



# 外国人是怎样在微信工作的？

■ 文 / 詹姆斯·肯特 (James Kent)

**读** 完中欧国际工商学院的 MBA 课程后，凯文·西莫塔成功获得了一份理想的工作。

用他自己的话来说，他从“一名职级较低的波音公司供应链协调员”成为能够同宝洁 CEO、博柏利 CTO 和“微信之父”张小龙等齐头并进的专业人士。

在主管腾讯全球市场和合作事务四年后（生成全球最大数量的 QR 码是这个岗位

的职责之一），这位中欧 MBA2016 级校友写了一本书，讲述自己的经历，书名为《首个超级应用：置身于中国微信和新的数字革命之中》。

尽管已经走了很远，但凯文与腾讯及微信之间的故事还是从一个名为 INNOVATE China 的 MBA 学生商业竞赛开始的。

“那一年的竞赛是由腾讯赞助的。其中有一个比赛项会决定你是否能够获得与赞



我认为下一个超级应用将是一个全新的平台，它的平台策略同微信一样。它将围绕聊天或者电子商务展开，能够提供友好的用户体验、组织人们的生活，并且能够慢慢添加更多功能。总之，如果想要成功，关键是要朝着超级应用的目标不断努力。



助者一起组织项目的优先权。我的小组胜出了。我很快意识到，微信迫切希望将这项比赛作为一个构建国际关系的平台。”凯文回忆道。

为了推广 INNOVATE China，凯文和微信团队来到美国，鼓励来自其他顶尖学校的 MBA 学生也加入比赛。这项合作很快变成了一个夏季实习项目，并最终成为一份位于广州的全职工作。

微信在中国无处不在，而凯文是最早供职于此的外国人之一。这段经历不仅使他收获了自我平衡的能力，也使他自省良多。

“在一家中国公司工作，你要接受自己作为国际人才的特殊性，这一点非常重要。你不需要成为中国人，也不需要拒绝中国文化，而是去思考你个人的想法是否正确。你只需要诚实、开放地沟通就可以了。”他说。

为微信工作期间，他扩大了自己的国际关系网，并且获得了一个独特的工作机会——吸引游客去参观世界上最高的建筑。Emaar 是迪拜哈利法塔背后的房地产公司。

当这家公司意识到每年约有 60 万中国游客访问哈利法塔的时候，他们想给游客一些不一样的东西。

“他们想要更多的互动，所以我们想出了这个主意。我们为中国游客提供了一个微信小程序，游客可以轻松购买周围景点的门票，也可以获得中文的音频指南。项目启动时，我们在哈利法塔的 LED 显示屏上播放了一段视频，所有的显示幕墙足足有 33000 平方米。这段录像的结尾是一个能够打开这个小程序的二维码，它可能是世界上最大的口令了。”凯文回忆道。

对于许多人来说，今天的微信几乎是一个“超级应用”（“超级应用”是黑莓创始人麦克拉扎尔里迪斯在 2010 年创造的词语，描述的是一个能够提供“无缝、综合、情景化且高效体验的应用”）。但是，尽管这个“应用中的瑞士军刀”在中国获得了难以置信的使用率和欢迎度，凯文认为短时间内不会再出现另一个非中文的超级应用。

“每当我们谈到中国以外的首个超级应用，表面上看，苹果和谷歌或许是领航者。它们有庞大的生态系统，能够支付，有软件，



而且提供了很棒的用户体验。它们的确可以制造出超级应用。”他说。

“然而，苹果和谷歌是已经在运作的系统。超级应用应该位于这些系统之上。如果它们已经有了运作中的系统，然后又开发一个类似的系统，这就有点奇怪了。”

凯文认为，新的超级应用可能会毁掉它们的生态系统的中立性，另外，像苹果、谷歌这类大技术公司太过执着于当前的商业模式，即依靠广告收入和硬件销售，因此它们不会认真地涉足超级应用领域。

“相反，我认为下一个超级应用将是一个全新的平台，它的平台策略同微信一样。它将围绕聊天或者电子商务展开，能够提供友好的用户体验、组织人们的生活，并且能够慢慢添加更多功能。总之，如果想要成功，关键是要朝着超级应用的目标不断努力。”他说。

