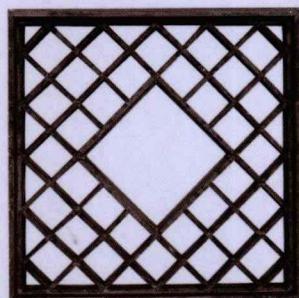


中欧大讲坛

万建华、徐少春、柳传志、施正荣、傅成玉
孙振耀、莫天全、迈克·尤西姆、罗伯特·哈格罗夫
莉塔·麦奎斯、亨利·明茨伯格、鸿嘉吉马

经管卷

佩德罗·雷诺 朱晓明◎主编



中信出版社·CHINACITICPRESS

CEIBS 15 ANNIVERSARY
1999-2014

企业管理 business

中欧大讲坛

经管

万建华／徐少春／柳传志／施正荣／傅成玉
孙振耀／莫天全／迈克尔·尤西姆／罗伯特·哈格罗夫
莉塔·麦奎斯／亨利·明茨伯格／鸿嘉吉马

佩德罗·雷诺 朱晓明◎主编

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中欧大讲坛·经管卷/佩德罗·雷诺, 朱晓明主编. —北京: 中信出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-5086-1488-5

I. 中… II. ①佩…②朱… III. ①社会科学—文集②经济管理—文集 IV. C53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 044679 号

中欧大讲坛·经管卷

ZHONG'OU DAJIANGTAN·JINGGUANJUAN

编 者: 佩德罗·雷诺 朱晓明

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.25 字 数: 192 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1488-5/F·1583

定 价: 30.00 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。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序：

见证“竞技场”推平时刻

进入 21 世纪，世界正在被全球化的车轮碾平，地球村日益成为现实。更大范围、更高频率、更深层次的政治、经济、文化交流日益拉近不同文化之间的距离。如何有效地驾驭文化冲突并最大化跨文化交流与合作的价值，已成为在 21 世纪构建“软实力”（soft power）的重要途径，也是中国和平发展过程中亟需学习和培养的关键能力。

16 年前，塞缪尔·亨廷顿（Samuel P. Huntington）教授发表了一篇著名的论文《文明的冲突》，随后，他将这篇文章扩展成《文明的冲突与世界秩序的重建》一书。亨廷顿教授说：“文化的共性和差异影响了国家的利益、对抗和联合。世界上最重要的国家绝大多数来自不同的文明。”

当两个文明相遇、碰撞，冲突不可避免，但这也意味着文明汇聚和融合的契机。

文明之所以为文明，就在于它所包涵的理性，使得人类有可能以善和美为指引去思考和讨论所面临的挑战与问题。从而，在冲突之外，还可以有辩论、分享和融合。正如 L·S·斯塔夫里阿诺斯（Leften Stavros Stavrianos）博士在《全球通史》中强调的：一种文明、一个社会集团的发展很大程度上取决于它能否从别的社会集团学习到什么。

中欧国际工商学院堪称跨文化交流与合作结出的文明之花。1994 年中国正式提出建立社会主义市场经济体制。中欧国际工商学院的创建者们嗅

到了市场中萌动的对管理教育的巨大渴求，并创造性地在中国古老文明的土地上嫁接和融合欧洲的工商业管理，使两大文明能以一种共同的商业语言去沟通交流。

1994年2月28日，中国政府与欧盟签署了《中华人民共和国政府与欧盟关于组建中欧国际工商学院的备忘录》。在此基础上，中欧国际工商学院成立了，7年后，中国正式加入世界贸易组织（WTO）。正如我们所目睹的，在21世纪头10年，全球化带给了包括中国在内的发展中国家以发展的机遇，而中国也给全球化带来了强而有力的推动。

15年后，中欧国际工商学院已经获得EQUIS和AACSB两项全球最重要的商学院认证，并在英国《金融时报》全球MBA排名中进入全球第八，快速崛起为全球工商管理教育中的一朵中国奇葩。

