

The LINK

中欧国际工商学院

2018 年第三期



实境教学法让案例学习焕发新生。在研究赛车企业案例期间，学员亲身感受赛车运动。见第4页。

中欧 实境教学法™



即刻扫描
了解更多

心所向 驰以恒

敢为英雄

新梅赛德斯-奔驰长轴距GLC SUV

加长轴距，更多空间，不拘规格，尽显英雄胸襟；多区域智能空调，征服之路与礼同行；后排多项专属配置，于细微处见关怀。新梅赛德斯-奔驰长轴距GLC SUV，英雄之路，不惮险阻。更多详情，敬请莅临梅赛德斯-奔驰当地授权经销商，或致电400-810-8880。

www.mercedes-benz.com.cn

Mercedes-Benz 北京奔驰

The best or nothing.



一直以来，我们总能听到中欧创新案例教学方法的好消息，于是决定一探究竟。这便是我们推出这期以由“实境教学法”为主题的校友杂志的初衷。实境教学法由中欧国际工商学院独创并进行商标注册，正如中欧副院长兼教务长丁远教授所说的，它是“案例教学+”；并已经得到学生、教授和合作企业的高度评价。在本期“封面故事”中，我们阐释了如何以及为何实施该教学法，并分享了两个应用于实境教学的案例。

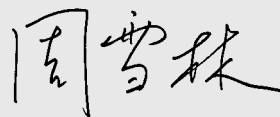
作为“一家用科技互联网来推动教育进步的公司”，好未来一直备受瞩目。在本期的“CEO访谈”中，我们独家采访了好未来集团创始人兼CEO张邦鑫（EMBA 2007）校友，听他讲述了在科技日益重要的教育领域，好未来对于未来教育模式的洞见。

在“创业者”和“校友之声”中，我们分别刊载了王宏杰（EMBA 2006，HEMBA

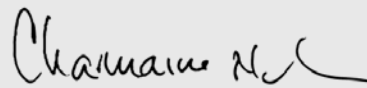
2018）校友和阎焱（MBA 2018）校友的故事。如果你对自己深具信心，你能做到什么？相信这两篇故事会给予你启发。

在“管理前沿”中，范悦安（Juan Fernandez）教授向我们展示了《中欧中国商业调查2017》的研究成果，重点聚焦于中国的数字化变革。“专题报道”呈现了法国前总理、中欧特聘教授让-皮埃尔·拉法兰（Jean-Pierre Raffarin）新近在中欧所发表的关于中、美、法三国领导力的演讲，以及中欧名誉欧方院长佩德罗·雷诺（Pedro Nueno）教授的新书——《2020董事会》的介绍。我们还回顾了中欧五地校区的近期新闻，并推出了一个全新栏目——“员工访谈”，介绍几位为学院服务多年、做出突出贡献的资深员工，带领大家共同了解中欧人的日常。

愿本期校友杂志能为您带来一段愉悦的阅读时光。



周雪林
院长助理
《TheLINK》主编



夏敏
市场公关部助理主任
《TheLINK》主编

TheLINK 随时随地，在线浏览



微刊



杂志网址

封面故事

- 04 直面真实
- 06 实境教学法：案例教学的升级版
- 10 溯之更深，行之更广
——中欧MBA课程主任范悦安教授谈实境教学法
- 14 将巧克力剧院变为中欧课堂
- 20 维氏军刀的长青之路

员工访谈

- 26 认真是一种文化
- 30 最朴素的快乐工作法则
- 34 我享受每一次微小的胜利

中欧五地校区

- 38 “智荟中欧2018”招待会探寻中国经济挑战与机遇；中欧北京举办“高朋满座”论坛，致敬改革开放40周年；中欧深圳举办“中欧HR管理实践联盟”年度活动。
- 40 实境教学法：中欧卓越交换项目
- 41 超越连接
——中欧非洲AMP、ODP课程上海模块报道

专题报道

- 44 拉法兰：中、法、美三国领导力之异同
- 48 《2020年的董事会》：公司董事会的未来

CEO访谈

- 50 张邦鑫：长期坚持做正确的事，才能获得时间的复利

创业者

- 54 王宏杰：12年后重返中欧

中欧知识

- 58 中国的数字化革命

校友之声

- 64 一个“非典型”MBA的自我迭代

08



27



44



52



TheLINK | 目录

2018年 第三期

中欧要闻

70 中欧Global EMBA课程排名全球第五；中欧举办欧方院长交接仪式；中欧聘任吴敬琏教授为“终身荣誉教授”；法国前总理多米尼克·德维尔潘出任中欧国际顾问委员会主席；学院欧方理事埃里克·科尼埃尔荣获“白玉兰纪念奖”；第四届欧洲论坛闪耀中欧智慧。

中欧纪事

80 世贸组织前总干事帕斯卡尔·拉米担任中欧特聘教授；盛松成教授受聘担任上海市人民政府参事；樊景立教授在前1%高被引学者中位居前列；2018中东欧管理发展协会案例写作大赛冠军、季军花落中欧；芮萌教授论文获世界金融大会“最佳论文奖”季军……

合作伙伴

86 基金会新闻



70



80

主办：中欧国际工商学院

主编：周雪林、夏敏

执行主编：雷娜

高级编辑：杜谦

报道与翻译：迈克尔·希德、蒋骋、朱琼敏、白鹏翔、刘幸、卢卡斯·托内托

美编：周磊、王晴@时浪快印

图片编辑：周小娟

封面设计：马里乌斯

联系我们

电话：+86-21-28905501

传真：+86-21-28905273

电子信箱：alumnimagazine@ceibs.edu

中欧国际工商学院上海校区

地址：上海市浦东新区红枫路699号

邮政编码：201206

电话：+86-21-28905890

传真：+86-21-28905678

网址：www.ceibs.edu

北京校区

地址：北京市海淀区东北旺西路

8号中关村软件园20号楼

邮政编码：100193

电话：+86-10-82966600

传真：+86-10-82966788

电子信箱：bjjo@ceibs.edu

深圳校区

地址：深圳市宝安区航城街道

固戍开发区泰华梧桐工业园10A栋

邮政编码：518126

电话：+86-755-36995111

传真：+86-755-33378113

电子信箱：szo@ceibs.edu

苏黎世教研基地

地址：瑞士赫根

原苏黎世洛朗商学院

电话：+41 44 728 99 44

传真：+41 44 728 99 45

电子邮箱：info@ceibs.ch

阿克拉教研基地

地址：加纳阿克拉东勒贡区蒙罗维亚路5号

电话：+233 540 120 402

文中所述仅为作者个人观点，不代表本刊或中欧国际工商学院之观点
中欧国际工商学院 版权所有

直面真实

由 中欧国际工商学院独创的实境教学法自推出以来，已取得巨大成功。开始时，学院通过该教学法为企业家和高管提供短期欧洲游学课程，如今又增加了关于中国本土实践的丰富内容。学生们喜爱它，因为能借此学到很多与现实相关的知识；教授们喜爱它，因为这能让他们的材料保持与时俱进；那些作为案例探讨的基础的公司也是它的粉丝，因为这让他们有机会以全新视角评估自己的运营，为真实面临的挑战找寻解决方案。

在本期“封面故事”中，我们将一探中欧的实境教学法是如何开始的，以及这一倡议如何被采纳并发扬光大。我们也提供了两个案例，它们都被运用于这种高度互动的学习体验中。请阅读以下文章：

- 实境教学法：案例教学的升级版
- 溯之更深，行之更广
——中欧 MBA 课程主任范悦安教授谈实境教学法
- 将巧克力剧院变为中欧课堂
- 维氏军刀的长青之路



实境教学法让案例学习焕发新生。在研究赛车企业案例期间，教授和学员披挂上阵驶上赛道，最后欢庆胜利。



丁远教授



忻榕教授

实境教学法：案例教学的升级版

■文 / 夏敏

当

中欧国际工商学院副院长兼教务长丁远教授参观一家公司或工厂时，他看到的东西往往超越常人。别人可能只看到富丽堂皇的办公室或喧闹凌乱的工作间，他却能看到可供中欧多个课程多项主题进行案例学习的可能性。

“在一些人眼中，一家瑞士钟表公司仅仅就是钟表公司。但如果你转换角度，就能从中发掘出有趣的观点，然后你可以看看这与我们的学生和课程是否匹配。要做到这一点必须思维开阔，并非易事。”他说道。事实上，对他来说，一家钟表公司可以摇身变成讨论不稳定的贵金属成本的套期保值策略，或者非瑞士法郎销售额兑换风险的理想课堂，抑或是学习品牌收购和多品牌管理策略的极佳场所。

在办公室里，他向我们阐释了由中欧独创的“实境教学法”。这是一种高端的教学法，有点像是限量供应的奢侈品——必须遵循严格的规范，一个项目才能获得“实境教学法”的标签。丁远教务长将其总结为“案例教学+”，是传统的由理论驱动的哈佛式教学法的“升级版”，重点放在让学生与公司高管直接交流的公司参访上。

由中欧独创的实境教学法并不会泄露很多商业秘密，其精华在于身临其境的案例学习。它以一种结构化的方式设计整个体验，确保了各方（学员、教授和公司）都能受益。高管们要做的并非简单的事先准备好的公司宣讲，他们还要面对那些认真参与的学员的发问——这些学员不仅阅读了公司案例，还通过参访了解了公司的运营情况。学员不仅需要逐页阅读数据详实的大量研究案例，还有机会向瑞士维氏军刀（Victorinox）掌门人埃尔森纳四世这样的

企业家提出问题——“通过持有其 90% 股份的基金会来运营公司，这一决定背后的原理是什么？您接管公司后，您的父亲如何看待你？作为一个领导者，您如何评价自己？”这场讨论的主题是公司治理。

参与实境教学的公司向中欧学员敞开大门，就其运营状况与中欧教授真诚交流，也透过中欧师生的视角获得助益。作为课程项目的一部分，不同背景和国籍的学员会帮助公司就面临的挑战寻找可行的解决方案；这些案例甚至可能发表在顶级学术期刊上。“我们意识到，对于那些提供学习机会的公司，我们要给予他们回报。”中欧国际工商学院副教务长（欧洲事务）忻榕教授说，“他们可能对中国市场感兴趣，或者在中国已有业务，又或许他们只是想与一些中国高管进行讨论并获取反馈，因此与我们一起讨论和分享见解，对他们来说是很好的回报。”



迈出第一步

起初，实境教学法只面向中欧国际工商学院欧洲卓越系列课程的学员，对那些可能已经完成至少一个中欧学位课程的高管来说，这是一个持续学习机会。起初是参观瑞士维氏军刀等欧洲企业，后来又有一些企业加入进来，为中企高管和中欧教授打开了深度参访的大门。

“我们对这些公司要求很高，因为我们需要撰写案例。这不仅仅是游学，不是旅游之类的项目，而是以内容为导向。”忻榕教授说，“在撰写案例时，我们需要关注学员感兴趣的问题。高管们也得乐意花时间和我们一起探讨和研究问题。当我们叩开了一些业内最佳企业的大门后，这些任务都不容易。”

中欧是一所商学院，这能够减少一些公司的担忧，比如过多分享技术会带来风险。中欧还严格规定了学员在参访期间能做什么和不能做什么，这对于促成合作也多有助益。学员是精挑细选的，公司可以对他们进行筛选以避免利益冲突。公司也有机会参与到案例学习的设计中，在整个过程中与中欧教研人员密切合作。

随着实境教学法在欧洲的成功，越来越多的中欧教授希望尝试这种新方法，实境教学法很快便扩展到了中国公司，并提供给学位课程的学生。迄今为止，实境教学法所涵盖的领域包括家族传承、供应链、工业 4.0 和战略等，全部囊括在一个确保实境教学法的质量和完整性的框架之中。想要参与实境教学法的教授需要提交一份申请，如获批准，他们必须在明确的指导原则下实施项目。然而这些都



参访均胜电子

“这自然有助于我们建立一所顶尖商学院的声誉。这也表明，我们确实是一所具有全球思维和全球实践的学校。”

不会打消他们的兴趣，实境教学法在教授中间颇受欢迎的一个原因是，他们为实境教学开发的案例，也可以在通常意义的课堂上来讲授。虽然这不包括公司参访和高管会面，但由于提供了欧洲和亚洲诸多行业的新鲜内容，这也提升了学院的整体教学水平。

事实上，在实际运作中公司常常会与上述两个地域有所联系。

例如，在上海珍得巧克力剧院有过一次难忘的实境教学课程。珍得是一个奥地利巧克力品牌，其上海分部是与中欧校友方一敏（EMBA 2007）合作创办的。中欧国际贸易与战略副教授沙梅恩（Shameen Prashantham）走进珍得礼堂，首次体验了实境教学法。他为能在这家公司实境授课而感到兴奋，他曾与中欧 GEMBA 苏黎世班学生合作撰写并分享了这家公司的案例。“实境教学法是一个很好的教学工具，对我来说，使用这一方法是很好的经历，我相信学生们也喜欢它，还有什么比在一家巧克力剧院学习更好的呢！”参观结束数日之后，他这样评述。

在中国的实境教学项目还包括与宁波均胜电子的合作。均胜电子是全球汽车制造商最好的零部件供应商之一。中欧战略学副教授陈威如曾与约 60 名中欧校友及企业家参观该公司总部，重点探讨了全球化对公司战略规划、组织架构、文化和价值链的显著影响。“我们与均胜电子的高管进行交流，了解了他们的成功和失败，从他们的故事中深受启发。我们也趁机聊了聊如何将理论与实践相结合。”

一位 2015 级 GEMBA 学生在课程结束后这样说道。当时，她正在一家大型私企进行收购项目，利用在实境教学课程中学到的知识，她能成功执行该项目。

谈及与团队交流的益处时，公司高管表示，“他们的建议为我们未来的计划提供了很多灵感。”均胜的人力资源主管和财务总监在与中欧 2015 级 GEMBA 学生讨论之后都这样说道。

中欧教务长（高层经理培训）、市场营销学教授王高和学员一起驶入赛车赛道，是另一次难忘的实境教学体验。在认真研究由中欧校友运营的一家赛车公司的案例期间，学员们穿戴上比赛装备驶上赛道。最后，当获奖者们自豪地登上领奖台时，他们被香槟洒遍全身。

与这些欢乐时刻互为补充的，是受访公司和中欧教授在背后的努力。“通过这一过程，我们的教授正在成长为各个领域的思想领袖。”忻榕教授说，“这自然有助于我们建立一所顶尖商学院的声誉。这也表明，我们确实是一所具有全球思维和全球实践的学校。”她希望实境教学法最终能涵盖区块链等主题，吸引全球各地的专家、创新者和高管参与进来。“我也希望能在中国更多地开展实境教学法，让我们可以回报企业，并为那些想要参访中国企业、了解中国国情的国际学生提供机会。”忻榕教授补充道，“我们可以作为接受方，可以推动与全球学员开展关于中国的对话。通过实境教学法，我们可以持续创新！”



溯之更深，行之更广

——中欧 MBA 课程主任范悦安教授谈实境教学法

■文 / 雷娜

近年来，由中欧国际工商学院所独创的“实境教学法”在中欧 MBA 课程中得到了广泛应用，成效显著。《TheLINK》杂志为此专访了 MBA 课程主任范悦安（Juan Antonio Fernandez）教授，听他讲述了在中西融合的文化背景下，学院如何利用“实境教学法”在“中国深度”上溯之更深，在“全球广度”上行之更广。

以下是访谈实录：

《TheLINK》：能否具体介绍一下中欧 MBA 利用“实境教学法”所做的课程创新？

范悦安教授：有两件事是中欧 MBA 想做并且正在做的：一是关注新技术，即数字革命，因为它影响着商业运作和市场营销的方式；二是关注体验，目前，在线 MBA 正在成为传统 MBA 日益强劲的对手，他们学费便宜，无需学员停下工作，并且非常灵活，学员可以在家学习。我们怎么与他们竞争呢？我想，他们所不能提供的，就是体验。

“实境教学法”是由中欧副院长兼教务长丁远教授首先提出的，当我了解它之后，我觉得这与中欧 MBA 的战略高度契合。通常，在上 MBA 课程时，学生们坐在教室里，教授讲解案例，然后大家一起讨论。虽然“实境教学法”

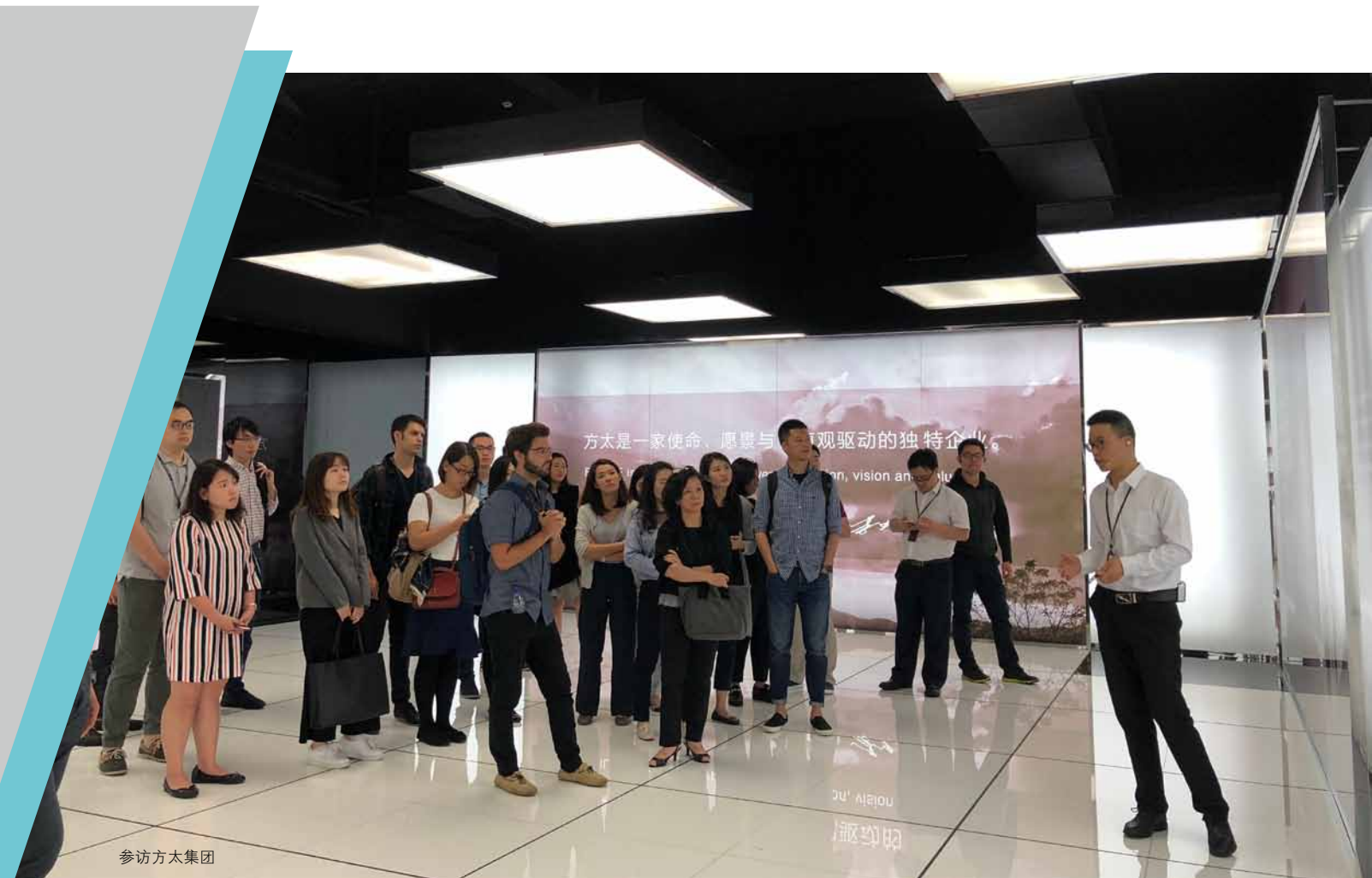
也是基于案例的，却与把案例带进课堂不同，我们是把学生带进案例，带进企业。

张宇教授是最早参与 MBA 实境教学的教授之一，他开发了三个有关深圳的案例，分别关于华强北、eMeet 和分享投资，这一课程名为“从山寨到创新”，研究深圳这座城市如何成为中国的创新中心。学生们前往深圳，参访公司，研读案例，与当地创业者会面。这种体验你从教室里得不到，从在线教学中得不到——这就是中欧“实境教学法”的精髓。

李秀娟教授在家族传承领域潜心研究多年，也是中欧家族传承研究中心主任。她开发了关于华茂集团和方太集团的案例。她的实境教学课程是一个混合体，两天在上海校园上课，两天在宁波参访公司，学生们有机会与公司创始人、继承人交流探讨。



范悦安教授



参访方太集团

蔡江南教授的课程是关于医疗创新的。他所使用的案例名为《从传统行业到服务创新：上海医药的智慧供应链系统》，课程主要是在课堂上进行，但也会参访上海市第一人民医院。

从这里你可以看到不同的组合，有 100% 的实境教学，有 50% 的，也有 20% 的。今年 10 月我们还将推出“中国企业全球化”课程，由沙梅恩、白果两位教授主持，带领学生们去了解南京、昆山当地的全球化中国企业。那也都是 100% 的实境教学课程。

对教授们来说，为课程开发案例需要做大量工作；MBA 课程部门承担组织工作，也是费心费力。但一切都值得，

因为“实境教学法”非常有效，让我们有别于在线 MBA 和其他院校的 MBA 课程。

《TheLINK》：中欧 MBA 学生是一个非常国际化、多元化的社群，每个人都有自己独特的文化背景，“实境教学法”能够满足中外学生的不同需求吗？

范悦安教授：有些实境教学课程是仅针对外国学生的，能够帮助他们更多地了解走向全球的中国企业；这些企业对外国学生来说也可能是潜在雇主。有些实境教学课程对于中国学生和外国学生来说同样有益，外国学生可以更多地了解中国的管理实践，中国学生也可以更深刻地了解中国创新，深圳模块就是一个很好的例子。

“校友是学院的宝贵资源，没有校友我们不可能做成这些事，他们与学院保持联系、分享知识，他们所在的企业给予了学生参访和学习的机会，非常感谢校友们。”

中欧的定位是“中国深度、全球广度”，我们的课程是“中国深度”的一部分；至于“全球广度”，我们为中国学生提供丰富的海外游学课程，带领他们了解世界之广博。目前，我们有五个海外模块。

学生们去以色列学习“创新”，去马来西亚学习“社会责任领导力”，去日本学习“创业与创新”、去德国和瑞士学习“卓越制造”，去美国达顿商学院交流学习“创业生态系统和网络”。明年，我们还将推出有关新技术、人工智能和机器人的硅谷模块。

学生们有机会去接触那些新创意、新技术诞生的地方，这同样是体验的一部分。我们通过这些课程，将中国和世界连接起来了。

我们还有一个课程在浙江金华开设。学生来到那里，与村民同吃同住，这不仅关乎商业，也关乎体验。这让学生们有机会去了解一个不同的中国——上海、北京、深圳代表的是现代、开放的中国，但在乡村地区还有一个更加广袤的中国，那里生活着一些不同的人，有着不同的价值观。这个课程让学生们有机会反思他们的生活。

金华模块其实是一个发展内在领导力的项目。如果你想要领导别人，你就必须先领导自己，你必须了解自己——你

的优势、劣势分别是什么；你必须反思人生，什么对你来说是最重要的。这些会影响你的领导力方式，因为领导力是从一个核心——了解自己开始的。

领导力也关乎在不同境遇下做出决定，这是我们要在戈壁课程中学习的。学生们去往戈壁，要在三天时间内徒步走完 88 公里，这是非常艰苦的挑战。

领导力中还有一部分是表演。如果你认为演员在沟通、情绪表达和指挥他人上很擅长，你也可以从演员那里学习很多东西。

你看，这些都是在真实环境中学习，只是没有案例。我经常问别人，你怎么学习游泳呢？你得真的跳到水里，去呛几口水，而不是待在岸上学习书本知识。

《TheLINK》：为什么中欧 MBA 能够成功实施“实境教学法”？

范悦安教授：“实境教学法”这是个绝佳的主意。我们非常感谢那些花费心血开发课程和案例的教授们。另外，校友是学院的宝贵资源，没有校友我们不可能做成这些事，他们与学院保持联系、分享知识，他们所在的企业给予了学生参访和学习的机会，非常感谢校友们。



将巧克力剧院变为中欧课堂

6月，中欧 GEMBA 苏黎世班学生在上海参加题为“在华营商之道”的中国模块，体验了将案例研究与企业参访相结合的“实境教学法”。在中欧国际商务和战略学副教授沙梅恩（Shameen Prashantham）的带领下，他们来到上海珍得（Zotter）巧克力剧院，了解奥地利家族企业珍得成功打入中国市场的经历，并与珍得合伙人方一敏（EMBA 2007）校友交流互动。珍得的案例由沙梅恩教授与研究员赵丽缦博士共同开发，本文是节选版本。

在上海黄浦江畔，坐落着一家极具特色的“巧克力剧院”。

与一般剧院不同，它并不做演出之用。在那里，人们可以试吃或购买几百种不同口味的巧克力，可以观摩巧克力制作全套工艺，累了就在维也纳风格的咖啡厅小憩。

这家剧院是奥地利知名巧克力品牌“珍得”开拓中国市场时的一个创新之举。

“珍得”自 2012 年起进驻中国，短短几年，便在竞争激烈的中国市场上拥有了一席之地。

一次意外成就一个巧克力品牌

奥地利素以糕点闻名，珍得最早就是以糕点业务起家的。

1987年，约瑟夫·珍得（Josef Zotter）和妻子乌尔丽克·珍得（Ulrike Zotter）在奥地利第二大城市格拉茨开了一家糖果糕点店，凭借高超技艺和创新思维，产品深受顾客喜爱。

然而，由于现金流出现问题，糕点店破产了。约瑟夫夫妇开始尝试甜食定制服务，不想竟意外获得了更大的机遇。

1998年，约瑟夫收到一张大订单，客户要求两天之内制作一大批巧克力。约瑟夫虽然身为糕点师，却从未接受过巧克力制作培训。在时间紧、模具不够的情况下，他突发奇想，自制了一款带有装饰图案的大模具。

他将制作好的大块巧克力切成各种小块。这些形状不同、口味独特的巧克力深受顾客喜爱。当时的约瑟夫还未发觉，他已经发明了一种“手工浇制”巧克力的新技术。

同年，约瑟夫推出新产品系列——饮用巧克力，该产品保留了手工浇制巧克力的外形，再次大获成功。

随着巧克力需求量不断增加，珍得原有的产量已经不能满足需求。1999年，约瑟夫来到贝尔根村，在其父母住所附近的一间谷仓里建造了一座巧克力工厂。

打破常规，研制出400多款不同口味

自约瑟夫发明手工浇制巧克力开始，珍得不断开发巧克力新品种。到2016年，珍得已经生产出400多款不同种类的巧克力，口味从经典到另类，应有尽有，如手工浇制巧克力、双片纯巧克力、饮用巧克力、米兹蓝调、全坚果、混合咖啡、爆米花和落叶堆等。其中更有一些前所未闻的怪味巧克力，比如“有机啤酒”“培根碎粒”以及“鸟眼辣椒”。

