



培养引领中国发展的健康力量

这里，汇聚了中国极具创新与创业精神的商业精英；
这里，汇聚了国内外一流睿智名师；
这里，有终身学习的高级互动交流平台；
在“浙”里，聆听中国商业最强音。

2024级浙大EMBA招生进行中

- 颁发国家承认的研究生学历、硕士学位证书

咨询电话：0571-88276292(杭州中心) / 0755-86967663(深圳中心)



求道 29期

培—养—引—领—中—国—发—展—的—健—康—力—量

浙大EMBA 20周年 人物专访系列

吴晓波：我眼中的EMBA教育20年
魏江：任凭风浪起，我自潮头立
“EMBA毕业16年啦”！
王水福：方向对了就不怕路远

通往光荣与梦想的道路，
从此烙上了“浙大人”这一令人心动不已的称呼

廿年风采 浙里未来
2022级浙大EMBA新生开学第一课：
我们要做一个什么样的人，才是浙大之精神

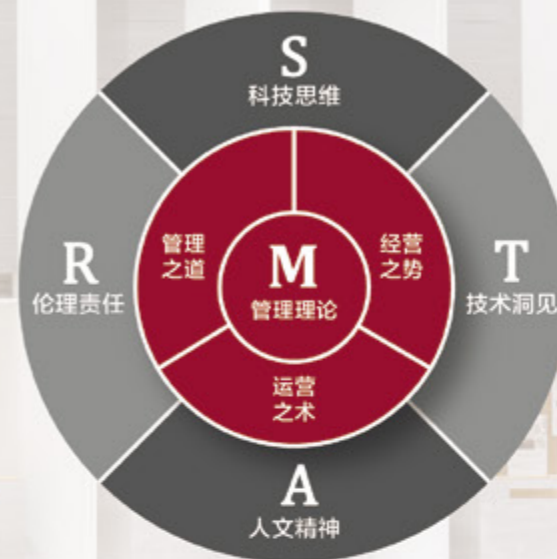
这里, 汇聚了中国极具**创新与创业精神**的商业精英;

这里, 汇聚了国内外**一流睿智名师**;

这里, 有**终身学习**的高级互动交流平台;

在“浙”里, 聆听中国商业**最强音**。

—— 基于“商学+”的MSTAR课程体系 ——



尊德性 道問學

Inside there is the moral law · Outside there is the world

培养引领中国发展的健康力量

浙大EMBA2024级热招中

• 颁发国家承认的硕士学位证书、研究生学历证书

凸显“商学+”理念的模块课程设置
主题鲜明深入的国际名校访学

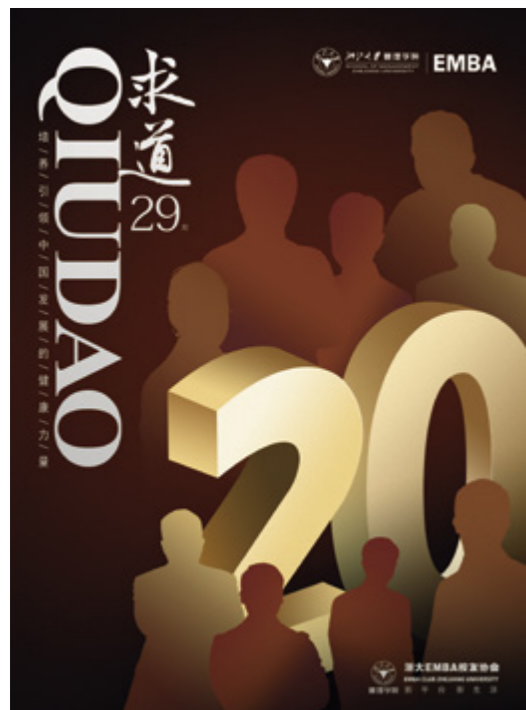
中西合璧的高端师资团队
深入全国的商务移动课堂

亲密团结的精英学友网络
精彩纷呈的校友协会

报考条件:

- 具有卓越管理才能, 诚信开拓精神;
- 获得国家承认的大专或以上学历;
- 一般要求八年以上工作经验, 四年以上 管理工作经验;
- 企业最高决策层(董事长、总裁、总经理) 及少数优秀高级管理人才。





主管 浙江大学管理学院
主办 浙江大学EMBA教育中心

顾问 魏江 朱原 谢小云 杨翼 窦军生 潘健 李文腾

编委会

姚博明 王水福 陈锋 陈江 蔡健翔 毛磊 施胜锡
王任 张健 吴圣州 俞建文 黄华 吕剑剑 朱朝荣 蒋艳梅
陈成庄 高俊顺 施胜锡 罗晓伟 储小波 李刚 许欣儿 叶莉
朱明明 马时浩 杨斯萍 冯学才 李刚 杨洪波 石晓莹 王克彦
周圣健 陈金晨 项宸晔 周智来 林慧 徐青青 吴建阳 黄蓉

总编 杜红
执行主编 王剑 严颜

编辑
严月新 毛冉 汤文彬 吴奕闵 洪思琼 潘思羽 胡茜茜 张芃

浙江大学EMBA教育中心
电话 杭州中心: 0571-88276292 深圳中心: 0755-86967663
地址 杭州余杭塘路866号浙大紫金港校区大西区管理学院新大楼B座9楼
邮编 310058
网址 emba.zju.edu.cn



找到你的学习组织



106 通往光荣与梦想的道路, 从此烙上了“浙大人”这一令人心动不已的称呼

浙大EMBA 20周年专题

- 006 浙大EMBA20年, 从“商学+”到“商学+”教育生态系统
- 014 吴晓波: 我眼中的EMBA教育20年
- 018 魏江: 任凭风浪起, 我自潮头立
- 022 我第一个报名!
姚博明: EMBA的学习, 让我屡破金融危机
- 026 “EMBA毕业16年啦”!
王水福: 方向对了就不怕路远
- 030 中国制造新动力, 万安少帅陈江陈锋: 是守业者也是创业者
- 034 一群人的力量是无穷的!
刘启芳: 我是一名公益人
- 037 数智化为经济腾飞插上翅膀
傅利泉: 创新才能创造价值
- 041 让中国精密制造比肩国际
毛磊: 专注于显微事业的“追光者”



魏江: 数字时代的经济组织,
0.1%的人支配了99.9%的人

数字化可以助力中国经济实现更高质量、更有效率、更加公平、更为安全、更为持续的发展, 数字技术的发展推动了产业组织的变革和产业形态的重构, 需要企业在生产要素、竞争能力、组织方面等方面进行全面变革, 驱动企业走向以数字创新为基础的发展道路, 构建未来的竞争模式。



2022年度《经理人》 中国EMBA项目 排行榜

浙江大学EMBA项目 蝉联第3名!

单项排名

1ST

战略思维、领导力和创新培养力

单项排名

2ND

课程创新和实践

3RD

学习时效
学生满意度
品牌力及教育服务价值

浙派商学

- 045 魏江: 数字时代的经济组织, 0.1%的人支配了99.9%的人
- 048 郭斌: 1+1>2! 这就是组织超越个人的力量
- 050 韩洪灵: 金融不稳定性始于庞氏融资, 终于庞氏分红!
- 052 王小毅: 从碎片经营到统一大市场
- 055 张钢: 管理者为什么要阅读经典

E堂课

- 060 让进步发生! 钉钉总裁叶军解密钉钉的“全新姿态”
- 064 打开通往商业世界的自由之路
- 069 人生的成就取决于我们所拥有的思维模式

互立方

- 072 探寻高端智能制造 | 走进高端智能电动车华人运通高合汽车
- 075 科技前沿与高质量创业 | 走进浙大杭州国际科创中心
- 078 四年不到, 如何成为浙江垃圾治理
首家专精特新国家小巨人 | 走进复蔚来

移动课堂

- 082 探索“新营销”, 数字化营销产业社群走入优趣汇
- 085 江清月近人, 建德共学情 | 西迁之旅
- 089 领略千年传承工艺 探究经营战略之道 | 赤水河畔研学之旅

开学季

- 094 廿年风采 浙里未来
2022级浙大EMBA新生开学第一课:
我们要做一个什么样的人, 才是浙大之精神
- 101 2022级新生画像出炉, 这个行业首次进入前三

毕业季

- 106 通往光荣与梦想的道路, 从此烙上了“浙大人”
这一令人心动不已的称呼
- 110 走过浙大的路, 未来的你一定更坚定更有方向

校友协会

- 114 第十三届“水井坊”杯全国名校EMBA网球精英赛
南方赛区赛事在杭州精彩落幕
- 117 “浙”里健康力量——第四届浙大EMBA校园文化节
- 122 创造无限可能 | 行动学习研习社



085

江清月近人, 建德共学情 | 西迁之旅



“浙”里健康力量
——第四届浙大EMBA校园文化节

广告目录

浙江大学EMBA项目 / 封2 浙江大学战略型企业家项目 / 092
浙江大学企业家学者项目 / 104 青花郎 / 112 红花郎 / 125
浙江大学EMBA教育中心 / 封底

浙大EMBA 20年， 从“商学+”到 “商学+”教育生态系统

经历了从借鉴西方EMBA办学模式，再到决定构建起自身EMBA教育发展模式的“商学+”，浙大EMBA经历了20年教学管理的实践、反思、再实践的整个大周期后，如今更是创新性地提出和重构了全新的“商学+”教育生态系统，这不仅有助于中国EMBA教育的健康发展，也为中国企业的健康生存和发展，起到了积极作用。

近日，浙江大学EMBA项目在《经理人》杂志主办的第十一届“中国EMBA项目排行榜”中荣获第三名，《经理人》杂志全文刊发浙大EMBA项目20周年发展历程。

在新一届EMBA新生的第一课上，浙江大学管理学院院长魏江教授，用这句来自浙大老校长竺可桢在1938年11月开学典礼中的话，请学生们记住由浙大培养的企业家需要具备四种精神：尊重人性之精神、尊重人格之精神、尊重人道之精神和尊重创新之精神。

“四种精神”，绝非简单的口号，而是具有实质内容。具体诠释为：

● **尊重人性之精神**，是指承认人有私心，但是更应有公心，要让私心和公心两者得到应有的尊重。

● **尊重人格之精神**，是指尊重人的格调之独立，不屈服于官僚之气，企业家要做到官商相互尊重，既亲又清。

● **尊重人道之精神**，是指人道是商道之基，是商道的人格化。如果企业主唯利是图，则这个企业也必然唯利是图。企业家之人道在于其仁德、仁爱之心，懂得尊重和感恩企业中的每一位员工。

● **尊重创新之精神**，是指科技创新是企业家寻找意义的战略投资，是企业永续发展之不二法门，是中国实现第二个百年梦的核心支撑。

在EMBA教育中，除了创新和商学相关联之外，为什么院长魏江将人性、人格和入道置于其中，甚至还高于创新的地位？

这个问题涉及商学院（含EMBA）存在的意义。

院长魏江援引彼得·德鲁克的话说，**管理是一门真正的博雅之学（a truly liberal art）**。

一所商学院在道德上站得住脚的唯一使命，就是教育学生，在他们的管理下让组织变得富有成效。这才是一所商学院应该追求的使命和目标……

——德鲁克写给《经济学人》编辑的一封信

2022年, 时值中国EMBA教育整整20年, 回顾过去及结合当下形势, 作为首批EMBA项目办学的浙大EMBA, 又是如何践行“博雅之学”理念的呢?

定位于民营企业管理者群体

和所有在2002年首批中国大学的EMBA教育项目一样, 时任浙江大学EMBA教育中心主任、副主任的吴晓波教授和魏江教授, 面临着这“四问”: EMBA项目的使命是什么? 招生对象是谁? 教学课程是什么? 教师如何而来?

基于EMBA项目的自身特点, 是打造企业家能力的一种学习方式。因此, 我们在该项目办学的初期, 就是为中国经济的发展培养具备健康品格的企业家人才。吴晓波教授回忆道。

明确了使命后, 接下来就是思考招生对象问题。

按照魏江教授的说法, 浙大EMBA项目之初, 基于学院身处国内经济最发达的长江三角洲, 特别是处于民营经济最活跃的浙江, 抓住区域民营经济发达的优势, 广泛吸收该区域的民营企业作为生源。

那么, 2002年时期的浙江民营经济是一种什么形态?

根据浙江工商资料, 2002年, 浙江全省共有私营企业24.73万户, 年产值亿元以上私营企业334家; 注册资本1000万元以上的私营企业3348户, 注册资本超过亿元的达68家, 全省雇工超过100人的私营企业逾70000家, 雇工1000人以上的私营企业数以百计。民营企业集团已达342家。

对比全国各省, 浙江的私营经济总产值、销售总额、社会消费品零售额、出口创汇额、全国民营企业500强企业户数等五项指标, 位居全国第一。

此外, 浙江私营企业中还呈现出“向科技要效益”和“积极海外贸易”两大趋势:

在科技转型方面, 当年全省私营企业投入技术改造和新产品开发资金319.66亿元, 比上年增长27.28%, 技改立项比上年增加了35%, 新产品开发比上年增加了46%。

在对外贸易方面, 浙江从事出口生产的民营企业有15778户, 实现出口交货值883.94亿元, 同比分别增长16.88%、29.64%。其中超百万元

的为5948户、817.98亿元, 同比增长率分别为18.25%、37.68%。

在国内早期的EMBA项目的优势竞争中, 有两个先决条件: 第一、地处的经济地理地位; 第二、拥有企业家数量规模的优势市场。按照条件, 浙大EMBA的招生优势属于“自然赐予”。

不过, 吴晓波教授也客观表示, 由于当时的中国EMBA教育仅仅实现了从无到有, 尚未推行日后的统考制, 因此招进来的企业学生, 多数没有经过系统的管理教育, 这对EMBA项目在设计课程及课堂教学上, 均带来很大的压力。

对此, 魏江教授深有感触。他表示, 浙大EMBA项目初期, 和多数院校一样, 也是模仿参考了海外EMBA课程体系, 从海外聘请了更熟悉西方EMBA教学模式的洋教授来浙大授课。

事实上, 在初期, 由于国内对EMBA这个“教育舶来品”缺乏认知, 因此各EMBA项目单位均经历了一段时期的摸索过程。不过, 随着国内经济急速发展, 以及企业管理者对商学实效价值的诉求越来越强烈, 特别是EMBA教育相关的政策调整带来的影响, 促使国内各EMBA项目开始进入一场集体反思和升级。

浙大EMBA, 迎来了自2002年开办项目以来最激烈的一次重大变革。

构建起“商学+”教育生态

2014年至2016年, 出现了两份有关国内EMBA教育的政策文件, 并对此后的国内EMBA项目发展发生深远影响。

第一份文件是《关于严禁举办领导干部参加高收费培训项目的通知》出台。这导致大量政府官员退出EMBA教育, 由此解构了由原政府官员、民企老板、外企高官等组成EMBA生源的三维结构。

第二份文件是《关于进一步规范工商管理硕士专业学位研究生教育的意见》出台。其要求自2017年开始, EMBA项目统一纳入全国硕士研究生考试招生, 考生参加工商管理硕士专业学位研究生全国统一入学考试, 由教育部划定统一的工商管理硕士专业学位分数线并向社会公布。该政策也被称为“统考制”。

两份文件的出台, 进一步规范了EMBA教育的办学体系, 同时, 也对国内多数EMBA项目带来巨大冲击。有些院校即使承受了第一波影响, 但却未能躲过第二波冲击, 结果出现了招生不足, 有的干脆直接停办。对于浙大EMBA而言, 情况又如何?

用“先抑后扬”来形容浙大EMBA在这段时间内的情况最为贴切。

第一份文件出台后, 由于浙大EMBA生源结构中本就以民营企业的老板和高级管理者为主, 因此对其影响并不大, 但是第二份文件出台后, 影响则非常巨大, 对此, 魏江教授没有回避, 他表示, “统考制”出台后, 随着大量民营企业老板群体生源的退出, 浙大EMBA招生也遇到了前所未有的困难。

当时, 魏江意识到, “统考制”出台并不意味着生源的消失, 而是生源结构发生了变化: 具有本科及以上学历(含少量专科学历额度), 且有5~8年及以上的高级管理岗位经验、一定规模化或前瞻行业企业的生源, 成为了国内EMBA项目的核心招生对象。对此, 浙大EMBA决定进行反思和做出历史性改变。

首先, 必须理解EMBA教育出台这两个文件的原因。事实上, 前一段时期中, 社会上对EMBA教育的议论呈现了一种负面倾向, 比如“官商利益”“富人圈子”“卖文凭”等等。

“尽管浙大始终坚守底线, 但这股风气还

基于EMBA项目的自身特点, 是打造企业家能力的一种学习方式。因此, 我们在该项目办学的初期, 就是为中国经济的发展培养具备健康品格的企业家人才。



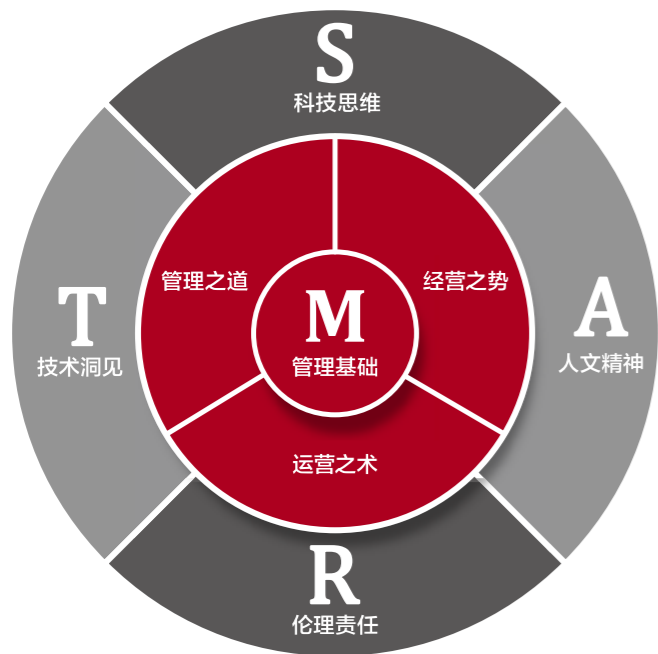
是影响了整个EMBA教育环境。”魏江表示，浙大EMBA教育首要的任务是，明确价值观的问题。于是，“培养引领中国发展的健康力量”的价值观得到进一步确认，特别是针对EMBA教育，更是明确了“尊德性，道问学”的培养理念。

“尊德性，道问学”出自《礼记·中庸》，原句是“君子尊德性而道问学，致广大而尽精微，极高明而道中庸。”其大意就是，君子（意指EMBA学生——企业管理者）既要存心养性，尊重与生俱有的德性，又要格物穷理，来存养发展德性。

浙大EMBA强调，面对日益不确定的环境，唯有通过“问学”过程，不断创造新的知识，才能更好地把握和应对这些不确定性，进而开物前民，扮演好领导者角色。

基于以上价值观和培养理念，浙大EMBA又是如何确立自己的教育方法论呢？

同期，基于产业、经济、科技的最新发展的外部环境，以及结合浙大学科教育资源优势，院长魏江在2018年接受《经理人》采访时，正式



SMART课程体系

明确提出了浙大EMBA打造“商学+”新培养模式。

事实上，“商学+”的EMBA教育模式，浙大管院早于5年前就已逐步通过实践积累经验。如，2012年，浙大管院与加拿大麦吉尔大学管理学院合作“商学+制造”的培养体系，联合开设全球制造与供应链管理项目，培养制造业、生产性服务业以及物流企业的核心经理人员与创业者；2014年，推行MBA Track制度，聚焦行业需求改变传统工商管理培养模式，随后，推出了农商MBA、医疗健康MBA、文化旅游MBA等项目；2017年，启动本科专业结构优化，8个专业优化为3个，以“管理理论+人文精神+科技洞见”为逻辑，全面改革“一横两纵”的本科人才培养模式。

随着“培养引领中国发展健康力量”价值观的深化，以及“商学+”教育模式改革的深入，浙大EMBA进入了一个全新的EMBA教育场景时代——打造“商学+”教育生态系统：

课程体系蕴含的“新思维”。构建了更适合于中国产业经济、中国企业的实效价值课程体系，打造了包括科学思维（S）、管理理论（M）、人文精神（A）、伦理责任（R）、技术洞见（T）的SMART课程体系。这套体系的特点就是，商学+学科的多元化、商学+行动的多元化、商学+思考的多元化、商学+课堂形式的多元化等等。

师资结构的多元化。在SMART课程体系之下，浙大EMBA一改过去基于管理学科搭建教授团队的传统思维，重新建构了一个在学科上更为多元化的专业教师团队，除了管理学专家教授之外，还增补了理工农医科学家、文史哲学者、国家经济政策制定智库专家以及一线企业家等等。

EMBA学生和浙大校友资源的融合。由于浙大EMBA学生大多来自各行业企业的高管、创业者，因此浙大EMBA为这些学生搭建了企业校友资源平台。在浙大精英校友中，70%为民营及私人控股企业，85%担任企业最高决策领导职务，426位上市公司董监高。

以上只是浙大EMBA“商学+”教育模式场景中的部分，其他还有研习社、论坛、讲堂、CXO系列平台、奖学金计划、联谊活动等等。

2020年底，浙大管院在“商学+”教育模式实践基础上，进行了再度升级，提出了“‘商学+’教育生态系统”，并以此构建系统架构。其基本思路就是建设起“目标—内容—运行—保障”

四层次系统，具体涵盖九大子体系。

由浙大“商学+”教育生态系统的概念，在国内商学教育中产生重要影响，因此有必要重点了解其九大子体系的目标及其涵盖的内容：

人才培养目标体系

培养出“知识—能力—素质—人格”四位一体，能改变中国，进而改变世界的人才。

“宽口径、通识型”专业体系

按照一级学科范围设立本科专业，并以“管理基础+科技洞见+人文精神”为专业培养方向。

“商学+科技+人文+……”课程体系

通过“商学+”的模式来改革课程体系，通过商学+科技、商学+人文，构建起以管理科学为基础，以工程科学、实验科学、数据科学、人文科学等为互补的人才培养体系。

第一、二、三、四课堂体系

按照浙江大学KAQ2.0人才培养模式，做实做深做好第一课堂教学；发挥“综合型、研究型大学中的商学院”的优势，有效利用校内跨学科交叉学习的第二课堂功能；走出校门进入一流企业和现实社会（第三课堂），科教产融合；通过“三个百分之百”战略，让本科生100%国际交流、硕士项目（含EMBA）100%国际合作项目和博士生100%在国际学习6个月以上，发挥第四课堂的国际化优势。

“平台+项目”运行体系

其中的平台，是指把学院建成平台化组织，学院作为教学、科研和行政协同的基础设施，支持各类教学项目动态创新、有序运转。所谓项目制，指全部培养项目都按照项目制方式运作，实现项目主任负责制，形成“项目围着平台转，平台围着项目转”的体系。

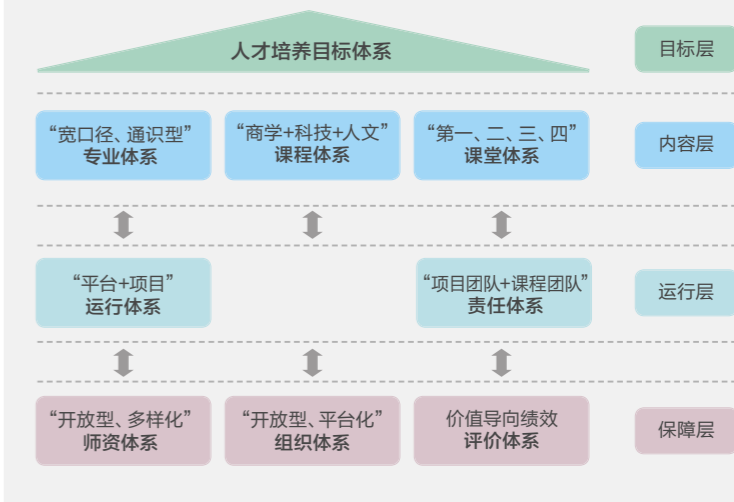
“项目团队+课程团队”责任体系

各类项目都建立项目团队，要发挥项目团队的责任主体作用，落实项目主任责任制。课程组是教研的基础组织和基本教学单元，发挥课组责任主体作用，实行课程组长负责制，最终形成课程组与项目团队之间的矩阵式治理体系。

“开放型、平台化”组织体系

强调开放型，就是要把管理学院办成综合型大学中的商学院，办成与各类利益相关者网络无缝对接的商学院。强调平台化，学院是网络的中心，与外部组织互联互通，建立战略导向的教

浙大“商学+”教育生态体系概念及架构



学、科研和社会服务合作伙伴网络，整合资源，协同发展。

“开放型、多样化”师资体系

强调开放型，就是要把管理学院办成综合型大学中的商学院，办成与各类利益相关者网络无缝对接的商学院。强调平台化，学院是网络的中心，与外部组织互联互通，建立战略导向的教学、科研和社会服务合作伙伴网络，整合资源，协同发展。

价值导向的绩效评价体系

倡导“三好老师”文化，以“像爱自己孩子一样上好每一门课”“一流人才培养是科研第一成果”的价值观，来优化教师绩效评价体系和激励体系。

“企业本身是一个经济动物，其存在目的往往会为了利益。如果我们的EMBA教育还继续告诉企业老板如何避税、如何投资回报，甚至如何上市圈钱炒卖股票，那就违背了我们教育的本质，真正的商学教育应该为国家服务、为产业经济服务，应该将注意力放在和环境的和睦、创新社会价值、解决国家紧迫的技术任务等价值上。”魏江表示，浙大EMBA通过“商学+”教育生态系统，就是要办成综合性、创新型、研究型大学中的商学院，探索出EMBA人才培养的浙大模式。

素材来源：《经理人》杂志

“培养引领中国发展的健康力量”的价值观得到进一步确认，特别是针对EMBA教育，更是明确了“尊德性，道问学”的培养理念。



浙大EMBA 20周年

人物专访
特别报道



2022年，之于浙江大学EMBA教育中心而言是个特殊的年头，它20岁了。

之于人，20刚是弱冠之年，一切在将启程的开端，青春懵懂，少年志远；

之于中国的企业家，从只要有产品就不愁市场买单的高速发展期，到现如今的高质量发展阶段，新的征程路上号角声起，挑战与机遇并存；

之于一家全国知名商学院而言，20年时光，它已经穿越了数个经济周期，伴随了无数企业家成长，帮助他们从迷茫到寻到方向，坚定探索，开拓进取。

这是浙江大学EMBA的20年，是浙江乃至中国企业家的20年，更是中国经济一路向前的20年。

值此特殊节点，浙大EMBA推出“20周年人物专访特别报道”，通过视频和访谈的形式记录EMBA开拓者和EMBA校友们的最新发展、回溯校友在校攻读EMBA期间和老师同学的珍贵记忆、EMBA学习生涯对事业或生活的影响及助力，呈现20年中国经济发展大潮中浙大EMBA与同学们共同成长、共同进步的难忘历程。

吴晓波： 我眼中的EMBA教育20年

原浙江大学管理学院院长，现浙江大学社会科学学部主任、浙江大学“创新管理与持续竞争力研究中心”主任吴晓波教授。作为浙江大学EMBA项目20年发展路程的亲历者和见证者，吴晓波眼中的20年，是筚路蓝缕的20年，更是“穿越周期”蝶变成长的20年。

“读书真能管好企业？”“能！”

2002年初，作为国家教育部首次批准的国内30所高校EMBA教育试点之一，浙江大学EMBA项目进入筹备期。项目一启动，时任浙江大学管理学院常务副院长王重鸣教授就来找我，问我是否愿意担任EMBA项目负责人。

就在这个项目启动之前，2000年到2001年期间，我在美国麻省理工学院斯隆管理学院担任富布莱特高级访问学者，2001年下半年，我刚刚回国，正信心满满地处于在所提出的“二次创新理论”中针对范式转变期的“忘却学习”等重要创新与战略管理研究上继续发力突破的节骨眼上。王院长的询问，让我很是犹豫。教学与科研，鱼与熊掌，该如何取舍或平衡，一时难以定夺。

而与此同时，此前在包括美国麻省理工学院、英国剑桥大学等进修研习时看到国际上先进的创新管理理念和科学体系是如何地被企业家和高管们所膜拜和学习的，看到正是这些大学在培养着一流企业家和领袖们在全世界攻城掠地、赢得巨大市场和超额利润以富国强民！当我国步入新世纪之时，就是面临更激烈国际竞争“与狼共舞”之时，企业、企业家的竞争力将决定我们的国运！

几经思考，我还是毅然决然地担起了这副担子。

万事开头难，而对于浙江大学的EMBA项目而言，“立志”是开好头的关键，扬长避短是成功必经之路。我们团队多方讨论后决定，初步将目标

定在“为中国经济的发展培养具备健康品格的企业家人才”上。针对浙商民营企业家的特点和我们在创新管理上的全国领先地位，在创新创业管理的特色上下功夫。这样的目标和定位在现在听起来已经不足为奇，在当时要实现却很难。当时，大部分企业家，特别是第一代民营企业家，多数是实干家，是在改革开放浪潮中摸爬滚打出来的。他们长于实践，依靠在市场中修炼出来的本能、直觉、勇气和聪明才智获得了成功，相信实践，而轻视理论和方法的学习，甚至对体系化的管理理论不屑一顾。

不少企业家，在听到我们的招生和学习要求时，表示了相当的疑问。当时，经济发展尚处于粗放型经济增长高速发展阶段，市场机会很多，企业家们质疑：“读书真能管理好企业找到市场发展机会？有那个时间，多喝几顿酒多交些朋友，就能多做好几桩买卖。”

2002年一整年，我们奔波各地，在各处面对企业家开展宣讲会，时间紧张的时候，一个月要开两三场，准备进程紧锣密鼓，而效果却像水滴石穿，一开始并不明显。好在，我们很快也发现，有一批具有远见的企业家，已经在思考下一阶段企业发展与创新的路径了。2001年11月，中国签署加入世界贸易组织的议定书，并于2001年12月11日起正式生效。当时的大环境下，未来如何“与狼共舞”在不少企业家心目中是个大命题。也正是这些企业家，更能接受EMBA教育的理念，更渴望创新管理的新知。



左图：吴晓波教授在耶鲁大学商学院课堂上

右图：吴晓波教授在招生咨询会现场



当时的大环境下，未来如何“与狼共舞”在不少企业家心目中是个大命题。也正是这些企业家，更能接受EMBA教育的理念，更渴望创新管理的新知。

时代的召唤，走在前列的企业家需求，最终我们首期班在2002年顺利开班。此后，我们浙大管理学院通过“头脑风暴”，就发展宗旨和使命愿景，开展师生大讨论，2010年正式提出了以“培养引领中国未来发展的健康力量”为使命，以“国际视野、创新能力、创业精神、社会责任”为核心价值，走上了一条可持续发展的康庄大道。

到了2016年，当时社会上企业家读EMBA蔚然成风，但也有不少地方出现了乱象，给“EMBA”蒙上了一层其他色彩：不少人认为EMBA花钱就能上，混混就能毕业，主要是混圈子，吃吃喝喝。就在那一年，教育部下发《教育部关于进一步规范工商管理硕士专业学位研究生教育的意见》。根据《意见》，从2017年起，EMBA统一纳入全国硕士研究生招生考试招生，考生参加工商管理硕士专业学位研究生全国统一入学考试，

由教育部划定统一的工商管理硕士专业学位分数线并向社会公布，培养院校按照国家统一招生政策自主录取。

这个《意见》一出，对于肃清行业乱象，正本清源是一件好事，对于本来要求就严格的商学院，如我们浙江大学以“健康力量”为核心理念的EMBA项目而言，更是如此。此后，我们的EMBA教育走向更为规范发展的阶段。

一晃眼，20年如白驹过隙，时光如流水而去。

与时代同行，为发展育人

从2002年到2022年，伴随中国经济的发展，中国EMBA教育也走过了探索的20年，从最初参照学习国外商学院模式到逐步形成自己的办学模式，浙大EMBA也在探索与发展中，与国家共同成

