

# W T M

WINDOW TO MANAGEMENT

管理视窗

## 2018年度新加坡国立大学商学院 杰出校友奖

中国如何突破  
**贸易保护主义藩篱**

**区块链趋势与前景**

解决问题的  
**简单逻辑**

**数字技术**  
与人类工作的未来



NUS BUSINESS SCHOOL

EMINENT BUSINESS  
ALUMNI AWARDS 2018



## 新的技术革命 新的世界秩序

2018年是新加坡国立大学商学院两年一届评选杰出校友奖的一年，本期的《管理视窗》对此盛会进行了纪实报道。

在学院动态栏目，有全球著名学者罗安著教授即将出任国大商学院院长的介绍文章。同时刊登了国大商学院李棕金融与战略管理杰出讲座教授，杨贤院长最新的研究文章《中国如何突破贸易保护主义藩篱》。文中指出，中国正在成为亚洲互联互通的重心。

管理聚焦栏目，是国大商学院商业分析与运营管理系副教授及中文EMBA学术主任乌耀中老师的文章《解决问题的简单逻辑》。文章指出，对问题的认识决定了后续一系列行动，包括设定目标、收集信息、制定方案等等。因此，管理者应给予充分的时间来认清真正的问题。在没有认清问题的情况下，因为仓促着手解决问题而导致反复和低效，是管理中常见的现象。

校友创业故事是世界500强企业，青山集团联合创始人、新加坡采购中心总经理、EMBA校友何秀琴的专访：现在，未来，始于1988。

校友风采中，讲述了EMBA校友孙修顺在西非几内亚共和国五年的创业、立业、及结合当地的特殊环境拓跨教育，农业和绿色环保行业的一段路。几内亚共和国政府因为孙修顺的特殊贡献，特别授予他象征着几内亚最高荣誉的总统骑士勋章。他成为第一位获得该勋章的新加坡公民。

校友天地里全方位报道了新加坡中文校友会在2018年举办的各项活动，及在中国各地校友会举办的活动。

新的技术革命，新的世界秩序正影响着人们的生活方式，冲击着企业的行为和规划，愿校友们从这期的文章中得到一些启示。

主编 张益如



# WTM CONTENTS 目录 管理视窗



- 2 罗安著教授出任国大商学院新院长
- 3 2018年度新加坡国立大学商学院杰出校友奖
- 6 中国如何突破贸易保护主义藩篱
- 10 上海校友会举办“区块链趋势与前景”高峰论坛暨陈永财校长见面会
- 12 解决问题的简单逻辑
- 14 五年，一段路，一枚总统骑士勋章
- 17 现在，未来，始于1988
- 20 新加坡国立大学商学院中文校友会第十四届理事选举  
就典礼晚宴
- 21 理事名单  
新春团拜  
中秋节联欢午宴  
高尔夫球锦标赛
- 24 华南校友会  
“数字技术与人类工作的未来”
- 26 浙江校友聚起来啦！
- 28 热烈祝贺/欢迎永久·普通会员



WTM Volume No.50 Jan 2019

顾问：国大商学院院长杨贤教授

法律顾问：谢水霖律师

主编：张益如

编辑：赵莉 / 孙静

行政：郭凤桂

设计/印刷：蔡清裕



# 知名经济学家 罗安著教授 Andrew K Rose 出任国大商学院 新院长



新加坡国立大学于2018年10月24日宣布罗安著教授 (Andrew K Rose) 于2019年3月1日加入新加坡国立大学, 担任商学院候任院长。

2019年6月1日, 他将正式接替国大商学院李棕金融与战略管理杰出讲座教授杨贤 (Bernard Yeung), 履职成为新加坡国立大学商学院院长。

罗安著 (Andrew K Rose) 教授目前执教于美国加州大学伯克利分校哈斯商学院, 担任经济学分析与政策组国际商务与贸易 Bernard T Rocca Jr 讲席教授。他也是在国际金融、贸易与宏观经济领域享有盛誉的全球著名学者。

罗安著教授与新加坡以及新加坡国立大学颇有渊源。他于2006年至2007年期间曾担任国大风险管理研究所首任院长, 并协助建立亚洲金融与经济研究局 (ABFER)。2015年, 罗安著教授曾在国大商学院担任新加坡金管局特聘教授, 并两度受聘为黄祖耀访问学者 (2012-2014年及2016-2018年)。

罗安著教授表示很高兴即将担任国大商学院院长, 并因此有机会加深对新加坡以及新加坡国立大学的了解。国大商学院曾通过把西方的学院派思想和实践与亚洲的独特视角进行有效结合, 赢得了极高的声誉。

罗安著教授说, “我很荣幸能够有机会领导新加坡国立大学商学院, 并期待与学院的各位同事一道, 共同推动学术研究发展以及行业参与, 培养下一代全球商业领袖人才”。

新加坡国立大学校长陈永财教授表示, 很高兴欢迎罗安著教授成为国大商学院新任院长。陈永财说, “作为世界顶尖商学院的高级学术领导者, 罗安著教授的加入为我们带来了他在国际贸易、金融以及宏观经济领域方面的杰出成就。我们相信, 作为国大和新加坡的老朋友, 罗安著教授将会以其智慧、能力和意志领导国大商学院迈向新的高峰。”

陈永财校长也对国大商学院现任院长、李棕金融与战略管理杰出讲座杨贤教授表示感谢, “感谢杨贤教授过去十年以来, 以其强有力的领导力带领商学院发展。杨贤教授担任院长期间, 国大商学院不仅课程和毕业生在亚太地区名列前茅, 同时还提升了在科研成果输出, 以及在实践方面的影响力, 并与业界加深了合作。” ■

新加坡国立大学商学院 供稿





# 2018年度新加坡国立大学商学院

# 杰出校友奖

新加坡康莱德百年酒店  
Conrad Centennial Singapore  
2018年11月7日



两年一届，荣耀归来！新加坡国立大学商学院杰出校友颁奖典礼再度盛大开启。

经过面向社会公众以及校内提名，以及专家评审委员会历时数月的严格甄选，最终有十二位校友获得国大商学院2018年度杰出校友殊荣。11月7日，在颁奖盛典里，各地校友与师生重聚新加坡，共同见证这一荣耀时刻。

新加坡外交部长维文医生 (Dr Vivian Balakrishnan) 为本届杰出校友颁奖典礼主宾。他发表了长达20分钟的演讲，并亲自颁奖给每一位国大商学院杰出校友。

维文医生表示：现在正是当今世界的转折点，有四个关键因素正在对眼下这个剧烈变化的时代产生影响。

其一，我们生活在一个超全球化的世界。我们的供应链、价值主张以及企业，价值链遍及全球。现在很少有东西是在同一个地方集中采购、制造和销售。作为高校毕业生，从第一天开始，就必须站在世界舞台上竞争。

其二，关于技术-这不仅仅是发展智慧国家的举措。更根本的问题是，如果一场新的数字革命到来，我们知道，能在早期介入，获得相关技术，那么拥有技术的人和地区会具有巨

大优势。事实上，所有技术革命的早期阶段，都会加剧不平等；而拥有先进技术的人或企业，则会获得超大大利润。

今天，新加坡通过“未来技能 (SkillsFuture)” 重塑我们的经济和教育体系，希望训练中年人来应对结构性失业。真正的挑战是掌握明天的技术，让今天的人们能胜任未来工作。

其三，关于人口-我们是世界上老龄化加速发展最快的社会之一。人口老龄化的影响现在已经在日本看到。我们经常思考日本的经济和1991年的泡沫破灭。1991年，也是日本劳动力达到顶峰而后开始下降的时期。今天，日本人口正在萎缩，死亡率高于出生率。历史表明，没有一个人口萎缩和老龄化加剧的社会，仍然能够在经济发展方面保持活力。

其四，全球力量平衡正在发生变化。七十年来，我们进入了一个以相互依存、自由贸易和投资为特征的自由世界秩序。新加坡一直是主要受益者，我们吸引投资和跨国企业，创造就业机会，为雇员创造良好的就业机会，很多商学院的毕业生也因此受益。这主要是由美国承保的世界秩序。

我们必须正视现实，理解我们现在生活在一个超级全球化的世界。正在发生一场新的技术革命。我们尚未





能够完全处理或者理解人口统计数据的影响。我们必须接受新的世界秩序，其中包括多极力量，以及更多大国之间的新关系和新动态。

新加坡国土一直很小，我们对这个新世界所带来的风险和机遇不得不保持前瞻性，我们必须要保持灵活机敏。商学院更要继续培养面向未来的毕业生。我们无法完全预知未来，但我们或许能够推测出发展趋势和主要力量。

国大商学院杰出校友评选委员会主席余林发 (Peter Seah) 致词，回顾了自己当年在国大商学院求学的历程。他说，“50年前，作为商学院第一批毕业生，我和20多名同学一起获得了工商管理学位。半个世纪后，学院的毕业生已经超过了3万人，很多人都成为了卓越的领导者。”

新加坡国立大学商学院院长杨贤教授对2018杰出校友表示祝贺，“获奖的校友让我们倍感骄傲，他们毕业以后，在各自的领域展现了卓越的成就和领导力，他们的影响力不仅是在新加坡，更是地区性的和全球性的。”



**杰出校友奖**  
Mr Tian Tao | 田涛

杨贤说，新加坡国立大学商学院一直以来都在为终身教育做出努力，我们也欢迎毕业生能够回归母校，学习新的知识和技能，现在MBA和EMBA两个课程的学生和校友们就为终身教育做了最好的示范。

浙江大学睿华创新管理研究所联席所长  
华为国际咨询委员会资深顾问  
新加坡国立大学商学院中国商务中心顾问  
中文EMBA 2009



### 杰出校友服务奖 Mr Kwek Chok Ming | 郭作鸣

保诚保险新加坡(私人)有限公司  
高级财务服务总监  
新加坡国立大学商学院前会长  
2014 - 2018  
工商管理学士 1978  
中文EMBA 2009

郭作鸣作为活跃的国大校友,自2012年,他便在国大商院中文校友会理事会服务,并于2014 - 2018年期间担任会长。

在他的领导下,中文校友会已发展成凝聚力极强的组织,为校友们互相联系、分享知识和人生经历提供了最佳平台。

2017年,校友会庆祝成立25周年庆典,郭作鸣发挥领导作用,团结校友,为国大商学院中文校友会永续基金筹集到超过50万元的善款。这是第一个由校友会筹集的基金,该基金将用于帮助有经济困难的学生。

此前,郭作鸣曾担任2006年“NUS - NUSS 百年高尔夫挑战赛”的组委会主席。该活动因在新加坡高尔夫球场同时开球的人数最多(1,710人)创下了吉尼斯世界纪录。■

编辑报道:王彤  
NUS BIZ Corp Comm

田涛作为 Huawei IAC 的高级顾问,曾出版著名著作《下一个倒下的会不会是华为》,探讨华为的创新管理理念。在这本书中,田涛深入分析了华为快速增长之后的经营和管理理念。该书被翻译为多国文字,是学习华为经营管理的最重要参考书籍。

