

长江

VOL. 43
2016年1月出版

CK|G|S|B
长|江|商|学|院

P30 封面故事

新商业文明下 中国企业的担当

中国的商界精英有责任也有能力在未来世界经济
发展及社会进步中扮演更为重要、积极、进步、
稳定、阳光与和谐的力量。在实现中国梦的同时，
也开启新一轮文艺复兴与启蒙。



遍布全球精英校友
持续推出高价值学术研究成果
学术立校
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
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

工商管理博士 学位课程

Doctor of Business Administration

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



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，敬畏技术进步，积极参与变革，持续努力学习也成为一种趋势。



陈一丹 DBA二期班
腾讯控股有限公司
主要创始人、终身荣誉顾问

在高质量的教学课程和优秀师资的带领下，让我们更好地认识自我，认识社会，与志同道合的同学们，共同学习、进步。

寻找新一代商业文明思想者

Join the Elite of Elites!

共建商业思想生态圈



微信号: 长江DBA

长江DBA热招进行中

电话: +86 10 8518 6905

邮箱: dbaadmissions@ckgsb.edu.cn



迎接新商业文明



“因为向往大海，所以汇入长江”，这句话常常让每一位初到长江的学员心潮澎湃。在商场上，他们个个身经百战；重归校园，他们远离江湖的征战与厮杀，沉醉在思想和理论的青山绿水之间。在长江的课堂上，他们重新思考人生，重新定义梦想；当他们再次踏上征程的时候，每一个人身上都深深地烙上了“长江制造”的印记。在本期的“特别报道”里，让我们一起认识四位出自“长江制造”的朋友们。

在本期“明道全球”栏目中，山西鑫泉集团董事长、长江商学院EMBA 24期学员鲍传桐和我们分享了《在德国邂逅工业4.0》。世界工业在过去20年中发生了戏剧性的转变，在西方主要工业国家中，唯有德国和奥地利的制造业抵御住了冲击。许多人震惊于中国制造的崛起，也有许多人预言未来服务业将终结制造业，但是在德国，制造业始终是最重要的经济元素。数年以来，德国工业一直处于一场重大而根本性的变革之中，这就是工业4.0。为中国制造寻找未来，明道德国，问道工业，取道4.0，这是长江商学院明道德国课程的初心所在。

本期我们还迎来了一位长江商学院的新成员：2015年5月24日在深圳正式发布成立的创新创业社区。从筹备到路演，从发布到面试，每一步都有艰辛有汗水，每一步也有收获有喜悦。翻开创新创业社区的日历，一张张都写满了创业者追逐梦想的激情。开营100余天，长青腾创业营的40位CEO学员捷报频传，58%的学员顺利进入下一轮融资，100天融资总金额超过60亿元，40家创业公司总估值实现翻番，超过600亿元。

在酝酿近半年之后，我们隆重推出封面报道《新商业文明下中国企业的担当》。中国已成为世界第二大经济体，一批世界级企业和企业家走上全球舞台，他们必将承担越来越多的商业与社会责任，在可持续发展、包容性增长、推动全球创新、探索人类和谐发展等方面大有可为。为此，我们需要重新思考中国企业家的全球定位、社会责任和担当。我们试图以更开阔的全球视野，从中国传统文化中寻找智慧和动力，探索并重构新时代的全球新商业文明。

在新商业文明即将到来之际，让我们一起做好迎接的准备。



P30 封面故事
Cover Story

在长江商学院，我们希望关心三大问题：为什么经商？如何经商？财富应如何使用与处置？这是长江商学院的梦想，也是和别人不一样的地方——全球视野、人文关怀，是长江商学院差异化优势不可或缺的两个元素。

封面故事 Cover Story

30 | 新商业文明下中国企业的担当

“面对中国经济取得的巨大成就，我提出‘新商业文明’这一理念最重要的考虑是，思考我们的挑战在哪里——企业应该承担哪些更重大的

责任？企业家应该扮演什么样的角色解决中国的发展问题，乃至解决全球的发展和文明进步问题？”

**36 | 杜维明：
从经济人到生态人**

未来我们要思考的是：如何建构一套制度，让自由与公正、理性与同情、

法治与礼让，权利与责任，个人与社会共存，以及如何从一个经济人变成一个生态人。

长江新闻 News

- 06 | 欧洲领袖看中国崛起
- 06 | 中美对话全球能源新格局

- 07 | 长江-哈佛首届全球论坛
- 07 | 项兵：中国转型及全球影响
- 08 | 项兵出席圣彼得堡论坛
- 08 | 项兵夏季达沃斯行
- 09 | 长江-达顿共赴十年之约
- 09 | 项兵受邀中国商业年会



师说 Viewpoint

- 10 | 商学院是什么？
- 11 | 阿里+苏宁以后，该怎么玩
- 12 | 创业热潮下的冷思考
- 13 | 公益需要理念的创新
- 14 | 中概股私有化回家路漫漫
- 15 | 什么是中国经济新常态
- 16 | 产能过剩何时了
- 17 | 互联网时代的垄断及监管
- 19 | 金融危机七周年祭
- 21 | 谁是最后的救市主？
- 23 | 新常态与互联网金融

TA们说 Viewpoint

- 25 | 冯仑：西点军校出来的CEO 多过哈佛商学院

- 25 | 房超：出新是零售商最好的境界
- 26 | 于冬：中国电影产业的两个机会
- 26 | 柳青：战神召唤者
- 27 | 周鸿祎：你好，合伙人时代
- 27 | 池宇峰：创业的武林秘籍
- 28 | 陈杭：《大圣归来》话投资

微影时代成功背后的逻辑：一是中国电影产业即将超过美国成为全球第一大电影市场，二是“互联网+文化产业”的强大动力，三是团队的力量。



长江公益 Charity

40 | 善经济时代的财富观

善经济是社会服务业占主导地位的经济。财富量的增长，使整个人类财富的生产从解决有和没有、多与少的问题过渡到好与更好的问题。

44 | 敦和：打造系统性资助平台

资源解决能不能做的问题，文化决定能不能做久远的问题，而制度则是保障公益组织能否在一个健康环境下成长的问题。



48 | 一个鸡蛋：暴走冠军的心愿

2011年，联劝公益基金来到长江商学院上海校区，讲述了希望让贫困地区儿童每天吃上“一个鸡蛋”的理想，长江人人为之怦然心动。从此，长江商学院便与这“一个鸡蛋”结缘。





P50 | 长江制造 Special Report

“因为向往大海，所以汇入长江”，这句话常常让每一位初到长江的学员心潮澎湃。在商场上，他们个个身经百战。重归校园，他们远离江湖的征战与厮杀，沉醉在思想和理论的青山绿水之间。在长江的课堂上，他们重新思考人生，重新定义梦想。当他们再次踏上征程的时候，每一个人身上都深深地烙上了“长江制造”的印记。

长江制造 Special Report

52 | 赵迎光：把“美”这块蛋糕分成99片

从产品小组到子品牌，再到经理人团队，最后到股权改革，这种演化将使韩都衣舍成为有广泛影响力的时尚品牌孵化平台。



54 | 史依弘：一样心情别样娇

从武旦到青衣，从梅派到程派，从京剧到昆曲，从戏曲到电影，从京剧名伶到好莱坞明星，史依弘在一个不看戏的年代，继续演绎着京剧的传奇。

56 | 钱学锋：互联网金融的泡沫与味道

与电商等其他行业不同，金融行业的成长曲线尤其陡峭。在这个行业里，“生死存亡”每天都在发生。

58 | 林奇：我的《三体》你做主

想让中国电影逐渐摆脱对好莱坞的依赖，是林奇投拍《三体》，以“互联网+”推动电影产业升级的深层次原因。

明道全球 Global Insights

60 | 社会价值第一课

为期一周的哈佛之旅旨在帮助中国企业家学会通过参与公益创造社会价值，真正做到“尽善其身，达济天下”。



63 | 在德国邂逅工业4.0

在我的企业面临行业发展、结构调整、知识断层时，我非常困惑，不知道企业的明天在哪里，但是这趟德国之旅让我找到了答案。



长江创新创业社区 Chuang

66 | 创创来了

在全民创业大潮下，长江商学院于2015年5月24日正式推出长江创新创业社区，旨在引领中国新一代创业者的创业步伐，整合长江全球资源，为创业企业提供思维万花筒和成长加速器。

案例分享 Case Study

68 | BAT 战略布局解析

我们可将BAT布局分为四大板块来看：1. 寻找移动端线上入口；2. 搭建O2O商业闭环；3. 互联网金融布局；4. 向核心产业链上下游延伸，修筑产业护城河。



亚沙日记 MBA Diary

78 | 走过亚沙 一辈子的兄弟

2015年5月，在第四届“亚沙赛”中，长江商学院代表队经过三天两夜的奋战，在沙漠中负重行走60公里，最终收获了亚沙赛最高荣誉“沙鸥奖”。



长江悦读 Cheung Books

- 82 | 《影响力》
- 82 | 《商业地产投资建议》
- 83 | 《谁说大象不能跳舞？》
- 83 | 《价值评估：公司价值的衡量与管理》
- 84 | 《颠覆性创新：如何改变公司、撼动行业、挑战自我》
- 84 | 《一个村庄里的中国》

总第43期
2016年1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。

执行主编 史颖波
编辑 长江商学院校刊编辑部

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 85188858-3282
传真 010-85186800
电子邮件 ybshi@ckgsb.edu.cn
网址 www.ckgsb.edu.cn

欧洲领袖看中国崛起

2015年7月9日 中国 北京——“对于崛起的中国和全球化的中国企业，在向海外发展的过程中，理解当地的人文和商业环境是最重要的——当地的商业文化有哪些特点？他们习惯的工作方式和强度是怎样的？此外，你还要通过了解历史来体会当地人的价值观。”罗兰贝格战略咨询公司 CEO、长江商学院欧洲顾问委员会（CKGSB European Advisory Board）成员常博逸（Charles-Edouard Bouée）在圆桌分享会上谈道。

2011年9月，长江商学院在伦敦正式启动了欧洲办事处，同时组建了由多位欧洲政商界精英组成的欧洲顾问委员会，以实现学院的欧洲本地化战略布局。近日，委员会成员莅临长江商学院北



京校区召开年度会议，并举办题为“机遇与挑战：欧洲政商领袖眼中的中国崛起（China's Reemergence through a European Lens: Opportunities and Challenges）”的圆桌分享会，与长江商学院教授和多个项目的同学、校友一起从欧洲企业家、政治家的独特视角，探讨

中国不断崛起的经济实力对欧洲市场以及全球格局带来的深刻影响。韩国影响力最大的新闻媒体《朝鲜日报》、中国知名媒体团队财新传媒等就“欧洲前路”“一带一路的‘外销’力度”等话题专访欧洲委员会委员。

中美对话全球能源新格局

2015年7月29日 中国 北京——“中美对话全球能源新格局”——美国能源信息署行政首长亚当·塞米斯基（Adam Sieminski）主题演讲活动。

如何保障国家能源安全？排放税会对

哪些能源市场造成影响？新能源面临怎样的挑战？长江商学院与长策基金会特邀美国能源信息署署长（Adam Sieminski）在北京校区发表主旨演讲。

正值 93 号汽油回到 5 元时代之际，

亚当·塞米斯基预测：目前全球原油储备高企，经济复苏仍存不确定性，并且全球石油产量还有可能进一步上升，油价很有可能跌到 30 美元每桶。



长江 - 哈佛首届全球论坛

2015年8月7日 美国 马萨诸塞州 坎布里奇市——中美两个全球最大的经济体，虽然在文化、政治和经济结构上存在差异，但也都面对着如何实现社会公平与效率间的平衡等一系列挑战。为共同探寻促进全球性可持续发展和社会创新的最佳模式，长江商学院与哈佛大学肯尼迪学院两所代表亚洲和北美最高学术水平的院校于2015年3月建立战略合作关系，并在8月7日于肯尼迪学院校园首次联合举办主题为“企业新型领导力：与公共部门共创社会价值”的全球论坛（CKGSB-HKS Global Symposium—Responsible Business Leadership in China and the US: Private Sector and Public

Value），将 150 位来自中美两国的学术、政府和企业领袖汇聚一堂。
“为全球培养具有社会责任感的学界、商界和社会领袖是商学院的责任；我期待长江商学院和哈佛肯尼迪学院的战略合作，能够成为新的全球‘启蒙时代（a new age of enlightenment）’的重要开端，共同打造具备全球视野、人文关怀和创新精神的新型人才！”长江商学院创办院长、中国商务与全球化教授项兵博士发表主旨演讲。美国联邦众议员孟昭文（Grace Meng 出席会议并发表主旨演讲；哈佛肯尼迪学院艾什研究中心主任安东尼·赛奇（Anthony Saich）教授，长江商学院名誉教授兼长江人文委员会主席、哈佛大学

研究教授及北京大学终身教授杜维明，哈佛中国基金主席柯伟林（Bill Kirby），哈佛肯尼迪学院公共政策硕士学位项目学术主席约翰·多纳休（John Donahue），长江商学院经济学教授杨瑞辉（Leslie Young），以及长江校友 SK 集团大中华区 CEO 孙子强与绿叶制药有限公司董事长兼总裁刘殿波参与了专题讨论。



项兵：中国转型及全球影响

2015年8月6日 美国 纽约——“百人会（Committee of 100）”高层交流会在纽约举行，项兵院长在会上发表了题为《中国的转型及其全球影响》的主旨演讲，首先分析了实现公平和稳定对于可持续发展的重要作用。此次高层交流会由百人会资深成员、哥伦比亚大学校董及全球著名风险投资和管理公司 Investcorp 首席投资长官童伟鹤（Savio Tung）主持，Carnegie Towers 战略投资咨询合伙人、百人会联合创始人邓兆祥（Henry Tang），杨氏顾问公司（Shirley Young Associates）总裁、百人会联合创始人杨雪兰（Shirley Young），汉世纪海外投资管理有限公司（Sino-Century China Private Equity Partners）资深合伙

人、百人会名誉会长关德铨（Clarence Kwan），北汽集团前 CEO、春晖投资顾问董事长、百人会中国联席主席汪大总，中国银行执行副总裁徐海峰和耶鲁大学

领导力项目高级副院长杰弗里·桑尼菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）等多位来自投资、金融、教育、地产领域的高层参会并发表观点。



项兵出席圣彼得堡论坛

2015年6月20日 俄罗斯 圣彼得堡——“中国依靠强大的经济实力和巨大的市场空间，在未来将聚拢全球的创新人才并打造为自身的创新实力。因此，中国创新的源动力将不仅仅局限于国家内部。”长江商学院创办院长项兵博士在参与有“俄罗斯的达沃斯”之称的圣彼得堡国际

经济论坛 (St Petersburg International Economic Forum, 简称 SPIEF) 时指出。

主题为“行动起来：共同推动稳定和增长 (Time to act: shared paths to stability and growth)”的2015年度 SPIEF 核心活动为俄总统普京 (Vladimir Putin) 出席的全体大会。俄罗斯副总理、

俄联邦政府办公厅主任谢尔盖·普里霍季科 (Sergei Prikhodko) 在开幕式上致欢迎辞；包括俄联邦政府机构和服务单位负责人在内的50位俄罗斯政要以及50位外国政要参加了全体大会、圆桌会议和发布会。项兵院长此次受邀参与“中国经济‘新常态’：对区域经济增长与全球需求的影响”和“开启知识经济的增长潜力”两大重要环节，与澳大利亚前总理陆克文 (Kevin Michael Rudd)、全球最大的大宗商品交易商嘉能可 (Glencore) 首席执行官伊凡·格拉森伯格 (Ivan Glasenberg)、以色列总理埃胡德·巴拉克 (Ehud Barak)、俄总统顾问安德烈·夫尔森科 (Andrei Fursenko) 和华尔街日报高级编辑鲍伯·戴维斯 (Bob Davis) 等共同探讨相关话题。来自120个国家的超过1万名与会者参加了本年度论坛，其中包括486家俄罗斯企业和319家外国企业的首席执行官。



项兵夏季达沃斯行

2015年9月10日 中国 大连——长江商学院创办院长、中国商业与全球化教授项兵博士参加2015年夏季达沃斯论坛 (世界经济论坛新领军者年会)，并应邀出席本届达沃斯“中国企业家的国际崛起”和“全球大学领导者对话”两场论坛。

“中国在过去的探索中已经走了很长的路，但仍有很多东西要向全球学习；在全球视野的打造、全球资源的整合、全球价值的对接和全球责任的担当方面，

我们的企业都需要‘补课’。”项兵院长说。

项兵表示，目前中国已成为第二大外资吸引国，而且是唯一不被任何一个模式所主导的市场——各主要发达国家都有自身的主导模式，而在中国，每一个国家的核心管理模式都可以大有作为。“中国市场的开放已经为全球树立了一个杰出典范。”他说，“面向未来，虽然我们对全球‘被中国化’这一大趋势早有预料，但只是没想到会来得如此之快！”



长江 - 达顿共赴十年之约

2015年8月底，已入秋是北京迎来了最美的季节，美景映衬着愉快的心情，长江商学院迎来了第9批来自美国弗吉尼亚大学达顿商学院 (University of Virginia Darden School of Business) 的EMBA学生。这是达顿商学院和长江商学院合作的第九期EMBA中国模块课程。“九”在中华文化中代表极致和长久，也是两所院校合作关系的印证。

鉴于大部分同学是第一次来中国，为了帮助他们更全面地了解中国，在为期六天的短暂课程中，同学们探访了北京和上海这两个中国的政治和经济中心；课程的内容涉猎中国的政治、经济、人文和长江商学院原创的管理理论。长江商



学院学贯中西的教授们将中国经济的成长、互联网等新兴行业的发展以及中国企业的全球化放在世界经济的大背景下，和美国的发展进行比较，帮助学生更好、更快地了解中国经济的现状与前路。

课堂之外，企业参访和文化活动也丰富多彩。同学们参观了李宁公司和滴滴快的公司，从传统制造企业和新兴的互联网企业这两个不同的视角近距离了解中国企业的崛起。将李宁和耐克以及阿迪达斯等国际运动品牌的对比、滴滴快的和优步 (Uber) 的对比，让同学们更加深入地理解和切身体验在中国独特的经济和发展环境中，中国企业的创新以及运作模式。

项兵受邀中国商业年会



2015年9月11日 中国 上海——“中国过去的优先重点是‘发展’，现在劳动力人数在下降，就业压力相对减小，

因此，缓解环境压力和消除社会不平等现象成为更重要的问题。”

长江商学院创办院长、中国商业与全

球化教授项兵博士近日受邀参与“2015《经济学人》(The Economist) 中国商业年会”，对话《经济学人》总编辑詹尼·明顿·贝多斯 (Zanny Minton Beddoes)，探讨中国未来10年经济的增长动力和对应政策，以及全球经济发展趋势。

创办于1843年的《经济学人》是关注全球政治与商业的知名刊物。本年度中国商业年会将华大基因合伙人王俊、东软集团高级副总裁王楠、兴业证券首席分析师王涵、经济学人智库首席经济学家西蒙·巴普斯特 (Simon Baptist)、中国农业银行首席经济学家向松祚、中国欧盟商会主席约尔格·伍德克 (Joerg Wuttke) 等众多企业家、经济学家齐聚一堂。

商学院是什么？

刘劭 长江商学院副院长、会计与金融学教授



我从读研究生到现在，在商学院里已经有 20 年了。先是在哥伦比亚大学商学院读博士，再到加州大学洛杉矶分校（UCLA）的商学院教书，最后回国加盟长江商学院。我的朋友、合作者、老师、学生遍布国内外的很多著名商学院。

很多人觉得商学院深不可测，高不可攀，以为老师学生可能都是三头六臂；有的人对商学院不以为然，认为商业才能抑或是天生的，抑或是在实践中摸索出来的，商学院大概没有什么帮助。两者其实都不然。商学院的社会和市场价值是显而易见的。商学院发源于美国，第一家应该是哈佛或宾大。我认为它对美国取得世界第一经济大国的地位是有着非常重要的贡献的。美国经济的一个特点是弹性大、创新多。商学院对这种架构的搭建和理念的推广起到了非常积极的作用。但话说回来，要从本质上改变一个企业家或管理者，并不是非得通过商学院。很多非常著名的企业家，比如说比尔·盖茨、乔布斯等，不但没有上过商学院，连大学都没有读完。

长江是用国际标准来衡量教授团队的商学院。每个教授来长江申请工作，我们都要求大约十封左右的推荐信，而且写推荐信的人不能是申请人指定的，而是我们教授委员会独立从每个专业的国际著名专家里面挑选的。如果我们内部的教授认为申请人水平没有到位，或是没有大多数推荐人说他是“神功绝顶”，在匿名投票中这个申请人的票数就不会够，他就得不到长江的教职。这种严格要求的结果就是教授团队的发展很慢：长江已经建校 12 年，到今天教授团队也才四十来个人。但好处是，这样的师资可直接和世界接轨，因为这些人跟美国名校的师资都是曾经的同事、合作者，因此没有任何沟通上的问题，水准一目了然。

商学院的核心教学项目是工商管理硕士（MBA）。MBA 有针对五六年工作经验的普通 MBA 项目，也有针对高级管理人员、企业家的 EMBA 项目。在国外，MBA 一般都是商学院最大的教学项目。长江和这些国外院校有很大的不同。长江最大的项目是 EMBA，而且项目里的学员从年龄、经验上都高于北美名校的 EMBA 群体。这是外国人想不到的。我想这可能和中国商业教育起步晚有关系：大部分中国的企业家、管理者在知识层面上

相对西方的企业家是有很大缺陷的，所以企业成功了还得补课。虽然从学员构成上有些不同，EMBA 学员的需求和 MBA 实际很相似，一样是知识和人脉。由于知识结构和经验的不同，这两个项目对知识的需求也有很大区别。MBA 的头脑像海绵，希望知道所有对他有用的信息。EMBA 更有目的性，因为他在工作中往往处于领导地位，所以他就需要老师上升到他的高度来讨论问题。

改革开放 30 多年，中国还没有出现世界级的大学。和

理工学科不同，商学院是轻资产运作，需要的投入相对较小。长江证明只要有符合市场规律的合理机制，在有限的投入下，完全有可能在中国留住一大批国际一流的专家教授，在较短的时间内迅速赶上国际名校。历史的机遇在这里，资源已经不匮乏，能否做得到是我们自己的责任。

“和理工学科不同，商学院是轻资产运作，需要的投入相对较小。长江证明只要有符合市场规律的合理机制，在有限的投入下，完全有可能在中国留住一大批国际一流的专家教授，在较短的时间内迅速赶上国际名校。历史的机遇在这里，资源已经不匮乏，能否做得到是我们自己的责任。”

扫一扫
阅读教授
完整文章



阿里+苏宁以后，该怎么玩

滕斌圣 长江商学院欧洲校区副院长、战略学副教授



近日，阿里巴巴斥资 283 亿元交叉入股苏宁电器，试图通过构建战略联盟，实现彼此融合。联盟双方都把战略合作视为“婚礼”，但没有无缘无故的爱，除了抱团取暖，战略联盟的形成需要一些基本的动因。

一是联盟双方资源共享，能力互补。阿里是互联网经济的扛旗者，有着强大的电商平台流量、数以亿计的电商网购活跃群体。苏宁的优势在于强大的实体经济，在于线下的供应链、仓储物流体系、1600 多家线下门店、3000 多家售后网点。如果能够打通线上线下业务，那么两者将产生极大的协同效应。

二是联盟双方能相互分担风险。互联网的商业模式贵在线上线下融合。阿里的优势在线上，但正在向线下发展；苏宁的优势在线下，但试图向线上拓展。但是，从规模经济的角度看，无论阿里线下的菜鸟物流，还是苏宁云商等线上业务，都不具备规模优势，而合作所形成的规模经济和范围经济能够降低新业务风险。

三是商业模式创新的需求。通过战略联盟实现商业模式创新，一方面能够提高企业的竞争力，另一方面还能够防止竞争损失。

战略联盟的形成源于双方的资源互补，但获得成功的关键却在于业务流程的融合，这要求联盟双方要有良好的兼容性，但双方的真正融合却非易事。阿里和苏宁面临的难题是，它们之间的整合不会一帆风顺，潜在的收益也体现在长期。所以，联盟双方要对合作的目标有共同的认知，努力打通双方的业务信息和业务流程，使得协同效应能够尽快显现。国际上，联盟的整体成功率在 30% 左右。如果没有协同效应，那么战略联盟往往会变成一场“圈地运动”。为了避免落入联盟陷阱，双方

显然需要付出一些额外努力。

一要“更了解”。阿里和苏宁的战略联盟是“市场促和”，源于市场竞争的压力。历史上，双方企业领袖之间的个人互动不多，渊源不深，对彼此的习惯、商业理念缺乏深入了解。这不是一个完美的个人基础，更需要双方去弥补。同时，双方的企业文化又格外强势，都一直主导着各自行业。如今放下身段，结成姻缘，磨合的成败，将取决于双方沟通与包容的能力。

二要“更积极”。对于“阿苏联盟”，有人批评只是土豪的任性花钱，除了规模的扩大，没有任何商业模式的创新。BAT 这些年的大扩张进程中，建立了不少商业联盟，真正能看到实效的似乎不多。腾讯与京东战略合作，也是几个月后才开

启京东的微信入口。阿里和苏宁要有所不同，必须以更积极的态度改变家电零售业务的商业生态。

三要“更紧密”。打通资源和信息是联盟成功的关键，能够为联盟带来切实的好处。例如更好满足用户需求、更多商业利益等。在资源打通上，

阿里和苏宁的业务协同要体现在家电产品、线下门店、物流配送等各个业务环节，苏宁承诺在线下做到所有门店向阿里用户开放，提升用户在物流服务、售后服务和支付结算服务等各个环节的体验。在信息打通上，双方的产品信息、仓储信息、物流信息、支付系统等都要实现连接和协同。

“当前经济环境趋寒，传统行业做得艰难，电子商务也不像往日那般洒脱，两者开始意识到‘合则两利’的可能。”

扫一扫
阅读教授
完整文章



创业热潮下的冷思考

廖建文 长江商学院副院长、战略创新与创业管理实践教授



这是一个最好的时代。移动互联网、大数据、云计算等技术让“弯道超车”的创业商机俯拾皆是。在政策的扶持下，全球各地的孵化器、创业园如雨后春笋般涌现。资本市场上集万千宠爱于一身的创业板和新三板更是将创业前景推向了前所未有的高度。然而，全民创业活动中体现出的大众化、同质化和空心化特征是今天的许多创业公司无法回避的三个问题。

大众化

“企业家”具有丰富的内涵，对各方面素质和能力提出了极高的要求。在美国，每年大约只有4%~6%的新生创业家。即使是在这个被认为富有创业精神的国度，企业家作为一种职业，也只是少数人的专利。

