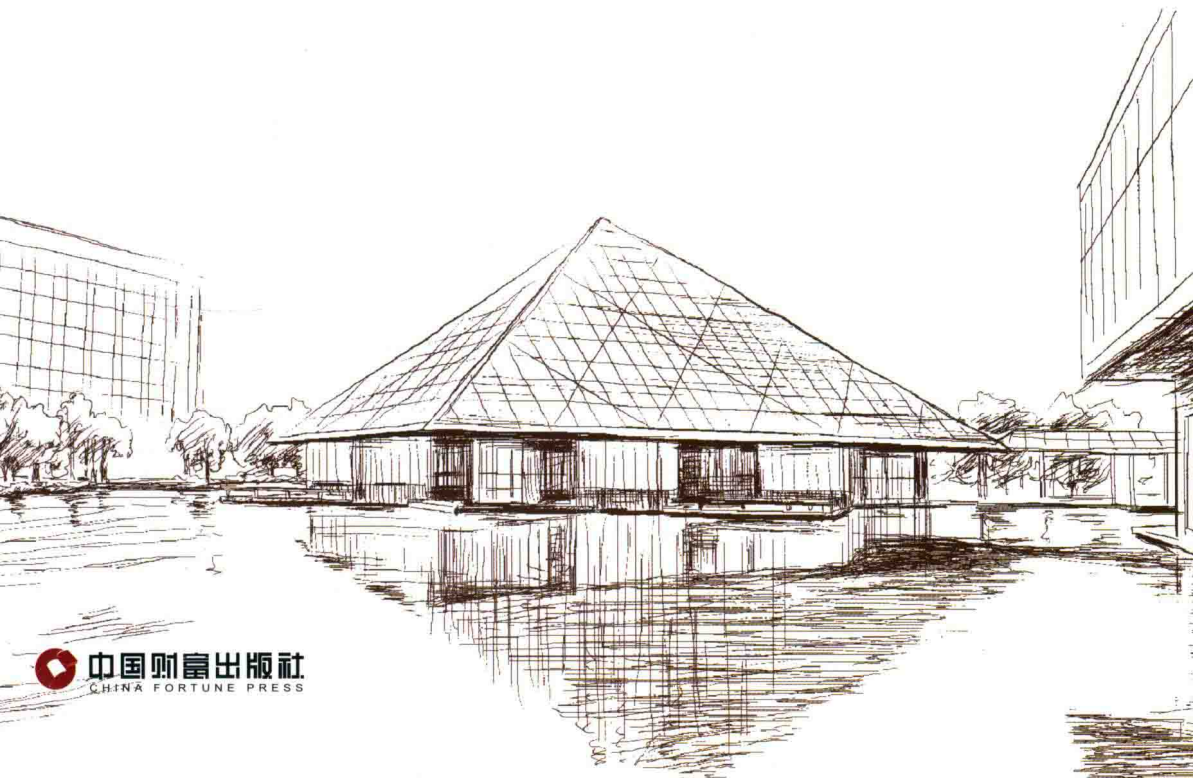


中欧大师课堂辑录(中册)

Selections of CEIBS Master Class (Volume II)

朱晓明 [西]佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) 主编



中欧大师课堂辑录

(中册)

朱晓明 [西]佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

中欧大师课堂辑录. 中册 / 朱晓明, (西) 雷诺主编. —北京: 中国财富出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5752 - 4

I. ①中… II. ①朱… ②雷… III. ①演讲—中国—当代—选集 ②演讲—欧洲—现代—选集 IV. ①I267 ②I506.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 134490 号

策划编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5752 - 4/I · 0198

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 11.5 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 124 千字 定 价 48.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序

2014 年，中欧国际工商学院迎来 20 岁生日。

从 20 年前的一个创想，到跻身亚洲顶级、全球前列，中欧人实现了中国管理教育史上的一次跨越。中欧的创立源自跨文化的碰撞与结晶，根植于创建者们对当时国内市场中萌动的管理教育需求的敏锐感知。20 年前，邓小平南巡讲话引发了中国经济的新一轮增长。2001 年，中国加入世贸组织，中国经济进一步与世界经济融合，中国企业进入了快速成长期，随之而来的管理挑战，为中国商学院带来了前所未有的机遇。回首 20 载历程，更觉创建者们先知先觉、无畏开拓之可贵。

春发于仞归何处，植根沃土始得金。历历 20 载求精务实，中欧国际工商学院着力铸造管理教育的中国标杆。它在国内首家获得 EQUIS 和 AACSB（两大全球管理教育顶级认证）双认证。在权