在此之前,田涛于1991年创办了《投资与合作》杂志并担任总编辑。自2007年起,田涛担任山石网科通信技术有限公司董事,以及多家中国及海外企业的顾问及董事职务。



# 中国如何突破贸易保护主义藩篱

主讲嘉宾：新加坡国立大学商学院院长杨贤教授



杨贤 | Bernard Yeung

新加坡国立大学商学院院长

李棕杰出讲座教授

芝加哥大学工商管理学博士

中美贸易战持续至今，仍未见分晓。这盘左右世界贸易格局的大棋似乎陷入僵局，美国贸易保护主义势力态度强硬，中国政府当仁不让采取反制措施，太平洋东西两大经济体分庭抗礼，让习惯现行贸易体系的众多产业和企业都陷入了窘境。

中美两国寸步不让，世界银行、IMF等主要国际机构也把全球经济增长的预期一再下调。

11月7日，美国中期选举结果揭晓。简单回顾一下它的影响，我们发现：美股上涨了2.5%，这表明市场认为目前美国不会立即产生政治动荡。

这次选举结果是意料之中的，市场的反应也体现了对选举结果的态度。共和党掌握了参议院，而民主党赢得了众议院的掌控权，双方在权力上达到一定的平衡。

但在中期选举尘埃落定以后，美国还是有很多人反对特朗普的，政治动荡隐忧依然存在。与之相对的是美元的贬值。这体现出人们对于美国长期经济表现的担忧。

贸易战仍是世界经济的主要议题，阴霾不散，新兴市场的股市也很难重拾信心。贸易战还会持续多久，很难让人预计，但无需过度恐慌。我们可以用数据来理性分析一下，贸易战对中美两国，乃至对世界经济，到底产生多大的影响。



## 研究领域：发展经济学、战略管理、政策与金融、国际商务比较优势促成国际贸易

在一战到二战期间，全球的贸易中，各国都是以自我为中心的。

二战结束之前(1944年7月)，西方主要国家的领导人在美国新罕布什尔州的布雷顿森林，召开了一次国际货币基金会议。在会上，他们讨论了怎样改善全球经济秩序以及经济合作。

通过这次布雷顿会议，确立了以下三项内容：

第一，成立国际货币基金组织 (IMF)，各国一起建立起了以美元为中心的国际货币体系，美元与黄金挂钩，其他成员国货币与美元挂钩，实行可调整的固定汇率制度，避免国际经济混乱的产生；

第二，成立世界银行，提供中长期信贷来促进成员国经济复苏，使全球经济共同发展；

第三，取消对经常账户交易的外汇管制等。

在经济学上，商品会从低价格地区流向高价格地区。因此，如果你处于劳动密集型的国家，你的劳动密集型商品的真实价格就比较低，商品会流向资本密集型国家，反之亦然。这被称为“比较优势”。

比较优势促成了各国之间的贸易往来与合作，所有国家都能从自由贸易中获得净收益。

具体而言，中国是劳动密集型国家，美国是资本密集型国家，因此，中国的劳动密集型商品会流向美国，而美国的资本密集型商品会流向中国。

经过一定时间的发展后，像中国这样的劳动密集型的国家，逐渐会朝着资本密集型和知识密集型方向转变。在这个过程中，与行业变革相对应的市场机构也得到了发展。就中国而言，这些机构历经自1980年左右到现在的一路发展，已经取得了长足的进步。

国际合作为各国带来了持续性的进步，这是二战以来美国所建立下的国际经济秩序，也是积极参与国际贸易的意义所在。

## 特朗普与贸易保护主义

然而，自特朗普就任美国总统以来，这一形势发生了变化，贸易保护主义重登历史的舞台。



▲新加坡国立大学商学院院长、李棕杰出讲座教授杨贤 (Bernard Yeung)

以特朗普为首的团队，包括威尔伯·罗斯（投资家，擅长重组不同行业的破产企业，诸如钢铁、煤矿、电信、跨国投资公司和纺织等行业，尤其精通杠杆收购，有“破产重组之王”的称号）、罗伯特·莱特希泽（里根政府时期的美国贸易副代表，长期负责钢铁贸易谈判，并因和日本在钢铁和汽车业的贸易战而成名，现在对中国的做法也类似如此）以及彼得·纳瓦罗（经济学家，著有《致命中国》(Death by China)，对中国态度强硬），在国际贸易上的主张都十分以自我为中心。

由此，美国从一个国际化的多边主义的拥护者，转化成为了极度自我为中心的国家，并且打破了一项又一项的协定。特朗普政府的核心观点认为，贸易顺差等同于竞争力。事实上，这一观点缺乏理性支持。

对于所有的经济体而言，经常账户等同于储蓄。像美国这样的国家，储蓄却不多，因为它已经足够富有。因此这样的国家储蓄少于投资不足为奇。反观发展中国家，基本都更倾向于保守的经济主张，因为它们需要积累美元作为外汇储备。所以，简单认为贸易赤字等同于缺乏竞争力是绝对错误的。

此外，贸易赤字也不能成为失业问题的借口。从短期来看，美国通过贸易政策的调整，确实会对就业产生一定影响，但事实上美国没有陷入衰退，且美国的经济成长和就业是处于稳定状态的；就长期成效来看，追求效率才可能有更好的就业情况。

## 特朗普贸易政策为何会获得支持？

显然，美国目前的贸易主张是以自我为中心的，它破坏了美国在国际多边主义中推动全球经济合作的领导地位。那么，为什么特朗普还是得到了如此多的支持？

从经济角度来看，可以从绝对优势的观点来理解。例如，美国与中国进行贸易，中国是一个大国，中国的劳动生产力得到了提升，那么美国的贸易收益就会下降，从而加剧调整成本和收入分配不均的问题。

其次，当今时代科技创新无疑是重点，保持自身的技术领先优势也十分重要。正是因为意识到了“独特能力”所附带的极高收益，美国部分高收入阶层对于中国的崛起就会产生竞争焦虑。他们也认同美国有必要阻止中国。在美国人眼里，中国已经是威胁到自身利益的

竞争对手了。

综上，中国的出口成为美国中低收入阶层经济忧虑的“戴罪羔羊”。为了在前沿产业保持竞争优势，美国对中国科技发展进展的阻挠举措也得到了很多人对特朗普“国际霸凌”立场的感性支持。

从政治角度来讲，中国的崛起，打破了国际主导权平衡。从前，美国在世界上占据主导权，但现在情况变得不一定了。这一从“规则制定者”到“规则共同制定者”的身份转变，让美国感受到了地位的威胁。

从整个社会层面来看，包括顶尖的商界领袖和决策者在内，很多人其实都对中模式心怀敌意。这部分是源于他们对中国的了解有限。他们反对权利集中和垄断，对于国家资本主义又很陌生。经历了这么多年的发展，他们认为美国是最开放的经济体，中国从美国收益并获得了成长，美国没有理由继续造福中国。

## 如何看待美国的贸易保护主义举措？

中国挑战了美国在经济领域的至高地位，美国有理由对中国感到不适。中国讨论人民币成为国际货币的可能，无疑也挑动了美国敏感的神经。

那么，要怎样看待美国的贸易保护主义举措？

首先，大家应当认识到美国并不是一直那么“伟大”。

20世纪70年代的越南战争时期，美国过度发行钞票，加速了自身的通胀，并影响到整个世界的金融系统；后来的金融危机中，美国的量化宽松措施也相似。可见，美国的政策对世界是有负面效果的。

新兴科技的发展，对收入分配也造成了冲击，并加剧了收入分配不均，更少的人获益，也就限制了合作。诸如排外主义、保护主义以及权利斗争，无论是美国还是英国，很多地方都



来看另一组数据 (右图表)。

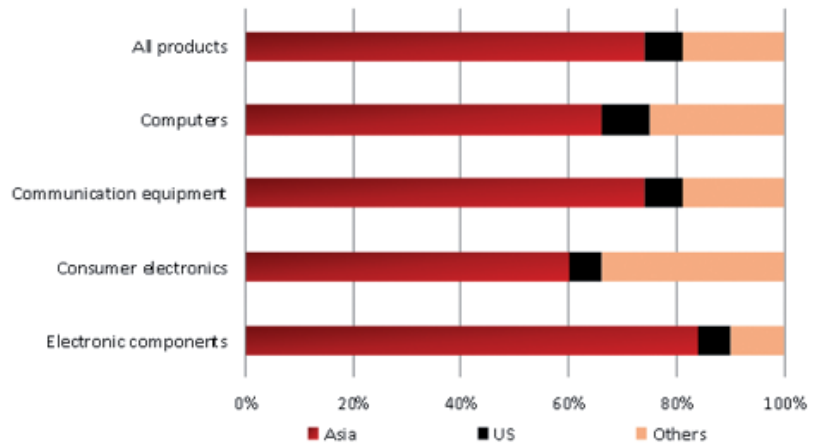
## 亚洲vs美国: 信息通讯 (ICT) 产品出口对比

从前图来看, 美国信息通讯业的出口份额并不大 (图表黑色部分), 绝大部分的出口来自亚洲 (图表红色部分)。

结合亚洲内部信息通讯业产品进出口数据可以发现, 信息通讯产业供应链对于亚洲的相互依赖程度非常高。当今国家之间的联系非常紧密, 这一点跟二战后的形势已经截然不同了。

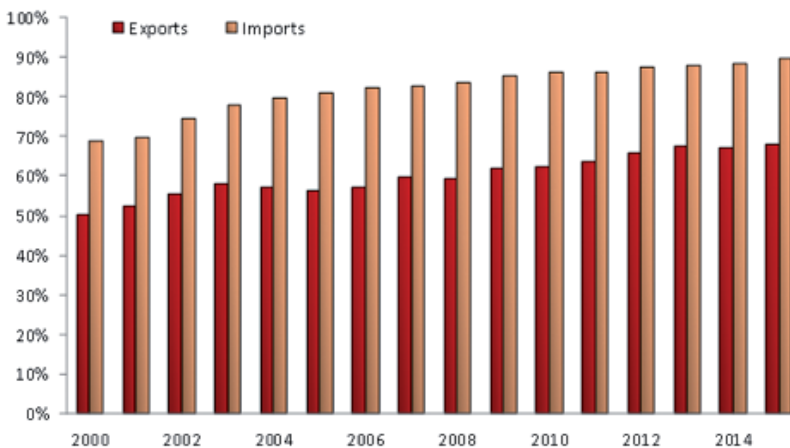
## 亚洲内部信息通讯业产品进出口数据

Asia vs US: share in global ICT goods exports



数据来源: CEIC, UNCTAD, DBS Group Research

Asia: share of intra-Asia trade in ICT goods exports / imports



数据来源: CEIC, UNCTAD, DBS Group Research

ICT高科技行业的盈利点有三个方面, 分别在于硬件、软件和应用。硬件主要在美国, 软件全球都有, 那么应用集中在哪里? 中国和东南亚。

大公司会积极参与到全球性的合作之中, 相互依存互利共赢。美国乃至整个世界都不会继续支持特朗普的政策。

2018年第三季度, 亚洲内部的贸易占出口总额的51%, 进口总额的58%。而亚洲对中国的贸易也占据亚洲内部贸易总额的41%以上。对比2016年数据, 中国对亚洲的贸易占中国出口的50%, 占进口的57%。

可以看出, 中国正在成为亚洲互联互通的重心。因此, 美国对中国的贸易战, 也是对亚洲的贸易战。

虽然贸易战对于中国的影响有限, 但中国依然面临着各方压力。

首先, 中国的内销需要加强。另外, 投资也很重要。数据显示, 中国的私营企业的投资几乎接近零增长, 这并不是一个好的迹象。进一步扩大消费和促进私营企业发展的必要性清晰可见。

