



# 上海咨询信息

Shanghai Consulting Information

2011 · 10

上海市咨询业行业协会

# 上海科学技术开发交流中心



上海科学技术开发交流中心是一个具有二十多年历史的市属科技服务机构，於 1982 年 5 月由市长办公会议决定成立，并于 1983 年 5 月由市科委明确五大任务：组织本市和外省市的科研、设计单位、大专院校和生产部门之间的科技协作交流，对科技成果和生产部门提出的技术难题，通过各种形式，组织推广应用和协作攻关；开展技术咨询和技术服务；开展人才交流服务；开展农村科技开发交流活动；开展国际先进技术向国内转移。

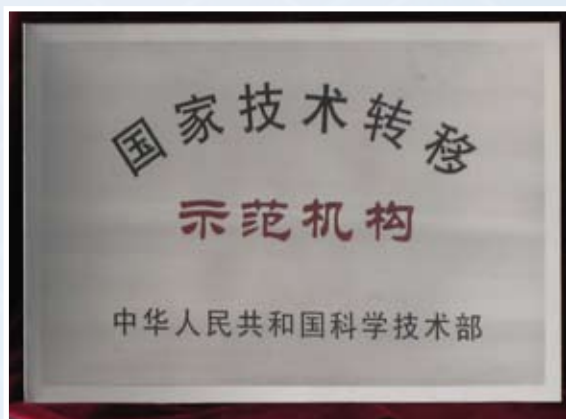
目前，“中心”为科技创新活动提供重要的支撑性服务，初步形成“4 + 1”服务模式：国内外科技合作交流、技术经纪与技术转移、科技人才开发交流、军民两用技术合作与发展促进、科技服务实地建设。

地 址：上海市中山西路 1525 号技贸大厦

电 话：021-24197888

传 真：021-64385904

邮 编：200235



# 上海咨询信息 (月刊)

2011 年第 10 期  
(总第 291 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

### · 协会简讯 ·

- 关于上海市科委和共青团上海市委同意作为第七届上海青年  
咨询精英评选活动支持单位的情况说明 ..... ( 2 )  
上海市注册咨询师专业技术水平认证考试培训圆满结束  
..... 陈慧琴 ( 2 )  
协会参与举办绘画艺术欣赏讲座 ..... 唐 勇 ( 3 )

### · 咨询专论 ·

- 企业重生之秘 ..... 卫 哲 ( 4 )  
对企业转型发展的困惑与解析 ..... 董锡健 ( 7 )  
确立人才经营的理念“给力”工程设计单位转型升级  
..... 祝波善 ( 9 )

### · 专家观点 ·

- 中国城市发展的文化焦虑 ..... 段 钢 ( 11 )  
中国为什么出不了乔布斯 ..... 李光斗 ( 13 )  
工程勘察设计行业对资本运作的思考 ..... 龙 革 ( 14 )  
过度紧缩不可取 ..... 拉加德 ( 18 )  
企业百年经验谈 ..... 罗睿兰 ( 19 )

### · 会员之家 ·

- 发展大计，人才为本  
上海勘测设计研究院与河海大学共建研究生培养基地  
..... 张晓雯 ( 21 )

### · 行业观察 ·

- 德勤公布 288 亿美元创纪录收入 ..... ( 22 )  
上海出资 10 亿成立创投公司“投贷一体”扶持中小企业  
..... ( 24 )

### · 政策导向 ·

- 上海市人民政府出台  
《关于加快推进上海国际贸易中心建设的意见》 ..... ( 25 )

封二：上海科学技术开发交流中心简介

## 关于上海市科委和共青团上海市委同意作为 第七届上海青年咨询精英评选活动 支持单位的情况说明

各会员单位：

为了提升第七届上海青年咨询精英评选活动的质量，促进上海地区咨询服务业的发展，扩大咨询服务业在发展现代服务业中的影响，协会拟邀请上海市科委和共青团上海市委作为上海青年咨询精英评选活动的支持单位，共同参与评选活动。经请示后，上海市科委以沪科[2011]352号文件《关于同意作为“第七届上海青年咨询精英评选活动”支持单位的批复》同意作为本次活动的支持单位，共青团上海市委同意“以与上海市科委相同的方式，作为本次活动的支持单位”。

鉴于以上情况，第七届上海青年咨询精英评选活动申报时间延长至11月10日，请各会员单位抓紧时间，积极组织申报。

上海市咨询业行业协会

2011年10月13日

## 上海市注册咨询师专业技术水平 认证考试培训圆满结束

今年6月，根据上海市职业能力考试院、上海市咨询业行业协会（沪人考〔2011〕49号）关于印发《上海市2011年度注册咨询师专业技术水平认证考试考务工作安排》的通知精神，上海市注册咨询师专业技术水平认证考试考务及培训工作旋即展开。

今年的考试报名采用网上报名，现场确认的方式进行。6月24日-7月9日进行网上报名，7月7日-9日在本会办公室进行现场确认，同时协会进行考试培训报名。

今年参加注册咨询师考试报名的有111人，

报名确认的84人，参加协会培训的38人。

咨询师培训分初级和中级两个班，共授课112个课时，从8月25日开始到9月27日结束，历时一个多月。中级班培训共计18课次，初级班6课次；出勤率中级班78.2%，初级班77.8%。

这次培训课程采用了协会新编的一套教材，增加了一些当前咨询的热点课题，同时根据今年考试的要求，加强了案例的分析和训练培训，更注重实效，结合实际。协会邀请了资历深厚的咨询专家、重点大学的教授讲师、政府部门的主管领导等担任培训的教师，使培训体现咨询多角度、



多层次的特色。

今年参加培训人员的年龄结构呈年轻化，38人的平均年龄为34岁。年龄最大的57岁，最小的23岁，30岁以下的15人，40岁以下的15人，50岁以下的6人。学员们非常珍惜每星期占用的半天上班时间和一个晚上和一个休息天，认真听讲勤记笔记。培训不仅为学员们的考试起辅导作用，也为他们提升咨询工作的职业水平提供了

帮助，培训班既完成了考试培训的任务，又起到了继续教育的功能。

注册咨询师专业技术水平认证考试将于今年10月29日举行，愿培训班的学员通过努力，能顺利通过考试，取得注册咨询师的专业技术水平认证证书。

(陈慧琴)

## 艺术与科学的完美组合

### 协会参与举办绘画艺术欣赏讲座



9月23日，上海市咨询业行业协会和上海市科学与艺术学会在科学会堂共同举办了《绘画艺术欣赏讲座》。聘请上海地区著名的油画家马

坚担任主讲。马坚分别阐述了绘画艺术欣赏、摄影与绘画的关系、科学与艺术的结合三大主题。协会副会长兼秘书长陈积芳担任该讲座的主持。期间演讲者与听众互动取得良好的效果。该次讲座开创了协会活动的新领域，以往咨询业行业协会举办的会员活动多数是工作交流会和项目对接活动。根据年初会长办公会议的提议：举办丰富多彩的会员活动，提高咨询业从业人员的艺术修养，陶冶情操，促进科学与艺术的互动、交融和结合，促进科学家、咨询专家和艺术家之间的交流与沟通。以多种方式展示科学与艺术完美组合，增强会员对科学与艺术的关注、理解和参与。对

人与人之间的交往提供舞台，为咨询工作开拓更广阔的市场。

绘画艺术欣赏部分，马坚从达芬奇、拉斐尔谈到齐白石、徐悲鸿；从自己的经历谈到功成名就的感悟。他认为，画家的创作过程很痛苦，作品需经历不断地否定自我的过程，但是绘画传递着情感和思想，画家需要在作品中体现绘画的内涵，作品中要有“用眼睛看不到的东西”。他还传授了油画欣赏的技巧。

摄影与绘画部分，马坚讲述了绘画与摄影的结合，从一个画家的欣赏角度来进行摄影。以绘画构图的优势来取景，以绘画用光的角度来选取不同的光线，例如用逆光表现景物的油画色彩。又如舞台表演和舞蹈的摄影，要了解音乐的旋律，抢在乐曲停顿、演员亮相的定格时机按动快门，捕捉美好镜头。

科学与艺术部分，马坚讲述了自己不同于其他画家的最大区别。除了自己的美术功底以外，还得力于多年从事海军科研工作，熟悉舰船等军事设施的外观设计和技术工作。所以在画科普绘画时能够准确地画出仪器设备的轮廓和细节，使它们即符合科学原理又表现逼真，例如为科普作

品《十万个为什么》绘画的插图和宇宙飞船科普宣传画等。

马坚老师，现年 65 岁，祖籍上海浦东，10 岁开始学习绘画，上海轻工业高等专科学校美术系毕业。入伍海军系统后，被选拔进入上海交通大学造船系和同济大学建筑系进修，成长为国防科委海军系统从事科研设计工作的高级工程师。是核潜艇和望远号卫星测绘船的外观设计师。马坚是科普作家协会的会员，历年来在工作之余创作了大量的美术作品，以华夏的文化底蕴，结合东西方绘画技法之特点，在艺术实践中不断创新。使其作品成为海派艺术的又一新，他的油画作品《长城》和《黄山》陈列于上海国际会议中心的酒店大厅。2008 年他参与了世博会的环境设计工作，为成功难忘的上海世博会贡献了力量。

今后，协会将根据会员单位的需要，举办其他音乐和文化艺术讲座，提升协会会员的文化视觉水平，用科学展现艺术，用艺术诠释科学、在科学与艺术的融合过程中展现世界之美，为文化艺术的传承与发展，科学技术的探索与实践提供源泉和动力。

(唐勇)

· 咨询专论 ·

## 企业重生之秘

维新力特投资管理公司联合创始人 卫哲

西方式管理的精髓在于“诊断阶段”，把各种企业的问题通过数据、表格让你一目了然，就像依靠一整套仪器来检查判断身体状况。东方式管理则像老中医开药方，讲究补气血、调平衡，侧重从使命、愿景、价值观着手。但实际上，当代西方最成功的企业家也都在精彩地演绎着后者。

在当下中国，企业如何获得可持续发展？

这一问题往往被企业如何快速发展的探讨所掩盖。商学院课堂上出现频次最高的概念无非是利润 (Profit)、流程 (Process)、增长 (Growth) (简称 PPG)，但真正使企业获得绿色增长源泉，保持基业常青的其实是另外三要素：使命 (Mission)、愿景 (Vision)、价值观 (Value) (简称 MVV)。

## “裸泳时刻”见分晓

2009年3月份，我在阿里巴巴任职期间考察了美国的七家公司：谷歌、苹果、星巴克、GE、微软、雅虎、eBay，涵盖了美国的传统和新兴产业。当时金融危机风头犹劲，正是巴菲特所谓“潮水退出后观察裸泳者”的最佳时刻。参观结束后我们一致将这七家企业评为三类：伟大的企业——苹果、谷歌、星巴克；好企业——微软、GE；快倒下的企业——Yahoo、eBay。

