长江

VOL. 42
2014 年 9 月出版

CKGSB 长江商学院

开启

P12 封面故事

绿色新世界

长江制造

毛继鸿：“大风流时代”解读义与利 P44
郑昊：如果可以，请叫我船长 P50
在路上——5 个 80 后抢滩 P2P 租车 P54

为什么在咖啡馆工作让你效率更高 P64
李洋：新生活才刚开始 P72

优明取
術道勢

长江商学院
全日制英文MBA

作为长江商学院旗舰项目之一，长江全日制英文MBA项目学制14个月，每年在全球甄选60名精英。长江商学院MBA项目投入世界级师资与全中国无可比拟的高端校友资源，搭建全球化学习平台，倾力培养具有全球视野与思维、中国洞察与实践能力、具有极强创新意识与社会责任感的下一代领导者。

自2003年首期至今，项目已拥有近600名校友，他们在金融、高科技、消费品、制造业、能源等核心行业做出了重要的贡献，其中71.2%已任职企业中高层管理职位，5%的校友自主创业成功。最新就业数据显示，2011级MBA学生毕业平均年薪人民币40.6万元，众多MBA学生通过在长江商学院的学习，快速实现了职业提升和转型，是一次人生的飞跃。

申请全日制英文MBA课程基本要求：

- 至少拥有学士学位，专业不限
- 申请时拥有2年或以上全职工作经验
- 良好的GMAT成绩或GRE成绩
- 良好的英语水平

联系我们

关注长江MBA微信

010 - 85181052
mbaadmissions@ckgsb.edu.cn
中国北京市东长安街1号 东方广场东3座3层 / 北京校区
www.ckgsb.edu.cn

CKGSB 长江商学院

找回绿水青山

从某种意义上讲，近来讨论热烈的“新常态”实际上是中国经济在“超常态”发展之后所理应回归到的“正常态”。中国 30 多年的高速发展在创造了人类历史上经济奇迹的同时，对环境和生态的负面影响也由隐到现。为应对全球金融海啸的“超常态”压力而出台的四万亿“超常态”刺激政策，虽然短期内实现了经济的“超常态”增长，同时也宣布了中国经济外延式增长模式进入了尾声。满布神州挥之不去的雾霾，不断地提醒着人们：竭泽而渔的增长方式要付出环境、健康乃至生命的代价，从“非常态”的增长到“正常态”的理性回归，刻不容缓。全面有效地节能减排，大力发展环保产业，既是新一届领导人对国内民生的切实关注，也是对世界的庄严承诺。建立在黑色能源基础上的旧发展模式将让位给依靠清洁能源的绿色经济。在整体经济增速减缓的“新常态”下，“绿色经济”必将成为中国经济实现新增长与新跨越的新亮点。

本期《长江》的“封面故事”栏目向大家介绍国内外的绿色实践，包括多位长江校友企业的绿色创新故事，向读者展现绿色经济中的无限机遇。其中“世界货币: 关于‘黄金 + 碳债券’的未来”一文，是 EMBA 学员温天在李伟教授指导下完成的毕业论文。他创造性地将世界货币制度与未来的绿色经济新格局关联起来，既展现了“绿水青山绕城廓”的美好设想，又指出了其中所蕴含的巨大商机。作为本期杂志后的延伸阅读向大家介绍《从绿到金》一书，本书综合讲述诸多企业“从绿到金”的成功案例——“它们既创造业务利润，又创造一个健康和可持续发展的世界”。

本期“长江制造”栏目收录了几位独具特色的校友的“思”与“行”。由于受到第一夫人的青睐，时装品牌“例外”已成为中国高端品牌的代表作。拥有“例外”、“无用”和“YNOT”等一线品牌的广州状态服装设计有限公司董事长毛继鸿，既是长江商学院 EMBA 校友，又是 CEO 项目的在读生。他在本期杂志分享了对打造民族品牌的强烈使命感以及在长江学习过程中对“义与利”的深度思考。本期杂志采访的另一位校友是曾就读 MBA 学位项目的郑昊。他曾是众多青年所梦寐以求的毕马威金领。然而，特立独行的他不想被常人眼里的光环所束缚，毅然放弃对权力和金钱的追逐，遵照自己心灵的召唤，成为了一名资深航海家。本期杂志还报道了金融 MBA 班的几位学员通过长江由同学成为创业伙伴的故事。

本期“全球纵览”栏目，重点介绍了长江海外课程中西班牙项目给予学员的“全球化”的深度体验，既有欧元区最大商业银行桑坦德银行总部高管讲述的渐进式全球化战略，也有西班牙教授分析的 ZARA 商业模式创新历程。

本期“新知”栏目通过介绍朱睿教授的研究成果，令你看到一系列或许想都没想过的新发现、新观察。比如传统观点认为，安静的环境能令我们的精力更加集中，如要获得源源不断的创意，则需要屏蔽掉所有不必要的干扰。然而实际上，对于与创造力相关的任务，噪音可能更有帮助。今后在“新知”栏目中，我们还将源源不断地提供最新鲜的企业管理研究观点。

最后，祝各位阅读愉快！

周立

长江 目录

卷首语 01 | VIEWPOINT• 师说 04 | VIEWPOINT·TA 们说 08

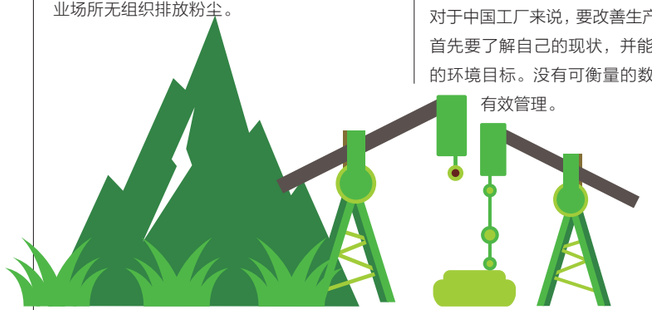
封面故事 12 通往绿色世界的旅程 p14

何为最佳城市污染治理模式 p16

污染治理与城市发展方向已定，但疑问犹存。对政府而言，在 GDP 的考核指标下怎么兼顾环保责任，治污举措如何区域联动？对企业而言，又该如何兼顾好经济效益和社会效益？

从源头，让尘埃落定 p20

与普通百姓千方百计避免将雾霾吸入肺部不同，徐潜创立的 BME 公司设法从源头治理对空气造成污染的粉尘。从芬兰引入先进技术后，BME 结合中国实际进行了改进，立志消除工业场所无组织排放粉尘。



世界货币：关于“黄金 + 碳债券”的未来 p24

解决环境问题是全球性的任务，秉承的原则是“共同但有区别的责任”。碳交易和碳金融的激增，引发了形成世界货币的想象。将碳债券和硬储备黄金结合，形成“共同货币”是一种最新的思路。

迈向“绿色制造” p28

对于中国工厂来说，要改善生产对环境的影响，首先要了解自己的现状，并能制定出切实可行的环境目标。没有可衡量的数据，就无法进行有效管理。

绿色建筑：创造新天地 p32

应用在建筑物上的绿色设计元素正在越来越多地出现在我们的身旁，不仅仅是一些特别的项目，更多的普通楼宇也开始探求“绿色建筑”的身份。

“鲶鱼”特斯拉的术与道 p36

特立独行的特斯拉模式难以模仿，但它全球性的视野、开放式的思维及独特的营销手段足以给当下的新能源汽车行业带来启示。

绿色，让世界更美好 p40

无毒世界，对公害病 Say NO！ p42

长江制造 44

毛继鸿：“大风流时代”解读义与利 p44

在巴黎时装周上成功之后，“无用”show 又被邀请到维多利亚博物馆，这让毛继鸿感到“痛快”。终于这次，中国人的创造能力得到了表达和认同；终于这次，他代表中国发出了自己的声音。

郑昊：如果可以，请叫我船长 p50

洛神号船长郑昊半路出家，从毕马威会计事务所进入航海领域，却是真正的航海者。航海既是他的爱好，又是他的事业。

在路上 p54

——5 个 80 后抢滩 P2P 租车

不改变点现实你都不好意思称自己是在创业！几个年轻人在长江商学院相遇了，他们的梦想是让每一个想出行的人都有车开，利用 P2P 原理将闲置的私家车和大量的用车需求结合起来，彻底颠覆传统租车行业。他们已经在路上。

全球纵览 58

全球化与创新：来自西班牙的内部视角 p58

在 2008 年深陷欧债危机后，依靠研发创新和全球化战略这剂提振经济的良药，西班牙经济走出衰退，实现总体复苏。

以色列何以成为“中东硅谷” p62

创业密度最高，每 1844 个人中就有 1 人在创业；吸引了 20 亿美元风险投资，风投密度全球最高；另外，还是在纳斯达克上市公司最多的国家（除美国外）。

新知

为什么在咖啡馆工作让你效率更高 p64

背景噪声实际上能使人们从其专注的任务中“分心”，而正是这种思路的“不流畅（Disfluency）”释放了大脑，从而让我们能够更有创造性地思考。

导致自我调节失效的环境因素 p66

朱睿教授的实验证明，杂乱的环境会“威胁”到个人对周围环境控制的需求，从而导致头脑认知资源枯竭，进而影响自我控制的能力。而当人们通过“自我肯定或补充糖分而重新获得认知资源时，其自我调节能力也将得到补偿”。

长江悦读 70

长江问答 72

总第 42 期
2014 年 9 月出版

本刊文章受法律保护，如欲转载，敬请联系编辑部。对任何未经允许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
编辑 闫婷 史颖波 刘洋

CKGSB 长江商学院

地址 北京东长安街1号东方广场东二座二层
邮政编码 100738
电话 010-85188858转3028
传真 010-85186800
电子邮件 tyan@ckgsb.edu.cn
网址 www.ckgsb.edu.cn

网络合作伙伴：
sina新浪财经 finance.sina.com.cn　和讯 hexun.com

中国为什么需要打破食盐专营制度

布莱恩·威亚德 | 长江商学院战略学及经济学副教授

中国的食盐专营制度已经存在了2000多年，这一专营制度必须被打破，原因有三：其一，让多家公司相互竞争是有益的，因为这将促使它们以尽可能低的成本生产和定价。垄断者往往采用低效利用资源的方式，这也是经济学家希望取消食盐专营制度的第二个原因。因为如果垄断者可以尽情地索取远高于成本的价格，他就必须投入资源以阻止其他人进入这个领域。第三个原因是，垄断者无需经受激烈竞争的考验，他们缺乏创新。

社交网络时代的金融投资机会

曹辉宁 | 长江商学院金融学教授

社交网络和社交媒体对金融行业的影响主要体现在通过互联网搜集的大数据，利用精确度更高的信息来服务消费者。第一是从贷款方面，通过社交网络分析个人信用，数据和信息可以更为精确。国内在个人信用方面的搜集工作有限，创业机会很大。第二是对机构投资者的影响，帮助主要体现在物理距离今后将被网络取代。第三是对散户的影响，个人投资的方案、理念、策略可以通过互联网平台进行分享传递。

解读货币政策——钱都去哪儿了？

陈龙 | 长江商学院副院长 金融学教授

到2013年年底，中国广义货币供给（M2）为110.6万亿元；每单位GDP所对应的货币，即M2与GDP之比为1.95。该如何破解中国货币超发之谜？

美联储货币政策直观清晰，货币供给与经济增长和CPI与房价涨幅的关系具有一致性。而中国货币政策第一个特征是货币发行、经济增长和通货膨胀的整体不一致性；二是房价更多被货币而非收入或实际经济增长所驱动，房价的涨幅最主要是一个货币现象。央行必须重视货币供给和房价的高度相关性，选好货币政策之锚，要改变货币政策传导机制的不顺畅。

货币政策框架和传导机制的形成均建筑在扎实的实证分析基础之上。关于“钱都去哪儿了”这个话题，最大的限制就是数据的缺乏。中国的货币政策也在寻找自己的语法，重新思考货币之锚便是最好的开始。

波特战略理论在实际运用中需注意的问题

李乐德 | 长江商学院副院长 运营管理学教授

迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》以及《国家竞争优势》，贡献不仅在理论上，更为公共和民营组织的实践者提供了一个系统的思想方法。在运用时要注意，一是要结合工作实际来读、来想、来分析，从实际出发才是成功的秘诀；二是面对林林总总的信息，要抓住重点、抓住关键；三是要“与时俱进”，要有长远的观点、动态的观点，时时把握重要因素的变化，根据变化对企业的竞争战略做出相应调整。

“新能源汽车热”下的冷思考

李海涛 | 长江商学院副院长 金融学教授

无论是在中国的资本市场还是实体企业，新能源汽车都受到了大力追捧。因为新能源汽车是中国汽车行业实现“弯道超车”的历史性机遇，而且大力发展新能源汽车更关乎国家能源安全。但在新能源汽车热下，我们必须冷静思考：首先，国内整车设计能力不够成熟，缺少传统汽车生产经验、技术的积累；其次，国内汽车消费文化也相对落后；另外，美国市场总体是自下而上自发进行的，而中国企业基本上要靠补贴才能维持盈亏平衡。中国新能源汽车未来还有很长的路要走。

解读500强榜单小而不弱的民企

李伟 | 长江商学院经济学教授

在中国企业500强排行榜上，按照销售收入，国有大企业成为主角，多为央企且处于垄断行业和对民营企业限制较多的行业，例如金融和石化等。这在很大程度上非自然竞争所致。而企业的盈利状况与其销售状况并非固定的线性关系，细看会发现，根据企业的净资产收益率ROE和总资产收益率ROA，中国的民营企业是小而不弱。假如把国有企业比作温室中的花朵，那么其最终可能只能生活在政策的庇护下；而民营企业则是一株生活在寒风中的小草，能够适应恶劣的生存环境。垄断和高度管制的行业如果可以对民营企业一视同仁，那么相关行业的效率将会大幅提高，也许未来的中国经济会因此而出现一批“又大又强”的跨国企业。

*中国企业500强排行榜（按ROE排序）

排名	公司	ROE
01	海信科龙电器股份有限公司	45%
02	佛山市海天调味食品股份有限公司	41%
03	华夏幸福基业股份有限公司	41%
04	贵州茅台酒股份有限公司	36%
05	天虹纺织集团有限公司	33%
06	泸州老窖股份有限公司	33%
07	珠海格力电器股份有限公司	31%
08	万华化学集团股份有限公司	30%
09	长城汽车股份有限公司	29%
10	浙江正泰电器股份有限公司	29%
11	青岛海尔股份有限公司	29%
12	江苏洋河酒厂股份有限公司	29%
13	天士力制药集团股份有限公司	29%
14	苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司	28%
15	中国海外宏洋集团有限公司	28%
16	龙光地产控股有限公司	28%
17	杭州海康威视数字技术股份有限公司	27%
18	百度股份有限公司	27%
19	联想集团有限公司	27%
20	河南双汇投资发展股份有限公司	27%

*中国企业500强排行榜（按ROA排序）

排名	公司	ROA
01	贵州茅台酒股份有限公司	27%
02	泸州老窖股份有限公司	25%
03	佛山市海天调味食品股份有限公司	24%
04	杭州海康威视数字技术股份有限公司	22%
05	河南双汇投资发展股份有限公司	20%
06	网易公司	18%
07	宜宾五粮液股份有限公司	18%
08	云南白药集团股份有限公司	18%
09	江苏洋河酒厂股份有限公司	18%
10	申洲国际集团控股有限公司	16%
11	长城汽车股份有限公司	16%
12	百度股份有限公司	15%
13	腾讯控股有限公司	14%
14	浙江正泰电器股份有限公司	14%
15	百丽国际控股有限公司	14%
16	福耀玻璃工业集团股份有限公司	13%
17	天虹纺织集团有限公司	13%
18	大秦铁路股份有限公司	12%
19	中国联塑集团控股有限公司	12%
20	航天信息股份有限公司	12%

未来会火的创业模式

廖建文 长江商学院副院长
战略创新与创业管理实践教授

要将创新思维分解，真正落到创业公司层面。为此要衡量以下几个问题：行业边界、竞争定位、目标客户和企业核心竞争力。现代行业的边界越来越模糊，新鲜的商业模式总是跨行业的，未来五年，传统行业如何嫁接到互联网和移动互联网领域才是大趋势；创新应该从竞争与合作来考虑，跳出传统的竞争与博弈关系；要善于利用低端客户市场和非客户市场这两个非主流市场来颠覆主流市场；从创新角度看，企业要从产品服务层面走向体验层面，用体验经济的思维重新思考过去的产品服务经济。

特斯拉开源实为明智之举

廖建文 长江商学院副院长
战略创新与创业管理实践教授

特斯拉开放专利，其实并不意味着放弃专利，只是放弃了诉讼权。假如第三方使用了特斯拉的某项专利，需要对外宣布，而这项专利的定义权仍掌握在特斯拉手中。所以特斯拉的开放只是其服务于最终利益的战略之一。特斯拉在探索“半开放”方式，找到平衡开放度和稳定性的节点，获得最大利益。此次平台开放有利于撬动整个行业的发展，将大大刺激提供电动汽车基础设施服务的第三方战略合作伙伴的兴起，从而解决消费者购买电动汽车的后顾之忧，为其与传统汽车行业的市场竞争提供有力支持。

房地产行业的高回报时代已是过去式

刘劲 长江商学院副院长
会计与金融学教授

短期之内，政府对房地产领域的资金扶持有所减缓，限购政策对当下的经济发展造成了某种程度的影响。但是，这些影响都是比较微弱的，也是暂时的。那什么影响才更大？是经济本身。从总体上看，目前经济处于缓慢发展阶段，这对人们预测未来房价造成了很大的心理影响。目前的房价不会迅速反弹，因为以前的经济增长模式已经完全改变了，我们进入了一个新的不确定期。

未来四到五年，会是房地产商比较困难的阶段。我个人认为，房地产行业的高回报时代已经过去了。2000 年至 2010 年房地产行业疯狂增长，开发商变得很积极，很多人大举借债和投资，在土地价格膨胀时买入大量土地。这些属于非正常状态，是寅吃卯粮。

我做了一个简单的计算，如果房价下降 10%，对中国整体经济来讲，是一个巨大的财富减少；很多人会因此减少消费。这才是真正的危险。

美国房地产市场就是一个例子，它花了几年的时间从房地产市场的阴霾中走出来。但是，即便到今天，美国房地产市场还是存在很多问题，价格是由巨大的流动性来支持的。如果中国陷入这种境地，对实体经济将是一个很大的拖累。

伟大企业家的第五种智慧

王一江 长江商学院副院长
经济学及人力资源学教授

对眼下中国企业家严重的安全感缺失或焦虑问题，要如何看待，如何应对，社会上出现了四种意见，每一种都充满了智慧，又不无缺憾。前四种智慧分别是：在商言商、积极应对、少说多做、倡导法治。

第五种智慧的内涵，可用 12 个字来表述：识大体，度分寸，谋共生，求共赢。其中识大体是基础，度分寸是方法，谋共生是最低目标，求共赢是最高目标。这个智慧，可以简称为共生共赢原则。

第五种智慧，与前面所说的四种智慧，并存互补，互相并不排斥。

阿里估值超2500 亿美元不离谱

滕斌圣 长江商学院副院长
战略学副教授

相对于美国或世界上其他电子商务公司，阿里巴巴的规模十分巨大，该公司的营收比 eBay 和亚马逊的总和还多。虽然围绕公司的结构以及权力集中程度也存在一些担忧，但我相信这种结构有正当的理由：首先，包括百度在内的一些上市中国公司，都采用了类似的“二元制”结构，这并不是新问题。其次，如果软银和雅虎等利益相关者的投票权大于马云和其团队，会从一定程度上削弱管理层的信心。这正是马云和他的团队设立这种保护机制的原因。

一直以来，估值都是 IPO 中的一大棘手问题。阿里巴巴过去几年实现了稳定而持续的增长，只要增长潜力摆在那里，其主导平台继续控制中国电子商务市场，投资者就可以判断它的价值。所以我认为，即使阿里巴巴的估值超过 2500 亿美元，也不算太离谱。

创新需择机而动

滕斌圣 长江商学院副院长
战略学副教授

由于技术动态性和组织惰性，一些企业在突破性创新出现时会走向失败。要避免这种情况，企业要处理好现在和未来的关系，分析什么时候当前的核心能力开始下降，什么时候开始增加探索性研发投入。为此要把握好三个方面：要主动融入行业内外的创新生态系统，在系统中技术知识不断被创造和交换，此时更多是合作而不是竞争关系；需要随时保持敏锐的创新嗅觉；要着力激发员工创新，克服组织惰性。

中国崛起的全球意义堪比马歇尔计划

项兵 长江商学院创办院长
中国商业与全球化教授

中国崛起对全球的重要意义不亚于“马歇尔计划”。在中国的发展历程中，改革和开放两大政策“车轮”为中国经济的成功提供了重要动力。中国是唯一不被任何一个模式所主导的市场，这本身就是“开放”的重要体现。毋庸置疑，中国经济成功的真正要素之一是民营企业在受到“歧视”条件下的茁壮发展。面向未来，中国要有更好的发展，中国的企业必须具备“从月球看地球”的全球视野，与世界一起努力。

中国的世界影响力将由深化改革进一步释放

项兵 长江商学院创办院长
中国商业与全球化教授

中国的世界影响力将由深化改革进一步释放，全面深化改革促使更多领域放松管制或更加开放，中国经济将迎来更大发展机遇。如果保持 7% 左右的 GDP 增长率，中国将持续占据世界经济增长主要动力的独特地位，中国市场的“魅力”在于它的庞大容量和巨大潜力。西方还有一种看法认为，中国的成功和发展动力源于“国家资本主义”。实际上，民营企业在很多行业都出现“爆炸式”的发展。民企的灵活性和创造财富的执着精神决定了其在中国未来改革进程中将发挥重要作用。我们有理由对中国市场的前景充满信心。

房价下跌的市场预期已经很强烈

周春生 长江商学院金融学教授

中国经济再次面临考验，这一次先是房地产领域。中国经济增速放缓，一季度实际经济增速比公布数据略差，居民收入增长放缓，企业特别是民营企业的效益受到影响，为了消化以前 4 万亿方案带来的经济影响，国家在货币供应、银行信贷方面进行了相应调整，也影响到了房地产市场。

部分城市的房价下跌对于地方的财政收入和经济产生了影响，市场上关于房价下跌的预期已经很强烈。中国经济的减速是一个比较正常的现象，我们需要学会应对，无需过度担忧金融危机。

从客户需求看文创行业内容制作

朱睿 长江商学院市场营销学教授

在创业或推出新产品、新节目时，可以用一种精益的方法，用最小成本的方式来测试需求，找到需求之后再开始大规模生产。选择投入非常少的资本生产出刚刚能够体现核心价值的产品雏形，或者是一个概念、一段视频，但由此可以体现出最大的卖点，以这个小成本的产品雏形到市场上做测试，看市场的反馈，再迅速迭代。这叫精益创业，就是把产品推向市场时，通过假设测试的方式降低失败成本，从而最大化地找到客户的需求。强调两个原则：最重要的环节就是价值主张；第二个原则是用产品雏形得到消费者反馈，从而进行更新。

VIEWPOINT TA们说

“互联网思维”来势汹汹，早已从互联网企业管理层的口中，普及到了各传统行业。互联网思维怎么与传统制造业结合？怎么利用互联网思维进行金融创新？互联网思维与娱乐行业、能源行业、地产行业结合，会碰撞出什么火花？本期校友专栏选择了李东生、汪建国、王玉锁等校友解读互联网思维的观点。

思享

商业的本质没有那么复杂，就是去创造顾客。互联网的思维也没有那么复杂，最本质的思维是顾客思维。互联网只是手段，而企业只要掌握如何了解顾客、真正把握顾客痛点，我们就有路可走。

长江 EMBA23 期校友
游族网络董事长兼 CEO

林奇 | 畅谈轻娱乐，打造“轻迪士尼”

未来 10 年间移动互联时代传统经济将遭受到极大挑战。以互联网思维对数字娱乐产业进行颠覆与重构，打造“轻迪士尼”模式才是未来趋势，也是游族网络接下来要做的事情。游族网络塑造的“轻迪士尼”在于资产之轻、环节之轻。不主张依赖重资产发展自己的用户渠道，更专注变革数字发行模式，产品直达用户，同时专注打造文化产业链条中的 IP 内容，只做品牌，不去考虑覆盖整个产业。移动互联时代是粉丝经济的时代，知名 IP 内容的影响力将伴随着粉丝效应迅速覆盖全球，整个数字娱乐发行也将迎来全面升级，同时酝酿巨大机会。

长江商学院 CEO 首期校友
TCL 集团董事会主席兼 CEO

李东生 | “双 +”战略践行互联网思维

2013 年，服务业收入占 GDP 的比例达到 46%，首次跃升为中国国民经济的第一大产业。其中，基于各类互联网应用服务的信息消费是增长最为强劲的领域。未来，公司的收益来自产品，也来自服务。为此，TCL 培育基于产品的应用服务能力，从过去以经营产品为中心转到以经营好产品和用户为中心，硬实力和软实力要齐头并进，进行“产品 + 服务”的商业模式创新，培育“TCL 服务群”，通过提升服务的收益来创新企业价值。另一方面，推动企业“智能 + 互联网”的战略转型，按照互联网思维进行经营观念重构、业务重构和组织重构。下一阶段，TCL 将加速推进转型战略的落地。在家庭娱乐终端、智能移动终端和智能健康家电三条产品线的基础上，完善智能互联网产品及应用服务的布局。

长江商学院 CEO 3 期校友
五星控股集团董事长

汪建国 | “三大颠覆”找顾客痛点

商业的本质没有那么复杂，就是去创造顾客。互联网的思维也没有那么复杂，最本质的思维是顾客思维。当前互联网环境下正在发生“三大颠覆”：内行被外行颠覆，要打破原来行业的边界，跨界思考；知识被文化颠覆，仅仅拥有知识层面，不懂得信用和信任也做不了事；人脑被电脑所颠覆，大数据积累到一定程度，电脑产生智慧、利用智慧。

在我看来，互联网思维要有开放、平等、整合的思想，其本质还是客户思维。我们围绕顾客做文章，研究顾客、了解顾客、发现顾客、创造顾客。互联网只是手段和工具，而企业只要掌握了如何了解顾客、洞察顾客的需求，真正把握顾客的痛点，我们就有路可走。