约瑟夫说：“我好奇心强，热爱尝试，对一切打破常规的事情都很感兴趣。”

除了口味上的变革，珍得巧克力的包装充满艺术感，细节

丰富又不乏幽默，曾两次赢得iF包装设计奖。精美的包装也让珍得巧克力成为馈赠佳品。

核心价值观：享受巧克力的乐趣

对于珍得家族而言，公司的核心价值观是享受巧克力的乐趣。

很多业界知名的巧克力公司都把业务外包出去，珍得却不愿随大流，“从可可豆到巧克力”全部实现内部生产。

约瑟夫长女珠丽·珍得（Julia Zotter）说：“珍得从来不做市场调研，因为顾客的大部分需求早已一目了然。”为了让顾客全方位体验珍得巧克力产品，公司于2007年建造了一座巧克力剧院，参访者可以身临其境了解巧克力制作过程，观看可可豆培育视频，并品尝巧克力。

珠丽解释：“对于零售市场来说，5-10种口味已足够。但我们有数百种口味，所以需要顾客更深入地了解我们。巧克力剧院是一个全新概念，能够帮助我们进入新市场。”

剧院每年吸引访客逾26万人次，成为当地第二大旅游景点。

为了突出展现珍得对有机生产的承诺，巧克力工厂内还建有一座“食用动物园”，在这座占地66英亩的农场里，所有的动植物都得到呵护与尊重。这里还提供“从农场到餐桌”的有机餐食，直接从农场的自有田地和菜园中获取食材。

这些发展举措背后的理念，是帮助顾客更好地理解珍得品牌，因为有些顾客不过是盲目从众，对品牌知之甚少。

走向全球——美国还是中国？

对于珍得而言，德国显然是其国际扩张的首选。2009年，随着品牌在奥地利名气渐涨，珍得在德国埃森开设了100平方米的新店。此举大获成功，开业头三天就实现了约3500欧元的日销售额。

除了德国之外，约瑟夫也考虑其他国际市场，当时公司有三个目标选择：

一、其他西欧市场：巧克力消费量很大，但竞争十分激烈。

“ 2014年3月底，珍得巧克力剧院正式落成，占地2400平方米，全面展示奥地利巧克力制作艺术。”



二、美国：巧克力消费量比较高，但从可可豆开始生产巧克力的厂家很少。

三、中国：每年的人均巧克力消费量（99.8克）远远低于全球平均水平（961克）。

对于第一种方案，约瑟夫很清楚珍得缺乏强大的原产国效应；瑞士以优质巧克力闻名天下。认识到竞争的激烈之后，公司很快放弃了这一方案。

这样一来还剩两个选择：美国（竞争也相当激烈，但市场规模大）和中国（巧克力消费量很低的新生市场）。最终，约瑟夫决定开发中国市场，同时采用电商运营的方式“轻触”美国市场。

之所以选择中国，珠丽在其中起到了至关重要的作用。

她不仅精通糕点技艺和食品知识，还熟练掌握多种语言，包括德语、英语、法语、葡萄牙语、西班牙语以及最重要的汉语。

2004-2005年间，还是高中生的珠丽在一次交换项目中到访中国，她对中国文化的热爱从此便一发不可收拾。她回

忆道：“那次经历特别令人难忘，我在西安的寄宿家庭待我像亲生女儿一般，我不由自主地爱上了中国。”

“2008年我再次来到中国，来到上海这个开放的国际化市场。我们十分清楚，珍得在这里不可能一上市就大卖；但我们深知，上海是体验娱乐和新事物的不二之选。”

初踏中国，合伙人是关键

2011年，为了进入中国市场，约瑟夫开始物色潜在的业务合伙人。

他先接触了一位在北京开公司的奥地利商人，这位商人向约瑟夫介绍了在上海工作的方一敏（上海人）和鲁迪·梅斯纳（Rudi Messner，奥地利人），二人在有机食品业内都享有良好的声誉。

方一敏和梅斯纳都曾任职于汉高中国。2009年，汉高关闭了在中国的一个事业部，当时方一敏刚刚完成中欧国际工商学院EMBA学业。她与梅斯纳决定离开汉高，在上海创办自己的公司——莹杉（上海）贸易有限公司，主营化妆品和洗涤剂天然和有机产品的进口业务。



剧院地址：杨树浦路 2866 号国际时尚中心内 9 号楼



在商谈与珍得巧克力的合作事宜时，虽然方一敏意识到洗涤剂业务与巧克力业务存在诸多不同，但珍得对有机产品的诚挚之心令她印象深刻。

此后，二人对巧克力行业进行了深入了解，甚至前往日本、英国和美国参观当地的巧克力商店，最终他们决定帮助珍得进入中国市场。

2012年12月，珍得（上海）实业有限公司正式注册，由珍得和莹杉共同出资设立。

不断创新，在市场占领一席之地

“我们必须对中国消费者进行一番透彻了解。他们对巧克力还不是很熟悉，就像我们不了解绿茶一样。”珠丽说道。

一开始，珍得就决定在上海建造一座巧克力剧院，以增进中国消费者对巧克力的了解。

2014年3月底，珍得巧克力剧院正式落成，占地2400平方米，全面展示奥地利巧克力制作艺术。剧院内设一座小型加工厂，可按需定制不同风味的巧克力和糖果。

剧院开业后，珠丽出任总经理一职。在方一敏看来，“珠丽来自珍得家族，她的骨子里流淌着珍得的血液。她是这里最有创意的人。”

珍得中国为消费者提供了365种巧克力产品，其中大部分从奥地利直接进口，一小部分在上海制作。巧克力剧院相当于一个装备精良的巧克力工作室，也是珍得中国的生产基地。

珍得采用线上线下相结合的销售模式，线上以官网、京东和天猫为主，线下主推巧克力剧院和实体商店。

为吸引更多参观者，巧克力剧院的产品售价比其他渠道低10%。该渠道为珍得中国贡献了80%的收入，其中门票收入和产品销售额旗鼓相当。在其余20%的收入中，线上和线下渠道平分秋色。

在珍得的众多创新之举中，“DIY巧克力工坊”最受瞩目。亲手制作巧克力可以让中国消费者对巧克力了解更多，意

识到这一点后，珍得专程从奥地利进口了可可豆和巧克力半成品，用于DIY制作。

中国市场独有的特色服务还包括“个性定制巧克力”、生日派对套餐、团体定制活动等。2016年，应一位客户的特殊要求，珍得开始制作巧克力月饼，结果大获好评。

未来，道阻且长

2017年8月底，珠丽结束了她在上海的任期，回到珍得巧克力的奥地利总部。

她为珍得过去一年取得的成绩倍感自豪。巧克力剧院月均参观量达到2000人次，高峰时期月参观量可达5000人次，自2017年年中开始盈利。

虽然珍得在开拓中国市场的几年时间里取得了不错的成绩，然而在整个巧克力市场衰落的大背景下，珍得也面临着不小的挑战。

从2015年开始，随着中国经济增长放缓，“洋品牌”销售额纷纷显露疲态。2016年，中国巧克力市场零售总额减少4%。

中西方消费者对巧克力的认知也存在显著差异。例如，在很多中国人眼中，巧克力就是高热高糖的代名词。出于对健康或体重的担忧，越来越多的人开始控制自己对巧克力的食用量。

中国消费者能否理解珍得的巧克力文化，也有待商榷。比如，有记者曾要求公司移除巧克力剧院门口撒尿男孩的雕塑（灵感来自布鲁塞尔市标雕像“撒尿小童”），认为这会冒犯中国家长。

除外部因素，珠丽也在思考合伙人的问题。

2015年，梅斯纳和方一敏接手管理珍得中国后，珠丽开始专注于技术和产品研发。等她回到奥地利后，公司是否应该再增加一位合伙人，与梅斯纳和方一敏携手把公司做大做强，也是需要考虑的问题。

未来，珍得在中国道阻且长，也充满希望。

教授点评



中欧国际商务和战略学副教授沙梅恩

艾森豪威尔曾说过，“没有一场胜仗是没有计划的，但是没有一场胜仗是遵照计划的。”

珍得可能算不上制定战略计划的教科书范本，因为他们的许多决策凭的都是直觉。通常，比较创业机遇时会考虑三个因素：经济可行性、执行可行性和个人目标。

对于珍得，我个人觉得，在经济可行性和执行可行性两方面，美国和中国都提供了很有吸引力的机会；个人感情则打破了平衡，更偏向于中国。个人兴趣是很重要的，尤其是在小规模家族企业中——但是也要评估这些个人兴趣是否能与企业的成功相一致。

欧洲企业如果想开拓中国市场，首先，很重要的一点是，一定要明确当下中国市场的价值主张。近些年，中国消费者的喜好和习惯都在快速变化，因此对中国市场的看法也

需要与时俱进，给消费者足够有说服力的购买理由。

其次，当欧洲企业进入中国市场时，找到正确的据点很重要。对某些企业来说，上海可能是最佳选择。但对其他企业来说，从二三线城市开始可能是更明智的做法，因为那些地方的运营、试错成本要低很多。

第三，找到可靠的合作伙伴。进入任何国际市场都需要获得新的知识和关系网络。对于一个小规模的外国公司来说，发展这些必要能力往往是一个昂贵且困难的过程，因此一个得力的、值得信赖的合作伙伴是非常珍贵的。方一敏对珍得就是这样的存在。

最后我要说的是，进入一个市场之前，你所做的都是假设性决定，一旦进入了这个市场，就需要根据现实情况做出决定，随机应变。



埃尔森纳四世向中欧学员发表演讲

维氏军刀的长青之路

去 瑞士的游客，可能都会买几把瑞士军刀作为纪念品，然而，来到中欧苏黎世校区参加实境教学课程的学生可能会有“升级版”的旅行体验。除了在课前阅读维氏的案例，观看由BBC拍摄的视频资料，他们还将来到了位于瑞士施维茨州(Schwyz)宜溪镇(Ibach)的百年工场，亲身感受瑞士军刀精湛的制作工艺，并与公司掌门人埃尔森纳四世交流互动，获取独一无二的学习体验。维氏的案例由中欧副教授王婧，副院长兼教务长丁远，瑞士洛桑大学教授董明月，中欧研究助理张菱、汪小舟和研究员钱文颖共同开发，本文是节选版本。

红底白字的“十字盾”是瑞士军刀独有的标识，事实上，在瑞士仅维氏(Victorinox)和威戈(Wenger)两家公司享有此项特权，他们都是百年家族企业。2005年，维氏收购威戈后，顺理成章成为了瑞士军刀唯一的代言人。

历史

十九世纪至二十世纪初期：起源

- 1884年，卡尔·埃尔森纳一世(Karl Elsener I)在宜溪镇开设了一家刀具工场作坊，他的母亲维多利亚(Victoria)在自家的帽子店帮助销售刀具。
- 1891年，埃尔森纳一世听说瑞士军队决定向所有士兵分发军刀，于是他组织建立了“瑞士刀匠大师协会”，将瑞士的许多小工场作坊联合起来。这笔大订单使埃尔森纳一世的工场作坊扩大了生产能力。
- 1892年，工场作坊推出军官刀；1897年，申请军官刀专利，注册“原创瑞士军刀”；1909年，注册“十字盾”标识。
- 1909年，维多利亚去世，埃尔森纳二世将Victoria定为公司商标，以为纪念。
- 1921年，不锈钢发明之后，公司开始创新生产不锈钢刀具，并创立了Victorinox 商标，inox 是国际通用的不锈钢的缩写。

二十世纪中期：崛起


- 1931年，埃尔森纳二世为工场作坊引入自动化生产，有效保障并提高了刀具的质量。
- 1945年，二战结束，驻扎欧洲的美军士兵纷纷购买维氏军刀，作为带回家乡的纪念品，维氏军刀由此闻名世界。

- 1951年，维氏推出了带有开罐器的军刀，并申请专利。
- 据报道，美国总统林登·约翰逊(Lyndon Johnson)曾赠出4000多把压印有他签名的维氏军刀，开启了维氏军刀风靡白宫的新篇章。在此风潮下，许多美国企业将维氏军刀作为附赠礼物，以吸引消费者。
- 1978年的《读者文摘》杂志刊登了一篇文章，讲述飞机航班上一个小女孩被一颗糖噎住，无法呼吸。在人们用尽各种方法抢救无效的危急关头，飞机上的一位医生灵机一动，用随身携带的维氏折叠刀在小女孩的气管上切开一个小口子，取出了糖，拯救了小女孩的生命。“如果没有这把维氏折刀，结果会怎样？”文章最后写道。这篇文章不仅成为维氏刀具最好的广告，而且赋予了维氏产品强烈的情感色彩。
- 维氏的瑞士军刀成为高质量、多功能的代名词，“我们的直升机是直升机中的瑞士军刀”这类的广告词开始在诸多行业中出现。

十九世纪末期到二十世纪初期：多样化发展

- 1989年，维氏与特许经销商、美国销售伙伴Forschner合作进入手表、太阳镜等业务领域。
- 1999年，通过特许经营的方式与美国TRG集团合作，进入旅行装备市场。
- 2001年，在美国推出维氏服装品牌，并在纽约SOHO商业区开设第一家维氏专卖商店，销售旗下产品。维氏的所有产品，无论在直营店还是特许经销商店，价格都保持一致。





注：图片不代表维氏产品

多样化经营

“用户的喜爱和反馈鞭策着我们不断反思和探索如何长期保持产品的竞争力，首要任务是全面提高我们品牌的能见度。虽然用户喜爱瑞士军刀，但我们的局限性在于产品通常被藏在口袋或钱包里。” 埃尔森纳四世说。

维氏通过问卷调查了解到，除军刀之外用户最愿意购买的产品是户外手表。瑞士手表闻名全世界，而且手表与军刀一样需要不锈钢。维氏决定从手表开始尝试业务多样化。

手表行业设有 65 道质检标准，而为了设计生产出“手表行业中的瑞士军刀”，维氏将检测量翻番，增至 130 道。埃尔森纳四世解释，“我们维氏的手表必须是最坚固的，即使从十米高的地方扔下去，或者放进洗衣机，它都将丝毫不受影响，继续精准走时。”

1999 年，维氏建立了自己的手表生产企业——维氏手表有限公司 (Victorinox Watch SA)。

难以预料的是，“911”恐怖袭击事件会对维氏造成巨大影响。恐怖分子劫机用的是折刀，航空安全法规随即禁止乘客随身携带刀具登机，这对维氏打击巨大，因为机场免

税店是维氏军刀的主要销售渠道。“销售一夜之间下滑了 30% 多。” 埃尔森纳四世回忆道。在“911”发生前，军刀销售额占维氏销售总额的一半以上。

维氏采取了一系列业务措施，以降低新法规造成的影响——

产量：调整各产品品类的产量，将之前生产军刀的部分人手调到生产手表和餐厨刀具的部门。

产品：推出一系列新产品，包括具有新功能的军刀、折叠工具和手表。

渠道：通过机场免税店销售不受新法规限制的产品，如手表和旅行装备，同时开拓新的销售渠道，包括在 IT 产品商店销售带 USB 功能的军刀等。

但维氏并没有进行激进扩张，而是依然注重可持续性。“‘911’让我们看到，太依赖一个产品品类会有多大风险。这个事件让我们震撼，并且在多样化发展方面用力推了我们一把。” 埃尔森纳四世说，“但保证品牌精神不被稀释是我们不可妥协的底线。维氏的百年传承不能毁于哪怕是一件不过硬的产品，与此相比，拒绝几个合作机会是不值一提的损失。”

“保证品牌精神不被稀释是我们不可妥协的底线。”

收购威戈

在二战前，威戈的规模比维氏大，但由于维氏推进自动化的时间比威戈早十多年。因此，二战之后，维氏的发展速度远超过威戈。下图是截至 2004 年的数据对比：

	瑞士军刀 市场份额	员工人数	2004 年 刀具销售额
维氏	70%	1350	1.69
威戈	30%	150	0.23

销售额单位：亿瑞士法郎

此外，威戈没有像维氏那样建立盈余储备，为了扩张又背负了不少银行债务，这些债务以威戈股份作为抵押。“911”后威戈军刀的销售一直没有恢复，至 2004 年底，威戈刀具销量下滑了约 43%。当威戈的财务问题越来越严重，银行决定出售这些股份。

2005 年，埃尔森纳四世完成对威戈的收购，他承诺不会裁员，并保持威戈的独立运营。在 2013 年，埃尔森纳四世宣布把威戈的军刀业务和维氏的军刀业务合并，但其他业务保持不变。至此，在最核心的品牌象征产品——军刀业务上，维氏公司打败了缠斗几代的竞争对手。

股权结构和家族治理

在 2000 年以前，维氏是股份公司，家族成员分享公司股权，但埃尔森纳家族担心家族后辈会在传承过程中稀释股份并索取巨额分红，最终导致维氏衰落。于是，埃尔森纳四世和父亲埃尔森纳三世决定成立基金会。

基金会控制维氏 100% 的股权，并将 90% 的利润留在公司，10% 的利润用于慈善事业，禁止向家族成员分红。此外，维氏从不向银行贷款，这也是维氏经历两次世界大战和数

次经济危机并幸存下来的重要原因之一。

维氏采用基金委员会和董事会双层结构。基金委员会的职责包括保持核心价值观、制定长远发展战略、确定利润盈余的用途及公司管理委员会成员人选等，而维氏公司委员会则主要负责业务发展。两个委员会的成员没有重叠，维氏基金委员会成员目前都是家族成员，但埃尔森纳四世也表示，假如未来由于家族成员不再对公司业务感兴趣而导致基金委员会人员缺乏，维氏也会考虑聘请家族以外的人员。

“家族成员没有任何特权，我们必须确保那些关键岗位上的人是能够胜任的。只有在学历、经验和能力差不多的两个候选人之间，我们才会优先考虑家族成员。”但是埃尔森纳四世也表示，“家族成员在维氏工作对普通员工来说也很重要，这意味着埃尔森纳家族和普通员工共进退，关乎维氏的长期发展。”

维氏一直注重社会责任，他们为购买军刀的顾客提供终身免费维修服务，有些顾客的军刀是爷爷传下来的，维氏也依然提供免费维修，埃尔森纳四世至今还经常收到来自全球各地顾客的信件。

维氏也从未以经济不景气为由裁减员工，早在两次世界大战和大萧条期间就是如此，即使是在“911”事件之后公司最困难的时期，也没有裁员一人。当时，人力资源部负责人走访了周边其他企业询问是否需要临时工，并将维氏员工暂借给这些企业，危机度过后这些员工又都回来了。

埃尔森纳四世对事业充满了激情，毫无疑问，维氏在他的领导下再创佳绩。然而，在放弃公开上市、禁止分红、高标准要求家族成员在维氏工作的情况下，埃尔森纳家族第五代的 24 名成员能够像祖辈一样永葆激情和凝聚力吗？这是值得我们深思的问题。

员工访谈

“员工访谈”是由中欧院长办公室和市场部《TheLINK》杂志合作推出的新栏目，旨在通过采访为学院服务多年、做出突出贡献的资深员工并撰写人物报道，弘扬爱岗敬业的精神，促进部门之间的沟通，并与大家共同探索中欧精神的丰富内涵。





认真是一种文化

■ 文 / 雷娜

周艺是中欧北京校区的第一位班主任，任职已逾二十年。在接受《TheLINK》杂志采访时，她聊到了最初面试时那幢找不到中欧标识的写字楼，以及后来在希尔顿、达园、融科和北京新校园度过的岁月。她的回忆带着淡淡的岁月馨香，琐碎却美好，最难能可贵的是，她和她所属的组织，始终相互温暖，彼此塑造，不离不弃。记得《赫芬顿邮报》创始人阿里安娜·赫芬顿曾经说，“前 100 个员工决定公司的文化。”如果说前 100 个员工用不同的颜色拼出了中欧文化的底色，那么周艺那片拼图所代表的，应该是一份认真与长情。

在一本有关中欧历史的书中记录着这样一则故事：

“1997 年冬天，中欧北京代表处开设人力资源管理课程，课堂设在希尔顿酒店。前来授课的顾凯诗 (Keith Goodall) 教授从英国伦敦飞来，夜晚 12 点才到北京。那一天，北京大雪纷飞，课程助理周艺和代表处经理杨小燕按照教授要求调整好教室，已是凌晨一点多。马路上积雪很厚，按道理周艺应该打车回去，学校报销。谁料这个女孩子做出了一个

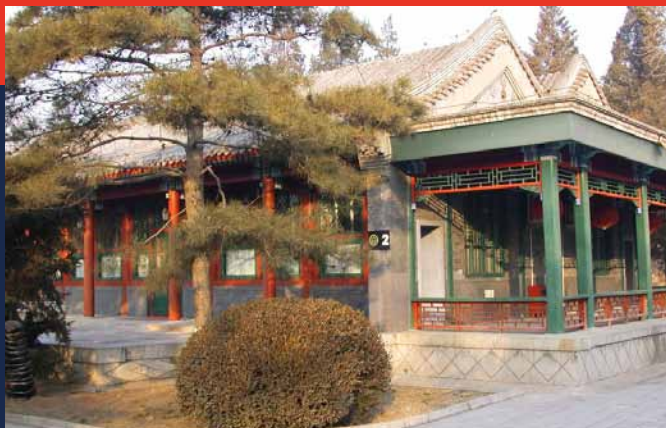
惊人的决定：当晚就睡在教室里！原来，她回家要花一个小时，第二天早上六七点就要赶来，她担心迟到，于是向酒店借了毛毯和被子，在教室里睡了四五个小时。”

作者最后感叹，“为了让课程达到最佳状态，员工付出了太多太多。”

二十多年后，当我们聊起这段往事，周艺坦言这在当年正值创业阶段的中欧经常发生，不过现在的自己习惯于早睡早起，但如果工作需要，也可以凌晨在线。

她还告诉我班主任团队流传的金句，“没做过噩梦的 TA (教学助理)，不是好 TA；很多 TA 都是强迫症患者，材料数五遍才放心；课堂就像一幕剧，我们就是舞台监督，保证音响、投影、灯光等精准到位；CC (班主任) 需要上得厅堂、下得厨房，上一分钟还在开课宣讲，下一分钟就发材料摇铃。无数细节靠标准、靠卓越服务、靠认真把控。”

“什么是职业？职业就是学生第一天来的时候，你穿正装，化淡妆，和学生握手时，能叫出他的名字。”周艺告诉我，这是在 1998 年，一位中欧荷兰籍同事对她说的。



达园



融科

她也一直保留着这个习惯，并把它传递给更多的同事。我想，所谓文化交融，以及一个组织的国际化，落到细处，大约就是如此。

下文是访谈实录：

能否回顾一下你在中欧的职业生涯？

我是北京师范大学毕业的，1997年与中欧结缘。我记得，当时中欧在北京王府饭店举办了一场招生活动，我也去，与坐在旁边的中欧北京办公室负责人交换了名片。不久她和我联系，说有个职位，问我愿不愿意来试试。这是一个服务于EMBA 96班的助教岗位，面试之后，我决定留下来，因为这样一个契机来到了中欧。

96班非常特殊，学生都是政府领导和国企、外企的最高管理层，没办法每月飞到上海上课，于是学院特批他们在北京上课。1998年6月，96班同学毕业了，招我进来的老师问我，是愿意留在中欧，还是到英特华公司去做咨询顾问。我当时很年轻，就很直接地说，我应聘是来中欧的，没想过去公司。但当时北京没有继续开设EMBA的计划，我就在高层经理培训部做了大半年班主任，所以

正式加入中欧是在1998年6月。

1998年底，基于华北市场的重要性，学院决定在北京开设EMBA课程。马遇生（EMBA 1995）先生也作为首席代表加入了中欧。我们先在希尔顿酒店着手招生，最终上课是在达园宾馆。我作为班主任和助教，从1999级开始带班，2010年之后担任课程经理，负责课程的高质量运营。工作内容包括：协调执行京沪深三地校区教务规则；根据课程安排分配助教；传承课程管理的工作经验；根据团队需要代课或带班；以及开学、毕业、学生活动等项目的支持配合等。总之，这是一份非常琐碎的工作，同时又不能出错。

在北京校区创建阶段，你们在工作中遇到了哪些困难？

记得我们当时也在讨论，学生上课需要怎样的环境。在硬件上，希尔顿酒店是比较高档的，但没有讨论区，没有投影，场地上不能满足。后来，马先生觉得北京最有文化底蕴的地方在西边，很幸运选到了达园。那里很安静，是藏在胡同深处一个别有洞天的地方。但进去之后也发现一些问题，上课的地方在电影厅，每次上课都得请服务员



中欧北京EMBA班主任团队

搬桌椅，并和他们一起布置教室。在那个年代，和国企宾馆沟通很费劲，记得我们还曾带服务员到五星级酒店观摩茶歇、餐饮等服务。有突发状况时，我们就得搬到别的地方去上课，这又涉及场地、设备、用餐等问题。总之，那个特殊阶段确实挺锻炼人的。

记得北京校区运营主任萧斌老师曾说，当时北京校区“硬件不软，软件很硬”。是否从那时起，你们就非常注重服务？

的确如此，没有满足中欧标准的教学场地曾经一直是困扰我们的问题。那时，马先生也提出了“multiple functions, multiple roles(多功能、多角色)”的口号。在努力改善硬件的同时，通过用心的服务，让学生、教授体验更好，这是我们可以做到的。

北京校区现在有 60 多位同事，整体氛围特别温暖。为了回应学生们高涨的交流愿望，团队群策群力，创办“高朋满座”论坛、《新合报》，举办新年音乐会，这些活动和产品都延续了下来。初次来北京上课或合作的教授，助教都会去接机，并沟通课程细节；年纪大一些的教授过来上课需要午休，我们会准备毛毯；去年，台湾政治大学第一次来北京上课，后勤同事在茶歇上精心准备了写有“欢迎政大同学”字样的糖葫芦……这样的故事很多，我想，这些认真和用心的细节，都是软实力的具体落地。

软实力也体现在认真的态度上。中欧的校训是“认真、创新、追求卓越”，就我的职业经历来说，“认真”很重要。我们会不厌其烦地将一些重复性工作一遍遍做好，因为“认真”存在于我们的文化中，就像一种底层设计、一个操作系统。

在服务学生方面有哪些经验？

创造好的课程体验，教授当然最重要，但课程运营的细节和服务也非常重要。比如，北京校区的阿姨就非常给力，她们会知道哪位同学喜欢喝冰镇的红牛，并且一次要喝两罐；有一次我在二楼露台，发现板擦在太阳底下晒着，一问才知道，阿姨还会在课后定期清洗板擦，这份用心实在难得。

