

TEN YEARS SAVOUR: FROM PLAIN FOOD TO GRAND BANQUET

“我要做餐饮业的路易威登，把店开到纽约、巴黎、米兰、伦敦、瑞士、东京……我希望有路易威登的地方就有俏江南。”
——张兰

十年寻味： 粗茶淡饭成就饕餮盛宴 ——专访俏江南集团董事长张兰

文_郭婷婷 责任编辑_郭婷婷

每当夜幕降临，LAN CLUB的暧昧灯光就缓缓跳跃起来。在这里，你极有可能偶遇加拿大前总理、法国财政部部长、创建尤伦斯基金会的尤伦斯夫妇、宝马公司总裁等社交场上的常客。

■新贵族“汪小菲先生”

张兰的儿子汪小菲，俏江南集团执行董事，被称作“俏江南集团第二代领导人”。他们既是母子，又是伙伴。张兰管儿子叫“汪小菲先生”，在公司有意淡化母子关系，希望儿子能有独立的经营理念和做事业的想法。汪小菲也明白母亲的用意，在公开场合曾说过“未来俏江南会成为一个公众公司，将来谁是领导人要看董事会的决定”。

事实上汪小菲现在已经领导创建了俏江南旗下另外两大品牌，针对顶级商务人士的高档奢华会所“蘭”（LAN CLUB），和针对年轻时尚人群的顶级时尚概念品牌餐厅“SUBU”。对于创建两个新的餐饮品牌，汪小菲表示：“我不是为了证实什么，而是想要为公司做些事情。”

最高的时候，“蘭”一天的营业额超过108万元。汪小菲的出现，似乎为俏江南带来了无限的可能。



■布蔡尔到访“蘭”

一个女人，把餐馆做成了中国顶级奢华的会所，把饭店开到了纽约新世贸摩天大楼。我问张兰：“你的创业资本是多少钱？”她答13万（人民币）。“你现在有多少钱？”“胡润去年把我排在餐饮富豪榜第二名，资产25亿。”一个热爱生活的女人，一家成功的餐饮连锁集团，从13万到25亿的路，艰难自不用说，是什么让张兰一路逆着时代大潮奔跑始终热情不减？俏江南集团董事长张兰的成功秘诀确实无数人想探究。

■无所拥有的丰富

张兰穿着考究气质优雅，举止间透露着活泼的性格，亲切可人。但当她从儿时艰苦的岁月中寻找记忆碎片的时候，我们仍然可以看到当年那个扎羊角辫着花衣衫的放牛妹。

“我10岁的时候随被下放的父母来到湖北孝感，睡在鸡窝猪圈旁的黄土炕，和伙伴们玩坟头采蘑菇，树上摸鸟蛋。那时候特别幸福，蓝天白云，在美丽的山麓下放牛放羊，无忧无虑……小时候喜欢与狼为伍，我在这个田埂上，狼就在那个田埂上陪着我一起走，有时候没狼了还觉得寂寞呢。”

张兰具有感染力的表达方式和童年时期在山区里的日子仿佛有着千丝万缕的关系——生动，又充满了艰险的生活。时代变迁给了张兰不同的生活经历，这也是她最为宝贵的人生财富。

难得的是，张兰在一个不易展现个性的年代坚守住了自己独特的一面。20世纪70年

代中期，在湖北农村待了10年之久的张兰，随父母回到了北京。她总是穿着前卫新潮，思维领先于同龄人。高中毕业后凭借篮球特长，被特招到北京市轻工业局，之后顺利考上了大学，调到北京市建工局，捧起了那个年代人人都羡慕的“铁饭碗”。然而按部就班的工作，并没有锁住年轻的张兰渴望已久的财富梦，她毅然决然放弃了“铁饭碗”，迈出了国界大门。

张兰真诚地说道：“在加拿大的几年里虽然孤寂灰暗，却让我受益匪浅，当时能够出国留学是一件令人羡慕的事情。而我的目的很直接也很简单，就是为了赚钱。一个人必须对自己的未来有所规划，不能做井底之蛙。”第一份“打黑工”就是洗盘子，1小时3.5美元，她每天穿梭于4家餐馆，连续干16个小时。“一天挣的钱相当于当时国内一个月的工资。”为了挖到人生的第一桶金，她做过很多苦劳力的工作——在美发店帮过工，甚至在餐馆扛过猪肉。“在餐馆打工，每天进店就有无数的事情等着你，卸车扛猪肉，一扇猪就有上百斤，其中的辛苦常人无法体会。”资本的原始积累让张兰倍感艰辛，她不舍得花钱租房，而是寄宿在一对台湾夫妇的家里。免费的地下室是以小保姆的身份换来的，每天早上6点准时给老爷子熬好麦片，给患病的老太太洗身子，在这个上无片瓦下无寸土的暗室里度过了3个春秋。

有些人天生就对财富很敏感，最终获取成就的往往也是这些嗅着财富气息、逆着时代大潮奔跑的人。

3年后的圣诞节前夕，张兰攥着第一桶创业资金——2万美元，放弃加拿大绿卡，放弃“华人选美大赛冠军”头衔和国外留学生活的美好前景，回到了市场经济刚刚开始的中国，创业生涯的序幕就此拉开。用张兰的话说：“我感觉离自己的梦想又进了一步。”



从阿蓝酒家到俏江南集团

回国几个月后，13万元人民币的启动资金有了去处，东四胡同里的阿蓝酒家悄然开张了。一开始，张兰自己掌厨，还当过跑堂，掌柜，开票，采购，哪个环节缺人手时自己就顶上去。当时有朋友告诫她说，干上餐饮后的女人会变得很丑，因为柴米油盐酱醋茶事事要操心，离油烟又近，是份苦活儿。但是张兰做了餐饮这个“勤行”，却不见被油烟“侵蚀”的样子，反而是越活越有女人的姿色和丰韵。

在店面的设计中，也突显了张兰的艺术品位。阿蓝酒家装修时，她一个人跑到四川郫县，带了一帮当地的竹工上山砍竹子，用火车把13米长，碗口粗的竹子运到了北京。随后，“阿蓝酒家”就变成了南方的竹楼。她还亲手在竹墙上画画做装饰，有设计感的菜品和幽雅的环境让小餐馆很快就有了知名度。

从“阿蓝酒家”到后来的“百鸟园花园鱼翅海鲜大酒楼”，随着生意不断做大，张兰也有了新的困惑。在完成了资本的原始积累以后，人往往会自然地停下脚步来思考，下一步追求的是什么？该向何方发展？2000年时，张兰已经有了600万元的资产，但人生的瓶颈也随之显现了。“我开始重新审视自己的定位，经过深思熟虑，我做出了一个惊人的决定——卖掉所有店铺！”这个似乎让所有人不

敢想象的事情，她说到就做到了。

在国外的几年，张兰深知外国人对中餐的评价：法国大餐，中国小菜。这一次的上路，张兰决心要干大事——打造一个国际的中餐品牌。于是，张兰开始创建“俏江南”，专攻以“写字楼”为标志的商务人群市场。

当时不少人劝她，高档写字楼租金高，投资大，客源少，风险太大了。然而张兰有自己的想法：白领消费者最具理性，如果这个地方确实符合他们的口味，他们会带朋友来。“俏江南不靠大肆的广告宣传，靠的是消费者的理性选择。”定位白领市场的同时，俏江南也开始了觊觎全球商务人士的认同。首家店选址在国贸，张兰要选择一个高点，让全球的商务人士在最快的时间之内了解中国的饮食文化；其名“俏江南”，意在要创建的是一个代表中国特色的国际品牌，让人一听就知道来自于中国。“很多外国人的眼中，江南的小桥流水最具中国特色，所以，我们就叫‘俏江南’”。