长江商学院 CEO 首期校友
复星集团董事长

郭广昌 | 如何从 3.8 万做到 400 亿

复星的投资是“形乱而神不乱”，所有的投资都是围绕两个主线：一是中国经济发展的不同阶段；二是在不同的阶段中，中国人生活方式提升所带来的机会。

复星国际 2007 年在香港上市，搭建了一个全球化的融资平台。之后探索了新的生意模式：中国动力嫁接全球资源。复星的国际化路径有所不同，并非单纯要收购某个国际一流企业或者控股，而是借助中国市场升级的机会和资本走出去的机遇，与国际一流企业建立长期合作共赢的伙伴关系。

作为投资集团，资金始终是制约发展的关键问题。复星又打造自己的第二个轮子，就是以保险为核心的综合金融集团，完成了财险、寿险、再保险“三驾马车”驱动的保险业投资布局。复星现在 3000 亿元左右的资产，有 30% ~40%来自于保险。

长江商学院 CEO 5 期校友
安踏（中国）有限公司首席行政官、
执行董事兼主席

丁世忠 | 传统产业有机会实施全球并购，关键靠创新

不要用传统的眼光看传统产业，不要把传统产业定位为就是低产能、劳动密集型、低效益的产业。随着转型升级的持续推进，传统产业依旧能立足于不败之地，可以创造出高产能、高收益。在传统产业转型过程中，一定要提高企业创新能力。安踏的品牌在创新、产品在创新、营销在创新，这使得企业取得很好的成绩。企业在创新时，要根据不同产业的特性来制定企业的发展战略、人才战略和技术战略，包括实施全球并购，中国传统产业仍然有机会做到全世界最大。

VIEWPOINT | TA们说

思享

长江商学院 DBA 首期校友、银泰百货董事局主席

沈国军 | O2O 困境与地产风险

今后电子商务跟传统行业的结合是必然的。但现在 O2O 被滥用，做零售业的同行都想做 O2O 业务，我认为 99% 的 O2O 模式都不会成功。未来银泰网还是独立发展，但很多内容会跟我们的合作平台共同结合做，这样优势可能会更多。因为对一个门户网站来说流量是最关键的，依托六亿的用户，共享这些资源，未来我们会据此研发更多的产品。

2014 年是中国房地产市场风云变幻的一年，我依然坚持两年前的观点——商业地产的风险比住宅还要高，现在的泡沫已经开始破裂了，每天都有一些项目想找银泰合作。中国房地产业面临一个下降的周期，这跟国家宏观政策有一定关系，需要去引导行业健康发展。

长江商学院 EMBA 4 期、易到用车网创始人兼总裁

周航 | 产品创新中的“人择定理”

当我们把所有决定权和选择权都垄断在自己手里的时候，自然也就背负了全部的责任。现在，我们把权利分享出去了，我们只做模糊的推荐，这些车双向都可以自主选择。

易到根据平台模糊推荐几十台车，分发出去，所有司机接到一个邀请，这个订单你愿不愿意服务？他可以选择服务，也可以选择不服务。在用户产品端出现这样一张列表：这些人愿意为你服务，有不同车型、不同服务，把最终的决定权交给用户。

这样改正后，我们听到用户很多这样的反馈：这次不够好，下次不选他了，或者不选这种车型了。反过来，司机端也满意了，而且对服务的改进有巨大的动力。

这一系列的改变都是发生在基本理念上，即从产品技术驱动到服务驱动，我们不再追求极致的算法，而是构建一个服务和用户需求之间的平台，帮助他们之间建立一种新型的连接关系。

长江商学院 EMBA 5 期校友、复星集团 CEO

梁信军 | 教你如何快活地做企业

企业家不快活的原因无非是因为自己的企业和别人一样。要快活地做企业应注意以下几点：一是和互联网更快地结合。未来移动互联网的经济规模，中国完全可以达到美国的 3-4 倍；传统企业可以大量投资互联网创业公司；传统金融受移动互联网冲击最大的是支付领域；移动互联网嫁接旅游、嫁接房地产、嫁接汽车前景广大，尤其是车联网。二是积极嫁接国际资源。制造业多思考“消费大国出海模式”，把过剩产能出口到更新兴的国家；消费行业多想想“便宜地利用海外的钱”，积极到海外融资；金融机构可以从 B2B 往 B2C 转型，做好个人金融。三是把握行业发展方向。未来 6-8 年大健康产业要取代房地产成为中国第一产业，房地产企业家一定要转型。

长江商学院 EMBA17 期及 CEO7 期校友、火宴山餐饮集团公司董事长

王钧正 | 北京宴的倒金字塔管理模式

把员工当家人，是给顾客提供优质服务的前提。但问题是，如果员工之间的关系理不顺，那么用亲情文化塑造的优质服务可能难以持久。北京宴设计了一个倒金字塔的团队模式作为亲情文化的机制保障。

此倒金字塔模式是：上道工序不对下道工序说不，二线部门不对一线部门说不，上级不对员工提出的困难说不，下级不对上级的命令说不，被检查者不对检查者提出的问题说不，全员不对客人说不。在服务上谁越靠近顾客，谁的指挥权就越大。北京宴管理员工的办法就是通过倒金字塔模式打开员工的内心格局，让员工明白如果没有团队的帮助，即使自己做得再好也产生不了价值。

长江商学院校友、新奥集团董事局主席

王玉锁 | “互联网能源”有多远

全球能源格局正在从以化石能源为主体的传统能源结构向以可再生能源为主的现代能源结构转变，这轮能源变革改变的不仅是能源产品本身，能源的生产形态也将随之变化。即分布式能源必将替代集中式能源，成为能源生产的主流。未来“能源淘宝网”也会出现，它对现有能源体系也一定具有“颠覆性”。互联网能源是一种全新的业态，即：结构生态化、主体多元化、交易多边化、商品标准化、物流智能化。互联网能源是从客户的角度出发构建的能源生产消费模式，是去垄断、去中心化的“无中心网络”。作为未来能源的新形态，更低的成本、更优的服务、更自主的权利将成为互联网能源超越传统能源行业的主要优势。

长江商学院 CEO 首期校友，远东控股集团主席

蒋锡培 | 要思想创新更要商业及盈利创新

作为企业家更应该有理想、梦想、激情，能创新，守诚信，这才有可能成为一个合格和优秀的企业家。要把一个企业传承下去，一定是在变中求变，始终把创新看成第一位。我们传承的是一种精神、思想，更重要的是要去研究你的商业创新，你的盈利创新，你才能走远。而任何一个创意者，一定是不断地变化，不断地创新，不断地自我否定。同时要接触全球优秀的人才，吸引其到这一事业平台，最终实现“五个满意”，也就是客户满意、股东满意、员工满意、社会满意、政府满意。

长江商学院首期 DBA 校友，万通控股董事长

冯仑 | 创业是一种特别的人生

如果你要选择一个特别的人生，那么就选择创业。创业就是失去现在要未来，就是变成和其他人不一样的人。以不确定的方式在不确定的环境下寻找确定的结论，这个结论就是成功。创业首先要面对的最大的不确定就是缺钱。面对创业初期融资之难，借钱时有两大挑战：第一是否诚实，第二是否能弯下腰来。创业还需要一个志向。心里有追求的人才有毅力，一个好的创业者就是会享受痛苦，而不是享受甜蜜。另外，民营企业成功率非常低，能够坚持五年以上的仅有 7%。所以创业成功的概率很小，要有平常心。

通往绿色世界的旅程

1000 多个绿色建筑项目

2010—2014，中国四年内诞生了 1000 多个绿色建筑项目

绿色 **GDP**

政府应该制定严格的政策标准，追求绿色 GDP

500 万辆

中国到 2020 年电动车累计销量预计超过 500 万辆

88 亿平方米

2014 年，中国节能建筑面积

1.7 万亿元

治理大气污染的成本

PM2.5

20 亿美元

2008 年以来，世界银行已发行超过 20 亿美元“绿色债券”

生产 **20692** 辆，销售 **20477** 辆

2014 年上半年中国新能源汽车产销情况

COVER STORY

通往绿色世界的旅程

文 / 谭大朝

封面故事

每一个个体，无论企业、机构或者个人，都与世界紧密相联，而非孤岛。无环保意识以及行动，将导致社会“熵”值增加，一种无法良性循环的、停滞的世界末日局面将成为现实，海平面越过各大洲沿岸城市的未来不会遥远。

通往绿色世界的旅程在这里起航。我们向本应是尘土飞扬的工厂、矿区告别，来到满眼绿色的住宅与学校。这是特斯拉电动车、柏美迪康除尘设备的功劳，也得益于中国在市场化导向财政政策上的尝试，以及各界对于未来世界经济格局的全新设想——从“绿色货币”到“绿色经济”。这既是中国经济实现新增长与新跨越的契机，也是绿色转型的方向。

1994 年，英特飞创始人雷·安德森（Ray Anderson）决心打破自己原有的商业思维，推动自己的公司走上一条真正可持续发展的道路，实现“零排放”承诺。走入英特飞位于江苏太仓的新工厂——创新的空气污染控制设备喷射出水蒸气，用于带走空气中的粉尘，而这部分少量的水又会在工厂中循环利用。

在上海愚园路一处住所的屋顶菜园，以夕阳为背景看完一场露天电影。眺望千里之外，是典型意义上的绿色建筑，新金带小学——采用汶川地震受损建筑物作为保温材料，教室窗户以软件来计算光线，学校中央还有梯田。

无论是英特飞在中国工厂的新尝试，实现水在厂房内部的循环，还是自然资源与建筑材料在新金带小学的循环利用，以“绿色经济”之名，或者以新出台的《绿色建筑行动方案》作为政府驱动力，加速绿色环保产业在中国的发展，已经是迫在眉睫。

特斯拉电动车的创始人伊隆·马斯克（Elon Musk）不遑多让。他以消费者可接受的新型电动车，开启自己定义的“绿色经济”。最近的专利权对外开放，与“充电桩大战”，显示了他将绿色进行到底的决心——原来，最新的能源技术也可以普惠于民。

环境保护与经济发展之间的悖论总是难解的。如果说以上属于民间的努力，李克强总理在《政府工作报告》中的表述，“我们要像对贫困宣战一样，坚决向污染宣战”，是中国官方对于治理城市污染尤其是 PM2.5 的宣誓。不仅仅是国务院《大气污染防治行动计划》估算的大气治理费用 1.7 万亿元，更在于市场化的环境税费机制。

为了从源头让尘埃落定，一些治理 PM2.5 的行业领导型企业，如柏美迪康环保科技（上海）有限公司，正在中国市场上应运而生。在他们看来，与高技术、高效用伴随的，并非高成本。从根本上解决矿山及建筑工地粉尘，实际成本更低，而后期的处理能耗更高——在改进环境的同时，这些工厂能够获得实际利益。这正是柏美迪康们的创新方向。

“绿色经济”不只是“绿色货币”，联合国环境规划署（UNEP）对此提出一个可行的定义：促成提高人类福祉和社会公平，同时显著降低环境风险和生态稀缺的经济。美国、德国、巴西、日本、韩国、英国、法国正在以实践让未来更美好，包括以市场为导向，以传统产业经济为基础，以经济与环境和谐为目的来发展国民经济。

否则，大气污染、水体污染、土壤污染、噪声污染可能直接引发人类的种种疾病，这是地球作为一个生态系统带来的不可避免的惩罚——对于人类，对于全世界共同的未来。而且，环境史上令人沉痛的过往，曾经让人触目惊心的环境污染事件，或许会在某一天重新上演。频繁发生于北京等地的 PM2.5 超标，只是这一预警信号之一。

这一切，可以作为显示个人环保意识的谈资，也可以令我们在关注中国社会经济可持续发展时警醒：每一个个体，无论企业、机构或者个人，都与世界紧密相联，而非孤岛。无环保意识以及行动，将导致社会“熵”值增加，一种无法良性循环的、停滞的世界末日局面将成为现实，海平面越过各大洲沿岸城市的未来不会遥远。

让我们寄希望于中国即将出台的新环境保护法。当前的环保法于 1979 年制定并试行，1989 年首次修订后正式施行，此后 25 年历经改革浮沉却未能及时更新。即将于 2015 年 1 月 1 日施行的新环境保护法 25 年磨一剑，加大了政府、行业协会、企业事业单位各方面的法律责任和处罚力度，被称为新中国成立以来最严的环保法。法规与财政政策相配合，我们有理由相信绿色经济不是空谈。

何为最佳城市污染治理模式

文 / 张静

雾霾，对于挣扎于其中的京津冀地区来说并不是个新鲜的话题，多年来，三地饱受雾霾之苦。尽管李克强总理在两会《政府工作报告》中表述，“我们要像对贫困宣战一样，坚决向污染宣战”，可在全社会的高度关注下，雾霾屡屡爆表，越治越污，治霾似乎陷入一个怪圈。

让政府、企业异常头痛的，正是与京津冀经济一体化相伴生的京津冀雾霾一体化。北京在治污投入上可谓不惜血本，但仅靠一地治污，治污也好，治霾也罢，只是徒劳。有两组数据很能说明问题，一是北京市计划投入 7600 亿元治理污染，另一个则是将北京环绕其中的河北在去年空气质量最差的十大城市中占据七席。

小到人们出行戴口罩、密切关注 PM2.5，大到经济转型、能源结构调整、产业政策变动等多个方面。雾霾开始渗入人们生活的点点滴滴，并正在以一种不可思议的方式深入中国经济的毛细血管。污染治理与城市发展方向已定，但疑问犹存。

对政府而言，在 GDP 的考核指标下怎么兼顾环保责任，治污举措如何区域联动？对企业而言，又该如何兼顾好经济效益和社会效益？

在此背景下，长江商学院联合世界经济研究中心、能源基金会、中国清洁空气联盟举办“绿色经济研讨会——京津冀大气污染防治对策”。邀请著名专家和长江教授齐聚一堂，共同探讨环境保护的投融资机制、政府与市场的职责分工等热点问题，尝试找出一条城市污染治理之路。

治理引入市场机制

雾霾究竟是如何产生的？这个问题专家们已经找到答案：空气污染最主要的来源是燃煤和机动车，但从产业发展的角度来追溯，雾霾的产生与能源结构和粗放的能源利用方式分不开，也与现阶段的产业结构和快速的城镇化进程分不开。

因为雾霾，人们开始考虑，经济发展如何真正从对量的重视，转变到对质的重视，把环境因素、健康因素、人的幸福生活作为重要考量，而不是单纯注重 GDP 的增长——绿色经济和绿色发展已经成为城市可持续发展难以绕过的话题。

针对于污染治理到底该谁来投入的问题，学界公认的一个原则是“谁污染谁治理”。据此，排污主体，也即大部分情况下是企业，应该承担大部分的治污责任。但是，在治理的过程中，政府和市场的职责又该如何划分？城市可持续发展中什么才是相对理想的环保治理模式？能源基金会中国环境管理项目主任赵立建和大气环保投融资课题组的研究员段磊两位学者对此进行了简单的勾勒。

赵立建认为，按照“谁污染谁治理”的原则，企业该承担的治污责任包括投资污染治理设备，改善工艺，使污染物达标排放；而对于个人而言，有时候也难以逃脱类似的污染排放责任，如机动车使用者对机动车尾气排放应承担部分责任。

对于污染治理的另一行为主体——政府而言，赵立建说：“政府的主要职责是制定合理的政策标准，并严格执法监管，运行完善的空气质量管理体系，确保大气污染治理有充足的管理人员去制定和落实政策。相应的，政府对大气污染防治的资金投入应该集中在市场不能解决的问题。”

那么究竟哪些是市场不能解决的问题呢？比如，对于已经达标的排放企业，如果能做得更好，排放更少，政府可以奖励激励；又比如黄标车的淘汰，在消费者购买车辆的时候没有法规要求，现在要求消费者淘汰黄标车，消费者是有经济损失的，对这种损失的补偿，只能由政府来承担；另外，政府资金还要尽量地引导社会投资，如对银行提供贴息支持空气污染治理项目，由此带动银行的资金投入这个领域。

在赵立建看来，治霾的财政投资要产生比较好的效果，首先应该设计好资金的投入方向，在明确市场和政府分工的情况下，对市场解决不了的问题，和的确需要政府投入的地方进行财政支持；其次，应该对财政投入的效果进行评估，开展绩效评价；再次，应该在信息公开方面做更多工作，使政府的财政投资更加透明。

对于政府治理，一个比较明显的感知是，近两年政府治霾力度明显加大。12 条治霾通道跨区送电的特高压建设今年被提上了日程。而在此前，连续几年行而未决。目前，关于落后产能淘汰的规章制度也亦出台，但隐忧依然存在：这是一个很老的思路，因为很多的落后产能也都是政府批的，最后也是政府自己在淘汰。

“政府治理的关键是市场机制的引入，”段磊称，以上举措，加大力度执行肯定会为社会带来效果，但是政府治理最关键的是如何把市场的力量引进来，“要起到效果，必须靠市场。”

让污染成本内部化

“环境保护和经济发展之所以两难，主要是环保的因素还没有纳入到经济因素之中。”赵立建认为要解决好这个两难之题，就需要把污染成本尽量内部化。

出于保护环境、防范生态破坏的考虑，学术界对于环保成本的界定涵盖在商品生产活动中，即从资源开采、生产、运输、使用、回收到处理废弃物所需的全部费用。

但人类生产从自发到自觉的全过程中，私人成本如生产成本、销售成本等受到普遍关注，而具有外部性的环境成本往往被忽视，没能通过价格机制反映出来，

> 治理污染，政府应制定合理的政策标准，严格执行监管。运行完善的空气质量管理体系，确保大气污染治理有足够的人员和政策资源。

COVER STORY

国务院对于大气治理估算出了
所需要的政府和社会投入，具体总额是：**1.7** 万亿元

其后果导致资源的快速消耗和环境的不断恶化。这警醒人们必须使环境成本内在化。所谓的环境成本内在化，就是指把企业的环境成本计入到生产或交换成本中，从而反映在价格机制中。

回到现实生活中，人们通常会看到这样的场景——很多生产生活活动造成了很大的污染，对整个社会带来了负面影响，但是污染的制造者们并没有足够尽责地承担这部分成本，也即出现了典型的市场失灵。

“如果把污染成本尽量内部化，有些污染企业是赚不了钱的，会被淘汰。”而在这个过程中，政府的责任关键在于建立一个公平竞争的市场，能够反映环境的内部成本，也使污染企业无法生存，而环境友好的企业能够更多地去盈利。

在国际社会上，环境成本内在化理论一提出便受到广泛关注，各国也纷纷推出相关的政策来实践该理论，目前的政策主张主要包括污染付费原则和用环境管理政策对企业行为进行约束。比如，征收排污税费、环境浓度税、产品税或者罚款、押金退还制度和绩效债券等。

赵立建称，环境成本内部化的方法可以包括一些环境税费政策，也包括严格环境标准和执法，让污染企业付出足够的代价。

20 多年来，中国制定了污水、废气、废渣、噪声、放射性五大类一百多项排污收费标准。而世界上许多国家都采用押金退还制度来处理饮料瓶和废旧电池，在埃及、澳大利亚、加拿大、法国、德国、瑞士和美国等国采用押金退还来处理特定种类的饮料容器。

区域联动，是治理包括雾霾在内污染事件的另一个难题。段磊对此项治霾方式提出了自己的疑问：“联合治霾的制度如果不设定好，此间牵涉的各种利益冲突、矛盾冲突将会凸显。此时，是否需要一种强有力的机构以行政命令的方式来推动存在一定难度。”

“北京一直在用打补丁的方式治霾。”段磊直言，“太多的优势资源注入北京、上海等大型城市的教育、医疗等领域，造成了城市的扭曲型发展，过多依赖政策促成的城市发展模式造成调整机制缺乏。而就国外来看，很多城市的发展模式由市场决定，反馈机制也相对灵敏，伴随着污染加重而来的是生活成本的压力增大，这种调节也相对灵敏。”

赵立建针对区域型的环保治理提出了自己的建议：首先，需要各自进行污染减排，这是最根本的；其次，需要协同合作应对污染，区域的产业布局不能仅考虑自身，还需要考虑对周边的影响，简单的搬迁污染企业不能根本解决污染问题；再次，需要区域调配资源，可能在一个地方减排的成本比较小，同样的资金投入，带来的污染减排收益比较大，那么资金投入就应该更多地向该地区倾斜。

环保经济迎爆发

雾霾上升为热点话题，伴随而来的是资本的青睐和企业家们敏锐的商机嗅觉，如今绿色经济和环保经济的走红已是不争的事实。在整体经济增速放缓、传统行业哀歌一片的情况下，绿色经济正在成为一种新生向上的力量，迎来爆发性的增长。

这个市场有多大？去年下半年，国务院《大气污染防治行动计划》的落实执行，对于大气治理估算出了所需要的政府和社会投入，具体总额是 1.7 万亿元。而赵立建认为，空气污染完全治理好是一个长期艰苦的过程，花费将远远不止这些。

赵立建向记者列举出了空气污染治理所能带来的产业投资机遇：污染治理技术提供企业主要是节能环保产业；新能源行业，包括可再生能源相关的产业；天然气相关的产业等等。他认为，由于机动车尾气是空气污染的重要来源，所以在公共交通相关领域，电动汽车、更低排放的汽车等行业也将受益；在一些传统的污染大户行业中，污染控制做得不好的企业必将受到更多的限制，而环保改造实施得比较好的企业，会得到更多的竞争优势。

段磊更看重的是，在污染治理产生的商机之外，能源产业调整所带来的更大发展机遇。例如西电东送带来的发展机遇以及特高压输电建设的提速。“另外，特高压输电将有助于太阳能和风能两大产业走出发展瓶颈；再比如脱硫脱硝产业、电动汽车以及油品升级等，在这些治理空气污染所需要做的事情和链条上，很多细分领域都存在一些发展机会。”

优 術 明 道 家 勢

李欣泰
FMBA 2013 深圳班
深圳市泰源福珠宝有限公司　副总经理兼财务总监
在长江，我能够将最先进的管理与金融理论，带入最传统的家族企业与民营资本管理体系中，为滞后的管理理念带来质的飞越。在长江，我能够与来自世界各地的金融精英们共聚一堂，互助互勉。修学不易，同窗是缘，且行且珍惜。

陶行逸
FMBA 2009 北京班
东北亚贵金属交易所　联合创始人兼CEO
入榜福布斯“中美30位30岁以下创业者”
来到长江，与一群社会精英共同学习进步，让我有龙游江海的壮怀和飞腾九天的激昂。今天，我为成为长江人而自豪，未来，我将努力让长江因我而骄傲。

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

张晨曦
FMBA 2013 上海班
方正禾优农业基金　合伙人
经过横向纵向的认真比较，我终于在2013年下定决心投入长江的怀抱。在这里，不仅可以领教国际一流商学院教授的分享与风采，身边的同学带来更多的感动和影响！在工作生活中学习，在长江学习后升华！长江商学院金融MBA，转行金融的明智之选。

陈源源
FMBA 2013 北京班
法国兴业银行（中国）有限公司　法律部副总裁
长江FMBA的课堂是汇聚金融和产业精英的地方，对我而言，长江FMBA的经历则是一种自我完善和提高。和教授与精英们的学术交流及思想碰撞，促使我以更广阔的眼界、更多维的视角和更开放的心态解读问题、看待世界，收获比预期更多的历练、智慧和快乐。

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40多位全职国际级教授与全球化视野，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鼎级商学院之一。
世界鼎级教授师资团队
产融结合高端校友平台
引领中国实践创新思维
纽约、伦敦、香港、北京、上海、深圳 授课
优渥奖学金　助青年人成就精彩事业与丰富人生

2014年秋季班招生进行中
2014年深圳秋季班 > 2014年10月开学
2015年北京春季班 > 2015年05月开学
2015年上海春季班 > 2015年05月开学

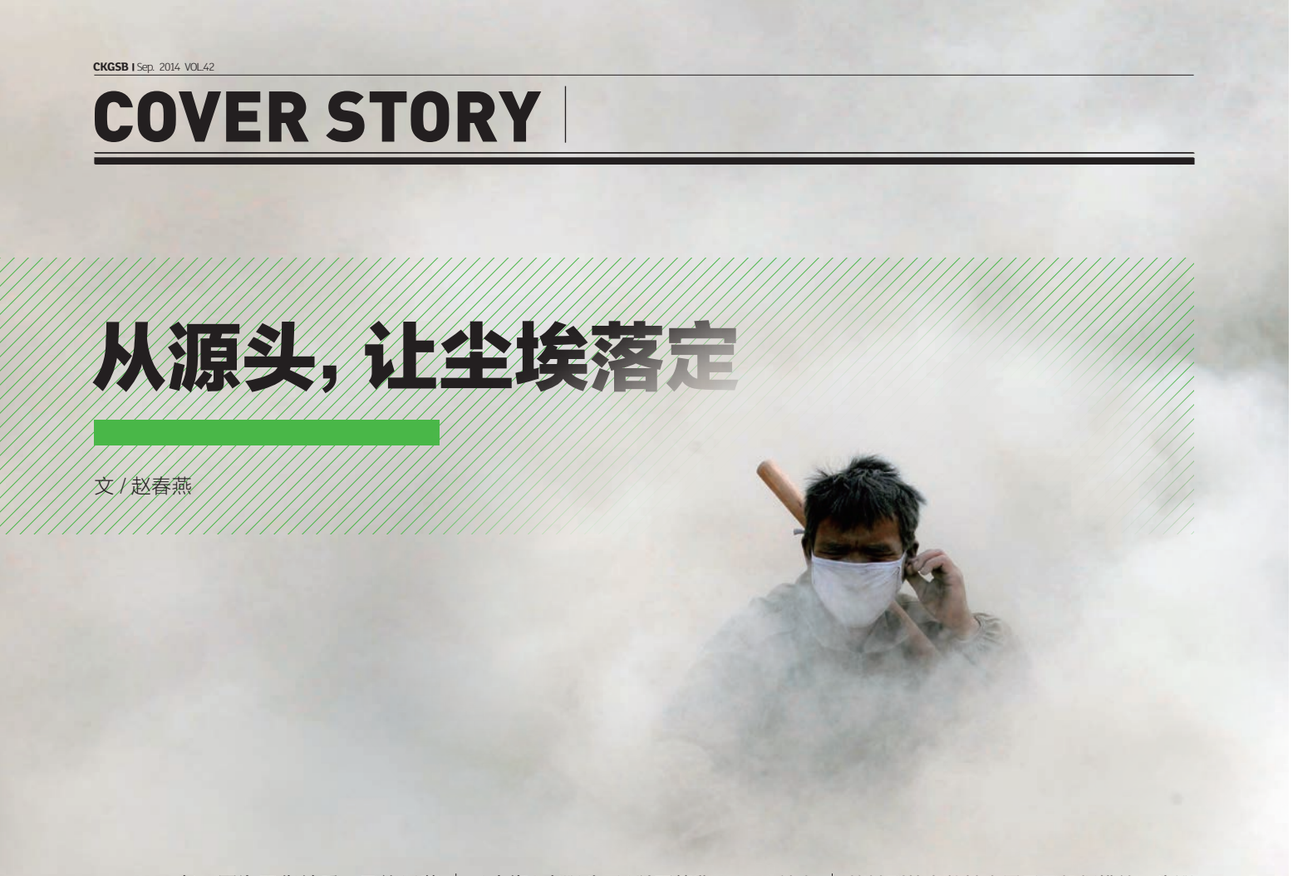
官方微信二维码

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

COVER STORY

从源头，让尘埃落定

文 / 赵春燕



2008 年，因为工作关系，已旅居芬兰并时任某跨国公司高管的徐潜需要频繁往来于中芬两地。让他感受最深的，是每当飞机一进入中国上空就雾蒙蒙的，底下什么都看不清了；落地后，经常看到触目惊心的粉尘弥漫或乌烟瘴气的农村、工地、工厂、矿山、街道。而一回到北欧，任何地方都空气清澈，哪怕是钢铁厂，矿山的空气透彻得可以观察到蓝天白云中的每一丝变化，那里的作业现场洁净无比，一派自然纯净的怡人景象。