此时，距离印度软件业巨头印孚瑟斯技术公司（Infosys）总裁奈里坎尼（Nandan M. Nilekani）对《纽约时报》的专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）说“汤姆，竞技场正在推平”，也不过几年的时间。

是的，世界是平的。这意味着在今天这样一个因信息技术和经贸往来而紧密互联的世界中，全球市场、劳动力和产品都可以被整个世界所共享，一切都有可能以最有效率和最低成本的方式实现。亚当·斯密所倡导的劳动分工正在以前所未有的范围推进，跨越国界的外包（outsourcing）正成为21世纪全球经济的重要趋势。

那些几千年、几百年来阻塞文明之间沟通的高山、海洋和沙漠都在后退，甚至十几年前对中国人来说还很遥远的西方世界，现在已经到处是中国游客。美国的商业畅销书在中国同步上市已经成为现实，而星巴克咖啡也已成为中国这个茶文化之邦最知名的“茶馆”之一。

和Infosys一样，中欧国际工商学院所做的也是一种推平竞技场的工作。我们集合国际一流的师资，汇聚国内最优秀和最具潜力的商业精英，让他们聚集一堂，彼此分享经验和智慧，在交流中创新。

中欧国际工商学院还是一个开放的讲坛。过去 15 年，从诺贝尔奖获得者到世界五百强的 CEO，以及各国政要，学院努力汇聚全球的智慧，彼此分享、碰撞和融合，成为学员创业与创新的智慧之源。

本套丛书是根据中欧国际工商学院演讲论坛的演讲稿整理而成，分为人文、政经、经管三卷。书中收录的演讲者均是受中欧国际工商学院的邀请为其学员授业的中外名家，他们在人文、艺术、政治、经济、管理等等各方面均有突出的成就。而演讲内容更是涉及了上述各领域的最前沿思想。

当前，全球正面临“大萧条”以来最严重的金融危机带来的影响，这让人想起管理学之父彼得·德鲁克在评价 1989 年全球经济危机时的一段话，德鲁克早就预料到这场危机，他说：“不是因为经济上的原因，而是基于审美和道德。”

是的，在经济和管理之上，还有审美和道德在。因此，中欧国际工商学院十分注重对学员和校友人文素养的培养，十分注意与国内外名校的交流与合作，以使我们培养的企业家和管理者不仅懂专业、懂管理，而且有文化、有品位、有思想高度，有比成功更高的追求。

在中欧国际工商学院建院 15 周年之际，我们也希望通过这套丛书的出版，推平商业精英和社会公众的竞技场，让更多的人来分享演讲者的智慧。

佩德罗·雷诺 中欧国际工商学院（欧方）院长

朱晓明 中欧国际工商学院（中方）院长

序：见证“竞技场”推平时刻 / V

上篇：管理赢得未来（国内篇）

万建华：应对全球竞争 铸造民族品牌 / 3

徐少春：从个体创业到群体创新 / 22

柳传志：联想的战略制定与执行 / 38

施正荣：以市场意识统领科技创新 / 64

傅成玉：海外并购 / 82

孙振耀：排除企业持续发展的制约因素 / 109

莫天全：创业、发展与守业：可持续高速增长 / 132

下篇：管理赢得未来（国际篇）

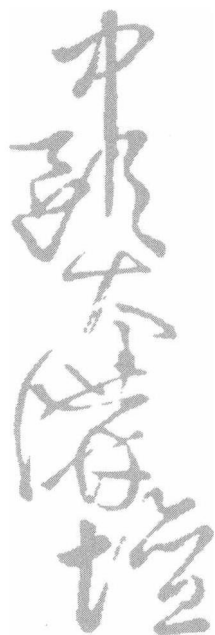
迈克尔·尤西姆：打造你的领导团队 / 153

罗伯特·哈格罗夫：杰出的领导 强大的中国 / 164

莉塔·麦奎斯：引爆市场力 / 178

亨利·明茨伯格：管理的未来 / 196

鸿鹄吉马：借助客户导向创新 推动业务持续增长 / 208



中欧大讲坛

中欧大讲坛 经管卷

上篇：管理赢得未来
(国内篇)

