

# 苏理达：一直在为生活“着色”

走进中欧国际工商学院副院长兼教务长苏理达的办公室，瘦高个的主人指着墙上半人高的照片说，“那是我”。眼前的照片里，十个人正在合力扬帆大海，海蓝得耀眼，帆白得净心，帆上“Schütte”字样随风飘动。此刻我才注意到这位德国教授是古铜肤色，仿佛刚从帆船上走下来一般精力充沛，根本看不出已年近古稀。

从1981年加盟欧洲工商管理学院(INSEAD)算起，学者身份伴随苏理达已有32年；而他的另一个身份——“疯狂的水手”，已持续了近40年。无论是水手还是学者，这位欧洲人永远在经历未知和不确定。他做不了一条只在水中游来游去的鱼，用他的话，“鱼在水里，永远觉得那样最好，但它不会知道，外面的世界其实不一样”。苏理达要“跳”出水面，英国、印尼、法国、新加坡……直到现在他要停留的第十个国家——中国，苏理达一直在探索别样。

## 水手：卖掉帆船停留在上海

苏理达几乎喜欢每项水上运动，因为那里充满挑战。

他20岁时迷上了奥运项目赛艇，读书之余，几年苦练，还是没能入选奥运会资格。结婚之后，他转向了帆船运动，因为可以和教师妻子一起出海，她同样热爱冲浪。在1970年代，这对疯狂的夫妻，驾驶着自己的新帆船从新加坡穿越了印尼海域。整整三个月，茫茫大海上，他们没有遇上一艘船。早期的印尼海域，没有任何基础设施和服务设施。他们学会了在无人的海域识别天气，有时难免也会遇到暴风雨，每次逃脱风险后，他们格外热爱这些蓝蓝咸咸的水。至今，苏理达仍感慨“环绕巴厘岛的旅行太棒了”。

以后这条帆船一直伴随着他和两个儿子，无论选择了怎样的工作，一同出海休闲或历险，是这个家共同的爱好。海水加剧了他探索未知的天性。职业，他在换；居住地，他也在换。他不喜欢可以预知的未来。

在德国念完经济与管理学士学位课程后，他在瑞士以工商管理著称的圣加伦大学获得了博士学位，毕业后，他投身商界，从事市场营销和投资银行业。在职场，他迎来了自己的辉煌，他在英国加盟联合利华公司，不久被提拔为高管而派往印尼。亚洲走入他视野，他爱上了看来落后却充满活力的城市，也有了那次难忘的航海历险。七、八年后，当总部要将他派去美国时，他婉拒并辞职了，因为他不喜欢“未来都是被安排好的，你可以知道下一步会怎样。”

喜欢挑战的苏理达去了商学院。1981年，他来到地处巴黎的INSEAD担任教授。1999年，INSEAD在新加坡开设分院，他被派往那里担任分院院长。其间，他在多个国家的商学院担任教职。直到2009年，他加盟总部在上海的中欧国际工商学院。

探索了一圈，那艘陪伴了他和家庭近40年的帆船停在了新加坡，如今不得不拍卖，这也许是苏理达今年初接受中欧国际工商学院副院长兼教务长之职所付出的最大代价。出售帆船，一是因为它在中国找不到合适的扬帆之地，二是副院长苏理达已经没有了时间。

没有了帆船的水手，在上海开始了另一种节奏。秘书KiKi看着老板旋风般的身影。每天早上8点多到下午5点多，苏理达不是和教授们开会，就是和学员们探讨，或者和客人们洽谈。晚上的时间，他用来收发和处理邮件。飞来飞去则是常态，周末，他需要出席各种校友活动或各种访谈、论坛。“几乎没有周末和度假”，但他“还是喜欢”，其程度甚至超过同样是快节奏的香港。当记者询问是否也被中欧的中国学者没有个人空间的“中国式忙碌”所同化了？苏理达笑笑，“人生每个阶段的目标和主题都不同，我现在不是40多岁，有娇妻稚儿要照顾，我觉得自己很幸运，这个年龄可以安心投身自己喜欢的教授和教务长职务。”

即便这样，他还是让自己一周去一个新的地方。比如早晨3点，他会去曾是远东第一大屠宰场的



① 苏理达参加“普吉国王杯帆船比赛”