长期来看, 中国的生产力的增长一直在降

低, 中国目前的生产力是美国的65%, 差距很大。所以人口老龄化 (长期问题)、治理不善、市场资源配置不健全, 再加上持续降低的生产力 (中期问题), 都是需要考虑的问题。

目前中国政策的方向, 包括改革、重组、反贪腐, 都是正确的。但是政策的摇摆不定、官僚的抵制, 还有内幕交易, 依然是存在的隐患。

中国应当提防的是内部问题, 而不是来自

美国的贸易施压。对中国来说, 现在能不能做到可持续发展, 这才是需要处理的问题。如果内部足够强大, 来自美国的贸易压力也不足为惧。

所以我认为, 中国政府短期应对特朗普的贸易施压的方式是对的, 一定要坚持下去。

长期来看, 应当将重点放在中国内部基本问题方面, 要深化改革、推进反腐、改善政府和供给端管理, 改善治理和产权, 注重人才培养等。

在国际范围内, 中国要加强区域经济联系, 利用亚太地区内部的经贸联系增长, 以及中国内部的巨大消费市场, 这些都有助于中国在未来的发展。■

本文内容来自新加坡国立大学商学院院长杨贤教授11月8日为中文EMBA及MPAM课程学员做的特备讲座  
讲座原题为“从布雷顿森林体系到特朗普: 中国与世界的双赢战略”

由新加坡国立大学商学院综合整理



## 新加坡国立大学上海校友会举办 “区块链趋势与前景”高峰论坛 暨陈永财校长见面会



2018年9月9日，新加坡国立大学上海校友会（简称：上海校友会）、NUS全球校友办公室、绿地金融集团共同举办“区块链趋势与前景”

高峰论坛暨陈永财校长见面会。

在本次论坛上，NUS校长陈永财教授，NUS杰出教授、新加坡科学院院士，浙江大学长江学者讲座教授

黄铭钧，以及众多区块链领域知名校友、专家、企业界人士就区块链的趋势与前景分享了精彩的专业观点和未来展望。

新加坡驻上海总领事罗德伟、副总领事刘俐伶、上海市欧美同学会·上海市留学人员联合会（SORSA）副会长兼秘书长朱玲玲、NUS全球校友办公室主任卓训明、新加坡国大北京校友会执行会长王克剑、秘书长王金宝以及来自SORSA各分会及南洋理工大学等兄弟院校校友会的代表共约200人参加了本次论坛及校长见面会活动。

同为NUS校友的罗德伟总领事致辞，上海校友会会长耿靖博士对校长代表团以及来自全国各地校友们的到来致欢迎词。论坛由上海校友会秘书长陈海涛主持。

陈永财校长首先发表了题为“区块链及其应用”的主题演讲。陈校长认为区块链技术的价值主要体现在这六大方面：降低运维成本、共享可信的交易、减低错误率、弹性扩容、安全

和交易审核。

同时他也指出区块链面临的一些挑战，比如辅助系统仍有可能遭受黑客的入侵，法律及监管的空白，及竞争对手难以被标准化等。在活动的第二阶段，陈永财校长还就学校最新发展情况及他的执政理念向校友及来宾作了介绍交流。

黄铭钧教授则进一步为同学们分享了其与工业界紧密结合、并将科研转化为生产力的成果。他与研发团队研发了首个区块链测评套件Blockbench、高性能的区块链存储系统Forkbase以及医疗区块链系统MediLot。

黄教授目前担任新加坡国立大学人工智能系统研究院院长、并领衔新国大苏州人工智能创新及产业化中心研发人工智能，推进人工智能在医疗保健、金融科技等领域的科技创新。

除了聆听两位学者专家的精彩分享外，论坛还邀请了李光耀公共政策学院校友、上海股权托管交易中心副总经理徐军校友、商学院中文EMBA八班校友、中孚创联科技有限公司创办人、美国硅谷创新创客联盟主席伍自强校友、上海尚阵智能科技有限公司(ATmatrix智能矩阵)CEO高庆忠，他们以不同领域专业人士对区块链及人工智能领域的前景展望做了分享，并回答来宾的提问。互动交流环节由上海校友会副会长姚海嵩主持。

高峰论坛结束后，耿会长代表上海校友会向陈校长赠送了“上海滩”丝绸画，寓意江山代有才人出，各领风骚数百年。校友们与到场的嘉宾们在论坛后进行了午餐交流，上海校友会会长耿靖与副会长姚海嵩、张晋、王祥麟，秘书长陈海涛等敬酒送祝福。

为何ICO会破发？很简单，没有真实价值！再怎么整花招，就问一句就破功：你的Token代表了什么价值？！这是经济学的基本问题！

亚当·斯密在《国富论》里就提及价值：交换价值 (Exchange Value) 与实用价值 (Utility Value)。

目前币圈的币普遍缺少价值，当大家还在致富区块链里绕不出来时，是时候回头看看价值区块链了！

就像玩股票，起码股票还有个实体，玩币，请问95%以上的币的实体在哪里？

其实最近国家在禁止ICO方面的思路。为何就不反向思考，想想让中国企业在海外发币，汇回中国呢？

与其禁，不如主动出击，吸引国外资金。别忘了中国市场的吸引力。

加密货币产业的自律，值得鼓励！台湾币圈也成立了SRO，台湾立法院也开始重视，这让台湾在加密货币又往前走了一步。

人民币加密货币将是所有中国联盟链的合法货币，所有合法交易所也只能和人民币加密货币兑换。而人民币与人民币加密货币是两件事，不必同步等值。

所有的联盟链的智能合约都有实用价值，而基于这样的联盟链的人民币加密货币，你说价值高不高？■

文：新加坡国立大学商学院中国办公室  
图片来自国大商学院上海校友会



美国硅谷创新创客联盟主席伍自强(新加坡国立大学中文EMBA校友)在校长见面会上分享了加密货币观点。



# 解决问题的简单逻辑



## 乌耀中

新加坡国立大学商学院  
商业分析与运营管理部副教授  
中文EMBA学术主任  
INSEAD技术与运营管理博士  
研究领域: 行为运营管理、决策科学等

“休斯顿，我们遇到问题了。”

1970年4月13日，吉姆·洛弗尔在阿波罗13号飞船上发回上述消息，此时他正与另外两名宇航员飞往月球，行至距地球约32万公里处，服务舱中一个氧气罐发生了爆炸。这次前所未有的事故对三名宇航员和地面指挥中心都极具挑战。

关于当时解决问题的情形，飞行指挥杰瑞·博斯蒂克在某次访谈中描述：“事故发生时，我们冷静地列出所有选项，而失败不在其中，我们从未惊慌，也从未放弃寻找解决方案。”

阿波罗13号取消了登月任务，事故四天后，三名宇航员成功返回地面，这次行动也被称为“成功的失败”。

管理者经常会面临很多问题，类似于“我们遇到问题了”这样的信息和求助屡见不鲜，而且很多时候，其他人无法解决的问题才会升级到管理者面前。无论问题大小、复杂与否，掌握解决问题的逻辑、避免认知陷阱，有助于管理者有效地解决问题。

认识问题、制定方案、选择并执行解决方案，是解决问题的基本逻辑和步骤。从管理者认知的角度，每一步都有许多值得注意和思考的地方。

## 01 认识问题

“问题说清楚了，就已经解决了一半。”

——约翰·杜威

对问题的认识决定了后续一系列行动，包括设定目标、收集信息、制定方案等等。因此，管理者应给予充分的时间来认清真正的问题。在没有认清问题的情况下，因为仓促着手解决问题而导致反复和低效，是管理中常见的现象。

对问题的认识取决于管理者的思维模式。行为经济学家丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》中提到，思维模式分为以经验和直觉为特征、自动的、“快”思维模式，和以逻辑与推理为特征、刻意的、“慢”思维模式。自动的思维模式有其优点，但过度依赖经验和直觉会影响管理者对问题的全面认识。

以下几个简单问题，可以用来提醒管理者在认识问题过程中需要注意的几个关键点。

## 你的假设是什么？

1999年9月23日，“火星气候探测器”在太空中飞行286天后，进入火星轨道，随即与地面失联，之后再也没有恢复联系。失联前几次信号表明，探测器进入火星大气层，因为远低于安全飞行轨道，来自大气层的压力和摩擦足以让它解体并燃烧殆尽。这项耗资超过3亿美金的火星探测任务以失败告终。

事故原因简单得让人难以置信。

探测器由洛克希德·马丁公司设计制造，该公司工程师使用英制单位来记录某项关键运行数据。而美国宇航局(NASA)主要使用国际公制单位，所以NASA科学家理所当然地认为数据以公制为单位，并且没有做任何检查。未经转换的数据在NASA被用来调整探测器运行轨迹，使它逐渐偏离预定轨道，滑向灾难。

事故的不可思议之处在于，这样简单的错误，竟然在探测器飞行了近10个月的时间里都没有被发现。

管理者在认识和定义问题时，会带有一定的前提和假设，它们如果被忽视或者未经严格检验，可能带来意想不到的后果。

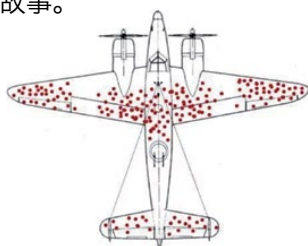
所以，任何被认为理所当然的前提和假设，都值得管理者从以下几点进行慎重考虑：

- (1) 清楚表达问题中的假设；
- (2) 严格检验其合理性；
- (3) 考察是否有更合理的假设。

## 你不知道什么？

人们容易过度聚焦于眼前的、看得见的信息，而忽视那些看不见的信息，由此导致看待问题的片面性。

二战期间，统计学家亚伯拉罕·沃尔德曾研究如何为美军战机加强装甲，他得出的启示被演绎成了流传甚广的故事。



通过观察由战机中弹数据绘制而成的机身弹孔分布图，很多人的直觉反应是弹孔最密集的部位应该得到加强。而沃尔德建议加强弹孔最少的部位。因为这些部位中弹的飞机很可能已被击落，无法返航，所以这些部位上的弹孔无法反映在分布图上。

眼前的信息容易吸引人的注意力，但不一定全面，因此管理者需要主动、刻意地去寻找和分析那些看不见的事物。美国前国务卿科林·鲍威尔要求情报团队既要汇报知道什么，也要汇报他们不知道什么。不知道什么，甚至比知道什么还重要，它是全面认识问题的关键。

## 别人怎么看？

思维定势让人们很难完全换个角度看待问题。若要对问题有全面的认识，管理者应在下结论前多了解其他人，尤其是有不同经验背景的人，如何看待同样的问题。

管理学家罗素·艾可夫在《解决问题的艺术》里提供了一个经典的例子。某大型办公楼的负责人不断接到客户抱怨==电梯等待时间太久，尤其在上下班高峰期间。

负责人为此咨询了很多工程师，得到很多建议，有的建议增加电梯，有人建议更换更快的电梯，也有人提议要加强中央控制系统，改善服务时间等。

然而，成本效益分析显示，这些都不是管理层可以接受的方案。无奈之下，负责人召集员工展开头脑风暴，其中一名人事部门员工的提议被采纳，实施后客户的抱怨很快就消失了。该员工的建议非常简单--在每层电梯间都安装镜子。