门口一座拱桥木板，两丛翠竹掩映桥边，精致的藤椅，手编的竹帘饰物，江南风情就这样展现；流光溢彩的美式冰吧，意大利简洁的吊灯，使中式餐厅又平添了几分西式的现代感。包间的名字更是考究，全部取自宋词词牌名：西江月、醉花荫、念奴娇……中西艺术结

合得没有生涩和勉强之感……近几年大热的混搭风格，俏江南早在2000年时就开始领风气之先了。

俏江南的起步阶段得到了很多人的青睐，但是人生不会总是一帆风顺。2003年的“非典”就给张兰带来一场不小的震撼。“当时的北京城就像是一座空城，马路上几乎看不到几个人，更别说到餐厅来吃饭了。很多餐厅都维持不下去倒闭了。身边的朋友也都劝我先关门过了这段时间再说吧，我也动摇过，但是我看到店里那些叫我妈妈的员工孩子们，我就必须坚强起来，为了他们我也要挺下去。我开着车到各个药店去买板蓝根、消毒液，回来后亲自给他们熬药、给宿舍消毒，我们的员工在非典时期没有一个倒下。他们都对我说，张总现在生意不好工资就给我们减半吧，我听了真的是十分感动。非典时期让我和我的员工们结下了深厚的情谊。”

经历了非典之后俏江南依然存在，并在之后以每3个月开一家新店的速度扩张：从第一家国贸中心店开始，万泰北海大厦、恒基中心、嘉里中心、盈科中心……到今天俏江南已经在北京、上海等地开设了近50多家连锁店。俏江南一次次的飞跃，也完成了张兰自身的进步和成长。但是她坚持说：“我带领的团队，永远都在创业期！”



TIPS:

■ 世博会上的俏江南

2010年上海世博会让张兰和俏江南有了充分展示的机会，俏江南集团在世博园区共设有四家餐厅：俏江南世博轴店——世博轴唯一中式正餐厅；俏江南世博C店——首席商务美食旗舰店；俏江南STEAM蒸——新概念健康休闲美食；俏江南蘭咖啡——分享美景与惬意时光的咖啡馆。

从理念上看，“俏江南”致力于向世界传播中国餐饮文化，一直都将品牌文化融入经营服务之中。无论是店面的装潢还是菜品的创新，都体现出“差异化”的竞争策略。张兰一直主张将艺术时尚与餐饮文化结合的思想贯彻在每一家店面。世博店的装修以中国红为主色系，搭配中式古典窗格、老木门及中国画对应主题。在设计上采用经济、环保、可重复的材料营造优雅、舒适的就餐环境，既体现俏江南的中国气质也达到了环保的目的。

张兰显然不是一个纯粹的商人，她在用艺术家的行为方式管理俏江南。俏江南的装修达到登峰造极的是双子座大厦中的LAN CLUB，设计费创下1200万元天价。她的餐厅，从装饰设计到菜品名称，都经过精心的艺术设计。张兰采用水的框架构建整个艺术空间，融瀑布、水池、水帘于一身，在水与光的交接中，营造出一种美妙的东方情调。也正因此，如今提起俏江南，几乎没有人不知道它的名字，可以说它是餐饮业品位、身份、时尚的代表。“好的企业家也可以是个艺术家。”张兰的高论总是在意料之外，却又在情理之中。在她的商业道路上，美学品位和商业手腕一样至关重要，至今令她战无不胜。

十周年暨是创业的开端

从2000年开始创办的俏江南至今整整十周年了。张兰在春暖花开的四月精心策划了一个大型庆典，动机是答谢所有的员工和社会友人的支持。作为一家本土餐饮企业，俏江南要在海外上市的蓝图不得不引人关注，这家土生土长的小餐馆到底要成多大的气候呢？

未来2到3年时间内，俏江南集团计划让连锁餐厅在全球的数量发展到100家，同时完成俏江南集团的重组及境外上市。张兰表示，在俏江南力求治理更加扎实，业绩更加漂亮的时候，“上市可以让俏江南成为一个百年品牌，也会给投资人带来更大的回报。”

为实现连锁中餐的标准化、规范化，张兰已启动了

庞大的培训计划：跟外地旅游学院挂钩、与25所大学合办俏江南班，培训服务员、厨师，然后再集中到俏江南自己的培训中心进行军事化培训，这个培训周期要1至2年；张兰要求每道菜的选料、火候都要实现量化的标准。“要让全世界的消费者吃到的都是一个味道，如果做不到，我们就开不了世界连锁店。”

此外，张兰从麦当劳、可口可乐、宝马等国际知名公司引进了职业经理人，充实俏江南的管理队伍，学习经验，加强对国际市场的了解，同时，俏江南还雇佣了多名外籍留学生作为自己的市场推广人员，让他们作为拓展国际消费群体的触角伸出去。

“我要做餐饮业的路易威登，要把店开到纽约、巴黎、米兰、伦敦、瑞士、东京……我希望有路易威登的地方就有俏江南。”

对于成就和苦难张兰都轻描淡写，我追问成功背后的秘诀，她对此付之一笑：“看似复杂的事情其实原因往往简单。通向宏大梦想的路就是脚踏实地的工作。” **MCE**

世间的确有一些东西，能让金钱无地自容。这里，介绍几款足以令金钱黯然失色的跑车，它们是真正的艺术品。

EUROPA SPEED

欧罗巴时速 ——精致手工跑车“范儿”

文、图_赵昂 责任编辑_顾晓欢

常言道：金钱并不是万能的。对此，一些人可能不以为然。但是不可否认的是，这世间的确有一些东西，能让金钱无地自容。这里，我们要介绍的就是这样几个与众不同的“家伙”。这些可以让金钱黯然失色的艺术品，即便身家百万也未必有缘拥有。正所谓物以稀为贵，未得之，则必将神往。



“如果你把金钱当成上帝，它便会像魔鬼一样折磨你”

——亨利·菲尔丁



“风之子”——Pagani Zonda R

如果提到意大利的跑车，你仍然只能说出台法和兰博基尼，那就太落伍了。如果说Enzo已经将法拉利的造车艺术推向极致的话，Pagani Zonda的问世则展现了亚平宁半岛的另一种狂热。因为与之相比，法拉利的“身形”太过羸弱了。

眼前的这辆Pagani Zonda R堪称“赛道幽灵”。作为1款手工打造的超级跑车，Pagani Zonda全系车型强悍异常，仅入门级功率就以500 HP起步。这是什么概念呢？就是说1辆入门级的Zonda的最大马力相当于二三辆“大公共”。试想如此强大的动力，作用于一吨重的碳纤维车体上，其加速能力也就可见一斑了。

Pagani Zonda R，定位于专业级量产赛车，注重纯正的竞技驾驶感受。这也是高端专业玩家所看重的。该车的动力系统由AMG亲自操刀调教。在奔驰CLK-GTR赛车的AMG 6.0L V12自然吸气发动机的基础上，重新改造之后的Zonda R，最大输出功率直逼750hp/7500rpm，峰值扭矩达710Nm。配以Sequential 6前速变速箱，可令换挡时间大为缩短。值得一提的是Pagani Zonda R的整备质量仅为1070kg，从静止加速到100km/h只需3.2秒。这都得益于碳钛混合车身和全车空气动力套件。

2009 Pagani Zonda R，官方售价约为146万欧元。

• **笔者点评：**比起某些版本的布加迪威龙，Pagani Zonda R的性价比相当不错，具备了叫板Ferrari FXX的资本。

• **优点：**终极性能、无懈可击、专业赛车感受

• **缺点：**千金难买、全球计划生产16台



TIPS:

