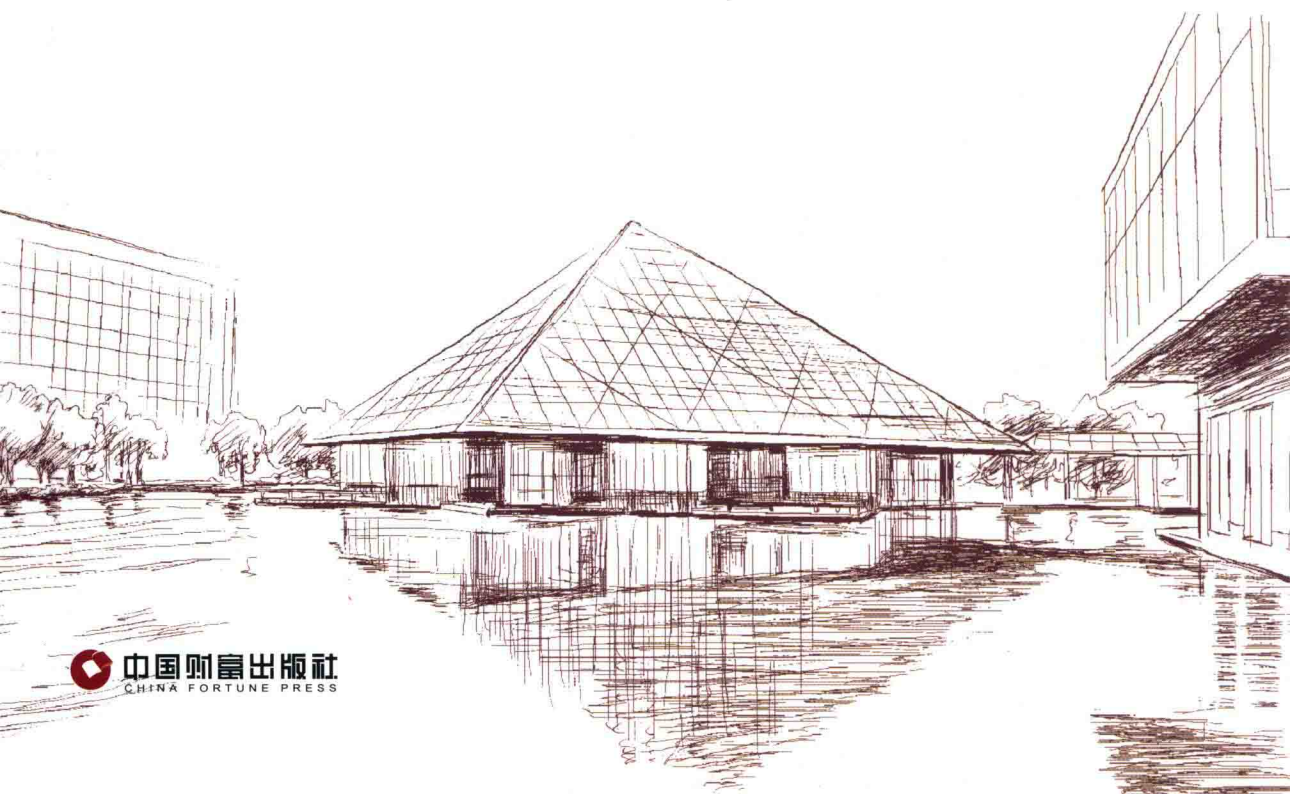


中欧大师课堂辑录(上册)

Selections of CEIBS Master Class (Volume I)

朱晓明 [西]佩德罗·雷诺 (Pedro Nuevo) 主编



中欧大师课堂辑录

(上册)

朱晓明 [西]佩德罗·雷诺 (Pedro Nuevo) 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

中欧大师课堂辑录. 上册 / 朱晓明, (西) 雷诺主编. —北京: 中国财富出版社, 2014. 10

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5371 - 7

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 (2014) 第 212374 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 杨小静

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

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 - 5371 - 7 / I · 0168

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 张 12.75 印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