EMBA教育又一重要特性：坚持理论联系实际的良性互动和循环，才能真正对企业和企业家的成长带去助力。这同样也是对于浙江大学“求是创新”精神的坚持。



左图：
浙大EMBA首届班开学典礼

右图：
浙大EMBA2005年海外访学

左图：
吴晓波教授与浙大EMBA
同学们共同参加班级活动

右图：
浙大EMBA首届班毕业典礼

长，对中国本土企业的创业实践进行总结、提炼、创新和规范基础上，形成了属于浙江大学EMBA自己的创新创业特色，进入了“超越追赶”的新阶段。

改革开放初期，企业的发展多数以草莽英雄般靠着敏锐、勇气和毅力前行，而随着经济发展阶段的变化、市场经济规律的呈现，科学、理性地经营企业，精益求精地塑造竞争力成为企业家发展的需求。我们的EMBA学员们也明显地经历了这样的变化，越来越多的企业家或经营者学生在学习过程中展现出较之前辈更好的素质。近几年来，本身已受过良好教育背景的学生越来越多，已经取得硕士学位，乃至博士学位的英才也来报名参加学习。而EMBA教育也推动着他们向更高素质的领袖人才前进，两者呈正向良性趋势演进。

20年来，浙江大学EMBA项目培养了一批领军人才，各行各业领军企业的领导者或经营者有相当一部分都曾或者正在这里接受教育。我们也发现，随着市场经济的不断完善，企业家在企业经营与发展中的作用变得越来越重要。一位企业家是否能够以可持续发展的理念，高质量发展的追求，引领员工，带动身边的友商共同进步，也是企业家感染力的重要体现。

过去20年间，我们的学生从创一代，到创二

代，以及企业高管，代际更迭明显。如果说创一代民营企业更多重视机会与胆略，那么到了新的发展阶段，如何通过“忘却学习”以摆脱固有的路径依赖，适应新环境的变迁，抓住新的发展机遇，却是一个大难题。在新阶段，企业家的战略领导力和企业的创新体系，其底层逻辑已经与过去大不一样。对于这些企业家而言，让他们放弃过去一味看重“机会”的思路，靠管理与经营夯实企业成功的基础，需要“点醒”，让其“忘却”过去的成功经验。可以说，EMBA教育在不断升级进入了引领企业家们“穿越周期”的新时代，企业家精神也在不断迭代和丰富，变化多，挑战也很多。

现在我们的做法是，把成功的企业家及企业榜样案例，更快更好地提炼出来，以此为基础，影响更多的企业家，特别是二代企业家。从2010年开始，我们就推出了“中国企业健康指数”研究报告，不仅从管理理论和方法上提升学员，更以“共同开拓培养引领中国未来发展的健康力量”为使命，来引领理念的新境界，培养“健康力量”型的企业家。

而面对多数已经具备良好企业经营管理知识的二代企业家和企业高管而言，EMBA教育本身是否能够与时俱进，勇立潮头，站在时代的前沿，以不断更新的理念和先进方法赋予企业管理教育

以先进的内涵，又是一个更重要的挑战。

在具体的引领企业发展实践中，典型例子如海康威视，从其创业期开始就身体力行地为其担任战略顾问，与其创始人和高管们深度互动，运用我们所研究的理念、理论和方法以指导其发展实践。更令人感到欣喜的是，我们团队在对众多企业成功与失败的实践中总结提炼出了一系列的研究成果，并回过头又更好地运用于企业实践的指导，如“跨越技术生命周期的企业创新体系”。在此“从二次创新到超越追赶”的创新管理思想和体系的指导下，海康威视抓住了“非线性成长”的机会窗口，在关键核心技术上实现了高水平的“穿越周期”式的突破，仅用十年时间，实现了从“行业追赶者”到“全球引领者”的实力跨越。类似这样与合作发展的案例还有很多，如海尔集团、杭氧集团、吉利汽车、永新光学、双环传动等等，我们都保持对其多年的研究与成果分享、指导学习，乃至共同成长。

而这也是EMBA教育又一重要特性：坚持理论联系实际的良好互动和循环，才能真正对企业和企业家的成长带去助力。这同样也是对于浙江大学“求是创新”精神的坚持。

企业家使命：路漫漫而其修远

目前，中国经济面临百年未遇之大变局，企业家也真正进入到“与狼共舞”的阶段。在此过程中，创新创造的力量愈发突显，企业担负的使命就是实现以创新为驱动的高质量发展，持续地勇立潮头。

除此之外，企业家精神也融入了新的内涵。如今，使命感驱动对于新一代的企业家而言很是关键。如何把企业的发展融入到社会的可持续发展过程中，以高质量发展助推中国经济社会转型升级，是企业家们面临的新命题。

在这方面，浙江大学的EMBA已经作了很多努力和尝试，可谓任重道远。我们也要在“创新驱动高质量发展”方面作更多努力，帮助更多中国企业将创新链与产业链结合起来，真正装上“自主创新”的强大“引擎”，在使命共同体以及利益共同体的新型企业生态体系中，形成“创新共同体”。让更多的企业家意识到，他们要走的道路，必须跟国家命运和人类命运紧密结合。

20年是另一个全新的起点，面对百年未有之大变局，VUCA和AIoT变革时代的人才培养需求，对中国商学教育提出了更大的挑战，科技创新成为未来竞争的核心，而人文精神则是企业家精神必不可少的修炼。新时期，浙大EMBA项目正在“商学+”模式下再次焕发新动能。

魏江： 任凭风浪起，我自潮头立

■ 20年，这是浙江大学EMBA教育中心刚刚走过的岁月。对于浙江大学管理学院院长，教育部长江学者特聘教授、浙江大学全球浙商研究院院长魏江而言，这20年也是他与浙江大学EMBA一起，从创业到立业，再到兴业的重要历程。



“经济的发展需要优秀的企业家，尤其需要具有创新创业精神的企业家。而浙江大学EMBA旨在响应时代的需求与召唤，培养能够改变中国、改变世界的企业家，20年来，我们始终坚持这样做。这样的坚持，也使得浙江大学EMBA在企业家群体中获得了声誉与影响力。这20年，是浙江大学EMBA教育伴随着企业家勇创争先的20年，也是我们在企业家教育道路上开拓奋起的20年。”

正值浙江大学EMBA教育中心成立20周年之际，“浙大EMBA20周年人物专访”系列采访了魏江教授。以下，是他的亲述。

严格治学，20年从未改变

2002年，浙江大学EMBA教育中心筹备，我被委任以中心副主任，2003年我们第一期学员刚开班时，我不过33岁，为人处事还很青涩，当时全国的EMBA教育也没有成功样本可以拷贝，不少学生比我还年长，在社会经验和见识上也有独到之处。当时，我们就如同企业家们创业之初一样，一路磕磕碰碰，但“坚守宗旨，办好浙大EMBA项目”的初心是很坚定的。

立学之初，我们就面临了两个重要问题：第一，EMBA到底该怎么办？第二，EMBA的教育目标是什么？

目标决定方向。而在当时，中国的EMBA教育属于刚起步阶段，社会上对它的评价参差不齐。有人认为，EMBA教育就是花钱买文凭，还有人觉得，EMBA教育就是“混”圈子。但我们从伊



始，就确立了办学初衷：培养能够改变中国、改变世界的企业家。确立了这样的目标后，我们的招生、办学、延师等都围绕着这一目标而行。20年来，从未改变。

当然，在20年前，我们的想法还常常不被人理解，我记得当初还曾围绕这一议题，与媒体有过讨论，同样，也有负责EMBA招生的同事发出疑问：EMBA治学有必要这样严格吗？但在20年后，我们转头回望，才发现，正是因为始终坚守初心，浙江大学EMBA教育中心的发展才走上了如今的可持续健康发展之路。

坚守办学宗旨，帮助浙江大学EMBA走过了一程又一程挑战。

2016年，《关于进一步规范工商管理硕士专业学位研究生教育的意见》出台。意见要求自2017年开始，EMBA项目统一纳入全国硕士研究生招生考试，由教育部划定统一的工商管理硕士专业学位分数线并向社会公布。这对当时全国

各地遍地开花的EMBA教育机构而言，是一大重要挑战：过去的招生，不少学校是自己出题自己审核，门槛高低不一。而在“统考”要求出台后，各地生源都面临断崖式下滑。毕竟，在当时的经济环境中，EMBA教育面向的主要生源多数是已在职场、商场奋斗二三十年的企业家与高管，长于实践而在理论知识上有所欠缺。

当时，上述《意见》也引发了不少企业家的议论。但我们认为，EMBA作为一种学历教育，必须要有门槛和标准，在当时，也确实到了树立门槛与标准的时候。经济的进一步发展，需要拥有改变中国、改变世界能力的企业家，需要强化创新创业精神的企业家，需要能抓住科技创新机遇的企业家。而这，正是浙江大学的优势所在。

2016年“统考制”挑战之后，国内有20余家EMBA教育机构关停。浙江大学EMBA教育中心在面临初期的生源下降挑战后，很快站稳了脚步，进一步在这一轮挑战中打响了名声。而这，正是得

立学之初，我们就面临了两个重要问题：第一，EMBA到底该怎么办？第二，EMBA的教育目标是什么？

益于一以贯之的坚守。

响应时代，全新“商学+”理念推出

坚守办学宗旨的同时，浙江大学EMBA也同样始终坚持创新。2010年前后，我们提出了“培养引领中国发展的健康力量”；2018年，我们提出了“商学+”理念，最大限度发挥浙江大学综合型、研究型和创新型大学优势，不断迭代优化培养体系。自此后，浙江大学EMBA进入了一个全新的EMBA教育场景时代——“商学+”教育生态系统。

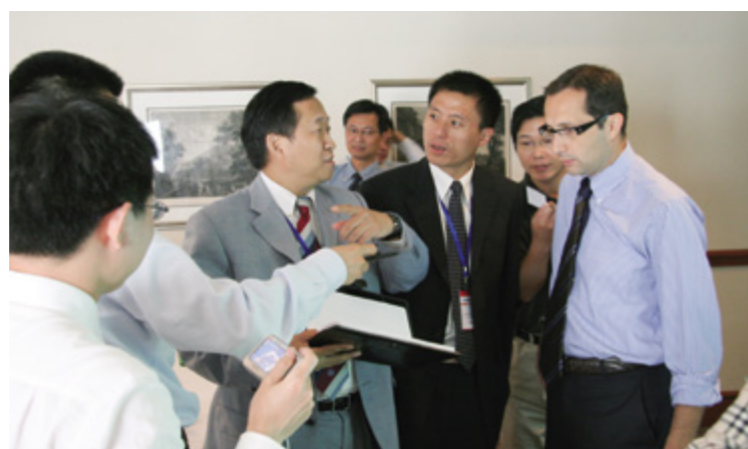
这套生态系统的诞生，首先建立在浙江大学的创新精神之上，其次也得益于浙江大学丰富的学科建设。

在“商学+”教育生态系统新理念下，EMBA迅速调整了课程体系，构建了更适合于中国产业经济、中国企业的实效价值课程体系，打造了包括科学思维(S)、管理理论(M)、人文精神(A)、伦理责任(R)、技术洞见(T)的“SMART”课程体系。这套体系的特点就是，商学+学科的多元化、商学+行动的多元化、商学+思考的多元化、商学+课堂形式的多元化等。

其次，在这一生态系统中，我们的师资结构呈多元化特色。在SMART课程体系之下，浙大EMBA一改过去基于管理学科搭建教授团队的传统思维，重新构建了一个在学科上更为多元化的专业教师团队，除了管理学专家教授之外，还增补了理工农医科学家、文史哲学者、国家经济政策制定智库专家以及一线企业家等等。真正做到了社会发展需要企业家具备什么样的素养，我们就提供相应的教育资源。

在这样的生态建设中，企业家获得的发展与提升也与过往不同：对科技创新有洞见，在人文艺术上有追求，在哲学思维上有思辨。在此基础上，我们推动企业家形成适合自身企业的管理方式与风格，在经济浪潮、行业发展的大背景下，寻找适合个体的发展之路。不少企业家在接受了浙江大学EMBA教育后，感慨“整个价值观都发生了变化”。事实上，我们只是在响应时代的召唤，响应经济发展不同阶段的人才定位和需求，并不断创新教育理念。

上述两个阶段，是在浙江大学EMBA项目发展中两个重要的阶段。将目标放到更幽微的时间线上，我们的创新和改变渗透在日常的点点滴滴。在EMBA教育初兴之际，由于相关课程的国内教



育资源相对缺乏，我们也曾聘请了海外教授为中国管理者学生上课，同时不断将管理理论、工具和中国企业现实结合。但随着时代的变化，我们很快发现，“外来和尚好念经”已经行不通了，中国经济和企业的自身发展，需要具备中国特色、能够深入企业实践，上接天线，下接地气的教育资源。基于这一理念，我们不断培养、增加了国内师资力量，教育质量方能始终保持水准。过去，很多师资是凭“帽子”和影响力来上课，但现在，只有真正具备思想高度和水平的教授，才能得到学生的衷心拥戴。而在这过程中，我们也渐渐从“老师”，成为真正的“教育家”。

科技创新， 中国企业参与全球竞争的唯一通路

在新的教育生态系统建立过程中，我们敏锐

我的思考是，面对当前的全球竞争，坚持科技创新是企业参与全球竞争的唯一通路，企业家也必须要要有科技创新的精神和勇气。



左页上图：
魏江老师在招生宣讲会
咨询现场

左页下图：
浙大EMBA2005美加访学

地发现，浙江大学EMBA的学员构成也悄然发生了变化，从早期的民营企业家、政府官员和国企高管等为主，逐渐形成民营企业企业家、高管为主，制造业、信息技术业的新生越来越多，金融投资业、房地产业逐渐减少。据2022级新生画像显示，74%的学生来自民企或者私人控股企业。另外，从行业分布来看，有33%的学员来自制造业，这也是我们新生当中占比最高的行业，其次则是信息科技产业，新生占比达到了19%，同时2021级新生信息科技行业的比例甚至超过了制造业。目前我个人带领撰写论文的3个学员，都来自科技型企业。这也隐隐折射着中国经济20年来，企业和行业发展的底色与亮色。

过去三年，我们EMBA教育也面临了新的挑战。百年未遇之大变局正铺陈在我们面前：意识形态、国内环境和国际环境

三种因素交织在一起，深刻影响着经济的发展和企业的未来。面对这样的新变局，我们仍在思考：现阶段与下一阶段，中国需要什么样的企业？意识形态斗争如此激烈的情况下，企业家应当怎么办？

我的思考是，面对当前的全球竞争，坚持科技创新是企业参与全球竞争的唯一通路，企业家也必须要要有科技创新的精神和勇气。强力推进科技创新，坚决走科技创新驱动创业之路，深度融入全球创新链，与全球共筑科技共同体、命运共同体。

看清这条路径，我们也对浙江大学EMBA教育的使命有了进一步的认识：商学院的意义是让管理者找回内驱创新、科技创业之精神，回应时代之需。作为企业家，要尊重人性之精神、人格之精神、人道之精神、创新之精神，成为改变中国、改变世界的时代先锋。

我第一个报名! 姚博明: EMBA的学习, 让我屡破金融危机

“我是第一个报名浙大EMBA首届班的学生!”

杭州爱丽芬控股集团有限公司(以下简称爱丽芬)董事长姚博明,说起读EMBA的时光,言语中充满温情,一幕幕求学的记忆如潮水般涌来……他感慨,“在浙大EMBA的学习经历让我受益匪浅。”

从爱丽芬的公司展示厅到长廊,最后止步于董事长办公室,眼前所见的一帧帧照片、一个个物件、一本本证书,是姚博明经历的人生轨迹、商海起伏和勤奋学习的成果。

从68年下乡插队开始,到后来的参军、考上浙大、下海经商,以及不惑之年再返浙大读EMBA,每一次的选择和改变都是他不断突破自我,寻求更高质量发展的真实写照。

如今,更是不忘践行浙大人的求是精神,与浙江大学管理学院服务于国家实施乡村振兴战略一脉相承,不遗余力推动乡村振兴,打造“乡企携手、共同富裕”示范点。

姚博明的身上有很多的故事,这些故事和经历,成就了如今集服饰产业、文化创意产业、IT互联网、生物科技、文创园区和特色小镇等跨领域发展于一体的爱丽芬集团。

持续学习,做好“火车头”

“作为企业一把手,就像一列火车的火车头,



>> 姚博明
浙大EMBA首届班学生
杭州爱丽芬控股集团有限公司董事长

读EMBA不仅是为了学习新知,也是为了共建企业家交流平台,少走弯路。EMBA的学习过程的确学到很多新理念和经验,有的来自于教授和专家,也有来自于同学之间。每个企业不同发展阶段不同的问题,可以通过分享和交流,获得经验和帮助。

只有不断汲取新能量才能拉动这列火车。”姚博明表示。

随着企业业务快速增长和多元化扩张,充满竞争的市场经济,对企业的经营发展、机制、人才管理等等方面提出了更高的要求,“企业发展就如逆水行舟,不进则退。”姚博明在企业管理上遇到了瓶颈和困惑。

2002年,EMBA教育首次在国内办学和招生,得知消息的姚博明第一时间去报了名。企业的发展需要管理者与时俱进,学习不能停止,思维更不能止步。姚博明希望学习更多先进的管理理念,提升和促进企业发展。“EMBA的出现,真像下了一场及时雨!管理者要对企业,对所有加入企业的骨干和员工的前途负责。”

“浙大是我的母校,有着天然的亲近感,再回浙大读书是我心之所向。”姚博明回忆,当时笔试他是第一个交卷,面试也相当顺利。入读时王重鸣老师、吴晓波老师、魏江老师、王薇班主任,非常热情地迎接“第一届新生”,师生之间畅所欲言,同学们对课程充满期待。

姚博明直言,读EMBA不仅是为了学习新知,也是为了共建企业家交流平台,少走弯路。EMBA的学习过程的确学到很多新理念和经验,有的来自于教授和专家,也有来自于同学之间。每个企业不同发展阶段不同的问题,可以通过分享和交流,获得经验和帮助。

在EMBA课程中,姚博明很爱听关于宏观经济的课程,“有几个宏观经济方面老师的课我听了十几遍。”知识框架的建立和系统的学习让姚博明尤其关注国际形势对行业和企业的影响,这个“偏爱”还及时帮助爱丽芬集团成功规避了2008年金融危机。

2008年美国次贷危机引发了全球性金融风暴,很多中国出口型企业受到重创,姚博明建议客户,将美元结汇改成欧元结汇,他判断下半年人民币对美元大幅升值,而欧元则相对稳定,可以最大

程度的避免损失。到了第二年上半年,姚博明推测趋势会有改变,欧元可能贬值,于是又开始说服客户把欧元转成美元。果不其然2009年10月欧元汇价开始大幅下滑,以外贸纺织为主业的爱丽芬,在金融危机中躲过一劫,不仅没有受到任何影响,反而还盈利了。

姚博明感慨,“这得益于EMBA的系统学习,建立了对全球经济形势关注和分析的理念。企业发展需要经营者有远见、有预见,能更早做预判,归根结底还是‘学习’让我获益。”

抓住机遇,“下海”创业

如果说,学习改变了姚博明的命运,在人生多次重要时刻帮他渡过难关,那么胆子大、肯学习、敢创新则为他带来了创业的契机。

随着姚博明的回忆,时光倒流到他退伍后考上了浙大,刻苦攻读毕业后的姚博明请调到省外经贸厅工作,从没接触过外贸的他凭着不服输的倔强,边学边做,凭着努力和天分,很快在经贸系统的外贸领域如鱼得水。

不久,经贸厅下辖的进出口企业成立东欧部,第一年作为部门牵头人的姚博明立下军令状,保证完成创汇1000万美元的任务。一年后,姚博明带领的东欧部替省外经贸厅旗下的公司攒下人民币2,400万净利润,获浙江省经贸厅先进集体奖。

“当时我一个月的薪水不过人民币240元。”姚博明笑着回忆。

1992年改革开放的春风开始吹向全国,省服装进出口公司东欧部经理姚博明的外贸事业风生水起。此时新的机遇找上了他。

丽水羽绒厂厂长三顾茅庐真诚地邀请姚博明帮丽水羽绒厂开拓外贸工作,一切待遇从优。姚博明慎重分析,能帮助贫困地区推动发展外贸工作的使命感;能充分体现工作能力和价值的成就感;干得好能提高生活待遇;符合当时的国家政策。他

觉得这个机会值得一试，考虑清楚之后，他辞职去了丽水。

到丽水后，姚博明经过深入调研后，果断建议：一，由他负责寻找新客户，争取一个月内资金到位，尽快帮工厂成立中外合资企业获得进出口权，落实全厂全年度的出口订单；二，羽绒厂马上开始组织生产，工厂领导班子及其下属机构班子及一系列管理制度的修改和建立由他协助，厂长负责一个月内解决好。建议得到相关领导和厂长的支持，“这一个月我每天除了睡觉，全身心扑在工作上，脑子不停的在思考，一个月后我按时完成了工作，工厂活了，货物顺利出口收汇，工厂干部职工拿到了奖金，客户又下新订单了。”

为了能多接外销订单，羽绒厂计划在杭州设立分支机构，由姚博明全权负责。创业初期，姚博明在众人不解中包下杭州华侨饭店的总统套房，一半作为办公室，一半接待客户。“做外贸要有企业形象，虽然房租的压力大一点，但是人衣马鞍，客户感觉舒服，商务方便，谈判也会顺利些。”

天下没有不散的宴席。当羽绒厂的管理、生产、外销开始规范发展，自营能力越来越强大能独立操作国际贸易之后，“自然而然，我的历史使命也就告一段落了。”姚博明欣然接受变化，并用此前拼搏赚到的资金，成立了自己的爱丽芬服装进出口公司，继续做服装外贸老本行。

在姚博明的精心经营下服装公司蒸蒸日上，他却执意要在西子湖畔盖一幢自己的宾馆，其中部分用于企业办公，这个想法却遭到公司内部的质疑和反对。“多数员工觉得赚的钱大家分红就好，没必要节外生枝，我觉得公司越是发展顺利越要居安思危。我固执的一人揽下所有基建工程，又当项目经理又当监理，遇到不懂的问题，就买来专业书籍学习，并虚心向专业人员讨教，坚持完成了宾馆的建设。”

1993年外贸形势突然急转直下，1995年面临宏观调控的爱丽芬遭受极大的资金压力，所幸宾馆带来的资金，及时挽救了公司的外贸业务。

这段创业的经历让姚博明深刻体会到，企业发展是全方位的，浙大EMBA的学习让他建立了风险分析的理论体系，获得了更高智慧。在新认知与旧认知的冲突、可持续发展与短期利益的冲突等问题上，管理者要时刻保持思考与创新的视角，结合产业实践，审时度势，才能让企业保持长远而持久的发展。”



先富脑袋，再富口袋

透过窗户，爱丽芬城堡的建筑剪影，在余晖中层叠交错美如画卷。姚博明由衷地表示，“助力乡村振兴是民营企业的社会责任，这也是浙大EMBA‘自修修人’的体现。爱丽芬要让村民看得见、摸得着，真实感受共同富裕的丰硕果实。”

爱丽芬携手富阳银湖街道及下辖高桥村，打造“乡企携手、共同富裕”示范点。在其打造之下，文创园形成了婚庆产业集群、文创产品集群等各大集群，解决了村民就业，提高了村民收入。

其实，民营企业作为共同富裕的见证者，关键的参与者和推动者，与浙江大学管理学院服务于国家实施乡村振兴战略，以及发挥高水平研究型大学助力共同富裕的高质量发展提供智慧服务等研究课题一脉相承。

姚博明介绍，婚庆产业文化园区的项目建成后，仅婚庆活动年收入约可达2000万元，加上影视、商拍、其他活动和配套餐饮收入，综合年收益预计达到3000万元，还承接夜景灯光秀、赛事、音乐会等各类商业经营活动，“这些活动的收益村民可以直接分成。”

“共同富裕”项目运营的第一年即为高桥村民转化闲置山林土地资源，在合作经营项目中拿到租金收入。“老百姓的眼睛都是雪亮的，看到企业建设和发展的好势头，都表达出希望继续开发其他荒置的山林，带动村民共富的愿望。”姚博明说。

虽然在文创园工作的村民，福利待遇比较好，

左图：
姚博明与EMBA同学合影

右图：
姚博明参与EMBA同学
小组讨论

右下：
姚博明（一排左二）参加
EMBA海外访学

在新认知与旧认知的冲突、可持续发展与短期利益的冲突等问题上，管理者要时刻保持思考与创新的视角，结合产业实践，审时度势，才能让企业保持长远而持久的发展。”

但是姚博明认为，光解决工作还不够，要先富脑袋再富口袋，“授人以鱼不如授人以渔”。

爱丽芬推进“党建联盟农文旅展销体验基地”试点，探索“乡村文化+农产品+旅游”的创新型农文旅建设项目，借此创造就业岗位，大力扶持农家乐、民宿、农业种植户的经营管理培训，不定期举办“村民职业管理和运营技能培训”，确保村民提高致富能力。另外，打通产品销路渠道，拓展农民收入来源，共同开发和经营项目，共同获利，共享，共同富裕。

姚博明很有信心，“村民们手工能力强，农副产品不少，离杭州又近，讲好当地土特产的故事，做好当地文化宣传，原来卖1块钱的农副产品，就可以变成两块钱。让农民共享创新型农文旅发展带来的实际效益。”

原生的荒山林地在爱丽芬的逐步打造之下，

已经成为富阳旅游的耀景点，“未来还会有更多的开发项目，让青山绿水真正地转化为金山银山。”

姚博明欣慰地表示，“乡企携手，共同富裕”示范点的经验可以延伸他乡，可以拷贝推广，也可为我省下一步对26个山区县如何开展“共同富裕”建设取得部分实践经验。30年后，该项目归还高桥村村民自主经营，仍将成为高桥村一个可持续性经营项目，长期带来稳定经济效益。

山高水长，这片土地上曾诞生过无数商贾巨富，也流传下来刻在骨子里的“义利并重”“工商皆本”。商业向善，企业家借助商业的力量解决社会问题，是一代代浙商不变的底色。20年光阴如沧海一粟，对浙大EMBA而言，过去的每时每刻与未来的分分秒秒都必将与他们一起参与、见证、传承发扬这些使命与责任。



“EMBA毕业16年啦” 王水福： 方向对了就不怕路远

浙江孕育优秀的浙商，有着百年底蕴的浙江大学则培养出无数商业精英。浙江大学管理学院EMBA以创新创业的教学、实操性强的工商管理学体系而得名，在初创期吸引了一批老一代浙商代表慕名而来，他们选择重回校园，开启一段践行真知与自我探索的过程。

这其中就有连续19年蝉联中国民营企业500强，以装备制造为主，跨行业经营的综合型企业集团——西子联合控股、西子洁能（以下简称西子）董事长王水福，“管理者重新回到大学学习，可以暂时离开日常事务，离开商业环境，进入一个纯粹思考和学习的环境求知和反思。”

“毕业16年啦！”王水福回忆在浙大EMBA学习的时光，颇为感慨。“做企业就是一场长跑，我跑了半个世纪，跑完了上半场，下半场要和大家继续一起跑。”

静心求知，百战归来再读书

一张电梯图纸改变了王水福的事业轨迹，开启了从农机制造到电梯制造的飞跃。

“当时没有行业标准，电梯是继电器控制，噪声很大，因为震动大，开关经常会松动，还出现过关人事件，这让我深刻意识到质量的重要性。”之后，王水福确立了“以质量为中心”的西子管理

文化，为西子走向高端制造提供了强大支撑。

在创业之初，王水福带领西子电梯厂废寝忘食攻克技术难关，死磕质量关，屡屡被质疑、被不解。彼时的社会环境，商业经营中假冒伪劣粗制滥造很多，但是商业发展的机会也很多，“做电梯并不是赚钱最快的，但是我们没有随波逐流，即使被质疑，仍然坚持慢慢走，持续走高端制造的升级路径。”

凭借质量和效益两张王牌，西子在电梯行业实现了快速发展。

如今，西子作为制造行业优秀的企业，王水福作为浙商的优秀代表，他始终认为要向优秀的人学习，办企业不能埋头苦干，不能只关注事物本身，要从既有的经验中跳脱出来，关注事物之间的必然联系，这需要企业家不断重构自身的管理框架，用理性的、逻辑的方式审视自身行为。“用哲学逻辑和创新思维去考虑问题，是我在浙大EMBA学习中习得的收获之一。

王水福说，虽然从浙大EMBA毕业16年了，但是这段学习的经历，培养了我持续学习的习惯。40多年的创业经历，让我明白“持续学习、持续奋斗，让不可能成为可能”，不仅仅是我的坚持，也成为了西子精神的诠释。

王水福认为，浙大EMBA有真知、有优秀的同路人，而且EMBA系统的理论学习让企业家在乘风破浪的过程中，在面对未知与不确定性带来的恐惧时，不靠经验和预测，而是靠提高自身竞争力，全面系统的学习管理体系。企业家在学习和交流中不断提升境界，这是EMBA发挥的最大作用，对企业家而言，找到对的圈层，那里有懂你的人。

“我特别喜欢和导师、同学们交流。我们的同学们都是来自不同行业的人才，在经济、科技、公司管理等方面各有高见，大家在讨论中思维碰撞，互相借鉴，互相勉励，这是最好的学习。”

谈及在EMBA就读时的趣事，王水福打趣道，因为我年纪比较大，大家承让，选我做了班长，毕业时我还得了优秀学员的荣誉。“我一上课就关机，上课内容记满笔记本，当时的王重鸣院长常常表扬我，说你做笔记最认真！其实我是怕自己记不牢，多做些笔记课后可以反复看。百战归来，再回课堂，以前做企业只知道要按照这个方法做，并不知其因，后来课堂上经老师一讲解，发现商学理论跟我几十年工作实践不谋而合，这节课听的就更有劲，更用心。”

回忆在脑海里翻涌，王水福不住的感慨，“师生之间、同学之间能直言不讳，实话直说很难得，



上图：
王水福与同事们交流

下图：
西子航空“零碳工厂”

吴晓波老师是我的导师，我们经常为企业如何发展，制造业走向哪里不断探讨，到现在同学、老师之间依然保持着真诚的交往和交流，这份师生情、同学情是永恒的。

紧跟时代，抢占新能源先机

王水福看好清洁能源未来的市场。

他认为将来国家之间的竞争，很大程度上取决于“零碳”产业的竞争。能在零碳产业领域有所突破的企业将是未来十几年引领全球经济的企业。

近年，西子紧跟时代步伐，抢抓“双碳”战略机遇，着力清洁能源等高端装备制造和服务，对内实施管理变革和数字化变革，对外加大和中科院、浙江大学、西安交通大学、西南交通大学、西湖大



>> 王水福
浙江大学EMBA三班学生
西子联合控股有限公司党委书记、董事长

创新是一个永恒的主题，是经济的强劲引擎，企业要高质量发展离不开各类创新人才，尤其是对从事高端制造企业而言，特别是技术精湛的一线工匠。

学等科研院所的创新合作。王水福特别强调说，作为一名浙大校友，西子持续不断的输送高管到浙大深造，帮助企业提升管理能力，另外，西子也在和浙大能源学院、管理学院开展合作，为西子在清洁能源领域发展打基础。

据了解，西子航空“零碳工厂”在去年11月19日正式投运，仅仅用时75天建成了全国首个航空“零碳工厂”，真正践行了“让不可能成为可能”的西子创新精神。今年9月19日建设了绍兴首个印染化纤零碳园区项目，预计11月份投运，还在紧锣密鼓地推进零碳钢厂、零碳电厂等项目，打造全新的清洁生产绿色商业模式。

王水福表示，企业在发展，管理者看问题不能孤立地考虑某一方面的创新，而是要全盘考虑整个企业的发展。创新创业是企业管理的一项重要内容，是决定公司发展方向、发展规模、发展速度的关键要素。

通过浙大EMBA课程深入学习创业创新理论之后，王水福对现代企业的管理和发展，以及西子自身发展的需求上有了明确的想法。为了让西子更质量的发展，在吴晓波老师推荐和帮助下，西子花费数千万，用时三年，请专业团队帮助实施变革。

今年西子继续引进标杆企业的变革管理，推进“铁三角”协作方法让西子骨干自己花钱报名学习成为教练，快速响应并满足客户需求，帮助客户



降低成本提高效益。提升西子人开创新市场的打粮能力。

“创新是一个永恒的主题，是经济的强劲引擎，企业要高质量发展离不开各类创新人才，尤其是对从事高端制造企业而言，特别是技术精湛的一线工匠。”王水福提到，西子的名言是“要么质量要么关门”，在西子“质量”已经深入企业员工



左图：
王水福与浙EMBA小组成员交流

中图：
王水福获得制造许可证

右图：
王水福在中国质量（杭州）大会荣获中国质量奖提名奖

的基因中。

实现碳中和，西子面临着巨大挑战，但是挑战的另一面，也是新起点、新机会。如今，身处新能源新赛道，西子继续走高端制造、创新发展之路，实现高质量基础上的高增长战略目标。