威的《金融时报》商学院排行榜上，连续10年中欧MBA（工商管理硕士）、EMBA（高级管理人员工商管理硕士）课程表现俱佳，成为中国管理教育的开拓者、引领者之一。

本着“中国深度、全球广度”的追求，中欧广纳全球贤才，深耕中国企业发展之道，更与哈佛、沃顿、INSEAD（英士国际商学院）、IESE（西班牙IESE商学院）以及IMD（瑞士IMD商学院）等世界一流商学院并肩协作，开拓国际视野。方寸校园，浸淫了“认真、创新、追求卓越”的气质——百家争鸣，百花齐放；道论中西，溯古论今；激荡思维，抱负天下。

本书辑录了一批中外教育界、企业界大师在庆祝中欧20周年校庆期间的学术演讲，内容涉及商学院管理、金融、创新、企业战略等领域的前沿观点。值此中欧国际工商学院建院20周年之际，我们希望本书的付梓出版可以让更多人分享中欧平台的学术和思想盛宴。

20载光阴，筚路蓝缕，踵事增华。2015年始，中国政府与欧盟的新20年（2015—2034年）合作办学即将展开。20年，是里程碑，更是新起点，我们将由此起程，从优秀迈向卓越。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”让我们继续携手，再出发！

中欧国际工商学院中方院长 朱晓明

中欧国际工商学院欧方院长 佩德罗·雷诺

2015年6月

目 录

CONTENTS

中美经济关系再平衡 // 1

史蒂芬·罗奇 (Stephen S. Roach)，现任美国耶鲁大学杰克逊全球事务学院 (Jackson Institute of Global Affairs) 资深研究员和耶鲁大学管理学院 (Yale's School of Management) 高级讲师。罗奇曾在摩根士丹利工作长达 30 年之久，曾担任亚洲主席及首席经济学家，并领导着一支在全球享誉盛名的经济学家团队。

信仰与价值：京东在互联网时代的战略思考 // 22

刘强东，京东集团创始人，现任京东集团董事长兼首席执行官，中欧国际工商学院 EMBA 2009 级校友。曾荣获 2011 年华人经济领袖大奖和第十二届中国经济年度人物。2014 年 5 月 22 日，其创建的京东商城在美国纳斯达克证券市场挂牌上市。

东软的国际化实践 // 42

刘积仁，东软集团股份有限公司创办者、董事长兼首席执行官，中欧国际工商学院国际顾问委员会成员。中国人民政治协商会议第八届、第九届、第十届委员会委员，东北大学副校长，计算机软件国家工程研究中心主任，中国软件行业协会副理事长，中国互联网协会副理事长。

互联网时代的管理模式创新探索 // 60

张瑞敏，海尔集团创建者，现任海尔集团董事局主席兼首席执行官。第十六届、十七届、十八届中央委员会候补委员。

我所经历的物理实验 // 85

丁肇中，杰出的华裔实验物理学家，美国麻省理工学院教授。在高能实验粒子物理学，包括量子电动力学、电弱统一理论、量子色动力学等方面的研究取得了诸多重要的成果，并因粒子物理领域的新发现获得1976年的诺贝尔物理学奖。美国物理学会、意大利物理学会、欧洲物理学会会员，中国科学院外籍院士，美国科学院院士，巴基斯坦科学院院士，俄罗斯科学院院士。

在创新中追赶，在转型中超越 // 100

徐和谊，北京汽车集团有限公司党委书记、董事长，北京汽车股份有限公司党委书记、董事长，北京新能源汽车股份有限公司董事长，北京现代汽车有限公司董事长，北京奔驰汽车有限公司董事长，北汽福田汽车股份有限公司董事长，江西昌河汽车有

限公司董事长，北京通用航空有限公司董事长等，中欧国际工商学院 EMBA 1996 级校友。中共十八大党代表，十二届全国人大代表，兼任中国汽车工业协会副会长，中国企业改革与发展研究会副会长，北京市汽车行业协会副会长，北京市企业家联合会、北京市企业协会常务副会长，北京市科协常委，北京市消费者协会副会长，首都企业家俱乐部副理事长等职，并被聘为北京市顺义区人民政府顾问。

IT 世界，我的历程 // 125

克里斯·戈帕拉克里什南 (Kris Gopalakrishnan)，印孚瑟斯有限公司 (Infosys) 创始人，2007—2011 年担任印孚瑟斯技术有限公司首席执行官兼执行董事，2011—2014 年担任公司董事会副主席。2011 年，获得《亚洲公司治理》期刊评选的“第二届亚洲公司董事成就奖”。2013—2014 年，被推选为印度工商联合会 (CII) 主席，并于 2014 年 1 月出任达沃斯世界经济论坛的联合主席。