② 国王杯帆船比赛中，苏理达与队友航行至Langkawi(兰卡威岛)

③ 苏理达在2012年夏季达沃斯论坛

④ 苏理达在给中欧的校友们上课

1933老场坊；他会去郊外探访殖民地时期的艺术家群落，1982年来过上海的他，对这个生机勃勃的城市充满了好奇。

因为好奇，在已近古稀之年，苏理达选择停留在上海。

## 学者：从商学院感知时代变化

从商界回到商学院，是因为苏理达觉得商学院浓缩了更多的挑战。

关于学院，苏理达有着特别的认知。从实践回归学院之后，苏理达觉得“自己的视野被打开了”。因为商学院不同于一般的学术圈，“它与现实结合得非常紧密”，而且商学院的学员大多来自各个企业的管理层，汇聚到一起讨论的话题浓缩了实业界和各经济体所应对的不同压力和挑战。

30多年中，苏理达将他的学院之路从巴黎的INSEAD、一直延伸到波士顿大学、哈佛大学、东京大学，INSEAD新加坡分院，最后到了上海的中欧，他的专业领域是全球化战略、国际管理、国际市场营销、亚洲商务。

当记者询问这些商学院的区别时，他深思了片刻，不断说要特别谨慎地回答……“类似哈佛商学院这样的美国商学院，是全世界商学院学习的榜样；日本的商学院，很注重管好自己，只能说是日本的商学院；INSEAD没有政府背景，一开始就兼容三种语言，那里的人没有国别之分，大家彼此尊重”。

从1981年到2006年，苏理达在INSEAD这所欧洲历史最悠久的商学院任职长达25年。在他看来，相比1957年诞生的欧洲工商管理学院，1994年成立的中欧算是年轻人。但两所商学院的诞生，有着类似的缘起。二战之后，欧洲百废待兴，两位在哈佛商学院供职的法国教授认为，欧洲的振兴需要一批合格的职业经理人和企业家，因此，INSEAD最终在法国皇室行宫所在地枫丹白露成立。而中欧的成立，也正值中国社会主义市场经济探索的关键时刻，在有了股份制企业，有了外贸投资后，中国迫切需要成熟的国际化管理人才。中欧最初的使命，就是带领中国企业走出去，中欧从诞生之日起，就有远隔万里的

两位双亲，一位是中国政府，一位是欧盟，用苏理达的话说，“中欧的血管中已然有了国际化的基因。”直率的副院长又加了一句：一般合股企业都不容易成功，但这里因为有相互尊重而显得分外和谐。

对商学院如数家珍，因为他经历了这种浓缩的挑战。

## 副院长：“来自”中国的国际化

今年年初担任副院长后，苏理达更迫切地推动中欧的“国际化”。

10月下旬，在接受英国金融时报采访时，他再次强调，“中欧不是中国的商学院，是一所建立在中国的国际商学院。”11月18日和记者对话时，他提出了新的展望：未来，中欧将是一座“来自”中国的国际商学院。

国际化历来是苏理达和历届校董们竭力推动的事业。2009年就启动的非洲项目，发展到今年结出硕果：中欧在非洲加纳成立了第一所海外分校。“非洲经济在发展，这部分需求在增大，但欧美还没有意识到”，苏理达解释道，年轻的中欧需要向欧美学习，但中欧更要在寻找自己的出路，向世界提供中国案例。中欧是由中国政府和欧盟共同组建，中国外交尤其重视发展中国家，2000年举办的中非合作论坛更是搭建了中非经济合作的扎实平台，那一年，中非双边贸易额首次突破100亿美元，而到2012年，已经高达1984亿美元。“对于新兴经济体的研究，比如非洲、金砖国家，将是中欧的重点和特色。”在今年的夏季达沃斯论坛上，苏理达也畅谈了他的构想，在他看来，中国同样是新兴经济体，来自中国的国际商学院应当有这样的研究优势和特色。