■ 范儿

原为戏曲行话，亦称“份儿”。指京剧演员唱念做打的技巧要领、窍门或方法。现多用于形容派头、气质，表意抽象。

■ 亨利·菲尔丁

[Henry Fielding, 1707年4月22日—1754年10月8日]
18世纪英国最杰出的小说家，戏剧家。其代表作品《汤姆·琼斯》对后世影响极大。

■ MR

代表发动机中置，后轮驱动。



“复古的典范”——Wiesmann GT MF 5

即使你从未听说过“她”的芳名,也很正常。因为直到1985年,一对名不见经传的德国兄弟才赋予“她”艺术的生命。感谢那一年的Essen车展,让我们在若干年后了解了这个“80后”的汽车品牌,记住了维斯曼(Wiesmann)这个名字。

Wiesmann GT MF5, 稀世复古跑车的代言,传统与现代完美融合的尤物。从外观上看,“她”就像一款地道的老爷车,只能从流线的车体造型和车尾的扰流翼看出这是一款跑车,内饰方面同样是极其简约。仪表的排列和手工缝制的面板,让人自然而然地联想到20世纪中期的造车风格。而性能方面,维斯曼GT MF5却一点都不简单。

这款跑车拥有一颗由宝马悉心调教的“心脏”,排量5L的V10发动机,最大可输出507 HP。压缩比12:1,最大扭矩520Nm。如此张扬的动力系统,足以帮助Wiesmann GT MF5在3.9 S内完成从静止到100km/h的加速。

据悉,该车预计售价为17.89万欧元。

- **笔者点评:** 复古跑车的典范,性价比不错的气质型跑车。
- **优点:** 复古的典雅气质、性能出众
- **缺点:** 中控台布局零散



“黑色郁金香”——Spyker C8 Laviolette LM85

在汽车界,至尊和经典的车型往往出自手工打造。抛开劳斯莱斯和宾利不论,我们先将目光集中在郁金香的故乡。伴随着风车的摇动,一个百年品牌的身影渐渐清晰。

经历了两次世界大战的洗礼,“螺旋桨”车标已经融进了世爵(Spyker)的跑车文化中。无论科技如何变迁,世爵人始终坚持花700小时—1000小时,用双手敲打出一款稀世珍品。眼前的这款车就是最好的例证。

Spyker C8 Laviolette LM85,全球限量24台,且全部依照勒芒赛事中的GT2组别赛车手工打造。该车搭载奥迪4.2L V8发动机,最大输出功率400 HP,最大扭矩480Nm。采用MR驱动布局,全铝车身,整备质量仅为1275kg。从静止加速到100km/h只需4.5S,极速可达300km/h。

值得关注的是该车的内饰部分。与大多数世爵车型一样,复古装饰和名贵皮革的运用,使该品牌车型具有一种与生俱来的典雅气质。

目前,此款跑车在国内限售2台,预计价格不会低于509万人民币。

- **笔者点评:** 首屈一指的手工精品,世爵C8 Laviolette LM85,让世界记住荷兰!
- **优点:** 手工制造、工艺娴熟、性能卓越、内饰精良
- **缺点:** 面向高端、产量低



在古老的希腊神话中,婀娜多姿的腓尼基公主欧罗巴被奉为天神宙斯的情人。而今,在这片浪漫的土地上,经典依然在延续。只能用金钱度量的艺术永远不能成为上上品,惟有将历史的沉淀与文化的精髓相结合,方能创造出惊世骇俗的力作。MCB



BRAIN STORM

头脑风暴——你所不知道的管理

分享者：姜汝祥

我一直有一个心愿，就是把学校不教、但在商业中却是至关重要的这部分知识写出来，让做生意或者说赚钱成为最简单的一种技能，而不是少数人的专利。商业是现代社会的一个common sense（常识），而不是什么高技能。研究很多伟大企业家的历程，发现他们大多是把常识做到极致的常人，而不是什么“天才”。



常识打天下：企业家不为人知的秘密

从小学读到博士，后来到美国哥伦比亚商学院做访问学者，我在学校一共读了23年的书。直到进入跨国公司工作之后，我才发现，在现实中一些非常有价值的知识，学校却不教。在我到美国做访问学者期间，这种感受更加强烈。

我是社会学的博士，所以，看问题自然是从社会学的角度看。比如在美国的时候，我发现美国人在谈问题的时候，更多是在讲得失，为得失而争；而我们中国人则喜欢讲对错，为谁对谁错而争。

所以，我一直有一个心愿，就是把学校不教、但在商业中却是至关重要的这部分知

识写出来，让做生意或者说赚钱成为最简单的一种技能，而不是少数人的专利。我始终认为，商业是现代社会的一个common sense（常识），而不是什么高技能。研究很多伟大企业家的历程，发现他们大多是把常识做到极致的常人，而不是什么“天才”。

我把自己这些年总结的common sense（常识）归为四点：结果交换、客户价值、商业人格和百分百责任。我认为，任何一个人掌握了这四点，都可以成为一名不错的职业商人。从公司角度上讲，掌握了这四点，公司的执行力大多不会有问题，反过来，很多人勤奋却不成功，很多公司努力却不赚钱，我想，在四个

方面一定做得不够好。

这样说会不会显得有点武断？我们以“结果交换”为例：记得旅美著名历史学家黄仁宇在《万历十五年》中感叹，明朝以来，中国落后于西方列强，一个重要原因在于中国缺乏数量化管理，人们说话喜欢清谈，喜欢含含糊糊的和气，胡适先生更是直接说，每个中国人都是“差不多”先生，或者叫“圆通大师”。

有学者专门做过研究，为什么中国人喜欢“差不多”，而西方人喜欢数量化呢？原因在于思维方式的不同，西方人的思维是逻辑思维，上帝是原点，一切都从上帝推下来，层层都要讲逻辑，讲明确的递进关系，在每一

个时点，都可以往前推到原点，或者往后推到归宿，总之，一切都有明确的规则。

而中国人是人际思维，比如人与人之间的“仁”或“义”，就是一种关联，一种人与人之间的关联。因为“仁”也好，“义”也好，讲的都是人与人之间的互惠，而人与人之间的互惠是一种长期的信任关系，在任何一个时点，都不可以过多计较。一个太明确的人，会让人觉得小气，中文中有一个词，叫“斤斤计较”，这个词有着明显的贬义。

结果交换这个词的来源，其实并不是一个理论发明，而是我在经营公司的时候，活生生的一个实践。记得有一次，我与一位客户约好下午见面，上午让助理打电话确认一下。到中午临出发前，我问他情况如何，他告诉我，打电话了，但电话没有打通。

相信这样的案例，大家都会碰到，你要求另一个人去做一件事，这个人是去做了，但这个人强调的是“做”，而不是“做”的结果。就像上面我的助理一样，他打过电话了，但电话打不通，自然就没有结果。

但在商业上，如果我的助理是外包公司派来的，那我们就是两家公司，两家公司会如何处理？也许这个助理就会拿不到工资，因为我付钱交换的是“结果”，而不是他的行为。当然，没有行为，自然没有结果，但在商业上，我们没有人会花钱去购买一个人的行为而不是结果。

这个案例引起了我的思考，我在想，在每一个人做事时，是什么原因让我们觉得“做”的行为值钱，而不是结果值钱？不错，行为与结果永远是连在一起的，没有行动就没有结果，但行动与结果之间差多少？

胡适在描述“差不多”先生时，总结了“差不多”先生的特点，那就是常常说：“凡事只要差不多，就好了。何必太精明呢？”

胡适先生举了一个例子，小时候，妈妈叫他去买红糖，他买了白糖回来，他妈骂他，他摇摇头道：“红糖白糖不是差不多吗？”他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪一省？” he说是陕西。先生说：“错了。是山

