

上海咨询信息 (月刊)

2013 年第 11 期
(总第 316 期)

主 办：上海市咨询业行业
协会

印 刷：上海欧阳印刷厂
有限公司

目 次

- 协会工作 •
 - 第十届上海市信誉咨询企业专家评审工作圆满结束
.....陈慧琴 (2)
 - 第八届上海青年咨询精英专家评审工作结束 ...胡小兰 (2)
 - 关于开展“2013 中国科技咨询协会咨询职业女性风采人物”
推荐评选活动的通知 (3)
- 行业动态 •
 - 上海市社团局召开“上海市行业协会行业自律与诚信建设
创建活动推进会”陈慧琴 (3)
 - 现代服务业国际高峰论坛在嘉兴召开
.....唐 勇 郭德利 (4)
- 咨询专论 •
 - 提升策略管理力王征宇 (5)
 - 美英日科技经费管理制度比较刘军民 (8)
 - 非审计业务“扩张”德勤向全方位咨询公司迈进
.....孙红娟 (10)
 - 从初创到管理：史玉柱对创业者的 5 大建议
..... Morgan (11)
- 专家观点 •
 - 快递、电商、金融：即将到来的物流三国拯迪 (13)
 - 中国将成为未来重要的全球创新中心王小莹 (15)
 - 上海自贸区的潜力肖耿 (16)
- 创新发展 •
 - 小烦恼带来的创新机遇 Farhad Manjoo (21)
 - 德国如此不同董金鹏 孙春艳 (22)
- 聚焦中国 •
 - 我国将大力促进健康服务业发展 (24)
 - 中国对世界经济的贡献 (25)
- 封二 •
 - 上海睿泰企业管理集团有限公司

· 协会工作 ·

第十届上海市信誉咨询企业专家评审工作圆满结束



11月7日上午在南昌路59号思南楼召开了第十届上海市信誉咨询企业评审会议。此次评审邀请了工程咨询、管理咨询、技术咨询的有关专家共9人组成了评审小组，按照《2011年度上海市信誉咨询企业（机构）评价指标体系》，对参评的咨询单位（机构）进行评审。

今年参评的2013年度第十届上海市信誉咨询企业（机构）的有54家，其中工程咨询26家，管理咨询18家，技术咨询10家。与上届58家参评相比，减少4家。其中，今年新参评的有上海东滩投资管理顾问有限公司、上海青蓝管理咨询有限公司2家。

专家们按照信誉咨询企业的评价指标体系要求，对他们在机构健全状况、咨询能力、经营状况、咨询业绩和水平、会员义务履行、案例及总

体评价六个方面进行打分。

分析表明，今年参评单位比去年下降6.9%，但企业总总评分比去年增长了5.5%。其中，机构健全状况增长1.6%、咨询能力下降2.3%、经营状况增长5.8%、咨询业绩和水平增长13.4%、会员义务履行增长1.0%。咨询能力下降的原因主要是企业的注册咨询专家（师）人员和培训投入比去年减少了0.4%和24.0%。

专家们认真仔细审阅申报材料、把握总体上下平衡，根据行业发展的具体情况，审议通过了第十届上海市信誉咨询企业名单。

经过专家评审通过的第十届上海市信誉咨询企业名单，将提交会长办公会议、理事会通过后，登报公告。



（陈慧琴）

第八届上海青年咨询精英专家评审工作结束

2013年11月7日，第八届上海青年咨询精英评审工作在科学会堂思南楼进行。本次活动共有16个单位参加，推选了27位工程咨询、管理咨询和技术咨询领域的优秀人才。

在评审工程中，参评专家仔细阅读了各单位推荐人选的材料，并进行了充分、认真的讨论，最后评选出10名第八届上海青年咨询精英，10

名第八届上海青年咨询精英提名奖。

评选出来的上海青年咨询精英和上海青年咨询精英提名奖的名单将由协会理事会审核通过后，以书面形式告知各获奖者单位。协会将择期召开颁奖大会，向获奖人员颁发获奖证书和奖杯，并将在有关报纸和刊物上进行宣传。

（胡小兰）

关于开展“2013 中国科技咨询协会咨询职业女性风采人物”推荐评选活动的通知

各会员单位：

根据中国科技咨询协会“关于开展“2013 中国科技咨询协会咨询职业女性风采人物”推荐评选活动的通知”的精神，为了充分挖掘发现更多活跃在咨询行业的优秀女性，促进女性咨询从业人员的职业发展，表彰女性对咨询业特殊贡献，展示优秀女性咨询专家的专业风采和典范，将继续开展“2013 中国科技咨询协会咨询职业女性风采人物推荐评选活动”。

本次活动主要由咨询机构自荐，各省市咨询协会进行初评，中国科技咨询协会组织专家评议的方式进行。

我协会组织本次活动，请有意报评的会员单位于2013年底前将初评资料报给协会，包括电子版（发送至邮箱 chq_chq2013@sina.cn）和纸质版本（用A4纸打印后加盖单位公章邮寄至我协会）。本次活动推荐表和评选的参考标准附件1（推荐和评选的参考标准）和附件2（“2013 中国科技咨询协会咨询职业女性风采人物”推荐表）可在协会网站（www.shact.org.cn）下载。

上海市咨询业行业协会

2013年11月6日

联系人：陈慧琴

传真：58882546

· 行业动态 ·

上海市社团局召开“上海市行业协会行业自律与诚信建设创建活动推进会”

10月18日下午，上海市社团管理局召开“上海市行业协会行业自律与诚信建设创建活动推进会”，各行业协会、商会、企业协会秘书长参加了会议。

上海市民政局副局长、上海市社团管理局局长华源、上海市社团管理局副局长徐乃平、上海市社团管理局管理处处长吴洁民在主席台就坐。

首先由上海市社团管理局副局长徐乃平作关于深入开展行业协会行业自律与诚信创建活动工作部署报告；随后上海市软件行业协会、上海市食品协会、上海医药商业行业协会作协会自律与

诚信建设的交流发言；最后上海市社团管理局局长华源作总结发言。

华源局长强调：随着我国政府职能转变简政放权，政府向社会力量购买服务的趋势、上海自贸区的成立、探索社会组织一业多会的实践，都为行业协会商会提供了更大的舞台和竞争的机制。政府要研究准备哪些职能放给社会；民政部门就要研究准备哪些行业协会可以承接相关职能。评判一个社会组织的社会能力的强弱、公信力的强弱、行业中发挥作用的好坏、引导行业自律诚信建设作用的大小，都是考察它的重要指标。

虽然上海的行业协会自身诚信建设总体不错，但在引导整个行业进行诚信自律建设还要花大力气。

华局长强调：1、加强协会自身建设。完善内部治理结构、加强依章办事能力、提高民办公会透明度。2、探索研究行业协会的社会责任。包括行业的社会责任和引导企业履行社会责任。建立一系列行业的诚信制度。3、发挥社会组织规范化评估的作用，促进规范化建设有序健康发展。

展。社会组织规范化建设情况作为政府购买服务评比的依据。

会议要求：各行业协会秘书处要认真讨论行业自律和诚信创建的有关文件；交流行业深入开展诚信自律工作的经验；开展行业创建诚信自律活动，总结上报。

协会办公室陈慧琴参加了会议。

(陈慧琴)

现代服务业国际高峰论坛在嘉兴召开

由商务部投资促进事务局和嘉兴市人民政府主办的“现代服务业高峰论坛”于10月18日在嘉兴市秀洲区召开。

到会现场有来自国家商务部、工信部的领导和中国通信工业协会物联网行业分会的负责人。会议邀请了上海市现代服务业相关行业的代表40多人参加了会议，上海市咨询业行业协会组织5家会员单位共同参加了活动。会议由嘉兴市秀洲区人民政府、嘉兴市科技局及北科建集团承办。

会议以“把脉现代服务业，助推嘉兴新活力”为主题，以“增强服务创新，促进服务交流，提升服务价值”为宗旨，结合解读中国(上海)自由贸易实验区的政策试点，以及在投资准入的管理体制、营商环境、贸易便利化等方面的探索，大力推进服务业向市场化、国际化、信息化和现代化转变，打造知名服务品牌，培育新的经济增长点，加快服务业转型升级，实现经济可持续发展。

会议由商务部投资促进事务局产业四部黄玫女士主持。商务部投资促进事务局副局长杨依杭和嘉兴市人民政府副市长柴永强分别致辞，对会议的召开表示祝贺。

工信部运行监测协调局副局长高素梅就“经济运行与现代服务业发展”的主题进行演讲。中国电子企业协会会长董云庭结合电子行业的特点进行了主题演讲：“现代服务业相关产业发展趋势预测及展望”。商务部研究院外资部主任马

宇就上海自贸区的建立对服务业发展的影响发表了自己的见解。

会议的演讲报告集中介绍了国外服务经济转型的背景与作用。全球的经济特点显现了工业经济向服务经济转型的大趋势，美国自70年代至今，第三产业占国民经济发展总量的78%，欧洲国家在70%以上。回顾国内的情况，仅北京超过70%，上海在60%以上，其余中心城市占比还是较低。现代服务业在我国有着非常广阔的发展前景。

要积极用好上海自贸区的外溢效益。上海自贸区的建立，体现了政府将市场主导权归还企业的意愿，将带动政府管理、海关、财政、税务对外对内贸易企业的巨大变化、加强上海自贸区产业外溢受惠区前端与后端链接，地区的经济发展将受惠于嘉兴，成为上海企业的大后方，进入上海自贸区的前站。

上海自贸区信息与技术的外溢，将进一步带来两地的互联互通，带来信息与技术的竞争，成为地区经济发展的动力。目前嘉兴地区是浙江省各地区中相对发达的区域，有相当数量的国外与国内较大的咨询企业落户嘉兴地区。服务业的外溢效应，将进一步促进当地现代服务业的发展水平。

嘉兴自古以来就是鱼米之乡，人杰地灵。地处长三角核心地带，东接上海、北临苏州、西接



杭州，南面是杭州湾，毗邻洋山深水港，是融入上海，接轨长三角的得力之地。高铁、高速公路的贯通，嘉兴已经实现了上海、杭州、苏州一小时交通圈。在嘉兴市区外围的县市是吸引制造业入住的黄金地带。嘉兴市城区住宅、医院、学校、商业服务业比较发达，是宜居城市，生活成本较低，易于吸引人才，留住人才。在嘉兴市秀洲区的地块上打造“现代服务业聚集地”具有与上海