王水福表示，“方向对了就不怕路远。我经常和吴晓波老师交流，他也很支持我们，制造业走向高端是对的。”

十年耕耘，航空产业迎收获

2009年，西子从400多家民营企业中脱颖而出，成功中标“非气密性舱门工作包”，成为C919大型客机9家机体供应商中唯一一家民营企业。

凭借这扇门，西子叩开了航空制造的大门，开启了高端制造新征程。

有了这份底气，西子沉潜蓄势，一步步攻坚克难，接连发展成为欧洲空客、美国波音、加拿大庞巴迪、中国商飞等世界航空巨头的一级供应商，成为民营民用航空制造业的翘楚。

西子与美国势必锐公司合资成立浙江西子势必锐有限公司。这次合资，将使厚积薄发的西子航空制造板块加速驶入国际化快速发展新赛道。

谈起航空、飞机，王水福眼里闪烁着兴奋：“迈进航空制造的大门远比我当初预想得艰辛。我们坚持了十年，投入十亿元以上，把做电梯做锅炉



赚的钱都拿来造飞机零部件。做航空产品容不下半点马虎，我们生产核电产品，更要做到万无一失。做企业就像修行，要有很大的底气慢慢走这条路。西子航空现在发展得还不错，计划在十四五期间冲击上市目标。做高端制造业要经得起寂寞，慢慢走，稳稳走，不知不觉，你发现自己走在时间的前面。”

西子专门引入航空产品的质量要求用在制造电梯、锅炉等产品上，同时还对标学习了空客的工匠性格人才认定和培养机制，与激励机制挂钩，有效调动了生产一线员工岗位成才的积极性。在西子推进“人人都是质量绿带”的质量带级体系，质量绿带覆盖率达到93.32%。

王水福表示，优秀企业一丝不苟、精益求精，与他们的合作倒逼出西子的质量意识。回头看企业的发展，个人的成长，王水福最为自豪的是过去近10年间，西子在航空产业上的作为。而在浙大EMBA的学习，培养兼具战略思维与执行力的系统理论，对我的影响则持续至今。

在做专精特新方面，我希望自己可以做的久一点，希望西子的产品能走向世界，这是我对自己的鼓励。王水福真切表示，浙大EMBA近年提出“商学+”，强化“商学+科技”的教育，在创新型经济时代商学院的发展也在坚持创新发展，不遗余力、持续地用百年创新思维去改变现状，这是我对浙大管理学院的期待和祝福。



中国制造新生力, 万安少帅 陈江 陈锋: 是守业者也是创业者

■ 20年间, 浙大EMBA培养了一批富于开拓、深具远见的新生代企业家, 他们年轻有活力, 受过良好教育, 有更广阔的视野和强烈的求知欲, 更是中国未来30年经济发展的主力军。

在EMBA新生代企业家校友里, 万安集团的“创二代”——万安集团董事长陈江、万安科技董事长陈锋, 他们手足情深, 是浙商家族企业二代传承的典范。

陈氏兄弟, 既是传统制造业里无畏的创新者, 也是家族企业匠心精神的坚定守业者。二人合力接班、并肩作战, 带领万安实现了一个又一个突破, 驶上了发展快车道。

接棒企业, 开启万安新发展

中国家族企业发展得益于改革开放, 在经历了30多年的经济生长周期, 传统行业高速发展的优势不复存在, 家族企业面临着传承和转型升级的双重挑战。如何与上一辈达成共识, 找到适合企业发展的方向与理念, 是对陈江和陈锋二人“交棒之路”的挑战。

陈江回忆, “我2010年底顺应公司发展需要, 从生活工作了十多年的美国回到国内, 刚到万安时, 对企业的技术、产品等都不是很了解, 中美管理模式很不一样, 两种思维方法经常要‘打架’。”

为补齐短板, 陈江以勤补拙, 恶补专业知识, 持续积累了三四年时间, 他开始对汽车行业有了自己的见解。他向董事会建议加快进行海外并购, 争取与国际知名企业进行合资、合作, 以引进尖端技术等方式实现万安跨越式发展。

在陈江收购兼并、合资合作等一系列资本运作下, 不仅基本完成了万安未来5到10年的系统性



>> 陈江
浙大EMBA2016新生代班学生
万安集团董事长



>> 陈锋
浙大EMBA2015新生代班学生
万安科技董事长



产业布局, 而且万安的汽车零部件业务开始受到资本市场的关注, 市值也水涨船高。董事们由最初的“不放心”到逐渐放手, 继而开始支持陈江的工作, 让他又高兴又欣慰, “万安在不断的进化中, 开始走向现代化公司治理。”

和哥哥不同, 陈锋从小在车间长大, 从基层开始磨练成长, 再开始接手业务层面的工作, 最后开始负责国际业务, “我进入万安比哥哥早一些, 期间也曾经历了一代和二代在新旧观念上、管理模式上的‘打架’。现在双方各方面融合很顺利, 这是一个相互影响的过程。”

十年时间, 陈江和陈锋逐渐完成了角色的转变。但是, 在当下数智经济时代, 如何更好的解决企业管理、人才管理、公司战略思维等方面的问题也摆在了两个人的眼前。

“多位朋友都推荐了浙大EMBA项目, 尤其是当时的新生代班, 是由共青团浙江省委、浙江大学联合组建, 省青年企业家协会、浙江大学管理学

院联合承办的, 当时汇聚了很多年轻一代的企业家, 非常具有活力和创新精神的一群同学。项目课程直面新时代企业的挑战和困难, 结合商业社会和商业现象的案例进行探讨, 加上一些家族传承经验的分享和交流、新旧动能转换的实践和理念, 这些内容正切合我们的需求。”陈锋道, “2年的学习, 固有的思维模式和框架被拓宽, 同时引发企业管理者在更高质量的哲学层面思考企业的发展, 让我们受益匪浅!”

在浙大EMBA, 陈江和陈锋收获了良师和志同道合的同学, 还收获了在同行过程中感悟到的成功之道。陈锋感慨, “同学的实战经验和案例, 为我们提供了大量的参考价值, 比如我们如何去进行国际化的并购、国际化人才培养、如何更好化解企业发展中的危机、瓶颈……另外, 老师也会提供大量的案例和方法, 破解了我们之前在管理企业时知道要这么去做, 但不明白为什么这么做的疑惑。”



左页左图：
陈江在浙大EMBA2016新
生开班典礼上

左页右图：
陈锋在浙大EMBA的课堂上

右页图：
车间现场

依靠原始积累去实现企业成长，速度太慢，在国际上没有竞争力。目前国际上有很多先进的技术，如果可以通过资本运作，直接并购相关企业或者进行技术合作，那发展步伐就会快很多。所以这一点对于万安的发展，是一个比较大的跃进，同时也是挑战。

在兄弟二人的努力下，2007年万安汽车零部件版块改制，2011年成功上市，此后公司业绩连续多年保持20%以上正增长，在“重研发+强制造”的发展目标下，万安得以快速发展，行业地位进一步增强。

兄弟同心，守住主业再创新绩

如何使企业稳定、健康、持续运转，如何将“万安”这块浸透着父辈们毕生心血的品牌传承下去，在行业中占据一席之地，陈江和陈锋作为企业管理者，他们感到任重道远，“我们是抱着做学生的心态去做好万安的领头人。”

接棒万安之后，兄弟二人配合默契。拥有国际教育背景的陈江，负责海外并购、合资项目的寻找，以及相关谈判；陈锋则主要着手项目在中国的落地，以及公司的日常运营。

在带领企业不断发展过程中，陈江和陈锋深刻意识到，守业，并不代表墨守成规，反而可以在创新意识引导下，带领万安创造更多可能，去往更广阔的天地，“浙大EMBA课程中提倡的突破自我的精神便是如此。”

“对产品负责，就是对用户负责。万安这份事业，不仅是企业创业精神的传承，更是承担起一份社会责任的传承，对科技创新鼓励，为创新创业提

供支持，促进绿色发展。企业管理者要承担社会责任，这也是当时在浙大EMBA学习时，课堂上老师一直强调的理念。”陈锋笑着说到。

陈江补充，“相较于父辈，我们这一代人有更多的机会，也有更多开拓的空间和维度，他们对产品的匠心精神，一直激励着我们，坚定了我们走坚守主业、更专注和聚焦制造业、聚焦汽车核心底盘部件研发的发展道路。”

近年来，万安一直致力于技术研发，每年投入超营收4%的费用，系统布局电制动、智能驾驶、无线充电、底盘轻量化等新产品，将科技创新的触角深入到汽车行业最顶尖的领域中。

当下，国际竞争，人才竞争和同业竞争都在加剧，对手越来越强劲，企业的管理者更要始终保持创新意识，“万安要高质量发展必须通过技术创新破除国外企业的技术壁垒，掌握核心竞争力。这些站在国际化视角看全局的能力和意识，在浙大EMBA学习中也再次得到强化。”

企业要持续发展，必须立足于技术迭代和创新，必须依靠技术研发和高端人才。陈锋表示，浙大EMBA课程对全球市场现状及竞争格局的分析，对系统的现代管理知识的梳理，对国际经济、技术发展、国际经营战略和总揽全局的决策能力的学习，对企业管理者布局国际化发展帮助很大。陈锋表示，人首先要改变的是思想意识、思维模

式，只有在思想层面有了全球化的格局和意识，才能更好地指导以后的工作。

“一流企业卖标准，二流企业卖品牌，三流企业卖产品”，在工业社会，标准的重要性不言而喻，万安先后制定了90余项国家标准、行业标准和团体标准，其中包括电动汽车无线充电国家标准、ADAS国家标准等，不仅为行业的发展做出了贡献，也让万安科技占得了行业先机。

合力布局，从制造到“智造”

面对新形势，陈江和陈锋坚持以“技术创新”为据点，合力布局产融结合，借助资本的力量，布局国际化发展。

为此，万安在汽车制动系统领域的发展之外，对产品进行了全面系统的战略布局，以市场为导向，展开多项国际化合作。譬如，与WiTricity公司在汽车无线充电技术领域展开合作；与瑞典百年企业Hadlex合作研发出全球尖端的EMB技术……深度切入车联网、无线充电、电制动等汽车高新技术及产品，为万安发展奠定了坚实基础。

“如今，汽车行业已经进入快速迭代的智能化时代，传统的方式会被颠覆，经济形势瞬息万

变，要时刻保持备战状态。”在陈江和陈锋看来，“依靠原始积累去实现企业成长，速度太慢，在国际上没有竞争力。目前国际上有很多先进的技术，如果可以通过资本运作，直接并购相关企业或者进行技术合作，那发展步伐就会快很多。所以这一点对万安的发展，是一个比较大的跃进，同时也是挑战。”

如今万安在新能源汽车无线充电、车联网、无人驾驶等领域的投入已初见成效。“短期来看不一定效果明显，但是从时间跨度来看，往后走5年、10年，你现在所有的研发投入，所做的人才布局等，对我们未来发展会起到关键性作用。”陈锋透露。

作为中国制造业新生代企业家，陈江和陈锋怀揣让“中国制造”成为“中国智造”、让中国从汽车大国成为汽车强国的愿望。

去年八月初，万安成功通过戴姆勒的全球项目审核，标志着公司具备了进入全球顶尖车企供应链体系的条件，同时，公司还进入了沃尔沃、福特、蔚来、理想、比亚迪等优秀车企，客户结构的变化，高度体现了万安的科创、品质和市场实力，陈江和陈锋正将万安向世界品牌、百年品牌推进着……





>> 刘启芳
浙大EMBA2015新阶层班学生
吉林省公益慈善基金会会长
全国三八红旗手

上图：
刘启芳与生病的儿童在一起

下图：
刘启芳在公益现场

一群人的力量是无穷的！ 刘启芳： 我是一名公益人

“我是一名公益人”。

这名公益人有着不凡的荣誉：第七届全国道德模范、全国脱贫攻坚先进个人、全国脱贫攻坚奉献奖、全国岗位学雷锋标兵、中国好人、全国三八红旗手、全国五一劳动奖章获得者……

她就是吉林省公益慈善基金会理事长、浙大EMBA校友刘启芳，她笑容亲切，说话极具感染力。

刘启芳参与并见证了公益慈善事业快速发展的十年时间。她说，国家的资源投入、企业家的参与、一批热爱公益事业的公益人的引领，让公益进入了公共生活，参与到社会治理体系中。

在公益这条道路上没有过片刻停歇的她，在浙大EMBA学习的时光让她有了片刻的休整和思考，她说“就像汽车充电，夯实了理论基础，结识了优秀的同学。”

践行公益精神，凝聚社会温暖

一个生活工作无忧的北京姑娘，怎么和吉林，和公益慈善结缘了呢？

刘启芳说起一个关于“不敢高兴”的先天性心脏病患儿的故事：小儿病区一个5岁的孩子面对一块诱人的棒

糖，情绪淡定，眼神冷静，“我不敢高兴，一高兴就会死。”孩子的话极大的触动了同为母亲的刘启芳，“一个孩子因为没有钱治病，随时会离开这个世界，如果治好了就能像正常孩子一样玩耍、大笑，可以好好地活下去。我希望我能为孩子做点什么。”这件事成了刘启芳走上公益道路的契机。

9年前，因为一颗想要为贫困群众做点事的初心，她放弃在北京的工作，到吉林参加“公益专项医疗救助项目——吉心工程”。为贫困心脏病患者建立了“政府医保报销+慈善基金=全免费”的创新型医疗救助模式。救助范围覆盖吉林省农村地区参与新型农村合作医疗、基本医疗保险的特困群体，截至2021年脱贫攻坚结束，项目为20386名贫困心脏病患者实施免费手术。

“做一件事能够救无数个生命，让我感觉特别有意义，这种幸福和充实感，是以前做企业体会不到的，会融入到你的生命中。”刘启芳说。

事实上，在脱贫攻坚、乡村振兴、抗击新冠疫情……这些年重大的国家战略中或者公共卫生事件中，都有作为公益人的刘启芳在一线工作的身影。



2022年吉林疫情，刘启芳义无反顾投入到抗疫物资的协调和募集工作中。在物资最紧张的阶段，按照省里的要求和部署，她积极动员社会资源和力量为吉林省募集了1000万份新冠抗原试剂和几百万只医用口罩、医用防护面罩、医用防护服。还为全国各地援吉医疗队和20几家方舱医院提供了上百万元的保供物资。与此同时，她还为疫情最严重的地区募集捐赠了鸡蛋、猪肉、蔬菜、水果等急需物资。此外，她携手保险公司，为4000名援吉医疗队员及全省16000名抗疫一线志愿者捐赠了意外保险，携手全国的知名基金会，支援吉林省的抗疫工作，她牵头携手央视，组织吉林籍艺术家开展了抗疫歌曲录制公益活动……

刘启芳回忆：3月份吉林疫情形势严峻，我们以最快的速度把最紧缺的新冠抗原试剂盒运回长春，并在第一时间快速有序的送到了抗疫一线。两万多名志愿者跟时间赛跑，最后我们赢了，顺利完成任务。这1000万份新冠抗原试剂盒的背后，是全国人民和爱心人士共同的努力与支持。当时我们联系了12家抗原试剂厂家，其中有一家为了支援吉林，临时停掉出口订单，24小时连班生产。为了抢出运输时间，当地交警专门为运送车辆开启应急通道，为这批抗原试剂一路保驾护航。12年没有晚点过的火车，为了吉林省这批抗疫物资，那一天晚点了五分钟。

“2022年吉林这场疫情，对于吉林省公益慈善基金会是一次大考，在这个过程中，我们完成了艰巨的任务。我参与过国家重要的公益项目，自己也发起过公益项目，自己不仅是项目的设计者，还是参与者和见证者。做公益需要力量，在这个过程中，从项目中看到了改变，看到了成功，看到了肯定和希望，这一切，都会让我前行的步伐更加坚定。”刘启芳坚定的说。

公益道路上总是能碰到记忆深刻的事情。刘启芳说，他们当时救助一个70岁的贫困户袁大爷，被送到医院时，心里没底，反反复复的跟我说，“我只带了68块钱。”在免费做完心脏手术后，身体恢复得非常好。我们去病房看他时，袁大爷非常激动：“感谢政府，感谢党，不花一分钱把我的病治好了，啥是社会主义，这就是社会主义！”

这是农民最质朴的感谢，让老百姓都能过上美好生活，不就是我们努力的方向和动力吗？

一群人的力量，开启公益新征程

浙大的校训“求是创新”，这四个字对我的公

我印象最深的一堂课是“战略性市场营销”，记得课堂上，就如何发挥企业家精神，释放更多社会价值、如何用创新赋能，推动公益慈善高质量发展、如何在公益项目的实践基础上开展出更好的模式等问题，进行了案例分析。

益之路影响非常大。”

公益路上，实事求是基础，创新，则是让我们的公益组织发挥最大的力量和价值，做社会和时代的创新者。

刘启芳说，帮助别人快乐自己，是最小的公益；授人以鱼不如授人以渔是更高阶的公益；让别人在你的成功当中获益才是大公益。比如，企业家把企业做得越来越好，解决了员工的就业、薪酬、福利，为社会提供好产品，这是履行社会责任，是对社会发展最有益的贡献，是最大的公益。

“从13年到15年，是我在公益路上最艰难的几年。”那时，不是在村里，就是在去村子的路上，每天起早赶集去宣传，白天讲课、义诊、回访，晚上整理资料，统计数据，整个人处于高负荷，大压力状态之下。但是，那几年在最基层一线的工作，为项目后期的成熟和成功打下了坚实的基础。

在实践的基础上，再回课堂，刘启芳满怀感激地说，在浙大EMBA每个月4天的学习时间，对她而言感觉，特别的充实、特别的幸福。她说，在浙大课堂上自己收获的理论知识、专业研究和科学的创新方法，成为推动自己在公益路上不断探索和前进的动力。特别是浙大EMBA在引领管理教育的同时，围绕着商学院的社会责任及功能进行了一系列的思考、探索、实践与创新。倡导每一位

EMBA学生积极承担社会责任，鼓励实践公益责任与社会创新。关于公益创新与社会责任的理论学习以及对未来公益事业发展的趋势的学习和研究，是我在浙大EMBA学习中宝贵的收获。

“我印象最深的一堂课是“战略性市场营销”，记得课堂上，就如何发挥企业家精神，释放更多社会价值、如何用创新赋能，推动公益慈善高质量发展、如何在公益项目的实践基础上开展出更好的模式等问题，我们进行了案例分析。刘启芳说到，“教授的悉心指点和同学们的多角度讨论，让我跳出公益，从宏观角度再看公益，同时全面系统的梳理了过往在公益项目上的实践经验。”

“同学们都是商业领域非常成功的人士，他们都是我公益路上坚定支持者和同行者。”

刘启芳很有感触的说：“公益项目的创新有很多模式，我做过的公益项目中，运用社会创新中，集合影响力的方法比较多，我们在找准社会问题和堵点后，在国家、政府现行政策基础上，集合社会各界力量，特别是发挥具有社会影响力的企业家、社会组织爱心人士的共同力量去解决社会问题，让公益成为解决社会问题的有益补充。助力社会和谐发展。在公益的路上，一个人的力量是渺小的，一群人的力量是无穷的；在公益的路上，一个人可以走得很快，但只有一群人才能走得更远。”



数智化为经济腾飞插上翅膀

傅利泉：

创新才能创造价值

■ 在浙大EMBA有这样一群人，他们白手起家，带领中国制造摆脱原始粗放的增长模式，以技术和品牌在全球市场站稳脚跟，甚至引领科技创新。

在杭州钱塘江南岸，聚集了众多世界知名的高科技企业，他们以创新硬实力强化企业的主体地位，为中国制造起到了有力的推动作用。浙江大华技术股份有限公司（以下简称“大华”）便是其中的佼佼者，他立足杭州，服务全球，每一枚产品背后，都凝结了大华人二十多年来坚持不懈的创新成果。

在浙大EMBA20周年之际，我们采访了浙江大学EMBA杰出校友、浙江大华技术股份有限公司董事长兼总裁傅利泉。从创业至今，傅利泉带领大华始终坚持走科技创新之路，以客户为中心，一步一个脚印，将大华从最初只有仅仅几名员工，发展为全球领先的以视频为核心的智慧物联解决方案提供商和运营服务商，聚焦城市和企业两大核心业务，全面推动城市与企业的数智化升级，为千行百业数智化转型创造更多价值。

闯入安防领域

大华进入安防领域也是偶然。

傅利泉在大学学的是无线电专业，毕业后被分配到某企业做调度通信。傅利泉说，那时企业的规模都比较小，才几十个人，公司竞争优势、个人发展的空间等各方面都不行。2年后这家企业被整合，于是，1993年，傅利泉终于决定自己出来闯一闯，开始了他的创业之路。

从1993年到1999年间，傅利泉一直在做通讯行业的产品，经营电力系统的通讯调度机。1999



>> 傅利泉
浙大EMBA2005春季班学生
浙江大华技术股份有限公司董事长兼总裁

EMBA的教授和专家不仅有国际化视野，更具有丰富的本土化实践，教学相融，贴近企业家需求的，系统地学习让我建立了完整的知识架构，开拓了思路。EMBA是企业家的交流平台，同学、校友之间有着良好的氛围，彼此通过分享和交流，获得经验和帮助，EMBA的学习是一段非常有益的经历。

年，电力系统开始进行技术改造，实行无人值守变电站，其中一个要求是，必须把图像从远程传送到局里做图像监看。“当时我们感觉这一块具有很大的市场商机，我们开发了一套远程图像监控系统，不到五年，这一套系统已经在将近一千个变电站里装设。我们就这样介入了安防领域。”

据了解，大华的每一次战略更新都踩在了行业发展的油门上，其中又有三个发展中的高光时刻：2002年，大华推出了国内首台8路音视频同步嵌入式DVR，引起市场轰动。2006年，引入CMOS技术，推出高倍自主机芯，变革了全球前端市场的技术与竞争格局。2012年，HDCVI高清复合视频接口技术成为国内安防行业第一个国际标准，随后纳入中国国家标准。

从对市场需求的高度敏感，以及对于产品技术路线的预见能力，再到敏锐的市场机会捕捉能力与多年积累的创新研发能力，大华走上了稳步发展的道路，2008年，在深交所上市的大华立足技术与创新逐步成长为全球安防领域的头部。

对产品的精益求精让傅利泉一直走在行业创新前线，其技术人员的出身，让他一直保有工匠精神。“对技术的向往，让我走上了一条一开始就很艰难的道路，由于我工科出身，电路板是我的好朋友，即便那时我动手能力不足，但是我不服输，总想再快一点，这也是我一直保有热情的来源所在。”傅利泉说。

在大华的发展历程中，一直充满竞争与挑战，他认为持续的学习与创新是他应对大华业务快速增长和多元化扩张的不变法则。同时，充满竞争的市场经济，对企业的经营发展、机制、人才管理等方面提出了更高的要求，在浙大EMBA学习的经历和方法论对自己个人成长和公司发展都有很大

的帮助。

“EMBA的教授和专家不仅有国际化视野，更具有丰富的本土化实践，教学相融，贴近企业家需求的、系统的学习让我建立了完整的知识架构，开拓了思路。EMBA是企业家的交流平台，同学、校友之间有着良好的氛围，彼此通过分享和交流，获得经验和帮助，EMBA的学习是一段非常有益的经历。”傅利泉颇为怀念在EMBA求学的时光。

技术创新永远是第一位

习近平主席在二十大报告中提到“加快实施创新驱动发展战略，加快实现高水平科技自立自强，以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关，坚决打赢关键核心技术攻坚战”。浙江大学管理学院在2018年正式提出“商学+”理念，尤其重视“商学+科技”方面的创新引领。新时期，从国家到企业到个人，科技创新引领未来已成为共识。

“只有科技创新才能创造价值。”傅利泉曾这样说。

这些年大华聚焦核心能力建设，持续保持研发高投入，每年以10%左右的销售收入投入研发，自2008年上市以来至2021年，公司累计研发投入超过175亿元，公司50%以上的员工都在从事创新研发工作，大华还建立了先进技术、大数据、中央网络安全、智慧城市五大研究院，拥有国家级博士后科研工作站，是国家认定企业技术中心、国家创新型试点企业，现拥有33项国家级科研项目。

2005年前后，大华开始多元化发展，随着大安防时代的到来，公司的飞速发展面临着效率管理和执行力问题，傅利泉表示，“如何抓好管理，



上图：
2005春季班开学典礼

提高部门的执行力，是我做大企业后经常思索的问题。”

彼时，大华规模尚小，管理的效益还未凸现，但是当企业发展到了几千人、几万人的时候，制度化管则显得非常重要。在这种情况下，通过对工商管理核心知识系统性的学习，提高管理者的战略决策能力、组织领导能力和资源整合能力，实现企业的管理创新，就非常有必要。

回顾大华过去的20年，傅利泉感慨说：“学习为创新提供了源源不绝的动力，让我始终保持学习的习惯。我是工科出身，研发新产品可以说是我生活中最大的爱好之一，对和技术不倦的学习

探索，让我能够一直走在行业创新的最前线，这也造就了大华坚持科技创新驱动和加强技术投入的企业文化。浙大EMBA的学习，对我个人在思路和视野上都得以拓宽，对我的工作，特别是科学的管理企业，让企业在优质的管理下不断高效地产出，这些帮助和影响可谓非常之大。”

通过不断学习，保持核心技术持续领先是大华内部一直遵循的工作原则。在大华，技术创新不论什么时候都是第一位，科学技术永远是核心。

“以客户为中心”则是大华不变的核心价值观。“不是为了创新而创新，创新必须从客户的需求来，到解决客户的问题中去，应该解决客户的

是技术创新支持着大华股份跨过一个又一个的技术壁垒，是追求世界级品质为大华股份赢得了又一个发展的机遇。决定和成就大华如今行业地位的关键事件，正是在于我们一次次以客户为中心的重大创新。

痛点，为客户实现价值。”傅利泉说，“大华现在申请的专利超过6400项，这些专利都是为了解决问题而被研发出来的。

据了解，智慧交通的应用领域是目前大华股份的成功实践落地之一，智慧城市领域，围绕安全、畅通、便民三大核心目标，大华已经助力某市交警构建了“科技+勤务”结合的现代化机制。系统上线以来，提升了事故主动发现能力及处置效率，极大减少了因交通事故造成的群众出行延误，提升交通安全。此外，随系统共同推出的城市绿色停车便民措施，在农贸市场、便利店等场所周边划设近2000个限时免费停车位，日均服务2.7万余次，在解决了居民日常出行临时停车需求，同时也净化了道路交通秩序，提升了城市交通整体形象。

2020年新冠疫情初期，大华通过研发攻克，一周内推出了超高精度人体热成像测温系统，将测温误差控制在±0.3摄氏度，部分实测可达到±0.1度，并且在一个月内，接连克服人力不足、物资设备短缺等困难，开发了将近十款产品。这些产品被应用在机场、火车站、汽车站、医院、学校、企业、门店等重点防控场所，实现非接触式体温高精度检测、快速筛查，为相关部门提升检疫工作效率和准确性提供了极大助力。

一次次实践证明，是科技创新支撑大华跨过一个又一个技术壁垒，在每一次技术升级和产业转型浪潮退去后，都取得了跨越式发展。科技创新的基因已经成为大华发展最重要的源动力和核心竞争力，这正是大华积极拥抱变化，持续科技创新，加速融合的结果。

数智化场景的实践与畅想

当前，数智化已成为了主旋律，从城市到企业，经济社会的方方面面都在快速发生着变化。加速社会资源的重组创新与跨界融合，不断催生新的经济形态和构建新的产业形态。

在傅利泉看来，各行业的数字化转型，处于快速发展和普及的起步阶段，技术的加持或需要外界支持才能顺利推进，而大华股份也在数智化战略中看到了机会与方向。实体经济的发展代表着经济社会的走向，如何助力实体经济的数字化转型与融合发展成为大华股份发展的战略重点。

从创立至今，大华经历了从单点视频监控，到

“端到端安防系统解决方案”，再到现阶段以视频为核心的智慧物联解决方案提供商及运营服务商，面向城市级与企业级市场、覆盖从硬件、软件、算法、解决方案、服务等的全链路赋能形态。傅利泉谈到，大华的发展脉络清晰的印证了创新驱动对社会经济发展的推动作用。

经济价值之上是社会价值，大华不论是在之前的安防领域还是现在的智慧物联赛道，通过技术创新、数字化，不仅能给企业带来经济效益的提升，最终想要实现的是对社会经济和民众生活的促进，“让社会更安全，让生活更智能”是大华的使命。积极承担社会责任，引领社会创新也是浙大EMBA一直倡导的。

“坚持创新驱动，保持研发持续高投入，确保核心技术持续领先”是傅利泉的态度。随着行业的变化与时俱进，积极应对产业新挑战是大华做的最重要的决定。

为了加快数智的产业化发展，在保持技术研发和创新投入同时，大华也一直坚持对数智化实践的探索。傅利泉举例，大华早年在数智化还未普及阶段，与一家服装企业探索服装制造业的数智化转型时，发现成衣原料的搬运与原料运载面临招工难、工人工作繁重等问题，制约着企业的生产效率，后来通过人工智能、物联网、5G等新技术对叉车进行了智能化的改进，原来需要20个工人的工作量，五台叉车便可完成，实现了对成衣搬运与原料运载的无缝衔接，大大提升车间的工作效率。

只有搭上时代发展的快车，才能让企业有持续不断的创造力。而创新基因已经成为大华发展最重要的源动力和核心竞争力，早已沉淀为大华不变的底色。傅利泉说：“是技术创新支持着大华股份跨过一个又一个的技术壁垒，是追求世界级品质为大华股份赢得了又一个发展的机遇。决定和成就大华如今行业地位的关键事件，正是在于我们一次次以客户为中心的重大创新。”

立足于当下，引领市场，迈向未来。围绕着视频业务和数智物联领域，大华对新业务、新服务进行了探索和布局，在机器视觉、机器人、智慧消防、汽车电子、智慧存储、智慧热成像等前沿应用科学领域进行全面的技术研究，搭建以视频为核心的智慧物联产业格局，向着千亿级企业的目标大步前进。

让中国精密制造比肩国际

毛磊：

专注于显微事业的“追光者”

“一回头，17年了。”

宁波永新光学股份有限公司（以下简称“永新光学”）联席董事长兼总经理毛磊准确而清晰的记得，“那是2005年的秋天，浙大管理学院EMBA开了两个班，我是05秋季班。”

时间无言，却有着个体命运与时代浪潮碰撞时发出的重重回响，这17年间，毛磊坚持初衷，一路砥砺前行，带领永新光学将其从陷入经营困境的集体企业发展成上市公司和国家级制造业单项冠军示范企业，期间还完成了南京永新的并购，自此，永新光学开始了新的发展阶段。“我一直从事光学专业，没有离开过。”在永新光学的展示厅，我们从毛磊的笑容里，读到了他的坚持，看到了他与浙江大学、与光学的不解渊源……

一代人的使命感

这个故事很多人都听过。

1997年，已是南京江南光学总工程师的毛磊遇到了“世界毛纺大王”曹光彪，这场相遇与思想上的共鸣改变了他的职业生涯，“曹先生的爱国情怀、个人魅力以及他对中国光学未来的发展期望，打动了。”科技兴国、发展光学事业的使命让毛磊内心澎湃，他义无反顾的选择将一切归零，然后重启。

彼时，从浙大光仪系毕业的毛磊进入“中国的光学仪器摇篮”江南光学仪器厂工作，他接到一个订单，为日本尼康的光学显微镜做代工，当时国内的显微镜光学精密仪器的技术和设备与德国、日本等发达国家相比差距较大，生产的显微镜精度不高，再加上理念不匹配，显微镜被反复退回，一个月内显微镜机架修改了近20次，这段经历一直重重的压在毛磊的心里。



>> 毛磊
浙大EMBA2005秋季班学生
永新光学股份有限公司党委书记、总经理

20世纪90年代，毛磊前往日本研修学习先进技术，他接触到很多先进设备，日本人对产品细致严谨和精益求精的工匠精神令他印象深刻，让他认识到要想缩小差距，没有捷径，唯有沉下心钻研。

在毛磊刚担任永新光学总经理兼总工程师之时，永新光学经营十分困难，他面对的并非“潮平两岸阔”，而是接踵而来的各种问题——经营艰难、产品滞销……不破不立！毛磊一边进行内部管理改革，一边打破原本单一的传统光学显微镜生产，拓展给电子厂商配套核心光学部件业务，成立信息光学元件事业部，将传统光学带入了电子信息产业。