预期多变，责任愈增 // 137

范智廉 (Douglas Flint)，汇丰控股有限公司集团主席。中欧国际工商学院国际顾问委员会成员、北京市和上海市市长国际企业家咨询委员会成员、英国金融服务贸易与投资委员会外部独立董事、英国商务大使、苏格兰特许会计师协会及公司财务主管协会成员、英国特许管理会计师公会会士。

创新生态系统 // 158

李励达（John C. Lechleiter），礼来制药（Eli Lilly）全球董事长、总裁兼首席执行官。美国化学协会和商业圆桌会会员，美国研发型制药企业协会（PhRMA）董事会成员，国际药联组织（IFPMA）主席，全球联合之路（United Way of Worldwide）美日商会主席，生命科学基金会董事会成员，印第安纳州中部企业合作会会员。

中美经济关系再平衡

史蒂芬·罗奇



史蒂芬·罗奇 (Stephen S. Roach)，现任美国耶鲁大学杰克逊全球事务学院 (Jackson Institute of Global Affairs) 资深研究员和耶鲁大学管理学院 (Yale's School of Management) 高级讲师。罗奇曾在摩根士丹利工作长达 30 年之久，曾担任亚洲主席及首席经济学家，并领导着一支在全球享誉盛名的经济学家团队。

美国和中国，现在人们会用很多的词来描述，经常用的就是世界上第一大、第二大的经济体，全球强国跟正在崛起的大国，

世界上重要的关系，有时候我们会陷入这种口号当中不能自拔，当然所有的这些特点描述都是对的，但是我们还是要再深入挖掘一下这些经济体背后的驱动因素。

中美之间的关系研究，是我个人作为经济学家使命其中的一个中心环节。我在摩根士丹利的职业生涯是30年之前开始的，分成两个部分：第一部分我是非常关注于去分析、预测美国的经济，第二部分是更加全球化，更加强调亚洲，尤其是中国。对我来说非常关键的一个时期，就是1997年，那个时候亚洲金融危机爆发了，这是世界上最有活力的一个地区，一夜之间就崩溃了。那个时候摩根士丹利在世界经济学家团队中是这个世界上最顶尖的，我打造了这样一个团队，但亚洲金融危机爆发的时候，我们非常丢脸，因为我们的团队是最顶尖的，但是我们的预测是最糟糕的，我们根本就不知道亚洲发生了什么，这场危机让我们非常震惊，对摩根士丹利的声誉也产生了影响。后来金融危机几乎是失控了，这个危机马上就要波及中国。在亚洲的国家和地区，包括泰国、印度尼西亚、韩国、中国台湾，还有新加坡、中国香港，一个又一个倒下了，大家都认为中国是接下来要倒下来的。那个时候我到中国来过几趟，但是对中国的经济了解不多，我必须要搞清楚中国会发生什么样的变化，所以在1997年的时候，我一个月要来中国两趟，很快，我就认为，中国的道路不会像其他亚洲经济体，如韩国、泰国、印度尼西亚这些国家一样，中国的道路是不同的。

有了这样的认识以后，基于我的分析，让我得出这样一个结

论，亚洲金融危机最终会触底，这个底很大程度上就是要感谢中国经济坚韧的基本面，亚洲经济的领导力会从日本的手里转到中国手里。我很骄傲，我的结论是正确的。

美国与中国：经济互依性

我认为关系型的研究是非常重要的。我夫人是一个心理学家，她对关系的认识也影响了我对美中之间关系的分析，通过我夫人的知识和洞察力，我深入了解到关系的理论。在心理学当中，有一个术语叫作相互依存，他们相互依赖对方生存下去，他们的个人身份都是通过从对方那里获得的反馈建立起来的，但是这样一种关系不稳定，越依赖于对方来帮助自己解决身份认同问题的话，就越失去了自己的身份认同，甚至有一些脆弱，最终会带来冲突，带来一些矛盾，这样一种相互依存是不健康的，是不稳定的，也是不可持续的。

美国和中国，现在我们可以看得出来，非常有形地展现出来相互依存的关系中黑暗的一面，比如在互联网窃密方面的互相指责、货币问题，还有东海航线问题、南海问题，都在互相指责，都说问题是对方造成的，这就是大家在经济当中相互依存型的关系。

现在我们来看一下美中之间的关系，图1是中美两个经济体中消费所占的比重，美国是图中高处的线，我们的消费更多，超过人类历史上任何一个国家，消费占的比例非常高。中国是图中低