不同于工程师的视角，在这名人事部门员工的眼里，客户由于等待时无所事事才感到时间漫长，镜子可以让有人有事可做，因而客户感知的等待时间缩短了。

## 问题还可以怎么定义？

即使在同一情境下，问题的不同定义也会直接影响到问题的解答。管理者可以尝试多种定义，从不同角度分析对比，寻找真正要解决的问题是什么。

比如这个流传已久的故事。一位牧师问主教：“祈祷时可以吸烟吗？”主教回答不可；另一位牧师问“吸烟时可以祈祷吗？”，主教肯定地答复，任何时候都可以祈祷。

2001年，日本大胃王小林尊参加

在美国举办的国际大胃王比赛，他在12分钟内吃下50支热狗，远超此前25又8分之1支热狗的比赛纪录。接着，他又连续5届获得该项比赛冠军。

史蒂芬·列为特和史蒂芬·都伯纳在《魔鬼经济学3:向魔鬼一样思考》中介绍了小林尊是如何研究比赛策略的。

选手们的比赛方法都很相似--从热狗的一端吃到另一端，比拼的是速度。而小林尊发现，香肠和面包由于密度不同，并不利于同时咀嚼和下咽。

于是，他尝试了不同的方法，把香肠和面包分开，一手把香肠掰断送入口中，另一只手把面包放在温水里浸一下，然后把水挤掉再吃下去，这样既省了喝水的时间，又可以有水来润喉咙。

当别人还在思考“如何吃得更多”时，小林尊思考和解决的是“如何才能让热狗更容易下咽”的问题，因而得到的解决方案和效果也不一样。

## 02 制定方案

**“产生一个好主意的最佳方法，是产生很多很多的主意。”**

——莱纳斯·鲍林

### 不要止步于第一个方案

管理者通常不喜欢看见问题出现，有了问题希望能够快速解决。所以，一旦有了方案，很多人就会仓促执行，试图马上消除问题。这种行为潜在的问题是，首先出现的方案往往并不是最优方案，尤其当这个方案来自于自动的思维模式，虽然感觉可行，但实际上可能未经过严谨的考虑。

管理者应尽力寻找更多可选方案，如上面鲍林的建议，才能增加找到最佳方案的几率。管理者也可以运用发挥创造力的两个原则：一是方案数量要多，二是要具备多样性，争取产生不同的方案。

1876年，托马斯·爱迪生的新实验室在Menlo Park落成后，他定下的目标是每十天产生一项小发明，每六个月产生一项重大发明，而这背后是数量庞大的方案和实验。

设定具体指标有利于更多方案的产生。为了避免止步于第一个解决方案，管理者可以考虑要求员工提供一定数量、有差异化的方案，由此扩大最佳方案的搜索范围。

### 还有什么？

制定方案时，管理者很容易被限定在几个方案中，而无法思考其它的可能性。

比如，面对方案A和B，当管理者专注于选择A还是B时，很难看到和创造出新的方案。马克斯·巴泽曼曾在《觉察力》一书中建议，管理者要摆脱这样的困境，可以通过提出这个问题：选项C是什么？作为某电台节目的

连线嘉宾，他曾几分钟内在给定的A和B之外，成功提出了新选项C。

不断追问“还有什么方案”，争取解答就是产生新方案的过程。

### 局部 vs. 全局

因为注意力和思维框架的局限，管理者往往过度聚焦于眼前，无法从更广阔的角度看待问题。框架过于狭窄是常见的认知局限，也是创造解决方案的障碍。

理查德·泰勒在《“错误”的行为》中讲述了下面的例子，很有代表性和启发。面对一家企业的23位高管，他问每一位是否愿意投资如下项目，该项目有50%的几率带来200万美金收益，同时也有50%的几率带来100万美金亏损。

结果，仅有三位表示愿意投资这样的项目。然后他转向该企业的CEO，问他愿意投资多少个这样的项目（假设每个项目之间完全独立，不会相互影响结果）。CEO很快回答，23个项目全部都投。虽然单个项目有50%的几率会亏损，但从整体来看待，出现损失的概率其实很低。

所以，聚焦个体和关注全局，两种不同的视野会带来不同的解决方案。在创造方案的过程中，管理者应该适度摆脱眼前的各种信息，从全局视角认识问题，提出方案。

### 外部视角

如同在认识问题阶段，制定解决方案时，管理者也应引入不同的框架，尤其当所有人都采用内部视角时，外部视角将是有益的补充，甚至可以提供有创造性的方案。

还是要回到电梯的故事。一家酒店的顾客抱怨电梯等待时间太久，酒店安装了镜子也无济于事。于是酒店考虑要增建一部电梯，但难免要拆除一部分客房，这将直接影响收入。

当管理层和工程师在酒店大堂讨论如何安装电梯的时候，酒店的门童好奇地问：为什么不在酒店外面建个电梯，这样就不影响客房了？

显然，因为门童多数时间站在酒店外面，容易从外部观察，提出在内部不容易看到的解决方案。

## 03 选择与执行

有了解决方案，下一步要进行选择，然后执行所选方案。这就涉及到如何有效评估解决方案。

你看到否定的证据了吗？

管理者在选择是否采用某方案的时候，通常会写可行性报告，但很少有企业会专门准备一份不可行报告，从不可行的角度去考虑问题。

如果独立准备可行和不可行两份报告，那么方案会得到更加全面的考

虑。从理性选择的角度看，支持和否定的证据都重要，决策者在做决定前不应偏颇任何一方。

但实际工作中，管理者更倾向于看到和收集支持性证据，忽略或轻视否定性的证据。要克服寻找有利证据的倾向，管理者需要刻意去关注那些不利的证据。

达尔文自传里面提到，在完成《物种起源》的过程中，他一直遵循着一项黄金法则：一旦遇到与他的研究结果相违的事实和观察，他会立刻记录下来，因为他发现否定的信息比肯定的信息更容易从记忆中溜走，这个习惯让他的研究主张有更全面的考虑。

心理学家加里·克莱因在《直觉的力量》里提供了一个逆向思考的方法。按照他的建议，在执行方案前，为了充分考虑风险，应对方案进行“事前验尸”。

假设即将执行的方案已经彻底失败，管理者让参与人员提出尽可能多的失败原因，在此基础上再进行系统分析。这种方法有助于管理者在实施方案前更全面掌握执行过程中可能出现的情况。

### “失败不是一个选项”

（“Failure is not an option”），是根据阿波罗13号事件改编的电影中最著名的一句台词。它反映了当时的情况，以强调“坚韧而得力”著称的飞行主管克兰兹，坚定地认为一定要让三名宇航员安全返航，在解决问题过程不断向其他人传递这样的信念。

具体到执行阶段，是否保留其它备选方案是个值得思考的问题。项羽在巨鹿之战前，命令士兵破釜沉舟；韩信面对赵军，在井陘摆开阵势，背水一战，置之死地而后生；十六世纪，西班牙殖民者科尔斯特带队远征墨西哥时，一上岸马上下令把船凿沉，不留退路。剔除备选方案的做法虽然会增加风险，但在执行层面有其正面的作用。

解决问题的逻辑和步骤虽简单，但管理者的认知局限会造成很多障碍，如果不加以克服，会带来新的问题。解决问题需要管理者冷静地面对和分析问题。了解管理者在解决问题时的思维模式和认知局限，是争取改善的第一步。

管理者还应注重发挥团队内外每个人的智慧，因为解决方案可能分布于很多人的头脑中。没有管理者积极有效的沟通、协调、整合，有效的解决方案很难自行涌现。■

作者：乌耀中

\*本文内容来自作者，不代表新加坡国立大学商学院官方机构观点

# 五年，一段路， 一枚总统骑士勋章



那条路16.5公里，被命名为“和谐大道”，由赢联盟投资兴建，采用连锁块进行路面硬化，工程造价700多万美元。

和谐大道连接了矿区周边村庄和博凯城区，开通之后，出行时间有望缩短一半，极大地方便了当地人的出行。

“这条大道的开通，了却我的一个长久以来的心愿。”在和谐大道的开通仪式现场，孙修顺很感慨。

他说：“记得2014年，当我第一次来到博凯的时候，

从新加坡樟宜机场飞往法国巴黎13个小时，从东半球到西半球，但这里不是目的地。

下一航班是从巴黎起飞向南七小时，到达几内亚共和国首都科纳克里。接下来从科纳克里转乘小型飞机，半小时飞到卡姆萨尔港口，再乘车两小时，最后一段路是土路，雨天泥泞不堪，晴天尘土飞扬，车子开到矿山营地才是终点。

这里是博凯，位于几内亚西北部的一个省。

事实上，无论是首都科纳克里、卡姆萨尔港，还是博凯，很多人都对这些地名感到陌生，甚至说不清几内亚共和国到底在哪里。

而这样一段路，过去五年，孙修顺来来回回往返走了很多遍。

## 一段路

从科纳克里到博凯的这段路很周折。不过，乘搭飞机再转车还是最省时的方式；也可以直接乘车，路上大约颠簸六个钟头。或者，在卡姆萨尔港口乘坐交通艇，走水路一个多小时，上岸后转乘越野车到达博凯矿山。

赢联盟的矿山营地，就在几内亚博凯。孙修顺是赢联盟的总指挥，很多与赢联盟相关的事务，孙修顺都得亲自到几内亚当地进行协调处理。博凯是他每次到几内亚必去的地方。

自2014年成立以来，赢联盟这个由多国航运、矿业、港口贸易企业共同组成的企业联合体，在非洲西海岸发挥着重要作用。

这一次赴几内亚，孙修顺是去见证通往博凯的最后一段土路变通途的。

看见这里原来的土路雨天泥泞不堪，晴天灰尘漫天，村民的出行十分不便，我当时就萌发了一个想法，一定要为他们修一条高标准的硬化道路。今天，道路正式通车了，我们终于实现了这个宏愿，履行了自己的企业社会责任。我衷心希望这条大道的正式开通，能为博凯的经济发展助力，为人民的出行带来便利。”这条道路更是一个合作共赢的象征，像一条纽带，连接了几内亚、新加坡还有中国，甚至是全世界。在和谐大道揭幕仪式当天，几内亚总统阿尔法·孔戴以及各级政府官员也亲临现场，共同庆祝和谐大道的竣工通车。

随后，几内亚政府在博凯当地为孙修顺举行了特别授勋仪式，授予他总统骑士勋章(Grade d'Officier de l'Ordre National du Mérite)，以表彰他为几内亚经济发展和增进几内亚-新加坡的外交经贸往来所作的卓越贡献。总统骑士勋章象征着几内亚的最高荣誉，孙修顺是第一位获得该勋章的新加坡公民。

几内亚总统孔戴在授勋仪式上对孙修顺予以高度赞扬。孔戴说，“孙修顺先生荣膺总统骑士勋章，当之无愧，众望所归，希望他带领赢联盟，继续和几内亚人民一起发展和建设这个国家。”

2018年11月21日授勋这一天，是孙修顺的生日。这枚勋章成为他54岁生日最有份量和纪念意义的礼物。

修路不是孙修顺的主业，他不做工程建筑的，但他带领的赢联盟为几内亚共和国修路、架桥已经不止这一次。

做过海员，从事海运多年，他的事业多海上。2010年，孙修顺在新加坡创立了韦立国际集团，成为海运企业的掌舵人。

然而，正值行业不景气时代，全球海运市场陷入低迷。波罗的海干散货指数(BDI)自2011年起，就未触及到2500点，而在海运业一度蓬勃的时代，2008年，BDI指数曾高达11709点。