和杭州等大城市竞争的优势。现在嘉兴正在着手研究如何运用自己靠近上海、靠近洋山港的优势，与上海自贸区对接。利用当地土地成本底、物流成本底、人力资源成本底的特点，接受上海现代服务业企业的辐射和转移。

此次会议的承办方北京科技园建设（集团）有限公司（简称北科建）是一家以科技地产为特色的大型国有企业。曾经建设过北京中关村科技商务核心区、中关村软件园、中关村生命园等知名园区。近年来，该集团在嘉兴市秀洲区投资100亿元人民币，规划建设建筑面积150万平方米的现代服务业园区已经引进了国家纳米科学中心、动漫产业的华映星球和厦门漫乐公司、中国电子集团公司第36研究所、北京国电通网络有限公司等知名企业入驻。

（唐勇 郭德利）

· 咨询专论 ·

提升策略管理力

上海东方投资监理有限公司 王征宇

在当今高速发展、日新月异的时代，每个企业都在积极寻求自身突破，如何拥有更为清晰的判断能力，合理有效地利用资源，从竞争激烈的市场环境中脱因而出并始终保持健康有序的发展，已经成为了一个重要议题。前不久本人有幸参加了由鼎鼎企业管理咨询有限公司在上海美仑大酒店举办的“如何提升策略管理力”的讲座，就一些学习心得，愿与各位一同分享。

一、四种思维偏好

HBDI 赫曼全脑思维模型将人的大脑分为四

类偏好：A. 以逻辑分析、事务量化为导向：这类人通常喜欢在收集事实资料后再做出决定，喜欢通过理性的逻辑思考引导他人。B. 以组织次序、计划细节为导向：他们愿意按部就班的生活，并根据实用、程序化的原则做出决定。工作中，像这样的“稳妥型自我”通常扮演的都是管理、组织或行政等角色。C. 以人际关系、感受、情绪为导向：处于这个象限的人都善于表达、敏感而且能够领会他人的需要。像这样的人大都是老师或者培训师，或其他可以帮助他人的需要善于表达的职业。D. 以想象与感觉见长：这样偏好的人都

是风险的承担者。期望打破常规,喜欢进行设想,能真正享受惊奇。

左脑思考(A、B类)的人和右脑思考的人在作决定的时候表现形式截然不同。左脑思考的人喜欢用井井有条的方式解决问题。他们会先作研究,列出清单,然后分析各种可能的解决方案。然后他们会对每种方案打分。他们还喜欢研究此前是否有人遇到过类似的问题,如果答案是肯定的,他们就会借鉴别人的解决方案。

右脑思考(C、D类)的人喜欢凭感觉寻找答案,最主要的特点是创造性思维。右脑不拘泥于局部的分析,而是统观全局,以大胆猜测跳跃式地前进,达到直觉的结论。在有些人身上,直觉思维甚至变成一种先知能力,使他们能预知未来的变化,事先做出重大决策。

思维偏好是人们在思维过程中形成的一种相对固定的形式,能影响人们分析与解决问题的行为与结果。无论是哪类偏好,都要了解自己的长处与不足。有些人非常务实努力,但有时偏偏却走歪了方向。有些人喜欢夸夸其谈,好高骛远但是却没有落地有效的行动作为支撑,成功也只能是昙花一现。

二、领导并非管理

通常,人们都习惯把管理和领导当作同义语来用,似乎管理者就是领导者,领导过程就是管理过程,而实际上,管理者和领导者是两个不同的概念,二者既有联系,又有区别。

管理通常是整合各种资源借助各种手段来达到既定的目标,注重做事,把事情做的既有效果又有效率,也就是我们常说的又快又好。同时比较注意细节,手段,技术的应用。它强调的是,管理者要运用相关的制度与资源,管好自己所负责的人和事。

领导更是战略的制定和方向的把握,管理必须服从于领导才能发挥效用。有一个例子是这样的,魏王想攻打赵国,季梁劝他说:“我在太行山下遇到一个向北走却要去楚国的人,我告诉他说:“你去楚,为什么向北走?”他却回答我说:

“我的马跑得很快。”我说:“马好,可是路走反了?”他说:“我的路费多。”我说:“即使路费多,但这不是去楚国的路啊。”他说:“我的马夫善于驾车。”虽然这几样条件都好,但是他这样走下去,只会离楚国越来越远而已。季梁接着说:“你常说要成为一个霸主,让天下都信服你。可是你却仗着大国雄狮想去侵犯赵国,以扩大领土与威名,这样下去离你的目的就越远,和那个想到楚国去,反而往北走的人一样。”魏王听了之后觉得很有道理,最后终于放弃攻打赵国的计划。从上述故事中可以看出,这个马车夫技术高明,是属于正确的做事,或许具有管理才能,也就是说,管理水平再高,也不能达到企业的目标,因为他是做不正确的事,这就我们常说的“南辕北辙”。

领导通常关注意义和价值,关注所要达到的目标是否正确,是否值得。如果说管理侧重技术和手段,侧重过程和方法,那么领导则侧重人文和目的,侧重结果和艺术。对于一艘没有航向的船来说,任何方向的风都是逆风,所以领导的意义便如同一位时刻能掌舵方向的船长。

三、以终为始的理念

俗话说:“好的开始是成功的一半”,但人们往往忽视最重要是先要有一个终点,而非起点。目标的价值不言而喻,他是指引我们通往遥远彼岸的愿望,也是追求美好生活的原动力。

以终为始的原则基础是:“任何事情都是由两次创造而成”。我们做的任何事都是先在脑中构思,即智力上的第一次创造,然后付诸实践,即体力上或第二次的创造。以建筑工程为例,在拿起工具建造之前,必须先有详尽的设计图;而绘出设计图之前,必须先在脑海中构思每一个细节。有了设计图,然后才有施工计划,这样按部就班,才能建筑施工。设计蓝图代表愿景,整个建筑过程均以它为准绳。创办企业也是如此,根据目标来确定企业的产品和服务,然后整合资金、研发、生产、行销、人事、设备等各方面的资源,朝既定目标前行。

“以终为始”是管理者和下属讨论并制定合理的整体目标，就是要清晰地告诉下属我们想要到达的目的地。管理者这样做了，下属就能理解自己工作的意义，就能使用自己的大脑，就能根据整体目标调整自己的动作，方能大大提高工作效率。

四、战术要配合战略

看过《三国演义》的人一定不会忘了三顾茅庐的故事，刘备礼贤下士，重视人才，三次恭请诸葛亮出山，可谓古代的第一伯乐。然而在这个故事中，却有一幕战略规划的好戏更加让人记忆犹新，那就是著名的《隆中对》。一个人的事业需要远景的规划，正如刘备一样，需要理清思路，才能一步步走向正轨，走向成功。企业的发展更加需要明确目标和做出有利于自己发展的战略规划，这样才能健康稳步的发展。

企业战略决定了企业的方向，从定义上看，企业战略是指企业或项目的主导方向与远景目标。古人说：“知人者智，自知者明”，在为企业进行战略规划的时候，首先要了解企业自己。企业究竟有何资源？有那些优势、劣势？企业能做什么？企业对项目和事业本身的思考等等。可以说，了解自身的资源对于战略决策至关重要。我们常常遇到这样的老板他们在某个领域赚了钱，捞到了第一桶金，却因为投资了另外一个自己完全不熟悉的领域而破产。任何领域的经营都有着自己的规律和特点，也有着许多不为外人所知的门道。因此，在企业想要转行或者进行多元化经营，进入自己以往没有从事和自己不熟悉的领域时，更要综合评估自己的资源和条件。

战术是什么？战术是解决实际问题的手段和方法，在战略的指引下，到底采用怎样的方法？做哪些事？就是战术的具体内容，也是战略的实施环节。那种“闭门造车”式的战略规划的成功率必然越来越低，真正有效的战略必然来自于市场、来自

于战术。市场结果总是离战术最近，每一个战术实施之后，常常可以看到业绩的体现。因此我们说，战术决定结果，决定企业的生存状态。

五、双赢才是全赢

一直以来，人们便视赚钱为一个“你输我赢”的零和游戏，但在真正的富翁眼中，他们相信一个人可以不靠卑鄙的手段而致富，你不用去抢别人的蛋糕来加大自己的蛋糕。他们选择一种“双赢”的策略，追求“你活我也活”，讲求彼此的和谐与互助合作。

在企业内，有些人通常只想到自己要成功，甚至不惜因此牺牲同事。不管这种行为是出于太过专注于自己的努力，还是因为感受来自同事的竞争威胁，结果都会伤害到部门和公司的整体利益，不论就短期或长期而言，都对公司不利。分享成果的另一个好处是，大家因此明白，公司不赚钱时，可分享的利润就减少，奖金也减少。结果是，因为大家的利益一致，所以方向一致，因此相互鼓励。“分享财富”的原则只要运用得当，没有比这个方式更管用的，虽然蛋糕，越分块越多，但同时它的体积也变得越来越小。结果，庞然大蛋糕里的一小块，还是远大于小蛋糕中的一大块。换句话说，你要百分之百拥有一块金块，还是要拥有一座金矿的1%？

六、尾声

企业要不断健康成长，领导者的策略管理力是关键。企业的每个成长时期都应制定与其外部环境相适应的目标，从而有步骤、有计划、有规律的发展。同时运用有效的管理手段，不断调整和完善，增强企业战略的可实施性和可控性，摆脱各种抑制企业成长的因素，推动企业进入新一轮增强环路，促进企业纵深发展。所以不断提升策略管理力是推动我们不断攀登高峰的有力保证，更是漫漫长路中照亮我们前行一盏明灯。

美英日科技经费管理制度比较

财政部财政科学研究所 刘军民

编者按：中国科研机构经费管理改革牵动着亿万中国人民的心，本刊上期转载了财政部课题组撰写的“科研管理制‘重创’国家创新力”一文。本期继续转载“美英日科技经费管理制度比较”一文，将为读者提供了解国外发达国家科研机构经费管理之一二，用以启示与借鉴。

美国

美国采取多元分散型科技管理体制，研发预算由不同联邦部门负责管理执行。在2011年的研发预算中，研发预算最多的部门为国防部（775.5亿美元）、卫生部（311.6亿美元）、能源部（112.2亿美元）、国家航空航天局（109.9亿美元）、国家科学基金会（55.7亿美元）、农业部（24.5亿美元）、商务部（17.3亿美元）。