招生部门的开放日活动会准备小蜜蜂讲解器，带申请人参观校园，拉近彼此距离。有位同学告诉我，他来中欧面试时，一路上的指引和接待都让他印象深刻。在 EMBA 学习过程中，我们也开发了很多活动，有学习论坛、企业参访、班委联席会、课题复盘会和演说论坛等。总之，我们希望通过自己的努力，让两年的学习生活成为学生们特别美好的回忆，让他们走出校门后还愿意推荐更多的申请人来中欧。

在您眼中，中欧 EMBA 学生是怎样的群体？

我们算不上真正意义上的老师，但老师这个职业的特质——“成就他人”，我们也应该具备。抱着这样的心态，我对学生更多是欣赏。中欧提倡认真严谨的学风，招进来的学生也大多是秉持这种价值观的人，他们是来各行各业的中高层管理者，都很优秀。今年年初，我又见到了 96 班的学生，觉得他们就是改革开放最初的践行者，他们和他们所在的企业，为中国经济发展做出了很大贡献。现在有更多创业企业、民营企业的同学加入 EMBA 群体，但一以贯之的是那份追求卓越、严谨好学的精神。



我们会不厌其烦地将一些重复性工作一遍遍做好，因为‘认真’存在于我们的文化中，就像一种底层设计、一个操作系统。





很多时候，中欧教授的观点是具有引领性的，并在市场走向中得到了印证。



20 年职业生涯中，你最重要的收获是什么？

我觉得有三点：

第一是自我的完善、学习和成长。我一直保持开放的心态，在实践中不断改造工作流程，这让我受益良多。中欧在很多方面都是引领者，一开始没有参照对象，完全是在实践中，同学有需求，我们有痛点，大家不断改进工作。运营管理中很重要一点就是持续改进，不断完善的过程就是学习的过程，而且永无止境。

这几年，我开始带一些新同事。其实我挺内向的，自己可以做好，但是带领别人一起做的时候，也会遇到困惑。后来我逐渐提高了沟通技巧，学会更加理性、全面地看待问题。从自己把工作做好，到和大家共同把工作做好，再到面对冲突时能够坚持原则，寻找最佳方案，这种成长对我

说很重要。

第二是收获了友情。在北京校区服务十五年以上的员工应该有七八位，我们共事了这么久，在价值观上非常一致，能够相互配合，这是工作带给我的难能可贵的友谊。记得每次新人加入，马先生都会提三点希望：首先，快乐工作；其次，在工作中学习和成长；第三，对组织有所贡献。我一直待在北京，特别能体会这种关爱员工的文化。

第三是眼界的提升。在中欧工作和别处不太一样，学生们都是在战场上打拼过的，然后到课堂上来讨论、分析和思考。在大家还不知道什么是大数据时，我们就听方跃教授讲了大数据，后来听陈威如教授讲平台战略，听许小年教授讲服务业的前景，都觉得特别有启发。很多时候，中欧教授的观点是具有引领性的，并在市场走向中得到了印证。我想，中欧这个平台对于个人眼界的提升，是别的地方达不到的。

最后，我还想表达对李院长的感谢。去年在北京新年音乐会上，李院长提到可以做这个访谈，我想他平时学院事务繁忙，没想到会真的落实。我只是中欧普通一员，希望通过这些琐碎的感受，帮助大家体会自己心中的中欧。



周艺

最朴素的快乐工作法则

■ 文 / 雷娜



在中欧上海校园中待久了，你可能会捕捉到这样一种节奏：走廊上的海报永远在悄然更替，像不断变幻的音符，临近周末时，论坛横幅像有序的琴键一样悬起，校园里渐渐变得熙熙攘攘，而当人们坐进教室或会场时，又会被一种不易察觉的宁静与舒适包围。无论周末如何喧嚣，在下一个周一清晨来临之前，一切都会恢复整洁，犹如被施了魔法一样。

洞悉魔法背后奥秘的，就是中欧后勤部。带着好奇，我走进后勤部，与高级经理程逢湘进行了一次访谈。程逢湘自从加入中欧之后，就被大家称为“小程”，近20年过去了，他从普通员工成长为教学支持和工程部两个团队的管理者，但大家依然亲切地叫他“小程”——如果你在中欧准备课程或活动，这是一个听到会觉得放

心的名字。

心的名字。

在访谈中，小程屡次提到学习和思考的价值。“能学到更多东西”，是他觉得工作带来的重要收获之一。

“有一次，学院进行一个电教改造项目，我心里一直在琢磨，最后半夜两点起来，写了四张A4纸，把所有节点都梳理了一遍。”他提起这种经历，与其说是表达工作的辛苦，不如说是重温了一遍专注于创造时所留下的快乐记忆。

人可以在日复一日的劳作中磨练直觉、累积经验，变得越来越强大和自信，这可能是最朴素快乐工作法则之一。这种经历，让工作不只意味着“消耗”，同时也是一种物质之外的“补给”。而拥有良好机制的平台，能够甄别出员工心里发生的珍贵念头并化为行动，在创造价值的过程中实现组织和个人的共荣。对小程来说，中欧后勤部就是这样一个平台。

他同时提到“敬畏之心”，这也是我在采访一些“特别靠谱”的中欧员工时，大家不约而同会提的一个词语。一个人在与海量事务相互磨砺了十年乃至二十年之后，当然会从容裕如，但在这份自信的背后，可能是比刚刚接手工作时更为郑重的敬畏之心——他们将敬畏化为了一种职业道德，也从中收获了恒久的自我提升之道。

以下是访谈的部分实录：

最初加入中欧时，你从事的是哪方面工作？

我是2000年6月正式加入中欧的，最初就做后勤工作，从电教设备开始支持学院的课程运营。我记得，当时课程教学主要集中在教一，电教



程逢湘

“

但在这份自信的背后，可能是比刚刚接手工作时更为郑重的敬畏之心。

”



设备还很基础，一间教室就一个投影仪、一个功放和两个话筒，经常出状况，处理问题是我们的日常事务；加之人员也少，平时布置教室、会场的工作都是我们亲力亲为。

现在中欧的电教设备和当年相比有哪些不同，你认为现在是处于比较理想的状态吗？

中欧的电教设备是通过十年摸索逐渐形成的，与当年相比可以说是天壤之别。一间教室里，人们所能想到的设备——空调、窗帘、照明和音视频的控制都可以集成在一个手机或iPad上。中欧的电教设备在国内肯定是一流的，也一直是别的商学院模仿和学习的对象。但设备只是硬件，我们现在想更好地融合管理——高端、

昂贵的设备很容易被复制，难以学到的是背后的管理流程、逻辑和文化。这些无形的东西，才是我们最值得骄傲的。

现在，我们考虑更多的是教学设备的稳定性。我们利用了很好的运营软件，让电教设备的运行变得可视化，例如，当笔记本到投影机的链路不通时，在手机上查看后台线路图，就能很快知道故障在哪里；当设备损耗率达到90%的时候，系统会自动发邮件给我们，提醒做好备货的准备。化被动维护为主动，让教学一切如常，是我们未来一直想走的方向。

你觉得理想的教学空间应该是什么样子？

我觉得电教设备的安排还是需要和现场相结合，空间感和舒适感都是

需要重点考虑的因素。学员们在几天的学习中，可能不会看到后台设备有多强大，而是感受到教室的舒适度，以及与环境的匹配度。我理解的舒适，就是学员们坐在这样的教室空间里，可以自在而忘我地学习。

上礼拜，一家办公家具厂商的亚太区总监找到中欧后勤部，问为什么当初会选择他们的座椅。我告诉他，我们是通过对七八十把椅子进行对比和分析，最后做出的选择。中欧的教室空间比较紧凑，而且是柚木饰面，如果选择硬座背椅，可能会划伤家具，选择软座背椅，功能性没问题，对环境也是种保护。他听了之后非常感动。其实，很多这样的想法就是在工作自然而然形成的，关键是怎么把它们用好，让教授和学生在教室里能更加舒适。

工作中有没有什么特别有成就感的时刻？

很多啊，比如中欧 eLab（创业实验室）的空间，在五号楼一楼。最初，那个地方是留给后勤办公的，当时我们还没有搬。后来 eLab 在找地方，我和领导建议，将那块地方留给他们。因为中欧校园的建筑相对简洁，和我理解的风格时尚、色彩鲜明的共创空间有差距，只有那个地点比较合适。当时的设计师也是我通过班主任的关系找到的。牧桓设计事务所是中欧校友企业，我和 eLab 负责人张文清去拜访，校友很豪爽，当即表示捐赠设计。

与中欧同行近 20 年，你觉得自己最重要的收获是什么？

在服务中欧的过程中，中欧也培养了我，我个人的发展和中欧的发展是密不可分的。领导和同事的信任，给了我一个很大的平台，让我可以尽情发挥。我经常参加一些行业沙龙，和同行交流时，我发现在大学里做一些改造工作并不容易。但中欧很特殊，我们有良好的运营机制、充足的资金和顺畅的沟通，让最初的设想能够圆满落地实现。

如何来平衡工作和生活？

我是个爱好广泛的人，除了摄影之外，我还喜欢旅行，近几年我又成为了一名帆船运动爱好者。这项运动需要极强的团队协作意识，也启发了我对于工作的思考——树立团队协作

精神。平衡工作与生活对我来说并不困难，我太太是一位充满智慧的女性，能把家里的事情安排得妥妥贴贴的，让我有精力把工作当作一份事业来做，也有时间和空间来发展自己的兴趣爱好。

对未来的工作有什么期待？

当然是期待中欧发展得更加美好，也能成就我个人的发展，我带领的团队能更好地为学院服务。我个人其实很喜欢挑战，应对挑战的过程也是自我反思、调整和提高的过程。后勤服务的关键是高度的责任心和勇于反思的进取心，“认真、创新、追求卓越”是中欧的校训，也是我们后勤团队的信念。



我个人其实很喜欢挑战，应对挑战的过程也是自我反思、调整和提高的过程。





我享受每一次微小的胜利

■ 文 / 雷娜

由我来写夏敏似乎非常合适，我是她团队的成员之一，办公桌距离她的办公室不过十步之遥，在工作日，我们几乎朝夕相处。但当我真正动笔时，却又不知从何说起，中欧的国际媒体组是个“安静”的团队，每位成员埋首于自己负责的业务，平时若有交流，也大多有的放矢，高效进行，甚少闲聊的机会。同时，我们也是个非常和睦的团队，近一半成员是外国人，却有点中国古代“君子之交淡如水”的友谊，在对方需要时从来不吝伸出援手。这种氛围的定调者，就是中欧市场公关部助理主任夏敏。

记得第一次收到她的邮件是在凌晨三点，当时我尚在面试阶段，向她索要一份文件，没想到竟然在半夜收到回音。入职之后，国际组的一个传说是，夏敏随时都在回邮件——工作时间、非工作时间、半夜或凌晨，她仿佛都在线。所幸的是，她虽然如此敬业，却从未要求我们效仿，甚至连一句自我标榜也未曾说过。

作为学院国际媒体组的负责人，她的工作需要兼具勇敢与细致、创新与规范，还要在纷繁事务中保持心绪宁静，就像她自己所形容的，是“在蛋壳上行走，并且还要躲避雨点（trying to avoid raindrops as I walk on egg shells）”。在很多时候，我们只能望着她忙忙碌碌，独自完成一连串高强度的工作。直到做这次采访时，我才真正了解她的人生故事，以及她勇气的源头。那是暴动混乱的采访街头，是许许多多凌晨五点醒来的周日，是对世界的爱与好奇，对生命广度的不懈叩问，还有一连串奇妙的缘分，让她来到中国、来到中欧，在把中欧介绍给世界的同时，也让我们对于世界有了更美好的印象。

以下是访谈实录：

能否介绍一下你来中国之前的生活吗？你来中国多久了，对中国的印象如何？

在祖国牙买加，我曾是一名记者，报道的内容涉及方方面面，从充满暴力的街头抗议到伊丽莎白女王盛大隆重的国事访问，从地方政府会议到 G15 地区领导人峰会。我曾被派到威尔士、德国、中国、巴哈马群岛以及其他国家和地区进行采访。

入职时，我是《牙买加观察家报》（Jamaica Observer Newspaper）西部报社的一名记者，2005 年，我辞职来中国进修硕士学位时，已是编辑部门的核心管理团队核心成员，在金斯敦总部工作。我负责星期日报，也管理报社和记者。

这是一份很好的职业，但后来压力非常大。每个周日，我都要在早晨五点钟醒来听广播，生怕错过了什么大事。

我很喜欢记者这份工作。但是当我的主要工作变成编辑他人稿件之后，我感到有些厌倦。我喜欢身临现场的那份激动感。只是当我妈妈在电视上看到我在街头抗议采访中被卷入躲避催泪瓦斯的人群，会非常紧张不安。当然，新闻在电视上播出时，我已经安全回到办公室，或是住所。

我来到中国是为了留学，当时我成功申请到了中国政府奖学金，可以在上海财经大学国际金融系进修硕士学位。我之前出差来过中国，除了对食物不太习惯，我非常喜欢那次旅行。那是一个由 15 名加勒比海地区记者组成的旅行团，我是成员之一。我们和政府官员见面，他们为我们准备了丰盛的大餐——有海参、燕窝，甚至还有蛇——但我吃不惯。我拨弄着盘里的食物，假装在吃，然后在晚上完成采访稿后找到最近的一家西式快餐厅填饱了肚子。

我来到中国已有13年，虽然仍然不习惯这里的食物，但我把中国看作是第二故乡。牙买加当然无可替代，但中国已经不相上下。我最喜欢中国的地方，是他们利用科技让生活变得更加便利，这里有很多打车应用，有今天下单明天就能到货的网购。相比之下，那些生活在异国他乡的不便就显得微不足道了。

是什么契机让你来到中欧国际工商学院？你还记得对学院的第一印象吗？

加勒比在华协会（CAC）的一个创始会员曾经是中欧市场公关部的英文编辑，但后来他在一家大银行获得了一份更适合他的工作，他不愿突然离开中欧，所以推荐我来接替他。当时是我在校的最后一个学期，除了写论文和为CAC做公共关系方面的志愿者之外，我还有一些时间。所以，我申请了这份兼职工作，并被录用了。



在一次新闻访问时，站在德国和另一个欧洲国家的边界线上

我第一天上班是在2007年6月25日，西班牙国王和王后也在那天访问中欧，一个令人难忘的日子！

能否简单陈述一下过去十年你在中欧的职业道路？

2008年硕士毕业后，我成为全职员工，肩负起更多责任。其中包括媒体关系，我负责更新网站上的特殊网页，与媒体伙伴联系，以及其他事务。后来，我晋升为高级副主编，承担的责任也越来越多。令我开心的是，在中欧我始终都有机会学习。比如，我

得学习如何写电视广告，我是通过谷歌搜索相关信息，然后通过试错来进行学习的。除了学习之外，我别无选择……我曾经谈判过价值数百万元的免费电视广告，而且需要为他们提供脚本！

2011年，我当时的上司离职，我晋升为市场公关部助理主任。我立即开始着手打造中欧国际在国际社交媒体上的形象。我希望让世界更多地了解这所扎根中国、朝气蓬勃的国际化商学院。由于骨子里的创业精神，也因为中欧为创新留有很大空间，我们在主要国际社交媒体站点上都有很高



在牙买加当记者时，采访我老板的“老板”



被法国前总理、中欧特聘教授拉法兰“采访”

完成在威尔士的媒体课程，获得了证书



在中欧工作时，在上海校区的论坛上做笔记



的知名度。如今，中国政府也强调在国际社交媒体平台上传递中国声音的重要性，这对我们很有帮助。

我晋升到主任级别后，还大力提倡在沟通中加入视频内容；在当时看来，这将会是下一个潮流。如今，视频已经司空见惯，我们正努力寻找更多创新方法，传递我们的价值观。

能否介绍一下你平时的工作内容？另外，你最喜欢工作中的哪部分？

在中欧，我几乎什么事情都做一点。我编辑过消防演习文件、为学院领导写过演讲稿。为了安排一次紧急的电视采访，我还清理过我们的微型电视演播室（后来保洁人员来到演播室，还奇怪为什么一尘不染）。但我的正式职务是管理外文媒体公关团队，包括网站和校友杂志《TheLINK》，处理媒体采访请求，提供媒体信息，培训教职员工、学员和校友，以及制定和实施学院总体公关战略等。

我享受每一次微小的胜利。向记者成功推荐了一个采访话题，我激动不已；一位教授接受了采访请求，我激动不已；撰写一篇文章，遣词造句

都恰到好处，我激动不已；看到团队成员掌握一项新任务，我也会激动不已。无论多么小的胜利，我都必须享受，因为前面的挑战还多着呢。

你的工作之一是利用国际媒体向世界介绍中欧国际工商学院，你想以何种形象把中欧呈现给全世界？

除了我之前提到的社交媒体——脸书（Facebook）、推特（Twitter）、YouTube、领英（LinkedIn）、iTunesU，我们还使用传统媒体，如电视、广播、报纸和杂志等。过去十年，我见证了媒体行业的兴衰，这些变化对我们如何编写内容和使用渠道产生影响。例如，我们已经从印刷广告向数字化方向发展。我希望增加在国际市场上的广告开支，但必须采取有策略、可持续的方式，以发挥效力。现在所有人都把重点放在数字广告上，我们需要加强自己的广告内容，才能脱颖而出。我们需要讲述能够唤起情感共鸣的故事，同时需要利用现有的技术优势（不滥用数据或侵犯个人隐私），开展定向广告活动。

你如何平衡工作和生活？你在空闲时间会做些什么，有哪些爱好？

说实在的，我是在周一晚上九点半回答这些问题，这也能反映我工作和生活的平衡点。但在几年前，我做过一个决定：每天下午六点钟下班，雷打不动。这样我就能在六点半带着我的狗——鲁夫去散步。当然，我到家之后还是会回复邮件，工作性质如此，我会收到很多来自国外的邮件，由于时区不同，我想在他们的工作时间回复他们。

我喜欢阅读，不只是为了休闲，我会花很多时间看新闻，因为我的工作需要我了解最新消息。我喜欢长时间散步，这给我时间思考。我喜欢简单的事情，比如在茶馆和朋友闲聊，但不喜欢酒吧。

我希望参加更多志愿者活动，就像暑假在CAC做的那些。我们带着一群孩子去了上海水族馆。几年前我带孩子们去过一次，但这次体验更好！让他人开心，没什么比这更好的事儿了！



2019中欧MBA暑期训练营火热招生

2019年中欧暑期训练营现已精彩启动，MBA课程精华浓缩于一周，给你一次近距离体验顶尖商学院的难得经历，与全球顶尖教授探讨商业前沿议题，与MBA成功校友交流职业发展，与多元背景的职场菁英分享人生体验。中欧作为亚洲最具影响力的商学院，拥有令人瞩目的排名，遍布全球的精英校友，和强有力的职业发展支持。暑期训练营将是你走进这所名校的第一步。

2018暑期训练营特色



70

参与学生



20

生源国籍



64%

国际学生



50%

女性比例

活动及课程举例 (最终安排待定)

- 中欧国际工商学院管理学教授副教授兼MBA课程主任 Prof. Juan做课程介绍
- 中国创新企业走向世界市场案例学习
- 多堂MBA课程实战体验
- 与中欧职业发展中心顾问午餐及交流
- 多家企业访问学习包括Bayer, PwC, McKinsey, Ford, Fosun等
- 参观亚洲最高建筑—上海中心
- 中欧校友分享MBA项目申请及职业发展
- 更多项目敬请期待...

申请条件及流程

中欧暑期训练营现面向全球开放，只要你本科在读或已毕业，有一年以上的工作经验，同时希望攻读MBA学位。提交一份英文简历及简短的申请书即可申请。

日期：2019年7月2日至7月7日 / 申请截止日：2019年6月1日

费用

人民币9900元 (包括4晚住宿、标准餐饮、各项活动以及保险)
来回机票及机场交通费用不包括在内。尽快报名享受早鸟优惠!

“

在这五天中，我有幸参与到中欧几位明星教授的课堂中，真切体会到“中国深度，全球广度”的意义。同步进行的公司参观环节，让我们实地了解到中、外资企业在当前经济环境下的痛点，机会及战略。夏令营充实且丰富，是一段难忘的旅程。通过夏令营，坚定了我申请中欧的决心并在2017年8月正式成为中欧MBA一员。

”

赵晓岚

2016 Pre-MBA boot camp
中欧MBA2017级学员

在线申请<http://www.ceibs.edu/mba/bootcamp>
更多信息请咨询 admissions@ceibs.edu 或
+86 21 28905555



扫码申请训练营



扫码咨询中欧MBA

五地校区

本栏目集中报道中欧五地校区的近期重要事件



盛松成教授

“智荟中欧 2018”招待会探寻中国经济挑战与机遇

9月12日，“智荟中欧 2018”招待会以“中国经济的挑战、机遇和出路”为主题，在中欧上海校区举办。来自法国、瑞士、丹麦等欧洲国家驻沪领事馆、戴高乐基金会的嘉宾与中欧师生齐聚一堂，共同探讨中国与欧洲的未来合作趋势。中欧院长李铭俊教授、欧方院长迪帕克·杰恩（Dipak Jain）教授、副院长兼教务长丁远教授、副院长兼中方教务长张维炯教授出席招待会。中欧经济学与金融学教授、上海市人民政府参事盛松成作主题演讲，解析中国第三产业的改革开放与未来发展。中欧副教务长、管理学教授范悦安（Juan A. Fernandez）以“中国商业的现状与未来”为题发表演讲。戴高乐基金会主席雅克·高德弗兰（Jacques Godfrain）发表主题演讲。



中欧北京举办“高朋满座”论坛，致敬改革开放40周年

7月3日，中化集团董事长宁高宁先生做客中欧“高朋满座”致敬改革开放40周年系列活动，就“国企改革四十年”这一主题发表演讲，并与中欧国际工商学院副教务长、法国依视路会计学教席教授许定波进行主题对话。

8月23日，中国企业家俱乐部理事长、原招商银行行长马蔚华在北京校区“高朋满座”论坛发表演讲，提出影响力投资、公益金融是解决社会问题、实现经济高质量增长的重要途径。



中欧深圳举办“中欧HR管理实践联盟”年度活动

9月1日，“中欧HR管理实践联盟”2018年度活动在中欧深圳校区隆重举行，论坛主题为“企业合伙人制的创变之路”。中欧会计学教授黄钰昌，步步高集团副总裁、超市事业部总经理王湘杰（EMBA 2017）出席本次活动并做深入分享。



实境教学法：中欧卓越交换项目

文 / 卢卡斯·托内托

中欧卓越交换课程（Excellence Exchange Programme, 简称EEP）并不是普通的商学院游学项目。该课程专为中国管理者而设计，通过教学、研究和商业实践，搭建东西方之间交流的桥梁。中欧国际工商学院通过EEP建立学院与欧洲企业之间互惠互利的合作关系，为各行各业提供独到见解，促成中国和欧洲高管之间建设性、开放性的对话。

EEP是中欧EMBA课程的一个关键组成部分。秉承追求卓越的原则，中

欧苏黎世校区提供瑞士、德国、法国和意大利等国的游学课程。“我们为中国管理者提供高端游学课程，主题包括智能制造、卓越服务、创新以及家族企业等。”苏黎世校区CEO菲利普·博克斯伯格（Philipp Boksberger）说道。

EEP包括一系列教授课程、行业专家研讨、创新企业参访以及案例研究。这些要素共同构成了中欧的实境教学法。

位于瑞士施维茨州（Schwyz）宜溪镇（Ibach）的维氏（Victorinox）是中

欧学员最近参访的一家公司。在那里，学员们见到了这家世界闻名的瑞士军刀制造商的总裁兼CEO卡尔·埃尔森纳（Carl Elsener Jr，也被称为埃尔森纳四世），并与他探讨了公司相关风险和机遇。

维氏是基业长青的家族企业的典型代表。早在1884年，公司创始人卡尔·埃尔森纳（Karl Elsener）就开办了刀具工场作坊。2005年，维氏收购其最大竞争对手，成为瑞士军刀的唯一供应商，名副其实地成为了瑞士的象征符号。公司商标上有红底白字的瑞士“十字盾”。甚至美国总统也曾在维氏军

刀上压印上自己的签名，作为纪念品发放。

在最近一次参访中，埃尔森纳四世亲自接待了中欧学员团体。中欧副院长兼教务长丁远教授宣布课程开启，EEP学员在研读维氏案例后，便踏上了工厂参观之旅。

实境教学法的一个核心要素是案例探讨。学员提出的一个问题是“谁和什么对维氏的成功至关重要？”维氏已经演化为一家完全由基金会控制的家族企业，不再符合上市要求。维氏基金会规定90%的年度利润作为留存利润，剩余10%则用于瑞士的慈善、环保及教育事业。

埃尔森纳四世表示，一旦家族成员将企业转交给接班人，对公司事务的兴致减少，通常就会索要大量分红。但他警示，“这会让公司财务受损，影响公司长期发展”。

另一个引人注目的事实是，在过去100多年里，维氏从来没有申请过银行贷款，其所有投资都来自利润盈余。此外，公司也从来不曾裁员——即使在20世纪的两次世界大战期间，以及2005年收购竞争对手之后。

这背后很大一部分原因在于埃尔森纳家族的一个核心价值观——谦逊。维氏CEO埃尔森纳四世说：“谦逊，意味着家族成员应该脚踏实地，明白公

司的成功不只归功于关键岗位上的雇员，还有整个团队。”

过去三年，中欧苏黎世校区已经开展了20多次EEP课程，并会在此基础上保持增长。目前，欧洲游学课程供不应求，旺盛的需求有望保持下去，因为这些课程对于中欧AMP及其他课程校友也具有吸引力。

在高端游学课程中，学员的参与形式在实验、评估和反馈中交替进行，颇具弹性。他们有机会通过中欧实境教学法一探无与伦比的品牌推广渠道，也有机会深入了解欧洲创新企业。



超越连接 ——中欧非洲 AMP、ODP课程 上海模块报道



文 / 蒋聘

9月底，14位来自加纳、尼日利亚和贝宁的高管来到中欧上海校区，成为中欧总经理课程（AMP）和所有者董事课程（ODP）的首批非洲学员。这两个课程于7个月前在阿克拉、拉各斯和卡萨布兰卡开课，并将于2019年1月在阿克拉举行毕业典礼。

本次上海模块为期五天，于9月30日结束，内容包括课堂讲座、企业参访，以及为了让学员更加全面地了解中国市场和行业而设计的短途旅行。模块中有关于中国独特商业环境的讲座，为学员答疑解惑——如何通过良好的服务和营销策略与客户建立联系，

如何驾驭和升级中非之间迅速增长的合作等。本次模块还帮助学员发展跨文化管理技能，通过灵活的视角重新思考所面临的关键挑战，为学员们在不断变化的商业环境中提升业务增长打下坚实基础。此外，本次模块还包括对于行业巨头——三一重工、复星集团的参访、关于如何在中国做生意的专题讨论，以及令人大开眼界的外滩之旅。