为了摆脱航运与贸易的持续低迷，孙修顺生生把自己的事业从海洋逼上了陆地。从远洋运输拓展到上游的矿业开发，从亚洲走向了非洲，几内亚正是他事业的转折点。

## 看见落后的另一面

几内亚，这个位于非洲西海岸的国家至今仍在联合国“最不发达国家”(LDC)名单之列。2017年，几内亚的国内生产总值(GDP)不到105亿美元，这个数字比财富全球500强敬陪末座的企业年利润的一半还少，而这却是几内亚整个国家的收入。

贫穷，成了几内亚数十年来一直甩不掉的帽子。工业基础薄弱，基础设施欠缺，粮食无法自给，常年依靠国际组织和外国的援助纾困，几内亚不得不“习惯”在这样的命运里挣扎。

铝矾土、咖啡、可可和橡胶算得上是当地经济的支柱了，但在经济作物种植方面，几内亚仍无法与非洲其他农业大国一较高下。在摆脱殖民统治60年后的今天，这片土地留给世人的印象，仍是落后。

2013年中，孙修顺与合作伙伴到西非考察，通过走访几个国家，他们最终把目光聚焦在了几内亚。

在创业家眼里，落后的另一面意味着需要发展，而资源丰富更代表着未来潜力。孙修顺想把几内亚作为企业发展的新起点，山东人的性格里有着一股子韧劲儿，认准了，就去做。

回到新加坡后，孙修顺立即决定调整战略，一边确立公司在几内亚的发展计划，一边协调合作伙伴共同进驻非洲。正值项目火热推进之际，埃博拉病毒疫情爆发了。

2014年，疫情迅速蔓延，国际企业纷纷撤离，几乎所有的航空公司都停止了几内亚航线，不少商业项目和重大工程陷入停摆，令几内亚贫弱的经济雪上加霜。

当时世界卫生组织发布的有关疫情报告显示，埃博拉病毒疫情的致死率高达71%，几内亚正是疫情的发源地。

撤，还是不撤？此时，面临重大决策。

孙修顺判断，疫情总会过去，长期来看，这个国家还是需要依靠资源，向外发展。他给几内亚政府打了一剂强心针，决定留下来。

在孙修顺的倡议下，来自新加坡、中国和法国的四家公司创新性地组建了一个企业联合体——赢联盟，大家共同为几内亚的矿业发展投入技术、资金、人才和支持。

在埃博拉疫情最危机的时期，赢联盟为几内亚捐赠了50万美元，并援建医疗站。在后续运行期间，赢联盟持续向两座医疗站捐赠了价值十余万美元的药品和医疗器械。

## 没有最困难的，只有更困难的

疫情尚未彻底结束，2015年，赢联盟就已启动建设。港口从开工到建成，只用了100天，其他项目矿源勘探开发、水上物流设施、交通配套工程也都以令人惊叹的速度推进。



▲几内亚共和国总统孔戴(右)高度赞扬孙修顺(左)为几内亚经济及社会发展所做的贡献

这些项目的顺利实施和交付，不仅履行了他们当初给几内亚总统孔戴的承诺，更是让孔戴总统对赢联盟的效率刮目相看。

几内亚项目建设初期，王传阳(NUS中文EMBA26班)就全身心投入在非洲。他是韦立物流的总经理，2015年，他几乎扎在非洲一整年，被誉为“现场拼命三郎”。

从矿山、码头建设，到现场协调统筹来自世界各地的施工团队，王传阳每天要花很多功夫在管理和沟通上。

“法国人、黎巴嫩人、华人、几内亚当地人，各种文化和习惯，不同的工作节奏和利益诉求。即便大方向一致，也会牵涉到谁先投入，谁可能就要承担更多的风险，甚至是沉没成本。”王传阳说。

开路、架桥、修码头，所有建设项目都要从零开始。没有最困难的，只有更困难的，因为很多条件不具备，摆在面前的一切，都是困难。

建设初期，当地硬件资源严重匮乏，很多设备都需要依靠从海外运输到几内亚，此时海上物流、航运必须先起步，来支持其他项目的完成。

一整年，真金白银地投出去，七八千万不见任何效益，做这样的决策是需要过人的胆识和担当的。王传阳说，“孙修顺是联盟总指挥，很多决策都得他来做。考虑到整个联盟的长久发展，他就拍板让韦立提前承担这笔损失了。”

主管航运的韦立集团副总裁孙志俊(NUS



▲2018年11月21日，几内亚授予孙修顺(中)总统骑士勋章



▲孙修顺（左2）出席韦立船员学院为几内亚培训船员的开学典礼

中文EMBA22班)说,“赢联盟项目启动伊始,我们就先行安排自己的船舶载运建设所需设备物资、生活保障发往几内亚,为项目提供保障。赢联盟项目打造了链接非洲和中国的双向航运大通道,使韦立航运在海运业勇立潮头。”

几内亚官方语言是法语,但博凯当地很多人都是苏苏族,有自己的方言,村民只听得懂苏苏语。讲中文的总指挥孙修顺要想跟基层员工和村民交流,就需要由助理把自己的话翻译成法语,再由当地翻译把法语翻译成苏苏语。当地雇员和村民有什么话要让孙修顺明白,也要经过这样一套流程,顺序是反过来。

在矿山营地,需要雇佣当地员工做专业技术性的工作。然而,不少应聘者都来自附近的村庄,没受过教育,不识字。

曾在几内亚现场担任总指挥的芮世亮(NUS中文EMBA20班),在博凯工作生活过两年,对当地印象深刻。芮世亮说,“当地村民的文盲比例很高。即便如此,赢联盟也为他们提供工作机会,做搬运工、旗手、保安等工作。受过一定教育的,就培训他们做工程师、技术员、财务和社区关系等。”

赢联盟在当地设立扫盲培训中心,组织了两期300多人的扫盲班。针对当地员工,制订培训计划,培养有潜力的雇员承担主要管理岗位的工作。

“很多困难你简直无法想象。在工地现场,多数人没办法通过手机和电脑进行现代化办公。”孙修顺说,“我们后来想了个办法,在员工宿舍附近架起广播大喇叭,每天定时用当地语言为他们播新闻,让更多年轻人了解世界。”

教育不能只惠及本企业员工,孙修顺意识到,要让更多人走出贫困,还要为当地教育做更多事。

为此,赢联盟几内亚维修和扩建了多间小学校舍;与中国江苏海事职业技术学院合作为几内亚培养年轻的海员;设立奖学金资助几内亚公务员到新加坡国立大学和南洋



▲受益于赢联盟修建校舍的几内亚适龄学童们

理工大学学习高效的治理经验。

经过五年的积累,赢联盟在几内亚赢得了极高的声誉,很多当地人都以能在赢联盟工作为骄傲。

截止2018年1月,赢联盟在几内亚本地直接雇员人数超过6000人;专门服务于赢联盟的分包商、服务商人员也超过5000人,加上间接就业机会,赢联盟至少为几内亚创造了15000个就业机会,10多万家庭受益。

而根据几内亚政府部门的评估,一个赢联盟就业的几内亚人,可以支撑起10至15个几内亚人的生计。因此,赢联盟项目为15-20万几内亚人提供了生活保障,是几内亚最大的劳动就业项目之一。

受雇和依附赢联盟的人越多,社会责任就越重大。在承担企业日常的运营之外,还要更多考虑当地政府和社区关于改善民生方面的各类援建请求。

当地青少年有踢足球的传统,赢联盟就先后为周边村庄和社区修足球场,大大小小修建了数十座。周边村民有饮水困难,他们就组织人为村民打井,打了100多口井,还负责帮村民维修30多口有故障的水井。村民抱怨夜间出行困难,他们就捐建太阳能路灯,40多座路灯亮起来,当地人的笑容也更灿烂。

超越矿业,积极履行企业的社会责任,走绿色发展之路,一直是赢联盟在几内亚坚持的理念。孙志俊提到,“比如,和谐大道两侧的土地利用,我们就参考了中国在坦桑尼亚、埃塞俄比亚的经验,兴建大棚蔬菜项目。我们专门从中国请来农艺师培训当地村民种植黄瓜、辣椒、茄子,这个项目成功后,就会在当地社区推广,打造成农业示范项目,提高当地就业,也丰富食品蔬菜的供应。”

未来,孙修顺引领的赢联盟在几内亚还有更长的路要走,包括矿运铁路建设、深水港口规划、远洋矿船建造、社区建设等工程项目,都已经提上日程。

他说,要帮助几内亚发展成为世界上最大的铝矾土出口国。用矿产、港口、航运带动贸易、投资和基础设施建设,促进经济发展,让更多几内亚人能够分享到全世界现代文明的成果。■



编辑报道:王彤  
NUS BIZ Corp Comm

孙修顺  
新加坡国立大学商学院中文校友会会长  
NUS中文EMBA19班  
韦立国际集团创始人、总裁  
几内亚驻新加坡名誉领事 / 几内亚赢联盟总指挥

芮世亮 (NUS中文EMBA20班)  
孙志俊 (NUS中文EMBA22班)  
王传阳 (NUS中文EMBA26班)  
等新加坡国立大学EMBA校友对本文亦有贡献  
图片来自赢联盟几内亚

# 专访 | 何秀琴： 现在，未来，始于1988



**何秀琴**  
新加坡国立大学商学院中文校友会副财务长  
NUS中文EMBA24班  
青山集团联合创始人  
新加坡采购中心总经理



1988年，一曲《一无所有》响彻中国的大江南北。大街小巷的年轻人都在扯着脖子唱，即便不是所有人都能完全理解崔健的嘶吼，但这种奋力表达却特别能应和很多人内心燃烧的火焰——寻求突破，渴望自由。

当时的中国改革开放大门初启，百业待兴。那时没有一波又一波的风口，没有持币待投的投资人，甚至没有友好的市场政策和稳定的商业环境，然而，却是憧憬与希望共存的年代。

经历过六七十年代的大动荡与大变迁，继续留在安稳的体制内，捧住铁饭碗，仍是多数人的选择。而在温州，何秀琴和先生项光达却从这前路未明的诡谲局势中，敏感地读出一种超越原本想象的“可能性”，他们身上温州人骨血里的商业精神被激活了。