在科研经费管理上，美国政府对大学和科研机构建立了基于科研活动全成本核算理念的经费资助和管理政策。直接成本是指与完成具体科研项目密切相关并可明确衡量的科研开支，包括项目科研人员和研究助手的部分工资薪金及附加福利、科研材料费、差旅费、设备费和分包合同费等。间接成本（indirect cost）又称间接费用或管理费（overhead），是指与特定科研项目不存在直接对应的支持关系，但在机构层面又为项目的顺利进行提供了重要支撑作用的支出。间接费用主要由设施成本和管理成本两部分构成，包括公用建筑和设备的折旧与使用成本、利息、运营及维护支出、一般管理支出、院系管理支出、赞助项目管理费、图书馆支出、学生管理与服务费、联邦政府提供的间接成本支出补偿（offset for F&A expenses）等。但招待费等项目不允许在科研项目成本中列支。科研单位间接成本的比例由其根据“A-21 通告（Circular A-21）”的规定，结合本单位的实际科研活动相关支出按年度进行核算，再与联邦政府资助机构通过谈判最后确定。“A-21 通告”是美国管理与预算办公室（OMB）制定的关于科研活动直接成本和间接成本核算的政策及操作指南。

美国联邦政府资助项目的间接成本率是指间接成本占修正后的直接成本的比率。修正后的直接成本是指除去设备费、资金资本支出、病人护理费、学费减免、租金成本、奖学金、25000美金以上的子项目以外的直接成本。从实际执行情况看，设施费用的高低、工资水平等（人员费是MTDC的重要组成部分）是决定间接成本率的重要因素。

据统计，目前美国大学科研间接成本占修正后的直接成本经费的比率大致在40%-70%之间。一般而言，由于公立大学会得到州政府经常性拨款经费的支持，因此间接成本比例较私立大学低10-20个百分点左右。

间接成本由联邦资助机构在拨付特定科研项目经费时捆绑下拨，并在项目拨款通知中对直接成本和间接成本分别注明。明确直接成本用于项目执行直接相关且可明确核定的费用，由项目负责人和项目组成员按预算使用，在项目申报、批准后需报送明确详细的预算，在完成时报送经费使用决算。间接成本根据科研单位与资助机构商定的比例，由科研单位统筹安排使用，不再需要给资助机构报送详细预算以及项目完成后的决算。

英国

英国科研机构一般根据经费提供方的要求并结合本单位发展目标来安排经费使用，管理上实行“项目制”，即由项目负责人具体执行经费使用管理，所有支出项目必须符合项目委托方的规定和依托机构的财务管理规定。

2005年以来，英国在科研经费管理方面实施了全成本核算（FEC）管理改革，试图计算出项目实际花费的全部成本，将科研成本划分为直

接发生成本、直接分配成本、间接成本和其他成本等。直接发生成本包括项目聘用的专职工作人员的费用,专门为项目购买的设备、消耗品费用,以及其他活动如差旅费等,直接分配成本包括几个项目共用的管理人员费、共同设备费等;间接成本指提供研究支撑的人员费用、事务性及行政人员的费用以及图书馆、信息中心等科研服务设施的费用。

以英国生物技术和生物科学研究理事会(BBSRC)对其研究机构资助项目的经费支出规定为例,项目经费支出分为4大部分:(1)直接发生成本。仅在该项目中实际发生的各项费用,包括项目所有全职和兼职人员的可审计相关费用,一般BBSRC会资助所需经费的80%;调研或会议等发生的差旅费用;3000英镑或以上的各类设备费用;日用品、出版、咨询、5000英镑以上设备租赁以及3000英镑以下设备购置等其他支出。(2)直接分摊费用。指项目使用其他共用资源而需要分摊的费用,包括:项目主要或协作管理人员分摊费用;不动产修建、设施使用等费用;技术服务等其他分摊费用。(3)间接费用。所有项目均发生的、基于估计的非特定费用,包括:学术活动、财务和行政等各种服务部门、实验室/学习资源、资本性总费用。(4)其他费用。例如,超过5000英镑的设备支出。

上述费用在研究机构的实际发生情况可以通过具体分析研究机构的支出成本来进行反映。以BBSRC直属的IGER(草原及环境研究所)为例,从财务报表具体分析各支出项目,员工成本是研究机构中所有支出项中最重要的一块。根据IGER2003-2005财年的财报数据,三年中员工成本稳定地保持在了总支出成本的52%-54%之间,员工成本包括了工资、社保金和退休基金。过去3年IGER员工人均年收入保持了持续增长,从23400英镑增加到32505英镑,增长幅度达到了38%,高于同期英国全国从业人员的人均收入18%左右的增长。英国公立研究机构员工收入无论从绝对数上还是从增量上均高于同期英国全国从业人员的人均水平。

人员费用是科研项目经费成本的重要构成,也一直是我国科研经费管理中的一个热点话题。在英国FEC改革中,提出了一套计算方法:一

是采用在一年中要求研究人员用一段时间填写工作时间表(timesheet)的方式,来测算科研人员某项目上投入时间的多少;二是采用一定计算规则折合算出该项目科研人员的科研工作全时当量(FTE)总和;三是根据全时当量总和计算出人员成本。科研人员全时当量(FTE)除用于计算科研人员成本外,也是计算机构间接成本的重要依据。科研单位为项目付出的其他间接成本如管理人员和图书资料的成本则按照上一年度的间接成本率来计算。

日本

在日本,科研机构从政府获得运行经费主要体现在为运营费交付金和竞争性研究资金。在国家预算中并没有特别规定运营交付金德用途,研究机构主要将这笔资金用于人员开支和业务开支(相当于我国的公用经费),日本政府近年来一直在努力增加竞争性研究资金的比重。竞争性研究资金一般分为直接经费和间接经费,但少部分研究项目只有直接经费而没有间接经费。

直接经费是直接面向研究人员的科研补助,只限于与科研直接相关活动的开支,如物品费、差旅费、薪金以及其他费用。其中,差旅费是指研究课题负责人、参与研究人员以及其他研究协助人员到国内外出差(收集资料、各种调查、研讨会、发布研究成果等)的费用(交通费、住宿费 and 出差补贴,酬谢金是指支付给研究协助(资料整理、实验辅助、翻译和校对、提供专业知识、收发问卷调查、收集研究资料等)人员的礼金、报酬、工资等费用(需要签订雇用合同时,研究机构为合同当事人);其他费用包括印刷费、复印费、照相和冲洗费、通信费(邮寄费和电话费)、搬运费、研究场地租赁(仅限于研究机构设施难以满足其条件的情况)、会议费、设备租赁费(计算机、汽车、实验仪器等)、机器修理费、差旅费之外的交通费、研究成果发表费(投稿费、版面费)。需要说明的是,直接经费不能用于改建和修缮建筑物等设施,不能购买桌椅和复印机等研究机构常备物品,不能用于处理辅助研究过程中发生的故事和灾害,也不能用于间接经费适用的范围。

间接经费是面向接受资助的研究人员所属研究机构的科研补助,研究人员在获得补助金后,

直接交给所属研究机构，作为研究机构管理所需的经费，可用于改善研究人员的研究环境，提高研究机构的整体研究能力。与直接经费相比，间接经费的使用范围较大，不但可用于研究成果专利申请相关费用（包括律师费、申请费和维护费等），也可用于支付研究负责人和研究人员的薪酬。但不论是直接经费还是间接经费，研究机构

每年都需要以固定的格式向主管省厅提交《实绩报告书》以说明经费的具体支出情况。

日本总务省统计局的统计将日本公共研究机构经费的内部支出分为人员费、材料费、有形固定资产购置费、租赁费和其他经费五大类。其中，人员费所占比例较高，达到 32%。

（来源：《社会科学报》）

非审计业务“扩张” 德勤向全方位咨询公司迈进

第一财经日报 孙红娟

日前，《第一财经日报》记者在对德勤大中华区新任 CEO 谢其龙进行专访时，他不断强调，德勤源于审计，但并不限于审计，而且其大中华区业务中，审计也仅仅占到全部业务的一半左右。从当前德勤的战略来看，并购、财务咨询等咨询类业务日后仍将保持并继续扩大在德勤的业务比重。

审计出身的谢其龙，在德勤从事了 18 年的并购业务，任期内，谢其龙一个重要目标是进一步扩大德勤的非审计业务在其全部业务中占比，“向着成熟市场非审计业务占全部业务 75% 以上的比例前进。”

从占比对半到三七开

长期跟踪四大会计师事务所业务的人或许知道“四大”的业务早已经从审计拓展到财务咨询、并购、风险管理，甚至市场营销等全方位的咨询服务，这其中当然包括德勤中国。

谢其龙表示，现在德勤大中华区的非审计与审计业务占比各半，其中非审计业务包括各类咨询服务类业务，比如并购过程中的财务咨询服务及企业风险管理服务等咨询服务类业务。而谢其龙仍在不断寻求进一步扩大德勤非审计业务的占比，“随着中国经济的进一步发展和中国市场的进一步成熟，客户对服务的需求更加复杂和多元化，中国的市场会向着成熟市场挺进。”他指出，在德勤英国、德勤美国和德勤加拿大这些成熟市场，德勤的非审计业务占比在 75% 或 80%，但

德勤中国的非审计业务占比则仅为 50%。

谢其龙告诉本报记者，多元化的业务模式对于平衡经济波动给事务所带来的负面影响具有重要作用。而长期跟踪中国市场的谢其龙坚信，随着中国市场的不断成熟，这块蛋糕会越做越大。“2020 年，中国将成为全球最大的经济体，随着越来越多的跨境投资出现，我相信德勤中国成为德勤第四大全球市场是必然的。”

本土化与国际化

德勤在中国市场具有很强的海外背景，并因此区别于土生土长的本土所。但德勤中国始终强调，转制完成后，德勤已经完全实现了本土化，从“所有制”而言与所谓的本土所在本质上并无区别。

“德勤中国的所有权属于所有中国合伙人，所以转制之后的德勤中国本质上是一家本土所，尽管我们有外籍雇员，这些外籍雇员有些是暂时过来辅助一些项目实施，这与中国的本土所雇用几名海外雇员没有区别。”谢其龙在接受本报记者专访时表示。

谢其龙表示：“目前德勤中国超过 96% 的雇员是中国人，即便是海外客户在到中国投资时也喜欢本土员工，因为他们更懂得中国市场，这与上世纪 90 年代时的情况已经完全不同，当时中国甚至没有开设会计和审计的课程，但现在我们有大量的本土人才。”

