

北大光华高层管理教育 微信平台 1 周岁啦!

2014 年 3 月 20 日, 北大光华高层管理教育官方微信平台满周岁啦! 我们的社区汇聚了来自全国 34 个省级行政区的 200 多个城市以及海外的万余位朋友, 其中包括北大光华高层管理教育公开课程及定制课程各个项目的同学、校友在内的众多企业中高层管理者。

在这一年里, 我们收到了众多校友通过微信平台发来的建议和祝福, 非常感谢大家对北大光华高层管理教育微信的关注和支持, 同时我们欢迎更多的朋友加入我们, 现在就拿起手机扫一扫吧!

创造管理知识, 培养商界领袖, 推动社会进步!
我们与您同在!

北大光华高层管理教育微信热门文章概览

北大光华刘学: 变革的资格, 你具备吗? 01月02日  不是所有高层管理者都有资格发动一场重大变革。不换届就换位子, 变革者的动机只有真正代表了组织的核心目标, 反映了多数组织成员的深层需求, 并能够把握组织的内外环境和个人的能力。资源制定适当的战略, 并有效地控制变革过程, 才可能取得变革最后成功。	北大光华陈玉宇: 中国与西方何时起飞发展路径? 02月13日  传统的观点认为, 欧洲是在1820年开始起飞, 超过中国。但是如果仔细研究这些数据, 会发现欧洲的前飞并非起源于1820年和1750年发明的那几台机器, 欧洲的前飞起源于11世纪左右, 早在那时西欧和中国社会的分野已然出现。	北大光华彭逸涛: 转型社会中的情绪情绪与心灵安顿 2013年12月10日  在社会快速变化的过程中, 无论是先富者, 还是相对困难的群体, 都面临着如何安顿自己的心灵的时代课题。先富者, 虽然富了, 也在逐渐提升自己的“贵”。但是, 在“贵”的程度上, 与发达国家中成熟的富裕群体, 差距甚大。	傅哥影评: 男人一生中必看的十部电影(上) 01月27日  傅哥, 一个有文字情调的北大光华金融学教授, 他在不到十年的时间内, 集中看了近千部电影。作者基于一个思考者、学者的立场, 对电影、对电影对每个人人生的启示做出了宽泛的思考。
--	--	--	---

最高图文阅读率

73.57%



阅读全文请扫描二维码关注

最高分享转发数

714 次



北大光华高层管理教育在 LinkedIn (领英) 上也安家啦,
赶快搜索 Guanghai School of Management Executive Education,
Peking University 来关注我们吧!



光华·燕语

高层管理教育中心

Alumni Express 2014.6

光华
军旅生涯赋予何种生命底色
北大光华又怎样充盈其思想与思维

当兵人

两会后经济形势和政策分析

破解客户体验四道难题
警惕互联网金融的风险



光华管理学院
Guanghai School of Management

Executive
Education
高层管理教育中心



北京大学光华管理学院 高层管理教育中心

地址：北京市海淀区颐和园路5号
北京大学光华管理学院2号楼101室

邮编：100871

电话：(86-10) 62747000

传真：(86-10) 62768266

邮箱：exed-alum@gsm.pku.edu.cn

网址：http://exed.gsm.pku.edu.cn

本刊仅向光华管理学院校友及相关人士赠阅，非卖品。刊中所有转载文章或图片版权为原持有人所有；所原创文章或图片版权为本刊所有，未经许可不得抄袭或将其用于其他商业用途。光华管理学院对此保留所有权利。特此声明。

欢迎校友踊跃投稿或者提供新闻线索，并提供宝贵意见和建议。内容包括管理经验分享和生活方面的随笔；个人、班级、协会、俱乐部最新动态及相关照片。感谢您的支持！

投稿请联系：
张雁雁老师
电话：(86-10) 62747220
邮件：zyy@gsm.pku.edu.cn

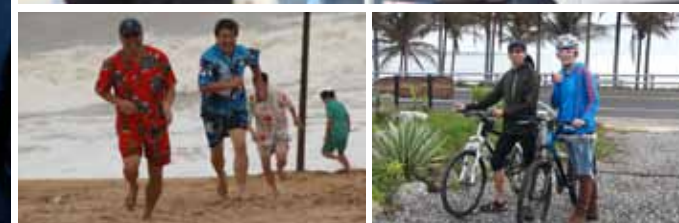
如果您的个人联系信息（公司、职务、电话、邮箱、地址等）有变更，请及时与我们联系。

唐珏老师
电话：(86-10) 62747062
邮件：exed-alum@gsm.pku.edu.cn

Alumni Express 2014.6

目录

CONTENTS



封面

2 当兵的人

对一个军人来说，退伍意味着一次新的列队起步。从祖国边防来到工程现场，从抗震救灾到企业产品的生产线，如何实现从“军人”到“管理者”的角色转变？军营中所培养的原则与纪律，锤炼的视角与判断力又怎样影响管理决断？再次走进校园，商学院的课堂又为人生开启了怎样的另一扇窗？

4 阚辉：从军分区司令员到企业领军人，利落转身

作别军营，转战商界。从军队指挥员到企业管理者，他在角色转换过程中有哪些心得与校友分享？

6 马功云：商学院，人生的第二次转角

他说，军校和商学院，是他人生当中的两次系统培训。

8 赵晓岩：军装一直在心里穿着

“每个人只要做过军人，这段经历对自己今后的生活、职业生涯都会产生或多或少的影响。这不是生命中可以被随意遗忘的一件事。”

11 军旅与企业：四位校友分享

观点

14 两会后经济形势和政策分析会 北大光华管理学院·北大经济政策研究所

16 中国不需激消费抑投资的再平衡

18 中国企业走出去要走专业化国际化道路

20 政府严重企业化导致地方债风险增大

22 证监会应退出对上市公司的价值判断

24 城镇化的核心是创造更多更好的就业

良师

26 彭泗清：破解客户体验四道难题

30 贾春新：警惕互联网金融的风险

益友

32 丁当：优秀 CEO 的人文范儿

36 王小兰：为“时代”注入持久活力

活动

40 北大光华高层管理教育 (ExEd) 校友分享论坛

44 北大光华高层管理教育 (ExEd) 高尔夫球分会

同窗

46 企经 28 期—精彩继续

48 持“一得”之心，向“不二”之界

50 阳光的三亚、阳光的集体

54 在远方找回自己 全球企业家台湾行

57 北大光华【从历史看管理】学习心得

论坛

58 中国企业大学高峰论坛 2013

价值共创文化共享

63 第十五届北大光华新年论坛之分论坛

平台与生态—商业模式的颠覆性创新

66 简讯

当兵的人

文：臧可佳 高层管理教育中心

岂曰无衣？与子同裳。
王于兴师，修我甲兵。
与子偕行！

“岂曰无衣？与子同裳。王于兴师，修我甲兵。与子偕行！”

《秦风·无衣》是《诗经》里最为著名的爱国主义诗篇，是古时秦地人民抗击入侵者的军中战歌。大意是“谁说没有军装？吾与君同穿一套衣服。国家发兵征战，整理好我们的铠甲与兵器，与君共赴前线！”同仇敌忾，战胜对手一是军队赋予军人的职责与使命，构成了军人坚韧而独特的气质内核。

对一个军人来说，退伍意味着一次新的列队起步。当脱下军装，从祖国边防来到工程现场，从抗震救灾到企业产品的生产线，如何实现从“军人”到“管理者”的角色转变？军营中所培养的原则与纪律，锤炼的视角与判断力又怎样影响管理决断？再次走进校园，商学院的课堂又为人生开启了怎样的另一扇窗？

为此，本刊特别走近这样一个独特的群体——光华当兵人，探看军旅生涯赋予他们怎样的生命底色，而北大光华又怎样充盈其思想与管理思维。希冀以他们的故事，启发我们对企业家精神和社会责任感更深层次的正面解读。

从军分区司令员到企业领军人，利落转身

阚辉



阚辉
中国企业经营者项目 26 期
奇瑞汽车有限公司瑞庆汽车发动机技术有限公司
董事长

“今日挂甲别军去，转换战场创新业。”2011 年 11 月，阚辉离任河南省焦作军分区司令员，开始负责奇瑞汽车发动机落户焦作的项目，感慨万端，作此诗句励志。

这是阚辉对自己人生分水岭的精准划分——作别军营，转战商界。从军队指挥员到企业管理者，他在角色转换过程中到底有哪些心得与校友分享？为此，本刊专门采访了奇瑞汽车瑞庆汽车发动机技术有限公司负责人阚辉，此时他正在光华就读“从历史看管理”项目；此前，他也曾参加了“中国企业经营者”项目的学习。

经营企业 重在融会贯通

从十几岁应征入伍到担任焦作军分区司令员，阚辉可谓戎马半生，经历和见证了新中国在和平年代的一桩桩军旅大事，他参与组织指挥过 1998 年长江抗洪抢险、1999 年建国 50 周年首都国庆阅兵、2008 年汶川抗震救灾和 2008 年第 29 届奥运会青岛奥帆赛安保工作等。

作别绿色军营，转战商场。对阚辉来说，这是人生的又一新篇章，全新的工作内容，全新的职业舞台。不过，他善于把企业和军事二者联系起来：“做企业和打仗一样，市场调研和分析就是‘侦查敌

情’；产品设计和制造就是准备‘作战力量’；营销和售后服务就是‘攻城略地’。”阚辉如是说。

2011 年 12 月，奇瑞瑞庆汽车发动机项目签约，落户焦作。2012 年 2 月，该项目开工；同年 4 月，阚辉走进北大光华管理学院，成为“中国企业经营者项目”第 26 期的一名学员。军人生涯锤炼了阚辉雷厉风行、高效严明的工作风格。他一面在商学院学习，一面负责瑞庆汽车发动机项目入驻焦作。阚辉有条不紊地在两地间奔忙，将课堂上下与老师、同学交流的方法与经验具体运用到企业的建设和管理实践当中。

发动机入驻焦作的项目从签约、规划到开工，不到两个月；7 万平方米的厂房和 1 万平方米用于研发、生活、办公的楼房建设，计划工期是一年半，而实际建设只用了 5 个月；项目从开工到第一台发动机下线，仅用了 232 天……这样一组数据，旁证了瑞庆汽车发动机项目落户焦作的一个个之最。项目落地时间最快、建设周期最短、单位时间内达产最快，这都得益于阚辉作为军人出身的企业领导者对项目建设的周密部署与统筹推进，用奇瑞汽车领军者尹同跃董事长的话说就是“阚司令员是用组织部队打仗的方法做企业、做这个项目，所以我们才有这样的速度、质量和效益”。

阚辉认为：指挥部队和管理企业虽然是相通的，但也需要“改装”，在“改装”过程中融会贯通，提升驾驭企业的能力，而“改装”最好的场所就是北大光华。在北大光华理解宏观政策的引领，把握宏观经济的走势，洞察市场发展的需求，用北大光华教授的思想和同学们做企业的成功经验来指导自己管理企业。

作为企业的管理者和决策者，阚辉举重若轻，

出奇制胜：“管理企业要善于放眼全局，关注产品的供应链、生产链和销售链，虽然领导的是发动机企业，但我选择帮助奇瑞旗下的微型车品牌开瑞卖车，它的车卖好了，我们配套的发动机也就卖好了。”他以全局观掌舵企业，从盲目追求自身企业利润的狭隘格局中跳出来，助力上游企业从而带动自己发展，从利他到利己，颇有心得。

做强企业 需要成熟心智

来北大光华读书，阚辉意外地揽了一个职务，“中国企业经营者”26 期的同学们推选他当班长，曾经统领千军万马的司令员没有嫌这个职务小，认认真真当起班长来。想起当时的心情，他温和地笑笑：“我们班比较特殊，大家都比较年轻，就我年纪比较大，非让我当班长，那就好好当。”

“现在的年轻人应当到边防哨所、无人岛这些艰苦的地方历练。”阚班长想到做到，在近一年的学习中，多次组织同学们行走中华。首先，他组织八九个同学去了西藏，吃住在部队的军营里。海拔 5000 多米的边防连队，连棵树都见不到，呆上半年甚至可能丧失生育能力，条件异常艰苦。“到边防连队去看一看，才能真正明白企业为什么要交税，为什么要肩负社会责任，为什么要对国家有担当，对国防有了深刻的认识，就能正确处理好国与家、国与企的关系。”阚辉谈起他组织活动的初衷。

此外，阚辉还组织同学们去了内蒙古大草原、广西桂林，看祖国江山之辽阔壮美。阚辉说：“这样能开阔视野，感受到天外有天，山外有山，人外有人，管理者能够把企业放到国家经济建设的大局中来发展，把个人放在企业家群体中比量。”

集体观念、社会责任感、保家卫国，这些看似遥远的词一下子如此贴近，每个人都切实感受到这些词所蕴含的深远意义。“我就是不断地帮大家灌注正能量，”阚辉说，“不要把企业和个人的利益看得太重，要对民族有担当。体谅国家，还是指责国家？回报社会，还是游离社会？”阚辉的问题发人深省。“一个企业利润几百万，是管理者为自己做的。一个企业做到利润上千万，

就倒过来了，是为大家做的，老板为员工打工，养活这么多员工，为社会做贡献。”