随着中国媒体也开始越来越多关注粉尘污染以及由此引发的尘肺问题，更让徐潜下定决心，把北欧的先进粉尘治理技术引入中国。

BME 是芬兰的世界级工业及矿山除尘领域的技术领先企业，专注于为工业领域的粉尘污染治理提供全球领先的解决方案和高效节能的除尘设备。徐潜决定带领一支国际化团队摸索出一条国际环保技术中国创新之路。于是，柏美迪康环保科技（上海）有限公司（以下简称 BME）就在这样的机缘下成立了。

徐潜因触景生情而自发选择进入环保行业从事粉尘治理，但是，从一个商业的眼光考量，为什么看好这个商机呢？他坦言，当时国内还没有意识到 PM2.5 的危害性，因为开胸验肺等事件，所以尘肺病得到一定的关注度。

“我只是觉得，在中国粉尘治理这个工作肯定得有人做。我们让国外的技术适合中国市场，而根据中国因素做的研发又提升了其本身的价值，使其能以更低廉的价格符合发展中国家的需要。”徐潜相信，总有一天中国的环境质量也会像今天的北欧一样。

让飞尘“勿扰”

“本来无一物，何处惹尘埃”。可以说，粉尘污染已渗入人们生活、工作的各个角落。

按照业内的划分方法，粉尘一般分为有组织排放和无组织排放两种。生活中可接触到的多数粉尘属于无组织排放，也即排放源非常散非常小，流动性强难以控制，比如马路上的扬尘或者露天的烧烤都是典型的无组织排放。

BME 所涉足的领域正是大气污染治理中粉尘污染的无组织排放这个分支，而在无组织排放中，工业无组织排放的污染尤其大，占了总大气 PM2.5 排放的 10% 以上，并且“久治不愈”。无组织排放源中“贡献”比较大的是一些重工业企业如发电、煤炭、钢铁、矿山以及这些企业的外围组织、路面扬尘以及建筑工地。这些工业粉尘会破坏车间空气环境、危害操作员工的身体健康、损坏车间机器设备、污染大气环境、造成社会公害。

“一般百姓会考虑如何避免将雾霾颗粒吸入肺部，BME 考虑的是另一种全新的思路——从源头治理 PM2.5，这样才能更高效，这也是我们的宗旨所在。”徐潜称。他向记者介绍，公司大概是中国自 2009 年开始国内第一家专门从事 PM2.5 源头治理研究的企业，截至目前已做了大量的工程项目，主要集中在采石场除尘、矿山除尘、钢铁厂除尘等工业和建筑领域的粉尘抑制。

让技术更加平易近人

据某矿山筛子旁距离 5 米内的实测显示，使用 BME 系统 1 分钟后，粉尘逐渐下降，5 分钟之后原本被粉尘淹没的筛子轮廓已清晰可见，15 分钟之后，筛子周边已无可见悬浮颗粒，粉尘量已低于 80 毫克 / 立方米……这是 BME 矿山抑尘系统的现场应用演示，该系统对于工业粉尘源头治理的效果可谓立竿见影。

徐潜告诉记者，为了更好地研究及治理粉尘，BME 还专门在上海建立了国内第一家研究源头治理 PM2.5 的实验室，并研发出生物纳膜抑尘、云雾抑尘等先进的除尘技术。其中，“90% 以上都是全新的技术”；另外，针对国际专利技术如何在中国落地生根的问题，BME 又做了很多次二次开发。

正是孜孜不倦于新技术的研发，BME 已当之无愧成为无组织排放粉尘治理领域的“排头兵”，已连续两年两项除尘技术被评为国家重点环保推广技术，2014 年的某金矿除尘项目还被评为国家重点环保示范工程。

据了解，以生物纳膜抑尘技术、云雾抑尘技术等为基石的 BME 综合抑尘解决方案可以涵盖矿山除尘、采石场除尘、港口除尘、堆场除尘、发电厂除尘、冶金除尘、建筑拆除除尘、建设除尘等领域。徐潜说：“除尘技术的应用让工业与人和谐共存成为了可能。”

让人意外的是，高技术和高效用伴随的并不是高成本、高技术门槛。BME 抑尘系统相比传统的能耗能够降低 2/3 左右，因为安装简单，操作也比较容易，用户能够随时随地达到指定的要求。“这就是我们的优势。特别在一些大中型企业，他们对我们的到来非常欢迎。他们迫切地想把原有陈旧的系统特别是不符合国家规范的更换掉，但又苦于没有技术，而我们正好能够填补这方面的空白。”徐潜表示，此前用户很难理解，其实从源头上解决问题的使用成本会更低，而后期的处理能耗比较高。“我们呼吁每个污染企业的业主都要有公益心、要关注环境和回报社会，但真正能驱动这些人去采取行动的前提在于——在改进环境的同时，他们还能获得实际的利益。这让我们看到了创新的方向。”

徐潜预测，目前他们所处的市场仍旧在不断膨胀，且真正快速增长的巅峰还未来到，所以“我相信我们完全有机会、有能力做到此领域的中国第一”。

“三高”法则

环保产业，在国外被称之为绿色经济，在目前很多欧洲国家如德国、芬兰、瑞典等，绿色经济已经是相对支柱型的产业。具体到中国，从 2007 年、2008 年开始愈

封面故事

装配 BME 除尘设备的生产现场

COVER STORY

严重雾霾引发了民众对环保问题的空前关注，大气、水、食物等环保投资热点频现，绿色经济的竞争也拉开帷幕。

发严重的雾霾，很快成为了公众关注的热门话题，也正是民众对于雾霾等环保问题空前的关注更加催生了中国庞大的环保产业的起步和发展。

大气、水、土壤、食物……环保问题层出不穷，环保投资热点也由此而来，从以治霾为代表的大气污染治理到水治理、固废处理、土壤的化学污染治理等细分领域，投资热潮正袭来。

具体到哪个细分领域的投资机会被看好？徐潜的答复是："还要看政府政策的倾斜。上述细分领域几乎都有机会，目前中国的环保市场才刚刚开始，离我们说的井喷阶段还有很长的距离。各个细分领域都被看好，但具体还是要因时因地因政府来看。"

环保发展依赖政府政策，此并非中国特色，因为"环保产业全世界都是政府在主导"。比如德国和芬兰等都已经将环保产业或推动绿色经济发展列为了国家的重点。

"在中国，绿色经济蕴含的发展机会很大。"徐潜强调，针对环保市场这块大蛋糕，目前已经有各路资本进入，虽兴盛阶段还未到，但竞争已然开始。

目前在环保的一些细分行业内部的竞争已经非常激烈，在如此激烈的市场竞争中，什么样的企业能够把握目前的投资机遇，实现做大做强的目的呢？徐潜给出的答案是：满足"三高"条件的企业，即高技术、高素质人才和高资本投入。

BME 作业现场，采用芬兰的最新环保技术来抑制粉尘

徐潜详解了"三高"的含义。首先要达到高技术的标准，目前很多似是而非的技术不过是昙花一现，只有企业真正拥有一个占领制高点的技术、有综合的技术保证才能够维持下去，这个高技术并不一定是全球刚刚研发出来的最新技术，但一定要是最好的，成功案例一定是最多的，而且"成本也是最低的"。

其次，企业要有高素质的人才，因为环保产业定制性非常强，企业不但要有好的设备和技术，更需要有好的软件去供企业运用，这样才能发挥出它最大的效能。

再次，要有一个高的投资。"环保企业想要依靠一个项目、一个好的技术就吃遍天下是不可能的。做环保是一个不断试错的过程，同时也会面临很多商机，而这些商机也会不断变化，还需要时间。比如一个环保项目从立项到最后实施可能需要两三年的时间，所以企业要等得起，其高投资也是很需要的。"

目前正值中国绿色经济发展的机遇期，面对未来的发展，"最大的挑战可能来自于政府。绿色经济带来的最大的产业结构方面的变化就是促进了第三产业、促进了环保服务业的发展，而且我认为绿色经济肯定是中国经济发展的新机会和新动力。"徐潜称。

优術 明道 取勢
校友企业品牌占中国企业500强的20% 超过112位校友当选全国两会代表
7000多精英校友遍布全球
胸怀天下 企业家精神
汶川地震长江人捐款4.3亿元
弘扬和而不同 重视人文精神
成就洞见未来商业新知的全球引领者
雅安地震捐款逾2亿元 践行强者有为
大风流式创新
率先引入人文课程 48小时公益学时
金字塔顶智慧精华
关注顶层设计 灌顶式定位课程
学术研究立校 24个国际级学术期刊人均论文数居全球第六
全面超越国内诸多"教学工厂"模式
40余位全职世界权威教授 83%在国际知名学府担任过终身教职
长江商学院 EMBA课程
中国商界精英的共同选择
原创管理思想 引领全球
世界级学府的必备条件
超越"传声筒"
开启东西方管理思想的双向交流
整合全球资源
搭建全球学习平台
与全球知名学府建立广泛深度的战略合作
纽约伦敦海外教学点和研究中心
数字来源：长江商学院对学术成果及历届校友数据的统计
整合全球优质管理教育资源 独创学界的前瞻创新课程体系
首倡人文精神及社会责任担当 孕育贯通中西的世界级企业家
全国咨询热线：400-700-8558
ckemba@ckgsb.edu.cn | www.ckgsb.edu.cn/emba
北京 | 上海 | 深圳 | 纽约 | 伦敦 | 香港
CKGSB 长江商学院

COVER STORY

世界上第一个二氧化碳零排放社区，伦敦贝丁顿（BedZED）

绿货币 绿未来

世界货币：关于“黄金+碳债券”的未来

文 / 温天 长江 EMBA 学员
指导教授 / 李伟 长江商学院经济学教授

“在 2008 年是债务，现在则是困住热量的温室气体。”在最近一篇长文中，前美国财政部长保尔森不无遗憾地强调。经济社会无节制地发展，正让地球面临着可怕的后果——北极及高山冻土层冰川融化，纽约、东京、上海等城市面临着被上升的海平面淹没的风险，而这仅仅是可预见的风险之一。

20 多年来，“共同但有区别的责任”是全球解决环境问题的基本原则。随着碳交易的激增和碳金融的快速发展，这一原则也有可能通过引入碳金融工具，形成世界货币方案，以终结可能引发的全球金融危机。作为一项新生事物，我们需要充沛的想象力，引领碳债券实践在务实中前行，这或将有助于我们厘清未来世界货币的雏形。

由长江商学院 2013 届 EMBA 学员温天（前法国爱德蒙得洛希尔银行股份有限公司中国区总经理兼上海首席代表，中广核产业基金执行总裁）提出的“共同货币”方案，创造性地将碳债券与硬储备黄金两种超越一国主权的信用等价物相结合，作为国际储备货币，又可与各个主权货币进行交易，试图解决困扰经济学家多年的“特里芬难题”。

与此同时，不考虑经济增长与环境保护之间的促进作用，我们实在无法想象下一代货币方案，或者说“世界货币”，将如何成就一种具有说服力的“绿未来”。

封面故事

碳债券路线图

实践让理论之树常青。对“碳债券”的定义，一直随国内外各方的实践而变动，目前公认的是，国际组织、政府、企业为筹集低碳经济项目资金而向投资者发行的，承诺在一定时期支付利息和到期还本的债务凭证。

按发行主体不同，可分为碳国债和碳企业债券，以及一些国际组织发行的碳债券，因利率形成机制不同又可分为四类。

第一类，债券利率水平与项目附加的碳减排收益挂钩，即项目减少碳排放的额度，在相应的交易所挂牌交易可能产生的收益。

第二类，主要为碳国债，专门面向低碳项目投资者出售，以对冲项目收益低于预期的风险，因此，其债券利率水平与低碳项目投资者面临的各类风险正相关。例如，政府未达到碳减排目标、新能源发电的上网电价提高、国内石化燃料价格降低、减排量交付价格降低。与此相应地，碳国债利率上浮，政府需要“甘愿受罚”，为投资者付出更多利息，以驱动政府有效实施低碳政策，弥补民间投资低碳产业的一时之失。

第三类，适用于高风险的公司低碳项目融资，包括所应用或研发中的低碳技术存在风险，或者投资地属于高风险国家或地区，一般需要政府担保，期限设定为 10—30 年，到期之前不付利息，如同企业孵化器，待公司成长足以抵御风险后，再向投资者付出利息。

第四类，属于最广义层面的碳债券，是指常见的低碳经济项目抵押债券，以公司固定资产和现金流作为抵押。中广核公司在 2014 年 5 月推出的国内首单“碳债券”，其固定利率部分来自风电项目收益，如同绿色低碳行业公司发行的债券、股票、票据等，都可以归为这一类型。而这一碳债券的浮动利率部份即属于第一类——这是一种典型意义上的“奖惩机制”，一旦碳收益率低于发行时规定的底限，公司需要出资为投资者补偿差额；如果高于封顶值，高出部分即对公司高效实现节能减排的“奖励”。

作为标杆之一的中广核碳债券之外，还有何不可替代的用途？ 2009 年，英国发布《英国低碳转换计划》、《英国可再生能源战略》，标志英国成为世界第一个在政府预算框架内特别设立碳排放管理规划的国家。为此，英国第一个也是世界上第一个零二氧化碳排放社区，在伦敦贝丁顿（BedZED）的零碳社区成为现实！它位于伦敦西南的萨顿镇，占地 1.65 公顷，包括 82 套公寓和 2500 平方米的办公和商住面积，于 2002 年完工。整个社区巧妙设计，并使用可循环利用的建筑材料、太阳能装置、雨水收集设施等措施。这里获得过可持续发展奖，被列入“斯特林奖”的候选名单，是上海世博会零碳社区的原型。在这里实现的“零”碳排放——没有法规的力量，没有资本的定向投入——是无法想象的一项壮举，堪称碳债券项目融资的一大标志性应用领域。

迄今为止，发行碳债券的积极实践者多集中于国际组织。2008 年以来，世界银行已发行超过 20 亿美元“绿色债券”，它由瑞典北欧斯安银行设计，用以支持有益于减缓气候变化进程的项目，或者帮助由于保护环境而受到利益影响的人们适应这种新的低碳生产方式。所筹集到的资金用以扶持低碳经济项目，待项目随技术成熟后成本降低，再将收益偿还投资者。

欧洲投资银行于 2007 年、2009 年先后发行“环境债券”，总额分别为 6 亿欧元、22.5 亿瑞典克朗，用于在欧洲投资可再生能源和提高能源效率项目。美国财政部在 2009 年的经济刺激计划中通过绿色债券融资 22 亿美元，发行“清洁可再生能源债券”为太阳能、风电等项目提供低息贷款，债券投资者可获得联邦政府的税收抵免而非利息。

2011 年 1 月，国际金融公司（IFC）又在香港发行第一只以人民币计价的债券，以 1.8% 的 5 年期债券筹集了 1.5 亿人民币资金，专项支持北京神雾热能技术有限公司自主研发生产的蓄热式高温空气燃烧炉，使得不能直接进入资本市场融资的重点环保项目通过离岸金融市场获得资助。

此外，在“国家适度减排行动”的框架之下，国际碳排放交易协会正大力提倡碳债券发行，发展中国家可以在实现“核证自愿减排量”的进程中，通过碳债券市场进行融资，以一国的碳减排收益或低碳经济项目收益，向投资者支付利息，同时由多边银行、国际经济合作组织或发达国家政府提供担保。这一碳债券董事会提议由各国政府组成，以决定各国融资额度、项目准入标准以及如何监管与认证。

中国首份“碳债券”于 2014 年 5 月推出，是中广核公司发出的碳企业债。未来随着碳债券的发行，发展中国家在实现“核证自愿减排量”的进程中，将可以通过碳债券市场进行融资。

COVER STORY

为世界设计统一货币

货币由一国发行已成常识，因此，对在多国发行并应用的“超主权货币”的质疑声从来没有停止过——离开主权国家的信用担保，货币还能够成立吗？由差异巨大的各国协商运作，形成统一意见将需要多么昂贵的成本？这一货币又该如何定价？为此，不少声音认为，“超主权货币”实在是荒谬的。直至欧元的推出，才让质疑论者看到了希望。

那么，又是什么力量催生了欧元的产生？是欧元提出者蒙代尔吗？1998 年 6 月 1 日，欧洲中央银行和各欧元区国家中央银行组成“欧洲中央银行系统”；1999 年 1 月 1 日开始发行欧元，同时制定货币政策，在欧元区运作支付系统。

无论如何，欧元与美元无关，为各国货币当局提供了作为国际储备资产的另一种选项。欧元为区域货币一体化而生，体现出对固定汇率的回归。在蒙代尔看来，欧元的意义在于能够改变世界的政治格局、货币格局与权力格局。

或者，它就是未来世界货币“具体而微”的体现？然而，欧元区各国没有货币发行权，集中于欧洲央行的货币政策，与分化于各国的财政政策，导致不少弊端。一旦经济发生迟滞，只有通过出售国有资产、增税，或是缩减政府支出，来积累财政盈余，削减债务。但是，这样可能进一步损害经济增长活力，导致政府债务占 GDP 比重过大。

二次世界大战后期，经济学家凯恩斯提出“Bancor”世界货币方案，是所谓世界货币的最早方案之一。Bancor 用于国际贸易结算，与各国货币共存，不会取代本国货币。由“国际结算或货币联盟”发挥世界央行职能，统一发行 Bancor，将 30 种有代表性的商品打包以确定币值，从粮食、石油、铜材，到有利于稳定币值的黄金，所有国际贸易将用“Bancor”计价。

如果说 Bancor 是一揽子大宗商品的组合，特别提款权（Special Drawing Right，SDR）则是现有货币的组合。

特别提款权方案中，国际货币基金组织发起设立一种记账单位，也称作“纸黄金”（Paper Gold），使用时先换成其他货币，不能直接用于国际贸易支付。国际收支发生逆差时，用于向基金组织指定的其他会员国换取外汇，以偿付国际收支逆差，或偿还基金组织的贷款，还可与黄金、自由兑换货币一样充当国际储备。

Bancor
用于国际贸易结算，与各国货币共存，不会取代本国货币。

从石油美元，到绿色“碳币”？

未来，为“黄金 + 碳债券 = 绿色货币”呼啸而来？

上世纪 70 年代，美国与世界最大产油国沙特阿拉伯签署了一项“不可动摇”的协议，“石油美元”构成主体，美元开始成为石油的唯一定价货币，“美元 / 桶”成为石油的标准计价单位，并得到石油输出国组织（OPEC）的一致同意。美元与石油从此挂钩，二者之间画上等号，任何进行石油交易的国家必须有足够的美元储备。

在遍及全球的石油进出口国之间，由于美元以购买大宗商品或证券资产、银行存款等形式流通，“石油美元环流”直接左右了世界政治经济格局。然而，石油不可再生，是否某一天“美元贬值、原油减产、油价提升”的互动链条就此中断，这又会否意味着与石油挂钩的美元地位从此难保？

以一种新的资源取而代之，正如 1975 年以石油替代黄金，看起来势在必行了。

那么，这样一种新的资源又将是什么？由温天提出的“共同货币”方案，将国际货币基金组织（IMF）作为监管执行方，基于全球各国的“碳排放总量”，发行一定价值的“黄金 + 碳债券”共同货币，并按各国的 GDP 占比分配碳排放指标，碳排放指标与一定价值的碳券相对应，可与国际货币基金组织等量交换，由此形成各国的初始共同货币储备。

即使这一方案也有可能并非终极解决方案：一旦“碳指标”最后因生产力和技术的改进而不再重要，也一定会有另一项人类共同的责任或者说资源取而代之，正如金属货币、原油会被替代。

然而，碳指标被替代也并不影响管理货币的功能和整体货币体系的稳定性。因为它的初始定价是由市场决定的，碳交易收益即可直接体现为国家发行的金边债券，具有市场上一般的可转债期权操作价值，通过国际政治会议的沟通谈判而定，实属不必。

1960 年，美国经济学家罗伯特·特里芬在《黄金与美元危机——自由兑换的未来》著作中振聋发聩地提出：“由于美元与黄金挂钩，而其他国家的货币与美元挂钩，美元虽然取得了国际核心货币的地位，但是各国为了发展国际贸易，必须用美元作为结算与储备货币，这样就会导致流出美国的货币在海外不断沉淀，对美国来说就会发生长期贸易逆差；而美元作为国际货币核心的前提是必须保持美元币值稳定与坚挺，这又要求美国必须是一个长期贸易顺差国。这两个要求互相矛盾，因此是一个悖论。”金融史一而再、再而三地证明，一国货币作为世界货币，走向崩溃可能是一种必然。

回看 2008 年金融危机的本质原因，在于国际货币体系以一国信用货币为中心带来的致命缺陷——缺乏黄金的约束，肆意扩张，流动性泛滥，并向全世界转嫁通胀风险。

为此，共同货币以各国国际储备中的可自由兑换货币、纸黄金以及主权货币支付本金，以实物黄金支付利息，从而解决黄金只能用作储备货币无法流通的问题，同时通过与黄金的绑定对各主权货币形成约束。因与超主权可衡量的黄金和碳排放配额同时挂钩，可以保证币值的稳定和供应的有序。

相较于黄金等传统意义上的货币，以碳指标作为共同货币的组成部分，好处在于黄金的刚性和金本位下对各国中央银行的“去纸币化”，这意味着各国信用功能和主权信用的消失，必然是各个主权国家所不愿接受的。他们必然会以发展受限为由来反对或抵制这一趋势。而引入低碳因素之后，由于二氧化碳排放量具备高度的“弹性”，可以“人为”控制调整。同时，国际间持续的碳减排保证了它的“稀缺性”。它又是一个经济活动的可靠“信号显示替代变量”，与用电量一样，二氧化碳排放量可以用来评估经济增长的水平，因此各国中央银行可根据预期进行调整，从而对共同货币具备一定的控制自由度。

国际货币基金组织履行共同货币的发行职能，并与各个国家自由交易，形成各国的共同货币储备，各国再以此为依据发行主权货币。

同时，可集中采用货币手段和财政手段对共同货币进行调节，并通过诸如回购等公开市场手段控制流通中的共同货币数量。在该共同货币制度下，国际间交易、结算、计价、记账等均可采用共同货币，各国国内经济活动仍采用本国货币。

可以说，共同货币的使用方式类似于欧元，只是范围扩大到了全世界，是一种适用于全球市场的超主权货币，可充当一般等价物，具有价值尺度、流通手段、支付手段、贮藏手段、世界货币的职能。各国央行仍然拥有独立的货币发行权利，只需根据共同货币储备发行本国货币。某国若增发货币，需使用国际储备货币先购买共同货币形成相应的储备。

总之，共同货币既与单纯的交易货币不同，在于它可以是一种储备货币，与黄金和碳排放配额挂钩，币值稳定；又与黄金等单纯的储备货币不同，在于它是一种交易货币，可与各个国家的主权货币自由兑换。由于黄金是各国的终极价值储备，碳排放配额是世界共有的制度安排，因此共同货币是一种世界货币，可作为通行全球的价值尺度和流通手段。

至于如何具体实施，温天对此的建议是，在欧、美、中、日各币种的合纵连横中由“欧中一体”推出“共同货币”；国际货币基金组织作为共同货币的发行及监管方，集中执行货币政策和财政政策，并通过诸如回购等公开市场操作调节共同货币的供给，实现可预期的调控目标。

倒置金字塔理论

John Exter 在 1960 年任花旗银行副总裁时发表。如下所示，各种资产按照其资产规模从上到下排列，根基部分是拥有货币属性的黄金，黄金既不会造成任何债务，资产规模也最少，因此排在最下方。在黄金上面的是美元等法定货币，有直接购买力，但是存在兑现的债务风险。更上的是广义货币（美国国债等），比美元等纸币流动性要差，到期将要返还美元（美元债务）。最上层为股票、房地产等流动性最低的负债资产。

在倒置的金字塔中，黄金为上币、碳券为中币，美元、欧元及其他可自由兑换货币为下币，通过碳券与黄金和可自由兑换货币的绑定，调节碳券的购买力便可制约黄金和美元等可自由兑换货币。按流动性和资产规模确定，碳券在金融倒三角中的位置也就处于黄金和美元之间。

封面故事

迈向“绿色制造”

文 / 孙海燕

“当‘中国制造’在质量上获得国际名声的时候，它所引发的背后联想还是与‘环境污染、缺乏员工安全意识’有关。然而，来自环境和社会的压力，让中国制造业越来越意识到，‘绿色转型’已势在必行。”

英特飞（Interface）想要在江苏太仓建一家与它在美国、欧洲一模一样的现代工厂。这对于英特飞中国区副总裁帕特里克·艾利（Patrick Riley）来说，是一项不小的挑战，因为英特飞的工厂即使放在全球范围里进行比较的话，它在环境领域的表现也是遥遥领先的。