创业是企业家在识别商业机会的基础上，用实际能力将其转化为商业价值的过程。但是失去了“发现机会”和“把握机会”

的能力这两个创新活动中最核心的要素作为支持，我们更愿意相信近两年来的创业热是出于对资本的追逐和潮流的跟风。

另外，创业作为一种成功率极低的高风险活动，本身也不具备大众化的属性。根据2013年国家工商总局发布的全国内资企业生存时间分析报告，近五成的企业年龄在5年以下，企业成立后第三年死亡率最高，达到9.5%。

同质化

第二个问题是创业内容的同质化。中国的创业者们从来就不缺乏敏锐的嗅觉，对于“热点”和“风口”的把握并不逊于任何人。

在某些领域，随着创业者们蜂拥而上，就陷入了“一热就进，一进就死”的怪圈。可穿戴概念火了之后，全国有上百家公司在做手环，直到小米进入了该领域，其他品牌几乎都销声匿迹了。

无论在哪一个行业，大量同质化产品的出现必然导致社会资源的极大浪费。竞争如果不是以产品质量和用户体验为基础，就很容易走进价格战的恶性循环。从国内曾经的MP3乱战，到衰

落的光伏产业，再到如今依然在价格战死胡同里苦苦挣扎的山寨手机业，都是一个个鲜活的例子。在这些同质化程度高的行业中，难以产生赢家。

空心化

国内企业的中高层管理者另立门户，加入创业的大潮已经不是什么新鲜事了。坊间流传着一张互联网创业圈派系的名单：据不完全统计，阿里、腾讯、百度等11个互联网大公司输出了四百多位创业者，并且这个数字还在不断地增大。这些创业者离职前在公司中担任中高层要职，是职业经理人中的中坚力量。

创立企业不易，成就企业更难。要把企业发展壮大，光靠运气、关系和企业家个人的胆识远远不够，还要依赖优秀职业经理人的作用。中国职业经理人阶层的匮乏是业界的共识，这当中的原因很复杂，而“人人都想当老板”是其中无法忽视的一条。

中国并不缺老板，缺的是能够在老板的公司里安心扎根、施展才华的管理人才。在这样的背景下，创业企业遍地开花，但伟大的创业企业寥寥无几也就不难理解了。人才的流失导致创业企业的空心化，而这绝不是光凭时间和耐心可以解决的。

扫一扫
阅读教授
完整文章



公益需要理念的创新

朱睿 长江商学院副院长、市场营销学教授



从范畴来看，公益的内容比我们想象的要丰富。从做法来说，公益应该讲求效率并且应该用商业的模式来做公益。从结果上说，公益应该强调受助者的参与和责任。否则，这样的公益是有害的。

公益需要的是爱心和智慧的结合，缺一则不成其为真正的公益。爱心点燃了公益的火把，智慧可以让这个火把持续地燃烧；爱心让我们在公益这条道路上走得更远，智慧让我们在这条路上走得更快。

公益范畴比想象的要丰富

芝加哥大学是美国最富盛名的大学之一，迄今已有89位诺贝尔奖得主在此工作或学习。不太为人所知的是，这所大学是由美国19世纪末的石油大王洛克菲勒于1890年捐资创办的。在建校五周年的庆祝活动中，洛克菲勒在一个巨型帐篷里对现场的1500多人说：“这是我一生中最明智的投资。”

但是，这还不是公益的全部定义。公益的范畴比我们的理解要宽泛得多。只要是社会问题，都属于公益的范畴。比如洛克菲勒家族还做了一件让人意想不到的事情，捐资修建了纽约现代艺术博物馆MOMA。提高人们的审美趣味，让人们看到美、欣赏美、传播美，这是更高层次的公益。

借鉴商业模式做公益

把投资原则和公益弄到一块儿，那怎么可能?! 这是我在商学院讲授公益课的时候，遇到的最常见的反诘。的确如此，将程式化、数量化和结果导向的投资战略，与讲求爱心、讲求奉献的公益诉

“中国公益事业最需要的不是金钱，而是一场理念更新的头脑风暴。厘清这些疑问，走出公益误区，我们最需要的是理念上的创新。”

求结合在一起，猛然一听，确实有点让人抓狂。

对所有已经投身或者即将投身公益事业的人来说，有一点务必牢记：我们身处一个资源有限的世界，慈善家或资助者不可能资助每一个行善事的项目，他们必须做出取舍。

怎样取舍呢？没有标准答案，但是有一点是肯定的：应该选择那些把每一分钱都用到极致的项目。否则，钱就被白白浪费了。对那些苦苦等待救助的社会需求来说，这种浪费是一种无法原谅的错误。

公益机构最大的特点是非营利性。非营利意味着赔钱，但是赔钱并不必然等同于浪费和低效率。换句话说，正是因为非营利，才更应该有效率，

更应该让公益的每一分钱都获得最高的社会回报。

要让给予变得更聪明，要让非营利机构变得更有效率，要让慈善变得更公平，其实，我们有现成的方法可资借鉴，这种方法恰恰来自于已经在几百年的演化过程中变得极为成熟的营利性机构。

让受助者独立

在《洛克菲勒传》中，洛克菲勒说过一句话让我深受震撼：如果不能让受助者独立，慈善就是有害的（Charity is injurious unless it helps the recipient to become independent of it）。这个理念，对投身公益事业的人士来说，应该贯穿公益行动的始终。

也就是说，金钱的额度和爱心的真诚固然令人尊敬，但是我们救助受助者的最终目的是帮助他们独立起来，不再需要我们的帮助，这才是公益最大的成功。如果救助者离开我们的帮助还不能独立，这样的公益不仅有害，对救助者来说，也是一种失败。

扫一扫
阅读教授
完整文章



中概股私有化回家路漫漫

李海涛 长江商学院杰出院长讲席教授、MBA 项目副院长、金融学教授



多方因素作用下，美国上市的中概股中正卷起一阵私有化的浪潮。2015年6月23日，陌陌（MOMO）宣布董事会已经收到来自陌陌的联合创始人、董事长兼首席执行官唐岩以及经纬中国、红杉、华泰瑞联基金的非约束性私有化要约，拟以每ADS18.90美元的现金收购其尚未持有的已发行普通股，该价格相较之前最后一个交易日收盘价溢价20.5%。事实上，陌陌此前于2014年12月11日在纳斯达克挂牌上市，至2015年6月仅约半年时间，如果此次私有化成功，则将创下中概股从上市到私有化最快的纪录。此后，陌陌应声大涨，盘中最高涨幅达13.45%，收盘涨9.88%，在纳斯达克指数微涨0.12%的情况下，多支中概股涨幅居前，聚美优品（JMEI）涨7.24%。

根据 Bloomberg 数据显示，在陌陌上市之前，2015年年初至今，美国上市中概股收到的私有化要约总金额已经上升至230亿美元，仅本季度就已经有20家公司宣布收到

私有化要约，其中不乏360这样的重量级中概股。但中概股急于回归A股更重要的原因在于“思乡情切”：牛市的高估值和中国资本市场的成熟度的提高。

随着A股市场自2014年年底的一路长牛，这一估值差异越来越被放大，例如国内TMT行业估值水平市盈率普遍在100倍以上，而相关美国上市中概股则多为20倍左右。中概股普遍希望能够借助牛市的高估值，通过再融资等方式帮助公司更快地成长，而在“牛短熊长”的A股，难得的牛市不等人，

“中概股急于回归‘牛气冲天’的A股，更重要的原因在于‘思乡情切’，但回家之路并非一帆风顺。牛市不等人，如果回到A股时市场情绪已经冷却，原本期望的高估值则难以实现。”

已经有暴风科技登陆A股后创造36个连续涨停板的奇迹，这对于其他渴望回归A股的公司而言不亚于剂“强心针”。

资本市场的日渐完善也正在为中概股的回归提供更佳的外部环境，这一点从中国政府可以看到明显的态度转变。2015年6月4日的国务院常务会议提出要“推动特殊股权结构类创业企业在境内上市”，暗示采用VIE等结构的中概股回归A股的难度可能降低。更为重要的是，国内资本市场已经开始为承接中概股的回归做好准备，上交所申请设立“战略新兴板”，直指中概股。上交所相关专家表示，“如果战略新兴板吸引不到这些中概股，那么这个板的推出就是失败的。”此外，未来注册制改革推进的预期，新三板等更为多元化的上市选择，也都会为中概股的回归提供越来越便利的外部环境。

但回家之路并非一帆风顺，对渴望私有化的中概股而言，仍有许多樊篱需要突破，例如VIE结构等。但目前看来最为重要的应当是时间问题，上市地点从美国转换到中国，需要经历私有化、股权结构梳理、登陆A股（IPO或借壳），这一过程可能需要耗费相当长的时间。从暴风科技的

经验来看，仅VIE结构梳理一个环节，可能就需要耗费半年左右的时间，如果排队IPO则可能耗时更长。因此，部分中概股可能选择借壳的方式，例如分众传媒借壳宏达新材。但A股的壳资源毕竟有限，事实上，近期价格也已经遭遇爆炒，市值普遍有所上扬，借壳难度增加。然而牛市不等人，如果回到A股时市场情绪已经冷却，原本期望的高估值则难以实现。

扫一扫
阅读教授
完整文章



什么是中国经济新常态

甘洁 长江商学院金融学教授、金融与经济发展研究中心主任



两会期间，中国政府宣布2015年的经济增长目标为7%。这在很多人的意料之中——政府关于“新常态”的说法已有时日。然而，悲观主义者却认为，这个目标其实比现在的实际增长率还高出2-3个百分点。对他们而言，李克强总理强调的2015年经济面临的困难，加上政府降息比预期来得快，都说明中国这个世界第二大经济体已陷入了重重困境。中国经济在经历了30年的高增长后，是否会硬着陆？“新常态”下中国的商业环境又将如何？

我们根据对2000多家工业企业的最新调查得出的结论是，中国经济不会硬着陆。原因有三：第一，企业经营状况在改善，相应的扩散指数从2014年第二季度的55上升到四季度的60；第二，作为产业经济最大挑战的产能过剩，情况在2014年年底逐渐稳定：回答供大于求的企业从第三季度的49%下降到四季度的36%，而且产能过剩严重的行业和地区也显著减少；第三，成本上升，尤其是劳动力成本上升，构成了2014年第二季度和第三季度产业经济的第二大挑战，但在第四季度，成本并未进一步上升。

为了应对经济增长放缓，政府相继出台多项政策和改革。这其中短期政策，如财政和货币政策，也有长期政策，如改善经营环境和消费环境。这些政策和改革的作用会有多大呢？

数据表明，需求不足是经济面临的主要挑战。58%的企业

“中国政府在过去30年中营造了一个对经济发展相当有利的法律、制度环境，功不可没。进一步改善营商环境，缩小与成熟经济体之间的距离，是未来经济发展的一个重要条件。”

认为订单不足是制约2015年生产的重要因素。尽管产能过剩的情况在2014年第四季度逐渐稳定，但是以绝对标准来说，产能过剩的问题还是很严重：反映产能过剩的扩散指数在第四季度为67，远超荣枯线50。国内市场产能过剩的情况比海外市场严重，海外市场的扩散指数在第四季度为57。

因此，财政支出在短期内是有效的，因为它可以直接拉动需求。如果财政资源用于基础设施建设，让边远地区的20万家庭用上电，那么这样的财政支出也是有意义的。然而，如果政府支出被用来支持产能过剩的产业，就不明智了。

调查得出的一个令人意外的结果是，融资并不是现阶段经济发展的制约因素。在2014年，与疲软的投资一致，每季度只有一小部分企业发生新贷款，并

且这些企业的数量也在按季度减少。第二季度到第四季度分别有24%、10%和4%的企业发生新贷款。在没有新贷款的企业中，当问及原因时，绝大多数企业（92%~98%）的回答是没有资金需求。另外，企业认为银行的借贷态度总体宽松。在第四季度，44%的企业回答贷款容易，53%回答“一般”，3%回答借贷困难。这些结果表明，宽松的货币政策并不能振兴实体经济。

那么，何为新常态？我认为它包含两方面的内容：一是经济增速常态化放缓——这是一个既成事实；二是新的增长模式：从投资带动转变为消费，特别是国内消费拉动的增长。新模式要求我们进行结构改革，制定长远政策——这也是希望之所在。

扫一扫
阅读教授
完整文章



产能过剩何时了

李伟 长江商学院经济学教授、案例中心主任



2015年的《财富》(中文版)中国500强企业名单公布了。从销售额的角度来看,国企依然是巨无霸,前20名都是国企,第21名才是非国企——联想集团。从净利润的角度来看,国企仍是一枝独秀,前20名中,只有阿里巴巴进入了这一序列——第20名。从净利润率的角度来看,国企也占据了绝对的优势地位,前20名中只有网易和阿里巴巴,分别是第12名和第13名。从ROE的角度来看,民企这次翻身了,大多数的公司都是民营企业,国企,尤其是大国企,在这里难觅踪迹。

然而,在这次的排名中,亏损企业的排名引起了笔者的兴趣。《财富》(中文版)按照亏损额排列32家亏损公司,乍一看就会发现,来自重工业领域的企业占据了绝大多数,尤其是钢铁业,简单一数竟然有6家,占总企业数的19%。假如包括有色金属、化工和能源企业,那么总数将升至18家,占总企业数的56%。

从行业上来看,这些巨亏的企业往往来自重化工业领域,而这些领域恰恰是目前产能过剩的重灾区。从地域的角度来看,那些依赖于重化工业的地区,其经济发展已陷入了明显的困境,这方面一个典型的例子就是东三省。

产能过剩如此严重,那么这种现象是如何产生的呢?

这与中国的经济发展模式有关。在中国,政府对经济握有较大的掌控权,因此虽然政府表示要让市场发挥决定性的作用,但在实践中,市场的作用经常会受到限制,用市场中的一句名言就是:

“产能过剩与中国的经济发展模式有关,市场的作用经常会受到限制,用一句名言就是:‘有形的脚踩住了无形的手。’”

言就是:“有形的脚(政府)踩住了无形的手(市场)”。

官员的前途与地方经济的短期表现有关,因此为了尽快获得经济增长,地方政府往往热衷于重化工业的大项目,至于这对经济结构会产生何种影响、这些项目未来的盈利状况如何,则处于较少考虑的地位。由于对项目效益考虑较少,因此很多项目投产之时便是亏损之日。这样的项目提升了地方的GDP,但对地方经济的长远发展造成了损害。

在这种情况下,假如市场真的可以发挥作用,那么这些企业将会出现两种结局:破产和倒闭。然而,出于维护就业等因素的考虑,地方政府更倾向于维持这些企业的生命,即使这些企业的员工此时已开始“降薪放长假”。但如此一来,大批产能过剩的企业成了僵尸企业,期盼着市场的好转来解救它们。

更严重的是,地方政府还抓住各种机会不断地在这些领域加大投资。

实际上,产能过剩的问题是中国内在于深层结构性问题的外在表象和结果。因此,要解决产能过剩问题,就必须改变其背后的机制,否则产能过剩永远不可消除,甚至会愈演愈烈。

从具体措施而言,中国急需重新调整政府与市场、政府与企业的关系,限制政府在分配经济资源方面的权力,将国有企业限制在一些关乎国计民生的关键领域中,将竞争领域向民企全面放开。同时扩大市场的作用,让效率更高的民营企业去主导中

国经济的发展。只有这样,中国才能获得更高质量、可持续发展的经济,并避免陷入产能过剩的泥淖中。■

扫一扫
阅读教授
完整文章



互联网时代的垄断及监管

陈歆磊 长江商学院市场营销学教授、品牌研究中心主任



和人类短暂的几百年商业史相比,垄断的历史更加短暂——仅有100多年。在大部分时间里,反垄断政策一直处于一种尴尬的地位,垄断和竞争的分界线时而水火不相容,时而模糊不清。反垄断的呼声也时而高涨时而处于一种默许的状态。比如:微软曾经在全球电脑操作系统市场拥有统治地位:将近90%的台式电脑安装了Windows,但是在那场众所周知的世纪判决中它得以幸存。在欧盟,微软的待遇却完全不同,欧盟委员会在过去10年里向微软征收了累计近20亿欧元的罚款。

在中国,BAT三巨头的垄断地位早已不言而喻。2010年谷歌退出中国市场之后,百度独步天下,占到搜索市场总收入约7成左右的份额。从交易规模看,阿里巴巴占据了中国网上交易额的80%。至于腾讯,微信的月活跃账户数达到5亿,QQ的月活跃账户数达到8.15亿,约占中国总人口的6成。

大不是罪恶,大也不违法,但是在西方的观念中,大是对民主的冒犯。翻开反垄断的历史,其中所有的交锋都是在做一件事:让市场变得更具竞争性。只有当市场具有竞争性的时候,价格才能降低,市场才会变得更加有效。

相对于传统行业,互联网所拥有的两个经济特征会加大其市场垄断的可能性。第一个特征是其外部性,也叫需求方规模经济,即用户评估某个网络的优劣在很大程度上依赖于网络上用户数量的多少。也就是说,某个网络的用户越多,越能吸引新的用户加入这个网络,新加入的用户会给网络带来正的外部性。

“互联网公司是否垄断仅仅是监管的必要条件,因为人们对数字垄断还缺乏更深入和更透彻的理解。尽管在法律层面还处于观察阶段,但是对互联网的监管应该尽快全面纳入政府的议事日程。”

外部性导致的结果是,如果企业不能充分地差异化,最后必然由一家垄断市场,因为市场不需要第二家。无论是互联网行业,电商还是共享经济,任何一个细分市场最后都将是家独大。优酷和土豆的合并、58同城和赶集网的合并、滴滴和快的的合并,都印证了这个道理。

互联网的第二个特征是供给方规模效应,即成本往往随着销量的增加而下降。在这种情况下,从成本的角度看,由一家企业服务于整个市场是最有效的,这就是经济学所定义的自然垄断。但是,垄断地位带来的高价格又导致社会资源的

分配不合理,这样就造成了悖论。对自然垄断产业,政府一般从价格和市场准入两个方面进行监管。一方面控制并压低价格以防止垄断价格的出现,另一方面提高进入门槛,使得市场内的公司能获得较大份额,从而压低成本。因此对于铁路、电信、公用事业等属于自然垄断的行业,各国普遍对这些产业的价格和进入进行了管制,通常是只允许一家企业垄断这个产业的生产。

互联网市场由于以上两个特性,往往有很大可能出现自然垄断。对监管者来说,这是一个前所未有的挑战:面对一个必然垄断的市场,政府到底应该怎么办?虽然某家企业把整个市场服务得很好,但是它的行为一旦偏离正轨该怎么办?另外,如果我们对互联网市场的自然垄断属性达成共识,是否也应像对传统企业一样对价格和市场进入进行管制? ■

扫一扫
阅读教授
完整文章





西域机电 | 叶永清
 创新创业解决了我作为创业者的多年痛点：战略思维、成长方法！

他趣 | 黄天财
 在这个资本寒冬到来的时候，感谢创新创业给我们提供的配套帮助，让我们这些创业者们，依然保持着信心和动力，依然走的很稳健。

VIPKID | 米雯娟
 作为长江的一份子，感谢长江的校友们，他们不仅是创始委员，还自愿成为创业的导师，给创业的校友们指明前路。

橘子娱乐 | 唐宜青
 在繁忙的创业过程中，创新创业为我提供了高品质的“思考”机会，这些思考带给我的启发，使我以后的路更清晰，让我更有信心！

新赢客 | 金星
 感谢创新创业，让我认识了一群值得我学习的创业小伙伴。

感谢长江人
 对创新创业的支持
 也邀请你一起共建
 开放、互助、可持续的
 创新创业生态

KEEP | 王宁
 创新创业就是一个家，是我们创业者的家。我们创业者在外拼搏，家永远是最温暖的依靠。

时空电动汽车 | 陈峰
 创业是条漫长征途，创新创业是你可靠伙伴。

微影时代 | 林宁
 长江创新创业社区，给大家视野“增高”，激情“加油”。让我们一起享受价值创造的喜悦和创业加速度的快感吧！

金融危机七周年祭

欧阳辉 长江商学院金融学教授、杰出院长讲席教授



2008年9月15日，美国著名投资银行雷曼兄弟宣布破产，拉开了美国金融危机的序幕。同年9月16日，美国最大的保险公司之一美国国际集团(AIG)面临破产，美国政府决定拯救AIG，随后又注资救助了几乎所有的重要金融机构，如花旗银行、美国银行、摩根大通、富国银行、高盛、摩根士丹利。在金融危机前，美国有5大独立的投资银行：高盛、摩根士丹利、美林、雷曼和贝尔斯登；金融危机后，只剩下高盛和摩根士丹利。在这场危机中，所有金融机构的风险管理系统和政府的监管体系基本失灵了。

7年后，美国经济在缓缓复苏，美联储正在考虑退出量化宽松。但与此同时，欧元区和日本等成熟的经济体停滞不前，新兴经济体如巴西、俄罗斯已进入危机状态，中国经济在高速发展了35年后(1978—2013年)，近两年也明显放缓。受全球经济乏力的影响，反映大宗商品价格的彭博大宗商品综合指数在2015年8月24日达到美国金融危机后的最低水平。许多媒体报道已经开始谈论新一轮系统性金融危机的可能性。在此背景下，重温7年前美国的金融危机具有很强的现实意义。

金融危机的危害是巨大而深远的。上世纪90年代初的危机使日本20多年来一蹶不振；而后1997爆发的亚洲金融危机和1998—2002年的阿根廷金融危机，使泰国、马来西亚、阿根廷等国家随即陷入中等收入陷阱而不能自拔。当前，美国经济逐步复苏，美元强劲，资金回流美国，但是，世界其他国家和地区经

济下行或严重下行。笔者认为，中国政府的首要任务是避免重大金融危机在短时间内发生。中国应当吸取美国和其他国家的教训，适当放缓人民币国际化、利率市场化和资产证券化的步伐，并加强对金融机构特别是商业银行的监管。长远看，中国应当鼓励企业通过股权和债券的直接融资来减少对银行贷款的过分依赖，从而减少金融资产高度集中在商业银行间的风险。

从经济的周期性看，也许金融危机是不可避免的，它的发生只是时间的问题，政府监管和企业风险管理所能做的，就是减少

危机带来的损失。从政府监管的角度看，企业分业经营而不要进行盲目的跨行业扩张，如不熟悉金融的科技公司大量开展互联网金融业务，或并不熟悉电商业务的银行大举进军网上购物领域；从企业的角度看，跨行业经营似乎能够抵御不同行业的不同危机周期，但是，无数失败的教训证明，经营者的知识和精力是有限的，跨行业经营的结果是不熟悉的领域没搞好，最终拖垮了主营业务。这正是曾经全球仰慕的通用电气公司最终放弃有80多年历史的通用金融的原因。

2008年9月15日，由于自身风险管理体系严重失控、美国房地产泡沫突然破灭和美国政府无情拒绝，笔者曾经热爱且至今仍然怀念的雷曼兄弟公司走了。但雷曼的27000余名员工

没有一人在这个美国历史上最大的公司倒闭案件中被起诉或调查。为了让雷曼兄弟的金融悲剧不再重演，笔者最后再借用任正非的名言：“一个企业的基本使命是活下去。”一个国家的金融体系和一个员工的职业生涯又何尝不是呢？

“笔者“有幸”在雷曼兄弟工作并经历了其破产的过程。本文基于笔者的工作经历和7年来的持续思考，总结美国金融危机的根源和教训以及它们对中国当前的金融发展尤其是互联网金融发展的启示。本文也将探讨美国的金融危机对中国政府监管的启示。”



扫一扫，阅读教授完整文章

谁是最后的救市主？

黄春燕 长江商学院金融学教授



接力长江 新生代商业领袖营

Next Generation
Leadership for
Business Succession

01 Initiator 开拓之勇

「接力长江」采取全新的学习和组织模式，在提供前瞻性管理智慧与国际化兼具本地化的视野同时，更从软技巧到硬实力方面提升新一代商业领袖应对传承和管理的能力，在竞赛和互学共学中探索在新型商业社会中企业如何建立、治理和永葆活力，在长江的宽阔跑道上与是盟友也是对手的精英同窗一起完成决定基业的重要接力。

02 Innovator 革新之智

03 Inheritor 交托之重

课程简介 | Program Overview

开课时间：2015年12月12日（3期）
授课地点：北京、深圳、上海、美国
课程时长：7个模块（含1个海外模块），13个月完成
咨询电话：叶老师 13816206727
王老师 18618418386

合作院校 | Partners

Yale University

WEST POINT

CIKIGISIB
长江商学院



关注EE官方微信

中国股市快速收复失地，从融资余额看，市场恐慌心态得到抑制。但是，这些表面上的胜利并没有太大的意义。相反，救市已经到了最关键的时刻，这样说并非危言耸听。

监管层目前的做法是鼓励“国家队”坐镇救市，要求大股东、国有企业、券商这些利益已经和股市高度捆绑的投资者继续加仓，强势托底更是给了深度套牢的杠杆投资者搏命一赌的机会。但是这样以杠杆救杠杆，以加仓解深套的做法，实在是饮鸩止渴。

救市政策的另一大问题是，“国家队”通过直接购买股票或者鼓励保险金、退休金、国企增持，其本质是将经济重新公有化，有悖于国企混合所有制改革的初衷，推翻了过去20多年资本市场改革开放所取得的红利，更将尊重市场这一最基本的信条弃之如敝履。

从政府的多次表态中我们可以明确看出，当局救市的核心诉求在于保证金融领域的系统性安全。因此，政府一方面安抚市场情绪，一方面出台一系列改善市场供求关系和引入流动性等“组合拳”，试图借助行政力量干预危机链条，缓解市场持续踩踏的现状。借“国家队”以雷霆之势来强力救市，初衷是好的，但是，狂欢暴饮越猛越烈，宿醉便越深越沉。

在救市这个最关键的时刻，政府应该做的就是尽量尊重市场。在确认市场机制失调的情况下，政府应以最高效的办法、最小的力度拨乱归整。做好事要用正确的方法，否则，适得其反。

政府不能继续不计成本托市，千股普涨的局面只能将价值投资者拒之门外。公允的价格应该由市场来决定。个人投资者的价值判断或许没有“国家队”准确，他们也不是让价格回归价值的最终力量，但是他们提供了一笔长期的资金，最终来做价格发现的还是专业投资人。如果政府托市托到高位，投资者不敢入场

接盘，政府骑虎难下，只能用更多的政策利好来刺激投资人。这样做，必然种下恶果。

政府可以做的一件事是直接补贴购买。从分散风险的基本原则，政府最该鼓励入市的是目前轻仓的投资者。他们有充足的资金，大部分人的风险承受能力也只适合配置一部分股票，不该有融资需求。所以，最好的补贴方法是直接补贴购买。卖出股票时可以收回补贴，这样做，净成本并不是很高。政府还可以通过更灵活的补贴机制来降低投资者的风险。比方说，政府可以选择只对卖出股票时有盈利的投资者收回补贴，甚者双倍收回，而对卖出时有亏损的投资者豁免补贴的

