



■沃兹与乔布斯早年合影

怎么有这么好玩的人!

沃兹长的很奇怪，脑袋很大、胡子拉碴。20世纪80年代，硅谷出版了一本书《The big score》，书中曾经描述过苹果公司创业之初的场景：乔布斯负责公司的管理和营销，而沃兹总是一个人躲在一座用各种主板和线缆堆起来的小山背后，鼓捣苹果电脑。他主导了苹果机的诞生，那是推动个人电脑发展的最关键的几朵浪花。在苹果公司初创的很多年中，他实际上是公司的CPU，而乔布斯则是“天生的推销员”。

从某种意义上说，他们俩当初扮演的角色有点像倪光南和柳传志。沃兹是一个单纯的技术理想主义者，他对PC(个人电脑)的理解是希望人们因它而获得乐趣，他痛恨摩尔定律，他认为这影响了他设计PC的初衷，影响了人们享受电脑带来的乐趣。乔布斯则是一个商业主义者，他追求的是让高科技商业化的范围更广、力量更强。这是2种完全不同的思维方式。

沃兹从小就像一个黑客，他说自己是一个“电子小孩”，每天从打破现有技术障碍中获得成就感，是一个天生的黑客。还在中学的时候，他就开始跟那些已经在硅谷享有盛誉的技术大佬们叫板，就像李敖在17岁时已经跟胡适、钱穆、殷海光过招一样。不同的是，李敖获得的是偶像坍塌之后的虚无，从而坚定了自己不与他们走同一条路的决心，而沃兹获得的则是乐趣，他始终在笑，一种小孩子捉弄了大人之后的坏笑。

沃兹并不缺钱，虽然他并没有比盖茨和乔布斯更有钱，虽然他后来离开了苹果公司，但在苹果IPO之后，他还是获得了财富。他把更多的精力投入在音乐、慈善、教育上。后来，他想去发明点别的什么，比如卫星电视、万能遥控器，但这并不是苹果的主业。所以，他辞职了。

沃兹是一个极其单纯的人，也是一个十分有趣的技术人，还是一个游离在苹果传奇边缘的人。在商业至上的时代，他逐渐被人们遗忘。他是最早的黑客，是最纯粹的技术人，在现在的IT产业中，这样的人近乎绝迹。他在研究一个东西的时候想的不是能赚多少钱，而是能多么有用与有趣。这是与商业化经营完全不同的2种研发思路。商业化多是为了满足人们现在能想到的需求，而沃兹们则是从根本上引领人们的需求，因为很多时候人们不知道自己有什么需求。沃兹认为自己不适应现在的IT产业，在我看来，这是因为现在的IT业沿着来时的路走的太远，却忘了当初为什么出发。

我喜欢像沃兹这样真实的人。希望还有人能以他为偶像，希望我们能够常常回首走过的路，想想当初为什么而出发。MCE



35年后，盖茨亲授他为“微软中国终身荣誉总裁”，鲍尔默称他为“一个伟大的人物”，陈发树和陈天桥都用了最高礼遇迎接他的加盟，而35年前，他正推着翻斗车往来于大运河岸为了盖自己的房子搬运石头。

THOROUGHFARE

中国第一职业经理人
唐骏

通途

——《财富生活》专访新华都总裁兼CEO唐骏

文_本刊记者 郭婷婷 责任编辑_郭婷婷

1975年，中国正处在旧时代未去、新时代来临的前夜。

那一年，比尔·盖茨20岁，史蒂夫·鲍尔默19岁，陈发树15岁，陈天桥2岁。盖茨和鲍尔默正在哈佛读大学，是桥牌桌上的好友。盖茨已经和他的中学同学保罗·艾伦一起创办了一家叫做微软的小公司，就在这一年，他终于决定从哈佛退学开始全力创业；鲍尔默则孜

孜不倦于他的几个初期管理角色——哈佛橄榄球队经理、《红色哈佛报》编辑、以男生为会员的“狐狸俱乐部”的组织者；生于闽南茶叶之乡安溪的陈发树，刚刚初中毕业，在他生活的村子里有一口大家赖以饮水的古井，多年后他把新华都集团的Logo设计成了“井”字；浙江小山村里的陈天桥，此刻应该在蹒跚学步，谁也没料到这个小男孩日后会一度

登临中国富豪榜的榜首。

“他们是日后将成为我生命中贵人的几位人士”唐骏讲这句话时，已是35年后，盖茨亲授他为“微软中国终身荣誉总裁”，鲍尔默称他为“一个伟大的人物”，陈发树和陈天桥都用了最高礼遇迎接他的加盟，而35年前，他正推着翻斗车往来于大运河岸为了盖自己的房子搬运石头。



不做“明星”那些年

唐骏从小生活在一个普通的工人家庭，兄弟3人和父母同住常州城中一个小弄堂的旧平房里，2个小房间加在一起30多平方米。小学到高中，他是一个调皮、懒散的学生，偶尔还会有几门课程“亮红灯”。

大学期间，唐骏最瞩目的成绩是用3封信“骗取”了一个女生的信任，然后用“三寸不烂之舌”把人家说成了自己的媳妇。这个姑娘就是当时北邮四大美女之一的孙春蓝。

“第一封我写了身高1米82、体重132斤、家在江苏常州，父母是干什么的，家有几个兄弟。像是一份简历，但那时的我只有这些，于是就给她投了份简历。她没有理我。我就开始写第二封信，为了展现自己的才华，我介绍了一下国内国际经济形势，我未来会怎么怎么样……还是没回音。我就写了第三封，详细陈述了3个观点。”

“第一，我说也许现在的唐骏对你来说根本算不了什么，但是我唐骏勤奋、刻苦，你给我3年、5年、10年、20年的时间，我唐骏一定会成为一个成功人士，那时候绝对不会让你后悔！”

“第二，我知道我现在没有资格追求你，但是我只强调一点，就是我不是非要你也喜欢上我不可，只要让我默默喜欢你就可以了。”

“第三，无论是我有没有可能和你在一起，最重要的是希望你记住一点，唐骏在任何时间、任何地点都会想着你，都会记着你。”“你看，过了这么久，我还在惦记着她，知道这是怎么回事吗？这是男人的承诺！”

正是这第三封信，打动了孙春蓝的心。她给唐骏回了信。

“这还不算什么，神奇的是，我们第一次约会时，我就求婚了！更神奇的是，她居然答应了！”

普通、平常，没有在成绩第一的情况下顺利出国，然而唐骏收获了自己的爱情并开始了全新的幸福生活。

大学毕业后，唐骏先后留学日本和美国，并在美国攻读博士期间开办了3家公司。唐骏说，如今街头随处可见的大头贴，就是他当年在美国花2天想出来的创意，一直流行到今天。这项技术后来转让给了一家日本公司，连带其他交易共获利50万美元，而那间日本公司，如今已是上市公司。

靠着出售创意赚到的第一桶金，唐骏在1993年成立了一家名叫“双鹰”的软件公司。软件公司一直经营得不错。这时，他又认识了一些想出国演出的国内演艺圈的人。唐骏看到了巨大的商机，开始运作中国艺术家访美演出，很快，“好莱坞影业娱乐公司”成立了。唐骏也摇身一变，成了跨国“穴头”。

在美国度过了充实的4年，而此时的唐骏已经从一个穷学生变成了身家几十万美元，名下3家公司的小老板。但是，当时的唐骏并不满足。“我觉得自己并没有进入到美国的主流社会当中。而且这几家公司做的都不大，都是几十人的规模，我不满足于做一家只有几十人公司的小老板。我想学一些美国主流社会、特别是美国大公司的运作理念和运作规范，所以一有机会，我就加入了微软。”

微软10年，平步青云没有运气

唐骏走入众人的视线是从微软开始，他放弃了自己此前的3家公司，以普通程序员的身份走进微软，这也正是一个职业经理人传奇经历的开始。

“前往西雅图微软总部面试时，我一路幻想着进入微软后自己和比尔·盖茨言谈甚欢的场面，当我对微软人事部的招聘经理说面试后想见盖茨一面时，他像看外星人一样看着我，然后告诉我根本不可能。第一次目睹盖茨本人，是在一座巨大体育场里举行的年度员工大会上，我坐在上万名同事之中，从几百米之外远远看见了他。那是我职业生涯初期最艰难的转型期，作为一个新人，我在工作上没一样比得过我的同事。每个周末，我都在办公室里苦读Windows的技术书籍，同时近乎绝望地想着：在优秀人才扎堆的微软，是不是永远没有我的出头之日。”然而凭借着自己的努力和卓越的才能，在加入微软短短8个月后，因为提出Windows多语言版本开发系统的全新模式，唐骏升任微软总部Windows NT开发部门的高级经理；在东京的一次微软新产品发布会上，唐骏第一次有了和比尔·盖茨面谈的机会，他用了3分钟讲述自己的奋斗故事，盖茨感触颇深。2002年唐骏来到亚特兰大参加微软的万人全球高峰会议，他提出的管理理念——“让他人变得伟大”成为大会的主题，并在此后成为微软公认的企业文化。2001年唐骏升任微软公司全球技术中心总经理；2002年3月26日—2004年2月，唐骏任微软（中国）有限公司总裁。

这便是唐骏微软10年所交出的成绩单，他以跳跃式的发展成为国人在外企最成功的典范。他是微软公司唯一一位3次被授予微软公司的最高奖项——比尔·盖茨总裁杰出奖和杰出管理奖的员工，他所带领的微软中国也在2003年度成为微软全球82家分公司中销售业绩增长最快的分公司。当年与唐骏同期进入微软的一批软件工程师，时隔10年后很多人仍旧在老位子上埋头苦干着。