作为民族品牌，奇瑞瑞庆发动机坚持独立自主，立足中国，开拓美国、日本、摩洛哥等地的国际市场。阚辉坚持主动出击，直面竞争：“你不去占领地盘，地盘就会被对手占领。你不把风险化解掉，就要被风险吞噬。”

“真正的高境界，不是凭借战争决定胜负，而是依靠战争准备决定胜负。做企业也是一样，实力很重要，市场不稳定，技术不先进，产品不靠谱，很快就要被淘汰的。”阚辉说。

成就事业 以史为鉴

阚辉喜欢读史，他认为“从历史看管理”这个项目，要看学生的悟性与阅历，正所谓“老师课上讲历史，学生课下悟管理”。

例如，课堂上讲到明朝灭亡，明朝当时很富庶，为什么灭亡呢？“国库很强，民间很穷，把民间的财富全部征到国库去了，官吏们不接地气，不知道民间的真实情况。对企业的启示就是，要关心基层员工，还富于人。”在奇瑞瑞庆发动机公司，每个员工，包括外聘的保安，都得到相应的福利。

“赵冬梅老师讲过宋朝的武选官制度。宋朝在吸取唐朝藩镇割据的经验教训的同时，却走向了另一个极端。建立了军队和军官轮换驻防制度，军队、军官轮流戍边，但家眷却留在京城开封，导致戍边官兵人在心不在，边防建设空虚，一触即溃。”阚辉说，“企业也一样，如果分公司管理人员都是总部派来轮换，没有有力的绩效考核机制，混到日子走人，肯定不行。要把空降兵履职和当地人员的招聘和培养很好地结合起来，这样企业才能做强做久。”

谈及在北大光华学习的感受时，阚辉动情地说：“这一年多的学习，我的体会可以用这样几句话来概括，那就是感悟了历史的厚重，体会了思想的力量，掌握了管理的要义，分享了成功的经验，廓清了前行的方向，积蓄了发展的资源，明确了肩上的担当，这是人生中又一个最难忘的阶段。”

商学院， 人生的第二次转角

马功云



马功云

中国企业经营者项目 29 期
中太建设集团股份有限公司十一工程局局长

他有十二载的从军经历，从空军飞行学院到总参兵种部，辗转祖国的大江南北，甚至远赴非洲维和。他开过歼击机，做过战术指挥，参与过军队的工程建设。从 19 岁到 31 岁，最好的青春岁月，他在军营里度过。

31 岁这一年，已是营级干部的他脱下军装，放弃转业，主动选择按义务兵复员。自此，在工程建设企业闯出另一方天地。从中铁集团一名普通的项目经理，到中太建设集团十一工程局局长，他保持“不抛弃不放弃”的军人底色，又不断扩展自己的企业家思维和国际视野。

他说，军校和商学院，是他人生当中的两次系统培训。2014 年 3 月一个风和日丽的下午，本刊特约北大光华管理学院“中国企业经营者”第 29 期在读学员马功云，畅谈军队和商学院带给他的影响与启迪，以及从军人到企业家的人生故事。

《光华·燕语》：军旅生涯给您最大的影响是什么？

马功云：在部队学习到的就是能够吃苦，能够坚持。在地方基层遇到困难时，十个人里有九个人放弃的时候，你还要坚持。这也是部队当时教育

和培养我们的，遇到什么事情，要么就不做，要做了就做到底。

直到现在，我都更愿意披着大衣蹲在现场，和农民工们一同吃住，把农民工当兄弟，这就是部队的传统，部队带兵也是这样，和战士们同吃同住，同苦同乐。以军队的模式带团队，关键的时候才能上得去。在部队我带的团队年年先进，在地方做项目个个是样板工程，带团队是需要严格的管理，但一定不能缺少对他们的真心关怀。

《光华·燕语》：在部队，为什么主动选择复员？

马功云：那时候三十多岁，主动想离开部队。我喜欢把计划做到二十年，那时候我就想，如果脱了军装，到一个政府部门办公室做行政工作，一直到退休，这二十多年又能怎么样。想透了，这条路不是我想要的，所以我选择一刀切，按义务兵复员走，不要工资、待遇、职务，把后路斩断。

作这个选择后，一百个人都骂我是神经病，这么年轻的干部为什么不干了，还可以转业或者自主择业，为什么要复员呢？复员，对我来说，标志着一个阶段结束和一个新的阶段开始。

《光华·燕语》：谈谈离开军营后的经历吧。

马功云：我 2003 年复员，开始在中铁做项目经理。央企实施项目，资金调度要经过层层请示，这种经营模式影响我们的发展；企业上市后，给我们运作项目带来了更大的局限性，所以 2008 年，我来到中太建设集团。我做了将近半年的调研，综观全国，最终选择带四个人进驻没有一个企业敢去的西藏。当时在西藏，每年项目中标才 2000 万，我们就

是靠着部队的这种精神硬是把企业做到了西藏第一，今年我们中标将达到一百多个亿。企业也从当初单一搞建筑发展到现在完整的产业链：项目设计与施工、建材贸易、商业地产开发、金融、矿产等。

我们也已成功地进入了海外市场，目前，我们在以迪拜为中心的中东国家、尼泊尔、非洲都有项目和下一步的投资计划。

《光华·燕语》：为什么选择来光华读书，为什么认为企业的经营模式需要改变？

马功云：企业发展遇到了瓶颈，作为企业的负责人，不了解、不学习、不整合资源，是行不通的，这也是我 2013 年 9 月来光华学习的一个考虑。从脱了军装到现在，这是我第一次接受系统化培训。每次在光华上完课，回去复习，对照自己的企业思路，抓落实。花了四五个月的时间，终于把企业架构理清了。

来光华之前，公司战略高度有问题。我带着一群老部下做公司，专门搞施工，没有诸如人力总监、财务总监、信息总监这样的职位。就是有人负责发工资、做做出纳，有个很简单的 OA 系统。来光华之后才发觉我们这种生产方式落伍到什么地步，最后我们做了比较大胆的调整：成立人力、财务、信息三个部门，引进了十个高层管理人员，他们当中两个是博士，其余 8 个人都是硕士，都是在本职岗位工作多年且有相当的职业素养。公司人员结构调整之前，很多大型项目我们都不敢接，没有专业的人力，想挖一个项目经理，都不知道去哪找。这些新人的加入，为我们公司承接、开展更多的业务打好了基础。

他们解放了我很多的时间和精力，现在我每个月有时间来学习，不间断。这个项目结束之后，我打算继续读国际项目，也有利于推进企业的国际业务。当然企业现在也面临一个问题，我们的高管很职业化，但我觉得企业管理也要人性化，仍然在磨合，也相信能磨合得很好。

《光华·燕语》：国际项目和国内项目的开展，有哪些差异？

马功云：目前，我们企业选择进入的国家都是和中国关系比较好的。在项目承接和沟通方面，没有很多障碍。

尼泊尔相对落后，连设计都不会，交给我们的 EPC 工程，我们全权负责设计、安装、施工、交工。我们对他们的工人进行培训，通过项目来带动当地工人的收入和技能的成长，当地政府和百姓都非常欢迎。

中东有个特点，政府的随意性太大。在这种情况下，我们发现如果单打独斗，风险很大，所以一定要和他们绑在一起，邀请当地有实力的企业入股，共同承担风险。以前所有进入中东的中国企业，都是国内的人组建班底，我们选择组建国际化的团队。

《光华·燕语》：为什么没有遵循其他公司的模式，而是启用国际化团队？

马功云：企业到国外，我们也做了一些调研和分析。很多中国公司在当地的项目都是国家层面的援助建项目，亏也好，盈也好，他们没有太重的担子。而对于我们这种股份制企业来说，亏了自己的，所以我们必须寻找搭建最好的团队，来把控风险。

在国外，最大的风险是政治风险、固定总价合同风险、汇率风险、工期风险。根据调研，国内大型企业抵御这几方面风险的表现都很一般，如果我们想抵御这些风险，就要把全世界优秀的人召集在同一个团队。

除了负责公司内部运营的人，我们的人员都是全球招聘。我们聘请的总工程师和工程师就是埃及人和部分以色列人，法律顾问是美国耶鲁法学院毕业的阿拉伯人，合约部的经理来自加拿大。还有部分翻译来自黎巴嫩、荷兰、英国。我们这个团队有别于任何一个中国企业的团队。

我们去欠发达的地区，像非洲、尼泊尔这些地区，给他们带去资金、理念和管理模式等；去发达国家，我们应该向他人学习。

军装一直在心里穿着

赵晓岩



赵晓岩
全球企业家项目 2 期
北京同方时讯有限公司总经理

四年军校，两年部队工作，与很多老兵比起来，赵晓岩的军旅生涯并不算长，但他与部队结下的缘分却一直延续到今天的事业里。“每个人只要做过军人，这段经历对自己今后的生活、职业生涯都会产生或多或少的影响。这不是生命中可以被随意遗忘的一件事。”他这样解释道。

赵晓岩，时任北京同方时讯电子股份有限公司总经理和执行董事，给公司定下的发展战略是“科技服务军工，产品蕴含使命”。同方时讯的业务收入 30% 来自军工，70% 来自民品。军工业务只占总收入的 30%，却是公司的主营业务。

“这点大家可能不太理解，”赵晓岩说，“在我们企业细分的软件市场里，现在军需的增长点还没有完全出来。我们现阶段的经营策略是以民养军，发展民品，同时坚持服务军工的主线不变。”

“军队的需求是波动的，当这个需求处于谷底时，我们第一要记住‘科技服务军工’这个使命，第二我们要确保企业自己有饭吃。”赵晓岩进一步解释。

军队实践：擦徽章和喂猪

2005 年，赵晓岩参观了位于美国首都华盛顿中心区的越战纪念碑。这是一座陷入地下的纪念碑，由用黑色花岗岩砌成的长 500 英尺的 V 字形碑体构成，其设计如同大地开裂接纳死者。这里竖着一

面美国国旗，旗杆下镌刻着美军五大军种的徽章。赵晓岩看到，有七八个不超过二十岁的美国士兵，剃着光头，正坐在那里拿着小刷子一点点地清理，把徽章刷得一尘不染。

“这是美国式的军营实践。我们的军校也有自己的实践教育，比如让你去喂猪、种菜、种粮食，也挺奏效的。”他说。

1987 年，赵晓岩考取解放军信息工程学院，专业是计算机科学。按照学校传统，被分配喂两星期猪。“像我们这些小伙子们也就算了，当时对女生也是一样的要求：同样三人一组，挑猪食担子、喂猪、给猪窝垫草、清理猪的排泄物。”时隔多年，赵晓岩仍然记忆犹新，“如果这段时间我们宿舍有一个人去喂猪，可能持续一两个月房间里都有味儿。人会踩到猪粪，有时猪粪还会灌到鞋子里。”

一直到现在，赵晓岩都在思索学校为什么这样做：“也许就是要让我们知道，你不是所谓的天之骄子，你不光是学技术的，什么都要做。这个活儿既有协作，又有竞赛。当时也没人和你讲为什么要去喂猪，就是让你去做，现在回想起来这是一种潜移默化的教育。”

是逃跑，还是坚持？

除却脏活累活，学校对学生的军事化管理体现在方方面面：每天早晨六点起床出操；每星期 10 公里拉练；上课、吃饭、看电影都是集体活动；每个月允许上街一次……普通的大学生们可以谈恋爱、去舞厅，在这里是明令禁止的。

当时中国改革开放已经有一段时间了，很多人不愿意去当兵。江浙一带比较富足的地方，地方政府给去当兵的人发补贴作为鼓励。以当年的高考成绩，赵晓岩可以读个重点大学，但依然选择报考军校。他说：“我父母都是军人，我从小在军队里生活，接

受的教育就是要保家卫国，肯定是要当兵的，这是必然要经历的。”

纵使怀着一颗坚定的从军心，军事化的管理、钢铁般的纪律让赵晓岩曾经想过退学，甚至计划好了下一步怎么办，却最终坚持了下来。“像我们这些从北京过去的学生，还是比较活泼的，思想也比较活跃。一开始真受不了，经历了比较痛苦的一段时间，到后来才慢慢喜欢上这种生活。”

许多年后，再回忆起青春年少时的热血和冲动，他说道：“当兵是我人生中比较重要的一个阶段，让我知道了什么是纪律，什么叫不放弃。我上中学的时候很淘气，年轻气盛，精力无处发泄，打架、旷课、干坏事。当兵让我对生存有了深刻的认识，怎么样在不适应的环境中去生存、学会自我约束，在我看来这就是战胜自己。”

蜕变：从贸易到信息产业

1999 年，赵晓岩创业，成立了一个小公司，雇了两个人，做起了电脑芯片方面的进出口贸易。凭借此前在日本读研和大型 IT 公司工作获得的相关经验，以及强劲的市场需求，他把公司一点点做大。几年后，业务也从最初的贸易发展到软件外包等多元业务。

2004 年，清华同方拟定成立军工事业部，而赵晓岩的公司此时和军队及军工企业的各方面合作已经打开，于是双方合作。2004 年 12 月，北京同方时讯电子股份有限公司成立。公司的定位是信息化领域科技公司，致力于为客户提供具有特色的信息化解决方案。