西，不是陕西。”他说：“陕西同山西不是差不多吗？”

“差不多”先生长大了，在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总不精细，十字常常写成千字，千字常常写成十字。掌柜的生气了，常常骂他，他只是笑嘻嘻地赔小心道：“千字比十字只多一小撇，不是差不多吗？”

行动与结果这种关系，看起来似乎也“差不多”，但实际上差了很多。记得我在摩托罗拉公司战略部工作时，摩托罗拉战略部门有一句流行的话，那就是把公司竞争比成一个游戏的话，那么，“product is the name of the game”（产品就是这个游戏的名字）。

我想，相比公司而言，每个人行为的结果就是这个人提供的产品，没有产品，也就没有结果，这个游戏就无法往下玩。所以，结果对于现代商业社会中的每个人而言，基本上就是生存的代名词。而中国人要想成为21世纪的主角，就要走出“差不多”先生的怪圈——结果是用来交换的，而交换最基本的要求就是“精确的衡量”，而不是“差不多”。

通过这么一段说明，相信大家会理解我所说的“成功常识”，其实就是想揭示一个基本的秘密，那就是大多数伟大的企业家，他们成功的秘密并不是因为天才，而是因为他们对“商业常识”近乎痴迷的追求。



姜汝祥

- 锡恩公司首席顾问
- 企业执行力咨询第一品牌——锡恩公司创始人
- 著名战略专家、中国企业执行力第一人
- 联想董事局主席柳传志、TCL董事长李东生、万科董事长王石、格兰仕CEO梁昭贤一致推崇的实战型战略管理咨询专家
- 著有享誉业界管理畅销书《差距》、《榜样》、《请给我结果》、《颠覆》
- 美国《财富》中国唯一战略专家撰稿人

事实上，如果我们有兴趣，就会发现，无论是华人企业领袖李嘉诚，还是沃尔玛创始人山姆，在这些成功的企业家当中，大多是把结果导向、客户价值、商业人格和百分百责任等这类“常识”做到极致的人。

比如李嘉诚，幼年丧父，在父亲临死前承

诺他会承担起家庭重担，从此，便开始从一个小学徒工做起。言必行，行必果，是结果导向的典范。沃尔玛创始人山姆把客户放在第一位，是全球“客户第一”的榜样。

在研究这些伟大的企业家时，我时常被他们取得的伟大成就所深深吸引，同时也在想

一个问题，那就是作为一个普普通通的人，我们如何向他们学习？经过这些年的学习与实践，我得出一个结论，那就是伟大源于专注，奇迹出于积累。专注于结果与客户价值，专注于商业人格与百分百责任，锁定目标，专注重复，积少成多，伟大与奇迹可能就不远了。



管理改造的是制度，而不是人性

什么是责任？

所有的管理都建立在一个基本的假定之下，那就是每个人都承担自己的责任。但什么是责任？当我们讲责任的时候，事实上是在这样两个前提下进行的：

- 1.事情与自己有没有联系，与自己没有联系，就没有责任。
- 2.事情的发生过程中，自己是不是能够控制？不能够控制的，就没有责任。

所以，当我们说一个人不在责任状态的时候，事实上是在说明，第一，他认为这件事与自己没有关系，第二，他认为这件事的发生过程，自己无能为力。

责任稀释定律：人越多，越没有责任！

心理学家曾经做过一个研究，让1个人在大街上，模拟癫痫病发作，如果只有一个旁观者在场时，病人得到帮助的概率是85%，而有5个旁观者时，他得到帮助的概率却会降低到31%。

在另外一次实验中，让一座建筑屋的门底冒烟，如果只有1个人的时候，这个人会有75%的概率

如果大多数员工选择不负责任，或者进取心不强，那问题就出在制度，而不是人。

报警。然而同样的冒烟事件中，如果看见冒烟的人是3个人，报警的概率就会降到38%。

这样的实验似乎与我们的常识相反。在我们看来，千斤重担众人挑，出现问题的时候，人多自然就愈容易解决。

但科学实验得出的结论与我们的常识相反。

为什么？这涉及到群体或组织环境中的责任界定问题。从责任的两个维度，我们很容易看到问题的真相：

人越多的情况下，每个人越感到这件事与我无关。

当周围有很多人可能帮忙时，每一个人的责任感都会降低：“其他人一定会帮忙的，说不定他们已经打电话叫警察了。”都以为责任是别人的，结果却是没有人担负起责任来。

人越多的情况下，每个人越感到事件的发生过程越难控制。

在形势模糊不清的时候，每个人都希望看看别人会怎么做，以此来决定自己的行为。这种倾向就是“多元无知”：每个人都不采取措施，每个人都观察别人，每个人都在猜测：你们是在嬉戏玩耍？还是在拍电影？你们俩谁对谁错？

这就是责任稀释定律——责任在人多的环境中，就会像化学溶剂一样被稀释，人越多，个人责任感就越淡薄。

为什么越重要的事，越没有人做？

在实际执行中，很多管理者都是这种责任稀释现象的受害者。因为他们想当然地以为，一件事情越重要越紧急，就会有越多的人来处理。因此，他习惯于向员工不停地说明这项工作有多么多么的重要，要大家重视。

不幸的是，员工就像那些围观的群众，纷纷在猜测：“到底发生了什么事情？”

当管理者只关注“要不要做”，“为什么一定要做？”“做了有多大好处”这一类战略问题，执行就出问题了，因为员工发现“越是重要的事”，越要搞清楚“你做还是我做”？

这就是责任稀释定律在作祟——每个人都知道事情很重要，但是没有人会主动承担没有指向“我”的责任。

由此，我们也就不难理解执行中常见的误区，管理者通常会本能地认为，重要的事-大家做，大家做=人人做；员工却认为，大家做=别人做，一旦都这么想，结果就是，大家做=没人做。

每个人都可能成为南郭先生。

“滥竽充数”是我们小学的时候就学到的一个寓言故事，我们在讲到这个故事的时候，总是会嘲笑南郭先生。但是，从责任稀释定律，我们立即就可以发现问题其实与南郭先生无关。为什么？

首先，南郭先生为什么能混进这样一个皇家演奏乐队？其次，为什么南郭先生能够在这样一个乐队中呆了很长时间不被发现？第三，为什么独奏之后，南郭先生一天也混不下去了？

所以，问题的源头在齐宣王对乐队“合奏”的管理制度上。在这种管理体制下，没有明确的责任指向，大家混在一起吃“大锅饭”，这直接导致南郭先生的存在。我们可以想象，这支合奏队伍的水平肯定很差，因为这种管理体制简直就是南郭先生、北郭先生的乐土！

从南郭先生的故事中，我们看到了如果责任不明，那么，大多数情况下与员工道德无关，而是与责任的界定含糊有关。三个和尚没有水喝，不是因为和尚懒，也不是因为挑水这件事不重要，而是因为没有一个责任明确的好制度！

我们在咨询项目中，就希望客户不要先入为主，先假定员工素质不高、责任心不强，而是试图通过培训或项目来改变员工的能力。相反，如果大多数员工选择不负责任，或者进取心不强，那问题就出在制度，而不是人。

如果领导喜欢像齐宣王那样的“合奏”，同时又不对个人进行评估与检查，那么，每个人都可能成为“南郭先生”，过去的经验已证明，优秀的制度把坏人变成好人，坏的制度把好人变成坏人！



如何建立一个管理型的组织？

分不清价值观管理与事实管理，会导致员工动机混乱。

从员工的角度看，任何时刻都存在着大量的“选择”：意思是说，有很多路径可供员工去行动，每种路径的结果是不一样的。另一层意思是说，选择了一种路径，就意味着对另一种路径的放弃。