“纵观全球资本市场，从来没有哪个政府会为具体的指数涨跌背书，也从来没有哪个监管层会为投资者个人的投资回报负责。政府可以暂时托市，但最后的救市主只能是市场，是投资人。”

收回。这个机制可以给一直在观望的投资人一个微小的动力，让他们敢于伸出脚来试试水深。更重要的是，从长远来看，分担风险对整个经济是件好事。

补贴买方的做法在其他国家的资本市场并没有直接的先例，但是中国已经有太多其他国家没有的做法，更何况补贴买方其本质相当于负的印花税，而根据资本利得来决定是否偿还补贴相当于资本利得税，所以这在本质上也是比较常规的方法。最重要的是这种做法尊重了市场机制。

扫一扫
阅读教授
完整文章





长江雅识： 艺术品鉴赏课程

以艺术的方式生活
以专业的态度收藏

上海 · 中国力量崛起
2015年12月11日- 13日

- 艺术如何让城市变得更美好：上海新兴艺术现象
- 崛起中的中国私人美术馆/美术馆与我们的生活
- 如何建立自己的收藏，与中国顶级藏家面对面

香港 · 国际版图的亚洲剪影
2016年3月20日- 23日

- 艺术博览会的功能及国际版图概览/国际化艺术博览会的亚洲视角
- 国际画廊的亚洲策略
- 西方当代与亚洲当代艺术的边界融合

伦敦 · 西方文明的珍藏
2016年4月（待定）

- 全球拍卖市场的历史和西方市场概况
- 艺术史精讲：印象派、立体派及野兽派、达达主义和超现实主义、抽象主义、西方战后及当代艺术
- 国际顶级收藏家们面对面分享建构收藏系统的私家经验



课程详情



官方网站

报名咨询: 400-700-8558
 高层管理教育 (EE)
 手机: 15712852022 黄老师
 邮箱: inquiry@ckgsb.edu.cn



新常态与互联网金融

陈龙 蚂蚁金服首席战略官、长江商学院教授



旧常态下的金融体系

回溯历史，新中国成立之后的前30年中，其金融体系最重要的特点，就是通过利率和汇率管制、控制资金成本来支持国家重点项目的的发展。一方面是金融抑制（低利率和理财渠道的缺乏）导致的消费抑制，另一方面是对承接投资项目的大企业和政府的支持。

虽然在改革开放后有很多修正，但这种安排对中国的金融体系至今仍然有巨大影响。从投资渠道看，到2013年年底，中国家庭资产的72%还是银行存款，约10亿人不知理财为何物；而同期美国家庭资产只有13%是银行存款。从资金价格看，利率和汇率管制至今没有完全放开；国有企业、大企业长期享受和经济增长相比极低的融资成本，小微企业则面临融资难、融资贵，99%的小微企业贡献了GDP的50%，但是受贷款覆盖只有25%。从

信用体系看，主要的信用依据是国家信用（包括隐性担保）和资本信用（抵押），个人征信和企业征信都处于初期发展阶段。

新常态和互联网金融

市场对互联网金融在新金融乃至新常态中的作用并没有一个清晰的共识。总结其区别于传统金融体系最重要的三个特点，可以帮助我们为互联网金融定位。

第一，互联网金融的基础设施是移动互联、大数据、云计算

等技术创新。然而，这些技术的作用，不应该简单理解为金融会使用新的技术；而这正是现在对互联网金融的一个理解误区，即对技术的工具化认知。

第二，金融服务和消费、商业和生活的紧密结合，或者叫金融的场景化，是互联网金融发展到今天最重要的成果和标志。历史表明，重要的金融创新从来都是由经济和商业驱动，又为其服务的。而支付宝则是在金融和场景成功结合上的创新。支付宝的成功并没有改变支付的本质，而是创造性地引入第三方信用，解决了网购买卖双方不能一手交钱一手交货的难题；中国线上零售在2006年才占社会零售总额的0.3%，到2014年已经占到10.6%，无论金额还是占比都超过了美国。“互联网+零售”在中国得以弯道超车，互联网支付做出了核心贡献。

第三，互联网金融是对现有体系的有效补充和延伸。互联网金融利用技术优势（第一个特点），和消费、商业及生活场景相结合（第二个特点），正在成为中国经济和金融转型的重要助推器。互联网支付推动了网购消费。从小贷、消费者信贷到众筹，互联网融资可以帮助小微企业创业和成长，缓解其融资贵、融资难的问题。互联网保险提高了大众的安全感和幸福感，从而间接刺激了消费。互联网征信则弥补了中国个人征信的空白，为智慧生活提供了信用基础，其重要性不言而喻。

这三个特点之所以重要，是因为它们可以帮我们理解技术革命和金融的关系、经济和金融的关系以及传统金融和互联网金融的关系。没有这样的一个框架性讨论，就没有办法清晰定义互联网金融，也很容易忽视其在中国经济和金融转型中的作用。

这三个特点之所以重要，是因为它们可以帮我们理解技术革命和金融的关系、经济和金融的关系以及传统金融和互联网金融的关系。没有这样的一个框架性讨论，就没有办法清晰定义互联网金融，也很容易忽视其在中国经济和金融转型中的作用。

“历史上经历过长期投资拉动经济增长的国家，几乎不可避免地会进入长期经济低增长甚至震荡的阶段。没有合适的金融改革和创新的支持，中国跨越中等收入陷阱的努力将面临巨大的挑战。深入理解经济增长和金融的关系，关乎民生，关乎商业，更关乎经济转型的成败。”

扫一扫
 阅读教授
 完整文章



冯仑 西点军校出来的 CEO 多过哈佛商学院

长江商学院 DBA 首期班学生
万通控股董事长

企业的领导研究管理，目标自己都很清楚，应该把精力放在组织和人事上，也就是组织的变革和人的解放。未来组织变革的走向是什么，观察历史看出，组织变革效率最高的是军队，它是在变动环境下的对抗性博弈，管理学说大部分是环境假定下的对抗博弈。所以将军是最好的管理者。这也是为什么西点军校出来的 CEO 多过哈佛商学院。

军事组织的变革是商业组织变革的先导。今天从全世界范围来观察，军事组织在朝两个方面变革即正规组织、合法组织特种部队化和非法组织或非契约性组织基地化。

所谓特种部队化，美国拉姆斯费尔德主导的新军事变革就是特种部队化。现在所有的国家都在增加特种部队，减少常规的海陆空军。特种部队中又着重增加信息战部队和心理战部队。增加之后，它的成本和收益发生什么变化呢。简单地说就是大后台小前端。70% 的钱用来找目标，30% 的钱花在直接摧毁目标上。前端的组织变成全能的，后台变成系统的支持力量。以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才开炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，特种战士一封 E-mail 炮兵就开打。部队在哪儿，队员的位置在总司令的指挥屏幕上显示得十分精确。不能想象，解决阿富汗

汗塔利班的是 123 人的特种部队。3 人一组，每组支持系统是 5000 万美金。3 人小组包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域，紧急救援、包扎等都经过训练。我们来看它的成本收益的变化。过去战争成本主要用在军火、死人身上，轰炸目标的成功系数低，70% 的成本浪费掉，30% 的钱正中目标。现在使用巡航导弹，70% 的成本在找目标，卫星定位之类的，30% 是炸药成本。在现在的战争条件下，用于找目标的成本加大，直接针对敌人的费用少了。

所谓基地化，是用价值观、文化、情绪协调的自由分子运动，成本是分散承担的，收益是巨大的。“9·11”的成本是 22 万美金，而美国的直接损失 2000 亿美金，间接损失 4000 亿美金。基地组织比较分散，没有层层的管理，很多行动并不是拉登直接布置的。他们只是用价值观和宗教情绪统帅。中关村有很多虾米公司，也是基地组织化。这种组织形态成本分散且低廉，利益统一，回报巨大。

房超 出新是零售商 最好的境界

长江商学院 DBA 二期班
北京国华置业公司董事长

对传统零售业来说，最重要的一个竞争对手就是电商。随着互联网和电子商务的快速发展，电商给传统零售业带来很大的冲击。面对此种情况，很多传统零售商



纷纷涉足线上业务，将电子商务当作救命稻草。但是，我认为传统零售业的未来依旧在传统零售业务上。

实体店的商业创新还远远没有完成，依然存在很大的潜力。中国市场是多层次、多元化的，除了一、二线城市，还有大量的乡镇、农村市场有待发掘。所以，传统零售商不能因为电商来了就惊慌失措，从而忽略了实体店发展的巨大潜力。

实体店在未来 10 年内依然保有强大的生命力，但前提是必须创新。传统零售商要根据定位来创新，去满足客户的最大需求。实体店和电商最大的差异就是观念。实体店思考是如何扩店，这只是在简单地复制，没有创新的成分，而互联网每天都在创新、都在颠覆；电商以客户需求为唯一目的，而传统零售商所坚持的传统和习惯与客户的需求相差甚远。很多实体零售商并不是最大限度地为客户服务，只是在找店、配货、招商、组织团队、培训、开拓市场，这些都是简单低级的重复，是必须要革新的部分。

实体店不存在和电商的竞争，实体店只存在和实体店竞争，我一直坚信，实体店将会永存。

不要过多关注互联网的冲击，冲击就在那里，零售商需要关注的是自身业务的创新。当你把自己的事情做好，互联网对传统零售业的影响就会很小。

其实创新不是很难，就是得用心。唯有出新，才是零售商最好的境界。



于冬 中国电影产业的 两个机会

长江商学院 DBA 首期班学生
博纳影业创始人、总裁

虽然，中国电影行业改革开放比中国经济改革开放落后近 20 年，但是在短短 10 多年里，中国电影市场的增长速度却是全球最快的。在我看来，中国电影的机遇在于拥有一个庞大的市场——中国是仅次于美国的第二大电影市场。我预计到 2018 年，中国电影市场的规模将达到 100 亿美元，所以中国本土电影公司应该抓住机会快速成长。

对本土公司来说，第一个机会是国际化。当好莱坞导演到中国来寻求机会的时候，中国的话语权将会逐渐增多，包括价值观的植入、中国面孔的增加（中国演员的参演）、与中国故事有关的元素增多。而随着融入中国元素的好莱坞电影在全世界发行并获得可观票房，好莱坞电影将会越来越依赖中国元素。

第二个机会是随着互联网的进入，电影行业面临新一轮的洗牌。电影公司作为内容制造商应该融入互联网的生态圈，包括众筹融资、粉丝的导入，同时可将其转变成票房价值。这些都是存在无限升值空间的电影公司知识产权。

虽然现在中国电影公司的市值加在一起可能只有阿里巴巴的二分之一，但是未来的发展空间巨大，所以，电影公司要充分利用互联网资源，向“互联网+电影公司”的方向发展。



柳青 战神召唤者

长江商学院 DBA 首期班学生
滴滴快的公司总裁

阿里改变了人们的交易方式，百度改变了人们的搜索方式，腾讯改变了人们的交流方式，而滴滴快的改变了人们的出行方式，它们都创造了难以估量的社会价值。而有社会价值就一定会商业价值。

我一直相信科技可以改变世界，而我更大的梦想就是连接一切，加上内心潜藏的企业家情结，总想亲身赴一线去创造价值，恰巧滴滴出现了……

一件拓荒之举，需要真正的理想主义者去完成。在滴滴，大家怀着相同的信念去做一件有意义、有价值的事情，这让我找到了久违的归属感。滴滴也释放了另一个我——理性、犀利、缜密之外，更自然、更平实、更性情的我。

记得第一天去滴滴上班，出于职业的

敏感，我认为滴滴“危机重重”。现在回想起来，那只不过是“不足为外人道”的小故事，根本算不上危机。如今，“突发事件”依然每天都会上演，而我已经学会放下，并在淡定中保持激情。

2015 年 2 月 14 日，滴滴与快的宣布合并，从最初的单元业务——单一的打车软件，变成一个多元业务——为用户提供多元化出行服务的移动平台，投资人估值超百亿美元。

外界盛传我们正收关坐等 IPO，其实不然，现在是我和整个团队危机感最强烈的时刻，如同轻量级拳击手转为重量级，游戏规则改变，压力转向——过去两三年是互相 PK，如今是从产品、技术、运营、服务、市场等层面不停迭代，迭代越快，才能越快升华，越快与重量级对手比赛。

对企业来说，合并对团队和企业文化的考验，大于一切。面对一个超过 4000 人的团队时，我认为在建立适合业务发展的整体架构之外，也需要建立独立业务建制，从而最大化激发团队，保持活力，不停向前。我相信每个人心中都有一个战神，等着你去召唤。我每天做的就是召唤出自己心中的战神——把握自己的优势资源，来面对激烈的竞争。

激发是一种管理风格，但更多时候企业还需要沉淀——文化的建立就必不可少。我每天传达给团队的一个信念就是：放下自我，不要在意一城一池的得失，也不要介意别人对你的看法，过分的在意会让你无法展现真正的自己；还要懂得放下以前成绩的包袱，让心态完全归零，未来我们还有很长的路要走，所以必须要放下所有的包袱，坚持你做事的信念就好。

这也是我作为一名女性高管的优势所在：周到、平和、包容、敏感，对团队的气氛有一种直觉，从而在文化上达到一种平衡与和谐。



周鸿祎 你好，合伙人时代

长江商学院 CEO 8 期校友
360 公司创始人、董事长兼 CEO

未来，大公司或许并不存在，只存在大平台和事业合伙人的自由连接。我总结出几条“合伙人守则”，正在寻找合伙人的创业者不妨自我对照。

第一，懂得人的重要性

中国有句古话“铁打的营盘流水的兵”，但我认为此话将营盘（公司）与兵（员工）的关系视为单纯的雇佣关系，是一种误导。

对于一个创业团队，如果每个员工把自己做的事情仅仅当作一份工作或一种解决生存问题的工具，那么这个营盘绝对不会是铁打的，而是纸糊的，稍有风吹草动，就会坍塌。

一个公司最宝贵的资产不是理念，更不是宏大规划，而是人。人是决定事业成败的关键因素。

第二，舍得花时间找合伙人

找一个合适的合伙人，是天底下最难的事情，比如小米，正因为雷军找到了一群非常靠谱的人，所以创办 4 年便成为“人类历史上达到百亿美元估值最快的公司”，但雷军依然花费巨大的精力在招人，要找到最专业、最合适的合伙人，必须花费精力和时间。

第三，先团队，后产品

创业是一场马拉松式的接力赛，漫长、

艰苦、目的地渺茫，同时又要求你以百米冲刺的速度去竞争。这一切都需要优秀的创业团队来执行。

改变世界的精神不变，捆绑个人利益与企业利益的激励机制永在。有了好的合伙人，组建起好的团队，才会有好的产品。

企业对人才的需求会根据事业发展而变化，不同的阶段需要不同的人才、不同的专业技能。

只有新人不断进来，企业才有未来。我从未见过一个团队一成不变、一人不变地走向成功，即使桃园三结义的刘关张，打天下还得需要赵云、黄忠和诸葛亮。



池宇峰 创业的武林秘籍

长江商学院 DBA 首期班同学
完美世界董事长

创新对世界进步的重要性不言而喻，我给大家看一个有趣的公式：

“d 历史 = 创新”

字母 d 是 derivative，即导数，反映函数的变化率。若对世界历史这一“函数”求导，那些不变的东西，即常量，都变为为了零。你会发现整个历史轨迹上大部分点的导数都是零，只有几十万到上百万个星星点点。这些亮点就可能对应着创新，只有创新才会促使社会进步，否则你对整个历史的发展没有起到任何推动作用。从这个公式可以看到，真正驱动世界进步的只有创新。



创新无外乎两类——技术创新与制度进步，其中，制度变革又分为社会管理制度和企业管理制度，后者值得所有企业家给予关注。企业管理制度的创新对企业效率提升非常重要，是企业脱颖而出的关键因素。纵观世界著名企业，几乎都拥有适合其自身的特殊制度，如华为有内部股权制、轮值 CEO 制；谷歌有 20% 的自由时间；3M 公司有创新项目组等。

从最初涉足教育，创立洪恩教育，到如今做“完美世界”，向游戏、影视领域扩张的过程中，我逐渐掌握了在中国创新创业的“武林秘籍”：

首先，创业一定要基于上升型行业。在中国，这些行业几乎都把握着核心技术，而且与创新紧密相连。

其次，创业一定要提升行业整体效率。我们想要朝哪个方向发力，只需要在行动前思考一件事，即这个方向是否能提高社会或行业效率。

最后，在中国创业要理解、把握中国国情。中国的用户集群现状是，从高端用户到低端用户，越往下基数越大，所以在中国做产品需要对症下药——准确定位以及精准把握客户特征。

作为一个坚定的“效率原则主义者”，我坚信，只要创新能够提升社会效率，就应该毫不犹豫地往前走，社会早晚都会将之接纳。而真正有用的社会价值，早晚都会得到资本和需求的支持与迎合。■



微影时代成功背后的逻辑：一是中国电影产业即将超过美国成为全球第一大电影市场，二是“互联网+文化产业”的强大动力，三是团队的力量

《大圣归来》话投资

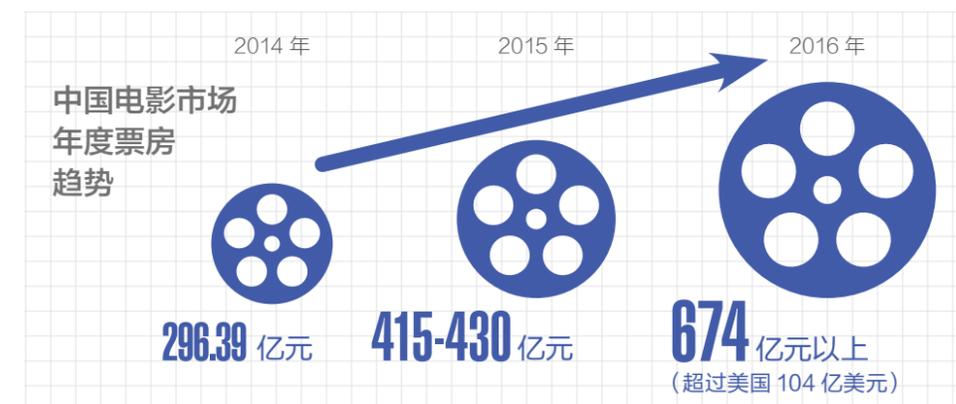
文 / 陈杭

2015年中国国产电影出现井喷之势，但动画电影却一枝独秀。《西游记之大圣归来》（以下简称《大圣归来》）62天劲收9.56亿元票房，刷新了美国动画电影《功夫熊猫2》在中国创下的6.17亿元的纪录，成为中国电影史上票房最高的动画电影。

《大圣归来》成功的背后，联合出品人微影时代功不可没。微影时代是这部电影的投资方之一，也负责电影的宣传和发行，同时也是独家票务合作平台。其基于微信的电影票订座服务——微信电影票，借势微信这个最高频的社交媒体为这部电影精心设计营销方案，为这部电影贡献了约两亿元的票房。

作为微影时代的第三大股东，我见证了这家公司的成长历程。从一年前两亿元的估值到今天的约8亿美元，估值翻了25倍。探究其商业成功背后的逻辑，我们认为有以下三方面：一是中国电影产业即将超过美国成为全球第一大电影市场，二是“互联网+文化产业”的强大动力，三是团队的力量。

2014年中国电影市场的年度票房为296.39亿元，占全球票房收入的12.53%，成为仅次于北美的全球第二大电影市场。2015年上半年，中国电影市场票房已达203.63亿元，同比增长48.17%。以40%~45%的增速来测算，预计2015年中国电影票房收入将达415-430亿元。



业内的共识是，不出意外的话，中国将在明年超过美国104亿美元的票房成绩，成为全球第一大电影市场。这个时间比过去的判断提前了两年。

2015年2月份，中国的票房收入总额为6.5亿美元（约合41亿元人民币），超过了美国6.4亿美元的票房收入，月度票房首超美国，是快速增长的中国电影产业的一个最新里程碑。据statista.com统计，中国的放映银幕数量2008年约为4100个，到2014年已增加至23500个。相比之下，美国的银幕数量在同期保持稳定，徘徊在4万个左右。

中国电影市场的繁荣甚至对全球电影市场做出贡献。美国电影协会（Motion Picture Association of America）发布报告称，2014年，全球电影票房收入较2013年增长了1%，但美国和加拿大的票房收入则下降了5%，因为增长主要集中在美国。

中国电影行业出现井喷式增长，其背后的推动力来自三个方面：其一，国家对电影行业的监管处于比较宽松的状态。2012年，国家主席习近平访美推出“电影新政”，核心条款是将引进中国的外国分账电影数量，从每年20部提高到34部。2015年习近平访美期间，中国电影集团与美国电影协会签署了新的《分账影片进口发行合作协议》，致力于继续就电影产业开展合作。未来，中国观众能更加方便、

容易地在国内看到好莱坞电影。随着中美协议的推进以及国产片的良好表现，从中长期来看，中国电影产业也将迎来春天。其二，不少电影企业上市融资，资本的優勢带动了院线的建设，大量的3D影厅也提高了观影体验。其三，从消费水平来看，中国的普通百姓也有这个实力去电影院消费了。

如果说电影市场的繁荣是天时，互联网与文化产业的结合就是地利。针对这部《大圣归来》，微信电影票通过公众号“电影演出票”多次分享电影内容，影响人群超过千万。通过优质电视节目，微信电影票发放了价值数千万元的观影红包，提前锁定部分票房。通过电商平台、微信电影票综合数据分析来精准排片，将口碑直接转化成票房，保证了初期即使仅有7%的低排片率，依然有超高的上座率。

以电影为契机，微影开始向大型赛事和演出等领域演进。中国的体育场馆和剧团的IT系统是很落后的，要一家一家地跟剧院和体育场馆对接，将他们的票务和选票系统接入微信平台，这个工作量是很大的。

第三个因素是团队，也就是人和。微影时代总裁林宁是一个非常有企业家精神的人，在公司内部这种精神得到充分张扬。手机订电影票这个商业模式，淘宝做，百度做，美团也在做。林宁的看法是，不能

完全跟他们硬拼电影，而是形成一个类似于链条对链条的竞争格局。微影不仅卖电影票，也卖演艺票，还卖体育场馆票。卖电影票，不仅卖首轮，而且已经下线的电影我还卖第二轮，在特定的几个电影院给观众放第二轮电影。不仅放电影，还做电影的发行，还成立一家合资公司，每年帮助十几部电影做宣传发行。不仅做电影的宣传和发行，微影现在还跟另外一家公司合作，做电影的手机端，电影下载以后在手机上观看。微影还搞了一个20亿元的微影基金来投资电影，投资一些好的公司，打造一个生态圈。

微影的成功，很重要的一点得益于马化腾的胸怀。马化腾把微影从腾讯中剥离出来，自己只拿25%的股份，团队占30%以上。马化腾的战略是把企业做大，而不是把自己那块利益做大。我们中国文化产业投资基金成为大股东之后，万达也很快成为股东之一，为微影的成功又添了一把火。

从估值来看，微影算是比较成功，但最终谁能笑傲江湖，现在还不好断言。困难肯定有，而且还不小，还要继续拼杀几年。未来也不排除整个行业进行并购整合的可能。中国电影产业是千亿元的规模，当硝烟散尽的时候，所有的付出都会有回报。

（作者为中国文化产业投资基金总裁、长江商学院CEO 9期学员）

新商业文明下 中国企业的担当

文 / 项兵

长江商学院创办院长 中国商业与全球化教授

“面对中国经济取得的巨大成就，我提出‘新商业文明’这一理念最重要的考虑是，思考我们的挑战在哪里——企业应该承担哪些更重大的责任？企业家应该扮演什么样的角色解决中国的发展问题，乃至解决全球的发展和文明进步问题？”

主题为“良知·价值重塑·企业家”的“儒商论域 2015”盛会由长江商学院与北京大学世界伦理中心在北京联合举办。长江商学院创办院长、中国商业与全球化教授项兵博士出席并发表主旨演讲。



很荣幸借这个机会和大家分享我对新商业文明的思考。毋庸置疑，“新商业文明”是个大课题。第一次提起这个理念，一转眼已经 10 年了，整个思考还在不断学习和进化之中。

中国经济的发展成就

中国过去 30 年来取得了巨大的商业成就。2009 年超越德国，成为世界商品贸易出口第一大国；2010 年名义 GDP 超越了日本；2013 年取代了美国成为商品贸易第一大国；2014 年按 IMF 估计，中国购买力均值调整的 GDP 可能超越美国，成为世界第一。

我们的成功与我们的努力、我们的

勤劳，包括我们的创新密切相关。同样重要的是，我们也赶上了 N 个“台风”风口：第一个大台风是中国改革开放的成功；第二个大台风是新的一轮全球化——2001 年我们加入 WTO，中国经济真正实现快速发展；第三个大台风是互联网带来的信息民主化，减少了信息不对称；第四个大台风当然是和平，中国有了和平环境才有发展。所以这么多年来，这几大台风在一定程度上为中国的发展创造了环境，包括长江商学院的进步也是乘着中国崛起之势。

面对取得的这么大成就，当时提出新商业文明这一理念最重要的考虑，是我们的挑战在哪里——企业应该承担哪

些更重大的责任？企业家应该扮演什么样的角色解决中国的发展问题，乃至解决全球的发展和文明进步问题？

转变发展模式： 重构中国企业生态体系

在这个大视野下，我们看到的挑战是巨大的，发展模式也确实有很多不可持续性。更精准来说，中国是组装大国，仍不是制造大国，那么我们如何真正地实现从组装到制造的转变？如何从模仿一步一步走向创新？如何从追随到全球的引领？如何从价格竞争走向价值竞争？如何在主流行业取得比较大的突破？目前我们的优势体现在量上，N 多

行业的中国产品都是全球占有率 50% 以上，但是价值的获取上我们少得可怜：iPhone 6 我们只按住了 11 美元；芭比娃娃零售价格 10 美元，我们中国企业获取 0.35 美分——在主流行业能取得真正突破的中国企业少之又少。包括核电领域的成功企业、包括华为等电信类的世界级企业绝对是凤毛麟角。我们的主流行业需要系统的、全面的突破；量上我们做到 No. 1，但在价值获取方面我们有很长很长的路要走。

我们还面对中等收入陷阱的跨越：怎样解决山寨问题、假货问题？怎样解决食品药品安全问题？此外，中国的发展模式在造富上功能强大，打造了一批批非常优秀、非常有名的成功人士，但在伟大商业机构打造方面进展非常之缓慢。我们有一批家族企业，不少国有企业，即 A 类企业、C 类企业，但中国没有自己的 IBM，没有自己的通用电器，没有自己的西门子这些超越家族控制、股权分散的所谓 B 类企业——任何大国崛起都是 B 类企业占主导。

