

行业研究五年历程感触——基于高端品牌/奢侈品行业研究视角

李杰 中欧国际工商学院、长江商学院创建者之一。现任上海交通大学行研究院高端品牌/奢侈品行研团队负责人；国家发改委指导的中国价格协会副会长、高端品牌暨奢侈品行业委员会主任，上海交通大学奢侈品品牌研究中心主任、密西根跨学科教育中心主任。

作为行业研究院高端品牌首席专家和团队负责人，我提笔撰文前竟然思考了整整 15 天……思绪从 2006 年母校上海交通大学成立 110 周年飘荡开始，不由要提及极具战略眼光的王方华老院长，早在 2005 年他就在谋局安泰大、小学院体制，在长江商学院上海龙柏校区约谈彼时分别还在长江商学院访问和工作的方若和我，那时他强调的“点石成金”多少让人有些犹豫……这种犹豫在 12 周年一轮之后，伴随着交大学子彻底放弃哥伦比亚大学商学院讲席教授回归母校出任安泰经管学院院长，演绎得越来越清晰：纵横交错、中西贯通——上海交通大学行业研究院横空出世：立足本土实践，具有国际视野的行业、产业研究机构一夜之间在包括中欧国际工商学院、长江商学院在内的全中国商学院圈子里引发了“涟漪效应”。2006 年母校 110 周年之际，在方若出任安泰大学院旗下的管理学院院长，周林出任经济学院院长的同时，本人则担任大学院院长助理，分管高管教育，包括后期与 MIT 合作的 CLGO（中国制造业全球领袖）项目，彼时的实践，匹配上以往在中欧国际工商学院、长江商学院分管学位教育的感受，我更加坚定地认识到学以致用、知行合一的重要性——“起点高、基础厚、要求严、重实践、求创新”的交大好传统在 21 世纪人类绿色低碳的新时代征程中，辅之以“好品位”必将会历久弥新。

回眸创立于 1861 年的 MIT，在 1938 年得到了时任通用汽车集团董事长、MIT 著名校友阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）的全资赞助，正式将工程管理研究项目命名为“MIT Sloan Fellowship Program for Executive Development”（即 Sloan 管理学院的前身），并随即与通用汽车公司联合形成了紧密的校企合作，针对通用汽车快速发展所面临的各种挑战，系统地研究、探索、分析并总结现代企业的经营管理体系，形成了过去数十年来全球商学院普遍使用的理论方法和人才培养模式。相比之下，哈佛商学院代表了相对传统的经营管理培训，更注重管理思想和理论，首创的案例教学是人才培养中的经典，培育了一大批“西装革履式”的大企业管理人才；而 Sloan 管理学院更与当下最新最尖端的科学技术结合在一起，培养的

是熟稔产业应用的杰出高科技管理人才。然而，进入 21 世纪，世界在科技、市场、经济、政治、文化、社会等方面发生了根本性的变化，尤其近年来中美地缘政治带来了日益加剧的冲突。中国正处于二十大之后开局起步的关键时期，在加快构建新发展格局和推动高质量发展的总要求下，建设现代化产业体系成为推动实现中国式现代化的重要路径之一。

面向未来，顶尖商学院应该积极应对这些新挑战，深入研究数字化全覆盖的全新的行业发展态势，在跨国企业治理、商业模式、品牌战略、产品创新、供应链布局、市场策略、组织架构、人才培养、员工激励等方面探索有效的新理论和行业应用模式。把握当今数字经济时代下世界商学院的变革趋势，2018 年底成立的上海交通大学行业研究院自正式揭牌成立以来，坚定、坚决、坚持地扬起“纵横交错，知行合一”的风帆。五年来，国内外数百位教授、二十个学科、数十个行业研究团队在以学科为主线的横向科研基础之上，建立了以细分行业为主线的纵向研究，形成了纵横交错、努力向上探索中国品牌高质量发展的路径，在中国学术界和产业界逐渐产生越来越重要的影响——而这一切，又与行研院较为完善的管理体制密不可分：安泰行政班子成员、富有经验的行业研究团队负责人在双院长陈方若慢而有节奏的步伐中，稳步前行——行研院办公室协调支持工作日趋成熟，渐入佳境。

回顾过往在中欧国际工商学院七年、长江商学院四年的工作经历及回归母校至今，所组建的高端品牌/奢侈品行业研究团队创立初衷和目的在于：与高端品牌及奢侈品行业及其代表性企业深度进行校企合作，在通晓这些行业在全球市场如何获得国际一流水准的具象机制基础上，推动该行业和企业的发展，使中国高端品牌腾飞。

高端品牌和奢侈品领域涉及丰富的跨学科内容，涉猎社会学、心理学、营销学、神经科学、船舶工程学、计算机科学等，团队成立的另一个目的是：领先于全国其他高等院校，前瞻性地帮助搭建上海交通大学行业研究大平台框架下的各细分市场及行业研究平台，更有效地支持改革新时代中国商学院的战略行动。

我所在的高端品牌/奢侈品行研团队主持了包括中国船舶动力集团、东方航空公司、全球 Top10 的奢侈品公司周大福珠宝集团、德国顶级家电品牌嘉格纳上海展览中心（集团）和上海上勤集团等在内的十余个横向课题，涉及企业发展战略、高端品牌建设、全球及区域市场开拓，以及服务体系等世界与中国式现代化企业战略问题，将学术研究的“纵”和深入企业的“横”通过跨学科、跨领域“交错”在一起。行业研究院划时代的成立意义也蕴含于此：让行业研究的成果绽放在祖国的大地上。