下海，从一无所有开始。

## 热血里的熬滚

温州属江南水乡，河道密布，水运便捷，当地人自古便有重商经商的传统。敢为天下先的温州人，纷纷投入到撷取时代变革所带来的雨露与果实的阵营中。

瞄准商机的项光达决定从国营单位辞职，何秀琴也放弃了医院的工作，跟着丈夫一起开始创业，他们生意的第一步是涉足汽车门窗制造行业。

如果说抛下了铁饭碗还不足以体现他们的决心，那么从民间资本中借贷四十余万人民币作为创业启动资金，则让他们的背水一战有了不成功便成仁的意味。

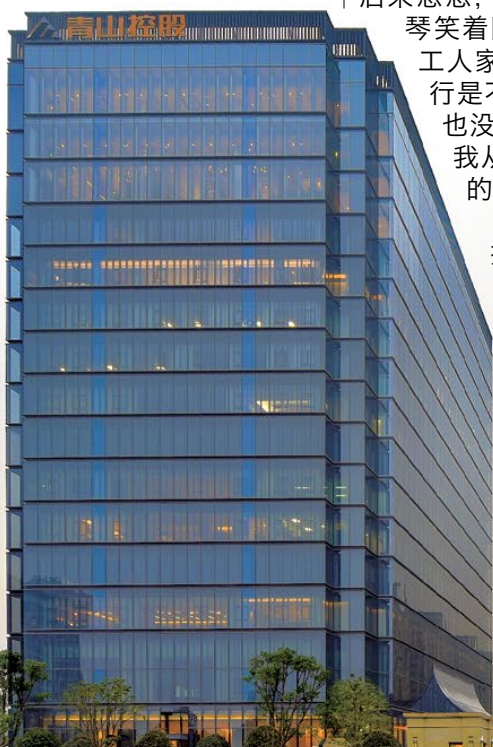
那一年，何秀琴23岁。

“四十多万，在当时是非常大的一笔钱，我俩一穷二白的，那时候年轻，后来想想，其实还挺可怕的。”何秀琴笑着回忆道，“我们都是普通工人家的孩子，没什么积蓄，银行是不会给我们贷款的，当时也没什么可以作抵押，钱都是我从亲戚朋友熟人那里借来的。”

创业初期艰辛且波折，原本谈好要引进的技术人员临时变卦。没有成熟技术，无法迅速投入生产，巨大的研发瓶颈和债务困境落在夫妇二人肩上，很少有人能抗住这样的重压——除非对产品方向有信仰般的笃定与坚持。

危机当前，何秀琴与丈夫简洁迅速地做好分工，精通技术的丈夫项光达购入简陋的车床和生产工具，负责机器与产品的研发；何秀琴则日日早出晚归联络资金，全力扛下了所有来自债权人的压力。

“当时连厂房都没有，我们就用水泥浇筑自家后院的菜地，搭建了最简陋的厂房。我每天出门找钱，我先生就没日没夜地在这里试验，失败了又重来，一次又一次，最终竟然真的研发成功了。”何秀琴说。



总部外观



青山控股集团



命运之神总是眷顾勤勉之人。自此，两人的小工厂渐渐步入正轨，巨大的市场需求嗷嗷待哺，订单如雪片般飘向汽车门窗厂。

他们不断地扩大生产，购置新厂房，再并购其他小厂。丰厚的利润和飞速的发展让当地政府为之震动，多个部门为他们新厂房的购买和审批连开绿灯，甚至现场办公。

这个从小城温州初生的汽车门窗厂很快成长为全国首屈一指的行业领头羊，只用了三年时间，夫妻二人就掘到了丰厚不已的第一桶金。

常人身上少见一种特质，是给时代号脉的能力，以及随之而来的，明晰的、甚至清澈的方向感，人们通常称之为眼界，或者格局——这恰恰是何秀琴夫妇所具有的。

当家人朋友都期待着他们夫妻二人能维系好汽车门窗厂的稳定运营，为家族带来充裕物质回报时，他们却将自我迭代的跨度做到了使所有人瞠目结舌的程度。

何秀琴说，“汽车门窗仅仅是一个配件，这个行业有与生俱来的天花板，技术上再创新，也不能真正影响汽车行业。”

正因为看到了这一点，项光达力排众议，做出两个决定。其一，是转行，旁人难以理解；其二，是进军不锈钢生产行业，旁人视之为疯狂，何秀琴则再一次跟丈夫站在了一起。

“你只能往前冲！”

九十年代初，由于中国不锈钢产业基础薄弱，随着改革开放和市场经济的发展，供需矛盾越来越大，中国国内产能严重不足。不锈钢制造无可置疑地是当时的朝阳产业，但民企要想参与其中，其代价也是巨大的。

以何秀琴夫妇二人几年来创业累积的资金，对于购买这个行业的入场

券只是杯水车薪，而想要得到政府支持和业内资源，更是难上加难。

没有资本和技术，也缺乏经验，年轻的项光达与何秀琴还是一头扎进去，全凭一股子狠劲儿，破釜沉舟。“当你只能往前冲时，”她道，“你会克服一切困难”。

两个人想各种思路，找电厂、电业局合作，送股份出去，换回担保与投资，一家炼钢厂，就这样在运筹帷幄中慢慢做起来了。

正当一切向好的方向发展时，炼钢厂突然受到了时任地方政府换届的影响，中途夭折了。

但这对夫妇从未想过放弃自己冒险的梦。接下来的两三年里，他们前往上海做起了贸易。带着沉淀下来的资金、人脉、经验与智慧，1992年，他们重新杀回不锈钢行业，在温州创立了青山特钢厂。

25年后的今天，青山钢铁不仅成长为中国民营钢铁企业巨擘，并且成为全球最大的不锈钢生产企业。2017年，青山钢铁集团实现不锈钢粗钢产量748万吨，销售收入1615亿元人民币（约257亿美元），跻身世界500强企业行列。

同时，随着集团业务与实力的迅速扩张，青山在印度尼西亚、美国、津巴布韦、印度等国也建立了工业园区或合资企业，形成了从不锈钢上游原材料开采冶炼，到下游的加工、制造、运输物流、大宗商品交易、国际贸易

等完整的产业链。

“我第一次去印尼的苏拉威西岛时，那里环境特别差。”何秀琴回忆，“我们从上海飞到雅加达，第二天一大早经马卡萨，再飞到肯达里，从肯达里出发还要坐十几个小时的车，才能抵达目的地。有时下了雨，路上泥泞不堪，车陷进去，人还要下来推车。”

短短八年，青山集团就把当地的小渔村变成全球最重要的镍铁和不锈钢产业基地。300万吨的不锈钢产能，使印尼一跃成为全球最大的不锈钢制造中心，青山园区还为当地人民提供两万多个就业岗位。在印尼苏拉威西省，他们不仅兴建了工厂、宿舍，还把酒店、机场、医院、学校、清真寺……等园区配套设施全都建起来了。

## 再启山林

如今，何秀琴的常驻地从温州、上海、香港，切换到了新加坡。

早在2011年，青山钢铁的国际化拓展开始进入新的阶段。作为集团创始人，项光达何秀琴夫妇就已经了解到了新加坡对企业发展国际业务的潜在重要性。

当时正值新加坡总理李显龙出访中国时期，新加坡政府为招商引资，向中资企业释放了一系列政策红利。

政府营造的亲商环境，金融系统健全稳定，对外投资有良好保障，海运与贸易发达，大宗商品交易活跃，再加上得天独厚的区位条件，让项光达





公司内部图



万吨货轮

何秀琴夫妇敏锐地看到青山在新加坡建立海外采购中心的优势。

这一次是何秀琴打头阵，选址，组建团队，一切从零开始。

“当时还是很艰难的，只有税收优惠，其他的一切都要靠自己。”何秀琴说。硬件条件准备就绪，接下来何秀琴面对更大的挑战是需要深度了解新加坡政策环境，拓展人脉资源。经过一番深思，何秀琴决定从读商学院开始。

“要读书就要进最好的大学，那在新加坡，当然国大(新加坡国立大学)是首选。”何秀琴先报读了新加坡国立大学商学院的短期培训课程，学习全方位管理。后来，她又申请了全中文授课的高级工商管理硕士(EMBA)，进行系统化学习。

“在EMBA课程里学到的领导力、财务预算、精益化管理，这些都对企业特别用。”回忆起这段求学经历，何秀琴对每一位教授课堂上教过的内容，能如数家珍，“比如作为管理者，该如何清楚地传达指令，优化沟通效率；再比如课堂模拟企业做决策，管理层要如何从多个维度，了解不同群体的思维和声音，考虑如何改进。”

说到跟着老师和同学们一起去欧美国家参访顶尖的创新科技企业，何秀琴更加神采飞扬，“我们长期处一个企业，一个行业，对自己的东西很熟悉，但对很多跨行业的发展是不了解的，所以通过课程开阔视野，学到很多创新思维。”

商学院课堂里的她，依旧保持一如既往的淡定与优雅。但何秀琴更愿意淡化自己500强企业创始人的身份标签，做一名谦虚好学的学生。她对老师和同学都充满感激，“很荣幸遇到了一批非常优秀的同学，行业的差异不妨碍我从他们身上学到许多管理上的经验与理念，和同学们并肩学习的过程也让我对团队合作的力量多了新一层理解。”

这份理解来自商学院传统户外体验项目--戈壁一堂课，课程中需要学员以小组为单位，通力合作，仅依靠简单的装备穿越数百公里的戈壁滩。白手起家的创业过程就好像抛下一切，在渺无人烟的戈壁滩竞速。

从不畏惧挑战的何秀琴，人至中年，把在商海里浮沉的劲头儿移植到了具象的戈壁挑战中。“人其实特别渺小，如果你走过茫茫戈壁，都会这样觉得。工作生活中一定会有许多烦恼，尽力而为就好。我更是其中再平凡不过的一个，应时时保持平常心。”

### 舍·得

但作为一名企业高管，何秀琴交出的成绩单却是不平凡的。

2011年至今，何秀琴带领的集团采购中心团队，已从最开始10亿美金

的年销售收入，做到了34亿美金。直接负责新加坡业务的她，大部分时间都在与各大银行、金融机构，打交道，谈融资。

她对这样的节奏，早已习惯。

协助先生做企业三十多年，何秀琴对低调、务实和时刻保持危机感，有更深理解。她从不焦虑。她说，“焦虑解决不了问题，碰到什么问题，都有办法解决，要保持这样的信念。”

而眼下，她最大的期待是自己的儿女都能有所作为。提及孩子，何秀琴的眼里漾起温柔。她说，女儿最近在探索幼儿教育，儿子则是创办了自己的贸易公司，一双儿女都没有在自家企业里担任要职。

对这一点，何秀琴想得很明白，“企业做到这个规模，如果自己的孩子没有在外经受过磨炼就进公司当高管，对其他的员工是不公平的，对企业也是不负责的。经过基层锻炼，如果他们有这个能力就进来，没有能力，那就不要进来了。”

“如果真的没有接班人，那就把企业社会化。”说到这里，何秀琴的语气很干脆。她和先生一直在想企业的未来，但他们也更知道要培养一名成熟优秀的企业接班人有多不容易。

“这是我们的企业，也是社会的企业”，对于一个更大的“这个家”的责任与使命感，让她和先生现在更多地考虑到“几万名员工，要对得起他们。”

人每选择一条路，必放弃了另外的路；每选择一种人生，必放弃了另外的可能性。何秀琴的得到同样伴随着失去，她在事业的这条路上，付出更多的心血却用来成就原本不是属于自己的梦想。

问她，可曾觉得遗憾？听到这样的问题，她笑了笑。“如果从头再来，我还是会做出同样的选择。”■

文：杨赛  
编辑：王彤  
图片：何秀琴校友



青山万人工作区2

# 新加坡国立大学商学院中文校友会 会员大会第十四届理事选举 暨就职典礼晚宴



2018年7月28日，新加坡国立大学商学院中文校友会在国大商学院举行会员大会及第十四届理事会选举会议。

第十三届理事会会长郭作鸣在会员大会汇报了2017年校友会25周年誌庆设立的“新国大商学院中文校友会永续基金”，至今共筹得新币超过五十多万元。并感谢第十三届理事和校友，在过去二年里给予校友会热心的支持。副秘书长杜伟和财务长张永泰分别报告校友会会务和财务状况。