尽管谢其龙一直强调德勤本土化的努力，但

他并不否认德勤作为国际品牌所带来的特殊性，就是德勤的全球网络。从目前的业务来看，德勤的客户中涉及跨境交易的比较多，而纯粹的境内业务则比较有限。以并购业务为例，德勤主要的客户是境外投资者以及需要进行海外并购的中国企业，“之前中国企业在进行海外并购过程中不太使用专业的中介服务机构，但随着他们对该业务的认知加深，这个市场正在继续扩大，而德勤这样具有全球网络的服务机构则具备了天然的优势。”谢其龙表示。

据了解，昂贵的佣金费用或是企业在海外并购中不太使用专业中介服务机构的的原因之一。长期从事并购业务的谢其龙告诉本报记者，一般情况下，与中国企业合作的单笔并购业务，中介机构收取的佣金占比为总报价的5%~10%。

新任 CEO 的三把火

新官上任三把火，刚刚履新的谢其龙告诉本

报记者，他的日程里也有“三把火”。

首先是重组德勤中国的管理团队，“我们的业务越来越广泛，管理团队的规模以及运营的市场也越来越大，这需要吸纳更多的管理团队成员。重组过程中，我们会有更多的中国本土合伙人晋升到管理层。”其二是整合客户资源，发挥综合业务优势。谢其龙希望通过整合其不同团队的不同专长，能够为客户提供更加综合的服务能力。其三是整合成本，将后台服务部门集中管理。谢其龙考虑将后台支持部门转移到中国的中西部地区，从而降低成本。

10月17日，德勤在成都成立了其第17家办公室，并有可能将其与早前设立的重庆分支机构联动，培育成辐射整个中国西部地区的区域总部，成为继北京、上海、香港之后的德勤大中华区第四个区域总部。

（来源：《一财网》）

从初创到管理：史玉柱对创业者的5大建议

《创业邦》 Morgan

从“中国大陆富豪排行榜”上榜者到名噪一时的“中国首负”，史玉柱曾自嘲为“中国著名的失败者”。从巨人汉卡到巨人大厦，从脑白金到黄金搭档，从黄金搭档到《征途》游戏，史玉柱无疑是最具传奇色彩的创业者之一。

9月28日在襄阳举行的“隆中对·创业与人才”活动现场，史玉柱回顾自己的创业经历，谈了一些创业的经验及感受，敞开心扉与众人分享他的传奇经历和创业建议。

建议一：创业初期要聚焦重点，把一个产品做到极致

1989年，从深圳大学读完研究生，史玉柱开启了自己的创业之旅。

史玉柱把创业项目选在自己所熟悉的软件开

发上。他的四人开发团队用了8个月的时间，对开发的软件进行了完善。史玉柱记得，那时除了每天睡六七个小时的觉，几乎所有精力都花在软件的完善上。“创业最基础最核心的问题就是产品好不好，方不方便。”至今，史玉柱仍然对初次创业记忆犹新。他认为产品的生产没有问题，接下来最重要的工作就是营销，用最少的钱让别人知道产品。

当时，史玉柱想到了在专业媒体上刊登广告。他找到了当时中国唯一的专业化媒体中国计算机报。从未写过广告的史玉柱用3个月找到了写广告的窍门，并一炮走红。“有好的产品，好的广告，好的营销模式，市场自然就打开了。”史玉柱回忆，当时创业的启动资金只有4000元。在他看来，创业初期一定要紧盯项目，对选中的项目要聚焦、

聚焦、再聚焦，把自己的才智发挥到极致。

史玉柱说，创业初期最重要的不是资金，而是一个正确的商业模式，而具备决定性的是产品本身。“如果有好的产品，政府自然会支持，银行也会贷款。创业者潜心把产品和商业模式做到极致，就已经成功了一大半。”

建议二：尽量不要多元化，要抓住一两个行业做深做透

对创业项目的全身心投入，使得史玉柱积累了人生的第一桶金，在上世纪90年代初，卖软件一个月的利润就有上千万元。成功一度让史玉柱迷失了自我。史玉柱说：“幸福来得太突然，头脑发昏，当时就以为做啥都能成。”接下来，他将自己的创业大船开向了“深海”。

史玉柱开始涉足医药、化妆品、服装、房地产、保健品等领域，迅速构筑起自己的产业帝国。很快，史玉柱就尝试到失败的滋味，由于对不少领域并不熟悉，加之摊子铺得过大，不仅血本无归，还背了两亿元的债。

他总结道，企业尽量不要多元化，要抓住一两个行业做深做透，做成专家：“对证券市场来说，鸡蛋不能放在一个篮子里；但是对创业、做企业来说，鸡蛋必须放在一个篮子里，搞实业必须专业化。”史玉柱认为，在竞争日益激烈的今天，只有产品比别人更好，商业模式比别人更巧妙，走专业化道路，才能在自己最懂的领域，做深做透，超越对手。

建议三：失败的教训是最为真实的，低谷是成长的机会

告别了鲜花和掌声，史玉柱开始了认真的反思。“人在成功的时候总结的经验往往是扭曲的，在失败的时候总结的教训往往是最真实的。失败的时候要认真总结，避免头脑发热。”

一路走来，史玉柱认为一旦一个人的创业遇到困难，进入低谷，千万不要气馁，这恰好是上天给予的最好成长机会，“这时再认真地总结自己的行为、思维方式和公司经营，做好检讨，公司和管理者才会长高一截”。史玉柱说，在低谷的时候，要及时地总结。趁着低谷的时候，趁着

印象深刻的时候，制定规章制度。

此后，史玉柱经常召开内部会议，开展批评与自我批评，认真检视得失成败，总结完善提高。

建议四：注重企业管理的方法和艺术

第二次创业，史玉柱选择了保健品脑白金，在产品和研发都准备就绪后，营销却成了难点，史玉柱选择亲自带队营销和管理。“企业小的时候是靠战术，靠企业家亲自动手带领团队；但是做到了一定规模，一定要讲究管理方法及艺术；等企业扩张到了更大规模，管理也会力不从心，这时就要依靠企业文化。”

史玉柱直言，企业的管理其实就是用人，而人力的管理最重要的就是两点：员工在企业里能力能否得到充分发挥，给予员工的收入福利是否到位。为此，史玉柱逐步完善了公司的奖惩制度和激励措施，“只有当企业管理和激励机制建立完善后，才能留住人才和激发员工的潜能”。（可参见创业邦文章《史玉柱征战商场多年的十大管理心得》）。

建议五：创业内容要与爱好结合起来

出身软件工程师的史玉柱，玩游戏是他的偏好。因为喜爱，游戏也慢慢成为他事业的重要组成部分。“我适合打天下，守业不行，我就培养总裁、副总裁。”脑白金成功后，史玉柱就渐渐淡出了管理，但对游戏却总是爱不释手。慢慢地史玉柱从一个游戏爱好者成了一个游戏狂人。“每天不睡觉，酷爱游戏，做梦的时候就是游戏。”正是对游戏的喜爱，史玉柱投了2000万元成立了专业的游戏开发公司，开始玩自己的游戏。四年间，史玉柱几乎没用过手机，并把大部分精力都放在了游戏虚拟的世界里。如果发现游戏哪个地方不合理，即便是在夜里，他也会把研发人员叫起来，第二天就进行更新。

作为一个游戏玩家，史玉柱做的游戏有许多创新，也为他带来了一个月上亿元的利润。

史玉柱说：“我的事业与爱好高度吻合。如果你做的事业，你本身不喜欢，觉得很枯燥，就不要去做。”

（来源：《凤凰网》）

金融、电商、快递之间，一直在寻求机会跨界，涉足对方主营

快递、电商、金融：即将到来的物流三国

拯迪

物流是国民经济的基础产业，也是电商和零售行业赖以生存的必要配套，随着社会商品交易规模的扩大和消费金融的发展，物流领域成为下一个积累数据和衍生金融属性的行业。在这一方面，有远见的电商和金融企业已经开始谋划涉足，并开展大数据时代的物流战略。从传统金融机构的资金流，到电商企业的商品交易信息流，再到物流供应链的数据物流，三者如能合一，便能对整个社会单元或者细分行业获得详细的数据了解，从信贷需求，到信用审核，再到物流信息的分析预测，整个产业链的不同环节得以贯通。

从目前的竞争态势看，物流行业涌现出了三股力量，一股是传统的快递和运输企业，一股是金融行业，还有一股是电商企业，三者都有入局大物流的正当需求，也都是三国杀时代有力的竞争者。

物流重要性凸显

从官方协会的组成来看：在今年中国快递协会的换届中，发生了较大变化，这也是快递协会重要性升格的表示。以往是由卸任官员担任会长，今年则首次由在任的交通部副部长担任。此外，一个值得关注的细节是，快递协会的理事成员面孔大变，原来邮政占据多个席位，而今，金融、电商，甚至汽车业和印刷业都挤了进来。可见，高层对物流的重视程度在增加，而扎堆布局物流领域的企业和行业也在增加。物流在整个经济社会中的认知程度和重要性都在增加，也极有可能成为下一个具备互联网金融般的影响与号召力的新蓝海。

物流行业是目前发展速度最快的产业之一，年均增幅超过60%，在中国快递协会成立之初的2009年，快递企业才千余家，一年业务量不到20亿件，从业人员也仅10多万，如今快递行业的规模已经扩至一万多家公司，从业人员超过100万人，今年的业务量预计可突破90亿件，与民众生活休戚相关，已经成为必不可少的基础产业。

物流入局者的各自考虑

1、金融企业

中国银联（中国快递协会成员，由国内各银行持股）与物流之间的联系较少，关系也并没有电商与物流之间的联系那么紧密。但是，在具体的业务合作上，银联与物流之间有很大空间。作为第三方支付的银联商务，拥有线下POS机的收单业务，而在传统快递业内，物流的收费形式大多是通过现金交易完成的，并没有完全实现POS机刷卡收费。这一款市场很大程度上还是未开垦的处女地，随着快递行业的迅速增长，物流产业的收费业务必然会朝着便捷化和安全性的第三方支付渠道发展，银联作为线下最大的收单机构，必然不会轻易放弃快递收单这一业务，以获取不菲的手续费收入。

除了银联，银行也具有收单业务资质，作为一个很好的连接消费者和企业的渠道，银行完全可以在满足收单服务的同时提供一些其他的金融服务，比如便捷的小额支付，银行理财产品的销售以及银行客户的开发等，实现对这一渠道的多元化利用。在这一点上，金融业入局物流行业的