为什么在 2008 年美国杂志《商业周刊》，我提名华为成为全球影响力最大的十大企业之一？不仅是华为销售额接近世界 500 强，也不仅是华为在主流行业有比较大的突破，同样不仅因为华

在长江商学院，我们希望关心三大问题：为什么经商？如何经商？财富应如何使用与处置？这是长江商学院的梦想，也是和别人不一样的地方——全球视野、人文关怀，是长江商学院差异化优势不可或缺的两个元素。

为 50% 以上的销售收入来自中国以外的市场，或者华为当时申请的专利数量全球第二——最打动我的是任正非先生在华为只拥有 1.47% 的股权，而华为给全世界创造了 10 万 - 11 万的中产阶级，给员工世界级的工资，给股东世界级的回报，而任正非先生并没有把自己打造成世界最富有的人之一。IBM、通用电器、西门子，就是这样。中国的崛起一定要花大力气打造一批 B 类企业。有些 B 类企业是国企改制过来的，有些 B 类企业需要民营企业一步一步进化发展。我们必须营造更为合理的监管环境、税收环境、舆论环境，为中国打造一批优秀的 B 类企业，超越国进民退、民进国退这个狭隘的辩论，构造一个更为合理的生态体系。在这个生态系统中，还必须更多有智慧的人立志做优秀的学者——我们需要优秀的企业家，同样需要优秀的学者。

价值取向与“心态”调整

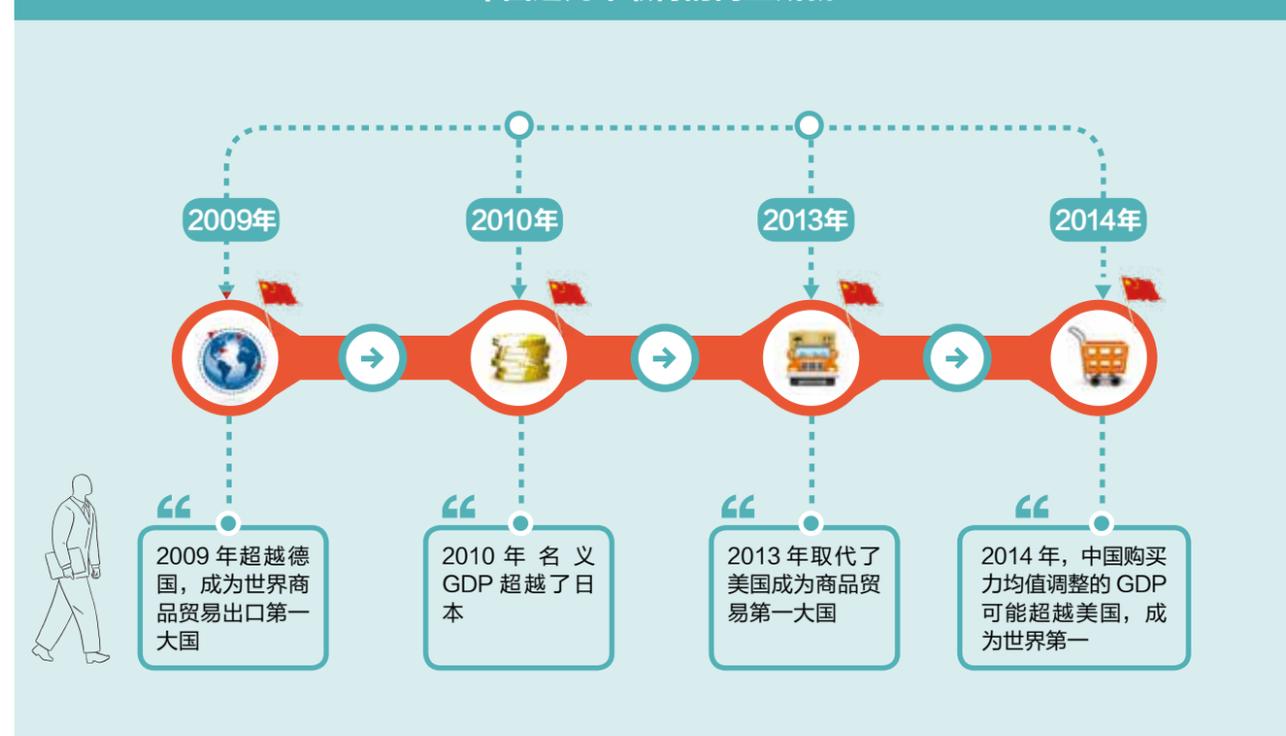
最近这几年写了一系列有关“心态”方面的文章，为什么写这些文章？我发现人们如果心态不作重大调整，我们的梦想是很难实现的。如果我们都比较“花心”，没有专注，“憋不住”，太多人急功近利，只追求立竿见影的东西的话，

怎么可能有“大风流”的创新？这个问题必须解决。

我不反对排名认证，但我坚信商学院在不同社会、不同发展阶段必须承担不同的责任。我们不能被排名牵着鼻子走，也不能被认证牵着鼻子走。教学生如何挣更多钱、使企业更具有竞争力，毋庸置疑是商学院的重中之重。但在我们社会基础设施还不够完善的情况下，中国今天的商学院更有责任引导学生思考“为什么经商”，然后才是“如何经商”。仅仅关注如何经商、如何挣更多钱、怎样使企业有更大竞争力，是远远不够的。所以在长江商学院，我们希望关心三大问题：为什么经商？如何经商？财富应如何使用与处置？这是长江商学院的梦想，也是和别人不一样的地方——全球视野、人文关怀，是长江商学院差异化优势不可或缺的两个元素。

希望更多企业家超越目前的短视和急功近利，当然更要超越为富不仁、巧取豪夺。我们对资源的珍惜、对环境的关爱是远远不够的。去年到丹麦，看到他们在家居设计、灯光设计上对细节、对材料的节省，用心在点点滴滴，不是作秀，也不仅仅是为了省钱，这种社会责任的传达是无处不在的——这么富裕的社会对材料的节省做到如此之细，非常令人震撼！所以我

中国近几年取得的商业成就



们也看到了非常多的改进空间。如果不重视这类问题的话，我们作为GDP第二大、人口第一大国，造成浪费的潜在影响是巨大的。关注这些问题，才有可能实现可持续发展，才有可能实现美丽中国的梦想。

面向未来，希望我们更多地超越科技。科技的重要性不言而喻，但过于重视科技而忽视其他，是片面的。美国80%以上的GDP来自服务业，

N多优秀企业不需要拥有核心科技照样可以顶天立地，成为征战全球的伟大商业机构。这就是为什么长江商学院希望把人文课程带入管理教育。

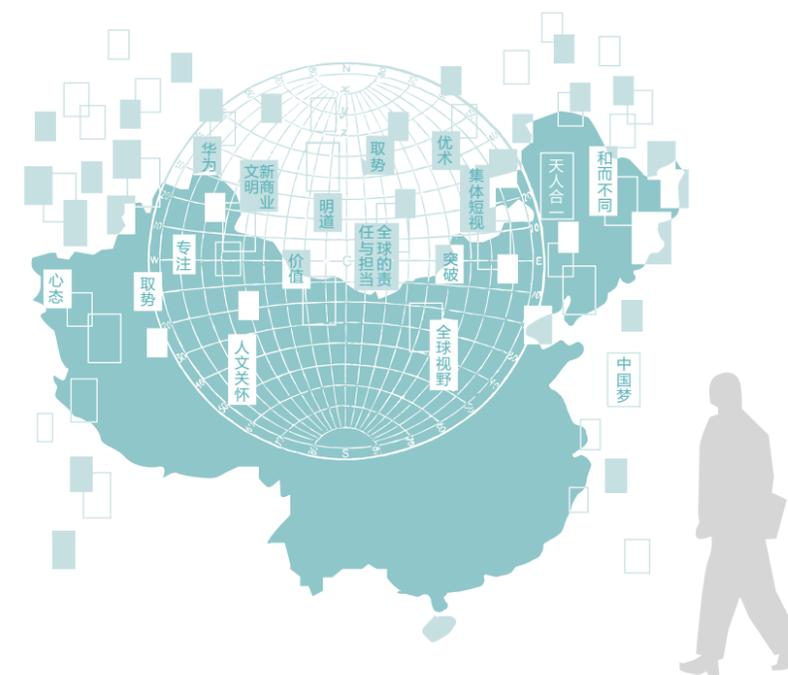
重视全球视野与全球“明道”

全球视野又是中国企业的一大短板，我们必须超越“民族品牌”。三星说“我是中国的三星”，IBM说“我是中

国的IBM”，通用电器是“中国的通用电器”——美国的企业家在全球演讲，关心的问题都是全球的问题，而中国企业家绝大部分讲的只是中国的问题。没有全球视野更不可能有全球担当，即使和印度企业家相比，我们也相对落后一代。印度企业和企业家在全球的崛起，令人叹为观止——印度人可以修理全球市场，中国企业家目前为止都只修理中国市场，尽管中国GDP是印度的5倍。

中国必须积极参与全球贸易和治理体系的重构，至少成为行业规则 and 标准制定的重要参与者；面向未来，为解决全人类发展生存的重大问题提供系统解决方案。

全球视野又是中国企业的一大短板，我们必须超越“民族品牌”。



因此，下一步发展必须有一批企业家具备全球视野和全球资源整合的能力。

面向未来，新商业文明的核心元素中，我们必须超越“取势”。“台风”过后我们还有很多的工作要做。中国的崛起代表什么“道”？中国企业的崛起代表什么价值？这些问题已经不能再回避了。带来贸易机遇、带来经济利益固然重要，但远远不够，更重要的是全球的责任与担当。我一直强调，我们N多创新和创业都是为了创富，如果所有人仅仅为了创富而创新创业，就会走进一个死胡同。我们必须有更多年轻人超越为了创富而创新，必须有多人为了兴趣、为了理想、为了梦想、为了担当、为了全球责任而创新创业。一位苏格兰朋友说过一句话给我震撼非常大，他说我们苏格兰人口很少，但却出了休谟、亚当·斯密等影响全球的人物。

因此，我反复强调全球视野、全球担当是中国人不可推诿的责任，这一课我们必须补上，也相信我们有能力、有智慧做出我们应有的贡献！

中国有N多古代先哲的智慧可以解决人类发展的挑战，包括和而不同、天人合一，这比西方主流的“以人为本”，有差异之处和它自身凸显的价值。面向未来，可持续发展是重大挑战，我们必须面对人类的“集体短视”——从政治到经济、从西方到东方，我们的治理体系之中没有任何长线的考虑。我们掌握了这么强大的科技，但也存在系统短视。改变这一现状，是商学院不可推诿的责任。中国必须积极参与全球贸易和治理体系的重构，至少成为行业规则和标准制定的重要参与者；面向未来，为解决全人类发展生存的重大问题提供系统解决方案。

从文艺复兴到现在，几乎所有问题都是西方人提供系统解决方案，东方人去配合，这个时代必须结束了。随着中国的崛起，东西方“双向交流”的时代已经到来，这不是和西方抢风头，而是我们的责任，是我们的担当。500多年的沉睡，我们该睡醒了！所以如果通过这一系列的努力，我们不仅可以解决自己的发展问题，对世界的发展乃至文明的进步都可能做出我们应有的贡献，真正实现“取势、明道、优术”层面的双向交流，也许我们有可能推动新一轮的文艺复兴。

我坚信我们有智慧、有能力实现这一点。谢谢大家！

(本文根据项兵院长在“儒商论域2015”论坛中主旨演讲的内容实录整理而成)

未来我们要思考的是：如何建构一套制度，让自由与公正、理性与同情、法治与礼让、权利与责任、个人与社会共存，以及如何从一个经济人变成一个生态人

杜维明：从经济人到生态人

文 / 杜维明

在我的学术旅程中，特别关注儒家的学术传统，其中有一个字最重要——学习的“学”字。《论语》开篇即是“学而时习之”，此外又言：“十五而有志于学。”孔子以“好学”为最高的赞美，众弟子中唯有颜回得此赞誉。

反观孔子的另一位学生子贡。子贡非常有才华，在商业上获得很大的成就却并未获此赞誉，而颜回的一生可以说是赤贫，所以我一直在思考：孔子所谓好学，到底是什么意思。

学，是学习知识，内化技能，即能够掌握不同专业、不同领域的基本原则，然后通过实践，获得经验。而孔子所谓“学”，其中蕴含一个特别的道理——学做人，这是多数学者研究得出的结论，也是2018年世界哲学大会的主要议题。

为什么“学做人”会受到特别的关注？从现实来看，要想在社会复杂的竞争机制中存活，就需要 Learn，学习；Relearn，再学习；Unlearn，大概意思是：要忘掉你学到的一些东西，类似于道家所谓的“为道日损”。

大众意识中的学习更多是在说学习知识，或一种内化的技能，能够掌握不

同专业和领域的基本原则，即科技是第一生产力。自洋务运动开始，中国就要求从科学技术、经济体制、民主政治各方面向西方学习，正所谓“苟日新，日日新，又日新”。

而有一种学习，与知识增长有关，又不完全是知识，即学习知识并培养智慧、发展精神性的关系，也就是在学习中如何提炼人生意义，这是很多哲学学者乐于探讨的话题。这个话题还可向外延伸至人类文明发展的关键期，即轴心时代，那时中国有儒家、道家；中东有希伯来文化；希腊有希腊哲学；印度有兴都教与佛教。除中国之外，都是一种超越的突破，即希腊哲学的逻各斯及各大宗教的上帝、梵天等。我们发现，在那个时代提出的问题，在今天仍有意义，譬如希腊哲学中的“自我了解”——Know thyself，即你要知道你自己是谁；基督教中关于上帝的观念，即找到世界的终极价值、终极关怀；儒家、道家“道”的观念。这些都是智慧之学，也是学做人的学问。

面对信息爆炸的当下，我们不应该把信息当作知识，更不应该把知识当作智慧，所以学会选择是学会学习的首要任务。学

习的过程不仅要用心、用脑，更要身体力行，这意味着获得智慧是一种体验之学，即在学习时，要把自己的身体“摆进去”，借用宋明儒学的话就是“变化气质”。学习的过程，不仅是发展知识的过程，更是慢慢陶冶自己的人格，不断提升人格素质的过程。

对“人格”的重视，自古以来已成为一种普世观念。儒家传统、佛教、道家、基督教等各大宗教都在强调“推己及人”。在信仰、希望和爱——基督教三大核心价值中，保罗强调爱最重要。当今企业界十分重视社会责任问题——财富越多的人，他们手中能够掌握的权力、信息和资源就越多，自然应当对社会提供更多的扶持和帮助，换来的是情操与人格魅力的愈发强大，爱的价值才能够经久不息地传递下去。

二十一世纪，世俗的人文主义大盛，对宗教的虔诚感式微。但是，对那些拥有更高精神需求的成功人士来说，当他们对成功的感觉已经不再陌生，便更应该转而去反思成功的意义何在？做人的终极关怀何在？

我认为，各界领袖、社会媒体及学术



我希望真正引领中国的企业家能够从追求权力与利润的视野中走出来，转而关注自身整体人文价值与素养的塑造，从一个理性人、经济人，变成一个文化人，甚至是一个生态人。



除去智商与情商，我们更关注一种伦理的智慧。正如长江商学院长期致力于人文引导一样，虽然过程稍显漫长，我却认为这是一件重要的工程，意义深远。

人士，想要获得更高的精神满足，还是需要做到以下三点：

第一，在集聚经济资本之外，同时积累社会资本。人与人构建复杂的关系网络是多赢的过程，并非单以个人为中心。很多时候，过度强调经济人可能会蒙蔽掉人的本性，从而酿成大祸，各次金融风暴、经济危机便是验证。

第二，除了学习科学技术能力之外，我们必须拥有一种文化的能力。这不仅要求涉及文学、艺术、哲学，更要不断自我

反思，追求更高层次的人生意义。

第三，除去智商与情商，我们更关注一种伦理的智慧。正如长江商学院长期致力于人文引导一样，虽然过程稍显漫长，我却认为这是一件重要的工程，意义深远。

对学术界来说，其所做的工作更偏重于象牙塔层面。由于自身拥有资源较少的缘故，它的影响范围也稍有限。对政府来说，其受到重重约束与限制，自由度不够；而对企业家们来说，他们可以海阔天空地施展自身才能与资源，在推动中国文

化复兴的过程中应能体现较大较深的人文关怀。

经过两三千年的发展，儒学已经成为中国文化主流。儒家的一些理念已经成为中国人的DNA，但不排除这个DNA被改变的可能。现在，很多人热衷于从事儒学研究，向世界传播儒学，这都是在发挥传统资源的价值，重视儒学在塑造中华民族特殊性格方面的积极作用。

在我看来，儒学发展有三个阶段：第一是儒学在中国的发展；第二是儒学在东



现在，很多人热衷于从事儒学研究，向世界传播儒学，这都是在发挥传统资源的价值，重视儒学在塑造中华民族特殊性格方面的积极作用。

亚的发展；第三是儒学走向世界。如果儒学的发展只是对中国人或华裔有影响，那么它就走不到第三阶段。我确信儒学可以走向世界，但这是一条漫长而曲折的道路，尤其是在普世价值盛行的今天。

西方的普世价值，如自由、理性、法治、人权、个人尊严，在世界范围有广泛影响。这种价值所塑造的人，我称他们为“经济人”，即理性动物。他们了解自己的利益，能够在相对自由的市场中，在一个法律的框架之下，扩大自己的利润，这其中由自由的价值、理性的价值、权利的价值、法制的价值，还有个人尊严的价值。这些也是当今中国需要的价值，也是中国需要发展的价值。

但是，普世价值的框架中缺失一些重要的价值观，首先是关爱地球。在经济人眼中地球是身外之物，是他们掠夺的对象，这是一个严重的缺失。其次这种价值无法组织并维持一个和谐的国际社群。再次是缺乏敬畏感，一种对宗教的敏感和尊重。我认为没有敬畏感，人是不能存活的。最后是社群能力的缺失，我们在自由、理性之外还要有同情、平等和公正，在权力之外还要有责任、社会和谐，等等。当明白了一种价值的缺失之后，我们要做的就不是该如何适应或吸收这种价值，而是让其

仁

義

禮

智

信

中国文化中的“仁义礼智信”将会是儒学的下一步走向，但也要注意其被异化的可能。

变成我们自己的价值。

我认为，中国文化中的“仁义礼智信”将会是儒学的下一步走向，但也要注意其被异化的可能。在形成一个新的文化认同时，我们的观念必须是开放而多元的，既要避免采用激烈的方式，也要发扬“己所不欲，勿施于人”的精神，不刻意认为我们的核心价值就是世界的核心价值。而未来，我们要思考的是：如何建构一套制度，让自由与公正、理性与同情、法治与礼让、权利与责任、个人与社会共存，以及如何从一个经济人变成一个生态人。

我希望真正引领中国的企业家们能够从追求权力与利润的视野中走出来，转而关注自身整体人文价值与素养的塑造。我相信，在一段时间内，我们能够步步跃进，从一个理性人、经济人，变成一个文化人，甚至是一个生态人。长江学子是能够引领中国企业发展方向的中流砥柱，一旦可以在这方面突破自我，不仅是企业的福，是中国的福，更是世界的福。

(作者为长江人文委员会主席、北京大学高等人文研究院院长、北京大学世界伦理中心主任。本文根据作者2014年12月12日接受长江商学院DBA项目访谈整理而成，经过本人审阅。)



长江商学院EMBA
中国商界精英的共同选择

人文关怀与担当

超越管理之术，弘扬企业经营与社会责任之道。

全国咨询热线：400-700-8558

北京 | 上海 | 深圳 | 纽约 | 伦敦 | 香港

长江EMBA | 金融EMBA | 文创EMBA | 健康管理EMBA

CKEMA@CKGSB.EDU.CN | WWW.CKGSB.EDU.CN/EMBA





西方人认为，慈善源远流长，先于国家存在，有文化和宗教根源，是人们发自内心的需求，是人类社会维持存在的纽带。慈善可以减少苦难、提升人类潜能、促进平等与公正、建立社区。

2015年9月6日，长江公益公开课第三模块正式开课。为期一天的课程中，长江商学院EMBA16期校友、长江公益委员会委员、中国公益研究院院长王振耀的授课题目为《国际基金会的实践语影响》，南都公益基金会理事长徐永光的授课题目为《在中国，做什么样的基金会》。

王振耀： 善经济与慈善资本主义时代

这个时代财富飞速增长，社会与环境问题也飞速增长。现在全球兴起一场广泛的运动——做有社会价值的事业，用公益解决社会问题。

2011年，世界正式进入到善经济时代，社会价值逐步引领经济，已经纳入体制，既是慈善，又是工作，也是政策，三位一体。如英国、德国，社会服务业、第三产业占经济总体的80%，王振耀认为：“发达国家即发达的社会服务。社会福利和社会服务既是产业，是社会组织形态、生产方式，也是生活方式、管理方式。”

王振耀认为中国有一个明显特点，“过去我们的‘心’长在‘胃’上，因为经济发展水平低；现在‘心’逐渐脱离‘胃’，但如何安‘心’，是大问题。”

国外一直探讨慈善伦理。从比尔·盖茨到洛克菲勒家族，教给我们的是：不要过早地给孩子钱，让孩子在30岁前自由地花钱，就像给他毒药。这也是一个规则。

西方人认为，慈善源远流长，先于国家存在，有文化和宗教根源，是人们发自内心的需求，是人类社会维持存在的纽带。慈善可以减少苦难、提升人类潜能、促进平等与公正、建立社区。

“在美国和欧洲，慈善就像空气，充满

他们生活的各个方面。”王振耀形容道，并拿出数据：目前，美国有230万非营利机构，2012年私人慈善机构共捐款3000多亿美元，有1/4的成年人参加志愿工作，志愿活动共计150亿小时，价值约3000亿美元。

西方人将慈善视为三角形社会中的调节器，能够连接家庭、市场和政府。对此，王振耀提出，在中国，特别是计划经济下，只有国家和家庭，中间没有社会组织。要



▲ 王振耀认为，世界正式进入到善经济时代。

文/闫雯

善经济时代的财富观

善经济是社会服务业占主导地位的经济。财富量的增长，使整个人类财富的生产从解决有和没有、多与少的问题过渡到与更好的问题



发展慈善，要先健全社会结构。

王振耀将基金会划分为四个阶段：第一阶段，教会和富人捐赠，慈善是一种行善，也是一种修养，让自己得到提升的手段；第二阶段，慈善开始引领人类文明。企业家一手做企业，一手做慈善，用智慧来重塑人类文明；第三阶段，慈善大众化，涉及社会服务、志愿服务，养老护理、儿

童和残疾人照料等领域；第四阶段，社会企业兴起，社会企业、社会创新、社会投资成为一个新的慈善潮流。

如今，基金会已经变成公司形态、社会形态，甚至股份制企业。王振耀以几个著名基金会为例，具体讲述。

专业筹款人协会预测全球捐款七大趋势：巨额财富持续增长，部分流向慈善事业；

非营利机构创新不再仅限于美国和欧洲；世界范围内，本土非政府组织和非营利组织数量持续增长，但也不乏新兴的大规模组织；世界范围内对慈善和国家的作用有不少争论；筹款更加专业化、职业化；人们一致同意社会新技术尤其重要，但仍存在分歧；公益事业未来将得到长足发展。

如何在全球重构慈善架构？王振耀回答道：“两次世界大战后，出现了联合国。在善经济时代，应该建立联合慈善。中国有资格，也有能力加入到世界慈善的潮流。”

徐永光： 中国会有更多富人 成为慈善家和社会投资家

说到非公募基金会发展过程当中面临的困境，徐永光认为一是税收制度的困境：税收制度是如果基金会的资产去做投资，收入要交企业所得税。另外，基金会管理条例规定，基金会人员的平均工资不得超过当地人均工资的两倍。如果超过两倍，取消免税资格。免税资格的规定导致基金会很难吸引优秀人才。另外，还有公



▲ 徐永光呼吁“做最适合于你、最有效的基金会”。

益财产转移：中国2001年的《信托法》第六章公益信托，当时这一部分的内容完全借鉴了国际上的模式，很先进，里面一共有14条，其中第60条，公益信托列举了7个公共利益的方向，扶贫、救灾、教育、医疗、环保、残疾人服务等。然而公益信托的设立需经公益事业的管理部门许可，到现在仍然没有落地，这是很遗憾的事情。

徐永光介绍了曾经遇到困难的几个非公募基金会案例，比如曹德旺捐巨额股份遭欠税尴尬，陈发树承诺捐股被责“诈捐”，卢德之百亿捐款无奈“缩水”，王健林120万元寻找基金会秘书长未果，等等。

在中国发起和成立基金会，徐永光的建议是：第一，只做最小的基金会，二百万元就够了。第二，企业最好只做“基金”，不要做“会”。第三，关于公益信托，可以是个人用私益信托模式，公益信托的精神，即用私益信托的壳，装公益信托的魂。私人的财产委托一个信托机构，无论是股权、现金、物业，设立合同条款，规定资产将来的收益用于某一项公益，做这样的合同约

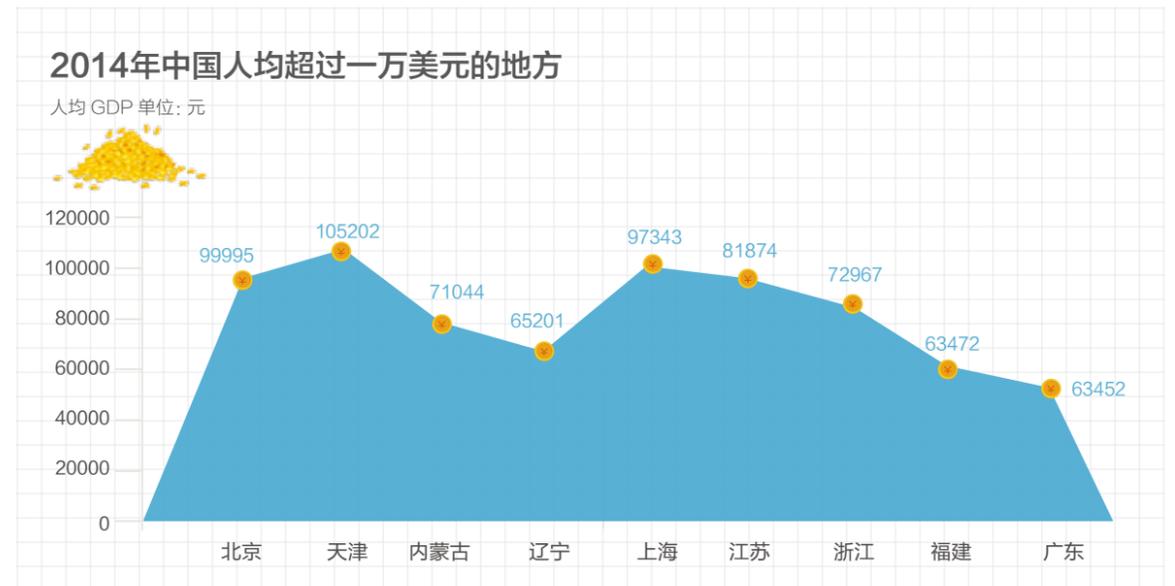
定。美国的社区信托，过去完全是私益的，比如说纽约社区信托，现在有2000多项信托基金，有很多人临死之前写了一个遗嘱，把这个遗嘱给了银行，遗产用于公益，还可以免税。后来遗产委托越来越多，所有的银行就把这一类东西打包在一起，建立了纽约社区信托。用私益的法律做公益信托，其实是可以做的。

