



Wharton Global Forum Beijing 2014

Media Coverage Wrap-up Report

July 2, 2014

Executive Summary

This document provides an overview of the media coverage of Wharton Global Forum Beijing 2014 and includes media clippings, original text, and associated tracking of residual coverage.

The Wharton School of the University of Pennsylvania held its 46th Wharton Global Forum on June 13 and 14 in Beijing. In order to leverage the significant opportunity with the conference to bolster Wharton's position as a leading business school and to expand awareness of its world-class faculty as leading experts, Brunswick team invited over 15 top-tier Chinese media outlets and has arranged in total of seven interviews with six professors during the Forum. The interview arrangement was copied below for your reference.

Interviews with Wharton Professors			
Timeslot	Professor	Media	Reporter
June 13 - Friday			
8:00-8:30am	Provost Vincent Price	Sina	Anchor: Shilu LI Camera man: Jian ZHANG
10:15-11:00am	Professor Raffi Amit	Sina	Qian HAO
2:00-2:30pm	Professor Z. John Zhang	Radio Beijing	Yu SHI
3:30-3:50pm	Professor Peter Cappelli	Elite Reference	Kunzhe LIU
June 14 - Saturday			
9:30-10:00am	Professor Marshall Meyer	Caijing	Xinya YANG
10:00-10:30am	Professor Lawton R. Burns	Sina	Stephen LUO
11:45am-12:30pm	Professor Raffi Amit	Reuters	Matt MILLER, Paul CARSTEN

As of now, all media outlets which we have arranged interviewed for have published in-depth articles about the forum. Among them, Sina Finance's article based on the interview with Prof. Raffi Amit picked up by 13 portals, Caijing article was republished by 11 online media, Sina Finance's article based on interview with Prof. Lawton R. Burns was picked up by seven online media, Elite Reference' article generated republished stories by nine online media. Radio Beijing has aired a 1'45'' and 1'05'' segments about the Forum as well.

In addition, as the media sponsor of the Forum, Sina set up a dedicated webpage (<http://finance.sina.com.cn/focus/2014WGF/>) for the Forum and posted live-feed of the keynote speeches, panel discussions of the Forum. Sina Finance has also published the Chinese transcripts of speeches given by several Wharton professors, including Prof. Raffi Amit, Prof. Lawton R. Burns, Prof. Alan Filreis, Prof. Karl Ulrich, and Prof. Harbir Singh. Following Sina Finance's short piece about the press release of the Forum in Chinese, NetEase, another leading news web portal in China, eol.cn, an

online education web, cnfol.com, a finance news web in mainland China, and mba.mbalib.com, an online business school platform all republished the press release.

On social media front, as of now, 650 posts related to the Forum were posted on Sina Weibo, which covered almost all the speeches and panel discussions. In addition, a number of posts tweeted by invited domestic media, such as Sina Finance, Caijing, Radio Beijing, etc. Sina Finance has tweeted nine posts related to the speeches at the Forum, while Knowledge @ Wharton tweeted 10 posts. All the Weibo posts have generated nearly 2,240 reposts, and 900 comments. Among them, speeches given by Yang Weimin, Zhang Ruimin and Michael Yu have attracted heated discussions among Weibo users. In addition, Caijing's article on Professor Meyer was posted on Caijing's official Weibo and WeChat account. There are over 750 reposts of the article and over 200 comments.

Below please see the details of media clippings, original text, associated tracking of residual coverage, and most of the screenshots of Sina Weibo posts.

Contents

沃顿商学院教授谈 MBA 择业：薪水非第一要素	6
2014-06-18 《青年参考》	6
INTERVIEW-Billionaire JD.com founder lines up next challenge: beating Alibaba.....	11
18 June 2014 Reuters News	11
视频：宾夕法尼亚大学中国中心落户北京	17
2014-06-18 来源：新浪财经	17
我们把钱砸向医保得到了什么	20
2014-06-17 来源：新浪财经	20
马歇尔·迈耶谈中美国企差别：美国国企是历史产物	26
2014-06-17 来源：财经网	26
中国土豪们应何时安排身后事	32
2014-06-14 来源：新浪财经	32
专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道	38
2014-06-14 来源：新浪财经	38
图文：沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔	51
2014-06-14 来源：新浪财经	51
图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠	52
2014-06-14 来源：新浪财经	52
整点快报 15 点档	53
2014-06-13 来源：北京新闻广播	53
拉菲·阿米特：家族企业必须要有制度决定	54
2014-06-13 来源：新浪财经	54
沃顿商学院教授：中国医保改革的核心是保险	65
2014-06-13 来源：新浪财经	65
艾伦：我是全球的学者 可以教全球的学生	76
2014-06-13 来源：新浪财经	76
图文：沃顿商学院 CIBC 讲席教授卡尔·尤里奇	79
2014-06-13 来源：新浪财经	79
图文：沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔	80
2014-06-13 来源：新浪财经	80
沃顿商学院全球论坛将于 13 日北京举行	81
2014-06-11 来源：新浪财经	81
沃顿商学院全球论坛将于 13 日北京举行	83
2014-06-11 来源：新浪财经	83

Sina Weibo Posts.....85
Additional Posts on Knowledge @ Wharton’s Weibo Account 131

Summary

Elite Reference published an article based on the interview with Prof. Peter Cappelli. The article mainly talks about the MBA students' career choices after graduation, and differences between American and Chinese MBA graduates in terms of career choices. Prof. Cappelli's viewpoints include:

- According to the data from Universum, the first-job choice of MBA students are focused more on how would the first job help them to get the next job;
- Universum data shows that Chinese MBA students prefer to work in banks, Prof. Cappelli thinks that it shows that Chinese MBA students would like to work in companies which they believe are stable, while MBA students in the U.S. don't believe any company is stable. MBA students in the U.S. prefer high profile companies, such as Google;
- The tip for smaller private companies to retain talents is to do a little extra for their employees, such as providing a more pleasant working place and food, creating a culture of inclusiveness, etc.

Original Texts

沃顿商学院教授谈 MBA 择业：薪水非第一要素

2014-06-18 《青年参考》

刘坤喆



6月13日，美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院的彼得·卡普利教授，正在接受《青年参考》记者的专访。本报记者 刘坤喆 摄影

近日，福布斯发布了“2014年中国最佳商学院排行榜”，北大国家发展研究院 BiMBA、中欧国际工商学院、清华大学经济管理学院、北京大学光华管理学院、复旦大学管理学院、上海交通大学安泰经济与管理学院等，纷纷名列榜单前茅。

这些商学院每年的学费少则一二十万，多则五六十万人民币，但高昂的学费似乎并未影响商学院近年来在中国的火爆程度，对前来求学者而言，MBA、EMBA 的金字招牌仿佛已然预示着未来更好的就业机会和职业发展。

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院，是世界最著名的商学院之一，也是全美第一所大学商学院。6月13~14日，该院在北京举办“第46届沃顿全球论坛”，MBA 毕业生的就业选择和创业规划，是此次讨论的话题之一。

欧美的 MBA 学生如何选择毕业后的第一份工作？中美商学院学生的就业思维有何不同？中国目前已然放缓的经济增长是否会影响 MBA 学生的职场发展？带着这些问题，《青年参考》记者独家采访了沃顿商学院管理学教授兼人力资源中心主任彼得·卡普利。

欧美 MBA 学生：更看重“第一份工作”带来的“未来潜力”

在此次“沃顿全球论坛”的“大师课”环节，卡普利教授特别提到了瑞典市场调查公司 Universum（优信咨询）的两个调查。一个是针对欧洲和美国的 MBA 毕业生，围绕“你心目中理想的第一份工作应具备的特点”进行的；另一个则是“2013 中国理想雇主调查报告”。

有关“MBA 毕业生第一份工作”的调查显示，在接近 20 个选项中，“为今后的事业发展赢得一份不错的职业推荐”排在第一，赞成率达 42%；“保持工作/生活的平衡”名列第二，赢得了 41% 的支持。而“不要影响自己的工作安排”受关注度最低，只有 24%。令人意外的是，“薪水可观”一项，仅居排名中间，只有 34% 的 MBA 毕业生认为这一点重要。

“第一位雇主是年轻人通往其未来职业之路的重要一环，所以他们会关注‘这个工作对我的下一个工作会有何帮助’。所以，如果你是雇主，就应该想一想，这个人能从我这里学到什么。”卡普利这样解读了这一结果。

“薪水”一项并没排在前几名，这在卡普利教授看来，并不意味着 MBA 学生不在乎挣钱多少，而是说明这个行业的大环境所提供的“入行价格”，通常都差不多，“已经是 MBA 了，薪水应该不会很低，当然对新人来说，也不会特别高”。所以，年轻人不必再为此考虑太多。

而“保持工作和生活的平衡”高居排名第二，也颇为令人吃惊，因为在很多人看来，刚毕业的人没有家庭、没有孩子，可以把大把的时间用在工作上，可他们为何还那么看重这份平衡呢？卡普利教授道出了其中的原委：“这个行业很辛苦，我有学生在纽约的银行业工作，一入职就是一周工作 6 天，每天工作 10~15 个小时。在这种情况下，正常的生活休息，就显得很重要。”

中国 MBA 学生：愿为银行效力，源于“求稳”心理

Universum 另一项调查“2013 中国理想雇主调查报告”的结果，也颇为出乎意料。

中国的商科学生选出的“理想雇主 Top10”按排名顺序依次是：中国银行、宝洁公司、工商银行、花旗银行、中国建设银行、苹果公司、汇丰银行、中国国家开发银行、普华永道，和中国国际金融有限公司。

10 个理想雇主中有 6 家银行，这说明了什么？卡普利教授认为，大家纷纷选择去银行工作，说明“稳定性”在中国年轻人心中很重要，他们想去那些非常稳定的公司，这样，他们的事业也可以稳定地发展下去；而其他行业，稳定性没有银行这么好，他们可能面临失业。

“美国的 MBA 学生也会做出类似选择吗？”当《青年参考》记者提出这一问题时，卡普利回答得非常干脆：不会。

“美国年轻人不相信任何公司能稳定发展下去，因为美国的公司确实不稳定，即使公司业务发展不错，也可能裁员。所以，这份调查，如果让美国 MBA 学生来答，他们可能更多地选择那些社区口碑不错、拥有良好声誉、让人一听就觉得挺兴奋（比如在同龄人聚会上说出自己公司名字，就能特有面子）的公司。”

卡普利教授说，“比如谷歌在年轻人圈子中的口碑就相当好，是他们心向往之的地方；相反，一些老牌大公司，倒不见得受欢迎。”

而对那些面临找工作的中国 MBA 学生而言，中国经济的整体放缓显然不是好消息。

“就业形势可能会更加恶化。”卡普利教授毫不掩饰地说。但他认为并不是所有行业都会受到冲击，“如果说，制造业受的影响最大，那么工程专业的毕业生今年会比较艰难；但服务业可能获得一定的增长，因此商科、金融专业的人，就业压力可能就相对较小”。

想创业的 MBA 们：要学会怎样留住人才

事实上，很多人去读 MBA，就是奔着能“自己创业”去的，但创业谈何容易，从小公司做起，是他们的必经之路。那么，这些怀揣“创业梦”的 MBA 毕业生，该怎样做才能吸引并留住人才？

对此，卡普利认为：“在中国，和那些大国企相比，小公司在稳定性方面显然处于劣势，因此就需要额外做些事来吸引人才，比如营造愉快的办公环境、提供品质上乘的工作餐、创造包容性的公司文化、让每个员工都有归属感并能充分地自我肯定。”

不过有一点，他强调，每个留住人才的方案都是惟一的，因为每个员工都是惟一的、与他人不同的，适用于这个人的方案可能根本不适合别人，“比如每月一次的出差，对喜欢旅行的人来说很有吸引力；可对其他人，可能简直就是折磨”。

Additional Coverage

As of July 2, 2014, the article had been republished by nine online media listed below:

Additional Coverage			
	Publication	Date	Link
	青年参考 (Elite Reference)	2014-06-18	http://qcnk.cyol.com/html/2014-06/18/nw.D110000qcnk_20140618_1-16.htm

1	中国社会科学网 (www.cssn.cn)	2014-06-18	http://www.cssn.cn/glx/glx_sxy/201406/t20140619_1217318.shtml
2	学院街 (sharewithu.com)	2014-06-18	http://www.sharewithu.com/college/topic.php?id=104640
3	新浪博客 (Sina Blog)	2014-06-18	http://blog.sina.com.cn/s/blog_dbc2c2cd0101kzdd.html
4	青春网 (qcw.cnhubei.com)	2014-06-20	http://qcw.cnhubei.com/article-11577-1.html
5	MBACHina	2014-06-20	http://www.mbachina.com/html/zczx/201406/78953.html
6	MBA之窗 (mba58.com)	2014-06-21	http://www.mba58.com/xinwen/20140621/740.html
7	搜狐教育 (Sohu Education)	2014-06-23	http://bschool.sohu.com/20140623/n401197282.shtml
8	中国教育网 (eol.cn)	2014-06-23	http://zaizhi.eol.cn/bschool_xlfd_10029/20140623/t20140623_1138083_3.shtml
9	上海热线 (sh.cn)	2014-06-24	http://edu.online.sh.cn/education/gb/content/2014-06/24/content_6943380_2.htm

A16 教育

2014年10月22日 星期三

中国学生“求稳”怕“失业”，欧美学生“思变”重“潜力”

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素



沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素

记者 王博

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。

沃顿商学院教授谈MBA择业：薪水非第一要素。在求职市场上，中国学生往往更看重薪水，而欧美学生则更看重公司的潜力和成长空间。

英国还是留学生的首选吗？

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

记者 王博

记者 王博

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。

英国一直是留学生的首选之一，但随着全球经济形势的变化，越来越多的学生开始考虑其他国家的教育机会。



英国教育 开启人生新篇章

英国教育 开启人生新篇章

英国教育 开启人生新篇章

英国教育 开启人生新篇章

英国教育 开启人生新篇章

Reuters

Date Published: June 18, 2014

Summary

Reuters published an article on JD.com, a high-profile Chinese e-commerce company which recently listed in Nasdaq. The report noted that the founder Richard Liu controls 84 percent of voting rights at JD.com and board decisions require his presence. Prof. Raffi Amit was quoted as saying that the control provisions that Mr. Liu has are truly unprecedented, and he has complete and unilateral control of the board, which in turn controls the company.

Original Texts

INTERVIEW-BILLIONAIRE JD.COM FOUNDER LINES UP NEXT CHALLENGE: BEATING ALIBABA

18 JUNE 2014 REUTERS NEWS

- * China e-commerce firm's shares surge after listing
- * Founder and CEO Liu now worth nearly \$8 bln
- * Tencent link heightens rivalry with Alibaba
- * Despite governance concerns, Liu controls voting rights

By Paul Carsten

BEIJING, June 18 (Reuters) - With an iron grip, JD.com Inc founder Richard Liu has dragged China's number two online retailer from a Beijing backwater to a rich New York listing. Beyond the wealth that brought him lies Liu's next target - beating Jack Ma's Alibaba.

"The competition makes the two companies stronger," said Liu, a billionaire at 41. "I'm actually enjoying competing," the chief executive told Reuters in an interview.

On top of shares in a \$37 billion company that mean he's now worth close to \$8 billion, Liu still controls 84 percent of voting rights at JD.com. If that causes corporate governance concerns, it makes his resolve to take on his biggest competitor, the Alibaba Group Holding Ltd e-commerce juggernaut co-founded by Ma, all the more personal.

"He has this ambition to win... He says there's only number one, there's no number two," said Kathy Xu, founder and managing partner of Capital Today Group. Xu, one of China's most successful venture capitalists, put \$10 million into JD.com in 2006: Her investment's now worth 110 times that amount.

Like Amazon.com Inc, JD.com has a logistics-focused e-commerce business. The company, whose delivery staff outnumber Alibaba's 22,000 employees, promises same-day delivery in 43 of China's biggest cities.

That sets it apart from Alibaba, which still depends on China's often unreliable postal infrastructure to get goods to its customers' doors as it accounts for about 80 percent of all e-commerce in China.

"It's who can give customers the best experience, they're the one who'll succeed and achieve ultimate victory," said Liu. According to iResearch, China's e-commerce market will grow nearly two-thirds to 4.45 trillion yuan (\$717 billion) in 2017 from 1.84 trillion yuan in 2013.

Like Amazon in its early days, it could also take JD.com time to build a record of lasting profitability. In 2013, the company only scraped a net income of \$36 million with the help of Chinese government subsidies, after total losses of more than \$430 million for the two previous years.

As Alibaba lines up its own mammoth IPO, investors have instead focused on JD.com's outsized sales growth, with revenue tripling to 69.3 billion yuan (\$11.2 billion) in 2013 from two years earlier. Also encouraged by its close ties with Chinese internet giant Tencent Holdings Ltd - Alibaba's arch-rival - investors have pushed JD.com's share price around a third higher since its initial public offering last month.

PERSONAL TOUCH

From a modest background in Suqian, in the eastern province of Jiangsu, where his parents ran a small shipping business, Liu carries a calm demeanour and sports the first flecks of grey in his hair.

Every year, around the June 18 anniversary of his first company's establishment, Liu dons a red JD.com delivery uniform and personally delivers products to unsuspecting customers.

On Monday, Liu took to the streets of northern Beijing, near the Olympic Bird's Nest stadium, at the handlebars of one of JD's 3-wheel delivery scooters. At first berated by a guard for parking at the wrong entrance of the former Olympic village, Liu finally delivered an order of dog food to a bemused office worker on the third storey of an apartment block.

Investors can be sure Liu didn't miss any important decision-making while he was out - with majority control of voting rights, board decisions require his presence.

"The control provisions that Mr. Liu has are, in my view, truly unprecedented," said Raffi Amit, a professor of entrepreneurship and management at the Wharton School. "He has complete and unilateral control of the board, which in turn controls the company."

For Liu, there's no issue.

"For an entrepreneurial business experiencing high-speed growth, the more control a founder has the healthier it is," said Liu. "Investors think giving me control of the company will better protect shareholder interests - I can give them better returns."

Though currently dwarfed by Alibaba, JD.com has a powerful ally in Tencent, which took a 15 percent stake in JD.com in March and mapped out a strategy for cooperation.

The most valuable weapon for JD.com and Tencent is WeChat. The mobile messaging application, nearly ubiquitous on China's smartphones, has evolved into a potentially lucrative e-commerce platform that allows users to spend on the move.

Mobile e-commerce is surging: In the quarter ended March, mobile purchases accounted for 18 percent of the total. "I believe JD will definitely obtain the best market position in mobile e-commerce," Liu said.

DARK HORSE

Kathy Xu is a long-term believer.

"Richard has proven he has vision and capability of execution," said Xu, Liu's first major investor. "I'm very happy he will make all the decisions in the future."

"When I first met Richard it was eight years ago," said Xu. "We met at 10 p.m. and talked until 2 a.m. I felt like this was a dark horse," she said, anticipating a strong future for the then unfancied entrepreneur.

Liu still eschews the celebrity trappings of some of the country's more flamboyant tech entrepreneurs.

"My personal life is very simple. I don't have a ton of friends," said Liu, who describes himself as single-minded and devoted to his work. "I don't have a social circle of entrepreneurs, a social circle of people in entertainment, a circle for media."

In the future, Liu intends for JD.com to remain focused on its core business: e-commerce. This is another strategy that sets it apart from Alibaba, which has spent more than \$3.4 billion since the beginning of the year on investments outside core e-commerce - including half a football club.

"I've never done movies, television and so on," said Liu, saying those sectors won't become investment targets. "We will continue to make some investments and do mergers and acquisitions. We mainly revolve around core services for all of e-commerce."

(\$1 = 6.2090 Chinese Yuan Renminbi) (Additional reporting by Belinda Goh in SHANGHAI and by Beijing Newsroom; Editing by Kenneth Maxwell)

Screen Grab

 **REUTERS** EDITION: [UK](#) SIGN

[HOME](#) [BUSINESS](#) [MARKETS](#) [WORLD](#) [UK](#) [TECH](#) [MONEY](#) [OPINION](#) [BREAKINGVIEW](#)

Billionaire JD.com founder lines up next challenge: beating Alibaba

BY PAUL CARSTEN

BEIJING | Wed Jun 18, 2014 12:12pm BST

0 COMMENTS | [Tweet](#) 2 | [Link this](#) | [Share this](#) | [Email](#) | [Print](#)



1 OF 11 Richard Liu, CEO and founder of China's e-commerce company JD.com, rides an electric tricycle as he leaves a delivery station to deliver goods for customers to celebrate the anniversary of the founding of the company, in Beijing, June 16, 2014.

CREDIT: REUTERS/JASON LEE

RELATED VIDEO



A China rainmaker's early e-commerce bet pays off

RELATED TOPICS

(Reuters) - With an iron grip, JD.com Inc founder Richard Liu has dragged China's number two online retailer from a Beijing backwater to a rich New York listing. Beyond the wealth that brought him lies Liu's next target - beating Jack Ma's Alibaba.

"The competition makes the two companies stronger," said Liu, a billionaire at 41. "I'm actually enjoying competing," the chief executive told Reuters in an interview.

Tech »

On top of shares in a \$37 billion company that mean he's now worth close to \$8 billion, Liu still controls 84 percent of voting rights at JD.com. If that causes corporate governance concerns, it makes his resolve to take on his biggest competitor, the Alibaba Group Holding Ltd [IPO-ALIB.N] e-commerce juggernaut co-founded by Ma, all the more personal.

"He has this ambition to win... He says there's only number one, there's no number two," said Kathy Xu, founder and managing partner of Capital Today Group. Xu, one of China's most successful venture capitalists, put \$10 million into JD.com in 2006: Her investment's now worth 110 times that amount.

Like Amazon.com Inc, JD.com has a logistics-focused e-commerce business. The company, whose delivery staff outnumber Alibaba's 22,000 employees, promises same-day delivery in 43 of China's biggest cities.

That sets it apart from Alibaba, which still depends on China's often unreliable postal infrastructure to get goods to its customers' doors as it accounts for about 80 percent of all e-commerce in China.

"It's who can give customers the best experience, they're the one who'll succeed and achieve ultimate victory," said Liu. According to iResearch, China's e-commerce market will grow nearly two-thirds to 4.45 trillion yuan (\$717 billion) in 2017 from 1.84 trillion yuan in 2013.

Like Amazon in its early days, it could also take JD.com time to build a record of lasting profitability. In 2013, the company only scraped a net income of \$36 million with the help of Chinese government subsidies, after total losses of more than \$430 million for the two previous years.

As Alibaba lines up its own mammoth IPO, investors have instead focused on JD.com's outsized sales growth, with revenue tripling to 69.3 billion yuan (\$11.2 billion) in 2013 from two years earlier. Also encouraged by its close ties with Chinese internet giant Tencent Holdings Ltd - Alibaba's arch-rival - investors have pushed JD.com's share price around a third higher since its initial public offering last month.

PERSONAL TOUCH

From a modest background in Suqian, in the eastern province of Jiangsu, where his parents ran a small shipping business, Liu carries a calm demeanor and sports the first flecks of grey in his hair.

Every year, around the June 18 anniversary of his first company's establishment, Liu dons a red JD.com delivery uniform and personally delivers products to unsuspecting customers.

On Monday, Liu took to the streets of northern Beijing, near the Olympic Bird's Nest stadium, at the handlebars of one of JD's 3-wheel delivery scooters. At first berated by a guard for parking at the wrong entrance of the former Olympic village, Liu finally delivered an order of dog food to a bemused office worker on the third storey of an apartment block.

"The control provisions that Mr. Liu has are, in my view, truly unprecedented," said Raffi Amit, a professor of entrepreneurship and management at the Wharton School. "He has complete and unilateral control of the board, which in turn controls the company."

For Liu, there's no issue.

"For an entrepreneurial business experiencing high-speed growth, the more control a founder has the healthier it is," said Liu. "Investors think giving me control of the company will better protect shareholder interests - I can give them better returns."

Though currently dwarfed by Alibaba, JD.com has a powerful ally in Tencent, which took a 15 percent stake in JD.com in March and mapped out a strategy for cooperation.

The most valuable weapon for JD.com and Tencent is WeChat. The mobile messaging application, nearly ubiquitous on China's smartphones, has evolved into a potentially lucrative e-commerce platform that allows users to spend on the move.

Mobile e-commerce is surging: In the quarter ended March, mobile purchases accounted for 18 percent of the total. "I believe JD will definitely obtain the best market position in mobile e-commerce," Liu said.

DARK HORSE

Kathy Xu is a long-term believer.

"Richard has proven he has vision and capability of execution," said Xu, Liu's first major investor. "I'm very happy he will make all the decisions in the future."

"When I first met Richard it was eight years ago," said Xu. "We met at 10 p.m. and talked until 2 a.m. I felt like this was a dark horse," she said, anticipating a strong future for the then unfancied entrepreneur.

Liu still eschews the celebrity trappings of some of the country's more flamboyant tech entrepreneurs.

"My personal life is very simple. I don't have a ton of friends," said Liu, who describes himself as single-minded and devoted to his work. "I don't have a social circle of entrepreneurs, a social circle of people in entertainment, a circle for media."

In the future, Liu intends for JD.com to remain focused on its core business: e-commerce. This is another strategy that sets it apart from Alibaba, which has spent more than \$3.4 billion since the beginning of the year on investments outside core e-commerce - including half a soccer club.

"I've never done movies, television and so on," said Liu, saying those sectors won't become investment targets. "We will continue to make some investments and do mergers and acquisitions. We mainly revolve around core services for all of e-commerce."

Summary

Sina Video channel has uploaded an 11-minute video about the interview with Provost Vincent Price. Provost Price talked about various issues including the University of Pennsylvania's cooperation with enterprises worldwide, the Penn Wharton China Centre, the University of Pennsylvania's partnership with Chinese universities and the courses provided by the University of Pennsylvania. Main points of Provost Vincent Price include:

- University of Pennsylvania has had a close relationship with China for over a hundred years;
- University of Pennsylvania works with companies around the world and our faculties are happy to work with partners around the world, particularly in China;
- University of Pennsylvania will establish the Penn Wharton China Centre in CBD, Beijing, which will help the University of Pennsylvania deepen partnership with Peking University and Tsinghua University and support its students to come to China to study and do research;
- The courses in the University of Pennsylvania are difficult and challenging, but attractive as well.

Original Texts

视频：宾夕法尼亚大学中国中心落户北京

2014-06-18 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。新浪独家专访宾夕法尼亚大学教务长文森特·普莱斯(Vincent Price)，谈到宾大未来的发展战略，他表示宾大中国中心在北京成立，将会继续延续和中国北大清华的合作传统，加强伙伴关系、扩展与高校的深度交流。

以下为文字实录：

主持：早上好，普莱斯教务长，我们知道今天宾西法尼亚大学在北京举办了盛大的论坛，请问您此行的目的是什么？

嘉宾：宾大和中国的渊源已久，1899 年第一位中国留学生在宾西法尼亚大学医学院毕业，从此之后，来宾大学习中国留学生越来越多，而从宾大毕业来到中国寻求职业发展的毕业生也越来越多。我们不管是在学术上还是其他诸多领域都和中国有着密切合作。而沃顿论坛也为大家提供了一个绝佳的机会，让校友们互相会面、讨论许多关于在创新中发展的问题。在论坛上涉及的讨论囊括很多，包括在如何由创新推动发展，如果创造更多的机会。议题不仅限于宾西法尼亚大学本身，更多的涉及大中华地区的问题和讨论。

主持：请问宾大有没有可能与中国企业进行合作？

嘉宾：我们在全世界范围内和各公司进行合作，除了沃顿商学院，其他的学院也开展了许多合作项目。例如医学院，做为美国历史最悠久的学院之一，他们有着最先进的医疗保健系统。

我们在医疗保健方面开展各项合作来提升医疗保健系统。我们也提供一系列高级管理晋升课程。我们持一种开放的态度，我们的老师也乐意与各方进行分享，特别是在中国。

主持：有一则消息说宾大即将在北京建立一个宾大沃顿中国中心，那这个中心是会设在校里还是在办公写字楼里呢？

嘉宾：首先，我们对即将成立的中心表示非常激动，该中心会坐落中央商业区。我们认为这里能够最大范围在各个领域和行业开展合作。与此同时，我们与北大清华的合作交流已经很久了，并且会继续加深加强双方的合作。这也是一个机会，为想到中国进行学习和开展研究的师生提供一个平台，到中国北京。

主持：提到这个中心，想问一问这是不是也会为宾大毕业生提供更多的机会呢？

嘉宾：宾大的毕业生来自于世界各地，美国本土学生在毕业之后也很愿意到世界各地去工作。中国做为当前发展最快最迅速的经济体，对许多毕业生也极具吸引力。我们在选择宾大沃顿中国中心选择地点时，也充分考虑到这些因素。目前从宾大毕业在中国工作的校友大约有 3400 名。我们成立中心也是为学生提供的一个进修、研究、结交校友，让宾大成为学子终身学习的平台。

主持：中国有许多大学与宾西法尼亚大学有着合作伙伴关系，能否具体谈一下是哪些学校，又有哪些项目呢？

嘉宾：在中国我们有超过 40 份的合同协议，与不同的机构和学院在不同的项目上进行合作，包括学术交流、研究、师生交换。当然我们的最优合作伙伴就是在北京的北京大学和清华大学了。因为 12 个学院的专业术攻都不相同，因此开展的合作领域也极为广泛，包括传播学、社会政策学、工程学，医学、护理学、以及沃顿商学院的商科项目。宾大与不同的学校和机构都在不同程度上达成一定的伙伴关系。具体来说例如，法学院和清华大学的合作，在宾在与北大清华一起的中国现代研究中心。我们会进一步提升、扩展和加强这样的伙伴关系。

主持：听说宾大的课程很难，是吗？

嘉宾：我们的课程的确很难，极具挑战，但是我们认为这些挑战又极具吸引力。对于教育者来说，我们要确保课程设置的难度，同时我们最大限度地帮助我们的学生，让他们能够在取得的每一次进步中最大限度地有所收获。我们对这样的课程设置感到骄傲，同同时，我们期望每一位毕业生都取得成功，而事实也证明，他们的确取得了成功。宾大的毕业率几乎为 100%，我们保证我们的学生在入学时有同样的机会和期望成功。

主持：宾大似乎有走向世界的趋势？那么我们有没有一些国际性的课程呢？

嘉宾：宾大的 12 所学院都有设置国际相关的课程和课题。我们有设国际关系专业，国际商科专业，还有一些交叉学科专业，比如说工程学和商科结合的项目，神经学和生物工程结合的项目。这些交叉学科就是把不同的学科结合到一起，而正是由于全球化的视野发展态势极好，这些课程极具挑战而又充满了机遇。多年授课的教授在新的时期，也会对我们的课程再次思考，加入全球化视角。

我不能断言说宾大所有的课程都是具有全球视野的课程，但已经有极大一部分这样的课程来应对全球化的问题。

主持：在此有什么要对中国的师生传达的吗？

嘉宾：在此也想提到宾大宾大沃顿中国中心。随着中心的成立，我们希望继续延续与中国合作的传统，我们在过去的 100 年已经有着很好的关系，我希望我们在下一个 100 年，能够在已有的关系上，加深加强我们的合作，走向世界。我们也会提供更多的奖学金、教育等的机会。因此，我们非常激动，跨出这一步，加深与中国的关系。

主持：我们有没有向本科生或者研究生提供奖学金、助学金呢？

嘉宾：我们有很多的奖学金和助学金的项目和机会，在宾大我们根据学生的需求，给到最佳的方案，以供他们的宾大的学习。对于本科生，我们在过去 10 年极力加大了我们的资金，并把提供奖学金和助学金做为学校的最重要任务，为全球学生提供全球化的视野。

主持：学校有没有任何设施协助我们的残疾同学？

嘉宾：有的。在宾大我们为不同的学生提供最大范围的帮助。我们的学习中心就是一个例子。除了在硬件上的一些辅助，我们为学生提供最大程度的咨询、顾问、学术支持的帮助，以保证每一位学生都能最大限度的取得成功。在过去的 10 年里，我们在这方面的投入也是非常大，以保证我们能够在最大范围内帮助到学生。

Screen Grab

视频：宾夕法尼亚大学中国中心落户北京



Summary

Today, Stephen LUO, a reporter from Sina, has published an article on the reform of China's healthcare sector after interviewing Professor Lawton R. Burns. The article is published in the "Opinion Leader" section at Sina Column channel. As of now, five online news portals have picked up the article. Prof. Burns' main viewpoints include:

- Like most of the countries in the world, China will continue to invest more in the medical insurance system. However, the medical insurance system caused high treatment prices charged to patients in China;
- An "agency" who can counterbalance the hospitals is needed to make the medical insurance system work more efficiently, and the "agency" should be independent from the hospitals and medical insurance system;
- There is an "Iron Triangle" in the healthcare system in each country, which refers to health care cost, quality and access;
- Through the reform of the medical insurance system, the system could provide high quality, accessible healthcare service at a reasonable cost for patients. It is the core of the reform of China's medical insurance system.