同方时讯的竞争对手是央企和国企，例如中国电子科技集团，还有军队自己的研究所等，竞争残酷，生存空间狭窄。“我们要做的事情就是别人不愿意干的，或者别人做不了的事情。让客户认识到把项目交给我们做更放心，事实证明项目交给我们是”赵晓岩说。

“我一直在跟弟兄们强调：不进则退。全世界

的 IT 技术发展迅猛，各种技术层出不穷，或者叫爆炸式增长，你停止前进就意味着倒退，甚至在原地踏步就已经是落后了。” Stay hungry, stay foolish (保持饥饿，保持愚蠢)，苹果公司创始人乔布斯的信条在此同样适用。

同方时讯经营业务主要涵盖物流信息自动识别管理系统、建筑智能化系统集成、信息化系统集成和高新技术特色产品等。核心业务为物流信息自动识别技术的系统集成、方案设计、软件开发、项目实施，以及相关设备的销售和技术支持。在和军方长期合作当中，同方时讯积累了一套行之有效的工作方式：具备长远的战略眼光，对军需技术进行长期而前瞻的关注与研发，这是确保企业能够服务军工的关键条件。同时，“军方讲究一切听从指挥，服从命令。很多时候，我们不能用经济语言跟他们沟通，必须从保证完成任务的角度切入。”赵晓岩说。

南水北调是他们在建筑智能化系统集成方面一个成功的民品案例。该项目包括建筑干线自动化调度系统、机房工程、综合布线工程几个部分。赵晓岩介绍道：“南水北调大体上就是把南方的水调到北方来，分为西线、中线和东线。我们总共做了四个分析轴，正在做京石段，北京到石家庄这一段。未来也会做石家庄到湖北这一段。”

随着公司的发展壮大，赵晓岩萌生了再次步入校园学习管理的想法。“我一直是学工科的，用现在流行的话说就是典型的‘理工男’。对于管理学，我是门外汉，在工作中自己摸索，有些事情，知其然，不知其所以然。所以我想补充知识，开阔思路和视野。这个世界是很美好的，很想看一看别人是怎样生存的，看一看别人是怎样生活的。”

光华学习：找“刺激”

2012 年 7 月，赵晓岩在北大光华高层管理教育中心读了全球企业家项目。他认为，重回校园读书，有的人是为了学习管理知识，有的人是为了梳

理概念体系，有的人是为了积累人脉，有的人是为了一纸文凭，每个人的目的不同，“我来读书是为了寻找思想碰撞。我需要外界的刺激，需要新思想来刺激我。”

全球企业家项目，以北大光华高层管理教育中心的精心规划为支点，倾力调动北大光华管理学院、英国牛津大学赛德商学院、美国沃顿商学院、台湾大学管理学院四所商学院的师资力量，使其互为补充和引伸，为海峡两岸的商界领袖应对全球化提供全景式解决方案。赵晓岩说：“这四个模块采用截然不同的讲课方式，老师也各有其风格。这个项目的课程不该简单地用好坏来评判，而应该用刺激的程度来评判。从讲课当中你可以体会到这些老师的思想和思路，不要作为一个被动的接受者，而是要走进他们的世界里去看。”他还会思考，为什么这个老师是这样的举止做派、这样的讲课风格，校园为什么是这样的风格。且游学且思考的历程对他影响颇深。

除了教授授课，全球企业家项目还安排了契合地域特色的讲座和各种交流活动。牛津一站，在大学城里拥有 800 年历史的教堂中，学员逐一上台指挥乐团演奏，更新了他们对领导力的体悟和视角。赵晓岩说：“这是我多年以来受到的最大的一个刺激。从来没想过，还能作为指挥来指引别人，用我的眼神，用我的心跟乐团的每个人去交流。”

二战后，在世界 500 强企业里面，西点军校培养出来的董事长有一千多名，副董事长有两千多名，总经理、董事一级的有五千多名。美国一站，赵晓岩和他的同学们拜访了这所颇具传奇色彩的西点军校，和学校的老师和同学交流互动。“当然，我们看到的仍然是很皮毛的东西，他们不会给你看深层面的，但是你仍然能体会到这个学校为什么会培养出这些优秀的人来。”

从军人到企业家，互通的精神家园

少年从军，青年创业，有一条准则在赵晓岩的

心中一直没变：在军营里它被命名为“纪律”，在商场上它被称之为“底线”。“当兵的人有纪律观念，脑子里总是绷着一根弦。”

在军校时，赵晓岩的学校领着他们帮助郑州老百姓给金水河清淤。没有先进的机械手段，全体学生带上自己的脸盆从河道舀淤泥，就这样把河道一段一段清理干净。“谈不上艰苦，确实又累又臭。它其实告诉我们，什么是好事应该做，什么不应该做。”赵晓岩这样回忆。

“你不能因为脱下军装，就不做这些好事了。你曾经穿过的军装，还在心里穿着。”他说，“现在抗洪抢险可能上不了大堤了，但是在需要我的时候，我会做力所能及的事。”

在某种意义上，军人精神和企业家精神是相通的。“有人说军人精神强调集体，不顾个体。首先每个人都是个体，不顾自己只顾大家，这种话没有太大的实际意义。当国家需要的时候能够站出来，哪怕牺牲生命，这是军人最核心的价值观。而作为一个企业的管理者，在社会需要你的时候能够站出来，哪怕牺牲利益，这是你和你的企业要承担的责任。”

“盈利是企业的目的，但绝不是企业的唯一目的。或者说永远不盈利的不叫企业，永远只想盈利的也不叫企业。谁都想赚钱，谁都想盈利，但是你一定要知道什么钱能赚，什么钱不能赚，这是企业家的底线。”赵晓岩说。

服务军工的企业，首先是完成任务，用科技服务军工；在完成任务的前提下，如果有可能就赚点钱，如果有需要就赔点钱。——这是赵晓岩从一位做军工企业的前辈那里听到的肺腑之言。“我们企业做了很多这样的事，不谈条件，完成任务。当你建立了相互信任的时候，利益不是你唯一追求的时候，利益就来了。”他进一步补充道。

“我们赚钱赚得很辛苦，比不过房地产等很多行业。但是，在这个世界上，既让你赚钱，又让你有自豪感、让企业生存和发展的事，是好玩的事啊，很有意义。”赵晓岩这样总结。

军旅与企业



张新育

从历史看管理项目 1 期

北京科锐 (002350) 董事长

对于六十年代出生的人而言，参军是每个年轻人梦寐以求的愿望！

我从小学音乐，三岁登台，八岁已是当地家喻户晓的童星。十岁考广州军区文工团，14 岁考北京海政歌舞团，尽管专业都顺利通过，却因父亲是右派而没有通过政审。1986 年由上海音乐学院毕业，尽管单位选择去向很多，为偿夙愿，还是成为了中国人民解放军第二炮兵政治部歌舞团的一名女高音歌手。

那是一段难忘的岁月。虽然单位在北京，但一年当中有八个月以上都要去全国各地进行慰问演出，坐火车，转客车亦或军用卡车，穿行在尘土弥漫的荒野中，翻山越岭，千里奔波，辗转塞北江南。虽然一路颠簸上千公里，常常晕车呕吐到晕眩，或又因食用大量晕车药导致嗜睡，连走路讲话的力气也没有，但每次一看到战士们渴盼、期待、真诚的面容，就会忍不住感动得流泪。他们常年坚守，战斗在荒无人烟的恶劣环境当中，为了祖国的安全 and 人民的幸福，默默地奉献着自己的青春和热血，经年累月，无怨无悔。就会觉得，与他们相比，一切的个人不适都显得太渺小，什么都比不上给战士们歌唱重要。文工团的到来成为部队战士们的节日，而军队歌舞团最重要的使命，就是为那些常年守卫在边塞荒漠或高原雪域中的战士们带去心灵的甘霖。

90 年从北京转业到深圳，先后在外企与机关事业和国企工作，在部队养成的良好习惯使我迅速得到时任领导的赏识，并且能够轻松胜任所有工作角色。而部队的军事化管理，集体感、服从、纪律，都对我如今从事音乐厅管理形成非常重要的启示。五年的部队生涯不仅让自己彻底消除“骄”、“娇”二气，也懂得了一位艺术家的责任与使命，更感觉到，无论在战争还是和平年代，从军队到地方，音乐都是强大的武器和力量。



徐霞

中国企业经营 21 期、商业领袖四期

深圳音乐厅 艺术总监 副总经理

1991年12月从河南周口入伍到重庆万州武警支队服役，1992年4月调入海军南海舰队广州基地后勤部，1994年7月考入天津海军后勤学院财务管理专业学习，1997年7月毕业后分配回海军广州基地，任后勤部会计，2000年4月调入解放军第四二一医院，先后担任助理员、财务主管、财经中心主任，于2012年12月自主择业，投身于国家经济建设大潮。

《光华·燕语》：您觉得企业与军队有哪些相似和差异？

我觉得企业和军队最大的相似点在于人是第一位，无论是军队要打胜仗还是企业要持久赢利都要靠团队；军队里服从多于个性，而企业里我觉得则更倾向于个性多于服从，让每个员工的智慧都能显现出来。

《光华·燕语》：请问军旅生活对您的职业生涯有哪些影响？

军队20余年对我性格与人生影响是深远的，坚毅、乐观、勇往直前而又不拘于形式的人生态度是我最大的收获。在事业还是生活中，无论遇到何种挫折，我都能笑脸相迎，坦然处之，不急不躁，按照我的套路一步一步踏实地走我的人生路，享受美好人生。我觉得人只要往你生活目标走下去，哪怕前进一小步，也比止步不前好得多，我的座右铭就是开开心心向前走。



李拥军

中国企业经营项目 29 期
广州军德志信投资有限公司 总经理



范之兵

中国企业经营项目 23 期
青岛九瑞汽车有限公司总经理

从军经历：1981年高中毕业11月份应征入伍，北京市51096部队，历任战士，保管员，1984年入石家庄高级军械学院学习两年，1989年正营职转业到地方。

《光华·燕语》：您觉得企业与军队有哪些相似和差异？

相同点是：

都要准备：军事侦察，市场调查。

都要谋划：军事上叫做准备，就是孙子兵法的谋攻，经营上是做各种资源的准备，包括物质金钱人力等等。

都要制定战略：军事战略，企业战略。

都要根据战略制定战术：军事战术，企业经营战术。

都要极为高水准的执行力：军事执行就是完成任务，企业就是执行力。

都要补给：军事上的是运筹供应的补给，企业的是各种资源的调配。

都要随时随地的检查检验：军事是随时看具体战况改变打法，企业是检查战略目标能否得到有效实施和检查市场变化，以改变企业行为，都需要杰出的领导。差异就是，军人的使命是捍卫国家的荣誉和尊严；企业家的使命是捍卫企业的市场地位和追求价值最大化。

《光华·燕语》：请问军旅生活对你的职业生涯有哪些影响？

9年的部队生活的收获感受就是：铁的纪律，刚的意志，荣誉感，责任感，执行能力。



察势
思变
谋动

全球企业家项目 Global Executive Program

模块一 北京

审时度势，重识自我
2014年7月13日-18日

模块三 费城

创新市场，全球领导
2014年11月3日-07日

模块二 牛津

借力金融，国际经营
2014年9月15日-19日

模块四 台北

转型成长，企业传承
2015年1月5日-9日

详情请垂询：
北大光华高层管理教育（ExEd）中心
电话：(86 10) 6274 7081 / 7089
邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn

exed.gsm.pku.edu.cn

新浪微博：北大光华高层管理教育



请扫描二维码关注北大光华
高层管理教育官方微信



光华管理学院
Guanghua School of Management

Executive
Education
高层管理教育中心

高层管理教育（ExEd）中心
北京大学光华管理学院
北京市海淀区颐和园路5号，100871

电话：(86 10) 6274 7081 / 7089
传真：(86 10) 6276 8266
邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn

北大光华管理学院·北大经济政策研究所

两会后经济形势和政策分析会

两会后，中国经济形势和政策将会发生怎样的转变？
2014 中国宏观经济形势、地方政府金融、中国资本市场发展、
服务业和就业等事关改革发展稳定的关键问题该如何解读？



蔡洪滨：
我国不需刺激消费抑制
投资的再平衡

“刺激消费抑制投资的所谓再平衡不会使中国经济回到正确的轨道，中国经济需要的持续稳定健康增长要依靠提高投资质量和效益，改革教育体制促进人力资本积累，全面深化改革提升资金来源效率，全面提升创新能力。”



张志学：
中国企业走出去要走专业国际化道路

“我想中国企业的下一步一定回归到真正的经营和管理，而不是我们过去跑马圈地靠钻政府的空子获得资源。第二我们说创新驱动发展，创新很难，今天看到大企业不具备创新的动力，小企业不具备创新的能力，这是我们在经济转型当中面临的问题。”



刘俏：
地方政府严重企业化导致地方债风险大

“中国地方政府企业化的行为模式非常明显，一个地级市稍微有点规模他们每年固定资产投资规划在 1000 亿以上。我们地方政府做很多投资、融资合理不合理，是否是最优化投资缺乏考虑，导致我们地方政府债务风险蛮大的。”

姜国华：
证监会应退出
对上市公司的
价值判断



“交易所而不是证监会应该成为股票发行的审批主体。我们比较一下菜市场，菜市场会不会靠这些指标来决定谁进谁不进。菜市场是不是应该管得比股票松，这是不对的。菜市场要管得更严，股票市场要靠他自己独立判断。”