“我不是只带着做技术的想法进入微软的，我一直在寻找时机进入管理层和决策层，成为在更高层次上掌握自己命运的人。而我也的确做到了。回顾我在微软的职业道路，我不承认自己幸运，因为在微软，没有任何利益是可以依靠幸运获得的。如果要找出这其中的所谓成功秘诀，我想就是因为父亲教会我的道理：任何事情都是可以变通的。一种方法不行，还可以用很多别的方法。循规蹈矩、墨守陈规难以成事。”

2004年，由于微软总部突然对大中华区进行人事调动，原摩托罗拉中国区总裁陈永正空降微软，微软中国区的管理架构随后也发生了改变。此时的唐骏成为媒体追问的焦点，而职业操守要求他保持沉默。最终，唐骏以史无前例的“微软中国终身名誉总裁”的身份高调“挂靴”，唐骏获得了迄今为止中国职业经理人在外企的最高荣誉。



盛大4年，卓越的最高目标

在议论纷纷中，唐骏直接坐到了盛大总裁的位置，这次联姻从一开始便备受关注。尽管他头顶“中国IT界第一经理人”的光环，但从跨国公司一步迈到民营企业，他能否适应、能否有所作为成为大家普遍的质疑。

唐骏进入盛大的第一项重要任务就是参与公司的上市工作。当时正值美国股市大势不佳的2004年，唐骏带队做全球路演，包了一架飞机，每天见10个投资方，花了2周时间跑遍了新加坡、美国、德国、英国等地。另一头，国内的陈天桥更是心焦，每天都会打电话问进展情况，这带给唐骏很大的压力。“其实，上市一次不成功也没关系，可以再来下一次。但是，陈总是个优等生，对自己要求很高，是个做什么都不允许自己失败的人。”

在见各地投资者时，唐骏亮出了自己的老本。“他们不了解中国市场、也不了解盛大。我只有跟他们说他们能理解的内容——我说我原来是微软中国的总裁，比尔·盖茨授予我终身荣誉总裁的名号。我是放弃了微软价值3000万美金的期权来做网游这个行业，我是为了盛大这260万美金的期权跳到了这里，如果兑现不了的话，我干嘛还来这里？你觉得我有这么傻吗？在美国人心中，微软和比尔·盖茨就是神。他们不懂中国市场，但是他们相信比尔·盖茨。”

2004年5月，盛大成功登陆纳斯达克，陈天桥一跃成为年轻的中国新首富。

2005年，唐骏建议陈天桥考虑兼并新浪，在新浪公布2004年第四季度财报，参与过时任新浪CEO的汪延回答投资者的财务电话会议后，唐骏果断地说，“我们今天晚上就进去。”



■ 2010年4月15日，北京，陈发树与唐骏出席新华都商学院院长聘请仪式。

“你凭什么有这么大信心？”陈天桥问。

“凭对过去几个月新浪季报的分析，和我对华尔街的认识。”唐骏答。

虽然最终吞并新浪、打造中国最大的互联网企业的最高理想以失败告终，但盛大后来以33美元一股卖出新浪的股份，不但为盛大借此机会赚了一把媒体的名气，还捞了一大笔快钱，这让陈天桥十分满意。

如今回过头来看盛大的日子，唐骏十分感慨，“2005年底至2006年初，是我在盛大，甚至是我职业生涯中最艰难的时候。当时盛大处在相当低迷的状态，员工对前途开始产生怀疑，媒体也纷纷议论盛大已经走下坡路了。股价跌到了12美元，而我的期权价是11美元，基本没有价值了。媒体质疑我为什么还不离开，是不是无处可去了。在美国的父母打电话对我说：你回美国来吧，你不是老板，又不缺钱，还受那么大的委屈，有必要吗？我也一次次问自己：我究竟是不是在受苦？我是为了什么在受苦？我告诉自己，一定要顶住，一定要坚持，一定要为中国的职业经理人争口气。那时候我留下，不单是一个职业选择，同时我第一次在心底明确了：我的追求是做中国职业经理人的标杆，职业经理人就是我的事业。”

4年里，唐骏经历了盛大发展的几乎所有重要节点——上市、收购韩国Actoz、免费平台运营，化解诸多暗礁、地雷，唐骏功不可没。盛大由名不见经传的小游戏公司发展成一家国际化、规范化的上市公司，唐骏的身价也伴随着为盛大创造的巨大利益而水涨船高。唐骏曾经前往华尔街2次为盛大做路演，去资本市场讲述盛大的故事。这给盛大带来13亿美元的直接回报，而唐骏本人也得到了丰厚的收益。“我觉得值了——我是在给盛大路演，也是在给我唐骏自己路演。当职业经理人的利益完全和公司捆绑在一起时，就会这样。”



唐骏谈
升迁金律

Tips:

1. 性格决定命运。唐骏提出了“成功4+1”理论：1代表性格，其他4个分别代表勤奋、激情、机遇和智慧。只要性格好，搭配另外4个里的哪个都能成功。他对于好性格的标准颇高：不挑剔别人的任何性格。唐骏也不断自觉修正自己，使身上冲动的人性部分不断让位于精准的职业部分。
2. 职场技巧。说穿了就是潜规则，你一定要找到这种潜规则。陈天桥曾跟唐骏说，盛大现在最需要人才，微软人才最多，你去挖四五个。他知道陈的本意一定是好的，可他就是一个人都不带，连秘书都不带。陈天桥当时很不解，唐骏说，我们盛大真的不需要挖，我们有很多优秀的人才，完全可以利用盛大的人才走完事业发展的历程。
3. 看淡权力。唐骏去盛大的时候就对“权力”二字有了新的认识。陈天桥一开始说要跟他分工，唐骏说：“不用，我是辅佐你的，不是来跟你分江山的，你不做的事情，我做。”唐骏笑道，“我相信他一定有不想做、不能做、做不了的事情，这些事情就是我的权力。”
4. 高明的沟通。职业经理人和老板之间的关系，用沟通是最合适的。唐骏跟陈天桥4年当中没红过一次脸。默契和沟通的好处是，做成功了两个人都是功臣，做不成功谁也不会来指责谁。因为很多决定到最后已经说不清楚是陈天桥的还是唐骏的决定。唐骏把它叫做“夹心饼干决定”，一个饼干里面有两个人的成分，每个人都参与了进去。
5. 跟老板谈薪水的潜规则。利益很重要，分配均衡可以让职业经理人安心在企业当中。但两种人不要跟别人争利益和价值回报：第一种人就是刚刚进入企业的人。另外，金字塔顶上的人也千万不要跟老板来那一套，没必要，完全看他。你把这个球踢给他，让他来决定，其实他更难。况且他心里已经有一杆秤了。

新华都，新篇章创作中

经历了微软、盛大两家公司，取得了无数荣誉的唐骏此时已经成为众人眼中的传奇人物。凭借自己的才华已经在盛大赚得盆满钵满的唐骏顺理成章可以躺在功劳簿上享受成功人士的安逸，然而如果是这样，他就不是唐骏了。

2008年4月15日，全国200多家媒体齐聚北京饭店，唐骏加盟新华都集团的新闻发布会如期举行。新华都集团董事长陈发树亲手将聘书颁发给刚刚报道的“新人”，新华都集团总裁兼CEO——唐骏。

“在此前的职业生涯中，我代表所服务的公司经历了无数次大小发布会。其中还有2次发布会完全以我为主角，2002年3月我出任微软中国公司总裁，2004年2月我以终身荣誉总裁身份离开微软出任盛大公司总裁，那更是我职业生涯的难忘时刻。因此，我对这样的场面绝不陌生。不过，今天的意义有所不同。因为，此次发布会是以我个人的名义召开的。”显然，来到新东家的唐骏对于集团上下给予的信任与认可充满感激。

又是红地毯，闪光灯，而此次加盟新华都，唐骏的身价已经达到

职业经理人之最的10亿。新华都集团是一家长期以来以传统产业为主的家族企业，这与唐骏曾经供职过的2家公司又有了新的不同。唐骏说：“我的主要工作是运作公司旗下的各个分公司上市。未来5年内，新华都将有3家—5家子公司陆续登陆海内外资本市场。现在，新华都要从一个股份制家族企业逐步走向海内外的资本市场。”

在入主新华都2年的时间里，唐骏以公司的业绩彰显着中国第一职业经理人的风采，2009年，唐骏更是为新华都赢得30亿元的收入。对于未来每一步发展，唐骏早已在心中绘出了蓝图。“加盟新华都后，一直在从事传统产业和资本投资，对传统产业和投资领域都有了很多了解，也积累了一定的经验并获得了一定的成绩。我曾经从事IT产业10多年，血液里流的都是IT的血，对IT有一种特别的情怀，始终想着有一天能够回归IT行业，能在IT界更多地发挥作用。”唐骏虽曾表示短时间内不会离开新华都，但谁又能准确判断他到底拥有多大的能量，他又给自己制定什么新目标，也没人可以估量这个永远充满激情、崇尚激情的人还能创造多少奇迹。

出任微软中国公司总裁后的40岁生日，微软CEO史蒂夫·鲍尔默亲自为唐骏祝贺生日，并称之为“一个伟大的人物”；率领盛大成功登陆纳斯达克市场后，陈天桥为唐骏开庆功会，一直低调行事的他第一次在盛大管理层前发表意气风发的演说；以盛大公司总裁的身份重新回到微软总部，与比尔·盖茨、孙正义进行合作谈判，盖茨高度认可唐骏对于互联网产业的独特理解……种种场景，皆如电光火石一般，在唐骏的人生道路上熠熠生辉，甚至让“打工”这个一出世就带有底层血统的词颠覆般地有了荣耀的意味。

