

中欧神话

CEIBS LEGEND

亚太第一商学院的传奇创业史

李月庆 孟群舒◎著

勤奋+梦想+10年=成功

中欧国际工商学院的艰难岁月，
值得每一个中欧校友阅读；
中国管理教育发展的艰辛历程，
值得每一个商学院的工作者阅读；
世界一流组织的诞生过程，
值得每一个追求卓越的中国人阅读。



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



中欧神话

亚太第一商学院的传奇创业史

李月庆

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中欧神话:亚太第一商学院的传奇创业史/李月庆, 孟群舒著.

—北京: 中信出版社, 2008.11

ISBN 978-7-5086-1326-0

I. 中… II. ①李…②孟… III. 中欧国际工商学院-校史 IV. F27-40

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 153013 号

中欧神话——亚太第一商学院的传奇创业史

ZHONG'OU SHENHUA

著 者: 李月庆 孟群舒

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平里十三区 35 号楼煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **插 页:** 8

印 张: 18.5 **字 数:** 300 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1326-0/F·1457

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

序一

中欧国际工商学院已经连续几年在世界商学院排名中居 11 位，亚洲第 1 位，引起了社会广泛关注。常常有媒体、朋友问我，只有短短十几年历史，这个成绩是如何做到的？我总婉拒：才只有十几年短暂的历史，回答这个问题尚为时过早。

李月庆同志是一位有心人，他业余写了这本关于中欧国际工商学院十年发展的《中欧神话》。他也是一位知情人，是中欧国际工商学院最早的创建员工之一，曾担任短期培训部领导多年。中欧国际工商学院短期培训部（EDP）仅用 8 年时间，在伦敦的《金融时报》排名中位居全球前 50 强，且在公开课和公司特设课程两项指标中同时进入前 50 强，在亚太地区属首次，他是有巨大功劳的。书成后邀我写序，出于忘年友情，我答应了。趁此机会我试着简要回答上述媒体和朋友们关注的问题。

首先，中欧国际工商学院是邓小平开拓中国社会主义改革开放的产物。同时，它也享用这一伟大改革开放的成果。没有中国经济的崛起，就不可能有如此深广的工商管理教育的市场需求，当然也不可能有中欧国际工商学院今日之局面。中欧人应该永远记住和珍惜这个大前提。

第二，中央有关各部和上海市党政领导的关怀和支持，是中欧国际工商学院取得成功所绝不可忽视的因素。正是他们锐意改革，在现行教育体制下给出一个“教育特区”，不仅给予必要的物质支持，更重要的是给中欧国际工商学院的自

主权，去学习国际商学院教育的先进经验。只有引导和支持，从不直接干预。这在中国是难能可贵的。

第三，欧盟政府、欧洲著名商学院、学术界和企业家等各界人士对中欧国际工商学院的厚爱和无私的帮助。许多官员、学者和企业家来中国，通过帮助中欧国际工商学院的实践与成长，了解了中国的真实情况，成为了中国真诚的朋友。

第四，中国文化的无形力量。中欧国际工商学院贯彻“名师出高徒”理念，不惜重金和其他优惠条件聘请世界一流的教授，力求最优教学质量。中欧国际工商学院还坚决实行“严师出高徒”，从招生到毕业教学全过程，始终坚持严肃、严格、严谨地对待教学每一个环节。中欧的校训是：认真、创新、追求卓越。

最后，全体中外员工勤奋贡献。李家镐院长积劳成疾，张国华院长英年早逝，中欧国际工商学院 10 年，中方两位院长付出自己的生命，中欧人的心中永远铭记。

回顾历史，总是“仁者见仁，智者见智”的。《中欧神话》是李月庆同志个人的体验和见解，不能要求他十分全面和完全准确。李月庆同志坦诚的性格也跃然纸上。当然，无须赘言，最重要的是，它记录了中欧国际工商学院创业十年中丰富而珍贵的史料，不仅会引起现在和以后每个中欧人的兴趣，也定可供当代和后代教育学者精细研究。

以上也是我个人见解，写下它就算给《中欧神话》添增一页吧。

刘吉

中欧国际工商学院名誉院长

2008 年 8 月 28 日于苹果园

序二

当一个陌生人漫步在中欧国际工商学院（CEIBS）典雅优美的校园，赞叹这个走向世界管理学院前列的名校取得的优异成绩时，绝不会想到，它只有短短十多年的历史。更不会想到的是，为了取得这一优异成绩，许多中外热心人付出了多么大的努力。作为中欧创业团队的一员，李月庆创作的这本《中欧神话》，讲述了他心目中的中欧故事，为中欧创业史补上了一页。