陈玉宇：
城镇化的核心是
创造更多更好的
就业



“城镇化的核心是创造更多更好的就业，别的都是不着边际。中国城镇化本质上是以这四亿人为主体的城镇化，有 2/3 是农家子弟，要每一年创造出 2000 万个正式的高端的符合中国经济需要的能够促进中国经济长期增长的工作岗位。”

演讲嘉宾简介

蔡洪滨

现任北京大学光华管理学院院长、教授、博士生导师。全国人大代表，北京市政协委员，担任民盟中央经济委员会副主任以及民盟北京市副主委，国家审计署特约审计员，中国联通公司独立董事，中国石化集团外部董事等社会职务。蔡洪滨教授长期致力于博弈论、产业组织、公司金融和中国经济等领域。领导完成多项国家部委委托的重点课题。

张志学

现任北京大学光华管理学院副院长、教授、行为科学实验室主任、EMBA 中心主任。国家杰出青年科学基金获得者。曾担任浙江大学兼职教授和瑞典斯德哥尔摩大学访问教授，北京师范大学心理系助教、讲师，香港理工大学研究员，美国西北大学凯洛格管理学院访问学者和美国伊利诺依大学 Freeman 访问学者。

刘俏

现任北京大学光华管理学院金融学和经济学教授，也是深圳证券交易所专家评审委员会委员和博士后站指导老师。在公司财务、实际期权、市场微观结构和中国经济研究等方面拥有众多著述。曾任职于麦肯锡

公司，负责领导麦肯锡在亚洲企业金融方面的研究和知识领域，并为大型亚洲公司和跨国公司提供服务。加入光华前，刘俏已获得香港大学经济与工商管理学院终身教职。

姜国华

现任北京大学光华管理学院会计系教授、博士生导师。担任北京大学研究生院副院长、财务分析与投资理财研究中心执行主任，及中国会计学会财务成本分会第六、七届理事会常务理事、中国会计学会教育专业委员会委员、云南财经大学客座教授。姜博士还担任毕马威 (KPMG) 会计师公司全球估值顾问。

陈玉宇

现任北京大学光华管理学院应用经济学系教授，并担任北京大学经济政策研究所所长。他的研究领域主要在人力资本和增长、健康和污染、行为经济学与劳动市场、收入分配、地区差异等。曾获得教育部高校社会科学优秀成果奖二等奖，厉以宁研究奖。他教授的课程主要有宏观经济学、经济政策分析和劳动经济学。曾获得北京大学优秀教学奖，多次获得光华管理学院教学优秀奖。

中国不需激消费抑投资的再平衡

文：北京大学光华管理学院 蔡洪滨教授



“中国经济更需要新动力而不是再平衡”，这问题提出以来，我们对于中国经济增长方式有很多批评，这里面早期批评一方面集中在我们内需和外需之间的比重，这是很严峻的问题，过分依赖外需不可持续。现在讨论最多的就是内需当中投资和消费的比例，一直以来原来表现为对依存度过高，内需不足。现在国内内需部分投资过多，需求太少，这充分体现在我们的政策导向中间。

国际对中国经济的关注更加持续和一致，这个例子国际上划分为两种人。一种是中国经济崩溃论的持有者。他们的主要论据是中国经济是失衡。也有中国乐观论者，比如罗奇就一直说中国经济好得不得了，他也说中国经济的问题确实是失衡，他提了很多年，但现在中国已经开始重新平衡了。中国悲观论和乐观论判断不一样但角度一样，角度都是中国经济失衡。

被低估的中国消费

所谓中国经济失衡，所谓投资过多、消费过低的问题，其实是一个错误的判断。如果按照国际可比口径来算，最重要的一点是住房消费。在中国住房消费占居民消费的 8%，占 GDP 的 3%，主要原因是统计口径不一致。2012 年之前统计局是这么算等价房租的，房子的历史价格按照 50 年折旧乘以 2%。其次，中国城市居民的住房自有率 80%，国际上是非常高的。把这几个因素加在一起，房屋消费按照美国口径，国际同比口径我们严重地低估。这一项我们现在房屋消费中国人的房屋情况只占 GDP 的 3%，同比美国 13%，这个房屋消费按国际同口径计算至少低估 5% 的 GDP。

另外我们服务部门的比重也是被严重低估了。发达国家服务业占 GDP 的 70% 以上，发展中国

家印度是 57%，泰国 53%，中国是 45%。人们经常简单拿这个数据来说，中国经济结构不合理，但是人们往往忽略数据背后的不可比性。服务业里面包括很多项，除了住房消费还有一些医疗消费、教育消费，其他各种各样的服务业。比如我们的高等教育，我们的教育我们的公立学校，北大学费是 5000 人民币，与其他地区高校相比（例如香港），不仅市场价值没有反映出来，直接投入教育成本也没有反映出来。

还有中国非正式的现金交易还非常普遍，尤其是服务业，至少有几百万城市的保姆没有被统计。这里面服务业严重低估有一个例子，2006 年统计局做了经济普查，那时候世界上所有国家，国际社会认为中国 GDP 是高估了。统计局普查之后，把以前 GDP 上调 16%。因为发现原来很多服务业没有统计进来。

还有中国特殊的会计制度，使得本来的消费是消费，但是变成了运营成本。我们政府和国有企业很多在职消费现在在反复作风整顿中间所谓三公消费，公车诸如此类的消费，还有其他很多的职务在职消费，甚至大的国营单位都有食堂都是在职消费，它没有被统计成消费，而是被计成运营成本。把这些调整做一个估算，最保守估计，我们中国的消费占 GDP 差 10 个百分点，就 6 万亿人民币左右。

被高估的中国投资

然后我们反过来看中国投资，中国投资被严重的高估，主要有几个原因。我们看这样一个事实，根据国家统计局的数据，我们把每年公布各省的 GDP 数据加起来，2009 年超出全国 2 万多亿，2012 年超过 5.76 万亿，2013 年超过 6 万多亿，各省的 GDP 加一起就是全国的，能高出 6 万亿。这里有不同的问题，一个是各省之间统计的重复计算；还有为了数据政绩各地方政府在统计当中注水。

另外在算投资的时候我们的折旧也是低估的，国际上有学者研究中国的统计说我们的价格所谓的指数也是低估的。把这些因素算在一起，我认为是

投资占 GDP 比重应该减少 10% 左右。消费低估 10%，投资高估 10%，加在一起 GDP 总数可能差不多。

另外一个消费过低、投资过高的误区就是人们把四万亿刺激政策放到投资浪费中，放大到所有投资效果的评价中，也是人们经常犯的错误。不是消费过低、投资过高是错误判断，我们说投资越高越好，不是投资体制有问题。而是恰恰对问题的判断比较准确，才可以找到合适的方向和路径。

我们中国的投资问题不是数量问题和比重问题，而是一个质量的问题，这里有完全不同的政策导向的一个意义。错误认识，投资过高、消费过低的错误意识，从政策来讲，中国经济现在是增速放缓。2013 年增速 7.77%。这个问题引起了国际国内的严重关注。像一揽子所谓的经济刺激政策，不是中国进入了 2008 年那样的危机。公共投资的积极性在下降，从简单数据来看，新开工项目投资增速显著在放缓。同时由于多种因素，也影响了民营企业家的投资积极性，很多民营企业家持一种观望态度。这对于我们现在要走出这种经济下行来讲，这样一种错误认识就起到一个阻止我们找到正确方向走出经济下行这样的一种可能。

错误的判断是危险的向导

这种情况不改变的话，经济持续下行，有可能导致经济衰退甚至危机，真正出现危机的话没有其他的办法，又做下一轮的经济刺激政策。错误的认识阻止我们对引起经济形势判断和政策的导向作出一个选择。相对更长期一点，这样一种错误的判断和所谓认为中国投资过高、消费过低还会导致一系列的错误观念。我们要建立像美国消费社会，抑制储蓄。去年在财富论坛上，所有美国人问怎么样让中国人更愿意借贷消费。要鼓动中国人都这么干，这是危险的。中国年轻人是往这个方向走，这是危险信号。

另外一种理念就是鼓励服务业抑制制造业。鼓励服务业没有错，但是现在制造业成了谁要搞制造业都是二等企业家，这是错误观点。我们要经济稳定增长，我们要刺激消费，扩大内需，刺激内需，这个需求本身是自然生产的市场结果，要人为去刺激他，现在说经济不行，要人为刺激消费，要抑制投资。这些错误观念是很危险的，如果我们看经济一些重要的事件：1998 年亚洲金融危机就是过度消费引起的，过度消费造成国家对外经济失衡。2008 年美国次贷危机也是过度消费房产。所以人为的刺激消费比人为刺激投资更危险。

我们纠正这个错误的判断，寻找中国经济增长的新

动力在哪，我们就要回归经济增长的本质。官方说的一句话中国经济的三架马车，这是非常错误的经济学的错误。投资、消费、出口是从需求角度讲，总需求调整只是短期之内你调节宏观经济的平衡，长期经济增长不可能在投资、消费、出口下工夫。

“最重要的一点，我们通过改革和创新拉动效率提升，依靠改革红利提高资金来源的效率，我们真正地落实全面深化改革的各项决定，让市场在资源配置中起决定性的作用，这是未来中国经济增长最重要的动力。”

如何看清经济增长的本质和平衡

所谓经济增长的本质要通过技术进步和生产要素质量改进，生产要素质量改进无非是资本和人力资本的投资。我们从投资角度来讲不要太过于关注投资比例和投资的数量问题，更多关注投资的质量。投资质量是中国未来关注的一点，投资的质量取决于什么？从公众投资角度来讲我们确实要改革投融资体制，包括投资的经济和社会效益。从可持续发展来讲，我们要建立更加严格的环保制度和投资质量，加大民营企业投资的支持力度。现在最大的问题就是民营企业投资没有信心，没有可能做长期投资，这是我们现在经济持续下滑背后最深层原因。从各种角度加大民营企业投资力度，鼓励创造更多岗位。从劳动力质量提升角度我们要加大促进人力资本的积累，我们要真正地改革教育体制，加大力度促进教育公平，同时为农村的儿童提供更好的医疗和教育活动。

另外最重要的一点是我们通过改革和创新拉动效率提升，依靠改革红利提高资金来源的效率，我们真正地落实全面深化改革的各项决定，让市场在资源配置中起决定性的作用，这是未来中国经济增长最重要的动力。我的基本观点是刺激消费抑制投资的所谓再平衡不会使中国经济回到正确的轨道。这种所谓再平衡不当作我们中国现在经济最重要的工作来做。如果过度强调这些点和被错误观点所误导，会使它脱离正常的轨道。中国经济需要的持续稳定健康增长要依靠提高投资质量和效益，改革教育体制促进人力资本积累，全面深化改革提升资金来源效率，全面提升创新能力。

中国企业走出去要走专业化国际化道路

文：北京大学光华管理学院 张志学教授



我们先从非常简单的投资案例说明高速增长阶段中国企业家变得非常的大胆。一旦大胆在经济放缓的时候他就遇到很大的压力。我们都在谈中国企业下一步怎么走？有的说是创新，有的说是国际化闯关。我想举一个企业为例，想说明中国成功企业国际化，最重要的是它的组织能力。

我们看它的组织能力包括哪些方面？如果看完这个企业的组织能力之后，再想想中国的企业家和企业高管到底有多少人在自己的企业当中可以做到这点。为此我想说恐怕今后一段时间，我们企业家要经历历练。

中国企业下一步怎么走？ 最重要的是它的组织能力。

我在课堂的教学当中经常用到一个案例，你作为一家自己创办的制药厂的总裁，跟 8 家准备投资做同一个市场用的止痛药。你投中国的药品大家知道都是防治的，投了一千万研发，再投一点就可以将研发完成。这个时候一共有 8 家，其中 5 家已经宣布他们不仅完成了研发，而且有关部门已经批准了临床，他们可以进入生产和营销。另外两家他们准备怎么办？人家不告诉你消息。在这 5 家当中已经生产出的企业，有三家报告出来的数据无论他们的定价还是报告临床数据比你原来预期本公司的要好，另外两家差不多。5 家总体来讲可以满足市场需求。这种情况下你作为企业 CEO 是准备继续完成公司在这方面的研发，还是立即停止？

我过去很多年用这个案例，早期 80%~90% 的企业要坚持投下去。从 2011 年开始的数据，坚持投资的校友占了 50%、40%、33.33%。在 2009 年美国高管面对这个问题真正投资 16%，

我想说这样一种承诺升级，即便看到有严峻局面，还不改自己的决策，在中国过去高速发展当中存在很多的灰色地带和获利的机会，使得很多人模模糊糊的操作也成功了，成功之后他勉强维持，一旦出现问题，就会采取非常危险的违规操作办法去解决和掩盖。一旦遇到政策调整这些企业就一下子倒下了，这是我们过去 30 年当中见到很多的情况。

中国企业的整体现状是我们不钻市场空子，靠市场创新打开市场凤毛麟角。在过去 30 多年高速发展当中企业家觉得我去找外面机会比我对内苦心经营重要得多，他的注意力分配不均。另外他们觉得钻政策空子，找到资源一定需要政治手段和政策手段。政策手段是企业获得必要的资源和优惠，这样做比我们苦心经营好得多，来得很快。当初一个政治手段仅仅是手段，最终变成最重要的目标。这就导致我们真正按照西方管理的方式甚至中国企业管理的方式经营企业是不够的，锤炼不够。因此，当我们说经济下滑企业需要创新，这个情况是根本做不到的，没有足够的积累。