现在，凯文在海外运营自己的亚洲技术播客，他是这个播客的顾问、作者和联合主播。他说，无论未来身在何处，在中欧国际工商学院学习的经历将是他事业不可或缺的一部分。

“

我想在中国创立一份事业，所以中欧国际工商学院是我脑海中蹦出的第一个词，因为它有强大的品牌价值和广泛的校友关系网。

”

“我想在中国创立一份事业，所以中欧国际工商学院是我脑海中蹦出的第一个词，因为它有强大的品牌价值和广泛的校友关系网。现在，我身处悉尼，但是我的工作依然与中国相关。在处理中国业务时，我一直都能获得中欧的品牌背书。这样的超级关系网能帮助我获得更好的发展。”





# 如何打造 粤港澳大湾区 的电子银行？

■ 文 / 何晨瑜

**在**易票联首席执行官、电子银行专家左越 (David Zuo) (GEMBA 2021) 看来，创业精神并不只关乎热情和梦想，更需要创业者了解当地文化，了解你进入并为之投入资源的产业 / 市场。

在涉足支付业务前，David 学的是技术。在加拿大学习计算机科学，成为软件开发人员后，他对金融产生了兴趣，这最终让他进入了银行业。接着他又在加拿大知名金融机构 ATB 金融公司担任程序分析员，工作了 5 年。

但是，一种强烈地想要做点新东西的愿望促使他踏上了一段曲折的创业之旅。他涉足过的领域包括手机游戏、咖啡和电子商务。在开办企业期间，他看到很多人创业成功，但也目睹了很多人的失败。

“当我们谈论创业精神时，并不是有热情、有梦想就够了——你也需要了解当地文化，了解你将要进入的产业/市场。你同样需要利用和整合资源，包括人际关系、金融资源和团队。” David 解释道。

### 在中国最具活力的地区之一做生意

David 是湖北人，大约 10 年前，他就回国，定居广州。从那时候开始，他就亲身感受到粤港澳大湾区的美丽——这里是商业和投资的热土。

“地方政府的优惠政策给企业提供了更多的创新自由，大大地鼓励企业在这个地区开疆拓土。” David 说。

这里的港口不胜枚举，同样有利于货物和服务的自由流通。这些都需要跨境支付和交易，他补充道。

David 在 2022 年加入易票联，出任 CEO 一职，负责公司的战略规划和运营。易票联成立于 1999 年，是第三方零售和互联网支付服务提供商，为国内和跨国企业提供跨境支付解决方案。

“接下来三四年，电子银行的需求量会



左越  
(David Zuo)  
GEMBA 2021  
易票联 CEO

“

创业者不只是有热情、有梦想就够了，还要了解自己将要进入的产业/市场，了解当地文化，并充分利用和整合资源。

”

比过去更多，客户需要更多的解决方案，尤其是那些可以提供更好的交易费用、更低的利息费用和更顺畅的流程的解决方案。”他说。

尽管中国电子支付平台，如微信和支付宝已经让个人支付变得更简单，但企业间的交易支付却更为复杂。

“业务上对电子银行的需求无处不在，而这就是我们可以做的事。” David 说道。

此外，David 认为数字货币在商业上的应用前景广阔。



“我们可以看到在过去一个世纪美元占主导地位，但随着越来越多的企业开始和中国做生意，人民币会后来居上，未来被大量使用。过去我们用的是现金和银行卡等传统工具，但未来数字人民币的使用会变得更为普遍。”

### 加入中欧 Global EMBA，寻求 多元化和全球联结

David 在规划他的职业生涯下一站时，希望可以找到一个平台，让他可以结识志同道合的人。最后，他选择加入中欧 Global EMBA 课程来扩大人脉网络，获取全球视野。

“面对中欧这座亚洲顶尖的商学院，我没有理由不加入。这个课程让我有机会与不同行业背景的人分享想法和经验。”

“目前我在中欧的学习体验很好。在入学前，我交往最多的人都是同一个行业的客户或其他相关人员。但现在我的同学来自各行各业，对同一个问题都有着不同的看法。” David 解释道。他还补充道，多元性不仅可以让人更好地理解彼此，也可以帮助公司了解其客户。