艾利和他的团队最终完成了挑战，太仓的这家工厂里所有的生产流程和环境措施，与它在欧美的工厂如出一辙，甚至还做了一项改进。为了便于侦测、获取生产中挥发的少量润滑油，太仓的工厂里安装了一套空气污染控制设备。在这个环节上，少量的水蒸气将会被喷射出来，用于带走空气中的粉尘，这部分少量的水将在工厂中循环利用。这个第一次被中国工厂所应用的新设备，作为最佳实践，随后也被推广到英特飞在其他国家的工厂中去。

由“绿色制造”带来的创新

英特飞之所以这样看重制造的过程，与1994年开始的那场变革有关。那一年，英特飞创始人雷·安德森（Ray Anderson）决定打破自己原有的商业思维，推动自己的公司走上一条真正可持续发展的道路，实现“零排放”的承诺。

作为一家地毯制造商，英特飞开始检视自己在生产地毯的每一个过程中对环境造成了多大的负面影响，并探索合适的解决方法来降低影响，而不仅仅是遵守当地的环境法规。“水，将成为下一个黄金。”早在上世纪90年代中期，安德森就意识到水的稀缺性，于是，英特飞在自己的工厂里仔细盘查了所有涉及用水的环节。检查下来发现，虽然生产过程中涉及用水的环节仅有几处，但在地毯染色这个环节中，却花费了很多水。

当时，英特飞在这个环节上采用了行业内的普遍做法，就是传统的印刷手段，其结果是产生大量污水。为了改变这种现状，英特飞开始寻找更先进环保的上色技术。他们找到了当时最先进的上色技术，这种技术根本就不用水，而是通过一种专门设计的机器，机器上装着一个个带有电子控制的针头，这些针头上有不同颜色的纱线。通过电脑上的软件控制，针头将根据设计图案的颜色，或深或浅地直接将带色的纱线织进地毯的布料中，最终在地毯上显现出设计师的设计图案。

获知这样的上色技术可以大量减少水的消耗，英特飞决定成为最先吃螃蟹的那一群人，将这项技术引入到自己所有的工厂里。不过，为了配合这个新的上色流程，其他的制作流程也需要做相应改变。“所以，不仅仅是纱线的改变，而是整个生产流程的变化，将之前基于水而运作的那部分流程完全取消了。如今，在我们的生产流程中，只剩下两个环节需要很少量的水。”艾利如数家珍地举出了一个颇具说服力的数字，“比起1994年，我们的用水量减少了84%，而生产量增加了50%。由此可见，我们的单位产量所消耗的水量减少了许多。另外，81%的污水管也已停止使用。”

当初因为要实现节水的目标，英特飞的各家工厂改变了整套的制造流程，包括改变图案设计的技术。这些先期的流程改造成本是一笔不少的支出，然而，当英特飞的工厂突破困难完成这项变革之后，一个意想不到的惊喜降临了——英特飞通过新的制造流程所生产的地毯成本比过去降低了。

COVER STORY

实现环境目标

英特飞因为关注环境而对生产工艺进行革新，由此减少了对环境的影响，并且获得经济上的回报，这对正在转型的中国制造业来说，是一个颇具说服力的例子。当“中国制造”在质量上获得国际名声的时候，它所引发的背后联想还是与“环境污染、缺乏员工安全意识”有关。然而，来自环境和社会的压力，让中国制造业越来越意识到，“绿色转型”已势在必行。如果提前一步转型，既能规避国家越来越紧的环境法规所带来的经营风险，又能提高生产效率，改善员工的满意度。综合算下来，其实还是有利于自己的未来。

然而，中国制造业面临的挑战是，如何将自己的制造流程和管理转向“绿色”，这其中所涉及的“诀窍”是许多企业都渴望的。这也是为什么当美国可持续发展协会（Institute for Sustainable Communities，以下简称ISC）在中国与当地的大学合作，推广一门针对工厂的环境与安全管理的时候，得到了众多工厂管理者的响应，前来报名者络绎不绝。向已经在环境与安全领域关注多年的国际工厂学习，是最快提升自己的方法之一。ISC是总部位于美国佛蒙特州的非盈利机构，从2007年启动“广东环境伙伴计划”，与企业、政府机构、社区、学校合作，在有“中国的世界工厂”之称的广东地区开展项目，提高能效，减少污染，改善公众健康。

对于中国工厂来说，要改善生产对环境的影响，首先要了解自己的现状，并制定出切实可行的环境目标。没有可衡量的数据，就无法进行有效管理。

“往年，我们的环境指标是一个相对降低的指标，也就是指工厂的能源消耗、有害废弃物排放量、用水量与工厂的销售量比例相较前一年降低5%。2013年，总部提出了更高的指标——要求绝对值降低5%。” 美国英格索兰的工厂位于江苏吴江的工业园，总部所提出的“苛刻指标”，给厂长王军出了一道难题，因为这意味着吴江工厂在每年产量保持30%以上增长的同时，最终的资源消耗不但不能上升，反而还要较前一年下降5%。

“虽然会有压力，但压力会有一个好处，那就是你会想尽一切办法去改善。有时候，创新是被逼出来的。”王军和他的团队开始想办法如何节电节水、减少废弃物排放。除了在员工中倡导诸如“人走灯灭”这样的环保行为之外，吴江工厂把原先瓦数较高的金卤灯换成了瓦数较低的节能灯，每个灯的照度提高了40%，厂区内部也显得更加明亮。而在英格索兰2013年的环境目标中，要求所有工作场所实施下列项目的回收——铝罐、电池、纸板、电子元件、玻璃、油、纸张、塑料、废金属和木材。

“我们对废弃物的做法是‘把有害废弃物变成一般废弃物，把一般废弃物变成可循环’。”据王军介绍，如今，吴江工厂对6类废弃物实现了循环，废弃物的数量每年减少20% ~ 30%。吴江工厂同时通过技术革新的手段减少废弃物的数量。喷漆环节原先是用水来吸收残余物，每两天产生一吨的废水，后来换成了活性炭之后，只需要一个月换一次，不仅减少了用水量，也大大减少了有害废弃物的排放。

在将金卤灯换成瓦数较低的节能灯之前，王军曾算过这样一笔账：固定投入160万元，但换过之后，工厂每年的电费因此节省100万元，所有投入大约在一年半的时间就可以全部收回来。节能改造涉及工厂管理的各个环节，“算账”已成为王军的本能特长。

建立高能效生产体系

“中国虽是经济大国，但并不等同于经济强国。”在前英格索兰中国区总裁及全球副总裁宋振宁看来，这种落差正在孕育企业新的转型机会。“过去，政府出于保护本土中小制造企业的出发点，对所谓‘廉价’、‘低效’的企业并未设立规划产业升级的技术、能耗的指导性标准，以致中国经济在体量越做越大的同时，企业的平均能效与日本、德国等发达国家相比，相差了五六倍之多。也就是说，中国经济其实是非常低效的。”如今，政府对于环境修补的需求日益迫切，这将成为提供绿色领先技术和服务企业的新契机。这也意味着，不变则废，而“转型”则能带来契机。

博世力士乐在常州的工厂实现“4EE高能效理念”，再把自己的亲身经验传递给客户——原来制造是可以高效节能的。

“4EE高能效理念是在2008年由博世力士乐德国总部提出的一套涵盖各项传动与控制技术的理念，贯穿于产品的整个生命周期，旨在不影响产品性能与生产力的情况下，利用多技术集成的方法，提供一系列的高能效产品与解决方案，最终实现低成本、低污染、高能效的目标。”据博世力士乐中国液压培训经理王呈祥介绍，力士乐4EE高能效理念包括四个部分：能源系统设计、高能效元件、能量再生、按需使用能源。

作为实现“4EE高能效”理念的实际样本，在常州工厂新厂房建造的初期标准设定阶段，博世力士乐对厂房设施进行了特定的优化方案设计，优先使用了更高效的节能元件和最新的控制系统，同时借助以往经验分析现有的整套系统，找到相关的节能环节，并附加相关的投资回报计算，为后期的改造工作提供基础。

无论是水泵房中“球清洗”系统的应用、水源热泵系统，还是锅炉烟气回收系统、空压机热回收系统，或是屋顶上的太阳能热水系统，以及中央空调所安装的热转轮，这些隐藏在设备房里的“绿色细节”，都为“高能效生产”贡献着力量。“通过对新工厂运行一年下来的评估，这些节能应用大约节约了10%的能耗。”王呈祥说道。

而在博世力士乐技术管理部经理助理白杰看来，“能效管理需要一点一点去挖掘，首先要去识别能效提高的点在哪里，然后再将之改善。”博世力士乐在常州工厂设立了能效管理经理机制。能效经理会关注员工工作以及生活中能够节能减排的点点滴滴，并让他们集思广益，提出各自对于节能减排的合理化建议。据统计，该机制设立后，博世力士乐在工厂的相对二氧化碳排放指标由2007年的657吨/百万欧元下降到270.4吨/百万欧元，降幅超过50%多。

当“绿色制造”成为公司战略的一部分时，它改变的不仅是有关环境的举措，更多的是推动整个生产体系的提升，并且成为未来产品与服务竞争力的一部分。

博世力士乐厂房改造成果

能耗节约 **10%**

二氧化碳排放指标

2007年：657 吨 / 百万欧元

2014年：270.4 吨 / 百万欧元

绿色建筑：创造新天地

文 / 孙海燕

上海愚园路上有一幢从外面看起来颇为普通的楼房，然而一走进去，却仿佛进入另外一个天地——里面的空间好像一艘船，中间是光线充足的中庭，两边分布着一个个独立的“船舱”。爬上天台，又是一片景象，屋顶花园里整整齐齐地种着各式蔬菜，日落之后，还能坐在天台上看一场露天电影。最令人惊奇的是，这幢楼的能耗要比相似规模的房子少许多。

“这幢建筑是由两幢过去用作浴室的房子改造而成的，我们按照绿色建筑的方式进行了设计。” 上海可持续发展中心创始人之一兼项目总监 Thomas Austerveil 是这个改造项目的建筑设计师。“我们把两幢楼之间的外立面打开，创造出一个中庭，让自然光能够进来，这样可以减少很多用于光照的能源。我们还对旧窗户进行改造，把它变大，同时采用比较细的窗框，增加光照，尽量放大楼宇之间的通风效果。”

到 2030 年新加坡 80% 的建筑物将达到绿色建筑标准

这样的被动式设计手法也被应用在了千里之外的新金带小学建设中。“我们的造价是 3000 元 / 平方米，相比普通的小学造价 2500 元 / 平方米，只是贵了一点点，但是可以让小学变得更加环境友好。”曾经参与项目设计的设计师周有为介绍，在设计的过程中，他们采用了很多窗户，让通风更加顺畅，用软件来计算光线，让学生更多地利用自然光。建筑物中的保温材料是从汶川地震的受损建筑物中取得的。学校中央还保留了当地的梯田，学生们可以在餐厅屋顶上的绿色小农场里种植农作物。学校里产生的污水由湿地里植物进行净化，最后这些水被用来冲洗卫生间，还可以浇灌农作物。

绿色建筑受政策驱动明显

- 2006 年，国家出台《绿色建筑评价标准》
- 2012 年，颁布《关于加快推动我国绿色建筑发展的实施意见》
- 2013 年，国办发布《绿色建筑行动方案》
- 2013 年，几乎每个省都有相关激励措施出台

这些应用在建筑物上的绿色设计元素正越来越多地出现在我们身旁，不仅仅是体现在这些特别的项目上，更多的普通楼宇也开始探求“绿色建筑”的身份。根据《绿色建筑行动方案》的定义，绿色建筑是在建筑的全寿命期内，最大限度地节约资源、保护环境和减少污染，为人们提供健康、适用和高效的使用空间，与自然和谐共生的建筑。

政府驱动 绿建利好

“至 2014 年年初，我国既有建筑总面积已达到 500 亿平方米，其中节能建筑为 88 亿平方米，占总面积的 17.6%。我国 2013 年新建房屋面积超过 30 亿平方米，其中节能建筑面积为 14.4 亿平方米。中国建筑运行能耗约占全社会总能耗的 27.5%，若加上建筑的建造及建材生产过程产生的能耗，全生命周期合计占全社会总能耗的 45% 以上。”从长江商学院 EMBA 校友、中节能建筑有限公司（以下简称中节能）董事长冯海晨所列出的一串数字中，足以看出绿色建筑的增长趋势以及绿色建筑对节能的重大意义所在。

在绿色建筑数字增长的背后，目前主要的驱动力来自于政府，一系列“绿建利好”政策正在出台。消费者因为购买绿色建筑，甚至还可以获得奖励。从 2014 年 1 月 20 日起，消费者如果在厦门购置一套 90 平方米的住房，有可能拿到 3700 到 7600 元不等的契税返还金额，前提是，入手的房子必须获得绿色建筑运行标识。这是厦门市年初刚出台的《厦门市绿色建筑行动实施方案》里的新规定，也是国内首次提出给予绿色建筑购房者一定比例的契税返还，借此撬动消费者这个重要的市场角色。

虽然《绿色建筑评价标准》早在 2006 年已经出台，但在政府正式将绿色建筑列为工作重点前，国内依靠产业推动起来的绿色建筑市场规模实在有限，一直到 2010 年，全国申请绿标（绿色建筑评价标识）的项目也不超过 100 个。中国建筑科学研究院上海分院绿色建筑与生态城研究中心副主任田慧峰提到，截至 2014 年初，国内共有 1000 多个绿色建筑项目，其中有 900 多个是在近三年内诞生的。

“主要还是政策影响，之前虽然推出了标准，但是地方没有政策出来。后续有了 2012 年的实施意见，2013 年出台《绿色建筑行动方案》，整个行业才很快地在推动。”正如田慧峰所言，2012 年颁布的《关于加快推动我国绿色建筑发展的实施意见》和 2013 年颁布的国办发一号文《绿色建筑行动方案》，令中国的绿建市场开始活跃。整个 2013 年，几乎每个月都有省市出台关于绿色建筑的实施方案、配套细则，并佐以一系列的激励措施。

江苏省的实施力度走在了其他省市的前面，它不仅提出到 2015 年全省城镇新建建筑全面按一星及以上绿色建筑标准设计建造，还制定了更长远的目标，即到 2020 年，全省 50% 的城镇新建建筑按二星及以上绿色建筑标准设计建造。

中国的绿色建筑发展路径，与新加坡颇为相似。2005 年，新加坡颁布了针对绿色建筑的 Green Mark 认证系统，开启了绿色建筑之旅。当年获得 Green Mark 认证的建筑项目只有 17 个，总计 110 万平方米。八年之后，新加坡的绿色建筑总规划已经进入到了第三轮。截至到 2013 年 9 月，1696 个项目、总计 4950 万平方米获得了 Green Mark 认证。

“产业驱动的模式，需要很长时间，但会有一些创新产生；而政府驱动，则能缩短产业发展的时间。新加坡在绿色建筑领域在这五年里的发展比澳大利亚 10 年的发展还要快。”来自澳大利亚的联盛亚洲控股公司 CLT 交错层压木材业务总经理杨小敏（Mann Young）对绿色建筑在不同市场上的两种发展模式深有感

> “政府驱动能显著缩短产业发展时间，大力推行绿色建筑的新加坡在过去五年里取得巨大进步，其远期目标是在 2030 年实现 80% 的建筑物达到绿色建筑标准。

COVER STORY

50%

2020 年中国的绿色建筑比例将从现有的 2% 上升到 50%，这里包含着巨大的机会。

通力主要通过三种渠道来提升环保等成效：一是提升产品的生态特性；二是通过服务，比如从建筑设计、电梯改造及维护等环节改善环境问题；三是提升公司内部的运营管理，来降低对环境的影响。

触。在 2009 年所颁布的《新加坡可持续发展的蓝图》中，新加坡针对“可持续的未来”制定了雄心勃勃的目标，其中包括到 2030 年，相比 2005 年能源效率提升 35%，80% 的建筑物达到绿色建筑标准。

“在我们国家获得绿色建筑认证的项目之中，只有不到 10% 的项目获得了运营的认证，有很多项目在设计的时候获得了高星级的评价，但是到运营评价的时候往往缺少有效的运营能力和真实的运行数据，达不到绿色目标，因此被我们称为‘伪绿色’项目。我们的运营水平不高，这个跟我们国家长期重建轻管是有关系的。”同济大学教授程大章指出目前中国绿建市场上所遇到的挑战。

相比之下，新加坡除了出台相应的法规，逐步推进绿色建筑标准适用的范围对象、适用程度，同时也关注达到认证标准之后建筑实际运营的状况。“Green Mark 是以三年为单位的，三年之后要复查，看是否仍然符合标准。我觉得这个方法是对的，因为一栋建筑要运营 50 年，这就好比你买了一部车，你从来不检查车的引擎，那肯定是不行的。”杨小敏说道。

绿建撬动 市场释放

“在建筑物里面，其中 2%~10% 的能源消耗来源于电梯。根据 2012 年的一份报告，2020 年中国的绿色建筑比例将从现有的 2% 上升到 50%，这里包含着巨大的机会。” Hanna Uusitalo 是通力全球技术部环境总监，她所领导的团队总共有六七十人，这些人专注于环保领域，在通力全球的各个技术领域担任重要职位，希望将可持续发展的理念应用到产品和服务中，让绿色成为推动通力创新的驱动力。

在占据了世界电梯市场近三分之二的中国市场上，通力的市场占有率从 2005 年的第 8 位一步步跃升，终于在 2013 年坐上了头把交椅。通力在中国市场上所取得的业绩，与其所提供产品的节能性密切相关。在 Uusitalo 看来，通力主要通过三种渠道来提升环保方面的成效：一是提升产品的生态特性；二是通过服务，比如从建筑设计、电梯改造及维护这些环节来改善环境问题；三是通过提升公司内部的运营管理，来降低对环境的影响。

“对于节能企业来说，未来 10 年是一个千载难逢的战略机遇期。经济发展到一定水平、环境污染问题凸显，能源资源成本升高，导致国家对节能环保的空前重视，社会对节能环保问题高度敏感，以上几个因素都十分有利于节能产业的发展。现在起步的节能企业，往往一两年能够走完过去几年甚至十几年的发展道路，确实是节能环保行业一个前所未有的机遇期。” 中节能建筑的冯海晨也有着相似的感受。

冯海晨所领导的中节能，看中的是中国城市供热供冷系统再造市场的机会。北方的传统集中供热地区，面临小型燃煤锅炉效率低下、污染严重、燃气供热成本偏高、供热管网效率低下和既有建筑保温效率差等诸多问题。同时，集中供冷的市场已经形成。而在南方，集中供冷需求已经相当成熟，集中供热市场也逐步成熟。

“我们现在主要的投资项目，基本都是运用以可再生能源为主的联合能源的思路，对城市供冷供热系统进行再造。”在冯海晨看来，中节能之所以能打开市场，主要依靠的是自身的三种能力——方案能力、资源整合能力和投资能力。

“方案能力就是节能的思路和办法，我们成立了城市节能研究院，专门拿方案做设计；资源整合能力就是把最好的技术、产品和工程队，以及最便宜的资本统筹起来为客户服务，我们一直强调，中国节能的建筑节能是个开放的属于全社会的平台，是向行业全体成员开放的；投资能力就是‘我不卖工程也不卖产品，而是出钱帮客户做节能’，因为我们相信我们的方案，这种自信也会让客户放心。”目前，中节能已经在全国签署了 1.2 亿平方米建筑面积的节能项目。

绿色建筑只有运营时真正体现其“绿色”本质，才能算名副其实，而要做到这一点的话，除了外部监管之外，更大的驱动力来自于商业模式。如今，日益兴起的合同能源管理模式，正获得越来越多渴望提升能效的业主的青睐。

“做一个工程，卖一种产品，这种业务模式的特点是售卖产品或服务的企业可能盈利，但客户不一定节能，采用合同能源管理模式盈利的企业，其盈利的前提一定是客户的确取得了节能的效果，这种企业代表了节能产业的方向。” 冯海晨对节能市场未来发展的方向充满期待。

优 明 取
術 道 勢

长江π
由长江打造的商学院
私董智囊团

长江π

策略到战略。长江π，由长江打造的商学院私董智囊团

策略是钉子，战略是锤子

长江π开启前所未有的“商学院+私董会”创新模式
实现“从问题到策略再到战略”的突破与飞跃

“钉子”定位 —— 私董会快速、精准直击企业痛点，集体智慧，针对性探究更接近问题本质的解决策略，如钉子一般找到精准落脚点

“锤子”布局 —— 生态圈理念与全球思考，长江汇集全球顶尖学术资源与校友平台，驱动问题解决从策略层面上升为战略高度。同时关注企业家自身突破，促其成长为“有力的挥锤人”，实现企业持久“钉入”市场竞争中的不败地位

国内顶级商学院“长江商学院”与领先私人董事会机构“领教工坊”联袂呈现

- 以顶级商学院的前沿研究启发管理智慧；
- 以最贴近痛点的标杆企业提供发展镜鉴；
- 以最本土化的私人董事会厘清企业与个人的现实困扰；
- 以长期陪伴、紧密互动的智囊团，打造更成功的未来！

欢迎加入长江π！

即刻扫描二维码，登陆EE主页。
即刻扫描二维码，关注EE微信。

课程信息
学制：共五个模块，每两月上课一次。
咨询：瓮老师 8537 8447 13691568896 长江高层管理教育

CKGSB 长江商学院

COVER STORY

“鲶鱼”特斯拉的术与道

文 / 林歌

如今再没有人质疑，埃隆·马斯克（Elon Musk）所到之处，都会掀起一股“特斯拉旋风”。这个被称作硅谷“钢铁侠”的特斯拉汽车创始人每一次出场，都仿佛一场精心设计的盛大演出。现在，他把秀场从美国加州佛里蒙特市的特斯拉总部搬到了太平洋对岸的中国。

在中国，有着数以万计的特斯拉汽车拥趸。这其中不乏各界风云人物，亦不乏泛泛上班族。如果你问一个普通的中国人他对特斯拉是否有兴趣，他会如此回答你：“当然啦，只要我有个车库。”

这不禁令人感慨。四年前，全球还是传统能源汽车的天下。彼时，特斯拉与为数不多的其他新能源汽车公司一起被划分在随时有可能破产的队列。谁也没有想到，情况会发生如此的逆转。

毫无疑问，日益紧迫的传统能源问题是全球政要积极推动开发新能源汽车上路的要因。数据显示，从 2010 年到 2013 年，美国、日本、中国等国家包括纯电动和插电式混合动力汽车的销量都呈翻倍式的增长。而在 2010 年还没有一辆新能源汽车跑在路上的德国，也迅速填补了空白，其去年的新能源汽车总销量达到 3206 辆。今年 7 月初，德国总理默克尔更是亲自率队来华推广其新能源汽车研发成果。

这亦是马斯克精心布局中国市场的原因。2012 年中国政府明确界定“新能源汽车”的概念范围，即纯电动、插电式混合动力（包括增程式）以及燃料电池等以电能为主要或全部驱动力的汽车。随后国务院公布《节能与新能源汽车产业发展规划（2012–2020 年）》（以下简称《规划》），再次明确以纯电驱动为新能源汽车产业发展和汽车工业转型的主要战略取向的技术路线。时隔两年，在中国政府自上而下的推动并加大各项补贴投入后，各国车企皆瞄准了这一大蛋糕。

“绿能”之争

纯电动汽车已被世界主流国家认作是未来汽车的发展方向之一，不过其需要在环保与污染之间找到一个平衡点，以实现真正的“绿色”环保。

2014 年 4 月，特斯拉在北京举行的电动车交车仪式引发媒体热议。当天交到车主手中的 Model S，是严格意义上的第一款特斯拉自主研发的电动车。此前，特斯拉推出的首部电动车是以英国莲花跑车 Elise 为基础的纯电动跑车 Tesla Roadster，这是第一辆使用锂离子电池的汽车，也是第一辆充电后能行驶超过 200 英里的电动汽车。

成立于 2003 年的特斯拉汽车（Tesla Motors），得名于美国塞尔威亚裔物理学家以及电力工程师尼古拉·特斯拉的姓氏。其总部设在美国加州硅谷地带，由埃隆·马斯克与硕士毕业生 J.B. Straubel 创立，专门生产纯电动车及零部件。目前其生产的几大车型包含 Tesla Roadster、Tesla Model S、Tesla Model X。它是世界上第一个采用锂离子电池的电动车公司，也奠定了特斯拉在电动汽车领域的地位。

纯电动汽车已被世界主流国家认作是未来汽车的发展方向之一，原因在于其绿色“环保性”。其英文名称为 Battery Electric Vehicle，简称 BEV，是完全由可充电电池（如铅酸电池、镍镉电池、镍氢电池或锂离子电池）提供动力源的汽车。相较于传统能源汽车，纯电动汽车行驶过程中不产生排气污染，几乎是“零污染”。有研究表明，同样的原油经过粗炼，送至电厂发电，经充入电池再由电池驱动汽车，其能量利用效率比经过精炼变为汽油，再经汽油机驱动汽车更高，亦有利于节约能源及减少二氧化碳的排量。此外，电动汽车的另一项研究亦表明，其能源效率已超过传统能源汽车。特别是在城市，电动汽车更加适宜走走停停的城市路况。原因在于，电动汽车停止时不消耗电量，在制动过程中电动机可自动转化为发电机，实现制动减速时能量的再利用。

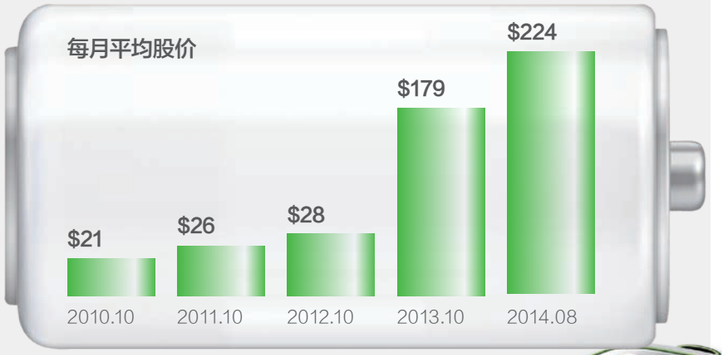
理论上讲，纯电动汽车的应用可有效减少对化石资源的依赖。纯电动汽车以电池充电来补充能量，向蓄电池充电的电力可以由水力、核能、太阳能、风力、潮汐等能源转化。此外，如果夜间充电还可以避开用电高峰，有利于电网均衡负荷，减少费用。