下一步到底怎么做？我想中国企业的下一步一定回归到真正的经营和管理，而不是我们过去跑马圈地靠钻政府的空子获得资源。第二我们说创新驱动发展，创新很难，今天看到大企业不具备创新的动力，小企业不具备创新的能力，这是我们在经济转型当中面临的问题。

另外有些企业意识到国内是一片红海，必须要闯关，国际化，所有这些，如果说我们企业在组织建设做不到，不去加强你的组织能力的话，上述几点都做不到。

那么什么是组织能力？什么是组织建设？所有企业和机构不仅有一个目标，而且让所有人都去认同这个目标。你有了这个目标之后，能不能组织所有资源和部门和每一个人去为这个目标付出努力。这就涉及到组织当中各类优秀人才云集到这个组织。如果人是各种各样，组织目标让大家共享，逻辑很矛盾的。组织第三个要素必须要做到组织的结构化，通过编制管理的网格让组织的制度流程来规范人们的行为，完成自己的工作。

第三个因素导致的问题是什么？如果我们组织的管理规则越来越细，越来越密，这个组织将失去弹性。我们有研究说去制度化，将必要的繁琐制度去掉，你去掉之后怎么样能保证多样化的人继续认同共同的目标呢？这就要求高管必须能够将组织成员凝练到组织目标上去，通过部门和团队之间的游戏合作和分工进行高效工作，激励你的价值观、文化，激励员工富有活力达到组织目标。

如果想做到以上四点，说明企业高管是高明的系统师。一个公司从中层到中层到高层管理者这几个等级来看每一个层级怎么做决策。我想大家不需要知道具体四种决策风格，你所看到从左边向右边，最左边一线经理用的最多的是红色的任务导向。讲究效率，要懂得认识规律的能力。到中层来说，这四种风格聚到一起去了，过了中层经理之后好像是反过来的。为什么？因为当我们领导者，你在一二线不了解情况的时候，不能就事论事，而是听取大家意见，组织团队完成组织目标。

第一个要素，第二要素是各个领域当中哪怕汽车司机，哪怕做行政人员它找到了最好的。来自各个领域最好的专家，去创造。怎么保证他们为同一个目标奋斗呢，华为用严密的制度和规范来推动企业的专业化和职业化。

中国企业高管要想做到创新， 要想做到国际化，需要四个组织能力： 目标，人才，组织架构，企业文化。

中国企业走出去的凤毛麟角，今天大家公认的有一家，华为，这家企业从 1987 年到今天，除了 2002 年那一次有几十亿下滑之外，其他在销售额和利润都是表现非常的良好。最新数据当中比较起世界上当年它的标杆爱立信、诺西、阿朗，包括中国同行中兴通讯都是卓越表现。这来自它的创新，它的不断投入，把各类卓越人才吸引到这个组织里面去，搭建一个目标。这是在 2012 年的时候美国第三方公布的第四代移动通信的核心技术的贡献量。大家看这是 2001 年的情况，华为已经达到了，现在已经是保持往上走的势头，更加

卓越。华为以我刚才讲的组织能力的四个要素，也就是做到了。第一，通过当年最早的基本法让人们意识到我要成为世界最好的电信设备供应商。在公司里面一直宣传要有理想主义和远大目标，不仅是赚钱。将个人和组织连在一起，我说这是组织

“中国企业的整体现状是我们不钻市场空子，靠市场创新打开市场凤毛麟角。在过去 30 多年高速发展当中企业家觉得我去找外面机会比我对内苦心经营重要得多，他的注意力分配不均。另外他们觉得钻政策空子，找到资源一定需要政治手段和政策手段。政策手段是企业获得必要的资源和优惠，这样做比我们苦心经营好得多，来得很快。”

最后一点，如果是华为学习外企的经验做到第三点，结构严密性，会不会失去了中国企业的灵活性。这几年华为在很多方面，让听见炮声的人做决策导向，去一些僵化的东西。强调以客户为中心，奋斗者为本，长期坚持奋斗这样的价值观。这是我说的组织能力的搭建和形成导致它的国际化的成功。为此对照刚才的几点，如果中国企业高管要想做到创新，要想做到国际化，四个组织能力，第一你能不能有一个激发员工共同梦想的目标，而不仅仅是赚钱吃饭。第二点你能不能做到以财散人聚的方式的心胸将优秀的人聚起来。第三你能不能建立起合理的组织结构，企业制度和工作流程。第四能否营造强大组织文化并与时俱进。

政府严重企业化导致地方债风险增大

文：北京大学光华管理学院 刘俏教授



中国地方政府企业化的行为模式非常的明显，我们叫严重企业化的地方政府。我们调研几个城市基本上一个地级市每年固定资产投资规划 1000 亿以上。大家可以想像 1000 亿人民币投资规模对企业来说是非常大的，是央企级的企业才有对应金融安排和服务。我们地方政府做很多投资和融资，

投资和融资合理不合理，是否是最优化形式，这些都缺乏考虑，导致我们地方政府债务风险增大。

地方政府企业化带来的影响

去年 3 月 31 日，将近 6 万审计人员在中国基本翻个底朝天。2010 年年底到 2013 年年底，我们地方债规模增加 7 万亿，未来这是很担心的事情。尤其是今年李克强总理在两会上提到今年 7.5% 的 GDP 增长速度，中央政府容忍经济下行的限度其实非常有限的。投资本身没有任何错，投资应该是非常值得去思考的一个政策层面。如果投资还是向大的比例投资，效率非常低下，国有企业或者是地方政府承担的话，这个后果应该是我们不想看到的。

在这样背景下其实我们北京大学光华管理学院成立地方政府金融研究组，由蔡洪滨老师牵头，光华很多教授参与其中。去年我们提出一个框架，这个出发点很简单，就是想解决地方政府的行为模式。我们去年 2 月份开始思考这个问题，去年 4 月份基本上这个理论框架成型，从去年年终开始在全国各地很多城市一直试点。今天这个时间我给大家简单分析一下我们是怎么思考这个问题的，为什么我们相信提出这样一个市场化的解决方案能够促进解决中国地方债问题，能够优化中国地方政府的行为模式问题和中国经济可持续发展。

首先第一点，作为企业化的地方政府，同时又是一个非常糟糕的企业，企业本身借债要还钱，

地方政府很多是借钱不还。我们要优化地方政府投融资行为，最大一个出发点必须是要有资产负债表。你对地方政府资产负债质量问题、资产负债未来动态演变要有了解。这个编制过程讲究一个前瞻看法，不是对历史资产负债情况做一个描述，而是对当地的地方政府对未来经济和宏观的经济变化，财政和金融综合考虑之后，也要对未来做出前瞻性判断。我们做出试点，基本上是十年的资产负债表和地方的财政支出表的评估。未来动态变化本身会揭示很多信息，政府对这些信息变化要有充分的了解。

基于地方政府的信息可以编辑一个相对合理的信用评级，不是给公司评级，而是给地方政府评级，可以反映地方政府风险状况。这个评级可以纳入对地方政府的考查。中央一再强调要改变这种完全以 GDP 来论英雄这样一种考核机制，而没有替代性指标。我们这里提供一个补偿性的指标，可以建议在地方政府考查的时候对他的信用评级的变化情况作出评估。假如说一个地方政府，一个地方经济本身增长速度很快，这种增长是低质量，完全是靠产能过剩投资拉动，必然反映在信用评级。这种情况下把信用评级变化做一个考核指标，优化地方政府的行为模式，带来根本性的变化和影响。

我想还有一个意义这是完全市场化的运作，不是我们北京大学光华管理学院来做信用评级。像市场这些评级公司只要你理解这些理念，他可以形成市场竞争的过程。一旦地方政府有清晰的信用评级之后，信用评级作为基础，它就为未来地方政府发市政债，地方政府作为主体，财政收入作为来源，发市政债，可以解决地方政府在融资方面通过一些另类或者资本套利方法融资，而导致债务不清楚的问题。

案例的具体分析

下面讲一个案例，这个案例基本把我刚才讲到地方政府的本质和内涵做了一个演示。这个城市是南方的一个城市，跟中国很多地级市情况非常相

似。它本身经济相对不发达，这是很发达的经济大省，这个城市在当地省里面是一个相对不发达的一个市财政很小，基本上没有太大财政未来增长空间。产业结构主要以第二产业为主，所有制都是民营经济为主，没有大的国企，基本上国企在当地影响力有限，金融体系不发达。银行系统存贷比 40%。地方政府有很大的规划，他们希望通过引进大的项目、大的工程、大的国企、央企投资，希望未来税收还有 GDP 可以带来很大的变化。这种背景下我们帮他做调研，做地方政府的金融分析。

我们首先帮地方政府做了一个资产负债表和财政收入支出表的评估，基本思路就是结合当地的发展情况还有未来一些规划以及地方的财政金融总体状况，基于当地未来经济的预测，制作出包括历史、未来资产负债表。中国 300 多个地级市，改革开放 30 多年没有这个表活得开心，经济发展也不错。我们把这个表做出来之后，这是资产负债表是历史的情况。这个表现在是对历史和未来都做了一个评估，同时把财政收入支出表和财政的损益表做出来了。能干什么事？首先第一点可以把地方的未来的融资能力评估出来、量化出来，资产负债表资产质量、负债结构不发生根本变化的话，可以告诉你地方政府未来债务的演变情况。我们是前瞻性评估，可以把地方政府未来五年甚至更长时间的融资规模描绘出来。在我们这个案例里面，它的融资规模就在几十亿人民币。当地固定资产投资规模每年是一千亿人民币，意味着你再投资的话第一不合理，第二如果合理需要民营资本大量介入，地方政府不能扮演过度活跃的角色，这是第一个分析。

同时我们可以对地方政府的财政情况做出判断，资产负债表和财政收入支出表合在一起之后，提供了大量的比例和变量，遵循一定的规律分布。发现当地财政收入低于全国平均水平，同时债务结构、债务比例、债务规模、偿债能力都可以通过资产负债表和财政收入支出表作出量化评估。我们讲地方政府虽然债务规模很小，但是他的债务管理能力更差。一旦债务发生一定规模变化之后，对当地政府的资产负债和财政收入带来影响。这个建议对当地政府还有很大的启示意义。

我们还做了评级，我们建立一个模型体系，这里我们根据宏观经济情况，当地的经济情况、财政情况、金融情况还有风险因子做一个综合性评级。当地政府做的评级是 A+，换句话说就是非常信用程度还不错的政府。

在中国大部分的地方政府评级比这低很多，地方政府的信用情况是很值得担心的事情。

信用评估的重要意义

根据这个评估我们的政策建议在当地开始实施。我们建议把信用评级做一个考核指标，地方政府做的第一个尝试是在地级市层面尝试。今年 2 月份我们在当地做了县级政府的信用评级尝试还有同样的分析。通过对县级政府的信用评级分析之后，当地市政府已经对县政府提出这样的要求，未来若干年我会看你信用评级的变化，根据你的信用评级变化考核职能业绩。我想它基本上实现我们最早的思路，希望能够在地方政府的投资模式里面他们考虑到还债问题，信用评级可能恶化的问题，通过外部机制约束的话，能最终优化自己的行为。我们基本上尝试在非常小的范围之内完成了闭环系统，最早思路 and 尝试被政府采纳，过一两年可以看到实施之后的效果。

基于地方政府的信息可以编辑一个相对合理的信用评级，不是给公司评级，而是给地方政府评级，可以反映地方政府风险状况。

我们感觉到地方政府的债务问题是中国经济未来发展的一个系统性风险。如果不从机制上改变的话有可能是一个定时炸弹。地方政府习惯了这种行为模式之后，地方政府的债务本身有点像鸦片一样，你吃了之后觉得很舒服，很过瘾，长此以往对地方政府的发展质量和整个资源使用可能是灾难性的。

“地方政府设置信用评级，考虑用信用评级监督地方政府的模式”这个提议在两会上反响很大，他们一直给我反馈，一些地方的财政局和财政厅想把这个方法在当地尝试。从这个角度来讲，我们还很欣慰，今年 2 月份我们研究人员包括博士生在广东一个比较偏远的地方扎了很长时间。当时正好赶上东莞扫黄，都以为我们在不正确的时间不正确的地点干了不正确的事情，其实我们在正确的时间和正确的地点干了正确的事情，我们做的东西真正地落地，能够产生东西。并且我们的目的是想在更高层面、更大规模做这样的尝试。

证监会应退出对上市公司的价值判断

文：北京大学光华管理学院 美国华教授



资本市场要配合经济发展的过程。什么样的资本市场有利于企业更好地经营，有利于经济更好地发展，这是很关键的环节。我们很多人对我们的资本市场都不满意，到底资本市场出了什么问题，应该怎么管，怎么做，才能更好的发挥作用，值得我们思考。

关于对资本市场发展的一些看法，当然举的例子更多是股票市场的事，可能更直观，也是我们看到更多的。对任何市场包括地方政府债务所应用的监管理念都是相通的。刘俏老师讲了给地方政府做三大报表，做信用评级，我们真应该做，没必要让给评级公司。有这么一个市场化的行为，对地方政府的融资就会是一个促进和监督。