应对全球竞争 铸造民族品牌

——全球电子支付产业的发展与银联的品牌创建

万建华

演讲者

万建华，原中国银联总裁，《银行家》杂志2002年十大金融人物、新浪网2002年经济人物。曾任人民银行总行资金管理司副处长、招商银行常务副行长，2001年受命主持筹备中国银联，2002年，中国银联股份有限公司成立，并日益获得广泛影响。

这是一个比较新的产业，大家可能既熟悉又陌生。每个人手里都会有一张卡，但是对这个卡内部的机制以及这个卡的发展过程相对陌生，这么短时间我只能给大家框架性地作一个描述，后面可以跟大家详细交流。

我要给大家介绍的内容分为五部分。第一是作为产业背景的介绍；第二是把中国当前银行卡产业的概貌给大家作一个介绍；第三是把银联的一些思考和当前的自身战略选择也跟大家进行一些交流；第四是谈谈银联当前确定的战略：以品牌为纲，这就是全部工作的聚焦、指导、执行的重点；第五是跟大家一起探讨一下当前金融开放条件下的一些感受。

产业背景

电子支付产业应该说是金融业的一个分支，毫无疑问，电子支付是跟电子信息密切相关的。我一直在金融业工作，创办过两家证券公司，当过两家证券公司的董事长，而且是同时期担任。当时证监会向我核实的时候提出，怎么我同时报两个董事长，还兼任招商银行常务副行长？这也是一个特例，还有申银万国的一位领导也是同样的情况，当时证监会只给予我们两个人特批。金融业很有意思，是非常古老的一个行业。更早期的钱庄等不算，现代金融业从地中海沿岸威尼斯算起，有几百年历史了，这个产业一直处于高端，始终在社会经济当中占有重要角色，可以说这个产业是长盛不衰、永葆青春的。特别是到了当代，有很多产业盛极一时、由盛而衰，只有金融业在当代不仅不衰，跟电子信息产业结合在一起以后，反而更加蓬勃、更加青春焕发。所以当代信息技术的发展对整个金融业的意义可以说是影响深远，甚至影响到包括整个“二战”以后发达国家的金融业的分业管理。现在整个金融业的分业管理走向混合，其实非常重要的一个因素，我个人认为是信息业的影响，因为没法分辨了，边界全模糊了。因此可以说信息业的发展在金融业老化的情况下对金融业产生了革命性的影响，并且依然在变革当中。商业银行的电子化、信息化在整个金融业里面也可以看到：一方面是在综合，一方面本身也都发展得非常清楚，像一棵大树，每一个枝干都是自为一体，同时又在同一棵大树之下，是一个完整的体系。它还派生出很多新的东西出来，比如电子支付业。它本身是依附于银行业的一个行业。商业银行的重点原来毫无疑问是在贷款上，但是信息技术的发展使得商业银行的重点也在转移，包括外资银行来中国，对中国所有的银行参股，首先抓的就是个人银行。所以个人金融、个人银行在信息技术发展的条件下已经成为业务中心，或者说已经成为商业银行营业

收入的重点。当然里边还有很多文章要做，还需要很多创新，才会不断地产生新的营业收入。

商业银行的电子化基本上完全伴随着计算机技术的发展，50年代只有那些大银行有大型机，真正的发展是在60年代、70年代。商业银行从后代核算开始，逐步跟前台联合，解放了当时中国主要应用的工具算盘，在这个基础上再跟柜台联机，同时每一个网点自身的内部也进行联机。继续发展，是跟同一个机构联网，接着发展下去，就是银行异地的联网。信息处理的集中，中国都是这些年才完成的，特别是国有银行，大概2000年左右，多的时候有几千个数据处理中心，现在全集中为一个中心了。这个工作在发达国家应该是20年前就完成了。由一个银行本身的联网，到银行在一个城市的联网，现在已经发展到整个银行体系的联网。信息业的发展对于商业银行之所以产生革命性的变化，正是经历了这样一个历程。