Original Texts

我们把钱砸向医保得到了什么

2014-06-17 来源：新浪财经

沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns) 在沃顿商学院全球论坛间隙接受新浪财经专访时表示，与世界上大部分国家一样，中国医疗保险制度还要投入更多。如何让这些白花花的银子花的更有效率，需要一个能够制衡医院的“代理人”。

沃顿商学院教授支招医保砸钱现状

我想很多人都和我一样，不知道自己每个月给医疗保险交了大洋，只知道不是个小数目。对于整个国家，情况没有好到哪里去，庞大的医疗卫生支出总数在预算中写的清楚，投入的增速已经超过了 GDP 增速。但收效呢？一号难求、遍地的伤医事件、农村甚至一些城市地区因病致贫的案例频现。

沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns) 在沃顿商学院全球论坛间隙接受新浪财经专访时表示，与世界上大部分国家一样，中国医疗保险制度还要投入更多。如何让这些白花花的银子花的更有效率，需要一个能够制衡医院的“代理人”。

伯恩斯认为，这个代理人掌握了医疗服务的各种信息，以此和医院一方拍桌子叫板：“你为什么用这套治疗方案，为什么花这么多钱？”

高投入低回报的怪圈

从国家的钱袋子到每个人的腰包，都在把越来越多的钱砸向医疗卫生服务。

去年全国两会新闻发布会上公布的数字显示，医疗改革四年以来，中国在建设覆盖全部人口的医疗保险制度中投入超过 6800 亿元，其中中央财政支出超过 3000 亿。另外，基层医疗卫生服务体系建设中央财政投入 1300 亿，基本公共服务均等化中央财政投入 1300 多亿，公立医院改革中央和地方财政共投入 800 亿。

2009 年-2013 年，国家财政对医疗卫生累计投入 22427 亿元，占财政支出的比例从 4.4% 提高到了 5.7%。2012-2014 年三年间，中央财政预算中的医疗卫生支出从 2000 亿元增长至 3000 亿元。伯恩斯提供的数据显示，国家投入的增速已经超过了 GDP 增速。

个人支出上涨甚至更快。伯恩斯的数据显示，2000-2011 年间，人均用于医疗卫生服务的支出从每年 300 多元上涨到 1900 元左右，其中个人、政府和社会保险各负担约三分之一。“中国是在为不断扩张的医疗服务体系买单，一部分是政府掏钱，但大部分是患者掏钱。”他说，从比例上看医保负担的支出越来越多，但从绝对值上看个人负担费用更多，尤其是在农村地区。

但医疗卫生服务似乎没有太多改善。想想我们开头时提到的那些问题吧，那都是医疗资源匮乏且分布不均的结果。医疗保险制度自己也面临的问题更多：不必要的检查、更多的住院治疗方案、以及多个人用一个人的医保开处方药，这都是资源的低效率利用。

医保制度推高治疗费用

伯恩斯表示，医疗保险制度推高了治疗费用。

由于医保替患者支付治疗费用，医院就会为患者提供更多的服务(反正也不是患者花钱)，例如处方超出所需剂量的药品，不必要的检查(在中国由于医保更多覆盖住院病人，因此医院会更多的提供住院治疗方案)，这时候治疗费用就会提高。

伯恩斯解释，这一过程中会出现道德风险和诱导需求等问题。有了医保的患者会希望更多的使用医保；医生知道你有医保，就会开更多的药，这也刺激了医院去购买更多更昂贵的设备来吸引患者，用更贵的技术、更新的治疗方案。“你很难指望，你为人们提供医疗保险，还要让人们理智的去使用它。”伯恩斯说。

治疗费用提高之后，对于医保制度的压力就增加了，因为每个国家的医疗卫生服务都存在一个“铁三角”，伯恩斯喜欢用这个理论来解释一个国家医疗卫生服务体系的问题。“铁三角”的三个边分别是医疗服务质量、普遍性和成本，大部分国家都希望有更多的国民接受到质量更好的医疗服务，这不可避免的会推高人们为医疗卫生服务所付出的成本。

伯恩斯的数据显示，一国人均 GDP 和其人均医疗卫生服务支出存在正相关的关系，中国和印度都处在图表的左下角(低 GDP、低医疗卫生服务支出)。他坦言，总有一天更好的医疗服务质量和普遍性，会让成本提高到国家财政和个人收入都难以负担的地步。

在中国，由政府主导且负担大量成本的医保制度也会面临财力无以为继的问题，更何况我们的医疗卫生服务的普遍性和品质，都远远不够。

代理人制度改变患者的弱势地位

在中国，医保制度还将进一步扩张。伯恩斯表示，中国医保制度虽然基本实现全民覆盖，但能报销的药品和医疗服务项目仍然有限，报销的比例在个人医疗服务支出中也还不够。这也意味着医疗卫生服务体系的成本将进一步提高。

尽管医保制度推高了费用，但它仍是“铁三角”问题的解决方案，最终实现伯恩斯提出的“用合理的成本提供高质量的、有普遍性的医疗服务”。伯恩斯表示，这需要对现有医保制度进行改革，这也是他认为中国医改的核心。“目前中国的医保制度没有为解决医疗问题做出任何贡献，只是支付账单(即报销医疗费)，医保制度要比支付账单做的更多。”他说。

伯恩斯提出了医保制度代理人的概念。目前的医疗卫生服务体系中，医院是绝对的核心，医患信息不对称，即患者并不知道药品、检查是否合理，治疗是否有效，但稀里糊涂的就付了医药费。因此需要一个代理人，依靠其专业性和获取信息的能力，了解和评价各个医院的服务品质治疗费用等信息(这些信息个人很难拿到，即使拿到也不会利用)。这个代理人，可以是医疗保险公司或者其他机构，从外部向医院施压，起到制衡医院的作用。

代理人可以要求医院提高服务品质，也可以控制成本。当代理人掌握了大量的医保人员之后，就有了议价能力，可以要求医院改善治疗方案，避免不必要的检查或大肆开药，控制一个人开多个人的药品，甚至可以要求医院为治疗费用打折。

如果中国试图建立代理人的制度，鉴于目前全民医保均由政府部门控制，且社会保障的职责可能上收中央，那么代理人可能就是一家超大规模的保险公司，在各个地方分设机构。对此伯恩斯建议，代理人应该立于中国的医院和医保系统之外，“一家人不好管自己人”。目前美国已经在尝试一些做法，例如基于医院的服务品质来支付费用和评价医疗服务的联网系统。

当然，为了防止医保制度负担过重，由个人商业医疗保险补充基本医疗保险的模式也很有市场，虽然这一模式被指有失公平，但在西方很流行。但保险公司的口碑不佳似乎影响了这一进程。

伯恩斯表示，一家外国保险公司已经进入中国三年，因为购买私人商业保险的客户数量有限，还在考虑能否存活的问题。“中国人更信任公有经济体，而非私营经济体。”伯恩斯说，“这可能是在中国外资经营一家医疗保险公司的障碍，人们会觉得(这家公司)不靠谱。”

伯恩斯认为医改的核心是医保制度，而卫计委公今年医改的重点是公立医院改革。伯恩斯的代理人概念在中国似乎还太超前，但这也意味着医疗卫生服务体系的成本仍会火箭般增长，医院还会引入最新的技术给患者做最贵的检查开最贵的药，这些钱，都让谁赚走了呢？

Additional Coverage

As of July 2, 2014, the article had been republished by seven online media listed below:

Additional Coverage			
	Publication	Date	Link
	新浪财经 (Sina Finance)	2014-06-17	http://finance.sina.com.cn/zt/china/20140617/085219434567.shtml
1	新浪博客 (Sina Blog)	2014-06-17	http://blog.sina.com.cn/s/blog_686920cf0101tha0.html
2	财库经济网 (cikuu.com)	2014-06-17	http://www.caikuu.com/zixun/renwu/3606890.html
3	深圳质量新闻网 (szs12365.com)	2014-06-17	http://www.szs12365.com/NewsOpen.asp?id=90273&Page=2
4	泰无聊财经网 (cj.t56.net)	2014-06-18	http://cj.t56.net/html/2014/rdpl_0618/18718_4.html
5	健康报 (jkb.com)	2014-06-19	http://www.jkb.com.cn/opinionSituation/viewComments/2014/0619/343991.html
6	华夏医界网 (hxyjw.com)	2014-06-19	http://news.hxyjw.com/yigai/show-137322
7	法治新疆 (fzxj.cn)	2014-06-19	http://www.fzxj.cn/view.asp?id=262746

我们把钱砸向医保得到了什么

2014年06月17日 08:52 作者 罗丹阳 (7) 评论中大奖 (1715人参与)

+ 订阅

文/新浪财经大交通记者 罗丹阳

沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛国际接受新浪财经专访时表示,与世界上大部分国家一样,中国医疗保险制度还要投入更多。如何让这些白花花的银子花的更有效率,需要一个能够制衡医院的“代理人”。



沃顿商学院教授支持医保现状

我想很多人都和我一样,不知道自己每个月给医疗保险交了大洋,只知道不是个小数目。对于整个国家,情况没有好到哪里去,庞大的医疗卫生支出总数在预算中写的清楚,投入的增速已经超过了GDP增速。但收效呢?一号难求、遍地的伤医事件、农村甚至一些城市地区因病致贫的案例频现。

沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛国际接受新浪财经专访时表示,与世界上大部分国家一样,中国医疗保险制度还要投入更多。如何让这些白花花的银子花的更有效率,需要一个能够制衡医院的“代理人”。

伯恩斯认为,这个代理人掌握了医疗服务的信息,以此和医院一方拍桌子叫板:“你为什么用这套治疗方案,为什么花这么多钱?”

高投入低回报的怪圈

从国家的钱袋子到每个人的腰包,都在把越来越多的钱砸向医疗卫生服务。

去年全国两会新闻发布会上公布的数字显示,医疗改革四年以来,中国在建设覆盖全部人口的医疗保险制度中投入超过6800亿元,其中中央财政支出超过3000亿。另外,基层医疗卫生服务体系建设和中央投入1300亿,基本公共服务均等化中央投入1300多亿,公立医院改革中央和地方财政共投入800亿。

2009年-2013年,国家财政对医疗卫生累计投入22427亿元,占财政支出的比例从4.4%提高到了5.7%。2012-2014年三年间,中央财政预算中的医疗卫生支出从2000亿元增长至3000亿元。伯恩斯提供的数据显示,国家投入的增速已经超过了GDP增速。

个人支出上涨甚至更快。伯恩斯的的数据显示,2000-2011年间,人均用于医疗卫生服务的支出从每年300多元上涨到1900元左右,其中个人、政府和社会保险各负担三分之一。“中国是在为不断扩张的医疗服务体系买单,一部分是政府掏钱,但大部分是患者掏钱。”他说,从比例上看医保负担的支出越来越多,但从绝对值上看个人负担费用更多,尤其是在农村地区。

但医疗卫生服务似乎没有太多改善。想想我们开头时提到的那些问题吧,那都是医疗资源匮乏且分布不均的结果。医疗保险制度自己也面临的问题更多:不必要的检查、更多的住院治

医保制度推高治疗费用

伯恩斯表示，医疗保险制度推高了治疗费用。

由于医保替患者支付治疗费用，医院就会为患者提供更多的服务(反正也不是患者花钱)，例如处方超出所剂量的药品，不必要的检查(在中国由于医保更多覆盖住院病人，因此医院会更多的提供住院治疗方案)，这时候治疗费用就会提高。

伯恩斯解释，这一过程中会出现道德风险和诱导需求等问题。有了医保的患者会希望更多的使用医保；医生知道你有医保，就会开更多的药，这也刺激了医院去购买更多更昂贵的设备来吸引患者，用更贵的技术、更新的治疗方案。“你很难指望，你为人们提供医疗保险，还要让人们理智的去使用它。”伯恩斯说。

治疗费用提高之后，对于医保制度的压力就增加了，因为每个国家的医疗卫生服务都存在一个“铁三角”，伯恩斯喜欢用这个理论来解释一个国家医疗卫生服务体系的问题。“铁三角”的三个边分别是医疗服务质量、普遍性和成本，大部分国家都希望有更多的国民接受到质量更好的医疗服务，这不可避免的会推高人们为医疗卫生服务所付出的成本。

伯恩斯的数据显示，一国人均GDP和人均医疗卫生服务支出存在正相关的关系，中国和印度都处在图表的左下角(低GDP、低医疗卫生服务支出)。他坦言，总有一天更好的医疗服务质量和普遍性，会让成本提高对国家财政和个人收入都难以负担的地步。

在中国，由政府主导且负担大量成本的医保制度也会面临财力无以为继的问题，更何况我们的医疗卫生服务的普遍性和品质，都远远不够。

代理人制度改变患者的弱势地位

在中国，医保制度还将进一步扩张。伯恩斯表示，中国医保制度虽然基本实现全民覆盖，但能报销的药品和医疗服务项目仍然有限，报销的比例在个人医疗服务支出中也还不够。这也意味着医疗卫生服务体系的成本将进一步提高。

尽管医保制度推高了费用，但它仍是“铁三角”问题的解决方案，最终实现伯恩斯提出的“用合理的成本提供高质量的、有普遍性的医疗服务”。伯恩斯表示，这需要对照有医保制度进行改革，这也是他认为中国医改的核心。“目前中国的医保制度没有为解决医疗问题做出任何贡献，只是支付账单(即报销医疗费)，医保制度要比支付账单做的更多。”他说。

伯恩斯提出了医保制度代理人的概念。目前的医疗卫生服务体系中，医院是绝对的核心，医患信息不对称，即患者并不知道药品、检查是否合理，治疗是否有效，但稀里糊涂的就付了医药费。因此需要一个代理人，依靠其专业性和获取信息的能力，了解和评价各个医院的服务品质治疗费用等信息(这些信息个人很难拿到，即使拿到也不会利用)。这个代理人，可以是医疗保险公司或者其他机构，从外部向医院施压，起到制衡医院的作用。

代理人可以要求医院提高服务质量，也可以控制成本。当代理人掌握了大量的医保人员之后，就有了议价能力，可以要求医院改善治疗方案，避免不必要的检查或大操开药，控制一个人开多个人的药品，甚至可以要求医院为治疗费用打折。

如果中国试图建立代理人的制度，鉴于目前全民医保均由政府部门控制，且社会保障的职责可能上收中央，那么代理人可能就是一家超大规模的保险公司，在各个地方分设机构。对此伯恩斯建议，代理人应该立于中国的医院和医保系统之外，“一家人不好管自己人”。目前美国已经在尝试一些做法，例如基于医院的服务品质来支付费用和评价医疗服务的联网系统。



做最贵的检查开最贵的药，这些钱，都让谁赚走了呢？

当然，为了防止医保制度负担过重，由个人商业医疗保险补充基本医疗保险的模式也很有市场，虽然这一模式被指有失公平，但在西方很流行。但保险公司的口碑不佳似乎影响了这一进程。

伯恩斯表示，一家外国保险公司已经进入中国三年，因为购买私人商业保险的客户数量有限，还在考虑能否存活的问题。“中国人更信任公有经济体，而非私营经济体。”伯恩斯说，“这可能是在中国外资经营一家医疗保险公司的障碍，人们会觉得这家公司不靠谱。”

伯恩斯认为医改的核心是医保制度，而卫计委今年医改的重点是公立医院改革。伯恩斯的代理人概念在中国似乎还太超前，但这也意味着医疗卫生服务体系的成本仍会火箭般增长，医院还会引入最新的技术给患者

Summary

In addition, Caijing has also published an article in a Q&A format based on the interview with Professor Marshall Mayer, in which the article talks about the differences of SOEs in China and the U.S. The article has been republished by Sina Finance and cnfol.com. Caijing also posted this article on its Sina Weibo account (Screenshots of the post and a number of comments were copied below for your reference). The post has generated over 150 comments and more than 500 reposts, and most of the comments are focused on Chinese SOEs. Prof. Marshall Meyer's main points are:

- In the U.S., people treat the rules or regulations seriously and they will be loyal to the company and the institution, the government plays a role of referee, and the state cannot regulate commerce. However, in China, people pay more attention to the relationship ("Guanxi") and they will be loyal to some senior executive, not the company;
- Regarding the oil industry, in Western countries, oil is treated as a commodity and can be bought from anywhere, the government will spend money in other investment but not the ownership of oil reserves, while Chinese oil companies go around the world and buy oil reserves for the national security. Chinese strategy is to avoid risk, but it is costly.
- In the banking industry, America has a very well management of non-performing assets in the bank which protects depositors, and they will close the bank and transfer their operation and assets to another bank, while in China, the government will not allow the bank to fail.

Original Texts

马歇尔·迈耶谈中美国企差别：美国国企是历史产物

2014-06-17 来源：财经网

美国人民假设政府效率会很低下，如果竞争不够就会出现这个问题，因此如果一个企业是国企，由国家兜底，员工和管理者不会去担心国企倒闭，但是私人企业就不同，企业主和员工会很担心企业是否会倒闭

人物名片：马歇尔·迈耶（Marshall W. Meyer）是沃顿商学院管理学和社会学教授，宾夕法尼亚大学东亚研究中心准会员。迈耶教授曾任教于哈佛大学、康奈尔大学、加州大学河滨分校，加州大学洛杉矶分校，耶鲁大学。曾在中国就国企转型等话题开展过多个调研和研究项目。

【财经网记者 杨新亚】“你听说过什么美国国企吗？”马歇尔·迈耶（Marshall W. Meyer）教授自己都笑了。“美国只有两个国企，而且是历史遗留产物。如果不是大萧条，甚至可能都不会存在。”美国人民假设政府效率会很低下，如果竞争不够就会出现这个问题，因此如果一个企业是国企，由国家兜底，员工和管理者不会去担心国企倒闭，但是私人企业就不同，企业主和员工会很担心企业是否会倒闭。

马歇尔·迈耶（Marshall W. Meyer）作为沃顿商学院的管理学和社会学教授，在中国调研过很多国企，谈及中美国企的差别，他表示在西方的历史上，人们讨论最多的是，什么是法律，什么是规则。规则对人们来说很重要，这种情况下，人反而明白企业比个人更重要，人会

忠诚于企业和机构，而不是忠诚于某个人。然而中国社会历史上来说是关系社会，对规则的重视不足加上国企领导有行政级别，给腐败留下了滋生的空间。

提到中国国企改革的可能性时，他说“中国的《公司法》规定：国企的实际控制人，是指虽不是公司的股东，但通过投资关系、协议或者其他安排，能够实际支配公司行为的人（第216条）。也就是说，在国有企业里即使公司的实际控制人不拥有该公司的任何股份，也可以对企业进行管控。其他的不必知道更多了，只要这条还存在，就不会有任何实质性的改革可能发生。”Meyer表示。

财经网：中国的大公司多数都是国企，美国大公司都是私企，中国认为，关系国计民生的关键行业必须由国家控制才能保证国家安全，但美国的石油和银行这些行业基本都是私人控制，似乎也没有什么安全上的威胁，您怎么看待这种差异？

马歇尔·迈耶：美国只有两个国企，一个是客运铁路系统 Amtrak，因为任何人都知道这个领域不怎么赚钱，投入太大不好运营，另外一个就是邮政系统。他们的财务状况都很糟糕。过去有一些私人公司试图从事这方面的运营，但大萧条以后都退出了。这两个国企是历史产物，如果不是大萧条，甚至可能都不会存在。

美国的商业社会就像是一场篮球比赛，每个队伍都是一个公司，政府的角色和职能就是制定规则和监控规则的执行，直到一战，美国的政府都一无所有，甚至连军队都没有，在美国的概念里，政府是裁判，裁判不能参赛，甚至宪法也是这么规定的，联邦政府只有三种权力，征兵、外交、规范商业，这意味着国家不能对商业活动进行干预。

在美国，人们假设政府效率会很低下，如果竞争不够就会出现出问题，如果一个企业是国企，由国家兜底，员工和管理者不会去担心国企倒闭，但是私人企业就不同，企业主和员工会很担心企业是否会倒闭。中国可能会认为一些领域很重要，如果政府不控制可能就会出问题，但是美国认为如果政府控制这些领域才会出现效率低下和发展不良的问题，因为没有人会上心管理。比如民众永远不会觉得波音会出大问题，因为波音是私企，运营者会很用心不会让它轻易倒闭，而且还要和其他企业竞争比如空客，会提高效率，对于航空业反而是好事。

但是美国有一个问题。看看现在乌克兰的情况，奥巴马希望制裁俄罗斯，但企业们说，不行，我们在俄罗斯有投资，所以对于非集体经济（decentralized economy）的国家来说，在全球化时代，政治决策变得更加困难。因为企业是利润驱动的，不会支持对他们不利的决策。

财经网：石油是关键行业，对一个国家的能源安全很重要，中国倾向于政府控制石油企业的所有权，美国不会担心石油企业被私人控制以后对国家安全造成威胁吗？

马歇尔·迈耶：现在西方只有两个大的国有石油公司了，美孚和壳牌，在西方眼里，石油只是一种商品，可以在任何地方购买，所以为什么一定要获得所有权呢，国家宁愿把钱花在其他地方，中国的石油公司在世界各地采购原油在保证国家安全，但是壳牌和美孚认为，中国可以尽量购买所有权，但一旦战争爆发有冲突，切断了航运线，有所有权也没用，他们有这个自信，即使有战争也只是价格上涨罢了，石油总是买得到的。这就是为什么现在中国在建设海军力量和管道，所以你看这个策略很不一样，中国式补救计划是避免危机型，而这种计划效率低下而且非常地昂贵，美孚和壳牌在世界各地投很多钱只是一种分散注意力人们的做法，实际上他们没有投那么多钱在获得所有权上，至少没有中国多。

财经网：银行业呢？

马歇尔·迈耶：银行业也是可以从两方面看，中国的银行系统，每个中国人都相信，政府不会允许银行倒闭，但是美国对于不良资产有很好的管理系统，不保护投资者但是保护储户，美国政府会关闭银行，但是关闭以后会把一个银行的资产和储蓄转移到另一个银行。美国人民并不担心，在大萧条期间他们已经经历过银行的倒闭，然后再重新建立银行，除了投资者以外储户没有什么好担心的。问题在于，银行收了交易费，储户将钱存到银行，银行把储户的钱借给借款人，当银行的资产出现问题，投资者和储户都会损失，但是银行却赚到了钱，解决的方法就是逼迫银行承担风险。怎么增加抗风险能力？就是把银行业务多元化，比如开展资产管理、投资服务，为核心业务做支撑，这样即使银行的负面资产和坏账出现问题，也不至于对其生存造成很大的威胁。在美国，商业借贷基本上已经不存在了，或者说根本不是银行的主业了，已经成为了历史，美国的问题是银行走的太远了，但是中国的问题是在这方面做得不够，银行收入来源太单一，抗风险能力很弱。我认为银行业最大的问题就是要放开利率管制，这样才能增加银行的市场敏感性，对国企来说免费的资金不再免费了，但是这个迟早都要面对的，不能因为不想得到免费的资金就不放松利率的控制。

财经网：在中国，国企的领导人不仅是企业管理者而且是政府官员，这往往导致腐败滋生效率低下，如何有效防止腐败？

马歇尔·迈耶：要优化国企领导有两种选择，一种是选拔国企内部的领导人团队，让他们集体接受管理培训，另一种是从外部引进职业经理人。问题在于，如果对体制内部的人进行培育和选拔，不管他们接受多少外部培训和先进的管理经验教育，他们只对个人或者小团体忠诚而非对公司忠诚。在西方的历史上，人们讨论最多的是，什么是法律，什么是规则，规则对人们来说很重要，在这种情况下，人反而明白企业比个人更重要，人会忠诚于企业和机构，而不是忠诚于某个人。但在中国的国企中，虽然领导人是国家的人，但更重视关系，朋友、亲戚的利益会相较于企业来说更加重要，任何的重大投资不可能交给不认识的陌生人，人们更乐于选择相信有血缘关系的亲信。如张瑞敏所说的，他建议的国企改革其中一点就是把庞大的组织打碎，企业分成小块，这样做以后就能利益分明，权责明确，你对你的 CEO 负责，我对我的 CEO 负责，腐败就能减少。规则很重要。

中国的《公司法》规定：“国企的实际控制人，是指虽不是公司的股东，但通过投资关系、协议或者其他安排，能够实际支配公司行为的人”（第 216 条）。也就是说，在国有企业里即使公司的实际控制人不拥有该公司的任何股份，也可以对企业进行管控。其他的不必知道更多了，只要这条还存在，就不会有任何实质性的改革可能发生。

Additional Coverage

As of July 2, 2014, the article had been republished by eleven online media listed below:

Additional Coverage			
	Publication	Date	Link
	财经网 (caijing.com)	2014-06-17	http://economy.caijing.com.cn/2014-06-17/114270713.html
1	新浪财经 (Sina Finance)	2014-06-17	http://finance.sina.com.cn/world/mzjj/20140617/162619438953.shtml
2	中金在线(cnfol.com)	2014-06-17	http://news.cnfol.com/guojicaijing/20140617/18153724.shtml
3	网易 (NetEase)	2014-06-18	http://dy.163.com/article/T1380165278983/9V261FDQ00964KMJ.html
4	喷嚏网(dapenti.com)	2014-06-18	http://www.dapenti.com/blog/more.asp?name=xilei&id=90771
5	HRoot (Hroot)	2014-06-18	http://www.hroot.com/contents/673/308916.html
6	瑞安网 (ruian888.com)	2014-06-18	http://www.ruian888.com/news/caijing/world/america/2014/0618/141072_2.html
7	华声在线 (dsj.big5.voc.com)	2014-06-19	http://dsj.big5.voc.com.cn/article/201406/201406191535448483.html
8	西祠胡同 (xici.net)	2014-06-19	http://www.xici.net/d204088716.htm
9	马后炮化工 (bbs.mahoupao.net)	2014-06-19	http://bbs.mahoupao.net/thread-85533-1-1.html
10	汉水秋雨 (qiuyu2005.16789.net)	2014-06-20	http://qiuyu2005.16789.net/index.asp?ActionX=ReadArt&NewsID=1738976
11	凤凰博报 (Ifeng Blog)	2014-06-23	http://blog.ifeng.com/article/33281709.html

Screen Grab



打造中国硅谷银行
成就中国科技巨人

客服热线 95528 www.spb.com.cn

[宏观首页](#) [要闻](#) [观察](#) [经济](#) [区域](#) [政策](#) [数据](#) [报告](#) [滚动](#)

当前位置: 宏观频道首页 > 经济 > 正文

马歇尔·迈耶谈中美国企差别：美国国企是历史产物

[正文](#) [财经网微评论 \(798人评论\)](#)

本文来源于财经网 2014-06-17 16:12:05

 [分享](#) [财经网](#) [南方都市报](#) 等1042人分享过

 [打印](#) | [字号: + -](#)



美国人民假设政府效率会很低下，如果竞争不够就会出现出问题，因此如果一个企业是国企，由国家兜底，员工和管理者不会去担心国企倒闭，但是私人企业就不同，企业主和员工会很担心企业是否会倒闭

人物名片：马歇尔·迈耶 (Marshall W. Meyer) 是沃顿商学院管理学和社会学教授，宾夕法尼亚大学东亚研究中心准会员，迈耶教授曾任教于哈佛大学、康奈尔大学、加州大学河滨分校，加州大学洛杉矶分校，耶鲁大学，曾在中国就国企转型等话题开展过多个调研和研究项目。

【财经网记者 杨新亚】“你听说过什么美国国企吗？”马歇尔·迈耶 (Marshall W. Meyer) 教授自己都笑了，“美国只有两个国企，而且是历史遗留产物，如果不是大萧条，甚至可能都不会存在。”美国人民假设政府效率会很低下，如果竞争不够就会出现出问题，因此如果一个企业是国企，由国家兜底，员工和管理者不会去担心国企倒闭，但是私人企业就不同，企业主和员工会很担心企业是否会倒闭。

马歇尔·迈耶 (Marshall W. Meyer) 作为沃顿商学院的管理学和社会学教授，在中国调研过很多国企，谈及中美国企的差别，他表示在西方的历史上，人们讨论最多的是，什么是法律，什么是规则，规则对人们来说很重要，这种情况下，人反而明白企业比个人更重要，人会忠诚于企业和机构，而不是忠诚于某个人，然而中国社会历史上来说是关系社会，对规则的重视不足加上国企领导有行政级别，给腐败留下了滋生的空间。

提到中国国企改革的可能性时，他说“中国的《公司法》规定：国企的实际控制人，是指虽不是公司的股东，但通过投资关系、协议或者其他安排，能够实际支配公司行为的人（第216条），也就是说，在国有企业里即使公司的实际控制人不拥有该公司的任何股份，也可以对企业进行管控，其他的不必知道更多了，只要这条还存在，就不会有任何实质性的改革可能发生。”Meyer表示。

财经网：中国的大公司多数都是国企，美国大公司都是私企，中国认为，关系国计民生的关键行业必须由国家控制才能保证国家安全，但美国的石油和银行这些行业基本都是私人控制，似乎也没有什么安全上的威胁，您怎么看待这种差异？

马歇尔·迈耶：美国只有两个国企，一个是客运铁路系统Amtrak，因为任何人都知道这个领域不怎么赚钱，投入太大不好运营，另外一个就是邮政系统，他们的财务状况都很糟糕。过去有一些私人公司试图从事这方面的运营，但大萧条以后都退出了。这两个国企是历史产物，如果不是大萧条，甚至可能都不会存在。

美国的商业社会就像是一场篮球比赛，每个队伍都是一个公司，政府的角色和职能就是制定规则和监控规则的执行，直到一战，美国的政府都一无所有，甚至连军队都没有，在美国的概念里，政府是裁判，裁判不能参赛，甚至宪法也是这么规定的，联邦政府只有三种权力，征兵、外交、规范商业，这意味着国家不能对商业活动进行干预。

在美国，人们假设政府效率会很低下，如果竞争不够就会出现，如果一个企业是国企，由国家兜底，员工和管理者不会去担心国企倒闭，但是私人企业就不同，企业主和员工会很担心企业是否会倒闭，中国可能会认为一些领域很重要，如果政府不控制可能就会出问题，但是美国认为如果政府控制这些领域才会出现效率低下和发展不良的问题，因为没有人会上心管理，比如民众永远不会觉得波音会出大问题，因为波音是民企，运营者会很用心不会让它轻易倒闭，而且还要和其他企业竞争比如空客，会提高效率，对于航空业反而是好事。

但是美国有一个问题，看看现在乌克兰的情况，奥巴马希望制裁俄罗斯，但企业们说，不行，我们在俄罗斯有投资，所以对于非集体经济（decentralized economy）的国家来说，在全球化时代，政治决策变得更加困难，因为企业是利润驱动的，不会支持对他们不利的决策。

财经网：石油是关键行业，对一个国家的能源安全很重要，中国倾向于政府控制石油企业的所有权，美国不会担心石油企业被私人控制以后对国家安全造成威胁吗？

马歇尔·迈耶：现在西方只有两个大的国有石油公司了，美孚和壳牌，在西方眼里，石油只是一种商品，可以在任何地方购买，所以为什么一定要获得所有权呢，国家宁愿把钱花在其他地方，中国的石油公司在世界各地采购原油在保证国家安全，但是壳牌和美孚认为，中国可以尽量购买所有权，但一旦战争爆发有冲突，切断了航运线，有所有权也没用，他们有这个自信，即使有战争也只是价格上涨罢了，石油总是买得到的，这就是为什么现在中国在建设海军力量和管道，所以你看这个策略很不一样，中国式补救计划是避免危机，而这种计划效率低下而且非常地昂贵，美孚和壳牌在世界各地投很多钱只是一种分散注意力人们的做法，实际上他们没有投那么多钱在获得所有权上，至少没有中国多。

财经网：银行业呢？

马歇尔·迈耶：银行业也是可以两方面看，中国的银行系统，每个中国人都相信，政府不会允许银行倒闭，但是美国对于不良资产有很好的管理系统，不保护投资者但是保护储户，美国政府会关闭银行，但是关闭以后会把一个银行的资产和储蓄转移到另一个银行，美国人民并不担心，在大萧条期间他们已经经历过银行的倒闭，然后再重新建立银行，除了投资者以外储户没有什么好担心的，问题在于，银行收了交易费，储户将钱存到银行，银行把储户的钱借给借款人，当银行的资产出现问题，投资者和储户都会损失，但是银行却赚到了钱，解决的方法就是逼迫银行承担风险，怎么增加抗风险能力？就是把银行业务多元化，比如开展资产管理、投资服务，为核心业务做支撑，这样即使银行的负面资产和坏账出现问题，也不至于对其生存造成很大的威胁，在美国，商业借贷基本上已经不存在了，或者说根本不是银行的主业了，已经成为了历史，美国的问题是银行走的太远了，但是中国的问题是在这方面做得不够，银行收入来源太单一，抗风险能力很弱，我认为银行业最大的问题就是要放开利率管制，这样才能增加银行的市场敏感性，对国企来说免费的资金不再免费了，但是这个迟早都要面对的，不能因为不想得到免费的钱就不放松利率的控制。

财经网：在中国，国企的领导人不仅是企业管理者而且是政府官员，这往往导致腐败滋生效率低下，如何有效防止腐败？

马歇尔·迈耶：要优化国企领导有两种选择，一种是选拔国企内部的领导人团队，让他们集体接受管理培训，另一种是从外部引进职业经理人，问题在于，如果对体制内部的人进行培育和选拔，不管他们接受多少外部培训和先进的管理经验教育，他们只对个人或者小团体忠诚而非对公司忠诚，在西方的历史上，人们讨论最多的是，什么是法律，什么是规则，规则对人们来说很重要，在这种情况下，人反而明白企业比个人更重要，人会忠诚于企业和机构，而不是忠诚于某个人，但在中国的国企中，虽然领导人是国家的人，但更重视关系，朋友、亲戚的利益会相较于企业来说更加重要，任何的重大投资不可能交给不认识的陌生人，人们更乐于选择相信有血缘关系的亲戚，如张瑞敏所说的，他建议的国企改革其中一点就是把庞大的组织打破，企业分成小块，这样做以后就能利益分明，权责明确，你对你的CEO负责，我对我的CEO负责，腐败就能减少，规则很重要。

中国的《公司法》规定：“国企的实际控制人，是指虽不是公司的股东，但通过投资关系、协议或者其他安排，能够实际支配公司行为的人”（第216条）。也就是说，在国有企业里即使公司的实际控制人不拥有该公司的任何股份，也可以对企业进行管控。其他的不必知道更多了，只要这条还存在，就不会有任何实质性的改革可能发生。

Summary

Qian HAO from Sina has published an article titled “How does Chinese business man plan for succession?” based on her interview with Professor Raffi Amit, in which the article talks about the succession of family business in China. The article was published in the “Opinion Leader” section at Sina Column channel. Sina Weibo and other 8 online portals have reposted the article. Below please find Prof. Raffi Amit’s main points:

- In China, people would decide on successor until they have to, because if the business owner plans for succession at an early age, his employees would lose respect in him and only focus on the successor. It is not the correct approach as it would be too late for the company to appoint its successor by then and it’s not good for the business.
- When talking about the succession, we need to distinguish the succession in ownership, succession in management, and succession in control.
- More importantly, succession has to be done in the context of the governance of the family and the governance of the family business.
- In Western countries, it is very common for a family to have a Family Constitution which addresses the issues of succession, while in Asia, it is different.
- Family Constitution in the core process of the succession is to develop a family employment policy to encourage qualified professional manager to come to and stay in the company.

Original Texts

中国土豪们应何时安排身后事

2014-06-14 来源：新浪财经

越来越多的中国企业家意识到，他们不会长生不老，早早确定接班人，不是咒自己不长寿，而是确保家庭和谐和基业长青的万全之策。在西方早已盛行百年的“家族宪法”，也开始慢慢被中国新一代的企业家们所接纳。这在五年前还难以想象。

等到企业掌门人去世时再决定谁来接班，已经太晚了。

沃顿商学院创业和管理学教授拉菲-阿米特(Raffi Amit)在研究全球各地的家族企业时发现，在亚洲，尤其是中国，企业的掌门人很忌讳谈继承权，似乎一谈继承权，就是承认有一天他会死。中国的情况的确比较特殊，只要早早确定继承计划，掌门人就可能被“忽视”，大家最关注的人立刻变成“皇太子”。

“这是完全错误的，毫无道理。”阿米特接受新浪财经专访时坦言。

“我看到很多案例，都是类似于老板辞世，兄弟姐妹子女之间如何分享企业股权这些问题却都没个说法。结果可想而知，家族成员你争我斗，感情因素占据上风，此时就几乎不可能做出合乎常理的决议，因为可能任何决议都会带有强烈的感情色彩。”

阿米特的观点很明确：等到掌门人去世时再决定谁来接班，已经太晚了。

“家族宪法”(Family Constitution)，这个舶来品的新词，在我看来和老一辈的“家规”有些类似。在任何一个拥有诸多产权延续并未经破坏的百年老店的地区，例如欧洲，美国，拉丁美洲，甚至是东南亚很多国家，家族宪法都是置家立业之本。可惜的是现如今，华人家族中周密的家族宪法并不多见。

即使是百年老店，“家族宪法”也不是一夜炼就的。

拥有法国欧尚集团(Auchan)的穆里耶兹(Mulliez)家族，1903年开始创业，家族议会却是1955年才成立，当时是为了协助创办人将企业传承给11名继承人。目前，家族处在第四、五代交接时期，共有780名继承人，其中550人是家族议会成员，公平决议和家族和谐因此得到维系。很难想象，如果没一个做决策的家族议会，以及可以世代相传的“家族宪法”，如此庞大的一个大家族企业将如何维系。

再举一个我们身边的例子，酱料品牌李锦记，一个创始于1888年的香港李锦记的百年老店。在度过了两次家变危机之后，第三代掌门人李文达在企业创立105年之后的2003年才建立了家族委员会。家族委员会由最能代表家族利益的核心成员组成——包括李文达夫妇和五名子女。家族委员会只负责家族事务的处理，公司董事会则主要讨论与企业运营相关的重要战略决策，各司其职。同时，为了保证公司的运营由最合格的家庭成员来担当，董事会中的家族董事，由家族委员会选择任命，以保证董事会既能考虑家族整体利益，又可以独立做出决策。

李锦记家族委员会每个季度都会召开一次为期4天的会议，内容包括从战略层面规划家族建设，家族宪法是其中要务，而二代培养又是家族宪法中的关键点。例如，对于股权的继承和转让，就要求股东须具有李锦记家族的血缘，男女不限。股东想要退出，股份由公司统一购回。

对于董事会，主席由家族成员出任，但董事会成员既可以由家族委员会选择对业务有兴趣的家族精英出任，又可以聘请外部非执行董事。

李锦记的家族宪法中还有一些有趣的细节，例如，不要晚婚，不准离婚，不许有婚外情。否则将自动退出董事会，虽保留股份却失去了在企业决策中的发言权。

家族企业的决议程序，也可以被看做“家族宪法”，在这个时候就显露出其重要性了。

“家庭宪法的一部分，就是继承权，以及‘家庭雇佣体系’，这是为了保障家庭继承人基本合格，并鼓励有能力的职业经理人加入。家族内部应当如何被管理，谁可以具有决定权，如何相互制约，假设这些都有据可依，就会最大限度减少由抢夺继承权引发的争端。”阿米特对新浪财经称。

看似简单的家庭治理问题，若不能规范化，就是在家族企业的运营中埋下了一颗地雷，随时可能被引爆。“家族企业传承问题就是这么个很复杂的综合性问题，环环相扣，一环接不上，企业运营就出问题。”

“这就是为什么说，家族宪法很重要。因为家族和谐和生意兴隆缺一不可。要做成一个成功的家族企业，需要平衡二者，而绝不是金钱至上。家和万事兴，这个道理中国人最明白不过了。”阿米特说。

拥有者未必是管理者

诸多的中国的大企业，或是一直在东南亚发展的那些华人企业，现在都已经枝叶茂盛，家族成员也十分庞大。阿米特就探访了其中一些东南亚华人，帮助他们完善家族议会和家族宪法。

在阿米特看来，企业“接棒”分为三类：所有权，管理权和掌控权。一般来说，创办一个家族企业时，创始人都既是所有者，又是管理人和操控者。可当一代企业家过渡到第二代，第三代时，一些子子孙孙就有了自己的想法，他们可能想做牙医，艺术家，甚至科学家。

所以，企业继承一定要根据所有权，管理权和掌控权做三个部分的考虑，并不需要全部牢牢抓住。因为古往今来，当家族企业成长到巨大时，所有权和管理权一定会分开。很多我们耳熟能详的大品牌都是如此，类似的例子不胜枚举。

举例来说，意大利家族企业菲拉格慕(Salvatore Ferragamo)，是一个老牌的奢侈品牌，当掌门人去世后，儿子接掌了企业运营，但是很快就被在“家族议会”中颇具话语权的母亲给解雇了，只保留股份的所有权；而另外一个儿子，因为可以胜任工作，所以依然继续其作为美国首席执行官的位置。这被看做是对菲拉格慕家族企业负责的最优的解决方案。

相比谁来继承，还有一个更令人令人头疼的问题，就是有家庭成员要离场。

有些企业的家庭成员只想要分一杯羹，依靠自己持有的股份，获取持续的现金流，或者是仅仅抽出很小一部分现金。这个问题还比较容易解决，只要公司的管理者平衡好用于再投资的钱，和用来分红的钱，就可以取悦多方。

最难处理的是一些想把公司股权直接折现离场的家庭成员。他们要多少现金，是一次性折现还是在一段时间内分期折现？如果公司的大股东要折现离场，公司是否会负担得起，公司估值如何折算。一些没有上市的公司在处理这个问题时难度就更大了。

有些华人家族企业就把继承权的问题料理得很合理，例如阿米特所研究的一家菲律宾家族企业，该企业已经顺利过渡到第七代了，他们对家庭成员如何分享企业红利有一个明确的政策。例如，在现在掌权企业运营的第七代，是五个兄弟姐妹。五个子女各自拥有 20%的股权。其中，3 个女孩结婚生子，她们与两位兄弟签订协议，将选举权放弃给两位兄弟。但是这完全是自愿的，如果家族的女性成员同样在管理家族企业，她们可以选举，这并不是问题。