处的线，消费比较少，在现代经济体当中中国应该是消费比例最低的一个国家。美国是一个终极消费者，中国是终极生产者，消费者依赖于生产者，生产者也依赖于消费者，所以这叫作经济互依性，美国消费者急需来自中国的廉价产品，这样他们才能够收支相抵，中国收入 20 年没有变，但消费在增加，现在美国没有额外的盈余，怎么支撑消费？就是中国来买我们的国债，所以最终生产者出口推动了自身的增长，同时需要强有力的全球需求来推动中国的出口，而最大的出口市场就是美国。

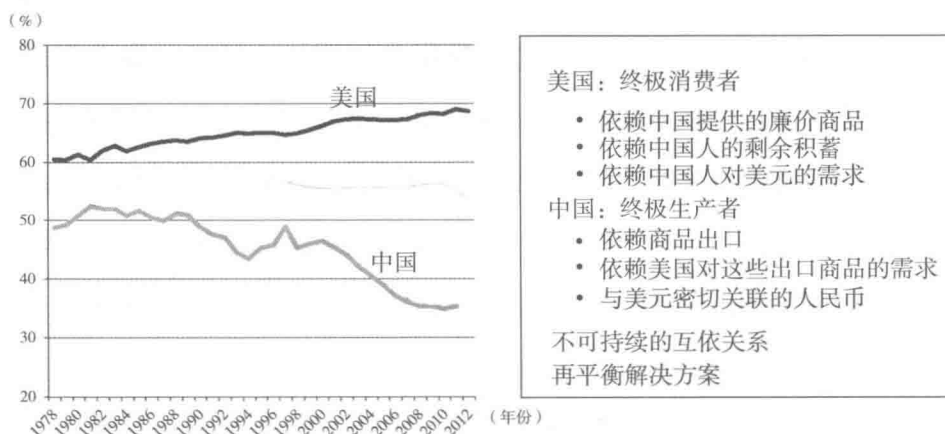


图 1 美国与中国的消费所占份额

这样一种相互依存带来了一些不平衡、一些摩擦，使得两个国家别无选择，只能进行变革。这当中有一些关键的时间点，对两个国家来讲，1978 年是一个开始，当时中国处于“文化大革命”之后，异常地小心，非常需要增长，这样的话才能生存下去。1978

年 12 月，邓小平先生宣布改革开放，给出大家这样一个答案，那就是出口导向型的经济，最后要出口到美国，帮助美国的消费者能够过上非常紧巴的日子。1978 年美国情况也不是很好，当时是有滞胀的情况，消费不振，他们需要一个新的经济增长点，然后就马上来向中国找解决美国两难困境的方法。所以 1978 年，标志着美中关系一个新的开始。

中国实现再平衡

2007 年也是一个非常重要的时间点，2007 年温家宝总理说，在我们的经济发展背后，美中之间是不稳定、不平衡、不协调、不可持续的。在图 2 中我们看到，中国固定资产投资占 GDP（国内生产总值）的比例非常高，消费占 GDP 比重在下降，这是任何现代大型经济体没有经历过的。

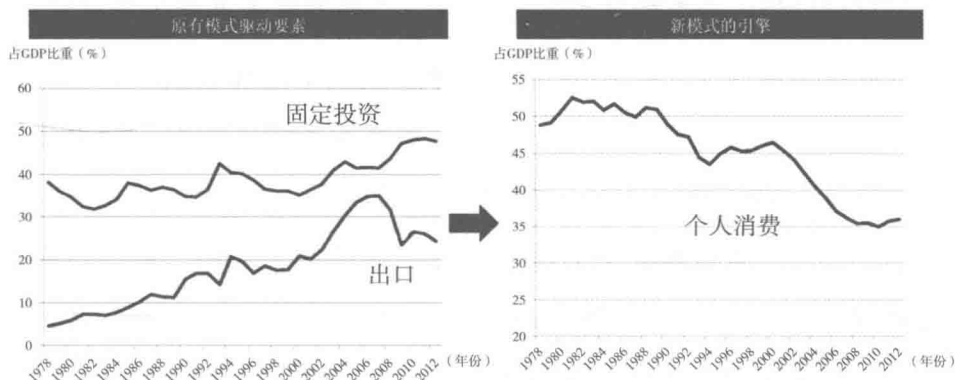


图 2 中国实现再平衡的必要性

资料来源：中国国家统计局。

温家宝总理的这番评论引发了一场辩论，那就是到底中国需要一种什么样的经济增长方式？经过了30年的快速增长以后，中国接下来用什么样的模式发展？这场辩论延续了四年，最后推动了“十二五”规划，这对中国是一个非常重要的战略。