从这个过程里逐步派生出个人金融业务、个人银行业务，电子私募业是伴随着个人金融业务出现的。先是在20世纪70年代末期，ATM其实本来应该是在网点柜台取款，后来可以移动了，更多是为了下班以后可以取款，使银行经营变成24小时。ATM也是银行之间联网的，同时在70年代末80年代初，各个商铺POS机出现。银行本身有了计算系统之后，POS机安装到商家去，商家再跟银行联网，这样，电子支付就应运而生。电子支付真正实现是建立在ATM和POS机基础上的。先是银行自己发展，其实中国这个历程非常短，就十几年的工夫，但却全部完成了人家几十年才能完成的。在银联成立前，或者是银联筹备当时，大家如果有印象的话，可以看到超市一片POS机，现在已经集中到一台了，所以这个过程是非常短的。

商业银行的电子化信息化产生了电子支付产业，在中国提出来把电子支付作为一个产业，我不知道原来有没有。现在形成的说法是从我开始的，当时经常做一些不知天高地厚的事，电子支付产业这个计划也是我喊

出来的，现在看来慢慢被大家接受了。电子支付发展得特别快，毋庸置疑可以作为一个产业，发展前景也是越来越大。

中国作为一个新兴的经济发展国家，在整个支付产业的发展历程中跳过了支票阶段。这一跳使我们在某些方面比别国先进，起码我们借记卡的支付应该比美国先进，美国等发达国家比较成熟的是信用卡。借记卡其实很简单，就是大家原来的存折。20 世纪 80 年代甚至 90 年代初的存折都是拿手记的，当然后来由机器来打。其实很简单，存折由纸变成塑料，这么大的一定规格的塑料片，本身真的没有太大的差别，但是上面再加上磁条就不一样了。原来借记卡就是一个储蓄凭证，但是因为它可以取款、存款、支付，这跟你去买东西付钱没有什么实质性的差别，这自然地就延伸到 ATM 取款了。所以所谓电子支付毫无疑问完全就是伴随着商业银行的电子化、信息化而来的。中国既然已经到了这个阶段，没有必要一步一步按照美国的支票阶段走，其实如果真有那个环节也是非常费劲的，美国现在相当程度上还是使用支票。当然最近银行卡发展得非常快，2003 年支票支付比例还超过银行卡支付，我说银行卡的概念包括借记卡和信用卡，大概现在银行卡已经超过支票了。所以中国是跨越了支票社会，由现金时代直接进入电子支付时代。

现在我们可以简单看一下整个发达国家银行卡和电子支付交易占个人消费的比重。真正高的还是欧洲国家，一个非常重要的原因可能是因为欧洲国家支票不是那么发达。美国这几年银行卡消费在加速，现在差不多跟支票“平起平坐”，比例略微超过支票，在 35% 左右。加拿大、法国、瑞典这些发达国家都是在 30% ~ 50% 之间，都是通过银行卡这个方式替代现金、替代支票。日本也有支票支付，但不算多，日本真正多的还是现金，可能跟我们国家差不多。

接下来简单介绍一下电子支付工具与支付渠道，其实这两者有一定的关系。我们把银行卡分为借记卡和信用卡。借记卡基本上是储蓄账户、储

蓄存折演变过来的。借记卡现在作为支付工具在中国已经非常发达了，借记卡的发展在美国也就是这几年的事，现在也在加速。中国现在开始由借记卡向信用卡发展，而美国是信用卡非常发达，现在向借记卡发展。所以我们公司一些同事在研究的时候提出，国际潮流应该是借记卡。我说不一定。除了信用交易的情况外，个人有钱的时候一般是用支票支付，而不是用银行卡，现在开始用银行卡替代支票的情况越来越多。而中国刚好相反，信用卡刚刚成为热点。有些同事说发展潮流是借记卡，这只看到表面。信用卡开始是作为透支信用工具的，也是在电子信息发展的情况下，作为一个联网规模化的交易工具。初期规模很小，因为要靠银行的客户，十几年前还有手工压卡机，在那种情况下发展是受到限制的，信用卡作为信用交易的工具，应该有几十年或者更长的时间，但是作为电子支付工具也就这十几年。