字 数 137 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二十岁生日。

从二十年前的一个创想，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。二十年前，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。回首二十载历程，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。历历二十载求精务实，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 双认证。在权威的《金融时报》商学院排行

榜上，连续十年中欧 MBA、EMBA 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、IESE 以及 IMD 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。

本书辑录了一批中国教育界、企业界大师在庆祝中欧二十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二十周年之际，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。

二十载光阴，筚路蓝缕，踵事增华。2015 年始，中国政府与欧盟的新二十年（2015—2034 年）合作办学即将展开。二十年，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

2014 年 8 月

目 录

CONTENTS

大学治理：以人为本的制度激励 // 1

张杰，中国科学院院士，德国科学院院士，第三世界科学院院士，英国皇家工程院外籍院士，美国科学院外籍院士。现任上海交通大学校长，中欧国际工商学院董事长。中国共产党第17届、18届中央委员会候补委员。

初赏鲜蟹：中欧国际工商学院与宁波诺丁汉大学 // 27

杨福家，英国诺丁汉大学校长，中国科学院院士，第三世界科学院院士，原复旦大学校长。第一位以玻尔命名的中国物理学教授。第一位出任英国著名院校校长的中国公民。

解密万达执行力 // 41

王健林，大连万达集团董事长，中共十七大代表，第十一届全国政协常委，第十一届全国工商联副主席，现任中国民间商会

副会长，中国企业联合会、中国企业家协会副会长，中国商业联合会副会长，中国慈善联合会副会长。

中国企业的全球化战略：反向整合资源 // 57

郭广昌，复星集团董事长。第十二届全国政协委员，第十一届全国工商联常委、全国青联常委，上海浙江商会名誉会长。

中国模式与文明型国家的制度安排 // 72

张维为，复旦大学特聘教授、复旦大学中国发展模式研究中心主任、上海社会科学院中国学研究所所长。曾任牛津大学访问学者、日内瓦外交与国际关系学院教授、日内瓦大学亚洲研究中心高级研究员和国内多所大学的兼职教授。

互联网时代下的金融创新 // 92

马蔚华，香港永隆银行董事长，原招商银行董事、行长。第十届全国人大代表，第十一届、第十二届全国政协委员。他同时也是壹基金理事长、中国企业家俱乐部执行主席、伦敦金融城的顾问委员会委员、纽约金融咨询委员会的顾问委员会委员、北京大学教授、清华大学教授等，曾荣获 CCTV 中国年度经济人物、英国《银行家》杂志 2005 年希望之星、袁宝华企业管理金奖、亚洲最佳 CEO、亚洲银行家等诸多奖项和荣誉。

活力传承 // 114

刘永好，新希望集团董事长、中国民生银行副董事长。现任

第十二届全国人大代表、四川商会名誉会长、西部乳业发展协会会长等。曾任第九届、第十届全国政协常委；第十届、第十一届全国政协经济委员会副主任等。曾荣获“亚洲之星”、安永全球企业家大奖、全球新兴市场商业领袖 50 人之一等殊荣，他还是全国劳动模范、中国十大民营企业家、中国十大改革创新人物、CCTV 中国经济年度人物、CCTV 年度十大三农人物、中国改革 30 年 30 人杰出人物。

金融改革创新与风险防范 // 131

拉尔斯·皮特·汉森 (Lars Peter Hansen)，美国宏观经济学家，芝加哥大学经济和社会科学资深讲座教授。2013 年获得诺贝尔经济学奖。作为一位卓越的宏观经济学家，他最主要的贡献在于发现了在经济和金融研究中极为重要的广义矩方法，该方法适用于检测资产定价的合理性。

TCL 国际化：要胆略，更要创新 // 145

李东生，TCL 集团董事长兼 CEO，创始人，兼任中国电子视像行业协会会长、中国国际商会副会长、广东家电商会会长、全国工商联执行委员等多个职务，曾任中共十六大代表及第十届、第十一届、第十二届全国人大代表。荣获过全国劳动模范、五一劳动奖章、CCTV 中国经济年度人物、中国上市公司最佳 CEO、CCTV 中国经济年度人物十年商业领袖、2004 年全球最具影响力的 25 名商界人士等诸多荣誉。