时光回到35年前的大运河岸，这无异于天堑的两种人生，其间的路一经唐骏走过，我们称之为通途。MCG

跑车公爵阿斯顿·马丁： 不止于表面

文_Louis9 责任编辑_王婷婷

ASTONMARTIN. NOT ONLY THE APPEARANCE



由瑞士名表品牌积家研发，价格超过2万英镑的汽车钥匙被称为“世界上最昂贵的汽车钥匙”，而如此奢华的钥匙到底是为哪辆车而配呢？答案是：阿斯顿·马丁。



Aston Martin

汽车可以成为艺术品吗？这可能是一个复杂的美学问题，也可能是一个简单的感受问题。那么，汽车到底可不可以成为一件艺术品？

我们先不论一款汽车是否能成为真正的艺术品，但显而易见的是，一辆汽车如果想成为艺术品，那么它首先需要满足成为一件艺术品的几个必要条件：稀有、气质独特并有一丝不完美的艺术感。由此可见，一般的车款要想成为艺术品实属难事，我们只好将目标锁定于世界上最顶尖的车款。

如今，在顶级豪车的世界里并不缺乏最豪华的、最快速的、最高贵的、最稀有的车型，但能够集这些特点于一身的车型却少之又少，这样的车必将成为汽车中的艺术品。毫无疑问，我们接下来要介绍的阿斯顿·马丁DBS就是其中之一。

作为替代老款旗舰VANQUISH S的作品，DBS自诞生之日起就备受关注。在新邦德的首部007电影《皇家赌场》中，DBS惊艳亮相，而在此后的《量子危机》中，DBS继续保持出色“表现”。提起DBS的正式发布，阿斯顿·马丁可谓费尽心思，在2007年的圆石滩车展上，DBS终于正式亮相。在圆石滩车展深厚而富有寓意的发布后，DBS成为阿斯顿·马丁的新旗舰（ONE—77除外，全球限量77辆，中国地区配额在5辆左右）。

第一眼看到DBS，你一定会被它的造型所吸引。它拥有阿斯顿·马丁家族标志性的大嘴，凶悍而又优雅的气质。外观上没有让人惊世骇俗的感受，但却保留了深厚的品牌底蕴。

任何在外形上拥有超凡卓越之资的作品，它们都存在一个共同点：比例上都有某种奇妙之处。显然，阿斯顿·马丁已经将这点做到了

极致——拥有汽车设计前长后短的黄金比例。如今，家族中的ONE—77、DBS、DB9、V8 VANTAGE在车身比例上都保持了一致的设计。而一些细微的造型修改也只是为了区分不同的型号而已。再追溯到更老的DB7、DB6甚至是DB4，我们依旧可以在这些车型上发现某种联系。DBS自然也持续着这种设计传统。

也许你也希望DBS的声音有着如同天使演奏大提琴般的效果，但恰恰相反，DBS的引擎声浪犹如野兽咆哮一般。约6.0L排量V12引擎为其带来了510马力的动力输出，如此强劲的动力能使它在4.3秒内完成0kph—100kph的加速，极速更是可达302kph。很显然，在动力性能上，DBS就如同它的“嘶吼”一般完美。不过，在你彻底释放它之前，它只是一位穿着笔挺西装的肌肉绅士。当然，最重要的是，它叫阿斯顿·马丁。

DBS配备约6.0L排量V12引擎，融合了最新的赛车技术和古老的手工造车工艺，大量使用碳纤维、皮革、核桃木等材料，使其由内而外散发着优雅的贵族气质。然而，它同样具有行李箱空间小、没有后座、沃尔沃的GPS、速度没有法拉利F430快、上下车姿势不会十分优雅等缺陷，但这些很值得你在乎吗？有人掷金千万去买一幅油画，一个瓶子，而一辆DBS只需要这一半的价格，你会选择哪个？

有人说：汽车永远无法成为艺术品，因为艺术品除了欣赏之外，再无他用。而阿斯顿·马丁DBS价格高昂、设计不变，彰显的是低调而不张扬的特点，含蓄之余别具珍藏价值。 **MCB**



TIPS:

■非凡可鉴

阿斯顿·马丁DB9在2010年北京车展中被称为“世界上采用最先进技术的轿车”之一。阿斯顿·马丁RAPIDE跑车登陆2010年北京车展，其曾在著名汽车行业设计杂志《CAR DESIGN NEWS》举办的活动中，荣膺“2009年最佳量产车设计奖”。阿斯顿·马丁DB7被公认为当代英国最为出色的轿车，并被意大利的艺术家们评选为“世界上最美的轿车”之一。阿斯顿·马丁V12 VANTAGE获《WHEELS MAGAZINE》杂志“年度最佳超级跑车”荣誉称号。阿斯顿·马丁ONE—77在北美洲的芝加哥文艺协会：建筑设计博物馆“年度设计大奖”评选中，被授予让人梦寐以求的2009年度“GOOD DESIGN TM”大奖。

美国富豪史蒂夫·福塞特在他位于美国加州南部的海滨大厦里停放了2辆豪华车：一辆是法拉利465GT，而另一辆是阿斯顿·马丁“征服者”豪华跑车。乔·科尔、兰帕德、沃尔科特、欧文、巴里等知名球星都极其喜爱阿斯顿·马丁DB9。

■关键词：全球变暖

少吃虾米可以阻止全球变暖

文_瘦驼

你信吗？平日少吃虾米，就能解决气候大问题。

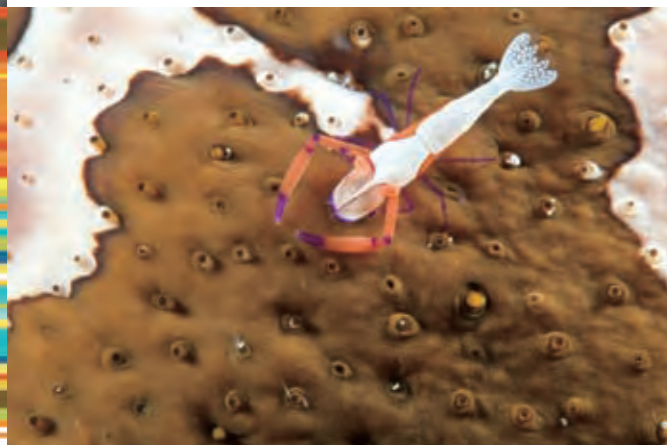
小虾米还能成大气候？确实如此，比如南极磷虾。南极磷虾是无脊椎动物，属于甲壳纲软甲亚纲磷虾目，而虾皮则属软甲亚纲的十足目。按照联合国粮农组织统计，南极磷虾的总质量约为5亿吨。按照这个统计，南极磷虾能当之无愧地坐上地球上最“重”动物排行榜的头把交椅。

“直肠子”的南极磷虾消化能力并不强，它不仅会排出含有大量未消化食物的排泄物，还会吐出部分未消化的食物。这些排泄物富含硅和碳，会沉积在海底。如果不是被磷虾摄取，这些碳会在海洋表层循环，于是南极磷虾扮演了碳埋藏者的角色。高纬度海洋每平方米每年可以从大气中吸收30克—50克碳使之转化成生物质。看上去这个数量并不大，但是，如果将之乘以巨大的海洋面积，就会发现南极冰冷的海洋在碳循环中起的固碳作用将会超过热带雨林。所以，小小磷虾帮助埋藏的碳其实是个天文数字。

虽然南极磷虾为了减少大气中的二氧化碳日复一日默默工作，但它自己也成了全球变暖的牺牲品。《科学公共图书馆——生物学》曾指出，近几十年来，南极磷虾的种群数量下降了80%，这可能是由于沿海浮冰减少所致。

在食物链中，从生产者到初级消费者再到次级消费者，每前进一步，都意味着能量的巨大浪费。缩短食物链的长度是在极地地区生存的重要准则。根据英国科学家米勒和汉普顿的研究，每年仅海豹就要吃掉大约一亿吨南极磷虾，各种鲸鱼吃掉大约3000万吨—4000万吨南极磷虾。

在海洋渔业资源日渐枯竭的今天，人们把目光投向了南极磷虾，认为数量庞大的它们是人类取之不尽的蛋白质宝库。但还是管住我们的嘴吧，一旦磷虾倒下去，动摇的将是整个生态系统的基石。



■关键词：飞行模式

“飞行模式”到底管用吗？

文_苏椰

FCC（美国联邦通讯委员会）规定在飞行中禁止使用手机，但实际上却没有明显的使用手机危害飞行的例子，这令我们糊涂了，到底能不能在飞机上使用手机？

飞机上禁止使用手机，是FCC在1991年实施的一项规定，理由是手机发射的无线电波，可能会干扰地空通讯。这个规定被公众广泛接受，一直执行得很好，但在民航业内，对此却存在大量争议。美国波音公司，探索频道等多个机构，通过各种手段，做了大量实验。但是，直到现在，他们也没有找到证据，证明使用手机能够对地空通讯产生任何值得一提的影响。当然，他们也不能证明没有影响。

既然手机能发射无线电波，为什么不能证明它影响地空通信？这是因为航空信号用的是118MHz频段，而国内GSM手机用的是900MHz左右频段，WIFI信号频率更高，它们相差这么大，理论上是不能干扰到一起的。然而实际上，因为手机采用的是跳频脉冲的方式发射信

■关键词：集体决策

集体决策的效率可能更低

译_Fima

最近一项研究发现，群体中的成员在做决策的过程中，耗费大部分时间诉说那些所有人都已经知道的事情，却很少提及那些只有他们自己才知道的新信息。

研究的参与者刚好需要做一个相对轻松的决定——谁来担任学生会主席，而后续研究则检验了各种各样的其他情景。参与实验者被要求人们选择一份工作的最佳人选、投资的最好形式以及一宗谋杀案的凶手。

实验结果一再显示，人们很难找出最佳人选、做出最好的投资方案或者找出真正的凶手。当要求集体做决定时，人们倾向于重复大家已经知道的信息，而不是分享那些只有他们本人才知道的关键信息。