“**资本市场要配合经济发展的过程。什么样的资本市场有利于企业更好地经营，有利于经济更好地发展，这是很关键的环节。**”

我们的资本市场是否健康？

在资本市场上我们看最近 3.15 央视又曝光了中国互联网金融诈骗最大涉案金额超百亿，月息 45% 的理财产品，全国两万多人被欺骗。这种事情在我们市场上层出不穷，“人傻、钱多、快来”的局面在我们市场上长期地存在。

有这样一个玩笑，说我们股票市场最典型的投资者是三种人，老头、老太太和中年妇女。为什

么这种现象还会长期存在，我们股市 20 多年还会这样，什么样的理念和方法能够解决当前的问题？这是刘纪鹏教授的言论，出台股价改革的措施是当务之急，信心和信仰和信任，只有把这些重振起来，大盘才会涨。刘纪鹏教授是我们市场上的知名专家，我不同意这个观点，如果信心能够创造财富，我们现在应该学习的就是非法传销。我们到一个屋子里大喊，我们有信心，这个股市就涨上去了。很显然这样来促进我们市场的发展是有问题的。类似的建议不会治标也不治本，我们股市当年的俯卧撑行情就已经证明了这一点。

大家问这个问题，GDP 去哪儿？我把 2000 年开始上证指数和中国 GDP 总量画在一起，起点都是一样的。看这个图挺不是滋味，GDP 还是流量的概念，上证指数是存量概念。如果存量，用股市衡量的话没怎么动，经济总量有了大幅度增长，到底 GDP 到什么地方去了？上证指数所包含的公司已经占了我们经济当中很大很大一部分的比例。想到大型企业基本都在上证指数里面，他们创造 GDP 到什么地方去了，为什么没有体现在资本市场上。

资本市场能否健康发展取决于我们如何回答这张图的两个问题。一个企业首先创造利润。我们投资者判断一个公司的价值，今年利润总额是多少。企业怎么把钱收回来，有一部分利润是非现金利润，最后没收回来，我们当初基于利润价值判断就会有错误。第二个问题即使钱收回来了，最后能不能到投资者手里，还是被企业乱投资、高消费或者通过其他合法非法渠道转移到某些特定人群手里，而不是到股东手里。整个对资本市场的监管都应该围绕这两个问题来回答。如果说进到企业里的利润最后能收回来现金，收回现金最后保证回到股民或者是各种其他投资者的手里，我们市场才能赶上经济发展，才是健康的。

怎么样更好做到这一点，我觉得《中共中央

关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确指出，市场在资源配置中起决定性作用，深化经济体制改革。

市场化的核心是什么？

我有一个观点也会在后面举一些例子：目前我国资本市场的市场化程度不如菜市场。只有进一步推动资本市场的市场化程度，才能更好地解决我刚才说的这两个问题，多年经验已经表明靠政府是解决不好我们刚才说的这些问题。事实上市场化的核心就是要承认企业和投资者是市场主体，监管机构不需要替他们进行价值判断。企业和投资者的自由互动是保护投资者利益的最佳路径。

下面我们举股票市场的几个例子，第一股票发行应该尽快实施发行的注册制，增加直接融资在社会融资当中的比例。我们想像不到我们的社会当中直接融资比例常年不变，这是境内股票融资额和贷款新增比例，只有 2007 年火过一次，其他年度都是在 10% 左右，2013 年也是 7% 多。我们创造一个股票市场并没有让它发挥更多的作用，一个公司要上市，对它前三年有要求，现在必须要盈利，还要达到一定的盈利率才可以上市，这是不对的。

交易所而不是证监会应该成为股票发行的审批主体。我们比较一下菜市场，菜市场会不会靠这些指标来决定谁进谁不进？一个摊贩，想进一个菜市场摆摊，他会不会考虑摊贩前期挣不挣钱，或者说不挣钱就不让进来，菜市场没有管这么严。菜市场是不是应该管得比股票松，这是不对的。菜市场要管得更严，股票市场要靠它自己独立判断。

第二个例子就是发行定价，我们应该取消对股票发行定价各种指导、指引，让企业和投资者自主定价。对于我们监管者来说，手心手背都是肉，投资者是手心，企业就是手背，让投资者占便宜，就是让企业吃亏，所以政府应该在这当中退出去，不要再做价值判断，让投资者和企业来自由地交

“**事实上市场化的核心就是要承认企业和投资者是市场主体，监管机构不需要替他们进行价值判断。企业和投资者的自由互动是保护投资者利益的最佳路径。**”

易。我们在菜市场上肯定菜市场管理部门不会管摊贩多少钱卖白菜，但是股市上我们监管机构就会管卖多少钱。

股市例子之三，ST 制度，我们把美国和中国所有上市公司的利润 ROE，把净利润除以股东权益画再一个图，红线是零，左边是亏损，右边是盈利，美国市场基本上是正态分布。比较我们的市场从微亏到微利有一个巨大条约，避免 ST 政策，说什么也不能亏损。实际上这种 ST 政策导致企业更多财务造假。一个菜市场的管理部门不会在乎一个摊贩是不是亏，就算亏八年，只要你愿意在这继续经营他都不会把你退出去。而股市就会出现 ST 制度。

第四就是涨跌停板，有了利好、利空不让它一天释放，更容易误导。连续 5 天涨停和 1 天涨 50% 哪个更误导股民？肯定是连涨 5 天比一天涨够要更误导人。所以这种制度并没有起到保护我们投资者利益的作用。

我们资本市场当前的关键问题是根据中央决定的精神，转变观念，加快资本市场的市场化，并且市场化的核心目标是让企业和投资者成为资本市场上独立、自主、自由的市场主体。监管机构退出对企业的价值判断，停止越俎代庖的行为。监管机构管什么？如果想上市，需要披露什么，有了虚假披露，随之就要给予严肃的惩治。这样的框架下思考我们资本市场，无论是股票市场还是债务市场，包括对银行的监管，其实才能让真正的资本市场在我们企业发展和经营当中发挥最大的作用。

城镇化的核心是创造更多更好的就业

文：北京大学光华管理学院 陈玉宇教授



北大经济政策研究所所长陈玉宇在作主题演讲时表示，城镇化的核心是创造更多更好的就业，别的都是不着边际，而构建一个灵活完善的劳动力市场，才是城市化的关键。

中国经济增长放缓？

我准备讲两个问题，第一个问题还是希望向媒体朋友传递一下我们对宏观经济形势的判断。宏观经济形势的判断更多说是一种艺术和猜测，而不是科学分析。包括媒体上评选出来的猜得最准的分析师们，在我看来大家都是艺术。2013年中国经济增长7.7%，2014年7.5%，2015年7.3%，这是我所赞同的IMF的猜测。其实应该往下调一些，中国经济2014年可能到不了7.5%，做点努力到7.5%，一二月份给出很不正常的指标，我们会找出一些技术性原因给一个合理性解释，但是多多少少还是包含了被宏观经济下行风险加大的原因，一个指标就是经济增长在二月份初就降了2个点，还有一个狭义货币供给量指标增长1.2个点，过去平均增长15、16个点。2013年全年增长9.3个点，2014年1月份跟2013年1月份没有季节因素同比只增长了1.2个点。在宏观经济调整不确定的时候，我们要知道发生了什么，我们再来检讨我们的政策有没有失误的地方。从这两个指标可以看出我们对中国经济宏观政策的风险是不是加大的。

第二个问题也是引出第二部分的话题，2012年经济增长是7.7%，2013年7.7%，2014年我们预测7.5%，2015年我们预测7.3%。与此同时，大家都预测，2014年和2015年美国 and 欧洲都会比2012、2013年好很多，其他的发展中国家也好两个点。当全世界都在企稳回升向好的2014、2015年，大家则不那么看好中国。最近有几个风险投行分析师，干脆把中国2014年经济增长调到6.5%、6.7%，这是宏观经济形势。

中国的经济形势现在是运行在我们经济的潜

在水平以下，因此我们的宏观调控政策还是有空间做得更好，使得我们的经济比现在表现要强劲一点。我们的宏观政策没有做得更好，是因为我们跟宏观调控体系有关的部门、决策机制、人才包括能力建设都存在着很大的问题，都没有跟随中国经济变得复杂和进步而同步进步。比如宏观调控是有一定的不足的地方，否则应该使得经济运行在潜在水平以上。第二个判断就是中国的潜在增长水平是不是像大家判断的就到了一个叫做换挡、减速时代呢？其实我们还有很大的空间。比如潜在增长水平中长期来看也取决于我们选择的变量。

谁的城市化？

媒体朋友应该见多识广，城镇化的核心是创造更多更好的就业。为什么这么说？这究竟是谁的城镇化？1990年中国出生小孩2500万，该念完大学，2010年出生1500多万小孩，1990年到2010年出生在20个年龄组加起来4亿人，中国城镇化本质上是以这四亿人为主体的城镇化。核心问题就是这四亿人的城镇化，有2/3是农村子弟，要每一年创造出2000万个正式的高端的符合中国经济需要的能够促进中国经济长期增长的工作岗位。我们去年1300万，我们很高兴说我们创造了很多。但是这1300万个工作岗位当中，发挥个人技能的正式工作岗位只有500万不到。刚刚满足所谓大学毕业生的需要，这是中国的基本现状。他们给整个社会、商界、政府提出的挑战，就是我们要做所有努力，使得这2000万人在劳动率上得到配置，这是我们的目标。

在哪城市化很简单，第一看需求方面，1990年以来出生的20多岁的小孩，你问他们想回他们的乡村吗？不可能，他乐意在社会主义新城镇里面待着吗？没有工作机会，除了镇长儿子，没人喜欢

在2800个县城待着，因为没有工作机会。他喜欢在地级市待着吗？地级市除非特别好的地级市，大部分地级市也不是这些小孩的首选。最后在中国的现阶段不健康的状况下就是这些年轻人只喜欢北京、上海、广州、深圳、几个省会城市，这是客观需求，不是正确的。为什么喜欢这些城市呢？那是因为政策上有不到位的地方，其他城市没有吸引力，没有感觉到有发展空间，如何落足，找到工作，这是我们考虑的问题。在哪城市化？从需求来讲应该在中大城市满足和创造出这些90后的工作岗位。

从中国经济来讲，看一下我们城市规划里面，1000万市区人口城市，有6个。500万-1000万市区人口在中国10个。300万-500万21个，100万-300万大概100出头个。事实上，只有这100多个城市在中国才是有希望的城市，中国600个城市当中还有120、130个城市是50万-100万人口，规模太小，容纳不了大规模产业，不能充分发挥集聚效应。最后剩下的也是年轻人不愿意去的地方。

中国未来20年的发展过程其实就是差不多现在100万人口以上的这120、130个城市发展的过程。这120、130个城市将来要进入世界城市600强，这不仅是我的预测，也是欧洲几个研究所的预测。要进入世界城市600强，这100多个城市要生产出中国GDP的65-70%。要创造出中国50%以上的工作岗位，这100多个城市，在哪里？是谁？大面说是现在100万人口以上的城市，以后可是能50万-100万人口的城市会进这里来。我认为这是一个市场发现的过程。

该如何城市化？

依赖于这100个有活力的城市，充分地改革，使得我们每年创造出来2000万个工作岗位，不是一般的工作岗位，这2000万人里面有700万念过大学，再过两年有900万念过大学，他们分布在这100个城市。现在这100个城市里面70、80个城市是没有吸引力的。这是当前要面临的困境。

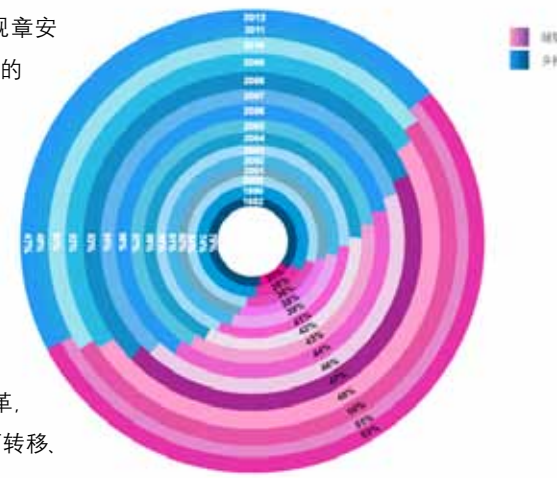
事实上城市化的核心，就是4亿人的劳动力配置的问题。如果说完全让市场自由，政府不管，配置这4亿人可不可以。现阶段来看未来20年不能完全依赖于自由市场力量，完全依赖于自由市场力量也可以，但是我们的财政、税收、教育、医疗方

面政府的制度规章安排阻碍了更正确的自由市场力量配置。我们要发挥市场力量，也要政府全方位改革，改善全社会的劳动力市场，加快户籍制度改革，保证社保体系可转移、可连续性。

我们做的事情罗列一下，行政改革要对100个城市充分下放行政权力。它对一个城市的决策、发展、土地、产业、金融各方面都有很多很多的约束和规矩。财政改革，提升公共服务质量，现在包括税收，我们每一个市长都更喜欢招商引资，喜欢工厂来，也喜欢工厂充满了工人，也不喜欢工人变成是您。有了财政税收日子很好过，但是有了市民他就要增加公共服务。在税收方面要建立更多以这个城市繁荣为基础税基的各种税收，比如房产税、最终销售税等等。