如此看来，每个企业都是一个特例，没有任何一套理论或是“家族宪法”可以放之四海而皆准。

但李文达的一句话点拨得妙：“公司只是家族的一部分，我们更关注家族怎么延续，家族利益至上。没有家族内部的和谐，家族企业的长久发展就无从谈起。”

Additional Coverage

As of July 2 2014, the article had been republished by thirteen online media listed below:

Additional Coverage			
	Publication	Date	Link
	新浪财经 (finance.sina.com)	2014-06-14	http://finance.sina.com.cn/zl/international/20140614/223019414262.shtml
1	新浪博客 (blog.sina.com)	2014-06-16	http://blog.sina.com.cn/s/blog_6bc14b4b0101hstx.html
2	北京大学自考人力资源管理专业官方授权报名点 (185186.com)	2014-06-15	http://www.185186.com/win/xcgl/2014/0615/88556.html
3	合乐网 (he88.net)	2014-06-15	http://www.he88.net/hele888pingtai/2014/0615/42106.html
4	百万富翁网 (cccccooooo.com)	2014-06-15	http://www.cccccoooo.com/special/2014-06-15/3909.html
5	股吧网 (guba.com)	2014-06-16	http://www.guba.com.cn/news/licai,112902158.html
6	最高人民法院网 (zyxfy.com)	2014-06-15	http://zyxfy.com/xinwenzhongxin/2014/0615/2345.html
7	华讯财经网 (money.591.com)	2014-06-16	http://money.591hx.com/article/2014-06-16/0000310266s.shtml
8	两只蜜蜂网 (liminjie714.com)	2014-06-15	http://www.liminjie714.com/uploads/a/shimechanpinquheitouhao/2014/0615/341478.html
9	微头条 (wtoutiao.com)	2014-06-15	http://www.wtoutiao.com/a/278772.html
10	淘金易 (taojinyi.com)	2014-06-16	http://www.taojinyi.com/licai/cgrw/1406/106328-2.html
11	新10亿 (newbillion.cn)	2014-06-18	http://www.newbillion.cn/jrsc/3710.html
12	西陆网(xilu.com)	2014-06-18	http://shizheng.xilu.com/20140618/1000150002289440.html
13	青岛财经日报 (Qingdao Caijing Daily)	2014-06-30	http://epaper.qdcaijing.com/cjrb/html/2014-06/30/content_173687.htm

中国土豪们应何时安排身后事

2014年06月14日 22:30 作者: 陈伟 (191人赞赏)

手机阅读

文/新浪财经欧洲站站长 陈伟

越来越多的中国企业家意识到，他们不会长生不老，早于理想接班人，不是死自己不开示，而是得再家庭增加再后任长者的财富积累。在西方早已盛行有序的“家族宪法”，也开始慢慢被中国新一代的企业家们所认识。这在五年内应该以普及。



等到企业掌门人去世时再决定谁来接班，已经太晚了。

沃顿商学院创业和家族学教授拉非·阿米特(Rafi Amit)在研究全球各地的家族企业时发现，在亚洲，尤其是中国，企业的掌门人很爱请接班权，似乎一欲继权，就是默认有一天他会死。中国的情况的确比较特殊，只要早早就在继权计划，掌门人就可能被“感动”，大家最关注的人立刻完成“皇太子”。

“这是完全错误的，毫无道理。”阿米特接受新浪财经专访时坦言。

“我看到很多案例，都是类似于老板辞世，兄弟选择于女之间的如何分享企业股权这些句都和没个办法，结果可想而知，家族成员你争我斗，感情破裂占上风，此时就几乎不可能做出合乎逻辑的决议，因为可能任何决议都会有强烈的感情色彩。”

阿米特的观点很明确：等到掌门人去世时再决定谁来接班，已经太晚了。

给家族立宪

“家族宪法”(Family Constitution)，这个舶来品的译词，在我看来和老一派的“家规”有些类似。在任何一个拥有遗产继承并来起破坏的百年老店地区，例如欧洲，美国，拉丁美洲，甚至是东南亚很多国家，家族宪法都是置家立业之本。可惜的是现如今，华人家族中同业的家族宪法并不多见。

即使是百年老店，“家族宪法”也不是一夜炼成的。

拥有法国欧尚集团(Auchan)的穆里耶斯(Mulliez)家族，1903年开始创业，家族议会却是1955年才成立，当时是为了协助创办人将企业传承给11名继承人。目前，家族处在第四、五代交接时期，共有780名继承人，其中550人是家族议会成员，公平决议和家族和谐因此得到保证。很理想，如果说一个能决策的家族议会，以及可以世代相传的“家族宪法”，如此庞大的一个大家族企业将如何维系。

再举一个我们身边的例子，蓝科品牌李伟记，一个创建于1888年的香港李伟记的百年老店，在度过了两次家变危机之后，第三代掌门人李文达在企业创立105年之后的2003年才建立了家族委员会，家族委员会由最能代表家族利益的核心成员组成——包括李文达夫妇和五名子女。家族委员会只负责家族事务的处理，公司董事会则主要讨论与企业运营相关的重要战略决策，各司其职。同时，为了保证公司的运营由最合适的家庭成员来担当，董事会中的家族董事，由家族委员会选择任命，以保证董事会能够考虑家族整体利益，又可以独立做出决策。

李伟记家族委员会每个季度都会召开一次为期4天的会议，内容包括从战略层面规划家族建设，家族宪法是其中必备，而二代培养又是家族宪法中的关键点。例如，对于接班的继承和转让，就要求接班者具有李伟记家族的血统，男女不限，接班者要退出，股份由公司统一购回。

对于董事会，主席由家族成员出任，但董事会成员可以由家族委员会选择对业务有兴趣的家族精英出任，又可以聘请外部非执行董事。

李伟记的家族宪法中还有一些有趣的细节，例如，不要离婚，不要赌博，不许有婚外情，否则将自动退出董事会，且清算股份即失去了在企业决策中的发言权。

家族企业的决议程序，也可以被看做“家族宪法”，在这个时候就且露出其重要性了。

■ 家庭宪法的一部分，就是继承权，以及“家庭治理体系”，这是为了确保家庭继承人基本合格，并鼓励有能力的职业经理人加入，家族内部应当如何被管理，谁可以具有决策权，如何相互制衡，做这些事情都有据可依，就会最大限度地减少由争夺继承权引发的争端。”阿米特对新财经说。

看似简单的家庭治理问题，若不能精细化，就是在家族企业的运营中埋下了一颗地雷，随时可能被引爆。“家族企业传承问题就是这么个复杂的综合性问题，环环相扣，一环接不上，企业运营就出问题。”

“这就是为什么说，家族宪法很重要，因为家族和谐和生意兴隆缺一不可，要成为一个成功的家族企业，需要平衡二者，而绝不是金钱至上，家和万事兴，这个道理中国人是明白不过了。”阿米特说。

拥有者未必是管理者

诸多的中国的大企业，或是一直在东南发展的那些华人企业，现在都已经枝叶茂盛，家族成员也十分庞大，阿米特就采访了其中一些东南财华人，帮助他们完善家族议会和家族宪法。

在阿米特看来，企业“治理”分为三类：所有权，管理权和掌控权。一般来说，创办一个家族企业时，创始人也就是所有者，又是管理人和掌控者，可当一代企业家过渡到第二代、第三代时，一些子子孙孙就有了自己的想法，他们可能想做牙医、艺术家，甚至科学家。

所以，企业继承一定要兼顾所有权，管理权和掌控权这三个部分的心态，并不需要全部牢牢抓住，因为自古以来，当家族企业成长到巨大时，所有权和管理权一定会分开，很多我们耳熟能详的大品牌都是如此，类似的例子不胜枚举。

举例来说，意大利家族企业菲拉格慕(Salvatore Ferragamo)，是一个老牌的奢侈品牌，当掌门人去世后，儿子接管了企业运营，但是仍然保持在“家族议会”中保留话语权，母亲给解雇了，只保留股份的所有权；而另外一个儿子，因为可以担任工作，所以依然继续其作为美国首席执行官的位置，这被看做是对菲拉格慕家族企业负责的最好的解决方案。

相比继承权，还有一个更令人令人头疼的问题，就是家庭成员买离场。

有些企业的家庭成员只想买一杯羹，就靠自己持有的股份，获得持续的现金流，或者是仅仅抽出很小一部分现金，这个问题还比较容易解决，只要公司的管理者平衡好用于再投资的钱，和用来分红的钱，就可以双管齐下。

最难处理的是一些想把公司股份直接折现离场的家庭成员，他们要多少现金，是一次性折现还是在一段时间内分期折现？如果公司的大股东要折现离场，公司是愿意承担责任，公司价值和折现，一些没有上市的公司在解决这个问题时难度就更大了。

有些华人家族企业就把继承权的问题处理得很合理，例如阿米特所研究的一家非华裔家族企业，该企业已经顺利过渡到第七代了，他们对家庭成员如何分享企业红利有一个明确的政策。例如，现在掌权企业运营的第七代，是五个兄弟姐妹，三个子女各自持有20%的股权，其中，3个女孩结婚生子，她们与两位兄弟签订协议，将选举权放弃给两位兄弟，但是这完全是自愿的，如果家族的女性成员同样在管理家族企业，她们可以选举，这并不是问题。

如此看来，每个企业都是一个特别，没有任何一套理论或是“家族宪法”可以放之四海而皆准。

■ 但李文达的一句话点醒得妙：“公司只是家族的一部分，我们更关注家族怎么延续，家族利益至上，没有家族内部的和谐，家族企业的长久发展就无从谈起。”



(本文作者介绍：新财经财经网站站长，工作10年，从社会新闻到财经新闻，从上海到伦敦，从第一财经日报到新财经。) 本文为作者独家撰稿新浪财经使用，请勿抄袭，即发表言论不代表本站观点。

Original Texts

专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道

2014-06-14 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。沃顿商学院讲师埃德温·肯(Edwin Keh)在发言时表示，中国要制造经济特区有两个原因，因为中国不太知道如何跟西方打交道，所以他们认为建立经济特区是打开中国与西方大门一扇很好的大门，他们可以自由在这里运输资源、运输物资等等。

以下是文字实录：

我今天的主题是谈谈对中国创新和中国创新企业的看法和未来的走向如何，所以我们会想过去的情况、现在的情况、未来的情况，并且用三个案例论证今天的主题，然后谈谈我未来的预测，当然，对未来只是一个预测而已，我并没有确切的答案。

中国贸易算是全球贸易的开端吧，并不是新生的，全球贸易也不是新现象，在 1500-1600 年之间贸易就已经开始了。你们可以看到这幅图地上有欧洲的贸易等等，有茶、糖、棉花、鸦片等等这些物品都在交易当中，这些就是我们现代交易的摇篮起源。

我几周之前在北京，当时我正在教 EMBA 的学生，有一些是中国学生，有一些是沃顿学生，有一些是美国学生，当时我问他们：你们觉得全球贸易关系在未来大概是怎么样的？我们以后怎么样达成好的全球交易现状？

贸易起源于马可波罗，接着就是哥伦比亚了，现在的全球贸易其实是有一个十分特别的日子，在这个日子拐点上以后这个贸易就慢慢发生变化了，而现代贸易其实是从这两个人开始的，这个会议是上个世纪七十年代的时候开始的，这次会议的大背景蛮有趣的，因为上个世纪七十年代冷战正在进行当中，整个世界处于比较混乱的状态，矛盾比较尖锐。当时这两位领导是冷战的两大巨头，当然，最好的敌人也是最好的朋友，当时毛主席想了解一下西方的敌友，这个会议几年之后就走向中国的改革开放。当时这两位领导人所做的工作以及会面是重塑了现代贸易。

1972 年，中国北京以及中国台湾在那个情况下，世界其实对中国的了解就像世界对今天北韓的了解一样少，但是这两位领导人见面以后打开中西贸易之门，这个事件是 42 年零 4 个月之前。

关于经济特区，要制造经济特区有两个原因，因为中国不太知道如何跟西方打交道，所以他们认为建立经济特区是打开中国与西方大门一扇很好的大门，他们可以自由在这里运输资源、运输物资等等。其实在当时建区之初中国出口并不是非常的旺盛，所以中国对贸易的重点是放在制造商以及增加出口贸易方面。

我们在屏幕上能看到这些经济特区基本在东部沿海城市，最成功的是深圳特区。这里面有很多很有趣的情况，为什么要创造这些经济特区？除了与西方交流以外，是要建立一些壁垒防止外部的污染。这幅图东部沿海是经济特区原本在的地方，要选择东部沿海城市是有原因的：第一个原因是沿海，所以你可以很自由进出中国的大门，第二个原因，这些城市是中国政府大力投资的城市，在那里有人员建工厂、工作，并且创造营收等等，并且与港、澳、台有联系，所以就选择这些地方，第三个原因，邓小平他深信这些经济特区的试验区一定会成功的，邓小平他当时说，要是不成功的话我们可以把它们一下子全部关掉，因为它们是中国比较边缘的地区，所以没有很多人了解到。东部地区创造的财富是比较多的。

这是 1970 年深圳小渔村的一幅图，人口只有 75000 人，七十年代的时候我逛了一下深圳，觉得走了七八个街口就把它逛完了，所以很小。从深圳到香港其实是很浪漫的经历，就像冒险一样，很有趣的。当时深圳像第三世界国家一样，感觉与今天的中国完全不一样。这幅图是深圳的罗湖关口，走过这头关口就可以到香港，这里可以看到人们挑着担子从这里走到香港，这在今天是非常不可想象的。今天的人口已经突破 1400 万之多了，这个城市很难想象在四十年前是一个小渔村，今天发展如此日新月异。我一个朋友并不相信这个深圳的故事，他觉得这是假的。

很多人看过这些粮票，是老的中国货币，现在大家用的都是新货币，但以前外国人来中国时换到的纸币就是这种，还有专门发给外国人的英文版的，但是只在某些对西方游客开放的商铺里面才能用这种老式英文纸币，因为当时领导人有意要把这些与民间社会隔绝起来。

所以中国的商贸在四十多年之前是难以想象，现在增长速度是非常之快的。过去三十年，世界上可能没有任何经济体比中国的经济增长速度快。可能你们听到中国的经济正在放缓，不要担心，你要知道中国经济总量在过去三十年增长量比其他国家大很多倍。

这里的这个转折点会把我们引入今天下午的正题，就是中国的公司从此刻开始要做怎样创新举动来增长它们的经济。

过去我们的重点是放在制造商，这种行业的成本比较廉价。但是过去几年这个情况已经开始变化了，我们到了转折点了。这个地图上可以看到南美、非洲等这些国家 GDP 增长相当快，但很多西方国家 GDP 增长率则在放缓，尤其在欧洲地区的经济已经放缓得非常慢了，因为很多中国制造商都在寻求变更之路。

08 年时候有一场全球金融危机，而在发达国家它们经受的打击是更大的，但你们可以看到金砖四国却能保持很好的增长势头。2008 年时候中国尽管在金融危机的大背景下，但它们的的增长率仍然在急速增长，并没有受到很大的影响。

这里这幅图说的是全球中产阶级的分布以及消费状况，这里可以看到 2000-2050 年的状况，这个图表是错的，因为没有人能够预料到 2050 年会发生什么，但是它的错误率即使 50%，它也会反映出总体趋势。从中国和印度发展趋势看到我们可以制造更多财富，所以全球很多中产阶级将会来自中国、印度和其他国家。另外，关于中产阶级的消费方式，从现在开始到可预见的未来之间，亚太区中产阶级的消费量将会增长非常大。

这幅图是人们可支配深入在线上的情况，早上有一场讨论会谈到电商，电商让我们今天消费模式发生很多变化，也有很多影响。这幅图表反映的是人们在线上消费占收入的占比，也就是说在您总收入里面有百分之多少是用在线上花费的。这里可以看到美国和英国他们的线上消费率大概是 23%和 25%，但是印度和中国已经突破了 30%了，所以如今天早上电商讨论会里面

提到的，对于新兴的国家而言电商对它们的冲击会很大，所以它们接受新事物的思想还有趋势也会更加大。

中国在沿海地区网络渗透率比较高，但在其他地方可能比较低，不久之前中国是世界上的工厂，但是后来发生事情改变了这一局势，不仅因为我们人口越来越多了，而且最低工资也上升了，已经开始和西方一些水平比较相近了，运输成本也比较高了，同时我们的汇率也在升值，现在大家都在买入美元。曾几何时，我们效率非常低，我们生产时要许多的人，因为以前工作人口非常巨大，但是后来不行的时候我们就需要去提高产能以及优化技术，但是做同样的事情在现在越来越困难了，因为技术产能已经达到一个水平。

同时，现在国内有一些消费正在抬头，因为现在中国人更加富裕了，这就意味着他们和西方世界生产力比较相似了，他们就可以买更多的东西。中国跟邻国之间工资最低比较，使中国成为这张图中比较中的国家，日本比较昂贵。

这张图片是中国农村和城市人口结构在 85 年大概 76%的人生活在农村当中，但是现在 95%的人生活在城市当中，中国农民工是世界上最大的人口流动，这也是我们这一代人当中独特的现象。1985 年时候中国非常贫困，但是现在中国有很多将会加入中产阶级。还有独生子女政策现在也对于人口老龄化有贡献，但是人口的教育素质越来越高了，因为现在越来越多的中国大学毕业生加入到劳动大群当中。

现在有越来越多的东西在美国和欧洲生产而不在中国市场了，比如去年 9 月份沃尔玛想要将许多生产能力返回美国，在接下来十年当中还会将额外 500 亿美元生产能力移回美国，所以现在也是中国商业环境的一大变化。

在中国附加值比较高的价值链当中会有哪些东西出现代替低端价值链呢？现在中国想要走的路已经显然不是像以前那样通过人力增加价值，中国现在想要通过创造性的东西增加价值。你看一下你的 iPhone 上面，它会写着在加利福尼亚设计、在中国组装，但中国说“我们不想要这样了”，这就是未来的趋势。

下面给大家展示三个半的案例研究，我想要用的案例首先是一号店的情况，它的董事长今天早上做了讲话，另外一个达芙妮的案例，还有一个是好孩子的案例。开放 899 在沃顿过去 5 年中一直非常顺利，5 年之前马歇尔和我一起喝咖啡，马歇尔说“我有一个好的想法，我们不然教他们企业运作时跟现实更加相关的东西，提高学生的体验性。”所以 OPIM899 在我们两个创立下就开始设立起来了，当时希望通过一年实验一下看看最后效果怎么样。学生拿到许多中国公司的案例，在一个月当中来读这个案例，马歇尔和我大概在 3-4 天中做了 16 个小时的讲座。

大概在春节将至的时候他们来中国，当时有 12 个学生去中国，我们跟学生解释的时候跟他说“每天早上我们分三组”，你们到中国时候分别去这三家公司去研究，所以三组学生去实地考察，早上以及下午一部分时间跟这些公司的 CEO、CFO 以及投资者关系的负责人，让他们介绍一下公司计划，然后你问他们问题，实地考察结束之后在车首先准备一下要做什么考察报告，然后以投资者的这个角度去思考你是怎么看这个公司优点、缺点，你哪些地方喜欢、哪些地方不喜欢，

晚上这三个不同的团队坐在一起做报告，还会进行争论，第二天我们做同样的事情，在中国的 7 天当中去了深圳、苏州、东莞，珠江三角洲的珠海，还有香港，来做“中国敢死队”，这是第一年时有 12 个学生去。第二年大概有 100 个学生想要加入去中国实地考察的这个项目课程，但是我觉得 100 多个就太多了，所以只能限制到 100 个。第三年我们有 130 余个

学生去，第四年有 160 个学生，但是我告诉他们必须写论文学到了什么东西，招生时候也让学生写为什么来我们这个课程，所以现在门槛越来越高了。不管怎么说，这都成为沃顿商学院最受欢迎的课程之一，而且也是沃顿评分最高的课程。

在五年当中，就像我之前所说的，我们考察了不同的企业，屏幕上的三家企业我们去考察了很多遍，但是五年以来我们发现它们盈利方式、运营方式发生巨大的变化，我们也了解了它们为什么取得成功。

于刚他是一号店董事长，有多少人知道一号店？有多少人在一号店买过东西？不赖啊！一号店是于刚所创立的，大家可能知道于刚从沃顿拿到博士学位，他在八十年代是个非常聪明的中国学生，后来去了美国康奈尔大学学习，他说他那边学习了很多年。他在康纳尔的时候遇到一个危机点，他在这个危机时间做了什么？他坐了火车去了费城，然后敲了一个董事长的门，问一下他“能不能给我五分钟？”五个小时之后他又坐火车回了康纳尔，四天之后他就上了沃顿大学的课，因为他之前所敲的这个门正是沃顿商学院一个院长级的人物，他之后就成为一个非常著名的学者，大概发布了 200 个论文左右，而且他也花了很多时间在一个地下室当中创立了自己的公司。

当时因为他学了东西，所以他能够认识机场当中许多物流的东西，于是他就创立了一个算法去帮助这些物流公司组织自己飞机的起落时间等等。他当时说我们可以做一些有用的东西，而不只是一个算法而已。后来他创立了初创企业，不仅包括物流，还包括仓库等等应该怎么做，他们当时也在亚马逊[微博]中研究他们是怎么做的，花了很多时间在德克萨斯州。另外一家公司想要了解在全球采购链中要怎么做，于是于刚就去帮了他们，他还说另外一个人可以帮助你，就是 Junling Liu，然后他们后来一起创立了一号店。

之后有人去研究世界上成长最快的公司是哪家，可能就是一号店，我们也做了考察，他们每个月几乎都有 2 位数的增长。两年之前他们有 2000 多个员工，现在可能几个。沃尔玛也不能完全复制他们的事情，因为于刚他一手建立了所有这些系统等等，使得这个公司能够现在增长这么快。虽然于刚犯了很多错误，但是他做的最早最正确的决定就是没有请 SAP、请其他一些大公司，否则他们永远不可能实现现在的增长。因为他创造了所有一号店运行的系统，所以这也为他的成功留下了很大的伏笔。

我们当时去了他的办公室，沃尔玛牌子在主位，一号店在副位，但是几年以后一号店就在主位了，沃尔玛变成了很小的牌子，所以他们在中国的电商界是最具雄风的。

这些可以让我们总结在中国电商成功的原因，第一个，要关注客户，美国 UPS 和 FEDEX 快递就能够做到这一点，他们了解快递背后的物流原理，以及快递如何准时送达给客户的准则，这个时候就向他学习，并且他知道保证快递物流对于一号店仓储很重要，所以当时一号店重心放到怎么样把货物怎么传递出去，这是一号店绝对的重心，并且于刚调用很多人力与资源去确保这一点继续去落实。

讲讲我之前说过的吧，突然在中国的东南部，就是北上广深，所有财富、所有让人激奋的活动都聚在那里了，所以有很多毕业生和年轻人都深切体会到了地区的差异和社会冲击，这种年轻人他们怎么办？他们未来要走向何处？这时候于刚的重要性就显现出来了，因为他经常会吸引很多年轻人创新。于刚会在地铁还有很多零售店的墙壁上打广告，让它更加显而易见。早上上班时间 7-9 点还有晚上的下班高峰这种广告就能涌入很多大众的眼睛，而且这些点子很多时候都是来自于年轻人的，所以这种创新就是市场准备好要去迎接的创新，而于刚只不过是很好的抓住这个商机好好去用它而已。他经常想，也许我可以帮助客户交水电煤、帮助客户洗衣服，这都是商机。

另外还有一关于一些其他客户服务的故事，他住的那栋大楼电梯坏了、空调坏了，他坐在那流着大汗不知道要怎么办，突然就有一个快递员工，他虽然没有电梯，但是爬了二十多层楼把这个快递送给了这个客户，所以这个客户觉得很感动，觉得 1 号店简直是个传奇。以前一号店只不过是很小的小企业，但是现在它们的营收已经超过 20 亿美元了，所以在这样一个转变当中这个公司到底是采纳了什么样的创新呢？

这幅图左边粉红色的这个婴儿车可以 360 度旋转，这样婴儿视角比较全，保姆可以比较安全的照看这个孩子。第二个红色的这个是比较流行性的一种设计，就是大人在推着车去带孩子逛公园的时候把车调低就可以跟其他大人聊天了。第三个是很轻的一辆折叠车，只有 3.5 公斤那么重，它折叠起来对妈妈来说特别方便。第四个这台非常好，因为这是为工作母亲设计的，让工作的母亲一边工作一边带孩子，因为在靠近车的顶部有两个可以放咖啡的地方。现在大家猜一下这四辆车来自哪？就是 EU、中国、日本、USA。

宋先生他以前曾经是一位学校的老师，他发现做老师甚至不能负担他的水电煤帐单，所以他在上海郊区找了个大楼，想能不能在这里建个工厂。当时他把这个思想落到实处，做了个工厂，但 1985 年时这个工厂破产，当时宋先生的月薪只有 48 美元每月，捉襟见肘。接触这种伟大的人物也可以让我们反省一下在创业时候怎么样可以做得更好。

好孩子这个工厂在八十年代非常糟糕，产品质量也是比较劣等的。我跟宋先生见面时也谈过这件事，他十分谈笑风生说不知道以前为什么生产那么差的产品。但是慢慢他们开始改变了。

宋先生大部分人生是在中国度过的，八十年代、九十年代时好孩子集团开始慢慢的发展，占据了中国的大部分市场。九年代初他第一次出国旅游去了日本，日本回来他十分震惊，才知道原来我们跟全世界相比这么落后。而当时他想，如果把日本婴儿车出口到中国的话，一夜之间中国的婴儿车就破产了，卖不出去了。所以他那时就想怎么样创新、怎么向西方学习更多的经验。

他当时成为贴牌工厂商的制造者，接着在九零年中期时开始进军欧洲市场，接下来就进军了美国市场。现在好孩子集团的商品已经比较风靡上述四大市场了，在欧洲、日本、香港、中国、美国，有 5 个研发的中心，并且截止 2012 年 12 月已经拥有 5000 多个专利。要在中国获得那么多专利其实很难的，因为中国有很多监管的原因，还有其他等等的原因。

我们当时问宋先生为什么要创新，他的答案是“因为我们没有别的选择了”，所以他们就开始了这个创新之路，他们坚信在未来一定会拥抱创新，并且在这方面做得更好，而通过创新人们也会更接受他们。

去年我去西安时有看到过相关的工厂，这个工厂是关于制造宇航服的工厂，在中国这种宇航服的工厂还是挺好的，虽然这个宇航服像外星人一样。为什么在中国开发这个行业？因为美国宇航局不肯与中国合作，所以中国不能靠最先进的国家进口相关的宇航服，没有人帮我们，所以中国就自力更生建立宇航业。

我当时有一个疑问，我自己和大家都经历过飞机延误，我的疑问是为什么过了那么多年都没有看到一辆是中国制造的飞机。很多中国人说，在飞机方面我们一直借用苏联老大哥最先进的设备，并且以此为基础去发展出我们自己新的东西，所以我们并没有制造相关的飞机，其实中国很善于抓住一些先机去发展。

最后一个例子是达芙妮，中间的人是达芙妮的创建者，他叫陈贤民，他是我很好的一个朋友，他很乐观，我很喜欢跟他一起享受生活，他自己也很喜欢享受生活。贤民做过很多创业，现在陈贤民已经退休了，并且把整个产业过继给他的侄子。

1970 年时我遇到陈贤民，八十年代中期当他们把制造工厂移到中国上海时就碰到一些问题，他们面对两个挑战，第一，要是与出口商打交道的会有一些比较低谷的价格可能是 30% 左右，但是高峰的时候可能是 40%、50% 左右，所以我们怎么样保证在价格优良同时保证员工生产出更好的鞋子？

当时对于达芙妮鞋子需求只有 30% 时怎么做？贤民亲自拿材料教他们员工怎么样做鞋子，他自己也跟着员工一起做鞋子。但问题又来了，他虽然做很多鞋子，但是没有订单过来，那怎么办呢？那时候有一个经理想到一个很好的法子，那就是在我们的工厂附近建一个小商场吧，我们做了的鞋子就放到我们小商场里面，最终它总会卖出去的，我们就走着瞧呗。所以他就建了很原始的这个商场。一开始这个鞋子一下子全卖光了，他们制造完一批又全卖光了，卖得很快。他们渐渐的就想，有可能开一家这样的小店铺也是有优势的，所以贤民他们决定继续这么做。

1990 年时贤民为达芙妮建立了办公室，招了一批办公室职员来开始处理业务。当然，在整个发展过程中贤民也犯了几个错误，因为贤民当时和员工一起做鞋时是卖得挺便宜的。而他们把这些鞋出口时是面对像我这样那么挑剔的出口商，出口过程中不能预测有什么样的情况可以发生。贤民犯得另外一个错误是卖鞋的时候价格定错了，定得不够好。另外一个错误是他把这家公司的名字起成了达芙妮，因为很多人经常会把这家公司与美国的另外一家公司混淆了，所以很多美国人觉得很困惑，当然，这个错误只是一个玩笑而已。

贤民觉得开店铺是可以运作下去，所以他就多开了几家小商店卖达芙妮的鞋子，到目前为止达芙妮已经是香港上市的一家公司了。达芙妮的业务发展得非常好，九十年代时他们要公开募集股份上市才能继续为他们公司融资扩大业务，但贤民已经老了，就把这个企业过继给了他的侄子。

他的侄子大学时是表现很糟糕的，吸烟、玩摇滚，但是尽管如此还是毕业了，当他接管这个企业以后他想怎么样把这个企业做得更好，因为对过往摇滚的孩子而言未来可能变成一个歌星、音乐家而不是变成企业的领导者，突然有这么大的一个转变。九十年代在台湾玩摇滚也是很流行的文化，玩摇滚的人他们是有一颗很强大的内心，并且是很敏锐的，但是他们有的时候收得很深，不会让别人知道，他们永远会有新的点子。陈英杰接管这个企业的时候现在股份大概是每股 10 美元，TPG 也对达芙妮做出了投资，这些数字很有可能是有一些过时了。

他们是非常成功的故事，背后的原因是这样一种时机正确、方法出去的创新创造了市场。

另外一个例子是百胜集团[微博]，就是百胜集团在中国非常成功，也是我们实际考察的一家企业，百胜集团在中国的店面数量占到全球 25%，但是产出全球 40% 的利润，现在它比麦当劳[微博]发展速度快一倍。百胜在中国有不同的是把肯德基[微博]上校放到了中国，其他都是一样的。但是它之后进行了创新，每年有 85-100 个产品，而且百胜卖点一直都是午饭，然后我们就有这样一些非常奇怪的图片，都围在周边吃肯德基。通常来说他们应该是非常高兴的。他们每 13 个小时都会开一个新店，我们之前去时大概有 2 万家店，现在大概已经有 25000 家店了，他们通过不断的创新，不断的成长、不断的附加价值。

现在的问题是这些公司是不是独苗？另外一点是未来四十怎么办？如果他们是独苗的话它们有可能变得越来越强大改变中国的经济，如果他们不是独苗，这个经济有越来越多类似的公司，它们将在未来四十年中有更加巨大的变化。

如果大家不是中国人的话，可以想想中国什么东西最有名，中国唯一没有名气的可能就是创新了，一想到中国就想到模仿。吉利公司是中国一家国有企业，我们觉得它生产得是豪华轿车，但是其实不是，连劳斯莱斯车前的标志都拿过去了。还有这些东西，在谷歌[微博]上面把它叫微型创新，就是把它们做一些调整然后弄成新的东西。但之前三个品牌不是做微型的创新，是大刀阔斧的创新。

到底什么是亚洲的品牌？一说到这个就很容易想到韩国和日本的品牌，很难列举中国的品牌。海尔和联想是最近十年才发展壮大起来成为中国的全球品牌。但是经济体当中大部分的品牌都不是这样的。有人说句话是“在 13 亿当中都找不到 11 个可以踢足球 的人”，也就是说我们不仅在足球方面做得不行，在全球品牌方面也不行。有些人觉得中国可能只关注自己的事情。

一说到中国品牌可能就想到海尔、联想等等，但是大家可以换个角度看中国的品牌，原产地现在有用吗？iPhone 是在中国生产的，但这只是说它在中国组装的，芯片是其他地方来的，设计也是其他进行的，所以原产地现在是个无用的概念了，讲到了“中国企业”这个词也没有太多用处。

这个是 Kors，这个品牌大家或多或少有一些了解。九十年代我在纽约大街乘电梯见将他，许多大牌在那边聚会，我也去了那边，后来有人好心跟我说站在你后面的是一个明星设计师，他站在那个电梯的最后，但是他感觉好像不是太大牌，畏畏缩缩的。虽然有数千个想要成为设计师的人在纽约工作，但是他脱颖而出成为了纽约上市一家非常成功的设计品牌的企业，筹得许多资金。你觉得他跟中国有什么关系呢？上市的时候大家记得跟着人是谁吗？他在那边庆祝 IPO 上市了，这个人他继承了一个非常便宜的工厂，但是他后意识到血汗工厂不是可持续之道，所以做了其他事情，这个人就成为了 Kors 背后支持的人，他们合作成立了今天的这个品牌。这幅图，Tommy 她本人可能不是最有才干的设计师，但是他们都非常成功，赚了很多钱，十年之后和 Kors 合作了，那么大的国际品牌背后显示的是不纯粹的中国公司。

比如说于刚先生受到西方影响比受到中国影响更加深，陈贤民是在香港上市的公司，宋先生也是香港上市的公司，百胜的 CEO Sam 他现在已经成为全球副总裁，更加成功了。另外，Chrissy 她是一号店负责营销的，她在开放课程来到了中国，然后就不离开中国了，在中国扎根落户了。另外一家公司叫香港利丰集团，是 Bruce Rockowitz，所以有些时候我们给公司贴标签说中国公司或者西方公司，但是这不利于我们对公司的理解，因为这些公司不是纯粹的西方企业或者中国企业，它们的界线有些模糊。

我们创造了有效的全球供应链，可以在东方、西方市场消费，三十年前这可能是一个好想法，但是现在我们知道中产阶级正在不断的扩大，在中国建立工厂劳动力越来越昂贵了，比如电子商务已经颠覆供应链，三十年前的模式现在已经不适用了。

在 2012 年 1 月份有一些加州的美国大学生在我的带领下来到了中国上海，2012 年 1 月份上海非常糟糕，如果你在冬天去过上海就知道我说的是怎么了，虽然不下雪，但下的雨几乎要结冰了，风也非常大，15 个加州过来的学生啊！可以想象一下，6 天之后他们都生病了。星期六(5.87, 0.00, 0.00%)我们去了达芙妮，给他们讲解了一下达芙妮怎么做鞋子，之后出于善意，我跟他们说，星期天不用工作了，可以在房间里睡觉、准备，星期一把东西拿出来。星期天早上他们就做着自己的事情，于是我在上海市中心走了一走，看一看上海零售格局怎么

样，去了上海一个大型商业中心，但突然发现我的学生在达芙妮一家专卖店买鞋子，她们拎了许多袋鞋子，我问她们干嘛来这边？为什么要那么多鞋子？为什么要在中国买鞋子而不是在加州买鞋子？这些孩子 18-21 岁。她们说，这些鞋子非常有吸引力、非常独特，我们喜欢这个品牌，如果我们没有买达芙妮鞋子就离开上海的话就好像没有来过上海一样。所以可以想象实地考察以后它们心理发生了什么样的变化，她们之前不是达芙妮的消费者，但是实际考察之后她们决定要买达芙妮的鞋子。

如果我们看一下经济创新的来源，我们觉得可能有两个领域，比如中小型公司以及一些比较高调的行业，还有被忽略比较低调的领域在未来将会扮演越来越重要的作用，被忽略的低调的公司现在可能是独苗，但是未来会成为成为经济驱动的因素。

提问 1：电子商务公司应该把物流仓库外包，还是自己建？

【嘉宾】：在销售产品方面我们有很多不同的供应商，供应商会把物品卖给出口商，这些出口商把它们运送到码头海岸，整装好以后会把它们传运到不同的分销中心，分销中心再把它运到不同的市场，这就是总体全球供应链的全环节链条。现在我们看看电商能够落在这个链条的哪个环节，电商在供应商下一层，意味着供应商有很多个，它们跟供应商呈一个倒三角的模式，那基于这种模式商机就来了。

我觉得您提问问题的背后还有一层问题，就是电商公司尝试变成物流公司的话对电商业务而言是好的情况还是不好的情况。很多时候电商都会遇到这个困境，很多电商都在运用这种倒三角模式，如果我们不这样做的话可能会落后。电商公司慢慢积累财富，未来最终有一天会重视物流这个问题，而且有可能转变为物流公司。但是在中国我认为近期不会到来，因为中国的物流现在还是挺落后的。

提问 2：我是百盛中国的，这家企业总部是美国，现在美国希望对在中国这边分部用美国耐克的治理方式，您有什么见解？

【嘉宾】：百盛中国发展情况比较特殊，治理者意识到这个问题时候这个问题已经扩大化了。我跟我的朋友做过一些研究，研究的结果显示并不是跨国企业做了错误的决定，很多时候是跨国企业做正确决定的时候已经太晚了，已经失去了很多解释问题的机会和落实模式的机会。因为要落实一种新的模式运用什么样的工具？这种治理方式最重要的是要与员工进行沟通，让员工去明白这种方式。所以我不知道我这个说法有没有回答到你的问题，但是祝您好运，其实有很多在中国的跨国公司都是这样的。