逻辑和入局互联网行业的逻辑是类似的：资金流虽然交易和使用频繁，但是需要借助类似电商和物流这种前端的渠道来实现其他两种数据的积累和用户的集聚。

2、电商企业

最开始，电商和物流是天然的合作者，一个提供具体的商品交易行为，另一个提供绑定的物流运输服务，两者在完成物品交易和运输的合作同时建立了密不可分的联系。在电商企业的物流战略中，主要有2种方式，一种是自建物流，如京东、苏宁、1号店、亚马逊等；一种是和现有传统物流企业合作，如淘宝和天猫专注于平台，将专业的物流服务外包给快递公司（顺丰、三通一达）。电商企业入局物流的意图十分明显：在提高物流安全性、服务质量的同时，实现电商平台对物流的自我掌控，并且尽可能降低物流成本，避免在物流领域内被快递公司掐脖子。

电商跨界入局物流，表现也分为两种，第一种是纯粹意义上的自建战略，如京东，完全采用自由渠道铺设快递途径，实现货物的自由运输，在货物运输拥堵的节假日能够实现对一般快递业的超越：效率更高，安全性也更好，并且能够成为京东价格策略的一部分。第二种是和传统快递公司合作，如阿里的“菜鸟网络”，虽然不自建物流，但阿里通过大物流网络的整合，实现对物流行业的进一步涉足、控制，为阿里的电商提供完善的后备支撑。一种是自己建设，一种是整合同时保持控制权。但两种方法的最终目的都是一样的，电商企业需要一个稳定、高效、安全的物流途径来满足电商业务的爆发增长需求，更关键的是掌握物流行业的数据，在大物流的数据蓝海取得主动权。

3、快递企业

快递公司，运输公司是物流行业的开拓者，在物流快速发展的今天，面临的威胁也较大。快递行业内部的竞争也相对比较紊乱，在大电商平台面前缺乏一个团结一致的声音。特别是快递行业在物流和货运量高峰期所表现出的失序和延迟，更使部分电商下决心自建物流。传统快递一

方面受到电商自建物流的挤压，另一方面也面临内部的竞争失序。

除了加强行业的一致性协调之外，快递行业也在利用自身的线下运输渠道和对终端配送渠道的掌握，开始布局电商，甚至是金融领域。比如，顺丰速运旗下购物网站“顺丰优选”于2012年5月份上线运营，随后，申通的电子商务网站“爱买网超”也悄然上线。

具体的考虑是：快递行业利润微薄，面对油价、人力成本持续攀高、快递公司利润率持续下降的现状，传统快递在夹缝中求生存。而利用多年成熟的物流体系和完善的配送系统，快递可以争取供应链的控制权，实现对电商业务的超越。

在不久的将来，快递业极有可能会谋划布局金融领域，利用快递掌握的企业物流数据和日常消费品的流动地点、频率、使用人群，开展对口的金融服务，如小额信贷、数据征信以及客户金融资源的深度开发等。

三国杀的表现

快递行业目前仍然占据着物流的主要市场份额，但在电商企业的自建物流冲击下，不可避免会失去一部分市场。而金融企业在物流行业的涉足上主要表现为金融服务，而非物流业务的冲击。从长期看，银行正在布局电商，表现为金融互联网化，银行系电商短期以涉足电商业务为主，对物流行业涉足较少，但可以提供配套金融服务。

所以，快递在物流行业中的实力目前还最强，是老大；电商是老二，发展迅速，和老大之间的差距在进一步缩小，服务质量也较好；金融是老三，目前还未开始，但发展潜力巨大，可以为老大、老二提供金融服务。

除了这种力量之间的对比，金融、电商、快递之间的三国关系还表现为：谁也不满足于现有的阵地，一直在寻求机会跨界，涉足对方的主营业务。比如电商做快递，快递做电商，金融做电商，电商做金融等，三国杀还不仅仅是物流领域，更是全方位的综合领域竞争。

（来源：《和讯网》）

中国将成为未来重要的全球创新中心

凤凰网编辑 王小莹

导语：自2005年走马上任之后，GE全球研发中心总裁马克·利特尔（Mark Little）从纽约——113年前在创始人爱迪生倡导下建立的全球第一个企业实验室的所在地，来到位于上海的GE在中国的研发生总部参观由中国本土科学家开发的最新创新产品展示。

让他惊喜的是，这个当年只有区区10人组建的小团队早已从当年简单的“中国制造”蜕变成不亚于集团全球其他研发中心的创新基地，从这里开发的尖端产品和技术所创造的销售额有半数是来自海外，而非中国本土市场，“它[GE中国研发中心]已成为GE皇冠上的一颗宝石！”利特尔叹道。

从“中国制造”到“全球驱动力”

跨国企业将生产线转移到发展中国家，以降低生产成本，这仍是很多人对国内众多外企在中国投资工厂及合资公司的惯常看法。如何从简单的“世界工厂”过渡成为具备独立研发能力的世界实验室，这不仅是国家“十二五”规划中所描绘的未来发展方向，也是国内学术界和相关企业需要攻坚的难题之一。

而在GE中国研发中心的展厅内，3D打印、智能医疗、工业互联网……这些近年来在国际科技界流行起来的热点概念如今正在GE公司分布在上海、北京、成都、西安和无锡等地150多个世界一流实验室所开发或实现着。

“在[GE全球研发中心]，研发工程师在工作同时也成为全球技术圈的一部分，挑战自己的科研技能，带来真正的改变。”利特尔对中国中心在GE全球各大研发中心中的定位做出如是评价。

而除了这些高端技术外，很多产品的设计灵感则来自于中国日益凸显的环境问题和国内市场最迫切的需求反馈。目前，除了位于上海的GE中国的研发生总部，已经建立了沈阳、成都和西安三大创新中心，分别负责能源和制造、医疗、油气和照明等多个行业的技术研发。

对中国广大的地方医院和基层卫生院而言，如何尽可能地让更多病人提供更全面的基础医疗服务，同时让医疗成本维持在可负担的范围内，

是当前面临的主要瓶颈。

据GE医疗全球技术研发中国总经理戴鹰介绍，成都CIC团队所研发的银河数字X光机，就是基于对国内体检中心和基层医院每天需要面对大量病人的现实考虑，通过对操作台和系统设置的简化，实现更好的易用性，使医生的工作变得更加高效，例如：医生摆位工作效率提高77%，体检中心1个上午的拍片量可由平均的130人提高到200人左右在保证高效和图像质量的同时，提供更良好的患者检查体验。

类似这样基于中国特殊国情所研发的产品不仅让本土研发团队获得多项专利，也得到了国际市场的认可。以银河数字X光机为例，中国团队申请了11项专利，并在半年内就获得了120台订单，东南亚新兴市场和欧美等地区也成为银河数字X光机的潜在市场。

说起由GE全球董事长兼CEO伊梅尔特从2008年起发起的ICFC（‘立足中国服务中国’的英文缩写）战略和未来全球研发的重要关注点，利特尔反复强调了两个词，“医疗”和“能源”。

目前，ICFC专项基金总额已累计达到2.5亿美元，并主要投资在医疗、清洁能源、水处理和工业检测等众多领域。

“我们的工作是为让天然气的使用效率更高，建造更高大、更节能环保的涡轮机，提供更环保的页岩气提取技术并通过液化和压缩技术使用天然气，生产更便宜天然气的技术将是未来的热点。”

服务国际市场的本土科技人才

在此前接受媒体采访时,利特尔曾提到了“反向创新”的概念:有别于以往外国总部统管产品设计和研发,只将组装和销售业务转移到发展中国家的传统模式,在全球化向更深层次拓展时,建立面向全球的设计研发中心,将产品和技术同时输往本土和国际市场,才是未来的发展方向。

GE 中国研发中心自 2000 年建立至今,当年分布在 GE 各大在华合资企业的技术人员如戴鹰、李枫等人,包括中国团队的带领者 GE 中国研发中心总裁陈向力,都完成了从一线技术研发人员到地区或部门管理者的成功过渡,而整个中国研发团队的规模也扩展到超过 3000 人。

“我们的研发目标其实是服务全球市场,集研发中心和供应链的所有力量为全球市场服务。”利特尔的看法代表了主要跨国企业近年来对中国市场定位的转移,而支持这一战略转移的坚实基础就是建立高科技人才储备库。

或许是基于这样的原因,GE 公司近期率先对中国本土的理工科人才现状做了一项调查。

根据这份由 GE 委托第三方机构调研后发布的名为《2013 中国理工科人才》的报告,许多理工科人才走出校园后缺乏实际工作需要的实践能力,或者在职业发展过程中未能得到职业导师引导其走向更高层次的创新或管理职位。这些问题如果未能得到企业的及时重视,很容易加重人才流失和转岗的情况。

有意思的是,包括利特尔、陈向力在内的众多 GE 研发部门高层管理者都不约而同地选择了同一家企业作为终身的职业选择,这从侧面也反映出大型跨国企业在人才“争夺战”方面确有其独到之处。

“中国的毕业生有很强的基础技术能力,我们希望能与大学建立更密切的合作,帮助他们了解企业的需求,及早与教授和学生建立联系,让学生一毕业就能适应行业需要。”利特尔表示。

而在多年前接受了中国和美国两国双重理工教育的陈向力,也对中国大学目前的研究水平给予高度评价,“无论是去欧美留学还是留在本国,学生们都能够接受同样高质量的理工教育。”

(来源:《凤凰网》)

上海自贸区的潜力

香港经纶国际经济研究院学术研究副总裁、香港大学荣誉教授 肖耿

作为李克强经济学的破冰一步,上海自贸区引发诸多关注。这是中国特区实验的又一次升级版?抑或仅仅是一次政策放松的局部实验?自贸区对于中国经济长期意义几何?如何防范自贸区金融风险?国际经验与上海自贸区启示何在?