# 一个风投人的三十年“走险”： 从手捧“金饭碗”到投资界 “弄潮浪尖”

■ 文 / 田佳玮

黄反之喜欢写诗作词，词里常见闲云野鹤。

迎新春，他道，“闲看云舒云卷，不关花去花留，心安处处胜春秋”；中秋夜，他举杯，“梦里桃源仙境，今宵把酒相迎，临风望海问平生”；登楼望水，他见“烟送媚，水含波”，想在“蓬莱阁上懒蹉跎”。

然而，诗里闲情逸趣，诗外却是一路趋“险”。在“包分配”的20世纪80年代末，他进入人人歆羡的部委机关；在“下海”潮起的90年代初，他又转战国企，丢下手中的“金饭碗”；外资在华活跃的21世纪头几年，他先后加入飞利浦和沃尔玛。一路辗转，他笑称自己“一步步走下金字塔”。

2011年，他成为深圳分享投资有限公司联合创始人，开始真正管理“风险”。此后至今10余年，他见证了风投业在中国的浮沉急

缓，并带领一个本土创投公司觅路寻源，犹如“一头扎进海里，且越扎越深”。

## 走下“金字塔”，扎进“深海”里

对话的前一天，黄反之早上6点从杭州坐高铁到上海。11点半，他抵达一家药企，了解创新药研发管线进展。下午1点匆忙吃完午饭后，他又赶到一家母基金进行募资。此前一天，他从公司所在的深圳抵达杭州，参加业内论坛，分享投资洞见。

募、投、管、退，他如此总结自己的工作日常。生活虽被这四项内容以小时为单位切割铺排得匆忙紧凑，但他却称“这是最好的状态，是多年来所求，甚是乐在其中”。

1989年，会计学毕业的黄反之被分配到机械电子工业部，端上了“金饭碗”。然而，



▲  
黄反之  
中欧 MBA2003  
中欧智慧医疗创业课程 2016 分享投资联合创始人

会计工作要遵循“谨慎性”“持续性”等诸多原则，这和黄反之的性格相去甚远。“我是风险偏好型性格，不愿墨守成规，不喜欢一成不变，不想受条条框框约束。”

1992年，黄反之离开机械电子工业部，笑称“跟着别人一起‘下海’”。此后，他又换了几次赛道，先后任国企财务处长、飞利浦财务负责人、沃尔玛中国财务总监、上市公司高管。

虽是会计专业出身，工作也干得出色，但他从未爱上会计这个职业。其间，他一直想跳出财务“圈子”，换一个全新赛道。

2008年，迈瑞医疗创始人徐航（中欧EMBA2002）邀请黄反之加入他的私人公司，负责管理徐航的个人投资，黄反之正式开始进入股权投资领域。2011年，他与白文涛（中

欧EMBA2002）、崔欣欣（中欧MBA1997）合伙成立深圳分享成长投资管理公司，开始了在风投领域的创业历程。

## 从“漫天撒网”到“深挖小井”

这一次换道，正迎上风投业在中国快速发展。黄反之也由此结缘此前从未涉略过的一个新领域。

分享投资成立之初，中国风投业呈井喷之势。创立的最初六年间，分享投资聚焦多个新兴产业，但与行业先行者相比，其在品牌、资金体量、团队规模上均不占优势。随着同质化竞争越来越激烈，“面面俱到”无法做到卓越，必须将投资战略从行业宽度转向专业纵深。

在研究了美国资本市场过去30年的发展轨迹后，团队发现，医疗健康指数一直居高不下。医疗健康很快成为被锁定的目标。

“人生就像滚雪球，最重要之事是发现湿雪和长长的山坡。”股神巴菲特用“滚雪球”的比喻说明，通过复利的长期作用可以实现巨大的财富积累。黄反之认为，医疗赛道正是这样的“长坡厚雪”。

2013年，分享投资将医疗健康确定为一大大核心投资领域，并设立首期医疗投资专项基金。作为医疗健康基金主管合伙人，黄反之由此驶进了医疗赛道。

## 投身医疗“蓝海” 顺流“未来”之势

医疗健康领域虽是一片蕴藏巨大投资机遇的“蓝海”，但黄反之认为，必须洞察未来、把握全局，选择更细分的投资领域。

“

投资本来就是逆周期的，真正优秀的投资人，更应该在低谷时布局，在高潮时退场。

”