让我们通过下文认识两名非洲学员，他们都是对中国市场抱有极大热忱的成功商人。

科菲·奥乌苏-奈让 (Kofi Owusu-Nhyira)

国籍：加纳

公司：Nsano

职位：CEO



“Nsano（他的公司名称）是加纳语中的一种方言，意思是‘指尖’。我们希望自己的服务能够让所有人触手可及，易于使用。”2013年创立Nsano的CEO科菲·奥乌苏-奈让这样表示。Nsano是一家加纳独资创业公司，提供定制应用程序和电信软件，目前是加纳及其周边地区移动金融服务领先提供商。科菲和他的创业团队在移动金融服务方面有多年经验，他们克服了发展早期的种种困难，取得了今天的成就——成为金融科技领域成熟而多元化的领导者。“我们在这一领域有着非洲最好的专家，他们在

金融科技方面为公司带来独特视角，让我们相较于竞争对手有优势。”科菲表示，“作为B2B的早期开拓者，我们与众不同。这些年来，我们已经为加纳、科特迪瓦、赞比亚和卢旺达的商户、机构和移动金融运营商提供定制支付服务。”

由于非洲在金融科技方面的行业和法律体制相对还不成熟，公司面临着不少挑战，但也有很多机遇。科菲把Nsano定位成商业实验与法律法规、非洲与中国的交汇点。他认为，就读中欧AMP课程是在竞争中保持领先的法宝之一。

“这一课程极大地拓宽了我做生意的视野。”他表示，“案例研究展示了领导公司的具体情景，有好的也有坏的，能够帮助我们在被漩涡吞噬之前预测金融科技领域的第一波浪潮。”

创立Nsano之前，科菲曾在多家国际电子支付机构担任顾问，有着多年律师执业经验，并且是加纳律师协会会员。“我想我是个不愿承担风险的人，在金融科技领域可能有点‘另类’。”他笑着说，“但我们的主要业务之一就是如何管控风险，并帮助客户把风险转化为价值。”

卡尔·安尼艾姆波索 (Carl Aniambossou)

国籍：贝宁

公司：TRINET SA

职位：创始人兼CEO



卡尔·安尼艾姆波索是TRINET SA联合创始人，该公司向贝宁、多哥、布基纳法索和尼日利亚等国提供电信服务。与许多创业者一样，他在这家公司的职业生涯始于一次危机解救行动。

“当时法语西非沿岸各国断网现象严重，可能要延续两周以上。”他回忆道。这种情况使得当地的电信服务变得稀少而昂贵，卡尔从这次事故中发现了巨大需求，并且顺势而为。“我和我的团队决定使用陆地无线链路，从尼日利亚途经贝宁直至多哥建立连接，这被证明是很棒且有趣的体验。”现在，他有着更宏伟的蓝图。

“感谢中欧，我的眼界正变得更为开阔，以前我关注的只是连通性，但真正需要的是把连通性应用于其他方面。所以我的理念是，把连通性用作满足各种需要的解决方案的一个交汇点。我们为酒店、交通等多个行业提供软件，作为服务解决方案。”他解释。面对利润丰厚的市场上的激烈竞争，卡尔将他的灵感归功于在中欧ODP课程的学习。他表示，“课程帮助我打破陈规，让我认识到，我们应该提供满足各种需求的服务，而不只是销售互联网服务。”现在他将自己定位为多个利益相关者之间的桥梁，一个法语西非地区的接口。他说：“多语言、多文化背景让我具备这种优势，连接这两个方面的人群，使供需循环变得完整。”但最让他激动的还是在中国做生意的想法，“这让我兴奋得彻夜难眠。”



融世界之博大 合本土之精深

中欧国际工商学院EMBA课程

cn.ceibs.edu/emba

中外政府合作办学 专注高端管理教育
国际师资本土实践 逾万精英校友网络

2019级EMBA春季班5月开学，敬请咨询：

上海班 021-2890 5888

北京班 010-8296 6666

深圳班 0755-3699 5166



中欧EMBA官方服务号

* 中欧国际工商学院开设MBA、金融MBA、EMBA、Global EMBA、卓越服务EMBA、高层经理培训和博士课程，详情敬请登陆官网cn.ceibs.edu。

拉法兰：中、法、美三国领导力之异同

7月6-10日，中欧国际工商学院夏尔·戴高乐全球领导力教席教授、法国前总理让·皮埃尔·拉法兰（Jean-Pierre Raffarin）来到中欧上海校区，开展了一系列学术交流活动。在“智荟中欧2018大师课堂”发表演讲时，拉法兰从政治家和学者的角度出发，对中、法、美三国领导力进行了分析和对比。以下是其演讲选编。

关于领导力的历史，可以追溯到公元前1700年，当时在美索不达米亚，也就是现在的伊拉克，设立了《汉谟拉比法典》，这是一部严肃的基础法典，规定权力必须遵从法律，领导也必须受到尊敬。

历史上有很多关于领导力的思考。在公元前五世纪的中国，孔子提出了许多关于国家治理的伟大思想；在古希腊，西塞罗等哲人也孜孜不倦地研究领导力和对人的管理。

在现代社会，领导力不仅涉及政治，也是一个商业管理问题。

在商业的逻辑中，企业领导人需要激发团队的积极性，让每个人都有

成长和行动的意愿。所以领导力是企业管理的主题之一，也是中欧国际工商学院的职责核心。中欧有很多杰出的教授，他们正对领导力进行深入研究。法国戴高乐基金会与中欧建立了合作伙伴关系，来共同思考关于领导力的问题。

在比较各国领导力的时候，你会发现不同的模式，但这里不是探讨孰优孰劣，而是看到彼此的区别，并思考给自己带来的启发，使自己变得更加丰富。

就像《小王子》的作者、法国作家安东尼德圣-埃克苏佩里所说的，“爱情不是终日彼此对视，而是共同瞭望





“对比不同文化的目的不是趋同，而是分享彼此对于未来的观点。”

远方，相伴前行。”对比不同文化的目的不是趋同，而是分享彼此对于未来的观点。在中欧，我们可以结合中国和欧洲的文化一起定义领导力。

五类领导力

总体上来说，有五类领导力，或者说领导者运用权力的五种方式。

第一种是专制型。我是你们的领导，所以我说什么你们就要做什么。军队就是这种模式，让命令可以得到贯彻，下属能够按照上级旨意行事。

第二种是父亲型。如果你愿意跟我干活，我会像父亲一样照顾你，给你关爱和帮助；反过来讲，作为领导，我把爱给予你，尊重你，但作为回报你必须干活。

第三种是民主型。我们一起工作，大家都是平等的，以民主方式在一起工作，用一种集体的逻辑共同组织工作，但领导只有一个。

第四种是集体领导。在一个团体里面，只有个体，没有领导，团体由一个小组进行领导，没有一个人站在前面或躲在后面。

第五种是放任自流。没有领导，团队成员想干什么就干什么，每个人随心所欲地做自己愿意做的事情。

美国：领导力是胜者逻辑，重视技术和规则

美国大学里有很多讨论领导力的著作和文献。比方说如何做公开演讲，观众席嘈杂的时候如何吸引大家的注意力，使会场重新安静下来；又比如，当美国前总统奥巴马走上演讲台和观众问好时，他不是说“大家好”，而是说“你好”，直接和台下的个体交流。

对美国人而言，领导力是从学习开始的，每个人都可以成为很好的领导者。只要学会工作、讲话、写作和组织会议，学会决策、管理和控制，那么一切都可以进行组织，这是美国的逻辑。

美国的领导力实际上是赢家的逻辑。这方面有很多的研究课题，特别是围绕着奥巴马所进行的研究。奥巴马是第一个担任美国总统的黑人，这属于胜者的、先锋的领导力。

奥巴马的领导力原则包含以下几条：

一、相信自己的与众不同。特点并不是一个障碍，而是一种优势，比如，奥巴马就把自己的黑人背景作为一张王牌，赢得了总统大选。

二、可信度。表明自己有领导这个国家的能力，让选民相信自己可以

做到。

三、考虑到美国年轻人比较喜欢憧憬未来，所以必须不断表达出对未来的憧憬。

在美国，领导力关乎创造和改革，这曾经是一个竞选的口号，但美国的领袖往往是一个愿意承诺改变的人。他们希望自我成长，不断提升自己的领导力，也希望使所有人共同成长。

另一种关于美国领导力的解读，可以从《权力的48条法则》一书中窥得。这是一本美国出版的全球畅销书，其中提到如下原则：永远不要让你的上司更耀眼；掩盖你的真实想法；说得更少一点；要关注你的对手；使你变得不可或缺；要控制好你的时间；成为一个不可预测的人；等等。

所以说，美国人有一套关于领导力的观点、规则和操作方法。

法国：领导力是英雄主义

在法国历史上，曾经有很多领导者用自己的个人魅力对领导力下了定义。戴高乐将军就以自己的经历书写了法式的领导力。

戴高乐认为领导力很重要，如果没有伟大人物的话，就无法成就伟大事业。领导者既拥有上天赐予的天赋，

“

领导人不能被局限在某一种想法里，他需要观察现实环境，根据环境确定决策的方向。

”

也具备通过经验和职业学到的技巧。

要成为一名领导者，戴高乐认为需要具备几种特性：

首先，领导人应该是一个有个性的人。他崇拜行动，对行动和愿望有狂热，不愿做袖手旁观的人；其次，还要对决策权非常在意，也就是说，一旦做了领导人，就不会让其他人做决定；领导人是喜欢挑战的人，因为只有克服困难才能彰显自己。领导人会为失败负责任，不会把责任推诿给别人或下属。

第二，领导力需要遵循现实环境。环境对于领导力的执行至关重要。法国是一个意识形态非常突出的国家，喜欢思考，因此诞生了各种思潮，但是领导人不能被局限在某一种想法里，他需要观察现实环境，根据环境确定决策的方向。

第三，领导人要对自己的命运有所感知，清楚地知道自己是不是一个领袖。一个好的领袖是一个有创业精神、敢想敢做，并且不满足于现状的人。

此外，戴高乐还非常注重威严。他认为，领导者的威严和声誉就在于沉默，和他人沟通时要言简意赅，不能与每个人都保持亲密，一定的距离感有助于提升威



望。他还认为道德的力量也非常重要，可以使地位和声誉免于受到质疑。

他认为，对法国人来说，被领导是一个人的基本需求，和吃饭睡觉一样。一个人之所以成为领导者，并不是因为他把领导力强加给别人，而是因为其他人需要被领导。这种情况下的领导力，必须是优秀的领导力。

中国：领导力是审时度势的智慧

公元前五世纪，是孔子生活的时代，也是欧洲的希腊时代，在同样一个时代，东方人和西方人都对政治和权力的组织、分配感兴趣。

孔子的主要工作是给君王当顾问，因此建立了一套关于权力的思想，这套思想至今还在给全世界的领导人带来启发。比如，孔子认为如果一个人不正直，就无法成为一个领导者。

孔子倡导“礼”，这跟戴高乐的看法有相似之处。领导人讲求礼仪的话，老百姓就容易被领导。比如阅兵式，这反映了治理国家的一种文化；在法国我们也会向一些做出贡献的人颁发勋章，这样的礼仪很重要。

“小不忍则乱大谋”，《论语》中的这句话就是在说权力，充满了智慧。

中国的思想中有一种对智慧的追求。老子的思想中也有很多关于领导力的说法，他说“不敢为天下先”，意思是保持中立。韩非子说“君无见其所欲”，是说君主不要表现出自己的欲望，他还主张君主真正的权力不允许被分享。

“

道德的力量也非常重要，可以使地位和声誉免于受到质疑。

”

在接待许多国家的代表团的时候，我发现最重要的那个人总是走在最前面的，而接待中国代表团时，我不知道最重要的人是谁，因为他不一定走在最前面。

在法国，领导者总是那个冲在前面高举大旗的人。而在中国，领导者并非不做事情，也并非没有战略，他负责协调每个人的工作，让机器运转起来。

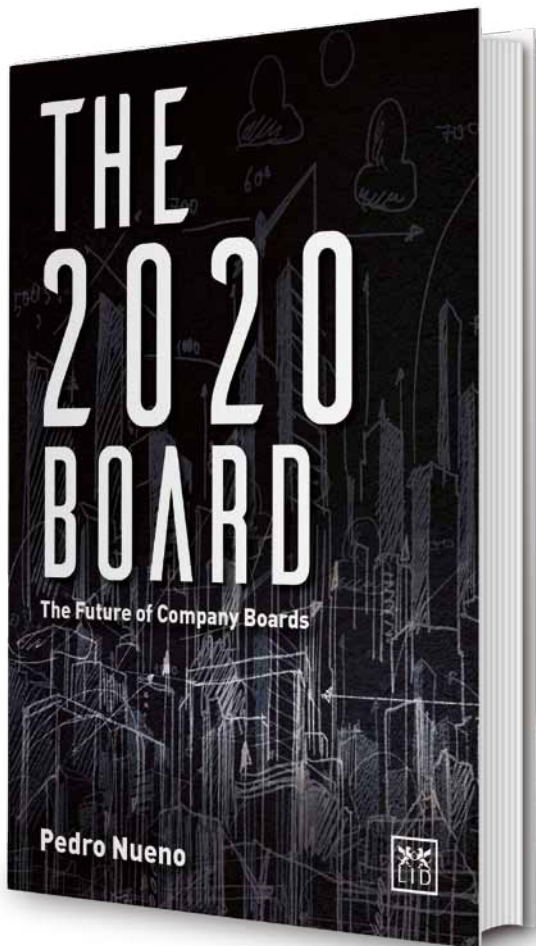
至于如何行使权力，韩非子认为一切必须按照法律行事，这和我们现在所说的法律不一样，而是一种依据集体来引导我们行动的规则。领导人是一个执行项目的人，而项目本身是一个集合所有人想法的沟通和行动的平台。在这个平台上，领袖只不过是规则的化身。

领导力的 12 个关键词

最后，我想说其实每个人都可以成为领导者，不论是家庭、企业，还是球队的领导。

关于领导力，我有 12 个关键词跟大家分享。

首先是勇气、创造力、信任和情感，这是领导力的四个主要特征；其次是战略、影响力、关系和执行力，这是利用领导力的四个领域；最后是尊重、相信、平稳和希望，这是下属或团队对领导者的四个期望。



书评

《2020年的董事会》： 公司董事会的未来

■ 文 / 迈克尔·希德



正 如书名所示，《2020年的董事会：公司董事会的未来》（The 2020 Board: The Future of Company Boards）向读者展示的是，在不断变化的环境中——技术创新、全球化和商业步伐加速，公司治理的现在与未来。作者是中欧名誉欧方院长佩德罗·雷诺（Pedro Nueno）教授。雷诺教授是一位著作等身的学者，除本书之外，他还撰写了《光明和阴影，公司转型：商业长青的实用指南》（The Light and the Shadow, Corporate Turnaround: A Practical Guide to Business Survival）《给青年创业者的信》（Letters to a Young Entrepreneur）等著作，内容涉及与商业相关的诸多方面。

除作家的身份之外，雷诺教授还曾是多家跨国公司的董事会成员，并曾在世界银行、经济合作与发展组织（OECD）、福特公司和摩根士丹利担任顾问。从《2020年的董事会》开篇几页便能清楚看出，他希望通过毕生获得的教授和学术经验，带领我们到董事会会议室一探究竟。

在书中，雷诺教授结合最佳实践、案例研究和个人观察等，

让我们感受董事会的真实氛围和运作方式。在此过程中，他深入探讨众多议题，包括董事会的成员和结构、作用和职能、挑战和局限、团体动态、决策过程，甚至报酬；他还探索了大企业与小企业、老牌企业与创业公司、公共企业与私营企业（包括家族企业）之间的关键区别。

雷诺教授着重强调伦理观和多元化等的重要性，解答了关于责任制和保密制（确切地说，目前缺乏此类机制）等的一些常见疑问——这些机制通常适用于董事会成员。更重要的是，关于董事会如何提高专业化水平，以及如何提高打造良好组织领导力的标准，他也提出了一些宝贵建议。

雷诺教授文风轻松幽默（书中点缀有选自《纽约客》的漫画），令人读之妙趣横生；而且本书内容相对浅显、编排合理，便于理解，可作为董事会的实用指南。

《2020年的董事会》行文严谨、内容新颖，既适合立志加入公司董事会的商界新秀，也适合意欲了解公司治理的商业人士。全书只有130多页，方便作为参考书之用，也可供旅途或周末闲暇时翻阅。

Reading time





张邦鑫： 长期坚持做正确的事， 才能获得时间的复利

■ 文 / 雷娜

与中国另一家声名显赫的教育巨头新东方相比，好未来的成长之路似乎缺少跌宕起伏、惊心动魄的情节，但更多耐人寻味之处。

缘起要追溯至2002年，当时，张邦鑫（EMBA 2007）正在北京大学生命科学学院硕博连读，为缓解经济压力，他寻了多份兼职，其中一份是家教。在他的辅导下，那个孩子从中等成绩变成了“连续三次数学考试都得100分”，通过口碑效应，他的学生增加到了20个人。第一次收到一万多元学费，张邦鑫有些忐忑，他对家长说：“您可以旁听，如果不满意随时退费。”后来，允许家长旁听、随时退费的传统就在学而思（好未来前身）保留了下来。

他将孩子们分成两个班，收入没有增加，工作量却加倍了。但他认为，只有这样才能将孩子们教得更好。这是学而思小班教学的由来。

家教市场越发红火，2003年8月，张邦鑫和同学一起注册了一家公司，开办课外辅导班。辅导机构成立后，第一期开了四个教学点，因为担心服务跟不上，第二期他果断关掉了两个教学点，并大力完善管理制度，对教师进行严格考核。由于缺乏资源和人脉，学而思自创立之初就开创性地招聘211、985高校应届生作为教师储备，除了对能力进行严格筛选，“价值观”也是同样重要的衡量因素。“从茫茫人海中选出最优秀、最匹配的人形成合力，排除那些和你气场不合、不匹配

的人，价值观就是这样的存在。”后来，他更加坚定地说，“你的价值观就是你的商业模式。”

张邦鑫说，第一次从佛经中听到“众生畏果，菩萨畏因”这句话时，内心深受震动。芸芸众生都在畏惧坏的结果，但真正有智慧的人害怕坏的原因。他回顾一路走来的种种，又觉得信服，开始时只是听凭良知、直面现实，但时间会捕捉到那些大智若愚的坚持、那些一闪而过的软弱，然后用精妙的算法，告诉你一个答案。

在当代中国，无数创业者在苦苦寻找风口和捷径，而好未来的特别之处在于，它从未选择狂飙突进的道路，长期坚持管理增长。2010年，学而思成为中国首家在美国上市的中小学教育培训机构，时年张邦鑫不过30岁，距离他从中欧国际工商学院EMBA毕业仅过去了一年。

在一张流传不广的登陆纽交所的照片中，被闪光灯和人群簇拥的张邦鑫有一种与环境格格不入的内敛，相较于身边人畅快的笑容，他只是颌首微笑。显然，这对他来说并不是一个卸下重担的时刻，反而要打起更多精神与资本带来的扩张欲望相博弈。

2013年8月，学而思正式更名好未来，定位于“一家用科技互联网来推动教育进步的公司”，转型传统教育与线上教育相融合的模式，实施多品牌发展战略。历经五年探索，好未来又将目光从校外投向了校内，走上了公办、民办相融合的道路。2018年8月，上海市教委与好未来签署“教育信息化2.0建设”战略合作协议。在签约仪式上，张邦鑫公布了好未来的新定义，“一个以智慧教育和开放平台为主体，以素质教育和课外辅导为载体，在全球范围内服务公办教育，助力民办教育，探索未来教育新模式的科技教育公司。”

正如张邦鑫所欣赏的亚马逊创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）所说，“长远思考，才能做成不可能之事。”这次转型也融合着好未来对现实的洞察和对未来的思考，无疑是一种远见。或许，这也折射出好未来的成功之道——用倒逼的方式推促自己精进。正如张邦鑫所相信的，“长期坚持做正确的事，才能获得时间的复利。”

阅读以下访谈实录，了解张邦鑫校友对于未来教育模

式、人工智能和社会责任的更多洞见。

《TheLINK》：好未来为什么会选择与上海这座城市来开启“教育信息化2.0建设”战略合作？围绕这一合作，好未来会推行哪些新举措？

作为中国教育改革高地，上海的基础教育整体水平在国内始终保持领先地位。在2009、2012年的国际学生能力测试（PISA）中，上海学生在数学、阅读和科学三个科目中均排名第一。一旦上海在教育信息化方面取得突破，必将对全国的教育改革起引领作用，上海也在积极联动多方力量推动这场教育变革的发生。在此契机下，我们与上海市教委通过深入广泛的沟通，达成了战略合作。

围绕这一战略合作，我们将更多地聚焦校内和课堂，以智慧教育为抓手，助力上海市教委开展相关实践探索 and 战略研发，从而积极推进课堂教学和学校教育的信息化、常态化建设。

具体来说，好未来与上海市教委将在两方面展开深度合作：一是利用优质的教育资源，携手上海联通成立未来学校，以“发掘潜质、激发兴趣、指导学习、成就价值”为培养目标。二是共同构建一个教育的“大脑”，让教师在生物计算中达到极致，让机器在智能计算中达到极致，从而实现教师和人工智能的完美结合。

《TheLINK》：好未来员工逾三万人，企业规模如此庞大，您怎样通过内部管理去确保教育服务的高品质？您非常强调企业的价值观，那么当一家企业员工的价值观趋同的时候，怎样才能持续推动创新？

好未来有一个非常重要的价值观——“务实”，落实到具体业务中可以概括为五句话：做强比做大更重要；质量比数量更重要；内在比外在更重要；做到比说到更重要；数据比经验更重要。

随着企业规模不断壮大，覆盖用户越来越多，只有一如既往地提供高品质教育服务，才能保证长期稳健发展，否则越大越危险。这要求我们必须克制欲望，一切从用户需求出发，把远大的理想和目标层层分解，踏踏实实做好教育。

校友感言：

“在中欧读 EMBA 时，我还不到 30 岁，在班上年龄比较小，我不仅从教授那里第一次系统地梳理和完善了管理学基础，也从很多年长的同学身上学到了实战经验。这个过程，促使我重新思考管理的本质、公司的本质，视野和思路也得到了拓展。”

——好未来教育集团创始人兼 CEO 张邦鑫



好未来是一家靠价值观驱动的公司，创新是我们的价值观之一，也是我们生存下来的原因。对于创新，好未来内部流传着四句话：不怕做不到，只怕看不到（要能看到全世界最好的东西）。不怕看不到，只怕看不懂（要虚怀若谷，保持空杯心态）。拥抱失败的人才能拥抱成功。投资未来的人才能拥有未来。我们会通过开放试错、赛马机制鼓励内部创新；也会坚持长板理论，集中精力做好自己擅长的业务，在组织能力不及的领域，会通过投资收购建立连接与合作。

《TheLINK》：在您眼中，未来教育模式是什么样的？传统教育会被线上教育颠覆吗？

未来教育是一个线上线下融合、体制内外打通、人与机器协作、教和育结合的体系，不存在谁颠覆谁的问题。一方面传统教育要借鉴互联网、大数据和人工智能的优势，加大科技力度；另一方面新教育模式也要学习传统教育的积累，增强教育属性。

随着人类社会的进步，科技在不断向前发展，但是人

类的本质、教育的规律是不变的。所以，我不认为新教育和传统教育是对立和颠覆的关系，二者“你中有我，我中有你”，是一种协同、融合关系。

眼下，互联网改变学习、人工智能重构教育正在发生。随着人工智能等科技在教育中的规模化应用，知识传授将变得越来越便捷，老师可以从繁重低效的工作中解脱出来，把大量精力放在育人上。在不远的未来，机器智能、人工智能与人类智慧将结合在一起，共同陪伴孩子们成长。

《TheLINK》：好未来投资了一些海外项目，比如“没有墙的世界大学”Minerva、自适应学习平台Knewton，请问这些海外教育项目的理念和模式是否值得我们借鉴？

我们投资 Minerva 和 Knewton，第一诉求肯定不是利益，而是看到了教育发展不仅需要线上线下融合、校内校外打通，也需要中国与世界携手。Minerva 作为一所开放性大学，正在探索如何借助互联网，把世界变成学生

“经济是社会发展的速度，教育则是社会发展的加速度。作为一家教育科技企业，好未来将继续用爱和科技，为促进教育公平贡献一己之力。”

的课堂；如何通过多元化交流，培养学生的批判性思维、创造性思维和全球公民素养。这个项目有很多值得我们学习和借鉴的地方。我们希望中国教育能够与世界最前沿的教育探索保持共同的步伐，把全球最先进的教育理念引入中国，从而帮助更多中国学生。

《TheLINK》：在利用人工智能为教育服务方面，好未来进行了哪些探索？

“人工智能 + 教育”本质上解决的是“老师如何更好地教、学生如何更好地学”的问题，这将有助于推动教育供给侧的改革，具体包括以下两个方向，好未来在人工智能方面的探索，也针对这两个方向展开。

第一个方向是因材施教。通过大数据对学生进行分类和识别，针对每个学生的特点，为其匹配适合的授课老师、学习方式和相关教学资源，让个性化教育逐渐从梦想走向现实。第二个方向是有教无类。通过人工智能，让稀缺的优秀教师资源得到更大范围复制，让更多孩子能够享受到优质教育资源，这对于促进教育公平意义深远。

在北大学习生命科学的经历，让我知道人工智能与人类智慧相比，本质上是一种机器式、相对低维的智能。这和几百年前机器的诞生是一个道理，机器在某些方面的能力会超越人类，比如汽车比人跑得快，计算机的运算速度比人快，这些外在力量会为人类赋能。但人类的智慧更具创造性、体系性和多元性，且复杂程度远超机器。未来，人工智能和人类智慧的结合，或许会让人类更充分发挥想象力和创造力，更深入地认识自我与世界的关系，更深刻地理解同情心、同理心和爱，从而将人类文明推向一个新征程。

《TheLINK》：能否向我们介绍一下好未来在践行社会责任方面的愿景？

从学而思 2008 年捐建希望小学，2012 年发起“同一课堂”公益支教项目，到 2013 年好未来公益基金成立，再到 2017 年“希望在线”互联网公益平台发布，好未来创始人团队捐赠 10 亿元教育公益基金……我们的十年公益路，是由捐钱捐物的 1.0 时代，到以人为载体、贡献智慧的 2.0 时代，再逐步过渡到依托科技和互联网平台的 3.0 时代。

2018 年，我们决定重点扶持乡村幼儿园，目前已经捐助 30 所。今年 7 月初，我们随中国发展研究基金会走访了贵州毕节七星关区的 6 所山村幼儿园。我们旗下产品的老师们在那里上了几节示范课，孩子们特别喜欢。