第十四届理事会选举筹委小组组长陈宝庆、委员郭伟、张永泰、张泽宇、邓家强和江滢，筹备第十四届理事会选举工作；四位前会长黄志泉、蔡莲娣、郑耀钟和颜业隆担任了选举监誓官。选举和复选经过公平透明的表决过程，选出了第14届理事会成员。

选举后乌耀中副教授做了“管理者：制造问题vs解决问题”的讲座，分享如何认清问题，创造方案直至选择执行的模式和大量生动案例。

第14届理事会就职典礼晚宴设在NUSS Kent Ridge Guild House - Guild Hall，在满满回忆的校友活动照片回放中正式拉开帷幕。第13届会长郭作鸣先生致词，他首先回顾过去，并以“前人种树，后人乘凉”勉励新会长和理事们。

在晚宴主宾国立大学副教务长（终身教育）梁慧思教授监视下，新任会长孙修顺从前任会长郭作鸣手中接过中文校友会印章交接仪式，新理事全体宣誓就职。

新会长孙修顺献词表示倍感重任在肩，任重道远。作为会长，这既是一种崇高荣誉，更是一种重大责任与担当。他表示将和各位名誉顾问及全体理事们精诚团结，相互合作，彼此支持，紧紧围绕校友会的宗旨，严格履行校友会的章程，务实有效地开展各项工作，认真履行职责，矢志不移地以校友们为主体，以本会工作为己任，把校友会在25周年提出的“尊师、助友、感恩、传承”的理念坚持下去，并发场光大，不辜负全体会员的殷切期望。

国立大学副教务长（终身教育）梁慧思教授代表母校向中文校友会新一届会长孙修顺及各位理事表示祝贺，并期待中文校友会能继续创造价值，与母校一道，共谋发展，共创辉煌。■



整理/报道：麦东宇  
NUS MBA 2012

# 第十四届理事名单 (2018 – 2020)



法律顾问	谢水霖 律师	公关主任	张泽宇
名誉顾问	黄志泉 BBM	副公关主任	王朝盛
名誉顾问	郑耀钟	福利康乐主任	张永泰
名誉顾问	蔡莲娣	副福利康乐主任	徐 岩
名誉顾问	颜业隆 PBM	学术主任	江 滢
名誉顾问	郭文龙	副学术主任	范 禕
学院特委代表	宋照礼 副教授	理 事	马詠南
学院特委代表	乌耀中 副教授	理 事	卓 修
会 长	孙修顺	理 事	陈宝庆
前任会长	郭作鸣	理 事	杜德仁
第一副会长	姚福发	理 事	孙 静
第二副会长	郭 伟	理 事	赵 莉
第三副会长	邓家强	理 事	李卫国
秘书长	芮世亮	理 事	吴灵敏
副秘书长	李 源	查 账	郭汾海
财 务 长	杜 伟	查 账	王 滨
副财务长	何秀琴		





# 金狗贺岁开门红

## -- 记国大商学院中文校友会 2018 戊戌年新春团拜

年“发啦”。待鱼生捞均匀时，大家一起享用。可见华人校友们无论是来自中国五湖四海，还是新马印尼东南亚各地，生活在新加坡多年，都已入乡随俗。

接下来梁慧思教授致词。梁教授描述了正在试行的新国大终身校友计划----让离开校园多年的校友们重回母校学习。去年推出三百多名额的校友终身学习计划却收到八千多人报名。“可见终身学习是我们的DNA”，梁教授总结道。她同时指出国大将继续推行这一计划，以孕育终身学习者，

(包括老师、学生和校友)，建立跨专业社群为使命。她以“在改变的世界中不断创新”和校友们共勉，并祝福大家“一帆风顺年年好，万事如意岁岁高”。

席间的幸运抽奖，第五和第六桌抱得最多奖品归，其他校友也纷纷举杯为得奖者祝贺。新旧理事会的成员，教授和校友们开始穿梭于宴席厅内频频敬酒祝福。舞台上的灯光照得“联谊，交流，桥梁”几个大字闪闪发光，午宴在觥筹交错中画上完满的句号。”■

整理/报道: 麦东宇  
NUS MBA 2012

“举杯同醉人欢庆，春暖冰消祥和风。柳绿枝头待燕归，金狗贺岁开门红。”----主持人福利康乐组主任邓家强校友和副主任姚福发校友的开场祝福恰如其分地描述了新加坡国立大学商学院中文校友会新春团拜会的热烈气氛。

2018年2月24日中午中文校友会在新国大肯特岗校友毕业生俱乐部举行，九十多位校友和老师把酒言欢，三三两两诉说着往年的兴衰和新年的期待。宾客入座后，主持人互相介绍对方为中老年圈粉者姚校友和大肚腩哥邓校友出场，两位大老爷颇有点说相声的架势，众人自是笑作一团。接着以掌声欢迎新国大副教授长

梁慧思教授、十多位老师和校友们。校友会会长郭作鸣先生上台致欢迎词。在郭会长的带领下，理事们一起上台给在座的校友们拜年，送上“狗年旺旺，阖家幸福，心想事成，万事如意”的美好祝福。

华人新年当然少不了新加坡传统的捞鱼生环节。该习俗源于中国广东，但已成为新马等地华人过春节的传统头盘菜，同桌的校友们开始时互赠祝福语，然后大家一起捞，用筷子将大圆盘中的各式食料高高的夹起，一边夹高还要一边用筷子由下往上捞，口中说着与盘中食物相对应的吉祥话，例如鸿运当头、风生水起、大吉大利、年年有余等，最后都会预祝明



## 中秋节联欢午宴



2018年9月22日约120位国大商学院老师、校友和MPAM同学在NUSS Kent Ridge Guild House欢庆中秋佳节。

孙修顺会长感谢大家对校友会的支持及拨冗参加，第三副会长邓家强和学术主任江滢主持节目。感谢孙修顺会长捐赠红酒，财务长杜伟和查账郭汾海分别捐赠了丰富的幸运抽奖礼品。

报道：郭凤桂



## 常年高尔夫球锦标赛



2018年9月11日新加坡国立大学商学院中文校友会、NUSBSA和MBA-NUS于三巴旺乡村俱乐部联合举办常年高尔夫球锦标赛，共有112位校友和朋友参加。中文校友会包办了女子组和男子A组和B组冠军，并荣获总冠军院长杯，2018年高尔夫球赛中文校友会可称丰收。

报道：郭凤桂

# 华南校友会年会 2018年2月 主题演讲：数字技术与人类工作的未来



2018年2月，宋照礼教授在新加坡国立大学商学院华南校友会年会做主题发言

这是一个大变革的时代。每天都有层出不穷的新技术和新应用，比如无人机、机器人、AR、模拟会议、无人驾驶、AlphaGo等等，在人类的生活中普及。

很多新词汇，比如自动化、数字化、人工智能、大数据、虚拟现实、机器人、物联网、5G、个人移动终端等，也都随之出现。

其中，关于人工智能的话题也成为全球业界与学界争论的焦点。

以下内容来自新加坡国立大学商学院副教授宋照礼在2018华南校友年会上主题演讲：

## 关于人工智能的争论

今年，人工智能备受关注。部分原因在于，扎克伯格(Facebook创始人)和马斯克(SpaceX创始人)之间开展了一场极具影响的辩论——人工智能对人类的冲击是正面的，还是负面的？

马斯克认为，如果没有恰当监督，人工智能在人类战争中扮演的角色将会是毁灭性的；而扎克伯格则认为，人工智能会使世界变得更好。这次讨论在美国激起了非常巨大的反响。

很多人支持扎克伯格的观点。谢尔盖·布林就认为，人工智能能让人类的生活更加进步；比尔·盖茨(微软创始人)认为，劳动力解放可以给老人带来更好的生活并减少阶级差距，不过机械也应该收税；吴恩达(斯坦福大学人工智能实验室主任)认为，虽然人工智能取代工作是个大问题，但失去原有工作的人们可以获得更好的教育机会，从而获得其他工作；拉里·佩奇(谷歌创始人)则说，在AI时代我们可以通过每个月放假两周或每周只工作四天，来缩减工作时间，解决工作岗位的问题。但是，史蒂芬·霍金(著名天体物理学家)认为，人工智能技术

的发展将会终结人类。

## AI与新计划经济时代

在中国，马云(阿里巴巴集团主席)则提出了一个新计划经济的概念。他说，1930年，因为人们相信市场有“看不见的手”，所以市场经济取得了胜利，但是现在我们手中掌握的数据，使过去看不见的手得以显露真身。

而刘强东(京东董事局主席)则在媒体访问时提出了“数字共产主义”的说法。他认为，过去很多人都觉得共产主义遥不可及，但是这两三年技术发展，让他觉得共产主义其实可以实现。因为机器人可以代替人类完成所有工作，从而创造出巨大的财富让人类享用。国家负责将财富分配给所有人，也就不会再有穷人和富人之分。

对这两位大咖的说法，经济学界几乎都是反对的声音。比如，张维迎(北大经济学教授)认为企业家的决策一定是超越数据的；钱颖一(清华经管学院院长)则认为，人类几十年的实践表明，计划经济无法替代市场经济；吴敬琏(经济学家)认为，用计划来管理经济目前尚未有成功的案例。

2017年世界互联网大会上，马云又提到机器会取代大部分机械性的工作，而人类将会从事更有创意、更有创造性的工作，服务业一定会成为未来就业的主要来源。

2016年以来，全球的各种经济机构以及智库，也就这个问题发布了各种报告。人工智能对我们工作的影响有几个层面，中国对这个问题的讨论往往是浅层次的，而美国则能从更大的学科布局串通角度进行讨论。

对于新技术对工作的影响可以从三个角度分析：

第一是对工作的分析，即工作是什么，意味着什么；第二是对技术的分析，包括数字技术、人工智能等，要分析技术的发展和这两个层面。而技术的应用又带来了第三个角度的分析，即对劳动力市场的分析，包括人口特征、产业结构和技术替代劳动等课题。

## 人工智能取代工作？

对于工作被技术取代的可能性，麦肯锡的一份报告提出，只有不到5%

的职业会被人工智能或者数字化取代，60%的职业会有超过三成的工作内容被自动化取代，而绝大部分工作都会被数字化。

人工智能不能完全取代的职业有：心理医生、立法者、CEO、时尚设计师等，都是一些具有创造性的工作。管理类、专业知识、即难以预测的体力劳动，往往不容易被取代。

最有可能被人工智能取代的工作，包括了数据搜集和处理、高密度的体力劳动，比如说流水线作业等。举例来说，酒店的餐饮服务人员从事的是可预测的体力劳动，就很可能被取代。而教育服务，大部分是涉及专业知识和沟通，则不容易被取代。

而从各个国家的工作被自动化的潜力来说，最高的是中国，其次是美国。在产值、GDP和工作人口上，会受到自动化或者AI技术数字技术影响最大的，也是中国。

麦肯锡认为，激进一点来说，最早在2025年，世界就会面临自动化技术的腾飞；而保守来说，最迟到2045年左右，人类自动化技术也就应该完善了。世界可能很快就受到自动化或数字经济的影响，从而发生改变。如果是这一改变的速度较快，那么到2036年就会有一半的工作时间由机器负责，到2066年则几乎所有的工作都会自动化进行。