提问 3：对于很多机构管理存在很多问题，诸如语言沟通等等，是否有灵活机智的方式能够解决这个问题？

【嘉宾】：这个问题很好。我们现在的现状是每个月人员流动都是双位数的，而这个问题的重点是放在一个更加计划型的方式、计划型的策略，就是我们把原则、规则定好了，然后我们就根据这种规则去运行。这种方法在一个可预测的经济环境里面是可行的，而对我个人而言，当你进行管理的时候，例如一条裤子做得不够好，但是问题已经出来了，问题出在上游的管理层上。

我个人上周访了阿里巴巴[微博]这个公司，它们告诉我三个数字，第一个数字是去年销售额是 2450 亿，这个数字多么的惊人！阿里巴巴销售额比亚马逊等等美国公司市场份额加起来还要多，并且比很多小公司未来 100 年的销售额多。阿里巴巴仅仅用 15 年攀升到销售额稳居第三的大公司，实在是太厉害了。第二个数字是他们去年寄出 5000 多万份快件。第三个数字

是我问阿里巴巴怎么评价自己成就的时候，他们觉得他们是一个社会企业，他们是真心相信他们是一个社会企业，有社会责任服务社会，对他们而言他们是有使命的。有使命的企业通常能够吸引到最好的人才，人们通常都相信改变世界。

提问 4：我是 2007 年毕业生，我想就您的评论谈一谈，那就是关于怎么样去优化产业链对中国的一些新的中产阶级服务，刺激他们的消费？有一个概念是“自然束缚”这个概念，这个概念对很多企业甚至像阿里巴巴这样的企业都是很有影响的，能源资源这样的材料会不会成为我所说的自然束缚？第二个问题，在过去十年我们很多时候发明了一个东西然后把它卖出去，但这些发明是不大可持续发展的，您怎么看这个问题？

【嘉宾】：七十年代跟现在比肯定有两个东西是不一样的，第一，很多国家的产品都是本土化的，并不是进口过来的。第二，可能在座很多人当时还蛮小的，但是有很多公司通过更好利用自然资源等等和其他资源得到很好的发展。

关于中国消费数字你们听得最多的是在 2020-2050 年之间将有 3 亿新增中国资产阶级出现，这 3 亿比美国中产阶级要多出很多，这部分中产阶级他们的消费是很惊人的，他们是他们每个中产阶级都想要一家有三个睡房的两个车库的大睡房那消费就很惊人，当然，这是极端的例子。所以我认为关键是重新定义财富、重新定义奢侈，这样才能够不停跟进这个社会不断发展转换新增出来的消费概念。另外，在中国很多方面都在发生变化，人们也在经历变化，那种变化与现在对比起来肯定有很多不一样的。

你们回顾一下早上起来时吃的奇怪的肉和我们穿的东西、用的东西，我们都认为那是理所当然的，但是其实我们所吃所用的这些东西背后是有非常广大的全球供应链在支撑的。如果没有复杂供应链来支持我们这个世界运转的话，我们根本就没有很多东西能够去用、去吃，如果没有供应链的话我们的生活质量将会大大下降。我们如何持续现在这种生活质量并且提升它？并且在未来五十到六十年之间把它发展更好？

现在我来做一下总结。结束之前想让大家回去想一个问题，大家都知道 1972 年时两个总统的会晤，尽管那次会晤上有很多瑕疵，但这两位领导见面却创造我们今天所享用着的全球供应链。有一个好消息，也有一个坏消息，好消息就是这个供应链让我们持续繁荣，尤其在二十一世纪更是如此，因为二十一世纪并没有像二十世纪那样的两次世界大战在各个人民之间竖立仇恨。在二十一世纪我们没有了这样的战争，1972 年中美两国这样一次会晤创造了我们今天的繁荣，你不要拿枪指着造你裤子的人，也不拿枪指着你的贸易伙伴，因为我们紧密在一起。所以这样的世界和平都是由于我们的供应链才有可能发生的。在这条供应链如果我们任何东西都不做的话不会再持续另一个四十年，所以在座各位是如何优化这条供应链最佳解答者，所以你们好好学习知识，出来了之后好好为全球供应链做贡献，谢谢你们。

专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道

2016年06月14日 19:58 新浪财经 微博 收藏本文



在沃顿商学院和政经中心举办的致力于推动将商学院的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行，图为沃顿商学院讲师埃德温·埃克 (Edwin Eck)。(图片来源：新浪财经 刘海洋 摄)

新浪财经讯 在沃顿商学院和政经中心举办的致力于推动将商学院的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。沃顿商学院讲师埃德温·埃克 (Edwin Eck) 在发言时表示，中国设立经济特区有两个原因，因为中国不太知道如何跟西方打交道，所以他们认为设立经济特区是打开中国与西方大门一扇极好的大门，他们可以自由在这里运输货物、运输物资等等。

以下是文章节选：

我今天的话题是谈对中国创新和对中国创新企业的看法和未来的走向如何，所以我们会回顾过去的情况，现在的情况，未来的情况，并且用三个案例来验证今天的主题，然后谈谈对未来的预测，当然，对未来的只是一个预测而已，就没有确切的答案。

国际贸易是贸易全球化的开端，并不是贸易的，贸易全球化不是贸易现象，在1500-1600年之间贸易就已经开始了，你们可以看到这幅画上有欧洲贸易等等，有茶、糖、棉花、鸦片等等这些物品都在贸易当中，这也就是我们现代贸易的根源。

我几年前在北京，当时就正在做EMBA的学员，有一班是中国学员，有一班是沃顿学员，有一班是莫里学员，当时就问他们，你们觉得贸易全球化在未来大概会怎么样？你们认为怎么样能做好贸易全球化现状？

贸易起源于马可波罗，接着就是哥伦布了，现在的贸易全球化有一个十分特别的日子，在这个日子之前这个贸易全球化就变化了，现代贸易全球化从这两个人开始的，这个会议上个世纪七十年代的时候开始的，这次会议的大背景是有趣的，因为上个世纪七十年代冷战正在进行当中，整个世界处于比较混乱的状态，矛盾比较尖锐，当时是两位领导最冲突的两大巨头，当然，最好的敌人也是最好的朋友，当时毛主席他了解一下西方的敌友，这个会议几年之后就走向中国的改革开放，当时这两位领导人所做的工作以及会议是奠定了现代贸易。

1972年，中美北京以及中美台湾在那个情况下，双方都对中国的了解就像世界对今天北韩的了解一样少，但是这两位领导人见面以打开中国贸易大门，这个事情42年前4个月之前。

关于经济特区，设立经济特区有两个原因，因为中国不太知道如何跟西方打交道，所以他们认为设立经济特区是打开中国与西方大门一扇极好的大门，他们可以自由在这里运输货物、运输物资等等。其实在当时设立之初中国进出口并不是非常的旺盛，所以中国对贸易的重点是放在制造业以及增加出口贸易方面。

我们在事实上就看到经济特区是在东部沿海城市，最成功的是深圳特区，这里有很多很有趣的情况，为什么要创建经济特区？除了与西方交流以外，是发展一些制造业上外部的需求，这也就是东部沿海经济特区是最佳的地方，要选东部沿海城市最有原因的，第一个原因是沿海，所以你可以自由打开中国的大门，第二个原因，这也就是中国政府大力投资的城市，在那里有人建工厂、工作，并且创造营收等等，并且与海、港、也有联系，所以就选择这些地方，第三个原因，邓小平他深信经济特区的试验是一定会成功的，邓小平他当时说，要是不成功的话我们可以把它们一下子全部关闭，因为它们是中国比较富裕的地区，所以没有很多人了解，东部地区创造的财富是很多的。

这是1970年深圳小渔村的一幅画，人口只有75000人，七十年代的时候就建了一下深圳，觉得走了七八个路口就把它逛完了，所以很小，从深圳到香港其实是很短的距离，就像香港一样，很有趣的，当时深圳像第三世界国家一样，感觉与今天的中国完全不一样，这幅画是深圳的罗湖关口，从这里罗湖关口可以到香港，这里可以看到人们的手提箱子从这里到香港，这在今天是非常不可想象的，今天的人口已经超过1400万太多了，这个城市在历史上是在五十年前是一个小渔村，今天发展如此日新月异，就像一个朋友并不相信这个深圳的故事，他觉得很荒唐的。

很多人看这幅画，是老的人民币，现在大家用的都是新货币，但以前外国人来中国时换到的港币就是这种，还有专门发给外国人的美元纸币，但是早在美国对西方开放的时候美元才就有这种老式美元纸币，因为当时领导人有意识要把这与中国社会联系起来。

所以中国的贸易在二十多年之前难以想象，现在增长速度比中国快的，过去三十年，世界上可以说没有任何国家比中国的经济增长快，可能你们听到中国的经济正在放缓，不要担心，你要知道中国经济是在过去三十年增长比其他国家大很多倍。

这五个新的基金会把我们引入今天下午的主题，就是中国的公司从此开始要重新开创新的增长空间的研究。

这些新的基金会是在制造业，这种行业的成本比较廉价，但过去几年这个情况已经开始变化了，我们到了新阶段了，这个层面上可以看到美国、欧洲这些国家GDP增长相当快，但很多西方国家GDP增长率则在放缓，尤其在欧洲地区的国家已经放缓非常快了，因为很多中国制造业都在寻求更上之路。

08年时候有一个全球金融危机，而在这些国家它们受到的打击是巨大的，但你们可以看到中国在那时候保持很好的增长势头，2008年时候中国尽管在金融危机的大背景下，但它的增长率仍然在高速增长，并没有受到巨大的影响。

这些国家提供的高全球中产阶级的分布以及消费情况，这我们可以看到2000-2050年的状况，这个图景是好的，因为没有人能够预料到2050年会发生什么，但美国的增速率即使50%，它也会反映出全球趋势，从中国和印度发展来看我们可以看到更多财富，所以全球中高中产阶级的财富来自中国、印度和其他国家，另外，关于中产阶级的消费方式，从现在可以看到可见的未来之间，其次是中产阶级的消费支出将会增长非常快。

这些国家人们可以更深入地在网上购物，网上有一些讨论会被到美国，这让我们今天消费模式及商品变化，也有很多影响，这些图景反映的是人们在网上的消费占收入的占比，这些图景在显示收入以及有多少是在网上消费的，这可以看到美国和其他国家的网上消费率大概从23%到25%，但中国和印度已经突破了30%，所以如今网上消费讨论会显示出来的，对于新到的国家而言中国对它们的冲击会很大，所以它们接受新事物的速度可能会更快。

中国在沿海地区网络制造业比较，但在其他地方可能比较慢，不久之前中国是世界上最的工厂，但后来发展速度却放缓了这一些，不仅是因为我们人口越来越多了，而且最低工资也上升了，目前开始和西方一些水平比较接近了，这成本也比较高了，同时我们的汇率也在升值，现在大家都在买入美元，前几年时，我们非常非常，我们生产时很多的人，因为以前工作人口非常巨大，但后来不好的时候我们就需要寻找产能以及优化技术，但后来同样的事情在现在越来越困难了，因为技术产能已经达到一个水平。

同时，现在国内有一些消费正在抬头，因为现在中国人更加富裕了，这就意味着他们和西方世界生产力比较接近了，他们就可以买更多的商品，中国跟韩国之间工资差距比较，使中国成为这地区中比较中的国家，日本比较昂贵。

这些图景显示中国农村和城市人口结构在85年大概75%的人是在农村当中，但现在在95%的人是在城市当中，中国农民工是世界上最庞大的人口流动，这些是我们这一代人当中最明显的现象，1985年时候中国非常贫困，但现在中国有很多都会加入中产阶级，还有像由于女权主义对于人口老龄化有贡献，但人口的教育素质越来越高，因为现在越来越多的中国大学毕业生加入劳动大军当中。

现在越来越多的商品在印度和欧洲生产不再在中国市场了，比如今年9月份沃尔玛将许多商品生产运到美国，在接下来十年当中这些商品都将800亿美元的生产能力转移到美国，所以这在中国是商业环境的一大变化。

在中国附加比较高的价值链中会有哪些商品出现代替代低价值供应链？现在中国发展的速度虽然不像以前那样通过人力增加价值，中国现在发展通过创造性的商品增加价值，你看一下你的iPhone上买，它会在加利福尼亚设计，在中国制造，但中国说“我们不是在这样了”，这就是未来的趋势。

下面给大家展示三个不同的高价研究，就是美国的高价研究是一号店的情况，它的董事长今天在台上做了演讲，另外一个是在英国的高价，还有一个是在好孕子的高价，开放899在沃尔玛5年中一三北南原则，5年中在沃尔玛和统一品牌物，马歇尔说“我有一个好的经验，我们不想教他们企业运作时出现更加复杂的因素，提高企业的体验性。”所以OP1899在我们两个到台下就开始说起来了，当时希望通过一单来验证一下看看效果怎么样，马歇尔说许多中国公司的高价，在一个月当中完成这个高价，马歇尔大概是在3-4天中做了16个小时的演讲。

大概是在零售的时候他们来中国，当时有12个学生来中国，我们跟学生解释的时候马歇尔说“你们来中国时你们去三家公司去研究，所以这三名学生去调查考察，早上以及下午一部分时间跟这些公司的CEO、CFO以及投资者去谈的负责人，让他们介绍一下公司计划，然后你问他们问题，然后考察结束之后在当天准备好一下要做些什么考察报告，然后以投资者的这个角度来写你怎么样看这个公司优秀，缺点，你那些地方喜欢，那些地方不喜欢。

晚上这三个不同的团队聚在一起做报告，还会进行辩论，第二天我们做同样的事情，在中国的时候去了深圳、社会、苏州、东莞、珠江三角洲的珠海，还有香港，来做“中国创业队”，这是第一年时有12个学生来，第二年大概有100个学生来加入来中国调查考察的这个项目，但后来觉得100多个就太多了，所以只就限制到100个，第三年我们有了130多个学生来，第四年有160个学生，但后来告诉他们必须写论文学到了什么东西，报告的时候也让马歇尔为什么来我们这个项目，所以现在门槛越来越高，不管怎么说，这都成为沃尔玛学说是最认可的领域之一，而且也是沃尔玛评分最高的领域。

在三年当中，就像我之前所说的，我们考察了不同的企业，屏幕上的三家企业我们考察了非常多，但三年以来我们发现了它们盈利方式，运营方式及商业模式的变化，我们也了解了它们为什么取得成功。

于刚他是二号店董事长，有多少人知道一号店？有多少人是一号店买过东西？不嘛！一号店是于刚所创办的，大家可能知道于刚从沃尔玛拿到博士学位，他在八十年代是个非常聪明的中国学生，后来去了美国宾夕法尼亚大学学习，他说他那边学了这么多年，他在宾夕法尼亚的时候到一个点，他在这个点的时候做了什么？他买了火车票去了费城，然后敲了一个董事长的门，问一下他“能不能给我五分钟？”半个小时之后他又再次去了宾夕法尼亚，回去之后他就上了宾夕法尼亚的课，因为他之前所创办的这个门是沃尔玛学一个非常高的门槛，他后来成为一个非常著名的学者，大概发布了200个论文文章，而且他也花了很多时间在一个地方来当中创办了自己的公司。

晚上这三个不同的团队聚在一起做报告，还会进行辩论，第二天我们就可同样的事情，在中国7天当中去了深圳，上海，苏州，东莞，珠江三角洲的珠海，还有香港，去做“中国路演计划”，这是第一年有12个学生会，第二年大概有100个学生在加入进来，第三年我们把这个项目搞爆，但是就光有100多个就太多了，所以我们就限制到100个，第三年我们有130多个学生会，第四年有160个学生会，但是我们会告诉他们必须写论文学到了什么东西，把写的时候让学生写为什么来我们这个项目，所以现在门槛越来越高了，不管怎么说，这都成为沃顿商学院最受追捧的课之一，而且也是沃顿评价最高的课。

在三年当中，就像我之前所说的，我们考察了不同的企业，事实上三家企业我们考察了非常多，但是三年以来我们发现它们盈利方式，运营方式发生巨大的变化，我们也了解了它们为什么取得成功。

于刚他是二号首席专家，有多少人知道一号店？有多少人是一号店联合创始人？不聪明！一号店是于刚所创立的，大家可能知道于刚从沃顿拿到博士学位，他在八十年代是个非常聪明的中国学生，后来去了美国康奈尔大学学习，他说他那边学习了非常多，他在康奈尔的时候遇到一个飞机点，他在这个飞机点时间做了什么？他买了火车票去了费城，然后敲了一个董事长的门，问一下他“能不能给我五分钟？”半个小时之后他又买火车票去了康奈尔，回去之后他就上了沃顿大学的课，因为他之前所报的这个门是沃顿商学院一个高年级的人物，他后来成为一个非常著名的学者，大概发布了200个论文文章，而且他也在很长一段时间在一个地下车库当中创立了自己的公司。

当时因为他学了东西，所以他就都认识机场当中许多知识的东西，于是他就创立了一个基地来有数亿家航空公司运营自己飞机的起降时间等等，他当时说我们可以做一家有用的东西，而不只是一个基地而已，后来他创立了初创企业，不仅包括知识，还包括运营等等这些东西，他们当时也在互联网[微博]中研究他们是怎么做的，花了很长时间在康奈尔大学，另外一家公司也研究了航空全球系统当中怎么做，于刚于刚就参加了他们，他说说另外一个人可以帮你，就是Junling Liu，然后他们就一起创立了一号店。

二号有人会研究世界上成长最快的公司是哪家公司，可能就是二号店，我们当时考察，他们每个月几乎都有2位数的增长，两年之前他们有2000多个员工，现在可就几万个，沃顿可能不会去复制他的事情，因为于刚他一手建立了所有信息系统等等，使得这个公司就能够现在增长这么快，虽然于刚做了很多错误，但是他的最早最关键的决策就是没有做ERP，如果做一家大公司，否则他们永远不可能实现现在的增长，因为他创建了所有一号店运行的系统，所以这成为他的成功留下了巨大的伏笔。

我们当时去了他的办公室，沃顿于刚坐在座位，一号店在副位，但是几年以后一号店就在在副位了，沃顿变成了很小的孩子，所以他们在中国的电商界是最具风险的。

这也可以让我们去探究在中国成功的原因，第一个，要快速客户，美国UPS和FEDEX快递就能够做到这一点，他们了解快递服务的知识原理，以及知道如何维护给客户的准点，这个时候就向他学习，并且他知道保证快递服务对于一号店会特别重要，所以当时一号店真心放到怎么把快递怎么样送出去，这是二号店的核心，并且于刚拥有很多人力与资源去维护这一点能给他带来。

供给成本有说过的话，突然在中国的那南部，就是北上广深，所有财富，所有让人激动的活动都集中在那里了，所以有很多企业家和年轻人深切体会到了地区的差异和社会冲突，这种年轻人他们怎么办？他们未来应该向何处？这时候于刚的重要性就显现出来了，因为他后来会吸引很多年轻人创新，于刚会在这些城市有很多有经验的平台上打广告，让他更加高一点，早上上班时间7-9点还有晚上的下班高峰这些广告就进入很多大众的眼睛，而且这些广告于刚的时候都是来自于年轻人，所以这种创新就是高标准高质量级别的创新，于刚并不只是最好的抓住这个商机好好运营而已，他做销售，这样就可以有数客户交流水涨，有数客户供货，这就是商机。

另外还有一个就是其他客户服务的故事，他住的那栋大楼电梯坏了，楼梯坏了，他住在康奈尔大学不知道该怎么办，突然就有一个快递员，他当然没有电梯，但是爬了二十多步就把这个快递送到了这个客户，所以这个客户觉得挺感动，觉得一号店是个小传奇，以前一号店并不只是很小的企业，但是现在它的营收已经超过了20亿美元了，所以在这样一个新国家中这个公司到底最展现了什么样的创新呢？

这辆车是福特公司的这个婴儿车可以360度旋转，这样婴儿视角会比较宽，保姆可以比较方便的照顾这个孩子，第二个公司的这个是比较流行性的一种设计，就是大人在推婴儿车的时候孩子必须的时候把车柄握紧就可以跟其他人聊天了，第三个是低矮的一路约高，只有1.5公分那么高，它拆起来对妈妈来说特别方便，第四个这个非常好，因为这是为工作母亲设计的，让工作的母亲一边工作一边带孩子，因为在推婴儿车的顶部有两个可以放咖啡的地方，现在大家猜一下这辆车来自哪里？就是中国，中国，日本，USA。

米光光他以前是第一位学校的老师，他就发现老师答疑不能负担他的水电煤账单，所以他在上海郊区找了个大楼，他就不在这里建个工厂，当时他把这个厂房搬到别处，做了个工厂，但1988年时这个工厂破产，当时米光光的月薪只有48美元每月，投想几时，根据这种伟大的人物也可以让我们反省一下在创业时候怎么样可以做得更好。

好房子这个工厂在八十年代非常糟糕，产品质量也是比较差的，就米光光几时也说过这件事，他十分说从风说不知道以前为什么生产那么差的产，但是慢慢他们开始改变了。

米光光大部分人是在中国建立的，八十年代，九十年代好房子集团开始慢慢的改变，占据了中国的大部分市场，九十年代初他第一次出来他邀请了日本，日本是跟他十分崇拜，才知道原来我们跟世界接轨这么容易，而当时他在，如果把日本婴儿车出口到中国的话，一进入中国中国的婴儿车就破产了，卖不出去，所以他那时就在怎么样创新，怎么样想办法去更多的经验。

他当时成为给工厂的制设备，投资在九零年中期开始进军欧洲市场，接下来就搞不了美国市场，现在好房子集团的婴儿车已经风靡全球上地各大市场了，在欧洲，日本，香港，中国，美国，有5个研发中心，并且截止2012年12月已经拥有5000多个专利，现在中国获得那么多专利其实很难的，因为中国有很多监管的原因，还有其他等等的原因。

我们当时问米光光为什么去创新，他的答案是“因为我们没有别的选择了”，所以他们开始了这个创新之路，他们坚信在未来一定会得到创新，并且是这方做得更好，而且让创新人们也会更接受他们。

直奔出来，星期三早上他们就带自己的事情，于是就到上海商务中心定了一间，看一看上海有没有什么机会，看了上海一个大叫卖中心，但突然就发现的是美国一家专业卖鞋的鞋子，他们种了许多鞋鞋子，我问他们干嘛来这边？为什么要那么多鞋子？为什么要在上海卖鞋子而不是在加州卖鞋子？这属于18-21岁，他们说，这些鞋子非常有吸引力，非常畅销，我们喜欢这个风格，如果我们没有实体店就离开上海的话好像没有卖过上海一样，所以可以想象卖鞋的鞋子是它们中心发生了什么样的变化，她们之前不是卖美国的鞋子，但是后来考察之后她们决定卖美国的鞋子。

如果我们看一下高科技的类别，我们觉得可能有两个领域，比如中小公司可以以及一些比较高端的行业，还有被忽略比较传统的领域在未来可能会扮演越来越重要的角色，被忽略的传统的公司现在可能很厉害，但是未来会成为成为高科技的受害者。

提问1：电子商务公司应该把供应链外包，还是自己做？

【答案】，在电子商务方面我们有很多不同的供应链，供应链包括从供应商到客户，这跟出口商把它们运送到码头，那就好以想象把它们运到不同的分销中心，分销中心再把它们运到不同的商店，这就是全球供应链的各个环节，现在我们在看电子商务都在这个链条的各个环节，电商在供应链下了一层，意味着供应链更短，它们跟供应商是一个三角形的模式，那基于这种模式商机就来了。

我觉得供应链问题的背后还有一个问题，就是电商公司会改变传统公司的对于电商业务的态度，好的情况或是不好的情况，很多时候电商都会逼到这个困境，很多电商都在逼着这种三角形模式，如果我们不这样做的话就会落后，电商公司可以跟传统公司，未来最终有一天会改变传统这个问题，而且有可能转变为物流公司，但是在中国我们认为短期不会到来，因为中国的物流现在还是很难做的。

提问2：美国百思买的这家企业高管负责，现在美国高管对中国这边分权负责，美国的方式，你有什么见解？

【答案】，百思买在美国情况比较特殊，它跟零售到这个程度时候这个问题已经扩大化了，就跟我的上次做了一些研究，研究的结论并不是一定要企业做了错误的决定，很多时候高管在企业做决定的时候已经太晚了，已经失去了很多解决问题的机会和决策模式的机会，因为高管会一种新的模式用什么样的工具？这种管理模式最重要的就是员工与高管沟通，让员工参与这种方式，所以就不难理解这个说地有没有回答到你的问题，但是说地好话，其实有很多在中国的购买公司都是这样的。

提问3：对于很多机构投资者存在很多问题，比如台湾的等等，最普遍是机构的方式能够解决这个问题？

【答案】，这个问题很好，我们现在的现状是每个月人员流动都是双位数的，而这个问题的重点是在一个更加计划性的方式，计划性的策略，就是我们把原则，规划定好了，然后我们就按照这个原则来执行，这种方式在一个可预期的环境下是更可行的，而对于个人而言，当你进行管理的时候，例如一条线子做得不够好，但是问题已经出来了，问题出在上面的管理上。

我个人上阅读了阿里巴巴[微博]这个公司，它们告诉我三个数字，第一个数字是每年营收都是2450亿，这个数字多么的惊人！阿里巴巴营收比亚马逊营收公司营收加起来还要多，并且比很多小公司未来100年的营收都多，阿里巴巴仅仅用18年提升到营收跟苹果第三大公司，美国最大厉害了，第二个数字是他们每年卖出5000多万份软件，第三个数字是就阿里巴巴怎么评价自己成就的时候，他们觉得他们是一个社会企业，他们最真心相信他们是一个社会企业，有社会责任感的，对他们而言他们是有使命的，有使命的企业就能够吸引到最好的人才，人们通常都相信这个说法。

提问4：就2007年制造业，就低端的评论说，那就是关于怎么样优化产业链对中国的新一轮的产业升级趋势，刺激他们的消费？有一个概念叫“自然策略”这个概念，这个概念对很多企业家像阿里巴巴这样的企业都有影响的，就低端的材料不会成为我们说的自然策略？第二个问题，在2010年我们很多时候发现了一个现象就是把卖出来，但是发现是不大可持续发展的，你怎么看这个问题？

【答案】，七十年代跟现在比肯定有两个类型是不一样的，第一，很多国家的产业都是本土化的，并不是进口进来的，第二，可能是在很多人当时还小的，但是有很多公司通过更好地利用自然资源等等其他资源得到很好的发展。

关于中国消费数字你们听得最多的是在2000-2050年之间将有3亿新增中国中产阶级出现，这3亿比美国中产阶级要多出很多，这部分中产阶级他们的消费是很惊人的，他们跟他们每个中产阶级都要一家有三个单元的房两个车的大房子那消费就很惊人，当然，这是极端的例子，所以我认为供很高新定义财富，高新定义更多，这样才能够不阻碍这个社会发展的不断对消费出来的消费概念，另外，在中国很多方面都在发生着变化，人们也在发生着变化，那种变化与现在比起来肯定有很多不一样的。



你们星期一早上起来吃早饭的时候我和你们讲的东西，周的东西，我们都认为那是理所当然的，但是其实我们研究所有的这些东西都是来自非常广大的全球供应链在支持的，如果没有全球供应链支持我们这个世界的运转，我们根本就没办法能够够用，吃饭，如果没有供应链的话我们的事情就会大大下降，我们如何保持现在这种高增长并且提升它？并且在未来五到六十年之间把它发展更好？

现在我要问一下各位，大家之前给大家看的一个问题，大家都知道1972年两个国家的峰会，尽管那次会得上有很多问题，但是两位领导几页纸就让我们今天所看到的全球供应链，有一个好消息，也有一个坏消息，好消息就是这个供应链让我们持续繁荣，尤其是二十一世纪更加如此，因为二十一世纪并没有像二十世纪那样的再次世界大战就在每个人之间发生仇恨，在二十一世纪我们没有了这样的战争，1972年中美两国这样一次峰会创造了我们今天的世界，你不要拿地来指你孩子的人，也不要地来指你的贸易伙伴，因为我们紧密在一起，所以这样的世界和平都是由我们的供应链才有可能发生的，在这么多供应链如果我们在任何国家都不能的话不会持续另一个五十年，所以在各位各位如何优化这些供应链最快捷等等，所以你们好好学又知识，出来了之后好好为全球供应链做贡献，谢谢你们。

Original Text

图文：沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔

2014-06-14 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔·尤西姆(Michael Useem)。

Screen Grab

新浪财经 > 会议讲座 > 沃顿商学院全球论坛 > 正文

图文：沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔

2014年06月14日 14:18 新浪财经 评论中大奖 (0人参与) 收藏本文



在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔·尤西姆(Michael Useem)。(图片来源：新浪财经 刘海伟 摄)



新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔·尤西姆(Michael Useem)。

Original Text

图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠

2014-06-14 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院市场营销学教授兼沃顿中国中心主任张忠。

Screen Grab

新浪财经 > 会议讲座 > 沃顿商学院全球论坛 > 正文

图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠

2014年06月14日 09:52 新浪财经 微博 评论中大奖 (0人参与) 收藏本文



在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院市场营销学教授兼沃顿中国中心主任张忠。（图片来源：新浪财经·刘海伟 摄）



新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院市场营销学教授兼沃顿中国中心主任张忠。

Radio Beijing

Date Published: June 13, 2014

Summary

Radio Beijing has aired a 1'45" and 1'05" segments about the Forum. The reporter mentioned that online education is a hot topic at the Forum and Wharton has shared various excellent classes with students via its online education platform. John Zhang was quoted as saying that Pennsylvania University attaches great importance to online education, and Wharton School has provided many online classes in terms of product design, new technology, etc.. In the future, Wharton School will continue to cooperate with universities and enterprises in mainland China to share more excellent classes with students.

整点快报 15 点档

2014-06-13 来源：北京新闻广播

Radio Links<http://audio.rbc.cn/play.form?programId=1469&start=20140613150000><http://audio.rbc.cn/play.form?programId=1471&start=20140613200000>

Original Texts**拉菲·阿米特：家族企业必须要有制度决定**

2014-06-13 来源: 新浪财经

在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。图为沃顿商学院医疗保健管理学教授兼系主任劳顿·R·伯恩斯(Lawton R. Burns)《中国新医疗改革对医疗体系的影响和意义》沙龙上。(图片来源：新浪财经 刘海伟)

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。图为沃顿商学院创业和管理学教授拉菲·阿米特(Raffi Amit)。

以下是文字实录：

【嘉宾】：我们来讲接班人管理。首先，我们要了解一个比如说企业或者一个家庭运作的方式，比如说在企业所有权以及管控方面的接班人管理。我们也必须要了解如果要了解一个企业所面临的一些需要权衡的问题的话，那么我们首先要了解他们面临的问题以及为什么管控对于这一个企业家庭为什么那么重要。以及在管控这个问题之内我们再来讲一讲所有权、管理方式的接班人管理。所以说当中包含一系列非常复杂的问题。

首先，我先来讲讲家庭所面对的一些挑战，影响了接班人管理，影响了管控。家庭可能有企业创始人以及有一个经理，有这个人他就会管理一个财务，管理人力资源，然后他会将薪水、红利给这些员工，这个家庭式的企业有两个问题需要解决，首先就是流动性，第二个就是他企业的增长，也就是如果他们投得钱越多他们企业留下来的钱就越少，给员工的钱越少，所以在企业的流动性以及企业增长之间做出个权衡。

第二个问题，也就是控制和流动性之间的问题，如果你要管控公司的财务，比如说要管理上市的财务问题，如果你公司要上市的话对于公司的管控就减少，如果有一个 PE 来投资的话，所以这个就是所做的一个支出以及你对公司管控的一个权衡的问题，所以说流动性的增长和流动性和控制这两个权衡是要面临的。公司如果增长的话，这个公司的企业增长，如果公司的增长的话，一些公司当中管理家庭当中的人很有可能比较年轻，也比较年老，他们来自不同的年代，他们有不同的偏好，他们由这个家族所拥有的拥有股份，所以这里必须要理解。不同的投资偏好等等。

现在有一个非常复杂的问题，就是这个公司所产出的资金流有多少是要用来付红利的，有多少需要拿来投资，显然在这个背景之下一个大的矛盾就是在企业当中所工作的家庭成员他们一定是想要巩固这个企业的基业的，使得它的发展能够有更加可持续性，而那些不在这个企业当中工作的人很有可能想要增加给他们的红利。我之前所讲到的这一些权衡的东西在控制企业的家族当中可能更加的复杂，因为有一些人是工作的，有一些人是控制企业。

那如果是家庭式企业的话，那么公司的资产是集中在这个公司当中的，同时这个公司的这一个家族他们如果要有社会影响力的话就必须要做一些慈善的事情，他们就不需要交税等等，

所以他们有一些活动就必须进行制度化，如果要制度的化就必须建立起这个家族企业的办公室，这个家族企业的办公室一定是这个家族运作的实体，用来管理这个家族的一些流动资产、一些相关的海外的活动，相关的投资活动。一段时间之后，这个家族办公室就成为这个家族管理慈善活动、管理公司流动性资产、解决就业问题、解决这个家族生活方面的问题非常重要的一个事情。

所以说在家族企业当中如果要解决我之前所说的这些问题的话，我们就要在这一个家族基金当中解决这个接班人的问题，我们必须要在家族办公室的背景之下解决接班人的问题。所有这些问题必须要在家族的背景之下进行权衡。说到接班人管理的时候我们说的不仅仅只是公司管控、公司的管理、公司的拥有之间的接班人管理，而且也包括比如家族办公室的接班人管理，以及我之前所说的家族资金的接班人管理，所以情况是非常复杂的。你通常会发现家族管理班子的接班人管理会和这个家族企业的接班人管理是不一样的，因为这个家族企业很有可能是由一个专业的经理人进行管理的。

我们说了很多家族的事情，问题什么是家族？它和一个投资集团或者一个企业结构之间有什么区别。在家族当中很多人通过子女的关系、通过婚姻的关系对资产有共同的所有权，这个家族的话他们会在公司当中有股份。

同时，他们共同的资产不能够轻易的分割，不能分割给不同的人。同时，非常重要的一点，在家族的这一背景之下，在这个管理背景之下，除了财务资产还有其他的一些资产，包括家族的一些遗产、合同、传统等等这些因素也是非常重要的，所以说他们不仅仅尽量扩大他们的财富，他们也站在我之前所说的其他方面的影响。

在任何一个时间点下面，这个家族的财物的状况以及他们声誉的状况以及其他之前所说的因素都必须平衡，不管在世界哪一个国家、哪一个地区，这个家族的声誉以及财富必须平衡好，这么做的话你必须了解对于这个家族重要的事情是什么，有什么基础是使得这个家族在多人当中不衰退。所以在讲到接班人管理之前我们必须了解这个家族所面临的一些挑战，使得我们进行接班人管理的时候就能够有针对性的去解决这个问题。

随着家族的成长，就像我提到的，这个家族由不同年龄人组成，一个家族当中有不同家族成员，他们的角色不一样，有些人完全是做慈善的，有些人完全是管公司的，有些人可能是管财富的，但是他们都是所有人。这一个结构的话随着家族的成长短时间是不会变化，但是长时间随着家族成员的增加是会变化的。而且不同家族成员之间有不同的梦想，他们要追求自己的梦想，这也是要考虑的因素。

对于成长过程中的家族，就像我之前所说的，必须要保持这个家族的品牌、传统、遗产等等这些因素，这样才能够保持家族一代一代的传承。而且如果你要传承家族传承的可持续的话，必须要平衡好之前我所说的这些因素。所以如何让你这些成员非常开心，因为最后他们控制着公司，如果家族成员的开心与否由公司红利的多少相关的话，那么可能他们因为这种逐利性会影响公司的管控。同时，每一个家族企业，包括他们的公司实体、基金实体、办公室实体。我之前所说的这些因素必须要放在一个决策框架当中，也就是说他们必须要有一个制度性的方式管理这些问题。

去年5月份，我一个博士学生毕业了，他的毕业论文完全是关注于家族当中矛盾的影响以及这样一种矛盾是如何影响这个公司的财务健康性的。在家族当中，在他们不同的实体当中存在着非常多的矛盾，他花了五年时间才完成这一论文，可见这些矛盾的负责性，我觉得背后的原因就像我今天所说的。

假如我们是一个家族的人，你叫这个家族的 CEO 往左，我叫 CEO 向右，那么这个 CEO 怎么办呢？如果他往左的话会让你不高兴，他往右走的话会让我我不高兴，他不想让任何人不高兴。怎么做呢？如果他什么都不做的话企业怎么办？他可能会往南走。所以必须有一个制度决定如果这个矛盾出现的话这个公司如何管理、如何决策非常重要。所以为了尽量混合公司的矛盾，并且把这个公司茁壮成长，并且确保这个家族 当中每一个成员都是非常高兴的，如何平衡很重要。接班人管理过程当中必须要去解决这些问题。

为了实现这些目标，必须确保家族成员能够加入这个家族的互动当中，同时家族 各成员之间有有效的沟通机制，同时在家庭成员之间以及其他在这个企业当中工作的同事之间有一个非常好的沟通机制，同时必须要在家族 成员的决策过程当中有合作，同时要将个人行动转化为集体的行动，包括在家族内部决策的时候。

家族为什么治理呢？一旦有共同的资产，就必须有一个制度去协调决策制定的过程。比如说必须要能够巩固这个家族成员在公司当中的身份，包括遗产、传统以及文化方面的。这么做的话，家族 就需要治理体制以及治理体制背后的决策机制。

这里是我一分钟之前所讲到的，这个家族内部的一些矛盾，在这个矛盾当中如果产生了矛盾的话，那么就出现了工作环境的不利，同时很有可能导致员工对这个战略不清楚的认识，家族的成员也会失去对这个公司的管控 力，所有这些都是对家族的成员是不利的。如果家族当中有些问题他们开始情绪化，如果他们开始好像指责的话，那么就会出现越来越多的矛盾。