互联网金融与信息化银行 // 163

姜建清，中国工商银行董事长，兼任上海交通大学的博士生导师、中国金融学会副会长、中国银行业协会副会长。1979 年加入中国人民银行，先后担任过上海城市合作商业银行（现上海银行）行长、中国工商银行上海市分行行长、中国工商银行行长等职务。

底线与荣耀 // 180

王石，万科企业股份有限公司董事会主席和创始人，世界自然基金会美国基金理事、世界经济论坛可持续治理全球议程理事会理事，北京大学光华管理学院以及新加坡国立大学商学院教授。

大学治理：以人为本的制度激励

张 杰



张杰，中国科学院院士，德国科学院院士，第三世界科学院院士，英国皇家工程院外籍院士，美国科学院外籍院士。现任上海交通大学校长，中欧国际工商学院董事长。中国共产党第17届、18届中央委员会候补委员。

“大学治理”这个题目可能大家又熟悉又不太熟悉，但大学如何治理却不一定每个人都熟悉。大学治理最核心的其实是一个以人为本的制度激励，这个就是上海交通大学（以下简称交大）在过去八年多时间里探索和实践的一条特殊道路。

我要说的内容主要分成三个部分。第一讨论大学和社会的关

系；第二在交大看来，大学治理和制度激励的关系；第三就是交大的一些探索和实践。

大学与社会的关系

人类社会有形形色色的社会组织，但是像大学这样的社会组织是非常少有、非常独特的。它可以延续千年，一直保持着辉煌而持久的社会地位。究其根本原因，大学不仅是知识的传承者和创造者，更重要的是我们人类思想精神和道德的制高点，也是我们整个社会良心、公平和正义的最后一道防线。而大学的人文精神和学术追求决定着这个国家和社会的未来。中世纪大学从意大利发端，它是单纯的文化传承者角色；16~18世纪，在英国、德国出现启蒙式大学；19、20世纪逐渐从欧洲传到了美国（见图1）。从最开始简单的文化传承，到后来与社会的相互作用越来越多，最后变成社会不可或缺的发动机。学术中心位置的迁移其实是和经济社会发展的中心紧密相关的。哪里的大学尤其研究性大学发展水平高，哪里就会变成一个经济发展中心。



图1 世界学术中心转移历史路线

大学之所以对整个社会非常重要，在于它的本质是创新知识。要创新知识，它的核心灵魂就一定是追求真理，也只有这样它才能变成社会的中坚，变成社会的最后一道防线。但大学最根本的使命是培养人才。有句话说得好：研究型大学的本质就在于把一群极具创新思维的教师和极具创新潜质的学生聚在一起，让他们的创造力互相激发，产生使学生终身受益的创新能力和智慧。这句话表明，创新是大学里最重要的要素。老师一定要有创新思维，而最好的学生一定要有创新潜质，他们在一起要互相激励。大学说到底就是要营造一种全方位的、系统的、不断创新的氛围，最后才有可能为社会做出重大贡献。

创新有多重要？假如从大学和国家经济社会发展的关系去看美国从1840年到今天的发展史，你会发现，美国的发展主要分成两个阶段。第一阶段是从南北战争结束到第二次世界大战。这一阶段美国的发展不太稀奇，后来很多国家都走着同样的轨迹，也就是要素扩张的发展模式。原则上讲只要国家大、机制对、人口多，就可以有较大发展。尽管它的发展道路和欧洲差不多，但因为美国体量比欧洲大得多，所以在第二次世界大战之前美国就已经成为全世界第一大经济体。但是从第二次世界大战前后一直到现在，美国的发展轨迹就变得非常独特。这个轨迹由五个台阶式的增长造成，分别是：20世纪五六十年代航天技术能力带来的经济社会快速发展，20世纪六七十年代的电子科技，20世纪七八十年代的软件，20世纪八九十年代的互联网，以及现在正出现的新