香港与上海的竞争合作关系近年一直为外界瞩目。上海自由贸易区的最大意义在于开发中国跨境服务业这一潜力巨大的处女地市场,这将是全球经济的新前沿。自贸区不是零和博弈,对于这一历史机遇,香港的体制优势与上海的规模及

潜力优势互补互利,自贸区为二者强强联合提供了绝佳机会。

同时,自贸区涉及到全球金融新秩序,未来可能需要多元化的货币体系或超主权的国际货币。设想,如果上海自贸区将来成为世界上重要的离岸金融中心,可以像香港那样发行与 SDR 挂钩的上海自贸区国际货币。如果香港、新加坡、迪拜及其他离岸国际金融中心也有兴趣与上海竞争及合作,它们也可发行与 SDR 挂钩的国际货币。

上海自贸区的本质是什么？

上海自贸区是什么？不容易理解，有很多的混淆。它被认为是同时具备离岸及在岸性质的金融及经贸服务中心，但如何做到既是离岸又是在岸？我认为，上海自贸区的本质是借鉴全球市场制度，创建融入全球的跨境服务业市场。它是中国服务业市场开放和建设的一个战略步骤。

开放什么？建设什么？就是原来没有服务业市场（或者说法律不允许进入，市场需求受到抑制），现在允许创造这个新的市场、满足人们对服务业的需求。以前谁也不能做，国内也不能做，香港人外国人也不能做，现在法律允许上海做这件事，上海就有机会形成新的服务业市场、提供更多的服务及价值，香港也能有机会参与新市场的建设，进来提供更多的服务。这就是为什么上海建设自贸区不是零和博弈。这一点非常关键，因为这不是零和博弈，所以香港与上海之间可以形成良性的竞争与互补。

需要理解的是服务业市场是与商品市场有区别的。服务不同于实物商品，是看不见摸不着的。服务交易往往是由合约界定的（依据法律需要提供特定服务），与实物交易的传统概念不同。服务业，尤其是金融服务业，基本上是法律上的合约概念。最典型的例子就是金融衍生产品。衍生产品的买卖完全不同于实物商品。购买衍生产品获得的是在特定时间以特定价格买入或卖出某金融产品的权利，而非获得某种可直接消费的产品。在这样的非实物交易市场上，交易是通过法律承认的合约进行的，而合约的有效性有赖于其背后的产权基础设施，包括清晰的产权界定、规范的交易平台，及解决纠纷的机制。

从衍生产品的例子可以看出，服务业市场需要的物理空间有限，但需要非常清楚及可靠的法律空间及基础。首先，市场参与者必须获得法律上的许可，即有相应的法人资格（可以做什么、不可以做什么）。注册法人机构一定要有明确的地址及法人代表。中国内地现行法律并不允许某些机构的设立。其次，需要一整套制度，包括注

册机构、监管机构、仲裁机构等，这也不同于中国现行的法规制度。这就是为什么要在上海划出一片区域作为上海自由贸易区。如果没有这样一片区域，法律的问题就难以解决。在这一特定区域上实行与其他非试验区不同的法律制度，在此基础上才能创建融入全球的跨境服务业市场。

上海自贸区是离岸市场？还是在岸市场？

如何理解上海自由贸易区既是离岸市场，也是在岸市场？很多人认为这两者是矛盾的，难以统一的。离岸市场是与中国隔离的另外一套金融市场体系，允许境外机构参与；在岸市场是在中国金融、法律、行政制度下的金融市场体系，全国各地机构都能够参与。

两者显然不一样，如何共存？这就像中国对香港实施的一国两制，香港是属于中国的，但体制与中国大陆并不相同。这一点需要联系以上提到的服务与实物商品的区分。上海自贸区是开放服务业，而服务业的市场是通过法律界定的。例如一旦在自贸区内界定清楚可以做一个期货市场，那么这个市场既可以为离岸的客户服务，也可以为在岸的客户服务，符合法律要求资格的境内及境外机构都可以进入这一市场参与交易。

从中国国务院批准的总体方案中可以看出，上海自贸区开放服务业并不是完全的放开，什么都可以做，谁都可以来做；总体方案中明确规定了开放的六大市场（领域），针对每一领域的开放有非常明确的规定与限制。所以，上海自贸区的概念不同于传统上的开放试点，实际上是服务产品的开放。如果将期货市场类比于一个管子，一头联系着全球期货市场，一头联系着中国大陆；不同的服务产品就是不同的管子，管子非常明确地界定了产品市场，并作为渠道联系沟通全球服务市场与中国大陆服务市场。上海自由贸易区的试验就是建设一个个的跨境产品管道（即界定可开放的服务产品及市场）并使之发挥桥梁作用。金融产品需要明确的法律界定，并在完善的法律框架下受到监管（自贸区内的法律框架）；提供这一服务产品的机构需要上海自贸区内注册，

但实际上参与交易的客户可以是境外机构，也可以是国内客户（通过在上海注册的法人机构代理或分支机构进行交易）。

由于中国资本项目尚未开放，目前西方的全球金融市场并非实际意义上的“全球金融市场”，因为缺乏中国这一世界第二大经济体的参与。所以，不论纽约、伦敦，还是香港、新加坡，虽然都是非常先进的国际金融中心，能够高效地为除中国之外的全球金融客户服务，但它们都不能称之为真正的“全球金融中心”。同样，上海也不是全球金融中心，因为缺乏先进完善的跨境交易配套制度；但上海背后是庞大的中国市场，全球第二大经济体，全球 20% 的人口，具有庞大的市场潜力与内在需求，但目前大多跨境服务需求受到抑制。这就是为什么上海建立自由贸易区不是零和博弈，而会给各方带来巨大利益。

上海自由贸易区的最大意义就在于开发中国跨境服务业这一潜力巨大的处女地市场——对服务业来说类似哥伦布发现美洲新大陆，这将是全球经济的新前沿。从这一角度来说，抓住这一历史机遇，香港与上海合作，双方互补互促是可行的。

上海自贸区最大的挑战是什么？

机遇往往也意味着挑战。上海自由贸易区将从全球金融市场与国内金融市场受益，但同时也需要应对随之而来的巨大风险。在金融市场中，风险是必然的、无可避免的，没有风险也就没有金融市场。所以总体方案中各项开放的前提就是“风险可控”（更准确的说是“系统性风险可控”）。这才是自贸区建设最难的一部分。风险可控意味着既给予空间让市场参与者冒险与创新（才能获得风险溢价），又要避免失控或系统性风险（如美国的次债危机）。所以，这就需要建立一套能够适应高风险开放市场的市场监督管理体系。这正是上海市政府所强调的“政府职能转变”。

过去政府管理实体经济相对简单：没有产业，就发展产业；没有地铁，就修地铁；没有房地产，就建房地产。从计划经济逐渐转型到市场经济的几十年中，通过逐步放开各实体产业（不容易风

险失控），取得了巨大的成功；但如今剩下的尚未开放的都是棘手的硬骨头，例如金融服务业。这是因为管理开放的金融服务市场需要与传统思路下完全不同的政府管理，从投入 - 产出的增长模式转变为以建立与维护增长秩序为目标。不能再简单地按照“没有期货市场就建一个期货市场”的逻辑。期货市场风险一旦失控，导致系统性风险，整个国民经济垮台都是有可能的。但是，过多的监管与限制又会抑制市场本身的活力。金融市场没有风险就失去了生命力。这就要求监管者对高风险的金融市场的秩序有深刻的理解。在完全理解游戏规则及规律的基础上开放及创造市场。这正是上海面临的挑战。

如何应对这一挑战？经历几百年的摸索，西方市场经济体背后的制度基础已经趋于成熟，包括产权的界定、交易与纠纷解决，即产权基础设施。首先，法律体系能够对产权进行非常明确的界定；其次，有透明、公平、市场化的交易平台，保证交易自由顺畅规范地进行；然后，还需要公正透明的纠纷解决机制，确保产权得到保护。上海自贸区需要在这三方面学习香港、伦敦、及纽约。

香港的金融监管制度相对容易复制，上海可直接向香港金管局、证监会借鉴，采取他们的标准与规范。但较难的是法律体系。将来在自贸区发生纠纷时，是以上海的法律为准，还是参照国际惯例建立一个崭新的平台，让国际投资者和国内投资者都放心呢？我认为上海自贸区内可以设立特别国际仲裁法庭，聘请国际权威法官，从条文到律师、法官都参照国际准则创建。在这方面，香港与上海有广阔的合作空间。

香港与上海在自贸区的竞争与合作

那么，一旦上海自由贸易试验区成功开发出服务业市场（尤其是金融服务业）的巨大潜力，其与香港作为国际金融中心的关系如何？很多人认为香港跟上海是竞争关系，认为上海建自贸区会边缘化香港，这种观点非常普遍，实际上却不一定。正如上文所提到的，上海建设自贸区对香港既是竞争与挑战，更是机遇。我认为上海对香

港在短期内机会多过竞争，不会形成挑战，而在将来很长的一段时间内可能会出现良性的竞争。

任何金融市场都是彼此竞争的，正如伦敦的金融市场与纽约金融市场竞争，香港与新加坡竞争。香港在土地、人口、市场、及许多硬件方面已经落后于上海，因而需要与上海及中国其他城市合作，利用她的制度优势锁定未来发展的机会。

香港已经是全球最好的国际金融中心之一，也是最好的离岸金融中心之一。从这方面来看，上海与香港还存在较大差距。差距主要是从两个方面来看：一，从金融市场的产品来看，现在香港有很多产品在上海是没有的，因为在内地现行的法规下上海不能做；二，从制度层面来看，香港有一整套适应于完全开放的金融市场的成熟制度体系，包括金融制度、货币制度与法律制度等，而上海还有待建设加强。

成熟完善的体制是香港最大的优势。市场与政府正如硬币的两面，强大的自由市场经济需要适应这一经济体的强大的，只有政府更够提供的，公共服务。而香港的行政制度、经济制度、金融制度与法律制度共同形成一套完善的机制，在实践中证明是非常适用于一个完全开放的经济体（人流、物流、资金流、信息流完全自由）。管理完全开放的自由市场需要强大抗脆弱性的体制。在香港这样完全自由开放的经济体中，信息流、资金流、贸易流与人流波动剧烈。这种波动是自然的，却也意味着高风险，需要强有力的监管体制。政府监管的目的与作用是完善产权基础设施而让市场能够发挥其功能。

从这个意义上来看，今后相当长的一段时间内，上海还是需要向香港、伦敦、及纽约借鉴学习如何管理一个逐渐开放的金融市场。一旦成功学到了香港及其他国际金融中心的经验与制度，中国就有两个国际金融中心彼此竞争，从长远来看能够相互激励、取长补短。