其实，这些孩子的资质一点不比城市孩子差，只是缺少机会和资源。这进一步明确了我们为山村幼儿园提供支持的方向，即依托好未来的学前教育体系、双师课堂和人工智能技术，设计出适合山村幼儿园的教学体系，同时将优质的学前教育资源辐射到更多边远山区，让那里的孩子也能站在很高的起点上。

经济是社会发展的速度，教育则是社会发展的加速度。作为一家教育科技企业，好未来将继续用爱和科技，为促进教育公平贡献一己之力。



王宏杰： 12年后重返中欧

■ 文 / 岳顶军

“经理，什么是上帝？”

“上帝就是神仙。咱烟台不是有八仙过海嘛，上帝就是和八仙一样的神仙。”

“哈哈，经理，你这个大学生还不如我们这些没读过书的人。我们都知道，神仙是假的，根本不存在！”

王宏杰（EMBA 2006、HEMBA 2018）看着眼前的 34 位员工，不禁哑然失笑——这培训实在是进行不下去了。

时间是 2000 年。因为“不想人生就这样平淡无奇，一眼望到头”，王宏杰离开了山东省建设厅的“铁饭碗”

工作，开始自主创业，创立了山东省诚信行物业管理有限公司（简称诚信行）。

首批 34 位员工很快招聘到位，王宏杰对他们展开培训。当时，万科物业总经理陈志平提出了“把业主当上帝”的理念，王宏杰心想“这是好的”，于是培训时也对员工说，“我们要把业主当上帝！”

但是，这些员工受教育程度普遍较低，很多员工不怎么识字，甚至连自己的名字都不会写。他们并不知道什么是上帝。

一颗不安分的心，34 位文化水平有限的员工，这就是王宏杰和诚信行的故事的开始。

“家人文化”

1997年，王宏杰从山东大学中文系毕业，那时他已经有了创业的想法。苦于找不到创业方向，他决定先到省建设厅工作。

在省建设厅，他分管物业管理。当时，山东省的物业管理行业刚刚起步，在学习和探索的过程中，王宏杰慢慢得出一个结论：每个人的生活都离不开物业管理，这是一个非常有前途的行业。

于是，他将创业方向定位于物业管理。公司接下的第一个项目，是烟台幸福社区物业管理服务项目。

创业初期，王宏杰遇到了很多困难。比如，对首批员工的培训就因为大家不理解“把业主当上帝”的理念而停止了。之后，王宏杰更是发现，自己和这些员工“说话并不好使”。

例如，当他告诉员工应该把地打扫干净时，员工会生气地反驳，“经理，这地比我家炕头还干净，还要我打扫？你这是鸡蛋里挑骨头！”

例如，有业主说家里的电灯不亮了，需要检修。这些员工磨磨蹭蹭，“急啥，离晚上还早，大白天又不用开灯！”

有时候，他发现某位员工突然就不见了，一问才知道，是放下手里的活溜去帮亲戚干活了。

“我开始琢磨，我说的话他们不当回事，业主的反馈他们也不重视，为什么亲戚打个招呼他们就愿意放下一切马上跑去帮忙？这说明他们最关注的还是亲人，认为帮亲人天经地义，且不要丝毫报酬。”王宏杰说。

王宏杰认为，或许可以以此为出发点，来对员工展开第二次培训。于是，他把员工召集在一起，问他们：“大家说说，你们每个月养家糊口的工资是哪里来的？”

众人回答：“经理，是你发的。”

他说：“不！你们的工资不是我发的，是业主。他们才是衣食父母，才是你们的亲人。大家都是成年人了，

亲生父母不可能再给你们钱，但业主会给。大家应当对业主负责，把业主摆在第一位！”

从这开始，诚信行提炼出了“家人文化”，也就是把业主当家人。在公司内部，员工对待彼此也必须像家人。

为了培养和贯彻这种“家人文化”，诚信行采取了很多措施，如加强培训，每天举行晨会和宣誓，等等。“家人文化”培养了员工对业主的服务意识，并让他们真正凝聚起来。

“家人文化”的推广，还在一定程度上解决了困扰王宏杰的一个问题。

创立诚信行之后，王宏杰有了一个深刻的感受：虽然物业管理行业前景光明，但人们对物业管理并不在乎，更谈不上尊敬。如何才能让员工找到尊严感，让物业管理成为一个受人尊敬的行业？

“家人文化”提供了很好的解决方案。在员工们看来，服务业主和帮助亲人是一样的，这让他们找到了工作的价值感和尊严感；员工们良好的服务态度，也让业主对他们多了几分敬意。

遭遇危机

2000-2005年，诚信行平稳度过了生存期，服务项目和员工数量都不断增加，但很快就遭遇了创立以来的最大危机。

2005年，一些大型开发商的自有物业管理公司陆续进入山东，他们可以不计成本对物业管理进行补贴，这对诚信行这种纯粹的第三方物业带来了巨大冲击。当时诚信行服务的一些低端物业，每户每月的物业费已经低至15元。

“在这种情况下，维持高标准的服务非常困难。我们意识到，不能继续这样了，企业必须得变革。”王宏杰说。

雪上加霜的是，诚信行的员工被竞争对手大量挖走。由于完善的培训制度，以及“家人文化”的熏陶，诚信行员工的服务水平很高。这使得诚信行的员工成为

了那些大型物业管理公司疯抢的对象，有物业管理公司甚至公开宣称，“凡是来自诚信行的员工，工资翻倍。”

艰难处境下，诚信行推动了战略转型，将那些中低端物业全部转给其他机构，自己专心做中高端的大型住宅区、写字楼和商业物业。

对于这次战略转型，王宏杰并没有十足的把握。“虽然个人认为必须转型，可如果错了呢？内心很忐忑。”于是，他决定重返校园。

在几所商学院试听之后，他最终选择了中欧国际工商学院。“中欧的教授都有自己的实践经验，他们的授课内容应用性更强；而且，他们非常善于启发和引导。我每次听完课，都会把学到的东西应用到公司转型中，非常有帮助。”

走向全球

诚信行顺利转型后，步入了快速发展期。到2010年，诚信行在业内已有一定影响力，业主对其评价也较高。

当时恰逢诚信行成立10周年，公司内部组织了一个战略务虚会，主题就是：下一个十年怎么走？

王宏杰认为，尽管物业管理是一个朝阳行业，但自己公司在品牌、资金、人才储备等方面和国内很多大型公司还有较大差距，不能和这些公司硬碰硬，必须走一条差异化的发展道路。

为此，他将国际物业管理五大行（世邦魏理仕、戴德梁行、高力国际、仲量联行和第一太平戴维斯）的资料搜了个遍，并进行了系统的研究学习。最终发现，五大行的成功离不开两个“法宝”：并购和全球化。

由此，诚信行开启了全球化之路。

诚信行将首站放在香港。对此，王宏杰解释道：“香港的物业管理市场很成熟。不过，直接进入难度较大，于是我们收购了一家当地的物业公司，再利用这个平台进行扩张。”

之后，诚信行陆续进入了马来西亚、柬埔寨、西班牙、

“终身学习对改善生命质量、提升个人价值有很大帮助。相信通过这个项目的学习，我能探索出更多提升服务和管理的方法。”

英国、美国、加拿大、巴布亚新几内亚等国开展业务。到今天，诚信行的服务项目遍布 21 个国家和地区，服务业主超过 100 万，全球雇员超过 2 万人，成为名副其实的**中国第一家本土成长的国际化物业管理企业。**

当然，诚信行的全球化过程并非一帆风顺，在此过程中也产生了较多问题，面临不少困难。

王宏杰认为，国际化过程中，诚信行面临的**最大困难是服务项目非常分散，统一管控难度较大，这给维持高标准的服务水平带来了较大挑战。**

对此，诚信行在 2015 年底提出了“专业化、标准化、智慧化、国际化和品牌化”的发展策略。“不同的国家和地区，文化、习俗和法律可能会有不同，但人性都是相通的，所以我们要搞标准化。”王宏杰说。

管理标准化的同时，诚信行还力求服务多元化。

在和海外业主沟通交流的过程中，王宏杰意识到，他们不了解中国。“中国传统文化博大精深，我们希望将它传扬出去。”带着这个想法，诚信行对海外业主提供了很多特色服务，如提供免费的武术培训班，还有中国美食烹饪课程等。

“有的海外业主住的是独栋别墅，根本不需要物业管理。但看到我们举办这些活动，他们主动提出接受我们的服务，以便参加活动。”王宏杰笑言，“可以这样说，我们和这些海外业主建立起了心的连接。真希望诚信

行未来能成为中国企业全球化的一面旗帜。”

重回中欧

回头看自己创业 18 年以来的经历，王宏杰感慨良多，“一开始是希望事业成功，拥有更美好的人生。慢慢地，我觉得自己还可以有更高的追求，比如，改变人们对物业管理的固有认知，让更多人生活幸福，也让物业管理行业受人尊敬。”

他还记得自己刚进入中欧读 EMBA 时，聆听了周海宏教授题为《音乐何须懂》的演讲。“小时候来自农村，唱歌五音不全。这次课，让我真正踏上了艺术欣赏之旅。在欣赏艺术的过程中，我改变了很多想法。现在我相信事业成功只是人生幸福的一方面，人生还有很多值得追求的目标。”

今年 5 月，中国首个卓越服务 EMBA 课程在中欧正式启动，王宏杰报读了这一课程。谈及时隔 12 年再次回到中欧学习的原因，他表示：“活到老，学到老。终身学习对改善生命质量、提升个人价值有很大帮助。相信通过这个项目的学习，我能探索出更多提升服务和管理的方法。”

12 年，一个轮回。再次回到中欧，一花一木都让王宏杰倍感亲切。12 年前，诚信行还是一家苦苦寻找战略转型方向的地方性物业管理企业，如今，它已经成长为国内首家国际化物业管理企业。关于自己和诚信行的未来，王宏杰只有一个心愿，“希望能走得更远。”



中国的数字化 革命

■ 文 / 范悦安教授、许斌教授、周东生教授

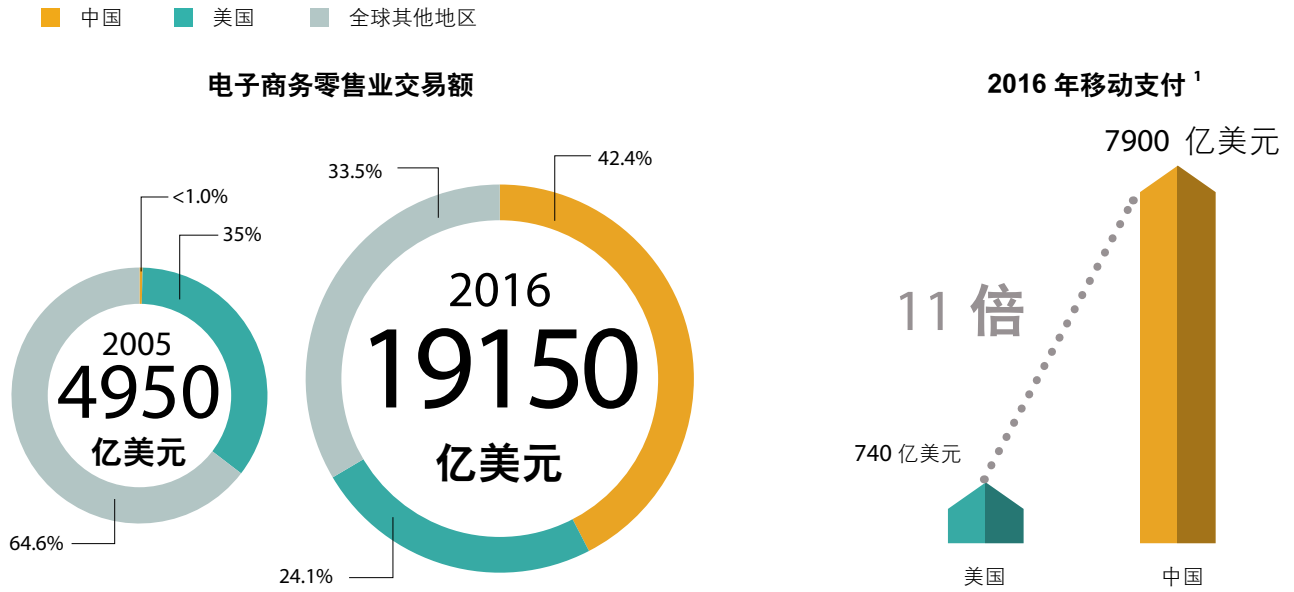
1956年,《财富杂志》首度发表“美国企业500强排行榜”,制造企业占主导地位。与之形成鲜明对比的是,在2018年最新发布的该排行榜中,互联网企业占主导地位。显然,数字化革命正在改变全世界的商业模式。

这种革命带来的影响,自然是有些业务——有时甚至是整个行业——被淘汰,即便是有新的参与者出现。创造力是市场经济的核心,奥地利经济学家熊彼特(Joseph Schumpeter, 1883-1950)用“创造性破坏”来描述创新让传统企业被淘汰的现象。这一切都源于18世纪的英国工业革命,包括1769年詹姆斯·瓦特(James Watt)发明蒸汽机。工业革命改变了世界,一些国家走向繁荣昌盛,另外一些国家却掉队落后。现在我们正处于另一场革命之中,那就是数字化革命。

数字化革命始于20世纪80年代,蒂姆·伯纳斯·李(Tim Berners-Lee)创造了万维网,在不到30年时间里,互联网对世界经济带来了深远影响。中国尤其值得关注,在邓小平领导下,20世纪70年代中国经济走向改革开放,恰逢万维网创立之时。从那时起,中国几乎同时爆发了两场革命——工业革命和数字化革命。西方国家用了近300年时间才实现工业革命带来的全部变化,而中国只用了不到30年时间,从一个不发达国家一跃成为全世界最大的经济体之一。中国的数字化革命进程甚至更快。中国正在成为全世界数字化转型的领军者,为中国经济增长带来新的动力。

麦肯锡全球研究院（McKinsey Global Institute）在一份讨论报告中比较了 2005 年和 2016 年全世界电子商务零售交易额，2005 年中国所占的份额微乎其微，但 2016 年已经占到全世界交易总额的 42.4%。在移动支付方面，目前中国拥有全世界最多的用户，是美国的 11 倍。

图 1：中国的电子商务零售业

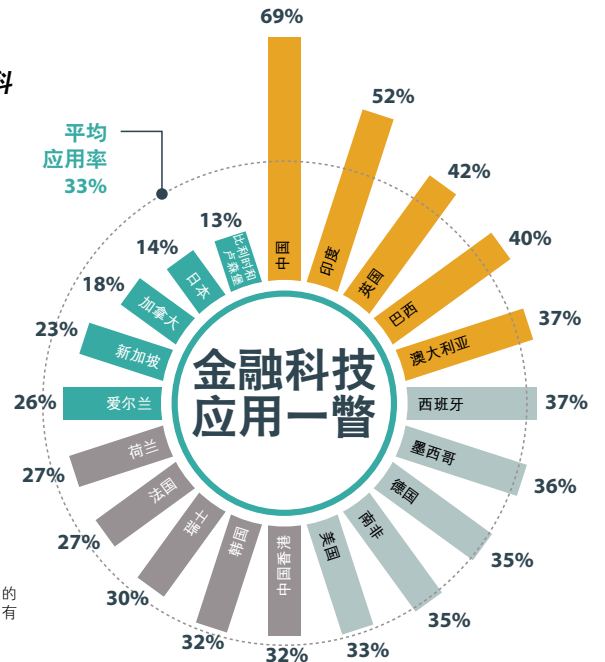


1. 指通过移动交易进行的第三方支付。中国数据中，移动支付不包括银行或银联信用卡交易、数字化财富管理和数字化金融。美国数据中，是指买家与卖家之间在移动端的当面付款，以及在移动设备上的远程付款。
2. 定义起始值为 10 亿美元或以上。
注：由于四舍五入，数字可能不等于总和。

来源：PitchBook、迪罗基公司（Dealogic）、易玛特公司（eMarketer）、艾瑞咨询（iResearch）、TechCrunch CrunchBase Unicorn Leaderboard、McKinsey Global Institute 分析

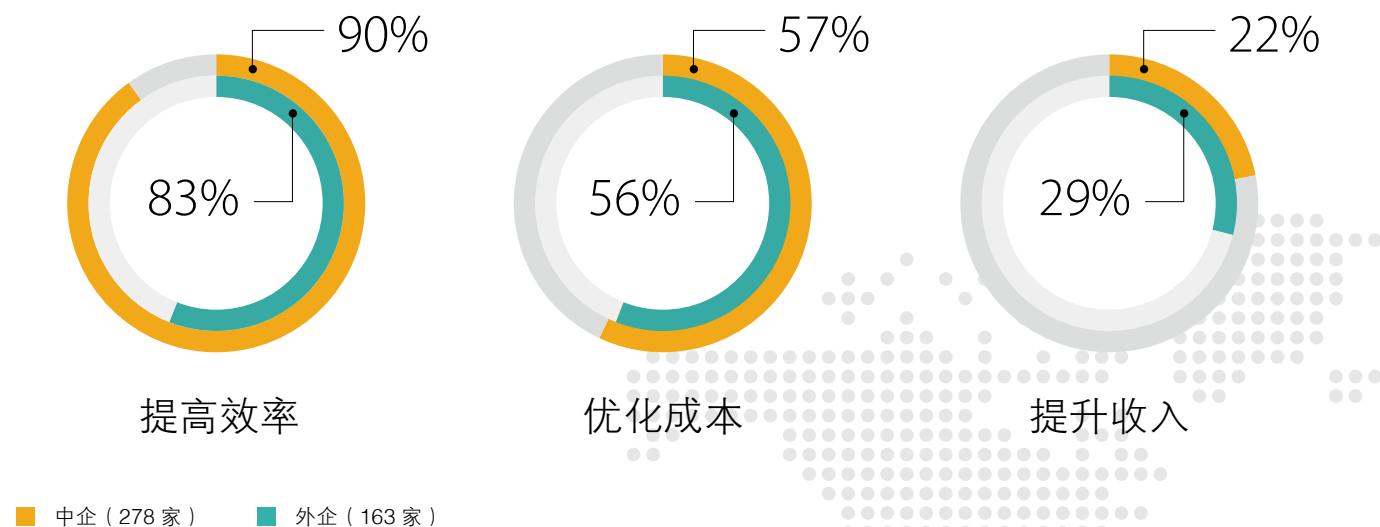
另一个例子是金融科技，即数字技术在中国金融行业的应用。2017 年一份由安永（EY）发布的有关金融科技应用的报告显示，中国 69% 的数字化活跃用户都在使用金融科技。这是全世界金融科技的最高应用率，是 20 个调研市场的平均值（33%）的两倍多。数字化创业公司获得的风险投资额也能体现这一点：中国这方面走在世界前沿。

图 2：20 个市场的金融科技应用率



注：以上数字为金融科技用户在活跃的数字化人口中所占的百分比。所有数字均为百分比。

图 3: 投资数字技术对贵公司业务有何益处?



范悦安教授

“数字化革命将会继续下去。它正在改变我们的经营方式，改变客户的期望值。”

鉴于数字化革命对中国企业经营模式带来的影响，我们决定在年度“中国商业调查”（China Business Survey）中设置一些问题，以便更好地理解企业目前采取的行动和未来的计划。

中国观点

在 699 位受访高管中，82% 的受访者宣称其公司已经采用数字技术或是计划在不久的将来采用数字技术（已采用的占 72%，计划很快采用的占 10%）。这些数据与中国消费者普遍采用数字技术的情况相符。此外，

图 4: 贵公司是否已经采用数字技术? (调查企业总数: 608)

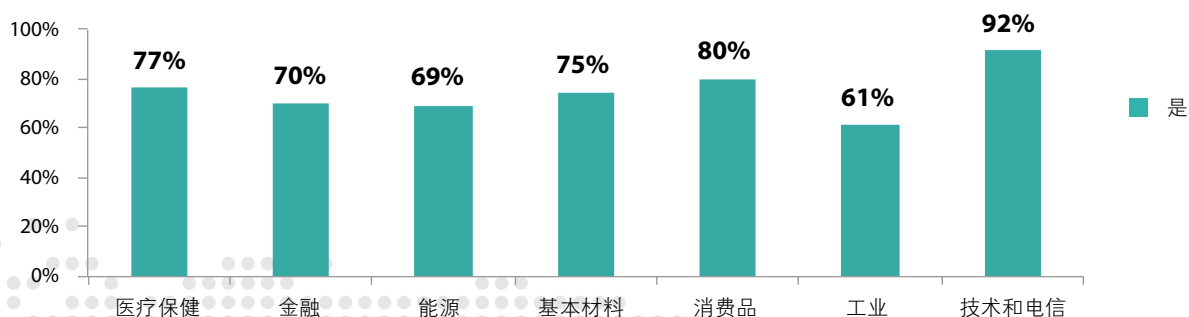
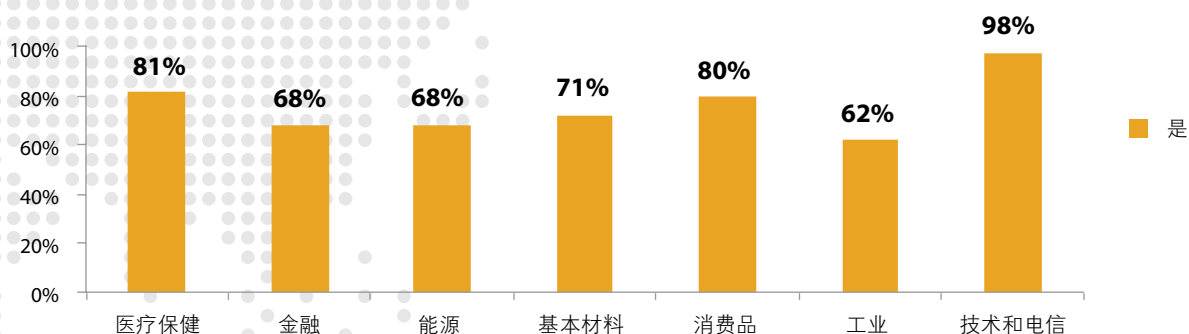


图 5: 贵公司是否已经采用数字技术? (调查中企总数: 374)



目前采用数字技术的企业一致认为, 无论是在哪个行业, 无论公司规模和类型, 数字化都对企业取得成功有着重要意义。

大部分采用数字技术的企业表示, 数字化有助于他们提高效率(90%的中国企业和83%的外资企业)。其次是成本优化, 57%的企业提到这一点。少数企业(22%的中国企业和29%的外资企业)表示, 数字化有助于提升收入。(图3)

虽然整体来看数字技术应用率处于较高水平, 但各个行业的数字化程度不同。不出所料, 技术和电信行业应用率最高, 在调查总量中占92%。能源和工业领域应用率较低, 分别为69%和61%。这种情况在整体调查

和中资企业调查中可以看到。(图4、5)

数字化的影响还取决于公司内部职能。营销和广告是受访企业采用数字技术最多的领域(53%的中资企业和70%的外资企业), 其次是财务、销售以及制造分销。人力资源领域应用率最低, 中资企业为24%, 外资企业为25%。(图6)

图7所示为采用数字技术的企业中各行业和各领域之间的应用率差异。行业特殊性可以解释多个明显差异。例如, 在金融和基本材料行业, 财务部门的数字技术应用率较高。在消费品、技术与电信, 以及医疗保健行业, 营销和广告部门的数字化程度最高。

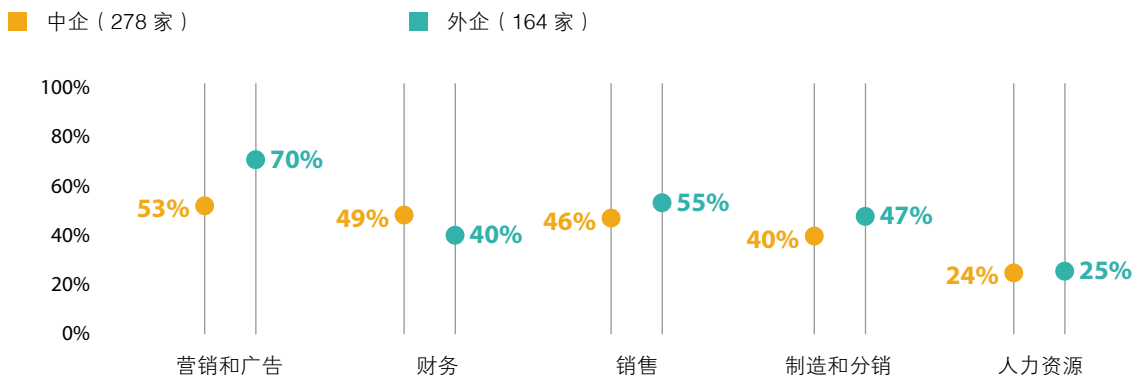
我们还调查了受访公司采用的数

字技术类型。中国企业通常选择大数据领域(63%的企业), 其次是电子商务平台和社交媒体(分别为50%和41%)。外资企业偏好使用社交媒体(64%的企业), 其次是大数据和电子商务(48%的企业)。(图8)

如何把数字技术应用到极致

中国消费者大概是全世界最热情的数字技术应用者。此外, 中国企业也在采用这些技术帮助他们提高效率、降低成本。但是, 传统企业开始走上数字化转型道路通常并不容易。不过, 在成功应用数字技术方面, 一些关键因素可以为企业带来很大帮助:

图 6: 贵公司在哪些方面采用了数字技术?