我要补充的是，CEIBS从一开始就得到了上海有心人的热情支持。在这批人中间，有上海市的老市长汪道涵，时任副市长的徐匡迪，时任上海交大管理学院名誉院长、后来成为 CEIBS 首任中方院长的李家镐，时任上海交大管理学院常务副院长、后来成为 CEIBS 第二任副院长的张国华，时任金桥开发公司总经理、后来成为 CEIBS 第三任院长的朱晓明。没有他们的支持，CEIBS 是根本不可能办起来的。

我和中欧有很深的历史渊源。早在上世纪 80 年代中期，我就开始在中欧的前身——国家经贸委和欧共体管理教育基金会于 1984 年在北京合作开设的中欧管理中心（简称 CEMI），为学员（主要是国有企业的管理人员）讲授专题课程，后来，CEMI 成立学术委员会，我成为其中唯一的一位中方委员。

1984 年以后，随着政治环境的变化，CEMI 受到愈来愈多的非议，连办公条件也变得相当恶劣。外方教员强烈提出与中国大学合作，改建为正式的商学院。但是，在北京与几所大学的谈判并不顺利，于是有了在上海办学的念头。

CEMI 的代表刚一与上海方面接触，就得到了德高望重的老市长、交通大学的老学长汪道涵的热情支持。他不但请上海交大管理学院作为 CEMI 在上海办学的合作伙伴，还嘱托他的老朋友、时任交大管理学院名誉院长的李家镐总其成。李家镐是上海市政府的老领导干部，曾任上海市经委主任，和上海各方面人头儿极熟，办起事来果断干练，使中欧落脚上海工作的速度加快了许多。特别难能可贵的是，当中欧和交大之间的谈判陷于胶着状态：交大方面希望中欧办成交大所属的二级学院而中欧方面要求办成独立的商学院时，身为交大管理学院名誉院长的李家镐，把为中国创建具有国际水平的商学院的目标放在优先于本校利益的地位，终于说服了他在交大的同事，确定了中欧办成独立商学院的方案。

建立 CEIBS 的最后一个关口，是通过国家教委的审批。为了争取上海市领导人运用他们在北京的影响通过国家教委这一关，我在 1993 年去上海拜见了老市长汪道涵和时任副市长的徐匡迪。他们两位都非常清楚创办一个具有国际水平的管理学院对于中国和对上海的意义，所以听完我的说明以后，立即表示要全力促成此事。在他们的帮助下，国家教委这一关也顺利通过。

我的上海之行还有一个非常重要的“副产品”，就是对 CEIBS 定居金桥起了“触媒”的作用。事情是这样的：趁拜访上海市领导的间隙，我去访问了浦东的几个开发区。记得那天到金桥开发区管委会时，朱晓明总经理抱病从医院请假出来接待我。在闲谈中，我告诉朱晓明总经理，我这次到上海的任务，是与上海领导讨论合作办学的事业。没过两天，我就从上海市政府教育卫生办公室得到消息，金桥开发区正式提出愿意拿出备用地块供中欧落户金桥开发区。于是，中欧的选址问题迎刃而解。金桥在日后也因此建成一座重量级的商学院，为浦东增添了一份人文的光彩。

当然，与那些世界商学院强手之林中和现代工商业共生的国际名校相比较，CEIBS 只是一个没有多少学术积淀的新手，在它面前还有很长的路要走。能否实现成为国际名校的梦想，还有待中欧人今后保持从 CEMI 到 CEIBS 20 多年锲而不舍的精神，作坚持不懈的努力。

吴敬琏

中欧国际工商学院宝钢集团经济学教席教授

2008 年 11 月 15 日

序三

欣闻《中欧神话》即将出版，备感欣慰。中欧国际工商学院自1994年创立以来，在短短十多年时间内成为世界知名、亚洲一流的商学院，为中国培养了一大批高级管理人才，不能不说是一个奇迹。这背后，包藏着许多鲜为人知的创业艰辛，蕴含着诸多影响深远的创新之举。李月庆先生作为一位参与学院创办的当事人，由他来讲述这段历史，发掘中欧创业史中许多值得铭记的往事，无疑是很有意义的。

1994年，中国政府、上海市政府在完成了与欧盟有关合作办学的洽谈之后，开始为中欧国际工商学院寻找合适的校址。当时，我是浦东新区管委会副主任、金桥开发公司总经理。虽然我没有深刻的远见，但中欧国际工商学院入驻规划中的金桥国际社区，我记得我是毫不犹豫地支持了它的。中欧国际工商学院的前身是地处北京的中欧管理中心。吴敬琏、雷诺两位是中欧管理中心的教授，他们受委托进行中欧国际工商学院的前期考察，我曾接待过他们两位。我深深地为各级领导与决策人士的远见卓识所振奋，更为学院创业团队从一开始就涌现出来的热情、务实所感动。从那时起，我和中欧国际工商学院结下了不解之缘。