徐永光还和大家分享了几个知名家族基金会的案例：500年前（1521年），德国银行家雅各布·富格尔（Jakob Fugger II 1459—1525年）创建富格侯爵和伯爵基金会，同时在巴伐利亚州建立了世界上最早的社会福利居住区。现在仍有150位老人居住在社区67栋建筑中的140套房子内。这个家族基金会至今已运行了500年。他们的慈善传统坚持得很好，入住的费用，每年租金1莱因盾，500年不变，合今天的0.88欧元。日本石川县“法师温泉”是日本的家族慈善。718年的时候，泰澄大师开温泉，让村人享用。由弟子雅亮法师家族接手，传承1300年46代，被世界

吉尼斯纪录认证为“世界历史最久的旅馆”，成为日本文化的活标本。

美国现在差不多有10万家基金会，企业基金会2700家，社区基金会700多家，90%以上的基金会都是独立基金会或者家族基金会。为什么美国人那么喜欢做家族基金会？因为家族基金会让家庭更和谐，让兄弟姐妹更加亲密，让子女更幸福。美国的家族基金会关注的领域，教育、健康占了多一半。

徐永光认为，家族基金会和公司基金会比，由家族私人财富投入设立的基金会往往没有市场利益诉求，家族的后人会把家族的荣誉看成是生命，把继承先人的光荣和梦想、追求卓越作为基金会的一个无尽的追求目标。家族基金会资产的独立性，使之愿意投入社会创新，并承担创新风险。风险慈善也是盖茨提出来的，是家族基金会投入模式的最佳选择。家族基金会的传承能够让家族更加和谐，这是从财富的积累到财富的传承。家族基金会肯定是富人财富的最佳归宿。



资源解决能不能做的问题，文化决定能不能做久远的问题，而制度则是保障公益组织能否在一个健康环境下成长的问题

敦和：打造系统性资助平台

文 / 马广志

以金融杠杆来撬动慈善事业，敦和慈善基金会可谓深谙此道。去年，针对公益机构资金紧缺的现象，敦和向9家基金会捐赠3000万元用于设立“敦和种子基金”，每年为公益伙伴提供一定比例的投资收益作为机构的运营费用。2015年9月，敦和再次启动种子基金计划，承诺向10家左右入选企业提供资助，每家资助金额为300万元。如此巧妙的金融设计并不多见，但实际上，这只是敦和打造系统性资助平台战略的冰山一角。

作为EMBA 24期学员，敦和慈善基金会秘书长刘洲鸿在慈善行业耕耘多年。在课堂上，他也频频和同学们分享自己对运作基金会的心得。他坦言自己是个认真听讲的学生，在长江的学习让他收获颇丰。以下是刘洲鸿的专访实录。

问：2015年3月，一篇关于敦和基金会2015年资助预算的文章引起轰动，敦和基金会一时间名声大噪，被称为“土豪基金会”。
刘洲鸿：事情的起因是这样的，3月21日敦和资产管理有限公司总经理张志洲在中国发展高层论坛上作了一个演讲。他要表达的是，中国的基金会行业在保值增值方面，无论是意识还是能力都严重滞后，基金会应该多做这方面的探索和实践。他还提出，敦和基金会未来在捐赠本金和投资



▲ 在慈善行业耕耘多年的刘洲鸿，也时常在长江的课堂上和同学们分享自己的心得。

理财双轮驱动方面还会进一步地加大对慈善基金会的资助。这当中，他提了一句，“2015年我们计划支出1亿元人民币”，其实这1个亿并非全部用于公益机构的资助，有很大部分是用于国学传承。结果，很多人只听见“1个亿”了，其他都忽略了，结果把我们推上了风口浪尖。

问：由此也可以看出，很多公益机构很“渴”。
刘洲鸿：这也是个好事情，能够让全社会都来关注公益行业如此的资源匮乏。哪天大家都不关心这个问题了，说明这就不是问题了。公益事业的发展是阶段性的，今天是个话题，明天可能就是另外一个话题了。

问：作为一家资助型基金，敦和慈善基金会的资助策略是怎样的？
刘洲鸿：2015年6月份，敦和慈善基金会通过了新的基金会发展战略规划。之前，基金会还是按投资的理念在做，即投好的项目和好的机构。这更多是“跟投”策略，像我们支持的南都基金会的银杏伙伴计划、壹基金救灾、西部教育基金会等基金会和项目，就是一种跟投。

这样做的好处是没有风险，但却反映不出自己的价值主张和独有理念。2014年年底，我把战略聚焦到两个方面，一是传统文化的传承；二是公益行业的培育。这样一来，基金会的资助方向就不再盲目，而是知道往哪儿走了。

1 亿元

2015年敦和计划支出1亿元人民币，用于国学传承和公益机构的资助。



此外，要形成自己的一些品牌项目，有自己关注的一些问题，不能“人云亦云”。比如我们的“种子基金计划”就是针对公益机构资金紧缺的现象而设立的。基金会以300万元作为投资理财的不动本基金，8%的投资回报目标，每年为公益伙伴提供24万元的投资收益作为机构运作的经费，解决其生存和发展问题。2014年我们做了9家，2015年拿3000万元再做10家。原来更多的是内部推荐、邀请，2015年则公开接受那些处于成长期基金会的申请。

鼓励公益组织募款结构多元化

问：正如您前面所说，现在很多公益组织资源匮乏，多依赖于政府购买和向企业“化缘”。您觉得草根组织怎样才能可持续发展，再无筹款之忧呢？

刘洲鸿：对。现在大多数社区组织来自政府和企业的募款比例相对较高，来自公益和社区成员的则非常有限，而后者恰恰决定着社区组织发展的可持续性。

针对这种情况，我们开展了“活水计划”项目，即针对那些扎根社区服务的公益机构，鼓励其募款结构多元化，降低对任何一类资金来源的依赖。这个计划首先在浙江进行了实践探索，敦和根据公益机构筹款需求来匹配资助比例，比如来自于政府的资金配比是5%~10%，基金会和企业的配比是10%~20%，来自普通民众的配比

则是20%~30%，通过这样的方式引导社区组织更多地去动员社区公众的资源。

问：启动这个项目以后，效果怎么样？

刘洲鸿：“活水计划”启动后，基金会目前已收到11家机构的申请，我们发现只有一家机构有一笔来自公众的2000元，其他的则全部来自于政府、企业或基金会，社区组织对政府、基金会的依赖度超出我的想象。我们也高兴地看到，为了拿到更高的配比资金，社区组织正在想办法，从社区获得资源。我想，活水计划的效果会逐渐显现出来。

问：其实，不管是“种子基金计划”，还是“活水计划”，都是着眼于公益组织资金这一块。对于公益人才缺乏的问题，敦和基金会有什么解决之道？

刘洲鸿：为解决公益组织人才缺乏的问题，敦和基金会实施了“公益优才计划”，即为那些比较优秀的公益机构在筹款、项目设计、策划传播等方面引进的专业人才提供资金支持，费用是10万元，连续支持2~3年。

这个计划的效果很不错，有些机构通过我们的支持招到一个筹款的公益优才，很快就给机构带来几十万元的资金。值得一提的是，这些人都是跨界过来的，尤其是从企业过来的，他们很懂得市场运行的逻辑，以市场撬动资源。

有了钱能不能把事情做好,更关键的是它的理念、价值观和文化,我们称之为“动力系统资助”,即怎样让公益行业有持续发展的动力。也就是说,公益组织的理念和价值观将成为敦和基金会尤其关注的内容。

公益组织的理念和价值观最重要

问:除了战略方向的确定,敦和基金会在使命和愿景上有什么变化?

刘洲鸿:6月份通过的基金会战略规划解决了这两个问题。基金会的使命原来没有清晰表述,现在明确为:弘扬中华文化,促进人类和谐。基金会的愿景也确定下来,即:宗法东方社会,聚焦文化领域,成为一个有国际影响力的基金会。因为我们相信以中华传统文化为代表的东方智慧未来对人类的发展,可能比西方强调的竞争能更好地发挥作用。

基金会的资助领域是国学传承、公益文化和公益支持,定位就是要成为公益行业的引领者、加油站和发动机。敦和基金会这样的资源优势,有为公益行业理财的能力。

问:与其他资助型基金基金会相比,敦和基金会的特色是什么?

刘洲鸿:以往基金会更多的是项目资助,或者机构支持,就是项目官员跟一个个机构谈,跟一个个项目谈。这对基金会的人力要求比较高,毕竟一个人管的资金或项目有限。此外,也对专业的要求很高,既要判断项目的可行性,还要监督、管理,甚至给出一些指导性的意见。

敦和基金会不能这样做,一是国学领域博大精深,有钱也很难找到这方面的专业人才,即使找到了,这个人也可能只对某一方面专业;二是按传统单个项目资助方法,需要大量项目人员。系统性资助依托外部力量,解决了这些问题。

那么,怎样让人力、专业性、支出和战略定位相匹配,解决这个矛盾呢?我们就提出一个比较创新的方法,即系统性资助。所谓系统性资助,就是根据基金会的大目标(比如国学传承),下面再设一些子目标,然后根据这些子目标,把从事这个领域的主体都邀请过来,共同搭建一个平台,大家在一起学习、探讨、交流,最后由专家评委会来评议哪些项目应该支持,哪些项目需要推广,这就很好地解决了我们人力不足和专业性不够的问题。

这样一来,敦和基金会的角色就不单单是一个资助者的角色了,更多的是类似于京东、淘宝的一个平台搭建者和系统维护者。一旦这个平台做好了,未来平台将向其他资助型基金基金会开放,大家共同使用。

问:这个系统性资助是一个全新的模式,这就要求基金会必须转型吗?

刘洲鸿:没错。基金会现在正在转型,但是要有一个过程。基金会将在国学传承和公益支持两个领域进行系统性资助

的探索。

公益支持系统性资助,我们的目的是提升公益行业的动力,其中包括怎样增加公益行业的资源。其实我们做的很多事情就是在解决公益组织的资源问题,像前面提到的种子基金计划、活水计划和公益优才计划。

人才跟资源关系是很大的,有资金才能请来人才,有了人才就能提升能力,有了能力就能获得资金。对于大多数公益组织而言,这个“环”现在是恶性的,而要让其变成良性的,就必须有资源介入,先要有钱,我们就想围绕这个核心做一系列事情。

但是,仅仅有钱也不能解决根本问题。因为有了钱能不能把事情做好,更关键的是它的理念、价值观和文化,我们称之为“动力系统资助”,即怎样让公益行业有持续发展的动力。也就是说,公益组织的理念和价值观将成为敦和基金会尤其关注的内容。

除了文化层面,我们还重视政策制度,比如税收政策、登记注册以及慈善立法等问题。概括来说,敦和基金会会关注到公益行业的三个层面:资源、文化和制度,就是系统性资助。资源解决能不能做的问题,文化决定能不能做久远的问题,而制度则是保障公益组织能否在一个健康环境下成长的问题。■



士魂商才, 取势长江

重理明道, 学用天下

博学优术, 众山之巔

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

势 道 術

产融结合, 多元互补

博览全球, 洞鉴中国

菁英校友, 经济中坚

招生计划

2015年深圳秋季班	>	2015年10月开学
2016年北京春季班	>	2016年05月开学
2016年上海春季班	>	2016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

编者按：2011年，联劝公益基金来到长江商学院上海校区，讲述了希望让贫困地区儿童每天吃上“一个鸡蛋”的理想，即通过公益暴走和行动劝捐的方式，实现公益与行动的结合。当这份既渺小又伟大的计划展现在长江FMBA学员面前的时候，长江人为之怦然心动。从此，长江商学院便与这“一个鸡蛋”结缘。

一个鸡蛋：暴走冠军的心愿

文 / 司凌

我们因何暴走？

因为理想，因为爱情，因为信念，因为了解。

无论我们的地位有多么悬殊，

我们的财产有多么悬殊，

我们无非都是一样在路上行走。

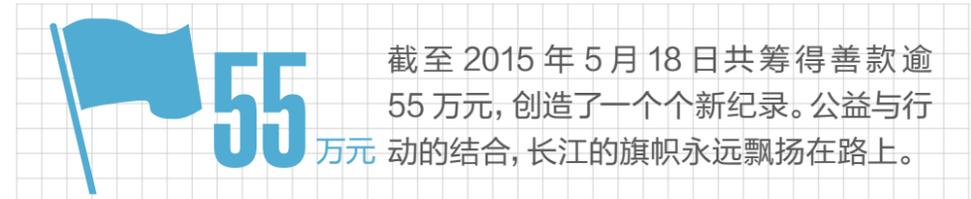
——磨房 木吉他《尼泊尔的微笑》

2015年5月16日，“一个鸡蛋的暴走”在上海枫泾古镇举行。这已是长江商学院校友第四年参加该活动，共有54位队员、9支队伍参加本次暴走活动。参加人员包括长江教授、FMBA、EMBA和MBA的各界校友及校友家属。队员

们来自上海、北京和深圳三地。本次活动中有45位队员走完全程50公里，集体步行距离超过2500公里，截至2015年5月18日共筹得善款逾55万元，创造了一个个新纪录。公益与行动的结合，长江的旗帜永远飘扬在路上。



▲ 本次活动有45位队员走完全程50公里，集体步行距离超过2500公里。



行前风雨

2015年5月15日周五，这个“5555”的吉利日子里，南方已经是雨季，上海天气却让人捉摸不定。大雨伴着雷电，微信朋友圈忽闪着关于飞往上海航班的及时信息，接二连三的航班取消、飞机误点，而且火车高铁一律缺票。从深圳、广州和北京赶来的队员们都焦急等待在机场、车站，而在上海，FMBA校友们则焦急等待着队友们的到来。

下午6点以后，上海总算是风静了、雨小了，校友们在晚点六七个小时后，终于陆续到达枫泾酒店。最晚一位达到的是2012级FMBA上海班王猛校友，因为航班临时取消，他不得不凌晨1点从广州飞到杭州，再从杭州打车到达上海枫泾，那时已是5月16日早上4点30分，离暴走开始不到三个小时。

行动英雄

5月16日一早，天气放晴，枫泾古镇的空气虽有点潮湿，却透着清爽的气息。54位暴走队员先后来到枫泾古镇广场。这时候，200多支暴走队伍都相聚于此。在长江旗帜召唤下，长江的队员立刻将行动付诸于实践。8点，54位队员整装出发。

古镇的小桥、流水虽然美丽，队员们却来不及欣赏；路边风吹麦浪，稻花飘香，队员们也没有放慢脚步；第一打卡点11.2公里；第二打卡点17.8公里；第三打卡点31.5公里，一路上随着队伍行进，有些队员体力透支，陆续退出了；第四打卡点42公里，队员们早已超出了极限，很多队员身体都出现了状况，伍剑锋校友和滕慧校



▲ 年过七旬的郑渝生教授是本次暴走中最年长的队员。



▲ 司凌同学“一马当先”，成为长江校友中第一个完成全程的人。

佳话。2015年，FMBA校友理事会邀请郑教授参加暴走，郑教授爽快地答应下来。

周六一早，郑教授从上海市区赶到枫泾，做了简单的拉伸动作后，便开始50公里行程。一路上，他有说有笑，上午便走20公里。下午，气温升高，教授略感疲倦，但依旧坚持走着。3点左右，他来到第三打卡点。这时已超越了2014年的成绩，但教授依旧坚持继续走。5点左右，教授来到了42公里处的第四打卡点。教授说还想试试最后8公里，经过简单休整，用冰块敷在膝关节和踝关节上，便继续前行。这时，微信群里一阵骚动。晚上7点，郑教授走完全程50公里，现场一阵欢腾。他用行动演绎了一次“老骥伏枥，志在千里”。

行之保障

长江的“保姆天团”是暴走队员的“补给生命线”，是幕后的英雄。作为“天团”调度长，2014级FMBA上海班学员赵程为本次活动操劳了一个月，从旗帜、帽子、衣服、药品、补给、车辆，事无巨细，都由他一一准备、一一调度、一一安排。

从早上8点暴走开始，到最后一个小组走完全程，13个小时内，25位天团成员，10辆后勤车辆，一直守护在54位队员身边。只要微信群里一有队员呼唤，“天团”成员就会及时出现，送上饮料和补给。每个打卡点都有“天团”的成员在守候，为队员们按摩和休整。

活动结束后，“天团”成员们也累坏了，他们的工作量并不比走完50公里的队员们少。庆功宴上，赵程已然累倒，在房间睡着了。（作者为长江FMBA 2014上海班学习委员）

長江製造

“因为向往大海，所以汇入长江”，
这句话常常让每一位初到长江的学员心潮澎湃。

在商场上，他们个个身经百战。

重归校园，他们远离江湖的征战与厮杀，

沉醉在思想和理论的青山绿水之间。

在长江的课堂上，他们重新思考人生，重新定义梦想。

当他们再次踏上征程的时候，

每一个人身上都深深地烙上了“长江制造”的印记。



赵迎光

长江商学院 DBA 3 期班学生
EMBA 21 期、文创首期班学员
韩都衣舍 CEO



史依弘

长江商学院 EMBA 25 期
文创班首期学员
上海京剧院国家一级演员



钱学锋

长江商学院 EMBA 24 期学员
汉理资本创始人、董事长



林奇

长江商学院 EMBA 23 期校友
游族网络董事长

从产品小组到子品牌，再到经理人团队，最后到股权改革，这种演化将使韩都衣舍成为有广泛影响力的时尚品牌孵化平台

赵迎光： 把“美”这块蛋糕分成99片

文 / 秋峰

韩都衣舍电商集团正式签约韩国演员朴信惠作为最新品牌代言人。此时的韩都衣舍，已经不再是2008年那个从事服装代购的淘宝电商，而是拥有20个服装品牌的品牌集群。这背后，是外界津津乐道的“产品小组”模式。

在韩10年，赵迎光任职于大型国企的韩国办事处，接待工作是重头戏。几百位老板空降韩国，赵迎光陪同左右，聆听这些老板畅谈人生与企业管理，受益匪浅。

而在中国拥有9个品牌，在全球拥有100多个品牌的韩国服装巨头E-LAND(依恋)的经营模式和品牌策略对赵迎光影响最大，“我对依恋的理念非常认同，韩都衣舍就有依恋的影子，依恋的多品牌策略对韩都产品小组的建立有很大的影响”。

“加利福尼亚之梦”成真

作为供应商，赵迎光曾直接参与依恋国际品牌WHO.A.U从无到有的发展过程。他回忆说：“他们的创始团队就七八个人，一起开会，彼此鼓劲儿，说要开拓新市场，带着创业的梦想去做这个品牌。”

WHO.A.U口号是“加利福尼亚之梦”，代表着创业之梦。这种团队精神和创业

梦想深深影响着赵迎光日后的创业人生。

2005年，赵迎光申请回国，领导不批；作了一个公司内部做韩装电商的计划，领导甩了一句话：放放吧。

这一放，放得心疼，放得不甘心，赵迎光决心辞职回国单干。2008年3月，只有7个人的团队。给公司起名是第一道关。赵迎光说：“我不是时尚圈的人，不会起名字。”先是提议“韩都伊尚”，后来



▲ 应对时代浪潮的冲击，赵迎光给出的答案是学习，不断学习。



我们要把“美”这块蛋糕切成九十九片，组织不同的团队满足不同人群的审美。



选中“韩都衣舍”，意指韩国首都一个卖衣服的小房子。“当时真没想到可以做到今天的规模，也没有特别大的期待，觉得做得不错，有盈利就行了。”

将“美”这块蛋糕分成99片

韩都衣舍以快时尚起家，“时尚就是海鲜，季节变化非常快”。H&M、ZARA都是快时尚，他们之所以能够打败其他服装品牌，就是因为快——款式多、更新快、性价比高。而韩都作为一个互联网公司，还要做到“款式更多，更新更快，性价比更高”。

韩都分两类品牌。第一是买手式品牌，第二是设计师品牌。买手式品牌追随流行，或引导流行，为大众服务，属于快时尚；设计师品牌是小众品牌，突出的是调性品位，有文化内涵，为小众服务。设计师品牌与流行关系不大，但有着独立、坚守、沉淀的审美体验。

线上开店，面对全国亿万消费者，地域、年龄、教育程度、购买能力，形形色色，差异化大。审美是千人千面的，韩都做多品牌营销，正是为了匹配不同细分人群的审美观。在服装电商领域，“我们要把‘美’这块蛋糕切成九十九片，组织不同的团队满足不同人群的审美”。

创立新型时尚品牌孵化平台

赵迎光指出，过去线下时装品牌或服装品牌，基本上遵循一个大的策略——渠道为王，即渠道不断进行扩张，在此前提下，产品才会进行持续的优化。

如今，韩都把渠道为王的模式转化为产品为王的模式，这其中有着质的区别——线下实体店存在区域的概念；而在互联网上，无论是天猫、京东，还是唯品会，都是面向全国，甚至全球，并没有明显的区域概念。

如果将整个互联网看作是一个店，那么，竞争的就只会是产品。谁能够把产品做得最好，谁就能占据先机。韩都是从快商品品牌起家的，进入互联网之后，如何用更好的方式，让产品更多、更新更快、性价比更高，是赵迎光始终要思考的问题。基于此，韩都研发了“产品小组”的商业模式。

借鉴日本企业家稻盛和夫的“阿米巴模式”，韩都衣舍在集团内部组建近300个产品小组。赵迎光把自己的产品小组称为“蚂蚁军团”。每一个产品小组由三个人组成，一个负责服装设计，一个负责产品的页面设计，一个负责库存管理。产品小组是最适合互联网的服装生产模式，它的优势在于，能够在最小的业务单元上实

现责权利的统一。

前不久，韩都衣舍为第一个男装子品牌AMH举办了成人礼，AMH团队将不再基于毛利润，而是基于净利润分成。这意味着更大的所得，也意味着经营上更大的责任。在赵迎光看来，从小组到子品牌，再到经理人团队，最后到股权改革。产品小组的演化，将使韩都衣舍成为有广泛影响力的时尚品牌孵化平台。

不断学习，跟上高频

移动互联网时代来临，知识体系迅速更新迭代。过去传统企业是地面战，注重渠道，步步为营，周期很长，成也艰辛，败也缓慢。如今，线上一家店，全国一盘棋。一上来就是全国战争，空中歼灭战，面对的是所有的竞争对手，成也忽焉，败也忽焉。线上公司竞争之激烈，远超过去的传统企业竞争。

如何应对时代浪潮的冲击，赵迎光给出的答案是学习，不断学习。赵迎光是长江商学院两届学员，曾一度到美国的西点军校学习领导力。对互联网公司而言，跟上高频，做好深度，都是紧要关口。CEO对于学习，也尤为迫切，“你不学，别人学，就可以迅速地打击你。在时代的浪潮前掉队，是很可怕的事情。一旦被对手超越，几乎没有反超的可能”。



从武旦到青衣，从梅派到程派，从京剧到昆曲，从戏曲到电影，从京剧名伶到好莱坞明星，史依弘在一个不看戏的年代，继续演绎着京剧的传奇

史依弘： 一样心情别样娇

文 / 覃生

史依弘坚信在这个竞争的时代，要充分利用市场的方式和理念，与更多的观众结缘。

在这个时代不能够单纯服务于一部分观众，要把京剧扩大化，全方位展示它的美和情感，让更多的人感受到传统艺术的魅力。

2015年4月18日，中国首部3D戏曲电影《霸王别姬》在北京首映，此前，它在美国好莱坞杜比剧院举办海外首映，并获得第六届美国创意艺术奖。这是该片女主角继饰演京剧版“巴黎圣母院”《情殇钟楼》中性格奔放、舞姿优美的埃斯梅拉达，到跨越流派演出“梅韵”《锁麟囊》，再到跨越剧种演出昆曲《牡丹亭》，众多创新之后的又一次成功尝试。

她叫史依弘。始终如一，弘扬京剧，戏迷这样诠释她的名字。

她唱过《扈三娘与王英》中的扈三娘，唱过《杨门女将》中的穆桂英，唱过《锁麟囊》中的薛湘灵，唱过《牡丹亭》中的杜丽娘，也扮过让霸王扼腕、令英雄叹息的虞姬。

始终如一，弘扬京剧

22岁的史依弘捧得梅花奖那一年，程派艺术家到沪演出《锁麟囊》，台上唱得铿锵，台下听得耳热。史依弘虽然早在自己的戏里尝尽“爱别离、怨憎会”无常之苦，但这么多年，她只为一出戏流过泪，那就是《锁麟囊》。

2011年春节，中国京剧界曝出一条大新闻：梅派大青衣史依弘将在上海逸夫舞台演出程派剧目全本《锁麟囊》。梨园界流派纷繁，而史依弘此次跨越两大经典流派的惊人之举颇为可观。

2011年5月，梅腔程韵的《锁麟囊》在北京梅兰芳大剧院演出。在新闻发布会上，她直陈不愿辜负演戏的嘉年华，要打破门户、流派之见，勇于尝试京剧院不会去排的戏。

在史依弘看来，京剧最重要的不是流派，而是人物和艺术魅力，“很多观众不是为流派、标签而来，是真的为京剧的艺术之美而感染、折服。”

与其说，这是史依弘个人的突破，不如说是梅、程两大流派的碰撞与交融，是中国京剧抱团发力的尝试。

用市场的方法与观众结缘

史依弘心中一直存有困惑和思考：为什么如此优秀的京剧艺术没有市场？如何作一些突破和改变，让京剧面向更多的观众？

“这是一个竞争的时代，要充分利用市场的方式和理念，与更多的观众结缘，用更先进的工具和手段，与更多的观众沟通、连接，而不能守着自己的艺术和文化，等人来。一定要有市场意识，并能找到精准定位以及品牌设计理念。”

史依弘在《锁麟囊》制作之初，就开始尝试用市场思维来运作，当印有“怕流水年华春去渺，一样心情别样娇”的《锁麟囊》海报出现在上海大街小巷，很多没听过戏的人因此走进剧场，更有人因此成为史依弘的戏迷。