不过现实中，纯电动汽车到底有多环保？业界亦存争议。在长江商学院全球化研究中心主任蒋德嵩看来，所谓新能源其实存在多面性。比如，纯电动汽车电池的生产过程及充电的过程实际上是存在污染的。以特斯拉为例，特斯拉 Model S 电池的重要原料即石墨，而石墨生产的过程中会排放含大量重金属的强酸性污水，污染农田及饮用水，石墨粉尘漂浮至空中亦会引起“黑雨”和雾霾现象。就充电来说，我国目前主要依靠火力发电，其占总发电量 80% 以上，如果纯电动汽车依靠火电来充电，则意味着车越多环境污染越大。即便利用太阳能充电的锂电池充电设备，由于多晶硅太阳能充电器需要用到多晶硅，而生产多晶硅的过程亦是高耗能、高污染的产业。“说白了他展现给人们的是一片蓝天白云，实际上他留下的是更加糟糕的环境。”蒋德嵩说。

无疑，纯电动汽车需要在环保与污染之间找到一个平衡点。国家新能源汽车准入专家委员会委员、同济大学汽车学

COVER STORY

美国能源部贷款助特斯拉成功



特斯拉还清美国能源部贷款之时，也恰好是获得市场大范围认可的时刻。之前的外部投资到了收获的季节——无论对于官方或民间投资者，还是特斯拉。从此，特斯拉股价开始爆发式增长。

院院长余卓平认为，续航里程在 150 公里之内的小型纯电动车是节能环保车型，符合大部分车主 95% 左右的用车需求。

赢在模式

特立独行的特斯拉模式难以模仿，但它全球性的视野、开放式的思维及独特的营销手段足以给当下的新能源汽车行业带来启示。

由于大量电池组和超长续航里程使得特斯拉并非传说中的“绿色怪兽”，其绿色影响力渐渐风靡全球而与其同期的绿色汽车创业公司汽车生产集团（Vehicle Production Group，简称 VPG）、生产清洁柴油警车的卡本汽车（Carbon Motors）、生产三轮电动汽车的阿普特拉汽车（Aptera Motors）、生产低价电动轿车的科达汽车（Coda Automotive）以及生产插电式混合动力跑车的菲斯克汽车（Fisker Automotive）却已相继倒下。特斯拉的秘诀在哪儿？

一如多位新能源汽车研究专家所言，特斯拉赢在商业模式上。

特斯拉商业模式有很多颠覆点。例如，整合全球资源造车。特斯拉整车系统几乎全部采取全球资源整合，只有两块系统是自己做的，一是电池管理系统，二是电机系统，而前者亦是借鉴笔记本电脑而来。“特斯拉采用的是松下的 NCR18650 钴酸锂电池，名字听起来高端大气，但其实 18650 电池一般用于笔记本电脑和强光手电中。特斯拉将 8000 枚 5 号电池大小的 18650 电池通过串并联关系整合到数个电池模块中，并拼接成一整张电池板放置于底盘上，其实和我们笔记本电脑用的电池技术很相似。”

蒋德嵩对记者说，特斯拉从原材料、生产到电源管理其实都来自于现成的技术，只是过去从来没有人想过把如此多电池并联到一起，而特斯拉通过其软件技术实现了。

特斯拉的团队亦显示出其全球化思维。比如马斯克致力于为特斯拉植入互联网基因；原苹果高管布莱克现在主要负责用户体验方面的 VP，致力于电子尤其是智能手持设备的嫁接；特斯拉 CTO 的背景则是航空航天业，负责将航空航天业的技术整合到特斯拉汽车制造过程当中。

马斯克的制胜法则是用互联网思维做汽车。何为互联网思维？特斯拉的拥趸之一，小米手机掌门人雷军认为，互联网思维即是用互联网方式低成本地聚集大量的人参与，其核心是口碑和体验。出身硅谷的马斯克无疑漂亮地运用了这一点。

特斯拉定位人群是爱好科技、有环保意识的高端人群，并迅速利用互联网方式成功聚拢了一批 IT 界精英。在追求极致用户体验方面，特斯拉第一强调技术，第二强调酷、时尚，第三则是环保。特斯拉采用体验店和网络直销模式，和苹果一样，用户可以到某一个体验店去看去摸去感知，而销售人员不会做任何推销，用户可以在深度体验后网络下单，产品会直接从厂家寄过来。体验店的地点亦非传统经销商常在的郊外，相反是在高端购物中心。另外还有很多方面超越用户的预期。如，为用户提供 8 年免费电池维护和更换，同时针对用户对于充电不方便的考虑，推出终身免费的超级充电桩。

封面故事

在营销传播上，马斯克亦是“讲故事”的高手。一方面通过现身说法，讲他的过去和特斯拉的未来，另一方面则通过明星投资人和明星车主在社交网络上面的分享形成口碑，来提升知名度。

如果上述依旧被认作是不够颠覆，那么公开技术专利则彻底搅动了整个行业。6 月 12 日，马斯克在公司官网博客上发表题为“我们所有的专利属于你”的博文，宣布将采用开源的方式将其技术专利全部公开。长江商学院战略创新与创业管理实践教授、副院长廖建文分析认为，尽管特斯拉此举并非真正意义的开放，而是“半开放”，但电动汽车行业刚刚起步、基础设施还未健全，此时还是标准竞争的阶段，特斯拉专利的开发不仅有助于电动汽车发展，同时也会有助于特斯拉标准的发展壮大，这无异于一种事半功倍的聪明做法。

特斯拉的市值已有 200 多亿美金。这足以证明其商业模式的成功。显然这一模式难以模仿，但它全球性的视野、开放式的思维及独特的营销手段足以给当下的新能源汽车行业带来启示。在过去的多年时间里，无论是世界还是中国的新能源汽车行业均进展缓慢。特斯拉则如同一条鲶鱼，带动了世界范围内的新能源汽车热。

“中国梦”

按照《规划》目标，我国到 2015 年纯电动汽车和插电式混合动力汽车累计产销量力争达到 50 万辆，到 2020 年累计产销量超过 500 万辆。就此而言，这一市场潜力巨大。

特斯拉去年在全球销售 2.3 万辆，全面打开知名度的马斯克希望今年销量能够翻番，并寄望于中国市场能够贡献 30% 的份额。之所以对中国市场报以厚望，源于中国新能源汽车市场新的爆发力。过去的五年时间里，中国节能与新能源汽车总销量只有 7 万辆，政策的模糊一度令国内新能源汽车制造商进退维谷。这一局面从今年开始迅速被改写。

年初以来，中央政府延续并颁布诸多接地气的新能源汽车发展政策。除了调整此前的新能源车（电动汽车）购置补贴政策，今年 7 月初，国务院总理李克强宣布，自 2014 年 9 月 1 日至 2017 年年底，对获得许可在中国境内销售（包括进口）的纯电动以及符合条件的插电式（含增程式）混合动力、燃料电池三类新能源汽车，免征车辆购置税。

此前被称作新能源汽车推广难点之一的充电桩建设也再次进入布局高潮。北京、上海、深圳、天津、杭州、合肥、武汉等城市均已制订充电桩建设计划。如，北京计划今年年内建设 1000 个直流快速充电桩，上海计划到 2015 年在全市建设 6000 个以上的充电桩，天津计划截至明年建设 6700 个充电桩或充电接口。

此外，后续政策中涉及打破央企和地方垄断的条例也令国内的新能源车企重拾信心。

毋庸置疑，这是中国又一场轰轰烈烈的新能源汽车运动，而特斯拉在其中亦收获不菲。在 4 月份特斯拉上海首批车主交车之后，上海市宣布特斯拉在上海可免费上牌照，这令不少国内的企业大呼“有失公允”。

投桃报李。马斯克中国之行中对特斯拉在中国的发展做出承诺：未来三到四年在中国实现国产，并且建立 7 个超级充电站，所有的超级充电站都会采用太阳能。而在 7 月初中德宣布统一充电接口标准后，特斯拉随后亦表示坚持独立充电的立场发生逆转。

“我们已经决定，当中国的标准确定后，我们会更改成中国充电标准。此前没有采用，是因为中国直流充电标准并不完善。”特斯拉负责中国业务的全球副总裁吴碧瑄接受媒体采访时说。

中国汽车工业协会数据显示，今年上半年我国新能源汽车生产 20692 辆，销售 20477 辆，比上年同期分别增长 2.3 倍和 2.2 倍，而 2013 年全年销量则不到 1.8 万辆。这一增速令业界大为振奋。无疑，包括“鲶鱼”特斯拉在内的国内外新能源汽车制造商，都将迎来转捩点。

特斯拉创始人埃隆·马斯克（Elon Musk）乘坐特斯拉新型电动车

绿色，让世界更美好

整理 / 本刊编辑部

“联合国环境规划署（UNEP）为“绿色经济”提出了一个可行的定义：绿色经济是促成提高人类福祉和社会公平，同时显著降低环境风险和生态稀缺的经济。更为明确也是目前公认的对绿色经济的定义是：“以市场为导向、以传统产业经济为基础、以经济与环境的和谐为目的发展起来的一种新的经济形式，是产业经济为适应人类环保与健康需要而产生并表现出来的一种发展状态。”

世界经济发展进入慢车道，但也带来了全球经济复苏的新引擎——绿色经济。一时间，“绿色增长”、“绿色新政”、“绿色革命”成为各国领导人频繁引用的时髦字眼。这意味着，在环保观念深入人心的今天，以可持续方式推动世界经济增长已经成为全球未来发展的主流。

美国
以新能源开发为核心

美国选择以开发新能源、发展绿色经济作为此次金融危机后振兴美国经济的主要动力。自奥巴马签署以发展新能源为重要内容的经济刺激计划以来，政府有很多大动作：加大对新能源领域的投入，制定严格汽车尾气排放标准，出台《美国清洁能源安全法案》……外界将此视作奥巴马的“绿色新政”。

美国政府绿色经济政策可以进一步分为节能增效、开发新能源、应对气候变化等多个方面。其中新能源的开发是核心。包括发展高效电池、智能电网、碳储存、碳捕获和可再生能源如风能和太阳能等。在节能方面最主要的是汽车节能。此外，应对气候变暖，美国力求通过一系列节能环保措施大力发展低碳经济。按计划，美国可再生能源的产量将翻一番；在未来十年内，美国在可替代能源上的投入将达到 1500 亿美元。

德国
借助生态工业寻求增长

2009 年，一份旨在推动德国经济现代化的战略文件强调，生态工业政策应成为德国经济发展的指导方针。它包含 6 个方面的内容：环保政策要名副其实；制定各行业能源有效利用战略；扩大可再生能源使用范围；可持续利用生物质能；推出刺激汽车业改革创新措施及实行环保教育、资格认证等方面的措施。

为了实现从传统经济向绿色经济转轨，政府强调，环保技术将成为未来经济振兴的关键。2010 年，德国政府正式启动了“国家电动汽车计划”，目标是至 2020 年使德国拥有 100 万辆电动汽车，而德国每 7 个就业岗位中就有 1 个与汽车行业挂钩。德国环保技术和产品质量处在世界领先水平，环保意识在德国已深入人心。民调显示，89% 的受访者赞成德国工业界利用环保技术来摆脱经济缓慢增长。

巴西
大力发展生物燃料技术

巴西的生物燃料技术目前居于世界领先地位。从 20 世纪 70 年代开始，巴西政府十分重视对绿色能源的研究。研究表明，由于应用各种绿色能源并实施大力保护热带雨林的措施，巴西少排放二氧化碳约 20 亿吨。

巴西政府还通过补贴、设置配额、统购燃料乙醇以及运用价格和行政干预等手段鼓励民众使用燃料乙醇。作为目前全球最大的甘蔗燃料乙醇生产国和出口国，2010 年巴西燃料乙醇产量达 310 亿公升，约占全球总量的 38%。随着各国对乙醇燃料兴趣的日益高涨，政府制定了更加雄心勃勃的乙醇燃料生产计划。至 2018 年，巴西国内交通工具使用乙醇作为燃料的比例将上升为 12%，2050 年将达到 26%；国际乙醇贸易从 2011 年起将年均递增 18%，2018 年预计达 169 亿公升，其中 2/3 的乙醇或将来自巴西。

日本
政府主导建设低碳社会

日本注意宣传推广节能减排计划，提出建设低碳社会。2009 年，政府公布《绿色经济与社会变革》的政策草案，通过实行削减温室气体排放等措施强化日本绿色经济。在对企业执行节能环保标准的监督管理上，日本有一套完整的“四级管理”模式——首相→经济产业省→其下属的资源能源厅→各县的经济产业局。日本企业纷纷将节能视为企业核心竞争力，重视节能技术的开发。日本节能中心每半年公布一次节能产品排行榜。目前，日本节能电器产品发展迅速。日本政府还通过改革税制，鼓励企业节约能源，大力开发和使用节能新产品。

如今，节能已细化到日本人生活的方方面面。环境省从 2005 年起将空调温度由原先的 26 摄氏度调到 28 摄氏度，仅此一项，即可节能 17%。在出行方面，目前多数日本家庭的轿车只在外出游玩时使用，平时上下班多选择搭乘公共交通工具。

英国
力推限制碳排放

英国的绿色经济主要体现在绿色能源、绿色生活方式和绿色制造等方面。2009 年英国发布了《英国低碳转换计划》、《英国可再生能源战略》，标志英国成为世界上第一个在政府预算框架内特别设立碳排放管理规划的国家。政府承诺到 2025 年将碳排放量减少到 1990 年标准的一半，到 2030 年将碳排放量减少 60%，到 2050 年时减少 80%。按照计划，到 2020 年可再生能源在能源供应中要占 15% 的份额，其中 40% 的电力来自绿色能源领域，这既包括对依赖煤炭的火电站进行“绿色改造”，更重要的是发展风电等绿色能源。在住房方面，英国政府拨款 32 亿英镑用于住房的节能改造，对主动在房屋中安装清洁能源设备的家庭进行补偿。同时政府还积极支持绿色制造业，研发新的绿色技术，从政策和资金方面向低碳产业倾斜，确保英国在碳捕获、清洁煤等新技术领域处于领先地位。

韩国
欲借绿色增长再创奇迹

韩国提出“低碳绿色增长”的经济振兴战略，依靠发展绿色环保技术和新再生能源，以实现节能减排、增加就业、创造经济发展新动力三大目标，争取 2020 年前跻身全球七大“绿色大国”。到 2013 年，政府 107 万亿韩元的“绿色投资”创造 156 万至 181 万个岗位。

韩国是世界主要能源消费国，韩国政府计划，到 2030 年将新再生能源普及率由 2007 年的 2.1% 提高到 11%，使韩国跻身世界能源强国之列。

在韩国，“绿色增长”也是一场政府主导的、自上而下的全民绿色生活革命。政府在大城市开展“变废为能”活动，2012 年已在全国建立 14 个“环境能源城”，计划到 2020 年建成 600 个利用农业副产品实现能源 40% 自给的“低碳绿色村庄”。政府还计划至少有 200 万户使用太阳能热水器的绿色家庭。

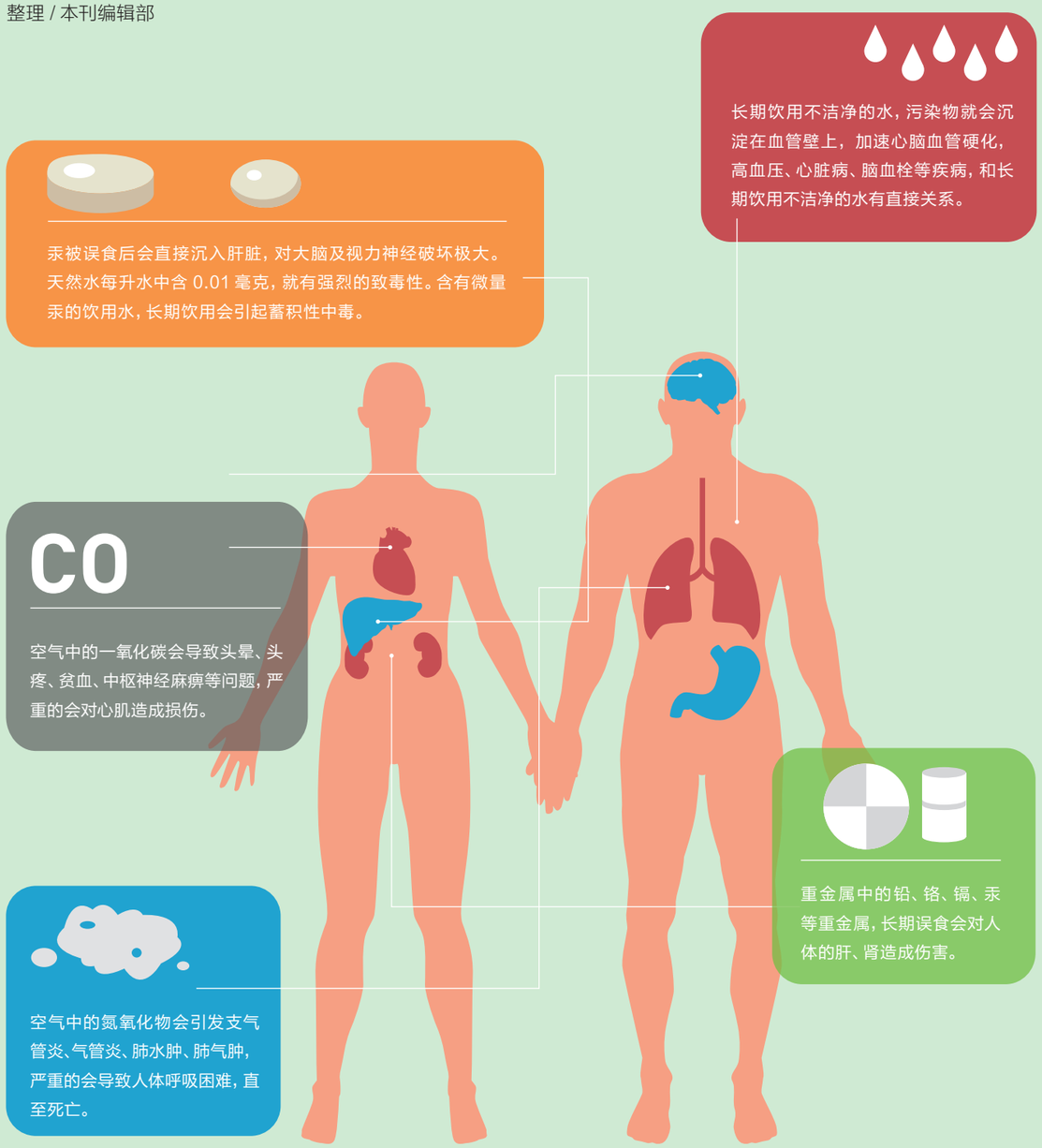
法国
核能和可再生能源是重点

法国的绿色经济政策重点是发展核能和可再生能源。2008 年，法国环境部公布了一揽子旨在发展可再生能源的计划，这一计划有 50 项措施，涵盖了生物能源、风能、地热能、太阳能以及水力发电等多个领域。除了大力发展可再生能源之外，2009 年法国政府还投资 4 亿欧元，用于研发清洁能源汽车和“低碳汽车”。此外，核能一直是法国能源政策的支柱，也是法国绿色经济的一个重点。

COVER STORY

无毒世界，对公害病Say NO!

整理 / 本刊编辑部



封面故事

“破坏人类自身的生存环境，必然遭到自然的惩罚。而由环境污染引发的疾病就是其中的一种惩罚方式。”

公害病，顾名思义就是环境污染公害造成健康损害引起的疾病，其特征是污染物长期作用于人体的一种地域性疾病。 引起公害病的物质复杂，主要有大气污染（如光化学烟雾等）、水体污染（如水俣病等）、土壤污染（如痛痛病等）、噪声污染等等。

空气污染与疾病

空气污染分室内空气污染和室外污染两大类。室内污染主要是装修污染，而室外污染主要包括机动车尾气的危害、工业废气对人的危害以及意外事故中的毒气排放对人体的影响。

空气污染会造成肺癌、慢性阻塞性肺病、哮喘病、白血病等疾病。

业界公认引起肺癌的原因主要是吸烟和空气污染。世界上每年有 120 万新增病例，几乎每 30 秒钟就有 1 人死于肺癌。肺癌也是我国发病率最高的癌症，年发病率为每 10 万人中有 35 人患肺癌。导致慢阻肺的因素主要包括吸烟和粉尘，因此，避免吸烟和减少空气中粉尘接触是预防的有效途径。全世界每年有 10 万人因为室内空气污染而死于哮喘病，其中 35% 为儿童。减少空气中流动的浮尘、螨虫等是有效预防儿童哮喘的方法。每年约新增 4 万名白血病患者，其中 50% 是儿童，室内空气污染已经成为诱发白血病的主要原因。

水污染与疾病

水污染主要包括工业废水无处理排放或处理不善的影响、人们使用化工产品如洗衣服等造成的生活污水污染以及其他意外情况。由于水污染而造成的主要疾病有：

1. 癌症：癌症就是有害物质在人体细胞内外体液中的长期积累而造成细胞组织的损害，从而造成急性恶化；其扩散也是通过细胞体液来进行的，由于细胞内水的有害物质引发的；

2. 结石：肾脏是人体过滤网，从身体各部回来的血液，混合着许多废物和杂质，经过肾脏的过滤，从尿道排出体外。部分杂质在体内积累就会造成各种结石症。

3. 心脑血管硬化：长期饮用不洁净的水，污染物就会沉淀在血管壁上，加速心脑血管硬化。高血压、心脏病、脑血栓等疾病，和长期饮用不洁净的水有直接关系。

4. 氟中毒：长期饮用高氟水可导致中毒，会造成人体骨疏松和软化，严重的还可丧失劳动能力。儿童 7 ~ 8 岁之前牙齿表面失去光泽、发黑脱落，一旦形成残留终生。

5. 消化系统疾病，如：

大肠杆菌——肠胃炎、腹泻、泌尿系感染、胆囊炎等；

沙门氏菌——伤寒、副伤寒等；

去贺氏菌——细菌性痢疾等；

溶血性链球菌——溶血性黄胆病。

6. 超标重金属引发的疾病，如：

铅——肾病、神经痛、麻风病等；

砷——神经炎、急性中毒甚至死亡等；

镉——骨骼变形，腰背痛、中毒、红血球病变等；

磷——有机磷中毒、呼吸困难等；

钙——结石症、痛风等；

汞——神经中毒症、精神紊乱、疯狂、痉挛乃至死亡；

铬——肾脏慢性中毒、造成肾功能紊乱、癌等。

7. 其他疾病，如：

三氯甲烷等卤代物、荧光物—致癌；

放射性异物——改变人体遗传基因并导致人体产生相应疾病；

农药、化肥、除草剂、亚硝酸盐——中毒性肝炎、肝炎、肾炎、泌尿系统疾病。

土壤污染与疾病

土壤污染主要源自：一是化肥、农药对耕地的污染；二是工业废水排放进土地或战争遗弃的部分生化武器造成的污染；三是其他污染源如废电池中的金属镉等。矿山采冶、工业“三废”、污灌、固废堆放等，这些基本上都属于人为因素。

国土资源部统计表明，目前全国耕种土地面积的 10% 以上已受重金属污染。日益加剧的污染趋势可能还要持续 30 年。华南部分城市约有一半的耕地遭受镉、砷、汞等有毒重金属和石油类有机物污染；长三角有的城市连片的农田受多种重金属污染，致使 10% 的土壤基本丧失生产力，成为“毒土”。

中国农药使用量达 130 万吨，是世界平均水平的 2.5 倍。由于农药、化肥和工业导致的土壤污染，我国粮食每年因此减产 100 亿公斤。环保部门估算，全国每年因重金属污染的粮食高达 1200 万吨，造成的直接经济损失超过 200 亿元。

汞、镉、铅、铬、砷五种重金属被称为重金属的“五毒”，对人有致命的危害。这些污染严重影响儿童发育，使人致病、致癌，危及人体生命健康。日本出现的“骨痛病”，是镉对人类生活环境的污染而引起的，影响面很广，受害者众多，被公认为是“公害病”。中国约有 10% 的大米存在重金属镉超标，在南方某些铅锌矿区域中，人群癌症高发率与死亡率与土壤镉含量及镉超标大米有着不可分割的关系。

毛继鸿创办的方所已成为广州知名的“公共空间”

毛继鸿：“大风流时代”解读义与利

文 / 闫婷

他一直在尝试找回人性中最本质的东西，一直在“寻找当代中国美学中的自我”，想要找回，意味着曾经有过但现在不见了，“当代正在发生的生活里蕴含着中国人的生活美学，但人们似乎视而不见”；自我，则是指“中国长久以来以西方的审美标准来审美，不是中国人自己在说话，中国要找回自信”。

在长江商学院的图书馆里听完毛继鸿对当代中国美学的陈述，恍惚觉得面前是一位美学大家，而非拥有“例外”、“方所”、“YNOT”等多个服装品牌的企业家。谈到商业，他谈的最深的不是品牌也不是营销，是心。“其实我为什么从开始在长江商学院读 EMBA，后来过几年又来读 CEO 课程，除了充实自己，学习更新知识之外，还有就是受到长江的文化感召，让我更加明确对‘义与利’的态度，义永远在利之前”。他将在长江商学院的学习称作是一种修行。三十岁之后，还能交到一帮“哥们儿”，让毛继鸿觉得充满友谊的正能量，更重要的是，感受到中国文化的“义”与“利”。

毛继鸿平时的身份是状态服装设计有限公司董事长，公司旗下有时装品牌“例外”和复合渠道型品牌“方所”，2013 年又新增了一个面向年轻人的品牌“YNOT”。他看上去也并不像人们普遍认识中企业家的传统模样，穿着也更像是一位老派的文人，一顶礼帽、一副黑色圆形镜框、一条暗红色围巾让人一下联想到胡适，笑容谦和，语速轻缓，当然礼帽、镜框、围巾又都有很特别的现代感，很难形容，却让人过目难忘。

在采访中，他更愿意谈到的，是他在广州太古汇这样喧闹的城市中心，开设的一家名为“方所”的复合店，“我喜欢分享，想要提供一个能让人们慢下来去感受、去欣赏的文化空间。”