选择之所以有意义，是因为有目标或有目的，没有目标的管理毫无意义。所以，员工的任何一个选择，实际上就是管理层在“目标”方面帮助员工决策的结果。举个例子，我们走路要迈脚，迈脚是因为要寄信，寄信是因为要传递信息。在这个过程当中，每一步行动都是为了一个小目标，而每一个小目标又都是通向大目标，直至终点。

从这个过程来看，员工任何一个节点，都面临两个问题，一个是如何选择？另一个是如何行动？每一个小目标都是通向最终目标的，所以管理就分为两类：对最终目标的认同或不认同，是价值观管理，而对最

我们都清楚地看到，制造汽车的是工人而不是工程师或经理，灭火的是消防员而不是消防大队长，然而我们更应该清楚，战场上开枪的虽然是士兵，但一个好的军官对战斗结果的影响，可能是士兵的若干倍。

一个军官对战斗结果的影响，是通过军事布置、士气调整、行动指挥来实现的。同样的道理，公司的管理，无非也就是经理与员工之间如何通过工作布置，士气调整以及行动指挥来实现结果的一个过程。

现在我们关心的是，公司的管理如何才能使这一过程实现高效？经理层的行为如何才能影响员工的行为，从而实现增值？

建立一个管理型组织的意义就在于，让经理层对员工行为的影响是正值，而不是负值。从这个意义上讲，很多企业都不是管理型组织，而是权力型组织，经理在“指挥员工”，而不是在帮助员工创造价值。

终目标如何实现，是事实管理或者叫行动管理。

令人遗憾的现实是，我们存在着两种误区：

第一，之所以很多企业不是管理型组织，是因为他们没有对管理做这样的分类，从而只做了事实管理，而不做价值观管理。

第二，即使做了价值观管理，也只是把员工对小目标的认同与不认同当成价值观，而不是把员工对最终目标的认同或不认同当成价值观。比如，一个员工在小目标的时候，动机是经济利益，但对大多数人而言，经济利益其实并不是最终目的，而是实现诸如安全，成就或者名声的手段。

凡是觉得员工不好管，觉得人心混乱的地方，大多都是因为管理者分不清价值观管理，导致员工动机混乱。

行动决策，如何把上级的决策执行下去？

管理是团队行为，很多人认为，所谓团队行为，就是组织可以剥夺个人的部分选择权，这句话只说对了一部分。组织可以剥夺的个人的部分行动权，但组织不能够剥夺任何员工价值观的决定权。这也是为什么会出现管理混乱的原因，因为即使你的行动权是正确的，但价值观的决策不一致，员工就会行以价值观的决定权来“对抗”。

所以，管理的有效性就会出现一种奇特的现象。比如10个人造1艘船，如果大家的价值决策不一致，各执己见，那么，最后可能什么也造不出来。但如果大家都认同，价值决策一致，则成功的可能性反而更大。

这就是做公司的关键。公司上层的决策，如何能被下级所认同？要研究这一行为，需要从四个方面考虑：

第一，权力。虽然权力的重要作用，是在保证决策作出之后，强制性地获得认同，但我认为权威的作用还是被夸大了，正式的权力结构，很大程度上是为“冲突争议准备”的，而不是为“管理”准备的。但管理中，很多经理人却过分使用权力来“管理”。

第二，组织忠诚。“我们”与“你们”的区别，就是组织忠诚度的体现，如果有人说财务人员很辛苦，就是在把人分为“财务部（我们）”“非财务部（他们）”两类，说财务人员很辛苦的这种行为，则表明了他忠诚于“财务组织”。

所造成的结果是，组织的整体被肢解了，总有人认为我的部门比其他的部门重要，于是，部门之间的“忠诚”就造成了部门之间的冲突。特别是这样的人又在公司的高层，他的“忠诚”偏见将会导致组织的偏见。

第三，信息与反馈。很多决策之所以流产，并不是因为决策本身，而是因为信息的流动受限，但只要人与人之间存在差别，信息传递存在错误，决策流产就会发生。所以，执行者通过直接对目标负责，然后主动寻求信息，让信息在目标导向的环境中流动，就可以大大降低信息的失真。

第四，培训。培训的目的，是让组织成员依靠自己的判断来决策，让组织成员通过理解来认同最终目标。只要相同的要素在决策中重复出现，培训就适用于员工的决策过程，也就是价值观的选择与行动能力。

培训有如下功能：

- 1.可以向受训者提供决策所需要的事实要素。
- 2.可以向受训者提供思维的参考框架。
- 3.可以向受训者传授“公认的”解决问题的方法。
- 4.可以向受训者传输制定决策所依据的价值观。

建立一个管理型组织的意义在于，让经理层对员工行为的影响是正值，而不是负值。从这个意义上讲，很多企业都不是管理型组织，而是权力型组织，经理在“指挥员工”而不是在帮助员工创造价值。

组织与个性：决策前提比决策重要

企业实际上由三种人组成：企业家、员工与顾客。企业家的独特特征是，他们的决策最终控制着员工的行动；员工的独特特征是，他们向组织贡献时间与精力，换取报酬；顾客的特征是，用金钱换取组织的产品。

每个人参与组织的时候，都有其独特的个人动机。比如，一个制鞋厂的目标就是制出优质的鞋子，这个目标是谁的？企业家的还是员工的，或是客户的？

结论是，其实是谁的并不重要，重要的是，这个目标是不是组织的！

组织是管理中最容易被误解的重要概念之一。组织是什么？在我看来，组织是一群彼此沟通和彼此联系的系统，这一系统向个人提供大量决策信息，包括决策前的前提，目标和态度，组织还预测其他成员的举动，并向成员提供一系列稳定、易于理解的预期值。社会学家把这一模式称为“角色体系”。

举个例子，如何订立下一个合同？是自己订，还是交给下属去订？订之前要做什么准备？有什么原则？下一个做好之后，后面的又如何处理？这一系列决策问题会形成一个累积效应，对组织的行为模式形成影响。

外星人一定很好奇，我们为什么把社会描述成市场经济，而不是组织经济。毕竟每一个人的行为，不仅包含着短期的经济目标，更包含着为组织目标作贡献的社会性目标。组织成功的一个必要条件就是，每一个人在决策的时候，不仅考虑着自己的组织目标，同时也考虑着公司的长期目标。

但是社会学研究表明，这是不可要求的，只能被交换，那就是组织通过一个交易模式考虑个人的成长与利益。作为一种交换，员工会自动地考虑组织的目标与利益，以此来实现自己在组织中的地位与名望。

角色的概念，提供了人类行为的标准社会学解释：船长之所以要与沉船同归于尽，是因为他认可自己的船长身份，而船长身份在组织上，有着明确的社会文化对船长的预期。身份认同越明确，社会对“好船长”的评价体系就越明确，人们就越有强大的动机与身份“同归于尽”。

如果我们把社会影响看成是对各种决策前提的影响，那么，角色论的难题就迎刃而解了。角色或身份是对个人制定决策时依据的某些前提的具体说明，而不是全部说明。

除非把前提当成基本单元，否则，角色理论就会犯一个与经济理论正好相反的错误：不给理性留任何余地。正确的做法应当是，如果根据前提来定义角色，那么，当事人就能够在行动时留有思考的余地，并纳入自己的知识、需求和情绪等元素，全力发挥自身的才华。

这就是决策分析的重要性，决策应当是管理的入口：决策前提比决策更重要。这样看来，组织是什么，不过就是如何平衡“报酬”与员工贡献之间的一个动态结构。报酬是不是对员工有效，这是有前提的。而员工提供的贡献是不是对客户有效，这也是有前提的。这些前提构成了管理工作中最重要