1998年至2008年的十年，毛磊带领永新光学深耕光学显微镜及信息光学元件领域，在为国



际客户配套的过程中，不断进行技术积累和生产工艺优化。2008年，宁波永新光学全资控股南京江南，负担骤增，让永新光学在公司经营和未来发展上有些不堪重负，但是毛磊一刻也不敢懈怠，以高度的责任感和使命感投身其中，一直保持着向前奋进的战斗状态。“只有挣钱的速度超过花钱的速度，才能让这家历史悠久的国有企业不会在顷刻间倒闭，才不会让这家承载了历史使命的老企业湮灭在时间长河里。”

为此，毛磊又足足努力了十年，逐步对南京永新改造的同时不断推动技术创新。2018年，永新光学在上交所主板上市，开启了集团公司发展的新纪元。

从技术工作者到优秀管理者

完成对南京永新的并购后，毛磊也开始面临如何管理一个集团公司，如何快速制定公司发展的战略规划，“企业经营者有必要去学习更科学和更系统的管理理论，同时为企业未来战略规划提出方案。”

当年报读浙大EMBA首先要笔试、面试，其次要有导师推荐。其中两位前辈的推荐让一直坚持光学事业创新发展的毛磊备受鼓舞，“一位是著名光学家母国光院士，他在推荐信上非常的认真地讲到‘一个技术出身的科技工作者变成一个优秀的管理者的必要性’，我至今珍藏着他手写的推荐信；另外一位是光学图像专家曹其智博士，两位专家的推荐，足见他们对浙大管理学院的认可。”

左图：
毛磊早年工作照片

右图/右下：
毛磊荣获国家技术发明二等奖

右页图：
毛磊参与浙大EMBA十周年活动（左三）

在浙大管理学院学习期间，吴晓波教授当时也是EMBA的任课老师，吴老师的《战略管理》课程关于“范式转变”和“非线性打击”的内容，至今仍然深刻影响着他，企业在不断发展进步同时，要清醒地守住底线思维。学完整体课程后，毛磊还邀请管院的教授、博士们来公司，帮助永新光学做战略梳理和规划，毛磊的毕业论文即是永新光学的第一部战略规划雏形。

浙大EMBA求学之路，为日后永新光学的高质量发展打下很好的基础。每个月四天在浙大学习，白天上课，课间讨论，晚上各种交流，师生之间、同学之间无保留的经验分享让大家都意犹未尽，“特别是2005年到2007年正是世界经济危机的开始，同学之间就‘在危机中是进攻还是防守？’的问题进行了深度思考与探讨。”

“创新”是浙大管理学院最强大的基因。浙大EMBA商学教育一直致力推动企业家从单纯追求商业利益到技术创新的学习，更注重将科技创新理念融合到教学过程中。学习“管理”是不断构筑你往前走的平台，而技术创新，才是企业持续发展的根本。“当时很多同学的企业尚处在成长阶段，他们从创业公司、传统产业、成长性企业变成了高科技公司，变成了上市公司，这些都与浙大EMBA



的学习分不开。在新时期，浙大管理学院提出全新的‘商学+’理念，这是驱动管理者将注意力聚焦在自身企业未来的核心竞争力上，符合社会经济形式变化和国家进步发展的大趋势。”

让中国精密制造比肩国际

“成为一个什么样的企业，是我时常思考的问题。”毛磊说。

从亿万光年之外的宇宙星辰，到组成世界的基本粒子，人类的科学探索和技术创新离不开功能强大的科学仪器、精密仪器。

“精密仪器关系到国家战略，它或许不能给国家带来多大的GDP，但却是国家从大国到强国的标志。比肩世界一流精密仪器制造企业，一代不行，二代继续。”这是毛磊立志“向光而行”的信念。

与发达国家相比，我国在高端光学仪器的研究和产业化方面有明显差距，中国企业在技术创新上和发达国家也存在一定差距，从时间表上看，以永新光学为代表的中国光学企业，可能还需要花费10年，甚至更多时间，将大量精力花在技术升级和创新上。

在新时期，浙大管理学院提出全新的“商学+”理念，这是驱动管理者将注意力聚焦在自身企业未来的核心竞争力上，符合社会经济形式变化和国家进步发展的大趋势。

他也是这么做的。近几年，永新光学积极参与国家重大科技专项攻关，在这一领域取得了重大突破。尤其在上市后，更是积极投身高端光学仪器领域，公司研发的重大科学实验仪器——激光共聚焦显微镜的首套销售，打破了外国品牌34年的市场垄断，带动我国光学仪器技术和制造升级，提升了我国科学仪器设备行业整体创新水平与自我装备能力。

这不是永新光学在这一领域的首个突破。2019年3月，由永新光学主导的ISO9345显微镜国际标准正式发布，首次打破了日、德、美显微镜强国垄断国际标准的局面，填补了我国在显微镜领域主导编制国际标准的空白，大大提升了我国显微行业的国际话语权和影响力。“这是中国人首次在显微镜和内窥镜领域主导国际标准。”毛磊颇为自豪。

永新光学联合浙江大学开发的“超分辨光学微纳显微成像技术”，突破超分辨成像对荧光普适性的限制，实现了亚百纳米级光学显微成像，获国家技术发明二等奖。回忆获奖当天毛磊记忆犹新，“在北京人民大会堂隆重举行了奖励大会，我接过沉甸甸的获奖证书非常激动，项目申报过程竞争激烈。这次能获奖对我们既是肯定也是鞭策。”

从代工到产学研联合研发，再到参与国家重大项目探索前沿技术，永新光学走出了清晰的阶梯式学习路线。“真正的制造业需要沉淀和积累，一米宽百米深。只有沉下心把基础研究透，才能实现突破，获得长远发展。未来永新还有更多技术创新的路要走。”毛磊说。

在毛磊看来，经过十年的发展，国家的科技创新实力从量的积累已迈向质的飞跃，而伴随我国建设科技强国的步伐，永新光学在参与国家重大项目中快速实现自身成长。

过去十年间，永新光学一直致力于生命科学和工业检测领域的科学仪器国产化替代，曾先后承担嫦娥二号、嫦娥三号、嫦娥四号以及“鹊桥”号中继星光学相机镜头的制造。而历时5年制造出的国内首台太空显微实验仪则是中国空间站最基础、最重要的科研仪器之一。

毛磊表示，永新光学始终心怀国之大者，会继续勇担起助力科技强国建设的重任。“我们苦练内功，坚守‘为人类认知世界不断提供有效的光学解决方案’而不断努力，更是为了中国科学仪器产品能比肩世界最高水平。”

浙派商学

魏江： 数字时代的经济组织， 0.1%的人支配了99.9%的人

导语

数字化可以助力中国经济实现更高质量、更有效率、更加公平、更为安全、更为持续的发展，数字技术的发展推动了产业组织的变革和产业形态的重构，需要企业在生产要素、竞争能力、组织方式等方面进行全面变革，驱动企业走向以数字创新为基础的发展道路，构建未来的竞争模式。

2017年浙江大学管理学院率先提出了“商学+”人才培养理念，通过跨学科交叉融合，让不同学科在管理学院这个平台上充分融合，不断涌现新的智慧。浙江大学管理学院构建的“商学+”教育生态系统，更是为数字化人才的培养奠定了基础。

浙江大学管理学院院长、教育部长江学者特聘教授魏江以“数字创新与战略”为主题，在宁波“浙派商学”系列公开课上发表主题演讲，详细介绍了数字战略的本质。他提到“数字技术的发展推动了产业组织变革和形态重构，迫切需要企业在生产要素、竞争能力、组织方式等方面全面变革，驱动企业走上以数字创新为基础的发展道路，构筑未来企业竞争优势。”

生产要素、产业组织变迁， 重构市场-企业-个人关系

数字经济不断迭代的时代，原有的产业结构、组织方式、生产要素、驱动力、发展路径等都发生了巨大变化，小到一个产业园区，大到一个城市经济体，都要努力洞察这些变化，寻找新

魏江

浙江大学管理学院院长，教育部长江学者特聘教授、中国科教战略研究院副院长、浙江大学全球浙商研究院院长。
浙大EMBA《战略管理》课程教授。

研究领域：创新管理、战略管理。



“在数字成为生产要素的时代，人的智慧成为核心竞争力，谁能够通过一系列技术、制度、产权问题，把数据变成资产，谁就掌握了竞争力，而这部分人一定是0.1%甚至0.01%的人。未来不论是资本结构、资源集聚，还是数字创新、经济治理，一定是0.1%的人在支配99.9%的人，这就是今天的社会。”



经济的发展动能，以更好地推进“新经济发展”、“转型升级”和“可持续增长”。

魏江认为：“在数字成为生产要素的时代，人的智慧成为核心竞争力，谁能够通过一系列技术、制度、产权问题，把数据变成资产，谁就掌握了竞争力，而这部分人一定是0.1%甚至0.01%的人。未来不论是资本结构、资源集聚，还是数字创新、经济治理，一定是0.1%的人在支配99.9%的人，这就是今天的社会。”

数字经济时代，数据突破行业边界，原有的组织边界、人的边界因数据的嵌入而被打开，跨界融合，各类资源要素自由流动，产生新的生态组织。生态型、网络型组织的边际成本下降，边际收益提高，最后0.01%的企业可能出现万亿级收入规模。在这个生态平台中，具有独特科技创新能力或具一技之长的专精特新才能存在。产业组织变迁势必会导致市场、企业、个人关系的重构。魏江在演讲中解释到：“市场、企业、个人关系产生了变化，未来中国的竞争就是‘平台+微粒’生态系统的竞争，正如谈到家电产业，一定会提到宁波慈溪，慈溪所形成的家电产业集群具有极强的竞争力，但把其中某一个企业拉出来就不一定具有竞争力。”

在演讲中，他提出未来这种新的组织形式“平台+微粒”将成为数字经济系统国家竞争优势。一旦这样的企业和组织产生，浙江省提出的“产业大脑+未来工厂+数字工厂+未来农场+未来实验室+未来大学”的设想也将会实现。

生产要素、产业组织变迁， 改变了企业战略的本质吗？

数字经济时代，数据成为“新石油”，算力成为“新基建”，算法则成为“新内燃机”——数据要素资源成为数字经济最核心的战略资源。数字时代，区域重新洗牌的时代再次来临。

2020年4月9日《中共中央国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》，明确把数据列入新型生产要素，与土地、劳动力、资本、技术等传统要素并列。数字经济浪



潮奔腾而来，工业经济时代依托大出大进、港口优先的发展逻辑已然发生了改变。但生产要素、产业组织变迁，改变了企业战略的本质吗？

他说：“企业战略的本质是不断寻找核心竞争力。在任何时代，农业、工业、数字还是知识时代，企业追求核心竞争力是确定的。在一个变化的不确定性时代，无论生态如何变化，确定的是企业寻找核心竞争力是我们生存的根本，最终都要寻找差异化、独特性。通过链接、平台和网络，共同在平台里建设和发展，建立共同体。而每个人和企业平台里成为一个中心节点，让生产要素、资本要素借助于平台实现发展。市场在进行分工、不断透明化、内部协调的过程中，你或者你的企业成为了不可或缺的一员，而这一定来自于科技的创新和进步。”

数字生态系统： 生态内竞争、生态间竞争、生态位竞争

当时代，以信息技术为代表的新一轮科技革命和产业变

革加速推进，形成了以数字理念、数字发展、数字治理、数字安全、数字合作等为主要内容的数字生态，对经济社会发展、人民生活和国际格局产生了广泛影响，给社会生产方式、生活方式和治理方式带来深刻变革。

随着战略形态变迁，竞争主体、竞争对手、竞争战略会发生什么变迁？魏江表示：“个体与个体的竞争变成生态与生态的竞争，企业之间竞争变成生态间的竞争。在不同阶段，生态间的竞争重点和竞争逻辑都会有所差异。谁拥有生态，谁就拥有未来，共享赋能价值创造。浙江省将毫不动摇地将发展数字经济视为‘一号工程’，因为明天一定是越来越垄断，越来越共创。”

以浙江大学EMBA为例，他表示：“越来越多、越来越优秀的人都来浙江大学管理学院EMBA学习，不应该停留在浙江大学EMBA有多厉害，而是应选择浙江大学这个群体、浙江大学管理学院的创业社群有多厉害！未来一定是创新创业生态层次决定内部个体的发展空间。”

文章来源：金融界上市公司研究院

郭斌： 1+1>2! 这就是组织超越个人的力量

导语

有种观点，在竞争日趋激烈的今天，人才就是企业的核心竞争力，企业能否在竞争中取胜，关键在于是否拥有一支高素质的人才队伍。

然而，当企业花重金挖过来的人才可能只是“昙花一现”，并不能让企业长久的收益。因为企业的发展单靠个人或几个人的力量远远不够，而是要持续提升组织的能力，让个人能力融入组织能力之中，让组织越来越强，才能够维持企业常青。

为什么组织要有超越个体的力量，让1+1>2? 最近浙江大学管理学院教授郭斌就这个问题进行了深入的阐述。

组织超越个体的力量缘何而来? 我们知道，组织是由个体所构成的。组织中的个体基于共享的目标采取具有协调性的共同行动。那么，组织存在的意义在哪里? 从某种意义上而言，如果组织的力量不能超越形成组织的个体所拥有力量的简单相加，那么组织将会失去存在的意义。那么，组织为什么会具有超越个体的力量? 理解这个问题及其背后的原因，对于组织中的管理者有着非常重要的意义。

一、知识的沉淀与代际传承

组织中的个体，他们在不同的领域内都拥有各自的知识、专长和经验。在组织的运转过程中，他们一方面会投入自己的知识、专长和能力；另一方面也会从活动和他人那里学习与获得新的知识与经验，进而实现能力的增长。

不仅如此，由于组织中的个体之间存在着社会性连接，因此他们每个人在工作中能够调用的知识，不仅仅取决于自身所累计的知识与经验，也包括了那些附着在他人身上且可以通过工作连接或社会连接进行调用的知识与经验。这也就是在以往的一些研究中所提出交互记忆系统 (transactive memory system) 概念。这样，即使是组织中的个体可能会流失和离开，他们所曾经拥有的知识与经验仍然可以被沉淀在组织当中。

如果从更长时间跨度来看，知识的代际传承则在纵向的维度扮演了极其关键的角色。个体的生命是相对有限的，组织则可以拥有更为长久的生命力。每一代个体所拥有和积累的知识与经验，都会以各种方式在组织内完成代际传承，这将使得下一代的个体不必只能靠自己来从零开始积累知识。

二、从“能力的短板”到“能力的长板”

我们以前经常会听到一个被称之为“木桶原理”或者“短板理论”的隐喻，那就是一个由很多木板围成的木桶，它能够容纳的水的容量，不是取决于这个木桶中最长的木板，而是取决于这个木桶最短的那块板。

对于个体而言，短板理论是一个较为形象的描述。也就是说，每个个体都拥有一系列的能力，每个能力都是他们为完成自身的工作任务所必需的，那么他们的工作绩效将会受到他们的能力短板的限制。

而组织的存在，将会使得个体意义上的短板决定能力上限发生一个重要的改变。因为组织中存在着多个个体，这些个体可以通过专业化分工，共同协作来实现组织的目标。在分工协作过程中，每个个体可以将自己擅长的能力去匹配整个工作中一些环节，而不需要去匹配所有的环节。这样的匹配结果，就使得组织层面展现的能力将取决于组织中所有个体的长板而非短板。正是这种能力从短板向长板的转换，才使得组织可以拥有大大超出个体能力简单叠加的结果。

“ 个体的生命是相对有限的，组织则可以拥有更为长久的生命力。每一代个体所拥有和积累的知识与经验，都会以各种方式在组织内完成代际传承，这将使得下一代的个体不必只能靠自己来从零开始积累知识。”

三、对长期投入提供支持

组织的竞争与进化，其背后都蕴含着能力的意义。以往的研究表明，能力的发展具有两个典型的特征。一方面，能力的发展通常需要长时间的投入，是一个需要消耗时间和资源的过程 (a time- and resource-consuming process)，这就使得能力发展呈现出显著的途径依赖性 (path-dependency)。另一方面，能力的价值，或者说能力转换成组织所需要的绩效结果，有些时候是存在着时间的滞后的，尤其是当组织尝试发展一些对于未来非常重要的能力但是当下却并不一定会带来即期回报的时候。

正是因为能力发展的这种特性，使得组织相对于个体而言会拥有明显的优势。因为组织与个体相比，会拥有远远超过个体所能获取和调动的资源，因而组织能够比个体更有能力去支撑对长期投入的支持。这对于形成更有效的长期能力积累无疑是拥有巨大优势。

四、并行实现多重目标

不论是个体还是组织，常常需要同时寻求实现多重目标，而且这些多重目标之间往往是存在着冲突或者是潜在的冲突。譬如，我们经常要同时追求效率和创造性，因为效率对于当下的生存和竞争是非常关键的，而创造性对于未来则是不可或缺的。

然而，对于个体而言，要实现这种目标的二元性是非常困难的。这是因为个体的能力一旦形成，就具有一定的惯性和刚性，我们很难做到让一些比较弱的能力维度在短时间内迅速地提升，而也很难抑制对于某些自己所擅长的能力所产生的过度依赖。虽然理论上而言，我们可以在个体层面通过忘却学习 (unlearning) 来减缓对于以往经验的过度依赖，但是在实践上要做到这一点却并非易事。



郭斌

浙江大学管理学院教授、博士生导师，浙大EMBA《创新管理》课程教授，浙江大学校学术委员会委员，浙江大学管理学院教授委员会副主任委员，浙江大学-剑桥大学全球化制造与创新管理联合研究中心中方副主任。

研究领域：创新管理与战略，产业追赶与竞争优势，数字化战略。

对于组织而言，追求那些存在着潜在冲突的多重目标，却可以通过一些二元性管理策略来实现，典型的例如结构分离策略。我们可以让组织内部不同的团队，依据他们各自擅长的领域来分配他们各自的目标或者是不存在着冲突关系的目标。也就是说，组织内的团队可以通过目标分解来减缓甚至是消除目标之间的冲突状态。例如对于组织的效率和创造性悖论，可以让组织内的一部分团队专注于效率导向的活动，而另外那些团队则专注于创造性导向的活动。

文字来源：“随机行走的文字”公众号 文/郭斌

韩洪灵： 金融不稳定性始于庞氏融资， 终于庞氏分红！

导语

分红越多是否公司越有投资价值？
分红和企业价值有关系吗？
我们应该如何正确地分红？
什么是庞氏分红？
庞氏分红会影响金融稳定性吗？
……

7月24日，“浙派商学”系列论坛在杭州举行，浙江大学管理学院韩洪灵教授以《庞氏分红与金融稳定性》为主题，从实际案例和数据出发，结合会计学经典理论，深入浅出，带来了一场充满思想深度的精彩讲座。

韩洪灵教授讲座主要从以下三部分内容展开：

- 一、讨论企业现金分红的财务边界与伦理边界；
- 二、对庞氏分红进行概念界定以及判别方法说明；
- 三、讨论了庞氏融资与庞氏分红对金融稳定性的影响。

现金分红的财务边界与伦理边界

“分红和企业价值有关系吗？”“什么样的分红才是符合情理法的？”……讲座一开始，韩洪灵教授就抛出一系列问题，引导现场听众思考，并用大量的实际案例一一分析解答。关于企业分红和价值的关系，他引用两位诺贝尔经济学奖得主Franco Modigliani和Merton Miller提出的理论——股利无关论（Irrelevant Dividend View），指出现金分红和企业价值没有关系，并对手中鸟理论、税差理论、偏好理论等其他竞争理论的含义进行了解释。韩教授指出，去除现金分红的短期影响，长期而言，分红和企业价值没有关系。企业正确的分红需要从现金分红的财务边界以及伦理边界两方面进行思考，通过层层递进的理论知识，提出了基于伦理视角存在高于当前法律规定的双重财务边界，即：1、未分配利润（或未分配利润+任意盈余公积）



韩洪灵

浙大EMBA《战略性财务报表分析》课程教授、会计学博士，现兼任财政部内部控制标准委员会咨询专家、审计署政府审计研究中心研究员，担任多家上市公司独立董事。

研究领域：资本市场与信息披露；内部控制与审计理论；商业伦理与会计职业道德等。

范围内的分红，这是基于资产负债表的分红界限；2、自由现金流量累计的现金余额范围内。在上述双重财务边界范围内的分红才是真正意义上通过企业价值创造而对股东的回报。

基于经理人视角，韩教授进一步解释了如何真正为股东创造价值，即如何创造企业的自由现金流，主要做好五个方面。首先，产品或服务的市场竞争力，对下游客户的溢价能力。第二，优异的成本费用管控能力，对上游供应商的溢价能力。第三是优异的营运资本、管理能力。第四，优异的税务筹划能力。第五是适当降低投资支出，单位产出，价值最大化。

如何界定和度量庞氏分红？

基于分红的双重边界，如果突破了双重边界即属于“庞氏分红（Ponzi Divident）”。庞氏分红是现金股利分配的一种非伦理、非健康行为，其本质表现为分红现金全部（或部分）来源于债务资本和（或）权益资本的本金而非来自于企业历年经营成果或投资收益所累积的自由现金，追溯分红现金的来源是判别是否发生庞氏分红行为的关键。韩教授指出，当前市场上存在一种新型的潜在非伦理行为：特定的利益主体利用有限责任与股份制的“好处”与“便利”从而“合法合理”地侵占其包括债权人在内的他利益相关者的利益。庞氏分红可能会导致公司破产危机与创始股东巨富并存。

在现实情境中，如何度量庞氏分红，除了累计流量法，韩洪灵教授提出了“当期流量法”和“当期存量法”来度量庞氏分红。为什么当期流量也可以？“假设，对大部分公司来说，历史创造的自由现金流量能分红以前基本上能分掉。因此，平均而言，以前年度所创造的累计可供分配的自由现金流量总体上处于已结清状态，所以可以把分红行为视为主要是对当期自由现金流的一种分配，所以只需要看一年的数据大致可以推断企业有没有庞氏分红”。

当期可供股东自由分配的现金流=经营现金流+资本支出-利息支出。当年现金分红总额如果减去当年可供股东自由分配的现金流大于0被认定为庞氏分红。

同时，韩洪灵教授又提出未来导向的当期存量法：当期现金分红是否导致了过低的现金持有，过低的现金持有将直接损害债权人等其它利益相关者的利益。当期存量法的理论依据是：管理层在制定分红政策时也应关注现金分红后企业是否拥有足够的面向未来经营及保护债权人等其它利益相关者为目的的“现金深度”，基于债权权益的优先清偿权，若当期现金分红的经济后果直接表现为对未来即将到期债务安全性的威胁，那么这种现金分红在实质上具有较为直接的庞氏分红之基本属性。当期存量法分三种情况判断：

第一种，分完之后的现金存量，如果减去有期负债余额小于0，说明分完的现金不能覆盖有期负债，这是最严格的。

第二种，分红后的现金存量减去一年内到期的有期负债，不能覆盖的话就是庞氏分红。

第三种，分红后现金余额不能覆盖当年新增有期负债，分红有一部分肯定是来自于当年新借的现金。

用这五种方法扩展到整个A股市场，所有上市公司做了实证研究。用第一种方法——累计流量法，A股上市公司的分红有80%属于庞氏分红，用当期流量法有66%属于庞氏分红……这五个标准都不符合的A股上市公司只占12%，大概只有12%的上市公司是真正创造价值，用任何表示度量都不是庞氏分红，而是真正基于价值创造的分红。

庞氏融资与庞氏分红对金融稳定性的影响

在此基础上，韩教授讨论了当前非常关键的关于资本无序扩张与资本“红绿灯”的问题，并通过融合MM理论与庞氏分红理论对中国上市公司半强制分红监管政策的有效性和精确性提出了改进建议。韩教授认为，无论是市场参与者、监管机构亦或是国家角度，应谨防“庞氏融资”与“庞氏分红”，尤其是在防范化解金融风险，推动金融业高质量发展的背景下，关键在于“去杠杆”，而在于去“庞氏化”。杠杆高一些，只要不存在庞氏融资或庞氏分红，可能仍然是健康的，未必会导致金融的不稳定性，庞氏融资或庞氏分红导致资源无效配置，最终导致金融的不稳定性。韩教授认为，上证指数长期处于3000点的部分原因可以由庞氏融资与庞氏分红加以解释。

韩教授用一句话总结了本讲座的全部内容：金融不稳定性始于庞氏融资、终于庞氏分红！



王小毅

浙江大学管理学院教授、博士生导师，国内首位神经营销学博士，市场营销学系副主任，浙大EMBA《战略性市场营销》课程教授。

研究领域：在线消费行为与数字营销；神经营销学。



王小毅：从碎片经营到统一大市场

导语

随着《中共中央国务院关于加快建设全国统一大市场的意见》发布，国家将建设全国统一大市场提升到全局和战略高度。很多人认为建立统一大市场是国家政策，离个体从业者和企业较为遥远，其实不然。用结构的眼光分析从碎片化经营到统一大市场中的诸多问题，可以帮助企业在营销转型过程中打开新思路。

疫情形势升级，疫情对企业营销转型也会持续提出挑战，新时期如何把握企业营销转型趋势，如何聚焦渠道重塑和品牌增长，如何驱动营销模式升级和突破产品内容创新，如何实现用户全生命周期价值管理？是企业家与管理者们需要思考的问题。

浙江大学管理学院院长助理王小毅教授以此背景为题，与大家谈谈他的感悟。

“目标市场结构因消费群体的更迭发生变化，因此统一大市场背景下的营销，不能再以便捷高效作为基本逻辑前提，而应当根据Z世代消费习惯的体验与互动感做出改变，针对目标精准营销。”

如果把世界看作一个复杂的系统，系统的本质是结构。而结构则在管理中决定了成本和效率。不论研究的是销售问题，比如营销；或是组织问题，比如人力资源或是信息问题，比如大数据和人工智能。本质上都是对主体进行结构重塑的过程，我们寄希望于改变结构关系来达到高效的结果。

那么今天的营销环境中，会有哪些要素会对结构产生颠覆性改变呢？可以从以下三方面分析：市场结构、供应链关系、产品和消费端的结构。

代际消费结构的改变

当前目标市场和消费人群面临的最大问题是世代更迭。Z世代（1995-2010年出生人群）逐步取代千禧一代（1980-1995年出生人群）成为最具商业潜力的消费群体。这两部分群体的区别在于，千禧一代被称之为数字移民，由线下迁移到线上，线上活动的便捷、高效以及信息的分享与公平是吸引他们的最大原因。

而Z世代作为出生就在线上的数字化领域原住民，唯一的选择是由线上转到线下。因此Z世代在消费过程中追求体验、互动、个性认同与尊重，强调自我的力量，并希望能够改变世界，改变行业，改变对于某个品类的认知和某种产品的消费习惯。

目标市场结构因消费群体的更迭发生变化，因此统一大市场背景下的营销，不能再以便捷高效作为基本逻辑前提，而应当根据Z世代消费习惯的体验与互动感做出改变，针对目标精准营销。数字化经济时代，信息技术驱动价值创造、转化与实现，并进一步推动消费结构发生变化。

值得一提的是，尽管数字化在重塑我们的生活，但貌似全国普惠的互联网仍然受制于“胡焕庸线逻辑”，互联网用户多集中于东南部，东北和西北区域受数字化影响不够。

流通结构的改变

“胡焕庸线”带来多元市场的分割，会进一步推动多元渠道关系产生、多元化产品匹配。完全的多元化使得中国跨地区的商贸流通成本远胜于跨境的商贸流通成本。举个例子，按照总的物流中间成本来结算的话，中国的物流费用成本是美国的10倍。因为在中国，跨地区销售产品，至少要经历三层中间商，而每一层中间商都有自己的利润

胡焕庸线

胡焕庸线，即中国地理学家胡焕庸在1935年提出的划分我国人口密度的对比线，这条线的东南各省区市，绝大多数城镇化水平高于全国平均水平；而这条线的西北各省区，绝大多数低于全国平均水平。

诉求，一件商品的销售价是出厂价的4倍，这在中国是常态。

而在美国，由于没有大范围的中间商，企业基本直接对应终端市场。美国东海岸和西海岸两大主体板块市场几乎没有差异，因此，大量终端消费上的服务型创新得以出现。

统一大市场的构建能够大幅度降低物流及中间环节的成本。然而，建立统一大市场，去中间化也存在一些现实问题。即原本由中间商承担的部分成本无法被分担，这部分费用，包括资金的周转、仓储库存费用、终端市场的维护服务费用、本地的广告营销费用等。

企业可以自我诊断一下，你现在的销售，是否还要依赖经销商的资金垫付来获取灵活现金流，依赖经销商的本地仓储体系来节约物流成本，依赖营销商来打通零售网络和终端客户服务，甚至还要依赖经销商来开展本地广告投放和促销活动，那么基本上是不可能实现去中间化的；很多企业不是弱化中间商了，而恰恰相反是对中间商的依赖变大了但是毛利却再无力支撑。

供应链结构的改变

伴随着产业供应链的良好运行与创新，产业转型升级进一步推动产业的高质量发展，产品创新层出不穷，消费者行为和触点问题也随之产生改变。

从制造端到品牌与产品集成端，到线上或线下主渠道，再到零售末端，再到一些涉及到服务类的碎片化毛细端，这是当前产业链和流通链格局的基本构成。产业链日趋丰富化带来的直接结果是，每一个环节都在互相代替。

在这种强竞争环境下，供应链的上下环节代替、融合创新、价值链颠覆模式不断出现。但从整个供应链结构来看，制造端与零售端谁更具备话语权，取决于产品的复杂精细程度。当一个产品越复杂，制造端越有话语权，反之，如果一个产品越简单，零售端越有话语权。所以零售端想要营销赋能，获得更大的利益，应当设法让产品变得更简单。

而从产业链隔阂来看，处于不同的产业链地位中，会有迥异的营销策略。最近市场上流行的网红品牌，大多是中间商转型做出来的。有资金、有渠道、懂市场、懂供应链，在此前提下，新产品的推出变得极其简单。

在产业链维度的隔阂下，营销有四个不同的层面。在营销1.0时代，产品是最重要

的；随着单纯的产品不能满足消费者的需要，围绕价值满足，营销进入了2.0时代，即定位时代，典型案例是用广告打动消费者；在营销3.0时代（价值驱动型营销），影响消费者则需要靠双方之间共同的价值满足；在营销4.0时代（共创营销），消费者更强调参与到营销中去。

数字化的发展使得共创方法也变得丰富多样，我们研究团队提出了全新的全链路品牌增长模型和品牌价值评估模型。摒弃过去很长一段时间占据主流的流量投放驱动和存量运营驱动思想，转而运用产业链全局化和全过程数字化的系统性方法，建立可以持续打破隔阂的新营销管理系统，数据驱动的，精益化、精准化、自动化地进行产品价值设计、平台和渠道合作、场景化故事化互动设计、精准触达与触发、关系升级的统一市场运行体系。

市场增长结构的改变

除结构要素的改变外，对市场增长逻辑也要有正确认知。

与统一大市场相对应的是碎片化市场，假设以十年乃至二十年的时间来完成统一大市场的建设，那么势必会在这一二十年内忍受碎片化经营带来的各种问题。而想要解决统一大市场与碎片化的矛盾与冲突，首先要正确认识这两种市场不同的增长逻辑。

以正态分布市场和幂律分布市场为例，正态分布市场具有流量平均分布、仅能赚取平均利润、依靠售点叠加获得增长等特点。典型的正态分布市场有地摊经济，摆地摊时，流量随机，消费者一般消费次数只有一次。类似于这样依靠随机流量分布带来的完全竞争市场，是中国市场的常态。在正态分布市场里，增加公司整体收入的办法，不是依靠单兵销售能力的提升，而要靠增加网点数量。与其花时间与精力培养一个业务员或者一家店的业务能力，不如将更多的精力花在如何快速扩大店的数量规模。

但值得警醒的是，随着店面数量的增加，企业管理成本会直线上升，渠道成本会成为该市场发展的终极制约。这是过去市场碎片化的模式和困境。

但是今天，数字化时代赋予了企业更多元的营销方式，流量分配不再随机，也不再受制于地理区位的划分，消费者有了自己的选择权。幂律分布市场形成，80%的市场流量被20%的卖家拿走，这部分卖家也被称为“头部商家”，而这是统一大市场前提下产生的结果。

幂律分布市场具有流量被导向头部、赢家通吃等特点。在该分布市场中，企业扩大销售收入的逻辑是抢占营销平台的头部流量。平台主播流量增长的逻辑与市场品牌的增长逻辑相似，先是出现大众品牌，然后产生大量的垂直细分品牌。如何选择合适的平台？中腰部商家是否有机会成为头部商家？细分类目上是否具有流量前景？这些都是幂律分布市场中商家考虑的方向，但平台规则也将成为商家在市场竞争中的制约。