技术、数字化转型、领导力、组织

技术: 跟上技术的发展并且——至关重要的一——利用最新的技术将会是数字化革命中最大的挑战之一。几年前，我们谈论的都是 3G 和大数据。如今我们谈论的是 5G，以及如何解读我们手头上的海量数据。在日常交谈中，我们都会谈到互联网（IOT）、虚拟现实和增强现实（VR 和 AR）、人工智能（AI）以及这些技术将会对我们的生活和工作带来怎样的影响等。

组织: 当今的组织需要灵活机动，能够快速响应不断演进的环境中出现的各种变化，以及客户群的变化。组织

必须与市场保持联系，非常善于倾听客户需求，并始终准备好采用数字化工具来促进业务发展。在数字化革命的新形势下，成功取决于创造力、积极的态度，以及适应数字世界需要与条件的特殊技能。员工需要从大局着想，提出可行的解决方案，而不只是等待指令。国家教育体制必须与新技术，以及如今越来越精通技术的年轻人相适应。同时，企业必须为成熟员工提供培训，让他们掌握必要的技能，并建立培养创造力和主动性的内部流程。随着 AI 和机器人技术取得更大的突破，我们面临哪些技能或职位将会被淘汰的问题，因此这些举措越来越重要。

领导力: 当今的领导者——以及不远的未来的领导

图 7

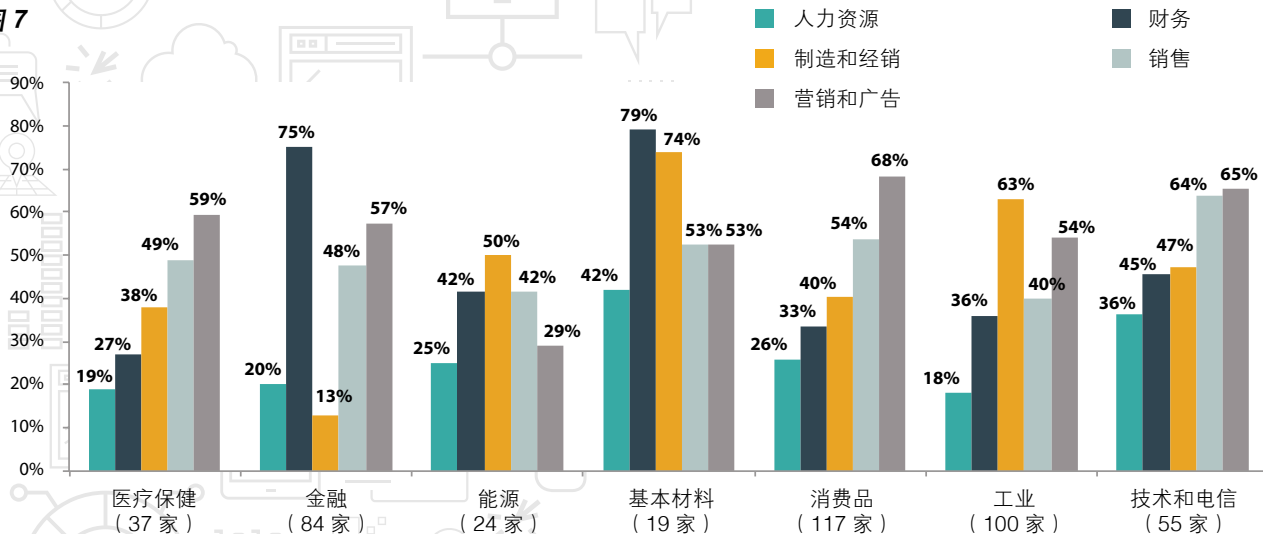
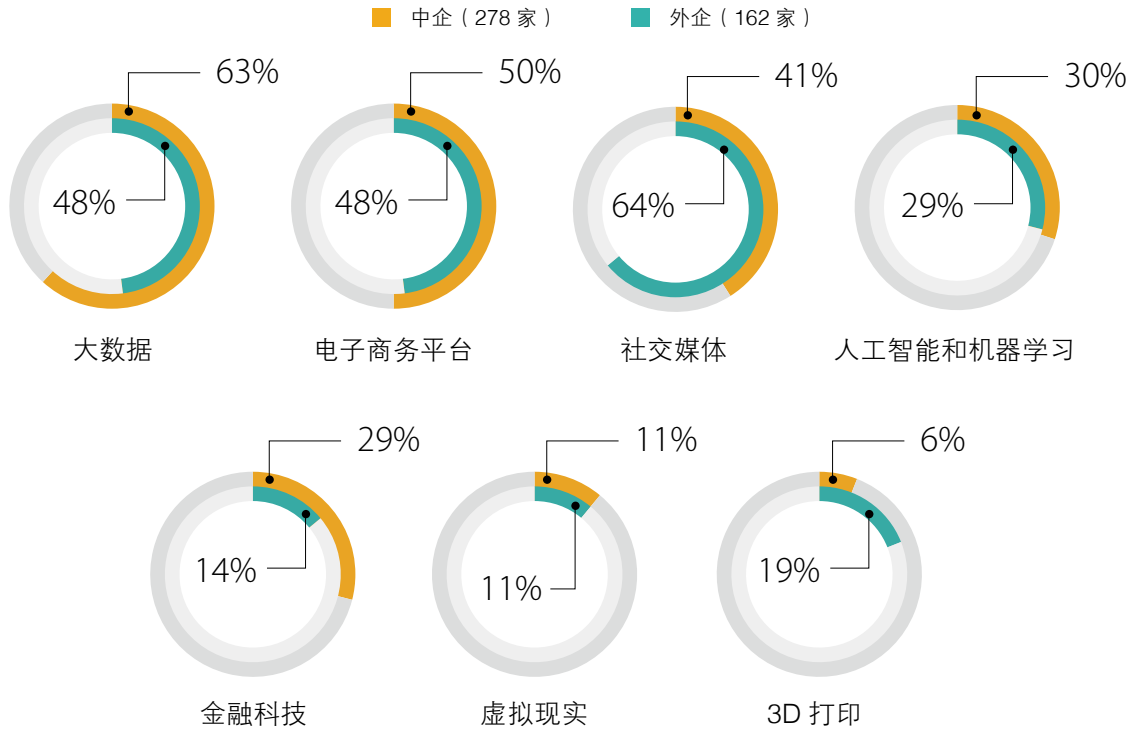


图 8: 贵公司采用了哪些技术?



者——将要面临的巨大挑战是，作为掌舵人，他们对数字时代的了解可能远不及他们所领导的员工。适当的谦逊将有助于他们保持高效工作，并得到尊重；此外还要有开明的思想，愿意向他人学习，即便是对方年纪较轻或是资历较浅。

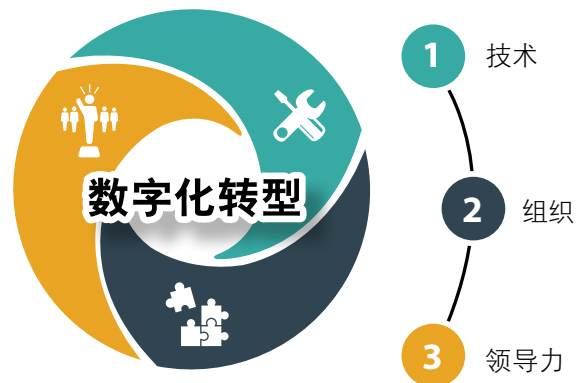
数字化革命将会继续下去。它正在改变我们的经营方式，改变客户的期望值。如果想要立于不败之地，企业和个人就要迅速适应环境。



周东生教授

许斌教授

图 9: 数字化转型的三个因素



一个“非典型”MBA的 自我迭代

“Study hard; Make Friends; Keep your eyes open while keeping your minds focused. (努力学习; 交结朋友; 视野开阔而思想专注。)中欧会改变你们,正如她改变了我的人生。”

■ 文 / 阎彦



2017年8月8日,在中欧2019届MBA开学典礼上,作为2018届学生代表,我用三条建议表达了对未来之星们的欢迎与期许。历经18个月的精彩时光,我最终完成了从财经记者到腾讯一员的转型。回头想来,这三句“箴言”既是建议,也恰恰反映了我在中欧MBA脱胎换骨的三种转变。

我的出现注解了中欧MBA生源的“多元化”。“作为一个财经记者,你为什么来读MBA?”在入学模块的领导力之旅中,来自德国的管理学教授就曾好奇地问我。“因为我采访过世界上的一些商业领袖,希望自己未来能成为他们中的一员。”这番豪言壮语实则半开玩笑,但作为记者,行走江湖、遍访名宿的确曾是我的日常。只是,在新经济汹涌澎湃的时代,骨子里的不安分让我无法满足于一个观察者的立场。就读MBA,自然是获得系统商业教育、实现职业转型的



阎彦

- 中欧 MBA2018 届校友
- 中欧 MBA 奖学金获得者
- 中欧 MBA2018 届学生领袖奖得主
- 中欧 MBA 优秀毕业生
- 中欧 MBA 最佳专业社团奖得主
- Poets & Quants 2018 年全球最佳 MBA

理想路径。

学业与认知

面对人生最后一张宁静的书桌，“Study hard”无疑是中肯的建议。在这一点上，中欧没有让我失望。毫不夸张地说，MBA 的管理学理论和商业案例以极高的边际效用升级了我的认知。

管理学理论首先构建了我对商业的系统理解。中欧 MBA 的必修体系覆盖了《微观 / 宏观经济学》《战略管理》《市场营销》《财务会计》《管

理会计》《公司金融》《运营管理》等经典课程……而在“专注商业基础科学”的选课策略下，我也扎扎实实地选修了《财务报表分析》《高级公司金融与估值》《投资学》《兼并收购》《固定收益证券》等金融学“硬课”。实战经验丰富的教授们以深入浅出的解读，打造了一副巨大而完整的知识拼图，让我在面对任何实际问题时，都可以从所学中找到万变不离其宗的底层逻辑。

案例教学于我，则生动解释了“读史明智”的哲学。二战后东、西德经济发展模式的差异，奈飞公

司（Netflix）的战略发展历程，飒拉（ZARA）的供应链管理，美团与点评的竞合之道，阿里巴巴与脸书（Facebook）的 IPO……这些经典商业案例以详实的细节和数据提供了一种“上帝视角”，清晰展现了企业在时代、行业和竞争中的每一步战略抉择。

经验与理论最终催生了思维方式的蝶变。中欧 MBA 对我影响至深的管理学思维是“对他人需求、动力与约束的洞察”“小步快跑、快速迭代”“基于系统拆解和分层基础上的排序、组合、匹配和归因”“以终为始的流程管理与效率优化”“投入产出的计算”“周期与趋势的判断”“激励与制度的设计”……知行合一，正是这种认知升级，深刻影响了我在 MBA 旅程中的抉择与行动。



案例教学于我，则生动解释了‘读史明智’的哲学。





参与与友情

在强调“Participation (参与)”的MBA教育中，主动走出“舒适区”是自我迭代的必由路径。

在18个月的时间里，180多位同学被不断打散，根据学期、课程重组为一个个相聚短暂又压力繁重的小

对求职的艰难，在戈壁与赛场中相互扶持，在图书馆和自习室熬夜奋战；我们曾在大大小小的成功后把盏言欢，也共同分享彼此的每一份遗憾。短短18个月，我们在人生的岔路口相遇，又在短暂欢聚后各赴前程，共同的“敌人”唯有时光有限。

视野与专注

诚然，MBA生涯的最大约束正是时间本身。因此，“Keep your eyes open while keeping your minds focused”是一个颇具MBA特色的建议。毕竟，对于接近而立之年的我们，MBA绝不仅仅是一个升职加薪的跳板，更是通往人生长跑赛道的一张门票。

幸运的是，中欧MBA并没有局限我们的职业视野。相较于海外商学院多少会强调投行、咨询的职业路径，深植于“中国深度”的中欧背后，恰恰是本土新经济的蓬勃机会。得益于中欧MBA职业发展中心的帮助，仅就2018届的同窗而言，我们的实习或工作就覆盖了私募/风投、电子商



在风格迥异的合作过程中，每个人的态度与能力都会被打磨。



组。合作者或许有着投行、咨询、四大、快消等主流商业背景，或许是身处商战一线的二代企业家或创业者，又或许曾是一位律师、医生、记者、军人或公务员……在风格迥异的合作过程中，每个人的态度与能力都会被打磨。而这种同甘共苦的经历，也留下了最真挚的校园情谊。

“Make friends.”在一起走过的岁月里，我们曾共担课业的压力，应

务、医疗健康、云计算、新物流、共享出行、O2O、新零售、游戏产业、知识付费、网络视频、体育产业和在线教育等领域。

但在无限可能面前，我们也必须找到专注的赛道。作为一个曾经的媒体人，我在入学之际就将自己的未来定位在“大文娱行业（Media & Entertainment Industry）”。18个月里，正是基于此目标的尝试、反思与迭代，打造了属于我的独特精彩：

首创中欧 MBA 大文娱俱乐部（Media & Entertainment Club），9个月内组织22次活动，成为本届票数第一的最佳专业社团；

接手《China Business 101》短视频节目第二季，作为制片人为《中欧创业者》制作了9集短视频；

作为前中欧战略学副教授、现菜鸟网络首席战略官陈威如的研究助理，独立撰写 MBA 案例《平台战略与互联网直播之战》

在中欧 MBA 的综合战略咨询项目（ICSP）中为百威英博集团（AB InBev）定制2018年俄罗斯世界杯体育营销方案；

自制“传媒娱乐业管理培训生项目”，在中国文化产业投资基金、蜻蜓FM、阿迪达斯、小米、爱奇艺、腾讯游戏，历经六份不同职能的全职/兼职实习……

“

从博雅塔到中欧金字塔，为人生的无限可能，为企业家精神的召唤。

”



在中欧 MBA 课堂上与吴敬琏教授合影

作为一个非传统商业背景的 MBA 学生，这些努力背后的转型压力无须讳言。但我深知，比求职的速度更重要的，是专注目标的定力与耐心。事实上，在完成一连串“不可能的任务”的背后，是我对管理学知识的实践，以及清晰的战略与坚定的执行：

例如，MBA 大文娱俱乐部基于“高频率组织小规模活动”的战略，成功地让22次社团活动覆盖了电影、视频、动漫、游戏、体育等泛娱乐全行业版图；

再如，九集《中欧创业者》短视频节目的背后，是我对“一条视频”模式的借鉴。通过确立“定位中欧创业校友”“采访模式”“流程化剪辑”三大原则，我借助校友网络获得了源源不断的内容素材，最终使低成本、高效率的视频产出成为可能。

而六份实习的背后，是我向着职业目标一步一个脚印前进的链式反应：

具体而言，《平台战略与互联网直播之战》的案例写作构建了我对一个 TMT 细分领域的理解，才得以在并无投资经验的背景下赢得中国文化产业投资基金的实习机会；该平台让我结识其投后企业蜻蜓 FM，实现互联网实习的首次试水；为百威英博定制2018年世界杯体育营销方案，让并无营销经验的我叩开了阿迪达



斯 (adidas) 的大门；对阿迪达斯探锐 (adidas TERREX) 年度最大营销战役的全程参与，让我有底气尝试爱奇艺的互联网营销；而在蜻蜓 FM、小米、爱奇艺的互联网积淀，让我得以进入腾讯游戏，完成了学习实践从量变到质变的飞跃。

当然，这六份实习的背后，是数倍于该数字的申请和拒绝；实习本身也并非一帆风顺，个中波折冷暖自知、难以尽述。但对每份实习的深度参与，最终在战略、投资、营销、品牌等不同职能上破冰了我的实践和认知，诸多 MBA 所学也在这些经历中得以验证和体悟。

在实习和求职的道路上，我也必须感谢中欧校友网络给予我的巨大帮助——这六份实习，或直接领导，或推荐人，都是中欧 MBA 校友，他们的引荐让我有了争取机会的可能。也正是通过众多校友和 EMBA 导师、MBA 职业咨询师的反馈，在无数课程、社团活动、企业宣讲、实习、求职的选择和试错中，我逐步理解了自己的长板和短板，在小步快跑中实现了自我的成长和迭代，最终加入腾讯，得偿所愿。

“从博雅塔到中欧金字塔，为人生的无限可能，为企业家精神的召唤。”回看自己在 2016 年 8 月 8 日中欧 MBA 开学日发布的朋友圈，不禁感怀最初的梦想，也终于为曾经的誓言交出了自己的答卷。命运千回百转，终不负初心。中欧 MBA 如同一张开赴梦想的船票，我感恩过去，能与中欧人相遇相知；更庆幸未来，仍有同窗校友相互扶持。未来还有很长的路要走，能与中欧同舟共济，是我的幸运与荣耀。





中欧·校友会
AMP俱乐部



探索世界的脚步 智在每一步

中欧在校学生及校友
沃尔沃S90 48小时深度体验



即刻扫码预约
随心享受深度体验





中欧Global EMBA荣登 英国《金融时报》排行榜全球第五、 独立办学全球第一

10月15日，英国《金融时报》全球EMBA课程排行榜发布，中欧国际工商学院Global EMBA课程排名再创新高，位列全球第五，是前五强中唯一的独立办学课程（其余皆为合作办学课程）。今年1月，中欧MBA课程也取得了全球第八、亚洲第一的好成绩。中欧已成为亚洲唯一一所MBA、EMBA两大课程均进入英国《金融时报》全球排行榜前十强的商学院。

“我们取得的成绩充分证明，

中欧的课程是有全球竞争力的。”中欧院长李铭俊教授表示，“作为一所扎根中国的国际化商学院，中欧自建校以来始终紧跟中国和全球经济发展步伐，致力于为中国和世界经济培养具有社会责任感的商业精英。如今，遍布海内外的两万多名中欧校友活跃在全球的经济体系中。经济全球化已经成为长期趋势，中国在其中发挥着越来越重要的作用，中国的工商管理教育也将在世界教育舞台上承担起更重要的责任。”

英国《金融时报》EMBA排行榜是全球最权威的商学院实力排名之一，主要基于校友毕业三年后的职业发展、课程的国际化和多样化程度，以及商学院学术研究能力等三方面进行评估。今年，中欧Global EMBA课程在全部16项关键评估指标上均表现出色，并在其中9项上取得显著突破。中欧Global EMBA课程在毕业生“薪资水平”“薪资增长”和“职业发展”三个关键评估指标上有突出表现；在“女性师资”“女性学员”和“女

性顾问委员”等几个关键指标上也有显著提升。

在“国际化和多样化”方面，中欧多年来一直表现优异，今年在“海外课程经验”指标上的表现格外喜人：中欧 Global EMBA 课程国际学员占比 51%，国际教授占比 72%，课程在五大洲八个国家和地区（西班牙、瑞士、加纳、印度、以色列、东南亚、巴西和美国）开设海外模块，帮助学员获得更广阔的国际视野。参与课程教学的 70 多位中欧全职教授来自 15 个国家和地区，法国前总理拉法兰、德维尔潘，WTO 前总干事帕斯卡尔·拉米等国际政坛领袖也在中欧担任特聘教授。

“全球第五的成绩是对我们在亚欧非三大洲独立运营 EMBA 项目——这一全球唯一的独特模式的最佳证明。”中欧副院长兼教务长丁远教授说，“经过这些年的努力，中欧已经实现了国际化布局和稳定运营。作为学院国际化最重要的组成部分，中欧 Global EMBA 课程无论是课程设计、学员组成、师资结构、招生团队，还是日常运营，都与位于中国、瑞士苏黎世和非洲阿克拉的各大校区紧密结合、协同并进。未来，随着中欧继续向北美等地区

拓展，中欧将更好地满足全球范围内商业领袖的需求。”

在爱思唯尔“2017 中国高被引教授”榜单中，共有九位中欧教授在“商业、管理和会计”领域榜上有名，占入选学者总数三分之一，其中三名教授位列榜单前十，彰显了中欧的研究实力。今年，中欧还受邀加入亚洲管理研究联合会（AMRC），成为中国内地第一所被列入该知名学术团体的商学院。

近年来，中欧以实境研究推动案例写作，由教研人员所撰写案例在国际顶尖案例大赛上屡获殊荣；由中欧独创的实境教学法也在海内外课程中广为应用，深受好评。实境研究和实境教学双轮驱动、相辅相成，推动兼具“中国深度”和“全球广度”的中欧教研之路行稳致远。

今年《金融时报》EMBA 排名中加入了“社会责任”这一评估指标。中欧自办学之初就将社会责任理念融入教学、研究、论坛等日常运营的方方面面：首届 MBA 即开设商业

伦理必修课，EMBA 每年在学生中评选“善为奖”，学院携手中欧校友总会举办企业社会责任系列活动，并发布《中欧企业社会责任报告》。

“中欧 Global EMBA 与其他商学院的不同之处在于，我们的生源是来自亚欧非三大洲不同国家的企业高管，他们构成了真正全球化的独特班级，我们为他们提供专业而丰富的海外课程。”中欧运营管理学教授、副教授、Global EMBA 课程主任倪科斯（Nikos Tsikriktsis）说，“随着全球和中国经济纵深发展，全球商业精英在拥有广阔发展空间的同时也面临严峻挑战，只有保持终身学习的心态，才能不断精进。针对这样的经济趋势和需求变化，中欧 Global EMBA 一直积极优化课程设置，我们的团队致力于提供专业、前沿的商业知识和实践，不断创新教学方法，并将学习延伸至课后和校外，搭建终身学习平台，帮助每一位中欧 Global EMBA 校友实现事业和人生的终极目标。”

10 月 6 日，中欧 Global EMBA 首次在迪拜举办毕业学习模块和毕业典礼，2018 级学生将于 11 月入学。



中欧国际工商学院举办欧方院长交接仪式



9月11日，中欧国际工商学院举办欧方院长交接仪式，五地校区教职员工共同参会见证。佩德罗·雷诺（Pedro Nueno）教授退休，担任学院欧方名誉院长，迪帕克·杰恩（Dipak Jain）教授出任学院欧方院长。欧洲管理发展基金会（EFMD）总干事兼CEO埃里克·科尼埃尔（Eric Cornuel）教授、中欧院长李铭俊教授、副院长兼中方教务长张维炯教授等出席仪式，副院长兼教务长丁远教授主持仪式。

埃里克·科尼埃尔教授在发言中表示，“雷诺教授是世界管理教育的积极推动者之一，为中欧的创建和发展做出了杰出贡献。”他也向参会者

介绍了新任欧方院长迪帕克·杰恩教授，并表示，杰恩教授曾先后在美国凯洛格商学院（Kellogg School of Management）和欧洲工商管理学院（INSEAD）等知名商学院担任院长，相信其能够接过大旗，代表欧方履行职责，继续领导中欧的发展。

在交接仪式上，雷诺教授回顾了与中欧的缘分，并通过一系列照片展示了中欧和他个人走过的历程——1983年诞生“在中国做点什么”的想法的会议、中欧首届MBA和EMBA毕业典礼、中欧上海校园奠基典礼、他本人获得白玉兰纪念奖和国家友谊奖……建院之初，除了一群满腔热情的人们，中欧“一无所有”，

正是共同的目标、倾情的投入和团队合作让学院走到了今天。在谈到新任管理委员会时，雷诺教授表示，“我们有一个优秀的团队，让我们满怀抱负向前看，并取得更多成就。我将继续支持中欧，但现在是时候把更好的人带到这个岗位上来了。”

杰恩教授发表就职感言。他说，目前全世界共有 16536 所商学院，彼此之间的竞争非常激烈。同时，全球化不断推进，年轻一代快速崛起，全球政治和经济面临越来越多的不确定性，社交媒体蓬勃发展，这些都给商学院带来了巨大挑战。未来中欧要更加国际化，增进与美国顶级院校之间的联系，同时加强欧洲和非洲校区的运营。他指出，中欧可以实行差异化发展，找到自己的独特竞争力，推出更多专业化课程，提升学院知名度。

李铭俊院长在致辞中表示，“中

欧就像雷诺教授的孩子，他一直是学院坚定的拥护者、积极的筹款人和热情的大使，他对中国的热爱、对上海的贡献以及对学院的奉献都得到了广泛的认可。学院同事都认识他，也喜欢他——他善良、慷慨、富有见地并且机智，伟大的领导者不仅帮助人们，也用自己的行动激励他们。”话音刚落，全场便响起了经久不息的掌声。李铭俊院长最后说：“雷诺教授对中欧的贡献众所周知，我们向他深表谢意！同时我们也欢迎杰恩教授，他学识丰富，拥有很强的专业能力，非常期待和他一起共事，携手推动中欧的发展。”

仪式结束后，学院在红枫厅为雷诺教授举行了鸡尾酒会，感谢他为学院所做出的贡献。中欧名誉院长刘吉教授在发言中表示，“多年来，雷诺教授一心想办好中欧，将中国的工

商管理教育发扬光大，这是一种非常了不起的精神。虽然他已卸任，但我们要继续发扬他心系中欧、全心全意为中欧谋发展的精神。”MBA 课程主任范悦安 (Juan Antonio Fernandez) 教授作为教授代表发言，他说：“在 20 年里，我见证了中欧的快速发展，见证了‘中欧梦’梦想成真的过程。雷诺教授是中欧的一部分，他为‘中欧梦’奠定了坚实的基础，让后来者能够不断前行。”

最后，李铭俊院长代表全体教职员向雷诺教授赠送了寓意深刻的中国礼物“如意”，祝福雷诺教授未来万事如意。



中欧国际工商学院聘任吴敬琏教授为“终身荣誉教授”



9月21日，中秋佳节前夕，中欧副院长兼教务长丁远教授在北京校区副首席代表、执行主任萧斌女士的陪同下，前往吴敬琏教授家中拜访，并代表学院邀请他担任中欧“终身荣誉教授”。

丁远教授代表学院向吴敬琏教授赠送了非遗传承人手工制作的北京“兔儿爷”彩泥塑等中秋礼物，并祝愿他生活幸福、身体安康。丁远教授表示，学院将继续全力支持吴敬琏教授开展经济理论研究，更欢迎他常返校园，继续为学生、校友授课，与大家进行交流。

88岁的吴敬琏教授精神矍铄，他欣然接受了始于2018年9月的聘任，并与丁远教授亲切交流。他非常关心学院和校友的发展，详细了解了

学院在教授队伍、教学体系等方面的规划，表达了对学院未来发展的殷切希望，同时分享了他不久前参加“中国经济50人论坛”的收获。

1984年，吴敬琏教授结束耶鲁大学访学工作归国，开始在中欧国际工商学院前身——中欧管理中心（CEMI）担任教授。1994年CEMI南迁上海，中欧国际工商学院正式成立。多年来，吴敬琏教授不辞辛苦往返京沪两地，为中欧MBA、EMBA等学位课程授课直至去年。他的课程深受欢迎和喜爱，中欧校友们常常亲切地说，“家有一老，如有一宝。”

为推动学院管理教育的发展，吴敬琏教授还慷慨解囊，于2008年设立“吴敬琏管理教育基金助学金”。他曾经说，“中国经济发展的成功，

管理水平的提高，要为中欧国际工商学院记上一笔。”而他本人也以实际行动支持着中欧发展。

作为我国当代最著名的经济学家之一，吴敬琏教授是中国市场化改革理论的先行者、法治化市场经济的推进者，始终致力于探讨中国经济改革的各项议题。他为推动深化改革所做出的努力，他的为人师表和研究精神，始终影响和引领着中欧校友。88岁的吴敬琏教授受聘为中欧“终身荣誉教授”，既是众望所归，也是属于中欧的荣耀。

法国前总理多米尼克·德维尔潘出任 中欧国际顾问委员会主席



9月6日，法国前总理、中欧国际工商学院特聘教授多米尼克·德维尔潘（Dominique de Villepin）正式出任学院国际顾问委员会（IAB）主席。中欧 IAB 汇聚全球商界杰出领袖，致力于在战略层面为学院领导层建言献策。

德维尔潘教授是法国著名的外交家、政治家及作家。他于1984年在华盛顿特区担任第一份外交职务，由此开启外交生涯。在法国前总统雅克·希拉克执政期间，他曾先后担任总统府秘书长（1995-2002年）、外交部长（2002-2004年）、内政部长（2004-2005年）和总理（2005-2007年）等职务。

就任仪式由中欧院长李铭俊教

授和副院长兼教务长丁远教授共同主持，共有70多位嘉宾出席。在开幕致辞中，丁远教授强调了IAB助力学院发展“中国深度”和“全球广度”的重要作用。他说：“IAB对中欧具有至关重要的意义，是我们汇聚全球政商界领袖智慧的重要平台。”不仅如此，IAB还致力于“帮助中欧提升战略定位，扩大全球知名度”。