过去二三十年，医疗投资者使用最多的策略是“进口替代”，而分享投资在医疗领域的投资逻辑，则要真正聚焦“前沿”“创新”和“未来”。一个彼时在国内鲜被闻说的概念——精准医疗，进入黄反之的视线。

与精准医疗相对的是循证医疗。循证医疗并不能发现疾病真正的致病因子，而基于生物组学发展而兴起的精准医疗，使人类能对致病因子进行深入准确的了解，从而采取个性化、精准化的医疗方案，达到更好的治疗效果。

黄反之认为，得益于精准医疗的发展，未来医疗将呈现可预测、可预防、可参与、个性化等诸多特征。

2014年，分享投资确定了以精准医疗为主线的投资策略。一年后，美国时任总统奥巴马于2015年1月启动美国“精准医疗计划”。

### 告别“登门拜访” 另辟“双赢”蹊径

一时间，精准医疗站在世界潮头，引国内外医药巨头纷纷抢滩。

要在风起云涌的资本市场中行稳致远，

必须找到优质投资项目。“我是从商学院毕业的，对商业模式比较关注，也经常思考风投是否能建立具有差异性的商业模式。”黄反之思忖。

“谁解壳中秘，明珠暗里随。花开明四季，璞玉遇无期。”黄反之将投资喻为“寻玉”。要寻得璞玉，需先找到富矿。

“就像挖矿，如果面前是一个富矿，哪怕机械设备、挖矿技术差一点，仍能挖出好矿；如果是个贫矿，技术再高、团队再强，也挖不出好东西。”

沿着这一思路，2016年，分享投资支持中欧国际工商学院设立“中欧智慧医疗创业课程”，目前已办到第七期。

“源于中欧、受惠于中欧，我们是一家典型的中欧校友企业。”包括三位合伙人在内，分享投资团队中有近十位中欧校友。黄反之说，中欧的学习经历让他们获得前沿知识，更对事业发展助益良多。出于感恩，分享投资持续10年向中欧捐赠，前后共计约1500万元人民币，支持学院教学研究、课程发展等，助力创业课程上极具生命力和潜力的医疗健康创业力量。



阅读全文  
请扫描二维码

# 他用了 20 年，将一家企业从 0 带到 N，关键是什么？



■ 文 / 贺方泓

**王**超军曾经在中欧深圳校区的一次校友分享活动上提及：“人生就是一路抉择，而每次抉择都帮助我成为现在的我。”正是人生中几次重要的抉择，王超军都把握住了方向，才一步步成就了今天的他与运连网—柏威国际。

## 从 0 到 1，从 1 到 N

2002 年 12 月 14 日，即使时隔近 20 年，

王超军依旧清晰地记得这个日期，这一天，他做了人生中一个重要的抉择——辞职，创立一家属于自己的正规的物流企业。两天后，王超军在香港注册了牌照，并在大陆成立了公司，这家公司就是后来运连网—柏威国际的前身。

一名年轻人有了自己施展拳脚的“试验田”——提供一个平台让自己一样的年轻人能充分展现自我，获得更为公平的对待和机会，这是王超军创办企业的另一个初衷。虽未曾有



◀ **王超军**  
EMBA2017 深圳 2 班  
柏威国际科技物流集团  
董事长  
运连网创始人

经营企业的经验，但王超军有着自己的坚持：从人性的角度来看，人都是趋利避害的，企业管理者要尊重人性。因此，企业既要制定规则，也要激发人性。

敢于在员工身上进行投资，给员工提供职业发展的更多可能性……这令运连网—柏威国际平台粘性更强，员工也更充满着留下来的动力。从十几人的团队到上千人的队伍，员工们感受到了企业蓬勃发展的趋势和生生不息的动力。

### 越是艰难，越要坚持

2002—2007 年是王超军创业的第一个 5 年，那时柏威的主要业务是做二级、三级代理，

“

我觉得一个好的创业团队得有灵魂，这种灵魂是大家深入到骨子里面的追求，包括共同的认知，共同的规则，或者是一种信仰。

”