渠道结构的改变

基于营销环境中的部分要素的改变，立足于不同市场的增长逻辑，想要进一步铺开中国统一大市场，可以考虑运用渠道结构革命来破除碎片化。

纵观整个中国零售主渠道发展史，可以看到，渠道本质性的规律只有两种模式，即分散与集中。从夫妻店—百货店—品牌连锁店—量贩式超市、购物中心—便利店、社区店……渠道业态在分散和集中之间来回震荡。我们今天已经站在了一个从分散业态向集中业态进行展望的交叉口，不管是线上还是线下，都处于这个阶段。

破除碎片化经营，建立统一大市场，需要一直不断推动渠道创新。中国不单有45度的胡焕庸线，还有城市的能级分布逻辑。资源并不全部集中在一二线城市，还聚焦在周围小的次中心城市。乡镇聚集在县，县聚集在地级市，地级市聚集在省会，省会聚集在整体大区域的超市大城市。在不同的城市选择合适的零售渠道，既符合经济下沉趋势，也符合构建统一大市场的政策背景。

此外，针对市场结构上的消费者迭代现象，以数字化赋能，进一步推动新营销方式创新。链接更多的消费者，及时对消费者产生反应，同时不断累积自己的数据资产和消费者资产，全面的数字技术叠加社群构建能力，更好的建立消费触发环境和场景建设，最后利用这些东西形成一个不断纠偏的闭环，持续迭代向前走。

最后，从整个产业发展来看，品牌未来能否增值，不仅看品类规模，还要看品牌集中度，当一个品类的集中度超过20%在线上，就会产生非常大的品牌诉求。如果品类线上集中度超过60%，几乎品牌就没有新的机会。所以20%—60%的线上集中度，是非常重要的品牌建设的黄金期。按照这样的逻辑，将所有行业筛选一遍，在碎片化向统一市场递进的过程中发现商机，带动整个产业的转型和高质量发展，正向循环。

张钢：管理者为什么要阅读经典

导语

经典是人类文明的重要载体，也是不同文化传统中伟大思想的结晶。如果将人类文明和不同文化传统的进化过程用生物进化做类比，那么，经典就相当于人类的文化基因的密码本。人们一出生就浸润在生物和文化双重进化的历史长河之中，本能地接受着文化传承，但要自觉地认识、理解、认同和践行特定的文化传统和职业精神，还必须亲近经典，让自己的思维融入经典之中。

最近，浙江大学管理学院教授、浙江大学EMBA《管理哲学》课程教授张钢在“世界读书日”到来之际，带着他的思考，与大家共同探讨，为什么管理者需要阅读经典。

什么是经典

经典之所以为经典，关键在于历史的沉淀。用日本教育家斋藤孝在《深阅读》一书中的比喻来说，经典像深藏在地下的清泉，经过地壳的层层过滤，要比地表水清澈、甘甜不知多少倍。当人们习惯于追逐时髦、作快餐式阅读的时候，实际上就相当于直接饮用下过雨后的地表水，如小河沟中的水，那简直是污泥浊水，这样的水喝了之后是要中毒的。这个比喻形象地说明何谓经典，经典是怎么来的。一场大雨过后，地表水会有多少？更不要说在洪水泛滥的时候；但是，真正能够沉淀到地下，经层层过滤成为深层清泉的水又会有多少？由此便不难理解，经典的珍贵及其独特价值。

回望历史，经典可以区分为两大类：一类是学科经典，另一类是文化经典。学科经典是在近代以来，随着知识的分工和学科的分化，从某个特定学科的视角来看，能够支撑一个学科不断发展的经典著作。若将每一个学科都比喻为一条知识长河的话，那么，这条长河在历史进程中，也有地表水和深层清泉之分。地表水可能汹涌澎湃，一个潮流接着一个潮流，看上去蔚为壮观，气势恢宏，但在这样汹涌向前的潮流中，未免泥沙俱下、



张钢

管理学博士，浙江大学管理学院领导力与组织管理系教授，浙江大学EMBA《管理哲学》课程教授

研究领域：组织理论与组织行为、知识理论与知识管理、技术创新与创业管理

鱼龙混杂。人们如果只是追逐这样的潮流，很可能被潮流所淹没，最终随着一个潮流的过去而消失在历史的阴影之中。人们如果能深潜到地表下的深层清泉之中，却会洞悉到这个学科的真正内涵及其规律，并用学科经典培育出一种学科思维方式，而不仅仅是获得一点所谓学科知识。学科经典之不同于一般意义上的学科知识，就在于学科经典能让人们回到学科的原点，站在原点理解学科的内在逻辑，并借助关键的里程碑式的学科发现，梳理出学科的特点及发展脉络。



可以说，每部学科经典，都相当于学科发展中的一个基础性原理的发现和建立，正是立足于一个个学科原理，某个特定学科的知识体系和内在逻辑才得以建立起来；有了对这样的知识体系和内在逻辑的把握，就相当于建立起一种学科思维方式。这也是学科发展中的重演律，也即每个个体学者的成长过程，应该重演了学科的发展过程的关键环节，而学科发展的关键环节，便是由特定经典著作对特定基础原理的阐述构成的。

因此，某个学科中的学习者阅读经典的过程，便相当于重走这个学科的发展道路，将其内化于心，以形成特定学科的思维方式。对于社会科学和人文学科的学习者来说尤其如此，经典的阅读更是重要。

文化经典承载的是一个特定民族文化传统中的基本原则，包括信念和价值观，它是一种文化得以确立并发展的重要标志。正像知识长河一样，文化也是一个长河，而且文化长河的历史更为悠久。可以说，在还没有出现学科分化和知识分工的时候，文化长河就已经存在了。甚至可以这样说，知识长河不过是从文化长河中分流出来的更细的分支而已，文化长河是知识长河的源头和主干河。

从这个隐喻便可以得出这样的结论：文化经典的历史更悠久，而且不是以知识分工和学科分类为基础的，而是以文化的

“人们如果能深潜到地表下的深层清泉之中，就会洞悉到这个学科的真正内涵及其规律，并用学科经典培育出一种学科思维方式，而不仅仅是获得一点所谓学科知识。”

独特性为基础的。如果说阅读学科经典有助于培养学科思维方式，从而能让人们更清晰地理解特定学科的原理，以解决学科中的问题，更高效地做事的话；那么，阅读文化经典则有助于培养文化自觉、文化认同和文化自信，从而能让人们更自觉地践行特定文化传统的信念和价值观，以解决人生和工作中更为根本的方向问题，从而更好地做人。当人们说人的本质是社会人的时候，“社会”两个字的背后便是深深嵌入在人们的思维和行

为之中的文化信念和价值观。只有自觉地认识到文化信念和价值观的内涵及其意义，才能真正做到知行合一，而这都离不开文化经典的阅读。

管理者为什么要阅读经典

如果只是满足于一般的教育过程对人类文明的共同基因和不同文化的差异化基因的不自觉或本能地接受，那么，对于从事一般专业性工作或主要是面向自然或物的人们来说，可能已经足够了；但是，对于那些专门从事面向人、理解人的工作，如管理者，则远远不够。

阅读经典让管理者更有社会责任感

这也许正是为什么西方那些有着悠久历史的大学，都有一些综合性的、以经典阅读为基础的专业，用以培养认知人性、理解他人的领袖人才，如牛津大学的PPE专业，即把哲学、政治学和经济学整合在一起，从经典的角度，来理解文明、文化和人性，进而更好地提升自己的信念、价值观和行事原则的自觉性和认同。只有在此基础上，一个人才有可能成为一名有历史和社会责任感的管理者。

管理这个职业有着极其悠久的历史，虽然管理作为一门独立的学科的历史并不长，两者的反差并不难理解。因为管理涉

及面太广，无所不包。只要有人，就有管理，而且即便还没有人，在类人猿那里，也有类似于管理的现象。一部人类生物进化史和一部人类文明史，也可以说就是一部管理史。更重要的是，管理之于人，一刻也不能或缺。无论是个人还是组织，一旦失去管理，哪怕管理不善，都会面临严重危机，甚至灭亡。像这么重要，又如此复杂的管理活动，难以以一个单一学科的知识就将之涵盖，需要人类的思想和知识积累到一定程度，才能真正予以学科化。

即便如此，管理学科之不同于其他学科的特点也是非常明显的。对于管理学科的性质和管理者的培养来说，仅是横断面的知识和技能训练是远远不够的。管理者必须接受历史的视野和经典的训练，这也是培养管理者的历史素养和社会责任的根本立足点。也正因为如此，管理学科必须扎根在人类文化历史的进化之中。离开了历史，就没有管理。管理者的培养及终身的自我修养和训练，同样不能脱离所处的特定文化传统，尤其是其中的经典阅读。

阅读经典让管理者传承中国的文化基因

管理者之所以要阅读经典，既是由管理这个学科的性质决定的，也是由管理者所肩负的责任决定的，更是由管理这个职业在人类文明和文化的进化历史中所扮演的角色决定的。

管理者这个职业古已有之，而且在专业化分工还不够深化和发达的传统社会乃至在上古社会，最基本的社会分工就是脑力劳动和体力劳动的分工，而脑力劳动者首先就会成为管理者，他们既是伟大的思想家和知识创造者，又是伟大的管理者，直接肩负着所在部落组织的生死存亡和根本福祉。因此，从历史的角度来看，经典著作大部分都是管理著作，尤其是中国的文化经典，特别是儒家经典，更是首先聚焦于管理，越是早期就越是如此。历代管理者在阅读儒家经典，传承管理思想的同时，就是在传承着中国的文化基因。这正是张载所讲的“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”的深刻寓意所在。

阅读经典让管理者更有战略责任

管理者在组织中必须肩负起绩效责任，但这个绩效不能仅限于眼前的绩效。管理者如果只为当下的绩效负责，便很可能产生杀鸡取卵、竭泽而渔的行为。这恰是管理者不负责任的表现。管理者的责任定位必须将眼前的绩效责任和未来的战略责任结合起来，而要保证面向未来的战略责任履行，管理者就必须致力于培养人，尤其是培养具有信念和价值观认同的人，这便离不开文化责任的担负。可以说，正是管理者所肩负的战略责任和文化责任，让管理者既要有信念和价值观追求，又要有强大的思维能力，既能用文化引领未来，培养组织成员，又能用思维产生思路，用思路决定组织的出路。

这就意味着管理者要肩负起管理的战略和文化责任，必须拥有强大的“心志”能力。其中，“心”，即思维；“志”，即信念、愿景和价值观。为此，管理者必须时刻注意训练自己的“心志”。

“ 某个学科中的学习者阅读经典的过程，便相当于重走这个学科的发展道路，将其内化于心，以形成特定学科的思维方式。对于社会学科和人文学科的学习者来说尤其如此，经典的阅读更是重要。”

这也正是孟子所讲的“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”。问题是怎样才能有效训练管理者的“心志”呢？不二的法门也许就是阅读经典。

阅读经典让管理者更有文化自信

阅读是思维体操，阅读能变化气质。黄庭坚曾讲，“三日不读书，便觉义理不立于胸中，向镜面目可憎，对人言语无味”，说的就是这个意思。人们常说“腹有诗书气自华”，这也是指阅读经典而言。经典是人类历史长河中最底层的清泉，是文明进化过程中沉淀下来的精华，是人类思想的一座座高峰。孟子说“观于海者难为水，游于圣人之门者难为学”，正是这个道理。

阅读经典一方面能让管理者真正自觉于文化传统，建立起文化自信，从而担负起文化责任；同时，还能站在巨人的肩上，看得更远，也有更高的境界来思考各种管理问题，这便自然会具有战略思维。正所谓登高望远。对思维而言也一样，管理者所选择的思维立足点，直接决定了他所能让思维把握住的宽度和深度。同时，经典的阅读还能让人们认识人性，理解他人，并在自己心目中形成或找到理想的精神导师，像孔子找到周公，王阳明找到孟子等圣人一样。这样一来，管理者也就永远不会孤单了。

无论是学科经典还是文化经典的阅读，都不能像一般图书的阅读那样，只是知道一点掌故、信息或知识，而必须将之视为磨砺自己“心志”的重要方式。阅读文化经典可以磨砺“志”，即信念和价值观；阅读学科经典，可以磨砺“心”，即思维方式。

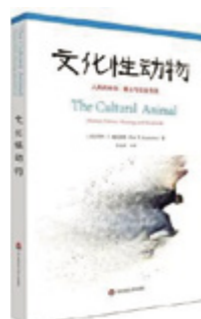
总之，经典的阅读方法是反思式阅读。文化经典侧重于反思自我，学科经典侧重于反思职业；而且，这个反思的过程就像照镜子，必须每天进行，还要结合自己的言行及其发生的场景，进行全方位地思考和改进。这便是曾子所说的“吾日三省吾身”的工夫。

推荐阅读书籍



《中国的人文信仰》

管理者的文化自信要以文化自觉为前提。这本书阐述了中国文化传统中人文信仰所具有的精神特质、价值关怀及现实意义，有助于我国的管理者在全球化背景下形成文化自觉，建立文化自信。



《文化性动物：人类的本性、意义与社会生活》

什么是人性？管理应该建立在怎样的人性前提之上？这是每位管理者都应该认真思考的问题。该书作者是著名社会心理学家，以多学科的视角全方位探索了人性的文化起源，这对于管理者深入理解人性、文化与管理的关系，无疑会有很大启发。

▼
E 堂课

让进步发生！ 钉钉总裁叶军解密钉钉的“全新姿态”

耳熟能详的健康码、场所码、“最多跑一次”背后的浙政钉、浙里办，都有一个人的智慧贡献……

不穷，老阿里人，2006年加入阿里巴巴，经历了多个不同业务部门和不同岗位。来钉钉之前，他担任的阿里企业智能事业部负责人相当于阿里CIO角色，完整经历了阿里从IT向DT时代的转型。2020年9月，不穷调任钉钉，由此也带领钉钉迈出了转型的步伐。

2022钉钉发布会上，不穷首次谈到了钉钉的商业化布局，并提出生态战略，以推动企业数字化转型。截至2022年3月31日，钉钉已经服务2,100万企业和组织，在钉钉上开发的应用超过350万个。数据的背后，让人们们对钉钉商业化边界及其推动企业数字化转型的想象力充满了好奇。

近日，不穷在浙大EMBA《组织行为学》课堂上，与EMBA学生分享了钉钉的“全新姿态”。

数字化进程的 三个重要变化

从最多跑一次，到用数字化解决问题，再到各部门的数据联网。数字化发展改变了各行各业，汽车行业造车用的是机器人、手术机器人设备普及、用元宇宙技术开虚拟展销会、浙食链追溯食物的生产过程和批次、用健康码这个小切口帮助企业复工复产等等。以上种种说明我们已经在从强调算力的信息时代过渡到发挥数据资产价值的数字时代。

谈到疫情，不得不提远程办公。不穷坦言，疫情对整个远程办公赛道带来了正面作用。疫情爆发的这两年多时间，是钉钉发展最快的时期。因为大家都被迫或主动接受了远程办公这一工作方式，而这正是钉钉的强项。参考Questmobile数据，这两年，钉钉的用户日活跃用户数从疫情前的3,000万，增长至一亿左右，月活也已超2亿。



叶军 博士 花名不穷
阿里巴巴集团副总裁
钉钉总裁

在不穷看来，数字化进程有三个重要变化：

第一个变化是“心智”（思维模式或思维定势）的提升。原本，用户不一定会想到钉钉，但现在只要有远程教育、视频会议、远程办公等需求，都会立即想到钉钉。甚至，一家新公司刚成立，就大概率会考虑上钉钉。

换句话说，钉钉已经从一个纯粹的办公软件，发展成一个工作不可或缺的工具。正如钉钉现在用户已经超过了5亿，这说明用户从“心智”上已经发生了巨大变化。

第二个变化是功能。疫情前，钉钉其实就是一个企业即时通讯工具，提供在线沟通、在线组织（考勤、人事管理）和在线办公（OA、审批）三大功能，即“三驾马车”，以解决中小企业高效办公需求。

而疫情之下，钉钉产品形态有较大变化。因为远程，就不得不协同。所以，钉钉在协同能力上得到了大幅提升。

例如，视频会议就是典型的协同能力提升。钉钉创新了高效会议模式钉闪会，类似notion的多人协同编辑钉钉文档，Teambition项目协同管理。同时，钉钉还加入了低代码开发功能，让企业或组织实现应用的个性化定制，只需拖拉拽就可以开发应用，加速企业的业务过程数字化。

第三个变化是开始面向大客户。不穷说，这是基于集团“云钉一体”战略的变化。原本，钉钉主要的客户是中小企业，如今钉钉已推动很多中大型企业用户上“云”，原来阿里云的客户也成为钉钉的客户。

由于阿里云的客户都是大型企业，所以现在钉钉的产品能力也必须进一步增强，还推出了应用开发平台，为客户提供自行开发应用的功能，助力更多企业实现数字化转型。

数字化最核心的价值 在于业务数字化

持续服务众多类型和行业的企业组织之后，钉钉看到企业数字化过程基本可以分为组织数字化和业务数字化两大方面，二者相互交融，相辅相成。不穷将其比作企业数字化的“双螺旋基因”。

组织数字化最基本的还是“提效降本”，从信息化时代到数字化时代，这是不可避免的价值，但这个价值非常浅，几乎没有企业特别是中小企业愿意为降本提效花更多的钱。

组织数字化对于越大的企业越有价值，如阿里这样的企业用数字化工具管理后一年能省下几个亿，这可能是一家创业公司全年的收入。

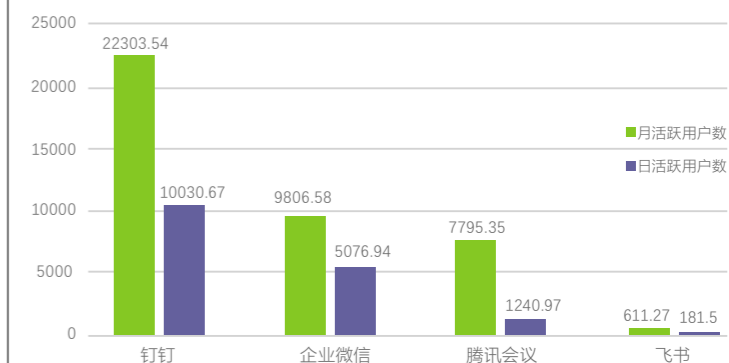
组织数字化，就是做好降本提效这个基础功能。

“但是，我认为数字化最核心的价值在于业务数字化，即产供销研，生产、供应链、销售、研发，销售里包括了营销和对客户的服务，钉钉也在积极探索，希望能够跟企业从组织数字化到业务数字化深度融合，帮助企业创造企业间连接的价值，企业跟客户连接的价值，企业生产制造的效率提升以及企业的智能决策，这是我们努力的方向”。

本质上电商就是一种业务数字化，把销售环节数字化。所以钉钉现在很多工作是围绕业务数字化开展的，做的是企业之间的连接，区别于企业与客户的连接。钉钉上有2100万家企业和组织，这些企业之间可能是供应商关系、采购关系，同时也需要营销。

企业间的链接，钉钉有三个比较好的产品：“上下游组织”、“上下级组织”、“视频号”。所谓“上下游组织”就是企业可以把自身的采购方和供应方拉到线上。如一汽，主动把它所有汽车制造零配件供应商都

2022年3月效率办公APP如活跃用于与月活跃用户数（单位：万人）



数据来源: Questmobile



拉上钉钉，钉钉没有做任何BD或者补贴。

还有“上下级组织”以及最近在做的视频号等。因为很多企业需要做toB的发布会，最近荣耀、小米、OPPO都在钉钉上做发布会。这就是钉钉针对组织间的三类核心产品，在企业间连接提供价值。

生产环节，钉钉和黑湖合作，做了数字工厂。钉钉上的制造业企业并不是为了管员工，而是为了管生产过程。越来越多的企业发现项目过程无法管理，需要一些过程管理工具固化产业过程，形成好的流程。

对于一家生产制造企业而言，最重要的是让每一个工人算清楚今天拿多少钱，这跟互联网企业完全不一样。如何才能做到？就是把每道工序，每项过程包括排班计划、原材料认领、生产设备、维修等在钉钉上数字化。

流程就是结构化的知识积淀，流程变得更短，组织就能提高效率。

数字化变革核心要素： 思想和工具

企业用数字化与否的主要区别在于企业是否敏捷。

组织敏捷——在不确定性中找到确定性。共享愿景，透明灵活，提升组织应对不确定性的能力

个体创造力——让优秀被看见。高效协同，激发创新力，创造新的价值

全链路数字化——数据决策反推业务增长。流程再造，数据联通，提升业务经营质量。

典型代表就是杭钢，杭钢从纯制造到数字化转型后形成钢铁，网络云，环保三大板块（世界500强企业）。

不穷认为，数字化变革两个核心要素就是：思想和工具，两者结合会形成一套全新的组织治理的思想。

在思想层面，数字时代的领导力和原来的领导力有所不同。老一代勤奋、诚实。数字时代的领导则是提升组织的敏捷，需要靠数字化的能力来达成对个体尊重、管理精细化，有意见问题，建个论坛，所有人都可以回复。

在工具层面，不穷说，工具的价值还是围绕提质、降本增效。典型传统工具如信息化ERP，数字化时代要实现信息共享，老板能听到员工的声音，共同协作，一线员工可以随时找CEO，这是钉钉非常大的一个特点。做到多样性的支撑，充分开放，同时也坚持信息分权，适用于任何类型的企业、组织，钉钉也是由此应运崛起。钉钉在阿里是创新单元，作为互联网公司，阿里十几万员工在用钉钉，这是一个为互联网而生的产品，如果连信息分权都没有，不如用传统ERP。

未来， 钉钉的“做”与“不做”

最后，不穷总结分享了几个核心观点。组织数字化和业务数字化的终局，对企业的价值就是三件事：

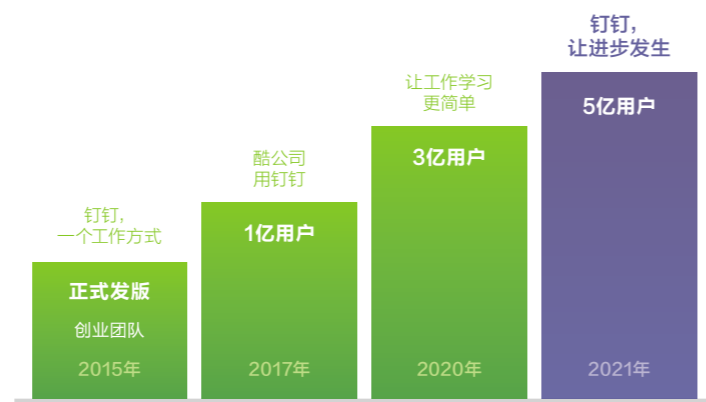
一是全链路数字化，控制成本、效率、营收；

二是数字资产，方便提升企业的决策效率和基于数据加工后的二次增值；

三是云和端统一的技术栈。

不穷认为，未来钉钉要做的是为各行各业建立数字化连接，犹如修一条路，将两点之间相连，实现互联互通，让每个人都享受到数字普惠的福利。同时，随着用户和市场规模不断发展，钉钉也越来越觉得价值比

“不穷认为，数字化变革两个核心要素就是：思想和工具，两者结合会形成一套全新的组织治理的思想。”



规模更重要。因为即使规模再大，如果不能为用户提供更好的服务，也难以创造价值。

未来，钉钉不做的事有三件：不做自研硬件；不做企业角色化应用；不做行业化产品。这些领域让渡给生态伙伴，核心向PaaS层迁移。不穷强调，钉钉已经不是一个单纯的SaaS（软件即服务）工具，而是成为一个数字化PaaS平台。不仅自身定位发展转变，与原本竞争对手之间的关系也发生了变化。

最后，谈到企业管理和文化，不穷表示，基于阿里的管理和治理体系的同时，钉钉还有自己一套独特的文化和体系。第一个是“创业文化”，讲究的是与客户沟通；第二是“向前一步”，强调帮客户多做一点，帮客户多做一步，让客户少做一步。现在，这一文化已经体现到产品的细枝末节中；第三是透明扁平，钉钉内部始终坚持扁平透明，当然也是通过钉钉这一工具来实现的。

不穷说：“钉钉注重的是扁平且高效的信息分权。除了鼓励平时经常有员工来找我沟通外，我们也倡导通过最短的路径与客户沟通，管理者需要两腿带泥，与客户共创。”

谢小云教授评论：

从110年前红河工厂全封闭超级理性系统，到31年前Linux系统所奠定的完全开放系统，我认为就是组织形态演变的连续体过程。100多年来，我们看到组织的边界逐渐开放，甚至消亡。扁平化、网络化，协同、共生、全链路的开放协同，这些可见趋势的催化剂和放大器就是连接方式的改变，就是类似钉钉、企业微信、飞书等数字化工具应用。

我们可以把计算机领域发展和组织管理领域发展联系起来，可以看到趋势，也可以看到背后学术推理的逻辑在哪里。

Linux系统的繁荣其实已经隐喻了组织一定会开放，会更加强调生态系统。当我们再去钉钉这类企业的角色时，我们认为，他们是催化剂、连接器，他们可以赋能企业数字化转型。

最后给一点建议，服务组织管理的组织数字化的工具要做，我个人认为你说的“三个不做”从繁荣生态角度我赞同，但是建议组织管理的数字化工具应该要进一步研发；当组织在线化运行后，怎么通过链接数据分析探究组织模式的变革，是企业家关心的重点问题，这是单一行业解决方案或企业各个管理职能解决方案没办法解决的问题，我认为这个是打通数据烟囱的重要抓手，这是我的一点建议和看法。



打开通往商业世界的自由之路

Tesla会成为全球市值最高的公司吗? 茅台会永续辉煌吗? 腾讯、阿里、滴滴发生了什么?
宁德时代属于时代起点还是时代顶峰? 抖音为何崛起, 其竞争优势的来源是什么?
新经济企业的核心战略是什么? 瑞幸与中概股危机是如何演绎的?
恒大危机是如何蔓延的? 什么是庞氏分红?

21世纪的商业世界, 纷繁复杂, 如何拨开云雾看本质, 由浙江大学管理学院韩洪灵教授主讲的EMBA《战略性财务报表分析》课程为同学们打开了通往商业世界的自由之路。

课程分为战略分析、会计分析、财务分析与估值分析四大模块, 讲授内容充满思想深度和实务高度, 涵盖会计、财务、金融、经济与监管的宏大视野, 从战略到商业模式、从创新到价值创造, 从价值创造到证券估值, 从感性到理性, 从理性到伦理, 从伦理到监管, 从国内到国际, 从商业到人生哲理, 是一门商学院“全景课”。

四天课程, 同学们沉浸于“醉美”商业语言所透视的五彩商业世界之中, 参访、考试、作业、辩论, 同学们纷纷表示被虐着、收获着并快乐着……

最后, 同学们总结梳理了十大关键知识点, 激发你透过财报看价值与风险。

《战略性财报分析》课程十大关键知识点

01 财报数据天生是观全局的, 具有丰富的信息含量 (Information Content) 与价值相关性 (Value Relevant)。企业高管与投资人理解价值创造的四大逻辑: 资产质量 (Asset Quality)、资本结构 (Capital Structure)、盈利质量 (Earning Quality) 与现金流量 (Cash)。四大逻辑下会计共有17个观察维度。

02 财报数据是战略与商业模式的结果, 不同行业不同场景下通过财报透视战略与商业模式的



韩洪灵

浙大EMBA《战略性财务报表分析》课程教授、会计学博士。现兼任财政部内部控制标准委员会咨询专家、审计署政府审计研究中心研究员, 担任多家上市公司独立董事。

研究方向: 资本市场与信息披露; 内部控制与审计理论; 商业伦理与会计职业道德等。

方法也不一样。盈利的可持续性 (Earning Persistence) 是利润表的核心问题, 盈利与综合收益 (Comprehensive Income) 的不同组成部分具有差异化的经济含义, 在全面绩效评价中应考虑这些差异化。

03 利润表的固定成本、总杠杆与边际成本递减效应是研究护城河、商业模式可持续、风险管理的重要维度, 也是评判战略性扩张与收缩的重要方法。

04 理解应计制 (Accrual Basis) 与现金制 (Cash Basis) 的差异是理解盈余管理 (Earning Management) 的逻辑起点。经营现金流、自由现金流与企业价值的基本关系是解剖企业的重要方法。

05 经营战略、财务政策与可持续增长之间存在量化的逻辑关系。经营政策、投资政策、融资政策与分红政策是必须关注的四大重要财务政策。

06 净资产收益率 (ROE) 的拆解主要用于管理改进、商业模式评价与价值驱动因素识别。成本领先战略、差异化战略与生态战略下的价值创造规律呈现巨大的特征差异。

07 现金分红存在双重边界。庞氏分红 (Ponzi Divident) 涉及商业伦理与债权人保护问题, 庞氏分红与庞氏融资最终将导致金融的不稳定性, 去杠杆化比去杠杆化更重要。

08 新经济企业的价值驱动的核心资产是无形资产与知识资本 (Intangible Asset and Intellectual Capital), 其关键战略是生态战略 (Ecological Strategy) 或平台战略 (Platform Strategy), 从而导致报表特征的巨大差异。

09 资本市场财务报表舞弊主要有20种手段和25个信号。在这一维度上, 财务报表的本质是一种真实的谎言 (True Lies)。财务报表舞弊与粉饰呈现三大发展趋势: 从体系内到体系外、从国内到国际、从线下到线上。

10 权益估值是一种艺术。账面价值、内在价值与市场价格之间的关系分别衡量了价值相关性、会计效率与市场效率。

《战略性财报分析》课程收获

动脑、烧脑、激荡、碰撞, 精彩纷呈

张高杰 祝建跃 王宁 牛宇龙 赵进 林慧 田密 彭忠尉 王坤 管洪清

IFRS、GAAP、CAS几大财务准则则让我们知道了准则不同带来的结果——资不抵债还是实力超群。

资产负债表、现金流量表、利润表, 熟悉的陌生



人, 熟悉是因为每个月都要解读一次, 陌生是因为每次的解读总觉得没有到位。而“资产质量、资本结构、盈利质量、现金流量”这十六字真言解读, 让我们仿佛穿透一层薄雾, 将这三大报表看的更清晰。

当“赌徒型、休克型、奶牛型”等类型出现时, 我想每个同学都不禁在对照自己所在的公司是什么类型, 有没有机会成为“五好生”。

随着课程不断深入, 知识点也越来越丰富。杜邦分析法、哈佛分析框架、公司战略与财务政策的关系、帕乔利密码、现金分红与企业价值、现金分红的两个

边界、庞氏分红、新经济报表解读……华为、腾讯、茅台、海康、乐视、牧原……一个个案例分析，将对应的财务理论在实际案例中分析解读，晦涩难懂的财务知识突然变得有趣。

辩论环节，从初步财务报表解读，到分析相关公司各项报表质量，了解其投资策略和发展规划，分析其现金流的安全性、营运利润的变化性、年报季报的差异性。我们“华大基因华丽外表”组每个人领取各自任务，完成相关数据分析，快速形成PPT。大家的学习热情和工作效率让人惊叹！

第一次发现这样的课，希望可以来点续集、外传！

是财务课，更是人生课

杨蕙璟 庄惠强 王天红 徐剑楠 邹玲 周智来 傅欣荣 陈燕宇 王嘉丹 曹非琦

《战略性财务报表分析》是历史课，从帕乔利发明“复式簿记”到以“土地、劳动、资本”为生产要素的“工业时代的财务报表”，再到以数据为第一生产要素的“新经济时代的财务报表”，不同时代的财务报表呈现出不同的数据特征和信息量。

《战略性财务报表分析》是财务专业课，“资产质量、资本结构、盈利质量、现金流量”韩老师用16字的三表分析框架教我们全面审视公司财报；用“战略分析、会计分析、财务分析、前景分析”16字解读三表背后的战略、业务、商业模式、产品、组织情况。