当然，中欧的国际化不只走向了非洲。中欧的高层经理培训课程已经在美国、西班牙、法国、新加坡、越南等全球十个国家开设。60多名全职教授们也来自各个国家。

苏理达的充分国际化甚至会具体到双语海报和中西餐厅这样的细节。而中欧的课堂，通用语言是英语。11月9日，正值中欧校友返校日，苏理达做了主题演讲，记者在课堂里，目睹了一场汇聚不同国家学

员的英语论辩。“培养亚洲学生参与课堂论辩，尽快补上亚洲人不爱论辩的短板，有利于参与全球化环境中的企业沟通。”说到这里，苏理达更有点像中国高中的老师那般诲人不倦，甚至有点“爱之深恨之切”。由此，苏理达希望中欧采取“融合教学”的模式，将学生在校园里的讨论、互动和人际往来，与在线课程结合。教授的职能将在这种新模式中得到转变，他们将更多地充当课堂中激发学生讨论的导师，而学生可以提前在网络观看教授的课件。

在苏理达看来，中欧的国际化之行中，比起中外学生人数大致相当的MBA课程，EMBA课程在生源上还是以中国企业家为主，这是迫切需要有所突破的，因为中欧的使命，在最初的带领中国企业走出去之外，还有让更多全球的优秀企业走进来，了解中国经济发展的使命。

中欧在加大国际化，副院长苏理达“在路上”奋力推进。

## 世界公民：家就在探索的路上

在采访时，记者和苏理达说德语，但他还是用英语回答，没有任何口音。从大学后，苏理达几乎一直生活在“国外”，他更像一位“世界公民”。

如今，他的父母、妻子的父母都在亚洲，他和妻子在上海，两个成年的儿子定居在法国。持欧盟护照的他们可以在欧洲任何一个国家定居和工作。但苏理达的行走，并没有局限在欧洲，更多的是在亚洲国家。“生活在国外并不容易，但一直去发现和经历新事务的乐趣冲淡了那些漂泊的困难。”“当你明白，这世界不是简单的黑与白之后，生活会变得色彩缤纷”，“你要去理解和尊重别人与你的相同，以及不同之处”，每当说到这些话时，他脸上与驾驶帆船时一样的神采奕奕。

探索的乐趣之一也在于他总能感受每一段经历的最佳状态。他出身在二战后的德国，10万人死亡，数百万人伤病的“饥饿冬季”过后，1947年开始实施的“马歇尔”计划带来1950年代西德工业的腾飞，实现了贸易顺差的西德国民生产总值平均增值甚至超越了英美，“现在的德国年轻人不会经历这样的蓬勃发展了，欧美国家也不会有这样的发展机会了。”

苏理达如今停在中国上海，这个全球第二大经济体也显示了当年西德的蒸蒸日上之势。在采访时他不止一次说到，“现在的中国年轻人很幸运。国家需要再向前走，未知和不确定给他们带来无限可能性。”

在这里，苏理达更直接地感受到中国企业的发展。他探究着中国特色的国企的成功之路，“有人说政府主导的国企一定不会成功，但那不是事实。”他在金融时报上这样向西方世界宣告，也开着自己的药方，“和新加坡国航相比，中国的国企还需要更市场化”；他更兴奋的是目睹着中国的华为、阿里巴巴等民营企业走出去的成功；体验着十八届三中全会中国决策者们表现出的与时俱进的现代市场经济思维。

他更多直言，中国企业走出去的步子还可再迈开些，还在INSEAD时，苏理达就开始参加达沃斯论坛，持续了20多年。2007年夏季达沃斯移师中国后，他参加和主持若干小组讨论。他发现了一个很有趣的现象，“夏季达沃斯”国际元素很少，中国元素特别多，而在国外召开的“冬季达沃斯”，能看到很多印度人，几乎没有中国人。“我知道因为春节，但是……”苏理达在融入，融入中贡献着世界公民的经验。

苏理达，如同他的中文名字的寓意——传达理性一般，从观察未知开始，到激发自我潜力，再到自我实现，并融入了最好的当下。不同于很多人喜欢留在熟悉的环境中，苏理达一直追着自己的脚尖，走了一个又一个国家。如果说每个国家都有一个与众不同的颜色，那今天的世界公民苏理达教授，生活已然色彩斑斓。

(文汇报 吴秀娟 李念)