京剧乃至传统艺术中，仍有很多潜质与财富有待我们去挖掘。正如史依弘所言：“在这个时代不能够单纯服务于一部分观众，要把京剧扩大化，全方位展示它的美和情感，让更多的人感受到传统艺术的魅力。”

她从传统中来，正与时尚对接

2008年，根据名著《巴黎圣母院》改

编的京剧《情殇钟楼》上演，史依弘饰演埃斯梅拉达。为了演好这位京剧舞台上从未有过的角色，史依弘主动报名参加了舞蹈比赛节目《舞林大会》，学习斗牛舞、吉普赛舞，将西方舞蹈手段融入京剧表演中。

梅兰芳先生曾经对女弟子言慧珠说，你去演巴黎圣母院的吉普赛女郎最合适了。如今梅派大青衣史依弘出演《情殇钟楼》，亦算是续一段前缘。

2014年的上海艺术节，史依弘再作大胆尝试，宣布筹备新戏——基于电影作品改编的《龙门客栈》，史依弘将出演客栈老板娘金镶玉。

很多人说，史依弘喜欢跨界，她的戏是突变，是京剧新戏。其实仔细回顾她的每一步，她所做的不是为了新奇，而是弯腰捡拾已经丢掉了的传统。多少人不知或早已忘怀传统为何，乍然窥见传统的真容，难免或欣喜鼓掌，或感怀叹息，或愤然讨伐。

创造艺术和市场双赢的新经典

2014年5月30日，她与中国戏剧家协会主席、74岁的京剧泰斗尚长荣先生合作的3D版京剧《霸王别姬》，在美国洛杉矶杜比大剧院首映。这是国粹京剧第一次以3D的新颜亮相世界，京剧名角史依弘的巨幅戏照张贴在这个位于好莱坞大道的世界知名剧院门前。2015年4月18日，京剧电影《霸王别姬》衣锦还乡，在清华大学首映。

对史依弘来说，成就一部常演不衰的剧目，组建史依弘剧团，是她向艺术家前辈们致敬的梦想，而要把京剧的美与好做到极致，则是她与生俱来的使命。

从武旦到青衣，从梅派到程派，从京剧到昆曲，从戏曲到电影，从京剧名伶到好莱坞明星，史依弘在一个不看戏的年代，继续演绎着京剧的传奇。

短短3年间，以P2P平台为代表的互联网金融企业已经超过数千家。一边有平台倒闭跑路，一边有企业获得风险投资的高估值。互联网金融企业正在重演当年团购业“百团大战”的往事。

啤酒失了泡沫，也失了味道

P2P正处在一面是海水一面是火焰的状态之中。互联网特质与金融特质融合，必将会为金融业带来翻天覆地的变化。

大多数人都会感到茫然：互联网金融的泡沫有多大？什么样的互联网金融企业将在竞争中胜出？互联网与金融的叠加会有怎样的优势与风险？

从事风险投资多年，钱学锋对这些问题早已“淡然”，他曾说过，现在很多项目在互联网金融领域都有泡沫，但是跟资本打交道，有泡沫再正常不过。

2000年，钱学锋初跨入软银中国的大门，便正式开始了自己的投资生涯，他参与投资的第一个项目就是阿里巴巴。在他15年的风险投资生涯里，亲历了这个行业里无数大风大浪——从2000年纳斯达克指数6000点，两年内一路下跌至约1800点，接着又会慢慢回升。

本世纪初互联网泡沫破灭后，软银中国有意地放慢了投资步伐，并将重心放在为之前被投企业提供增值服务，一方面帮助企业后续融资，另一方面寻找项目的退出路径。自然地，钱学锋的工作重点也随之转移到帮助被投企业融资和并购方面。在看到专业财务顾问巨大

的市场需求后，他萌生了创业的念头，汉理便应运而生。

可以说，这个行业一直都存在波动，“但对我来讲，从事风险投资好比喝啤酒，如果啤酒没有了泡沫，还有什么味道呢？”如果泡沫在正常范围内，你就要学会接受这个事实：“资本就是有泡沫”，而你要学习的是辨别这个泡沫会不会破。

钱学锋回忆：“当年，电子商务初出江湖，并不被人看好，因为中国零售业依然占有强大份额，但其内里非常薄弱分散，恰好给了电子商务一个巨大的机会来‘弯道超车’。如今，互联网金融也存在弯道超车的机会，正如电子商务与传统零售之战，这次，互联网金融要挑战的是传统金融。”

在钱学锋看来，中国传统金融业大而不强，其规模虽高达几万亿元，也拥有全球市值最大的银行，但它们非常落后，不够市场化，给顾客提供的服务在深度和广度上也远远不足。“所以我认为，互联网金融在中国绝对有机会。我预计，将来极有可能诞生一家千亿市值，甚至能够赶超阿里巴巴市值的互联网金融公司。”

补了传统金融的“缺口”

从2013年开始，国内的互联网金融呈现出爆发式增长的态势，其形态也不断演进。在P2P领域，既有纯线上模式（拍拍贷）、债权转让模式（宜信），也有担保抵押模式（陆金所）、O2O模式（钱庄网），还有P2B（积木盒子）等模式；在互联网理财领域，除了金融超市模式（91金融），更多的形态也开始出现。这是互联网金融不断适应用户需求的发展过程。

以生命周期来衡量，互联网金融还是一个未学会走路的幼儿，要想步入成熟，至少需要10-15年的光景，虽然如此，钱学锋依然认为互联网金融前途无量。

钱学锋看到互联网金融的模式一直

与电商等其他行业不同，金融行业的成长曲线尤其陡峭。在这个行业里，“生死存亡”每天都在发生

钱学锋： 互联网金融的 泡沫与味道

文 / 罗冰

互联网金融有望“弯道超车”

互联网金融有很多派别，而每家企业的商业模式、切入点也不一样，但钱学锋坚信一点，即互联网金融跟电子商务很相似。这源于他2000年加入软银时投资阿里巴巴的经历。



▶ 钱学锋参与投资的第一个项目就是阿里巴巴。

在不断调整，但以投资人的眼光论，他看好P2B模式，认为其有非常好的成长性和稳健性，也更适合当前中国的实际情况。而从移动端切入互联网金融的模式，也是值得关注的投资方向。

此外，钱学锋谈到，互联网改变金融行业有两个切入点：一是信息的发布，二是用户的获取。传统金融不适合中小企业、创新创业企业融资，而互联网金融恰好弥补了此处的“缺口”，为很多企业提供了第三条道路。此外，互联网金融在信息聚合、传输、用户获取等方面的成本降低很多，使其更富生命力。金融环境，决定互联网金融有前景。

互联网金融在客户端有获取年轻客户的天然优势——互联网金融平台，能够在信息和用户的获取、支付等方面快速、便捷、有效地实现交易。

互联网金融 就像“打不死的小强”

每个时代的消费习惯、生活习惯都有不同——80后以PC端为主，90后以移动端为主，互联网金融企业能够精准地抓住这些用户的需求，这就是它的优势；而它的劣势是什么呢？就是初创企业都会面临的——资源少，资金不够，人才流失严重。然而，“互联网金融企业就像‘打不死的小强’一样，这个角度不行，就换另一个角度，灵活多变”。但是目前互联网金融企业普遍规模小，占不了传统金融的大地盘。

近观互联网金融行业会发现，一边很多投资进来，另一边倒闭或跑路，两种现象并存。对这种情况，钱学锋认为是必然趋势，同时也说明这个行业很有生命力。

与电商等其他行业不同，金融行业的成长曲线尤其“陡峭”。这个行业里，“生死存亡”每天都在发生，而且，金融行业对风控的高要求导致其往往是“一单定生死”。

虽然说互联网金融行业处于发展初期，步伐未稳，但依然可以看到很多企业的“苗子开始冒出来了”。作为投资人，钱学锋对此尤为敏感，他说，目前每个细分行业里，都有几家领军企业一直在往前发展。

在钱学锋眼中，这些“小荷已露尖尖角”的互联网金融企业，他们都有相同的特质，“融了风险投资的钱，团队不断在壮大”。然而互联网金融潜在的风险很高，现在排名前十，有可能“摔一跤”，就会跌出百名以外。所以，钱学锋建议互联网金融企业，一定要重视风险控制，因为它是金融不可忽视的属性之一。

林奇

我的《三体》
你做主

文 / 陈楠

想让中国电影逐渐摆脱对好莱坞的依赖，是林奇投拍《三体》，以“互联网+”推动电影产业升级的深层次原因

2015年3月18日，由游族影业投资、根据同名科幻小说改编的电影《三体》在东北正式开机，这部有史以来最成功的中国科幻小说，终于步入从文字到银幕的转码之旅。

2014年，林奇在北京发布成立游族影业和投拍《三体》的消息，《三体》同名大电影将被拍摄成六部曲，单片投资2亿元。除此之外，《三体》的网剧、手游、页游、动画、话剧、周边等一系列产品也一起进入开发阶段。同时，游族影业启动+U（谐音“加油”）计划，投入20亿元资金，吸引优秀的团队、人才、知识产权和合作伙伴。

林奇心中还有一种情怀就是80后企业家必须承担的责任。

一切以“粉丝”为本

为更好利用游族的平台资源，林奇提出F3模式，即Film（互联网电影）、Free（免费模式）、Fans（“粉丝”经济），借助互联网高效调动优势资源，使游戏和电影产生高效率的联合，采用免费授权的模式，鼓励广大“粉丝”参与内容生产，从而更有效地挖掘知识产权的价值。

这就意味着《三体》所有的游戏授权都将免费，粉丝还可参与《三体》的网剧、手游、网游、动画、话剧等一系列产品的研发。这背后，不仅是林奇希望借助影视让游戏、文学和周边产业等多角互通，还有他对一个经典故事主题的重视和对“粉丝”这一群体的看重。

在林奇看来，公司已经走出为生存而赚钱的阶段，“现在赚钱的前提应该以用户为本，也就是以‘粉丝’为本，所以F3模式里最关键的就是‘粉丝’，他们应该被尊重”。投拍《三体》正是F3模式的一次重大实践。

“在大知识产权布局里，是有能者、有才者居之，而不是有钱者”，林奇也希望通过免费开放的模式，让更多有想法的人获得创作权利，从而让作品拥有更大的商业空间，让更多人获利、受益。

纵观整个行业，中国电影业缺少的是优秀人才，而是优秀的产业环境，包括

现在赚钱的前提应该以用户为本，也就是以“粉丝”为本，所以F3模式里最关键的就是“粉丝”，他们应该被尊重。

产业结构体系和产业土壤，游族从内部发力，外部借力，意图在中国搭建或呼吁大家共同形成一个成熟的产业环境。

《三体》是一个伟大的IP工程

对于大家非常关注的《三体》电影票房预期问题，林奇表示，不愿意用票房来描述“三体”，那是传统电影思维。《三体》是一个伟大的IP工程，对整个中国的电影行业、文化产业、科幻文学领域都有巨大影响。

林奇将《三体》电影的运营模式称作互联网电影，其核心则是粉丝经济。在电影策划和拍摄过程中，粉丝有机会全程直接参与。为此，游族影业搭建粉丝论坛，强化粉丝对产品的参与度，还邀请粉丝心目中的男神——作者刘慈欣担任《三体》论坛总版主，实时与粉丝近距离沟通，交流创作灵感，拓展《三体》粉丝覆盖面及影响力。

《三体》电影的概念设计、特效设计、摄影创作等团队的国际化，利用《纸牌屋》采用的数据筛选和用户调研等互联网工具进行产品制作和宣发，都体现了开发合作的互联网精神。

林奇和他的团队将《三体》的粉丝作为一个特定观影群体。从《三体》电影前期立项到选择演员、制作班底，再到剧情

走向等过程中，不断与粉丝互动、对粉丝观点和意见进行调研、筛选，并从其独特视角中，去发现、调整，从而构造一种视觉上、情感上或剧情上的“奇观”。这就是典型的互联网迭代思维。

梦想不变，情怀不灭

将《三体》电影作为IP工程实施的最早一步棋，是因为林奇心中很早就埋下了拍电影的梦想。他一直存有疑惑，为什么电影中一旦出现外星人入侵，拯救地球的都是美国大兵？为什么不能是中国人来拯救地球？所以他选择中国人自己的科幻小说《三体》作为电影蓝本。

另一个原因是，《三体》不但有非常好的故事题材，还有一些代表性人物，已经在粉丝心中符号化。林奇意图通过电影的方式对其进行二次创作和升级，从而让这些符号更加清晰、具象，这正是IP研发过程的重要形式。

而想让中国电影逐渐摆脱对好莱坞的依赖，则是林奇投拍《三体》，以“互联网+”推动电影产业升级的深层原因。

在林奇心中，还有一种情怀不灭，就是80后企业家必须承担的责任——将变革性思维以及互联网开放、包容、平等、自由的思想带到企业里面，形成文化，从而影响未来的商业模式、商业道德、商业伦理。



全球整合资源的同时，中国企业家只有真正了解世界经济运行规律，不同政治体制、社会制度、宗教文化等对企业经营与管理带来的影响，才能真正发展出全球运作的成功之道。



为期一周的哈佛之旅旨在帮助中国企业家学会通过参与公益创造社会价值，真正做到“尽善其身，达济天下”

社会价值第一课

文 / 燕客卿

7月31日，数十位长江校友汇聚纽约，一下飞机便直抵欢迎晚宴。这不是一般的欢迎晚宴，而是校友们期待已久的一次对话：与洛克菲勒家族五代成员欧文迪（Wendy O'Neill）和洛克菲勒慈善顾问机构总裁、首席执行官梅丽莎·伯曼（Melissa Berman）面对面交流。这场以慈善为主题的交流开启了“明道全球之企业的社会价值哈佛学习课程”的序幕。

“明道全球海外课程旨在为中国企业家取势全球开启一个深入了解与对话世界的窗口。”长江商学院高层管理教育和校友事务部执行主任夏莲女士介绍说：“在

全球整合资源的同时，中国企业家只有真正了解世界经济运行规律，不同政治体制、社会制度、宗教文化等对企业经营与管理带来的影响，才能真正发展出全球运作的成功之道。”

长江的理念是“尽善其身，达济天下”，不是传统意义上的“独善其身”。此次哈佛集训，可以帮助中国企业家学会通过参与公益创造社会价值。而参与社会价值创造的过程反过来也为企业发展提供了更为友善、良性的经营环境，更好的企业文化与价值观，帮助企业家充当社会责任的倡导者和践行者，实现社会责任与企业盈利的良性互补。

领袖的制胜点是思维方式

上课第一天，哈佛的项目主任就向校友们揭示了哈佛的秘密：“来到哈佛学习的人都是世界上各个领域最聪明的人，但真正让哈佛与众不同的是，这些聪明人来到这里后变得更加勤奋。”此次集训内容包括：全面了解美国及西方经济体内的社会企业家的崛起、社会变革时期社会企业家的机遇与挑战、如何创造公共价值、社会企业家新公益解决方案。

中国公益研究院副院长、EMBA 26期学员刘冰华认为：“哈佛授课方式跟国内不一样，是一种思维启发式教学。它的目的是培养商业领袖，而领袖人物重要的



▲ 中国公益研究院副院长、EMBA 26 期学员刘冰华认为，哈佛之旅最大的收获是换了一种思维方式。

SK 集团大中华区总裁、DBA 首期学员孙子强在达沃斯大连会议上，就企业社会责任与联合利华 CEO 保罗·波尔曼 (Paul Polman) 交流。

特质是思维方式，所以哈佛的课程不只是传授知识，而是通过它的课程设计，让学生能自我梳理和反思。它给我们换了一种思维方式。”

刘冰华说，自己做了很多年公益，但中国目前商业领域和公共领域之间，非盈利领域和盈利领域之间，存在很深的隔阂。比如商业领域的人认为做公益就应该纯粹，不该跟商业沾边。还有人认为做公益的人就不应该收管理费，不要坐商务舱，不要用好的办公室，要把所有的钱用于被救助的人。

而做公益的人，有一点自命清高，认为自己是神圣不可侵犯的，对做商业的人也有偏见，认为做商业的人充满了铜臭，不属于借鉴商业模式。

怎么打破这种隔阂，怎么破冰？这次哈佛之行，刘冰华认为自己的思维得到了转换：应该着力推动公私之间的交流。她和同学们计划建立一个公私之间的对话合作平台，了解企业家的视角、心态和需求，找到企业和公益之间要解决的问题，达成双赢。

公益营销助推企业盈利

关于企业的社会责任，美国曾有争论。

有的经济学家认为，企业最大的责任就是把企业做好，赚钱盈利，不给社会造成失业负担，无需谈其他责任。芝加哥大学一位教授认为，企业是社会的一部分，必须关注对社会的影响和责任。

务实的美国人喜欢用事实说话。经过深入调查发现，企业履行社会责任和利润增长是成正比的。美国企业现在普遍认可市场营销学教父菲利普·柯特勒的观点，即最伟大的企业是把解决社会问题放在首位的企业。

刘冰华认为，中国企业在认识上存在误区，即一提社会责任，就是捐赠，“就有一点害怕”。企业家会觉得商业就是商业，不能用公益的名义、手段、渠道或项目去作营销。

公益营销在国外就是善因营销，又叫事业关联营销。国外这种成功案例很多，其质是企业通过与公益项目结合，利用公益渠道、项目、方式去营销，实现利润目标。

说穿了，就是“赚更多的钱，做更多的好事”。一个社会责任感强的企业一定会有广泛的美誉度，能卖出更多产品。这就形成良性循环，尽到社会责任，也满足盈利目的，具有共同价值、共享价值。

SK 集团大中华区总裁、DBA 首期学

员孙子强认为，联合利华在印度的案例应该是企业社会责任与盈利双赢的典型。在销售日用卫生品到印度农村的过程中，联合利华动员了大量农村妇女的力量。在一些公益组织的帮助下，推广产品的同时，销售人员还推广个人和家庭卫生知识，帮助解决农村的医疗卫生问题。

这样，既占领了广大农村市场，扩大了销售市场份额，提高了企业盈利能力，也帮助了很多农村贫困家庭。

社会性企业前景广阔

孙子强说，此次哈佛之旅最大的收获是加深了对社会性企业的认识，更清楚地知道怎样平衡企业社会责任与盈利目标。尤其是一些将企业的正常经营和履行社会责任有机结合在一起的典型案例，值得国内的企业学习和借鉴。

社会性企业是指以解决社会问题为经营目标的企业，盈利仅作为维持企业存续的手段而非目的。形象地说，就是不为了卖面包而雇人，而是为了雇人而生产面包。社会性企业不仅要体现社会价值，还要体现伴随着竞争的企业价值，只有这样才能确保其持续发展。

孙子强介绍，SK 旗下公司好佩纳瑞 (Happy Narae) 于 2011 年转换为社会型企业，2013 年取得韩国雇佣劳动部社会型企业认证，是韩国最大的社会型企业，年销售额超过 2000 亿韩元。好佩纳瑞采用 MRO 事业模式 (Maintenance, Repair and Operating, 指维修与作业耗材)，实现从办公用品到自动化设备消耗品的一站式服务。

哈佛之旅学习任务繁重，学员起早贪黑，早自习、阅读、小组讨论、写作业，全天连轴转，但同学们如饥似渴，十分认真。哈佛归来，论及此行收获，孙子强笑谈：“哈佛让我脑洞大开。”



在德国邂逅工业4.0

在我的企业面临行业发展、结构调整、知识断层时，我非常困惑，不知道企业的明天在哪里，但是这趟德国之旅让我找到了答案

文 / 鲍传桐



编者按：德国被视为欧洲工业的心脏地带。在过去两百年中，这块土地因十八世纪的工业革命而在欧洲经济中拥有举足轻重的地位。世界工业在过去 20 年中发生了戏剧性的转变，在西方主要工业国家中，唯有德国和奥地利的制造业抵御住了冲击。许多人震惊于中国制造的崛起，也有许多人预言未来服务业将终结制造业，但是在德国，制造业始终是最重要的经济元素。德语区的工业基本实现了自动化，而没有大规模地转移到低成本的国家。数年以来，德国工业一直处于一场重大而根本性的变革之中，这就是工业 4.0。德国政府已经宣布工业 4.0 为高科技战略的核心。为中国制造寻找未来，明道德国，问道工业，取道 4.0，这是长江商学院明道德国课程的初心所在。



2015 年夏天，我随长江商学院明道全球之“工业 4.0 战略与隐形冠军德国学习课程”来到德国，万万没想到，一下飞机就遭遇了号称 500 年来最热的热浪。

能遇到百年难遇的高温，也算难得。更重要的是，这是一次难得的学习机会，更难得的是，我有机会结识很多新朋友。

说是难得的学习机会，一方面是因为

长江商学院明道全球课程整合全球资源，结合最热门话题，联手德国洪堡大学和德国欧洲管理与技术学院（ESMT），搭建了东西方桥梁，为我们提供了一次难得的学习机会；另一方面，我个人也想通过实地理论学习、公司参访和人文交流等方式，全方位地了解德国的经济、政治、文化以及教育制度，深入学习德国隐形冠军的运

作方式以及卓越的精细化管理模式，将企业实践放到全球化时代跨文化管理视角下进行考察，打下塑造企业未来发展、提升格局的基础。

德国工业 4.0 战略

工业 4.0 在德国被认为是第四次工业革命，是德国政府 2011 年 11 月公布的《高

技术战略 2020》中的一项战略，旨在支持工业领域新一代革命性技术的研发与创新，保持德国的国际竞争力。德国的工业 4.0 战略详尽描绘了信息物理系统（Cyber Physical System）概念。希望通过信息物理系统，开创新的制造方式，实现“智能工厂”。信息物理系统是指通过传感网紧密连接现实世界，将网络空间的高级计算能力有效运用于现实世界中。在生产制造过程中，设计、开发、生产有关的所有数据将通过传感器采集并进行分析，形成可自律操作的智能生产系统。

从某种意义上说，工业 4.0 是德国希望阻止信息技术不断融入制造业之后带来的支配地位。一旦制造业各个环节都被云计算接管，那么制造业还是制造业吗？所以，工业 4.0 希望用“信息物理系统”升级“智能工厂”中的“生产设备”，使生产设备因信息物理系统而获得智能，使工厂成为一个实现自律分散型系统的“智能工厂”。那时，云计算不过是制造业中的一个使用对象，不会成为掌控生产制造的中控所在。

“隐形冠军”是指在全球市场中排名前三或者在某大洲排名第一，收入低于 40 亿美元，在行业中处于领导地位却并不知名的中型企业。全球大约有“隐形冠军”2556 个，其中有 1262 个来自于德国，约四分之一的德国出口量都是这样的企业创造的。因此，“隐形冠军”的概念吸引了越来越多人注意。

山西鑫泉集团立足山西，依托山西丰富的生态水果资源和香料作物，开发纯天然食品、烟用香料，经过 20 多年的艰苦努力，从一间手工作坊，迅速发展为集科研、生产、进出口贸易于一体的综合性企业集团。对照工业 4.0，我们差距太大，因此，需要进一步更新观念，认清行业发展与全球化和互联网时代的发展趋势，以



▲ 鲍传桐认为，德国公司几个共同的特性值得中国企业认真学习。

在德国遭遇百年难遇的高温，但同学们都认为这是一次难得的学习机会。▲

德国模式引导企业找到适合自身发展的转型升级之路，从而帮助企业开拓更加广阔的发展空间。

解惑之旅

当德国欧洲管理与技术学院（ESMT）教授带领我们参观创业园，给我们讲述德国许多小型家族企业偏于乡村一隅，几代人始终专注于一个产业、一个方向，不断创新、不断发展，成为行业的领头羊，产品行销世界各地。在为他们的成功感到骄傲时也令我自己“脑洞大开”。因为我的企业面临行业发展、结构调整、知识断层时，我非常困惑，甚至有江郎才尽之感，不知道企业的明天在哪里。

对照德国工业 4.0，“隐形冠军”专注于相对狭窄的市场，并且深入挖掘价值链，专注使得市场变小，全球化使之变大。我认识到自己坚持不够、专注和深度不够，如果在传承的同时敢于大胆创新，可能带来更大的市场，暂时的困难就能迎刃而解。

总之，此次德国的游学活动对我的思想有很大的冲击，如何对企业文化有效地传承、如何判断未来的趋势、如何根据未

来的趋势指导现在的工作，这是我今后需要思考和行动的重点。

德国是值得尊重和学习的民族

走进德国，不论是大的城市，还是郊区小城，给人的印象是：社会方方面面井然有序，天蓝水净空气清新，人与人之间、人与环境之间和谐相处。

德国公司值得中国企业学习的是：战略清晰、长远、与时俱进；有价值观并有道德底线；对未来趋势有准确详实的预测分析；工作细致，甚至刻板，但极赋创造力；尊重知识、尊重人才、以人为本；积极创新、包容失败。

另外，德国的教育也值得我们认真学习。他们极为重视学校历史文化的传承，校园处处体现出文化气息。他们也非常关心和重视学生的发展，从校园的氛围、老师的关注、课程的设置等方面细节入手。

从柏林到慕尼黑，德国给我最深的感触是严谨但不守旧、积极创新、包容失败。在德国邂逅工业 4.0，感受制造业的明天，希望和勇气同在。■

（作者为山西鑫泉集团董事长、长江商学院 EMBA 24 期学员）



不惧未来
不忘初心

创创来了 Chuang 创来了

长江创创社区是长江商学院和长江校友共同发起的创业生态圈。创创社区汲取长江商学院多年管理教育经验，融合长江校友精英丰富的创业实践和创业资源，开放联结创业生态圈的合作伙伴们，助力支持创业创新者。创创不仅为创业者提供创业教育，也希望能开放投融资、创伯乐、创品牌等系列服务资源，为更多的创业者带来价值，一起创造可持续的创业生态。



年轻人的视野一定要超越中国，去解决全人类面临的重大挑战。要为兴趣而创新，为了责任和担当而创新。我相信我们会有一批创创的小伙伴不仅会在中国的商界乃至全球取得巨大的成功，这种成功不仅体现在商业领域，也包括社会进步。

项兵 | 长江商学院创办院长



现在是百年难遇的一个创业时代，我们的小伙伴掌握了一门技术，或者掌握了一种商业模式，真正把它付诸实践，这是非常伟大的一件事情。再过五年十年，创创里面会出现很多伟大的企业家。