研究结果对这种奇怪的行为提供了3种可信的解释：

记忆。共享的信息可能在一开始更容易记住，因此较容易被人提及。而且，如果在某个群体中，知道某一信息的人越多，就越容易让人在讨论中想起这一信息。

预判。在群体开始讨论之前，人们已经不同程度地有了自己的想法。他们产生预判的基础很可能是人人都知道的信息。

焦虑。在会谈之前，人们不确定自己掌握的信息到底有多重要，同时，他们也急于得到群体其他成员的肯定。

虽然心理学家希望实验场景能反映真实世界的情况，但事实却并非如此。在现实生活中，每个人都有自己的目标，这些个人目标可能与群体目标相冲突。这可能会导致他们不去分享信息，或者导致他们仅以能够推进自身目标的方式来分享信息。因此，人们更愿意在群体会议之外直接与其他人分享那些自己不是很有把握的信息。（本版文章由科学松鼠会提供）



号，所以会产生许多不同频率的次生电波，这些次生电波尽管很微弱，但由于机载通讯设备的超高灵敏性，就使其显得不太让人放心了。在不能确定是否有明显危害的情况下，本着安全第一的原则，手机就成了飞机的敌人，因为民航是经不起“临床检验”的。

那么，历史上有没有因手机未关而引发的飞行事故呢？事实上是有的。2009年，美国一架飞机在起飞滑跑时，副机长的手机突然响起，驾驶舱里铃声大作，机长觉得十分恼人，而这位副机长自然也愣了神，因此耽误了应答地面呼叫。尽管没造成什么后果，但这仍被视为一起安全事故，手机就是通过这样的方式，成功地干扰了一次“地空通讯”。除此之外，有些空难也被怀疑是手机引起的，比如有人一直怀疑奥地利5·26空难的原因：手机干扰造成发动机在空中打开了反推。但是，这并没有可靠的证据。

手机厂商为了使购买者能够在飞机上使用手机除通讯之外的其

他功能，如欣赏文章、观看电影等，开发了手机的“飞行模式”，使得乘客在飞机上能正常地使用手机来消遣自己的飞行时间。然而“飞行模式”却是手机厂商的一厢情愿，其效果并不稳定，而且没有得到航空部门的认可。因此，手机的“飞行模式”是否可以在飞机飞行中使用仍存在很大争议。

使用手机对飞行究竟是否有影响，还是没法定论。有的读者要问了，你写了这么多，却没有定论，那我们能不能开手机？其实，这个问题对于乘客来说，并不是一个问题。坐飞机就要遵守飞机的规则，我们讨论这些科学道理，并不等于可以破坏规则；它也许无益，但一定无害。试想，飞机上又没有移动电话基站，打开手机也没有信号，反而耗电。另外，在飞机飞行中自觉关掉手机已经成为现代文化的一部分，它体现的是一种文明和对他人的关怀。从这个角度上讲，跟旁边的人搭个讪，聊聊天，比用手机听音乐更解闷。

THE TREND OF A DECADE OF CHANGE IN CHINA

中国10年一变的大趋势

文_陶冬 责任编辑_郭婷婷

刚刚过去的10年,中国经济的大趋势是房地产热。加入WTO,将中国经济推上了一个新的台阶,重组银行、清理资本市场先后完成,由此带来了信贷的巨额扩张,资产的潜在价值得以释放。资产价格暴涨,城市人口资产收入大增,是那10年的风景线,而此又带来了一轮产能扩张、基建扩张,内需开始成熟。房地产热、基建热,才是改变中国经济长期发展轨迹的大故事、真故事、赚钱的故事。今后的10年中,中国经济的大趋势又是什么?

投资中国,其实是一件容易的事情。每10年看一个大趋势便足够了。

20世纪90年代,中国经济的大趋势是出口热。邓小平同志南巡之后,经济特区崛起,东南沿海地区涌入大量外资。在外部大环境下,全球化生产外包方兴未艾。这使中国的出口产业出现了一次质的飞跃,加工业带来了中国经济的第一桶金。在这个过程中,曾经发生过许多重大事件,如亚洲金融危机。不过,今

天回首望去,那些事件不过是历史长河中的浪花,早已无影无踪了。出口热,才是大故事、真故事、赚钱的故事。

刚刚过去的10年,中国经济的大趋势是房地产热。加入WTO,将中国经济推上了一个新的台阶,重组银行、清理资本市场先后完成,由此带来了信贷的巨额扩张,资产的潜在价值得以释放。资产价格暴涨,城市人口资产收入大增,是那10年的风景线,而此又带来了



■ 陶冬

瑞信董事总经理、亚洲区首席经济分析师。

1998年加入瑞士信贷第一波士顿,主管亚洲区经济研究,侧重于对中国经济的研究,同时兼顾亚洲区其他国家和地区的研究。此前曾任香港宝源证券高级经济分析师及中国研究部主管。

曾对1997年亚洲金融风暴作出过前瞻性分析和预警。

一轮产能扩张、基建扩张,内需开始成熟。在这个过程中,石油价格由每桶20美元飙升至140美元,再跌回30美元。全世界的金融银行业,都在百年一遇的金融海啸中饱经风浪。不过10年后再看这些,也不过是潮起潮落。房地产热、基建热,才是改变中国经济长期发展轨迹的大故事、真故事、赚钱的故事。

今后的10年中,中国经济的大趋势又是什么? 笔者认为,消费乃大故事。在2008年,

TIPS:

谁说中国不消费?

中金公司在《谁说中国不消费》的报告中认为,国际经验表明,人均GDP突破3000美元是消费提速的起点,2008年中国人均GDP已达到3315美元,这是中金公司看好中国消费的主要依据之一。报告称,2009年以来,无论是城市还是农村,居民实际收入增长速度均赶超GDP实际增速,并带动同期居民人均消费支出,实际增长也大大超过GDP增长率。

美国占全世界消费的30%,中国仅占4.3%,至2020年中国估计可以占到全世界消费的23%,略超过美国成为全球最大的消费市场。扩大内需的口号其实已经提出多年,国民整体购买水平也有明显提高。不过经济由出口主导向内需拉动的转型上,过去几年却效果不彰。这场金融危机,令主动转型变成了被迫转型,美国人“寅吃卯粮”的生活方式已经走到尽头,中国靠出口(主要是出口至美国市场)拉动的增长模式自然变得难以为继,起码失去了进一步上升的空间。

这几年其实在刺激消费上,我国做了许多工作,例如由汇率升值转向鼓励加薪。目前中国的巨额顺差是不可持续的,人民币升值可以缩减贸易顺差,但是出口订单和经济好处却流向其他国家。近年,政府开始鼓励工资上涨,这样做也可以降低出口竞争力,削减顺差,好处也留在中国工人口袋里。笔者相信政



上海,行人从一则奢侈品广告前走过。

府在削减个人所有税、增加社会保障上,也会有进一步的行动,以减少消费者后顾之忧,增加可支配收入。

笔者看好中国消费的最大原因,是取消户籍制度及城镇化。中国现有的城市消费力已经不弱,而且还会进一步增长,不过指望这个消费群的消费在若干年内再翻一番是不现实的。但是笔者预言中国会通过城镇化,在今后10年制造出另一个5亿城市消费群体,这将是人类历史上最大的一次移民潮(战争、饥荒、疫情除外)。

农民进城或就地工业化的初始资金,是关系到城镇化过程成败的关键。笔者认为,农民宅基地转售的政策势必开放,农地按揭、转让政策也势必开放。而此可以激活中小城市的商业活动,令中国的消费版图由“点”向“面”铺开。

提起城镇化,许多人马上联想到房地产。其实,那些新城市人口的购买力与当下商品房的售价之间差距颇大,相信他们的居住会由政策房来解决。不过无论他们买不买商品房,解决新城市人口的居住必需水泥、钢铁。另外,一旦农村人口进城,手机便由奢侈品变成必需品。城市轨道交通建设是解决城市交通阻塞、扩大城市腹地的主要手段。笔者以为,城镇化会带来一系列消费的变局,增长点与消费模式可能与过去城市人口所经历的不同,这里不过是提出几个抛砖引玉的看法,而真正的商机需要大家自己去思考、去发掘、去实现。

坦率地说,站在2010年,还看不清楚中国消费10年后的旺景。不过在1990年,谁想象到了全世界的加工得益于中国,并付诸投资行动,他就成功了。在2000年,谁想象到了房价会翻几倍,并付诸投资行动,他就成功了。[作者博客<http://blog.sina.com.cn/taodong1>]

BRAIN STORM

头脑风暴 ——你所不知道的管理

分享者：王育琨



本土管理真经

领导力、执行力等等，是从国外移植过来的，缺乏中国本土的内涵。而地头力则不同，它是一个母体，围绕着开发地头力，有可能形成中国本土的管理真经。

神州数码总裁郭为，已从职业经理人晋升为年富力强的的一线企业家。在联想集团十几年的摸爬滚打，把郭为磨炼成国内顶尖的管理精英。2000年联想集团分拆，主掌神州数码的郭为提出“夯实基础，主动应变”的主体思路，并且一贯到底。他自己兼任神州数码人力资源总监，把培养造就自由、创新、求变的整体人作为神州数码公司跻身一流公司的根本武器。正是在这一点上，地头力引发了他强烈的共鸣和共振。

郭为用了一个晚上通读了我的那本《答案永远在现场》。约见我时，他说，领导力、执行力等等，是从国外移植过来的，缺乏中国本土的内涵。而地头力则不同，它是一个母体，围绕着开发地头力，有可能形成中国本土的管理真经。

郭为抓住了实质。地头力就是这样日新月异的新学问和做事做人的道理与方法。地头力之微，关系细处理的技法、品质；地头力之大，实为一个人安身立命之根基，是造就整体人的必由之路。推而论之，地头力实为民族精神之需要，人生哲学之基础，社会教育之命脉。修炼地头力，可以在日益浮躁的环境中，打下一根笃行实操的桩。