“十二五”规划推出了一个新的经济增长方式，那就是要把这样一个终极生产者转型成一个更加平衡、靠内需来推动的经济体。在图2中大家可以看到，挑战首先就是要提高居民的个人可支配收入占GDP的比重，2012年低于43%，大概是美国的一半，除了收入增长之外，要把收入变成可支配的收入，所以在“十二五”规划当中强调三大基石，那就是要有更多的工作岗位，尤其是突出服务业。其次是通过城镇化推动工资的增长，最后要打消大家的顾虑，打造社保网络，说服这些家庭把收入转变成可支配的收入。这就是从宏观角度来讲，“十二五”规划三个非常重要的基石，这就是温家宝总理进行了经济增长方式的评论以后，经过四年的争论所得出这样一个新的结论。

中国实施“十二五”规划三年来，成绩单是比较复杂的，在工作方面、城镇化方面做得不错，但是社保做得不太好。如果没有把这三个部分都做到位，那么这个计划是不成功的，就像我坐一个三角凳，如果有一个人把三角凳当中抽去一条腿，我要稳稳地坐下去就很困难，我可能要摔倒，这就是风险。“十二五”规划里面有三个要素，当中只有两个实施了，另外有一个没有实施，这是非常有风险的。

首先来看前面两个，第一个是服务业。服务业在中国的比重其实是比较小的，图3中可以看出。“十二五”规划的目标是，服务业占比从45%上升到47%，这是到2015年的目标，好消息是，规划正在见效，从图中可以看到，把GDP分成三个主要的产业，第一产业是农业还有矿业，第二产业制造业、建筑业，第三产业就是服务业。第三产业在不断往上升，现在成为中国经济体当中非常大的产业，虽然幅度不是很大，但是可以看到这只是一个开始而已。“十二五”规划让人们注意到中国服务业，包括其潜力，现在这种转型正在过程当中。

在过去，制造业、建筑业，每年的增长速度都比服务业快3%，但是现在已经不一样了，中国是世界的制造中心，已经越来越多的以服务业为导向。这能够解释中国经济增长的潜力以及其增长速度的放缓。图3中，右边是第三产业每单位产出的就业人数，左边是第二产业每单位产出的就业人数，可以看到第三产业的单位产出就业人数比第二产业高出30%，这是一个非常重要的结论。如果就业增长是首要目标，每年经济增长7%也没有关系，这与以制造业和建筑业为导向的经济是不一样的。现在有7%就可以维护社会的稳定。而当有7%的经济增长率时可以解决很多失衡问题，诸如环境的恶化、资源消耗、不平等现象的加剧，这些现象随着前面粗放式的增长而出现。服务业的增长是非常重要的途径，经济增长速度放缓，但是却是更可持续、更广泛的经济增长。

第二就是城镇化，数字非常能够说明问题，图4中可以看到，在

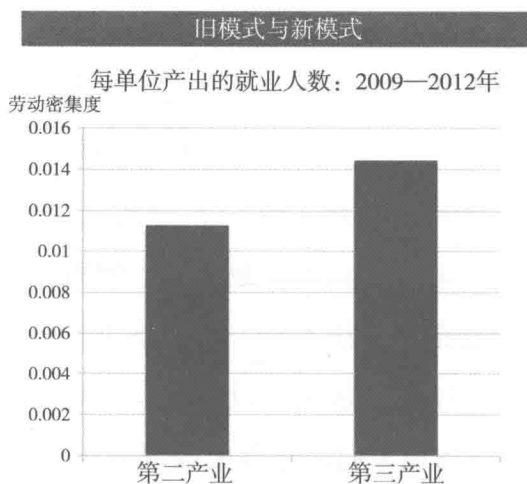


图3 第二、第三产业单位产出就业人数

注：劳动密集度为就业人数与千元 GDP 之比。

资料来源：中国国家统计局。

20 世纪 80 年代的时候，中国城市人口不到总人口的 20%，2013 年这个数字是 54%，如果在 2020 年再增加 1 亿城市人口的话就达到了 65%。城镇化对于消费拉动经济增长是至关重要的。因为城市的工作人员的消耗率是农村人口的 3 倍，不能仅仅让农村人到城市里面去，而不去创造就业机会，这是不行的，否则就会有大量的城市失业人口，而且会有贫困现象的出现。

李克强总理一直在强调服务业和城镇化的相互关系，他认识到，服务业的发展其实是城镇化不可分割的一部分，不管你在哪个国家、哪个经济体都是如此，它能够带来大量的就业机会。像中国这样的国家，其实是非常需要服务业的，比如李克强总理强调的医疗。服务业和城镇化之间的关系非常密切，城镇化也能够