刘劲 | 长江商学院副院长



从国企到民企，经历了各种经营模式下的创业创新实践的锤炼，积累了丰富的实战经验。长江的学习让我有很多的总结和感悟，希望通过创创社区给创业创新的后来者以更多的支持。

虞锋 | 云锋基金创始人董事
长江商学院 DBA 首期班学生



人们对美好的向往是一致的，创业者把这一点抓住就好。我们发起并支持长江创创社区，希望把我们的经验传给年轻人，引导方向，强化能力。

张勇 | 四川海底捞餐饮股份有限公司董事长
长江商学院 DBA 首期班学生



在长江收获和感悟了很多东西，希望在长江收获的东西不光能转换在自己的企业里，也能回报学校，支持同学，这样教学相长的循环会更好。

朱吉满 | 哈尔滨誉衡药业股份有限公司董事长
长江商学院 DBA 3 期班学生



真正成功的企业一定是技术进步或者企业制度管理上的成功。以长江创创社区的知识、资源和人才，它将会在你下一次弹跳中起到至关重要的作用。

池宇峰 | 完美世界网络科技有限公司董事长
长江商学院 DBA 首期班学生



我们长江的同学们、导师们，有钱的出钱，有力的出力。大家齐心协力，把我们认可的长江创业者一起推向前方。

沈亚 | 唯品会（中国）有限公司董事长兼 CEO
长江商学院 DBA 首期班学生

2015 年 创 Chuang 大事记

创业路上有你有我，有创创！

5 月 长江创创社区诞生

第五届“长江青年投资人论坛”，创始委员与刘劲教授共同启动长江创创社区，并正式发布首个创业服务产品“长青腾创业营”。

6 月 长青腾首期班开班

40 余位 A 轮后创业企业 CEO 从报名的 400 多位创业公司创始人中脱颖而出，成为首期班学员，公司估值超过 280 亿元。

7 月 长青腾首期班第一次课程 暨开营仪式 | 深圳

40 余位 A 轮后创业企业 CEO，以滕斌圣教授为首的 7 位重磅导师齐聚深圳，举办长青腾首期班开营仪式，以《商业模式创新》为主题进行 3 天集中学习。

8 月 长青腾首期班第二次课程 | 北京

副院长廖建文教授以《连接，生态与颠覆》为主题，为产品思维课开题；副院长刘劲教授深度剖析了体育健身类 APP；猎豹移动 CEO 傅盛等嘉宾向长青腾首期班学员分享创业经验。

8 月 创 Chuang 公开课 第一期 | 北京

《如何打造最棒的创业团队》 | 张微

9 月 创 Chuang 公开课 第二期 | 北京

《一个创业者的自我修炼》 | 冯仑、韩小红、李洋、王强

10 月 长青腾首期班第三次课程 | 重庆

《创业如爬山，我们一起创》 | 猪八戒网创始人朱明跃分享了自身的创业经验和感悟；天神娱乐董事长朱晔分享了“巴菲特午餐”的经历及思考，更有腾讯企业高管分享了市场营销和公关危机处理的干货。

11 月 创 Chuang 公开课 第三期 | 北京

《我们教你用星座管理你团队》 | 孙刚

12 月 创 Chuang 公开课 第四期 | 上海

《互联网 + 组织创新实践》 | 赵迎光

12 月 长青腾首期班第四次课程 暨年终盘点 | 上海

《组织行为与领导力》 | 刘澜教授的领导力修炼分析、刘劲教授的互联网行业趋势洞察。上交所发行部总监周大勇先生、韩都衣舍董事长兼 CEO 赵迎光、长江校友叶再长和腾讯李晓红女士的分享令人脑洞大开。

Chuang 战绩

- 58% 学员进入下一轮融资
- 总金额超过 60 亿元
- 40 家创业公司总估值超过 600 亿元

BAT 战略布局解析

指导教师: 陈龙 案例作者: 杨燕

编者按: 不同于传统的教学方式, 商学院教育重点关注程序性知识的学习, 其手段之一便是案例教学 (case method teaching)。针对具有丰富实战经验的公司管理层、企业家以及创业者, 在商学院课堂中融入案例教学和讨论, 可以在教授的引导和启发下, 产生“头脑风暴”, 促成学生与学生间、教授与学生间的思想交流、经验分享, 对活跃课堂气氛, 提高学生分析、解决实际问题的能力都颇有益处。本案例由《中美互联网巨头布局比较》整理改编而成。



随着移动互联网时代的到来和加速, 各行业间的分界线也在不断消融。在 PC 时代专注搜索的百度、电商的阿里以及社交的腾讯 (即 BAT), 近年来, 一是通过项目自研、平台开放、云服务等自有布局; 二是采取投资并购的方式, 纵向实现核心产业链上下游的优化整合, 横向寻找流量入口以及与传统行业的有效结合, 布局 O2O、涉足互联网金融, 完善移动互联网生态。

我们可将 BAT 布局分为四大板块来看: 1. 寻找移动端线上入口; 2. 搭建 O2O 商业闭环; 3. 互联网金融布局; 4. 向核心产业链上下游延伸, 修筑产业护城河。

寻找移动端线上入口



移动互联网对生活的影响要远深于 PC 时代, 特别是丰富多样的应用场景。通过线上入口积累流量, 与线下资源交互融合, 形成的商业闭环能激发巨大的市场空间和价值。但由于两者具有本质差异, PC 端的流量优势并不能简单地移动端得到延续, 这使移动端的流量入口成为一片亟需开采的“超级金矿”, 这不

仅加剧了互联网巨头们的焦虑和不安, 也加速了企业“疯狂”寻找移动入口的紧张步伐。

腾讯

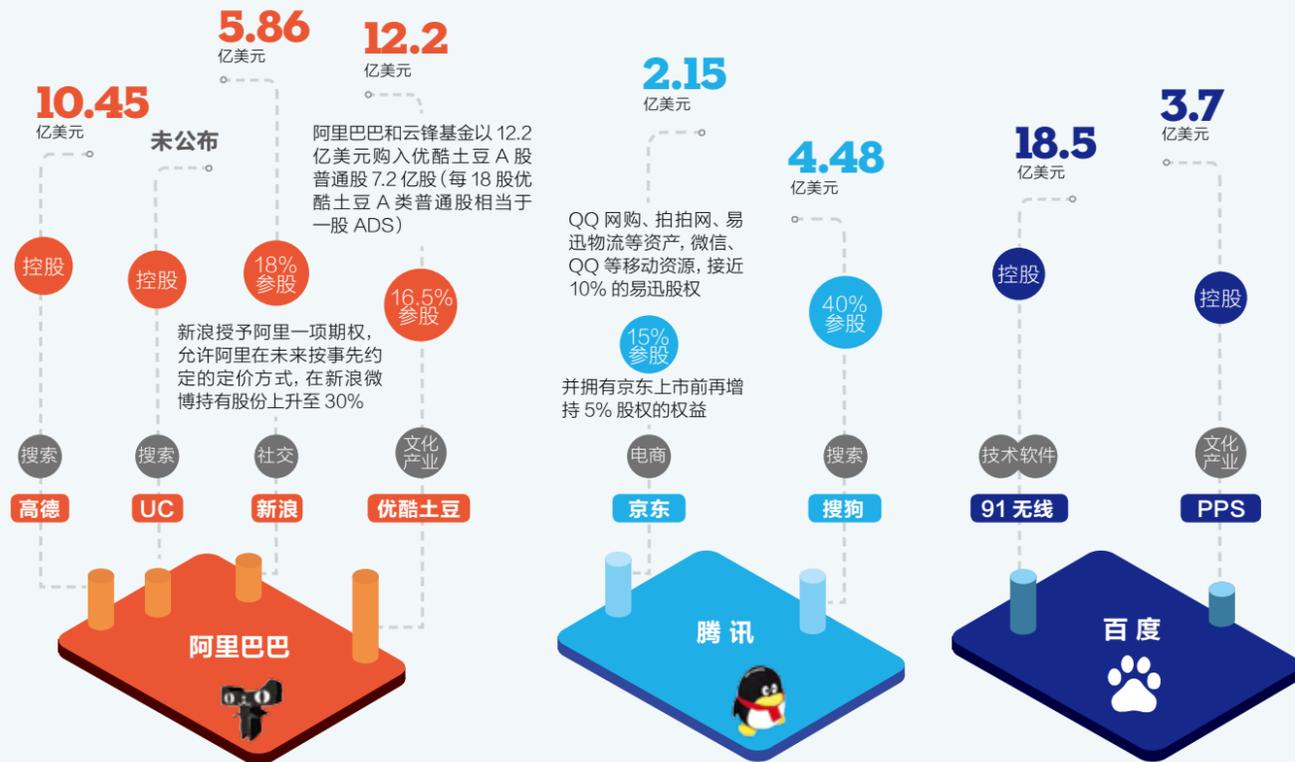
微信于腾讯的分量, 马化腾自认, “如果它不是诞生在腾讯内部, 腾讯可能就‘玩完了’”。作为一个生长在纯移动端

的入口工具, 微信比手机 QQ 有“更强关系”的社交圈子, 其用户规模, 两年间就超过了 6 亿人数, 直逼 QQ 的 8 亿规模。据 2014 年 6 月网信办最新数据显示, 微信 DAU (每日活跃人数) 首次超过手机 QQ。

腾讯凭借微信、手机 QQ 这两大应用产品, 包揽了移动社交的流量入口。阿里

BAT 主要移动入口投资比例

资料来源：长江商学院案例研究中心



巴巴于 2013 年 9 月推出移动好友互动平台——“来往”，但截至 2014 年年底，其下载量仍不足亿次。而百度除 2004 年推出的百度贴吧移动化外，也并未见多少社交布局。

除了微信、手机 QQ 这类以社交切入的人口产品外，在腾讯的自有布局中，还有移动分发——应用宝、浏览器——QQ 浏览器、网络安全——腾讯手机管家、在线视频——腾讯视频等入口渠道。

其中应用宝，是腾讯开放平台移动化的体现。腾讯 COO 任宇昕曾表示：“应用宝，将整合微信、QQ、QQ 空间、手机 QQ、QQ 浏览器、手机管家及电脑管家等 7 个用户过亿的平台，成为

腾讯的流量集中分发平台，让用户在多个场景下都可以方便地下载应用，把用户需求与开发者的应用最高效地连接起来。”与社交入口不同，移动分发是从应用开发的源头寻找移动入口。业内人士曾指出：“谁控制了分发渠道，谁就赢得了开发者，就能为用户提供更好的服务平台，从而建立起移动互联网的多赢生态系统。”

除了自有布局中的人口产品外，腾讯也通过投资并购，从搜索、电商、软件技术等各个领域入手，试图囊括移动端所有入口渠道，获取流量。

譬如，在搜索和输入法方面，腾讯斥资 4.48 亿美元收购搜狗，占股

36.5%，并与旗下的 soso 品牌整合。一方面，soso 地图改名腾讯地图，为搭建 O2O 商业闭环补齐缺口，同时又可与高德地图、百度地图形成抗衡力量；另一方面，soso、QQ 输入法团队与搜狗原有团队融合，强化输入法和搜索引擎在 PC 和移动端的地位。腾讯搜索线高级执行副总裁李海翔曾表示，将在数据、场景、用户群以及商业模式四方面与情境搜索结合，“让用户随时随地都能完成智能个性化搜索，这将是腾讯搜索未来的一个发展方向”。

譬如，在电商方面，腾讯无论是自有拍拍网，还是通过垂直并购如好乐买、

珂兰钻石、妈妈网等巩固电商地位，在阿里、京东、苏宁三分天下的电商竞争格局下，依然缺少一定的存在感。而在移动端，微信承担起腾讯电商逆袭的重要使命：一是通过微信公众号实现在线购物；二是通过入股京东，占据移动电商的流量入口，同时在其中嵌入支付功能，完成电商闭环。

譬如，在软件技术上，腾讯通过并购刷机精灵、刷机大师等系统软件，占领移动终端流量入口。在这个领域，还有阿里云系统，百度云系统，并购的卓大师、点心移动等，与前几种入口方式有所不同，这些属于系统性的入口级别。

鉴于以上分析，腾讯在移动端入口布局上，涵盖了社交、电商、搜索、移动分发、浏览器、在线视频、软件系统等多个领域，而最大的发力点还是源于其核心优势——社交。在寻找并打通流量入口的方式上，在优势领域，主要以自有布局为主；在其他领域，自有、并购兼而有之。

阿里巴巴

以电商起家的阿里，和腾讯一样，也是借力于优势领域，将电商作为其主要移动入口之一，例如自有产品中，推出了手机淘宝、移动支付宝，而在其他领域主要以投资并购扩展，且“大手笔”的交易居多。

虽然阿里在电商市场占据绝对地位，但用户在阿里平台上逗留的时间并不会太长，用户黏度相对较弱。因此，对阿里来说，寻找黏性大、流量大的人口愿望迫切。另外，某些入口级产品，例如社交、搜索等，有助于为电商平台导流，也驱使阿里“不遗余力”地布局相关领域。

在社交方面，阿里除来往外，还与新浪、陌陌等 SNS 联姻，借以形成一个“电商社交”的闭环。一是通过社交为阿

里电商、支付宝等导入流量；二是充当移动入口卡位，与社交领域的其他入口级产品抗衡。

在搜索方面，阿里全资收购高德地图。其最大的战略意义在于为未来大数据、O2O 搭建平台基础，这也是 3 家企业在地图导航领域皆有布局的重要原因之一。但自收购至今，从 CNIT-Research 的数据来看，高德地图市场份额一路下滑，2013 年第一季度占比 31.3%，同期百度地图为 24.4%，而 2014 年第一季度，高德占比下降至 20.7%，百度地图为 55.2%。

除社交、搜索外，浏览器、在线视频等大流量入口级市场，阿里皆有布局，如全资收购 UC。根据易观智库数据，截至 2013 年 12 月，QQ 浏览器、UC 浏览器及百度手机浏览器分别以 38.9%、27.5% 及 12.4% 的比例占据中国第三方手机浏览器市场份额前三名的位置。入股优酷土豆，斩获流量，为未来智能终端储备内容资源。

综上所述，阿里在移动入口布局中，主要围绕电商业务，将 PC 优势向移动端延续，再通过并购，弥补电商流量黏性不足等“先天缺憾”，同时为未来大数据、O2O 闭环打下基础。从其布局的方式看，除了电商移动化外，主要以投资并购为主。

百度

百度通过“百度移动搜索”，将 PC 优势在移动端延续，市场份额占比高达 72.1%，远远高于第二名搜狗 17.1%、第三名腾讯搜搜 7.3%，占据移动搜索入口的主要地位。凭借多年积累的搜索优势，百度地图也一路发力，摘得手机地图搜索市场“皇冠”。

但与腾讯和阿里不同，百度将重点放在移动分发和视频入口的投入上。2013 年国内互联网并购最大宗案即是百度以 18.5 亿美元的高价收购 91 无线，不仅将百度搜索流量导入 91 无线，同时将旗下众多应用产品并入该平台，全面布局基于搜索和应用商店的复合入口。

另外，百度又以 3.7 亿美元收购了 PPS 视频业务，与旗下爱奇艺进行合并，结合百度搜索，进一步将流量导入视频之中。自有的百度视频，更像是视频搜索平台，目前已成为国内正版视频网站的最大流量入口，为全视频行业贡献了 75% 的搜索流量，每日为视频网站的正版内容带来 1 亿次以上的用户访问。

可见，百度对移动入口的布局相对集中在搜索相关领域，自有和并购相辅相成，但从布局范围上来讲，较腾讯和阿里，略显保守。

小结

通过分析，可对 BAT 3 家企业的移动入口布局作简单的总结：首先，在相似性上，三者布局的最大特征之一皆为借力 PC 端的核心优势，扎稳各自领域入口的优势位置。

其次，3 家企业在移动搜索，尤其是地图导航及在线视频等重要入口都有投入。前者主要为 O2O 商业闭环搭建 LBS 平台、积累数据等，而后者除斩获流量外，还影响到未来智能终端的内容补给。

再次，从投资形式看，主要入口级产品除自有业务外，几乎都是以控股形式收购旗下，或是投入金额均超过上亿美元。

3 家企业通过在移动入口端的攻城略地，同样表现出了各自的风格。在搜索、社交、电商三大领域，无论是自有，还是投资并购，阿里和腾讯均有较重的布局，而百度将重点放在搜索领域。



如果电商针对的是线下实物交易，那么O2O即是面向线下服务市场。与仅占社会消费品零售总额7.8%的电商交易相比，O2O是90%以上“无法通过装到箱子里快递到用户手中”的本地生活服务消费。面对万亿级线下服务这块“蛋糕”，互联网行业开始“下沉”，寻找线上线下融合机会。

O2O闭环主要涉及的环节，包含线上入口、定位服务、线下商户、用户消费、移动支付以及社交或评价。移动入口布局，主要即是为了完成第一步，而接下来需要考虑的便是如何将其他各个环节组合闭环，撬动线下存量市场。

腾讯

腾讯线上入口最大的优势之一即是微信的社交功能和商业化潜力，通过在地图导航搜索领域的布局——腾讯地图以及移动支付工具——财付通，腾讯已经具备O2O商业闭环所有的线上元素，接下来只剩下两件事情：一是寻找与之链接的线下资源；二是培养用户的消费习惯。

对于线下商户来说，选择接入哪家线上平台，关键在于入口端用户的流量和黏度，是否能带来价值的提升以及用户是否形成使用该平台支付工具的消费习惯。只有满足这两点，才能吸引线下资源进一步集中。对于人口流量条件，BAT在移动入口布局中已经将其作为一个必要考量，

而对于用户的支付习惯，需要在O2O闭环的实践中慢慢培养。

首先，腾讯所涉及的线下资源，主要与老百姓的衣食住行息息相关，包括生活消费类的大众点评、滴滴打车、e家洁、荣昌e袋洗等；团购类的F团；旅游类的同程网、艺龙网；地产类的乐居控股等。它们的共性在于：其一，这些领域在PC时代或更早时皆属纯线下的传统行业，即使兼具线上性质，也不能完全构成O2O闭环的五大要素；其二，相较其他领域，它们已具备“海量用户基础，长尾价值，市场空间巨大以及用户痛点较深”等特性，较容易实现线上转型；其三，欧美市场已有成功案例示范，如在线旅游在美国的渗透率已

达40%以上，市场较为成熟。

腾讯对线下资源的布局方式主要为参股投资。腾讯之所以选择参股，与其社交性质有很大关系：第一，腾讯的用户基础，无论是规模还是黏度上，都十分具有竞争力；第二，腾讯的社交功能又会进一步影响产品和品牌的“口碑”推广，因此，即使腾讯是以参股方式布局，也依然可享有话语权。

其次，腾讯如何培养用户的消费习惯。完成O2O闭环，除制造消费场景外，还需用户习惯用平台所提供的支付工具消费，且该支付工具需先与银行卡绑定。微信春节的“抢红包”活动以及类似滴滴打车的补贴策略等，均意在完成以上两步。

2014年春节，腾讯发起的“微信抢红包”活动，在并无消费场景的支撑下，短时间内实现微信支付与银行卡绑定。据腾讯财付通数据披露，仅除夕夜参与“抢红包”的总人数就达到482万人次，到大年初一16时，参与用户超过500万人，总计抢红包7500万次以上。用户只需绑定银行卡，在一个工作日后即可提现红包中现金。腾讯借力“抢红包”，对支付宝形成了强势冲击，连马云都形容“抢红包”是微信对支付宝发起的“珍珠港偷袭”。艾瑞咨询统计中国第三方移动支付交易规模市场份额，2013年第四季度，腾讯财付通占比3.3%，支付宝为84.3%，而2014年第一季度，经过“抢红包”活动后，财付通份额大幅上涨至13.8%，而支付宝份额缩减至80.7%。

完成银行卡绑定后，在消费场景中，通过补贴策略等，可培养用户使用支付工具的消费习惯。腾讯和阿里的“打车补贴”之争，即意在于此。

腾讯入股滴滴打车，与阿里投资的快的，开启了一场“打车补贴”之战。这场战争使两家企业在打车市场形成双寡头局面。据易观产业数据库发布的数据显示，2013年第四季度，快的打车、滴滴打车分别以46.7%、43.6%的比例占据中国打车APP市场累计用户份额前两名的位置，

合计超过90%的市场份额。这种打车消费场景，与移动支付、社交推广相结合的方式，有助于用户扩张以及使用移动支付消费习惯的培养。

通过以上分析可得，实现O2O，支付是关键。腾讯接入线下资源，再与线上入口、地理定位、社交推广等环节，组合形成O2O商业闭环。其中，得天独厚的社交优势，在腾讯的O2O布局中起到“推波助澜”的作用。

阿里巴巴

阿里的移动入口布局广泛，如：搜索、LBS、社交、自有电商、支付等。与腾讯相同，阿里的O2O闭环也只差线下资源。但将两者进一步比较发现，两家企业在搭建O2O闭环的布局上有着本质区别：一是发力点不同；二是布局的偏向性不同。

首先，两家企业在移动入口布局上优势不同。阿里是基于电商优势下的支付宝，腾讯是基于社交优势下的微信。

其次，发力点不同，使得两家企业在布局的偏向性上有本质区别。O2O的线下资源布局主要分成两类：一是投资“泛互联网化”的产业类型，或带有“中间人”性质的企业，如打车应用，或是大众点评、团购等“应用类”企业；二是直接入股传统产业，例如传统百货、教育、医疗等。比较腾讯和阿里，虽然两种类型各自都有所涉及，但阿里显然在第二种类型上“下笔”更重，“下沉”更深。譬如，53.7亿美元入股银泰百货，参与传统百货行业；12亿美元投资恒大足球；联合云锋基金投资1.7亿美元收购中信21世纪54.3%的股份，涉足医疗行业等。

小结

BAT 3家企业的O2O布局有共性，也有各自的特点。在共性上，首先，O2O布局继续延续移动入口优势，成为各自在闭环中的重要发力点；其次，到目前为止，3家企业已经初步形成O2O闭环的五个关键环节。不同之处，一是在O2O布局节奏上，腾讯和阿里竞争激烈，而百度稍微落后，且线下布局主要在团购领域；二是在布局方式上，腾讯以参股为主，而百度和阿里以收购或是前期投资居多。

此外，阿里的布局方式，除了参与AB轮融资外，主要以控股为主。由于社交优势不强以及“不再生”流量的电商平台，在早期入股和后期控股对话语权控制有益，以便未来整合。

百度

搭建O2O闭环的关键一步，除了人口流量外，还需要依托支付以完成消费。但反观百度，它与支付并没有天然的依附或是推进关系。

百度搜索，一是和电商一样，用户流量大，但只作为“中间跳转”，黏度不高；二是没有统一账号，支付功能难以普及。这些因素对百度的O2O布局会施予阻力。2014年4月，百度才推出支付工具——百度钱包，至此，百度组成O2O闭环所需线上所有环节基本具备。但由于时间上的落差，百度钱包要想扭转用户消费习惯，难度较大。

正是由于移动布局上的缓慢以及移动支付的滞后，当腾讯和阿里在为争夺线下资源打得不可开交时，百度却“风平浪静”。百度近两年在O2O领域最大的并购，即是1.6亿美元收购了团购类的糯米网。

在O2O布局上，百度是否有“追赶”的可能？首先，百度最大的发力点应是百度地图和移动搜索，可充分利用其强大的搜索技术优势予以修缮布局；其次，团购作为本地生活O2O最典型的应用场景之一，在百度O2O线下布局占据较大分量，且统一账号体系和支付环节也相对较易形成。因此，百度或许可以借力于此来培养用户消费习惯，增进支付在闭环中的力度，进而深入布局O2O。

互联网金融布局



由于金融服务于实体经济的重要作用以及整个互联网的“下沉”趋势，使金融布局具有重要战略意义。可以看到，当前3家企业在允许的范围内全面介入金融，其中涵盖了支付、小贷、基金、保险、理财以及网络银行等各个领域。

阿里巴巴

在BAT中，阿里的互联网金融思路起源最早，也较为清晰。2012年，马云即提出“平台、金融、数据”战略。从金融的历史逻辑看，阿里做金融具有天然优势——在电商平台上，买方和卖方构成双

边市场，实现产品交换和货币往来——即贸易是产生金融需求的前提条件。

在电商平台上，阿里自然衍生出相应的金融产品。如由于支付、结算需要以及双边市场对信用风险的担忧，阿里推出支付宝；由于退换货服务需要，运费保险应运而生；为解决淘宝商家融资难问题，推出阿里小贷；余额宝也是为应对支付宝中沉淀资金的管理需求而生。可见，阿里与金融的交合，缘起于其作为电商贸易的本质。

而这些电商“衍生品”的出现，同时推进了阿里的电商繁荣。淘宝和天猫的交

易量由2003年的两千多万元增至2012年的10007亿元，支付宝的担保功能“功不可没”；阿里小贷，解决了众多小微电商融资困局问题；余额宝，在管理沉淀资金的同时，也为普通大众提供了优于银行存款的理财渠道。

正是因为电商贸易与金融的强交互性质，阿里几乎形成金融全产业链式布局：包括基础的支付和结算业务——支付宝；收购天弘基金，并推出与银行存款业务竞争性的颠覆产品——余额宝，此外还有基金、阿里理财、保险、小额贷款、担保、众筹等，以及阿里云的金融云服务。同时，

阿里也是拥有金融牌照最多的互联网公司，包括第三方支付牌照、基金牌照、担保牌照和小贷牌照等。

阿里之所以能够在金融领域广泛布局，除电商需求外，得益于电商交易模式形成的交易数据。这些数据应用，一是可以优化金融服务精准度或是创新金融产品；二是通过对数据分析、监控，有助于缓解信用违约等诸多风险问题。

腾讯

腾讯以社交起家，收入源于游戏业务和其他增值服务，且以线上为主，双边市场交易较少，无法自然衍生出金融服务需求。因此在PC时代，尽管腾讯也拥有支付结算业务，但因电商业务的薄弱，使得腾讯无法在金融领域进行广泛、深度布局。

当然，腾讯也曾“大刀阔斧”地耕耘电商，但旗下的拍拍网、QQ网购，收购的易迅网，无论是市场份额还是盈利状况，相比阿里仍是望其项背。比如在B2C领域，截至2012年6月，腾讯市场份额排名第三，仅为3.8%，排名第一的天猫商城份额为47.6%，同期电商收入占腾讯总收入仅为10%左右。

直到微信的出现以及支付功能的嵌入，腾讯在金融领域的布局才慢慢拥有主动权。微信的公众账号、平台入口的接入、线下扫描等，为移动电商的逆袭带来转机。腾讯电商也由原先的自营，转而采取参股的方式与京东、华南城一起合作；而支付功能引入后，电商以及O2O的场景支付可以借力微信，为腾讯布局互联网金融打下基础——即与贸易或商业场景结合，以形成、加筑双边市场。

腾讯通过微信支付切入金融，借力社交优势，顺理成章地做起渠道分发；2014年年初推出了理财通，与余额宝形成竞争。但与阿里直接入股天弘基金不同，腾讯与

基金公司保持合作与分销关系，包括华夏、汇添富、广发、易方达等基金理财产品。即使入股好买财富管理，也是谋求其基金分销超市功能。其类基金产品形成起因与阿里余额宝本质不同，阿里是现金在支付宝上沉淀，需要余额宝作为资金管理渠道，是政策管制的结果，而微信理财通所有的类余额宝产品，是依附其庞大的用户流量。