现在，太多的厚黑术流行，能够得势于一时的功效，让许多人趋之若鹜。岂不知，在你得心应手驾轻就熟的同时，那些厚黑术也驾驭了你，你自己也就被厚黑了。擅长以钱开路的黄光裕，曾陶醉其中。毕竟3次冲顶中国首富。潮汕人深知，个人利益与本体利益是有差距的，故此每当大生意来临，他就会祭起钱的大旗，迎风招展，常常无往而不利。谁知道，那些驾轻就熟的伎俩把他变成了奴隶，反过来驾驭他、奴役他。而且还不止如此，在他那里种植下一棵茂盛的自以为是的参天大树，让他从此缺少了敬畏，缺少了对正当的事和正当的人的敬畏。

黄光裕的起落，很容易让人想起马克思·韦伯的“天职精神”。在《新教伦理与资本主义》一书中，韦伯没有明确界定资本主义精

神，但他的叙述表明，个人有增加自己资本的责任，而增加资本本身就是目的。精于职业，精于赚钱是一种美德。这同时与“天职”这个词相连：“一个人对天职负有责任乃是资产阶级文化的社会伦理中最具代表性的东西，而且在某种意义上说，它是资产阶级文化的根本基础。”

韦伯为自己的逻辑深深担忧。他明白，当竭尽天职已不再与精神和文化的最高价值发生直接联系的时候，或者从另一方面来说，当天职观念已转化为经济冲动，“价值理性行动”也就转变成“工具理性行动”时，那时就没有自由的人了。韦伯悲哀地说：“没有人知道将来是谁在这铁笼里生活……也没人知道会不会在某种爆发的妄自尊大情绪掩饰下产生一种机械的麻木僵化呢。”

韦伯的预言不幸应验了。肆虐全球的金融危机，是韦伯描述的“惊人大发展”的逻辑节点。而黄光裕则不幸以身证明了韦伯的逻辑。

有一种深深地内在的自觉，那才是做人做事原初的动力。失去了那样一盏灯，无可避免会导致世间乱象或人间悲剧。我把这种Calling，即冥冥之中的呼唤，称为“整体人精神”。

正是有着“整体人精神”的地头力，让郭为在创造财富的路上，把一个自由的、追求极致的整体人作为目标。一刻接一刻的变化，一刻接一刻的挑战，一刻接一刻的危机，一刻接一刻的心得，一刻接一刻的创造力，



王育琨

著名管理专家、并购专家，清华大学长三角研究院中国企业家思想研究中心主任，多家企业高级顾问。曾任国务院发展研究中心研究员、世界银行顾问，知名企业集团副总裁。从商业哲学、商业人格高度研究企业经营管理的第一人。2008年首创中国企业发展新理论——开发地头力，引起企业人的共鸣。

著有《答案永远在现场》、《传递梦想：奥巴马的200个忠告》、《解放企业人的心灵》、《发现一流企业的本真》、《强者：企业家的梦想与癫醉》、《全球化之舞》(2006.2)《失去联想》、《商业领袖底蕴》、《企业的山脉》、《思想片断》等。

或许正是从这个思维层次上，郭为把地头力看成人的各种能力生长的母体。

物质是等待释放的能量，能量是已经释放了的物质。无论是爱因斯坦的相对论，还是波普尔的量子力学，抑或是现代生物学等一系列科学技术的最新发现，都指向这个能量的世界。社会能量集中体现在人们的心智之中。现代商战，已从物质资源、人力资源的争夺，上升到对心智资源的占领和争夺。人如何形神意力合一，驾驭自我、驾驭这个广域的能量世界，便成了管理学所追寻的新热点。

地头力之地头2字，应理解为当下的现场，地头力意味着在当下的现场无止境的变化和突破。每个人的接触和感知往往都是局部的，只有当一己的生命与广域的能量世界衔接，我们才会在纷纭复杂的世界中，从整体上用良性意识把握住生命颤抖中的节奏。谁都想拥有无上的驾驭世界的能量，然而只有少数具备“整体人精神”的地头力的人，可以长久地、持续地成功。

心存敬畏是成事根本

“要小心做人、谨慎做人、夹着尾巴做人，把我们应该做的工作做好，企业做扎实，一步一步地往前走。”
——李书福



■ 4月23日，吉利汽车董事长李书福出席2010北京车展。

李书福与一般戴了面具的人都不不同，故此被人们说成异类。普通人的自我意识是永远觉得自己的判断、观察和体验都很重要，因此，对每件事都小题大做，无法放松的随事情自然发展；而李书福不一样，他经历了许多的困难。他不再小题大做了。相反，大的困难也事出有因，也有可以化解的办法。

在投身汽车业的数十年里，李书福最不缺的经历恐怕就是外界的非议和不解。在海外，他是志得意满的中国车企的缩影；而在国内，他体会最深的还是辛苦和压抑。他反复告诫自己：“要小心做人、谨慎做人、夹着尾巴做人，把我们应该做的工作做好，企业做扎实，一步一步地往前走。”

小心做人、谨慎做人、夹着尾巴做人，也就是心存敬畏。李书福对于一宗胜诉官司的看法，可以清楚地体现他内心的敬畏。

几年前，丰田跟吉利打官司，丰田认为吉利的美日商标跟他们的很像。后来吉利赢了官司，可是吉利却放弃了原来的设计。从法律上讲，吉利可以放开手用这个标识，但难免会被人戳脊梁骨，李书福觉得自尊对一个人和一个企业都很重要：吉利汽车既然是原创的、有独特的功能和外形，如果看上去像人家的汽车，那么这个标识就无论如何也不能用。

李书福很坦诚。以前吉利搞模仿是钻了法律的空子，但是官司赢了，他却改变了对世界的看法。他说，原来的看法有点想当然，只是站在狭隘的自我角度来看事情。你一旦换个角度就会发现，即使官司赢

了，如果继续以前的做法，你仍然是输家。

李书福说：“最大的问题就是他心底里面看不起你，这是很大的问题。打官司赢了并不是真正的赢，因为你已经失去的是用户的心、同行的心、还有未来。”

从长远说事，还是需要李书福这样的企业家——他知道不能把自己做人的标准定在法律的最低限度上。

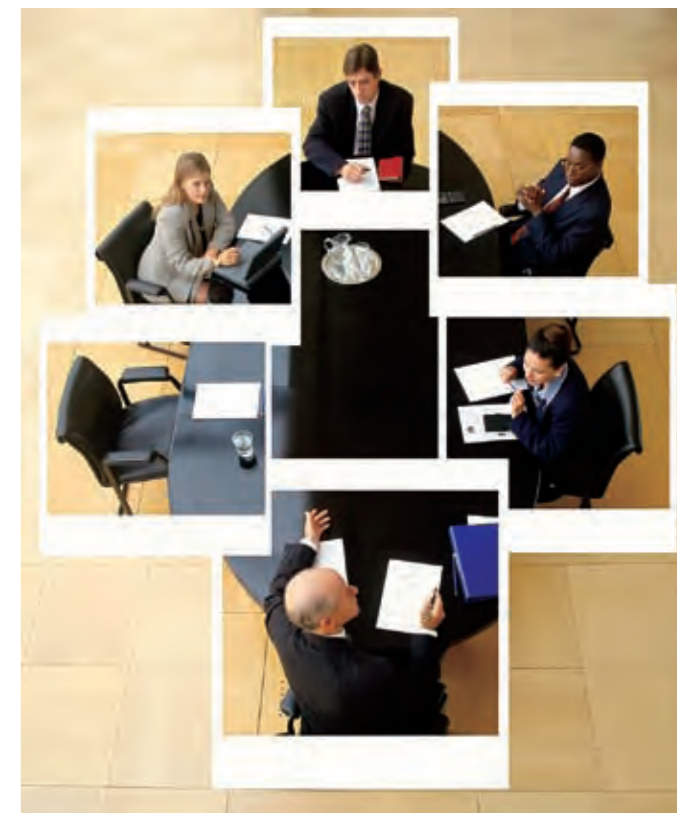
李书福用经济罪案的“来路不明罪”来比喻偷人技术和模仿。在国内关起门来经营，可以不管三七二十一，可是，全球化已经深入到每一个经济末梢，这时候口碑和尊严就很重要的。继续沿用“来路不明”的东西，可以符合最低限度的做人标准，但是绝对不可能成为一代宗师。

年轻而富有抱负的李书福，赢了官司，依然心存敬畏，不再“合法”使用有模仿痕迹的东西，这是真正的远见。收购沃尔沃有着落了，他当然可以不必急迫地就把高端车“卓越”推出来。他可以用沃尔沃提升“卓越”。这样，“卓越”就不会再有来路不明的技术了。

赢得人心，赢得对手的尊重，赢得用户的尊重，赢得社会的尊重，赢得你自己良心的尊重，是一个企业最重要的事情。官司的输赢只是暂时的，而且这是一个底线。一个总是在做人的底线上晃悠的人，怎么能够得到大家的尊重呢？这是个能量的世界，能量聚集在社会每一个人的心里。你是否能够占领那个心智资源的制高点？

每位员工都是管理者

在TPS下，现场员工在程序化工作中，加入了许多苏格拉底式的问题。现场员工更像科学家一样进行“假说——实验——验证”的循环，每个人都成了“科学家”，企业也就成了“全员科学家集体”。



一个企业的每个人都是管理者。看上去不可思议，但这却可以成为一种现实。

通常，管理者与被管理者是被严格定义了的。管理者是工序流程的设计者和监督考核者，或者说，管理者有着思考的权力和追求最佳答案的权力，而被管理者则只是执行者，恪守工序和流程所要求的职责。