李铭俊教授与丁远教授向德维尔潘教授颁发了IAB主席任命书，并合影留念。随后，德维尔潘教授上台分享就职感想，他指出了学院面临的一些关键挑战，并就学院如何更好地助力学员打造成功职业生涯给出了建议。“我们必须确保每一位从中欧走出去的学生不仅富有学识和专业能

力，还能够融会贯通，在决策中将自己的思想与战略愿景相融合。”他这样说道。

此次就任仪式也开启了德维尔潘教授在上海为期五天的访问行程。其间，他参加了一系列活动，出席多场不同主题的高端研讨会与讲座，包括在上海国际问题研究院研讨会上发表主旨演讲，以及在第二届中欧CMO峰会上发表主旨演讲。

德维尔潘教授接任之前，IAB主席一职由中欧苏黎世教研基地名誉院长彼得·洛朗（Peter Lorange）教授担任。

中欧国际工商学院欧方理事埃里克·科尼埃尔荣获“白玉兰纪念奖”

上海市“白玉兰纪念奖”授奖仪式 PRESENTATION CEREMONY OF SHANGHAI MAGNOLIA AWARD

2018年9月12日 2018.09.12



9月12日，2018年上海市“白玉兰纪念奖”授奖仪式隆重举行，中欧国际工商学院欧方理事埃里克·科尼埃尔（Eric Cornuel）成为学院第六位获此殊荣的外籍人士。当天，中欧院长李铭俊教授与院长助理李瑗瑗女士陪同科尼埃尔教授出席了颁奖仪式。

“白玉兰纪念奖”于1989年设立，每年颁授一次，旨在鼓励和表彰在上海市经济建设、社会发展和对外交流等方面做出突出贡献的外籍人士，获奖者来自经贸、金融、航运、教育、科技、卫生、文化和友好交流等多个领域。本年度共有50位外籍友人荣获“白玉兰纪念奖”。

“很高兴能获得今年的‘白玉兰纪念奖’，这是个极大的荣誉。”科尼埃尔在获奖之际说，“这不只是对我个人的嘉奖，更是对中欧国际工商学院的发展及其欧方办学单位欧洲管理发展基金会（EFMD）的肯定。”

目前，科尼埃尔担任EFMD总干事兼CEO，他自2008年起担任中欧欧方理事，十年来为学院的战略发展不遗余力地贡献经验与智慧。他通过推动各项举措有效提升了学院在欧洲的影响力，包括在瑞士建立苏黎世教研基地，与欧洲主流商学院签订合作协议，将“一带一路”倡议融入管理教育，并延请普罗迪、拉法兰等欧洲前政要出任学院欧方理事等。

“中欧的发展始终得到上海市委市政府无微不至的关怀，正因为有了这些支持和关心，学院今天才得以跻身亚洲顶尖商学院之列。”科尼埃尔在致辞中说，“今年正值中国与欧盟建立全面战略伙伴关系15周年，而20多年来奇迹般的飞速发展已使学院成为中国和欧盟之间成功合作的典范。”

科尼埃尔坚信，“上海2035”规划中所提出的一系列创新政策将进一步推动上海的可持续发展，打造现代化国际大都市。而EFMD将以中欧国际工商学院为依托，努力促进上海与世界的交流，推广中国本土优秀商业实践，深化理解，加强合作。

历年来获得“白玉兰纪念奖”的中欧人包括：菲希尔（William Fisher，1997-2000年任欧方院长兼教务长）、郭理默（Rolf Cremer，2004-2011年任副院长兼教务长）、约翰·奎尔奇（John Quelch，2011-2013年任副院长兼教务长）、佩德罗·雷诺（Pedro Nueno，2005-2018年任欧方院长）、赫拉德·范斯海克（Gerard Van Schaik，1995-2000年任学院理事，2000年至今任副理事长）。

第四届欧洲论坛闪耀中欧智慧

2018年是中国和欧盟建立全面战略伙伴关系15周年、“一带一路”倡议提出5周年。作为中国与欧盟之间成功合作的典范，今年中欧国际工商学院继续赴欧洲多城举办品牌活动——“智荟中欧2018”第四届欧洲论坛，矢志不渝地为推动中国与欧洲之间经济、文化和人才交流贡献力量。

慕尼黑站：共话中德企业数字化转型之路

7月17日，“智荟中欧2018”第四届欧洲论坛慕尼黑站在宝马世界拉开帷幕。论坛由中欧国际工商学院、德国中国商会和国新国际投资有限公司联合主办，聚焦数字经济时代下中德企业的合作与共赢。中国驻德国大使馆经商处公使衔参赞王卫东，中国驻慕尼黑总领馆经商领事裴永贵，中国-中东欧基金董事长、中国工商银行原董事长、中欧国际工商学院金融学兼职教授姜建清，国新国际投资有限公司董事、总经理周育先，德国中国商会主席饶玉勇、中欧国际工商学院副院长兼教务长丁远以及来自宁德时代、库卡机器人、SAP、阿里云等企业的高管参会，共话中德企业的数字化转型之路。近300位中德企业家前来聆听，人民日报、新华社、中新社、环球网和澎湃新闻等主流媒体参会报道，第一财经作为战略媒体伙伴对论坛进行了全方位支持。



伦敦站：探求中英金融科技合作机遇

7月19日，“智荟中欧2018”第四届欧洲论坛伦敦站在伦敦金融城举办，论坛由中欧国际工商学院和英国中国商会联合主办，深入探讨了中英两国在金融科技领域的合作机遇。中国驻英国使馆公使祝勤，英国政府“一带一路”特使范智廉（Douglas Flint）爵士，中国-中东欧基金董事长、中国工商银行原董事长、中欧国际工商学院金融学兼职教授姜建清，英国国际贸易部金融和专业服务负责人大卫·巴特利（David Bartlett），英国中国商会会长、中国银行伦敦分行行长孙煜，中欧国际工商学院副院长兼教务长丁远以及来自中国区块链研究中心、Nuggets、拍拍贷、阿里云等企业的高管参会并发表演讲。约350位中英企业高管出席论坛，近距离了解了金融科技领域的主要动向，探求中英金融科技市场的未来合作机遇。



布拉格站：助力中东欧合作更上一层楼

9月25日，“智荟中欧2018”第二届中国·中东欧发展论坛在具有500多年历史的布拉格城堡举办，论坛由中欧国际工商学院和布拉格新丝绸之路研究会联合主办，主题为“中捷创新共赢投资对话”。来自中捷两国的政府高层、专家学者以及企业家代表出席论坛，就在“一带一路”倡议和“16+1”合作框架下，中捷两国如何加强合作、实现共赢展开深度对话。捷克总统米洛什·泽曼（Milos Zeman）为论坛提供名誉赞助，中国驻捷克共和国大使张建敏，捷克共和国前副总理兼外长、布拉格新丝绸之路研究会主席扬·科胡特（Jan Kohout），捷克国家银行行长伊日·鲁斯诺克（Jiří Rusnok），中欧国际工商学院院长李铭俊，副院长兼教务长丁远，经济学与金融学教授许斌等出席论坛。200多位中捷企业家参会，其中包括中欧EMBA中东欧模块学员和CEO班校友。中央电视台、人民日报、新华社、光明日报和捷克电视台等中捷两国主流媒体参会报道。



总经理课程 (AMP)^{升级}

Advanced Management Programme

全年滚动开课 上海/北京/深圳 共9个模块

中国企业凭借中国经济腾飞30年之势迅猛发展并逐步进入稳定期，作为企业总经理

- 如何观大势、抓机会、把方向，为企业创造二次腾飞和持续发展的机会？
- 如何通过搭建管理体系和管理制度，实现企业从人治到系统化经营管理的转型？
- 如何认清自我，通过管理团队的协同弥补自身短板，并建立有效的激励机制与正向的企业文化，提升企业整体的竞争力？

学员对象

拥有8年以上的管理实践经验，高速成长的企业总裁、总经理、集团公司事业部总经理等。

课程咨询

电话：(86 21) 2890 5187 邮箱：exed@ceibs.edu



咨询请扫码



「伟大不止历史，也可以是明天的你」
掌控全局 励精图治
前有刘备 后有中欧来者

【H·H·H】
全球顶尖FamilyYouth公益基金会
创始人/CEO



世贸组织前总干事帕斯卡尔·拉米担任中欧特聘教授

自2018年12月起，世界贸易组织（WTO）首任总干事、前欧盟委员会贸易委员帕斯卡尔·拉米（Pascal Lamy）将担任中欧国际工商学院特聘教授。

“中欧国际工商学院是一所与中国和欧洲都有着深厚渊源的商学院，我很期待与这里的师生和校友交流思想。”拉米先生说，“中欧在中国有三个校区，在欧洲和非洲各有一个校区，她的声誉不仅来自不断提升的全球影响力，更在于其高质量的师资、校友以及严谨的学风。”拉米先生表示，他希望能访问期间对学院发展有所贡献，进一步丰富学院活跃的知识创造，为全球影响力方面的议题搭建辩论框架，激发更为热烈的学术讨论。

“拉米先生在全球贸易方面的造诣之深，绝非几句溢美之词能够言尽。在当今世界审视旧规则、规划新路径的大环境下，他的到来将进一步丰富学院优秀的教授队伍，提升学院的影响力。”中欧副院长兼教务长丁远教授说。

拉米先生将从2018年12月开始对中欧进行访问。在此期间，他将与学院教授密切合作，致力于开发新的理念和研究设计。此外，他还会在加强中国与欧洲之间的理解互信方面贡献自己的经验与智慧。“他的工作还会涉及到一些其他全球性课题。这些课题既能充分发挥他的专长，又将给予我们的学生、校友和教授深层次的启发。”丁远教授表示。

拉米先生曾在2005–2013年间连续两届担任世界贸易组织总干事。目前，拉米先生在欧洲一体化著名智囊机构“我们的欧洲”（Notre Europe）担任名誉主席，同时担任多个与全球治理、贸易、道德、欧洲、非洲和亚洲有关的职位，包括太平洋经济合作理事会主席、世界旅游道德委员会主席，以及巴黎高等商学院（HEC Paris）兼职教授。



盛松成教授



樊景立教授

盛松成教授受聘担任上海市人民政府参事

7月30日，中共上海市委副书记、上海市市长应勇为新任市政府参事颁发聘书，中欧国际工商学院盛松成教授接受聘任。盛松成是中欧经济学与金融学教授，1999年获国务院政府特殊津贴。他是最早将西方货币金融理论引入国内的学者之一，由他主笔的《现代货币经济学》是中国第一部系统阐述西方货币金融理论的著作，长期被多所高校作为指定教材。他还是社会融资规模指标的主要创立者，为我国金融宏观调控做出了贡献。在供职央行的20多年里，盛教授曾任中国人民银行调查统计司司长、人民银行沈阳分行行长等职务。他也曾多次担任由国务院新闻办和人民银行举办的金融统计数据 and 金融运行新闻发布会发言人，向社会解读金融运行形势，宣传央行货币政策，提高货币政策透明度。在受聘上海市人民政府参事之前，盛教授还担任中国人民银行参事。

樊景立教授在前1%高被引学者中位居前列

《科学计量学》杂志5月号刊发题为《基于基本科学指标数据库对经济和商业领域高被引论文的文章的文献计量分析》的文章，文中指出，中欧管理学特聘教授樊景立在前1%高被引学者中位居前列。这一研究结果是基于樊教授在2004-2015年所发表论文产生的影响力。樊教授也是唯一入选的中国内地学者。

2018中东欧管理发展协会案例写作大赛冠军、季军花落中欧

在2018中东欧管理发展协会（CEEMAN）案例写作大赛中，两篇由中欧教研人员撰写的案例脱颖而出，分获第一名和第三名的好成绩。该案例写作大赛是由中东欧管理发展协会和知

名学术出版机构爱墨瑞得（Emerald）联合举办，今年为第24届竞赛，共有来自17个国家的87位作者携38篇案例参赛。

由中欧战略学副教授莫伦（Moran Peter）、管理学副教授庄汉盟与案例研究员赵丽缙共

同撰写的案例《赢销通：数字化助力中国农村市场》获得第一名，由战略学讲师白果、案例研究员赵丽缙与2019届MBA学生王真容共同撰写的案例《研华科技：产业物联网生态进化论》获得第三名。两篇案例都将用于中欧实境教学课程。



从左至右：吕文珍教授、赵先德教授、芮萌教授、理查德·卡尼助理教授、韩践教授

芮萌教授论文获世界金融大会“最佳论文奖”季军

7月25-27日，2018世界金融大会（WFC）在毛里求斯举行。由中欧国际工商学院金融与会计学教授芮萌联合撰写的论文《分析师团队多样性和分析师绩效》从200多篇提交论文中脱颖而出，荣获“最佳论文奖”第三名。

韩践教授荣获美国管理学会人力资源分会教学创新奖

8月13日，中欧管理学副教授韩践接受美国管理学会人力资源分会颁发的2018教学创新奖。该奖项旨在表彰在人力资源管理教学方面持续创新，在传播先进教学法方面走在前沿的学者。韩践教授因“将反思与知识共创融入高层管理者教育”而获奖。该奖项于2006年设立，迄今有十位学者获奖。

两位中欧教授荣获国际商业协会最佳论文奖

中欧国际工商学院战略学助理教授理查德·卡尼（Richard Carney）和管理学教授吕文珍荣获国际商业协会（AIB）新兴经济体研究2018最佳论文奖。获奖论文题为《政治制度与企业社会责任》。该奖项授予AIB新兴经济体研究竞赛会议所收到的最佳论文。

赵先德教授荣获爱墨瑞得杰出学者奖

6月，中欧运营及供应链管理教授赵先德荣获世界知名学术出版机构爱墨瑞得（Emerald）颁发的2018杰出学者奖。爱墨瑞得在全球范围内评选出245篇杰出论文和513篇高评价论文，以表彰学者们的研究贡献。赵先德教授与其硕士研究生陈倩聆合著的论文《在手机APP使用中分析顾客行为》是中国入选的四篇杰出论文之一，该论文于2017年发表在《行业管理和数据系统》杂志上。



创新创业再获肯定，中欧MBA实至名归

7月2日，英国《金融时报》公布2018年度全球MBA创业方向前50强榜单，中欧MBA课程继续稳居亚洲第一，名列全球第30位，较去年上升六位；同时，中欧也是中国内地唯一荣登该榜单的商学院。今年年初，中欧MBA课程还获得了英国《金融时报》2018年度全球MBA百强排行榜第八名的好成绩。

第二届全球化中国企业核心人才课程隆重开启

9月5日，第二届全球化中国企业核心人才课程（TGA）开学典礼在中欧上海校区隆重举行。中欧院长、管理学教授、TGA课程联席主任李铭俊，教务长、市场营销学教授王高，金融学副教授、TGA课程联席主任黄生与42位新生共同出席典礼。本届课程师资阵容强大，包括中欧院长李铭俊教授、法国前总理多米尼克·德维尔潘（Dominique de Villepin）教授、中国-中东欧基金董事长姜建清教授、中欧陆家嘴国际金融研究院常务副院长盛松成教授、国防大学战略研究所原所长杨毅少将等，来自知名企业的海外业务负责人也将在课程中分享全球化实战经验。

中欧GEMBA课程获瑞士AAQ认证

6月，中欧国际工商学院全球EMBA（GEMBA）课程正式通过瑞士认证与质量保证机构（AAQ）认证，跻身全球顶尖课程之列。全球仅有18个课程通过瑞士AAQ全面评定，中欧GEMBA是其中之一。中欧副院长兼教务长丁远教授表示，“获得AAQ的认证标识，进一步表明中欧GEMBA课程在高标准、严要求的基础之上对卓越品质的不懈追求。”

《中欧MBA 2018就业报告》发布

8月22日，《中欧国际工商学院MBA 2018就业报告》正式发布，亮点如下：

- 2017-2018年度招聘季，312家公司通过中欧职业发展中心（CDC）发布了879

个职位。毕业后三个月内，93.7%的毕业生收到至少一份工作邀约，签约率达93.1%；65.7%的毕业生借助学院资源找到工作，86.1%的毕业生成功实现职业转换。

- 科技行业对MBA人才的需求猛增，直逼金融服务业；工业品、医疗和咨询行业紧随其后。越来越多的MBA毕业生将区块链、大数据和人工智能等新兴领域作为职业发展方向。
- 毕业生薪资中位数为人民币50万元，六成以上毕业生年薪在30-60万元之间，薪资增幅平均数为95.0%。中国本土企业特别是新兴科技公司，吸引了47%的学生。

杨澜在IWEC会议发表演讲



世界女性创业家协会会议在中欧举行

9月10-11日，2018世界女性创业家协会会议在中欧上海校区举办。本次会议由中欧国际工商学院与世界女性创业家协会（IWEC）联合主办，同时也是IWEC会议首次选择中国为举办地。来自全球20多个国家和地区的300余位女性企业家和创业者参与会议。会议以“联通全球女性企业：探寻亚洲机遇”为主题，为全球女性企业家提供了一个交流互助、成长发展的平台。

“案例大师成长营”培训活动

7月2-3日，2018年中欧“案例大师成长营”第一期培训活动在海外校区成功举办。本次培训同时设立中文班和英文班，共有来自中国（包括港澳台地区）、加拿大、法国、匈牙利、印度、马来西亚、菲律宾、新加坡和韩国等国的140位教师（来自94所院校）参加培训，感受了中欧教授示范的案例教学。

中欧艺术之旅盛大启航

6月16日，“2018中欧仲夏音乐会”在中欧会堂举办。中国三大男高音之一魏松先生携手多位青年艺术家，带来了一场名为“不倦的歌者”的音乐赏析会，开启了今年“中欧艺术之

旅”系列活动的序幕。近800位校友和嘉宾前来聆听。

9月16日，“中欧艺术之旅”系列活动第二场——“中欧艺术赏析·芭蕾之魅”由学院与中欧校友会上海分会（静安）共同举办。上海歌剧院副院长、上海舞蹈家协会理事、国家一级演员、原上海芭蕾舞团副团长吴洁先生携上海芭蕾舞团青年演员，通过讲解与示范，让到校校友更直观地感受了芭蕾艺术之美。

中欧迎来MBA海外交流学生

9月初，作为MBA双向交流课程的一部分，中欧上海校园迎来了82名来自27个国家的交换学

生。他们分别来自23所中欧伙伴院校，将在学院参加秋季学期的学习。与此同时，76名中欧MBA学生也正准备前往相应的海外交流院校进行学习，包括沃顿商学院、欧洲工商管理学院（INSEAD）和伦敦商学院等27所海外商学院。

非洲女性创业与领导力课程学员参加上海模块

7月，来自中欧非洲女性创业与领导力（WELA）课程的23名学员在中欧上海校区参加上海模块，学习可以应用于非洲当地商业和生活实践的相关知识。

新闻快报:

中欧五地校区及全球重要活动

上海

- 9月18日 中欧举办第三届战略学及创业学研讨会，全球知名学者齐聚一堂，探讨新兴市场商业实践的最新前沿研究。
- 9月20日 中欧创业营举办第七期开学典礼。
- 9月15日 中欧众创平台主办年度第七场“创未来”创业沙龙，300多位嘉宾共话教育产业的变局与未来。
- 9月10日 第110期中欧陆家嘴金融家沙龙举办《中国金融政策报告2018》读书会。
- 8月8日 第16期上海金融大讲坛暨第109期中欧陆家嘴金融家沙龙之百年公会讲座解读“金融生态、监管与货币政策”。
- 7月12日 2018中欧董事长智慧私享会举办，中欧会计学教授、董事长特设课程学术主任苏锡嘉发表“企业长青的治理密码”主题演讲。
- 7月6日 中欧众创平台主办2018“创未来”区块链系列活动之“AI x 区块链：重新定义世界”。
- 6月27日 第三届全球虚拟·现实大会（GVRC）盛大启幕，主题为“跨界·融合，创想新时代，智慧新未来”。

北京

- 7月13日 中欧国际工商学院和中欧校友会 CMO 俱乐部联合主办中欧 CMO 论坛，主题为“商业创新：寻找新的营销创意”。
- 7月8日 中欧 V 论坛“科技赋能：金融变革驱动力”专题论坛召开，中欧金融与会计学教授芮萌主持论坛并发表演讲。
- 7月2日 中欧首届首席人力资源官课程举办开学典礼。

其他城市

- 8月10日 2018 杭州金融创新峰会在杭州洲际酒店举办，中欧夏尔·戴高乐全球领导力教授、法国前总理让·皮埃尔·拉法兰（Jean-Pierre Raffarin）发表“数字革命与国际合作”主题演讲。
- 9月21日 中欧 EMBA 新知课堂在合肥举办。
- 8月24日 中欧思创会苏州站
- 6月28日 中欧 EMBA 新知论坛在重庆举办。
- 6月22日 中欧思创会西安站

关于以上活动的更多信息
请访问中欧网站：





中欧成立创业教育基金 助推创业者成长与蜕变

9月20日，在中欧创业营第七期开学典礼上，“中欧创业教育基金”捐赠仪式同期举行。“中欧创业教育基金”由中欧教育发展基金会与中欧众创平台共同发起设立。四位创业营校友慷慨捐赠人民币400万元，成为基金创始会员，支持中欧创业创新发展，他们分别为：上海精锐教育培训有限公司董事长张熙（创业营四期）、深圳市安彩华能源投资有限公司董事长唐学斌（创业营五期）、云南中致远汽车销售集团有限公司董事长石磊（创业营五期）和智明星通首席执行官唐彬森（创业营五期）。中欧院长、中欧教育发展基金会理事长李铭俊教授，副院长兼中方教务长张维炯教授，院长助理、众创平台秘书长周雪林博士，创业管理实践教授、中欧创业营课程主任龚焱博士和创业营校友代表以及七期学员们共同见证了捐赠仪式。

苏宁易购捐赠支持中欧数字经济与智慧企业研究中心

7月4日，苏宁易购集团捐赠仪式在中欧上海校区举行。苏宁易购集团高级副总裁、首席人力资源官孟祥胜先生携集团高管访问中欧，并向学院捐赠人民币300万元，用于支持中欧数字经济与智慧企业研究中心的研究工作。中欧副院长兼教务长丁远教授、副院长兼中方教务长张维炯教授等出席捐赠仪式。

亚玛芬向中欧北京校区捐赠健身器械

6月21日，亚玛芬体育用品贸易（上海）有限公司捐赠仪式在中欧北京校区举行。亚玛芬

商务代表、必确中国区总经理杨天蕙（MDP 2016）女士代表公司向北京校区捐赠价值约87万元人民币的必确健身器械，为北京校区师生营造积极健康的工作环境。中欧欧方院长迪帕克·杰恩（Dipak Jain）教授与多位教职员工代表共同出席仪式。

伊士曼支持中欧绿色校园建设

8月，为支持中欧绿色校园建设，伊士曼（上海）化工商业有限公司向中欧上海校区捐赠价值30万元人民币的建筑贴膜。经伊士曼公司施工后，中欧会堂和第四教学中心的玻璃天顶将均覆盖最新建筑隔热膜——龙膜建筑膜，以保

障楼宇的自然采光和隔热降温。

金北方移民捐赠“中欧AMP之家”

8月9日，北京金北方出入境服务有限公司捐赠支持中欧开放式募项目“中欧AMP之家”，成为中欧教四109教室集体冠名成员之一，捐赠仪式在上海校区举行。中欧副教务长、市场营销学教授王高，副教务长、教育发展基金会秘书长、法国依视路会计学教席教授许定波，北京金北方出入境服务有限公司董事长国胜军（EMBA 2015）、总经理张剑（AMP 28）、中欧AMP俱乐部会长邢波（AMP 15）等出席仪式。

首席营销官 (CMO) 课程 ^{升级}

Chief Marketing Officer (CMO) Programme

2019年6月27日下午开课 上海/北京 共7个模块

数字化、消费升级、颠覆式创新、新零售、区块链、物联网、共享经济……各种商业新词充斥市场，
在这样一个喧嚣的、激荡的市场，CMO们

- 如何抓住市场热点快速响应，帮助企业快速攻城略地？
- 如何理性思考，充分利用新技术搭建营销管理平台，对营销活动进行全方位的监测与管控，以全面提升企业营销水平？
- 如何以产品思维为导向，洞悉客户需求与心理模式，开发出能引爆市场的创新型产品？
- 如何把脉全球最新的营销研究成果，借鉴营销最佳实践，开创性地为我所用，为营销抢得先机？

学员对象

拥有8年以上管理实践经验，首席营销官、营销副总、营销总监、企业营销部门负责人等。

课程咨询

侯春晖 先生 手机：(86) 136 3167 7116 邮箱：hfelix@ceibs.edu



咨询请扫码



「伟大不止历史，也可以是明天的你」
洞悉先机 决胜千里
前有穆桂英 后有中欧来者

【书籍】
Oceanhion China 商业史 (4册) 华夏出版社
王煜阳 著

中欧金融MBA (FMBA)

特别鸣谢



中欧FMBA课程为金融、财务领域管理者量身定制，培养能够将“金融之术”与“管理之道”融会贯通的领导者。七年的精耕细作，中欧FMBA已成长为国内同类课程中质量最高的课程，逐年增长的校友推荐比例也是FMBA课程口碑的最佳证明。

2018年，118名新生加入FMBA大家庭，在他们实现金融梦想的道路上，得到了中欧校友们的大力支持；共有130多位校友为2018级FMBA申请者撰写了推荐信，给招生委员会提供了很有价值的参考意见。在此我们向所有支持FMBA的校友们表达最诚挚的谢意！

姓名	公司	职位	班级
Alexander Eric Roberts	英国年利达律师事务所	Managing Associate	GEMBA2015
Mudit Mehrotra	AB-inBev	Demand Director of Finance	MBA2016
蔡丽锋	艾信思中国汽车零部件有限公司	中国区销售总监	GEMBA2017
曹杰	安徽新华传媒股份有限公司	党委书记 董事长	EMBA2007,CEO2010
岑超凡	深圳市朗恒电子有限公司	总裁	EMBA2015
曾纯	歌斐资产管理有限公司	合伙人	FMBA2014
陈菲	申万宏源证券有限公司	业务董事	FMBA2017
陈迈克	上海迈荷商贸有限公司	首席执行官	EMBA2010
陈樵	联合水务有限公司	副总裁	EMBA2016
陈希	阿里巴巴(中国)有限公司	财务专家	FMBA2016
陈重建	安诺优达基因科技(北京)有限公司	总裁	EMBA2015
程韬	上海民享股权投资管理有限公司	合伙人	FMBA2014
戴剑	上海弘骥投资管理有限公司	合伙人	EMBA2008
丁杰	平安资产管理有限责任公司	副总监	FMBA2014
冯继武	上海耀客传媒股份有限公司	财务总监	FMBA2016
冯禹	亲宝宝(杭州点望科技有限公司)	首席运营官	MBA2008
冯媛	中欧财富管理研究中心	执行主任	EMBA2009
傅飞峰	前海合创金融控股有限公司	总经理	FMBA2016
高门中	汇思人力资源集团公司	董事长	EMBA2005
高忠德	上海华一保险经纪有限公司	董事长	EMBA2014
勾祖勇	深圳锐极信息技术有限公司	总经理	AMP2013
顾贤斌	上海农商银行	首席风险官	FMBA2014
顾晓江	三胞集团有限公司	高级总监	FMBA2013
郭丽	招商银行广州分行	零售副总裁	EMBA2015
韩廷伟	中建投租赁(上海)有限责任公司	高级市场总监(部门总经理)	FMBA2012
韩雪	拜耳医药保健有限公司	零售策略经理	MBA2013
韩宜权	欧普照明股份有限公司	CFO 董秘	EMBA2017
何立	嘉实资本管理有限公司	董事	MBA2009
洪伟	上海美农生物科技股份有限公司	董事长兼总经理	EMBA2013
黄大伟	上海银行	高级经理	FMBA2015
黄丹阳	麦格纳汽车技术(上海)有限公司	亚太区财务总监	EMBA2017, CFO2016
黄理	上海扬子江建设(集团)有限公司	副总经理	EMBA2012
贾岩	云南国际信托有限公司	总裁助理	FMBA2014
江航翔	中国民生投资股份有限公司	审计总监	EMBA2018
蒋俊杰	中欧国际工商学院	学生	MBA2018
焦玉涛	德勤咨询(上海)有限公司	副总监	FMBA2017
金艳	滴滴出行	财务高级经理	FMBA2016
柯靖浙	宁波森浦通讯科技有限公司	总经理	MBA2008
雷建辉	远东控股集团有限公司	首席投资官	EMBA2002
李澄澄	乐卓网络科技股份有限公司	总经理	EMBA2015
李德勇	远东国际租赁有限公司	高级客户经理	FMBA2017
李高勇	盟迪(中国)薄膜科技有限公司	总经理	EMBA2014
李海平	华塑控股股份有限公司	副总裁	MBA2000
李健	上海市君悦律师事务所	高级合伙人	EMBA2010
李健	万家基金管理有限公司	机构部总监	FMBA2014
李娟娟	上海拍拍贷金融信息服务有限公司	人力资源副总裁	FMBA2017
李梅勇	三胞集团有限公司	助理总裁	FMBA2015
李强	国浩律师(上海)事务所	合伙人	EMBA2013
李铁铮	上海拍拍贷金融信息服务有限公司	联合创始人	FMBA2014
李文	汇添富基金管理股份有限公司	董事长	EMBA2010
李先旺	天安信盈保险销售有限公司	总裁	FMBA2015
郦雅媛	中信银行上海分行	总经理助理	FMBA2017
连兴	国海创新资本投资管理有限公司	董事总经理	EMBA2014
廖定邦	凯思尔顿商品贸易(中国)有限公司	副总裁	FMBA2015

CEIBS FMBA

Special Thanks



CEIBS FMBA Programme, tailor-made for managers in financial and finance-related sectors, aims to groom participants as leaders capable of combining financial expertise with management philosophy. With seven years of commitment to excellence, the programme has established itself as the one boasting the highest quality among its peers in China, as evidenced by the growing proportion of alumni referral over the years.