在Yahoo、eBay，所有员工都满面愁容，似乎在告诉你：我们最近业绩不好，都怪金融危机。几乎每个产品工程师都在担心下个季度的利润增长，开始谈论如何赚钱。

好公司是微软和通用电气。他们的CEO说，我们不惧怕金融危机，只是在考虑危机过去以后怎么办。微软CEO史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)说，他每天都在思考：如果微软保持每年增长20%~30%，相当于每年新诞生一家世界500强公司，那么未来的增长点在哪里？

而在谷歌、苹果和星巴克，我却丝毫不感受到金融危机的气息。我们质疑苹果产品在人们普遍缩减开支时的销售前景，但每一位苹果员工都相信：苹果的“粉丝”一定会省下最后买汉堡的钱来购买苹果的完美产品。星巴克同样如此：他们深知自己不仅仅是在卖咖啡。这里的平静一如往昔，没有人把业绩的下滑归咎于金融危机或者其他外部环境，只有这样的公司才称得上“伟大”。这背后有三样东西坚强地支撑着：使命、愿景、价值观。

## 使命：汇丰的功过

除赚钱以外，每位创始人希望通过建立企业达成的第二个目标，就是他给这家公司制定的使命。

我曾在汇丰银行担任过四年的非执行董事。讲述企业史、重申企业使命是汇丰每一位员工必修的入司教育：鸦片战争后，上海到香港成为最热门的商贸航线，但当时贸易结算却不得不远赴英国，于是两位船运商人和两位贸易商人联手创办了汇丰(HSBC)，全称是“Hong Kong and

Shanghai Banking Corporation”。汇丰从一开始就不是普通的存贷款银行，而是作为替贸易商人解决结算问题的机构。汇丰的使命是服务于全世界的商人，贸易融资与结算才是汇丰最核心的职责。

汇丰最近犯下的一次错误在于收购了美国某家房产按揭银行，在次贷危机中损失惨重。而此前涉足台湾的信用卡业务，也同样惨淡收场。在汇丰银行董事会上，我们检讨，但不是针对收购策略本身，而是告诫自己：无时无刻都不能脱离汇丰的使命。由于贪婪，由于害怕在热门市场或业务上短暂失利，我们偏离了方向。最大的错误都是由违背使命造成的，而不是策略或者执行的问题。

## 愿景：微软难逃困局

愿景是什么？你想象十年以后世界因你而发生了什么改变，这就是愿景。

愿景是为战略服务的。伟大公司的战略都不是由增长驱动的。增长驱动的问题在于如何确定你的增长目标是合适的。伟大的公司才会告诉你愿景驱动是怎样的。打个比方，增长驱动型是靶子画在前面，拿枪去打；而愿景驱动是枪打出去，再画个圈，百发百中，前提是你要找得到靶子。

微软最初的愿景，是比尔·盖茨的梦想：让每个家庭拥有一台PC。现在它实现了，接下来会怎么办？我便询问微软现任CEO史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)，微软现在的愿景是什么。他翻出一页字迹密密麻麻的PPT，念了很长一段，但我什么也没记住。可以说，微软被苹果挑战是自己造成的，因为它已经完成了最初的使命。

与史蒂夫·鲍尔默的交流过程中，我听到最多的就是竞争对手的名字：X-box要挑战Sony，Windows要消灭谷歌的Chrome，Windows Mobile要赶超苹果、赶超Android，此时的微软就像一个杀气腾腾的职业杀手。而在金庸的小说里，又有哪一位绝顶武林高手是职业杀手出身？

而在谷歌的CEO Eric Schmidt口中，却只字未提对手。谷歌只会重申自己的使命：将全世界的信息组织起来，让它变得有用，同时让全世界的所有人随时随地用到它——如此明了易记。他

们回答我，做 Android 是因为手机是随时随地解决问题的最佳方案；做 Chrome 是因为用谷歌浏览器相当于在自己家找东西，熟门熟路，处理信息的效率更高……

谷歌的决策并不刻意与对手针锋相对。而微软不同，他为了对付各大门派修炼了十八般武艺，自己也因此积了若干股“真气”在五脏六腑里肆虐。

2011 年 5 月，微软耗资 85 亿美元收购 Skype，而 2 月份与诺基亚达成战略联盟。事实上，近些年来微软疲于应付不同的对手，市值也一直没有大的起色。当企业没有清晰的使命和愿景，却手握大量资金之时，往往更容易会被竞争对手牵着鼻子走。

### 价值观：星巴克的“三副中药”

有人觉得价值观很空洞，也有人认为我因价值观而离职。但因为教训，我对价值观可能更有发言权。公司的流程相当于法律，价值观就相当于法律以外的道德。公司光有流程没有价值观，就像社会只有法律没有道德。

企业的中西方管理可与中西医方法作类比。一般的管理过程分为 measurement 和 management 两个环节。Measurement 类似于诊断，management 则相当于治疗。西方式管理的精髓在于“诊断阶段”，把各种企业的问题通过数据、表格让你一目了然，就像依靠一整套仪器来检查判断身体状况。东方式管理则像老中医开药方，讲究补气血、调平衡，侧重从使命、愿景、价值观着手。但实际上，当代西方最成功的企业家也都在精彩地演绎着后者。

为什么有些企业创始人回来就起死回生——除了杨致远回到雅虎没救回来以外，其他都救回来了。苹果如此，谷歌如此，星巴克九死一生的时候，霍华德·舒尔茨也如此。

2009 年 3 月，是星巴克诞生以来最惨淡的时刻。于是创始人霍华德·舒尔茨回来了。他宣布了要削减 5 亿美元的成本，但立即召集北美地区全体店长大会，计划是 1 万多人飞去新奥尔良，耗资 3000 万美元。会前大家都期待着强劲的新

产品计划或者重大的组织调整，但到新奥尔良之后，却发现议程不过是全员充当义工，帮助遭遇飓风的灾民们重建家园。舒尔茨希望通过此举重塑星巴克的文化：星巴克是一个家庭，它的文化内核是关心、关爱，而且这种关爱不仅停留在员工、客户之间。当员工一致对外伸出援手之时，会发现每个人减薪与萧条中被冲击的信心、被淡化的关爱都回来了，团队的气氛也回来了，不再需要谁坐在那里空谈什么战略。

舒尔茨的第二招，是星巴克在美国大选时推出的系列“广告”——此前星巴克从来不做广告。“广告”告之：只要你参加选举投票，凭投票盖的印章，可以来星巴克免费品尝一杯咖啡。这里传递着一种理念：要成为有责任感的公民，改变社会我们可以做到。星巴克的定位是，除家以外，唯一能与朋友聚会谈天的地方就是星巴克。所以，当你投完票，也许你和你的太太或者朋友没有把选票投给同一位候选人，但这丝毫不妨碍你与他们聚在这里品尝同样的咖啡。

第三招，所有店面停业一天，所有员工学习煮咖啡。煮咖啡一度是每位星巴克员工的入职第一课，无论总裁或收银员。但舒尔茨退休以后，职业经理人出于效率的考量取消了这一培训。但该规定在舒尔茨再任 CEO 之后重启：“咖啡是我们的文化。如果不会煮咖啡，那么我们的收银员与别家的收银员又有什么不同？”舒尔茨回来后取消了缩短煮咖啡时间的快速按钮——这曾经被职业经理人视为减少排队的改进方案。舒尔茨告诉店员：“不管队伍排多长，你也需要按照正常流程来煮。并请告诉后面等待的顾客：我们从来就是这样煮咖啡的，轮到您我也会为您一以贯之。”星巴克并不追求快速，因为他们清楚无论多快也快不过麦当劳。

舒尔茨的这三招显然异于普通的职业经理人，并没有从战略调整、组织改造、新产品等常规路径入手，而是像老中医药一样开出了三副中药，先修复元气，再平衡调理。

中国作为中医等东方文化、东方智慧的诞生地，改革开放 30 年来向西方学习了很多管理之术，但是管理之道是可以从我们的文化、哲学中



提炼的。我们应该有机会去把东西方管理的精髓融通起来——就像弥合中西医一样，让我们中国的企业都能获得成功。

因此，肩负起使命、愿景、价值观，利润、

流程、增长必然会有。我并不否定后三者，但它们是结果，不是过程。

来源《董事会》2011年第8期

## 对企业转型发展的困惑与解析

人民政府决策咨询专家、上海工业发展咨询有限公司总经理 董锡健

调整转型，这是当今中国企业界与产业经济界的一项重大任务，也是实施“十二五”的一项关键任务，但是，对于企业如何调整转型，尤其是广大中小企业，以及从事传统制造业的企业如何调整转型？这对相当部分的中小企业和传统产业制造企业是颇感困惑。据笔者所在智业机构在调研中获悉，目前有相当部分企业对调整转型感到没有方向，或者无从“转”起，束手无策。综合这部分企业对调整转型的困惑甚至误读，主要有以下三个方面的情形，急需政府主管部门予以正确的引导与准确的解读。

一是认为“转型”就是“转行”，因此大多数企业（特别是中小企业）感到“择行”困惑，“选行”更没有方向；

二是认为“转型”就是“革故鼎新”，即淘汰“老产业”（或“老产品”），因此诸多企业为难觅替代产业或产品而犯难困惑；

三是认为“转型”是“刚性任务”，是上面叫我“转”，而自己并无感到“迫在眉睫”。

企业“转型”就是产业“转行”，这是一种形而上学的思维方式，因为“转型”与“转行”完全是“两码事”。

“转型”，通常是指在立足现有行业，或产业形态的基点上，进行发展模式，或经营模式，或商业模式的转变、转换或创新，以旨获求更大的社会效益与经济效益，而“转行”，则是脱离现

有行业或产业，另起炉灶，实行跨行发展与经营，显见这完全是两种不同的经营模式与发展形态。

面对“转型”，许多企业则阴错阳差地认为“转型”就是“转行”，因此许多传统企业为之感到困惑，有的认为做惯了传统产业，现在要“转行”到高新技术领域，人财物资源实力缺乏且不说，而对新行业的选项定位则更是一头雾水；有的虽然人云亦云随大流跟进了，但对新行业却一窍不通，没有话语权，没有解读力，更没有核心竞争力。报载2011年国际太阳能光伏展览会期间，火爆得令人惊讶，据悉很多参观者都是转型中亟待择“业”转“行”的老板。有位做服装的女董事长，基于服装业竞争激烈，听说太阳能光伏市场前景好，又属国家扶持的新兴产业，准备转行做太阳能光伏，然而在展览会上听旁人介绍太阳能光伏产业同样竞争激烈，特别是复杂的技术路线选择与市场前景的多变，又使她感到一脸无奈，左右为难。其实“转行”从事太阳能光伏等高科技产业，并不等同于企业的转型发展。许多在传统产业领域的企业，不一定也没必要舍近求远、舍长取短，攀“高枝”、挤进“高科技”，而多数企业也许更适合在自己的传统行业，通过提升科技含量和信息化水平，以及提高产品标准与品质，向深度发展，向拓展企业的国际化经营领域衍生，以通过提升产业的能级，来实现创新驱动为主旋律的转型发展。就以服装行业来说，暂且不说服装产业