从目前来看，以支付切入，腾讯在金融方面更多的还是取势于其本身的2C性质，至于如何像阿里一样，从深度交易数据中挖掘价值，腾讯仍处于初期的探索阶段。到目前为止，腾讯的金融牌照包括第三方支付、民营银行、小额贷款。

百度

百度的金融布局较为保守。作为金融的基础功能——支付，百度虽早在2008年9月推出C2C支付平台——百付宝，但多年的发展却不温不火，直到2013年7月，才获得央行颁发的第三方支付牌照。这也是国内互联网公司中最晚一批拿到牌照的“巨头”企业。

百度在金融领域节奏较慢，与百度缺少电商基因有关。搜索，作为中转页，离B(Business)或是C(Consumer)看似很近，实则较远：用户流量虽大，但黏度

不够，且百度并不参与最终交易，即用户消费并不通过百度渠道；百度统一账号功能也做得不够好，这些都是百度进入金融市场的主要阻力。

百度要想发力互联网金融，应充分利用其用户流量和搜索能力。百度对数据处理并不比阿里和腾讯逊色，而这正是互联网金融最基础的部分。

在找准以“搜索和数据”优势连接金融入口后，百度的布局清晰起来。例如，运用关键字广告客户积累的数据资源，2013年10月成立了百度小贷公司；2013年11月，正式推出在线金融产品导购销售平台——“百度金融”；2014年4月，百度正式启动“金融财富平台”，定位于金融垂直搜索。

百度以搜索切入金融，虽然不如电商或O2O直接，但随着O2O和百度支付闭环的成熟，通过积累和深度挖掘交易数据，百度的互联网金融还是会有更长远的发展前途。

但这个闭环是否能够成熟，还在于用户能否养成运用百付宝的消费习惯。百度通过推出类余额宝产品——百度百发，其用意还是在支付，即鼓励用户绑定银行卡，然后习惯用百付宝支付。在牌照方面，目前百度确定的有第三方支付和小贷牌照，其他仍在申请中。

小结

BAT 3家互联网金融布局的共同之处，即都是以各自的核心优势作为入局切口，但要对互联网金融作广度和深度布局，首先还需形成“双边市场、贸易产品和交易数据”这三大要素，即在电商布局、O2O场景融合的基础上，金融服务和产品才会自然衍生。

但由于3家企业各自优势不同，在互联网金融布局上存在一定差异。在节奏和广度上，阿里以电商切入，其金融布局最早也是最广；而腾讯由于社交和2C性质，布局稍微落后，但微信支付对电商和O2O的逆袭可能以及用户的数据优势，对腾讯未来金融布局有利；百度，搜索特性的2B和2C性质都相对较弱，造成百度在金融布局上最晚，但随着支付和O2O闭环成熟以及对广告客户的数据挖掘，在金融领域也会有所期待。

核心产业链上下游延伸布局



总观 BAT 3 家布局，好像在编织一张大网，将未来移动端的一切机会全部网罗其中。寻找流量入口、O2O 布局以及互联网金融，是在横向织网，而一张网要有韧性，还需要纵向加强，即对原有核心优势领域进行产业链上下游的延伸和整合。

腾讯

腾讯对产业链上下游的布局，主要集中在内容补充，尤指与文化艺术相关的游戏产业。

2014 年中国移动游戏市场规模达 293.5 亿元，同比增长 111%，据方正证

券研究所估计，2017 年将达到 700 亿元。依托腾讯的社交娱乐基因以及成熟的流量变现模式，游戏业务是腾讯收入的重要“砝码”之一（收入占比 50% 以上）。因此，腾讯在游戏产业链上一直都在积极布局：从上游的开发商——研发环节，到中游整合运营和分发渠道——移动分发应用宝，再到下游的支付，利用其先发和产业链龙头地位，将 PC 优势进一步转向移动端。据易观智库数据，2014 年第二季度腾讯客户端游戏市场份额为 49.85%，排名第一；排名第二的网易游戏仅 16.02%。

腾讯产业链布局另一个重要特色即是向海外市场扩张。2014 年中国互联网行业并购专题研究显示，目前其对海外市场的投资额已超过 20 亿美元，且多集中在社交相关领域，以游戏公司居多。据不完全统计，在技术底层、开发商、发行商、社区、周边工具等领域，腾讯已投资 20 多家公司。

阿里巴巴

对阿里来说，产业链的布局有两块：一是物流；二是数据。阿里将其比作“天罗（数据）”和“地网（物流）”，配合提高整

条电商产业链上下游的运营效率。

首先是阿里对物流产业的布局。阿里虽然一直霸占着电商行业的头把交椅，但要想长久保持 TOP 1 的电商地位，需要整合产业链上下游的各个环节，这其中最为关键的一环即是物流。“不去做物流解决不了问题。中国的物流业及保护建设薄弱，直接制约了电子商务市场的发展速度和质量”，这是马云对进入物流行业做出的解释。据物流业界人士分析，这种决定来自于两方面的压力，一是阿里自身，淘宝系去年的年交易额突破了 1 万亿元。未来，这个盘子会越来越大，上半身过大，下半身就需要足够的支撑力。然而，目前淘宝平台上固有的第三方快递公司发展虽快，但还是不足以支撑淘宝过于庞大的“上半身”。

外部竞争也是阿里做起物流的原因之一。比如：京东商城已通过自建物流在行业内树立了标准和品牌；腾讯通过收购易讯，在各地大规模建立仓配系统；苏宁易购、1 号店，亚马逊等电商，虽然在规模上无法与淘宝、天猫相抗衡，但其物流优势及发展增速显而易见，如在电商成交额上，京东 2014 年平均增幅高达 100% 以上，

而天猫为 82% 左右。

所以，对于电商“下半身”的物流产业，阿里首期投资近千亿元，整体投资 3000 亿元，联手银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰集团、三通一达等，组建“菜鸟”物流体系；牵手“国家队”的中国邮政集团以及 22 亿元参股海尔的物流体系。可见，阿里对物流布局十分重视，不仅在各大省份，三、四线城市和地区撒下“地网”，还深耕垂直领域，如家电物流等，谋求电商平台和 O2O 布局的长远发展。

但马云对物流的设想，并不是简单的仓储配送，而是一个集数据服务的整体。快件的仓位和物流选择，都是由阿里的数据计算，商户只需“按图索骥”入仓即可。而国内的物流公司、第三方服务商可以根据需要，将“生意”搭建在这个体系之上。这些设想目前正在构建当中。

阿里除布局“地网”，还在布局“天罗”——大数据和云计算。这些数据除了电商交易外，物流仓储运输等服务也可以集中到阿里内部以及未来 O2O 平台、金融等所形成的数据，服务于马云对物流的“最终幻想”。

百度

百度针对搜索产业链布局，最重要的还是要巩固自身的优势地位。在互联网发展之初，网络信息较为初级，那个时代是属于通用搜索百度的。但随着互联网的不断普及，网民越来越资深，信息越来越丰富，网民需要更专业、有效的搜索信息，百度深耕搜索领域，及时发现这个问题，并在 PC 端推出了“中间页”战略。基于该战略的提出，再通过投资并购、自建、合作等多种方式进入旅行、电商、视频、招聘、教育、生活、房产、家居等各细分市场，深化垂直搜索领域的布局，缓解百度作为“通用搜索”的尴尬。

但到了移动端，受用户习惯和屏幕大小制约，PC 上“中间页”繁琐的网页跳转，会影响用户的搜索体验。因此，在 2014 年 8 月的百度世界大会上，李彦宏提出百度“轻应用”的移动互联网发展战略。

百度在搜索产业链布局，与前三大布局相同，都是以搜索为核心，布局其他细分市场，以深入垂直搜索领域，巩固百度在搜索业务上的优势地位。■

总结

从行业如火如荼的并购中，以百度、腾讯和阿里组成的“铁三角”绝对是这股并购大潮的始作俑者。虽然表面上彼此的业务界限越来越不明晰，但 3 家布局风格却截然不同。第一，论激进程度和布局广度，阿里居首位，百度较为保守；第二，3 家企业虽在对方核心领域“安营扎寨”，但并无绝对优势，更多是“相互卡位”作用；第三，3 家企业的投资并购风格差异，腾讯主打参股，而阿里和百度主打收购。这些风格上的迥异，说到底还是源自 3 家企业基因的根本差异。

除与业务基因有关外，创始人的性格背景也在“不觉中”影响了各家的布局节奏。

阿里巴巴创始人 马云

三位企业家中马云的经历较为波折：早年高考三次落榜，毕业之后，除英语教师身份外，还创办翻译社，但因亏损，在义乌摆地摊以支付员工薪酬。创办过中国黄页，到后来成立阿里巴巴等。这些经历中，不难看出马云具有敢做敢为的“革命家”精神。所以在之后的布局中，阿里也表现得较为激进和大胆，而过往对传统零售的颠覆经历，使阿里在涉入其他传统领域时，怀揣着“重塑”和“颠覆”的雄心。

腾讯创始人 马化腾

从小家境殷实，在商业最活跃的深圳长大，商人气质较浓，利益重于情怀。腾讯在 PC 领域，“一直在模仿，从未被超越”，在“微创新”过程中成长壮大。当下的布局要比阿里谨慎，与传统行业的合作，也是浅尝辄止，并非直接介入或期望“颠覆”，而是要实现“线上线下连接”的目标。

百度创始人 李彦宏

留美学习计算机，还曾经获得网页排序相关的美国技术专利，属于典型的“技术人员”。因此，无论在电商还是 O2O、金融这些与生活关联的布局中，百度都相对保守。

走过亚沙 一辈子的兄弟

文 / 徐智文



2015年5月1-3日，在第四届亚太地区商学院沙漠挑战赛（“亚沙赛”）中，由长江MBA2014级12名同学组成的长江商学院代表队，经过三天两夜的奋战，在沙漠中负重行走60公里（直线距离），克服重重困难，最终收获了亚沙赛最高荣誉“沙鸥奖”。

“沙鸥奖”鼓励的不是个人成绩的出类拔萃，而是对团队精神和团队实力的最高褒奖，即在三天的比赛中，团队中的每位队员每天都要在规定时间内完赛。队员们的身体素质不同，速度各异，男女状况有别，如何互相激励，相互帮扶，做到“一个都不能少”，是个很大的挑战。每位队员在这三天的魔鬼拉练中，通过坚持不懈的挑战和自我突破，成就了一段终生难忘的经历。这种个人奋斗和团队精神的完美结合，也许就是亚沙精神的真谛。

2015亚沙凯旋，让我们听听他们的故事和感受。



坐在从首都机场回家的出租车上，看着一座座高楼向身后飞去，我的身体虽然向前移动，大脑却像按下了暂停键，定格在冲过终点的那一刻。这种感觉无法形容，难以忘怀。

作为队里“身残志坚”，在收官阶段走在最后的队员，我的目标只有一个——不拖后腿，不掉链子，克服伤病，坚持到底，必须在“关门”时间内抵达，从而实现全队完赛，无一人掉队的赛前承诺。我做到了！

三天时间是如此漫长，在参加亚沙赛之前，我不敢想象沙漠60公里是怎样的一段旅程；三天时间又是如此短暂，当静下心来复盘一切，我感受到一种难以言喻的幸福。这种感觉不仅因为我们为长江商学院拿到第一个亚沙赛最高奖项“沙鸥奖”，更多的是自我挑战带来的成就感和优秀团队带来的归属感。

1 出师未捷 享受痛苦

亚沙赛第一天，我就“光荣”负伤了。

第一天，我和小曼作为第三梯队到最后收队，默契的配合、极佳的身体和心理状态，使我们前半程很快就站到队伍中间。谁知，意外发生了，我的肚子突然感觉到剧烈疼痛，使我不得不暂时脱离队伍。为了让我不掉队，小曼将仅有的一部对讲机让给我，她自己继续前行。在沙漠中无法和队友联系，是一件非常可怕的事情。我本以为其他队员会在途中“捡”到小曼，但大家速度各不相同。这让我非常着急，毕竟成绩是次要的，人身安全永远是第一位的。为了重新把小曼“捡”回来，我拼尽全力向前冲，然而，欲速则不达，踩在沙上和行进在平地中不同，深一脚浅一脚，很难适应路况。也许是超过了自己的行进速度，我的左膝突然扭伤，自此，痛苦成为与我同行的“亲密伙伴”，陪我走完两天半的行程。

由于膝盖扭伤，整个左腿不能弯曲，我不仅不能跑，连快走也成了奢望。拖着笔直的左腿，我一步一步向前蹭着。没受伤前，我最大的敌人是高耸的沙丘，而现在，平坦的沙地也变成了难缠的沼泽，让行走速度过慢的我深陷其中，难以前行。

我相信参加第四届亚沙赛的人都会对

第一天最后三公里印象深刻。景色美到让人窒息，沙丘也高到让人叹息。对身体健康的人来说，走完最后三公里都是极具挑战的，对我这个拖着一条腿缓慢“爬行”的人来说，简直就是灾难。由于必须在关门到达终点，我咬紧牙关，忍着膝盖剧烈的疼痛向前走，别人爬到沙丘顶部休息时，我在走；别人翻过沙丘休息时，我也在走；别人到补给点补给休息时，我还在走。“可以走得慢，但一定不能停”，这是我给自己定下的要求。就这样，我追上来了，还实现了超越——在“关门”前一小时到达终点，而我的个人完赛时间居然排在800余名参赛选手中的200多位！

痛苦能使人变得更坚强，亚沙赛教会了我如何享受痛苦。然而，代价也是巨大的：腿更疼了，明天怎么办？

2 “大力丸”和段子混搭

也许是过于自信，也许是疏忽，我没有准备止痛药，只能到别人那里蹭几片。第二天路途最长，要行进26公里。早上，服了救命“大力丸”后，还真管用，也不知是不是心理作用。路上，队长老朴通过对讲机不断给我讲段子，引得其他队的队员也凑过来听，一起爆笑。这真是分散注意力的好办法，让我几乎忘了疼痛，腿脚也轻快了许多！



支撑我不断向前的，只有一个信念——“关门”前必须到达，不给团队拖后腿，要拿到沙鸥奖。

不幸的是，“大力丸”的疗效只维持了十公里，之后我的腿越来越疼，承载“空中笑林”的对讲机电量也越来越微弱，最后十几公里，我可能要一个人在痛苦中独行，但我依然感谢这么多兄弟姐妹陪了我一程。我不会落下的，终点见吧！

支撑我不断向前的，只有一个信念——“关门”前必须到达，不给团队拖后腿，要拿到沙鸥奖。任何事，你若想做，会有无数的方法；你若不想做，会找无数的理由。受伤绝对不是拿不到沙鸥奖的理由。第二天的26公里，要在咬牙坚持中完成！

3 缺水中奋斗 最后的十公里

最后一天只有十公里，但压垮骆驼的恰恰是最后一根稻草。止痛药可以维持一段时间，但没法充电，“空中笑林”是指望不上了。最关键的是出现了新的状况，水只剩下不到一瓶，难以为继。

三条徒步路线，只有一条途中有补给站，我却走在了另外两条中的一条上。饥渴难耐时，只能远远看着平行处200米开外的补给站，却很难走过去，因为中间隔着两个沙丘，如果中途改道补给，就一定来不及了。我咬咬牙，选择继续前行。

“关门”时间越来越近，我经过一个沙丘，又出现另一个沙丘，never

ending，我终于理解“望山跑死马”的绝望了。而我的队友们在终点上翘首企盼，近乎绝望的时候，看到了我的身影。Olina说自己冲过终点时都没有特别激动，但远远看到我拖着那条“老残腿”，一步一步“崩”着奔向终点时，实在控制不住了。

最后，我在“关门”前十五分钟抵达终点，亚沙之行，完美收官！

一辈子的兄弟

从初中开始，我就一直追《One Piece》（《海贼王》），它的真谛在于，每个人因为各自的梦想而走在了一起，同时也可以为了同伴和同伴的梦想放弃自己的生命。信任、真诚、相互依靠和帮助，这种单纯、真挚的友谊让我感动、向往。

在这次亚沙赛中，我体会到了这一切：在遇到困难时，我们互相鼓励；在遇到意外时，我们从不放弃；在获得成功时，我们分享喜悦。

我第一次深刻体会到战友情的深厚，一起哭过、一起笑过、共同战斗过的兄弟是一辈子的朋友。正如那首《天高地厚》所唱：“不管世界尽头多寂寞，你的身边一定有我，不管天高地厚陪着我，陪我一起大声狂吼，没看见那天高地厚不肯放手，因为我有我想要的朋友，你是我最想要的朋友。”

亚沙赛虽然只有短短三天，但注定是



我一辈子难以忘怀的经历。

感谢队长老朴给我的“特殊”照顾，在沙漠里通过对讲机和你一起讲段子真是一生难忘。一辈子的兄弟！

感谢 Billy 在第一天晚上给我的热情拥抱。在欢迎晚宴、最后一天冲过终点、颁奖礼上我都强忍泪水，却最终败在你的拥抱上。一辈子的兄弟！

感谢我亲爱的 partner 小曼，水袋让我喝空了，让你到处要水喝，我欠你一升水。一辈子的兄弟！

感谢一鸣在路上帮我揉膝盖，搀扶我，第一天让你一个人面对最后虐心的三公里，我真的很愧疚，but you made it! 为你自豪，一辈子的兄弟！

感谢带队老师小骆第二天的帮扶，没有你，我无法按时到达终点，欠你的冰淇淋我不会忘记！一辈子的兄弟！

你们是我在亚沙赛、在长江的学习中最宝贵的财富，我爱你们！

沙漠行走结束了，但我们依然走在生活的路上，并将从富足的生活走向丰盛的生命。

我已在路上，你呢？

（作者为长江商学院MBA 2014级在读学生）



罗伯特·B·西奥迪尼 (Robert B. Cialdini)：全球知名的说服术与影响力研究权威，亚利桑那州立大学著名心理学和市场营销学教授，获得“凯瑞 (Carey) 杰出市场营销学教授”称号。



大连万达商业地产股份有限公司是大连万达集团旗下商业地产投资及运营的唯一业务平台。公司的主营业务为商业地产投资及运营管理，核心产品是以“万达广场”命名的万达城市综合体。



郭士纳 (Lou Gerstner, Jr.)，IBM 董事长，前任 CEO。在加盟 IBM 之前，曾任 RJR 纳贝斯克公司董事长兼 CEO、美国运通公司总裁兼任其最大的分公司董事长兼 CEO、麦肯锡管理咨询公司总监。他在达特茅斯学院获工程学士学位，在哈佛商学院获工商管理硕士学位。



蒂姆·科勒 (Tim Koller) 是麦肯锡公司董事之一，公司财政业务部领导人之一，曾任斯特恩·斯图尔特公司副总裁和莫尔比公司的高级金融分析师。曾获芝加哥大学工商管理硕士学位。



推荐

《影响力》

(美) 罗伯特·B·西奥迪尼 著
中国人民大学出版社

推荐人

朱睿

长江商学院副院长、市场营销学教授

教授札记

经典之书。从一个独特的视角来看，包括教育、商业等诸多领域的行为，事实上都是在影响别人，影响力已经存在于社会的每一个角落。因此，这本书通过社会心理学等角度，告诉人们如何有效、明智地去影响别人。

内容简介

本书中，作者从专业角度为读者阐释了顺从他人行为背后的六大基本原则：互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威及稀缺，为我们解释了为什么有些人极具说服力，而我们总是容易“上当受骗”。

本书对于商业人士以及广大普通读者有深远的意义，教你学会说“不”，帮助你成为一个真正有影响力的人。本书有鲜活的图文并茂解析、实用的影响力思考练习，引领你走上正确的商业精读之路。



推荐

《商业地产投资建议》

大连万达地产股份有限公司 著
清华大学出版社

推荐人

周春生

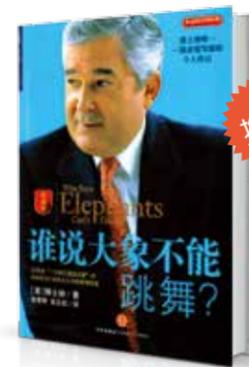
长江商学院金融学教授

教授札记

房地产行业是典型的资金密集型行业，因此，房地产项目的运作过程，在很大程度上就是资金运作或资金循环的过程。财务和资金管理的能力，对任何一家房地产企业而言，不单牵涉到企业的盈利能力和发展速度，同时直接影响到企业的资金安全，甚至企业的生存能力。万达集团这些年可以一直快速并稳健发展，打造出拥有 4000 亿元资产、2000 亿元年销售额的商业帝国，资金链情况一直备受关注，此次能够将本属于企业机密的内容出版，与同行分享，实属难得。

内容简介

本书总结万达集团十余年商业地产运作经验，填补理论空白，介绍实操经验，提供成功案例。书中着重描述万达商业地产投资与建设全流程实操和理论创新，包括“模块化管理”“订单式地产”等，解密万达速度与万达模式。



推荐

《谁说大象不能跳舞?》

(美) 郭士纳 著
中信出版社

推荐人

张维宁

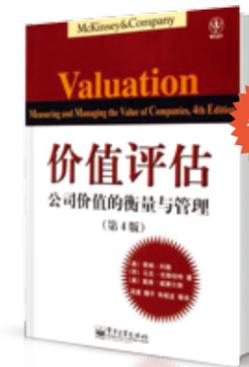
长江商学院会计学助理教授

教授札记

大学时读的第一本人物传记，书中具体阐述了 IBM 从制造业成功转型服务业的整个历程，对处于“转型中”的中国企业具有较高的参考意义。本书记述了作为前 CEO 的作者对于管理、企业文化、企业规模与竞争力、企业转型等方面的独到见解和经验。

内容简介

在这部自传中，郭士纳第一次回顾总结了自己如何使 IBM 改天换地的辉煌岁月。他将自己对管理、企业文化、企业规模与竞争力、企业转型的种种真知灼见寓于生动的记述当中，丰富、翔实、推心置腹，对所有商务人士关注的“传统企业如何转变为与世界经济接轨的、务实而灵活的现代企业”作了完美而精彩的诠释。



推荐

《价值评估：公司价值的衡量与管理》

(美) 蒂姆·科勒 (Koller, T.) 著
电子工业出版社

推荐人

李晓阳

长江商学院金融学与经济学助理教授

教授札记

这是一本 MBA 必读书。在商业行为中，一家公司最重要的就是兼并、收购、投资融资，但这些行为的前提，就是对公司估值和价值管理，而这本书对公司价值的衡量、管理和最大化提了诸多真知灼见，告诉你如何对一家公司进行估值、如何对一家公司进行价值管理。因此，对 MBA 学生而言，了解和学习这些知识十分必要。

内容简介

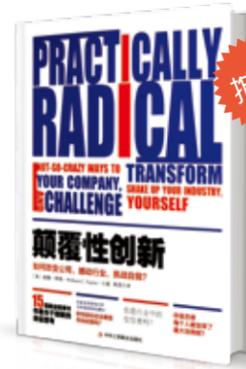
本书着重阐述金融理论在现实经营问题中的实际应用。介绍了过去 10 年的重大经济事件，总结了作者在全球公司工作的最新实践思想。大多数案例和实例分析都进行了更新，并给出美国和国际的会计标准，新增对投入资本收益和增长的思想、使用倍数估值、绩效衡量和资本结构。



威廉·泰勒，《快速公司》杂志共同创始人及创刊编辑。在他任职期间，该杂志赢得了许多奖项，包括全美杂志奖（National Magazine Awards），也赢得了专业经理人和企业家的推崇。



熊培云，新闻工作者。《南风窗》驻欧洲记者（主笔），《南方都市报》《新京报》《南方周末》《东方早报》专栏作家及社论作者。毕业于南开大学、巴黎大学。主修历史学、法学与传播学。思想网网站创始人。



推荐

《颠覆性创新：如何改变公司、撼动行业、挑战自我》

（美）威廉·泰勒 著
中华工商联合出版社



推荐

《一个村庄里的中国》

熊培云 著
新星出版社

推荐人

汪建国

长江商学院 CEO 3 期校友

推荐语

本书主要讲的是信息化浪潮颠覆了很多我们原来认为正确的东西，所以还是要换一种思维，换一些方法来对待这个社会，看待这些问题，解决这些问题，去做我们新的事业，让人深受启发。

内容简介

这是一本汇聚了各种变革方法的宣言，也是指导管理者成功实现变革的指导手册。在如今这个竞争激烈的时代，当所有人都用同一种方法寻求成功时，你要怎样杀出重围，进行全新的突破？

本书深入 25 家企业和非营利组织，了解它们是如何在艰难情况下寻求突破，取得显著成效。这些实例，将回答各领域领导者面临的改革创新问题。

推荐人

刘选国

长江商学院 EMBA 15 期校友

推荐语

阅读此书，透过作者优美的文笔、精到的评析、悲悯的视角，看到的是江南农村故乡的凋敝、文化的衰败、生态的毁损，你会产生强烈的共鸣，并引发对中国现代化的忧虑，对我们人类命运的忧虑。故乡沦丧，何处是我们的精神家园？读完此书，你会有新的感悟。

内容简介

本书以故乡村庄为立足点，考察百年来中国乡村的命运、乡村的沦陷与希望。其中有作者 30 年生活的阅历与见证、60 年中国农村建设的荣辱与沉浮，并由此折射反映出近代百年中国历史的若干重要问题与玄机。

一部大历史与小历史的结合、大时代与小细节的交织，延续着作者明辨、理性、温暖、悲悯，关乎心灵与真实的写作之路，堪称熊培云迄今为止最重要的一部著作。

THE CKGSB MBA

A 14-month program to advance your career in China or with China

A WORLD-CLASS MBA PROGRAM FOR CHINA BUSINESS

It's soon to be the world's largest economy. Yet shockingly, China remains a mystery to a majority of the global business community. At CKGSB, our MBA program transforms ambitious individuals and today's professionals into next-generation business leaders with a strong understanding of China and other emerging economies. All while giving them access to the highest echelon of China's business leaders as their professional and personal mentors, as well as providing unmatched opportunities. CKGSB. Delivering deeper understanding, at the highest level.

Download your FREE brochure at mba.ckgsb.edu.cn



CHINA'S WORLD-CLASS BUSINESS SCHOOL

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

优 | 明 | 取
术 | 道 | 势

CEO

CHINA CEO
FINANCIAL CEO
PROGRAM

中国企业CEO
金融CEO课程

 CKGSB
长 | 江 | 商 | 学 | 院

全球视野 赢在未来

长江中国企业CEO 金融CEO课程

CHINA CEO
FINANCIAL CEO
PROGRAM



扫描二维码关注CECE微信



扫描二维码关注长江商学院微信