但丰田公司开创的丰田生产方式（TPS）颠覆了这一传统认识。TPS的逻辑不甚清晰，却也还说得过去：在现场非数字信息转换成数字信息的瞬间，现场的关联信息大部分往往会被物量数据工作人员摒弃或遗漏掉。而在物量信息转换成货币信息时，许多物量信息又会被漏掉。TPS让“问题一冒头就把它打掉”，使得许多问题在没有进一步变成可以调控的数据以前，就被解决掉了。这之中，管理职能实际上被直接植入了生产一线。也就是说，传统意义上的“管理者”与“被管理者”的区别消失了。

TPS这一特点，让我想起了当代著名法哲学家罗纳德·德沃金（Ronald Dworkin）的两句名言：一是每个人都有思考的权利；二是每个人都有追求唯一正确答案的责任。

在TPS中，每一个员工不是照章操作，而是要反复问自己、问同事为什么，被赋予独立思考和平等对待的权利。每个人享有独立思考的权利，自然就有了追求最佳答案的责任。

一如爱默生所说：“人类唯一的责任是对自己真实，他的自省不但不会使他孤立，反而会把他带进一个真理的伟大领域。”

真理的伟大领域，就是现代企业的本真。而并非是“帝王将相，宁有种乎？”与其违背企业运转的本真，从高层通过脱离现场的“预算”、“奖励”、“指标”等诱导性操作做法，不如将权力归还现场，把思考和追求最佳答案的权利交给员工。

简而言之，TPS所依赖的原动力，就是“三个臭皮匠顶个诸葛亮”、“一切为了团队”、“新技巧和经验横向推广”等集体主义的心智模式。

需要指出的是，集体主义文化是中国的古老传统，现在却被异化了。企业的收入差距就可以反映出这一点。从欧美搬过来的“成果主义”、“金钱刺激”、“计件工资”等个人主义认识框架一直占据着企业管理的统治地位。如果这个心智模式不变革，要想在企业经营中有突破极限的改善，应当有相当的大困难。

现场员工在TPS与非TPS下有着完全不同的状态和要求。在非TPS下，员工是愚蠢的，每个人都不许问为什么，人人都恪守一成不变的操作手册，完成指定的任务。

而TPS下，现场员工在程序化工作中，加入了许多苏格拉底式的问题。比如，这项工作该如何推行？如何判断哪种办法是正确的？怎样判定工作结果中的缺陷？如果出问题将如何应对？每个问题，现场员工都要发问至少5次，一次比一次深入，直至达到帕累托最优。

在TPS下，现场员工更像科学家一样进行“假说——实验——验证”的循环，现场员工都成了“科学家”，企业也就成了“全员科学家集体”。

学会讲故事

这些保持着旺盛创造力的企业家，有着极其敏锐的头脑和极其柔软的心。他们在一刻接一刻地讲故事形式的互动过程中，发现了一个接一个地满足客户心智的机遇，发现了做企业的本真。

——《发现一流企业的本真》

有人把做企业比喻成你死我活的战场，零和游戏的教条俘虏了一大批企业家；有人把做企业比喻成无中生有的艺术，到处是化腐朽为神奇的神来之笔，道可道，非常道；有人把做企业比喻成赋予生命意义的生活，在一点一滴的细节中创造，使一切拥有了经久的价值。而在我看来，做企业就是讲故事。做企业要给下属讲故事，给董事会讲故事，给团队讲故事，给相关利益者讲故事，给世界讲故事。

故事讲好了，所有利益相关者听了都兴奋，这个企业家就是成功的企业家，他的企业就是成功的企业，他的企业品牌就能声名远扬。任正非、柳传志、张瑞敏、马云、史玉柱、王石等成功者，都是讲故事的高手。他们讲的故事，都没有脱离企业本来的真实，或称本真。若脱离真实，就成了忽悠，没有人会当回事。讲企业故事的本真有4个基础：技术、产品、产品功能的实现以及意义。把这4个基础性的东西讲新、讲透，就是做好企业的全部秘密。

中国企业家讲故事的本领，随着成功的到来，严重两极分化。一些企业家逐渐被更重要的事情占据了，不得不周旋于政要、会议和宴会之中。在一线当家的，多是职业经理或财务高手，他们对产品和渠道建设不再具有前任的热情，对产品的意义更是模糊。他们把经营看成一种职业，总是寄希望于用恢弘的财务战略取得新的胜利。结果，疏远了技术和产品，淡忘了实现渠道，冷漠了公司独特的意义，因此也就失去了公司的本真。公司在轰轰烈烈地走向成功后，便坠入了衰败的深渊。更要命的是，企业家还不知道错在什么地方！由于上市、并购等一系列资本运作，规模上的翻新掩盖了创新的匮乏，公司看上去依旧鲜亮的财务报表，也把问题的显现大大推后了。而一旦发现问题，多已是尾大难调了。

那些持续关注讲好故事的企业家，无不继续守护着他们的本真。任正非至今依然活跃在客户一线，他把华为塑造成运营商整体解决方案的提供商，在使所有运营商无风险赚钱的同时，自己也成为运营商不可或缺的一个有机部分。年轻的马云也没有淡忘讲故事的本领。他到处打着让生意更好做的旗帜，把阿里巴巴的意义渗透到每一个角落。史玉柱则醒悟说，一切高规格的应酬都是浪费时间，故而在公司上市后依然一天10小时地干客服，把索求客户心智当成头等大事。

这些保持着旺盛创造力的企业家，有着极其敏锐的头脑和极其柔软的心，去觉知和把握一刻接一刻的企业真实。他们在一刻接一刻地讲故事形式的互动过程中，发现了一个接一个地满足客户心智的机

遇，发现了做企业的本真。

企业家做出了非凡的事业，却没有足够的时间去静心提炼。他们一座座巍峨的精神山脉，需要人们去梳理，去激活。要想讲好企业故事首先就要心静，不受干扰地觉知企业的真问题和可能的出路。

我发现，任正非、马云、史玉柱等企业家讲故事的本领直线上升。他们不仅在讲企业故事的4个基础性支点上日益精进，而且还在把握着4个层面的内涵：企业、供应链、产业地图和资本架构。

企业的核心竞争力，没有须臾脱离他们的视线。他们依然潜心研究客户方方面面的需求，对客户整体解决方案有着得心应手的把握，依然保持着创业初始的那股冲锋势头。

现代竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。究竟处于哪一条供应链上，是处于宝马、丰田、通用、吉利的供应链上，还是处于红旗、桑塔纳的供应链上，决定了未来的走向。而企业在供应链上的位置，更是至关重要。是处在微笑曲线的两端还是大量外包制造的底部，盈利现状大相径庭。任正非、史玉柱和马云，都在想方设法使自己处于供应链的概念设计和链主的位置上。

他们还有关注产业地图分布的前瞻性视野。区域、全国、全球的产业地图尽在他们心里。他们选择的行业，毫无例外都是朝阳产业。而且在产业中他们发现了自己的独特优势：庞大的中国市场。他们没有为赶时髦而全球化，而是通过不断改进在中国市场上的产品和服务，步步为营地扩大着份额。他们很清楚，与欧美一流跨国公司比较，他们的优势就是对中国市场的了解和整体把握。

企业、供应链和产业地图说清楚了，资本跟着就来了。当年马云凭借一个设想，会面15分钟，就从孙正义那里募得2000万美元。任正非则凭借华为独特的创新体系故事，一举拿下最便宜的资金支持，如贷款、信用证、贸易融资、保函及其他形式的资金融通和信用支持。史玉柱同样守住了客户与创新，创造了中国公司在华尔街的传奇。

他们能用一般的生活常识和哲理，把烦闷业务的意义讲解透彻。他们不从概念出发，不从已知的模式出发，不从切身的经验出发，不闭目塞听，不自说自话，而像赤子那样拥有一双童真的眼睛，讲究将心比心、换位思考，敢于直面那些令人愉快的和令人不愉快的真实，以此捕获了一大批相关利益者的心，拥抱一刻接一刻的变化，实现了一个接一个的突破。 **VCB**



INVESTMENT STRATEGY IN INDEX FUTURE ERA

投资课堂
把握趋势·全盘布局·专家详解

股指期货时代 实战策略

文_皮海洲 [职业投资者、独立财经撰稿人] 责任编辑_曹籽

备受各界关注的股指期货终于在2010年4月16日正式推出。当天有IF1005、IF1006、IF1009、IF1012共4只股指期货合约上市交易，开创了中国股市的新纪元。股指期货的上市宣告了中国股市近20年历史的单边市时代从此结束，正式迈向双边市时代。

中国股市从单边市迈向双边市，一方面有力地证明了市场投资效率的提高；另一方面也凸显了股指期货时代的主要特点。而在股指期货时代，如何掌控投资策略、把握投资机会，就成为了投资者的必修课。



■ 2010年4月16日，证监会副主席桂敏杰为股指期货首次交易鸣锣开市。

掌握指数★★★★★

读懂股指期货交易本身的语言信号

股指期货交易是一种专业性很强的交易，这种交易的过程本身就会释放出很多投资信号。投资者只有读懂这些信号，才能更好地驾驭股指期货交易，把握股指期货交易的投资机会。

1.把握两个15分钟的时间差。股指期货比股市早开盘15分钟、晚收盘15分钟，而在到期交割日里，股指期货下午收盘时间与股市相同。由于每天夜间国外市场走势都有变化、国内的消息面也出现变化，因此在开盘阶段，期指提前15分钟将市场对各种变化的反应体现在盘面上，对股市开盘价以及当天走势具有较强的指导性。而到了下午股市收盘后，期指继续交易15分钟，这将体现出投资者对股市下一个交易日走势的预判能力。