属于“丰衣天下”的永恒民生产业，服装行业的发展及与时俱进，其本身也有做不完的事业，无论是面料、辅料、饰件，还是色彩、流行、款样，或是品牌培育、经营模式、商业模式的创新，男装、女装、正装、时装、休闲装、居家装、童装以及职业装，世界上很多著名品牌企业，情有独钟做服装，聚精会神铸品牌，名符其实地成为了本国或本地区的高附加值产业。究其成功之道，关键是精益求精、推陈出新。

**“转型”，就是革故鼎新，淘汰“传统产业”、淘汰“老产品”，这是对“转型”缺乏辩证的思维，因为“转型”不是“以一盖全”。**

时下，讲到“转型”，不少人认为“转型”就是“革故鼎新”，淘汰传统产业、淘汰老产品。其实不然，综观目前整个中国的产业结构，主体产业还是劳动密集型的传统产业；中国堪称“世界工厂”，绝大部分产业还是传统制造业，而且不同程度地保持着传统制造业的强势与优势。作为“世界制造业大国”，我国有200多种工业产量位居世界第一，其中：“中国制造”的服装、箱包、玩具、家用电器、标准件、五金工具等传统工业产品和传统制造业产成品，都是畅销海内外的工业品和生活用品。诚然，面对新技术革命的挑战和升级换代的驱动，一些高耗能、高耗材料、以及高污染的落后产能将被加速淘汰，但是传统优势产业的产业形态不会被轻易改变、传统优势产品的使用功能也不会被轻易替代。

当然，伴随着时代与科技的进步，生产与生活方式的改变，传统产业也需要革故鼎新，与时俱进，需要不断进行优化升级，此中包括：嫁接前沿先进技术，采用低碳节能技术，推进绿色制造方式，提升使用功能价值，创新商业经营模式等等，通过对传统产业进行如此这般的优化与升级，真正使传统产业插上了腾飞的翅膀。这方面最具说服力的浙江绍兴，这个“长三角”具典型意义的传统民生产业制造基地，通过导入国际时尚元素，融入创意产业，对接智能化技术，提升科技含量，以及主动为新兴产业配套服务等等，致使绍兴的纺织服装服饰、家用厨具电器、传统

低能级电机，实现漂亮“转身”，分别优化升级为“时尚家纺”、“智能化生活电器”和“笔记本电脑/配套电机”、“风力发电/配套电机”等全新产业与产品形态，从而使绍兴传统优势产业，纳入了现代新兴产业“同心圆”发展的轨道。

显见，“传统”与“现代”是相对的，传统优势产业只要通过嫁接采用先进科技技术，同样能转型发展、优化升级为与时俱进的现代新兴产业。

**“转型”是“刚性任务”，政府号召“转”，企业只能跟着“转”，这是典型的“要我转”思维，因为“转型”发展毕竟符合企业的根本利益。**

在调整转型中，工业企业界与产业经济界，普遍存在着“剃头挑子，热一头、冷一头”现象，即政府主管部门对“调整转型”作动员、抓布置、促落实，分外热衷，而部分企业却对“调整转型”积极性并不高，紧迫感并不强、内生动力并不足，且还经常听到这样的言语：调结构、促转型，是上面要我们“转”的，这是刚性任务，我们也无奈，只能围着“转”、跟着“转”。据了解，大部分企业对“资源能源高消耗，产能过剩搬仓库”的紧迫情势与现实，视之不见，不以为然，相当部分的企业以眼前的“适者生存”为理由，聊以自慰，得过且过。据粗略了解，企业对调整转型内生动力不足，积极性不高，原委有两：一是“谁为‘转型’买单”？调结构，促转型，需择业重起炉灶，需重新培训人员，需重新购置，培训重，置设备，需重新拓市构筑渠道，一言以蔽之：转型重新创业，这一系列运作成本谁来买单？二是满足现状随大流。时下多数企业领导任期三年，调整转型，伤筋动骨，动静太大，折腾不起，还是随大流，求太平，走一步看一步，以不变求万变，保持现状为上策。

上述两种想法，甚为普遍。然而，这部分企业想着这、想着那；顾及前、顾及后，就是没有想到市场瞬息万变，商机稍纵即逝。在错综复杂的市场经济中，有多少人左顾右盼“等明天”，结果失机会、错机遇，万事成蹉跎。面对世界经济风云变幻，国家与政府决策高层高瞻远瞩，本着国家与企业利益高度一致的责任感，站在全球

一体化的制高点，从国内外经济长波发展近忧远虑的双向层面，向各个行业与产业经济界，提出了加快“调结构、促转型”、“创新驱动，转型发展”的战略决策，这是负责任政府对广大企业最具现

实意义的负责，也是务实政府对产业经济界最具实质意义的告诫。因此，广大企业应该审势度时，从容应对，把握机遇、理智作为，在坚持创新驱动的同时，积极作为，把握转型发展的主动权。

## 确立人才经营的理念 “给力”工程设计单位转型升级

上海天强管理咨询有限公司总经理 祝波善

不同的业务模式需要不同的人才结构，工程设计单位的业务转型很大程度上体现在人才结构的改变，以及适应不同人才发挥作用的内部机制、体系的构建。人才经营理念的本质是价值管理，是培育、激发、发挥人才的价值，从关注人力到关注人才。人才经营的核心是价值创造，人才是创造企业价值的源泉，“以人为本、价值驱动”是人才经营的主线。

面对新时期的发展，工程设计单位必须推动业务模式创新，与此同时积极地推动技术创新、管理创新、文化创新、体制创新，从而实现工程设计单位的转型升级、有效持续发展。

### 一、工程设计单位的转型升级始终离不开“人”的因素

工程设计单位的转型升级，伴随着一系列的创新，但所有的创新都离不开“人”的因素。业务模式转型需要人才结构的改变，技术创新、管理创新需要人员观念、习惯、行为的改变，文化创新、体制创新则更是要围绕“以人为本，发挥人、塑造人、成就人”而展开。

工程设计单位的业务模式、盈利模式转型大致有设计咨询公司、工程公司、科技型公司等三

种主要性形式，每种形式都是对于人的作用高度依赖的模式。但侧重点略有不同，设计咨询公司主要以工程技术人员为主，配以适当的经营开拓人员；工程公司则需要在工程技术人员之外打造项目管理队伍，同时融投资、运营管理人才也成为需要；科技性公司则需要在工程技术人员之外，着力打造技术研发人员队伍、实业经营人员队伍。由此可见，不同的业务模式需要不同的人才结构，工程设计单位的业务转型很大程度上体现在人才结构的改变，以及适应不同人才发挥作用的内部机制、体系的构建。

人力资源是工程设计单位最重要的资源，过去十多年，对于人员的激励和发挥主要是物质激励手段，立足于未来发展，以培育良好的职业素养、职业精神为主线，积极推进文化创新。过去工程设计单位的体制创新，主要以“分股份”为主要形式，而股权激励是一把“双刃剑”，用好能激发巨大潜力，用不好同样会造成新的不公及人员懈怠。而将来则要立足于不断探索构建体现管理要素、技术要素参与二次分配的体制模式。

### 二、确立人才经营的理念，是实现工程设计单位转型升级的思想起点

近十年来,工程设计单位在人力资源管理方面进行了积极地探索,范围涉及完善岗位序列、推行薪酬制度改革、建立绩效管理体系,乃至建立员工的职业生涯规划等方面。这些探索取得了一定的成效,面临未来的发展,适应工程设计单位的转型升级的要求,工程设计单位在不断完善人力资源管理的过程中,还需要确立人才经营的理念,以此来指导和定位公司的人力资源工作,同时促进公司的其他相关管理工作。

作为知识服务性的行业,工程设计单位的价值应该是资源、管理、人才三个要素相乘的结果(即企业价值=资源\*管理\*人才)。在传统的认识体系中,往往把所有的人员作为资源中的一个要素,往往混淆了不同类型人员作用发挥的机理,实际上对于工程设计单位而言,具有创造性的人才的重要性和革命性应该绝不是一般性的资源。因此需要从价值创造的角度来定位人才的地位,并开展相关的管理工作。

人才经营理念的本质是价值管理,是培育、激发、发挥人才的价值,从关注人力到关注人才。人才经营的核心是价值创造,人才是创造企业价值的源泉,“以人为本、价值驱动”是人才经营的主线。人才与一般人的差异,主要表现为创造性。是否具备创造性,是人才与非人才的本质区别,而创造性的高低,则决定贡献的大小。人力资源与人才资源是两个不同的概念。正因为人才具有创造性,它才成为企业价值创造的重要要素。人才经营活动是由激励、服务、控制三个要素构成(即人才经营=激励+服务+控制)。

面向未来的发展,工程设计单位必须推动转型升级,而其中“人”的因素是最重要的因素,而“人”的因素中真正起到至关重要作用的是“人才”的因素。为此,工程设计单位的转型升级需要确立起人才经营的理念,并且开展相应的活动。创造让人才孕育成长的机制和环境:让具有创造性思维、有个人成就欲望者成为英雄,让有社会责任的人成为管理者;公司的领导团队、骨干团队必须有共同的核心价值观,并具有自我反省和

批判能力。

### 三、工程设计单位开展人才经营的要点

基于我国工程设计单位的现状,立足于转型和提升,开展人才经营的要点为“一个核心、两个支撑、三个要点”。

一个核心,即以价值管理为核心。围绕对于创造型人才的价值发现和创造开展相关工作。

两个支撑,即以机制和氛围为支撑。机制方面紧紧围绕打造有利于人才成长和发挥的平台、机会和空间;氛围方面则要紧紧围绕构建开放、协商、互动的内部文化。人才的成长和发挥是有规律可循的,必须要结合本单位的情况,不断地思考、审视、提炼这种规律,并加以运用。总体而言,从“人才苗子”向人才发展大致要经历胎儿发育期、学习继承期、创造活动期、发展期、衰老期等几个阶段。通过把握人才成长过程中的一般规律,可以提高人才经营工作的科学性。通过富有成效的环境建设,真正使各类人才有用武之地而无后顾之忧,有苦练“内功”的动力而无应付“内耗”的压力,有专心谋事的成就感而无分心谋人的疲惫感。