如果把公司的危机比喻为“牛奶过剩”，在外部危机下，要通过行业性的“把牛奶倒进大海”来调整这个行业扭曲了的行业赢利模式。而在内部危机下，则要通过把过去的“成功的经验”倒进大海获得重生。

世界一流公司的经验

西方大部分一流企业，特别是宝洁，福特，惠普都经历过多次经济危机。宝洁成立于1837年，总部位于美国俄亥俄州辛辛那提市，到现在已经170多年；福特汽车公司成立于1903年，由亨利·福特和11个股东用最初的28000美元共同创立，到现在也超过了100年。

我们可以从上百年的饱经风霜里汲取经验的营养。当20来年风调雨顺的中国企业碰到难题，我觉得首要的任务是学习，而不是急于创造，历史上若干次经验与教训告诉我们，过分着急创造奇迹的结果，大多是以“返工”的方式告终。

我们可以简单梳理一下六家世界一流公司，看一下这些公司是如何处理公司内外危机：宝洁：上世纪90年代，18个顶级品牌的大多数的销售收入继续下降，净盈利不断下滑，市场占有率下降，股价已经从当初最高点的116美元下跌至62美元，跌幅高达52%，公司市值减少了700亿美元之多。曾经的辉煌正在慢慢失去。在这样的危机之后，经过改革，宝洁的净盈利一直在稳步上升。从2000年至2005年，宝洁的销售增长了40%，达到了270亿美元，人均销售增加了近40%，2005年，净利润与股价翻倍。并超越了联合利华，成为了全球第一大消费品公司。

三星：1997年爆发亚洲金融危机，无数企业分崩离析，轰然倒下，包括韩国企业巨头大宇，三星也在劫难逃，在此冲击下，三星负债高达180亿美元，每月亏损2.13亿美元。三星所涉足的所有行业几乎都受到了重创，危机的全面效应将三星逼进了生死时刻。然而在改革之后，三星不但

成功走出了这次危机，并在2001年的高科技寒冬中绝对胜出，一举超越其榜样索尼。目前，三星在世界五百强中排名第38位，销售额1060亿美元，利润80亿美元。

西南航空公司：2001年发生“9·11”恐怖事件，使美国的航空运输业惨遭重创。由于公众担心安全而减少了飞行旅行，美各大航空公司均面临危机。同样，西南航空公司也未能幸免，连续35年盈利的记录被打破，每天亏损三四百万美元。但是在西南航空公司改革之后，到2002年净利润高达55亿美元，而其对手们在过去两年却亏损130亿美元。

惠普：1998年，本是IT行业发展的黄金时间，但在当年6月，惠普却公布出令人诧异的消息：当年惠普的增长率只有3%，而几年前

还有30%，遭遇了400亿美元的“撞墙危机”。而此时的惠普公司内部流程混乱、人浮于事、公司管理混乱！整个HP进入了前所未有的瓶颈期；要么改变，要么死亡，叱咤风云的惠普面临从这个地球上消失的危险！经过大刀阔斧地改革，惠普在2006年开始逐渐显现出强大的竞争力，占据了PC市场第一名，在面对现在的金融危机时，也仍然保持着良好的经营态势。许多知名大企业在经济颓势中纷纷下调2009财年经营指标，唯惠普一枝独秀。

英特尔：2000年末，互联网泡沫开始出现将要破灭的迹象。2001年英特尔的各个方面的财务数据明显出现危机。2001年纯利润为36亿美元，与上年的121亿美元相比减少70%。每股利润为52美分，与上年的1美元73

美分相比减少了70%。经过改革，当网络经济复苏后，让Intel的全球半导体老大的地位更加无人能及。2006年，Intel全球年收入达到354亿美元。随着个人电脑普及，Intel公司成为世界上最大设计和生产半导体的科技巨擎。

福特：1929年，金融危机致使美国的大萧条，福特在美国汽车市场的占有率为31.3%。到1940年，竟跌至18.9%，而此时，面对经济危机和通用汽车、克莱斯勒的赶超，80高龄的福特迷恋权力，过分在乎个人尊严，害怕别人挑战自己，独断专行，任人唯亲，漠视客户价值，管理方式落后。改革后，1948年，福特公司推出多款新车型。到了1949年，销售80万辆，盈利由前1年9400万美元到1.77亿美元，达

到1929年以来创下的最高盈利记录。把克莱斯勒公司甩在了后面，和通用汽车的差距越来越小。

从世界一流公司的这些历程，我们就懂得两点：第一，外部许多危机实际上意味着行业的重新洗牌与管理理论的突破；第二，公司内部的危机实际上意味着公司战略、团队文化与心态的重新建立与调整。这两点是任何一家公司成长历程中不能不懂的商业逻辑。

就是说，如果把公司的危机比喻为“牛奶过剩”，在外部危机下，要通过行业性的“把牛奶倒进大海”来调整这个行业扭曲了的行业赢利模式。而在内部危机下，则要通过把过去的“成功的经验”倒进大海获得重生。

TEFAF 2010

THE TOP ART & ANTIQUE FAIR

谁人不识TEFAF ——走进世界顶级艺术古董盛会

对醉心于西方**绘画艺术**的资深收藏家，TEFAF的最大乐趣在于这是**全球极少数**能近距离鉴赏和购买到**伦勃朗、梵高、莫奈、高更和塞尚真迹作品**的地方。而总价值超过**10亿美元**的艺术品和古董，将在**为期10天**的TEFAF展会上出售。

文_陈婷 责任编辑_杨紫婕

寒冷的冬季还未远去，荷兰南部小城马斯特里赫特就提前感受到了春的温暖，这缕可以驱赶“寒意”的“春风”就是来自世界各地的7万名买家和参观者，一场收藏界的盛会吸引了他们——马斯特里赫特欧洲艺术和古董博览会（TEFAF）。

2008年下半年开始的危机使全球金融界处于恐慌之中，众多富豪的财产严重缩水，投资市场一度低迷。然而据欧洲艺术基金会（The European Fine Art Fair）发布的一项新报告显示，经济衰退所引致的奢侈品消费习惯的改变，推动了国际艺术和古董市场交易的增长，使其安然躲过了全球性的经济风暴。

作为全球最高端的艺术品交易盛会，如果你在TEFAF上都不能买到自己满意的艺术品，那你也不可能在其他任何地方买到。



■ 路易十五铜鎏金大象座钟

TEFAF——高端艺术市场的风向标

全球艺术品市场中，拍卖占到49%，其他占51%，作为拍卖业以外的艺术市场的代表，TEFAF每年的交易行情，都被看作是世界主流艺术市场的风向标。TEFAF是欧洲艺术基金会的缩写，作为欧洲艺术和古董博览会的主办方，展会本身也用TEFAF来表示，亦称作马斯特里赫特展会。它的历史，还要从1975年成立的绘画艺术博览会说起，当时的展品主要为架上绘画、版画和素描。1985年，它与法肯堡的国际古董展（始于1978年）合二为一，成为欧洲艺术与古董博览会。1988年，展会将举办地点移至马斯特里赫特的会展中心MECC，并采用

现在的名称——欧洲艺术和古董博览会，至今已经是第23届了。

TEFAF的受欢迎程度，从渴望加入TEFAF的参展商候选名单的数字上，便可窥见一斑：80%以上的参展商来自荷兰以外的国家和地区，参展商每年的波动幅度只有约2.5%。而参观者的热情比起上一年却始终有增无减，展会期间，超过200架私人飞机从世界各地降落在马城的亚琛机场，逾万的参观者中不乏世界重要博物馆的主管及馆长，从大英博物馆、纽约大都会美术馆、蓬皮杜和卢浮宫这样的知名博物馆，到宝龙、苏富比、佳士得等世界级大拍卖行，以及顶级私人买家、各国政要和社会名流，都会齐聚于此，躬逢其盛。