In 2018, 118 students have joined the FMBA community. During the process of application, they have gained broad support from CEIBS alumni. The FMBA admissions committee has drawn much inspiration from the reference letters over 130 alumni have written for FMBA2018 applicants. We would like to express our heartfelt thanks to all the alumni who have supported the FMBA Programme.

Name	Company	Position	Class
Alexander Eric Roberts	Linklaters, LLP Shanghai Representative Office	Managing Associate	GEMBA2015
Mudit Mehrotra	AB-inBev	Demand Director of Finance	MBA2016
Future Cai	ABC China Autoparts Co., Ltd.	Director for China Sales	GEMBA2017
Jie Cao	An Hui XinHua Media Co., Ltd.	Chairman of The Board	EMBA2007,CEO2010
Vincent Cen	Fenixlight Ltd.	President	EMBA2015
Chun Zeng	Gopher Asset Management Co., Ltd.	Managing Partner	FMBA2014
Fei Chen	Shenwan Hongyuan Securities Co., Ltd.	Business Director	FMBA2017
Michael Chen	Shanghai Mpire Co., Ltd.	CEO	EMBA2010
Woody Chan	United Water Ltd.	Vice President	EMBA2016
Queenie Chen	Alibaba Group	Finance Expert	FMBA2016
Chongjian Chen	Annoroad Gene Technology	President	EMBA2015
Tao Cheng	Shanghai Minxiang Investment	Partner	FMBA2014
Jack Dai	Holly Capital	Partner	EMBA2008
Jay Ding	Ping An Asset Management Co., Ltd.	Vice Director	FMBA2014
Jiwu Feng	Shanghai Youhug Media Co., Ltd.	Finance Director	FMBA2016
Charles Feng	Qinbaobao	COO	MBA2008
Kathryn Feng	CEIBS Center for Wealth Management	Executive Director	EMBA2009
Gary Fu	Qianhai Hechuang Finance Holding Ltd.	CEO	FMBA2016
Shine Gao	Humanpool	Chairman of The Board	EMBA2005
Peter Gao	Shanghai Huayi Insurance Broker Co., Ltd.	General Manager	EMBA2014
Gump Gou	Shenzhen Ruiji Information Technology Co., Ltd.	CEO	AMP2013
Xianbin Gu	Shanghai Rural Commercial Bank	Chief Risk Officer	FMBA2014
Justin Gu	Sanpower Group Corporation	Senior Director	FMBA2013
Li Guo	China Merchants Bank Guangzhou Branch	Vice President of Retail	EMBA2015
Tingwei Han	Jic Leasing Shanghai Co., Ltd.	Senior Marketing Director	FMBA2012
Emma Han	Bayer Healthcare Co., Ltd.	Retail Strategy Manager	MBA2013
Harry Han	Opplle Lighting	CFO	EMBA2017
Li He	Harvest Capital Management Co., Ltd.	Director	MBA2009
Wei Hong	Shanghai Menon Animal Nutrition Technology Co., Ltd.	General Manager	EMBA2013
David Huang	Bank of Shanghai	Senior Manager	FMBA2015
Dana Huang	Magna Automotive Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Finance Director	EMBA2017,CFO2016
Tony Huang	Shanghai Yangzijiang Construction (Group) Co., Ltd.	Deputy General Manager	EMBA2012
Yan Jia	Yunnan International Trust Co., Ltd.	President Assistant	FMBA2014
David Jiang	China Minsheng Investment Group	Audit Director	EMBA2018
Roger Jiang	China Europe International Business School	Student	MBA2018
Mercury Jiao	Deloitte & Touche Financial Advisory Services Ltd.	Associate Director	FMBA2017
Yan jin	Didi Chuxing	Sr Finance Manager	FMBA2016
Jett Ke	Sumscope	General Manager	MBA2008
Jianhui Lei	Far East Holding Group Co., Ltd.	Chief Investment Officer	EMBA2002
Edward Li	LightsOn interactive Co., Ltd.	General Manager	EMBA2015
Deyong Li	International Far Eastern Leasing Co., Ltd.	Senior Account Manager	FMBA2017
Gaoyong Li	Mondi Group	General Manager	EMBA2014
Haiping Lee	Huasu Holdings Co., Ltd.	Vice President	MBA2000
Raymond Li	Shanghai JunYue Law Firm	Senior Partner	EMBA2010
Jian Li	WanJia Asset Management Co., Ltd.	Director of Institutional Sales Department	FMBA2014
Juanjuan Li	Shanghai Paipaidai Financial Information Services Co., Ltd.	HRVP	FMBA2017
Meiyong Li	Sanpower Group Corporation	Assistant President	FMBA2015
Qiang Li	Grandall Law Firm	Partner	EMBA2013
Tiezheng Li	Shanghai Paipaidai Financial Information Services Co., Ltd.	Founder	FMBA2014
Wen Li	China Universal Asset Management Co., Ltd.	Chairman of The Board	EMBA2010
Xianwang Li	Tianan Baiying Insurance Co., Ltd.	President	FMBA2015
Yayuan Li	China CITIC Bank Shanghai Branch	Assistant to GM	FMBA2017
Xing Lian	Sealand Innovation Capital Management Co., Ltd.	Managing Director	EMBA2014
Dingbang Liao	Castleton Commodities International	Vice President	FMBA2015

姓名	公司	职位	班级
林世春	上海彩亿信息技术有限公司	总经理	EMBA2015
林铄	横琴金投国际融资租赁有限公司	战略发展部总经理	EMBA2017
刘爱森	森特士兴集团股份有限公司	董事长	EMBA2010
刘海蛟	众安在线财产保险股份有限公司	健康险事业部总经理	FMBA2016
刘汉超	河南中原联创投资基金管理有限公司	副总经理	EMBA2012
刘建	华夏幸福基业股份有限公司	资深规划师	FMBA2016
刘琦开	上海复星高科技(集团)有限公司	创始管理合伙人	EMBA2013
刘秋明	中民投资管理集团有限公司	总裁	EMBA2010
刘震	江苏公证天业会计师事务所(特殊普通合伙)常熟分所	合伙人 分所所长	FMBA2012
刘作虎	深圳市万普拉斯科技有限公司	首席执行官	EMBA2013
陆峰	微家实业(上海)有限公司	创始人 总裁	CEO2016
陆华艺	嘉实财富管理有限公司	高级产品总监	FMBA2017
陆文佳	富国基金管理有限公司	副总经理	EMBA2011
罗剑超	杭州秉荣投资管理有限公司	总经理	EMBA2010
马晓威	北京爱车科技有限公司(第一车网)	首席执行官	EMBA2001
穆海洁	汇付天下有限公司	高级副总裁	EMBA2011
倪立	北京银行上海分行	副总	MBA1997
欧阳坚	上海金浦智能科技股权投资基金	高级合伙人	EMBA2013
欧阳平	银河源汇投资有限公司	投资总监	FMBA2014
祁钢	通汇诚泰商业保理(天津)有限公司	常务副总经理	FMBA2017
邱凌云	深圳麦克韦尔股份有限公司	副总裁	EMBA2013
曲静渊	经纬创投(北京)投资管理顾问有限公司	董事	EMBA2011
沈斌	上海两鲜电子商务有限公司	董事长	CELC2016
沈懂柴	上海巨哥电子科技有限公司	总经理	EMBA2015
盛雷	星展银行(中国)有限公司上海分行	执行董事	MBA2002
施震强	安永(中国)企业咨询有限公司	合伙人	FMBA2012
石军	协鑫集成科技股份有限公司	财务总监	FMBA2014
时永坤	国银金融租赁股份有限公司	部门总经理	EMBA2014
宋佳音	上海摩九文化传媒有限公司	首席运营官	EMBA2011
宋旭军	德勤管理咨询(上海)有限公司	合伙人	MBA2004
苏仁宏	上海湖杉投资管理有限公司	创始人 CEO	EMBA2014
孙宝磊	泰尔茂(中国)投资有限公司	战略企划总监 法务总监	EMBA2014
唐从亮	新加坡 Bright Ruby Resources	财务副总裁	FMBA2016
陶新华	北京新领先医院科技发展有限公司	董事长 总裁	EMBA2010
田泽望	云南国际信托有限公司	总裁	EMBA2014
王灿	上海复星高科技(集团)有限公司	执行董事 高级副总裁兼 CFO	EMBA2012
王朝阳	凤凰自行车集团	总裁	EMBA2010
王宏杰	山东省诚信行物业管理有限公司	董事长	EMBA2006,HEMBA2018
王晖	中民未来控股集团有限公司	董事长	EMBA2005
王俊	浙江卫视	总监	EMBA2011
王丽好	洪泰资本控股	总监	FMBA2016
王萌萌	360健康(上海优易信息科技有限公司)	资深技术总监	EMBA2017
王明潭	上海协动营销咨询有限公司	总经理	MBA1997
王文平	复星旅游文化集团	副总裁兼首席财务官	EMBA2016
王宇	华菁证券有限公司	执行董事总经理	FMBA2013
王玉山	陆家嘴国际信托有限公司	营销中心副总经理	FMBA2016
王中磊	华谊兄弟传媒股份有限公司	执行总裁	CEO2007
温勇	上海斯欧智联信息技术有限公司	总经理	MBA1997
温志杰	德勤管理咨询(上海)有限公司	副总监	MBA2009
文鹏飞	深圳市德迅投资有限公司	执行董事	FMBA2017
邬雪梅	太平财产保险有限公司	运营管理部总经理	FMBA2017
吴代林	江苏民营投资控股有限公司	副总裁	EMBA2009
谢琨	中信证券股份有限公司上海分公司	首席理财顾问	FMBA2017
谢鸣	中国人民政治协商会议苏州市委员会	原副主席	EMBA2000
熊翔儀	悦子阁(上海)健康服务有限公司	创始人	EMBA2011
徐波	深圳市架桥资本股份有限公司	董事长	EMBA2005
徐经纬	平安养老保险股份有限公司	直投一部副总裁	FMBA2016
徐庆	美安盛商务咨询(上海)有限公司	董事	MBA2004
徐伟	上海景林资产管理有限公司	资深分析师	MBA2009
徐晓华	中信银行武汉分行	行长	EMBA2012
许方圆	德汇融资租赁有限公司	总裁	FMBA2017
许刚	重庆巴恩股权投资基金管理有限公司	董事长兼总经理	EMBA2013
杨竟	恒丰银行股份有限公司南京分行	投资银行部兼任资产管理部负责人	FMBA2017
伊力扎提·艾合买提江	中国对外经济贸易信托有限公司	总经理	EMBA2009
俞江虹	上海麦腾永联创业投资管理有限公司	创始合伙人	EMBA2012
俞胜琴	陆家嘴国际信托有限公司	租赁保理部总经理	FMBA2013
张晨	建银国际(控股)有限公司	助理副总裁	MBA2018
张德旺	上海创业接力科技金融集团	董事长	EMBA2003
张耕悦	陆家嘴国际信托有限公司	金融机构部总经理	FMBA2013
张捷	上海中侨职业技术学院护理与健康学院	创始人 院长	EMBA2001
张可	上海创丰投资管理股份有限公司	合伙人 副总经理	MBA2004
张妍妍	清科集团	管理合伙人	EMBA2016
张要辉	平安信托责任有限公司	高级经理	FMBA2018
张瑜	浙江天堂硅谷资产管理集团有限公司	管理合伙人	EMBA2007
张圆圆	信永资本控股有限公司	董事总经理	FMBA2015
赵颖	瑞士银行上海分行	副董事	FMBA2016
赵悦	招商银行股份有限公司海口分行	分行行长	EMBA2005
钟建文	上海寰投信息科技有限公司	创始人	EMBA2009
周琪	上海量锐网络科技有限公司	首席执行官	FMBA2013
周晓栋	海通新创投资管理有限公司	董事总经理	FMBA2012
朱险峰	上海联升投资管理有限公司	董事 合伙人	EMBA2011
邹伟斌	180 数字技术	首席发展官	EMBA2013

Name	Company	Position	Class
Link Lin	Shanghai Caiyi Information Technology Ltd.	CEO	EMBA2015
Shuo Lin	Hengqing Financial Investment Leasing Co., Ltd.	General Manager of Strategic Development Department	EMBA2017
Aisen Liu	Center International Group Co., Ltd.	President	EMBA2010
Lansing Liu	ZhongAn Online P&C Insurance Co., Ltd.	Director of Health Insurance Division	FMBA2016
Hanchao Liu	Zhongyuan Lianchuang Capital	Vice President	EMBA2012
Wiley Liu	China Fortune Land Development Co., Ltd.	Senior Planner	FMBA2016
Jack Liu	Shanghai Fosun High-technology (group) Co., Ltd.	Managing Partner	EMBA2013
Trimmy Liu	CMIG Capital	President	EMBA2010
Zhen Liu	Jiangsu Gongzheng Tianye Certified Public Accountants	Partner	FMBA2012
Pete Lau	OnePlus Technology (shenzhen) Co., Ltd.	CEO	EMBA2013
Peter Lu	Whome Industrial (Shanghai) Co., Ltd.	President	CEO2016
Huayi Lu	Harvest Capital Management Co., Ltd.	Senior Product Director	FMBA2017
Wenjie Lu	Fullgoal Fund Management Company	Vice President	EMBA2011
Jianchao Luo	Hangzhou Bingrong Investment Management Co., Ltd.	General Manager	EMBA2010
Xiaowei Ma	Beijing Loving Car Science and Technology Co., Ltd.	CEO	EMBA2001
Helen Ma	China PnR Co., Ltd.	Senior Vice President	EMBA2011
Ni Li	Bank of Beijing Shanghai Branch	Deputy General Manager	MBA1997
James OuYang	Shanghai Jinpu	Senior Partner	EMBA2013
Ping Ouyang	Galaxy Yuanhui Investment Co., Ltd.	Investment Director	FMBA2014
Eric Qi	Tonghui Cheng Tai Commercial Factoring (Tianjin) Co., Ltd.	Deputy General Manager	FMBA2017
Alex Qiu	Shenzhen Smoore Technology Ltd.	Vice President	EMBA2013
Jingyuan Qu	Matrix Partners China	Director	EMBA2011
Leo Shen	Shanghai Fresh Fresh Ecommerce Co., Ltd.	Chairman	CELC2016
Chongfei Shen	Magnity Electronics Co., Ltd.	CEO	EMBA2015
Ray Sheng	DBS Bank (China) Limited	Executive Director	MBA2002
Frank Shi	Ernst & Young (China) Advisory Limited	Partner	FMBA2012
Hugh Shi	GCL System Integration	CFO	FMBA2014
Yongkun Shi	CDB Leasing Co., Ltd.	General Manager	EMBA2014
Jane Song	Motionone Communications	Chief Operation Officer	EMBA2011
John Song	Deloitte Consulting (Shanghai) Co., Ltd.	Partner	MBA2004
Tony Su	ALLIN CAPITAL	Founding Partner & CEO	EMBA2014
Barry Sun	Terumo (China) Holdings Co., Ltd.	SPD Director	EMBA2014
Tony Tang	Bright Ruby Resources	Vice President	FMBA2016
Wallace Tao	Beijing New Leading Medical Science and Technology	Chairman of The Board	EMBA2010
Zewang Tian	Yunnan International Trust Co., Ltd.	President	EMBA2014
Robin Wang	Shanghai Fosun High-technology (group) Co., Ltd.	Executive Director & CFO	EMBA2012
Zhaoyang Wang	Shanghai Phoenix	Chairman	EMBA2010
Hongjie Wang	H&C Property Management	Chairman	EMBA2006.HEMBA2018
Hui Wang	CMIG Future Life	Chairman	EMBA2005
Jun Wang	Zhejiang Satellite TV	Director	EMBA2011
Lily Wang	Aplus Capital	Director	FMBA2016
Mengmeng Wang	Shanghai Youyi Information Technology Co., Ltd.	IT Director	EMBA2017
Martin Wang	Shanghai Xiedong Marketing	General Manager	MBA1997
Tony Wang	Fosun Tourism and Culture Group	Vice President & CFO	EMBA2016
Yu Wang	Huajing Securities	Executive Director	FMBA2013
Henry Wang	Lujiazui International Trust Co., Ltd.	Deputy General Manager	FMBA2016
James Wang	Huayi Brothers Media Group	CEO	CEO2007
James Wen	China-soa (Shanghai) Co., Ltd.	General Manager	MBA1997
Zhijie Wen	Deloitte Consulting (Shanghai) Co., Ltd.	Associate Director	MBA2009
Flair Wen	Decent Capital	Executive Director	FMBA2017
Celina Wu	Taiping General Insurance Company	General Manager of Operation Management Department	FMBA2017
Dailin Wu	Sumin Investment Holdings Co., Ltd.	Vice President	EMBA2009
Jun Xie	Citic Securities	Relationship Master	FMBA2017
Ming Xie	National Committee of Chinese People's Political Consultative Conference	Former Vice President	EMBA2000
Stacy Hsiung	The Yuezui Resort	Founder	EMBA2011
Bo Xu	Bridge Capital	CEO	EMBA2005
Jingwei Xu	Ping An Annuity Insurance Co., Ltd.	Vice President	FMBA2016
David XU	American Securities Capital Partners LLC	Director	MBA2004
Wei Xu	Greenwoods Asset Management	Senior Analyst	MBA2009
Xiaohua Xu	China CITIC Bank Wuhan Branch	President	EMBA2012
Fangyuan Xu	Doowin Financial Leasing Co., Ltd.	President	FMBA2017
Gang Xu	Baen Equity Investment Fund Management Co., Ltd.	General Manager	EMBA2013
Jing Yang	Hengfeng Bank, Nanjing Branch	Assistant GM of Investment Banking Department	FMBA2017
Yilizhati Aihemaitijiang	China Foreign Economy And Trade Trust Co., Ltd.	General Manager	EMBA2009
John Yu	Shanghai Mytech Venture Capital Management Co., Ltd.	Founding Partner	EMBA2012
Shengqin Yu	Lujiazui International Trust Co., Ltd.	General Manager of Lease Factoring Department	FMBA2013
Jeremy Zhang	CCB International	Assistant Vice President	MBA2018
Dewang Zhang	Shanghai Step Holdings Co., Ltd.	President	EMBA2003
Gengyue Zhang	Lujiazui International Trust Co., Ltd.	General Manager of Financial Institution Department	FMBA2013
Jie Zhang	Shanghai Zhongqiao College Nursing and Health Sch.	President	EMBA2001
Kelvin Zhang	Shanghai Tronfund Management Inc.	Vice President	MBA2004
Jessica Zhang	Zero2IPO Group	Managing Partner	EMBA2016
Yaohui Zhang	Ping An Trust Co., Ltd.	Senior Manager	FMBA2018
Yu Zhang	Zhejiang Silicon Paradise Asset Management Group	Managing Partner	EMBA2007
Carol Zhang	Infinity Reliance Group Holding Co., Ltd.	Managing Director	FMBA2015
Ying Zhao	United Bank of Switzerland Shanghai Branch	Associate Director	FMBA2016
Yue Zhao	China Merchants Bank Haikou Branch	President of Haikou Branch	EMBA2005
Rachel Zhong	Yiminbang.com	Founder	EMBA2009
Qi Zhou	Shanghai Quantinfo Technology Co., Ltd.	CEO	FMBA2013
Mervin Zhou	Haitong Auspicate Capital Management Co., Ltd.	Managing Director	FMBA2012
Franc Zhu	Shanghai Liansheng Investment Management Co., Ltd.	Partner	EMBA2011
Mentor Zou	180.ai	Senior VP	EMBA2013



中欧管理委员会

中方院长 李铭俊教授
 欧方院长 迪帕克·杰恩教授
 副院长兼教务长 丁远教授
 副院长兼中方教务长 张维炯教授

副教务长 王高教授
 副教务长 忻榕教授

中欧教授

白果博士
 战略学

理查德·卡尼博士
 战略学

车嘉华博士
 经济学

陈杰平博士
 中坤集团会计学教席教授

陈少晦博士
 管理实践学

陈世敏博士
 朱晓明会计学教席教授

陈威如博士
 战略学

蒋凤桐博士
 管理学

蒋炯文博士
 市场营销学

乔维思博士
 金融学

庄汉盟博士
 管理学

杜雯莉博士
 管理学

丁远博士
 法国凯辉会计学教席教授

方二博士
 市场营销学

方跃博士
 决策科学

樊景立博士
 荷兰银行管理学教席教授

范悦安博士
 管理学

龚焱博士
 管理实践

韩践博士
 管理学

黄生博士
 金融学

黄钰昌博士
 西班牙巴塞罗那储蓄银行
 会计学教席教授

迪帕克·詹恩博士
 市场营销学

姜建清博士
 金融学

金台烈博士
 飞利浦管理学教席教授

李秀娟博士
 管理学
 米其林领导力和人力资源管理
 教席教授

李尔成博士
 管理学

李铭俊博士
 管理学

林宸博士
 市场营销学

吕文珍博士
 管理学

莫伦博士
 战略学

朴玪煥博士
 市场营销学

路莉博士
 会计学

沙梅恩博士
 国际商务与战略学

白诗莉博士
 市场营销学

芮博澜博士
 经济学

芮萌博士
 金融学 and 会计学
 中坤集团金融学教席教授

杰弗里·桑普勒博士
 管理学

书博承博士
 管理学

盛松成博士
 经济学与金融学

苏锡嘉博士
 会计学

蔡舒恒博士
 管理学

蔡慕修博士
 会计学

倪科斯博士
 运营管理学

方睿哲博士
 成为基金创业学教席教授

王安智博士
 管理学

王高博士
 市场营销学

王婧博士
 市场营销学

王琪博士
 市场营销学

王泰元博士
 创业学

杰克·伍德博士
 管理学

巫和懋博士
 经济学

巫厚玮博士
 经济学

吴敬琏博士
 宝钢经济学教席教授

向屹博士
 市场营销学

谢晓晴博士
 运营管理学

忻榕博士
 管理学
 拜耳领导力教席教授

许斌博士
 经济学与金融学
 吴敬琏经济学教席教授

许定波博士
 法国依视路会计学
 教席教授

许小年博士
 桑坦德银行经济学与
 金融学教席教授

余方博士
 金融学

张华博士
 金融学

张维炯博士
 战略学

张逸民博士
 金融学

张宇博士
 战略学

赵先德博士
 京东运营及供应链管理
 学教席教授

赵欣舸博士
 金融学 and 会计学

郑雪博士
 管理学

周东生博士
 市场营销学

朱天博士
 经济学

朱晓明博士
 中天集团管理学教席教授

研究中心

案例研究中心
 主任：陈世敏教授

中国民营企业研究中心
 主任：张维炯教授

中欧卫生管理与政策中心
 主任：蔡江南教授、陈少晦教授

中国服务外包研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧陆家嘴国际金融研究院
 院长：姜建清教授
 常务副院长：盛松成教授

中欧·中国创新中心
 主任：黄钰昌教授、韩践教授

中欧·上海市浦东服务经济研究院
 主任：朱晓明教授、佩德罗·雷诺教授

中国企业全球化中心
 联合主任：忻榕教授、张华教授

中欧新兴市场研究中心
 主任：吕文珍教授

中欧家族传承研究中心
 主任：李秀娟教授、芮萌教授

上海数字化与互联网金融研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧艺术人文研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧－世界银行中国普惠金融中心
 主任：盛松成教授

中欧－普洛斯供应链与服务创新中心
 主任：赵先德教授

中欧众创研究院
 主任：朱晓明教授、张维炯教授

中欧财富管理研究中心
 主任：芮萌教授

中欧上海跨境电子商务研究中心
 主任：朱晓明教授

中欧静安国际时尚产业研究中心
 主任：王婧教授

中欧数字经济和智慧企业研究中心
 主任：方跃教授、方二教授、
 韩践教授