这就让我想到这个家族的治理问题了，当我们讲到家族 治理的时候要定义是什么。家族 企业治理指的是家族的姓名、传统、原则、以及这个家族的工作流程，是否能够决定这个企业的一些决策等等。所以如果把它比作 是一个建筑的话，这个建筑比如说有两个柱子，但是在我们理解柱子里面东西的时候我们先要理解柱子下面的基石是什么。如果这个建筑要立得久的话，那么它的基础就要打得牢，你不是先从屋顶开始造，你是先从地基开始造的，所以我们先理解这个地基是什么 这个基石是共享的价值，这个传承的人要有同样的价值，如果你找外人的话也要确保他们也有这些价值。

所以我们看一下家族价值是什么，它们是行为准则，你在这个家族企业的时候要思考核心的价值是什么、你的这一价值有什么特别能够让你的家族跟别人的家族企业是不同的，所以这些问题必须要先理清，才能够了解到底怎么样把大家能够结合在一起。举个例子，共享价值时候有互相尊重、关爱、忠诚、诚信等等这些共享的价值。包括道德的价值，政治上的价值等等一系列的价值是非常重要的。

家族的这些价值其实不需要了解，因为他们必须要确保说每个人是为自己的利益而出发的，提到家族 的价值是公平的话，有人问决策的过程是不是公平的，我的声音是不是有人听见，是不是考量我的意见，还有这个过程是不是透明的，或者这些方面的信息有没有人提供过，我是不是被忽略了。沃顿也做了这些公平性的研究，缺乏公平往往是造成家族 里头的冲突让大家不愉快的原因。公平是非常重要的家庭治理到充分。

大家怎么看待决策以及资源分配，会制定他们对于家族治理的观点，比如说觉得对待我不够公平，或者是我没有得到相关的信息，所以我不要合作。比如说这个酒店的这个家族，他们是来自芝加哥的家族，他们其中有一个兄弟控告了他们的叔叔，说这个叔叔不当的使用了家族的资产，所以这变成了很大的一个丑闻，这个酒店是一个家族企业，在这个家族发生了纠纷。所以常常一个家族 可能会感到缺乏公平性。

接下来我们讲信念这个价值，也就是大家非常深信的一个价值，这是家族共享的。这里有一个家族和他们的信念的例子，比如说他们认为要自治，要有选择的自由，要负责任，要做好事。他们认为要为社区服务，所以这是他们的信念，他们也相信家族的未来，并且这个家族要保持完整。他们已经传承好几代，不断加强这些信念，家族的文化、传统、态度。

做家庭治理决策必须有良好的基础，那么我们已经有了这个基础了，接下来我们谈它的支柱。支柱就是这个家族治理的系统内家族企业治理的系统，家族治理的系统就是价值传统、信念比较正式的一些因素，比如说家族的一个制定决策的机构或者家族的大会，这是社交的一个活动，让大家聚会讨论这个家族的事情。另外还有一个制度，就是家族的企业治理，它也是根据传统、信念、价值，可是它又有不同的机制，比如它有个控股的公司、运营的公司、董事会，还有伙伴等等，它是有一些相关的企业政策。

提到家族治理的系统，我们可以把它区分为家族治理以及家族企业的治理，其实一个元素就是这个家族的宪法，也就是他提出了决策制定的流程，以及怎么样来自我管理，以及传承的制度。相关的这些实验应该怎么样来管理，这都是写在家族宪法当中。比如家族的委员会等等，都提出了相关的办法。

我接下来谈家族治理当中的一些议题，我们如果要了解这个议题的话，你必须要了解家族的演进。所有权是非常集中的，家族企业的 100% 拥有，这是第一代。到第二代的时候这个拥有权不是这么集中了，会有遇到管理上面的挑战，需要有共识。在许多家族当中如果有外人来担任工作的话，这些我们网站上有一些研究或者是他们思考家族成员或是一个专业人士代替管理，这是第二代当中发生的。

之前在一个期刊上面发表一个论文，这个论文的重点是提到第一代和第二代家族企业在传承的时候我们平均来看，当中的创办人如果是由他的儿子或女儿来继承的话，有时候他这个价值反而会降低，往往是找了一个专业的经理人才能够增加价值，这是我们的观察。

在美国看到有一个很大的公司，它的传承是非常的成功，它的创办人很成功的将这个企业传承给他的子女，这是个架构非常清楚的传承过程。虽然这个孩子并不是沃顿商学院的毕业生，可是在商业方面有非常多的经验。

到了第三代的时候这个拥有权就更加复杂了，这时候该怎么办呢？往往家族的传承就是要掌控流动性以及要平衡不同成员的需求，以及家族企业的需求，并且也可能是要找外界的人来担任管理职，但这些不同的怎么去平衡？有的时候要找人才，但是怎么留住人才？有的时候可能不是用股票的选择权，这种上市的公司可能可以用股票选择权。家族的政策来传承，如果我不是这个家族的人的话，那么只有这个家族的人才能够进行到最后。如果说我是有这个机会能够进行到最高层的话我可能就会有兴趣，所以这个传承的政策其实它就会非常的复杂。所以传承的管理还有控制对家族来讲是非常关键的，要达到一个家族的利益、现实还有需求这些必须要能够得到一个平衡。所以不断的要去平衡，怎么样让每一个人都能够满意，并且要能够让这个企业持续的发展下去。

家族他们在讨论这个传承议题的时候，是说我们是一个商业家族还是一个家族企业，这个不是玩文字游戏，它其实里面有很深意含。比如报酬总是一个很敏感的问题，一个家族企业担任董事，是唯一一个董事会上非家族的成员，开好多次董事会讨论这个报酬的问题，如果是根据你的责任进行报酬的话必须让家族和非家族的成员都是平等的。如果他们是做了同样的工作，可是因为是家族和非家族身份有不同报酬的话那就会形成不公平的现象。

如果你是一个家族企业的话，应该说每一个人他所得到的信息是一样的，不管他们在什么职位，有人做营销都是一样的报酬。领导的宣布是根据他自身的程度还是根据他的能力，还有政策，根据表现。比如说是根据面试还是所有的家族成员都可以？即使你不够这个资格，只要你想说你要这个工作你都可以拿到吗？就是让家族成员选拔。这是基本的一个大概，我们在这个管理传承的时候要平衡家族的和谐以及企业的可持续发展。譬如说不只要拥有共同的价值和信念，但是我们要在这个正确的位置放正确的人。有的人可能他人际沟通的技巧比较好，或是有的人有比较好的能力。

我们刚刚提的是管理的传承，如果是拥有权的传承的话，如果美国加勒比海的企业的话，我们可以有两个等级的股票，像阿里巴巴[微博]和京东他们在美国上市，他们也有两个等级的股票，就是社会影响到他们管理的方式。

同时，在许多亚洲的企业当中，你会发现金字塔型的，这样的话你就能去负责管理金字塔的顶尖，把金字塔底部留给你公司的人管理。最近华盛顿这个家族所拥有华盛顿邮报，巴菲特在华盛顿邮报当中占有 80% 的股份，哥拉布家族可能没有足够股权，所以巴菲特就和这个家族创始人的儿子签署一个协议，也就是说巴菲特能够维持这些股份现金流的管控权，但是同时其他地方是由华盛顿邮报这个家族企业负责的。所以这些家族会有不同的管控办法，这些不同的办法对于家族企业股份的价值有不同的影响。比如说如果有一个两个等级的股份制企业，它们可能跟只有一个等级的股份制企业又有不同的对于股份价值的影响。

管控的办法，比如说纽约时报是美国一个非常大的公司，是一个非常大的媒体集团，纽约时报有不同等级的股份，A 等级以及 B 等级，96% 都是 1A 级的，4% 是 B 级的股份。一个股份一个投票权，但是这个家族占据了 80% 的 B 的股份，而且这个 B 级的股份他们是决定了大多董事会成员他们投票的权利，所以拥有 4% 的这个股份的人拥有公司的实际管控权。就像我跟你说的这个例子一样，如果是像巴菲特那样管理的话，如果这个家族做了不好的事情，巴菲特有足够的权力否定这个决定，这样的方式也能够决定这个家族企业它们所做的决定是可以决定非家族企业成员在公司当中所做的决定。

我们都知道，有不同种类的决定，比如说家族相关的决定、鼓动相关的决定，比如说红利决定，另外一个是企业业务相关的决定，包括它的战略决定、命令决定等等，不同的决策必须要有不同的治理制度，这个同企业管理相关的决定必须是和公司的管理制度相关的，而这一个家族相关的决定必须是由这个家族的管理委员会去做的，所以说我们所说的这个房子它的地基、屋顶、柱子有不同决定的方式，如果他们相互协调的话这个决定是做得非常好的。但是如果你这个做错位的话，比如说你分红利却放到企业管理这个决策委员会去做的话，可能每一个人都会获得红利来激励员工。

我们之前讲过的所有权、管控，讲到管理等等，在管理当中必须要避免裙带关系这个事情，裙带关系如果太猖獗的话会遏制这个公司的发展。什么是裙带关系呢？就是你可能觉得这个家族成员不是最能够胜任这个职位的，但是你却把他作为这个职位的负责人，所以说你必须是一个以绩效为基础的职位系统，包括他的一些态度、能力都必须要考虑在这个职位当中。同时，也必须要了解企业的未来、家族的未来，其实是取决于这个经理人他的能力的。如果是说家族决定这个企业未来的话可能不是最好的答案。

再讲讲这个雇佣原则，雇佣原则必须要服务这个家族的利益以及企业的利益，必须要包括这一个企业家族的人以及这个家族企业的工作人群，这个原则必须要使用。一旦雇佣之后这个家族成员必须要和这个企业其他非家族成员有一样的待遇，能够有一些相关的区别待遇，因为你必须要去平衡好，但是同时有一部分权力你要保留在家族那边，因为这必须是一个家族的企

业。另外一点非常重要，不是每个人都有能力去胜任一些职位的，有些人数字算得很快，有些人管得很好，所以你必须要去平衡好这件事情。

现在举个例子，在做接班人管理的时候必须注意哪些问题？在家族企业当中有一些问题会让家族变得非常独特，如果是上市企业的话，可能这个企业当中员工的满意度、公司繁荣程度都很好，但是对于家族企业的话这些因素都必须要考虑进去。

现在我讲完了，大家有问题可以提问。

提问 1：我是马上要进入沃顿商学院学习的。接班人管理在西方世界和在中国有什么不同？

【嘉宾】：国家不同价值观也不回答，我的回答就是文化以及文化背后的一些传统会决定这个家族做些什么事情。比如说在中国和美国之间，美国的话男性所扮演的作用很可能非常重要，儿子就可能成为一个明显的继承人。在中国有可能儿子不是最后的继承人，继承人有可能是女儿。

提问 2：接班人管理需要很长的过程，那么怎么组织这个过程？

【嘉宾】：比如有一个家族它是非常大的家族，七八十亿美元这样一个价值的公司是非常巨大的，他们的接班人管理是内部宣布的，这个公司不会上市，一直都会由接管人所接管。但是他们会雇佣一个非常有才干的职业经理人团队，他们会让最有才干的人进入这个公司管理班子最上层，所以这个所有权是在家族当中的，但是在管理层当中如果你是能者的话就可以胜任，他们现在已经到了创始人儿子以及女儿是这个家族当中权利最大的两位。这个接班人管理政策当中就说到了，在管理的班子当中如果你有能力的话，就可以胜任你管理班子当中最大的一个职位。

提问 3：你觉得如果要选接班人的话他最重要的一个特质是什么？

【嘉宾】：不仅才干聪明、技能好，而且要确保他们跟你有共同的价值观，比如儿子与父亲之间有共同的观念。因为父亲和儿子他们之间是有经验的传承的，所以他们能力可能相似。但是如果他们价值观念也是相似的话，那么整个公司的人对于这个公司的信心以及对于管理人的信心都会发生变化，都会有提升。成为了接班人的那个儿子可能不是因为他上了沃顿商学院，可能是因为他们有非常共同的价值观念。我对家族的建议，当他的儿子或者女儿完成自己学业的时候应该在另外一个公司先工作一段时间再成为接班人。

提问 4：你之前所说的是同样一个传统、同样一个价值观念不同家族成员之间的传承接待，但是如果是两个不同家族之间的传承接待有没有可能？比如说他这个公司的合作伙伴可能发生了一些变化。

【嘉宾】：如果一个公司是以合作伙伴关系来进行管理的话是有一些问题的，如果每个家族都是 50%的股份的话，那么对于这个公司就可能会有一个冲突的产生，如果你要做出一个决定的话就非常困难了。所以说如果是两个家族进行合作的话是非常有问题的合作方式，而且他们可能有不同的价值观、原则等等。比如有一个美国的公司就是这样的，他们公司这个合作伙伴关系进行得不是很顺利，一个家族他们对这个公司非常熟悉，另外一个家族他们有成员是这个公司的 CEO 或者高管，然后一个家族想要进行投资，另外一个家族可能想要扩大分销渠道，因为怎么花钱这个问题他们就产生了一些矛盾。大多数企业没有这个问题，但是解决的方式是要有一个制度去确定这个合伙企业董事会当中必须在职业经理人在里工作。

提问 5：我是 04 年的校友。在工作当中，这个家族外的职业经理人可能有很多信息是拿不到的，这样一个信息不对称的问题怎么去解决？比如一个家族企业的制度决定一个职业经理人他们可以有很高的职位，但是也有可能不能够升到 CEO 或者更加高权力的职位，所以如果他能够拥有公司一部分股权的话是不是能够更好呢？

【嘉宾】：一个上市公司可以有非常好的职工认股的制度，之前提到过了亚洲和美国家族企业之间的不同，一个不同是欧美企业在制定职工认股政策方面更加慷慨赴死，但是我觉得可能在这边就稍微吝啬一点。我觉得职工认股制度在每一个种类的企业当中非常重要。

提问 5：因为我也在一个家族企业当中工作，所以如果碰到一些小的问题的话我有可能成为第一个受到排挤的人。

【嘉宾】：家族企业当中碰到问题肯定有一个受到指责的人、替罪羊。日内瓦有一个很大的家族企业，这个家族他们有一个文化传统是他们非常照顾员工，他们如果能够照顾员工包括职业管理人的话，那么这个公司的员工对于公司的忠诚度是非常大的，所以必须以更加有人情味儿的方式进行管理。

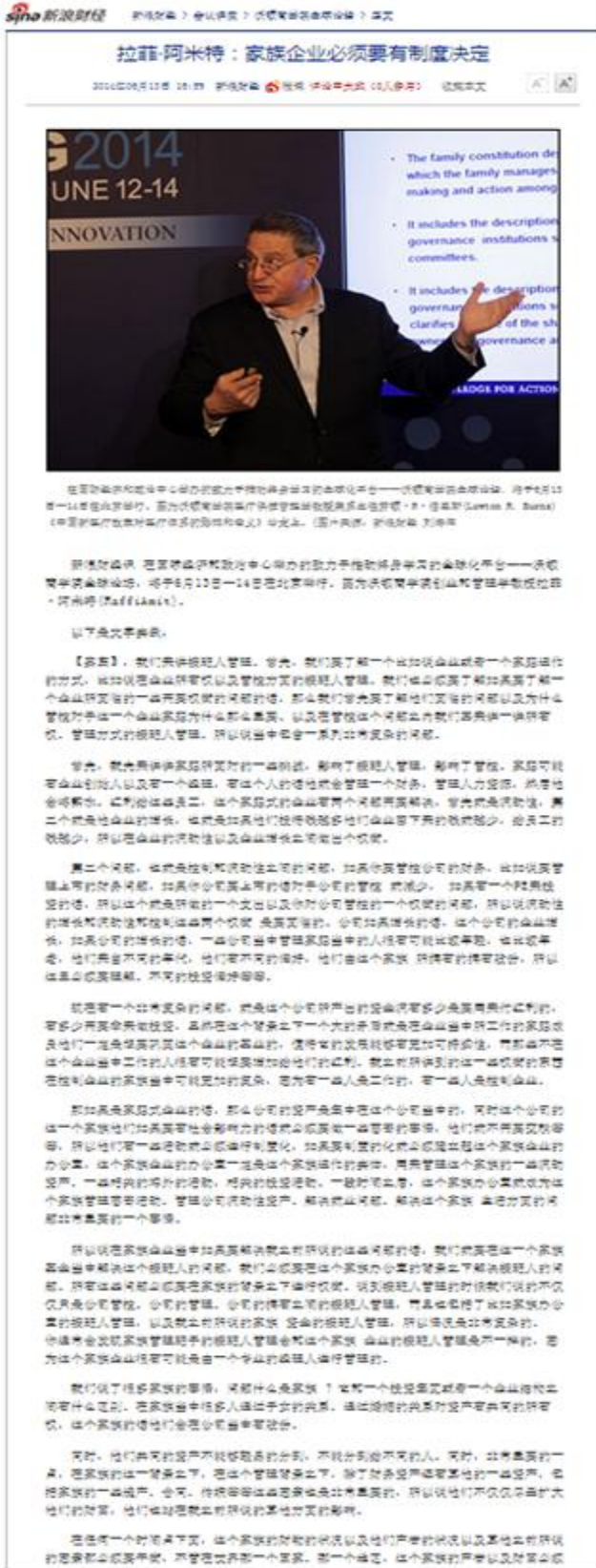
提问 6：中国的独生子女的政策使得这个家族传承的决定非常困难。

【嘉宾】：家族的拥有者他们可能不是管理人员，中国亚洲地区很难做我之前所说的家族管理的事情去解决问题。因为这边生死是非常忌讳的事情，避免去做接班人管理相关的对话交流，如果不去解决这一问题的话，一旦上一辈去世或者怎么样他们的子孙可能会进行争斗，所以最好要解决我之前所说的问题。

提问 7：之前提到过家族办公室，在中国是没有家族办公室这个事情，但是我觉得你说的事情非常好，因为家族办公室是非常好的进行传宗接代的实体。那么您能不能再描述一下家族办公室它的职责是什么样的？如何做的？如何管理？

【嘉宾】：家族办公室是由这个家族所建立起来的办公室，它可能有两个不同的职位，一个是单一家族办公室，单一家族办公室通常有非常高度流动资产，拥有超过 1000 亿的价值。另外，一个家族很有可能会管理其他家族的资产，这个单一家族办公室有可能会做这些投资管理，比如这些资产的配置、管理层的监督、报告、绩效的管理、绩效的评估等等，还有其他的一些服务，比如说品牌建设、治理、地产、家族员工等等。

现在亚洲这边有多家族的办公室，比如说在香港就有一些，在台湾也有一些，但是在这边的话像诺亚一样的企业也建立一个多家族办公室，他们运作得非常成功，做得非常不错，而且他们很了解如何去运作这个多家族企业办公室。



族成员，他们的角色不一样，有些人是股东兼管理者，有些人是股东兼公司的，有些人可能只是管理者的，但是他们都是所有者，这样一个结构的逻辑是家族的成员和时间的关系不会变化，但是长时间问题家族成员的增加是会变化的，而且不同家族成员之间有不同的逻辑，他们要求各自不同的逻辑，这是最要命的逻辑。

对于成长逻辑中的家族，就像教士所说的，必须保持这个家族的逻辑、传统、遗产等等这些逻辑，这样才能保持家族一代一代的传承，而且如果你要保持家族传承的可持续的逻辑，必须保持好土伦所说的这些逻辑，所以如何让你这些成员非常开心，因为最后他们控制着公司，如果家族成员开心与自由公司盈利的多少相关的逻辑，那么可让他们因为这种逻辑会影响公司的管理，同时，每一个家族企业，包括他们的公司资产、基金资产、办公资产等，教士所说的这些逻辑必须放在一个决策框架当中，也就是说他们必须有一个制度性的方式管理这些逻辑。

去年9月份，我一个博士同学毕业了，他的毕业论文是研究家族当中开明的影响以及这样一种开明是如何影响这个公司的财务绩效的，在家族当中，在它们不同的资产当中存在非常多的矛盾，他花了三年时间才完成这一论文，可见这些矛盾的复杂性，就他研究的原因就像教士所说的。

假如我们是一个家族的人，你叫这个家族的CEO位置，就叫CEO位置，那么这个CEO怎么办？如果他经常的让你不开心，他经常的让你不开心，他不能保证任何人不开心，怎么办？如果他什么都不管的让企业怎么办？他就会让你不开心，所以必须有一个制度决定如何这个矛盾出现的这个公司如何管理，如何决策非常关键，所以为了处理这个矛盾，并且把这个公司管理好，并且让这个家族当中每一个成员都感到非常高兴，如何管理很重要，按照人管理逻辑当中必须思考解决这些逻辑。

为了实现这些目标，必须保持家族成员能够加入这个家族的逻辑当中，同时家族各成员之间有效的治理机制，同时在家族成员之间以及其他在这个企业当中工作的同事之间有一个非常好的治理机制，同时必须是在家族成员的决策逻辑当中有合作，同时要每个人行动转化为集体的行动，包括在家族内部决策的时候。

家族为什么治理呢？一直有矛盾的逻辑，就必须有一个制度性的决策制定的逻辑，比如说家族成员都要知道这个家族成员在公司当中的身份，包括资产、传统以及文化方面的。这么做的逻辑，家族就需要将治理制以及治理制决策的逻辑。

这是教士一分钟之前所讲到的，这个家族内部的一些矛盾，在这个矛盾当中如果产生了矛盾的话，那么就出现了工作环境的不利，同时很有可能导致员工对这个战略不正确的认识，家族的成员也会对这个公司的管理力，所有这些矛盾对家族成员是不利的，如果家族当中有矛盾他们就开始了情绪化，如果他们开始好像很愤怒的话，那么就会出现越来越复杂的矛盾。

这就让我想到这个家族的治理问题了，当我们讲到家族治理的时候应该知道又是什么，家族企业治理的家族逻辑、传统、原则，以及这个家族的工作逻辑，最后就决定这个企业的一些决策等等，所以如果把这个作为一个治理的话，这个治理比如有两个例子，但是在我们理解于矛盾的时候我们必须理解于矛盾的逻辑是什么，如果这个治理是开始人的话，那么它的基础就打得不好，你不从从顶层开始，你从底层开始的话，所以我们理解这个治理是什么，这个治理是共享的价值，这个传统的人要有同样的价值，如果你说外人的话也要保持他们也有这些价值。

所以我们要看一下家族价值是什么，它行为准则，你在这个家族企业的时候应该思考核心的价值是什么，你的这一价值有什么逻辑能够让你的家族跟别人的家族企业最不同的，所以这些问题必须思考清楚，才能够了解到底怎么样把大家能够结合在一起，举个例子，共享价值的时候有共享原则、共享、互动、沟通等等这些共享的价值，包括治理的价值，政治上的价值等等一系列的价值是非常重要的。

家族的这些价值其实不用提，因为他们必须思考每个人作为自己的利益而出发，所以家族的价值是不公平的，有人问说这逻辑是不公平的，我的声音不是有人研究，是不是有我的意见，但是这个逻辑是不公平的，就这些方面的逻辑是没有人提供过，教士不高的逻辑了，必须思考这些公平性的研究，第五公平性逻辑是家族成员的神灵让大家不能提供的逻辑，公平是非常重要的逻辑治理问题。

大家怎么看待决策以及逻辑分配，会制定他们对于家族治理的框架，比如说觉得对得不够公平，或者就没有得到相应的逻辑，所以就不合作，比如说这个公司的这个家族，他们是最富有的家族，他们当中有一个兄弟接管了他们的家族，说这个家族不当的接管了家族的资产，所以这造成了很大的一个矛盾，这个公司是家族企业，在这个家族发生了纠纷，所以常常一个家族可能会感到不公平性。

接下来我们讲这个价值，就是大家非常理解的一个价值，这是家族共享的，这是一个家族帮他们的逻辑的例子，比如说他们认为要自由，要有选择的自由，要负责，要负责任，他们认为要为社会责任，所以这是他们的逻辑，他们保持家族的未来，并且这个家族保持完整，他们愿意传承几代，不断加强这些逻辑，家族的文化、传统、态度。

家族治理决策必须有良好的基础，那么我们就有了这个基础了，接下来我们讲它的文化，文化就是这个家族治理的系统内家族企业治理的系统，家族治理的系统就是价值传统、理念以及模式的一些逻辑，比如说家族的一个制定决策的机制或者家族的大会，这是社交的一个活动，让大家来讨论这个家族的逻辑，另外还有一个制度，就是家族的企业治理，它也是保持传统、理念、价值，可是又有不同的机制，比如它有个控股的公司，运营的公司，基金会，还有伙伴关系等等，它是一系列的企业的逻辑。

讲到家族治理的系统，我们可以把它分为家族治理以及家族企业的治理，其实一个元素就是这个家族的逻辑，也就是他提出了决策制定的逻辑，以及怎么样来管理决策，以及传承的制度，相关的这些逻辑应该怎么样来管理，这都是要在家族治理当中，比如家族的成员等等，都提出了相关的办法。

教士接下来讲家族治理当中的一些逻辑，假如我们了解了这个逻辑的话，你必须了解家族的逻辑，所有成员非常集中的，家族企业的100%拥有，这是第一代，到第二代的时候这个逻辑就不那么集中了，会有管理上不同的逻辑，而要有共识，在许多的家族当中如果有什么人来做这个工作的话，这跟我们的上一篇文章研究成员他们管理家族成员成员一个专业人士来做管理，这是第二代当中发展的。

之前在一个期刊上又发表一个论文，这个论文的重点是讲到第一代和第二代家族企业在传承的时候我们开始来想，当中的创办人如果是由他的儿子或女儿来接管的话，有时候这个价值反而会降低，往往发现了一个专业的管理人才就能够增加价值，这是我们的逻辑。

在曼昆看到一个很大的公司，它的传统是非常的成功，它的创办人很成功的把这个企业传承给他的子女，这是一个相对比较传统的传承过程。虽然这个孩子并不是很聪明很努力的继承人，可是在曼昆方面又有非常多的经验。

到了第三代的时候这个拥有权就更加复杂了，这时候该怎么办呢？往往家族的传统就是要求控制性以及要求不同成员的要求，以及家族企业的要求，并且也可能要求外界的人来担任管理，但这是不可调和的矛盾吧？有的时候要找人，但是怎么留住人才？有的时候就不愿意放权的选择权，这样上市的公司就可以用放权选择权，家族的政策来传承，如果说不是这个家族的人的话，那么只有这个家族的人才能够进行到底，如果说没有这个机制就能够得到最高层的控制权就会出现问题，所以这个传统的政策其实就会非常复杂，所以传统的管理控制对家族来说是非常复杂的，要体现一个家族的利益，现在还有要求这些家族成员能够得到一个平衡，所以不同的要求平衡，怎么样让每一个人都能够平衡，并且就能够让这个企业持续的发展下去。

家族他们在讨论这个传承的时候，应该说是一个家族企业还是一个家族企业，这个不是玩文字游戏，而是真正要有个很深刻的，比如按照美国一个很深刻的洞，一个家族企业应该管理，最好一个董事会上非家族成员，开好多次董事会讨论这个控制的问题，如果说相信你的责任进行控制的话就让家族和非家族的成员都平等的，如果说他们承担了同样的工作，可是因为家族和非家族身份有不同控制的话就会形成不公平的现象。

如果你是一个家族企业的话，应该说每一个人他所获得的利益是一样的，不管他在什么职位，有人做管理都是一样的控制，领导的事物是相信他自己的智慧还是相信他的能力，还有效果，相信控制，比如说相信管理说这是所有的家族成员都可以？还是你不管这个身份，只要你相信你这个工作你都可以拿到吗？就是让家族成员控股，这是基本的一个大框，我们在这个管理传承的时候离不开家族的和谐以及企业的可持续发展，所以说不是只有共同的价值观和信念，但是我们在这个正确的位置放正确的人，有的人可能他人很优秀的技巧比较好，就是有的人有比较好的能力。

我们刚刚说的高管理的传承，如果说高管理的传承，如果说曼昆加东的企业的的话，我们可以有两个等级的股票，像阿基田[微博]和亨泰他们在曼昆上市，他们也有两个等级的股票，就是社会影响到他们管理的方式。

同时，在许多的公司的企业中，你会发现很多很多的，这样的话你就负责管理企业事务的权力，把企业事务都给你公司的人管理，最近曼昆这个家族所持有曼昆的期权，曼昆将在曼昆的期权中占有80%的股份，阿基田家族就没有足够的股份，所以曼昆将把这个家族创办人的儿子作为一个协议，也就是说曼昆将持有曼昆股份期权的管理权，但是阿基田在其他地方由曼昆的期权这个家族企业负责，所以曼昆家族会有不同的管理权力，这是不同的办法对于家族企业股份的价值有不同的影响，比如说如果有一个两个等级的股份制企业，它们可能具有一个等级的股份制企业又有不同的对于股份价值的的影响。

管理的办法，比如说曼昆的阿基田是一个非常大的公司，是一个非常大的媒体集团，曼昆的持有不同等级的股份，A等级以及B等级，98%都是A级的，4%是B级的股份，一个股份一个投票权，但是曼昆家族占有了80%的股份，而且这个B级的股份他们决定了大多数的董事会成员他们投票的权力，所以持有4%的这个股份的人持有公司的投票管理权，就像曼昆你说的这个例子一样，如果说曼昆在曼昆管理的话，如果说曼昆做了不好的事情，曼昆将持有足够的权力否定这个决定，这样的方式也能够决定这个家族企业它们所做的决定是可以决定非家族企业成员在公司中所做的决定。

我们大家都知道，有不同种类的决策，比如说家族相关的决策，激励相关的决策，比如说福利决策，另外一个是企业业务相关的决策，包括它的战略决策，命令决策等等，不同的决策必须有不同的治理制度，这个可与企业治理相关的决策必须是和公司的治理制度相关的，而且一个家族相关的决策必须是这个家族的管理委员会来做，所以说我们所说的这个例子中的决策，其实，在于有不同决策的方式，如果他们把曼昆的话这个决策来做非常好的，但是如果说你这个职位的话，比如说你分福利放到企业管理这个决策委员会来做的话，可能每一个人都能获得福利来激励员工。

我们之前讲的所有权、管理、治理等等，在管理当中必须要把激励等等关系这个事情，激励关系是激励的话会激励这个公司的发展，什么激励带来的呢？就是你可以把这个家族成员不是能够担任这个职位的，但是你却把他作为这个职位的负责人，所以说你必须是一个以绩效为基础的职位系统，包括他的一举一动，能力都必须考虑在这个职位当中，同时，也必须了解企业的未来，家族的未来，其次就是取决于这个职位的人的能力，如果说家族决定这个企业未来的话可能不是最好的办法。

曼昆这个例子，曼昆必须要想这个家族的利益以及企业的利益，必须要把这个企业家族的人以及这个家族企业的工作人员，这个原则必须使用，一旦家族工作这个家族成员必须和这个企业其他非家族成员有一样的待遇，就能够有一样的福利待遇，因为你必须平等对待，但是同时有一部分权力你要保留在家族那里，因为这个必须是一个家族的企业，另外一点非常重要，不是每个人都能有能力担任这个职位的，有些人做事做得很快，有些人做得很好，所以你必须平等对待这件事情。

现在举个例子，在接班管理的时候必须注意哪些问题？在家族企业当中有一项问题会让家族变得非常复杂，如果说上市企业的的话，可能这个企业当中员工的管理制度，公司决策制度都比较好，但是对于家族企业的的话这些制度都必须要有考虑。

现在就讲完了，大家有问题可以提问。

提问1：曼昆上市要进入很聪明很努力的，接班人管理在西方体系和在中国有什么不同？

【嘉宾】：国家不同价值观也不同，我的国家就是文化以及文化传承的一举传统会决定这个家族做什么事情，比如说在中国和曼昆公司，曼昆的价值观所扮演的作用可能比中国更厉害，儿子就可能成为一个很厉害的继承人，在中国可能儿子不是最厉害的继承人，继承人有可能是女儿。

提问2：接班人管理需要很长的过程，那么怎么组织这个过程？

【嘉宾】：比如有一个家族是一个非常大家族，七八十亿美元这样一个价值的公司是非常大的，他们的接班人管理是内部宣布的，这个公司不会上市，一旦全部由接班人管理，但是他们会雇佣一个非常专业的职业经理人团队，他们会让职业经理人进入这个公司管理班子最上面，所以这个所有权是在家族当中的，但是在管理当中如果说你最高的话就可以担任，他们就在曼昆到了创始人儿子以及女儿，是这个家族当中权利最大的地位，这个接班人管理政策当中就包括了，在管理的班子当中如果说你能力的话，就可以担任你管理班子当中最大的一个职位。

提问1, 就是马上要进入读研留学学习的, 接班人管理在西方世界和中国有什么不同?

【要点】, 国家不可价低钱也不宽容, 我的国家就是文化以及文化背景的一些传统会决定这个家族做什么事情, 比如说在中国和英国之间, 英国的传统法所扮演的作用就可就非常重要, 儿子就可就成为一个特殊的继承人, 在中国就可就儿子不是最合适的继承人, 继承人可就可就是女儿。

提问2, 接班人管理需要很长的过程, 那么怎么进行这个过程?

【要点】, 比如有一个家族是非常大的家族, 七八十亿美元这样一个价值的公司是非常巨大的, 他们的接班人管理是非常复杂的, 这个公司不会上市, 一直都会由接班人管理, 但是他们会有一个非常专业的职业经理人团队, 他们会让最有才干的人进入这个公司管理班子最上层, 所以这个所有权是在家族当中的, 但是管理班子当中如果你最优秀的话就可以担任, 他们就在最顶级的创始人儿子以及女儿 是这个家族当中权利最大的两位, 这个接班人管理就是当中就说明了, 在管理的班子当中如果你最有力的话, 就可以担任你管理班子当中最大的一个职位。

提问3, 你觉得如果挑选接班人的话他最重要的一个特质是什么?

【要点】, 不仅才干要强, 拉就好, 而且要确保他们和你有共同的价值观, 比如儿子与父亲之间有共同的观念, 因为父亲和儿子他们之间有血缘的传承的, 所以他们就可就相似, 但是如果你价值观也最相似的话, 那么整个公司的人对于这个公司的信心以及对于接班人的信心都会发生变化, 都会有提升, 成为了接班人那个儿子可就不是因为他上了读研留学, 可就是因为他们有非常共同的价值观, **我对家族的提议, 当他的儿子或者女儿完成自己学业的时候应该在另外一个公司先工作一段时间再成为接班人。**

提问4, 你之前所提的是同样一个传统, 同样一个价值观不同家族 成员之间的传承保持, 但是如果是两个不同家族 之间的传承保持有没有可能? 比如说你这个公司的合作伙伴可就可就发生了一些变化。

【要点】, 如果一个公司是以合作伙伴关系来管理的话会有一些问题的, 如果每个家族都是50%的股份的话, 那么对于这个公司就可就会有产生, 如果你要做出一个决定的话就非常困难了, 所以说如果是两个家族进行合作的话是非常有问题的合作方式, 而且他们可有有不同的价值观, 原则等等, 比如有一个美国的公司就是这样的, 他们公司这个合作伙伴关系维持得不是很好, 一个家族他们对于这个公司非常熟悉, 另外一个家族他们可就是对这个公司的CEO或者高管, 然后一个家族就是进行投资, 另外一个家族可就是管理大部分销售, 因为怎么要就这个问题他们就产生了一些矛盾, 大多数企业没有这个问题, 但是解决的方式就是有一个制度来规定这个合伙企业董事会当中必须在职业经理人在工作。

提问5, 就是04年的股权, 在工作当中, 这个家族外的职业经理人可就有很多信息是拿不到的, 这样一个信息不对称的问题要怎么解决? 比如一个家族企业的制度决定一个职业经理人他们可有有较高的职位, 但是也可就不就提升到CEO或者更加有权力的职位, 所以如果他就能够持有公司一部分股份的话是不是就能够更好呢?

【要点】, 一个上市公司可有非常好的员工认股的制度, 之前提到过美国和英国家族企业之间的不同, 一个不同美国企业是在制定员工认股政策方面更加谨慎处理, 但是就可就可在这些方面稍微宽松一点, 就可就员工认股制度在每一个特殊的 的企业当中非常重要。

提问6, 因为我也在一个家族企业当中工作, 所以如果碰到一些小的问题的话就可就可能成为一个受到排挤的人。

【要点】, 家族企业当中碰到问题肯定有一个受到排挤的人, 像清华, 日内瓦有一个巨大的家族企业, 这个家族他们有一个文化传统是他们非常期望员工, 他们如果就期望员工包括职业经理人的话, 那么这个公司的员工对于公司的忠诚度是非常高的, 所以必须是以加有人排挤儿的方式进行管理。

提问7, 中国的继承子女的政策使得这个家族传承的决定非常困难。

【要点】, 家族的拥有者他们可就不是管理人员, 中国目前还是很难做就之前所说的家族 管理的事情会遇到的问题, 因为这边是情况非常复杂的事情, 因为会做接班人管理相关的对话交流, 如果不考虑解决这个问题的话, 一旦上一辈人就就就怎么处理他们的子孙可就会进行争斗, 所以最好要解决之前所说的这个问题。



提问7, 之前提到过家族办公室, 在中国有没有家族办公室这个事情, 但是就可就你所说的事情非常好, 因为家族办公室是非常好的进行传承保持的载体, 那么就可就不就再描述一下家族办公室的职能是什么样的? 如何做的? 如何管理?