中国的声音

“18 年了。”从毛继鸿开始做“例外”到现在已经 18 年了，“早在我创立例外的时候，中国其实就已经是一个服装大国，那时候国际上每十件衣服就有一件是中国生产的，但是没有品牌，没有一个中国的可以说得上的品牌。”毛继鸿那时候，更多愿意把自己看做设计师，18 年前他的愿望，就是希望自己创立一个能代表中国的品牌。

2003 年的时候，毛继鸿曾参加过一个号称“时装界达沃斯”的会议，那时欧洲人讨论“中国威胁论”，称中国用廉价劳动力侵略了他们。“那时参加法国、德国的展会，别人都会用一种异样的眼光看我们，很多展位不让我们进去，因为害怕我们模仿，而且我们学习能力都很强，因为没有任何一个像中国这样一个十几亿人都为了 GDP 没日没夜奋斗的国家，他们要休闲，觉得我们威胁了他们。”毛继鸿从那个时候就下定决心总有一天一定会发出中国的声音，而不是靠廉价生存。

经过努力，在状态服装设计有限公司成立 10 年的时候，旗下的一个艺术品牌“无用”参加了 2007 年巴黎时装周，这场来自中国的发布会以“土地”为主题，在巴黎艺术界造成轰动。著名导演贾樟柯把参展的过程记录了下来，又添加了很多中国服装产业现实的元素，拍成了一部名为《无用》的纪录片，此片获得了当年的威尼斯电影节地平线单元最佳纪录片奖。

“这个品牌做的是服装文化，它是要外国人对中国文化产生了解和认知。我们没有用‘USELESS’，而是用汉字‘无用’，让外国人发出‘无用’的声音，这可能不好传播，但是我就是要他发出这个声音，这个声音是中国的。”毛继鸿说。

“无用”意为老子思想中无为的哲学概念。如今，是否“有用”几乎成为人们一切行为的前提，但眼前的有用和未来的价值常常产生偏差甚至完全相异。这个品牌的名称，本身就是一种人生哲学与价值观的传递。

在巴黎时装周上成功之后，“无用”土

来到长江，毛继鸿立刻就被吸引住了。项院长的一个观点打动了他的心：我们正处于一个非常好的时代，希望能出大风流的人物，做大风流的企业。

地系列又被邀请至维多利亚博物馆，这让毛继鸿感到“痛快”。终于这次，中国人的创造能力得到了表达和认同；终于这次，他代表中国发出了自己的声音。

“大风流时代”寻回自信

2007 年，毛继鸿感到，状态服装渐成规模，创造力、设计力渐渐得到了表达和伸张，但是未来对于企业的管理，对于下一步的发展规划仍然有迷茫，于是，他选择深入学习，来到了长江商学院，成为 EMBA 十期学员。

“其实我有一个跟很多同学不一样的背景，因为我是学艺术和设计出身的，对于工商管理和企业管理没有太多天分。作为一个做艺术的人跟一个做设计的人，我们大多数是用右脑思维，希望是讨论式的学习。”毛继鸿说，长江恰恰是以更开放更自由的方式提供这样的学习机会。所以，“我来了。”

来到长江，毛继鸿立刻就被“捉住”了。“当时项院长的一个观点打到了我的心坎，他说我们处于一个特别好的时代，希望这个时代出来大风流的人物，或者做大风流的企业。”毛继鸿回忆，当时他对这种“大风流”特别有感触。

早些年，在随便一家大型百货公司或者购物中心，消费者可能不会发现，但这种购物中心非常“势利”：一楼是国际一线，二楼是国际二线，三楼才是国内品牌。“那时候我们说，一楼卖国，二楼辱国。比如一楼请 LV 过来，商场要替人花几千万装修，而且拿非常低的扣点，这是非常不平等的，对商场、对国内品牌而言皆是。”毛继鸿说。

而感知度极强的毛继鸿，除了感到不平等外，更感到中国人的生活方式被洗脑了，价值观被伤害了。毛继鸿觉得责任更重了，“让中国人觉得自己的品牌跟产品是引以自豪的，就落在我们这一代从业人身上。”

很多国内品牌，虽然在深圳，在杭州，或者在广州，起洋文名字，让别人觉得是一个法国品牌，或者假装是一个韩国品牌，甚至是越南品牌，几乎没几家服装企业愿意承认自己是中国品牌。“这其实是价值观完全不自信的体现，但我们一开始就没有想用别人价值观来武装自己。”毛继鸿说。

品牌的树立，最关键的不是营销手段，而是保持自我，维护自我，当然，这首先得了解自我，然后相信自我。毛继鸿一直持有这样的品牌观，“首先，你要知道自己是谁，找回自己的自信，我们发现消费者，特别是‘例外’女人身上的美，把她真正的美表现出来，对我而言，这个美就是项院长说的大风流。”

毛继鸿尤为喜欢“大风流”这个长江商学院给予时代的寄语。他还喜欢在“大风流”后面加一个“大浪漫”，“其实我们有大风流和大浪漫的情结，我们的品牌需要的是这种诗情画意的意境，所以我们与那些紧跟国际品牌的企业不在一条路上，我们的语言也不属于同一系统。”

“一个大国的企业家，要有大汉长歌，或者大唐风范的一种气魄。它不仅仅是能赚点钱就可以算数了。”毛继鸿甚至认为，如果仅仅是为了赚钱，会愧对这个“大风流”的时代。他说自己也不知道身上从哪来的这种责任感，他希望所做的事情都会影响或者说至少跟这个时代密切相关，他希望能做一些完全体现创造力、创新能力或者是文化表达的事情。

他希望通过衣服去表达对于美、对于东方美、对于东方生活方式的一种理解或者是传递。在他心里，还有一个强烈的愿望推着他继续向前，那就是分享。“我内心里面有一个很强大的愿望，就是我希望分享，分享很多我对于文化、艺术、审美、知识上面的一些理解，分享一些好的东西。”毛继鸿说。

方所，位于广州太古汇，融合服装、书店、生活美学、咖啡、展览空间于一身，是毛继鸿与台湾诚品书店合作开的跨界文化空间

唤醒那些被遮蔽的思想

喜欢书、喜欢思考、喜欢设计、喜欢分享、想要传递美。这或许可以成为毛继鸿的关键词。所以，“方所”的横空出世也并不让人意外。

毛继鸿告诉《长江》，他开“方所”有三个原因：一是表达，表达东方的理念，体现东方的生活方式；二是希望，希望自己的店铺成为一个内容丰富的公共空间，而不是按照钱包的厚度设定的空间，让人们在购物的时候，可以在这个店铺购物、阅览、读书。这里没有等级，没有贫富，只有知识，用知识的温润滋养人们的心灵。

“方所”开在广州太古汇，试图将服装、书店、生活美学、咖啡、展览空间这几种品类组合成一个新的文化空间。“我们希望在城市化过程中把一些公共文化空间建立起来。中国正在城市化，但中国人的城市生活会是什么样子？会不会很枯燥？我希望它更有素质，更精彩、更饱满。希望人们戒掉‘只买最贵，不买最好’的庸常，希望我们国人更有素质，举止言谈、举手投足都有素质。”这是毛继鸿心底的希望。三是改变，毛继鸿相信知识可以改变人生，所以在这个文化空间里，创作人、文化人、知识分子可以在这里发声，一起将文化、艺术和知识带到人们生活里。

“我们在两年时间里面接待了 450 万消费者，特别感动的就是几乎每周末，我们儿童区第一时间就会有小孩跟父母在里面读书、玩耍。我们每天会坚持从早上十点钟开始朗读十分钟诗歌，你能想象，在一个购物中心里面有诗歌的声音吗？”毛继鸿特别怀念读书时晨读的情景，他希望在一个商业空间里面能飘出朗朗读书声。

毛继鸿渴望以方所这种形式给予社会回馈，也希望那些被他人价值观、他人意识形态所蒙蔽的，缺乏独立思想的人们能够觉醒。方所就是这样一个承载毛继鸿希冀的空间，方所这个名字来自《楞严经》，有一种东方的禅意，代表着不断延伸的、可以无限想象的一个空间，继续延展就可以理解为“当下”。“此时此刻此地，我们可以看到世界，也从世界可以看到我们。

Made in CKGSB

毛继鸿在长江找到了继续学习的感觉和深思义与利的空间

这是一个开放、自由且包容的窗口。”毛继鸿解释这个富有东方禅意的名字。

长江“修行”，义利之间

是的，每位父母都会在自己孩子起名上费尽心思，企业就是企业家的孩子。从例外、方所到 YNOT，这些别具深意的用词可以看出毛继鸿的初心。“这些东西其实是自然而然地呈现出来的，因为所有的这些取名，每个品牌就像一个生命，名字决定了他的命格，关键在于名字要跟自己的行为一致。毛继鸿很强调顺心而为，“名字代表着价值观本身的倾向，传递出得信息是你崇尚什么，或者说你对自身的自信是什么样子。”

这就是初心，自身的企图心，如果经营者给自己的品牌起一个看似洋品牌的名字，那么在起心动念之始就已经输了，拜倒在别人的价值观下面，这是经营者本身的格局问题。

毛继鸿认为自己很幸运，对自己还活着充满感恩，他把自己一切在进行中的事业都看做创作，其实一直活在创作当中是幸运的，也是幸福的。

很多人为寻找灵魂的安宁而出世修行，而他选择的是：出世心态，入世修行。在长江商学院的学习也是一种修行。作为一个“学艺术的”，毛继鸿总是这样称呼自己，对于企业管理是陌生的，用自己完全属于艺术的脑细胞吸收商业、管理、财务分析、谈判这些知识。

所幸，他热爱学习，也善于学习。在读完 EMBA 六年多后，他发现在自己带着企业向前走时，欠缺仍多，于是又回来上 CEO 课程。“当时我的 EMBA 论文是讲渠道创新，论文里谈到当时我希望在传统的零售业上面的一种创新，就是方所。2011 年底开了方所之后，2012 年长江邀请我做年度演讲。”毛继鸿说，方所相当于从他的 EMBA 论文中走进了现实。

后来，2013 年 3 月，因为“例外”受到全世界的关注，毛继鸿更感到应该再回到长江商学院更新知识，与同学们交流。“就像我们现在，原来我们 EMBA 的很多同学，比如唯品会创始人，也有做自媒体的、做游戏的、做房地产的等等这些人，还有一些从政官员，大家几年来都有很多变化跟发展，彼此一直都在支持着对方，就像我们把整个家庭都联结起来，已经形成了一个大家庭。”

三十岁之后，还能交到一帮“哥们儿”，让毛继鸿觉得充满友谊的正能量，更重要的是，感受到中国文化的“义”与“利”。

“利者，义之和也”，这是《易经》中的旷世之理。无数的先贤已经把“义、利”的因果关系说得透彻。“义”，有三重内涵：道义、规律；义务，责任；同“宜”即符合天时地利人和。义利之间，在长江商学院所倡导的文化与观念中，毛继鸿感受到的永远是先做到“义”，再做到“利”。

优 術 明 道 取 勢
遍布全球精英校友
学术立校 持续推出高价值学术研究成果
40余位全职鼎级教授 原创管理思想
以研究生发思想 以实践延展理论
跨越科学与商业之间的鸿沟
重构企业生态系统 解析全球趋势 引领转型时代中国洞见
从组织领导者跃升为导师型领袖 人与组织的双重变革
整合全球资源
搭建全球学习平台
第三条道路锻造参与式治学
授人以渔
以友为师
教学相长
审问 慎思 明辨
砥砺 创新
传承
工商管理博士
(DBA)学位课程
寻找新一代商业文明思想者
陈龙
长江商学院金融学教授
DBA项目与校友事务副院长
我们邀请大转型时代最具有创新精神及人文精神的政企精英加入DBA，在今后的几年认真学习、碰撞，成为中国下一个十年全球智慧领思笃行的思想者。
冯仑 DBA首期班
万通投资控股股份有限公司董事长
这里有朋友，有曾相望于江湖、互相久仰的企业家。而今天，一切回归简单，回归于一个使命，就是学习。在未来，让我们一起期待一个改变，完成一个超越。
王睿 DBA首期班
华彬集团红牛维他命饮料有限公司
执行总裁、总经理
在DBA班上，个个都是高手。他们除了商业智慧令人感佩之外，推动社会文明进步的情怀更是鼓舞人心。学校在课程设置和学习安排上，为力求保有前瞻性、针对性而煞费心血。这一切，如同展开一张全新的地图，我确信可以藉此找到新大陆。
沈国军 DBA首期班
中国银泰投资有限公司董事长
各种技术创新是当今世界经济和社会发展的主题，积极提升技术进步，积极参与变革，持续努力学习也成为一种趋势。
DBA
扫一扫，进入申请页面
颠覆式竞争需要创新型思维 创新型思维需要学习型组织
学习型组织需要导师型领袖 导师型领袖需要长江DBA
长江DBA2014招生进行中 开课时间：2014年10月
电话：+86 10 8518 6905 邮箱：dbaadmissions@ckgsb.edu.cn
CKGSB 长江商学院

Made in CKGSB

郑昊：如果可以，请叫我船长

采访 / 闫婷

真正的航海者都“不装”，郑昊觉得自己虽然是半路出家，但也绝对是真正的航海者，所以坦诚。“如果可以的话，请叫我船长！”这个毕业于北大法学院，同时是长江商学院 MBA 项目优秀毕业生的儒雅书生，沿着一般的正轨走过一段职业生涯——成为毕马威高级咨询师后，突然弃笔从“船”，与伙伴创立了海南陆客，成为了洛神号船长，决定要和大海相伴余生。

这离奇的人生转向，事关人与大海的关系，有许多文学经典可供我们探究，比如海明威的《老人与海》，真正的航海者大概都与那老头一样，对于大海有剪不断的爱憎纠缠，但归根结底是爱。所以，喜欢毛姆《月亮与六便士》故事的郑昊，选择做个船长，即使便士不太多，他也不敢遗忘头顶的月光，甚至，“关键是要抬头看着月亮”。

长江制造

要去环球，需要作很多准备，挑一个合适的时机，搞一条好船，找两三个志同道合的朋友，迎着风浪，唱着歌儿，去进行一次真正的远航。

《长江》：先跟我们描述一下你现在的生活常态吧。每天大多数时间都做些什么？怎么度过的？

郑昊：我们陆客帆船俱乐部的总部设在海南三亚。所以这两年我大部分时间都在三亚，也会出差，不过出差也多是去一些沿海城市，例如深圳、厦门、上海、青岛，或是参加比赛，或是跟航海圈的朋友们交流切磋。

三亚跟北京最大的不同是，三亚没有雾霾。所以每天早上起来先沿着泛着鱼腥味的海港跑跑步、骑骑车，早上去办公室处理下工作，有时间就去码头待着。

尽管不是每天，但也有相当一部分时间会花在海上。有时候是俱乐部的活动和项目，有时候是为了比赛和训练；当然，也有纯粹出海去放松一下的情况，吹吹海风，晒晒太阳。

《长江》：航海在其中占据怎样的比重？近期有什么航海的出行计划吗？

郑昊：帆船对我来说是爱好也是事业，自然占据了最重要的位置。我们这个项目的带头大哥是长江 EMBA14 期校友胥桂喜，当时也是他领我正式踏足航海圈的。我们共同把帆船这个事情作为一项事业来做，就创立了陆客帆船，希望通过我们的努力，让更多的人来尝试和了解帆船航海运动。

作为一个航海者，当然有一个环球的梦想。不过，要去环球，需要作很多准备，挑一个合适的时机，搞一条好船，找两三个志同道合的朋友，迎着风浪，唱着歌儿，去进行一次真正的远航。（曰：“莫春者，春服既成，冠者五六人，童子六七人，浴乎沂，风乎舞雩，咏而归。”）

如果短期内不去环球的话，也会考虑先去进行一次相对较短的长航。比如去东南亚、南太平洋、或者沿中国海航行。

我知道有长江校友（高民，EMBA7 期）目前正在环球航海的过程中。他说环球航海是他的第二梦想，他也是以 Second Dream 来命名他的船的。这是我们这些后辈们的好榜样！

《长江》：有没有看过《少年 Pi 的奇幻漂流》？现实中真实的航海感受是怎么样的？航行中最害怕担心什么？最开心的时候是航海结束踏上陆地的那一刻吗？从 2010 年开始走进这个领域，你有过几次长途航海的经历？给我们讲一两件航海过程中让你印象深刻的故事和事情吧。

郑昊：真正的航海跟少年 Pi 还是相去甚远的。Pi 的经历是在海难发生后的情况，我们出航都是做了充足准备，线路、补给品包括对路上天气的预测都是一应俱全的。所以，没有那么多的 surprise。

话说回来，海上的景色确实不错，但是再不错的景色，如果几十天如一日的看，也会厌倦，甚至反感。从这一点上讲，海洋跟沙漠一样恐怖。

刚出海的时候，也担心会翻船。特别是风很大、浪很高的时候，帆吃饱了风，船体倾斜得很厉害。虽然学习过帆船的设计原理，知道有龙骨在，船就是个不倒翁；但当时确实还是很害怕的。几人高的浪，万一船翻了，再好的游泳健将也找不回来。

第一次长航上岸的时候，确实是长吁了一口气，心里想，还是要好好珍惜生命，下次上船一定要更加慎重才行。不过后来就压根全忘了，碰到感兴趣的航线，立马就屁颠屁颠地跑上去了。

我长航的经历不多，主要是三亚－深圳和三亚－西沙这两条航线。

刺激的事情也不是没有碰到过。有一次顶风去深圳，浪很大，四五米高，船颠得很厉害，跑去船尾解手，一个浪过来，脚下一滑，差点没掉下去。幸好有个安全索，挂住了。不过损失还是有的，安全索刮到了牙齿上，把门牙给磕掉了一小块。破相了，哈哈。

有次长航，一路上都阴雨天，加上我们行李放在前舱，没盖好舱盖，进了水，

Made in CKGSB

包里的衣服都湿了，加上是海水，一些衣服都长毛了。于是趁着最后一天白天太阳好的时候，就在甲板上拉了个绳子，开始晒衣服。戏称“海上花旗银行”。

《长江》：作为北大法学院和长江商学院的毕业生，按照大多数的人理解，在经历国内最好的法学院、商学院教育以后，你的选择——真是让小伙伴们都惊呆了。选择航海、当船长，为什么会做出这样的改变？看你过去的资料，发现你常提到海子对你的影响，他对你做出这个决定究竟有什么样的影响？

郑昊：相比于海子，还是现在的老板影响更大一些。我现在的带头大哥胥桂喜先生，长江 EMBA14 期校友，也是他带我正式踏足航海圈的。他算是比较早对帆船上瘾的一批人了；各种船都玩，积极地参加各种比赛。后来我们一合计，觉得这件事情有意思，传播健康的生活习惯和人生态度，而且本身又很好玩，就开始实施。

说到海子，比较惭愧的是，我最早知道的只是“面朝大海、春暖花开”这句诗，当时知道是海子写的，但不知道海子是我师兄。不过我很认同这句诗具象和抽象的意义，以及背后表达出的人生哲学。我觉得是我骨子里就向往这样的生活场景，因而认同，“大丈夫本当如此”。所以，毋宁说海子对我产生了多么深刻的影响，不如说是我跟海子追求的东西比较类似更恰当一些。当然，我离海子的境界还差得很远，我的人生也没他那么戏剧化。

《长江》：从毕马威的金领，到长江的优秀毕业生，再到现在的资深航海家，总的来说你是一位比较跨界的老同志！你的职业生涯跨度如此之大，每一次选择都是经过深思熟虑吗？身边有人说你“不务正业”吗？

郑昊：有啊，当然有。不务正业算是个比较客气的评价了，有朋友就直接说，你疯了吗，哈哈。

很多人都会问我这个问题。不过问的角度还不太一样。有的人就会问，你北大毕业的，搞这个不可惜吗？我就回答，这是北大的一种传统，北大毕业生上得了殿堂，下得了厨房；学历史的人能卖猪肉，学法律的人就不能开船了？也有的人会问，你北大学法律的，能搞得了这个吗？这同样也是北大的一种传统，同是北大学法律毕业的，有前辈做了总理（李克强），也有前辈做了诗人（海子）。所以我去做船长，也没什么不合适的。

当然，最重要的还是我向往这样的生活。当时也是有点冲动的，谈不上有什么深思熟虑的。不过，做了就是做了，现在这样也是很开心的。

《长江》：航海对于你意味着什么？它带给你最大的收获是什么？

郑昊：航海对我来说算是一种自我突破或是自我实现吧，哈哈，有点吹。我是洛神号船长，大家喜欢叫我河伯，如果可以的话，请叫我船长，因为这是我的选择。

我念大学的时候，有个长辈告诉我说，在中国，未来选择就两条路，要么当官，要么做生意，趁年轻赶紧做个选择。这话说得糙，但是不得不承认在理。

权力和金钱似乎是永恒的选择，但是我很不甘心。我其实一直在尝试找第三条道路，追求一些别的东西。我一直希望能够找到一个相对自由的环境，去做一些我自己内心能真正认同的事情。很长的一段时间里，我都挺迷茫的。我倒觉得帆船是个很好的机会，让我能选择一条不一样的道路，在自由的大海上挑战一下自我的极限。

长江制造

我倒是觉得，最可怕的事情是找不到月亮，却只能一味地捡便士。人毕竟不是为了捡便士而生的。

另外一个很大的感受是，真正的航海者都“不装”。绝对实在，有一说一，有二说二，不拐弯抹角。可能是大风大浪见得多了，胸怀自然就不一样了。跟他们混在一起，觉得很痛快，不累。

《长江》：你的经历让我们想起毛姆小说《月亮和六便士》里面的主人公，也有人认为著名画家高更是主人公的原型。他从一位证券经纪人舍弃一切到南太平洋的塔希提岛与土著人一起生活，获得灵感，创作出许多艺术杰作。当初毛姆写这本小说时，一个朋友说人们总是在看到月亮时忘记脚下的六个便士，说的是理想主义和金钱的关系。你是怎么看待理想和经济、金钱之间的关系的？或者这样说，你是便士捡够了，想抬头看会儿月亮吗？

郑昊：我喜欢那个故事。不过，拿我跟这个故事做比较，不太合适。高更曾经很有钱，而且他当了画家以后，凭借出色的绘画天赋，依然可以过着很有钱的生活，他只是故意选择了前往太平洋的岛屿去过一种极为原始纯朴的生活，原因是他觉得这样的生活状态能让他更亲近人类的本真。这一点很了不起。他的哲学成就超越了他的艺术成就。

况且，略有讽刺的是，高更在成为证券经纪人之前，曾经是个海员。他第一个放弃的职业路线就是海员。哈哈。

另一个我很喜欢的故事是关于 Lonely Planet 的发家史的。当时托尼惠勒也是 MBA 刚毕业，不想继续过朝九晚五的生活，于是就从英国出发，横穿了欧亚大陆，到达了澳大利亚。随后开始根据自己的旅行经验写旅行指南。

其实我更像托尼惠勒当时的状态，没什么钱，啥也不懂，就先上路了。

我身边有很多朋友都同意，人生的成功不是以口袋里便士的多寡来决定的。但他们认为，人要首先实现财务自由，然后才能去追逐自己真正的理想。换言之，便士能够搭起通往月亮的桥梁。

按这种说法，我口袋里的便士离“捡够”的程度还差得远了。不过还是愿意看着月亮，同时也不介意在盯着月亮的时候还得不停地继续在地上捡便士。

高更最后成了伟大的艺术家；托尼惠勒在玩转了全球之后，也成为了很成功的出版商。都是很好的结局，不是么？

我倒是觉得，最可怕的事情是找不到月亮，却只能一味地捡便士。人毕竟不是为了捡便士而生的。

所以，捡不捡便士并不重要，关键是要抬头看着月亮。

驶向哪儿并不重要，与谁同航更重要

在路上

——5个80后抢滩P2P租车

“我还年轻，我渴望上路。带着最初的激情，追寻着最初的梦想，感受着最初的体验，我们上路吧。”

——杰克·凯鲁亚克《在路上》

文 / 林歌

“约车”公司拐角的楼道里，火药味正浓。针对产品第一版的上线问题，三个80后联合创始人爆发了他们之间的第一次争吵。

“其实‘约车’第一版早在7月底就出来了，但是内测时发现产品不如想象中完美。到底要不要按照原计划在8月初上线？因为这个我们吵起来了。”董事长张鑫说。

“我对我们的团队，我们的产品，期望是非常高的。”总经理张丽柯说，“我拿到第一版APP的时候，看到卡滞、指导价计算不准等等问题，我就说这样的产品怎么能拿给用户呢？”

“约车”的几个创始人各自有着不同的行业背景，他们的磨合肯定不会顺利。但这场以拍桌子开始的争执，却以热泪盈眶结束。“我们到后来都是含着眼泪说话。”张鑫回忆道，“我们在彼此的眼里看到了真诚，话也说开了，我们都觉得，能和这样的伙伴工作，是彼此的幸运。”

这几个资历深厚的“年轻人”确实是幸运的，他们在长江商学院金融MBA班遇到彼此，因为共同的梦想站在了中国新兴资本市场的前沿阵地，广阔的天地等着他们去征服。一如这个崭新的公司进门处陈列着的一排头盔所告诉人们的：人生有限，你需要为梦想极速前行。

相似的人生经历、相同的三观，长江商学院的平台帮我们把类似的人放在了一起，加上两年的同窗磨合，我们工作起来默契十足。

“我们不排斥新东西，我们正年轻，也都想做事，所以，大家聚到了一起。”

梦由“长江”始

这是他们第一次合伙创业，建立“约车”P2P汽车共享租赁平台。

在汽车行业里摸爬滚打多年的张鑫，2013年就有了汽车共享的想法，他花了半年时间把这个念头打磨出初步的轮廓，但要走怎样的商业模式，张鑫却并不清晰。彼时，“P2P租车”的概念还未传入中国。

2014年年初的一个周末，张鑫在长江FMBA课程结束后约了些同学吃饭，并将自己的想法分享给大家，得到了许多人的认可。经过一个月的研究和探讨，他和另外四个同学组成了“约车”平台的创始团队。

现任职公司总经理的张丽柯，伦敦大学毕业。此前，他在一家大型央企负责投资项目的运营管理。由于有着丰富管理互联网及智能家居等领域企业的经验，他对张鑫提出的互联网汽车共享的思路立马发觉其中蕴含的前景及商机，“这个项目我看好，我加入！”张丽柯毫不犹豫的答应了。