沪港合作创建真正的全球金融市场

国务院于9月27日颁布中国（上海）自贸

区总体方案，在确认人民币资本项目可兑换、金融市场利率市场化的政策大趋势及大背景下，特别提到允许金融市场在试验区内建立面向国际的交易平台，逐步允许境外企业参与商品期货交易，鼓励金融市场产品创新。证监会也已经同意上海自贸区建设期货交易所，引入境外投资者参与，并支持自贸区内的衍生品境外交易。这与我四年前主持的一项有关上海建设国际金融中心的政策研究及建议一致。当时我们提出的是创建一个上海全球交易所上海全球交易所可以整合与中国有关的境外股票、债券、及期货的跨境交易，而将中国市场与中国之外的国际市场联通，形成一个真正的全球市场。上海全球交易所首先可以用外币交易，例如来自美国的证券就以美元进行，来自香港的就以日元进行，也可以用离岸人民币或在岸人民币，但需要增加交易成本。

上海全球交易所与产品管道的开放概念相符，管道的一端是可以允许中国的老百姓或机构通过上海自贸区的特别渠道进入自贸区的特许交易市场，而另一端与境外金融市场联接。具体操作方式可以是，内地机构或个人在自贸区内的金融机构特许开户，通过这个特许账户参与自贸区内金融市场的交易；为控制风险，法律可以规定内地机构或个人可以通过特许账户进入自贸区的金融市场（参与全球金融市场交易），例如特许账户里可以有美元账户用于购买美国市场的证券，可以有港币账户用来购买香港市场证券，但资金只能留在特许账户上而不能出国境。特许账户上的外币可以自由兑换为人民币，人民币也可自由兑换为外币在自贸区内进行特许投资交易，资本账户在境内实现可兑换。这样的安排符合国务院总体方案中“一线逐步彻底放开，二线安全高效管住，区内自由流动”的原则。内地投资者通过特许账户进行投资可能有赚有亏，但不论盈亏，钱一直都在账户上，不会跨境流动，大大降低资本跨境流动的系统性风险，也可以较好地控制资本项目的风险。

沪港合作可以在上海自贸区创建一个有中国及中国境外投资者共同参与的真正的全球市场。

沪港合作为人民币国际化及国际货币体系的创新做贡献

中国的长远战略是将上海建成一个与中国实体经济及国际贸易地位匹配的国际金融中心。其中人民币国际化是一个重要的组成部分。但我认为应该将“人民币国际化”改成“人民币正常化”，即人民币与美元、欧元、英镑一样能够在国际上正常流通使用，而不是用人民币代替其他国际货币。

我认为中国不需要急于在上海自贸区推进人民币国际化（欲速则不达），而应该充分利用好上海自由贸易区，邀请美元、欧元、英镑、日元等都到上海自贸区建立结算系统，允许其上海自贸区内自由兑换，甚至邀请各国及地区监管机构在上海设立代表处（特别是香港特区），与中国监管机构合作监管全球离岸市场的动态。世界上目前只有中国可以有足够大的人口、市场、及市场潜力来培育一个未来的全球离岸市场国际货币体系及其新秩序。

中国如果直接推销人民币国际化，要求其他市场用人民币进行期货交易（如金属期货、石油期货），首先是难度大（五十年之内，人民币可能都难以被接受为主要的国际储备货币），其次是美国、欧洲、日本、英国都会误解为中国是在向现有体制挑战，从而陷入被动。中国需要用行动来表示对现有的国际金融市场基本秩序的尊重，但同时也要为其缺陷及潜在风险有所准备并为改善国际货币及国际金融秩序作实质性的贡献及创新。

这里就涉及到全球金融新秩序。将来的世界会形成多级金融中心，可能需要多元化的货币体系或一种超主权的国际货币。中国央行行长周小川曾经提到以国际货币基金特别提款权（SDR）作为超主权的国际货币。例如，未来的

期货市场非常需要一个价值稳定、政治中性、国别中性、透明灵活、适应性强的、具有国际货币功能的货币（包括价值尺度、流通、支付、及储藏功能）。

如果上海自贸区将来成为一个世界上重要的离岸金融中心，它就可以像香港那样发行与 SDR 挂钩的上海自贸区国际货币。如果香港、新加坡、迪拜及其他离岸国际金融中心也有兴趣与上海竞争及合作，它们也可以发行同样的与 SDR 挂钩的国际货币。它们境内的商业银行都可以发行印制以 SDR 国际储备货币（目前包括美元、欧元、英镑、及日元；今后一定会有人民币）支撑的国际货币。使用 SDR 国际货币的金融中心的基准利率将是全世界主要储备货币基准利率的加权平均值，其加权值由 SDR 各货币的权重决定。这样的中性国际货币将比任何一个主权货币更稳定。而且，各个金融中心的相互竞争会确保其作为一个货币中介的市场服务质量更可靠。但是，这样的大胆创新只有将来在上海自贸区内才有可能实现。香港、新加坡、迪拜的经济规模不够大，而目前上海的制度环境还没有到位、规模还没有到位。美国、欧洲、日本目前不会对这样的创新有兴趣，但将来可能会支持，原因是承担唯一国际储备及交易货币对主权国是有很大成本的（如美元和欧元都难以通过贬值来刺激短期经济复苏）。

如果我在这里提出的大胆设想在将来有一线希望实现，上海与香港就应该尽早研究及部署，因为一旦这一设想成真，将给世界提供不可估量的正面价值及影响。香港的体制优势与上海的规模及潜力优势是如此鲜明地互补互利，而自贸区为二者强强联合提供了千载难逢的绝佳机会。

（来源：《英国金融时报》）

小烦恼带来的创新机遇

Farhad Manjoo

导读：Nest公司的两款产品示范了硅谷一条前景远大的创新路径：首先是找到亿万人群每天都面对的最恼人的平常问题，然后问：真的非得那样吗？

两年前，由一群前苹果工程师和设计师创办的新公司 Nest 发布了一款“智能”家用恒温器。对此，科技行业的反应是那种常见的、集体的先抑后扬。首先是不解：恒温器？谁会买恒温器？然后等有机会亲眼看到活生生的 Nest 恒温器时，不解变成了敬佩：恒温器！当然应该是它！

在 Nest 之前也曾有过联网恒温器，就像在 iPod 之前有过数字音乐播放器一样。但苹果公司 (Apple Inc.) 的音乐播放器和 Nest 公司的恒温器比市场上其他任何产品都聪明得多，所以看上去就像是行业的一次革新。

Nest 的恒温器并不指望用户通过编程把理想温度设定写进设备里面——很多用户从不这样做，所以把很多能量浪费在了不必要的制热和制冷上面——而是通过传感器和算法来“了解”用户的偏好并自己编程。这样便形成了一件因为创新反倒变得稀松平常的科技产品：你看着 Nest 恒温器心想：“噫，以前为什么就没人想到呢？”（不过价格不便宜，要 249 美元。）



（Nest “智能”家用恒温器自己编程并在你离开后自动节能）

前不久我不由得也问了同样的问题。当时 Nest Labs Inc. 的首席执行长托尼·法德尔 (Tony

Fadell) 给我看他们公司的最新发明——一个名叫“Nest Protect”的烟雾与一氧化碳探测器。和恒温器一样，Nest Protect（售价 129 美元）与其说是一件居家用品，倒不如说是一件现代主义风格的博物馆藏品。同样跟 Nest 恒温器一样，Nest 的烟雾探测器感觉也像是所在门类的一场革新。

但 Nest Protect 最聪明的地方不在设备本身。我更感兴趣的是它所体现的 Nest 式创新方法。Nest 以这两款产品示范了硅谷一条前景远大的创新路径。可以把它叫做安迪·鲁尼 (Andy Rooney) 式商业计划：首先是找到亿万人群每天都面对的最恼人的平常问题，然后问：真的非得那样吗？

我们为什么非要给恒温器编程？为什么非要看到出租车才能叫车？为什么不是通过手机上的一个按键呼叫最近的出租车就可以了？在流动快餐车买饭为什么非用现金付账？让商贩用他的平板电脑受理信用卡不行吗？或者更好地，让他的支付系统能够侦测你的身份、允许你把这顿午餐记到你账上不行吗？

在注意到一种普遍的烦恼之后，“安迪·鲁尼”式发明家会利用智能软件、精良硬件和联网能力，将烦恼转变为一种接近愉悦的体验。如果你装了 Nest 的恒温器，用 Uber 叫过车，或者用 Square 付过餐费，你可能就有过同样的感受。为什么这个世界不是一直这样呢？

Nest Protect 达到了同样的境界。法德尔说：“它们都是些曾经不受人待见的产品，跟我们小时候相比差不太多。” Nest Protect 有一个传感器看得到你，朝它挥手就可以解除误报。

你在家中安装多个探测器之后，它们就构成

了一张网络，这样如果客厅中的探测器嗅到什么问题，所有单元都会发出语音警告信息，告诉你警报响起的地点和原因。它还有一套全面的自我诊断系统，一旦设备上的某个部分出了问题，你都能够知道——不再需要记住半年检测一次看它是否在运转。



(Nest 智能烟雾探测器)

有些人或许会说，安迪·鲁尼式科技创新没有什么特别新鲜之处。毕竟发明家一直都在对着眼前的世界问为什么。确实如此，但正如 Nest 所证明的，现代软件和硬件的存在使他们能够以过去根本不可能的方式对问题采取实际行动。

以杰克·多尔西 (Jack Dorsey) 的支付公司 Square Inc. 为例。过去流动快餐车不受理信用卡的理由很明显——受理信用卡太繁琐了。然而一旦人们有了智能手机，技术上的障碍便不复存在。在这个时候，你便能够想到一个符合理想支付方式的系统，而不是一个因为技术没有跟上而按某种方式运作的系统。

安迪·鲁尼模式对于过去被科技行业忽略的部门（比如交通）尤其强大。过去几年，解决打

车、交通和快递问题的新应用、新设备大量涌现。这些问题还没有完全得到解决，但至少大家都在尝试。

另一个大有前途的领域是医疗。为什么及时预约医生似乎是一件不可能的事情？病历的查阅或转移为什么不能更容易一些？这个世界肯定不应该是这个样子的，对不对？难道我们不应该有有能力把它弄好？（例子：医生预约网站 ZocDoc。）

人们对安迪·鲁尼创新模式始终存在这样一种批评意见：它过分关注于中产阶级的烦恼。作为一个生活在硅谷的科技迷，我想解决的大部分问题可能都显得浅薄：我想零售店提供当日送服务；我想餐馆允许我用手机付账；我迫切希望手机能够引导我前往附近的露天停车场。同样，Nest、Uber、Square 和其他热门新公司看上去确实是在为富人的问题提供高级解决方案。