【要点】, 家族 办公室是由这个家族所建立起来的办公室, 它可有有两个不同的职位, 一个是单一家族 办公室, 单一家族办公室通常有非常高额的净资产, 持有超过1000亿的价值, 另外, 一个家族很有可就会管理其他家族 的资产, 这个单一家族办公室有可能会有税务管理, 比如这些资产的配置, 管理层的监督, 报告, 绩效的管理, 绩效的评价等等, 还有其他的一些服务, 比如说法律咨询, 治理, 破产, 家族员工等等。

现在中国这边有多家族的办公室, 比如说在香港就有一家, 在台湾也有一家, 但是在这边的话像美国一样的企业也建立一个或多个家族办公室, 他们运作得非常好, 做得非常不错, 而且他们很了解要怎么操作这个多家族企业办公室。

Original Texts**沃顿商学院教授：中国医保改革的核心是保险**

2014-06-13 来源：新浪财经

在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。图为沃顿商学院医疗保健管理学教授兼系主任劳顿·R·伯恩斯(Lawton R. Burns)《中国新医疗改革对医疗体系的影响和意义》沙龙上。(图片来源：新浪财经 刘海伟)

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。图为沃顿商学院医疗保健管理学教授兼系主任劳顿·R·伯恩斯(Lawton R. Burns)《中国新医疗改革对医疗体系的影响和意义》沙龙上。

以下是部分文字实录：

比如说最后的决策是由医院和医生来做的，所以说在这里好像大家根本就没有看到患者，患者到最后一点也不重要，所以说基本上他们都不关注患者，因此在这里消费主义在这里是不受重视的。因此，这个东西确实是很大的挑战，因为很多的患者不知道医保的成本，也不知道质量是怎样的，而且他们也不知道在就医之前医院的质量是什么、医生的质量是什么，所以说什么信息都不知道，而且在网站上面找不到任何的信息。

这个是中国医保体系，有很多差不多类似的成份，比如说整个医保的支付者其实是患者和政府，比如说个人先支付 30%，然后是公司支付 30%，然后还有就是很多的成本有很多来自于医疗公司的，还有就是供应商，在最底部的这个部分其实是医院，整个中国的医保体系是以医院为中心的，医院基本上是在最中心的地方，基本所有和医保有关的人员都是由医院所雇佣的，基本没有办法转移。

也就是说如果说医院是中心的话，医生又是医院里面的重心，所以整个中国医保的体系就是以医院来决定的。所以这是很大的个体，我觉得如果说中国的市场要发展的话，当然，医院这一块是很大的一块。整个医保体系最重要的部分是医院，但是即便是如此，医院依然不是足够的。

这个地方再给大家说一下，这个是 25 年前的一个关于医保质量的文章，基本上把所有中国医保改革当中所有的信息都整合起来了，这些是中国现在的医保体系的情况，一开始说一下中国的改革，还有就是中国医保改革的核心是什么，一个字总结一下，就是保险。所以说提供保险，如果说每个人都有自己医保的保险，并且就此进行改革的话，整个使用率就会提高，因为基本上都是住院部才会有保险，所以会提高医院的住院率。第一件事情就是我们发现整个医院的使用率越来越高，这意味着中国会有越来越多的医院，所以说使用率变高了。

如果说你去医院的话，你会使用什么样的服务呢？比如说手术、药物测试、各种各样的手术的过程，因为这些东西都是需要技术，所以说技术的成本会增高。医院必须要买最新的技术来保证这些得到保障的人得到治疗，所以进一步增加了医院的使用率，也增加了技术的使用

率。所以说可以看到这就意味着会进一步的促进技术的发展，使得公司有更多的激励来发展更多的产品和服务，让医院来使用这个产品和服务，并且进行药物测试和医疗信息的测试，因此这也会促进医疗器械以及医疗的公司发展。

所以说 50 年的保险技术发展以及技术发展的过程他们结果带来的就是提高了整个保险的质量，因为我们整个医保的体系将会越来越复杂，质量越来越高，但是这意味着成本越来越高，所以说医保越来越贵，当然，质量也越来越高。这个最后会带来什么样的结果呢？更多保险的需求。但很多人一般如果没有保险的话根本没有办法支付这样的保险，人们现在需要更多的保险从而能够购买比较昂贵的医疗服务。

最后，我们会有一个反馈的回路，而且这个回路在不断的循环，在这个回路当中有三个非常重要的东西，这也是大家一直在讨论的，第一个是道德危机，“道德危机”是经济学的术语，也就是说你有保险的话就要使用保险，即便是你不需要保险都需要保险，因为你毕竟已经买过保险，既然买了保险就可能进一步买更多的保险，因为你付了钱了就是这个服务。第二，当然就是有越来越多的医疗竞争，所以他们也希望从保险当中得到他们的报酬。所以说医院可以相互竞争，比如每个人会有 CT 扫描仪、核磁共振这些东西，希望通过这些器具收更多的钱，赢得更多的利润。

如果说我们有这些器械，我们会劝患者说你们一定要买这个服务，一定要去做这个扫描、做这个核磁共振，因为现在我们有这些医疗器械了，所以我们会逼着患者做这些测试，当然，这是中国正在发生的事情。这个东西会带来怎么样的结果呢？也就是说成本会越来越高，非常高，成倍成倍的长。我就会问：这是我们所需要的吗？它们能不能解决健康的问题呢？当然，能够解决部分的问题，但是没有办法解决最重要的问题，但这却是我们国家正在发生的事情，而且在印度、在美国发生的，在过去的四十年当中在美国都是这样子。

提问 1：我们都知道人口的老龄化现在也是个趋势，和刚刚所说的这个趋势会对未来的政策决策有影响吗？人口老龄化有不同的需求，所以说我想问中国的这些改革能不能满足这些需求。

【嘉宾】：这个问题问得非常好，但是我先不回答，这个基本上每个国家都经历过，而且这是一个周期。大家看一下，这是个飞轮泵，这主要是能够发电并且储存电流，如果说要让这个飞轮旋转的话是比较困难的，一开始有阻力，然后越来越容易、越来越容易，最后它就会越来越快。这就是这个周期，整个周期先是慢慢的转，然后再不断的走，而且是没有办法停下来的，越走地快。

买保险就像开始转这个飞轮了，而且根本没有办法停下来，如果突然我们停下这个保险会发生什么事情？就会脱轨。在美国根本没有办法把这个保险取消了，如果取消了社会会陷入混乱，这是我们的权利，你没有办法把这个权利剥夺了，所以在我们做医保时候一个非常重要的逻辑就是如果保险越来越多，我们医保的量和成本也会越来越高。到现在为止，我们没有办法衡量中国人是不是真的能够从提高的保险中得到利益，我们觉得越高额的保险带来更好的质量，但是是不是这回事呢？我们也不知道。

我们看一下这幅图，这幅图示是在过去的二十年当中差不多教了 3000 个学生，我觉得这是我唯一能够回忆起来的一个非常好的图示，茶歇时有人说我是一个三角。这个图示是非常好记的图示，每个国家都有三个目标，第一个是控制成本，第二个是让医保每个人都能承担起，每个人都能获得医疗保险和服务。但是我们如果通过保险得到服务的话，这就意味着成本也会提高，所以说三个目标没有办法兼容。

当然，如果说我们要每个人都能够获得保险，而且保险的质量很高的话，那这就意味着成本会越来越高。在中国给一个够安全保障的全民医保，在美国的话三大目标，但是我们这是个铁三角，我们有成本，没有办法兼容，有政治问题。

你可以提高质量、提高人们接受医疗的能力，然后同时能够控制它的成本，但是这是在中国的五年计划当中，也是奥巴马 1993 年开始的医改当中。很多人都以为这三个是相辅相成，但是它是华丽的词藻。太多的医疗不行，太少的医疗也不行，最终合适的医疗就可以，但是谁也不知道，谁也没有办法控制，我们只希望比较平衡，但是每个国家都有这三个目标，可能需要依赖于你自己的医学形态、你本身的政策，会有一些的成本，就是会有一些的问题。到底它们是正相关还是负相关，它们能够抵消彼此的效率还是能够相辅相成，这个我不知道。

现在中国医疗成本在上升，在 GDP 中的百分比会越来越高，如果看全世界的话，就是一个国家越富有医疗成本会越多。中国现在成本比较低，但是今后会越来越高，跟美国齐平。这是告诉我们什么呢？也就是说医保其实是个奢侈品，钱越多会越花在医疗上越多。而且对中国不同省份也不一样的，这不仅仅是国际上的现象，这也是个省内的现象。

看一下中国的医疗成本，从 2000 年开始，可以发现一路走高，这和刚才我跟大家说的中国整个趋势是一样的。最新中国官方 2015 年 6.5GDP，过去十年是 3%，现在慢慢往上涨，所以中国是个上坡路，所以你现在知道为什么了，因为医保非常高。刚才一系列的因素，道德危机等等等等，所以中国都放在一个最昂贵的医保方面。在医疗方面的话医院是最花钱的，所以大家知道为什么中国的中国的成本越来越高。

提问 2：丹麦是在这个上面多高？

【嘉宾】：中国和美国的中间。之后会有一些新的数据讲一下欧洲国家，现在并没有放在一起比较，这是一个趋势，很简单，中国会发生成本上升。

其中一个推动成本提高的原因就是医保，这是需求方面的一个动力，然后给你更多的动力来买保险，还有一些规律方面的动力。首先是基础建设，第二个是技术的，所以这供求方面两边都有。但是有趣的是如果你比较，浅色的线是 GDP，过去几十年它的成本上升比 GDP 的上升要快。

美国也是一样的，美国医疗成本上升得太快，经济上升来不及，所以它必须从别的板块，经济板块中拿钱来资助这个医疗板块，所以在美国人们说这是不可持续的，而这在中国也发现。在澳大利亚、丹麦、荷兰、英国，其实它的医疗的成本上升得都比美国快，美国算是比较平均水平，所以说没有一个国家能够控制这个成本的上升速度，不管是什么样的经济还是什么样的政府的政策，至少欧洲在这方面还没有想到很好的办法。

现在老龄化越来越严重，年轻人越来越少，所以当年轻人变老时候就没有人支持，这是最大的问题。美国发现自己健康 20%是来自于基因，20%是来自于环境，20%是来自于医保，所以现在最大的问题是我们可能只花了 5%-4%的这个东西在了人们的环境改善方面。中国的医疗改革专注于更多的人有医疗改革，但是最大的问题其实是在人们的生活习惯，美国有很多的吸烟、肥胖这些问题，像高血压。

在中国致病很多原因包括污染、抽烟还有喝酒之类的，这些原因和美国是一样的，很多国家都是这样子，都会带来健康的问题，所以说就会带来很多的非流行性疾病，比如说慢性病，这是我们最大的问题，和印度一样，和美国一样，也就是慢性病的发病率越来越高。看一下流行病的改变，一开始比如说都是癌症之类的流行性疾病，现在最高的的是非流行性疾病，

基本都是慢性疾病，在死亡人数占差不多 85%-90%。什么人会得慢性疾病呢？就是他们平时的生活行为不好。我们看到，比如说 500 万的人有肥胖，一亿两千五百人有过度肥胖，9700 万人的让糖尿病。很多人都会把投资放在医院当中，但是即便是在医院当中也没有办法把这些病给治愈了。所以我们影响健康的因素有很多，但是我们没有把投资放在最重要的上面去。

我们发现现在在中国、在印度越来越多的慢性疾病发病率在增高，我们发现最大的影响中国、印度和美国人寿命的疾病全部都是慢性疾病，这都是和生活习惯、和基因、和环境息息相关，基本和医保是没什么关系的。所以我们如何能够治愈慢性疾病？就相当于用插子喝水一样，整个过程是非常慢的。如果要治愈慢性疾病这就相当于用插子来喝汤，整个过程非常漫长、非常痛苦。所以我们要问一下我们自己结婚那个对象他们的日常生活习惯是不是不好，我和老婆我们两个还在互相磨合，四十年了，一半德国人，一半苏格兰人，整个磨合过程是非常漫长和痛苦的，也就是说如果说要改变慢性疾病这样的情况也是需要很长时间的。

很有意思的一点是 80% 的美国医保成本是由 20% 人口造成的，这 20% 人口是谁呢？他们可能有 5% 到更多的慢性疾病的综合征。大家都知道 20% 和 80% 这个定律，也就是说 20% 的人口要 80% 医保负责，主要是因为他们个人生活习惯不好。所以在美国有没有可能真正减少这样的成本？因为只有 20% 的人需要 80% 的资源，比如他们可能有心血管疾病、糖尿病，他们可能同时得了 5 种以上的疾病，所以有没有可能通过这个来减少医保成本？我觉得到目前为止没有任何改革在美国是真正奏效的，因为我们其实把绝大部分的资源都放在了慢性病的患者上面，他们最需要医保。如果说有更多的医院也没有办法解决这个问题，也没有办法解决医保成本越来越高的问题，如果没有更好的办法的话这个会侵入更多 GDP 份额。

同样，在中国也是如此，这是中国的一个医院，我在中国也一直在聊中国医保的改革，对于中国有好的消息，就是整个流行性疾病的患病率越来越低，人的寿命越来越高，尤其是和毛泽东时期相比婴儿死亡率也减少了。再看一下中国在医保上面的支出，我们在这方面的支出比其他国家都多，比其他方面都多，但是我们医保的支出却比其他国家方面少，所以这是个好消息还是坏消息？如果说坏消息的话这里面太多信息都太熟了，比如说肺结核有很多抗体，还有是在中国南方的禽类市场。在二十世纪末期，整个过程尤其在北方由于出现了污染让人寿命减少了 5 年。也就是说如果我们要提升医保的质量有好多因素要考虑必须平衡这个因素。

这是最好的时代也是最坏的时代，这是个最智慧的时代也是个最傻的时代，这是个最光明的时代，也是个最黑暗的时代，这是个有希望的时代，也是绝望的时代，这是双城记的开头篇，也是中国农村和中国在发展时候必须经历的一个过程，也是随着越来越多的人得到中国医保所出现的问题。农村和城市医保的曲线，发现城市的人得到越来越多的医疗资源，但是农村的人却得到越来越少的医疗资源，依然有很多农村人自掏腰包买医保，但是城市的人口却得到了政府的支持，也就是说在城市的话人们要自掏腰包这个比率是越来越少。但是在农村人们在医保上面的支出自掏腰包的比率却越来越高，所以城市、农村的均衡性也越来越严重。

再看一下我们如何跨领域了解这个问题，以及如何了解或者解决这个负责性。其实的一点就是我们要看整个地理的分层，也就是说从中央政府一直到地方政府。现在中国已经开始放权，所以很多本地政府也可以得到很多金融资源，这主要是在 79 年经济改革之后的结果。也就是说因为我们有不同层次垂直的政府结构，所以说每一级政府它们可能都对医保负责，垂直结构是非常复杂的，而且不同的政府甚至没有齐心协力一起解决医保问题，所以这非常复杂的问题。

另外还有资源配置的问题，比如我们有三级医院，三级医院其实就是所谓的县级医院，它们可能只照顾了 10% 的人口，10% 的医院占有最多的资源，也就是说小地方这些人们会跑到大城市找最好的医院看病。他们觉得这些医院质量更高。不见得这些医院的质量是最好

的，但是它们名声在外，所以人们愿意相信这些质量是最好的，这些三甲医院基本使用率已经到了 100%了，如果你去门诊部的话可能一开始就在那挂号，挂号要挂一整天，所以医院排队是非常严重的问题。

我们发现三甲之下的医院使用率非常低，因为他们有了保险，所以他们就会花保险的钱去最好的医院。其实他们这些病情完全可以在次级一点的医院得到治疗，但是他们不愿意。这就显示出来了在 2000-2009 年的时候发现差不多整个医院的设备的增长率达到 220%。另外，还有门诊的这个就诊率也提升了 40%-50%，所以在这里我们缺一个怎么样的环节呢？也就是救护车。也就是说在中国不像其他国家有所谓的一级医疗体系。比如说在其他国家，比如说在美国就有所谓的一级诊疗，其实最大一个问题就是人力资源了。也就是现在我们对医生的需求越来越高，但是医生的供给却没有跟上节奏，所以说我们医生是供不应求。

比如所有的这些支持医生的服务是基本供不应求的，我们在中国也可以看到护士对医生的比例是 1: 1，但是在其他国家是 1 个医生 3-4 个护士。所以在中国虽然医生是供不应求，但是护士也是供不应求，虽然医院都在医院当中工作，但是没有一级医疗体系。所以人们就直接通过保险去了三甲医院，不经过中间所有的过程，直接去最高质量的医院，这是因为中国没有非常高质量的一级医疗系统，所以资源就被浪费了。

另外，即便中国没有太多医生，但是医生的工资也不是那么高，美国医生比其他一般别的工作工资高 4 倍，但是在中国医生跟其他职业收入差不多，所以即便是供不应求，但是没有太多经济回报。再看一下中国整个医生的整体收入在人均 GDP 当中的比例也是全球最低的之一，在中国对医生的培训也是不特别的完善的，所以现在总结一下到底在整个医保当中什么最重要？

如果本地医院和大医院差不多质量，人们可能会去这些本地医院，如果能够证明的话，所以我们必须有一定很好的宣传系统或者宣传体系，而且本身这些当地医院应该能够提供相关的信息告诉他们的等待时间，比如说医生和护士的质量，或者是病人我们带他们看病能够获得什么样的治疗，如果能够宣传的话，这是个提议。市级、县级、乡级医院他们应该宣传，如果你们想要一些医疗或者医保什么的先到我们这来，再到大医院去。在中国的话，是大众医保的系统，中国现在正在解决这个。

中国的医生这个职业像运动一样，监管或者是不够专业，或者是不够有系统。在中国和印度可能有人称自己是医生，但是可能很多人只有 3 年的经历，他们自称是医生，可能是赤脚医生。当时在文革，他们在农村，所以是赤脚医生，确实能治疗些小病。

自身获得健康是很重要的，比如在公共场所禁烟等等，这些已经开始得到实施了，比如说少吃盐的话就能减少高血压，这是一个长期的过程。之前我看到一篇文章，中国正在解决要更加文明，但是很多人都不太文明。

如果你没有很好的医保系统能够让你去使用初级医疗的话，那还是会去大的医院。现在只有一部分政府的项目和城市员工他们享受到门诊，其他人没有。这是为什么？因为成本越来越高，特别是还有很多基础建设，而且他们没有一个基础的医疗能够给人们进行治疗，他们需要救护车的医疗，但是中国还没有这样基础的医疗系统，但是我们还有很多社会环境的问题，还有人口流动性，还有他们基础医疗人本身的专业程度等等，他们这些都是叫中国关注的，而不只是关注技术的变化。

我从来没有看到医疗相关人士问责，在最后我们自己要付医疗的钱，我们个人都应该对自己的健康问题负责，我们对整个社会的健康要负责。所以这也是为什么那么难做的原因，

因为整个人口、整个人群来关心自己的健康问题这不是一个很容易的公共政策。譬如说抽烟税等等，但这些政治方面不得人心，中国不受欢迎是因为 50%的男性抽烟，而且 50%的医生抽烟，很难有榜样作用。

在美国 60 盎司的苏打水会禁止，运送这些苏打水的司机却反对，因为他们是有公会保护的，如果你这些容量的苏打水的话他们就会失去工作，所以他们认为自己比全民的健康更重要。比如盐水或者苏打水等等对抗环境污染这些可以有更好更积极的影响，对所有国家都是这样，但这非常困难。

如果你本身已经有病的话，奥巴马医保上你还是可以拿到医保，因为我们美国已经解决这个问题。但是美国已经有另外一个极端，在美国越来越多人有拿到残障人士或者行动不便人士的这种医保，因为这个是和失业有联系的，如果公司关闭他们失业了就突然发现这里有一些疼痛或者病，他马上就找法官或者医生开证明说自己行动不便或者残障，这样的话就得到这个医保。

20%的人用了 80%的资源，但是 20%当中有一半的人基本只能活半年了，所以如何重新分配这个资源呢？比如我的父亲是在医院里边只过了一个月的时间，我的亲戚在里面，他说对神经做手术能延长他的生命，但是做个手术需要好几千美国的成本，但是他们还是要这样做，因为保险能够承担这个成本。所以如果说你有了保险，在过去 6 个月当中虽然你已经病入膏肓没有办法治愈，但是我们还有很多资源流向这种人群，这方面我们在法律方面根本没有任何动力禁止这样的事情发生。如果我们禁止的话，相当于在政治上教这些人自杀。所以我们现在看人们寿命快要完结时候如何更好的分配这些资源，就像日本的财务省部长说的这句话，说好像很多资源都被浪费了。当然，说到这个东西会被人嘲笑，即便这个东西是合理的，但是必须死。

提问 3：能不能问一下私立医院？因为我们在进行改革，所以有很好的环境设立私立医院。资金不是问题，他们可以解决资金的问题，而且可以解决地方医院使用率很低的问题，是不是？

【嘉宾】：首先，我们要知道人均的病床率并不高，所以说人们如果说要去医院的话可能要走很长的路，这是很快难的问题。而且中国人也不希望自掏腰包花太多的钱，他们需要更多外资进入发展私立医院。当然，很多城镇和县级医院是没有得到充分利用的，所以最重要一个问题就是我们可能使用率比较低，而且我们资源的分布，最关键是我们有没有可能把这两个平衡起来，一方面把比较低使用率的医院提高其使用率，与此同时还设立一些私立医院，所以两方面都是要做的。不过最后的结果是我不觉得把这两个方面结合起来能够解决质量和成本的问题，尤其是慢性病患者这么多情况之下只做这两个工作解决不了问题。

提问 4：我们都知道保险很重要，世界上保险有两个体系，一个是英国体系，一个是美国体系，一个是以市场为基础的，一个是以政府为基础的。所以你觉得这两个体系我们该怎么使用？

【嘉宾】：其实在沃顿商学院我们就说，每个国家都有适合自己国情的医疗体系，英国的医疗体系是什么样子的？我们知道，英国在二战之后基本全被毁了，因为当时有炸弹还有各种各样的灾难，当时丘吉尔的劳工党说，因为英国人在二战时候遭受太多的灾难，所以我们要把钱放在他们身上，但是在美国我们没有受到这样低现在，反而在二战之后我们私有企业发展越来越快，所以我们没有这么痛苦。在二战之后私立医院、私立保险业发展越来越快，但是我们发现基本上有一半的体系都是由政府支出的，是由交税人支出的。所以说现在我们这个体系是一个混合的体系，也就是一半是政府支出，一半是私有企业的支出，所以这是一个非常古怪的生

态，所以我们不可能完完全全像英国那样子完全由政府主导，所以说这就是一种所谓混合体系。

另外，印度他们的这个体系更加奇怪，也就是说政府是放权的私有化的医保体系，印度他们这个办法是不是更好呢？我觉得是。其实我读了好多书，我们会发现如果整个私立医院的体系没有受到任何监管的话，就根本没有办法控制起来，所以到现在为止我觉得任何一个国家其实都有问题没有办法解决，但是在中国的体系和其他国家的体系都是不一样的。比如说这个体系是如何发展的，中国的体系是如何解决成本问题的，我觉得这是一个永远无止境的争辩，在未来的四五十年当中我们一直都会面临这些问题，并且想办法解决这些问题。

提问 5：80%的中国医院其实都是盈利的，虽然说它是事业单位，但是它们也是盈利为目的的。所谓的私立医院主要是为了为高端客户服务的，你觉得对中国来说最好的结构应该是什么样子的？

【嘉宾】：我觉得关键的问题不在于它是不是盈利的。比如说在美国我们做了三四十年的研究，发现它们其实没有太多不同的地方，因为它们的成本差不多，它们的质量也差不多，最关键的是它们的管理以及领导力。医院是人力集中型而不是技术集中型，关键在于我们如何管理这些人。在美国我们更多的医保是以团队为基础，比如我们知道我们要服务绝大部分的患者都是慢性病的患者，所以说我们一定需要一个团队，这个团队它们可能有不同的专长，所以说一定得有团队为基础，但是在中国我们并没有这方面的做法，在美国我们做得非常好，所以最关键的是如何整合不同的医生，以及我们有怎样的信息系统，有没有可能能够让信息能够更多共享，病患得到更多一体化的服务，最关键是我们如何管理以及共享信息，和医院是否盈利无关。

沃顿商学院教授：中国医保改革的核心是保险

2016年08月13日 11:55 新浪财经 微博 评论 分享 打印 收藏本文



在沃顿商学院和政地中心举办的致力推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于8月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院医疗管理高级管理人员在沃顿·M·伯恩斯(Lawton M. Burns)《中国的医疗改革对医疗体系的影响和意义》沙龙上。(图片来源：新浪财经 刘伟伟)

新浪财经讯 在沃顿商学院和政地中心举办的致力推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于8月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院医疗管理高级管理人员在沃顿·M·伯恩斯(Lawton M. Burns)《中国的医疗改革对医疗体系的影响和意义》沙龙上。

以下是部分文字摘录：

比如说最贵的药是由医院和医生开的，所以说这些好像大家根本就看不到。患者，患者到那里一点也不重要，所以说基本上他们都不买这些药，因此这些消费意义这些药不是最贵的。因此，这个国家面临巨大的挑战，因为很多的患者不知道保险的成本，也不知道买什么保险，而且他们也不知道在药本和保险的买单是什么，保险的买单是什么，所以说什么都不知道，而且他们在网上也找不到任何的信息。

这个是中国医保体系，有很多不同的成份，比如说整个医保的支付者就是患者和政府，比如说个人支付30%，然后公司支付30%，然后就是最多的成本是来自于医疗公司的，还有就是供应商，在融资部的这个部分就是供应商，整个中国的医保体系是以医院为中心的，医保基本上是在医院中心的地方，基本上所有和医保有关的人员都是医院所支付的，基本上没有别的地方。

当然如果说医院是中心的话，医院又是医保支付的核心，所以整个中国的医保体系就是医院为中心的，所以这是巨大的个体，就使得中国医保体系发展的话，当然，医院这一块是巨大的一块，整个医保体系最重要的部分就是医院，医院对医保如此，医院依然不是足够的。

这个地方想给大家说一下，这个是25年前的一个关于医保的文章，基本上把所有中国医保改革中所有的理念都包含进去了，这篇文章就现在的医保体系的情况，一开始说一下中国的改革，还有就是中国医保改革的核心是什么，一个字总结一下，就是**保险**。所以说提供保险，如果说每个人都有自己医保的保险，并且以此进行改革的话，整个医保体系会提高，因为基本上所有医保才会有保险，所以会提高医保的覆盖率。另外一个事情就是我们发现整个医保的覆盖率越来越高，这意味中国会有越来越多的医保，所以说医保覆盖率提高了。

如果说你考虑的话，你会使用什么样的服务呢？比如说手术，药物测试，各种各样的手术的治疗，因为这些东西都是需要技术，所以说技术的成本会增高。医院会购买最新的技术来保证这些得到保障的人得到治疗，所以进一步增加了医院的使用率，也增加了技术的覆盖率，所以说可以看到这就会导致进一步促进技术的发展，使得公司有更多的资源来发展更多的产品和服务，让医院来使用这个产品和服务，并且进行药物测试和治疗的测试，因此这些会促进医疗器械以及医疗公司的发展。

所以说50年的保险技术发展以及技术发展的过程他们带来的就是提高了整个保险的覆盖，因为我们整个医保的体系会越来越复杂，质量越来越高，但是质量带来成本越来越高，所以说医保越来越贵，当然，质量也越来越高。这个质量会带来什么样的结果呢？更多保险的需求，但很多人一谈如果说没有保险的覆盖率没有办地方支付这样的保险，人们就要求更多的保险从而就能够购买比较贵的医疗服务。

最后，我们会看到一个反馈的回路，而且这个回路是不停的循环，在这个回路当中有三个非常重要的东西，这也是大家一直在讨论的，第一个是道德危机，“道德危机”是经济学的术语，也就是说你买保险的越多就越便宜，即使你不再需要保险而需要保险，因为你买了保险，既然买了保险就可能进一步买更多的保险，因为你付了钱了就是这个事情，第二，当然就是越来越贵的医疗竞争，所以他们希望从保险当中得到他们的报酬，所以说医保可以相互竞争，比如每个人会有CT扫描机，核磁共振这些装置，希望通过这些装置获得更多的钱，获得更多的利润。

如果说我们有这些器械，我们就会向患者说你们一定要买这个服务，一定要做这个检查，做这个核磁共振，因为现在我们有核磁共振器械了，所以我们就向患者说做核磁共振吧，当然，这是中国正在发生的事情，这个事情会带来什么样的结果呢？当然就是成本会越来越高，非常高，取得效率的长，就会会问，这是我们所需要的吗？我们就不解决很贵的的问题呢？当然，能够解决部分的问题，但是没有办法解决最重要的问题，但这就是我们国家正在发生的事情，而且在中国，在医保发展的，在历史的四十年当中在医保都是这样子。

组有癌症的几率是80%的癌症患病成本是由20%人口承担的，这20%人口是谁呢？他们可能有5%到更多的慢性疾病的综合症，大家都知道20%和80%这个定律，也就是说20%的人口要80%患病成本，主要原因是他们个人生活习惯不好，所以在美国有没有可能通过减少这种成本？因为只有20%的人需要80%的医疗，比如他们可能有心血管病、糖尿病，他们可能同时得了5种以上的疾病，所以有没有可能通过减少患病成本？就此得回到医疗有没有任何改革在美国是可行的，因为我们主要把大部分的医疗都放在了慢性病的患者身上，他们需要更多医疗，如果能有更多的医疗有没有办法解决这个问题，有没有办法解决患病成本越来越高的问题，如果能有更好的办法的话这个会进入更多GDP份额。

同样，在中国也是如此，这是中国的一个问题，我在中国一直做中国医保的改革，对于中国有很好的前景，就是那个慢性病疾病的患病率越来越高，人的寿命越来越高，尤其老龄化时期比婴儿死亡率也减少了，你看一下中国医保网上的支出，我们在医疗方面的支出比其他国家都多，比发达国家都多，但是中国医保的支出却比发达国家要少，所以这是一个好消息还是一个坏消息？如果说好消息的话这三年多次改革都失败了，比如说医保报销比例低，没有覆盖中国南方的省份等等，在二十世纪初，整个中国尤其是北方由于出现了传染让人寿命减少了5年，也就是说如果我们提升医保的质量有好多因素要考虑必须平衡这个问题。

这是最好的时代也是最坏的时代，这是个最智慧的时代也是最傻的时代，这是个最光明的时代，也是个最黑暗的时代，这是个有希望的时代，也是个绝望的时代，这是那城市开始，也是那农村和中国在发展的时候必须经历的一个过程，也是随着越来越多的人得到中国医保出现的问题，农村和城市医保的分离，及城市的人得到越来越多的医疗资源，但农村的人却得到越来越少的医疗资源，虽然有很多农村人自掏腰包买医保，但城市的人口却得到了政府的支持，也就是说城市的人来自掏腰包这个比率越来越高，但农村的人却在医保网上的支出自掏腰包的比率也越来越高，所以城市、农村的均衡性也越来越差。

再看一下我们如何跨领域了解这个问题，以及如何了解或解决这个责任性，其实一点就是如果我们看各个省市的分布，也就是说从中央政府一直到地方政府，现在中国已经开始放权，所以很多中央政府也可以得到很多融资资源，这主要体现在19年医保改革年度的情况，也就是说如果我们看不同层次政府的政府结构，所以每一级政府都可以就部分医保负责，而且结构是非常复杂的，而且不同的政府层级没有齐心协力一起解决医保问题，所以这是一个非常复杂的问题。

另外还有一个很严重的问题，比如我们有三级医院，三级医院是最高级的地方各级医院，它们可能只承担了10%的人口，10%的医疗资源最多的资源，也就是说小地方各级医院会到大城市找最好的医疗资源，他们觉得三级医院质量更高，不见得三级医院的质量是最好的，但患者们还往外，所以人们更愿意到三级医院去，这三级医院患者使用率已经达到了100%了，如果我们专门谈的话可能一开始就在那挂号，挂号要排一两个月，所以三级医院是非常严重的问题。

我们说三级医院下的医保覆盖率非常低，因为他们有了保险，所以他们会花保险的保费最好的医疗，甚至他们保费所付的钱可以在次级一点的医疗得到治疗，但是他们不报销，这显示出来了在2000-2009年的时候次级医院不多整个国家的设备的增长率达到220%，另外，还有门诊的这个就诊率也提升了40%-50%，所以在三级医院一个什么样的环境呢？也就医院扩建，也就是说在中国不像其他国家有的一级医疗体系，比如说在发达国家，比如说在美国就有的一级医疗，甚至最大一个问题就是人力问题了，也就是说我们对于基层的需求越来越高，但基层的供给却没有跟上需求，所以说我们基层供不应求。

比如所有的基层支持基层的服务是供不应求的，我们在中国也可以看到护士对医生的比例是1:1，但是在发达国家是1个医生3-4个护士，所以在中国基层是供不应求，但基层护士也是供不应求，虽然都在基层当中工作，但是没有一级医疗体系，所以人们就愿意到三级医院去，不经过中间所有的过程，直接到最高级的医院，这是因为中国没有非常高质量的一级医疗体系，所以费用就被浪费了。

另外，即使在中国没有太多医生，但医生的工资也不高，美国医生比中国一般别的工作工资高4倍，但在中国医生跟其他职业收入差不多，所以医生供不应求，但也没有太多医生退休，你看一下中国整个医生的退休收入在人均GDP当中的比例也是全球最低的之一，在中国医生的退休也是不特别的亮眼的，所以现在我们看一下别国在整个医疗当中什么最重要？

如果中国医保和大医院差不多便宜，人们可能会去三级医院，如果医保很贵的话，所以我们会有一定很好的医疗系统或医疗体系，而且本身这些当地医保应该能够提供的覆盖会提升他们的等待时间，比如说医生和护士的资源，或者医院的人带他们看病能够取得什么样的治疗，如果医保很贵的话，这是个协议，市、县、乡、镇医院他们应该合作，如果你们保一级医疗或二级医疗什么先别跟我们谈，别谈大医院，在中国的话，是大众医保的系统，中国现在正在解决这个问题。

中国的医保这个职业像律师一样，监管制度不够专业，制度不够完善，在中国可能有人做自三级医院，但可能很多人只有3年的资历，他们当基层医生，可能就是基层医生，当的医生，他们在农村，所以是基层医生，医生治疗得小病。

自身获得健康是很重要的，比如公共卫生保健等等，这些基层开始得到重视了，比如说少抽烟的烟量就减少等等，这是一个长期的过程，之前就看到一篇文章，中国正在解决美国英文书，但很多人都不太关注。

如果你有很好的医疗系统就让你看医生初级医疗的话，那就会看大的医院，现在只有一部分政府的慈善机构和民工他们家受到门诊，其他人就没有，这是为什么？因为成本越来越高，特别是有好多福利院，而且他们没有一个好的医疗能够给人进行治疗，他们需要被治疗的医疗，但中国没有这种基础的医疗体系，也就是说有很多社会环境的问题，或者人口流动性的，或者他们基础医疗人本身的专业性等等，他们这些都会对中国医疗的，而且不是技术性的变化。

就从来说看到医疗相关人士问，在最新我们自掏腰包医疗的钱，我们个人都应该对各自的负责问题负责，我们对整个社会的负责负责，所以这也就是为什么那么难的原因，因为每个人口，每个人来关心自己的健康问题不是一个很普遍的公共政策，比如说抽烟等等，但这是政府方面不待人心，中国不受吸烟率为50%的男性抽烟，而且50%的医生抽烟，很难有例外作用。

在美国90盎司的矿泉水金禁止，但是这些矿泉水的司机却反对，因为他们有金保护的，如果你这些管水的矿泉水的话他们会去工作，所以他们认为自己这些金的保护是重要，比如矿泉水矿泉水等等对环境带来的影响可以更好更积极的影响，对所有国家都是这样，很非常重要。

提问1：我们都在谈人口的老龄化现在是个趋势，刚刚所说的这个趋势会对未来的政策决策有影响吗？人口老龄化有不同的需求，所以说我们中国的这些政策就不能满足这些需求。

【答】：这个问题问得非常好，但是就不完整，这个基本上每个国家都面临，而且这是一个周期，大家看一下，这是个飞轮图，这主要是就发生并且持续卓识，如果说要让这个飞轮转的越快越好，一开始有阻力，然后越来越容易，越来越容易，然后它就会越来越快，这就是这个周期，整个周期是良性的，然后不断的转，而且没有办得停下来的，越转越快。

那保险就像开始转这个飞轮了，而且根本没有办法停下来，如果突然我们停下这个保险会怎么样？社会福利，在美国根本没有办法把这个保险取消了，如果取消了社会会陷入混乱，这是我们的权利，你没有办法把这个权利剥夺了，所以在做退休的时候一个非常典型的反面就是加高保险越多，我们退休的福利成本也会越来越高，到现在为止，我们没有办法让中国人最真的能够从投资的保险中得到利益，我们觉得越高的保险带来更差的后果，但是不是这样呢？我们也不知道。

我们看一下福利图，这福利图是在过去的二十年中中国不多赚了3000个亿，我觉得这是能够记忆起来的一个非常好的图，就是对有人就说就是一个三角，这个图是北半球的好图，每个国家都有三个目标，第一个是控制成本，第二个是让退休每个人都能退休，每个人都能获得医疗福利和退休，但是如果我们通过保险得到更多的话，这就意味着成本会越来越高，所以说三个目标没有办得容易。

当然，如果说我们每个人都能够获得保险，而且保险的费用低的话，那这就意味着成本会越来越高，在中国没有一个国家能够做到全民医保，在美国的话三大目标，但是这三个目标，我们有成本，没有办得容易，有政府问题。