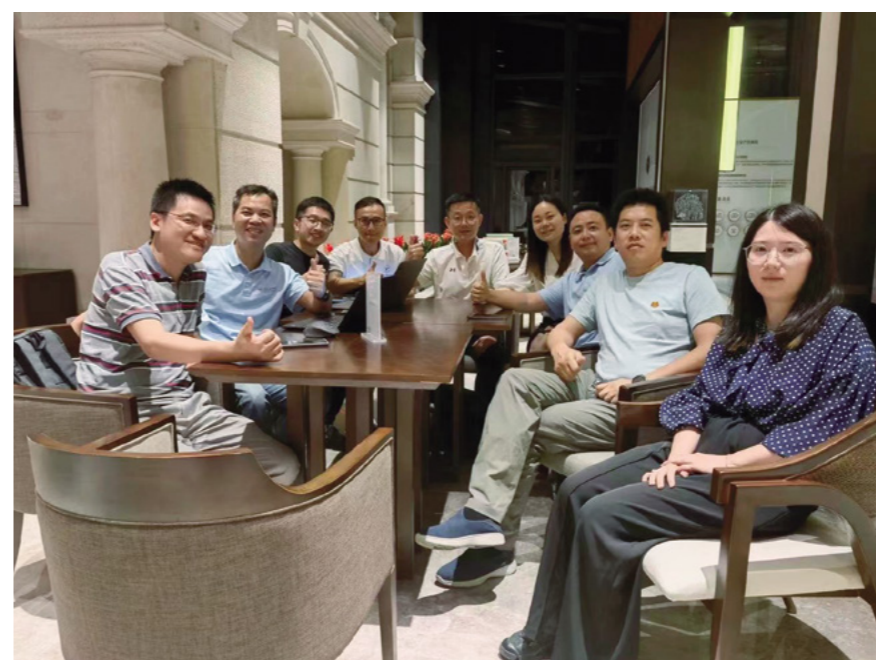
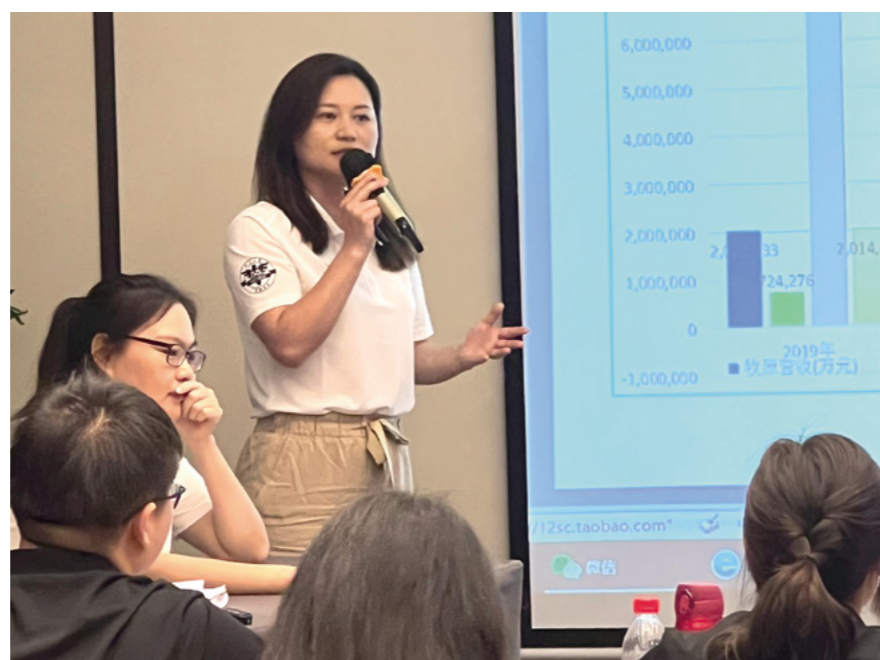
《战略性财务报表分析》是伦理道德课，财报作假容易，但影响社会信用，辜负广大投资者信任；我们应该致力于做难但是正确的事情，努力把事情做实，把财报做多。

《战略性财务报表分析》更是人生课，人生在做资产负债表，经营、投资、融资后要保持对社会的贡献（净资产）为正；人生在做利润表，但不要过度关注当期成本和收益，保持投入，风物长宜放眼量。人生在做现金流量表，足够的脑力、心力、体力和财力保障人生可持续发展是第一要务。

财务分析“十六字”诀

陈金晨 黄华 胡弦 宋伟清 鲍吉宁 莫国伟 罗虞梅 王静 杨文娟

作为财务小白，通过学习，学会了如何系统分析财务报表，特别是韩老师总结的“十六字”之财务分析四大逻辑：资产质量、资本结构、盈利质量、现金流量。



首先，通过分析各报表之间的数据和逻辑关系，可以判断企业的财务状况是否良好，企业的经营管理是否健全，企业的业务前景是否光明，从而进一步找出企业经营管理的症结，找到解决问题的办法和方向。

其次，丰富的企业案例分析和辩论比赛实践，是一个将理论学习运用到实践分析的过程，从微观的财务报表到宏观的企业战略，逻辑和思维再一次得到提升，更深层次地理解了财务报表背后一个公司的商业模式、策略、文化和愿景等，受益匪浅。

财务报表犹如“战情仪表盘”，作为企业管理层，尤其应该重视并持续不断地学习！

真正做到“业财融合”

潘英钜 赵娜 林泓竹 谢飞 刘敏 章显 朱梓宾 吕豆蔻 孟强 关咏华

财务报表能够为决策者提供有效信息，是对企业经营行为的检验。通过分析财务报表数据，能发现公司在经营过程中存在的问题，给出相对明确的改革方向；进行变革后的业务成效，也会在财务报表上有所体现，从而又能为进一步变革提供思路和激励，形成良性循环。

在这个过程中，我们可以反思决策是否正确，战略是否成功落地，产品是否做得够好，毛利率是否有足够竞争力，资产是等待重新盘活还是变卖。而在公司的经营与管理中，财务同样具有统领作用，是价值引领的基础，它不仅仅能反映过去的经营成果，对未来的前进方向同样有重要的指导作用。

通过学习，打开了几扇窗，原来我们组基本在传统行业，对新经济行业没概念，对新经济的企业估值更是一头雾水。这几天课程，我们记住了新经济，记住了表外资产，了解了做空方式，学到另一个等式：收入-成本=工资+利息+税收+利润，最重要的是在一次次提问中，温故而知新。

学会分析公司的财务报表，对立志在商海中奋斗的每一位来说都非常重要，在精通财务的基础上，加上对业务的理解，才能真正做到“业财融合”。

看懂，看穿，看透

黄美兰 冷向亮 楼耿权 鲁燕 王树彬 关山 王芳 叶晶晶 姚洪波 陈俞伊

从0基础小白开始，面对大量财务专业术语，第一天相当懵。随着韩老师的讲解，渐入佳境。从资产负债表、利润表、现金流量表开始，多维度多视角分析，达



课程中参访蚂蚁金服

人生的成就取决于我们所拥有的思维模式

优秀的员工与一般的员工有什么区别？
优秀的管理者与一般的管理者有何区别？
优秀的一把手与一般的一把手有什么区别？

近日，由浙江大学管理学院邢以群教授主讲的EMBA《系统理论与实践》课程再次精彩开课。课程分为“揭秘优秀的密码”、“如何运用理论分析实际问题”、“系统管理理论的基本观点”、“系统理论在企业经营管理中的系统运用”四个模块，邢以群教授结合具体案例和大量启发性的问题探讨，为同学们打开了系统思维和科学管理之门。

两天课程，同学们在邢以群教授的带领下，通过共同探讨优秀的企业经营者形象、企业价值如何衡量、如何抓重点、正确决策需要考虑哪些方面、如何用好人、如何做好企业内训等问题，建立了系统的、整体性的思维观念，并掌握了将管理理论与实践紧密结合的方法。



邢以群

浙大EMBA《系统理论与实践》课程教授，浙江大学管理学院领导力与组织管理学系教授、浙江大学健康产业创新研究中心主任；浙江大学组织与战略研究所副所长。

研究方向：企业管理、组织演化。

把握课程精髓，这15条必须记住！

- 学习的目的是为了打破自己的思维惯性、拓展对各方面的认知。
- 人生的成就在很大程度上取决于我们所拥有的思维模式，系统思维是分析和解决问题最需要掌握的思维模式。
- 运用系统思维，可以使管理者以综观全局的姿态，建立组织与环境的和谐关系，设计和安排组织内部的各个分系统，有效运用计划、组织、控制、信息沟通和决策等手段，达到组织的高效率、高效能和组织参与者高度满意等各种目标。
- 系统管理思想认为：人是组成系统各要素中最重要的因素，也是唯一的能动因素。如何用“好人”，“用好”人？也要系统思考。

- 提高工作效率和工作价值的关键是：确保做对的事。而保证做对的事的前提是明确自己定位。
- “人无完人”，每一个人都有长处和短处。一个员工只要认同企业理念、符合岗位要求，就是一个可用之人。
- 要提高企业的整体绩效，就要优先关注优秀员工。
- 以优秀吸引优秀，以优秀训练优秀。
- 用人要疑，疑人也要用，最终过渡到用人不疑、疑人不用。

到看懂，看穿，看透3层段位，从财报数据逻辑线，运用逆向工程还原企业接近真实的经营情况，好比用各种公式和思维方式解答一道道数学综合难题，用多变的视角和工具，把各种已知的确定的数据资料，逆向解答充满不确定的企业经营多元难题，刺激、上头。

战略分析部分，对于传统竞争行业的两种基本策略：低成本&差异化如何取舍并且做到极致。特别是从ROE角度，基于不同行业不同阶段，从毛利率/资产周转率/财务杠杆等链条上，如何切入，提升整体ROE，印象深刻。对A股市场，用解析庞氏分红思路后发展出来对利润&自由现金流的2道限制线的划分，并且从中演绎出当期流量法定量分析大开眼界。新经济业态下，对于表外资产的各种模型估值和探索以及报表舞弊粉饰部分都需要课后慢慢细读。



- 人终究是留不住的，留人更要留知识。
- 对于不适合岗位要求的员工不加以及时调整，是对员工的最大伤害和对企业的不负责任。
- 对高潜质的员工，要爱在心头，但不要溺爱。
- 基于目标或绩效的培训，始于对绩效的评估和目标的分析。
- 工作效果绩效不佳的原因，只能归结为自身。
- 管理者的作用，就是在给定条件下求解。

课程学习心得

浙大EMBA教育中心2021级3班 | 周贵福

邢教授用2天时间，基于系统管理理论的基本观点，结合相关案例实践和应用，生动阐述了系统、整体的思维观念，对我们今后系统分析和解决企业管理中所遇到的问题有很大的帮助和指导意义。

我们当今所处的管理环境是一个复杂多变的系统，但很多人在管理实践活动中，常常是“只见树木，不见森林”，孤立、静止去思考、分析和解决问题，并没有从全局和整体的角度进行系统的思考，从而得到的管理结果与我们预期目标相距甚远。而系统观点强调企业（组织）是由多个子系统组成，系统之间尽管相互独立，但又相互作用，不可分割，从而构成一个严密的有机整体。

对于公司所有者或高层管理者而言，更要着眼于全局去建立适合本组织和企业需要的管理系统。在建立管理系统时，需要特别注意组织接口设计和信息系统建设同步这两个关键因素。因为系统间的组织接口对于保持管理系统的整体性和关联性至关重要，而随着日新月异的信息技术发展，使得组织的管理系统也更具开放性和动态性，有助于组织的管理走向成功。

浙大EMBA教育中心2021级3班 | 张健

人生成功=思维模式*热情*能力。

思维模式代表着思考的方向；热情代表着人生的信仰、价值观、兴趣爱好；能力代表着自身的天赋；邢老师用稻盛和夫的人生成功公式叩开了《系统理论与实践》课程，诠释了优秀管理者的形象。

作为卓越的管理者，需要具备主动性、责任心、全局观、系统观、创造力这些核心素养，去面对各种复杂



的环境，为组织指明正确的方向。去协调各方力量，团结内外，齐心协力，不断通过创新建立组织持续的竞争优势。

这次学习后，我打算在企业日常管理中进行如下反思和推进：

- 1、建立目标分析各方诉求，清晰客户真实需求和明确真正的客户。
- 2、建立持续的基于目标或绩效的培训。
- 3、通过科学管理平台理论，构建一个管理系统，使企业向学习型组织方向发展。

浙大EMBA教育中心2021级3班 | 高阿娜

邢以群教授《系统理论与实践》印象最深的两点收获：

- 1、思维模式很关键。邢老师从稻盛和夫的人生成功公式开讲，通过具体案例让我深刻理解思维模式对一个人或组织成长成功的作用。管理兼顾效率效益；先保证做正确的事；这与我无关吗？我还可以做什么？……这些思维方式受益匪浅。
- 2、科学管理很重要。科学管理平台理论适用于任何组织，理念和目标是根本，后面的职权、业务、考核、报酬四个体系是支撑理念目标落地的关键，同时也在发展过程中起到影响和制约作用。因此组织永远追求动态平衡，管理者要定期拉出六个系统跑跑，对不适用的体系及时调优。

互立方

互访 / 互研 / 互学

浙大EMBA“互立方”计划，是浙大EMBA第二课堂和校企战略合作平台的有机组成部分，倡导校友之间“互访、互看、互学”之精神，通过定期调研“小而美”“创新型”“科技型”的校友企业，学校与企业、媒体、政府一起搭建起“研讨发展得失、汲取经验教训、启迪创新灵感、共创发展模式”的学习合作平台。

探寻高端智能制造 走进高端智能电动车 华人运通高合汽车

2022年2月26日, 浙大EMBA教育中心互立方系列走进华人运通,
了解华人运通非同寻常的创业历程、发展战略、管理模式和文化建设等工作,
并试乘试驾华人运通公司主打车款——高合HiPhi X汽车,
亲身感受中国自主研发的高端新能源汽车带来的全新驾乘体验。



浙江大学EMBA教育中心主任杜红老师、浙江大学战略型企业家项目学术主任杨俊老师一同带领EMBA同学及浙大EMBA上海校友会的校友们参访华人运通上海运营中心, 领略智能汽车新势力的卓越风采。

在华人运通上海运营中心阶梯教室, 华人运通COO Rosa女士为同学们全面介绍了华人运通公司的创业历程、发展愿景、管理模式和企业文化等, 并介绍了高合汽车的基本特点、用户反馈、业内评价。通过Rosa女士的介绍, 我们了解到华人运通公司布局智能汽车、智慧交通、智慧城市的“三智”战略和五大业务板块, 包括全新智能汽车的开发与制造; 车辆、充电网络及能源的共享; 车联网IoV及先进开放的自动驾驶技术; 支持智慧交通的延伸; 及参与智慧城市的开发和构建。高合HiPhi是全球首款可进化超跑SUV。

在与Rosa女士等华人运通公司高管交流互动之际, 同学们分别就自动驾驶技术的发展、电池技术与充电网络的发展、车主社区运营、未来出行、车辆数据合规等领域提问, 现场互动气氛热烈。中美贸易战发生以来, 从贸易战延伸到科技战, 当我们用历史眼光看待今天所发生的一系列变化时,



▶ 华人运通COO Rosa女士



时代赋予企业创造更多元、更有意义价值的可能性，企业通过创新性产品回馈时代的需求与客户的期待。浙大EMBA应该勇于承担时代发展的责任，更多走进高合汽车这类新兴科技企业，与时代共命运，与企业共成长。



▲ 浙江大学战略型企业家项目学术主任 杨俊教授

作为浙大EMBA同学，应该有一种使命感和责任感，积极投身科技来共创新时代，积极投身生产关系变革共创新组织。我们看到BAT（百度、阿里巴巴、腾讯），美国的脸谱、苹果、谷歌，已经颠覆了过去的科层制度，把过去以企业交易成本和管理成本的平衡来获得组织边界的企业，延伸到了今天以内部最低边际控制成本，来管理成千上万人的公司。如果我们固守过去的经济结构、产业组织、生产方式，就无法理解当下的数字经济时代。

最后，杨俊教授做了精彩点评和总结，他认为，时代赋予企业创造更多元、更有意义的价值的可能性，企业通过创新性产品回馈时代的需求与客户的期待。浙大EMBA应该勇于承担时代发展的责任，更多走进高合汽车这类新兴科技企业，与时代共命运，与企业共成长。

分享环节后，带着好奇与期待的心情，同学们参加了高合HiPhi X汽车的试乘试驾体验，亲身体验高合汽车在内饰、空间、性能、驾驶感、智能化等领域的与众不同。



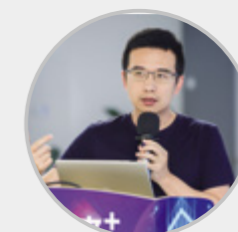
科技前沿与高质量创业 走进浙大杭州国际科创中心

为践行“商学+科技”，6月2日下午，浙大EMBA教育中心“互立方”活动如期开展。40余名同学在学院党委副书记潘健老师、浙大EMBA教育中心战略型企业家项目学术主任杨俊教授和浙大EMBA教育中心副主任王剑老师的带领下，一同走进浙江大学杭州国际科创中心，探索新型研发机构运营模式，挖掘科技前沿与高质量创业机会。





优质企业分享



小苾科技创始人
何浩

·小苾科技

小苾科技是一家基于AI的工业视觉与自动化解决方案供应商，为传统制造业生产场景“数智升级”赋能。公司重点面向流程制造的细分领域-膜卷类生产制造，主要覆盖纺织印染、薄膜、无纺布、印刷等行业，可提供紧贴行业需求的生产线“数字大脑”系列产品解决方案。



浙桂半导体公司创始人
朱弘博

·浙桂半导体公司

浙桂半导体公司，曾获得杭州市创客天下项目第三名，是一家聚焦于3D感知解决方案的硬科技公司。基于单一光子雪崩二极管（SPAD）的激光雷达对光信号的高增益和像元内自带ADC的特性，具有很强的竞争优势。



杭州鸿雁电器T1事业部总经理
江小青（浙大EMBA校友）

·鸿雁电器

杭州鸿雁电器起步于1981年，2004年首创智慧灯光系统，2008年全面引入战略管理，2016年国内首创智能面板，开创智能开发面板作为智能家居入口的先河。

鸿雁40多年持续发展的主要原因除了一直保持创业的激情和热情外，也离不开从最早的开关面板，现在已经到智能家居，到智慧社区，以及包括行业多元化发展过程当中，秉持以市场同源、技术同根，重点在于核心技术、拳头产品、全景市场的战略部署。



▲浙江大学管理学院党委副书记 潘健

活动开始，科创中心安排大家参观了先进半导体研究院、生物与分子智造研究院以及孵化中心等重要平台。

随后，潘书记在沙龙活动致辞时指出希望今天的活动能成为未来企业发展的启航点，走出我们在这个领域的新发展、新格局、新平台。希望EMBA同学能够有更多实质性的市场化运作，也非常期待未来在座的同学中能有一批人成为这个领域里的助力者。

浙江大学杭州国际科创中心发展有限公司副总经理马飞先生介绍到，科创中心是一个新型研发机构，它配套一系列的产业化公司，致力于打通从实验室经济主体到科学公司、市场运营公司，最后到规模化批量生产的公司中间的路径。

科创中心紧紧围绕超大规模集成电路，碳化硅全流程的生产制造，IC、IB线及基因和生物的合成培育这三条公共技术线，组建包括浙大校友企业、市场化运作的基金在内的科技成果转化基金。

通过人才驱动、资本加速、大新型研发机构技术积累来完成整个产业化的生态闭环。

浙江大学杭州国际科创中心·未来+孵化器平台总经理俞蕾介绍，“未来+孵化器”是科创中心助力科技成果转移转化的一个平台，承载着产业孵化的使命和责任。孵化器主要聚焦集成电路，半导体，生物医药，功能材料等领域，着力孵化领军型科技企业、科技人才，打造一个面向未来技术、影响未来企业的科技孵化平台。目前六家典型的孵化企业一共获得融资11.7亿，相应政府扶持4500多万。

启真创投投资总监关天宇先生指出，科研、产业这两个大平台周边出现很多高端人才工作的生态，是做投资重要的抓手。通过他们的服务，解决企业从零到一过程中的问题、困扰，增加他们跟企业之间的信任度和协同性。

针对中心现有的五个产业方向，拓展外部优质渠道、优质创业项目，通过

投资和中心自有能力给企业赋能。创投资金未来三年的规划以集成电路为主，明年将在集成电路领域之外，成立在合成生物学方向的项目基金。

最后，杨俊教授在点评总结环节时建议大家看看《硅谷百年》这本书，可能会为大家打开一个新视角和学习窗口。“从未来看，数字化、信息化和智能化可能会在很多的行业中得到普及应用，请大家不妨关注两个关键词。”他说到。其中第一个关键词是“冷静”。今天的互联网时代、信息化时代，竞争的规则、竞争的逻辑、竞争的产品会有变化，但一些基本原则很可能不会发生本质的变化，关注新打法的前提是夯实基础、敬畏经典。第二个关键词是“拥抱变化”。国家的高质量发展、创新驱动发展，核心可能是“如何提高全要素生产率”。在土地和劳动力等要素供给优势下降并可能持续下降时，增长就不能靠投入，而是靠效率。加大同等投入的价值产出，这是企业当下乃至未来的重要新使命，是转型、是升级！

四年不到，如何成为浙江垃圾治理 首家专精特新国家小巨人 走进复蔚来

“专精特新”已成为当下我国社会各界普遍关注的热门词。

培育和壮大专精特新企业对于增强我国经济整体竞争力非常重要。

在欧洲和日本，一些规模不大、能力独特的细分行业企业已经成为全球产业链、

价值链重要一环。



近日，浙大EMBA教育中心“互立方”系列在邹爱其教授的带领下走进第四批国家级专精特新小巨人企业，浙江首个以垃圾治理入选的科技企业——复蔚来（浙江）科技股份有限公司。

浙大EMBA教育中心的师生们首先参观了复蔚来公司有关展厅，复蔚来执行总裁熊伟对公司的发展历程、产业业务体系、专利研发、数字化展厅、商业模式等进行了详细讲解。复蔚来以改善人居环境为发展目标，面对日益严峻的资源缺乏和环境污染，专注于绿色循环数字解决方案的研究与创新，为生活废弃物分类与绿色循环资源化处置提供数智化解决方案。

截止目前，公司申请了100多项专利和48项软件著作权，业务在全国15个省份90多个城市落地，覆盖数字化监管平台、垃圾分类服务、易腐垃圾产出物资源化利用全链条。

浙江大学校友、复蔚来高级合伙人、助理总裁杜敬敬对浙大师生和校友企业家一行的来访莅临指导表示欢迎。随后复蔚来联合创始人、执行总裁熊伟在介绍企业未来研发和经营规划过程时表示复蔚来始终坚持高质量发展和数字治理是浙江省“一号工程”的科学发展理念，在研发和经营上都做了清晰的战略规划，对需要完成的经营指标做了及时的动态管理。复蔚来的“十四五”研发规划具体可以概括为“3+2+1”的落地抓手：即研发3个大品类装备，分别是：AI自动辅助分拣成套设备的装备、低碳节能型的餐厨垃圾处置等绿色智造的配套装备、废弃物最终循环资源化的成套装备（餐厨垃圾的生物有机肥

转化成商品化的流水线装配及技术、生活可回收垃圾及工业废弃物循环到工业化原材料本成品的流水线装配技术)；“2”是坚持“数字化+计算节能减碳的统计碳排放的“碳方法学”；“1”是探索垂直细分领域的资源化机会，比如化纤纺织废纺或医疗废弃物的高技术高价值可回收行业的资源再利用。

浙大EMBA教育中心校友、复蔚来创始人、总裁张利强同学对公司未来发展做了进一步展望和研判，他认为当下的科技型创业实体企业务必须坚持先做实再最强最后去做大，公司研发投入必须坚持中长期主义，在内部经营考核上坚持赛马机制，对外经营就是要坚持“将军是战场上打出来而不是企业内部封出来的！”

他还强调要大胆创新，试错试对，有能力或有潜质的年轻人才有机会进入重要乃至核心岗位，要设计好有容乃大的机制，实现包括联合创始人或高管与经营业绩相关的经营角色及其收入的能上能下，营造“成功是拼出来的、伟大是熬出来”的企业文化。同时，他表示人力资源的培育建设也应该纳入公司重要规划，舍得真金白银投入，比如他要求企业核心班子名校化，中层硕士化，区域公司中层属地省委党校化，技术骨干高级工程师化等重视人才队伍建设的战术体系要和人才兴企的企业战略匹配落地。

在座谈会环节，浙大EMBA教育中心一行校友介绍了自己有关的产业背景，学习思考和合作需求。复蔚来高管进行回应，并对公司的商业模式、研发规划等进一步说明。

邬爱其教授点评

邬爱其结合参访和新书《专业制胜》，点评分析了蔚复来在四年内成为“专精特新”企业背后的成长逻辑，他还同步对比分享了其他国家级专精特新企业的愿景、使命、价值观和各自专注发展的细分领域。

他表示“专精特新”企业应该进一步立足于专业领域打造内在核心能力、坚持研发投入和人才培育的长期主义，注重企业经营效率和制定相关行业标准。他建议同学们在研究和考察专精特新企业的成长机制时，**关注8大领域：1、长期目标导向、愿景使命驱动；2、深度聚焦主业，专注专精发展；3、高度重视研发，持续开展创新；4、深耕国内市场，嵌入全球市场；5、保持较少负债，注重稳健经营；6、持续提升品质，增强品牌影响；7、核心团队稳定，员工高效成长；8、勇当行业标杆，引领行业发展。**



学生感悟

令我印象特别深刻的这一家2018年成立的“新兴”企业，4年时间已经成长为国家级专精特新“小巨人”企业，如此快速成长的背后，原来与“人”的要素密切相关。

公司创始人、浙大校友张利强，谦逊地称自己“傻强”，傻强的“傻”和傻强的“强”，正是这种“傻”和“强”的背后我们看到一个持续创业者身上的创业精神，蔚复来——“美好向未来”，也正是这个持续创业家的战略选择。以“物联为核心赋能实体新智造”为初心，致力于“绿色清洁并资源化好每一份可爱的废弃物”的美好使命愿景引领，集结一支组织高效的团队，并以“成功是拼出来的，伟大是熬出来”文化引领，我们有理由相信这家快速成长的小巨人未来定能成长为行业的巨人。

黄丽芬

浙江大学企业家学者项目2022级
天册律师事务所合伙人

此次参访，蔚复来对团队执行力这块给我印象很深，我觉得他们做的特别好。此外，他们公司把垃圾回收产业与人工智能结合的方式非常有生命力和社会意义，另外公司成立了级别非常高的技术委员会，知识产权方面布局方面体现了专精特新的特色。从我的专业角度来说，建议他们未来在人工智能方面，关注下数据合规与数据安全。

张亚波

浙大EMBA2010级
中伦律师事务所合伙人

移动课堂

探索“新营销”， 数字化营销产业社群走入优趣汇

习近平总书记在2021年10月18日十九届中央政治局第三十四次集体学习时讲话指出：不断做强做优做大数字经济是我国今后发展的方向。秉承中央精神，浙大EMBA教育中心于2021年12月底以王小毅教授为主导成立了数字化营销产业社群。



2月25日，浙大EMBA数字化产业营销社群新年第一课，由浙江大学管理学院王小毅教授带队，走进校友企业——优趣汇(02177.hk)，共同研讨2022年经营新增长。



■ 赖俊成
浙大EMBA校友、优趣汇新业务部总经理

从“服务”到“赋能”

作为2010年成立的一家综合型电商服务公司，优趣汇主要从事进口化妆品、日常护理用品及母婴用品等大快品牌的销售和营销服务。浙大EMBA校友、优趣汇新业务部总经理赖俊成以《传统电商的破局之路》为主题，从核心功能、业务模型到服务领域，介绍了优趣汇目前的主要情况。

面对行业的变化，传统电商该如何破局？赖俊成同学介绍了优趣汇的应对：从“服务”到“赋能”的改变，并从众多具体案例出发，介绍了目前优趣汇兴趣电商主要业务模式：达人提升&孵化业务、KOL供应链模式、OEM/独家品牌生意模式等，详细介绍了这些业务模式的主要流程，让在场的同学对电商及数字化营销有了更直观的概念和了解。数字化营销产业社群的成员们现场跟小毅老师一同行动学习，深度探讨。

2022品牌增长新趋势

王小毅教授在现场以《2022品牌增长新趋势》为题，从营

销的概念切入，为在座的EMBA同学和校友介绍了营销1.0时代到4.0时代的发展过程、新营销的三大要求和六大趋势、数字化的市场分析和品牌定位、新品如何打开市场以及最新的品牌增长模型等精彩内容。丰富的案例、详实的内容，全新的营销思路瞬间打开了同学们的思维。

王小毅教授表示，当下，品牌需要建立针对数字化业务的营销管理系统，即通过由数据驱动的增长战略和方法进行日常的选品、内容、投放、销售、运营一体化的营销运行体系。这样的“新营销”有三大要求，即：流量管理的精益化、销售管理精准化、运营管理的自动化。围绕“新营销”思路，就“新品如何打开市场”，王小毅教授也与在场的同学们展开了详细的讨论。

他介绍，新品创新力是企业的核心竞争力之一，企业推出一个新品、“爆品”相对容易，难的是拥有更快速、更高成功率的产品创新能力。这要求企业围绕消费者需求而非产能来进行新品规划，同时还需要基于全域消费者洞察，让新品精准地“找到”对其感兴趣的消费者！而在数字化营销时代，基于数智驱动的新

品开发，不仅能赋能品牌商洞察市场机会，快速迭代、小步快跑推出新品，更是为满足消费者当下消费升级的潜在需求提供了更多的可能性。

随后他从品牌定位及商品企划、产品开发以及打造“爆款”和产销平衡这点展开，为大家展示了“需求次序、需求共时、场景融合、生活共享”这四种新的商品增长关联模式。最后，他用企业平时与“大促期”的相关数据及模型带领大家进一步理解“平战”结合的营销方法！

王小毅老师关于新营销的研究和总结，给大家留下了深刻的印象，受益良多。同时，也欢迎更多同学、校友及对品牌营销有兴趣的人士，关注和加入浙大EMBA数字化营销产业社群，我们将不定期举办各类线上线下研讨会和课程，共同建设国内最专业的数字化营销生态圈。



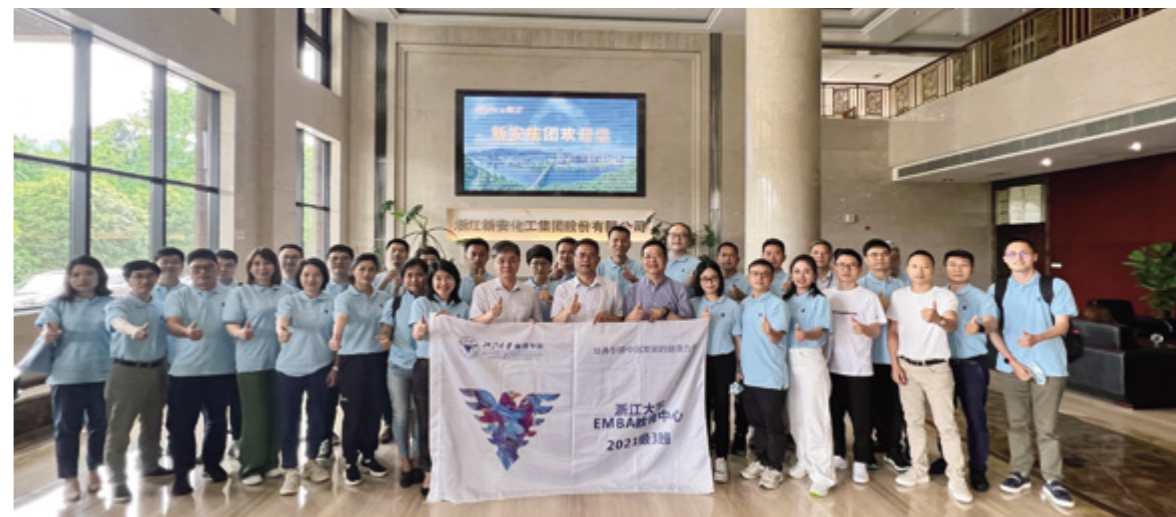
■ 王小毅 浙江大学管理学院教授、博士生导师，国内首位神经营销学博士，任浙江大学管理学院院长助理，浙江大学管理学院市场营销学系副主任，浙大EMBA《战略性市场营销》课程教授。



西迁之旅： 江清月近人，建德共学情

这个六月，在浙大EMBA教育中心的组织下，在储小平老师的传授下，我们相聚建德，共学“组织行为学”，走访新安股份，重走梅城浙大西迁路，群游新安江畔……同学们此行收获满满，情深意浓。拥有着1700多年历史的建德梅城，不仅有着深厚的历史文化底蕴，也有许多文人墨客曾在此挥洒激扬，它更承载过浙江大学西迁的历史使命，为浙大西迁之路谱写了一段动人故事。