一轮技术革命，包括云计算、大数据、新的制药技术等。而特别让我们感到震惊的是这五次由技术革命带来的经济上的巨大发展都和创新有关，也都和大学有关。到目前为止，只有美国走出了这种轨迹。日本经济在过去近一百年的时间，其发展是典型的制造业驱动的曲线，达到一定程度以后忽高忽低，一直保持在某个水平。因而日本不能被称作一个创新型国家。而我们国家尽管在过去三十几年的时间里有快速的发展，但是到目前为止走出的也是一条制造业驱动的社会发展曲线。

中国要实现经济转型，关键就在于我们能不能从现在这种要素驱动的发展方式变成创新驱动的发展方式。而要实现这个目标，大学当是其中最重要的承担者，要成为这个转型的引领者和源泉。

按照大学和社会的关系，大学其实应该重新定义。大学，尤其是世界一流大学，跟社会的关系应该是这样的三大体系：第一，大学应该是社会创新人才的成长体系。大学培养创新人才，不光指学生，也指老师，老师要在大学里变成创新人才，变成大师。第二，大学要成为社会科学技术的创新体系。第三，更加重要，大学应该成为社会思想和文化的创新体系。一个大学是不是世界一流大学，关键在于其创造的三大体系是否卓越。

大学治理与制度激励

了解了大学和社会的关系，就知道了大学究竟该怎么去治理。

大学最主要的管理方法有两大类。一大类是把大学当作企业来管，它强调的是绩效、规范、激进。中国以及世界上很多发展中国家的大学都走过这条路，甚至现在还在走这条路。走这条路的好处就是产出会快速增加。另一大类，很多西方大学是用无为而治的方式管理，强调学术自由、学术自治。这种管理办法有一个基本要素，就是大学的员工、教授要是世界顶级人才，同时大学的文化是世界一流大学的文化。因而这种管理方法在现阶段暂时还不太适合中国的大学。

说到底，大学治理的核心是要把大学变成能持续、全面地激励创新的有机体。我们认为，对大学最有效的治理方式就是通过制度激励，提供持续的、全面的、系统的刺激去激励每一个在大学里面的人。

我自己的专业是激光核聚变，所以我用激光核聚变的图（见图2）来表现制度激励和一个大学以及和一个社会的关系。大学的主体当然是人，所以制度一定是激励在人身上。要想持续、全面、系统地激励，当然要设计一个制度。在这个制度下，所有的决策、管理都要落在对人的激励上，这就是大学治理的核心。最终我们希望通过这样的激励制度，使大学能够成为社会创新的发动机。大学最重要的组成部分是三类：教师、学生、管理人员。激励这三部分人要用三个不同的视角。对教师最重要的激励是要建立尊严感，对学生最重要的激励是自豪感，而对管理人员最重要的激励是成就感。下面我就讲交大的实践，我们怎么样去激励我们教师的尊严感、学生的自豪感，以及管理人员的成就感。