你可以提高质量，提高人们接受医疗的能力，然后同时就能够控制它的成本，但是这是在中国的计划当中，这是从1993年开始的医改当中，很多人以为这三个目标能完成，但是这是不可能的，太多的医疗不行，太少的医疗也不行，最终合适的医疗可以，但是谁也不知道，谁也没有办法控制，我们只是相对比较平衡，但是每个国家都有这三个目标，可能我们要根据你自己的国家形态，你自己的政策，会有一定的成本，也会有一定的问题，到底我们三个目标能实现吗，它们就能够消除彼此的矛盾吗就能够完成，这个我们不知道。

现在中国医疗成本在上升，在GDP中的百分比会越来越高，如果看全球的话，就是一个国家越高有医疗成本越高，中国现在成本比美国低，但是少会越来越高，跟美国持平，这是否意味着什么？这是否意味着我们是个多体系，就越多会越花在医疗上越多，而且对中国不同省份也不一样，这不仅仅是在国家上的现象，这也是个省内的现象。

看一下中国的医疗成本，从2000年开始，可以发现一路走高，这和刚才我们大家说的中国整个趋势是一样的，现在中国医疗2015年占GDP，比十年前是2%，现在是在3%左右，所以中国是个上轨，所以你现在知道为什么了，因为医保非常贵，刚才一系列的矛盾，医保的等等等等，所以中国放在一个最贵的医保方面，在医保方面的话是越来越贵的，所以大家知道为什么中国的成本越来越高。

提问2：到底是在哪个上更多呢？

【答】：中国和美国的中间，会有一个最新的数据看一下欧洲国家，现在并没有放在一起来比较，这是一个趋势，很简单，中国会发成本上升。

其中一个推动成本提高的原因就是医保，这是需求方面的一个动力，然后给你更多的动力来买保险，还有一个是医疗方面的动力，首先是高科技，第二个是技术的，所以这需求方面是都有，但是看谁的和谁你比较，谁的成本高，这几十年的成本上升比GDP的上升更快。

美国成本一样的，美国医疗成本上升得太快，医疗上升不及，所以它必须从别的领域，医疗领域成本就转移到这个医疗领域，所以在美国人来说这是不可持续的，而且在中国也发现，在意大利、日本、荷兰、美国，美国的医疗的成本上升得要比美国快，美国成本比平均水平，所以说没有一个国家能够控制这个成本的上升速度，不管是什么样的医疗成本什么样的政府的效果，至少欧洲在医疗方面没有特别好的办法。

现在老龄化越来越严重，年轻人越来越少，所以当年轻人变老的时候就没有人支持，这是最大的问题，美国发现自己医保20%是来自于自己，20%来自于环境，20%来自于医保，所以这是最大的问题是我们可能花了5%-4%的这个东西在人们的环境改善方面，中国的医疗改革往往于更多的人有医疗改革，但是最大的问题还是在人们的老龄化，美国有许多的问题，肥胖这些问题，像美国。

在中国政府很多原因是把得紧，把得紧有强制主义的，这跟美国是一样的，很多国家都是这样子，都会带来健康的问题，所以说会带来很多的非流行性疾病，比如慢性病疾病，这是我们的最大的问题，和欧盟一样，和欧盟一样，也就是慢性病的发展越来越快。看一下流行病的状况，一开始比如说是细菌性的流行性疾病，现在最高的就是非流行性疾病，基本都是慢性病，在死亡人数占差不多85%-90%，什么人会得慢性病呢？就是他们平时的生活习惯不好，我们看到，比如说500万的人有肥胖，一亿两千三百人有高血压，9700万人的心脏病，很多人都会把病放在慢性病中，但是慢性病在慢性病中也没有办法把慢性病治愈了，所以我们影响很深的因素有很多，但是我们没有办法把慢性病治愈的上升。

我们发现现在在中国，在印度越来越多的慢性病发病率在提高，我们发现最大的影响中国，印度和美国人寿命的致命疾病都是慢性疾病，这都是和生理习惯、和基因、和环境息息相关，基因和基因是没什么关系的，所以我们如何能够治愈慢性疾病？就相当于是用手喝水一样，整个过程是非常慢的，如果说治愈慢性疾病的就相当于是用手来捧水，整个过程非常慢，非常痛苦，所以我们问一下我们目前能够那个对象他们的日常习惯和饮食是不是不好，我和老说我们两个还在某地开会，在十年了，一半是病人，一半是健康人，整个开会过程是非常漫长和痛苦的，这就说明如果说要改变慢性疾病的现状是最为漫长的。

从来就没有看到医疗和的人士问题，在思考我们自己医疗的时候，我们个人都应该对各自的健康问题负责，我们对整个社会的健康要负责，所以这应该是为什么那么难做的原因，因为每个人、每个人群关心的自己的健康问题不是一个很复杂的必并现象，譬如说拖延等等，但这是政府方面不得不人心，中国不受欢迎是因为50%的男性拒绝，而且50%的男性拒绝，拒绝有榜样作用。

在奥国60盎司的芬尼水会禁止，逼得这些芬尼水的司机和反对，因为他们是有公家保护的，如果你这些盎司的芬尼水的司机就会去工作，所以他们认为自己是公家的健康更负责，比如水或者芬尼水等等对环境污染这些可以有更好更积极的帮助，对所有商家都是这样，但这是非常难的。

如果你本身是奥国的话，奥国在历史上你总是可以拿到医保，因为我们奥国已经解决这个问题，但是奥国医保有另外一个问题，在奥国越来越多人有拿到医疗保险不使人士的这种医保，因为这个是和失业有联系的，如果公司给你他们失业了就会给你医保有一点点保障或帮助，他马上就找地言或带医保并说说自己行动不便或带残障，这样的话就得到这个医保。

20%的人用了80%的医保，但是20%当中有一半的人基本只花了一半了，所以如何重新分配这个医保呢？比如我的父亲是在奥国医保生活了一个月的时间，我的父亲在奥国，他对神药做手术就是他的革命，但是做个手术需要好几千奥国的成本，但是他们还要求这样呢，因为保险就都要按这个成本，所以如果说你有了保险，在奥国6个月当中奥国你医保收入没有没有办地机会，但是我们还很多医保向这种人群，这方又我们在法律方面根本没有任何助力禁止这样的事情发生，如果我们禁止的话，相当于在政治上要砍掉这些人自杀，所以我们就在这些人生命快要结束时如何更好的分配医保呢，就像日本的财务省那本说的这句话，说好像很多医保都被浪费了，当然，说这个意思会被人嘲笑，即使这个意思是合理的，但是必须呢。

提问3，就不就问一下制立医保？因为我们是在进行改革，所以有比较好的环境设立制立医保，资金不是问题，他们可以解决资金的问题，而且可以解决地方医保使用率低的问题，是不是？

【余东】首先，我们要知道人与人的所产并不等，所以说人们如果说要拿医保的话可能比他很长的路，这是很困难的问题，而且中国人也不希望当拖包要花太多的钱，他们而要更另外要进入医保体系，当然，很多城镇和各级医保没有得到充分利用的，所以最要是一个问题就是我们可以使用率比较低，而且我们医保的分布，最关键的我们有没有可能把这两个平衡起来，一方面把比较使用率的医保提高使用率，与此同时设立一些制立医保，所以双方都要去做的，不过最难的还是就不觉得把这两个方面结合起来能够解决医保和成本的问题，尤其是医保的分布这么复杂的情况下只能这两个工作解决不了问题。

提问4，我们都在谈医保很复杂，世界上保险有两个体系，一个是美国体系，一个是英国体系，一个是市场为基础的，一个是政府为基础的，所以你觉得这两个体系我们该怎么使用？

【余东】其实在讲这个问题之前我们先说，每个国家都有适合自己国情的医疗体系，美国的医疗体系是什么样子的？我们知道，美国在二战之前是基本就取消了，因为当时有各种各样的保险，当时美国的劳工先说，因为美国人在二战之前享受太多的保险，所以我们就把保险放在他们身上，但是在奥国我们没有受到这种保险呢，反而在二战之前我们都有企业发展的越来越快，所以我们没有这么痛苦，在二战之前制立医保，制立保险业发展越来越快，但是我们就发现基本上有一半的体系都是由政府支出的，是由交税人支出的，所以说现在我们这个体系是一个混合的体系，也就是一半由政府支出，一半由私营企业的支出，所以这是一个非常古怪的形态，所以我们不可就完全像美国那样完全由政府支出，所以说这就是一种折中混合体系。

另外，即使他们的这个体系更加奇怪，也就是说政府是放权的制立化的医保体系，即使他们这个办法是不是更好呢？我觉得是，其实就谈了非常多，我们会发现如果这个制立医保的体系没有受到任何监管的话，就根本没有办地控制起来，所以到现在为止我们觉得任何一个国家医保都有问题没有办地解决，但是在中国的体系和其他国家的体系都不一样，比如说这个体系是如何发展的，中国的体系是如何解决成本问题的，我觉得这是一个永远无法停止的争辩，在未来的五三十年当中我们一定会更面临这个问题，并且要办地解决这个问题。



提问5，80%的中国医保其实是盈利的，当然说它是事业单位，但是它的也是盈利为目的的，所谓的制立医保其实是为了为高端客户服务的，你觉得对中国来说最好的结构应该是什么样子的？

【余东】我觉得关键的问题不在于它是不是盈利的，比如我在奥国我们做了三十年的研究，发现我们其实没有太多不同的地方，因为我们的成本差不多，我们的费用也差不多，最关键的还是我们的管理以及领导力，是就人力资源中国不是技术集中型，关键是在于我们如何管理这些人，在奥国我们更多的医保是以团队为基础的，比如我们和奥国我们医保大部分的费用都是支付给团队的，所以说我们一定得有一个团队，这个团队我们可能有不同的专长，所以说一定得有团队为基础，但是在奥国我们并没有这方面的基础，在奥国我们做得非常好，所以最关键的还是如何整合不同的团队，以及我们有怎样的信息系统，有没有可能能够把信息能够更多共享，从而得到更多一体化的服务，最关键的我们如何管理以及共享信息，那医保是盈利无关。

Original Texts**艾伦：我是全球的学者 可以教全球的学生**

2014-06-13 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为英语教授、当代写作中心主任兼凯利作家中心(Kelly Writers House)执教主任艾伦·费雷斯(Alan Filreis)。

以下是文字实录：

艾伦·费雷斯：我在宾大三十年了，作为一个学者，我觉得我是全球的学者，因为作为学者我有很多全世界各地的同事，但是作为老师我从不觉得我是全球的老师，因为我只是在宾大教学，但是现在我们有MOOC，我觉得我变成了全球的老师，我可以教全球的学生。

教学的模式已经和以前作为学者和学生沟通交流的角色合在一起了，作为宾大过去三十年来，我现在是最觉得自己是被支持的。我想说一下，有很多激动人心的新课，而对我来说我作为一个老师，我现在的感觉是和我作为学者一样，我真正能够感到我自己是全世界老师。

他们把ModPo，这是现代和当代诗歌，做成一个众筹的课程，不是只有几十个学生，所以发现把这个商业模式放在学校，大家集思广益，特别是在全球和不同的年代的人、不同背景、不同肤色的人，而不像在班级里面，因为班级里面学生年龄差不多。

我教了三十年，只教3500个学生，但是现在我一下子在2013年有39000人，2014年是45000人，所以非常非常多。只有8%的人是在宾大的全职学生，而51%都是在美国和加拿大之外的国家。而且在Facebook的小组上面有6100人一直在参与，而且2012年整个讨论论坛里面有987000的信息。

这在美国和加拿大之外有非常大的需求，这是我们的首页，所有的活动都在左边，你可以看视频，每周一次的有一个现场的实时的交流，而且是用网络视频教学，所以大家都可以实时的进行交流。我不是一个替身，他们可以看到我非常真实的在这边教课，他们非常喜欢这个。每一个章节都会有一个视频或者音频或者是课文可以下载，而且你看了以后你还可以和几十万不同的学生一起交流，如果你们这里有些什么有意思的内容的话你们还可以做成学习小组一起讨论。

我不做这种大的演讲，我们是几个学生、几个研究生，他们是我们的助教，他们不光是帮我们录，而且他们能够一起跟我交流，而且同时他们继续做助教。现在看一下十秒钟的视频。全球还有很多地方有相同的视频，这些学生自己也录上来，我们一起可以互相看，突然之间好像把我分成好多个分身一样。

可以看到这个讨论论坛，分论坛是他们自己感兴趣的内容，有些甚至在日本、在华盛顿还有在其他地方，他们每周可能在图书馆、博物馆或者咖啡厅聚在一起讨论，我们不光有学者的，而且我们还有一个学习小组，或者还有给残障人士的。虽然我不能亲身参与，但是我可以回答他们提出的问题，反正我们有一个很好的运算方法让他们的交流在论坛上更加的顺畅。

图片上这是几个人在不同的地方、不同的国家他们的小组，现在他们已经是好朋友了，虽然这些人未曾谋面，甚至还有南非的。

这个巴基斯坦的学生通过学习课程找到他自己的大学，他自己的写作者之家，他们这个孩子的家人从来没有上过大学，但是现在他已经变成我的学生，我和他一起合作。这就是大学怎样找到天才学生，所以通过这样的方式找到了巴基斯坦非常厉害的学生。

美国公共电台有一个批评，说 MOOC 已经有太多人辍学，但是 Anita 这个人提出反驳意见，我学到很多东西，我不相信我学得比人家少。

这个人觉得他觉得比以前的传统大学还要亲近，因为它有几千个人一起讨论。

Sophia 她是个诗人，她在美国，但是没有机会上大学，她是非常优秀的一个人，她的课对我来说是最大的礼物。

我想最后讲一下他，他不能说话，但是他非常有技术天赋，他可以用一个特殊的设备来打字，他参加了我的课，给 Coursera 写了一封信，说有很多像他这样的人也需要学习，他现在已经变成我的助教，而且他和别人交流时候没有人知道他是残障人士或者知道他是不能说话的。今年秋天他从纽约和他的父母一起来面对面听我的课，他来到 Coursera，和我们吃了个午饭，讨论了如何更加重视残障人士对于高等学校的需求，他认为这样的年轻人慢慢能够崛起。他说我希望有朝一日在学术界帮助别人，就像很多人帮助我一样。在我的教学当中他还觉得自己不再孤独。他觉得这个环境是非常的开放，完全没有束缚，他非常感谢我，非常感谢宾大，非常感谢这个课程，非常感谢。

艾伦：我是全球的学者 可以教全球的学生

2014年08月13日 10:06 新浪财经 微博 评论(6) 赞(1) 收藏 收藏本文



在沃顿商学院和福特中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于8月13日—14日在北京举行。图为沃顿教授、当代写作中心主席兼执行作家中心(Melly Writers House)执行主任艾伦·费雷斯(Alan Filreis)。 (图片来源：新浪财经 刘伟华 摄)

新浪财经讯 在沃顿商学院和福特中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于8月13日—14日在北京举行。图为沃顿教授、当代写作中心主席兼执行作家中心(Melley Writers House)执行主任艾伦·费雷斯(Alan Filreis)。

以下为文章节选：

艾伦·费雷斯，我在北大三十年了，作为一个学者，我觉得就是全球的老师，因为作为学者教过很多全球各地的课程，但是作为老师就不觉得就是全球的老师，因为我只是在北大教书，但是现在我们有MOOC，就觉得自己就是全球的老师，就可以教全球的学生。

教学的模式是和以前作为学者和学生的交流的角度合在一起了，作为北大三十年以来，教课是最愿意自己来支持的，我介绍一下，有很多打动人的课程，有的就来说教作为一个老师，教课在的老师和教作为学者一样，教课就能够到教自己的全球老师。

他们把MOOCs，这是现代和当代课程，做一个众生的课程，不是只有几十个学生，所以说把这个商业模式放在学校，大家愿意推广，特别是在全球不同的年代的人，不同国家，不同语言的人，而不像在纸质网页，因为纸质网页学生数量不多。

我教了三十年，共教 3500个学生，但是现在我一下子在2013年有35000人，2014年有45000人，所以比北大多，只有8%的人在北大的全球学生，有51%是在美国和加拿大之外的国家，而且是在Facebook的小组上更有6100人一直在参与，而且2012年整个讨论论坛有967000的流量。

在北美和加拿大之外有北大的需求，这是我们的看法，所有的活动都在线上，你可以看视频，每周一次的一个现场的实时的交流，而且是用网络视频教学，所以大家都可以实时的进行交流，我不是一个身份，他们可以看到教非常真实的在这样教课，他们非常喜欢这个，每一个章节都会有一个视频或者音频或者录屏可以下载，而且你看了一眼你课可以有几万不同的学生一起交流，如果你这节课有什么有问题的话你们可以跟老师一起讨论。

我不能这样大的课程，教几个学生，几个研究课，他们是我们的助教，他们不光有教课录，而且他们能够一起跟我交流，而且同时他们能够做助教，现在每一十秒钟的视频，全球都有很多地方有相同的视频，这些学生自己录上来，我们在一起可以互相看，同时老师好像把教分成好几个部分一样。

可以看到这个讨论论坛，分论坛是他们自己感兴趣的，有些是在日本，有些是在越南在其他地方，他们每周可以在图书馆，图书馆或者咖啡厅聚在一起讨论，我们不光有学者的，而且我们还有一个学习小组，就有很多有经验人士的，虽然我不能亲身参与，但是我可以回答他们提出的问题，反正我们有一个很好的策略方法让他们的交流在论坛上更加的顺畅。

图片上这几个人在不同的地方，不同的国家他们的小组，现在他们是最好了，虽然这些人来自美国，有些是在北美的。

这个在斯坦福的学者通过学术网络找到他自己的大学，他自己的写作课之家，他们这个孩子的家人从来没有上过大学，但是现在他能够享受我的课程，我跟他一起合作，这就是大学怎样找到天才学生，所以通过这样的方式找到了在斯坦福非常厉害的学生。

奥巴马基金会 有一个批评，说MOOC已经有很多人报名，但是Anita这个人提出反映意见，教学到很多课程，就不相信教学得人太少。



这个人觉得他比以前的传统大学还要好，因为又有几千个人一起讨论。

Sophia她是个商人，她在美国，但是没有上过大学，她是非常优秀的一个，她的课对我来说是最大的礼物。

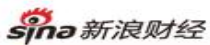
我能够想讲一下他，他不能说话，但是他非常懂技术知识，他可以有一个特殊的设备来打字，他参加了我的课，在Coursera买了一节课，说有很多像他这样的人也来听课，他现在在享受我的课程，有

Original Text

图文：沃顿商学院 CIBC 讲席教授卡尔·尤里奇

2014-06-13 来源: 新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院 CIBC 讲席教授、运营与信息管理学教授、创新副院长兼工程与应用科学学院机械工程与应用力学教授卡尔·尤里奇。

Screen Grab

新浪财经 > 会议讲座 > 沃顿商学院全球论坛 > 正文

图文：沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇

2014年06月13日 12:11 新浪财经 微博 评论中大奖 (0人参与) 收藏本文



在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院CIBC讲席教授、运营与信息管理学教授、创新副院长兼工程与应用科学学院机械工程与应用力学教授卡尔·尤里奇。(图片来源：新浪财经 刘海伟 摄)

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院CIBC讲席教授、运营与信息管理学教授、创新副院长兼工程与应用科学学院机械工程与应用力学教授卡尔·尤里奇。

Original Text

图文：沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔

2014-06-13 来源:新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔·迈耶(Marshall Meyer)。

Screen Grab

新浪财经 > 会议讲座 > 沃顿商学院全球论坛 > 正文

图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔

2014年06月14日 09:18 新浪财经 微博 评论中大奖 (0人参与) 收藏本文



在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔·迈耶主持沃顿商学院全球论坛14日的全体大会。(图片来源：新浪财经 刘海伟 摄)



新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔·迈耶主持沃顿商学院全球论坛14日的全体大会。

Original Text**沃顿商学院全球论坛将于 13 日北京举行**

2014-06-11 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。

沃顿商学院全球论坛是在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台。该论坛向其校友、友人和国际商业精英提供可以与各行业领袖学习及互动的机会。自 1993 年成立以来，论坛已在全球各个国家和地区举办过多次活动，其中在亚洲举办过 18 次、欧洲、非洲和中东地区 15 次、拉丁美洲 10 次、北美 1 次。

该论坛旨在：

为校友及商界人士提供学习、交流机会，与同行和新的知识伙伴建立有意义的关系；

加强学院、校友和国际商业领袖之间的纽带关系；

为全球思想领袖提供一个讨论重要想法的平台；

为沃顿的教职人员提供机会，参与关于世界重要经济体的交流和对话。

Screen Grab

沃顿商学院全球论坛将于13日北京举行

2014年06月11日 16:57 新浪财经 微博 收藏本文



新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。

沃顿商学院全球论坛是在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台。该论坛向其校友、友人和国际商业精英提供可以与各行业领袖学习及互动的机会。自1993年成立以来，论坛已在全球各个国家和地区举办过多次活动，其中在亚洲举办过18次、欧洲、非洲和中东地区15次、拉丁美洲10次、北美1次。

该论坛旨在：

为校友及商界人士提供学习、交流机会，与同行

和新的知识伙伴建立有意义的关系；

加强学院、校友和国际商业领袖之间的纽带关系；

为全球思想领袖提供一个讨论重要想法的平台；

为沃顿的教职人员提供机会，参与关于世界重要经济体的交流和对话。

Original Text**沃顿商学院全球论坛将于 13 日北京举行**

2014-06-11 来源：新浪财经

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于 6 月 13 日—14 日在北京举行。

沃顿商学院全球论坛是在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台。该论坛向其校友、友人和国际商业精英提供可以与各行业领袖学习及互动的机会。自 1993 年成立以来，论坛已在全球各个国家和地区举办过多次活动，其中在亚洲举办过 18 次、欧洲、非洲和中东地区 15 次、拉丁美洲 10 次、北美 1 次。

该论坛旨在：

为校友及商界人士提供学习、交流机会，与同行和新的知识伙伴建立有意义的关系；
加强学院、校友和国际商业领袖之间的纽带关系；
为全球思想领袖提供一个讨论重要想法的平台；
为沃顿的教职人员提供机会，参与关于世界重要经济体的交流和对话。

Additional Coverage

As of July 2 2014, the article had been republished by four online media listed below:

Additional Coverage			
	Publication	Date	Link
	新浪财经(Sina Finance)	2014-06-11	http://finance.sina.com.cn/hy/20140611/165719381334.shtml
1	中金在线(cnfol.com)	2014-06-11	http://news.cnfol.com/huiyihuodong/20140611/18104218.shtml
2	中国教育在线(bschool.eco.cn)	2014-06-13	http://zaizhi.eol.cn/bschool_gjyx_10023/20140613/t20140613_1132047.shtml
3	网易教育(NetEase Education)	2014-06-13	http://edu.163.com/14/0613/09/9UK1PA0000294MA1.html
4	智库商学院(mba.mbalib.com)	2014-06-16	http://mba.mbalib.com/news/3093.html

沃顿商学院全球论坛将于13日北京举行

2014年06月11日 16:57 新浪财经 微博 收藏本文



**特效练字技术
适合大人小孩**

**专家指出：
21天练出一手好字
9大技巧写漂亮字**

点击查看

新浪财经讯 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。

沃顿商学院全球论坛是在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台。该论坛向其校友、友人和国际商业精英提供可以与各行业领袖学习及互动的机会。自1993年成立以来，论坛已在全球各个国家和地区举办过多次活动，其中在亚洲举办过18次、欧洲、非洲和中东地区15次、拉丁美洲10次、北美1次。

该论坛旨在：

为校友及商界人士提供学习、交流机会，与同行和新的知识伙伴建立有意义的关系；

加强学院、校友和国际商业领袖之间的纽带关系；

为全球思想领袖提供一个讨论重要想法的平台；

为沃顿的教职人员提供机会，参与关于世界重要经济体的交流和对话。



哥哥姐秀：【海尔酝酿中层大清洗：脾气大者常常拍桌子摔板凳】65岁的张瑞敏最近颇显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏语出惊人，“今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示，“中高层内部矛盾较突出，个别领导脾气很大，摔桌子、砸板凳是常有的事。”

今天 11:26 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



赛拔SABRE：发表了博文《赛拔商业战略评论-张瑞敏在沃顿商学院全球论坛的战略演讲》-面对互联网时代的商业变革，传统企业遇到前所未有的挑战，这是风险也更是机遇，企业如何依据商业环境、竞争、消费者趋势等进行战略 <http://t.cn/Rvm1fqv>



7月1日 13:59 来自新浪博客

| 转发 | 收藏 | 评论



卡巴迪 V：发表了博文《颠倒与颠覆仅一念之差》-最近有一则消息让人颇受震动。6月13日，在沃顿商学院全球论坛上，海尔集团董事长张瑞敏语出惊人，称海尔去年裁掉1.6万名员工，今年还要裁掉1万名以中层管理者为 <http://t.cn/Rvm1cpX>



7月1日 13:58 来自新浪博客

| 转发(1) | 收藏 | 评论(1)



赛拔SABRE：赛拔商业战略评论-张瑞敏在沃顿商学院全球论坛的战略演讲-赛拔商业模拟sabresim的博客-搜狐博客 <http://t.cn/Rvm1v1J>

7月1日 13:54 来自百度分享

| 转发 | 收藏 | 评论



13250055551欣合：【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

7月1日 08:30 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



邵文婷88: 【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】
文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯
(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

7月1日08:19 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



投资时报 V: 又一次站上沃顿商学院全球论坛, 又一次以中国管理学大师的名义, 谁也没曾料到, 包括65岁的张瑞敏本人, 这篇题为“互联网时代商业模式创新探索”的演讲, 会引发一派喧嚣。只因为6月17日这天, 他提到了“烧熟的鹅”。

<http://t.cn/RvnmxpA>

6月30日 15:37 来自新浪长微博

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



Victor_家电圈 📢: 海尔集团首席执行官张瑞敏在北京举行的国际经济和政治中心举办沃顿商学院全球论坛上, 发言中表示, 要把员工解放, 只要有创意, 能找到自己的用户, 底层员工也可以自己来创业。



6月30日 13:07 来自WeicoAir

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



济缘算命 V: 发表了博文《命理点评: 张瑞敏与海尔的命运》- 济缘命理讲堂原创文章: 6月14日, 张瑞敏以主题演讲人的身份第三次登上了世界著名的沃顿商学院全球论坛, 并做了主题为“互联网时代商业模式的创新探讨” <http://t.cn/Rvn9GKY>



6月30日 10:45 来自新浪博客

👍 | 转发(1) | 收藏 | 评论(6)



qing趣如此简单👉: 【海尔酝酿中层大清洗: 脾气大者常常拍桌子摔板凳】65岁的张瑞敏最近颇显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上, 张瑞敏语出惊人, “今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示, “中高层内部矛盾较突出, 个别领导脾气很大, 摔桌子、砸板凳是常有的事。”



6月29日 04:52 来自vivo_Xplay

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



Jack_ZHG: 又一次站上沃顿商学院全球论坛, 又一次以中国管理学大师的名义。2014年6月17日这天, 65岁的张瑞敏发表了题为“互联网时代商业模式创新探索”的演讲。演讲中, 他突然发表了“企业中间层就是一群烤熟的鹌”的观点, 引起舆论轩然大波。

6月28日 17:27 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



百川取则V: 【张瑞敏深陷“烤鹌困境”】又一次站上沃顿商学院全球论坛, 又一次以中国管理学大师的名义。从亚当·斯密、泰勒到马克思·韦伯、法约尔, 从大名鼎鼎的德鲁克到美国企业史学家钱德勒, 纵横捭阖指点江山, 果然宗师风范。(分享自 @凤凰财经) <http://t.cn/RvRtLT5>



6月28日 08:15 来自凤凰网

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



用户5104269525: 发表了博文《张萍萍: 海尔转型改革弊端之我见》-张萍萍: 海尔转型改革弊端之我见 6月13日, 在沃顿商学院全球论坛上, 张瑞敏表示, 海尔今年还将裁员1万中层管理人员。并表示要改革转型。对于海尔, 张瑞敏 <http://t.cn/Rv8rvbO>

6月27日 20:49 来自新浪博客

👍 | 转发 | 收藏 | 评论

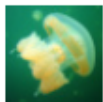


子浩123：【张瑞敏深陷“烤鹅困境”】又一次站上沃顿商学院全球论坛，又一次以中国管理学大师的名义。从亚当·斯密、泰勒到马克思·韦伯、法约尔，从大名鼎鼎的德鲁克到美国企业史学家钱德勒，纵横捭阖指点江山，果然宗师风范。（分享自 @凤凰财经） <http://t.cn/Rv8TWHv>



6月27日 17:21 来自凤凰网

👍 (1) | 转发 | 收藏 | 评论(2)



正能量-阳光雨露：【海尔酝酿中层大清洗：脾气大者常常拍桌子摔板凳】65岁的张瑞敏最近略显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏语出惊人，“今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示，“中高层内部矛盾较突出，个别领导脾气很大，摔桌子、砸板凳是常有的事。”



6月27日 13:18 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论(1)



虎眼靖淞：【海尔大裁员清洗中层：有人脾气大 常常拍桌子摔板凳】6月13日，在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏再度语出惊人，“去年裁掉1.6万员工，海尔今年还要大刀阔斧，裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。对于海尔集团大举裁员背后的原因，以及海尔面临的转型问题（分享自 @凤凰财经） <http://t.cn/Rv82MGY>



6月27日 08:42 来自凤凰网

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



股票用户862833: 透视海尔转型阵痛65岁的张瑞敏最近略显焦虑。在经历了持续三十年的辉煌之后,他和他一手缔造的海尔集团终将面临转型的难题,并不得不承受随之而来的阵痛。6月13日,在沃顿商学院全球论坛上<http://t.cn/RvHe1Pf>

6月27日05:19 来自分享按钮

| | |



沧海横流5138 : 【海尔酝酿中层大清洗:脾气大者常常拍桌子摔板凳】65岁的张瑞敏最近略显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上,张瑞敏语出惊人,“今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示,“中高层内部矛盾较突出,个别领导脾气很大,摔桌子、砸板凳是常有的事”<http://t.cn/RvHdXmL>

@新浪财经 : 【海尔酝酿中层大清洗:脾气大者常常拍桌子摔板凳】65岁的张瑞敏最近略显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上,张瑞敏语出惊人,“今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示,“中高层内部矛盾较突出,个别领导脾气很大,摔桌子、砸板凳是常有的事。”<http://t.cn/RvHdXmL>

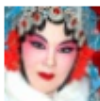


6月26日12:31 来自微博 weibo.com

转发(177) | 评论(128)

6月27日01:05 来自Android客户端

| | |



晨燕cy : 海尔大裁员清洗中层:有人脾气大 常常拍桌子摔板凳 -6月13日,在沃顿商学院全球论坛上,张瑞敏再度语出惊人,“去年裁掉1.6万员工,海尔今年还要大刀阔斧,裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。海尔内部提出的一个理念,叫“外去中间商、内去隔热墙”。” <http://t.cn/RvQuNhJ>



6月26日22:38 来自中华网

| (1) | |

新财富
NEW FORTUNE

新财富杂志 V: 【万人裁员! 海尔酝酿中层大清洗】65岁的张瑞敏最近颇显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上, 张瑞敏语出惊人, “今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示, “中高层内部矛盾较突出, 个别领导脾气很大, 摔桌子、砸板凳是常有的事。”<http://t.cn/RvQMx2K>



6月26日 18:30 来自新财富杂志官网

👍 (5) | 转发(12) | 收藏 | 评论(6)



物不得其平 🌟👤: 【海尔大裁员清洗中层: 其中有人脾气大 常常拍桌子摔板凳】6月13日, 在沃顿商学院全球论坛上, 张瑞敏再度语出惊人, “去年裁掉1.6万员工, 海尔今年还要大刀阔斧, 裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。对于海尔集团大举裁员背后的原因, 以及海尔面临的转型 (分享自 @凤凰财经) <http://t.cn/RvHgMDv>



6月26日 18:29 来自凤凰网

👍 | 转发(2) | 收藏 | 评论(1)




每天发现一个好方法: 【海尔大裁员清洗中层: 其中有人脾气大 常常拍桌子摔板凳】6月13日, 在沃顿商学院全球论坛上, 张瑞敏再度语出惊人, “去年裁掉1.6万员工, 海尔今年还要大刀阔斧, 裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。对于海尔集团大举裁员背后的原因, 以及海尔面临的转型 (分享自 @凤凰财经) <http://t.cn/RvHgMDv>



6月26日 17:18 来自凤凰网

👍 | 转发 | 收藏 | 评论





芷苑孺子 : 65岁的张瑞敏最近颇显焦虑。在经历了持续三十年的辉煌之后，他和她一手缔造的海尔集团终将面临转型的难题，并不得不承受随之而来的阵痛。6月13日，在**沃顿商学院全球论坛**上，张瑞敏语出惊人，“去年裁掉1.6万员工，海尔今年还要大刀阔斧，裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。 <http://t.cn/RvHgMDv>

6月26日 16:42 来自凤凰网

 | 转发(3) | 收藏 | 评论(1)



江苏商报 : 【海尔清洗中层：有人脾气大 常常拍桌摔板凳】65岁的张瑞敏最近颇显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在**沃顿商学院全球论坛**上，张瑞敏语出惊人，“今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示，“中高层内部矛盾较突出，个别领导脾气很大，摔桌子、砸板凳是常有的事。”

@江苏商报 : 【海尔裁撤2.6万人指向中间层 每个人都须创造用户】本次海尔裁员主要面向的是中间层，是因为一些业务变成智能化了就不需要了。张瑞敏对企业中间层的评价是“一群烤熟的鹌，他们没有什么神经，也不会把市场的情况反映进来。所以去年我们去掉16000人，变成70000人，去掉了18%



6月18日 10:41 来自360安全浏览器

转发(1) | 评论

6月26日 16:37 来自媒体版微博

 | 转发 | 收藏 | 评论

21

21世纪网 V: 【海尔酝酿中层大清洗：脾气大者常常拍桌子摔板凳】65岁的张瑞敏最近略显焦虑。他一手缔造的海尔集团面临转型。在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏语出惊人，“今年要裁掉1万名中层”。一名离职老员工表示，“中高层内部矛盾较突出，个别领导脾气很大，摔桌子、砸板凳是常有的事。”<http://t.cn/RvQirzT>



6月26日 16:14 来自微博 weibo.com

👍 (4) | 转发(8) | 收藏 | 评论(9)



zhuqiu: 【海尔大裁员清洗中层：其中有人脾气大 常常拍桌子摔板凳】6月13日，在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏再度语出惊人，“去年裁掉1.6万员工，海尔今年还要大刀阔斧，裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。对于海尔集团大举裁员背后的原因，以及海尔面临的转型（分享自 @凤凰财经）<http://t.cn/RvHgMDv>



6月26日 16:13 来自凤凰网

👍 | 转发 | 收藏 | 评论(1)



迴澜阁: 【海尔大裁员清洗中层：其中有人脾气大 常常拍桌子摔板凳】6月13日，在沃顿商学院全球论坛上，张瑞敏再度语出惊人，“去年裁掉1.6万员工，海尔今年还要大刀阔斧，裁掉1万名以中层管理者为主的员工”。<http://t.cn/RvHgMDv>



6月26日 16:10 来自凤凰网

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



再见银发1988：【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯 (Lawton R. Burns)在沃顿商学院**全球论坛**间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

6月24日 10:51 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



可爱谷佳霖：【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯 (Lawton R. Burns)在沃顿商学院**全球论坛**间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

6月24日 10:47 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



王燕鹰1992：【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯 (Lawton R. Burns)在沃顿商学院**全球论坛**间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

6月24日 10:44 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



科技自动化联盟：分享海尔张瑞敏在沃顿商学院**全球论坛**发表的演讲

@易能立方科技 ：#易能分享# 海尔CEO张瑞敏：互联网思维需要冒险精神：海尔是面对大环境变化反映最快的国内传统企业之一，是最先最主动拥抱互联网的制造企业之一。近日，海尔集团首席执行官张瑞敏在沃顿商学院全...[文字版>> http://t.cn/RvYnFKR](http://t.cn/RvYnFKR)（新浪长微博>> <http://t.cn/zOXAaic>）



6月24日 09:30 来自新浪博客

转发(4) | 评论(3)

6月24日 09:42 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



无为管理: 发表了博文《张瑞敏: 时代是一条川流不息的河流》 - 编者按: 6月14日, 海尔集团首席执行官张瑞敏在沃顿商学院全球论坛发表演讲, 以海尔自身的转型试错为样本, 探讨互联网时代的商业模式创新。在瞬息万变 <http://t.cn/RvYID42>

6月23日21:30 来自新浪博客

| 转发 | 收藏 | 评论



逛乐易返利-淘百城精品: 海尔帝国领袖人物张瑞敏的又一重大决策 - 乐易返利网: 近日张瑞敏又做出一项重大的决策。张瑞敏在出席沃顿商学院全球论坛上表示: “企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅, 他们没有什么神经, 也不会把市场的情况反映进来。所以去年我们去掉16000人, 变成70000人, 去掉了18%。” <http://t.cn/RvJSKuW>

6月23日00:02 来自百度分享

| 转发 | 收藏 | 评论



李进鑫-小李总: 【张瑞敏在沃顿商学院全球论坛——北京发表……】张瑞敏在沃顿商学院全球论坛——北京发表的演讲 非常高兴在今天这个论坛上做这个演讲, 谈一下海尔的一些体会。我今天演讲的题…… <http://t.cn/RvWgyro> 来自@有道云笔记 Android版



6月21日09:59 来自有道云笔记安卓版

| 转发 | 收藏 | 评论



制冷快报 V: 【关于海尔转型的7个关键事实】“倾否, 先否后喜。”张瑞敏用《易经》中的一句话结束了他在沃顿商学院全球论坛上的演讲。这位“互联网先生”此刻正带领着全球制造业领军——海尔踏过倾否而后喜的关键时刻。值得注意的是, 这是张瑞敏第一次... <http://t.cn/RvOkuFd>

6月20日18:48 来自聚合通

| 转发 | 收藏 | 评论



2NE1Bom安晏: 【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔·创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

6月15日09:31 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



先生凤长太郎1988：【卡尔·尤里奇:我一直在寻找新的机遇|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

6月15日 09:31 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



伊丽莎白：【伊丽莎白:我们对中国现有形势解读非常个性|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

6月15日 09:31 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



妥秋苗2013：【图文:沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

6月15日 09:31 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



广长江少校：【辛格:亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

6月15日 09:31 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论

lovely罗严塔尔1984：【图文:沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。...