储小平
浙江大学EMBA
《组织行为学》课程教授

01 重回西迁

一群芳华正茂的年轻学子走进古老的梅城，他们并非来游山玩水，而是来重走曾经浙大前辈走过的西迁之路，重温那艰苦办学、文军长征的历程。

第一站到达的是竺可桢校长故居，下了车首先映入眼帘的是一扇烟火熏的斑驳乌黑的门头。正是这些熏黑的一砖一瓦，见证了当时在战火纷飞的年代老校长和前辈们艰苦办学的历程。

随着讲解员一路讲解当时浙大西迁的经历，我们看了教导处办学旧址、教室办学旧址。听到浙大师生到了梅城后，梅城百姓纷纷捐出自己的房子，供浙大师生办学，梅城俨然成为了一座“大学城”，不禁佩服于梅城百姓的觉悟和精神。梅城虽处偏僻，不愧为英雄后代（传闻孙绍居于此地），对于文人学识的尊重，不失大家风范。又听到，在浙大西迁的路途上，经过匪患严重的两湖区域，各地土匪竟然默契的不动这支文军分毫。即便如土匪之流，仍有家国大义之心、不失国人之气节而自豪、感慨。

走过这些前辈们曾经走过的路，参观了前辈们曾经学习的旧址，感叹前辈们当年在炮火下艰苦卓绝，仍不忘学习，我辈如今在如此优越的学习环境下，即便疫情严峻，也自当加倍努力，为实现心中理想之中华而继续努力、奋斗！

02 课堂学习

如何在管理实践中避免认识误差？情绪劳务在管理实践中重要性？在管理实践中如何避免群体思维弊端，做出高质量的群体决策？如何运用激励要素系统，把企业打造成幸福平台？

储小平教授在四天的课程中，将“八大体系”与“八大案例”相结合，深入浅出，娓娓道来。他把组织行为学的重点理论通过案例结合理论的授课方式，在保持理解度和趣味性的同时继续科学性和严谨度。

十多位同学们结合自己在管理实践中的经验在课堂中不断分享，“不同行业，不同领域，不同发展阶段”的企业领导者在这里思维碰撞，互相学习，课堂气氛活跃。

03 企业参访

在四天的课程中，浙江大学EMBA教育中心杜红主任和储小平老师还带领同学们一同参访了新安股份。

在“绿色化学创造美好生活”的使命和“成为硅基新材料和作物保护领域解决方案的全球领先者”的愿景引领下，成立五十余年的新安集团实现了农药化工与硅基新材料两大主导产业的良性互动与协调发展，成为行业内循环经济模式的先行者。

在参观公司展厅后，新安股份副总裁兼人力资源总监潘总，就《企业文化与激励》发

表了主题演讲，期间着重讲到了新安的组织氛围理念：新安是家庭，新安是学校，新安是舞台，新安是沃土，通过建设和谐“心安”文化，实现企业长足发展。同创共享，使新安成为员工自豪、客户尊重、同行敬仰、政府支持、社会信任的优秀企业。

同学们还就公司组织架构，企业文化和激励政策的传承落地实践以及公司在2015年后转型期间遇到的困难等问题与集团高管们进行了深入沟通交流。

杜红主任希望自此次参访之后，能够建立起浙大EMBA教育中心与新安股份的纽带，期待未来能够更好交流合作。

04 4天4跑 风雨无阻，尽享17度凉爽

建德风景秀美，气候宜人，尤其是新安江水，常年保持17度的凉爽。这对于喜欢跑步的同学来说，是多么难得的机会。江边绿道、森林氧吧、负氧离子……想想都激动不已。

每天早上6点，大家准时集合，热身、拍照，开跑。尽管有两个早上下了点雨，但依然不影响乐跑者的热情。尤其是第三天的班级集体跑，参加的人数最多，同学们排着整齐的队伍，喊着青春的口号，俨然成为新安江边一道靓丽的风景线。

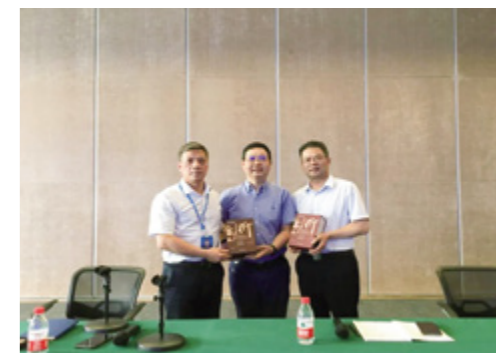
人生跑过的路，每一步都算数

这次建德学习，不仅是学习知识，也是提高身体素质，提升意志品质的好机会，而跑步就是最好的修炼。4天的建德之行，有人连续坚持了4天早起晨跑，有人创造了人生的第一个10公里纪录，有人完成了21公里的半马拉练……

跑步就是不断挑战自己，这就像人生的路，只有爬坡过坎，才能看到更美的风景。人生没有白跑的路，每一步都算数！

一路奔跑，一路学习

记得开学第一课是从贵州湄潭开始的，在湄潭的学习中，很多同学不仅学习了浙大西迁精神，遵义会议历史，王阳明龙场悟道，也开始了新的习惯、新的爱好、新的历程，跑步便是一个非常具有代表性的转变。



从涪潭开始，凡是有学习的课程，凡是有相聚的机会，大家都会相约跑个步，这似乎成了一种新的风尚。跑步不仅是一种生活习惯，更是一种人生态度：一路奔跑，一路学习，生命不息，奋斗不止。

感受文化，江清月近人

当同学们登上梦幻17号邮轮的顶仓时，夏天的晚风居然带着几分寒意吹来，似乎要把我们带向另一个精彩世界。

新安江一侧是城市的万家灯火，由于是山区，一幢幢高楼错落有致，一副繁华景象；而另一侧显得安然平静，层叠的山峦带着雄伟的气息盘旋于江畔，仿佛默默地守护着这座美丽的城市。同学们船头哼起了经典的老歌，回忆着美妙的过往，享受着当下山水一色的无限遐思！

穿过几座桥，我们就来到了月亮岛，去欣赏独特的《江清月近人》的实景演出，去领略这座城市的人文历史与魅力。移动沉浸式演出，从原始建德人、东汉隐士严子陵、唐代诗人孟浩然，再到明代因战火而亲水而居的九姓渔民风情，最后歌颂伟大的爱情为结局，整个演出波澜壮阔，久久停留在一个浙大学子的心间，感受着这座城市的独有的文化与历史。

不惑之年的我们回到校园，回到课堂，听着老师们的谆谆教诲，认真学习，少了一份傲气，多了一份谦卑与包容。似乎就像一个游子，回到故乡，带着这份情思与信念，让我们更加坚强与执着！

朝夕各有色，云雾梳山水，欲往江上行，江清月近人！



学生感言

作为创业者，最难的始终是由个人信念、个人认知到组织信念、组织认知的过程，组织越来越大，文化稀薄得越快，这也是我作为创业型公司的负责人一直想要突破的瓶颈。从这个维度，我看到了自我认知突破，自我管理和成长的空间，兼容并蓄，统合综效。原来只是一种感觉，学完后是一种科学的组织进化，这是最大的收获。

其次就是情绪劳务的概念，让我意识到组织成长中，情绪、压力不仅仅是内部管理需要解决的，更是一种可以付诸商业实践的产品和价值，情绪的价值是可以用来衡量的，这也是一个新的思维体系。最后，感恩营造这一切美好学习环境的学校和同学们！

2021级3班 王磊

这节课集行动/情境/案例/榜样多种元素一体，身心全面收获，感谢所有的老师和同学们！

储老师有非常丰富的人生阅历和教学经验，对人和组织的解读深刻又生动。管理既是一门科学更是艺术，西方科学与东方智慧碰撞，中西合璧才能发挥更好效果。这点在我所在的组织里也认同并有实践。我们内部面向管理者强调“既要又要/矛盾统一”：梦想使命与商业现实、主人翁与末位淘汰、组织和无组织、复杂与简单、尊重个体同时强调服从组织。

2021级3班 高阿娜

创业前，我在一家外贸企业做业务主管。至今还记得当时最深的感触是所有业务的顺利落地一定是基于最大化的信任和团队的紧密配合。所以在我心中我会一直秉持公平、诚信、对客户负责的态度。这种以顾客为中心的理念一直延续到我2009年开始创业！

对于初创的民营企业来说，最初公司管理主要依赖负责人个人，因为事情少、员工少，遇到问题基本可以快速处理。随着公司发展达到一定阶段和规模后，员工构成在性别、学历、年龄等方面变得越来越多样化，每个员工在工作时会带着自己的文化价值观、生活方式、偏好等。一个有效的管理者一定是以公司绩效和员工满意度为指标，要更注重沟通，公司最终是以“组织”这一形态参与市场竞争中去，所以如何最大化的调动个体员工的工作积极性、让独立个体在团队中有最好的融入和发挥就变得至关重要！这也是我从《组织行为学》这门课程里获得的最大收获，希望在今后工作中逐步学习并且有效实践、落地。

2021级3班 马慧妮

领略千年传承工艺 探究经营战略之道 赤水河畔研学之旅

7月15-17日，我们带着些许期盼体验中国千年传统酿酒工艺，我们带着崇敬的心情追忆红军“四渡赤水”的光辉战略艺术，我们带着探索精神在浙大管理学院韩洪灵教授的带领下来探讨大消费产业发展战略与经营之道。

领略千年传承工艺

从汉代的“枸酱酒”到宋代的“凤曲法酒”。从“回沙工艺”到“盘勾勾兑”，1000多年来，郎酒传统的酿造技艺代代传承，形成了“高温制曲、两次投粮、凉堂堆积、回沙发酵、九次蒸煮、八次发酵、七次取酒的反复工艺以及长达一年的酿造周期、三年洞藏、盘勾勾兑”的独特工艺。

郎酒集团总裁兼郎酒股份副董事长刘毅先生热烈欢迎了浙大EMBA的研学团，并亲自陪同参观了黄金坝生态酿酒区郎八车间、天宝洞、仁和洞、十里香广场陶坛库、千忆回香谷。

每处地点都不由感叹大自然的力量。酒坛恒温恒湿藏于洞中，形似兵马俑，天然酒苔催进醇化，启封而流光溢彩，独成窖香浓郁、回味悠长的怡人魅力。天然露天陶坛阵列，是世界上规模最大的露天陶坛库，生命的酒体可以通过坛壁的微小气孔与外界实现物质交换，接天地灵气。88个巨大的钢铁酒罐沿着山谷一字长蛇般排开，最小的可盛酒500吨，最大的可达5000吨。这里昭示的是生产能力，是工业时代人类能动性的强悍证明。借天然周而复始气流，加速酒的醇化，使酒体变得柔和，酒的天然道场，绿色生态之再现。

沉浸式体验超级IP

耗资上百亿元、耗时十余年时间精心打造的郎酒庄庄园，打造成“世界一流酒庄、白酒爱好者的向往之



地”的超级IP，将郎酒“品质、品牌、品味”三品战略深入贯彻实施。

在这里各处建筑设计与绿色自然环境相得益彰，处处彰显建筑融于自然，行走其间，时时感受到现代与历史的交汇，美轮美奂，散发出酒香以外内在的高贵气质！从迎宾仪式，宴会招待，到酿酒工艺、洞穴储藏、调勾体验，最后到山谷光影秀，这样的文化体验是

独特的,更有生命力的!让商业融于文化,让文化融于体验,让酒成为文化与情感的纽带,传承与发扬!

赤水河孕育了天地万物,也见证了中国红军史上的一场经典战役——四渡赤水。红军巧妙地穿插于国民党军重兵集团之间,灵活地变换作战方向,调动和迷惑敌人,创造战机,在运动中歼灭大量国民党军,牢牢地掌握战场的主动权,从而取得了战略转移中有决定意义的胜利。通过聆听讲解,端详历史物件,同学们体会到领导人战术之高明,战机把握之准确,战争胜利之难度,更感叹和平年代之可贵。

郎酒集团总裁兼郎酒股份副董事长刘毅先生现场提到赤水河孕育了郎酒,每一滴郎酒都饱含着郎酒人的匠心,蕴藏着赤水河天地万物的滋养,沉淀着酒液百转千回的历练。因而郎酒启动品牌文化体验之旅,并将赤水河作为其中一个体验点,以此将长征精神传递出去,希望大家都能在新的奋斗中坚定不移、不屈不挠,向着理想目标无所畏惧,勇往直前。



回望郎酒集团数十年来的发展,它的每一个脚印都走在实现梦想的道路上。不仅传承了自汉代以来浓厚酿酒文化、回沙技艺,并在其中注入了大量的新时代科技、绿色元素,赋予了白酒新的生命色彩!在郎酒集团总部,郎酒股份副总经理兼财务负责人刘盛东分享了郎酒近年来的发展以及大数据平台建设的作用。

郎酒从酒业酿造经营管理上,主要分三步走:

1、狠抓质量:郎酒制定了一套非常严格的制度,在参观工厂车间可以看到,如何选取水源、高粱、管理发酵四部曲,到酒瓶的制作研发中,选取瓷土、上釉,乃至细到商标贴制,捆酒红带子绑法、描金等工序,都颇为严谨,甚至为了综合品质及客户体验、工业化提升产业发展,启动了库卡等机器人管理酒瓶包装和量产;孜孜以求,不断前行。

2、提高专业水平:郎酒自己办理培训,全面提升酒厂所有人的专业水平;深耕细作财务数字化管理,搭建自己的财务数据平台,盘活数据,让报表滋生在大平台上;通过资金管理业财一体化,融通现金流进行统一分类、信息建模,实现数据分析、释放财务人力、实现集中资金管理;通过搭建财务资产一体化,实现货通管理、自动数据采集、自动申报税,从源头解决多系统协同与财务归口,赋能财务端促进企业经营效益

3、对标茅台找差距:经历2012-2014年的起伏,总结复盘企业运营,深入分析近10年来中国白酒产业消费品细分的发展趋势和竞争格局,郎酒启动更适合自身发展的“一树二花”战略,主力做好“酱香”、“兼香”型深受客户喜爱且自身优势独具的白酒产品,伴随跟进“浓香”型白酒产品迎合客户基本诉求。时刻捕捉经济发展趋势、深入了解行业领先的茅台酒厂发展进程,郎酒深知先把自己做好、把基础夯实,从战略发展需要、紧抓客户消费需求、机制化企业管理和发展的战略意义。

郎酒在自身企业经营发展时刻,始终不忘中国文化。郎酒从顶层设计上规划环保,因地制宜,充分发挥自然资源的优势,循赤水河而上,建设郎酒污水处理站、吴家沟生态酿酒区、金樽堡、天宝峰、天宝洞、仁和洞,最大化的保护原产地的生态环境,造出神秘壮观的郎酒庄园,践行“绿水青山就是金山银山”,保障生态优先,绿色发展白酒产业,打造郎酒庄园独一无二的酿酒秘境,奏响水光山色与人亲的和谐乐章。

中国酱香科技:现状与展望

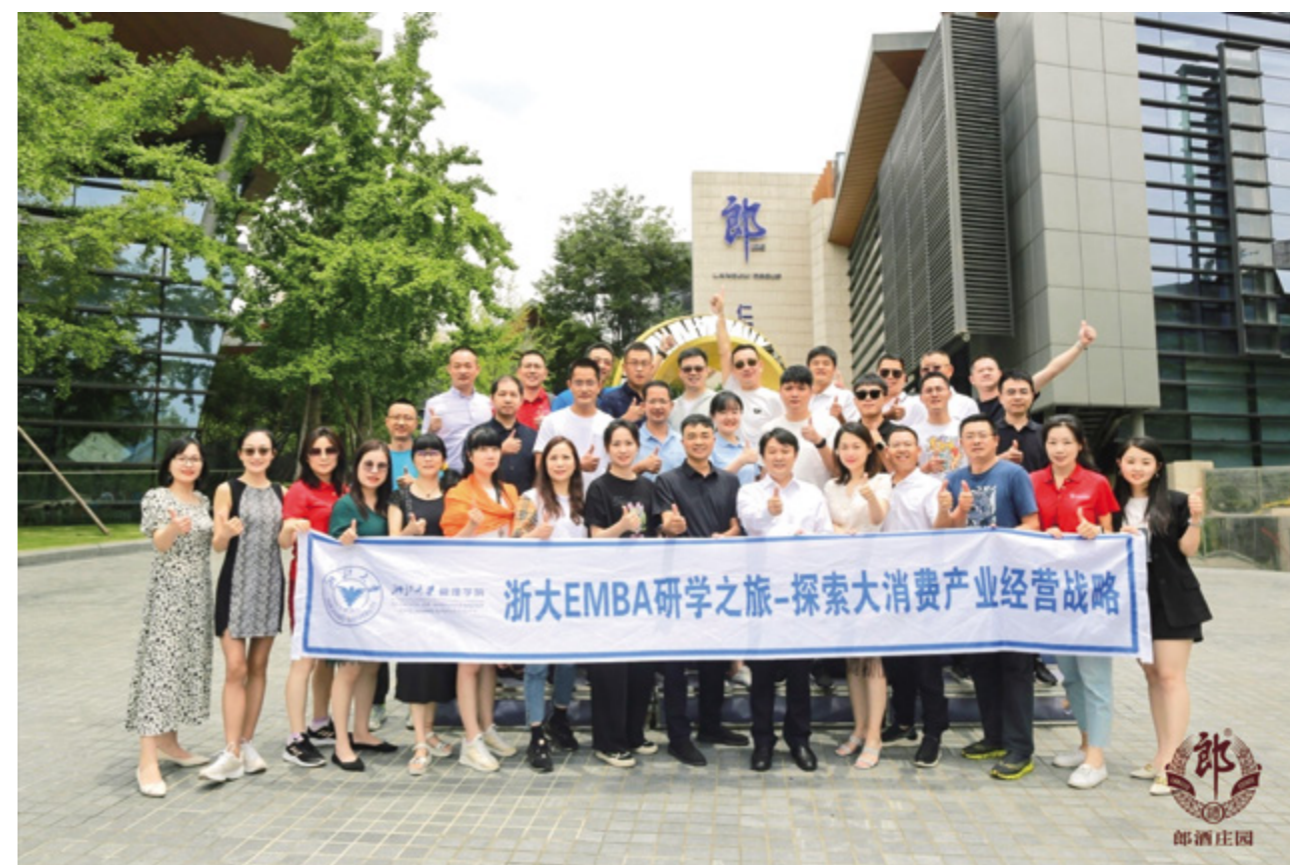
在研学的最后,韩洪灵教授以《中国酱香科技:现

状与展望》为题进行了精彩的讲座。

首先,韩教授以一贯的洞察力为大家解读了中国酱香科技集群于赤水河流域的生态与历史原因。进而,韩教授以幽默的方式给同学们呈现了中国酱香科技龙一(茅台股份)和龙二(郎酒股份)的差异化战略特征及其背后的基本竞争逻辑;在此基础上,韩教授对中国酱香科技的未来竞争格局演化进行了预测与梳理。

同学们纷纷表示,韩教授的讲座启发性非常大,对未来的投资与经营战略重塑起到非常重要的作用。

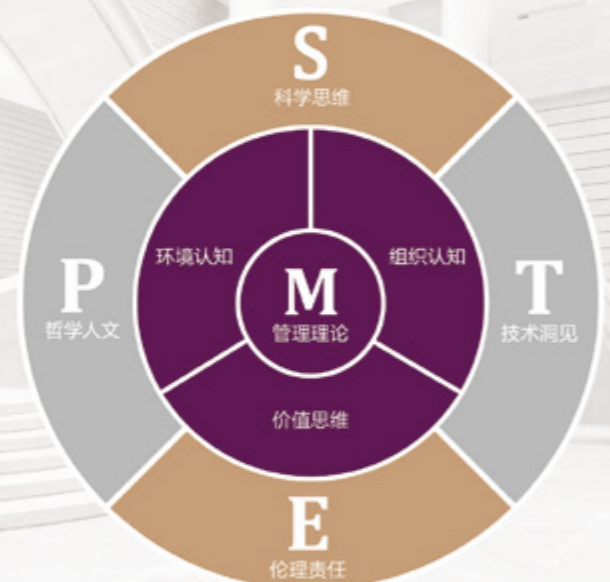
这次研学之旅,不仅深度交流学习到郎酒聚力向前的核心密码、郎酒庄园成长为酒业超级IP最优路径,更是了解到战略性财务报表分析及大数据运营在大消费产业经营发展的效力,此行像一杯浓香的酒,回味无穷,愈久弥香。



浙江大学 战略型企业家项目

培养引领中国发展的“战略型企业家”

—— 基于“商学+”理念的MSTEP课程体系 ——



● 全球格局

国际领先大学和企业访学培养全球格局

● 创新创业

依托创新创业学科优势强化企业家精神

● 系统思维

M+STEP 课程体系培养贯通科技人文的系统思维

● 实践升级

顾问问诊与行动学习推动实践升级



项目咨询：0571-88276292

▼
开学季

我们要做一个什么样的人，才是浙大之精神 2022级浙大EMBA新生开学第一课

后疫情时代，挑战与机遇并存，很多企业家正在或者已经寻找到新的突破口，激活了新发展思路，他们需要新的经营图谱，也需要重新反省和思考今天自身及这个时代的意义和价值。

在“浙”里，就有这么一群在各行业已为翘楚的企业家和高管，回归校园，重新出发，思考人生，寻找意义。以迎来更好的发展机遇，立志做改变中国、改变世界的人，开启人生下一站。

“廿载风采，浙里未来”，7月23日上午，在西子湖畔杭州，2022级浙大EMBA新生第一课开讲。

浙江大学管理学院院长、党委副书记魏江，副院长谢小云，党委副书记李文腾，共同迎接2022级新生。浙江大学EMBA教育中心主任杜红主持新生第一课。

魏江：体悟浙大之求是精神，在于让你找到人生的意义

浙江大学管理学院院长、党委副书记魏江致辞，并为2022级新生开讲第一课。从浙江大学与管理学院的发展和文化的，到创新型经济时代需要什么样的企业家，再到商学院的意义和企业家的意义，魏院长寄语学子们的每一句话无不打动着在座的每一位来浙大EMBA求学的企业家和高管。



首先，魏江院长欢迎2022级新生以学生的姿态重返校园，投入学习。他说，浙江大学是全球发展最快的大学，在全球化竞争格局下，浙大已跻身QS全球排名第42位。浙江大学管理学院一直坚持“求是创新”的浙大精神，学科改革和师资队伍建设和走在全国前列，以浙大精神和文化应对不断变化的外部冲击，是中国最具改革创新精神的管理学院，欢迎大家加入，共同开拓引领中国发展的健康力量。

关于EMBA，魏院长认为，浙大EMBA根本属性不是学习如何赚钱的培训机构，也不是给大家提供交朋友建立Economic Circle的机构，而是一个实现心灵洗礼的学府、寻找意义的圣地。“当你在浙大读完EMBA，我们会认识到自己的渺小，忘记了生命意义不是赚钱，当你把你个人奉献给社会的时候，才是共享熠熠闪光的“浙大人”名字的时候，这是我们大学教育之目的，这是百年浙大沉淀之文化。”魏江希望在座的企业家学子们记住竺可桢老校长在1938年11月开学典礼上给学子们的期待——培养公忠坚毅、担当大任、主持风气、转移国运的领导者。

最后，他以“携手浙里，寻找意义”为主题，为新生带来别开生面的第一课。“大学之精神，不在于有几个工具和生存能力，而是在于让你找到生活的意义”；“商学院是人类思想灵魂碰撞的殿堂”；“质本洁来还洁去，我为世界留青山，这才是企业家”；“民族伟大复兴，科技创新是唯一通路，没有第二条”；“不创新，毋宁死”；“读书是让我们学会认识自己内心最深处，从而去认识人类灵魂的最深处，这就是学习的意义”……精彩观点振聋发聩，给新生留下了深刻印象。

企业家的意义不在于赚钱，而是在于成为一个能改变中国、改变世界，为人类所敬仰的时代的先锋。每个同学学习的意义在于寻求人道精神，尊重人格力量，关注人性关怀，追求创新价值。

课程最后，对于即将开启两年学习生涯的2022级EMBA新生，他希望同学们明白，企业家的意义不在于赚钱，而是在于成为一个能改变中国、改变世界，为人类所敬仰的时代的先锋。每个同学学习的意义在于寻求人道精神，尊重人格力量，关注人性关怀，追求创新价值。EMBA学习能够在与一流学院、一流教授、一流同学的同行中，发现自己共享“浙大人”光芒下自己的卑微和奋斗之力量！

谢小云：谦虚、自省，在浙大读懂中国

浙江大学管理学院副院长谢小云教授结合湄潭第一课的设计初衷，以及外太空中拍摄地球“暗淡的蓝点”



照片，在致辞中强调：在浙大的课堂上同学们可以接触到最新兴和前沿的业态，同样也会接触到最传统和底端的产业挣扎；我们会看到中国最蓬勃发展的数字经济喷涌，也会看到艰辛的技术瓶颈“卡脖子”困境。秉承求是精神来看，改革开放40多年来，在一代代企业家努力下，我们有了一些行业的领跑，还有更多的行业在跟跑……所以希望大家学习过程中能够谦虚自省，同时也要坚定而自信。

谢小云表示，中国是一个“折叠”的社会，我们可以看到发展梯度的差异和不均衡，它分布在全国，分布在同一个城市的不同产业中。如果你看不到这些，其实你就不懂今天的中国。如果你看不到这些，你也很难找到真正的将个人的职业发展和国家的发展同频共振的航道。希望各位新同学，在浙大的课堂中，读懂中国。

彭华兵：企业的成长得益于当初在浙大EMBA的深度学习

浙大EMBA优秀校友代表，杭州怡丹生物技术有限公司董事长兼总经理彭华兵，分享了自己在浙大EMBA的学

习、收获和创业经历，与学弟学妹共勉。

在浙大EMBA充满激情、智慧和欢乐的求学时光至今在记忆中日久弥新，并持续赋能。

“我们身处一个暗流涌动的时代，困惑与焦虑正在全社会激发着对学习的渴求，唯有持续学习、终身学习、深度学习，才能成为我们把握趋势的信仰。我们是幸运的，能够在浙江大学EMBA的课堂里系统学习，帮助企业经营从战术上升到战略，谋定更清晰的发展蓝图。更重要的是我们在这里汲取精神力量，以智者的从容拥抱当今世界格局、政治多极化和经济全球化。学会观天下、识大局、知兴替、明得失。”彭华兵如是说。

彭华兵表示，在自己15年创业经历中，得益于在浙大EMBA的深度系统的学习，梳理企业商业模式，完成股权并购，实现了从流通到生产的二次创业，并先后与同学深度参与了几次股权投资，学会拥抱不确定性，提高自己的反脆弱能力、经营的意志力和企业追求卓越、基业常青的使命感。

培养引领中国发展的健康力量，充分体现了浙大管院在人才培养上的独特魅力和气质。这里有丰富的交流场域，帮助大家打磨一个更具价值、多样的人生体验。

“2014年来读书之前我曾是一个中年发福、生活极度不规律的人，但在EMBA加入飞鹰会，开始了奔跑，从西湖边

校园的5公里到10公里到半马、全马。最后，参加华语商学院第十届戈壁挑战赛，担任第二届飞鹰会会长，第三届浙江戈友会会长，搭建起无边界、跨院校交流的平台，积极传播健康力量。”彭华兵激情澎湃地说道。

几年来，彭华兵还和EMBA同学持续参与了甘霖基金助学、阳光助残、赈灾扶贫等多项公益活动，发起成立了杭州禾润公益基金会，短短一年多已募集300多万助学助教金，为共同富裕持续添砖加瓦。

彭华兵勉励学弟学妹们珍惜在浙大EMBA的学习机会，用知识的光辉驱散无知，用学习的力量探索未知，在危机中不断加强变革决心，在数字化和高质量发展驱动下，带着一颗求知真善、守正担当的心，以奋楫争先的士气和笃行不怠的勇气点燃未来事业发展的新征程。

培养引领中国发展的健康力量，充分体现了浙大管院在人才培养上的独特魅力和气质。这里有丰富的交流场域，帮助大家打磨一个更具价值、多样的人生体验。

胡建鸿:因为我是浙大人,我无比骄傲!