在过去的二十多年中，TEFAF依靠严格的甄选标准、展品审核制度，以及参展商和评委们的国际声望，确定了其在收藏界的尊崇地位。TEFAF最引以为豪的是它的审核机制，为了确保展品质量，凡是参展的作品，都将事先由26个审核委员会进行严格审核，这些委员会由168名国际专家组成，他们将就质量、真伪及原产地进行评估。如果一件艺术品的质量无法达到TEFAF设定的严苛标准，就会从博览会中撤出。这种严格的审核程序，为收藏者买到高质量的艺术品与古董，提供了最大可能的担保。

■ TEFAF现场



■ 高更作品



■ 洛克菲勒家族旧藏



■ 图为第一篇与马可·波罗有关的古籍手稿

■ 康熙第十七子印章



TEFAF, 一直以来被视为“待售的博物馆”, 每次举办都能吸引世界各地的艺术界人士前来参加。其中也包括纽约大都会博物馆、卢浮宫、大英博物馆、普拉多博物馆等知名博物馆的馆长。

TEFAF的重头戏: 早期油画大师的作品

2010年为期10天(3月12日—21日)的TEFAF在参展商数量上创造了新的纪录: 共吸引了来自17个国家的263家展商参展, 这似乎也预示着人们对于高端艺术品市场复苏的期待和信心。展商们展出的3万件艺术品和古董, 包括油画、素描、印刷品、雕塑、古典古董、手绘本、珠宝、纺织品、瓷器、玻璃制品、银器、设计以及其他艺术品, 无论对于买家还是普通的参观者, 都是一场视觉盛宴, 尤其是高更创作于1902年的“大溪地”系列作品, 一露面便成为展会的亮点之一。

据估计, 市面上可售的欧洲古典绘画大师作品中, 约有70%可以在TEFAF上看到, TEFAF的声望最初便是因此而来。大师作品一直以来都是TEFAF的亮点, 尤其是早期绘画大师, 而2010年最为买家关注的是这幅高更的后期代表作——“大溪地”系列之一《两个女人》, 由国际知名的艺术品经销商狄金森画廊(Dickinson)展销, 价格约为1800万欧元。在尽可能地远离文明世界, 隐退到一座偏远的太平洋岛屿之后, 高更进入了艺术创作的后高峰期。该画创作于1902年, 次年高更便去世了。因此, 这幅代表作可谓是高更的“绝唱”, 非常珍贵。

另一幅同样重量级的油画《圣徒簇拥着的圣母与圣子祭坛画》出自意大利15世纪锡耶纳画派大师乔瓦尼•迪•保罗(Giovanni di Paolo)之手。该作品完美地体现了锡耶纳(Sienese)画派中的晚期哥特风格, 售价为220万欧元。

其他引人瞩目的展出精品还有欧洲古籍珍品《科特尼汇编》。这是一本佚失已久的历史短篇作品集, 最后一次露面是在16世纪。其中收录了近百年来在市面上流通的第一篇与旅行者马可•波罗有关的翔实的手稿, 售价为250万欧元。而一向受国内买家关注的中国古董的代表则是一枚清果毅亲王胤礼(康熙第十七子)的田黄石印章, 印章高5厘米, 子母狮印钮, 雕工华美精湛, 技出名匠。印章侧面刻有“皇十七子”。此方印章由伦敦“利特顿和轩尼诗亚洲艺术廊(Littleton & Hennessy Asian Art Ltd)”提供, 报价为55万欧元。

2010新亮点展区

近年来, TEFAF也顺应艺术品市场发展的潮流, 开辟了一些人们关注度比较高的类别, 同时秉承一贯的严格挑选和展品审核制度, 这些经典的大师级作品都取得了不俗的成绩。2010年的TEFAF共有9个展区: 油画、素描和印刷品; 古董和艺术品; 古典古董、埃及古艺术品; 彩绘书稿、稀有书籍和地图; 世界高级珠宝(La Haute Joaillerie du Monde); TEFAF现代艺术; TEFAF设计; TEFAF陈列橱; TEFAF纸本艺术。其中“TEFAF设计”是2009年才开设的新展区, 它的亮相引起了不少收藏家的瞩目。2010年, 一些在设计史上最为杰出的大师的作品, 如Diego Giacometti的青铜雕塑《猫管家》、Paul Dupré-Lafon的咖啡台、Gio Ponti的别致雕塑《剪裁思想》, 都出现在了这个展区, 使得TEFAF与其他国际性的艺术及古董博览会相比, 拥有了最抢眼的现代艺术展区。

而2010年的新亮点则是博览会引入“TEFAF纸本艺术”展区(TEFAF on Paper), 该展区的作品全部是纸上创作的艺术品。展品涉及早期大师画作、现代画作、限量版印刷品、摄影作品、古籍文献、手抄本、水彩作品及日本版画。然而这也将是博览会最后一次扩充展区, 因为展地空间已经占满。

来自中国大陆的参展商与买家

TEFAF参展商的门槛很高, 虽然15年前来自中国香港的参展商——嘉木堂(Grace Wu Bruce)很荣幸地成为中国首家入选参展商, 但此后的展会上仍鲜见中国人的身影。直到2010年, 才有一家画廊, 基于“TEFAF陈列柜(TEFAF Showcase)”计划而获选, 该计划旨在为新兴画廊提供一个一次性的参展机会, 而这家画廊将带来中国新锐艺术家的作品。

买家方面, 虽然中国大陆的收藏者几年前就参观了TEFAF并曾购买明代古董家具, 但他们的兴趣主要集中在中国古董方面。2009年, 中国保利博物馆在TEFAF上收购了一件康熙粉彩瓷盘。2010年, 嘉德拍卖的总经理和市场总监也来到了TEFAF, 中国的艺术机构和收藏家开始日益关注和参与进来。当然这和中国的大环境是密切相关的, 2008年, 中国艺术市场实现了38亿欧元的销售额, 在全球低迷的大趋势下, 中国艺术市场逆势上扬, 2009年销售总额增长了12%, 在全球艺术市场所占份额为14%, 销售额高达42亿美元。

艺术市场投资趋势

据艺术经济研究所(Arts Economics)对现有主要收藏家所作的一项调查显示, 尽管多数购买动机主要是鉴赏、陈设装饰, 而不纯粹从投资角度出发, 然而“大多数人认为自己购买艺术品的增值状况普遍优于他们在金融和房地产上的投资”。TEFAF执行委员会主席本•简森(Ben Janssens)指出: “并没有明显的迹象表明, 人心惶惶的金融市场使艺术品买家们受到打击, 事实上, 他们的情绪似乎与此恰恰相反。参观者们告诉我, 他们觉得投资股票已经毫无意义, 这个时候宁愿将钱放到艺术品和古董上。”

有一点可以肯定, 随着金融业逐步走出阴霾, 世界艺术品市场的发展也会一步步走入新的状态, 也在生发着新的业态。金融危机之前, 现代艺术品拍卖市场则从2002年的0.92亿欧元增长到2008年的9.15亿欧元, 交易额增长了近乎10倍。当代艺术领域曾在艺术市场的膨胀期占据市场主导地位, 但是金融危机发生后, 现代艺术品市场大起大落, 而高端传统经典艺术品市场却愈发受到全球投资者和收藏家的青睐, 例如早期大师作品, 如今在收藏和投资界被视为一个强势领域。富有的买家愈发注重所购买的奢侈品的内在质量与恒久价值, 而非流行元素, 出手时也更加谨慎, 跟风炒作的东西已不再具有市场, 人们更关注买的是什么, 以及怎样买。