三个要点,即提升能力、态度、价值观为人才工作的要点。人才经营要立足于能力、态度、价值观三个维度对人才进行管理,并将这三个落实到一系列的人力资源管理活动中,例如,薪酬体系的构建与管理一定要融入价值观管理。并且要探索建立适应于特殊人才引进和发挥的薪酬特区政策;构建富有潜质人才成长的绿色通道;打造人才的蓄水池;探索核心人才的资本化。

推动工程设计单位的转型升级成为设计单位实现持续、有效发展的内在要求,转型升级是一种模式的改变、内在业务体系和运作体系的重构、资源能力体系的蜕变,而其中一切的活动离不开“人”的因素、“人才”的作用。确立人才经营理念,并以此来统领内部的人力资源管理工作以及相关的管理活动,将会大大促进转型升级的变革过程。

## 中国城市发展的文化焦虑

上海社会科学院《社会科学报》副主编 段 钢

中国经济发展的巨大成就，使城市主人們的口气和眼界越来越高。在城市战略上，不仅有180多个国内城市打出口号要发展国际大都市，同时，在转变经济发展方式的巨大压力下，作为城市发展更高理想的文化城市，近年来也开始扎堆出现在各地城市的发展战略中。

从世界城市的发展史看，城市的经济地位、经济社会发展健康与否，决定着城市的文化选择，包括城市文化精神的导向。芒福德提出文化城市的理论模式，但我们却不能简单照搬。中国从经济城市向文化城市的转变，符合中国城市化进程的内在规律和现实需要，但文化建设与经济建设的巨大差异，使其成为当下许多城市的心头之痛。

在城市发展的硬件上，可以看到，尽管各种所谓地标性建筑如雨后春笋，但由于城市管理者一窝蜂地邀请不懂中国的洋人设计，使中国城市也成为西方人不付任何成本的实验室。这种走向一厢情愿的所谓城市文化国际化之路，是中国城市经济发达而文化落后的典型个案。殊不知，很多标识性建筑成了西方人不懂中国文化的笑柄。

从理论上说，学者们都清楚，当代城市功能从政治城市和经济城市走向文化城市，其核心必须以文化资源为客观生产对象，把城市的文化发展与个体的审美劳动相结合，并以文化创意、艺术设计、景观创造等为手段推进城市文化及文化

产业发展，最终实现“人在城市中全面发展”，把人的文化层面的审美生存需求和精神空间作为城市发展的目标。然而，现实的情况是，人们简单认为：城市文化发展只是时间问题，我们迟早可以建成文化大都市。特别是缺乏专业化的理论研究和系统性的战略设计，很多城市的文化建设直接异化为发展经济的手段。中国许多城市的发展盲目以经济标尺来衡量文化的发展，导致对城市文化资源与功能的新一轮破坏。

经济发展以利润为标尺，而文化发展则需要文化定位的清晰。中国城市文化建设在一片喧嚣的背后，有识之士看到的是深深的焦虑。其焦虑来自三方面：

首先，传统文化资源里难以找寻到对城市文化发展主体即城市公民的尊重，这其实是对生命缺乏尊重的表现。几千年来传统文化在对待生命的问题上，一直围绕着专制体制的运转来设计，如传统儒家宣扬的仁爱就是从维护专制体制的有效性出发的，其结果必然造成对个体生命的蔑视。遵循这一传统，在当代经济大潮中，经济发展似乎也成为强权，人在金钱面前，个体同样没有得到尊重，人的责任和尊严也都烟消云散。同时，屈服于经济强权，个体的自由也是次要考虑的。康德说，人是目的本身，而不是手段。这一原则在城市发展过程中早已被遗弃。人已经沦为边缘因素，资本、技术凌驾于主体之上，“城市异化”实为必然。可以看到，各地城市的发展，人被置

于最末的地位，资本、利润等是最优先考虑的因素。人为了生存，与物的争夺此起彼伏，根本无暇再为内心的文化精神需求去花费时间和精力。动辄上亿的“大手笔”工程已是城市文化发展的家常便饭，但却很少有人真正关心一些基本的问题：城市文化为什么这样以及应该怎样，文化工程对个体生命有何意义和价值，以及这是否符合科学发展的规律等。

其次，生命个体遭到忽视，文化信仰必然成为摆设。在越来越激烈的生存竞争中，每个城市人都在很努力地活着，并在忙碌中逐渐忘却了“头上的星空和内在的道德律”，由此导致内在的虚弱和思想的贫乏，抽空了城市文化发展所必需的精神力量，特别是在主体世界中具有集聚和核心作用的信仰或者信念。以城市文化规划为例，很多城市文化规划看不到对文化的信仰而做出的行动，只关注什么样的文化噱头可以吸引消费者，带来更大的利润。所以，西门庆故居等低俗景观遍地开花成为华夏一景。城市文化发展需要依托坚定的群体文化信仰，特别是对文化理想的坚守，而不是随便因为什么利益的诱惑就可以放弃原则，甚至于出卖信仰和良心。

秉持什么样的文化信仰，就会带来什么样的文化选择。一个没有文化信仰的群体，文化就不能融进身体和精神，不能成为行为的指南。大多数时候，人们遵循急功近利的行为准则，只是把文化当成消遣的工具，把信仰当成临时的烧香拜佛，期许的都是短期收效，对于百年大计已没有耐心了。可忧的是，这样做必然会被人类历史发展的规律无情抛弃。因为文化信仰如果无所依归，文化内涵也会杂乱无章，文化事业不是一个可以操控的企业，文化发展靠的是积累，没有捷径可以一夜建成。而道路越长、路途越是艰险，实际上也就越需要坚定的信仰和理想。

第三，与农业社会的自然散漫状态不同，城

市化进程主要依赖于理性和制度力量的规范和引导。缺乏法律、制度和规则的支持，是中国城市文化在建设过程中普遍焦虑的另一个重要原因。我国法治建设近年来成绩很大，但由于法治社会建设的起点低，特别是城市发展中的新问题多等原因，所以在城市文化发展中仍然感觉到法治保证的不足。法治社会的建成不仅仅是保障市场经济的良性运行，还要更深地考虑它对保护个体的物质权益和文化权益的重要作用。要形成对个体生命真正的尊重，要培育出真正坚定的文化信仰，法治社会将是一道真正具有支撑性的基础工作。因为只有法治的平台上，个体才有可能得到尊重和保护；而只有这样的个体，才会去思考活着的意义和价值，以及把意义和价值投射到城市文化的发展上，通过文化形式去反映个体和城市的追求，推动一个城市的文化进步。

法治能够保证个体的自由和生命的尊严，帮助个体释放最大的能量，这需要整个社会明确法治的意义和价值，全社会必须意识到只有法治可以保障每个公民的自由和权利。公民得到自由的发展，文化就会迎来发展的黄金时代。

以“经济代文化”是当下城市文化建设存在的最大问题。正如《2011中国都市化进程报告》指出的：只要以GDP为中心的经济型城市化模式不能从根本上改变，不管过去打出“经济中心”、“国际大都市”的口号，还是现在打出“文化大省”、“文化强省”或“生态城市”、“宜居城市”的口号，结果都是“换汤不换药”。改变这种现实的关键，就在于加强对生命的尊重和对文化信仰的追求。而这些观念的培养关键在人，什么样的人决定什么样的未来城市文化走向。在城市文化建设中充分体现对个体的尊重、努力培植坚定的文化信仰，并与法治社会建设结合起来，城市文化的未来才是美好可期的。

## 中国为什么出不了乔布斯

中国著名品牌战略专家 李光斗

乔布斯辞职，几家欢乐几家愁。

乔布斯辞职后苹果股价下挫5%，与苹果公司有着直接利益的相关公司股价均受到冲击，纷纷下跌；而三星和HTC等苹果的竞争对手股价均有较高幅度的增长。股市显然将苹果等同于乔布斯，认为有乔布斯的苹果才具有杀伤力。

乔布斯事无巨细地主持开发着苹果的产品。苹果作为一家员工超过4.5万人，拥有全球顶级的产品设计师、工程师和营销人员的IT公司，由乔布斯一个人将公司所有人的凝聚力聚合起来，只为达到一个目的——创造。

中国目前已经成为世界最大的制造国，品质一流的iPhone4也全部由中国企业生产代工。上到精密电子下到袜子、打火机，中国制造业的发展日新月异，但是为什么中国就出不了“乔布斯”？

中国与美国从文化、历史到体制和社会结构等都有差异，其中的一些差异阻碍了我国企业的发展，导致中国“创造”不够，少有“颠覆性”产品出现。

美国一直都是冒险家的乐园，从“西部淘金热”到今天的网络爆发，美国一直在制造着冒险宠儿。而苹果作为一家IT公司也是从冒险走向成功的。iPhone的问世引起了全世界的瞩目，它标志着电话不再是电话，被赋予了时尚的功能，一切焕然一新。

而中国企业家缺乏冒险精神，不敢创新，更不敢创造，一直尾随着国外企业的创新路径扮演着追随者。就拿中国电视机行业来说，从背投电视到现在的液晶、等离子电视等，一直在追随着国外品牌的创新步伐发展，不仅不能快速拿到市

场，同类产品也缺乏话语权。

### 不用创新就能赚钱，谁还创新？

前些天美国唐人街发生了一件事情：一个从事华人丧葬业务的商店里有些标有奔驰、保时捷LOGO的纸车模型。中国人肯定都明白，这些东西主要是在华人葬礼的时候焚烧用的，图一个心理慰藉，形式大于内容。但就是这些纸车给丧葬店老板带来了牢狱之灾。美国警方以侵犯商标权等罪名逮捕了丧葬店的老板。

国人肯定认为这是小题大做，认为美国人很滑稽，但是这充分说明了国外对于知识产权保护的重视。我国正是因为缺乏严密的知识产权保护机制，导致盗版和剽窃现象比比皆是。

此外，据2011胡润财富报告数据，中国已有96万个千万富豪和6万个亿万富豪，其中1/3的人参与房地产投资，且这一比例在过去三年都有所增长。

中国人喜欢赚安稳钱，当积累一定资本后希望避开实业的不确定危机，将财富投机到较稳健的房地产投资上，甚至很多国企都在旗下设置了地产开发公司。可以说，近年来火爆的房地产行业绑架了中国的制造业经济，也从侧面桎梏了中国企业的发展。