2.紧盯股指期货盘中异动。在以往一些重大利好消息公布前，市场往往会有异动，这时候一些权重股可能得到更多的资金青睐，比如银行股，这样的大盘股建仓成本相对较低。但股指期货推出后，如果遇到突发利好或利空，资金面可能会率先指向股指期货，即建仓成本低且有杠杆放大效应，期指显然更易吸引资金的投入。所以，未来股指期货的盘中异动值得投资者关注，给投资者投资A股提供参考。

3.关注多空双方持仓量变化。股指期货是“T+0”交易，成交量数据参考意义不大，而反映多空双方对比的持仓量更值得关注。根据中国金融期货交易所（下文简称中金所）公布的交易规则和信息管理办法，该所每日会发布当天的持仓量和持仓量变化情况，以及单边持仓达到1万手以上和当月合约前20名结算会员的成交量、持仓量。而每周还会发布本周末持仓量与上周末持仓量之差的情况。投资者一旦发现前期多头主力持仓量突然大幅减少，空头主力持仓量突然大增，就是大盘即将变盘的征兆。

4.注重期货到期日效应。到期日效应在海外市场普遍存在，中金所关于股指期货的规定指出，其交割结算价为最后交易日标的指数的最后2小时算术平均价。这2小时也就是多空双方最后清算的时间，激烈争夺不可避免。而当期是指套利者在最后2小时交割结算时，有大量股票被沽出，直接影响到现货市场。对散户而言，应考虑在最后交易日前，卖出所持有的相关股票，回避股价剧烈地波动。当然，如有筹码大量抛出，对看好未来趋势的散户来说，则是提供了绝佳的建仓时机。

掌握指数★★★★

重点熟悉股指期货的3大功能

通常说来，股指期货有5大功能。即价格发现，套期保值、管理风险，提供做空机制，替代股票买卖、实现资产配置，提供投资、套利交易机会。而在这5大功能中，投资者有必要熟悉并掌握其中的3大功能。

1.套期保值、管理风险。股指期货的主要用途之一就是股票投资组合进行风险管理。股票的风险可以分为两类，一类是与个股经营相关的非系统性风险，可以通过分散化投资组合来分散。另一类是与宏观因素相关的系统性风险，无法通过分散化投资来消除，通常用贝塔系数（β值）来表示。

2.提供做空机制。在单边市中，投资者只有先买进股票，然后才能卖出。而股指期货是双向交易，既可以先买后卖，也可以先卖后买，后者即是做空机制。因此，当投资者对整个股票大盘看跌的时候，可以卖空沪深300指数期货合约，从而实现投机盈利或对持有的股票组合进行风险管理。

3.提供投资、套利交易机会。利用股指期货进行套利也是股指期货的主要用途之一。所谓套利，就是利用股指期货定价偏差，通过买入股指期货标的指数成分股的同时，卖出股指期货，或者卖空股指期货标的指数成分股的同时，买入股指期货，来获得无风险收益。套利机制可以保证股指期货价格处于一个合理的范围内，一旦偏离，套利者就会入市以获取无风险收益，从而将两者之间的价格拉回合理的范围之内。

掌握指数★★★★★

股指期货时代必须掌握3大投资技巧

正是基于股指期货赋予了市场新的功能，所以，投资者必须掌握股指期货时代的投资技巧，以适应股指期货时代的需要。投资者如果是墨守成规，不仅很难适应股指期货时代的需要，甚至很可能被股指期货的浪潮所淹没。

首先是宜动不宜静。在过去的单边市里，“捂股不动”是很多投资者共同的投资策略。在股指上涨时，投资者捂股不动，可以获得不错的投资收益。而在股票被套后捂股不动，也有可能“捂”了解套的机会。但在进入双边市后，“捂股不动”的策略将会碰壁。股指期货是通过保证金来交易的，存在着放大效应，所以，没必要冒大力推高股价来博取收益的风险。哪怕股票与股指期货合约涨幅不大，但通过放大效应，同样可以获得不错的收益。因而，“捂股不动”的策略并不适用于股指期货，也不适用股指期货样本股。投资者只有踏准节奏，不断地买进卖出，才能获得更好的效益。

其次是学会做空。股指期货的到来使股市拥有了自己的做空机制，投资者不仅可以通过做多来赚钱，还可以通过做空来盈利。实际上，这使投资者能够用两条“腿”走路，而告别过去的一条“腿”走路。投资者在双边都可以赚钱的情况下，更有利于提高投资效率。2010年4月16日和4月19日，股指期货合约推出后的前两个交易日，投资者如果选择做空的话，就有可能获得超过40%的收益。2010年4月19日，上证指数暴跌了150点，跌幅达到了4.79%，很多投资者损失惨重。但投资者在股票做多的同时，在期指合约上开空仓来进行风险管理的话，当天IF1005的跌幅可达6.81%，加上IF1005合约18%的保证金交易，使其效应放大了5.55倍，如此一来，股指期货合约上的做空盈利完全可以把股票上的投资损失弥补回来，有效达到回避风险的效果。

最后是要及时止损。股指期货交易是一种高风险投资。这种风险来自于股指期货是保证金交易，是一种杠杆性的投资工具。正是基于股指期货放大效应，一旦投资者在股指期货交易中做错方向，就应该及时止损。如果不及时止损，只是一味地增加保证金，很可能使自己的损失进一步扩大。

掌握指数★★★★★

股指期货时代的7大投资机会

1.股指期货合约本身的投资机会。股指期货本身就具有投资、套利交易的机会，而且由于股指期货交易所具有的放大效应，使得参与股指期货交易的投资者有可能获得更多的投资收益。所以，股指期货交易将会是机构投资者的必争之地。当然，股指期货的高收益也对应着高风险，参与股指期货交易的投资者必须要有强烈的风险意识。

2.权重股的投资机会。由于股指期货合约是以沪深300指数为标的的，因此在股指期货时代，沪深300样本股将会趋于活跃，这也就给沪深300样本股中的权重股交易带来了更多的投资机会。股指期货带来了做空机制，投资者投资权重股时一定要注重波段操作，一味持股只会使投资者一次次地坐“过山车”。尤其是在股指期货合约的交割日，面对平仓盘的抛压，权重股的震荡不可避免，投资者有必要提前出局，然后在抛压过后，或在震荡之中逢低买入。

3.券商股，尤其是那些已收购期货公司并获得IB资格的创新类券商公司。股指期货交易将会给券商股带来更多的交易佣金收入，而期货公司参与股指期货交易也可能获得较好的投资收益。

4.股指期货概念股。这类股票又分两类：一类为控股期货的上市公司，另一类为本身是纯期货类的上市公司。

5.指数型基金，尤其是沪深300指数基金将是投资者直接受益的上佳选择。由于股指期货的跟踪标的为沪深300指数，在股指期货上市后，如果交易活跃，沪深300指数成分股的表现可能会优于非成分股。当然，与权重股的投资一样，对指数基金的投资也要做到波段操作，尤其是要回避股指期货合约交割日所带来的震荡。

6.偏期指型投资基金。虽然旧基金参与股指期货受到基金合同的制约，但新设立的基金参与股指期货将不会受到基金合同的限制。所以，对于那些投资股指期货比例较大的基金投资，更值得抗风险能力较大的投资者来投资。尤其是一旦股指期货基金推出，可能更加具有魅力。当然，这种期指型基金或期指基金，有可能获得更多收益，同时也有可能要承担更高风险，投资者需要注意做到分散投资，不要把鸡蛋装在一个篮子里。

7.非权重股、非沪深300成分股的投资机会。虽然股指期货的推出将会活跃沪深300成分股，但这并不意味着非权重股、非沪深300成分股就失去了投资机会。毕竟还有很多的中小投资者不能参与股指期货交易，甚至一些旧基金也都不能参与股指期货交易。另外，目前还有对每个股指期货账户最高持仓100手的限制，这使得大型机构也难有用武之地。所以，更多的资金还会在股指期货之外寻找投资机会，单边市时代受到市场追捧的股票，同样还会继续受到市场追捧。投资者同样可以把握非沪深300成分股的投资机会。 **MCB**

WHICH KIND OF ARTS WORTH SKY-HIGH PRICE?



“开宗立派” OR “真、精、稀”

什么样的艺术品值“天价”？

文_高鸿 责任编辑_杨紫婕

绘画艺术的价值不仅仅体现在年限上。一部中国绘画史所收录的历代画家数以万计，不是某个历史时期的画家的作品都在同一个价格层面上，如何判断一位画家作品的价值，首先要考量其在中国绘画史上的成就、地位以及他是否是开宗立派的大家。

得以流传至今且散落在海内外的古书画是中国甚至不妨说是世界艺术宝库中粲然夺目的宝藏，因为它们都是经过了千百年的沧桑巨变、战火洗礼的劫后珍宝，无论是欣赏，还是投资，都可堪称是弥足珍贵、潜力无限。

但是，弥足珍贵、潜力无限的背后，很有可能是赝品充斥、后患无穷。这是辩证法则，也是市场给我们的教训。因此，在古书画趋向火爆、天价频出的市场里，必须恪守8个字：审慎出手，切忌扎堆。

中外天价拍品的比较

如果冷静下来仔细梳理一下中外书画天价拍品，中国古书画几乎是在不到1年的时间里就走完了西方美术品市场近20年的辉煌之路，而且是在席卷世界各个角落的金融风暴的格局里完成的。获价千万元乃至上亿的作品已达8件之多，其中宋人（旧题“萧照”）的《瑞应图》5824万元人民币、宋徽宗（款）《写生珍禽图》6171.2万元人民币、明代吴彬的《临李公麟画罗汉卷》4480万元人民币、董邦达的《雪后悦心殿诗意图》795.2万元人民币、八大山人的《仿倪雲林山水》8400万元人民币、仇英的《文姬归汉长卷》1.012亿港币、徐扬的《平定西域献俘礼图》1.34亿元人民币等。