其他的是储值卡，在上海也有很多，像交通卡、充值卡等。其他的卡跟电子商务是相关的，电子商务发展快，它也发展快。移动支付是新的事物，现在很多创新公司觉得这一块有点意思，其实不少的风险投资也盯上了移动支付产业，因为它跟手机密切相关，特别是在小额支付方面。这个发展很快，将来可能是一大类，有需求就会有供应，但无非就是这几个渠道，这几个大的方面。

作为一个产业，电子支付里面有哪些机构？毫无疑问，第一个是发卡银行。第二个是持卡人，他是产业里面非常重要的一部分。第三是收单机构，收单机构相对简单一点，就是结算银行，在发生交易以后把款收回来，我编了一个词叫“收款服务机构”。还有一个是支付中介组织，所谓组织，其实它是企业或者公司，它跟所有的商家、所有的银行联机，跟所有的卡连上，就像立交桥一样，把所有出口联通。目前在国际上有一点分量的，或者说规模大一点的，或者是覆盖区域广一点的或者是相关机构多一些的，主要是 VISA、万事达（Master Card）、运通、银联，还有美国的

发现卡（Discover Card）。

作为电子支付工具的这个产业跟大家生活息息相关，很大程度上方便了大家的生活，同时也改变了大家的生活方式。我个人认为，它同时还会对金融工具、金融产业产生影响。当然我说这句话目前来看可能早了一点，但是我可以作一个预测。特别是目前我们市场部新创的一个产品——二维码支付。比如中秋了，大家互相送月饼，到商店订了月饼之后，用手机通过二维码方式发送给你想送的人，就不用送月饼票了，他可以直接去商店取。这不仅仅是一个思路，它已经变成礼品在赠送了，我想将来如果这么发展下去的话，会不会不仅仅作为一个支付工具，而且会成为一个金融工具。

电子支付给大家带来各种方便，对社会生活是有一定影响的。同时电子支付现在尽管有很多欺诈行为出现，但是也不一定就不安全。其实支票时代的诈骗也挺多的，电子支付工具不会比支票的安全性更差。现在电子支付的发展使大家“一卡在手，走遍全国”，而我们正在做的事情是使大家“一卡在手，走遍世界”，极大地方便大家的生活。金融方面，外汇买卖、证券买卖、各种金融投资、个人理财等，完全都是和电子支付相关的。它对提高生活质量、加快社会节奏、提高生活效率等都是有好处的。

这个产业应该是一个方兴未艾的产业，发达国家多年来保持了两位数的增长，目前仍处于高速增长状态。我这样说有几个原因：第一，本身GDP的增长毫无疑问带来了消费增长，也带来支付业的增长。第二，银行卡、电子支付工具替代支票、现金，这是它高速增长的另外一个原因。另外，中国作为一个新兴市场，还有很大的市场潜力，现在外资金融机构包括国际金融组织都已经来到中国。

1995年以来，VISA、万事达、美国运通的银行卡交易量是被看好的。它是一个朝阳产业，会高度发展。VISA持卡人增长率10年来全部是两位数，10年下来增长了329.6%。万事达增长稍微慢一点，但是总体上平均

接近两倍。运通相对不一样，因为它针对的是高端持卡人，它的增长率相对慢一点，但是平均也是两位数以上，10 年增长了接近 1.6 倍。这确实是一个高速增长的产业，它们都发展几十年了。为什么叫它产业？确实是 10 年时间里一下子由几百亿美元变成了几千亿美元的规模。