房地产的暴利让微利的工业制造企业无心恋战，中国的制造业优势渐失，这就是房地产暴利对制造业的挤出效应。

若想杜绝我国的房地产投机性，应该向德国学习。在德国，房地产不是暴利行业，制造业才是王道。在过去十几年，德国房价每年平均上涨1%，而物价水平每年平均上涨2%，相比之

下，德国房价实际上在以每年 1% 的速度缩水。自 1977 年以来，德国平均房价上涨 60%，而个人收入增长已超过了 3 倍。德国土地实行私有制，各级政府对土地的使用都有明确限制，商业区和住宅区划分明确，房地产价格取决于市场，而不是房地产商说了算。同时，德国的每笔房屋售卖交易和房屋租赁交易都会记录在案，以便统计出该区域租售房屋的平均价格，超过这一价格的将受到重罚。

如此遏制房地产商投机取巧，拒绝商家暴利，使得在德国炒房根本无利可图，也使得德国企业安心从事研发制造，杜绝了一夜暴富的念头。

中国出不了乔布斯，跟众多“中国特色”有

着直接的关系，若要改善这种现状还需要政府和企业多方面努力，提高认识，建立适合孵化出“乔布斯”的环境和机制。

首先，需要“去山寨化”，政府扶持和鼓励企业创新，并建立一套行之有效的奖励制度；其次，遏制房地产等投机性经济的大利润空间，防止企业抱有仅仅依靠资本即可获利的投机性心理；最后即为建立严密的知识产权保护制度，打击抄袭、剽窃的企业行为，创造良好的竞争环境。

当然将企业打造成为“富可敌国”的苹果并非只是依靠外部环境就能成功的，最主要的还是企业对行业的前瞻性和产品创新的积极性。

来源：中国经济周刊

## 工程勘察设计行业对资本运作的思考

现代建筑设计集团副总裁 龙革

自建国以来，我国的工程勘察设计行业伴随新中国的成长走过了漫长的六十年历程。回望这过去的六十年，我国的工程勘察设计单位在为国家建设发展不断贡献智慧，取得骄人业绩的同时，也在经历着一场又一场的变革。从事业单位转变为企业，从计划经济迈向市场经济，从传统市场走向新兴市场从专一、专项走向多元、复合，从本地市场走向全国市场，从国内市场跨入国际市场……期间，行业内不断上演的各类体制机制的变革，在冲击着我们传统的理念，改变我们的企业管理行为，挑战我们管理思维是否符合时代和未来发展的新要求。

回望我国工程勘察设计行业在半个多世纪的发展过程中，大致经历了几个重要的发展阶段：1950 年至 1978 年，是我国工程勘察设计行业在计划经济轨道上运行的阶段，是计划经济下的初期建设阶段，可以说这个阶段更多是保障及组织生产（设计）的阶段，尚未有资本概念；1978 年至 2000 年是从计划经济向市场经济的过渡转

轨阶段，尤其是 1984 年国家开始实行事业单位自收自支改革，设计单位开始对市场经济、竞争有了感受和认识，人才作为设计单位最重要的“第一资源”的概念开始深入人心，并为设计院上上下下所共同认可；2001 年之后的八年，是设计院高速发展和转型的八年，在这个八年中，设计行业经历了入市考验，也体验了前所未有的快速增长。

随着近几年国际国内宏观环境的剧烈变化，行业又进入到一个新的发展阶段，从“百家争鸣”、“各取一瓢”到行业的“整合、洗牌”已成为不可逆转的事实。在这个新的发展阶段中，传统的竞争要素正在改变，传统的经营思维也正在受到冲击和挑战。

### 一、大型设计企业资本运作的必要性思考

问题一：设计行业究竟是否需要资本（钱）？

从传统意义上来看，设计行业似乎不需要太多钱，只需要不多的“流动资金”来维持日常的



费用开销。我们一直说设计企业是“轻资产”、“智力密集型企业”，靠的是“人脑+电脑”的赚钱方式，通过口碑相传、客户推荐就能获得源源不断的项目和业务，日常运营的生存和生计问题似乎不用太过担忧。

然而，随着行业的发展和市场竞争的加剧，传统的观念正在改变：

首先，工程勘察设计行业的发展与国家的基础建设投资密切相关。国家宏观投资的周期性和政策的波动对设计行业的影响是毋庸置疑的，一场突来的金融危机，也让我们对设计企业的抗风险能力和持续发展有了更进一步的质疑。

其次，国家鼓励大型设计企业向国际型工程公司方向发展。不少大型的设计企业也开始向海外市场、总承包项目发起攻势，在此过程中传统的业务运作方式正在改变，EPC、BT、BOT等大量项目的成功开展，使企业对资金、资本的關注度和依赖度越来越高。

再次，无论是选择“规模化”的道路还是“专业化”的道路，都离不开“资金”的支撑。走规模化发展“做大做强”的设计企业，在品牌建设、资源整合、信息化、产业拓展等领域需要投入大量的资金；走专业化发展“做精做强”的设计企业也需要对专业研究、技术研发、品牌建设、人才储备等有大量资金的投入。

因此，大型设计企业已经很难再持续沿用“作坊式”的简单管理方式来生存发展（工作室和小型方案创意公司除外），“资本”将成为企业可持续发展不可或缺的竞争要素。可以看到这几年行业内的企业对“钱”的意识，正在逐步苏醒和觉悟！同样，即使就设计企业一直看重的人力资源而言（这也是设计行业认为最重要的资产），如果脱离了一个稳定、长期可以依靠的，并能持续发展的作业平台，那也就是无源之本。

问题二：没有资本的注入大型设计企业能否应对跨界竞争

随着房地产及相关建筑行业近几年的快速发展，从业企业也大都经历了一个快速发展的过程，同时也面临着诸多前所未有的机遇。在此过程中，跨界经营、产业链纵向整合成为这几年一个非常显著的趋势。

遗憾的是，在这一过程中我们更多看到的是大型房地产企业（诸如万科、星河湾）、工程建设承包商（如中国建设、中冶等）通过收购、兼并、自主发展等手段整合设计企业或进入设计行业，从而更好的支持其主业的经营和发展；而设计企业，包括绝大多数大型设计企业在内似乎显得有些“后知后觉”，更多是作为“客体”而不是“主体”出现。

应该说行业环境与竞争环境正在发生深刻的变化，竞争规则与方式也在悄然改变。在这一新的博弈过程中，技术因素是次要的，起决定作用的是进行资本运作的意识、能力与手段。

可以预见，随着行业的成熟度日益提高，跨界经营与产业链整合现象将越来越为普遍。而大型设计企业要想迎头赶上，则必须在增强自身资本运作意识的基础上，积极通过上市、融资、收购、兼并等手段，充分利用资本的力量，在这场资本游戏中变被动为主动，以适应新的竞争环境。

问题三：大中型设计企业靠什么实现跨越式发展和持续经营？

2001年至2008年期间是我国勘察设计行业空前繁荣、高速发展的八年，在这八年中，从业的企业数量、从业人数和营业收入都经历了较大幅度的增长。但对于国内绝大多数的设计企业而言，特别是大中型的勘察设计单位，却鲜有借助这难得的市场机遇实现几何级增长，从而得到质的飞跃。反观国内外的知名企业，无一不是通过资本运作来实现跨越式的发展，试用典型的智力密集型企业案例来引发我们的思考：

案例一：百度公司选择与资本同行合作取得成效

2000年1月百度在开曼群岛注册成立，启动的资金是美国的风险投资。1999年和2000年，进行了两次融资分别为120万美元和1000万美元；2004年6月第三次融资，共有8家企业参与了此次融资，其中包括了著名搜索引擎Google的1000万美元的战略投资。2005年8月百度公司正式在美国NASDAQ挂牌上市，融资几十亿，成为中国在纳斯达克上市公司中市值最大也是唯一股价超过100美元的公司。百度成功的商业模式给百度带来的积极影响也是不言而喻的，而事

实上,在百度问世之时,搜索引擎技术已经相对比较成熟,如果百度仅仅是靠它的技术来经营绝不会成就今天的百度,其根本原因是因为它选择了与资本同行。

案例二: AECOM 运用并购手段成就工程设计咨询企业帝国

从 1990 年亚什兰 (Ashland) 集团的几名员工买断该集团的工程类业务创立 AECOM 开始,发展到如今坐拥全球 16 个知名建筑品牌、85 个据点和 34 亿美元的全球年收入的“帝国”,AECOM 一路高歌猛进。2000 年收购了英国的茂盛集团,并将后者 1970 年在香港成立的亚太中心发展成为 AECOM 在亚洲的总部,负责整个集团在香港、新加坡以及中国内地的业务。如今 AECOM 茂盛在中国大陆已拥有 7 个办事处共 700 多名员工;2005 年 12 月 AECOM 并购了有着 60 多年历史的设计和景观规划公司—易道 (EDAW),增强了其高端规划和咨询能力。为了深入中国市场并突破中国特有的“资质壁垒”,先后参股西北设计院、南昌市环境研究院,并购深圳城脉建筑设计有限公司……

“并购”这一资本运作手段,已成为 AECOM 集团实现从“后起之秀”到在全球建立“工程设计咨询企业帝国”的制胜手段,AECOM 拥有自己的扩张逻辑:与其从竞争对手手中把市场夺过来,不如将竞争对手变成自己的一部分,然后通过运作各有所长的品牌,构建自己在不同专业、不同地域的战略布局。

从百度惊人的扩张和 AECOM 的迅速崛起,能从中发现企业运作思维上的本质差异。在决定资本运作主被动关系上,大小并不重要,关键是企业运作思维上的差异。如果不借助资本运作的手段,设计单位(尤其是大中型的工程勘察设计单位)很难在短时间内实现跨越式的突破与发展,企业的可持续经营也就无从谈起。特别是在行业急剧变化,面临行业洗牌的大背景下,如果不能积极思考主动出击,更可能成为他人运作的对象。

结合以上两个问题的论述,可以预见工程勘察设计企业需要参与到资本运作的大潮中来,是一种企业运作思维的提升,是适应整个行业未来发展乃至经济社会发展的必然趋势。

## 二、设计行业“资本运作”的意义所在

资本运作,可谓是企业发展壮大的捷径,它是利用市场法则,技巧地运用资本,实现价值和效益双增长的一种经营方式。企业的并购、重组、兼并等操作手段使企业在较短的时间内就能快速成长和发展,通过外部的资源和力量来加速企业的壮大,使企业在激励竞争的市场环境下获得先机,而这些正是那些通过自身慢慢积累和自然成长的企业无法赶超的,它为企业所带来的意义非同一般。

对于工程勘察设计而言,资本运作的现实意义至少体现在以下六个方面:

1、从业务延伸发展的角度,资本运作将大大推动业务发展和全过程服务

对于大型设计企业而言为业主提供“全过程、一体化”的发展将成为未来发展的趋势,而且也会大大促进设计企业自身业务的发展速度和规模。

但是由于大部分设计企业原先业务范围较窄,基本以提供设计、咨询服务为主,靠自身业务经营与滚动发展要实现上述目标则需要一个较长的过程,很有可能错过最为有利的发展时机。

“内力”难以突破的瓶颈,可以通过“外力”来实现。因此,如果适时的引入资本运作手段,通过收购、兼并、重组等形式,扩大经营实体,打破资质壁垒,快速进入市场,则将大大推动这一进程,对于大型设计企业自身的业务发展和全过程服务能力的打造具有积极的意义。

同时,作为大型设计企业,资本运作的意义更在于一方面推动专业技术的发展、全过程业务链的带动,另一方面将在更广阔的平台上来促进资源的有效利用和整合。

2、从企业整体战略的角度,资本运作将提速并助力企业战略目标的实现

近年来,“国际化”、“国际型工程公司”、“创建一流的国际型工程公司”被不少设计单位提出来作为中长期战略目标。然而从一家传统的设计院,从单一的设计业务向这些战略目标实现的过程中,探索、尝试、摸索、挫折在所难免,其过程漫长而又艰难。

设计企业通过兼并、收购、重组、战略联盟、股权合资等资本运作方式能为工程勘察设计企业打造实现战略目标的平台；上市、授信融资等资本运作方式能为企业集聚更殷实的资金来支撑和保障战略目标的实现。

3、从企业持续发展的角度，资本运作将提升企业的整体抗风险能力

一场金融危机，让不少中、小型企业深切感受到经济周期给企业生存发展带来的深刻影响。企业的抗风险能力成为大家关注的重要问题。

近十年来，伴随我国工程勘察设计行业产值陡增的同时，我国设计行业的从业人员数量也在数倍递增。一方面，随着国家基础建设投资周期性的改变，并不是所有的设计行业都能持续红火下去，行业的生命周期的规律性也必定将显现；另一方面，“僧多粥少”的局面短期内较难改变，市场竞争环境将越加激烈。行业有行业的生命周期，企业有企业的发展规律，如果行业或企业遭遇市场的不景气，传统的设计企业在缺乏资金实力积累时，将难逃陷入经营困境。如有资本的积累，企业将无疑会具有一定的“免疫力”，大大提高企业的抗风险能力，助企业渡过难关走出低谷。

4、从企业品牌管理的角度，资本运作将增强企业品牌的影响和渗透力

设计企业作为提供智力服务的企业，产品的形成晚于销售的过程，业主对设计企业品牌的信任度就显得尤为重要。而在企业品牌的成长过程中，资本市场可以给企业带来许多益处。当企业上市，业主、媒体、员工、客户、合作单位等等企业周围的人都将对上市企业的品牌关注度大大提升，信任度大大加强。

企业的股票表现、业务表现，股民和专家对企业的关注、媒体不断的关注和频繁的报道都将对企业的品牌提升产生巨大作用，企业自身品牌的价值也将大大增值，而企业品牌的整体提升对企业运作的各个层面又都将带来积极的益处！

5、从人力资源管理的角度，资本运作将有利于人力资源的集聚

人力资本毫无疑问仍然是工程勘察设计企业最为重要的资源，对于设计企业而言赢得人才就

赢得未来。中国自古就有“筑巢引凤”、“择良木而栖”的说法，无不体现为人才引进提供施展才华平台的重要性。

“筑巢”重于“引凤”，知识型员工看重成长实践的机会、追求自我价值的实现和事业发展的平台。有资本运作为企业打造的宽广平台，有利于引进并留住优秀或顶尖的人才。

6、国有资产改革和机关事业单位市场化运作的有利整合平台

在国资国企改革中，可以将一些包含在行政事业体制内的科研院所、设计咨询企业通过优化的资源配置到市场化程度高的企业集团中，不但可以赋予这些机构更健康的生命力，并能形成更具有长远发展前景的市场主体。同时也避免了一些利益输送，关联交易的滋生。

### 三、设计行业实现“资本运作”的实现途径和挑战压力

#### 1、设计行业资本运作的实现途径

兼并、收购。兼并、收购可以迅速实现设计企业的扩展，尤其是跨行业、跨地域、跨专业的拓展。

重组（产权转让）。通过有效的重组，可以实现设计企业规模效应的发挥，提升竞争力。

上市（IPO或借壳）。通过上市，可以实现设计企业的品牌提升、潜在价值的发现、构建有效的融资渠道，此外，上市可以促进设计企业公司治理的规范。

吸引战略投资者（包括海外投资者）。通过战略投资者的引进，促进设计企业运作模式、技术标准与国际接轨，同时可以促进国际化形象的塑造。并且可以在资源整合、协同发展上塑造共同利益平台。

产业投资。通过有效的产业投资，可以促进设计企业产业链的有效延伸，回避行业周期性波动带来的企业经营风险等等。

#### 2、设计行业资本运作的挑战压力

企业的资本运作是一项复杂的系统工程，更是企业发展的“双刃剑”，它在带给企业资本增值的同时，我们也需要清醒的意识到存在投资风险与资本贬值的可能。对于设计企业而言，挑战

和压力是不言而喻的。

一方面,长期以来设计单位“重技术,轻管理”的氛围环境,对专业技术的投入和重视,使我们忽略了对企业经营极其重要的管理性人才。而资本运营是对实战性和专业性均很强的工作,设计企业对资本运营所需要的金融、法律、财务的相关知识缺乏,以及对资本运营筹划、风险防范方面的能力和经验的欠缺将是设计企业推进资本运营的最大挑战和障碍。

另一方面,实现资本运作对传统设计企业的公司治理结构提出了更高的要求,设计企业必须建立健全公司内部管控系统和约束机制,建立资本运营风险的规避机制。从公司治理和机制建设的角度,来合理有效地保障企业资本运作的风险,使用和管理好资本。

再次,明确自身的优势和长项,把握企业未来发展的方向。不少企业在获得丰厚资金的同时,

开始迷失发展方向,在条件并不成熟的前提下进行无关多元化的产业投资,企业内部缺乏整合能力、规划和预测论证与研判,最终使企业陷入窘境。因此,协调好资本运作和产业运营这“双驾马车”,两者不可偏废。资本运营是实现资本增值的手段,是企业实现战略、扩大市场、提高获利能力的重要手段,而非企业的最终目的;产业运营才是企业实现资本运营的目的,也是企业赖以生存的基础,没有明确和优势的产业发展作为基础,资本运营将成为“水中月,镜中花”。

综上所述,资本运作的时代已经来临,资本运作的意识不断增强。未来的企业竞争,资本运作将是关键的成败要素,我们设计企业的高层领导都需要在这转轨发展的时期萌动尝试和探索前行,研究适合自身的盈利模式、扩张途径,资本运作将助推企业在成长的道路上提速前进,发展壮大。

## 过度紧缩不可取

国际货币基金总裁 拉加德

眼下市场动荡,特别是不确定性激增,动摇了全球对经济的信心,并使许多人认定政策方面已经无计可施了。这种想法是错误的,并可能导致坐以待毙的恶果。

2008年末危机爆发后,全球的政策制定者聚集在一起,为着共同的目标采取行动。他们通过为经济增长提供支持、抗击金融大动脉的僵化、放弃保护主义以及向国际货币基金组织(IMF)提供资金等努力,使我们免于经历第二次大萧条(Great Depression)。现在到了重燃斗志的时刻,不仅仅是为了避免双底衰退的风险,还为了把全球推上稳健、可持续和平衡的增长轨道。

今天的情况与2008年不同。那时,不确定性来自金融机构的不良状况。现在,它来自对主权政府财政健康状况、以及牵连银行的棘手反馈回路的担忧。那时的解决方案是实行前所未有的

宽松货币政策、为金融部门提供直接支持和一次性的财政刺激政策。现在,货币政策受到更大的限制,银行业问题再次需要得到解决,而上次危机留下了大量公共债务——在发达国家,债务与国内生产总值(GDP)之比较危机之前平均高出30个百分点。

因此,没有什么简单的解决之道。但这并不意味着无计可施了。对发达国家而言,毫无疑问需要通过可信的财政整顿计划恢复财政的可持续性。同时,我们知道,刹车踩得过急会危害复苏的进程,并导致就业前景恶化。因此财政调整必须把握好不快不慢的尺度。

进行“金发姑娘”(Goldilocks)式不急不缓的财政调整关键在于把握时机。既需要关注中长期的整顿措施,又需要在短期内为经济增长和就业提供支持。这听上去可能有些自相矛盾,但

这两方面是相辅相成的。有关未来财政整顿的决策——解决那些可实现财政持续改善的问题——会在短期为刺激经济增长和就业带来政策空间。

同样的，短期内对经济增长的支持，对于任何财政整顿协议的可信度都是至关重要的。毕竟，谁会相信，在长期经济停滞、失业率高居不下及社会不满情绪持续发酵的情况下，削减赤字的承诺能够得到履行呢？

市场会接受这种方案么？一些国家似乎希望推行急剧的财政调整。而且一些政策制定者已经得出结论：这就是解决之道。但对许多国家来说，只关注短期是错误的。我们应该记住，市场可能具有两面性：虽然，如我们上周看到的，市场厌恶高额公共负债，可能会为大刀阔斧的财政整顿计划欢呼，但它更讨厌低水平的经济增长、或负增长。

当然，不同国家的短期政策空间大小不同。高负债国家在市场压力下几乎没什么回旋余地，必须继续整顿财政。但其它国家存在一定的余地，可以放慢财政整顿的脚步，并辅之以刺激增长的政策。

债务削减战略必须以具体而实际的承诺为基础——不能只是空谈——但其对经济的影响可以得到延缓。政策措施可以将重点放在近期压力会逐渐增大、但对当前的需求没有多大影响的领域——比如进行福利改革或重构税收体系。同时，短期措施必须能够为经济增长提供支撑，但在改善财政可持续性方面是经济的，这包括鼓励创造

就业、推进计划好的基础设施项目、放松住房市场调整等方面的政策。

仅靠削减支出无法达成目标，还必须增加收入，首选措施必须是对需求影响最小的措施。当然，除了把握好财政整顿的度以外，还有更多事情要做，包括采取正确的货币政策——发达国家应该继续保持低利率，核心国家的中央银行应该做好准备，在必要的时候再次试水它们以前不熟悉的领域。金融部门的修复仍然至关重要：对好银行进行资本重组和结构重组，关闭不好的银行，并解决为金融市场蒙羞的透明度缺失问题。最后，结构性改革还需要一段时间才能产生效果，但刺激生产率、促进经济增长和增加就业的措施应该从现在就开始实行。