中欧国际工商学院是在浦东开发开放中成长起来的。如今，它已取得举世瞩目的办学成就，并被温家宝总理誉为“众多优秀管理人士的摇篮”。我院成功的办学为中国经济与社会的和谐发展，为中国经济与世界经济的融合做出了积极贡献，受到国内外企业界与学术界一致认可。

中欧神话

CEIBS LEGEND

亚太第一商学院的传奇创业史

14年前，中欧的创业团队怀着打造世界一流商学院的梦想，谱写了筚路蓝缕、艰苦创业的不凡历史，它必将极大地激励我们继续解放思想，继续坚持改革开放，继续坚持社会主义市场经济道路。

中欧国际工商学院将致力于培育商界领军人物，为把自身建设成政府经济决策的智库，建设成沟通欧洲及全球学术界、教育界、企业界的平台，建设成中国管理教育的世界级品牌而不懈努力，代代相传。

有历史积淀的人物、事物总是受人尊重的。在中欧国际工商学院即将步入建校后第15个年头的时候，我期盼学院的教授、员工、学员和校友们，按照名誉院长刘吉教授“认真、创新、追求卓越”的校训，以百倍的勤奋去创造更多的成果，激励所有的师生员工，告慰中欧国际工商学院的开创者——李家镐、张国华教授。

朱晓明

中欧国际工商学院院长

前言 热血创造奇迹

提起中欧国际工商学院（CEIBS，以下简称中欧）^①，脑海中立刻会闪现出一组组画面：翠竹松柏掩映下的幢幢白楼，几汪秀水泛起阵阵涟漪；在环形阶梯教室里，学员们享受着世界一流的工商管理教育；在教学楼角窗旁、长廊下，学员们匆匆而过；在校园里，学员们沐浴在金色的阳光下，憧憬着下一个人生高峰……

已经毕业的中欧校友和未来入学的校友都是幸福的。因为这所亚洲排名第一的商学院，有着一流的品牌、一流的制度、一流的师资，以及由世界最著名的建筑大师贝聿铭设计的一流校园……校友被中欧国际工商学院的光环笼罩。

中欧国际工商学院自1994年成立以来，只花了7年时间，在2001年，EMBA教育就位列全球第29名，亚洲第2名。次年，MBA进入全球百强，EDP（高层经理短期培训课程）位列全球第45名，亚洲第1名。

在欧美商学院发展了100多年之后，一所初创于亚洲的商学院竟然在短短几年内，坐上亚洲第一的宝座，跻身世界一流商学院行列！中欧的崛起，影响并加速了中国高等管理教育的进程，让中国第一次有了“不出国也能留学的学校”！

① 如无特指，下文所指中欧均为中欧国际工商学院。——编者注

中欧神话

亚太第一商学院的传奇创业史

CEIBS LEGEND

许多慕名而来的商界精英们大概没有意识到，中欧的成长和发展历程，本身就是一个经典的商业案例！无论是市场化的治理架构设计、商业模式、战略定位、目标市场的选择和坚持、体验式营销的大胆尝试，还是新课程产品开发、对质量的高水平控制与品牌形象的一贯维护等，中欧都丝毫不比那些声名卓著的公司来得逊色！

中欧是世界一流的商学院，这个伟大组织的诞生，本身就是奇迹。不过，有谁知道，光环背后的付出，何等艰辛！在中欧创业者中，既有中国员工，也有外籍员工。他们在丝毫看不到希望的情况下，作出了痛苦的抉择，毅然加入到中欧国际工商学院的事业中来。在接下来的几年时间内，饱尝了创业的艰辛，迈过了同行未能逾越的沟坎，共同创造了中欧神话！

在中欧历史上，有三位最早介入的中方创始人，他们是李家镐、张国华，还有我、本书作者之一李月庆。其中，中欧首任中方院长李家镐在创业三年半之后，于1998年5月29日病逝；第二任院长张国华在2006年1月10日也累倒在岗位上。我成了中方创始人中唯一的幸存者。如果我不是在2003年年初离开中欧，我也会无怨无悔，为中欧累死。

我全程参与了中欧的创业过程，并且把一生中最精彩的10年黄金时光献给了中欧。我所记录的，是中欧的艰辛创业史，更是中国管理教育从落后跻身世界一流的过程。我要通过这段历史，让所有中国人知道，只要有愿景、有野心并付出毕生精力，我们什么都能达到，中国人照样可以在短时间内创造出世界一流的组织，创造出世界的奇迹！