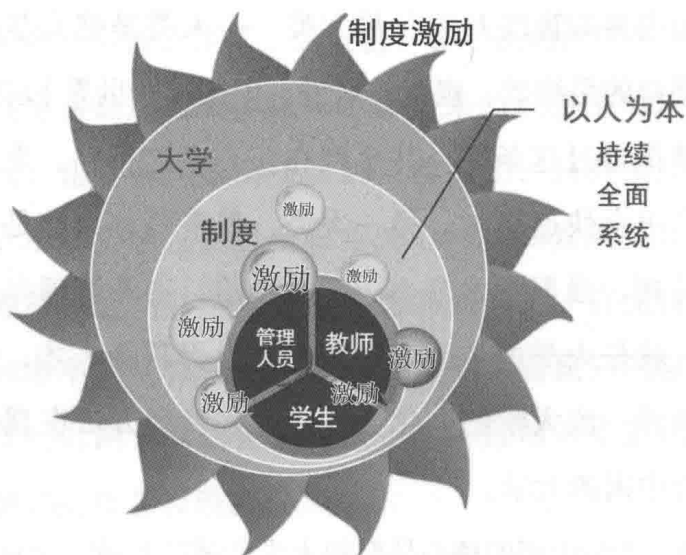


图2 以人为本的制度激励与大学的关系

上海交通大学的探索与实践

建设世界一流大学必须要有世界一流的师资。现行的师资体系和制度会给引进、改变和培养带来矛盾，必须建立一种新型的体系和制度。我们首先大规模引进世界一流师资，与此同时培养年轻老师；达到一定体量之后，就开始对现有的老师进行激励，同时进行改革；改革到一定程度，这两条不同的发展轨道需要并轨。这个顺序是：引进 + 培养 → 改变存量 → 建立制度 → 融合。

1. 以终身教职评定制度（Tenure Track）为基础的学术荣誉体系

首先介绍一下人才成长阶梯。国家经由科技部和基金委等原

有体系，大体可以分成四级台阶。最开始一个年轻人刚刚回国，需要去申请青年基金；三四年以后可能要申请面上基金；再过五到十年申请杰出青年基金；再过十年或者二十年，逐渐就可以成长为一个院士。这是国家层面定义的人才成长阶梯。2007年，我们思考怎样能够帮助我们的老师跨到这个阶梯上，而且能够比其他学校的老师稍微少付出一点努力，节省一点时间呢？于是我们推出了人才金字塔计划，即交大新的体系，包括讲席教授、特聘教授，等等。我们在每两个台阶之间加了一个台阶，变成了交大的八级台阶，相应匹配经费、住房补贴等生活和工作其他方面的措施。推出这一计划后，2007年我们为此筹集了5亿元人民币，也包括用于大规模从海外引进人才所需要支付的较高薪酬，以及较大的科研经费。钱的消耗速度比我们想象的快得多，到2009年就花得差不多了。2009年国家开始启动了千人计划、青年千人计划，当时我们已经从海外引进了五六十个顶尖大学的教授，我们马上帮助他们申请千人计划，交大进入千人计划的人数也因此迅速变成全国高校之中最多的，使得我们的资金池能持续地支持交大的发展。

设计晨星学者是为了帮助交大35岁以下的年轻老师。过去五年，我们已经支持了1035位青年学者，超出想象。其中有16个人直接从晨星学者跳升获得了杰出青年基金，成为交大甚至也是全国最年轻的一批杰出青年基金获得者。

在2007年制订人才金字塔计划时，我们设定了一个目标，即

希望 2020 年交大初步晋升为世界一流大学，当时许多人认为目标太高。但在激励系统建立起来后，交大发展得非常快。我们现在相信这个原定于 2020 年的目标很有可能在 2018 年就会实现。

要想大规模引进世界一流人才，就要对薪酬体系进行设计，同时考虑现有老师，且最终要进行并轨。所以薪酬设计本着两个原则：第一是和国际接轨，第二是符合中国国情。什么叫跟国际接轨？我们引进人才薪酬有一个简单的计算公式，保证可以保持与国外同样的生活标准，但不保证跟国外的收入完全一样。我们用购买力因子来计算，最后给出的薪酬肯定是高于购买力因子但是会低于汇率的计算。但因为中国的房价已经远远脱离了这个水平，因此住房补贴另外计算。目前我们已经引进五百多位海外人才，他们都认为这是一个恰当的体系。

2010 年，海外引进人才已经有三四百人，我们意识到对现有老师的改革必须马上开始，所以启动了四位一体的综合改革。四位一体是指定位改革、分类发展改革、分类考核改革以及薪酬体系改革。这个改革不是一蹴而就的，而是连续八年的改革，从 2010 年一直到 2018 年。2012 年我们开始实行新的人事制度，找了几个试点学院开始向终身教职评定制度过渡，交大采取的办法是在一个制度设计下逐步过渡，2015 年逐步并轨，2018 年完成并轨，全校统一在终身教职评定制度体系下。

众所周知，中国很多研究单位以及大学为快速激发研究实力采取发表论文现金奖励的政策。我在 2006 年 12 月就任交大校长