我们再看世界上最昂贵的8幅画：1.毕加索的油画《拿烟斗的男孩》，2004年以1.416亿美元的天价售出，一举刷新绘画作品拍卖的世界记录，成为目前世界上最昂贵的画；2.凡高1890年创作的《加谢医生的肖像》，在1990

年以8250万美元的价格售出；3.17世纪巴洛克风格天才艺术家鲁宾斯的《毆打婴儿》在2002年以7350万欧元易主；4.雷若阿的《红磨坊的舞会》在1990年以7810万美元拍出；5.鲁宾斯一幅未见经传的油画《对无辜者的屠杀》2005年在伦敦的苏富比拍卖行以4950万英镑售出；6.凡高的《鸢尾花》1988年在拍卖会上以5300万美元交割；7.毕加索的《梦》在1997年以4840万美元成交；8.保罗·塞尚的《静物》在1999年以6050万美元成交。必须注意的是，以上的天价数据都是在金融风暴之前的1988年—2007年产生的。

以上的比较，我们或可从中得出以下一些结论：

1.就艺术论艺术或就价值论价值，中国古代书画与西方绘画都有着相互不可比拟、不可替代的艺术内涵和精神风貌，尤其值得注意的是以上8幅天价作品的画家，仅鲁宾斯1人是1577年出生的，与我国明代吴彬是同时



代的人，余下的都是西方近现代画家。虽然如此，但他们的作品价格都在中国古代画家之上。不过，话又说回来，他们无一不是举世（不仅仅限于西方）公认的开宗立派且对整个绘画艺术发展产生深远、重大影响的绘画大师，天价的产生，抑或是价值所归。

2.目前在国内成交并刷新纪录的中国古代书画的价格，如果仅从年限上来看，应该被看成是尚未达到应有的高度。问题是，绘画艺术的价值不仅仅是体现在年限上。一部中国绘画史所收录的历代画家数以万计，不是某个历史时期的画家的作品都在同一个价格层面上，如何判断一位画家作品的价值，首先要考量其在中国绘画史上的成就、地位以及他是否是开宗立派的大家。

上述的古代画家，又有几位在中国绘画史上堪称开宗立派的大师呢？这一问题，需要我们所有热衷于收藏或投资艺术品的朋友慎重考量。



香港佳士得2010年春季拍卖会
 时间: 2010年5月28日—2010年6月2日
 地点: 香港会议展览中心

这次拍卖将涵盖12个不同类别的收藏珍品,从中国书画、传统工艺品、现代艺术大师作品到来自整个东南亚地区展现时代尖端的当代艺术品,另有名酒、华丽珠宝及珍贵腕表展现其中。中国书画中包括张大千的《拈花仕女图》(估价:200万—300万港元)、齐白石的设色纸本作品《老少平安》(估价:80万—100万港元)等高端精品。当代艺术也有佳作参拍,如常玉的《斑点双马》(估价:800万—1200万港元)、赵无极的《14.3.59》(估价:1000万—1500万港元)等。



《中园》谷文达作品展

时间: 2010年5月15日—2010年11月15日
 地点: 上海
 主办: 何香凝美术馆、OCT 当代艺术中心、上海浦江华侨城

谷文达是中国当代最重要的国际艺术家之一,现居住和工作于上海和纽约。曾任明尼苏达大学美术系副教授、纽约库珀联盟客座教授、纽约P.S.1美术馆国际艺术家评审委员会委员、芝加哥艺术学院艺术奖学金评委、澳门申报联合国文化遗产艺术节评委等。2009年被《南方人物周刊》评为“中国魅力50人”。

《中园》是谷文达专门为浦江华侨城设计的公共艺术方案,其观念着眼于“园林”这一中国最著名的传统公共艺术形式的历史和未来,正像谷文达对这一方案的自我表述那样:“绿色书法园林艺术将是一个原创,它融会贯通了古今中外及东西方园林艺术的经典,同时植根于历史与文化的遗产之中。”

最应重视的“真、精、稀”

谈及书画的收藏和投资,人们都习惯讲“真、精、稀”。但究竟怎样理解“真、精、稀”呢?很多文章都是泛泛而论,没有实质性内容。其实,“真、精、稀”这3个要点是相互关联的。

何谓“真”,可能不难理解,无非是看作品是不是真迹。作为收藏、投资者不能将自己的收藏或投资意识受制于操盘手的“导向”。要想成为一位有思想、有品位的书画收藏家、投资者,必须通晓中国古代绘画史,这是提高自己鉴赏水平的最基础的功课。

何谓“精”,只有在完全确定其为真迹的情况下,才能上升到判断其是否是精品。精品(也可说是成名作、代表作),有2个概念:一是技艺,二是内容。两者都要综合考量。

前面讲的以8400万元人民币成交的八大山人《仿倪雲林山水》是八大山人的真迹,但比较八大山人的其他真迹精品,该图还难说是八大山人个性风格的顶尖作品。可如何能拍得如此高的天价呢?是因为该图是仿元代倪云林的,正因有了“仿倪雲林”这一内容,使得我们一改此前认为八大山人的山水承传于董其昌的认识,也为我们对八大山人山水画的承袭、演变和发展脉络的了解有了更为广阔的视野。

何谓“稀”,要考虑“稀”的4个方面:1.是不是该画家的特别擅长或特别少有但又画得极为精到的作品? 2.是不是该画家各个历史时期最能反映其艺术成长和转折意义的画作? 3.是不是该画家因某人、某事件、某机构特别创作的具有揭示某人、某事件、某机构与该画家的关系及影响该画家成长、成名的历史故事? 4.是不是可以填补该画家历史资料空白的仅有之作?

在眼下古书画行情不断走高的情况下,市场中很有可能潜伏着急剧膨胀的市场危机和价格陷阱,多年来形成的以市场价值判断艺术品价值的意识还存在,甚至还很严重,从而导致一部分新老买家对艺术的审美性、批判性、遴选性依旧认识不足,仍然习惯于以一时的市场动态和一些并没有得到证实的拍卖数据来评判即将上市的拍品,从而自觉或不自觉地抛弃了以艺术和学术态度来审视艺术市场风云的收藏宗旨和投资理念。这是非常危险的。

持续升温的市场最容易诱发人们的头脑发热,古代书画虽艺术价值无限、升值空间无限,但如何在充满了神秘性,甚至欺诈性的市场甄别、遴选到“真、精、稀”的古代书画,则需要我们所有的买家冷静思考、审慎对待,同时还要分析和预测以往成交的古书画多年以后倘若再度出现在拍场,会是怎样的估价或成交价?从而判断古书画投资周期的长短和回报的可能性以及回报率的大小。凡此种种,都是不可回避的课题。 **MOB**

陈丹青版画展

时间: 2010年5月16日—2010年6月15日
 地点: 北京
 参展人: 陈丹青

陈丹青作为目前具有举足轻重影响力的当代艺术家,其作品广受收藏家的青睐和追捧。

对于这次展览的作品陈丹青说:“30年前,我在西藏画了好多速写,这里选出了10幅人物、10幅风景、10件创作草图。2009年,天津美术学院版画工作室某老师将这些旧作制成版画,效果精准、技艺精良,我用速写搁在版画旁边对照,几乎看不出原件与版画的差别,我甚至愿意说,版画超真迹一等,我眼见自己泛黄脆裂的旧作变得这么周正而清雅,心里说不出的欢喜。”



毕加索蓝色时期名画拍卖

时间: 2010年6月23日
 地点: 伦敦

伦敦佳士得宣布将于2010年6月23日在伦敦举行的“印象派与现代艺术”晚间拍卖会上,拍卖一幅来自毕加索的举世闻名的旷世巨作——《喝苦艾酒的人》(1903年作)。这幅画创作于毕加索艺术生涯著名的蓝色时期,有观点认为这也是毕加索艺术创作最辉煌的时期。这幅画可望以3000万—4000万英镑的价格出售,拍卖收益将全数捐给安德鲁·劳埃德·韦伯基金会(The Andrew Lloyd Webber Foundation)。该基金会成立于1992年,积极推行公益事务,并广泛传播英国的艺术、文化及传统。



“里尔欧洲馆”作品展

时间: 2010年5月1日—2010年7月15日
 地点: 上海
 主办: 上海虹庙艺术

借上海2010年世博会举办之际,Lille3000和法国里尔市将与上海虹庙艺术合作,在上海市中心开设一个展馆,这个展馆坐落于一座古老的道教庙观之内(南京东路)——“里尔欧洲馆”,也是参加2010年上海世博会的5个法国展馆之一。这个展馆将展示欧洲大都市里尔的文化、美食、艺术,介绍欧洲北部企业的创新。为此,里尔欧洲馆将展出许多有艺术性、趣味十足,并且是交互式的装置,同时举办“未来纺织:法国里尔市当代艺术展”,此展览的主旨是引领观众在浩瀚的纺织世界里漫游,探索纺织世界的科学与技术,也是为参观者精心组织的一次艺术之旅,趣味十足且充满诗意,其中不乏近年来一些时尚大师的杰出作品。



苏拉西·库索旺: 金色幽灵展览

时间: 2010年5月15日—2010年11月15日
 地点: 上海
 主办: 尤伦斯当代艺术中心

泰国艺术家苏拉西·库索旺邀请观众参加他特别设计的寻宝游戏。库索旺以其对现实深刻的观察和对日常生活创作性的表达而闻名。这是他在中国的首次个展,届时UCCA的中展厅将被从服装厂运来的线充斥,并被用镜子装饰的墙面分隔。艺术家每周会把一些金项链藏在这些线中,观众可以在这些线中寻找那些金项链,并把它们带回家。他运用廉价材质做出的艺术品颠覆了传统的艺术品市场。艺术家设计的艺术现场使得观众的淘金行为被曝光在公共空间的光线中。他的作品总是可以让观众参与其中,消除了艺术品一贯的神秘感,使我们从自己和他人的行为举止中,得到一些对生活的反思。