中欧神话

CEIBS LEGEND

亚太第一商学院的传奇创业史

目·录

序一	刘吉	V
序二	吴敬琏	VII
序三	朱晓明	IX
前言	热血创造奇迹	XV

第一部分 草创之初（1984 ~ 1994）

第一章 溯 源

CEMI：改革之初的呐喊	3
首吃螃蟹：中国最早的 MBA	5
探索最早的短期培训	9
夹缝中的第二次转型	10

第二章 移师上海

困境中的管理教育	13
一年半谈不下北京名校	14
交大搅乱“战局”	16
市政府的精明账	18
别人的嫁衣，做不做	19

选址：为何舍近求远？	21
办一所不出国也能留学的学校	22

第二部分 艰难时世（1994 ~ 1996）

第三章 从梦想到现实

上了“贼船”	25
和院长一起当“民工”	27
争取免税的制胜一击	29
借钱办事，抢先启动	33
未雨绸缪，提前拉赞助	34

第四章 教育特区的艰难起步

完善而又独特的组织架构	39
MBA：一枚印章的两难抉择	41
冲破体制的大胆尝试	42
丢掉“拐杖”的最初挑战	43
独特定位炒热中欧 MBA	44
上海市政府雪中送炭	45

第五章 热血遭遇冰封市场

EMBA：巨额广告石沉大海	47
主动拜访连吃闭门羹	48
推广晚宴大会国企老总	50
院长护航，EMBA 完成招生	51
EDP：员工“逼上前线”	53
疯狂客服的别样惊喜	55
外籍员工成为“加班族”	57

中欧神话

亚太第一商学院的传奇创业史

CEIBS LEGEND

商学院的市场化运作	58
“一根筋”和拼命文化	59

第六章 打造卓越基因：教授

继承无价财富	63
放弃假期吸引一流教授	66
给教授一个来中国的理由	69
EDP：以情动人请教授	70
一流教授也遭“黄牌警告”	72
教授被“红牌”罚下场	74
准备，准备，再准备！	76
留住一流教授	77

第七章 练就最严格的商学院

坚决不降低招生标准	81
大牌企业家被除名	83
毅然解聘违规教授	85
烙上严格的基因	86

第八章 在闵行的岁月

在田园牧歌中创业	89
自行车上的外籍院长	91
MBA 遭遇“魔鬼训练”	92
两年“遗忘”传统文凭	93
EMBA 教材风波	95
吉普争夺战	96

第三部分 初现光明（1996～1999）

第九章 从死亡边缘到大放异彩

遭遇沉睡的市场	101
论坛露脸荐中欧	103
部门内的销售竞赛	104
外籍院长发出关门令	107
6个月内“垂死挣扎”	110
给客户经理“追加投资”	111
大限将至，成绩单揭晓	113
痴迷完美，追求完美	114

第十章 EDP 成为中欧发动机

“五星级服务”的商学院	118
抉择欧美商学院运作模式	121
追问中国企业家缺什么	123
攻城略地的急先锋	124
教育领域首开“路演+促销”	126
“全国皆知的秘密”与深圳大捷	127
一年之计在于秋	130
价格并轨的阵痛	132
永葆课程新鲜活力	135
两大产品线“两条腿走路”	141
拿下公司特设课第一大单	142
把握盈亏平衡点	144

第十一章 中外员工的鲜活岁月

让老外销售课程	145
多元文化的挑战	147
让老外彻底服气	148
外籍员工“倒打一耙”	150
卷铺盖走人！	151

退出历史舞台	153
感受外籍老板博纳德院长	154
向外籍院长发出强音	156
“把学校卖了也要救他!”	158
一流业绩来自玩命的员工	160
塑造世界级的员工	162
难忘英雄职员	163
中欧的新鲜血液	173

第四部分 获得认可 (1999 ~ 2003)

第十二章 校园建设一波三折

贝聿铭方案险遭淘汰	179
遭遇“豆腐渣工程”	180
刘吉发飙：把你们送上法庭!	182

第十三章 击败欧美商学院

与“老师”狭路相逢	185
谈判一年拿下平安大单	188
赢在实力，更赢在态度	190
院长加上“最后一根羽毛”	192
喜获柳传志肯定	193
全球惊呼“狼来了”	195
心智模式硕果累累	196
反思中欧的拼命文化	198

第十四章 价值驱动中欧发展

教室扩容	201
MBA：创新招生体系	202

“八年抗战”换来教委肯定	204
没有“系主任”的学校	205
一流教授都是辛苦命	208
教授能成为富豪？	209
教授要能上能下	210
花钱让教授“预演”	212
摆平学员“罢课”	213
作弊员工被开	214

第十五章 中国企业 “跨越式进步”

“拍脑袋”拍不下去了	215
从拿文凭到学功夫	217
头脑风暴与理念提炼	218
光明乳业的求学路径	220
打造世界级的校友	223

第五部分 野心与愿景

第十六章 告别晚宴

毅然递交辞呈	227
晚宴挥泪别中欧	228
勤奋 + 梦想 + 10 年 = 成功	229

第十七章 追忆李家镐、 张国华院长

李家镐院长	231
张国华院长	236