一起加入的，还有1988年生的“土豪王”——王寿文，北大毕业的硕士，为人冷静，商业头脑清晰，分析事物透彻，被大家一致评价说少年老成的他，曾任职大型央企财务和股权投融资部门，现在负责“约车”的财务管理及融资工作；而1979年生的崔相鹏，是这群人里面年纪最大的一个，曾参与多个计算机工程系统设计和实施工作，负责“约车”的技术开发和产品设计；还有唯一的女士李佳，来自于顶级学府剑桥的硕士，曾任职大型房地产公司物业投资部，负责“约车”的市场营销及项目推广工作。

创始团队的5个人，以张鑫、张丽柯、崔相鹏为核心。除了崔相鹏是“80前”，其他四个人都是典型的80后。他们不仅各有所长，在性格上也颇为互补：张鑫是个特别细心的人，希望将每件事做完美；张丽柯则是一个对团队执行力要求非常高的人，对目标达成的节点控制原则性非常强；在项目执行的过程中，难免会有一些争执，这时年纪稍长，相对成熟的崔相鹏就成了两人之间的润滑剂，让事情在平稳中向前快速推进。

刚开始在国内还没有什么可参照的模式，他们不断的向汽车租赁行业及互联网资深人士咨询及探讨，这个过程中他们发现国外的Getaround，这种“打造社区化车辆共享的概念”，让他们最终确定了创业路径——利用社会闲置车辆资源，实现汽车共享，打造绿色健康的出行环境。

借鉴传统汽车租赁行业多年来的丰富经验和成熟模式，结合现代移动互联网时代的消费习惯，“约车”平台就这样出生了。在这个平台上，有租车需求的客户，不出小区就能从邻居那里共享到心仪的轿车，简单方便；闲置车辆的主人，在收获额外收入、降低养车成本的同时，结识新的邻居——这不仅是一个租车平台，还开启了新型的社交模式。张鑫认为，在中国，这片市场潜力巨大，同类型的国外公司Uber今年进入中国，估值高达182亿美金，而“约车”前景只会更广阔，因为，他们比这些外企更加了解中国。

“我们一直有一个梦想，就是让每一个人出行的时候都有车，感受世界的美好，而自‘约车’出生以来，无论何种情况，我们一直在沿着这条道路走下去。”

约车的梦想

汽车，能给人们的生活和工作带来说不尽的便利，也在现代生活中体现着个人审美与生活品质。正因如此，很多中国人，都有着汽车梦。

很多人实现了自己的梦，更多的人还在追梦的路上。那些闲置的私家车，不但可以帮助身边拥有汽车梦的人实现梦想，同时还能为城市出行和环境保护贡献一份力量。而这，正是约车想依靠P2P汽车共享理念来实现的。

作为“共享”模式的一种，P2P汽车共享为社会优化资源配置，减少运力投资，不仅可以减轻车主的养车压力，还可以缓解城市交通压力，同时它节约了大量能源，对控制环境污染颇有助力。更重要的是，冷冰冰的现代交易方式，因为引入了“共享”的精神，染上了情感的色彩。约车，

目前，约车团队已有 20 人，并吸引着越来越多的精英加入

不仅是一次简单的出租交易，更是让现在缺乏社会交流的人与人之间，多了一次面对面相约的过程。

约车的梦想，说起来简简单单，却充满了情怀——让每一个车主，都不再烦恼于爱车的闲置，避免资源浪费；让每一个需要用车的朋友，都能驾驶着中意的车辆，抵达幸福的终点；让生活充满惊喜而少有烦忧；让生命充满方便而少有等待。约车，想给大家带来一场与生活的约会。

“我做约车这个企业目前是没有考虑到盈利的，我更多的是在想我们如何更好的给社会解决城市交通及出行的各种痛点，当以后大家出行都在用约车的时候，才是我们具有价值的时候。”张丽柯总结了约车在做的事情。

“中国独特的市场不太一样，中国人与车的关系更私密，一般人不会把车分享给别人。我们这个核心优势，就是车主把自己的车放到我们的平台，我们提供保险硬件设施，让车主放心、安心。”

为梦而战，抢滩 P2P

中国的租车市场是当下全世界增长最快的市场，在今后的 5-15 年间，复合增长率将达到每年 17%。

汽车租赁也是缓解交通拥堵和解决大城市污染的方式之一，政府看到了这一点，并在五年规划中特别提到了汽车租赁市场的发展，未来的政策方向十分乐观。

这也是张鑫他们选择在租车市场创业的原因之一。

“我们和传统的租车公司有业务交叉，但更多是业务的相补。”张丽柯分析说。传统租车企业的业务，往往集中在企业用车和个人旅行两个方面，而由于注重资产发展，其扩张速度被严重限制。而“约车”基于移动互联网发展趋势提出的汽车共享概念，可以迅速整合大量闲置车辆资源，比传统租车公司的车型更加多样化，价格更优惠，取送车更方便。

张鑫认为，“约车”的不同之处在于，用汽车共享的理念，打造了全新的点对点 P2P 汽车租赁模式。让车主的闲置车辆与租客的租车需求完美结合。车主可以通过“约车” APP 很轻松地将闲置车辆出租给租客，租客则可以随时搜索附近的车辆，享受灵活便捷的用车服务、流畅的支付体验和优惠的价格。此外，在出租的时间里，车主可以随时监测自己的爱车，租客可以通过手机 APP 完成车门开解锁等操作。

让张鑫更有底气的，是保险公司为“约车”专门定制的计时保险，可以解决私人车主的车在出租过程中发生刮蹭或车祸的问题。

在团队方面，二张也在积极向移动互联网靠拢，他们招募了大量移动互联网人才，组建起公司的移动互联网团队。现在公司的技术及运营团队均来自百度、新浪、高德等一线互联网企业。而张鑫、张丽柯等则主要负责公司管理、资源整合、战略制定，协调和打通每个相关利益链。

“我们的执行力和对移动互联网的理解能力绝对是行业最顶尖的。”每当介绍起团队，张丽柯不无得意地说。

“传统思维中，我们做车辆出租，赚钱可能是靠提拥金、保证金。但在互联网上，我可以获取大量数据，进行更为精准的销售，借助大数据挖掘财富。”

“守正出奇”，梦想没有终点

在汽车租赁行业，最大的风险是车辆丢失或者被不正当挪用。当竞争对手都忙着用定位装置等硬件来追踪汽车时，“约车”团队提出了另外的解决方式——建立第三方信用认证体系。

租车公司都会要求租车人提供身份证、驾驶证等信息，实行实名制登记。但由于目前国内的信用体系不很健全，很容易被人钻了空子。所以，“约车”要求租车人上传身份证时，必须同“人脸”一起发给第三方信用机构：国政通，国政通在二十分钟内辨别真伪，同时查询个人以前有无犯罪记录和违章记录。“如果有，他的租车押金或者是汽车保证金要相应比别人要高一些。”张丽柯介绍道。信用等级高的人会获得相应的奖励，比如更多的租车优惠等。

这样在前期建立起严格的信用等级体系，筛选出靠谱的用户，让对应的信用级别享受同等级的服务，无论车主还是租户，都会有很好的用户体验。这样用户的粘度才能加强，下次还能来你的平台上进行消费。

“我们把钱花在前期，防范胜过治疗。对手是在汽车丢失后报警去寻找，我们做的可能比他们更明智一些，我们情愿什么都不装，来的人更靠谱一些，丢车事件的几率更少。”张丽柯说。

张丽柯对记者表示，“约车”也在跟深圳一些公司合作，给车辆装上车载智能终端，这不仅可以定位车的位置，读取车辆实时油耗、车辆发动机转速等信息，还可以免费给客户提供一些增值服务，比如：告诉车主，车辆是否需要保养，车辆出现了哪些隐患等。

这些信息将来也会纳入公司的业务体系。“互联网思维中，比较流行的是羊毛出在狗身上，或其他动物身上，反正不出在羊身上。

这些数据可能保险公司关心，可能商场关心，车行也关心。因为你能够读到很多车的数据：比如，每一辆车的数据好坏，哪批车的质量好，哪个种类、品牌的车优缺点在哪，你都做一个分析和统计，就是很多行业抢破头的资源；再比如，车主和租客拿了车之后经常去哪儿，在哪儿停的时间比较多，这些数据出来了，品牌就要来买你的数据，好针对这些地方、这些人，定向发放广告。这才是大数据时代应该去挖掘的财富。”张丽柯这样设想。

一个完美的图景正在展开。按照计划，“约车”平台将在 9 月底上线，首度运营就可实现一千辆车源，其中，百分之八十的车辆可以实现即时出租，而非传说中的“僵尸车”。

张丽柯对记者透露，“约车”已经启动 A 轮融资，期望筹资五百万元。在他们的三年规划中，希望到 2015 年 2 月，“约车”能够实现两个“一万”目标：平台上有一万辆车，注册车主达到一万辆。届时每天的成交量应达到一百辆。至“约车”上线一周年之际，全国注册车主预计可达到三万辆，预成交在两百辆以上，全国市场扩展到 30 个城市。至 2017 年，三年规划的最后一年，平台预期有十万辆车上线，日成交量在一千辆以上。“这还是我们的保守估计。”张丽柯说。

与其他初创业的公司有所不同，二张希望他们的团队“既能工作又注意身体”，初创阶段加班比较多，未来则尽可能实行弹性工作制，“哪怕你在家，把我给你的任务完成就行”。

习惯了创业节奏的约车创业者们，现在还会时常怀念和长江校友一起踢球的日子。不过正处于攻关阶段的他们，显然没有这样的时间去“偷闲”。不过，在路上的感觉，真的很好。

回报母校，约车的惠利行动

我们非常感谢长江商学院，是学院帮我们筛选了一批优秀人才集中在一起，并提供了一个很好的平台，让大家彼此认识了解，一起做这样一件了不起的事。

不久后，我们将在长江商学院内部，举办“约车惠利校友”大型活动，为老师、同学、各位校友的出行提供方便，利用互联网思维，实现真正的汽车共享，低碳出行。同时也希望大家能继续关注“约车”，我们非常愿意吸取大家的宝贵意见，为更多人提供更好的服务，实现我们的梦想：让每一个人，出行的时候都可以体验安全舒适的驾驶，感受世界的美好。

Global Visions

全球化与创新：来自西班牙的内部视角

Spain

文 / 赵春燕

全球纵览

在 2014 年巴西世界杯小组赛就凄凉出局，上届冠军“西班牙”爆冷之后成了眼下最热门的搜索词。一流的西班牙足球告别黄金时代，期待重回巅峰光芒再现。逆水行舟，不进则退，足球如是，经济亦然。不过，相比之下，西班牙近两年的经济发展就让人振奋得多，在 2008 年深陷欧债危机后，依靠研发创新和全球化战略这剂提振经济的良药，西班牙经济走出衰退，实现总体复苏。

“来西班牙之前，我没有想到西班牙有这么多全球化的企业。”来自长江商学院西班牙课程的学员吴天威（EMBA22 期，江苏天威虎投资集团有限公司董事长）感叹道。近期，长江商学院海外教育项目的西班牙课程带领中国企业家身临其境地去认识西班牙，体会她的文化多元性对民族精神、主流价值观、生活方式，特别是对其商业文化的影响。历史渊源和独具民族特色的文化造就了西班牙在全球化进程中的辉煌成绩，其内在强大的创新力亦让参与本次西班牙课程的学员感慨不已。

艺术之国的全球化扩张

从国土面积来看，西班牙是小国家，从历史来看，西班牙是曾经的海上巨人。西班牙是拥有悠久历史和文明的国度，她曾是文艺复兴时期最强大的国家，亦是最早的全球性帝国，早期的殖民地曾遍布中南美洲、加勒比海以及亚洲等地。

除了拥有曾称霸海上的霸主称号，西班牙还是一个浪漫热情的艺术国度。在西班牙，每一个细微之处都渗透着艺术气息，这个国度曾诞生了毕加索、米罗、达利三位 20 世纪绘画大师。

吴天威坦言，在走进西班牙之前，该国所拥有的全球化企业如此之多是不曾预想到的。在财富 500 强名单中，西班牙桑坦德银行、西班牙电信、雷普索尔、西班牙对外银行、ACS 集团、伊维尔德罗拉公司、西班牙天然气公司、Mapfre 集团都赫然在列。除此之外，西班牙的旅游、体育已几乎成为其享誉全球的名片，而真正全球化的西班牙本土品牌皇家马德里足球俱乐部、以及快时尚品牌 ZARA 在世界范围内早已深入人心。

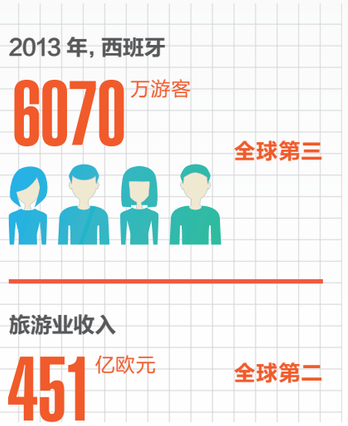
一组数字可以说明西班牙旅游业所创下的风靡全球的不菲成就。有统计显示，西班牙 2013 年接待了 6070 万游客，位居世界第三位；2013 年该国旅游业为其带来了 451 亿欧元的收入，位列世界排名第二位，而 451 亿欧元的旅游业收入占到其当年国民生产总值的 11%，消纳了其国内 12% 的就业人口。在这样一组数据的背后是西班牙近年来在其智能型目的地打造、旅游推广、以及支持年轻企业家和创新公司方面的全方位创新。

“西班牙很早就已经具备了全球化的基因。”除却历史因素外，吴天威认为，内在的创新动力亦是促成西班牙今日全球化成就的关键。

对比中国，在吴天威看来，真正意义上走出去并且实现全球化的企业并不多。“大部分还都专注于中国国内市场，中国企业也有全球化的意愿，但是其中不乏失败的案例，目前来看，全球化做得最大的中国企业应该是华为。”不过，相比较已经有将近两百年现代文明发展史的西方国家而言，中国改革开放才刚刚 30 多年，“中国企业全球化不能一蹴而就”。

清晰战略助力全球化扩张

实际上，看上去浪漫美丽的国度西班牙，近几年亦是几经沉浮，一度因欧洲经济不景气而陷入发展低谷。



西班牙自加入欧盟后的起起落落对中国的改革与发展有哪些经验和教训可以借鉴？为什么在经济低迷时，拥有 100 余年历史的皇家马德里俱乐部能凭借全球化策略和激励机制而长盛不衰？在这次长江商学院的西班牙之旅中，学员们现场追寻答案。

西班牙自加入欧盟后的起起落落对中国的改革与发展有哪些经验和教训可以借鉴？为什么在经济低迷时，拥有 100 余年历史的皇家马德里俱乐部能凭借全球化策略和激励机制而长盛不衰？ ZARA 何以异军突起，其中多少要归功于其母公司全球最大服装制造商印地纺（Inditex）？这次西班牙之旅，学员们都可以在课程中找到答案。

谈起本次欧洲之行，中国企业家学员们对于近距离体验桑坦德银行感触颇深。桑坦德银行创立于 1857 年，目前是西班牙最大银行亦是欧洲第二大银行，近年来三次被《欧元货币》誉为最佳银行。桑坦德银行也是全球知名的多功能银行，该银行目前在全世界排名第九，在欧元区排名第二。

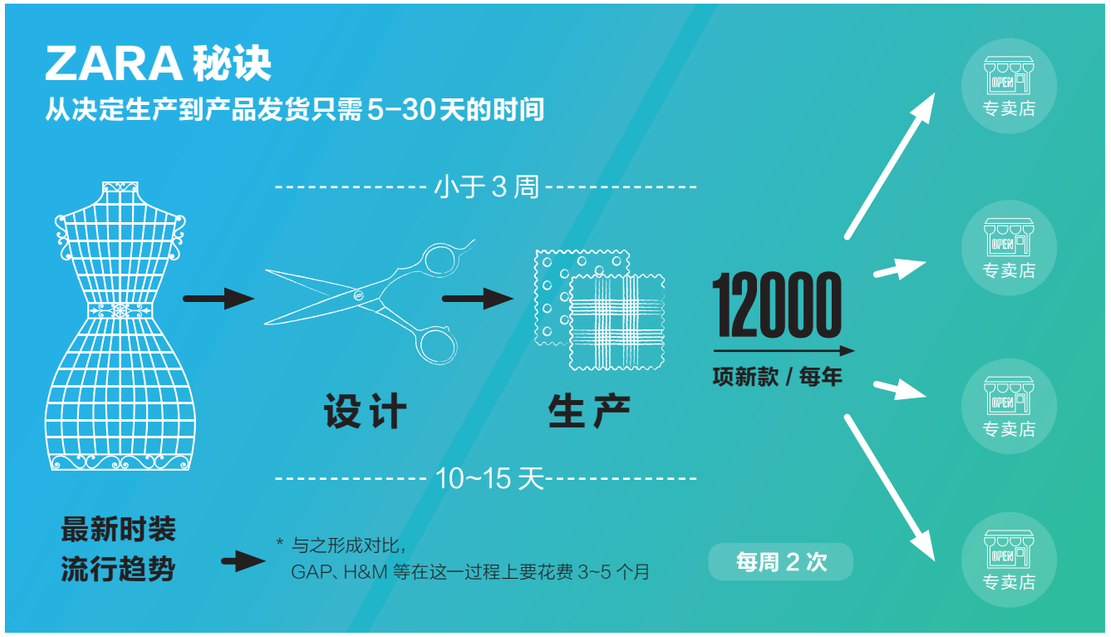
桑坦德银行坐落于马德里市区外几百公里的森林公园中。让人意外之处在于，它的总部名叫桑坦德大学城，在这片土地上，桑坦德拥有自己的高尔夫球场、自己的学校幼儿园以及美术馆、游泳馆等，“这种布局在郊外的银行在国内很少见，国内银行可能更青睐于在北京金融街盖一座大楼。”来自长江商学院西班牙课程的学员刘毅（EMBA22 期，大连银行股份有限公司天津分行行长）笑称。

作为一家成长百年的家族企业，目前的桑坦德董事长仍旧是创始人家族的继承人，但是其所持股份比例非常小（百分之二点多）；另外在桑坦德银行的业务布局中，个人消费占据了其百分之八十的份额。

桑坦德银行，于 1857 年创立，是西班牙最大银行亦是欧洲第二大银行

与不少银行类似，桑坦德银行全球化的布局依靠的也是其并购路线，不过“它的发展战略非常清晰。”桑坦德在进行市场扩张时，会首先选择南美国家，因为至少语言上都是说西班牙语的国家，打入市场也相对容易；而其选择的并购对象，“必须在当地市场占有率达到百分之五以上的银行才是并购对象，也即这块市场，它要么不进入，而进入就要在当地有一定的市场份额和话语权。”

刘毅还称，桑坦德另一让人称道之处在于其风险管控。在近几年欧洲经济危机的冲击下，西班牙地产业受到了重创，但是拥有 80% 个人消费信贷的桑坦德银行却仍旧保持非常低的业务不良率。而按照一般人理解，针对个人消费信贷而言，买房是主要的问题，但是桑坦德却能够在房地产市场下跌如此严重的情况下，不良率却很低，其针对于风险管理的把握的确让人称赞。



刘毅认为，桑坦德之所以可以在全球化进程中取得如此好的成就主要得益于其发展战略，扩张以收购方式进行，而且对于哪块市场要进也有取舍标准，“干得好就继续干，干不好就撤。”

“快”的制高点

西班牙的创新商业模式最典型的体现应该是快时尚品牌 ZARA。作为西班牙 Inditexde 的旗舰品牌，ZARA 创始于 1975 年。近几年，昔日名不见经传的 ZARA 异军突起，带着自己的快速时尚模式冲破了时装巨头的垄断，在时尚界刮起一道“西班牙”旋风，俨然成为时尚品牌的领导者。截至 2010 年，ZARA 已经在全球的 77 个国家拥有 1723 家门店。

ZARA 有几乎所有服装品牌都无法企及的速度：传统纺织业流程包含设计、原材料购买、加工、配送、销售、降价一系列从订货到交货大概需要 12 个月左右的时间，而 ZARA 从决定生产到发货时间只有 5 到 30 天，也即基本上一个时尚展中出现的最新产品，ZARA 只需要两周的时间，就会让类似的服装产品出现在自己的门店。

ZARA 何以将创新做到极致？吴天威认为，“ZARA 模式中最关键的一点是速度就是要快，就是怎么样能够让最新出现在时装舞台上的服装样式，以最快的速度出现在自己的门店中。服装本身就是一个快速消费的市场，这种模式也符合女性对于品牌的要求。”

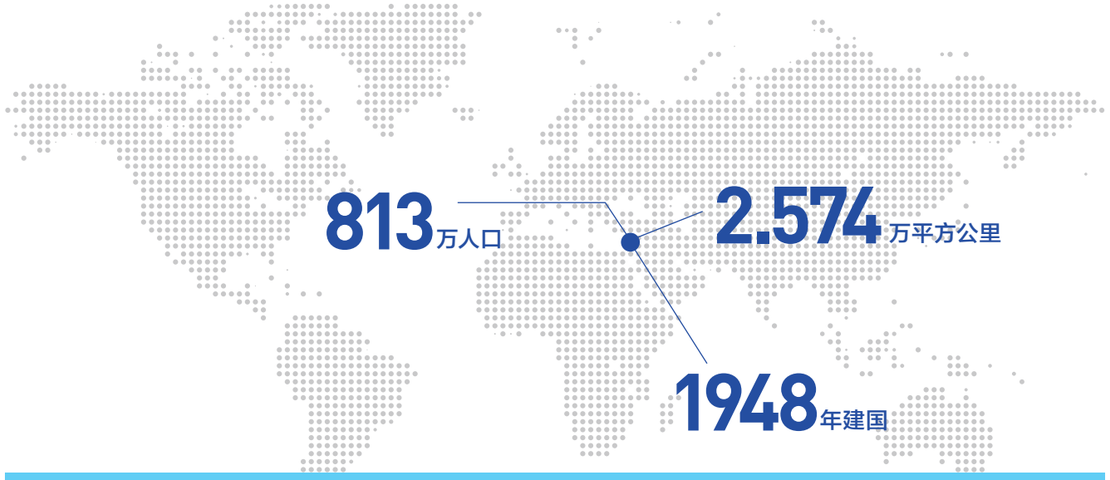
ZARA 不仅能够实现快速的核心生产过程，也能够在营运利润通常较低时，保证较高的盈利能力。它的方法在于，当市场饱和时，就停止生产商品，这样既可避免过量存货，也可避免有些需求得不到满足。

要求快，那么怎么做才能够快？近距离深入 ZARA 企业内部进行体验的吴天威详解了 ZARA 的模式：首先，ZARA 所有设计、裁版都在总部做，裁剪全部完成之后再编号发到各个工厂去生产，这与很多服装品牌学习耐克或者阿迪达斯的模式不同，后者是在全球各个地方去找最便宜的劳动力、生产力去进行生产。ZARA 设计完成之后并不是承包给任何一个生产厂商去做，而是把所有的布料裁剪全部在总部完成，这样就保证了它模式中最关键的速度。“其次，目前 ZARA 所有产品的生产基本上还都是在欧洲，类似于葡萄牙等地，这也是保证其速度的关键。”吴天威称。

Israel
以色列何以成为“中东硅谷”

究竟是什么让以色列——一个仅有 710 万人口、笼罩着战争阴影、没有自然资源的国家——产生了如此多的新兴公司，甚至比加拿大、日本、中国、印度、英国等大国都多?