从行业研究的成果中，不难发现：

一方面，中国国有企业、民营企业、外资企业在中国市场贡献卓越。中国国内生产总值

从 1978 年的 0.37 万亿元、加入 WTO 后 2002 年的 12.17 万亿元、2018 年的 91.93 万亿元，发展至 2022 年的 121.02 万亿元，即便遇上新冠疫情突然暴发，世界经济陷入第二次世界大战结束以来最严重的衰退，中国仍然逆势突围，交出了一份世界瞩目的答卷。

另一方面，中国在过去数十年严重依赖“以市场换技术”的技术发展战略和“低租经济”的发展模式，至今仍未能掌握原创或高端技术。表现在高等教育和研究领域，不少学者“为发论文而写论文”，“产、学、研”一体化严重脱节，不少行业研究课题浮于表面。尤其在重要的高端制造业领域（包括船舶动力、汽车动力、飞机发动机）仍无法走出国外专利生产、贴牌经营的困境，即便收购了国外一流公司，也出现了“自主却不可控”的窘境。

一直以来，安泰人始终在思考关于行业研究与校企合作的成功经验与教训：

——做对了什么：行研院成为新时代中国商学院战略差异化发展的风向标。

——做偏了什么：与海内外高水平的专家、企业和机构仍联合不够。

——还要做什么：既要主动获取支持，也要主动贡献；既要长期发展，也要中期可持续，更要短期出成果；要向市场（尤其是高质量细分市场）进军，获得更高的学术界和商业界的认可度。

——该如何去做：关注若干个重点资助团队行研的艰苦不易，也许找到些独特视角。

我所在团队通过近五年的探索与实践深切地感受到，行业研究院平台的指导性、微信群交流的充分性与行业专项研究的深入性，这也为本研究团队带来了不少变化：

——工作强度更大，知识密度更高：在持续学习、研究和思考行业的核心问题时，思路和视野逐渐变得开阔。

——行业资源整合：创造了科研教学与社会服务的大量机会。

——增加与政企之间的互动交流：一方面，作者被国家发改委主管的中国价格协会任命为副会长，帮助各级政府维护市场和价格秩序，调整竞争环境，促进行业发展公平性，维护国家的经济社会稳定；另一方面，与企业间合作更加广泛，帮助企业了解高端品牌/奢侈品行业的商业模式，更有效地把握细分市场机遇。

——提升学术研究的成果转化：真正从可实施、可操作、可落地的角度为高端品牌/奢侈品行业提出建设性意见或建议，深入剖析该行业的发展历史和潜在风险，也帮助我国学术界促进行业研究领域的发展。

——为学生提供更丰富、鲜活的教学内容，更具有针对性的就业指导：随着行业研究的深入探索，更有针对性地帮助本硕博学生了解高端品牌/奢侈品行业的发展趋势，合理安排他们的技能培训，有效提升个人在职场中的核心能力。

我们认为，行业研究的最终理想目标应是做到三大交汇，即：

——天地交：在行业研究与校企合作中凸显天人合一的崭新生活方式，起到引领作用，即既要金山银山，也要绿水青山。

——上下交：基于大众市场基础上的高端 B2C 和 B2B 市场研究，助力中国品牌在“一带一路”倡议上的全球市场扩展和世界及中国式现代化企业战略的设计与实施。

——纵横交：跨学科和跨界的不同行业交叉研究，全面贯通，达到“古为今用，洋为中用”的战略前瞻目的。

为达到上述目标，行业研究团队的负责人和首席专家必须具有广阔的国际视野，也需要具备极强的“多兵种、立体化”实践经验和高集成能力，具有愿意付出并奉献给集体的母校情怀。研究团队负责人和主干成员也应互相了解、熟悉，彼此信任，成果共享，同时带动更多学者和学生一起开展行业研究——加强对交叉学科学生的培养，大力支持教师和学生开展不同层次的跨学科研究，创造一个广阔的学术空间，为学生提供实习、实践的平台，加强学科之间的相互联系，激励广大教师积极参与、联合开展项目合作。

在百年未有之大变局下，行业研究院五年来做出的最大贡献在于汇聚学者智慧，将理论与教学接轨，与企业实践接轨，与行业发展接轨。因此，未来安泰行研团队的研究必须深化“产、学、研”一体化发展，不仅应顶天——以理论为基础，为理论服务，也应立地——以实践为基础，为实践服务，弥合西方学术界普遍“知行分离”的巨大鸿沟，融合“德鲁克之路”与“马奇之路”，走出第三条道路，从实践上升，从理论落地，实现管理学术研究的“知行合一”之道。

在此基础上，行业研究院在乌卡（VUCA）时代需及时关注最新最尖端的科学技术和最前沿最有前瞻性的发展，包括当下工业 3.5 和 4.0、人工智能+、脑机接口、量子科学、生物技术、新能源与智能电动汽车、新材料、高端装备、绿色环保等，致力于打造“产、学、研、转、创、用”六位一体的行业研究与校企合作模式，形成完善的纵向科研与横向咨询的融合体系。

我们有理由相信，在“纵横交错，知行合一”思想指引下，基于高起点的前五年发展趋势，不落窠臼的上海交通大学行业研究院在下一个五年到来之际，必将产生世界性的影响。