金融危机下的奢侈品消费势必产生重大转变, 造就一个更为谨慎的投资环境, 诸如艺术品这样的资产, 对于分散风险来说, 具有潜在的长期稳定性, 它们将在投资界继续博得更多主流投资者的青睐。MCE

2010年全球经济有望在复苏之路上缓慢前行。从国内形势来看,在宏观经济环境向好的背景之下,随着生物技术水平的提升以及国家政策的倾向,生物制药行业必然具有较大的发展空间,也将是最具投资价值的行业之一。



生物制药的多元化通途

责任编辑_曹籽

进入2010年以来,国内市场的热点围绕区域振兴经济展开,海外调研信息显示,受美国纳斯达克上市公司中的相关行业业绩和股价向好的影响,国内下一阶段的热点可能将转向生物制药领域,而未来生物制药的发展方向将可能扩展至农业、能源等多个方面。近日,国家《促进生物产业加快发展的若干政策》出台后,“将有更多风险投资机构把钱偏向投资于生物科技方面的企业”,各路投资者蜂拥进入生物制药行业。

生物制药钱景:多领域拓展

纳斯达克是全球领先的生物制药企业股票交易市场,纳斯达克100指数中包含了诸多全球耳熟能详的生物制药企业,如全球生物医药产业领头羊公司Amgen,全球著名生物科技公公司Genzyme,加州独立生化公司Gilead Sciences,以及全球知名的跨国制药公司以色列Teva Pharmaceutical等,医药保健行业在纳斯达克100指数中的权重高达16%。

金融风暴席卷全球,制药行业中的药品研发外包市场已成为很多企业争夺的焦点。目前全球CRO(委托合同研究机构)的市场总值约200亿美元,并以每年16%的速度增长,预计到2010年将达到360亿美元的规模。发达国家的医药企业在新药研发活动的巨额成本压力下,正在大力削减研发开支并把越来越多的研发工作外包给印度和中国的研发外包服务公司。

生物制药产业应该跳出以往在医药应用上的单一路径,未来生物制药产业可以拓展成生物医药、生物化工、生物能源、生物农业、生物林业等多个方面。这样,生物制药将有非常广阔的发展空间。

各路投资客蜂拥生物医药板块

其实,投资者对生物医药早已开始热捧。这个产业有多受欢迎?从一只新股上市便可看出端倪。2007年8月,以承接研发外包为概念的知名生物医药公司无锡药明康德在纽交所挂牌上市招股,获得欧美、亚洲众多风投争抢认购。与发行价相比,当日股价上涨40%,成交1036万股,共融资约1.85亿美元,一举成为当年在美表现最佳的前10个IPO之一。

而2010年以来,面对肆虐全球的甲流疫情,美国医疗卫生行业进行制度改革,医药保健板块跑赢大市,其中生物技术个股领涨。1月,美国标普500指数下跌1.6%,而纳斯达克生物科技指数上涨4.3%,其中生物制药中小盘股领涨,Genzyme的涨幅高达16.3%,Gilead的涨幅高达9.84%,成交量也是逐级放大。生物制药板块在美国市场的靓丽表现意味着市场对该板块2010年的表现逐渐形成一定的共识,并最终可能影响到国内A股市场。2010年,世界范围内的生物制药板块将受益于新一轮的产品增长,利润率扩张,行业兼并重组以及相对合理、有吸引力的估值。

投资者可通过区位优势基金继续把握区域振兴经济和国内生物制药企业可能带来的投资机会,成为首批投资全球生物医药产业领头羊的中国投资者,获取纳斯达克100指数上涨带来的投资收益。[本文由国泰基金管理有限公司提供] **MCE**

FLOATING HOUSEHOLD INDUSTRY IS VALUABLE 流动的家居业才有未来

文_段绍译 [北京天则经济研究所所长助理] 责任编辑_杨紫婕



金融危机使大部分行业倍受打击,行业产值严重缩水,如何度过这个经济寒冬,成为各大行业商家最头疼的问题之一。在这场经济寒冬中,中国经济表现出了让世界震惊的“实力”,以至很多国外分析家认为,到了需要中国拯救世界的时候了。

在金融危机的寒冬中,中国经济依然保持着高速增长,而这其中,我们不得不提的是中国的家居行业。在金融危机席卷全球的2008年,家居行业也远未到达步履维艰的地步,并以20.38%的增长速度成为中国经济依旧坚挺的典型例证。有数据显示,目前,中国家居业已经发展成为一个拥有6500亿产值,年均增长近30%,占据世界70%家居制造量的巨型产业,说中国是世界家居第一大国,一点也不为过。

在有那么一丁点儿骄傲的同时,我们也要清醒地认识到,中国家居行业,存在着非常大的问题,虽然中国家居行业的产值接近6500亿元,但行业的实际利润率却只有4.7%左右,这是一个很恐怖的数字,我们不能不清醒地认识到,中国家居产业在繁荣的背后有很多问题需要解决。革命尚未成功,同仁仍需努力。

整个行业面临洗牌,中国家居业需要成长

所谓的行业洗牌,不是简单的重组,它是一系列由量变到质变的过程,环环相扣,是行业资源的新一轮优化配置,这其中会涉及到生产、加工、流通、监管等各方利益的博弈。就目前的中国家居市场来看,能够促进行业洗牌的因素很多。首先,金融危机导致很多国外的家居企业准备或者已经进入中国市场。其次,作为家居行业上游行业——房地产业,已经进行了深度的调整,这些都会对家居行业产生很大的触动,综合考虑产业政策与宏观环境、商业模式与服务能力、消费环境与购买力、制造资本与产业资本的博弈等,家居业的洗牌步伐将会大大加快。也就是说,家居行业,必须求变。变则通,通则顺。变会带来挑战,但同样,也会带来机遇。在外部环境变化如此巨大的情况下,中国家居业需要成长以适应这种变化。比如说,在出口量缩减的情况下,如何拉动内需,如何在生产加工的基础上,进行品牌的打造等等。

家居流通业疲软,有米无锅同样尴尬

我们常说,巧妇难为无米之炊,但是“巧妇”有了米却没有锅,也是非常尴尬的事情。现代社会,是一个流通的社会,流通产生价值,从货币到商品,流通是现代商业的经典模式。对于家居业来说,渠道流通品牌明显强于制造品牌。家居制造企业品牌的打造在一定程度上依赖于建材流通市场。举个例子来说,再好的蛋,也需要一个安全的筐来装,而对于家居行业来说,能够承担起家居品牌流通重任的就是建材流通企业。事实上,家居业作为一个天然的、典型的渠道依赖型行业,渠道起着至关重要的作用。渠道连着消费者,可以帮助厂商树立形象,传递口碑。建材流通企业,必须起到助推和领跑的作用,其发展的程度,制约着家居行业的发展,这种依存的关系,非常重要。当国际家居产业向发展中国家转移,行业升级不可逆转的时候,肩负品牌缔造重任的建材流通企业的担子将会更重,而目前,建材流通企业在中国发展的不是那么理想。

中国家居产业未来的发展方向

道路是坎坷的,可前途是光明的。目前,在国内,这类企业已经开始具备了一定的规模,比如红星美凯龙和居然之家,这2家企业,目前可以称得上是在扮演家居业品牌孵化器的角色。从红星美凯龙的发展历程来看,由当年600元起步的家具小作坊,发展到遍布全国30多个城市,拥有60家分店的大型综合性连锁卖场,再到现在,作为家居流通业唯一代表参展世博,向世界展示中国家居业的风采。我们可以看出,通过建材流通企业的品牌化,推动中国家居整个产业的品牌化,将是未来中国家居产业的求生求强之路。 **MCE**