但那是短视的。法德尔说，Nest 的恒温器可以为人们省掉一年多达数百美元的能源成本，Nest Protect 将误报的烦恼最小化，可以帮助救人性命——所以不只是一种高端玩物。

而且别忘了，数字创新的价格往往会随着时间的推移而下降。今天 129 美元的烟雾报警器到明天就只需要一半的价钱，随后的价格还会越来越低。到那个时候，这样一种情形就不再显得没有价值：一群富裕创业家看着当代世界问，为什么一切都是如此不可忍受？

（来源：《华尔街日报》）

德国如此不同

《中外管理》 董金鹏 孙春艳

单独因素的整体效应让德国与众不同，在这种充满活力的生态体系中，大小企业都可不断壮大。

2008 年金融危机后，德国的表现令人惊讶！它不但是少数几个保持增长且存在贸易盈余的国家，而且在就业、财政状况和股票市场等方面表

现出色。这一切到底源于什么呢？我认为，可以总结为三大原因，即德国的社会政治体系、健全的产业政策以及全球领先的企业。

自由与平等结合的制度

第二次世界大战以后，德国逐渐形成了社会主义市场经济制度。这种制度在享受自由市场带来好处的同时，仍要对自由市场加以限制。限制是为了造福整个社会，尤其是帮助处于弱势地位的人群。

这种追求社会共识的制度，在保持企业和劳工利益同步增长方面发挥了重要作用。在过去的10年里，德国罢工数量与劳动力成本增加都相对较低。此外，在1999-2005年，德国对劳动力市场和社保体系进行了改革。在此期间，政府虽然降低了失业救济金和养老金数额，但同时提高了劳动力市场的灵活性，加强解雇保护，使得德国可以保留更多低薪工作。

但有效的劳动力市场还要归功于德国双轨制的教育培训和教育体系，它为我们带来了世界上最高质量的劳动力。这种体系成功的原因在于，企业参与培训的每一步，从设定技能与课程，到将受训人融入其生产过程。这意味着学员从一开始就与企业接触，那么之后对企业的忠诚度就会很高，离职率也就大幅降低。员工的稳定和技术的积累，将增加企业的创新能力，因此我们可以看到，德国的创新通常来自车间。

中国可参考德国社会市场经济模式，因为这种模式将市场的相对自由性与社会平等性结合在一起。对于中国而言，采取这一模式将能引入更多竞争，并能逐渐改善其社保福利体系。同时，对于企业和员工而言，在薪资方面拥有更多的自主权，以及更开放的教育体系，让更多人可以获得专业或学术培训。

鼓励创新的产业政策

数年前发达国家开始“去制造化”时，德国就一直在积极发展制造业。因为德国人相信，有了制造业才能够带动创新和直接投资，并且能够

带来高附加值和高薪的工作。

为了鼓励制造业的发展，政府对基础设施进行了卓有成效的建设。在全球基础建设方面，比如港口、机场方面德国都排名第一。除了硬件之外，德国的科研环境也非常优越。在德国，大学占了所有科研的20%，企业占了所有科研的60%。政府还支持产业集群，鼓励合作研究、技术转让以及新产品开发。

德国的产业集群非常强大，是一张复杂的合作网，企业可以与供应商、客户、大学、研究中心、职业学校甚至竞争对手合作。这种紧密合作推动持续密集的创新活动，德国工业因此可以升级价值链，提高生产力，因此更具创新力和竞争力。巴伐利亚是一个很好的例子，它不仅仅关注新的行业，同时关注相关的研究、培训，以及新企业、新业态的相关信息，比如新材料和与生物、生计相关的行业。

然而德国企业业务组成是非常分散的，而且覆盖行业也非常广，包括汽车、机床、机械以及其他各方面的科技领域。像林德、西门子，80%以上的业务都是来自德国以外的地区。为此，德国在80个国家建了超过120个德国外贸中心。德国非常重视商展，德国汉诺威、法兰克福的一些商展都是大家非常重视的知名商展。

虽然政府支持不是成就制造业今日成功的唯一原因，但政府如果在制定经济和税收政策过程中，忽略制造企业的利益便是十分不明智的做法。政府确保中小型企业获得平等的法律与行政待遇，这意味着他们将被纳入公共调研项目和政府投标中，进而推动创新与研发。

全球领先的企业

另外，就是德国有许多世界一流的企业，并且这些企业的竞争力都非常强。全球一流的德国企业既包括西门子和大众这样的大型跨国企业，也包括1200家左右的“隐形冠军”。这些“隐形冠军”规模虽小，但高度专业，其中一些企业历史超过100年。这两种类企业并不完全割裂，他们在多种项目上进行合作，有些小型企业甚至跟

随大型企业进入新市场，创造协同效应。

很多德国中小型企业都是高度垂直整合的，但是他们所在的市场通常都比较小。因此，他们需要成熟的技术与定制化，以客户为导向以及与客户合作因而也显得更为重要。这对于小型灵活且知道自身特点的企业而言，非常容易实现。他们的业务重点关注驰名全球的德国工程技能和“坚持细节”的理念，以及创新技术和产品满足全球市场不断增长的需求。

此外，约有 60% 的中小型企业是家族所有，因此可以避免有风险的扩张战略，而这种战略通常又是上市企业所追寻的。这些家族企业通常来自德国的偏远农村地区，这常常会增强雇主与员工之间的合作关系，并对企业所在地抱有强烈的社会责任感。

过去几年，德国的企业银行领域为企业提供

了充足的贷款渠道，企业利用贷款投资盈利性项目。许多中小型企业与其管家银行（hausbank）保持长期合作关系，有助于提高银行对企业商业模式的理解。这些都是融资渠道，困难时期尤其是如此。

德国产品以质量与成熟而闻名，这是长期工程、发明人才、德国完美主义以及挑剔顾客共同作用下的结果。正是这些单独因素的整体效应让德国与众不同，在这种充满活力的生态体系中，大小企业都可不断壮大。

中国开始涌现出越来越多的研发和创新，而很多中国制造的产品现在也更加精巧。但是，固有印象很难快速消除，一切都需要耐心和时间。不要忘了，19 世纪时，英国曾专门使用“德国制造”的标签，来剔除“低端”的德国产品！

（来源：《中国管理网》）

· 聚焦中国 ·

我国将大力促进健康服务业发展

国务院印发《关于促进健康服务业发展的若干意见》提出，要在切实保障人民群众基本医疗卫生服务需求的基础上，充分调动社会力量的积极性和创造性，着力扩大供给、创新发展模式、提高消费能力，促进基本和非基本健康服务协调发展。力争到 2020 年，基本建立覆盖全生命周期、内涵丰富、结构合理的健康服务业体系，健康服务业总规模达到 8 万亿元以上。

《意见》提出的有针对性、突破性的政策措施包括：加大医疗服务领域开放力度。实行“非

禁即入”，凡是法律法规没有明令禁入的领域，都要向社会资本开放；凡是对本地资本开放的领域，都要向外地资本开放。严控医疗机构设立的审批期限，下放审批权限，及时发布机构设置和规划布局调整等信息，鼓励有条件的地方采取招标等方式确定举办或运行主体。简化对康复、老年病、儿童、护理等紧缺型医疗机构的立项、开办、执业资格、医保定点等审批手续。放宽对营利性医院的数量、规模、布局以及大型医用设备配置的限制。

（来源：《劳动报》）

中国对世界经济的贡献

综观世界经济五年，危机跌宕，挑战丛生。自二十国集团峰会确立“强劲、可持续和平衡”增长框架，中国积极践行，务实合作，发挥建设性作用，不断传递信心，经济贡献有目共睹。一组数据可窥一斑。

1. 世界经济增长的火车头

国际货币基金组织统计数据显示，2008年至2012年，中国经济年均增长9.3%。五年间，中国经济净增量占全球经济净增量的29.8%。2012年，中国经济增长7.8%，GDP折美元比上年净增9050亿美元，占当年全球净增量的60.9%。

2. 全球经济的平衡器

中国经常账户盈余占GDP比重已从2007年的10.2%降至2012年的2.3%，处于国际公认合理区间，中国已成为世界经济平衡器。

3. 全球市场的支撑者

根据世界贸易组织数据，2008年至2012年，中国进口占全球进口总额的比例由6.9%升至9.5%。金融危机肆虐三年间（2008年至2010年），全球进口总体萎缩8.4%，中国逆势增长23.3%。未来五年，中国进口需求将达10万亿美元。中国不仅是世界最大出口国，也是全球第二大进口国，伴随中国家庭收入整体跃升和电子商务等新模式普及，中国正成为世界市场的支持者。

4. 全球汇率的压舱石

自2005年启动汇改以来，人民币对美元名义汇率升值约33%，实际有效汇率升值34%，同时人民币中间汇率波动区间不断扩大，形成机制逐渐明晰。在多次国际经济危机面前，坚决维护币值稳定，不参与货币竞贬，成为关键时刻稳住局面的压舱石。

5. 世界经济资本的新源头

近年来，中国对外投资在全球比例不断扩大，在全球投资因危机而缩减情况下，中国投资持续增长尤为可观。2011年，中国对外直接投资实现十连增，达746.5亿美元，流量占全球比例从2002年的不足0.5%升至4.4%。中国外汇储备占全球比例从2000年的8.6%增至2011年的31.2%。从资本进口国到重要的资本输出国，从主要购买国债等间接投资，到瞄准实体经济直接投资，中国在世界舞台的投资角色正在发生历史性转变。

6. 国际舞台话语权显著提高的代表

在中国积极推动下，世界银行和国际货币基金组织两大国际组织近年实施治理改革，中国在世行投票权已提高到4.42%与，在基金组织的份额将增加到6.394%，均升至第三位。新兴市场与发展中国家整体发言权与代表性显著提高。

7. 减贫扶贫的典范

按联合国标准，中国从1981年到2008年减少贫困人口6.76亿人，完成全球减贫成就70%，成为首个提前实现减贫领域千年发展目标的发展中国家。随着经济实力提升，中国还加大了对非洲国家等的资金援助和经验输出，为广大发展中国家消除贫困作出贡献。

8. 贸易反保护的新力量

中国迄今与瑞士、东盟等12个国家和地区签订自贸协定或紧密经贸关系安排，与150多个国家和地区签订双边贸易协定或经贸合作协定，对已建交最不发达国家近5000个税目商品实施进口零关税。面对日益增多的贸易纠纷，坚持协商而非对抗，在维护自身利益同时兼顾对方关切。建立更加公平和公正的国际经济新秩序新力量。

（来源：《新华每日电讯》）