中国银行卡历程

中国银行卡产业的发展有十多年的时间，如果从刚开始发卡算起，现在可能接近二十几年。1985 年在珠海，中国银行发行了第一张银行卡。尽管那时候可能完全是手工压卡，还不能电子支付。可能当时比较时髦的就是国外有什么我们也慢慢有什么。当时银行卡还没有形成什么气候，电子支付是一个规模产业，没有规模是没什么用处的。1994 年我刚刚到招商银行工作的时候，在街上看到一个网点，中国银行有一台 ATM 机，脏得要命，所有的口都被泥巴堵住了，当时根本没人擦，肯定就没人用。当时还没人敢去用，只是觉得奇怪。其实肯定是一台机器一台机器铺，铺到一定时候才有联网作用，所以说它是规模产业，没有规模是没用的。

到 20 世纪 90 年代初大家就要考虑卡怎么用了，所以在 1993 年，江泽民同志视察人民银行提款中心的时候，正式提出来要实施金卡工程。所谓实施金卡工程就是要让它有一个受理环境。从 1993 年开始，这个工程在 6 个城市做试点，最后扩到 18 个城市。当时做得比较快的就是 1996 年、1997 年，深圳、广州、上海先是同城联通，差不多 1999 年左右，同城的基本上都联上网了，这个时候可能觉得在一个城市比较好用了，但上海的持卡人到北京去觉得有点不方便，毫无疑问就要提出来在全国范围内如何使用的问题，这是一方面。第二，前面说到了，每个银行自己发卡，自己装 POS 机，确实是重复投资，很浪费，大家意见很多，资源配置不合理。但要做这件事情不容易，因为当时要征得大家同意才能联网。各个城市的

大银行觉得网点多，不着急，其实他们没考虑清楚，只是想不能便宜竞争对手。在市场机制竞争条件下，同城银行好不容易联通起来，但是要做异地联网的事情还是很难的。这件事情议论了好几年，到了2001年的时候确实已经非常迫切了，而且呼声也挺高，很多意见、报告都送到了中央领导那里，国务院领导对这件事情也多次发表讲话，说了很多次还没有行动，就开始批评，最后就做了。2001年成立了筹备组，筹备的时候很多人并不看好发展前景。当时我也不知深浅，稀里糊涂就进了筹备组，进来之后知道确实很难。在当时的条件下确实有必要成立银联，特别是大家重复投资太多，一个柜台摆十几个机器，太浪费，也很不方便。这就是银联的背景。其实当时的紧迫性我今天理解还有另外一个含义，如果2001年、2002年不做，现在要做已经做不了了，因为这一方面已经开放了。所以我后来形容那个时候为“已经像宇宙飞船要回到地球”，像所谓的时间窗口，就那么一下，挤进来就来了，挤不进来就回不来了，这就是所谓的时机。

2002年终于把这个事情张罗起来了。当时国家银行觉得有必要，老百姓也就是持卡人毫无疑问都觉得是好事，政府也要过问，因为确实是件重要的事情，行政干预成分相当大。银联当时的目的非常简单，就是实现国内联网、城市间联网、银行间联网。这个事情后来由于行政强制执行，下面再有什么想法也不能阻止，所以办起来也很快。温家宝同志在2002年11月份提出来，在300个城市实现联网、100个城市实现银行间联网，在40个以上城市发行银联卡，这就是当时所谓的“314工程”。这个项目一年多就做完了。联网完成后就已经达到领导的目标了，领导从各方面对银联不用那么关心了。我老形容一个公司是一个小孩，小孩从娘肚子里出来就是一个生命，这个生命在经济上有一个词就是法人。我觉得非常形象，它是人，所谓人就是生命。企业也一样，一旦注册登记，有员工，在工商局要登记个场所，你得给人发工资，要交税、水费、电费、物业费等等。它要开支，有开支就要有收入。它是个人，不像机关，甚至不像北大、清