最后我们讲到短期悲观，中长期非常乐观的理由。中国100个城市要成为世界城市600强，这是中国目标。中国现在每年700万大学生，要不了五年，中国每年900万大学生。中国平均受教育年限2010年是8.3年，2020年是10年，美国现在平均受教育年限是12年。美国50年代60年代跟我们现在水平差不多。中国的企业家成功利用了中国农村的低技能但是非常健康有活力的劳动力。下阶段发展中国要利用全世界最大规模便宜高端的劳动力：我们每年700万到1000万大学生，把他们配置到正确的地方，第一不能配置到政府部门去，第二不要把人配置到镇上，配置到世界600强城市中的100个城市里去，这是我提的目标和模式。至于怎么走，我们中国企业要花3到5年时间调试和变革，最后踏上这条路。20年后我们达到今天韩国的水平甚至高于韩国水平，都是有可能的，谢谢大家。

（以上文字根据现场演讲整理，为节选）



师者，传道，授业，解惑也。所传之道是行走商贾之道；所授之业是精进之业；解事业之惑更解人生之惑。《光华·燕语》开设“良师”专栏，每期邀请两位光华学者分享自己的研究成果，散播自己思想的光华，或聚焦商业热点，或剖析商道疑难，或预测未来趋势，方寸讲台，指点江山，犀利笔尖，书写激昂。

彭泗清：

破解客户体验四道难题

文：彭泗清、韩践



彭泗清教授

几年前，一篇题为“有一种不公平叫VIP”的文章在网上广为流传，揭示了一些银行中VIP和普通客户在柜台前的冲突，起因在于银行给予VIP排队优先的待遇。普通客户反感VIP的“加塞”，而且对银行的“势利眼”愤愤不平。同时，VIP客户也不开心，普通储户的“白眼”让他们很不自在，“尊贵服务”大打折扣。这样的事例不是个别现象。基于对中国市场上客户服务实践的长期观察和系列研究，我们认为：不少企业的客户体验管理存在误区，主要表现在：将客户体验技术化和浅层化，忽视了客户体验所依存的社会心理环境，缺乏针对客户深层心理需求的解决方案。

以客户价值层次理论为基础，客户体验分为三个层次：功能性体验（产品与服务的实用性），便利性体验（产品与服务的易用性）和情感性体验（产品与服务带给客户的愉悦和惊喜）。我们认为，情感性体验可以进一步区分为两类：纯个人感受的浅层体验（如iPhone的指尖操控功能带来的乐趣）和与人际互动相关的深层体验（如服务人员的友善和体贴带来的人性温暖）。功能性体验、便利性体验和浅层情感性体验主要存在于人机界面，体验

的好坏取决于技术能力与设计水平，而深层情感性体验主要存在于人际（人群）界面，体验的好坏与技术无关，主要取决于人际（人群）关系的性质与互动的质量，与服务情境中的社会心理氛围密切相关。

当今社会发自内心的友善和真诚成为人际关系中最稀缺的东西，如何管理客户的深层情感性体验就成为众多企业必须面对的挑战。基于我们的研究，情感性体验管理亟待解决四大难题：1. 客户需求模糊多变带来的服务匹配难题；2. 客户之间社会比较带来的群际平衡难题；3. 互动规则转换带来的关系定位难题；4. 社交媒体带来的网络互动难题。下面，我们逐一阐释这些难题，并提出相对的管理对策。

1 服务匹配难题

随着中国社会的消费升级，企业面对的是需求更加复杂多样、动态多变，而且往往并不清晰的客户。企业要设计与客户需求动态匹配的产品和服务，无疑会遇到很大挑战。

由于没有准确把握客户需求，不少企业投入重金的营销创新费力不讨好。2010年，李宁公司以品牌年轻化为目标，发动了声势浩大的以“90后李宁”命名的新品牌推广活动，试图赢得“90后”这一年轻消费群体。其广告中让“90后”的形象代表面露不屑神情，喊出“你们为我安排的路总是让我迷路”的叛逆口号，试图以此来解读和附和“90后”所追求的“酷”。活动推出就受到不少批评，最终结果也事与愿违。在报刊上可以读到这样的评价，“这种以年龄段信息作为一个划分标准，在事后被看作是这场品牌重塑运动中的最大败笔。它不仅伤了老客户的心，又没让真正的年轻人——李宁品牌希望定位的市场群体，从心理上感受到高度契合。”网络上广泛传播的网友评论，也佐证了这一点。

彭泗清教授简介：

现为北京大学光华管理学院教授，博士生导师，市场营销系主任，兼任北京大学管理案例研究中心副主任，国务院发展研究中心中国企业家调查系统课题组主要成员，美国营销学会（AMA）中国顾问委员会委员。

获得清华大学工学和法学双学士，中国人民大学法学硕士（应用社会学），香港大学哲学博士（社会心理学），曾经在美国西北大学凯洛格（Kellogg）商学院、美国哈佛大学商学院（HBS）访问进修，获得哈佛商学院案例教学与写作培训（PCMPCL）证书。

曾任《营销科学学报》专业主编，中国社会心理学会副秘书长，北京社会心理学会副理事长，中国三星（SAMSUNG）品牌委员会委员。主要研究兴趣在于全球化背景下的中国消费者行为和企业营销策略，有数十篇学术论文发表在知名的中外学术期刊上。获得北京大学教学优秀奖、北京大学教育教学成果奖等奖励。



管理对策：

服务不匹配的原因在于对客户需求的了解不到位、动态服务设计的能力不到位。因此，解决服务匹配难题的基本思路就是：对于客户需求的全面分析、动态把握、适度引导、灵活匹配。

全面分析。客户的需求源自其完整的生活世界，而非某个具体问题的解决。因此，对客户需求的调研不能就事论事，而要结合其生活状况做全程分析。例如，病人需要的不只是疾病的治疗，还有来自医生的重视、关爱、疑难解答、康复指导等等。

动态把握。在服务的全过程中，客户的需求往往不断变化。随着服务质量的提升，客户的需求也可能水涨船高，曾经让客户惊喜的措施，接下来就可能成为标配。基于客户需求变化的服务创新就成为企业持续的任务。

适度引导。以客户为中心不等于完全跟随客户的表层需求，而是积极与客户对话互动，扩大共识，共创价值。对于首轮客户，基于专业知识的客户教育与引导更有必要。当然，这种引导不能是自以为是的宣传，更不能是高高在上的训导，而应该是平等的对话。

灵活匹配。给客户更多的选择、更大的自主权，根据客户需求变化对服务方案进行动态调整。广东联通的“套餐匹配”值得借鉴：3G 用户入网时可以选择自己喜欢的套餐。但是，选择时，不少用户其实并不清楚自己接下来使用各类服务的情况，不匹配的案例就会出现。对于连续 3 个月消费行为与套餐不匹配的用户，广东联通使用套餐自动分析工具，推荐更适宜的套餐，提升用户套餐适配度。

② 群际平衡难题

不同类型客户往往有不同的需求，对企业的利润贡献也不同，企业通过客户分类，为不同层级的客户匹配不同的资源、提供不同的服务方案，这种精细化的管理无疑是客户服务的常规动作。将优质客户作为 VIP，适度给予优先服务，就商业的逻辑来说，并无不妥。然而，如上所述，这种服务安排在中国却可能成为极具争议性的问题。一些银行的 VIP 服务让不同客户更加强烈地意识到彼此的地位差异，凸显了社会分层和贫富差距，难免成为顾此失彼的败笔。

在客户分类和服务分级的背景下，如何兼顾不同层次客户的需求和心理感受，避免群际对比和客户心理不平衡，是考验企业客户管理能力的一个难题。

管理对策：

企业应该想方设法创造和谐的服务氛围，淡化阶层差异，避免恶性冲突。基本的解决思路是：和气生财、一视同仁、淡化

地位、精细设计。

和气生财的宗旨。“君子喻于义，小人喻于利”的古训在中国人的内心中根深蒂固，在这样的文化心理背景下，企业要建立与客户之间的良好关系，就需要义利兼顾，一方面在商言商，为不同价值的客户配置不同的资源，另一方面要履行企业社会责任，平衡各方需求和利益。如果银行不仅有 VIP 优先，还有对残疾人、老年人等特殊人群的优待，普通顾客的感受就可能平和很多。

一视同仁的态度。分级服务不等于嫌贫爱富，在服务态度上，应该对各类客户一视同仁，维护客户的尊严。

淡化地位标签。用地位标签来分类客户很容易凸显社会比较，激发阶层矛盾。服务厅中“贵宾区”、“金卡客户”之类的字眼对很多普通客户难免带来挫折感。如果换一些平和一点或文艺一点的字眼，淡化地位差异，就可能皆大欢喜。汽车厂家对同一款车型中低端配置的车型以“舒适型”、“风尚型”等命名，客户听起来很顺耳顺心。

精细设计。仔细研究一些企业的分级服务方案，可以发现其服务设计相当粗糙，标签的差异听起来很吓人，但实质的服务可能大同小异。一些餐馆的“精品烤鸭套餐”与普通烤鸭套餐用的其实是同样的材质，只是价格和标签不同。如果顾客发现了这种情况，感受可想而知。分级服务的精髓不是使用不同的标签或不同的服务窗口，而是仔细洞察不同类型客户的需求特点，设计匹配的服务方案。

③ 关系定位难题

在中国人的日常关系运作中，往往喜欢将“外人”转化为“自己人”、“亲人”、“一家人”。在客户关系管理中也是如此。“亲如一家”可能是最开心的客户体验。企业往往教导员工要“把客户当亲人”，希望客户有“宾至如归”的感觉，但企业有自己的利益需求和利润目标。如果企业一面强调利益追求，一面又想给客户创造亲人般的温馨体验，这就如同表演川剧“变脸”，需要高超的技能。如果把握不好分寸，可能弄巧成拙：温情脉脉被客户当作虚伪的面纱，品牌形象受损，客户对企业的信任降低。

交易与交情是两种性质不同的社会互动。企业与客户之间关系的基础是利益互换，是一种交易关系，一般遵循公平法则来交往，双方都要考虑付出与收益的平衡；亲人之间是利益与情感共同体，是一种共享关系，按照需求法则来交往，以满足对方需求为自己最大心愿，不求回报。拟亲化的交情虽然不无利益上的考虑，但是往往需要以心甘情愿的付出来体现诚意，遵循的也是需求法则。如果将两种性质不同的交往法则同时应用到客户关系中，可能让人很纠结。这就如“亲兄弟，明算账”，说起来轻巧，做起

来很难。亲兄弟本是共享关系，利益是一体的，本来就不用算账，如果算账，双方就成为不同的利益主体，进入交换关系状态，亲兄弟的感觉就难免打折扣。

管理对策：

解决关系定位难题的基本思路是：真诚、区隔、变通。真诚是解决之道，区隔和变通是解决之术。

真诚。真诚是建立良好的客户关系、创造优质客户体验的必要条件，应该作为企业处理客户关系的出发点。日常生活中，人们往往从两个方面来判断一个人是否真诚，其一，言行是否真实可信，即是否说真话、办实事；其二，是否能够替对方着想，充分照顾对方的利益。基于真诚的原则，企业应该在利益交换领域与客户坦诚沟通，不隐瞒自己的利益需求，同时尊敬客户的利益需求，通过平等协商达成最大的共识和互利，实现双赢。在商业关系中，如果企业装扮成“毫不利己，专门利人”的姿态，反而可能让客户不信任。

区隔。客户互动中的不少接触点是人性共享领域，如亲切的问候、友善的关注、用心的倾听等。合同条款（如产品或服务的价格、交货期、售后服务方案等）涉及的则是利益交换领域。在客户关系中，要把人性共享领域和商业交换领域区隔开。在人性共享领域与客户真心分享，在利益交换领域与客户坦诚协商，让客户清楚不同规则的适用范围和规则转换的规律，客户就不会产生猜疑和混淆。

变通。对“区隔”的理解不能过于僵化，一切以真诚为原则，通过适度的变通来保证服务与客户需求的动态匹配。从根本上来说，这涉及到企业如何善用“正义伦理”与“关怀伦理”。正义伦理强调双方权利义务的明确分界（即明算账），关怀伦理则强调双方的理解与仁爱，旨在“融合”（即亲兄弟）。在当前的社会背景下，企业的客户关系管理需要以高度的智慧，灵活变通，解决“亲兄弟，明算账”的难题。

④ 网络互动难题

社交媒体的流行，改变了客户体验管理的生态体系，给企业带来了更多新的挑战。

挑战之一是客户的影响力越来越大。搜索和分享，让互不相识的客户联合起来，形成强大的舆论和传播力量。正如 IBM 最近发布的调研报告所指出的，首席执行官客户（Chief Executive Customer）的时代已经来临。

挑战之二是客户的构成日益广泛和复杂。以前，企业只把已经使用或可能使用自己的产品或服务的个人或组织看作客户；现在，所有可能接触到企业的任何一个部分的个人或组织都是客

户。企业在明处，不少客户在暗处。新媒体在为社会大众提供极其便利的传播沟通工具的同时，也为不良分子提供了非法牟利的空间。他们可能抓住企业某个方面的瑕疵，小题大做，持续炒作，不仅破坏企业的品牌形象，也给正常客户的体验带来负面影响。