这种情况下，人类不需要工作，或只负责1%的工作时间，其余99%都由机器完成；如果速度较慢，则到2030年时的比例只会是2%。但在麦肯锡看来，技术替代工作的趋势是不可阻挡的，只是时间的长短而已。

## 技术可以创造出新的工作

从工业革命开始，技术对工作的影响已经持续上百年的历史了。美国的农业人口从1840年以后持续减少，制造业人口虽然出现过提升，但在上世纪中期又持续减少，只有服务业等第三产业是持续增长的。所以，产业的转移对劳动力的影响是一个一百多年来持续发生的现象，并不是今天才出现的。

AI技术和数字技术对职业产生多大的冲击，相较以前人类受到的冲击，其实并不是最大的。比如像日本、

德国、和美国的农业，在一百多年来都经历了非常巨大的变化。因此，麦肯锡认为，人类有足够的经验应对人工智能和数字技术带来的冲击。

另外，技术除了替代工作以外，还可能创造出新的工作——麦肯锡的报告提出，未来可能有七个方面的相关技术，会产生新的工作。比如，收入增加会带来新的需求，特别是发展中国家，如中国、印度等。随着收入的增加，人口消费的需求也会增加。

因此，对消费品、医疗健康和教育的需求，都会催生更多的工作。再比如老龄化，这方面的需求在中国尤为突出，其所带来的也是医疗健康方面的需求。另外，随着家务劳动的市场化，这方面也会出现较大的岗位缺口。在很多发展中国家，家庭主妇是没有收入的，但是她们却承担了育婴、早教、做饭、洗衣服等工作，而这些工作未来都会被市场化。

### 值得注意的几组数据

麦肯锡报告还预计，在2016年至2030年间，美国会多出2400万个富余劳动力。也就是说，美国面临的情况将是，工作会被替代掉，但是市场无法产生出新的岗位。因此，美国需要改变现有的政策，创造出更多的工作。

中国的劳动力市场到2030年，则会出现1亿人的巨大缺口。相比之下，印度则会有将近2亿的富余劳动力。因此，未来中印如何进行劳动力的互通，也是一个值得思考的问题。

中国目前超过60岁的人口占9%，而到2030年，超过65岁的人口将占17%，中国届时将进入超老龄化的时代。此时，中国的工作时间有16%会被自动化取代，其中变化最大的是服务业，包括收银员、服务员等，会有将近6千万新工作出现。

到2030年，中国有1.18亿人会改变工作或失去工作、有700万到1200

万人会改变职业。如果自动化进程发生得较快，届时中国将有2.36亿人离开原来的工作岗位，有8000万到1亿人改变职业。总体而言，会有13%的人改变他们的工作性质。

### 人工智能课题

技术应用方面，数字经济在中国的发展势头良好，中国在互联网消费领域远远领先其他国家。在应用层面，包括电子商务、物流等，与美国相比都有相对较大的优势。

计算能力方面，从2014年至2016年，都由中国公司问鼎全球，远超过美国公司。另外，中国在金融科技、虚拟现实、自动驾驶、可穿戴设备、教育技术、无人机、3D打印、人工智能和机器人等方面的投资，也都处于全球领先的水平。

不过，2017年中国在人工智能领域的论文发表数量虽然是最多的，但是引用率却排在第三，低于美国。初创型独角兽企业的数量方面，中国只有3个，美国则有39个。

### 各国政府如何应对人工智能时代

未来人类能否不需要工作，由国家给我们分配收入就可以了呢？去年，瑞士“全民发钱”的提案失败了。而世界上也没有哪个国家曾采用过这样的政策。不过，历史上确实有过几次这样的试验：在一个小区域里，给居民“发钱”而不要求他们工作，以检测此类举措对社会的影响。

第一次试验是在1970年的加拿大。实验的结果是，家庭主要收入来源者的工作时间并没有减少，生活质量也提高了。2011年到2013年，印度在八个村子里也做了类似的试验，发现人们的工作时间没有减少，反而创业、教育以及女性参政议政得到了大幅提高，这显示发钱不会影响人们工作的动机。

最近也出现了好几个试验，比如，美国2017年在加州开展了一项1000人的试验，每个月给每个人发1000美元，延续三年。另外，乌干达和肯尼亚两个地方也开始试验。但是，这些实验到现在还没有确切的结论。

2014年，新加坡总理李显龙在国庆日讲话中提到，未来要帮助人们发展和提升技能，发展出一套整合性的教育体系，培养和辅助新加坡人不断提升自己。此后，新加坡把技能培养上升到了国家政策的层面，提出了产业转型蓝图。

其核心理念就是人力资源的进化，要求加快通用型的技能和能力，此类技能和能力一共18个，旨在适应社会的变迁，包括共同技能、计算思维、创造思维、决策、人社发展、数字扫盲、全球思维等等。

另外，新加坡政府还计划在包括制造业和服务业等在内的32种职业中，重新构建技能框架，其中有14个已经在这两年完成了。

总的来说，技术发展会带来总体经济效益的提升，这是全球必然的趋势。提前采用新技术的国家将获得先发优势，从而回避可能产生的社会冲击，让国家在未来拥有更大的竞争优势。

美国在奥巴马政府时期，奥巴马科技办公室有三个报告针对人工智能领域。但今年特朗普上台以后，却没有听到类似声音。美国政策的不连续性，导致其很难应对数字技术以及AI对劳动力市场造成的冲击。相比之下，新加坡则具备稳定的政府架构，能够积极应对此类变化。

从目前的信息来看，数字化、自动化会替代大约50%的现有工作，并对不同类型的工作产生不同影响：程序化的工作最可能被替代，非程序化的工作还会继续存在甚至增长。约在2036年至2070年间，替代率将达到50%。届时，将有相当多的劳动者需要再培训或转换职业。

对中国而言，技术发展对中国经济发展有着积极的作用。其对劳动力需求的促进，远大于技术替代导致的工作减少。到2030年时，中国会有接近一亿人的劳动力缺口，中国未来13年需要面对的是劳动力短缺的问题。

中国未来劳动力需求主要出现在服务业，包括零售、餐饮、医疗、护理、教育、及城市服务等。人工智能和数字经济带给中国的影响将是十分积极的，因此无论是中国政府还是企业个人，都应该积极拥抱数字经济、数字技术以及AI。■

本文内容整理自新加坡国立大学商学院副教授宋照礼在2018华南校友年会上的主旨演讲  
整理：杨赛 编辑：王彤  
图片来自新加坡国立大学商学院华南校友会



新加坡国立大学商学院华南校友年会2018年2月在深圳盛大举行。宋照礼教授与新加坡国立大学商学院中文EMBA学术主任乌耀中教授共同出席华南年会



## 浙江校友聚起来啦！ 原来国大商学院在杭州人气这么旺

2018年9月9日新加坡国立大学商学院浙江校友会第一次会员代表大会圆满举行。

从新加坡前来的柯滨教授在会员大会上致辞，他表示非常高兴能通过支持校友会的工作和国大优秀的中国企业家校友更紧密地在一起，他愿意帮助校友企业更清晰地理解、分析

并运用大数据，提高企业运营管理水平。

同时，他期待刚成立不久的浙江校友会能在加强校友间的互通互联上发挥更大的作用。

来自中文EMBA、英文EMBA和MPAM的22位浙江地区商学院校友聚首杭州品成咖啡。除了柯滨教授，



▲和藹可亲的柯滨老师



商学院中国办公室主任吴颖老师也代表院方出席了本次会议。

浙江校友会王宇波会长声情并茂地回顾了从2017年11月浙江校友会筹备到现在所经历各个里程碑。历数学院对浙江校友会成立的关心和支持，并介绍了到目前为止浙江校友会开展的各项主要活动，引发了在场校友的阵阵掌声。

浙江校友会知心大姐金文莉秘书长非常热情地介绍了每一位到场的校友。在筹备本次会议过程中，她与每一位浙江校友通过电话微信等方式逐一取得了联系，递送了带有温度的邀请，促成了本次会员大会的召开。同时，她向大家宣读了浙江校友会章程，介绍了会员制度，以及组织和工作计划。

最后，吴颖老师向大家介绍了近期各地校友活动。她希望在各地校友会的支持下，大家共同全力以赴地打造校友和学校，校友之间联结的桥梁，让新加坡国立大学的名字响遍神州。■

文：新加坡国立大学商学院中国办公室  
图片：来自国大商学院浙江校友会



▲浙江校友会王宇波会长



▲秘书长金文莉绘声绘色介绍到场校友





## 热烈恭贺



**院长杨贤教授**  
新加坡国立大学商学院院长  
李棕杰出讲座教授  
**荣膺**  
**新加坡共和国总统颁赐公共行政奖章-银 (PPA-Silver)**



**孙修顺校友**  
第19班EMBA  
新国大商学院中文校友会第14届会长  
**荣膺**  
**几内亚共和国总统骑士勋章|航运界**



**黄志泉校友**  
第1届一般管理课程  
新国大商学院中文校友会创会会长  
**荣膺**  
**新加坡共和国总统颁赐公共服务星章 (BBM)**



**钟腾芳校友**  
第8届一般管理课程  
新国大商学院中文校友会第9和10届会长  
**荣膺**  
**2018女王伊丽莎白二世陛下封赐圣约翰员佐勋章 (SBStJ)**



**卓有成校友**  
第20届一般管理课程  
**荣膺**  
**新加坡共和国总统颁赐公共服务星章 (BBM)**



**卢裕波校友**  
第20班EMBA  
担任总裁的 Mr Bean International Pte Ltd  
**荣获**  
**2018年度“50家杰出企业奖”**



**田涛校友**  
第15班EMBA / 新加坡国立大学商学院中国商务中心顾问  
**荣获**  
**2018年度国大商学院杰出校友奖**



**杜伟校友**  
第12届中文MBA  
新国大商学院中文校友会第14届财务长  
担任董事长的 Naturealm 私人有限公司  
**荣获**  
**2018年新加坡金字品牌奖 (SPBA)**  
**- 区域品牌奖**  
**- 最受欢迎品牌奖**



**郭作鸣校友**  
第16班EMBA / 新国大商学院中文校友会第12届和第13届会长  
**荣获**  
**2018年度国大商学院杰出校友服务奖**



欢迎新会员

### 永久会员

王朝盛 第20届一般管理课程  
宋华成 第19班 EMBA  
谢国祥 第20班 EMBA  
胡爱民 第22班 EMBA  
许庆瑞 第23班 EMBA  
杨红 第24班 EMBA  
沈蓉蓉 第24班 EMBA  
吴灵敏 第25班 EMBA  
邵丹 第25班 EMBA  
陈丽荣 第25班 EMBA

唐正明 第25班 EMBA  
苗利勇 第25班 EMBA  
陈丽园 第26班 EMBA  
黄晶晶 MBA - E 2009

### 普通会员

熊愚 第19班 EMBA  
郑志明 MBA-S3 2016

### 准会员

聂金凤

《管理视窗》欢迎校友尝试笔锋, 展现才华, 交流管理经验与学习心得。

期盼校友踊跃投稿: 字数约2-3千字左右。(来稿能附上电脑文字处理档案与相关图片)

内容涵盖以下几方面:

1. 校友的工作经验、心得、体会、生活与学习。
2. 典型案例分析
3. 学术问题的分析与讨论
4. 校友的人生体验与感悟

电邮: bizedpa@nus.edu.sg