走得异常顺利；第二个 5 年伊始，王超军和他的柏威便遭遇了“滑铁卢”——第一个 5 年赚到的钱，在第二个 5 年的开始就亏得差不多了。“是继续艰难转型还是维持现有业务？”这是柏威和王超军要做的选择题。

每天面对着账面巨额亏损，王超军还是坚定地告诉家人及员工：“在亏损没有突破我的底线之前，你们只需要把手头的事情做好，不要再和我说放弃的话。”他不是一个容易服输的人！

“整个宏观经济的趋势，往往与个体企业关系不大。”后来，王超军到中欧读书，听到中欧终身荣誉教授许小年的这句话，颇为赞同：2008 年亚洲金融危机，2019 年新冠肺炎疫情，这种社会面的危机对于市场来说是恐慌剂，但对于个体企业而言如果能从危中抓到机，反而能迎来巨大的飞跃，拉开与同行之间的距离。

曙光总是紧随着黑暗。在同行都坚持不下去纷纷退出代理合同时，柏威打了一个漂亮的翻身仗——从二级销售代理转为一级销售代理，并在第二个 5 年期间上了一个台阶。王超军的坚持让柏威于飘摇之中抓住了发展之机，迎来了业务成倍增长的好时光。

### 赠人玫瑰与逐渐嗅到的余香

2019 年末一场突如其来的新冠肺炎疫情令中国诸多行业遭受着巨大冲击，国际物流行

“

遇到孤独不被理解的时候，要学会温暖自己，要像灯泡一样学会自我照亮。

”

业也难幸免，柏威亦遭遇着巨大的挑战。

“可能走不下去。”作为创始人的王超军甚至悲观地想到了企业的未来，但很快他又燃起了几分英雄主义精神，他与弟弟王超峰商量：与其被疫情耗死，不如利用现有资源做一点有意义的事，这样即使企业倒闭了，也算“死”得轰轰烈烈。

疫情期间，柏威发动了一切力量帮助有需要的人从国外寻求防疫物资，搭建了从美国、日本、俄罗斯、泰国等7个国家和地区到武汉的救援物资物流渠道，并承担了所有的清关和机场运输费用。

为了将国外寻找到的货源运回国内，王超军在疫情吃紧时与众多航空公司签订了舱位合同，航空公司提议：你们免费运送防疫物资亏损了不少钱，不如你们继续承包将亏损的钱赚回来。随着疫情的缓解，国际物流也逐渐恢复，当别的行业在疫情的打击下喊出“活下去”的口号时，运连网—柏威国际却逆势向上。疫情期间所赠送的玫瑰，慢慢地溢出了余香。

此时，王超军思索的是：企业获得高额利润时如何拿出一部分利润做些有意义的事？他想到了母校中欧。2022年，王超军以运连网的名义向中欧捐赠了1500万元，这笔捐款将分三年支付用于冠名运连网教席教授。

### 从超越到引领 更远大的目标

从超越竞争对手到引领行业的发展，王

超军有了不一样的目标：运连网成立之初的使命是通过数字化打通内外部协同，提高效率，帮助柏威超越竞争对手。而现在，运连网承载了一个更为宏大的命题：要提高物流行业的效能，降低货物流通的成本，通过信息技术和管理的创新，给社会创造更大的价值，也给客户提供更大的价值，同时也让企业在市场竞争中获得庇护。

在中欧学习时，王超军接触了平台战略，他在复盘时发现“以实现内部信息化”为初衷的运连网其实就是一个平台，即通过没有边界的信息平台将所有资源链接到一起，以打破信息孤岛让信息更为对称。经过时间的发酵，以及随着技术、算法及逻辑等方面的日趋成熟，王超军发现它可以有“从内部走向外部”的潜力，朝着产业互联网平台的目标迈进。

回望过去20年，王超军最大的感慨是成长。他以深圳为起点逐渐走向全国并将触角伸向国外：如今的运连网—柏威国际在全球建立了50多家分/子公司，海外战略合作伙伴超过5300家，空、海运服务覆盖全球180多个国家与地区。王超军也从一个懵懵懂懂的小伙子，成长为拥有上千员工的头部物流企业的开拓者。刚来深圳时他感觉自己像一滴水“没”入大海，无声无息，如今他依旧像一滴水，却是“融”入大海，水乳交融。



阅读全文  
请扫描二维码