所有这些我们都能够做到么？认为当前全球形势已经使我们在政策方面无计可施的观点是错误的。与2009年一样，我们已经来到一个关键时刻，此刻，所有国家尽其所能、共同行动，将比少数国家单独行动产生大得多的能量。眼下的首要任务非常明显：应实行可信的中期财政整顿政策，同时积极发掘一切可能有效刺激短期经济增长的措施。

如果全球复苏步履蹒跚，影响将是广泛的。如果政策制定者能够针对这些首要任务，大胆行动、共同行动、立刻行动，信心是可以得到恢复的，经济复苏也将能够持续。

本文作者系国际货币基金组织 (IMF) 总裁。

摘自《MCANXIXUN VIEW VOL.35 2011》

## 企业百年经验谈

IBM公司全球高级副总裁 罗睿兰 (Ginni Rometty)

1962年，老沃森领导IBM时曾在学校做过一次演讲。他问：“1900年时期的全球25强公司发展到1962年，还有多少家仍是全球25强？”——2家！50年后，也就是2011年，如果我现在问大家：1962年的全球25强公司发展

到今天，还有多少家仍是全球25强？你们猜结果是什么？是4家！

正如你们看到的，成功是会在不经意间流失的。

我为IBM工作30年，在这30年中，我从

百年老店 IBM 的身上学到了些什么？总结为三点——这些都是能够应用于商业领域的，非常实用的经验教训。

第一条：企业如果想要存活一百年，需要永远引领商业应用趋势。

第二条：大胆进取。

第三条：必须把文化视为一种竞争性武器。

下面，我将给大家讲个故事，分别加以说明。

### 第一条经验：永远引领商业应用趋势

有这样一句话：“不是每棵树都能成为参天大树”。最初，IBM 的名字是 CTR，生产打卡机。那时，老沃森就说：“仅生产多样化产品是不够的，这不会长久。如果不能影响未来客户，那我们将无法生存。”另外一句，对那些在业务成长中的公司企业大有裨益，老沃森说：“公司永远不要认为自己今天生产的产品会满足十年之后的客户，永远不要这么认为。”

我必须和大家分享一个 IBM 自己的经验教训。IBM 曾经几乎忘记了老沃森的至理名言。在个人电脑时代，IBM 公司当时差点要垮掉了。IBM 是世界上最早发明了个人电脑的公司之一，但是之后便迷失其中。那时，IBM 忘记了“必须生产未来产品”的经验教训。后来，我们认识到企业需要革新自己的业务以创造更高价值。之后我们卖过食物加工设备、卖过存储器、卖过硬盘。现在，取而代之，我们现在努力提供软件、服务、解决方案等业务，不断寻求更高的价值，让 IBM 走到了 100 年。时至今日，我认为这条经验教训适合于任何公司，包括当今中国那些年轻公司。

### 第二条经验：不断进取，敢于冒险

历史告诉我们：很多公司失败的原因，是行动缓慢，决策迟疑。想想网络革命，往事历历在目。很多公司经过一段时间之后便灭亡了，为什么呢？

我个人曾经负责完成 IBM 对普华永道咨询业务的收购，留给我的重要经验是：重大举措必是建筑于一个基本信念。你必须对有些事情深信不移，否则你很可能在决策中犯错。收购普华永道是因为我们坚信客户希望从 IBM 得到更加创新

和整合的服务，IBM 必须建设一整套新的创新能力。

事实证明，完成这么大型的收购，冒险是值得的。大胆决策必须基于我们对要做的事情有着非常强大的信念和热情。

### 第三条经验：文化决定未来竞争力

我相信很多人认为文化是软性的，没有那么大用处。但 IBM 的百年经验告诉我们：文化是公司所拥有的最重要的竞争性武器。

我们该如何定义文化呢？文化即为行为。文化是根植于信念的一系列行为之和。有时人们说，文化表现为在无人关注下人们的所作所为。思考未来时，我想与大家分享三种可能影响未来的文化。这三种文化会涉及你经营的业务，影响你的发展之路。

第一，系统化思考的文化；第二，形成分析的文化；第三，服务于更高目标的文化。

在解释系统化思考之前，我先给大家讲个故事。大概是在 2007 年，我看到一条新闻，是人们在抢购大米。后来我来到办公室，问同事们为什么人们抢购大米？结果有很多版本的答案。有的说因为油价影响了交通，大米运输成本提高，价格上涨；有人说是因为中产阶级人数在增加，他们的食品消费多了；还有人说是因为全球气候变化造成的。后来农业部的报告显示：这些原因都是对的。但另一个事实是：当年是有史以来大米供应最充足的一年。一方面人们在抢购大米，另一方大米供应最充足。这是怎么回事？现实中存在那么多复杂且不透明的系统，你无法理解其中的关系，这就是我们成长的世界。

因此，所有的系统不再是确定性的，这就需要系统思考的文化。人们应当理解系统之间相互关系。我说的系统不是技术系统，可能是生物系统，可能是物理系统，这些都是业务系统，而且它们之间的相互关系可能是让人无法理解的。因此，大家必须养成系统化思考的习惯。

第二种文化，是形成分析的文化。我认为：它会给未来带来重大挑战。

形成分析的文化是什么意思？举个例子，当我说到纽约时，你想到了什么？如果在十年之前，

大多数人会说纽约是一个非常危险的城市，犯罪率很高。实际上在这十年期间，纽约的犯罪率降低了27%。纽约现在是世界上最安全的城市之一。这与分析文化有什么关系呢？纽约能够做到这一点的原因之一是它建立了一个实时犯罪监控中心。犯罪监控中心与很多不同的数据相连，获取图像或录像资料。如果我看到一个犯罪分子，他的脖子上有刺青，戴着耳环。根据这些信息，我就能获取所有带有此类特征的犯罪分子的照片，他们曾经的居住地信息以及他们常去的地方等信息。这些都会更快速地帮助破案，这就是形成分析的文化。

重要的是：这是了解数据而不是猜测数据的文化。如果有些职业是基于“直觉”，那么警察肯定是其中一种。但现在已经有数据作为依据，来帮助他们工作。

第三种文化，是服务于更高目标的文化。企业固然应该关注业务、创造利润、发展规划。但是，如果你转向追求更高价值的发展并且具有正确的企业文化，那么你将有机会影响社会。

能否影响社会是区分好公司和伟大的公司的标准。IBM曾参与人类的月球登月计划、社会保障计划，以及其它很多举措。我们有一项新的被称作“企业全球志愿服务队”计划，我们的员工可以到世界一些城市去工作，帮助那里进行发展，这样就会有影响社会。

我时常被人问到：21世纪IBM的重大举措是什么？其实我在刚才提及过：引领商业应用趋势，大胆进取，坚定信念，并把文化视为应对未来的竞争性武器。

来源：《中外管理》2011年第6期



## 发展大计，人才为本

# 上海勘测设计研究院与河海大学共建研究生培养基地

2011年9月4日，上勘院与河海大学在上勘院共同举行了上勘院与河海大学研究生培养基地签约暨揭牌仪式。上勘院石小强院长、李巍副院长及相关部门的领导以及河海大学王乘校长、朱跃龙副校长、研究生院和相关学院的领导一齐出席了签约暨揭牌仪式，开启了校企联合培养工程创新型高级人才战略合作的新篇章。

为了充分发挥校企各方优势，推动全国水利水电开发建设，更好地为我国水利水电建设服务，上海勘测设计研究院（以下简称上勘院）与河海大学决定在高层次人才培养方面进行合作，共同创建“上海勘测设计研究院——河海大学研究生

培养基地”。

“上勘院”在走过的半个多世纪历程中始终把人才放在第一位。正因为有了人才，公司才能在水利、水电、新能源、环境工程四大主业中创造一个又一个辉煌的业绩。近年来，承接完成了世界最大的边滩水库也是国内潮汐河口地区最大的蓄淡避咸水库——上海青草沙水库及取输水泵闸工程、亚洲第一座海上风电场——上海东海大桥海上风电场、亚洲首例双孔护镜门——南京三汊河口闸等重大工程，为社会创造了良好的经济效益和社会效益。

河海大学是有着近百年办学历史的、以水利

为特色、工科为主，多学科协调发展的教育部直属全国重点大学。建校以来，为国家、为社会培养输送了大批优秀的水利水电工作者，为我国的水利水电建设事业作出了突出贡献，也为上勘院输送了一批又一批优秀人才，为上勘院实现又快又好的发展提供了强有力的人才支撑。为了改变传统的研究生培养模式，适应经济社会发展对不同类型高层次人才培养的多样化要求，形成科学、先进的人才培养方案和人才评价体系。这次“河海”与“上勘院”的合作，旨在探索学术型、应用型、复合型三类研究生培养目标、培养方案及培养模式；探索校企合作联合培养研究生的体制机制；探索研究生专业学位教育的规律和发展道路；加快研究生教育的国际化进程，加强研究生教育的国际合作与交流。

现阶段，国家相继发布了关于加快发展水利、新能源、环保等产业的政策文件，使得上勘院迎来了新一轮的发展机遇。发展大计，人才为本。上勘院在确立了创建国际型工程公司的战略目标的同时，制定了人才发展规划，提出了加快培养工程创新型高级人才的人才发展目标。为了满足战略发展对工程创新型高级人才的需要，上勘院与河海大学本着“合作、互助、双赢”的原则，经双方友好协商，共同成立研究生联合培养

基地。上勘院十分重视研究生联合培养基地的建设工作，向河海大学推荐了12位资深技术带头人作为研究生导师，他们具有优秀的职业素养和丰富的工程实践经验，主持过多个重大工程项目和科研项目。

上勘院及河海大学都希望通过研究生联合培养基地，充分发挥校企双方各自的优势，利用高校先进的科学理论、优质教育资源和上勘院在水利、水电、环境、新能源工程上的技术优势并通过工程、科研项目中关键技术问题的应用研究，积极探索培养工程硕士的有效途径，着力提升研究生的工程实践能力、工程设计能力和工程创新能力，为社会、为上勘院培养优秀的工程创新型高级人才。

双方也希望通过研究生联合培养基地，进一步深化双方在水利等相关领域的科技攻关合作。积极拓展学术前沿和优势领域上的科研合作空间，联合组织、申报和实施国家及行业重点科技项目，共同提升自主研发能力。

希望上勘院和河海大学在双方共同努力下，研究生联合培养基地能达到预期的目的，能为社会和上勘院输送更多的工程创新型人才，在人才培养和科技进步等相关领域的合作获得圆满成功。

(张晓雯)