“20年前，浙大管院开办了EMBA项目，至今发展成为极具影响力的EMBA项目。同样在20年前，我怀揣激动的心情，踏入浙大紫金港校区大门，成为一名光荣的求是学子。20年后，何其有幸，再次回归浙大校园，成为一名EMBA在读生，可以继续聆听良师益友的教诲。”浙大EMBA新生代表、海兰时（海口）生物科技有限责任公司总经理胡建鸿在发言时表示，有幸两次进入浙大学习，激动心情难以言表。

胡建鸿说，浙大毕业后，从医药公司一线销售员做起，到现在成为一家生物医药公司的联合创始人，离不开当时母校的培养和教诲。

“离开校园多年，我越为母校感到骄傲。不必说985、211、C9、双一流；不必说125年历史、7大校区；不必说占地面积近700万平米、藏书近800万册；也不必说61位院士、15位资深文科教授、1位诺贝尔奖获得者、5位国家最高科技奖得主、4位“两弹一星”功勋奖章获得者；更不必说60万校友、280家主流上市公司。纯粹因为我是个浙大人，我无比骄傲！”胡建鸿表示。

胡建鸿认为，浙大是中国最好的大学，浙大管理学院是中国最好的管院，在这里读EMBA，是他的最佳选择，这里有最好的老师，最优秀的同学，最美的校园，还有最好吃的食堂。

“国有成均，在浙之滨”，他相信所有和他一样选择报考浙大的同学们，都将无悔自己的选择。



彭华兵
杭州怡丹生物技术有限公司董事长兼总经理
杭州市嘉兴商会会长 浙大EMBA2014春季班
新生第一课



胡建鸿
海兰时（海口）生物科技有限责任公司总经理
浙大EMBA2022级 1班

新生感言



张然美
浙大EMBA2022级 1班
微策略软件（杭州）有限公司
产品副总裁

来EMBA是做什么的呢？
当我申请EMBA的时候，好像有许多的考虑，但是当再次面对这个问题：为什么来浙大，毕业后要做什么样的人？我还是觉得不能特别准确的去回答。

魏江院长的讲话，格局之宏大，情怀之深沉，期望之殷切，发人深省。

魏院长谈历史，谈中国之现状，谈当前产业之挑战，他不断发问，在这种时代浪潮下，我们有什么理由不去开拓和创新呢？当他援引竺可桢校长的期望时，我感觉到对灵魂深深的鞭策：大学教育的目的，是要养成公忠坚毅，能担当大任、主持风气、转移国运的领导人才。

回顾来浙大学习的目的，我突然就觉得豁然开朗了。在未来短暂的两年半，我希望能与一群志同道合的同学，不断认识自己，不断挖掘灵魂深处对价值的追寻。

希望两年半之后的自己，会成为一个更好的人！



吴华铃
浙大EMBA2022级 1班
浙江康恩贝制药股份有限公司
高级投资经理

有幸在浙大EMBA中心设立20周年成为浙大EMBA新生，圆梦余杭塘河。

开学第一课，魏江院长介绍浙大EMBA除了学习商学，更要加强科技以及人文学习，践行德鲁克所提倡的博雅之学，让创新与学习成为生活。EMBA中心杜红主任在下午的入学管理要求中强调EMBA学习要以目标高度、见识广度、认识深度和自身大度这四度为方向，打开格局，争取成为一名公忠坚毅、能当大任、主持风气、转移国运的领导之才。

是的，EMBA是点燃梦想的火把，更是开启理想的钥匙。浙大EMBAer，让我们一起享受在浙大的美好时光，用求真务实的精神书写未来，拓宽生命的宽度！



吴建阳
浙大EMBA2022级 1班
阿里巴巴集团控股有限公司
专家

今天的开学典礼上内容很多，也很有意义。其中，最重要的是让我们端正了来读EMBA的目的。

读EMBA，不是为了赚钱，不只是为了拓展社交圈，也不仅仅为了个人事业发展，而是要修为自己、提升自己，进而为企业发展、人民福祉、社会进步和国家发展贡献力量……这对我们来说，实有醍醐灌顶之效！



张宪金
浙大EMBA2022级 1班
卧龙电气驱动集团股份有限公司
家电事业部总经理

当自己遇到瓶颈的时候不要瞎折腾，拿着旧地图，是找不到新大陆的！现在扫眼望去空白市场、空白机会、空白红利真的不多啊，所以我们要学会创新，学习创新。

在这个时代学习就跟吃饭一样，吃饭是让身体活下来，学习是让我们在这个竞争激烈的商业环境中不被淘汰。所以我来到浙大EMBA，投资学习，让自己变得更加有智慧，变得更加有方法，变得更加优秀！当我们力量不够的时候，先把我们的厚度积累起来，等机会来临的时候，就能奔腾入海！



马瑶
浙大EMBA2022级 2班
杭州会展集团
西湖博览公司总助

坐到开学典礼的会场里，我并没有想象中的激动，翻开笔记本扉页，看到竺可桢校长问“来浙大做什么”，“毕业后要做什么样的人”。

我也问自己，为什么来？要到哪里去？因为高考没上浙大的执念？因为需要一张文凭职场晋升？因为需要系统学习提高管理能力？因为想赚钱？因为想要拓展人脉？因为想要改变自己的习惯？因为想要获得信心勇敢创业？还是因为被人说这说那赌气？因为焦虑、因为变化、因为世界的不确定性？

也许都有吧，做管理以来，一直有一种身不由己的无措，有种孤独的焦虑感，甚至是有种焦头烂额的自卑，读大学的时候学的也是工商管理，那个时候没有实践，思考很浅薄，只是机械的背诵，往往也很难记住。工作以后便凭着初生牛犊不怕虎的孤勇乱拳出击。但跨过而立之年，经历工作跌宕起伏，问自己，你追寻的是什么？没有准确的答案，只能列一张人生数字表格用Key result搪塞自己，但Objectives是什么呢？

旅行者一号回望地球，只不过拍到一张暗淡的蓝点，在汪洋宇宙中，如同一粒微尘，我们人类，又究竟算得了什么呢？

如果大家注定都是平凡之人，那么走入自己的内心本身就有意，走完一段平凡之路也便是不平凡的了。

一个人也许是渺小的，一群人的力量却是巨大的！在有限人生路上和一帮志同道合的同学同行，互相激励、勉励、共同学习进步，给了我很大的勇气和信心。同学，我们一起，不要温和地走进那个良夜！



余建军
浙大EMBA2022级 2班
江苏优越纺织科技有限公司
总经理

聚是一团火，散是满天星。今天，灿若星辰的“新”浙大人，在“浙里”相遇了！在美丽的西子湖畔，开始书写属于我们的故事……

老生代表致辞，新生代表讲话，仿佛看到了一场新老EMBA学子的接力，而这交接棒便是沉甸甸的浙大求是精神，沉甸甸的社会责任，沉甸甸的未来希望。

魏院长的新生第一课，醍醐灌顶，“不惧未来已来，唯恐过去不去”，“积极创新，拥抱变化”，“顺应时代发展的潮流”，打开了我们的新格局、新思路。

杜主任的开班导读，带我们“重走”了浙大湄潭的西迁之路，越了解历史，越感觉到身上的责任，唯有不断学习，善于学习才能立于不败之地！

当今世界正经历百年未有之大变局，而我们庆幸，一起在“浙里”拥抱变化！感谢浙大，感谢管院，感谢EMBA教育中心，感谢相遇启真湖畔的同学们！



庞晓平
浙大EMBA2022级 2班
英孚教育中心
总经理

砾石流金的七月，我们来到西子湖畔，参加浙大EMBA新生第一课。怀着激动、期待的心情走进会场，见到了早就在微信群里神交已久的同学们，既陌生又新奇，立刻产生了融入一个新集体的温暖感觉。

魏院长的致辞开宗明义，阐明了浙大“求是创新”之精神，回顾了浙大筚路蓝缕的创业和发展经历。这种精神，既是浙大人治学的精神，也必将成为我们这些New ZJUers求学、执业和为人处事的精神。

魏院长在第一课中，从百年世界发展的尺度上，阐明了这三年疫情的冲击只不过是发展中的小挫折，根本无法阻挡中华民族崛起的道路。这个观点犹如醍醐灌顶般地解答了这两年困扰我的问题，更加揭示了我们接下来三年学习的意义，也就是通过学习、交流、感悟，真正实现自身格局、眼界的提升和知识边界的拓展，学会从更高的角度看待各类问题，掌握破局的智慧。

临别时，班主任得知我要长途驱车回家，说你真的是行万里路了，细算一下，即将开始的两年多二十多次奔波，恰好行程一万公里！真心希望在“浙”里的求学生涯，能不负两岁韶华和万里行程！



晁亮
浙大EMBA2022级 2班
郑州中达安和智能科技有限公司
总经理

作为一名创业老兵，我后来才知道创业过程中的多数管理理论都是陈旧的，环境在变化，能够找到适用于中小微企业生存的、有前瞻性的指导理论是多么的令人渴望。

我特别能理解创业为什么不能墨守成规、不能人云亦云，所以我们做细分，打破常规做创新。

浙大第一课，魏院长告诉我们为什么要来浙大，那一刻我豁然开朗。

1、浙大管院做为一流的商学院，它有最前瞻性的理论研究，它能理论指导我的“感觉”，我之所惑只是因为来浙大太晚了；

2、浙大鼓励创新，创新就能生存、就会发展、就有未来，这是中小微企业所急需的；

3、中国的未来看浙江，对我来说这就是方向！

浙里就是我心安处。



李亚楠
浙大EMBA2022级 3班
北京毕博信息技术有限公司
副总裁

听了魏院长及各位领导、老师和同学的发言，对我的震动极大，感触良多。

因为浙大管院通过了5大权威认证，又是国内外著名学院，所以在我之前的想像中，学院的各方面一定是非常西方化的，领导及老师的发言也一定是动辄全球如何如何，国际上如何如何。未曾想，每一位发言都是从浙大的历史出发，从中国自身的历史国情出发，饱含了浓浓的浙大情在里面。

再者，本以为针对职业人士的EMBA只是术上的传授，能力的提高，可魏院长的话让我激动万分，学院的最重要目标放在了育人，回到了教育的初心，格局一下打开了。无比庆幸自己成为浙大EMBA中一员！



浙大EMBA2022级3班

2022级新生画像出炉

这个行业首次进入前三

“拼了两年，终于如愿来到浙里”

“希望修炼心性，遇见更好的自己”

“希望在校园里重拾最美好的情怀”

“希望重启人生，点燃内心青春的火焰”

“希望与更多志同道合的同学交流学习”

“希望通过自己的努力为公司、员工、社会贡献更多”

9月开学季，每年此时，我们都会迎来EMBA新生，他们来自各行各业，有各自不同的人生轨迹和事业成就，但都怀着同样的成长信念和学习热诚，在“浙”里相聚，开启人生新的篇章。

浙大EMBA20年办学历程，见证了中国经济发展的关键时刻，也见证了众多困顿和艰难时刻。每一届EMBA学生都是中国经济发展浪潮中的一员，海明威说：每个人都不是一座孤岛，一个人必须是这世界上最坚固的岛屿，然后才能成为大陆的一部分。每一届新生，在“浙”里汇聚，都将是一幅新的图景。

2022级新生画像又有什么新图景？

2022级新生画像



来自这三个行业的学生最多 医疗健康行业首次排进前三

2022级新生中,来自制造业、信息科技、医疗健康三个行业的学生占63%,其中来自医疗健康领域的学生比例首次排进前三,占比11%,2021年则只占3%,商学院学员比例上升速度较快的行业往往也是发展速度较快行业。

企业类型



- 74% 民营或私人控股企业
- 9% 独资或外资控股企业
- 9% 合资企业
- 2% 国有企业
- 6% 其他类型企业

职务层次分布

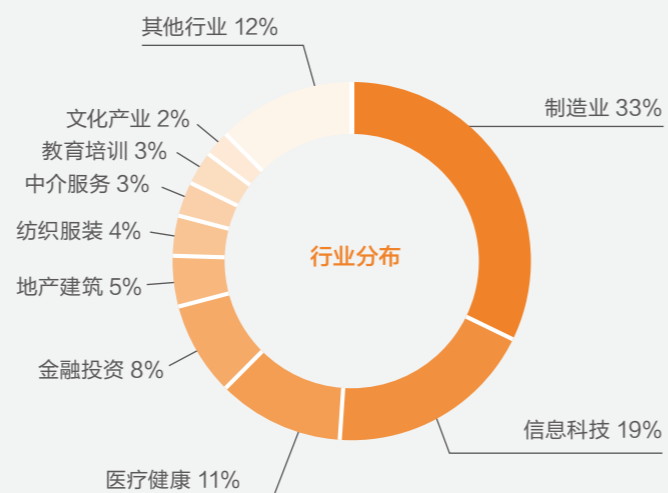


- 53% 董事长、总经理级别
- 31% 副总裁、副总经理级别
- 16% 其他高管

最高学历



- 8% 研究生
- 78% 本科
- 14% 高职高专



星座分布



据胡润研究院发布的《2022胡润全球医疗健康企业家榜》(Hurun Global Healthcare Rich List 2022)显示,中国以39位成为“全球医疗健康企业家的中心”;其次是美国16位,瑞士15位,德国11位,印度9位。中国企业家在这个百强榜的数量,差不多是美国、瑞士和德国三个国家加在一起。在中国500强最具价值非国有企业榜单上,医疗健康行业已经排名第一。

洞见，悟道，
引领新商业文明

+ 浙大企业家学者项目 + 新加坡管理大学工商管理博士 ZJU EFP+SMU DBA PROGRAM

10+ 院士
覆盖能源、计算机、新制造、新材料等前沿领域

20+ 国际商科教授
浙大、SMU、Stanford、MIT合作伙伴顶尖师资

100+ 实验室
与浙大国家级实验室等一流产研对接

● 博士学位申请：在完成浙江大学企业家学者项目2年核心课程后，需继续完成新加坡管理大学（SMU）对课程研究和论文的要求。最终由SMU颁发工商管理博士学位证书，浙江大学颁发课程结业证书。

项目咨询
洪老师：0571-88273026
吴老师：0571-88273523



▼
毕业季



通往光荣与梦想的道路， 从此烙上了“浙大人”这一 令人心动不已的称呼

金秋九月，自五湖四海来；今朝六月，向天南海北去；
曾记否，阳明桥下，碧波悠悠、静影沉璧；曾记否，启真湖畔，春和景明、岸芷汀兰。
回忆片段在此刻愈加清晰，眼眶忍不住地湿润起来。
幸有你我求是园里相伴，共度人生明媚青春一场。
在“浙”里的夏日，在离别之际，
用镜头定格瞬间，聊表依依惜别意，记录即将奔赴西东的你我……

导师寄语

魏江

浙大 EMBA《战略管理》课程教授，
浙江大学管理学院院长，教育部长江学者特聘教授、中国
科教战略研究院副院长、浙江大学全球浙商研究院院长。



首先祝贺刚刚毕业的EMBA同学们！百战归来再读书，曾经的求是园学习时光让大家体悟了求是之真谛、创新之华光，更是享受了思想之盛宴、宁静之生活。
智慧是永远之财富，期待大家转化为创新之资本、创业之价值，服务民族之复兴、人民之富裕，成为引领中国发展的健康力量，共同追求幸福的人生。

“

尊德性而道问学。浙江大学 EMBA 致力于打造真正的问学共同体。学习是一个永无止境的过程，EMBA 毕业既是一个学习阶段的结束，更是新的高阶学习阶段的开始。致知在格物，一切管理实践都是绝佳的学习场景。

望大家在未来的管理生涯当中，时刻保持学习的心态，将所学用于指导自己的管理实践，同时在管理实践当中不断反思来提高自己的认知，锤炼自己的思维，成为一股时时处处传递正能量的健康力量。

”

窦军生

浙大 EMBA《EMBA 论文写作指导》课程教授，
浙江大学管理学院副院长，企业家学院副院长，
浙江大学全球创业研究中心副主任。



韩洪灵

浙大 EMBA《战略性财务报表分析》课程教授，
会计学博士现兼任财政部内部控制标准委员会咨询专家，
审计署政府审计研究中心研究员，担任多家上市公司独立董事。



毕业，实为始业。求是园课堂上的点点滴滴，人生路上的精神家园，希望同学们在不确定性的伟大时代寻找确定性的未来！
人生就是一个不断选择的过程，在你每一次选择时，请辩证地思考：可估价的东西未必真正有价值，而有价值的东西却不一定可估价。

“

每一代人都有每一代人的使命。作为引领中国发展的健康力量，作为推动经济发展的重要力量，每一位 EMBA 毕业同学，与每一位浙大人一起，承载了中国崛起的光荣与梦想，也承载了让中国的发展更具有包容性的历史使命。

希望有一天，每一位由浙大毕业的 EMBA 同学，都可以自豪地说，作为通往光荣与梦想道路上的同行者，我们无愧于与那些曾经灿若星河的名字一道拥有“浙大人”这个令人骄傲的名字。

”

郭斌

浙大 EMBA《创新管理》课程教授，
浙江大学管理学院教授、博士生导师。



毕业寄语

陆丽莎：以星辰之名·赴山河之约，身为浙大人的骄傲！

李 宁：国有成均，在浙之滨，有幸成为浙大人，一生的荣耀，感谢老师和同学，不负光阴，不负使命

黄 斌：多年努力，可为浙大人，求是精神，伴我余生成长！

缪 苗：今天我们要重新出发，遇见更好的自己，明天我们还会相逢在成功的彼岸。

刘 玉：愿将两年多浙大求学的点点滴滴，都化作美好的回忆，永远留在心房。

程学奎：非常欣慰在年近 40 来浙大学习，在浙大这个学术氛围浓郁，大师辈出的校园里，呼吸知识，涤荡身心。过去几年的时间里，认真聆听大师教诲，仔细阅读学术经典，分享、探讨与复盘，进一步澄清了自己的世界观、人生观与价值观，让我受益匪浅。展望未来，自己信心百倍。我会时刻以一个“浙大人”，高标准地要求自己，求真务实，践行求是创新精神。



走过浙大的路， 未来的你一定更坚定更有方向

从仲夏到初春，从校园到云端，从相聚到离别……

两年的浙大 EMBA 学习时光，

给同学们留下的不仅仅是理论、实践的收获，

更是将管院“培养引领中国发展的健康力量”的价值观及“求是创新”的校训刻入灵魂。

疫情虽未散去，但告别的校园的日子如期而至。当大家一往无前继续逐梦中，回想在求是园的时光，能够被反复提及的是什么？能够一瞬间心领神会的往事又是什么？

与浙大结缘，是一种必然

梦想照进现实

“国有成均，在浙之滨”。作为国内顶尖的高等学府之一，浙大一直是我心中的梦想。如果梦想中的校园又正好坐落在你最喜欢的城市，我要做的就是努力让梦想更近一点，直至照进现实，而不是考虑要不要选择。

曾有段时间工作遇到瓶颈，每天穿梭于钢筋混凝土丛林的我，对这种迷茫和压力束手无策。突然在某个下班后的黄昏，独自穿过车水马龙，走进公司附近的玉泉校区操场，跟随正在夜跑的小伙伴们一起，迈开了腿，从此开启了一段从跑步小白逆袭到成功挑战半马的中级跑者。

每一滴汗水、每一次对于下一个更高目标的渴望和克服困难之后的喜悦，都变成了对抗那段迷茫岁月的最佳良药。直到现在，每当烦躁不安时，我都能想起每次走进玉泉校区，那一排排郁郁葱葱的高大梧桐树、充满力量的蝉鸣、操场上一圈一圈你追我赶、努力靠近目标脚步声……这是浙大带给我的宝贵财富，在我还未走进课堂感受思想碰撞



鲍结霞

2019 浙大 EMBA 创新创业综合班

的火花之前，她所沉淀的内涵就已化作疗愈人心的一草一木，深深感染着我。

认真做事，踏实做人

诸位到浙大来做什么，将来毕业后希望成为什么样的人？这是竺可桢校长对每一位浙大学子发出的两问。虽久远，仍能直击心灵深处。是啊，要成为什么样的人呢？随后在丰富的课程安排中，答案逐渐清晰。张钢教授声情并茂讲述浙大西迁历史，那些在炮火之下坚持讲学、席地而坐用树枝演练的场景，一帧帧浮现在眼前。困境中依旧保持对知识和真理的渴望，是对今天的我们最好的教导，也掀开了2019综合班良好学习氛围的序章。

带着非常开放的态度进行讨论，思辨

的过程与“求是创新”的校训不谋而合。转眼进入论文阶段，选题从最初只有模糊方向到课题明确，离不开导师一次次耐心对焦、抽丝剥茧地分析，最后形成具有清晰框架和研究方法的论文。论文写作阶段，是对2年多EMBA学习的回顾，也是重新梳理工作、实践中遇到的问题，进而严谨提出解决方案的过程。虽然吴晓波教授学术研究繁忙，但依旧会抽出足够的时间去评估学生的论文，并提出具有极强针对性的修改意见。不止如此，在平时与他讨论一些具有争议案例时，总能从吴老师言简意赅的话语、温暖而坚定的眼神中感受看似简单却不容易做到的健康力量——“认真做事，踏实做人”。

“原来还可以这样”

即将毕业，很多不舍，但没有遗憾。这两年多的学习生涯，有可爱的同学们陪伴，也丰富了我们原有的生活。2019综合班，朝气蓬勃，百战归来再读书，每个人都在职场摸爬滚打十余年，有自己习以为常的价值观和处事方式，意外的是我们没有带着“你怎么会这样？”的质疑，而是用“原来还可以这样！”的欣赏态度拥抱彼此。

开放的态度，也让我们收获了珍贵的友谊，我们共同学习的这两年多，见证了疫情、战争，面对百年未有之大变局，互相交流自己的思考。虽没有标准答案，但每一次畅谈，都让我们拥有一份力量，对抗迷茫。

正如在浙大的学习，虽不会教给我们解决问题的万能答案，但却于潜移默化中，形成一种正向的思考方式，这就够了！生活也许就没有标准答案，而“学习是一种生活方式”。

“树我邦国，天下来同”一起齐唱校歌的画面再次浮现，终生学习，持续精进，有你有我，未来可期！

建立“非线性”思考逻辑

让学习成为一种方式

毕业季终到了！两年多的学习时光转瞬即逝，时间虽短也长，短的是同窗两年，光阴似箭；长的是同学情谊，老师传道授业所解之感，都将常念于心。

在“浙”里最大收获是：知道了自己所不知道的是什么！张钢老师的《管理哲学》告诉我们中国的企业要找到文化之“根”，在学习商学课程时要将“道”与“术”真正融合，韩洪灵老师的《战略性财务报表分析》让我理解企业商业模式、洞见企业价值创造的过程，对我来说曾经枯燥的统计数据里，隐藏着探究企业发展脉络的密码……



卢金芝

2019 浙大 EMBA 创新创业综合班

在浙大 EMBA 课堂上，重建了我缺失的管理学知识体系，这让我经常回味魏江院长在开学第一课里说的：“让学习成为一种生活，幸福的方式，打开我们的思维，建立‘非线性’思考的逻辑。”毕业时回头看，课堂教会我们的财务知识、辩证思维、分析模型，或许在未来的实务中只是被选择性记忆，但是因此形成的思维方式和视野角度将影响久远！

百战归来，读书更可贵

我们班是一个纯粹且上进的班级，大家成熟却不失天真，聪明有为却又求知若饥、虚心若愚！大家一起上课讨论、漫步咖啡馆、游学参访，与日俱增的默契与越来越深的友情让我们更加珍惜每一次相处的时光！在这个班级，总有人刺激着你的进取心，总有别人的长板值得学习，总有人在你遭遇困境时候默默帮扶……大家传递着蓬勃向上的正能量，会一直伴随每个人的记忆，是我们今后追逐梦想的道路上更坚强的后盾和更纯粹的动力！

浙大的求学生涯给了我最重要的注脚：求是。对于“勤学、修德、明辨、笃实”这一价值观的解释也可以是：做好眼前事、善待身边人、怀抱感恩、秉持热爱、坚定目标！这何尝不是另一种平凡却饱含力量的注释。感谢浙大赋予理性的学术思维、感性的追梦情怀和沉思的力量，也借此感谢所有导师们，他们不仅是我们的引路人，更是成就学术以现实意义的托举者。凡是过往，皆为序章。毕业并非终点，而是我们共同的起点。即便我们将继续奔赴各自不同的人生，依然期待下一站相遇！



青花郎

赤水河左岸 庄园酱酒

云贵高原四川盆地接壤的赤水河左岸
有座美丽的郎酒庄园
孕育出庄园酱香白酒——青花郎
青花郎
赤水河左岸 庄园酱酒



建议零售价：
1499元/瓶

郎 | 郎酒股份
LANGJIU LTD.



校友协会

第十三届“水井坊”杯 全国名校EMBA网球精英赛

南方赛区赛事在杭州精彩落幕

商学院企业家之间的网球PK是什么样的？11月19日的杭城热闹非凡，激情洋溢，除了有一年一度的群众性体育赛事杭马开跑，更有一场跨越大疆南北的精英对决在黄龙体育中心、三维网球场等赛场上开战！



由全国名校EMBA网球联盟主办的第十三届“水井坊”全国名校EMBA网球精英赛南区赛于11月19日在此启幕，来自南方高校的15支队伍近200名队员齐聚杭城，上演了一场激烈精彩的网球盛宴。

在简短而隆重的开幕式上，浙江大学管理学院党委副书记李文腾首先致辞，他对前来杭州参赛的各支代表队表达了欢迎之情，祝愿大家赛出风格、赛出水平，他同时还表示作为东道主浙江大学竭力为赛事的成功举办提供所有保障。成都水井坊高端白酒销售有限公司总经理陈全表示水井坊和全国名校EMBA网球精英赛的深情结缘，以网球为载体，更好促进EMBA人群的体育交流和互动。

此外，出席开幕式的嘉宾还有浙江大学EMBA教育中心主任杜红、浙江大学EMBA教育中心主任王剑、浙大管理学院发展与联络中心副主任毛冉等。

经过激烈的角逐，最终，在南方组精英组比赛中，长江商学院获得冠军，中欧国际工商学院获得亚军，南京理工大学获得季军。厦门大学获得同乐组冠军。

“这是全国名校之间EMBA延迟了一年之久的相聚。”全国商学院网球联盟秘书长殷涛在采访中表示。据他介绍，受疫情影响，原本应在2021年举办的赛事延迟了一年，今年的比赛与往年相比，在赛制上有一些变化：今年的比赛分为南区赛和北区赛，南区赛由浙江大学EMBA网球协会承办，共邀请了来自浙江大学、复旦大学、西安交通大学、上海交通大学、同济大学、南京大学、南京理工大学、中国科学技术大学、哈尔滨工业大学、武汉大学、厦门大学、中欧国际工商学院和长江商学院13个学校的15支队伍前来参赛。

此外，应各学校要求，并兼顾公平，今年比赛采用团体赛的赛制，每支队伍共包括两对男双、一对混双、一对常青组双打共四个双打组合，各小组先进行组内单循环赛，取前两名出线；各半区内交叉淘汰，相邻两组交叉互打；半区半决赛隔号位交叉。小组赛出线的队伍进行精英赛，比赛将决出冠亚季军给予奖励，同时定出八强名次；小组未出线的队伍自动进入同乐组比赛，获胜者将给予奖励。“今年开始比赛还进行了商业化运作”他说，水井坊携手全国名校EMBA网球精英赛，也将作为长期赞助商



“浙”里健康力量 第四届浙大EMBA校园文化节

从8月到9月，从夏末到初秋，
持续了一个多月的浙大EMBA第四届校园文化节终于圆满落幕。

秉承培养引领中国发展的健康力量的宗旨，浙大EMBA校园文化节，从2019年第一届开始到今年第四届，参与人数与班级逐年递升，已然成为加速新生融入班级，校友交流互动，协会纳新团建的大型活动。

校园文化节也为EMBAer打开了课堂以外的展示舞台。从中我们看到了EMBAer的多才多艺，顽强拼搏，团结一致，热情有爱的一面……

冠名支持。

今年，他也作为复旦一队常青队队员参加了比赛。从2008年全国名校EMBA网球精英赛创办至今，他是年年参加，一场不落。在他看来，网球与其他运动的不同之处在于，它绅士、讲礼仪、有活力。对于比赛的未来，他也谈了几点希望。“希望更加标准化，队员实行注册制，分比赛更纯粹、更标准；可以走向世界，与世界名校携手，让比赛的道路更加宽广和辉煌；希望依托EMBA的平台，学生们可以更快乐更阳光，同时，企业家们也可以在此共享经济成果”他表示。

浙江大学EMBA网球协会是今年赛事的主办方，派出两支队伍共计20人参加比赛。难得和激烈，是参赛队员们的共同感慨。“从2020年上半年申请，到延期至今举办，坚持办赛就像怀胎23个月一样艰辛和不易”。浙江大学队的两位左手明星队员吕明毅和薛敏都颇有感慨。从小就是运动健将的他们都是网球的狂热分子。比赛的激烈，也是他们今年参赛的一大感受。近年来，网球运动日益走红，越来越多的年轻人加入进来，对手们的实力也在不断提升，赛事质量也越来越高。他们感到了压力，但也觉得很欣慰。

“是对决，是聚会，更是友谊”。来自中欧国际工商学院的崔米雪和魏达林是奔跑在赛场上的外国友人。精彩的赛事、热情的款待和高校之间如回家般的情谊，让他们走下赛场后仍意犹未尽。从小在国外长大的他们，受环境的熏陶，都有几十年的球龄，说起今年的比赛、对手和杭城，都是连连称赞。但最令他们自豪和兴奋的莫过于摘得精英组亚军。

赛后的晚宴是庆功宴，也可谓跨越省域、国界的友谊宴。让明天更美好，让友谊地久天长，成为了EMBA大家庭的共同祝愿。

南区赛区获奖名单

精英组冠军 长江商学院	精英组亚军 中欧国际工商学院(上海)
精英组季军 南京理工大学	同乐组冠军 厦门大学

南区赛区单项奖获奖名单

最佳拼搏奖 西安交通大学	最佳男双 中欧国际工商学院魏达林、 南京理工大学朱程明
最佳组织奖 浙江大学	最佳混双 南京理工大学朱敏、 长江商学院孙晓冬
最佳进步奖 哈尔滨工业大学	最佳常青 同济大学杨宏春、 厦门大学许竞云
最佳服装奖 武汉大学	
最佳风尚奖 浙江大学	





乒乓球赛



高尔夫球赛



趣味运动会



篮球赛



羽毛球赛



足球赛





本届校园文化节根据好声音、趣味运动会以及6大球类运动的综合排名，角逐出了获得团队大奖的优胜团队，杜红老师、王剑老师以及毛冉老师共同为冠亚季军班级颁奖。

随后的晚会现场，参加的班级也展示了各自的风采，纷纷带来了精彩的表演！

22级1班的穿越时空汉服走秀；好声音选手的《说爱你》；22级3班火爆现场唱跳表演《Venus》以及合唱团带来的精彩合唱《萱草花》都把现场的气氛烘托到沸腾。

活动现场协会纳新也受到了新生的热切关注，而丰富的抽奖活动，也让到场的同学满载而归！

期待明年的校园文化节更加火热！



第四届浙大EMBA校园文化节积分总榜

班级	好声音	趣味运动会	乒乓球	羽毛球	网球	篮球	足球	高尔夫	总积分
20联队	10	8	10	10	0	6	0	7	45
20级2班	9	8	9	7	7	8	0	0	41
22级2班	6	5	8	6	6	4	2.67	10	35
21级1班	4	2	7	5	10	9	3.3	9	34
22级3班	7	10	0	0	0	7	9	0	33
21级3班	3	9	6	9	4.5	4	3.3	0	31.5
21级2班	0	8	0	8	4	10	3.3	0	30
22级4班	5	4	0	5	0	5	2.67	8	30
22级1班	8	4	0	5	0	0	2.67	0	16.6

总积分=好声音+球类最高三项积分+趣味运动会

感谢本届校园文化节

特别赞助商：泰祺教育、中国高山茶油、钱家香卤味、福共享、丰诺投资、夏首饮料、沐清轩文化空间





窦军生

浙江大学管理学院副院长
浙大EMBA行动学习研习社
共同创始人兼首席学术专家



创造无限可能 | 行动学习研习社

浙江大学EMBA行动学习研习社

浙江大学EMBA 行动学习研习社是在浙大EMBA教育中心的指导下,以社员企业案例为研讨对象,运用行动学习方式开展交流,践行“知行合一”理念,为社员提供持久的反思复盘训练、高端分享讲座、商务路演交流、合作发展联谊的平台。

旗下活动分为以行业精英分享为主的ALC TALK系列、社员自身案例为主的行动演练ALC CORNER系列、持续学习的ALC LEARNING系列以及社员企业的互动互访ALC INTERACTIVE系列。

开学不久,浙大EMBA行动学习研习社迎新活动隆重举行。浙江大学管理学院副院长、行动学习研习社共同创始人兼首席学术专家窦军生,浙大EMBA行动学习研习社共同创始人兼首席实践顾问陈长征与研习社新老社员们共同参加了此次活动。

开场之际,窦院长对新社员的加入表示热烈的欢迎,也期盼新社员能够为研习社未来的发展注入新的活力。

窦院长围绕“浙大EMBA为什么创办行动学习研习社”“研习社是如何运行的”“研习社成立两年多来都做出了哪些成绩”以及“研习社未来的发展方向”这四个问题,同在场的新老社员们进行了分享。在分享中,窦院长特别强调了“两个有机”,即:行动学习研习社是浙大管理学院“商学+”教育生态系统的有机组成部分;行动学习研习社是浙大EMBA第一课堂的有机延伸。

浙大EMBA行动学习研习社,聚集了不同年级、不同行业背景的同学和校友们,为大家提供许多参与企业经营的实践机会,推动理论和实践之间的良性互动。我们的老师、社员利用行动学习的有效方法,共同为企业寻找实际出现的管理问题的答案。同时,帮助每位同学在实践中,理解课堂中学到的管理理论,熟练使用分析工具。

窦院长鼓励更多同学参与其中,包括本科生、学术和专业学位的硕士生,还有博士生。在共同研讨和学习过程中,学术学位的同学可以为专业学位的同学提供必要的理论支持;而专业学位项目同学,尤其是企业家和高层管理者,可以为学术学位的同学们提供到企业实习的机会,也可以带领和帮助他们一起更好地洞察管理实践,进而形成双赢甚至多赢的局面。

最后,窦院长殷切希望行动学习研习社的社员们共同参与、一起努力,把研习社打造成特色鲜明、更有影响力的研学共同体!

致辞结束后,他与陈长征老师一起为新社员们佩戴研习社徽章。

新老社员都做了简单的自我介绍,纷纷表示要为研习社的发展贡献力量所能及的力量。

随后,行动学习研习社发起人兼首任秘书长陆丽莎对行动学习研习社做了系统的介绍。她表示,激发往届校友和在校生的有效联动,是研习社当下的一个非常重要的功能。研习社致力于打造知行合一、共同成长、无边界无终点的学习生态系统,聚焦社员组织的实际管理问题,共享智慧,共同成长。





陆丽莎 行动学习研习社发起人兼首任秘书长



冯学才 行动学习研习社副社长



陈长征 行动学习研习社共同创始人兼首席实践顾问

“ EMBA学习“无边界”和学员们学习“无终点”。“无边界”就是打破班级和年级的“物理”边界，同时通过实践应用，打破各个专业学科学习内容的边界；“无终点”就是终身学习。 ”

行动学习研习社副社长冯学才对9月份的新生共识班会做了简单的回顾。他用了一个非常贴切的比喻，骆驼是从沙漠来的，鸟是从天空飞来的，鱼是从水里来的，当我们面对同样一个猎物的时候，有些人想把猎物拖到岸上，有的人说弄到天上，还有的人说到拉到水里。

如何让来自不同企业、不同行业、不同成长背景的EMBA同学们，形成一个共同的班级目标，这是非常挑战的工作。正是采用了“团队共识”这种行动学习的方法，在非常有限的研讨时间内让22级新生四个班级十分高效达成了班级目标。

接下来陈长征老师展开了与新老社员们真诚对话。陈老师首先表示很高兴有这个机会与这么多的新鲜血液在一起，相信不断涌入的新势力一定能强力助推研习社未来更好的发展，实现当初创办研习社的初心。他带领大家回顾了研习社建立之初时提出的两个“无”，即EMBA学习“无边界”和学员们学习“无终点”。“无边界”就是打破班级和年级的“物理”边界，同时通过实践应用，打破各个专业学科学习内容的边界；“无终点”就是终身学习。

陈老师提到“学习”不能只是学习课堂的知识，而是要结合企业的管理实践，真正做到“知行合一”。最后，陈老师说：“研习社是开放和充满活力的，是一个能够把大家的能量聚集和放大的一个平台。”而不断加入的新鲜血液也能够保持研习社的活力，未来大有希望！

庄园洞藏 红运奢香



郎酒股份 LANGJIU LTD. 红运叁拾 · 建议零售价：4589元