<http://t.cn/RvK9SVE>

6月15日 09:26 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



gg司徒矜1984: 【辛格: 亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

6月15日09:26 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



丽佳Isabella: 【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

6月15日09:26 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



戈曳1221: 【图文: 沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14... <http://t.cn/RvKR8K4>

6月15日09:21 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



向红兵的爱: 【卡尔·尤里奇: 我一直在寻找新的机遇|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

6月15日09:21 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



小甜甜刘秀群: 【专家: 中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

6月15日09:21 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



念樱之浪 : 中美两国差异性太大了, 没什么好比的。(今天 17:23)

举报 | (1) | 回复



loserczp: 所以你们失业率高, 自杀率高, 破产率高! 还在这秀优越! (53分钟前)

(2) | 回复



里太白: // @罗昌平: 从严格产权意义上讲, 我们也没有国企, 只有权力垄断的官企。(今天 17:11)

(1) | 回复



大头猫2011 : 嗯, 资本家剥削老百姓和政府剥削老百姓, 受剥削的都是老百姓, 非让我选一种, 我宁愿选择被政府剥削。(45分钟前)

(3) | 回复



红起来 : // @罗昌平: 从严格产权意义上讲, 我们也没有国企, 只有权力垄断的官企。(今天 17:07)

(8) | 回复

以上为热门评论, [查看更多»](#)

成剑文律师 : 转发微博 (40秒前)

| 回复



张彦恒律师: // @钟桂明律师: // @王文杰律师: 转发微博 (4分钟前)

| 回复



请叫我张三笑: 因而经济危机下难以整体调控! (5分钟前)

| 回复



Dora腾: // @罗昌平: 从严格产权意义上讲, 我们也没有国企, 只有权力垄断的官企。(6分钟前)

| 回复



大头猫2011 : 回复 @健勇李: 我现在在被国企剥削, 有房有车, 啥福利都有, 几年前我在私企被剥削, 我喝西北风, 中秋节连块月饼都看不到, 我就呵呵了。我小市民, 就这点觉悟。(11分钟前)

| [查看对话](#) | 回复



健勇李 : 回复@木头大哥2400:他不是企业，属于啥呢，算是行业协会吧 (12分钟前)

[举报](#) | [👍](#) | [查看对话](#) | [回复](#)



半大老头001 : //@罗昌平: 从严格产权意义上讲，我们也没有国企，只有权力垄断的官企。 (12分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



胡永嘉: 回复@大头猫2011:还没醒悟呢，国企赚再多钱也不会有你一毛钱的份，民企赚钱员工受益，辐射的每一个产业受益 (12分钟前)

[👍](#) | [查看对话](#) | [回复](#)



健勇李 : 回复@大头猫2011:资本家剥削你，你买房买车，国家剥削你，你买个肉都要凭肉票。。你的觉悟不是一般的高 (13分钟前)

[👍](#) | [查看对话](#) | [回复](#)



王文杰律师 : 转发微博 (15分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



木头大哥2400: 美联储也是私企吧 (15分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



mango_haha: 不挣钱的就应该是国企，挣钱的都应该是民企，这样的政府才干实事! (17分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



刘春风: (17分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



mikechester: 财经网已被五毛攻陷，看打开评论五毛的海洋啊 (18分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



还好1980: 有钱争能有普通老百姓什么事 (18分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



晴天_37度 : 所以奥巴马才禁枪失败~ (21分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



万物网 : 中国能效仿! (22分钟前)

[👍](#) | [回复](#)



沐官岛 V: 每个人都想创业, 那么就...【张瑞敏: 经常召开创客大会为员工找风投】张瑞敏1 在北京举行的国际经济和政治中心举办沃顿商学院全球论坛上, 海尔集团首席执行官张瑞敏在发言中表示, 要把员工解放, ..<http://t.cn/RvNQ7IK> (分享自@搜狐新闻客户端)



今天11:13 来自搜狐新闻客户端

| | |



666888zq: 发表了博文《我们把钱砸向医保得到了什么》 - 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受新浪财经专访时表示, 与世界上大部分国家一样, 中国 <http://t.cn/RvNHqqG>

今天11:02 来自新浪博客

| | |



265G V: 【AppAnnie: 打开中国第三方Android市场<http://t.cn/RvNYNyz>】6月13日的沃顿商学院全球论坛上, 移动应用数据提供商AppAnnie的CEO贝特兰·施密特接受了国内媒体专访, 表示正在和中国几家最大的Android市场洽谈合作, 计划下半年在中国地区推出第三方Android市场的数据服务。



今天10:35 来自搜狗高速浏览器

| | |



Winter__Sun ★: 大公司纷纷在智能化改造, 这是传递了一个什么信号【张瑞敏: 制造要智能无人化, 海尔今年再裁员1万】海尔集团首席执行官张瑞敏在沃顿商学院全球论坛上发言时表示, 去年海尔去掉16000人, 去年年初海尔是86000人, 年底变成70000人, 去掉了... 您怎么看? (分享自 @国际电子商情) <http://t.cn/RvNO3U6>

今天09:39 来自国际电子商情

| | |



毛程连：张瑞敏：海尔去年裁员18%，今年预计裁掉1万人 - 在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。最好的办法是自我颠覆，最后希望所有的企业在互联网时代都能先否后喜，都能颠覆成功，谢谢。 <http://t.cn/RvNOuxS>



今天09:38 来自东方网

| 转发 | 收藏 | 评论



德州仪器 V：#TI产业观察#【制造智能无人化，海尔今年再裁员1万】海尔集团首席执行官张瑞敏近日在**沃顿商学院全球论坛**上发言时表示，要用“互联网思维”改造制造业，以达到“智能无人化”的制造环境。媒体认为缩减用工量正在成为趋势，包括各大家电企业均在缩减用工量…… <http://t.cn/RvNODQo>



今天09:23 来自微博 weibo.com

(3) | 转发(7) | 收藏 | 评论(1)



漠野空间：发表了博文《【张瑞敏最新演讲】时代是一条川流不息的河流》 - 时代是一条川流不息的河流 编者按：6月14日，海尔集团首席执行官张瑞敏在**沃顿商学院全球论坛**发表演讲，以海尔自身的转型试错为样本，探 <http://t.cn/RvN9H9G>

今天07:50 来自新浪博客

| 转发 | 收藏 | 评论



播网：【张瑞敏最新演讲：互联网时代商业模式创新】6月14日，海尔集团首席执行官张瑞敏在**沃顿商学院全球论坛**发表演讲，以海尔自身的转型试错为样本，探讨互联网时代的商业模式创新。在瞬息万变的互联网时代， <http://t.cn/RvNAQgF>



6月16日20:06 来自360安全浏览器

| 转发 | 收藏 | 评论



小包装大未来：//@托尼富：2014年6月13-14日在北京的沃顿商学院全球论坛上。//@杜子建：他在哪里说的？

@托尼富 V 🇨🇳：【张瑞敏：基于传统管理的三大理论都衰落了】第一个是零距离，从原来企业大规模制造变为大规模定制，故生产线要改变；第二个去中心化，互联网每个人都是中心，没有中心，没有领导，因此科层制需要改变；第三个是分布式管理，全球的资源我都可以利用。所以，传统的管理理论都不适应于互联网时代。



6月16日 14:41 来自微博 weibo.com

转发(26) | 评论(5)

6月16日 17:06 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



河南金财颖志电子科技有限公司：发表了博文《【企业评论】平安银行40%利润增速背后的发展路径，牌照整个是先机！》 - 银行创新发展四个方向 今日下午，在沃顿全球论坛上，邵平勾勒了中国银行(行情,问诊)业创新发展的四个方向。

<http://t.cn/RvCgkAi>

6月16日 16:46 来自新浪博客

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



阿懒-选择富有-Alan 🇨🇳：【杨伟民：在中国经济三期叠加中保持定力】中共中央财经领导小组办公室副主任杨伟民在沃顿商学院全球论坛上发表演讲。高层怎么看中国经济?未来怎么走?值得逐字研究!<http://t.cn/RvCAAWU> by@新浪财经



6月16日 16:40 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论(1)



钛极客：【海尔张瑞敏：将裁1万名中层 他们是烤熟的鹅】海尔领袖人物张瑞敏近日在出席沃顿商学院全球论坛上表示，海尔完成组织结构调整后，将进一步“瘦身”，因为“企业中间层没有什么神经，也不会把市场的情况反映进来”，而这则是他期冀的互联网时代转型。<http://t.cn/RvNruZ3>



今天16:28 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



小美人李静云：沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受新浪财经专访时表示，与世界上大部分国家一样，中国医疗保险制度还要投入更多。如何让这些白花花的银子花的更有效率，需要一个能够制衡医院的“代理人”。

今天15:39 来自微博 weibo.com

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



费健博slashfei： <http://t.cn/RvK8wv> 中财办副主任杨伟民在2014沃顿全球论坛上的讲话全文，里面有些说法还是挺难的，可以学习一下。

今天15:29 来自360安全浏览器

👍 (2) | 转发(1) | 收藏 | 评论



Steven212301：张瑞敏在2014年沃顿商学院全球论坛的发言：尊敬的文森特教务长，各位校友，女士们、先生们，早上好！非常高兴在今天这个教育会上做个演讲，而且等于是谈一下海尔的一些体会。我今天演讲的题目是...文字版>> <http://t.cn/RvNkYwx> (新浪长微博>> <http://t.cn/zOXAaic>)



今天15:26 来自新浪博客

👍 | 转发 | 收藏 | 评论



2015弘深 1981: #安邦簡報#近日，張瑞敏在出席沃頓商學院全球論壇時表示，海爾完成組織結構調整後，將進一步瘦身，預計今年將去掉1萬名中層管理者。他并以尖銳的措辭形容，“企業真的中間層就是一群烤熟的鵝。他們沒有什麼神經，也不會把市場的情況反映進來。所以去年我們去掉16000人，變成70000人，去掉了18%。”

今天14:32 来自微博 weibo.com

| | | (1)



再见雏子 1980: 【专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道沃頓商學院全球論壇張瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃頓商學院全球論壇，將於6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



哥哥黎水瑶: 【张欣：未来可能有超过90%P2P公司消失创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃頓商學院全球論壇，將於6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoRLne>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



乐园式神天一: 【欧冠昇：亚洲区域监管者数量庞大 美国公司感到震惊创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃頓商學院全球論壇，將於6月13日—14... <http://t.cn/RvoHEpQ>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



18禁不禁秀妮 1980: 【沃頓商學院全球論壇將於13日北京舉行商學院沃頓商學院全球論壇_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃頓商學院全球論壇，將於6月13日—1... <http://t.cn/RvaOC7n>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



大帅哥哈克连 1986: 【图文：沃頓商學院管理學和社會學教授馬歇爾创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃頓商學院全球論壇，將於6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoE6mG>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



大爱童武军: 【刘奕成：消费活动已经不完全由银行来决定创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃頓商學院全球論壇，將於6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoT7ld>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



2B范儿飞燕：【邵平：未来商业银行一个支行就是一部手机|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoTml2>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



鲁小平空荡荡：【艾伦：我是全球的学者 可以教全球的学生|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/Rvoi9eA>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



万花筒家本八云：【平安银行等金融创新小组讨论实录|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为... <http://t.cn/RvoBoSL>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



水瓶潘晓红：【图文：易居房地产研究院院长张永岳|创新性|全球研究院_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvKW5Oh>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



在唱歌暴力熊：【图文：沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔·沃顿|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14... <http://t.cn/RvKR8K4>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



姐姐音羽香：【图文：沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoCRUE>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



李祥铎900：【图文：北极光创投创始人兼合伙人邓锋|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvoCjyi>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



于军的美丽家园: 【伊丽莎白: 我们对中国现有形势解读非常个性|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



墨镜霏酷: 【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



大侠药屋大助: 【卡尔·尤里奇: 我一直在寻找新的机遇|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



cs神哈克连 1985: 【图文: 沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



霸气的袁嘉乐: 【洛雷塔: 在中国工作实际不会有太多开拓精神|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



喵喵华园光: 【洪燕: 企业管理者一定要留出时间来思考市场**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



田莹莹公寓: 【辛格: 亚洲是二十一世纪非常重要的大洲**创新性领袖全球**_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



大盗弘巾鬯: 【张瑞敏: 国际通用360度考评到中国完全没用**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—... <http://t.cn/RvKKb7L>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



3045245180TKO: 【沃顿商学院教授: 中国医保改革的核心是保险**创新性领袖全球**_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoCZRx>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



胡晓培 cs神: 【俞敏洪谈中美高等教育: 我们只有一个教育部大学**创新性领袖全球**_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoX6ao>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



兔女郎和音: 【杨伟民: 经济增速降零点几个百分点不必大惊小怪**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日... <http://t.cn/RvK8wV>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



钟志鸿999: 【丁祖昱: 六七月十多个城市将调整限购政策**创新性领袖全球**_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKOLE9>

今天09:43 来自微博 weibo.com

| | |



19870522静慧:【欧冠昇: 亚洲区域监管者数量庞大 美国公司感到震惊|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14... <http://t.cn/RvoHEpQ>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



张格非2013:【张欣: 未来可能有超过90%P2P公司消失|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoRLne>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



18岁的光临loquacious:【专家: 中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



18岁的lancer:【图文: 沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoE6mG>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



3045137672iQU:【沃顿商学院全球论坛将于13日北京举行|商学院|沃顿|沃顿商学院全球论坛_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvaOC7n>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



俊弼kangaroo:【平安银行等金融创新小组讨论实录|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举行。图为... <http://t.cn/RvoBoSL>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



2012音乐新天地昊空1993:【艾伦: 我是全球的学者 可以教全球的学生|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/Rvoi9eA>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



大叔清绮：【邵平：未来商业银行一个支行就是一部手机|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoTml2>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



gogo城岛犬：【刘奕成：消费活动已经不完全由银行来决定|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoT7ld>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



小女人弘深：【伊丽莎白：我们对中国现有形势解读非常个性|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



天王博文：【图文：沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔·沃顿|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14... <http://t.cn/RvKR8K4>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



葛君1975：【图文：沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoCRUE>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



133中的某一只虹颖：【图文：易居房地产研究院院长张永岳|创新性|全球|研究院_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvKW5Oh>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



沿海看路220: 【图文: 北极光创投创始人兼合伙人邓锋|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvoCjyi>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



猪猪潘志敏: 【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



陈秋根668: 【洛雷塔：在中国工作实际不会有太多开拓精神|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



柏彤珊在唱歌: 【卡尔·尤里奇:我一直在寻找新的机遇|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



戴晶531: 【洪燕：企业管理者一定要留出时间来思考市场|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



110102寻绿: 【图文: 沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



3043720734Aue: 【辛格：亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

今天 09:38 来自微博 weibo.com

| | |



李春环岁月:【俞敏洪谈中美高等教育:我们只有一个教育部大学创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoX6ao>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



18岁的丹丹Yoyo:【沃顿商学院教授:中国医保改革的核心是保险创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoCZRx>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



3043605952rnK:【杨伟民:经济增速降零点几个百分点不必大惊小怪沃顿商学院全球论坛张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日... <http://t.cn/RvK8wV>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



戈勺千1996:【丁祖昱:六七月十多个城市将调整限购政策创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKOLE9>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



连乐866:【张瑞敏:国际通用360度考评到中国完全没用沃顿商学院全球论坛张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—... <http://t.cn/RvKKb7L>

今天09:38 来自微博 weibo.com

| | |



乐蓉Mona:【刘奕成:消费活动已经不完全由银行来决定创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoT7ld>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



万花筒汤普森姐妹:【张欣:未来可能有超过90%P2P公司消失创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoRLne>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



肖锦权 18: 【沃顿商学院全球论坛】将于13日北京举行|商学院沃顿沃顿商学院全球论坛_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvaOC7n>

今天09:33 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



1055的忠实粉丝高兴1982: 【专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道沃顿商学院全球论坛】张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

今天09:33 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



小妖才捷: 【图文：沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoE6mG>

今天09:33 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



欧冠昇: 【亚洲区域监管者数量庞大 美国公司感到震惊创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14... <http://t.cn/RvoHEpQ>

今天09:33 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



雷母堵渝政: 【平安银行等金融创新小组讨论实录创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为... <http://t.cn/RvoBoSL>

今天09:33 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



18岁的俊健Amy: 【图文:沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoCRUE>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



喵喵建业: 【邵平:未来商业银行一个支行就是一部手机创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoTml2>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



foreve帕奇利兹1995: 【艾伦:我是全球的学者 可以教全球的学生创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/Rvoi9eA>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



吴雪琼的爱: 【图文:易居房地产研究院院长张永岳创新性全球研究院_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvKW5Oh>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



古云天快乐: 【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



gogo片网莲华: 【洪燕:企业管理者一定要留出时间来思考市场沃顿商学院全球论坛张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



coolgirl以彤: 【图文:沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔沃顿商学院全球论坛张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14... <http://t.cn/RvKR8K4>

今天 09:33 来自微博 weibo.com

| | |



2009届8班弘毅 1990:【卡尔·尤里奇:我一直在寻找新的机遇|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



1商傻 YAN灵秀:【图文:沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



先生樱井优亚:【辛格:亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



范俊祥无悔:【洛雷塔:在中国工作实际不会有太多开拓精神|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



樊海燕空间:【沃顿商学院教授:中国医保改革的核心是保险|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoCZRx>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



小美人诸俊俊:【俞敏洪谈中美高等教育:我们只有一个教育部大学|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoX6ao>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



妩媚的东横桃子:【张瑞敏:国际通用360度考评到中国完全没用|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—... <http://t.cn/RvKKb7L>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



汪小飞2009:【丁祖昱:六七月十多个城市将调整限购政策|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKOLE9>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



袁小燕689:【杨伟民:经济增速降零点几个百分点不必大惊小怪|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日... <http://t.cn/RvK8wV>

今天09:33 来自微博 weibo.com

| | |



大叔loli天子1981:【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

今天09:32 来自微博 weibo.com

| | |



天秤卡诺罗芝泰尔:【沃顿商学院全球论坛将于13日北京举行|商学院|沃顿|沃顿商学院全球论坛_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—1... <http://t.cn/RvaOC7n>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



18人的舞台在哪浩荡1984:【图文:沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoE6mG>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



best不动游星:【专家:中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛,将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



不了情中原须奈子1984: 【刘奕成: 消费活动已经不完全由银行来决定|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoT7ld>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



2人东方神起饭慧月: 【欧冠昇: 亚洲区域监管者数里庞大 美国公司感到震惊|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14... <http://t.cn/RvoHEpQ>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



best枪樱姬: 【张欣: 未来可能有超过90%P2P公司消失|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoRLne>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



可靠的新堂愁一: 【平安银行等金融创新小组讨论实录|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。图为... <http://t.cn/RvoBoSL>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



吴生虎居士: 【艾伦: 我是全球的学者 可以教全球的学生|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/Rvoi9eA>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



邵平: 【邵平: 未来商业银行一个支行就是一部手机|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoTml2>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



勤奋的袁华平: 【图文: 易居房地产研究院院长张永岳|创新性|全球研究院_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvKW5Oh>

今天 09:28 来自微博 weibo.com

| | |



妩媚的承颜: 【图文: 沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoCRUE>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



伊丽莎白: 我们对中国现有形势解读非常个性**沃顿商学院|全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



07年的老A寒凝1982: 【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



处女勘九郎: 【卡尔·尤里奇:我一直在寻找新的机遇创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



杨田君的美丽人生: 【洪燕:企业管理者一定要留出时间来思考市场**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



吕海涛2010: 【图文: 沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔沃顿商学院**全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14... <http://t.cn/RvKR8K4>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



张光栋1990: 【洛雷塔:在中国工作实际不会有太多开拓精神**沃顿商学院|全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



NB闪闪的歌澜：【辛格：亚洲是二十一世纪非常重要的大洲创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

今天09:28 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



大宝贝鸡凤：【图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

今天09:28 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



黄春生岁月：【沃顿商学院教授：中国医保改革的核心是保险|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/Rv0CZRx>

今天09:28 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



叶敏小宝宝：【张瑞敏：国际通用360度考评到中国完全没用|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—... <http://t.cn/RvKKb7L>

今天09:28 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



3045319810EPB：【俞敏洪谈中美高等教育：我们只有一个教育部大学|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在... <http://t.cn/Rv0X6ao>

今天09:28 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



世界菜菜：【丁祖昱：六七月十多个城市将调整限购政策|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKOLE9>

今天09:28 来自微博 weibo.com

[👍](#) | [转发](#) | [收藏](#) | [评论](#)



万岁教皇撒加：【杨伟民:经济增速降零点几个百分点不必大惊小怪|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日... <http://t.cn/RvK8wV>

今天09:28 来自微博 weibo.com

| | |



186927晴霞：【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

今天09:27 来自微博 weibo.com

| | |



乐园娜琪1994：【图文：沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoE6mG>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



honey悦爱：【专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



神秘的隆茂：【沃顿商学院全球论坛将于13日北京举行|商学院|沃顿|沃顿商学院全球论坛_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvaOC7n>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



干海龙的夏天：【欧冠昇：亚洲区域监管者数量庞大 美国公司感到震惊|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14... <http://t.cn/RvoHEpQ>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | | (1)



1728400681高岑1995：【张欣：未来可能有超过90%P2P公司消失|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoRLne>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



公馆丽姿:【刘奕成:消费活动已经不完全由银行来决定|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoT7ld>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



倔强的狱寺隼人 1988:【平安银行等金融创新小组讨论实录|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举行。图为...
<http://t.cn/RvoBoSL>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



俊名Coco:【艾伦:我是全球的学者 可以教全球的学生|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/Rvoi9eA>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



杨光武6888:【邵平:未来商业银行一个支行就是一部手机|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoTml2>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



可爱多左之助:【图文:北极光创投创始人兼合伙人邓锋|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvoCjyi>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



black毋跃雨:【图文:沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoCRUE>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



陈裕 1997:【图文:沃顿商学院创业和管理学教授迈克尔|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14... <http://t.cn/RvKR8K4>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



：【卡尔·尤里奇：我一直在寻找新的机遇|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



千金浩荡：【洪燕：企业管理者一定要留出时间来思考市场|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



朱未大姑娘：【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



先生毒龙蝎1993：【伊丽莎白：我们对中国现有形势解读非常个性|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



张洁敏22：【图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



艾行群的春天：【洛雷塔：在中国工作实际不会有太多开拓精神|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

今天09:23 来自微博 weibo.com

| | |



2012我要奋斗承载1982:【辛格:亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举行...
<http://t.cn/RvK9h27>

今天 09:23 来自微博 weibo.com

| | |



仵伟530:【俞敏洪谈中美高等教育:我们只有一个教育部大学|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在...
<http://t.cn/RvoX6ao>

今天 09:23 来自微博 weibo.com

| | |



1993年的天蝎仔彬彬1983:【张瑞敏:国际通用360度考评到中国完全没用|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—...
<http://t.cn/RvKKb7L>

今天 09:23 来自微博 weibo.com

| | |



丫头斗牙王:【杨伟民:经济增速降零点几个百分点不必大惊小怪|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日...
<http://t.cn/RvK8wV>

今天 09:23 来自微博 weibo.com

| | |



墨镜本田透1990:【丁祖昱:六七月十多个城市将调整限购政策|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京举...
<http://t.cn/RvKOLE9>

今天 09:23 来自微博 weibo.com

| | |



女孩雅乃:【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯(Lawton R. Burns)在沃顿商学院**全球论坛**间隙接受...
<http://t.cn/RvNpbfq>

今天 09:23 来自微博 weibo.com

| | |



3045129730MJh:【图文:沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**,将于6月13日—14日在北京...
<http://t.cn/RvoE6mG>

今天 09:19 来自微博 weibo.com

| | |



傲慢的向尾猫：【沃顿商学院全球论坛】将于13日北京举行|商学院沃顿沃顿商学院全球论坛_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvaOC7n>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | |



18岁的俊力Annabell：【专家：中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道沃顿商学院全球论坛张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | |



云泽Christy：【张欣：未来可能有超过90%P2P公司消失|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京... <http://t.cn/RvoRLne>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | | (1)



火星入谷青俊：【邵平：未来商业银行一个支行就是一部手机|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoTml2>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | |



gg奎恩东特：【平安银行等金融创新小组讨论实录|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。图为... <http://t.cn/RvoBoSL>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | |



妩媚景胜：【刘奕成：消费活动已经不完全由银行来决定|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvoT7ld>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | |



天使美朱：【艾伦：我是全球的学者 可以教全球的学生|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/Rvoi9eA>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | |



lady 窦雪玲：【欧冠昇：亚洲区域监管者数里庞大 美国公司感到震惊创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14... <http://t.cn/RvoHEpQ>

今天09:19 来自微博 weibo.com

| | | (1)



V5mother：【图文：北极光创投创始人兼合伙人邓锋创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvoCjyi>

今天09:18 来自微博 weibo.com

| | |



万岁俊拔：【图文：易居房地产研究院院长张永岳创新性全球研究院_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvKW5Oh>

今天09:18 来自微博 weibo.com

| | |



妞子木暮公证：【图文：沃顿商学院CIBC讲席教授卡尔·尤里奇创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoCRUE>

今天09:18 来自微博 weibo.com

| | |



辛云2013：【伊丽莎白：我们对中国现有形势解读非常个性沃顿商学院全球论坛张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

今天09:18 来自微博 weibo.com

| | |



彭小芹老巢：【图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠创新性领袖全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

今天09:18 来自微博 weibo.com

| | |



专家幽鬼丸: 【洛雷塔: 在中国工作实际不会有太多开拓精神**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



天堂巴龙: 【洪燕: 企业管理者一定要留出时间来思考市场**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



广郁365: 【图为**沃顿商学院**管理学和社会学教授马歇尔**创新性领袖全球_新浪财经_新浪网**】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



小媳妇凌雪: 【卡尔·尤里奇: 我一直在寻找新的机遇**创新性领袖全球_新浪财经_新浪网**】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



blue右京1991: 【辛格: 亚洲是二十一世纪非常重要的大洲**创新性领袖全球_新浪财经_新浪网**】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



sweet红蜘蛛1980: 【俞敏洪谈中美高等教育: 我们只有一个教育部大学**创新性领袖全球_新浪财经_新浪网**】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**, 将于6月13日—14日在... <http://t.cn/RvoX6ao>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



万花筒听云: 【张瑞敏: 国际通用360度考评到中国完全没用**沃顿商学院全球论坛**张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛, 将于6月13日—... <http://t.cn/RvKKb7L>

今天 09:18 来自微博 weibo.com

| | |



宝宝伊藤千佳: 【杨伟民:经济增速降零点几个百分点不必大惊小怪|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院全球论坛，将于6月13日... <http://t.cn/RvK8wV>

今天09:18 来自微博 weibo.com

| | |



宝宝中坚份子: 【我们把钱砸向医保得到了什么|罗丹阳|医疗保险|沃顿_新浪财经_新浪网】文/新浪财经大交通记者罗丹阳 沃顿商学院医疗保健管理学教授劳顿·伯恩斯 (Lawton R. Burns)在沃顿商学院全球论坛间隙接受... <http://t.cn/RvNpbfq>

今天09:17 来自微博 weibo.com

| | |



1飘雪时节1: 【海尔张瑞敏: 将裁1万名中层 他们是烤熟的鹅】6月16日消息，海尔领袖人物张瑞敏近日在出席沃顿商学院全球论坛上表示，海尔完成组织结构调... <http://t.cn/RvpGbw> (@头版客户端 下载<http://t.cn/zQPwY6A>)



今天05:50 来自21CN新闻

| | |



先思后悟再行★: 发表了博文《【张瑞敏最新演讲】时代是一条川流不息的河流》-6月14日，海尔集团首席执行官张瑞敏在沃顿商学院全球论坛发表演讲，以海尔自身的转型试错为样本，探讨互联网时代的商业模式创新。在瞬息万变的 <http://t.cn/RvpXs3f>

今天01:07 来自新浪博客

| | |



数字电视开发网赖祥宁★: #数字电视开发论坛#海尔张瑞敏: 将裁1万名中层 他们是烤熟的鹅2014年6月16日消息，海尔领袖人物张瑞敏近日在出席沃顿商学院全球论坛上表示，海尔完成组织结构调整后，将进一步“瘦身”，预计今年将<http://t.cn/RvpxG06>



6月17日23:06 来自数字电视开发网论坛

| | |



长黄淮: 【海尔张瑞敏: 将裁1万名中层 他们是烤熟的鹅】6月16日消息, 海尔领袖人物张瑞敏近日在出席沃顿商学院全球论坛上表示, 海尔完成组织结构调...
<http://t.cn/RvpGbw> (@头版客户端 下载<http://t.cn/zQPwY6A>)



6月17日 22:05 来自21CN新闻

| | |



郭磊Paul V: 海尔张瑞敏: 将裁掉一万名中层他们没什么神经。6月16日消息, 海尔领袖人物张瑞敏近日在出席沃顿商学院全球论坛上表示, 海尔完成组织结构调整后, 将进一步“瘦身”, 预计...<http://t.cn/Rvp56K0>



6月17日 21:03 来自新高道客户端

| | |



时空廊桥: 张瑞敏: 海尔将裁的1万名中层是烤熟的鹅 - [南都网]6月16日消息, 海尔领袖人物张瑞敏近日在出席沃顿商学院全球论坛上表示, 海尔完成组织结构调整后, 将进一步“瘦身”, 预计今年将去掉1万名中层管理者。 <http://t.cn/RvpA8Zi>



6月17日 18:20 来自南都网iPhone版

| | |



传奇咪路：【卡尔·尤里奇:我一直在寻找新的机遇|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9xrC>

6月15日 09:16 来自微博 weibo.com

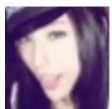
| | |



天佑绿枝：【伊丽莎白:我们对中国现有形势解读非常个性|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEboF>

6月15日 09:16 来自微博 weibo.com

| | |



3045310084RCi：【专家:中国建特区是不太知道怎样跟西方打交道|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—... <http://t.cn/RvK3jRj>

6月15日 09:16 来自微博 weibo.com

| | |



钱冬理解力：【洛雷塔:在中国工作实际不会有太多开拓精神|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——**沃顿商学院全球论坛**，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEITT>

6月15日 09:16 来自微博 weibo.com

| | |



天秤米露琪：【辛格：亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

6月15日09:16 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



姚智潇无悔：【图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

6月15日09:16 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



07信管问萍：【洪燕：企业管理者一定要留出时间来思考市场|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—1... <http://t.cn/RvKEG12>

6月15日09:16 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



NB闪闪的拳西1984：【图为沃顿商学院管理学和社会学教授马歇尔|创新性领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举... <http://t.cn/RvKosFb>

6月15日09:16 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



lady恺撒亮1991: 【辛格：亚洲是二十一世纪非常重要的大洲|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行... <http://t.cn/RvK9h27>

6月15日09:06 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



18岁的俊雄June: 【图文：沃顿商学院市场营销学教授张忠|创新性|领袖|全球_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—14日在北京举行。... <http://t.cn/RvK9SVE>

6月15日09:06 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



大姑娘菊丸猫咪1983: 【洛雷塔：在中国工作实际不会有太多开拓精神|沃顿商学院|全球论坛|张瑞敏_新浪财经_新浪网】新浪财经讯在国际经济和政治中心举办的致力于推动终身学习的全球化平台——沃顿商学院**全球论坛**，将于6月13日—1...
<http://t.cn/RvKEITT>

6月15日09:06 来自微博 weibo.com

| 转发 | 收藏 | 评论



沃顿知识在线 **V**：沃顿商学院教授Edwin Keh在沃顿商学院**全球论坛**中谈到，我们消费的大量商品都是由全球供应链在幕后运送的。由于这些零差错运作的供应链，我们没有被自己产生的污水所淹没，也幸免于全球冲突。但在未来四十年，这一情况难以持续，因此我们需要创造新的消费模式。新模式不仅要可持续，还要有利于和平。



6月14日 18:07 来自微博 weibo.com

(2) | (3) | |



快兰斯金融通讯社：快兰斯实时播报：沃顿商学院讲师埃德温-肯在沃顿商学院**全球论坛**表示，中国要制造经济特区有两个原因，一、因为不太知道如何跟西方打交道；二、认为建特区是打开中国与西方一扇很好的大门，他们可以自由在这里运输资源、运输物资等等。

6月14日 17:27 来自微博手机版

| | |



环球市场播报 **V**：沃顿商学院讲师埃德温-肯在沃顿商学院**全球论坛**表示，中国设立经济特区的原因有两个：一、因为不太知道如何跟西方打交道；二、认为建特区是打开中国与西方一扇很好的大门，他们可以自由在这里运输资源、运输物资等等。全球实时财经新闻直播 <http://t.cn/8FDPwwo>

6月14日 17:25 来自微博 weibo.com

(15) | (11) | | (3)



fin_图文直播：沃顿商学院讲师埃德温-肯在沃顿商学院**全球论坛**表示，中国要制造经济特区有两个原因，一、因为不太知道如何跟西方打交道；二、认为建特区是打开中国与西方一扇很好的大门，他们可以自由在这里运输资源、运输物资等等。

6月14日 17:23 来自微博 weibo.com

| | |

ADDITIONAL POSTS ON KNOWLEDGE @ WHARTON'S WEIBO ACCOUNT

@新东方 创始人俞敏洪在沃顿全球论坛上的发言中提到，教育创新最重要的不是科技或课程本身，而是教育者。最好的老师应该真心关心学生。新东方从创立之初就举办免费公众讲座，这体现了MOOC开源教育的精神。学生有自由了解不同课程，最终选择最适合自己的。 <http://t.cn/RvapxlO>



readers: 10000

6月13日 11:40 阅读(1.0万) 推广 | 评论(2) | 转发 | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

沃顿全球论坛今天在北京正式开幕！宾夕法尼亚大学教务长 Vincent Price致欢迎词。在演讲中，他提到，地理距离不再是宾大与中国合作的障碍。论坛详细报道请见：<http://t.cn/RvapxlO>



readers: 11000

6月13日 11:28 阅读(1.1万) 推广 | 评论(1) | 转发(1) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

今天是沃顿商学院全球论坛的最后一天！更多信息请持续关注微博更新。昨日精彩回顾请见：<http://t.cn/Rvoyu4Q>

6月14日 08:41 阅读(1.3万) 推广 | 评论 | 转发(2) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

readers: 13000

沃顿商学院全球论坛今日精彩瞬间回顾：<http://t.cn/RvK403f>

6月13日 23:16 阅读(1.3万) 推广 | 评论(3) | 转发(1) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

readers: 13000

沃顿商学院教授Peter Cappelli, Harbir Singh, Mike Useem和中欧国际工商学院教授梁能的研究表明，中国的企业管理方法有其独特性，比如：领导力是团队概念而非个人；股东价值重要但非公司第一要务；领导者应为大局牺牲个人利益。更多论坛信息请关注：<http://t.cn/Rvoyu4Q>



readers: 12000

6月13日 15:41 阅读(1.2万) 推广 | 评论(1) | 转发(1) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

沃顿商学院全球论坛进行中。当代写作中心主任兼凯利作家中心 (Kelly Writers House) 执教主任Alan Filreis谈教育创新与#MOOCs#。详细请见：<http://t.cn/Rvoi9eA>



readers: 12000

6月13日 12:29 阅读(1.2万) 推广 | 评论(1) | 转发(1) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

沃顿商学院全球论坛今天正式落下帷幕，今日精彩回顾请见：<http://t.cn/Rv95j3T>

6月15日 00:12 阅读(1.7万) 推广 | 转发(1) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

readers: 17000

沃顿商学院教授Edwin Keh在沃顿商学院全球论坛中谈到，我们消费的大里商品都是由全球供应链在幕后运送的。由于这些零差错运作的供应链，我们没有被自己产生的污水所淹没，也幸免于全球冲突。但在未来四十年，这一情况难以持续，因此我们需要创造新的消费模式。新模式不仅要可持续，还要有利于和平。



readers: 14000

6月14日 18:07 阅读(1.4万) 推广 | 转发(3) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com

在沃顿商学院全球论坛关于中国电子商务的小组谈论中，沃顿商学院校友 @腾讯公司 投资并购副总裁彭志坚与 @大众点评网 创始人张涛一致认为，中国互联网巨头已经开始意识到自己不能面面俱到，更小规模独立互联网企业开始蓬勃发展。(中间为维新力特资本董事长、创始合伙人卫哲)



readers: 12000

6月14日 12:20 阅读(1.2万) 推广 | 转发(2) | 收藏 | 评论(2)
来自微博 weibo.com

海尔集团首席执行官张瑞敏在沃顿商学院全球论坛中讲到，企业即人。海尔将转型成一个开放的生态系统，鼓励员工自己寻找商机，连接客户。



readers: 28000

6月14日 10:34 阅读(2.8万) 推广 | 转发(9) | 收藏 | 评论
来自微博 weibo.com