· 行业观察 ·

## 德勤公布 288 亿美元创纪录收入

纽约 2011 年 9 月 23 日电 / 美通社亚洲 / -- 德勤有限公司 (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) 宣布，截至 2011 年 5 月 31 日财政年度，德勤成员所总收入创全球成员所收入的最高记录，达 288 亿美元，按美元和当地货币计分别增长了

8.4% 和 7.7% -- 创 2008 年以来收入增幅之最。2005 至 2011 财年的复合增长率为 8.0%。德勤成员所 (统称“德勤勒”) 在三大业务区域均实现了增长，尤其是在亚太和美洲地区的很多发展中国家以及各职能部门和各行业领域都取得了出色



的业绩。

德勤有限公司全球首席执行官 Barry Salzberg 表示：“这些业绩突显出了德勤多元化业务组合的实力和灵活性及其对质量和推动这一增长的成员所客户的不懈承诺。德勤的多行业服务模式及其在能力上的深度和广度使该公司的专业人士能够有机会提供更完善的审计和创新型解决方案，从而满足客户复杂的业务需求并帮助他们壮大自身业务。”

### 人才和创造就业机会

德勤一直专注于聘用和留住顶尖人才，从而推进业务活动和扩张。2011年，德勤聘请了49,000名专业人士，员工总数超出预期，全球员工队伍进一步壮大，净增加12,000个新的就业机会，员工总数较2010财年增长了7.1%。德勤目前在全球共拥有182,000名专业人士。德勤预计到2015财年，其员工总数将上升至250,000名。

Salzberg 评论说：“德勤员工人数的增加体现出其致力于在越来越需要高技能人才的全球经济环境下为优秀人才提供可持续性事业和长期发展机会的承诺。这也是德勤投资3亿美元兴建德勤大学 (Deloitte University) 的原因所在。德勤大学位于美国得克萨斯州达拉斯附近，是一所充满活力的新的学习和领导力发展机构，它将帮助德勤专业人士始终走在该行业不断发展的趋势的最前沿和培养21世纪必不可少的领导技能。”

### 质量承诺

德勤以世界级质量为业务基础，始终专注于提供卓越标准。尤为重要的是德勤在其审计服务中对公众利益的承诺。德勤为开发 Deloitte Audit 投入了大量的财力和人力，目的是通过审计方法的革新带来世界级的方法、技术和人才，从而帮助成员所客户和员工应对现如今不断变化的业务和监管环境。

### 业务和行业表现

财务顾问和咨询业务分别增长15.1%和14.9%，在德勤的所有业务中表现最为出色。评

估、重组和司法相关服务推动了财务顾问业务的增长。数据分析能力使这些服务得到了增强，从而帮助成员所客户提高效率和解决问题的能力。中国、印度和巴西等新兴市场的对内和对外投资呈上升趋势，受此推动，并购交易服务进一步促进了德勤的财务顾问业务。

尽管市场环境极具挑战性，德勤的咨询业务仍然实现了收入增长。该增长很大程度上得益于德勤能够帮助成员所客户落实它所提出的建议。例如，通过结合各种技能以创造出市场上独一无二的解决方案，比方说，监管知识与战略、技术和人力技能的整合已为德勤在金融服务和并购后整合等领域创造了有利的市场地位。

德勤业务线和行业增长明细 (总计，以美元计算)：

- 财务顾问以15.1%的增幅在所有业务中居首。
- 咨询收入增长14.9%。
- 税收收入增长5.2%。
- 审计和企业风险服务收入增长4.7%。
- 行业：金融服务业录得13.5%的最高收入增长。能源和资源行业收入增长8.8%，生命科学和医疗保健行业收入增长8.1%，制造业收入增长7.5%。

业务区域表现 (总计，以美元计算)：

- 亚太地区收入增长15.8%，连续七年成为增长最快的地区。德勤中国 (Deloitte China) 增长8.3%。位于澳大利亚和印度的成员所取得了超过25%的增长。该地区几乎所有成员所都实现了两位数的增长。

• 美洲地区收入增长10.4%，巴西和智利的成员所增幅最大，均超过20%。加拿大和美国的成员所在极具挑战性的业务环境下依然实现了超常增长。

• 欧洲、中东和非洲地区收入增长3.2%，位于中东、瑞典、土耳其和挪威的成员所均录得两位数增长。

Salzberg 补充说：“总体来说，各成员所始终专注于优先战略事项和卓越的客户服务以及德勤 ‘As One’ 战略的宗旨和特点，是本公司能够

实现强劲收入增长的直接原因。超过 10 亿美元的专项战略投资证明了德勤对客户、员工和业务的承诺。”

### 主要投资领域

德勤的四年期 10 亿美元投资计划目前已进行到一半，重点投资的几个高增长领域和市场包括：分析服务：德勤向所有成员所客户提供高级分析服务，将日常信息整理成有用的、切实可行的观点。德勤预计其分析服务业务在 2012 财年将增长超过 40%。德勤审计：德勤将向德勤审计部门投资 3 亿多美元用于改革审计业务交付，从而提高品质、向客户提供更好的市场见解、发挥德勤拔尖人才的全部业务能力和为持续创新奠定基础。成长型企业：德勤将重点投资其全球服务交付能力和创建全球性成员所专业人才网络，这些专业人士致力于为那些营收有望增至 10 亿美元的中型企业提供服务。目标细分市场包括私营企业、中型私募公司、新生代公司和中型跨国企业。优先市场：除专注于非洲等新的重要新兴市

场外，德勤到 2012 财年还将在以下优先市场投资 5 亿多美元，它们分别是巴西、印度、俄罗斯、中国、日本、中东和东南亚。可持续性：未来四年，德勤将在可持续性服务方面投入数百万美元，以帮助客户向可持续业务模式和实践过渡，从而使他们的收入和利润实现长期增长。由于认识到在可持续性事务方面的责任，德勤在分析环境绩效和报告社会活动的同时，还将设立具体目标和行动方案以做出改进，尤其是在能源和资源利用方面。

除上文列出的这些领域外，德勤在新财年还将加强对创新及综合市场产品与服务的重视，将其独一无二的各种多行业服务引入世界级市场。

德勤有限公司首席运营官 Manoj Singh 表示：“德勤正改变着整个行业，它将各种专业服务整合在一起，使其成为本公司针对非审计成员所客户的核心策略的一部分，同时满足多元化客户群体的未来需求。由于市场变化不断改变着商业格局，德勤准备利用在深度和广度上其竞争对手都无法超越的服务能力来把握随之出现的机遇。”

来源：美通社

## 上海出资 10 亿成立创投公司 “投贷一体”扶持中小企业

早报记者从“2011 上海中小企业金融洽谈会”（下称“金洽会”）上获悉，上海在 9 月初宣布的专为支持小企业融资的“三个 10 亿”财政投入正在逐一落实。

所谓“三个 10 亿”，是指上海分别向三个方面各投入 10 亿元资金支持中小企业。一是将安排 10 亿元的市级财政专项资金，通过参股的形式支持商业性融资担保机构做大做强；二是安排 10 亿元科技信贷风险补偿金，鼓励和支持商业银行加大对科技型中小企业信贷投放力度；三是

设立总量为 10 亿元的投资资金，探索建立财政、国有投资公司和商业银行共同参与的“投贷”“投保”联动机制。

昨日，上海市财政、上海国际集团公司宣布将各出资 5 亿元组建上海国际创业投资有限责任公司（筹）（下称“国际创投”），通过与浦发银行和上海农商银行等“投贷”、“投保”等运作方式，合力支持技术含量高、竞争力较强的中小企业特别是科技型创业企业尽快转制上市。同一场合，上海科技投资公司与上海汇金融资担保有限

公司、上海馥地融资性担保有限责任公司、上海创业接力融资担保有限公司、上海徐汇融资担保有限公司、杨浦区风险投资服务和中小企业信用担保中心等五家单位签订了《融资担保参股投资合作意向书》。这即是落实第三个10亿元的主体。

按规划,在投资方向的选择上,国际创投将以节能环保、新兴信息产业、生物产业、新能源、新能源汽车、高端装备制造业和新材料七大新兴产业的中小企业为主要服务对象,通过与浦发银行、上海农商行一道,共同探索建立“投贷”绑定联动机制,实现“以投联贷、投贷一体、利益

共享、风险共担”的联动原则,来开展投资业务。值得关注的是,国际创投还明确,要在投资实施后的平均2年内实现投资退出,以尽最大可能地发挥资金杠杆作用,具体的退出路径则包括到股权交易中心上市挂牌、产权交易所挂牌转让及协议转让等。

至于第一个10亿项目,据了解,这部分财政专项资金将先注入上海科技投资公司,再由上海科技投资公司以投资参股商业性融资担保机构的方式,支持本市商业性融资担保机构。

来源:9月27日《东方早报》



## 上海市人民政府出台

### 《关于加快推进上海国际贸易中心建设的意见》

本市出台《关于加快推进上海国际贸易中心建设的意见》。近日,市政府根据中央关于加快上海国际经济、金融、航运、贸易中心建设的总体要求,结合实际,下发了《关于加快推进上海国际贸易中心建设的意见》[沪府发(2011)20号],就加快推进上海国际贸易中心建设提出意见,进一步明确了加快推进上海国际贸易中心建设的重要意义、发展思路、总体目标。《意见》明确到2020年,基本建成具有国际国内两个市场资源配置功能,现代服务业发达,万商云集,服务长三角地区、服务长江流域、服务全国,与我国经济贸易地位相匹配的国际贸易中心。基本形成“四个中心”互为支撑,内贸与外贸相结合,货物贸易、服务贸易(包括技术贸易)同步发展的总体格局;基本形成市场开放度与贸易便利化

程度高,资金流、商品流、订单流、信息流、技术流、人才流等贸易要素流动顺畅的运行机制;基本形成有形市场与无形市场并存,国际贸易与国内贸易相通,要素市场与消费品市场并举,贸易要素集聚、贸易主体活跃、知识产权保护有力、诚信体系健全、贸易标准化程度高的市场格局;基本形成口岸货物集散中心、大宗商品交易与定价中心、贸易营运与控制中心、国际会展与跨国采购中心、国内市场流通秩序、国际购物中心的功能框架;基本形成贸易设施完备、信息化程度高、服务体系发达、法制环境完善、政府廉洁高效、社会治安良好、人居环境舒适的商贸环境。此外,《意见》还明确了加快推进上海国际贸易中心建设的主要任务、举措和政策保障措施等。

来源:第18期《行业协会动态》

## 上海咨询信息

主办单位：上海市咨询业行业协会  
地 址：上海南昌路47号2407室  
邮 编：200020

电 话：53821058 53822040-23070  
传 真：53821058  
网 址：[www.sh-consulting.org.cn](http://www.sh-consulting.org.cn)  
邮 箱：[shact@163.com](mailto:shact@163.com)