以色列位于地中海东南岸的西亚地区。首都耶路撒冷。国土面积 2.574 万平方公里。人口 813 万。主要民族为犹太人，1948 年建国，与周边国家先后进行过五次中东战争。
这片国土不仅因其曲折的历史、独特的文化、繁荣的经济被世界所瞩目，它还是一片创新的圣地，享有“中东硅谷”美誉。



1 创业密度最高

3850 家创业公司

1844
个以色列人中就有 1 人在创业，是全世界创业公司密度最高的国家

2 风投密度最高

20 亿美元
以色列吸引了近 20 亿美元的风险投资，风投密度全球最高

以色列人均风投是

美国	欧洲	中国	印度
2.5 倍	30 余倍	80 倍	350 倍

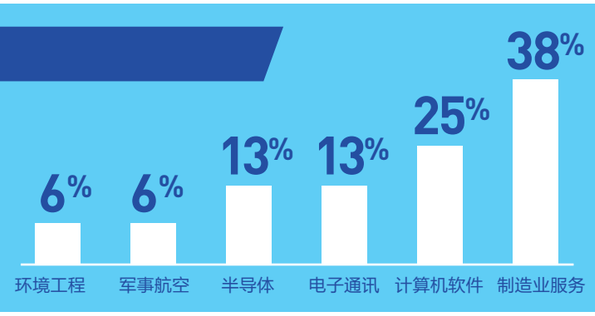
3 上市公司最多（除美国外）

上市公司最多
除美国外，以色列是在纳斯达克上市公司最多的国家

数值是中国、印度、韩国、日本、加拿大和整个欧洲大陆的总合。

4 各个行业参与创新

以色列创新公司广泛分布于制造业服务、电子通讯、计算机软件、半导体、环境工程、军事与空间科技等领域，均处于世界领先水平。



5 顶尖企业研发中心

全球顶尖企业包括英特尔、IBM、微软、惠普、雅虎、Google 等，在以色列都设有研发中心。

intel　IBM　Microsoft
hp　YAHOO!　Google

为什么在咖啡馆工作让你效率更高

——解读环境噪声对创造力的影响

文 / 朱睿　长江商学院市场营销学教授及品牌研究中心主任

原文刊载于：The Economist Intelligence Unit（经济学人智库）

流行的观点认为安静的环境能帮助我们的精力更加集中，如要获得源源不断的创意，则需要屏蔽掉所有不必要的干扰。实际上，对于与创造力相关的任务，噪音可能更有帮助。

环境中的一切因素——噪音、照明，乃至天花板的高度或是色彩——无论我们是否自觉或不自觉地注意到，都会对我们产生影响。在这个研究中，我们专注研究背景噪音。本人和此篇论文的合著者在一次头脑风暴中偶然发现了这个现象：当我们处在一个安静的房间中抓耳挠腮时，我们决定去一家咖啡馆休息一下，然而在咖啡馆的环境中工作的我们却发现竟然要比安静的房间中更富有成效。这让我们开始思考某种独特的氛围，比如咖啡机和研磨机的噪音，以及人们下订单与闲谈的话语声是否让我们的思路更灵活，思维更具创造力？带着这个疑问，我们决定进行深入地研究与试验。

在其中一项试验中，我们将日常生活中发现的各种噪音收录下来并进行编辑，在实验室中播放，以模拟一种类似餐馆的环境；我们告诉被试者此举目的是为了研究人们在特定环境中的表现与思考方式。同时，我们在对其它环境因素进行有效控制的同时，将背景噪音分为三个不同的层次：高 – 85 分贝（dB）、中 – 70 分贝、低 – 50 分贝。我们把被试者随机分配到其中的一种噪音情况，让其完成“远隔联想测试（Remote Associates Test–RAT）”任务。RAT 是一个常用的衡量人创造力的测试；通常会给被试者一系列问题，每个问题中有三个或四个单词，被试者的任务是要想出与所有这些单词相关联的第四或第五个单词。例如，由“16”、“心（heart）”和“巧克力（chocolate）”几个单词可以关联到的答案是单词“甜（sweet）”。我们发现，在相同的规定时间内，人们在中度的噪声（70 分贝）范围环境中相比低或高噪声环境中的被试者能够想出更多的正确答案。

这一结果似乎有悖常规，背景噪声实际上能使人们从其专注的任务中“分心”，而正是这种思路的“不流畅（disfluency）”释放了大脑，从而让我们能够更有创造性地思考。当你完全专注于某个特定的任务，思路会变得非常狭隘而不能跳出思维定势的“框框”，而创造性需要对现有刺激进行远隔关联，产生出新颖的想法。所以这种由噪音造成的“不流畅”反而能让我们的思绪从当前任务中暂时脱离，之后开始在一个更高或更抽象的空间进行思索。

当你完全专注于某个特定的任务，思路会变得非常狭隘而不能跳出思维定势的“框框”，而创造性需要对现有刺激进行远隔关联，产生出新颖的想法。所以这种由噪音造成的“不流畅”反而能让我们的思绪从当前任务中暂时脱离，之后开始在一个更高或更抽象的空间进行思索。

该过程在人无意识的情况下瞬时发生，但这种“思绪游离”能让你的大脑从另外的角度产生新的想法来解决当前问题。通过统计被试者在限定时间内想出的解决办法，就能评估他们思路的活跃性；即解决办法越多，该参与者思路越灵活，因为他产生远隔联想的能力更强。

为进一步解释思路的“不流畅”这一概念，你可以想象自己在读一本书。这本书很有可能是用 Times New Roman 或 Arial 这种看起来十分舒服的字体印刷的，现在，我把它变成了另一种读起来费眼的字体。由此就造成了一种阅读的“不流畅”，因为你很难字对字、词对词的阅读了，所以无法全神贯注于当前的阅读任务，或者不能在短时间内读完。字体的变化分散了你对当前任务的注意力，这就是我们所说的“不流畅”，噪音所起的作用就是造成了这种“不流畅”。

但是噪音的效果并不总是“正向”的——中度噪音对创造性思维来说是有利因素，而当你专注于更细节的工作时，最好还是处于安静的环境。比如，如果你想更有效地记忆一些东西，任何噪音都有可能让你分心，从而更难吸收所要记忆的内容。

以下数据可供大家参考：安静的房间背景噪音约为 40 分贝，飞机起飞或建筑工地上使用手提钻的噪音约为 90 分贝；背景噪音每增加 10 分贝，远隔联想能力增强 10 倍。我们的实验用的中度噪音约为 70 分贝，重现了人们日常所处的商场或餐厅环境的背景噪音。

此外，要注意噪音与乐音的区分，前者是那些我们不想听到的声音，后者则可能是悦耳的背景音乐。事实上，音乐对人的认知有非常复杂的影响。我们发现音乐能产生“语义联想”（semantic associations）或“指涉意义”（referential meanings）。举例来说，如果一个旅行社的电台广告伴有快节奏的背景音乐，人们通常会感觉这个旅行社效率高，能快速解决问题；如果同一家旅行社放的是舒缓的音乐，人们自然会觉得这个旅行社办事周到，能够提供一个精细而独特的旅行指南。

在这方面，音乐的力量可以变得非常强大，尤其当言语信息并非必要时，声音会占据重要的地位。

通过一系列实验室和半实地实验，我们发现噪音不一定有害。事实上，一定量的噪音，只要保持适度强度，便有利于创造性思维的产生。

令人高兴的是，我们的研究成果推动了一个叫做“咖啡动力”（Coffitivity）的网站的建立。你可以在该网站下载类似“大学校园”、“晨读”和“午餐室”等声音，重现并模拟出某种特定环境。这样，你可以在理想的时间和地点建立一个属于你自己的“咖啡店”。该网站登上《时代》杂志 2013 年 50 强网站，其应用被《纽约时报》评为 2013 最受好评的应用之一。

导致自我调节失效的 **环境因素**

文 / 朱睿　长江商学院市场营销学教授及品牌研究中心主任
译 / 刘洋

此次研究的论文被发表在顶级 A 类学术期刊《消费者研究杂志（Journal of Consumer Research）》中，由加拿大英属哥伦比亚大学尚德商学院（Sauder School of Business, University of British Columbia）Boyoun (Grace) Chae 与长江商学院市场营销学教授及品牌研究中心主任朱睿博士合作撰写。
本文为论文选编。

一个很有趣的减肥方案：更加整洁、有序的生活环境能让你重新获得对体重的控制。我们通过 4 个实验证明了外部环境因素与健康问题、自我调节（自律）失败等一些负面效应相互之间是如何联系的。

《纽约时报》的一篇文章曾经介绍了一个很有趣的减肥方案：更加整洁、有序的生活环境能让你重新获得对体重的控制。这一理论催生了不少流行的电视节目，其核心主张在于外部环境因素与健康问题、自我调节（自律）失败等一些负面效应的相互关系。鉴于此，我们的实验着重研究了环境对于自我调节的影响，以及补偿这些负面作用的途径。

笔者及其它学者在过去的研究中曾指出颜色、噪音、气味，乃至天花板高度以及人群密度对于消费者思维和购买意愿的影响，这一研究将这些相关因素的范围扩大至外部物理环境的“整洁程度（orderliness）”，通过实验证明了杂乱的环境会“威胁”到个人对周围环境控制的需求，从而导致头脑认知资源枯竭（resource depletion），进而影响自我控制的能力；而当人们通过“自我肯定（self-affirmation）”或补充糖分而重新获得认知资源时，其自我调节能力也将得到补偿。

我们通过以下 4 个实验证明杂乱无序的环境会导致更多的自我控制的失败，同时，“自我肯定”以及热量的及时补充则会补偿处于杂乱环境中的人们已经“枯竭”的认知资源，从而缓解自我控制力的下降。

实验 01 杂乱环境引发冲动消费

在这一实验中，150 位被试者被随机分配到三个物理环境不同的房间中，分别为：杂乱环境（文具等物品随意混乱摆放）、整洁环境（文具等物品有序摆放）和空旷环境（无物品）。并被要求在身处这些环境时，为 10 种不同的商品给出自己愿意付出价格。这 10 种商品分别为：高端高清电视机、2 人餐饮券、迷你冰箱、空调机、滑雪旅行套餐、微波炉、高档巧克力礼品套装、台灯、高端扬声器和一支笔。

实验结果显示，处于杂乱环境的被试者显示了“冲动性消费（impulsive buying）”的行为，即愿意付出的购买价格高于处于整洁和空旷环境的被试者；而处于后两种环境中的被试者的购买意愿并无明显区别。

实验 02 杂乱环境降低认知辨识能力

实验 2 在第一个实验所搭建的三种环境基础上，增加了“狭隘空间”这一模拟环境，即将“空旷环境”的房间面积减小一半。

89 位被试者被随机分配到以上四种环境中，其所需要完成的任务是“斯特鲁普（Stroop）实验”，即人为制造语义对字体颜色的干扰效应。例如，用黑色写“红”这个字，或者用红色写出“黑”这个字，并要求被试者说出“字体”的颜色，而不是念出其读音。被试者在此环节中需要完成 64 个随机“斯特鲁普实验”，其中 16 个字义与字体颜色一致，其余 48 个则不一致。一般认为，念字和说出字体颜色是两个不同的认知过程，因此需要被试者较高的注意力，被试者回答的速率可以衡量其在不同物理环境中的判断力和自我控制能力所受到的影响：反映迟缓的被试者通常被认为是自我控制能力的下降。

最终，实验结果与实验 1 类似，处于混乱环境中的被试者的响应速度低于处于后三者环境的被试者。

实验 03 “自我肯定”对自我控制的补偿作用

人们对于艰难任务的持久性，是衡量其自我控制能力的指标之一。因此在这一实验中，我们让被试者在不知情的情况下尝试解决一道无解的试题，并在环境整洁度不同的环境中，引入“自我肯定”这一变量，以此评估者两个因素对自我调节能力的作用。

实验室由杂乱和和整洁的两个房间组成，103 位被试者首先被随机分配到其中一个房间，并被要求完成一组对个人特征重要性的排序，其中包括外观、

杂乱的环境更容易使人们引起冲动型消费、解题能力降低，以及解题持久性降低等自我调节的失败。这对消费者行为学研究、公共健康意识、消费者权益，以及个人日常工作效率的提升等都具有重要的现实意义。

创造力、运动能力等 11 个方面。排序之后，一半被试者（随机选取）需要解释为何将某一特性的重要性列为最高，并分享与之相关的个人经历；另一半被试者则需要解释排名第 7 的特性的重要性，以及这一特性对普通高校学生的作用。可见，前者因为需要被试者指出自己最看重的特性并联系到自身的实际经历，完成这个任务过程可视为一种“自我肯定”的过程；而后者仅要求被试者列出不太重要的某一个人特征，且不涉及自身的现实经历，因此可认为不具备自我肯定效应。

随后，被试者将进入第二个房间，并在此房间内解决一道无解的试题，其努力解题的时间长短将作为衡量其自我控制能力的指标。实验结果显示，没有得到“自我肯定”的被试者，在整洁的房间中解决难题的持久性显著高于在杂乱房间中的人群；而得到“自我肯定”的被试者，无论在哪个房间中都显示了相同的坚持解决难题的持久性。可见，“自我肯定”效应只对处于杂乱环境中的人群有效。

“自我肯定”可被视作一种对于自我控制“资源”的补偿——当杂乱环境造成“资源枯竭”进而导致自我调控失败时，适当的“自我肯定”可以补偿“枯竭”的自我调控“资源”，从而使人们恢复有效地自我调控能力。

实验 04 葡萄糖与人造代糖的对比

实验 3 解释了心理作用对于自我调控的影响，而在第四个实验中，我们尝试找到能够补偿自我调控资源的物理方法。在这个实验中，测试环境与实验 3 相同，而实验 3 中的“自我肯定”效应变量被替换为葡萄糖。

葡萄糖是人类生理活动的直接能源物质，为了研究葡萄糖对人们自我调控能力的真实影响，我们引入了人造代糖阿巴斯甜（Aspartame）作为安慰剂（placebo）。安慰剂可认为是一种没有效果但物理特性与被测试物质尽可能相同的“模拟”药，用于平衡被试者精神作用对于测试产生的偏差。

90 位被试者参与了这一实验，他们首先随机挑选含有葡萄糖（热量：约 135 卡路里）或代糖（热量：约 0 卡路里）的饮料（约 250mL）。随后试图解决实验 3 中用到的“无解”难题。与实验 3 类似，努力解题的时间长度将作为自我调控能力的考量标准。

最终实验结果显示，在饮用了代糖饮料的被试者中，在整洁的房间中解决难题的持久性显著高于在杂乱房间中的人群；而在饮用了含葡萄糖的饮料的人群中，无论处于何种物理环境中的被试者都显示了相同的较高的自我调控能力。

通过以上四个实验，我们揭示了处于杂乱的环境中人们更容易引起表现为冲动型消费、解题能力降低，以及解题持久性降低等自我调节的失败。这一研究除了为消费者行为学的理论研究做出贡献，对于公共健康意识、消费者权益，以及个人日常工作效率的提升等都具有重要的现实意义。

举例来说，不健康的饮食可能由自律性的失败导致。基于此项研究的成果，如果人们很难改变自身的生活习惯，无法通过物理环境的改善来有效杜绝自我控制失败的出现，那么借助家庭关系治疗项目的帮助也可使其建立更强的“自我肯定”意识，从而使人们能更好地掌控自己的生活。另一方面，我们也可推测超市等类似的购物场所，可能通过刻意制造的杂乱购物环境，或者将不同类别的产品混乱摆放来降低消费者的自律性，从而产生额外的购物冲动。而“购物环境”亦可引申至网络空间——电子商务类网站也可通过制造“杂乱”的页面效果来达到相似的目的。

CKGSB
PHILANTHROPY
COURSE
长江公益课程 2014
公益之路 长江人共同创新探索

学什么？
・理解专业和前沿公益理念，学习用商业的思维方式做公益；
・和企业家公益先行者分享做公益的实践和经验；
・了解长江公益的发展和参与方式；
・学习国际基金会的发展和中国基金会的设立和运作。

向谁学？
・公益界资深人士 + 长江商学院教授 + 长江校友公益先行者
・授课教师包括朱睿、冯仑、何道峰、徐永光、资中筠、长江公益委员会委员等。

和谁一起学？
・课程面向全体长江校友开放，连接长江社区内的公益志同道合者，共同打造长江校园公益社群和生态。
・本次课程为长江校友专享免费课程，在校同学可以计公益学时。

终身学习 | 明道担当

长江校友理事会公益委员会
爱心热线：+86 10 85186915
爱心邮箱：ckgsbaa@ckgsb.edu.cn

CKGSB 长江商学院
长江公益 Cheung Kong Philanthropy

Books

01

推荐一
《一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代》

[美] 布拉德·斯通 著，中信出版社

推荐人 **李海涛** 长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授和 MBA 项目副院长

教授札记 《一网打尽》充分展示公司成长过程中的关键时刻，揭示出亚马逊如何成为第一家在互联网上下如此大赌注并获得成功的公司，它又是永久改变了全球人类传统的购物习惯和阅读方式。本书是亚马逊的 2.0 时代，更关注新的发展过程。杰夫·贝索斯是一个很有智慧及远见的企业领导者，我对他十分钦佩。

内容简介

亚马逊最早起步于通过邮购来经营图书业务。但贝佐斯却不满足于仅做一名书商，他希望缔造亚马逊万货商店的神话能提供海量的货源，并以超低的价格提供最具吸引力的便捷服务。

02

推荐二
《金字塔底层的财富》

C.K. 普拉哈拉德 著，中国人民大学出版社

推荐人 **廖建文** 长江商学院战略创新与创业管理实践教授、高层管理教育项目副院长

教授札记 普拉哈拉德促使读者挑战其固有的想法：世界上相对贫穷的国家和人们中存在商业机会。本书揭示了如何用商业运作的模式来解决社会环境的问题。

内容简介

世界上最令人兴奋、增长最快的新兴市场在哪里？在你最意想不到的地方：世界经济的金字塔底层 (BOP)。整体上看，在全世界 40 多亿穷人中蕴藏着巨大的创业能力和购买能力。你可以从本书中学到如何为他们提供服务，并获取可观利润，同时还能帮助他们摆脱贫困。

03

推荐三
《IDEO，设计改变一切》

[英] 蒂姆·布朗 著，万卷出版公司

推荐人 **廖建文** 长江商学院战略创新与创业管理实践教授、高层管理教育项目副院长

教授札记 作者 tim Brown 是世界顶级创意公司 IDEO 总裁兼首席执行官，虽然是工业设计出身，但却通过设计思维思考企业战略和创新问题。

内容简介

这不是写给设计师看的书，是为追求设计思考的组织及个人打造的蓝图，协助将设计思考这种以创意解决难题的做法带进生活。设计思考的价值不只局限在创意产业，或负责产品设计的工作者，事实上，用设计思考来解决需要多方考虑的抽象问题时，往往能发挥强大的功效。在书中，享誉国际的创新设计公司 IDEO 总裁蒂姆·布朗，带领我们认识“设计思考”。

04

推荐四
《决定女人一生的两种选择》

赵东成 著，中国友谊出版公司

推荐人 **赵东成** 长江商学院战略教授及首尔国立大学战略、国际商务与管理规划教授

推荐语

女人二十几，工作、学习还是要嫁人？这本风靡全亚洲的女性成长书，在好看的小说中找到女人一生的秘密，韩国总统候选人文国现博士审订，三星电气、LG Nortel、现代工程机械 CEO 联袂推荐，韩国产业政策研究院鼎力推荐。

你想要的是玫瑰人生，还是蔷薇人生？此书给还在迷茫的女人以鼓舞，人生就是充满挑战、学会忍受痛苦、克服困难的过程。

长江悦读

05

推荐五
《团队正能量：带队伍就是带人心》

[美] 丹·柏秉斯基 著，中国友谊出版社

推荐人 **马云** 长江 CEO 首期校友、阿里巴巴集团董事会主席

推荐语

“团队建设”一直是培训师和企业管理者挂在嘴边的陈词滥调，真正影响团队效率的最大原因是：缺乏正能量。

如何把每一个人的才华真正地发挥作用？这就像拉车，如果有的人往这儿拉，有的人往那儿拉，互相之间自己给自己先乱掉了。我在公司里的作用就像水泥，把许多优秀的人才黏合起来，使他们力气往一个地方使。

06

推荐六
《互联网思维——独孤九剑》

赵大伟 主编，机械工业出版社

推荐人 **马云** 长江 CEO 首期校友、阿里巴巴集团董事会主席

推荐语

互联网不仅仅是一种技术或产业，更是一种思想，是一种价值观。互联网将是创造明天的外在动力。创造明天最重要的是改变思想，通过改变思想创造明天。

内容简介

《互联网思维——独孤九剑》是国内第一部系统阐述互联网思维的著作，用 9 大互联网思维，以专业的视角全方位解读移动互联网给传统产业带来的变革，涉及企业经营价值链条的各个方面。这是一部传统企业互联网转型必读的“孙子兵法”，帮助我们开启对新商业文明时代的系统思考。

07

推荐七
《淘宝十年产品事》

苏杰 著，电子工业出版社

推荐人 **赵迎光** 长江 EMBA 23 期校友、韩都衣舍 CEO

推荐语

见证淘宝十年的人也包括千万卖家。而卖家日夜接触的，恰恰是各种产品，本书给了我们一个全新的视角来理解日常的工作。作为见证中国电商从蹒跚起步到冠绝全球整个历程的参与者，这本书让我感触颇深，受益良多，相信广大卖家也会和我一样！

内容简介

《淘宝十年产品事》细数淘宝成立十年来经历的重大变化、核心产品的设计，以及背后的思考，深挖淘宝信奉的价值逻辑。愿意思考的人们，也可以从“淘宝”这个产品，或者说社会现象、经济现象里，找到每天都能体会到的那些变化的原因，从而想得更明白，活得更通透。

08

推荐八
《周鸿祎自述：我的互联网方法论》

周鸿祎 著，中信出版社

推荐人 **周鸿祎** 长江商学院 CEO8 期校友、奇虎 360 董事长

内容简介

在很多方面，周鸿祎都是互联网领域的颠覆者。他重新定义了“微创新”，提出从细微之处着手，最终改变市场格局、为客户创造全新价值。他第一个提出了互联网免费安全的理念，也由此让奇虎 360 拥有了超过 4 亿的用户。

在本书中，周鸿祎首次讲述了自己的互联网观、产品观和管理思想，厘清了互联网产品的本质特征和互联网时代的新趋势，列举了颠覆式创新在现实中的实践和应用。同时，针对目前传统企业的互联网转型焦虑，也提出了一套系统解决方案。

李洋：新生活才刚开始

编者按：著名的 Proust Questionnaire（普鲁斯特问卷）由一系列问题组成，问题包括被提问者的生活、思想、价值观及人生经验等。本期《长江》杂志开设这个栏目，希望能与你一起更加深刻地了解长江人的生活与思想。
本栏目欢迎你来提问，你对哪个教授或者哪个同学或者哪个校友感兴趣，随时可以发送问题给我们：tyan@ckgsb.edu.cn。

本期受访者李洋 哥伦比亚大学商学院博士、长江商学院市场营销学助理教授
采访 / 闫婷

1. 最近让你感兴趣的一个话题是什么?

移动互联与智能硬件，特别是即将出现的社交机器人 (social robot)。

2. 你最欣赏的历史人物是谁?

理查德·费曼。在我看来费曼是 20 世纪最令人敬佩的学者。他得过诺贝尔奖，是最伟大的理论物理学家之一。同时他又是一个另辟蹊径的思考者，超乎寻常的教师，具备独特的个性和让人难以忘怀的滑稽与幽默感。看过一本费曼的“Surely You're Joking, Mr.Feynman”，中文译本是《别闹了，费曼先生》。书中用最通俗打趣的语言，表达了费曼对人生和社会的奇妙且又深刻的观察。他的魅力和才华令人倾倒。我非常欣赏他严谨治学且从容乐观的人生态度。

（编辑注：《洛杉矶时报》评价：“任何读这本书而不大笑出声的人，心理一定有毛病。”，有好奇心的读者们可以读读看，验证一下是否会大笑出声，顺便验证一下是不是心理有病。）

3. 你最感兴趣的研究是什么?

量化模型的大数据应用。当前经济学也好，市场营销也好，都越来越数量化。之前我们的方法主要是用历史数据做实证研究。这种方式有其局限性，因为能收集的数据常常只是历史上的一个局部小样本。当前，历史数据越来越多，比如互联网上京东、淘宝之类每天产生海量数据。分析历史数据本身就已经变得很难。海量的数据对计量经济学模型提出了更高的要求。另外一方面，现在很多新研究，已经跳出了用历史数据做实证这个范畴。很多时候我们需要实时数据 (real time data)，要求模型得出的结果能随时间演化，实时更新。在前两个方法的基础上，现在还出现了一个热点—田野实验 (field experiment)。在用历史数据做研究的时候，观察到的数据总是不能全面完整的，因此很多看似导致结果的原因其实不是真正的原因，这也就是著名的数据“内生性”问题。田野实验是可控实验，同时跳出了实验室的局限，在现实商业环境中进行，因此可以用来准确地找到经济活动中的因果关系。这个过程中怎么去随机分组、操控条件，收集数据等等均有讲究。这些都是量化方面的新趋势，都与大数据紧密相关。

（编辑注：专有名词太多，编辑表示很难懂，对量化模型的大数据应用感兴趣的读者们，有需要的话，请直接与李洋教授联系。）

4. 你最欣赏的经济学家是谁? 为什么?

约瑟夫·斯蒂格利茨，哥伦比亚大学商学院的教授。我毕业于哥大商学院，算是和他有些交集，也认识他。斯蒂格利茨非常值得尊敬，和费曼一样，非常聪明，有洞察力，挺爱开玩笑。人随和幽默，从容淡定。

他写过很多分析资本主义自由市场经济的文章，对“看不见的手”持批判态度。他写这些东西的时候，美国经济蓬勃发展，所以他的观点并没有得到大众的太多关注。当然这些批判与他的诺贝尔奖没有直接关系，他获诺奖是因为对微观经济学的一个重要分支：信息经济学的创立做出了重大贡献。他关于资本主义自由市场经济的批判文章在美国经济危机后重新得到大家关注。虽然他的观点和主流观点不太一致，但从批判中可见其理性的反思精神。

（编辑注：李洋教授还提到了一本书《21 世纪资本论》，英文名是：Capital in Twenty-First Century，有兴趣可以找来看，长江商学院的图书馆里应该有。）

5. 你使用过的最多的单词或者词语是什么?

“However, …”

6. 你认为现实中的幸福是怎样的?

我自我估摸着新生活才刚开始，哈哈。

（编辑注：目测李教授状态，言谈幽默风趣，笑容可掬，应该还蛮幸福的。）

约瑟夫·斯蒂格利茨获诺奖是因为对微观经济学的一个重要分支：信息经济学的创立做出了重大贡献，关于资本主义自由市场经济的批判文章在美国经济危机后重新得到大家关注。

7. 你最想在哪儿生活?

一个没有空气污染，可以自由呼吸的地方。

（编辑注：这恐怕算是全国人民的共同愿望吧。请大家详细研读本期杂志封面“开启绿色新世界”，透露出的是满满的对天变蓝、水变清、山变绿、空气变清新的愿望。）

8. 你认为哪种美德是被过高评估的?

当下很多人在做公益，好像不做公益就跟时代脱轨了。当然，公益是美好的事情，有能力的帮助弱势群体，我非常赞同。但在彰显“公益”的时代不要忽略了另一个词“公德”，公共道德。这个词应该先行于公益。比如北京街道的斑马线上我很少见到汽车主动让行人，在这样一个号称千年古都的城市，算缺乏点公德吧。再比如一些以网游为盈利手段的公司，一方面设计了不少低俗的游戏投放青少年市场，一方面又在西部山区捐助贫困学生。结果很多接受捐助的小学生最后又沉溺于这些收费的网游，并耽误了大量的学习时间。所以我觉得公益是上层建筑，公德是更基础的问题，这两件事情的先后顺序也许应该考虑一下。

9. 你最喜欢哪种类型的学生？

善于自我反省，自我改变的学生；尊重知识，更像学生的学生。学习的时候不只是听，会积极地思考，积极地反省。

10. 假如有机会改变过去的一个决定，会是什么?

多学两门外语。在国外多年，我感觉很多大大小小的矛盾冲突都是因为交流不畅。如果大家能用如母语一样的语言沟通，那很多问题就不存在了。在美国的时候一直想学西班牙语，没有实现。现在因为有互联网教育，可以让我用手机在等车，排队等间隙时间学习。所以我希望坚持下去，再多学习一门语言。但千万不能用当年学习英语的方式，那样太耗时，现在的工作强度也不允许。

（编辑注：李洋教授推荐一个叫做 Duolingo 的语言学习软件，在手机上使用特别方便。它最大的特点是互动性非常强，而且比较娱乐，适合学习语言。）

11. 什么是你曾经深信不疑，但现在有所怀疑的?

为什么要深信不疑？我一直比较倾向于辩证地看问题。呵呵。

让我们做得更好

《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：

《长江制造》

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。

《长江问答》

长江问答借鉴普鲁斯特问卷的形式，希望能与你一起更加深刻地了解长江人的生活与思想。你对哪个教授或者哪个同学或者哪个校友感兴趣，欢迎联系我们提问。

投稿事宜联系人：　市场公关部　闫婷　　电话：010-8518-8858转3028
电邮：tyan@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）。