挑战之三是如何提升企业领导者与传统组织形态对于新媒体时代客户管理的适应能力。传统组织传承下来的线性沟通架构可以层层过滤并控制信息，而新媒体时代的组织从内到外用平台整合分工，信息通过不可预测与难以控制的途径迅速传递，对于传统的沟通与领导方式产生巨大冲击，使得领导与员工之间，员工与客户之间的信息管理的边界变得模糊。

管理对策：

新媒体时代的来临，无形中放大了客户体验的社会心理空间，使得深层情感性体验的管理更加复杂。有了新媒体，客户与企业的互动空间不局限于面对面的人际交往，还有一个没有边界、瞬息万变、难于驾驭的虚拟世界。单个客户就可以在网络上广泛传播自己的体验，制造网络口碑，形成客户的虚拟体验空间和氛围，并影响广大客户的真实体验。企业的对策需要考虑三个方面：有效管理新环境下的客户互动、掌握新的社交媒体、善用对客户

的宏观洞察。重新界定客户构成以及企业与客户的互动方式，对各类客户进行深入研究。传统媒体时代，企业是产品与服务最主要最权威的信息源，传统广告是主要的信息发布方式。在新媒体时代，移动互联网上的意见领袖有更多的发言权与影响力。故此企业需要主动加入甚至营造新媒体上的各种对话。近年来不少跨国公司都已经成立了相应的互动营销部门。

领导层从战略层面设计与开发新媒体在组织、员工和客户多方面的价值与应用。企业领导首先要以开放的心态，主动学习，了解新媒体。其次要引领员工从海量数据中关注最有利于企业核心价值的信息。在新技术瞬息更新的今天，领导者能够依仗的更多是对于参与的鼓励，对于价值观和公开公正的坚持，以及不断试错纠错的诚意。

关注大格局，并落到实处。在新媒体时代，企业需要跳出自己的专业领域，纵观全局，关注整个社会—经济—技术—文化的变化，理解社会心态的特点，并进一步以这种宏观洞察来指导企业的客户体验管理实践。

注：本篇文章合作者韩践是中欧国际工商学院副教授，中欧中国创新研究中心联合主任。

此文原载于《哈佛商业评论》2014 年 2 月刊 97-100。

贾春新：

警惕互联网金融的风险

特约记者：邱恒明



贾春新教授

贾春新教授有着浓厚的学术气息，总爱谦虚地说自己不善言辞，但谈及金融话题，则滔滔不绝，知无不言，言无不尽。

他谦逊、真诚，尽管他知道表达风险防范甚过金融创新之类的观点，会引来不少反对的意见，但他坚持自己的判断，坚定地表述出来，他的不少论断提醒我们：不能因为是新事物就

一味支持，是旧逻辑就一味反对。

金融需要监管，互联网金融也不例外。传统银行会发生挤兑，互联网金融也不例外。所以比传统银行更缺乏监管的互联网金融，一定要有一颗警惕心。

贾春新 15 岁就考入大学，从本科到硕士、到博士、海外游学，一直致力于金融领域的研究。他会为能在国内找到连美国都无法找到可供研究的金融数据而雀跃不已，他对中国土壤能产生优秀金融学者而坚信不疑。

如果问他的专业研究领域和相关研究成果，他会尽量从脑海中寻找最通俗易懂的字句向你阐述。他坦承自己更倾向于行为金融学这一派，他致力于金融实证的研究，他的研究结论表示，很多金融现象及事件都是非理性行为所致。他的研究同样支持这一结论：总体上讲，金融确实能够促进经济的增长。

问：近一年来，金融风险是否在加剧？

贾春新教授：金融风险与经济形势密切相关，在经济迅速增长的时候，金融风险的问题也存在，但不会太突出。比如前些年国有银行的不良资产率非常高，但是经济快速增长时，问题不会很大。现在国内经济增长率处于下行态势，且持续了一段时间，

就让人感觉到压力来了。虽不能说马上会爆发危机，但形势明显严峻许多。我们感觉到金融风险在加剧，说到底经济不景气导致的。

另外，2014 年的中国，金融创新正在迅速变化。金融结构正在迅速向直接金融倾斜，金融创新正在改变市场与金融机构的面貌，互联网金融异军突起。这些变化都会使得银行业的整体风险上升。

问：应对类似风险，您的建议是什么？

贾春新教授：存款保险制度的建立比较重要，应该比较快地推出来。存款保险制度讨论了很多年，但一直没有正式推出。之前没推也有它的道理，确实之前还没那么急迫。但是，现在的风险形势跟以前不一样了，银行之外的影子银行、信托等会把外在的风险带来，会影响到银行。

建立金融安全网就是为了防止银行不出现系统性问题，金融安全网最前沿的就是监管，管得严就不容易出问题。第二道防线为了解决真出了问题要如何应对，有两个措施，一个就是存款保险，另一个就是中央银行的再贷款。监管和中央银行再贷款之前我国早已存在，但存款保险制度一直没有建立起来。所以说，现在把建立存款保险制度提上日程，是走了一条正确的路。

问：与美国比较，中国的互联网金融好像更活跃？

贾春新教授：互联网金融的话题最近讨论得很热闹，比如对支付宝、余额宝的讨论。

其实，支付宝不能都算是互联网金融。互联网金融应该在一定程度上改变支付的面貌，支付的发展历史，从贝壳，然后黄金白银，纸币等载体，发展到现在的银行卡存款，这都跟互联网没有直接的关系，现在刷信用卡，是支付制度的变化。历史上，支付制度一直在变，只不过最近支付制度的变化是由互联网金融制度的发展引发的。

余额宝就是销售货币基金，它能发展得如此迅猛，主要因为金融市场发展的阶段以及货币市场宏观调控的原因，资金紧张导致利率很高，这样余额宝就能够挣好多钱。货币基金说到底来自于货币市场，而中国货币的利率比美国货币市场的利率高得

多，而且它持续了相当长的时间，所以我们看到了余额宝热热闹闹地发展到今天，一直成为互联网金融最热门的话题。

美国其实不限制类似余额宝这样的东西，但它的利率没那么高，所以并没有像余额宝一样发展迅猛。

问：互联网金融风险具体会有怎样的表现形式？

贾春新教授：风险会有很多种形式，比如余额宝，流动性风险是其重要的内容。余额宝之所以能够吸引住那么多的客户，是因为它卖的是货币基金，货币基金流动性很强，能保证购买者随时都能用。随时能取出来使用这一功能，在提供便利的同时，也暗含着很大的流动性风险。能方便取用，前提是它估计大家每天提取的钱加起来不会太多，保证一定额度的钱能应付。但是如果有一天大家都往外取钱，余额宝也就会出现流动性问题了。

一旦流动性出现问题，取不出来钱，余额宝就会像银行一样出现挤兑。

还有技术性的问题，比如安全性问题，二维码支付是个难题，万一手机被盗，不需要密码就能二维码支付。这里面有不小的风险，不能发展得太快。

问：为什么一说要加强互联网金融的监管，许多人的反应就特别大？

贾春新教授：互联网在美国也是新事物，但我认为，中国和美国对待新生事物的态度并不一样。新的东西在美国不一定会得到追捧，它要符合法律才行。但在中国的情形不一样，从传统历史上看，中国是偏保守的，认为祖宗传下来的都是好的，未知的东西就是不好的。发展到现在有一种倾向，只要是新的就一定是好的。互联网金融是新生事物，舆论有点一边倒，你支持它，那就是好的。你反对它、要监管它，你就是坏的。这样简单的二分法，对待新生事物的态度走向了另一个极端。

问：对于保持创新活力和防范风险二者的关系，您如何看？

贾春新教授：从金融创新的发展来说，以前中国的金融创新特别少，而美国的特别多，美国出了问题我们就接受教训。我们需接受教训，但并不意味着金融创新就不搞了，将来金融创新肯定会越来越多。但现在问题的关键是要纵向比较，自己跟自己比较。

近几年，也就是 2008 年金融危机之后，金融创新迅猛发展，几年时间的变化比之前 20 多年的变化要大得多。从 1978 年改革开放一直到 2008 年，金融业态本质上没有太大变化，银行一直是融资的主体，且以四大国有银行为主。除了股票市场，金融市场基本上没有什么发展，近几年，公司债的市场、中票的市场、信托市场迅猛发展起来，然后是互联网金融，创新已经搞得够多的了。

创新已发展得很迅猛，把金融搞得花里胡哨，风险的问题在积聚，从现在情况看来，应该更侧重风险防范。

问：金融监管方面，行政干预是否会慢慢减弱，立法会逐步跟上？

贾春新教授：发展趋势肯定是这样的，比如说行政权力越来越弱化，越来越依靠法制，法律没有禁止的就可以做，但我认为这是一个比较长期的趋势。

长期以来我们主要依靠行政权力监管。监管英文里有两个词在里面，一个是 supervision，一个是 regulation，supervision 强调监管部门的行政力，regulation 强调法治力。在中国一直侧重 supervision，将来在短期内中国也不可能像美国那样削弱这方面的影响力。比如前段时间二维码支付出来以后，我们会立刻下个文，以行政权力来禁止它。

贾春新教授简介：

1981 年（不满 15 岁）本科起进入金融专业学习。1988 年毕业于中南财经大学金融系，获经济学硕士学位。1999 年在北京大学获得金融专业经济学博士学位。2002 年 2 月至 2003 年 1 月任加拿大卡尔加里大学 Haskayne 商学院 HSBC（汇丰银行）访问教授。2009 年 7 至 2010 年 5 月为哥伦比亚大学商学院访问学者。现为北京大学光华管理学院金融学教授。

贾春新教授的主要研究领域为商业银行、金融发展、公司治理和 IPO 等。

行贾之道，长路漫漫。《光华·燕语》开设“益友”专栏，每期呈现两位校友样本，谈管理、话人生。通过讲述成功背后的精彩故事，探讨故事背后的深刻内涵，还原出校友们的丰富色彩。本期两位校友，特色鲜明：一个是创业30年的优秀企业家，一个是有着20多年管理经验的优秀CEO；一个是曾经的工程师，一个是曾经的诗人；一个是小而美的女总裁，一个是儒雅帅气的真汉子。他们的相同点也不少：个人使命感强烈，所处的公司都在各自领域做到领先地位，都更愿意谈企业的社会价值甚过谈个人的成绩。

台湾大学哲学系教授傅佩荣在评价致力于人性化经济研究的知名经济学家E.T.舒马赫时形容：“杰出的经济学家在骨子里依然是一位人文学者”，而中国平安人寿保险股份有限公司董事长兼CEO丁当20年来对管理及保险产业的思考 and 实践则表明：优秀的管理者在骨子里也应是一位人文学者。



丁当

中国企业经营项目 29 期
中国平安人寿保险股份有限公司董事长

坐在帅气、儒雅的丁当面前时，我不免紧张起来。

丁当目前是中国平安人寿的当家人，管理着60多万庞大的员工队伍及超过万亿的企业资产。他的履历更传奇：曾是上世纪80年代的著名诗人，“他们”派的中流砥柱，被誉为同时代最具天赋的诗人之一，在90年代初完成从文而商的180°转变，一路上行，直至成为行业翘楚企业的掌门人……但这都不是我所顾虑的，只是——从他炯炯有神的大眼睛中投射过来的目光，似乎拥有洞察人性、窥看人心的魔力——这倒让我一阵不安。

坐定。开场。“从一家大企业迈向伟大企业，这是只有文化才具备的力量”，丁当如是说。

“慈善”的境界

选择企业文化的话题，这与丁当对文化建设的独到见解有关。在他看来，一家优秀公司朝卓越公司迈进，一家大公司向伟大公司迈进，一定是依靠价值观取胜，这一过程中，核心的企业文化及价值观模式所起的作用不容小觑，甚或超越单纯的盈利模式、产品模式等。

一家企业仅靠冰冷的制度不足以走向伟大，还必须拥有真正的灵魂，而企业文化就是企业的灵魂。自2012年年初接掌平安人寿以来，丁当连续三年全力推广基于“爱与责任”为内涵的“慈善文化”，寄望队伍抛弃行业存在的功利性销售习惯，以“发自内心的善意”

接人待物及开展工作，力图引领保险行业整体向“提升客户消费体验”方向转型。

丁当曾在多个场合反复阐释“保险的本质是‘商业慈善’”的观念。在他看来，保险就是通过保单这种契约形式，把多数人的资金筹集起来，互济互助，共同消弭个体对生、老、病、死和天灾人祸的惶恐和无措，帮助更多的人感受生命的尊严，其本质体现的是一种“救济”与“补偿”，蕴含着公益因子与慈善精神。“世界上的商业机构里，只有人寿保险公司和慈善有如此直接的关联”，丁当断言。

丁当心中，保险销售或购买是分境界的，而“慈善文化”所倡导的恰是最高境界。丁当介绍说，最浅显的境界是“为我所用型”，这种境界下，买保险不从人的角度考虑，单纯算计回报。“中短期理财型产品一度热销，而真正能起到保障作用的产品不受欢迎，因为这种想法成为了主流。”第二种境界是“为亲所用型”，侧重考虑亲人，认为保险是一种爱，买保险是一种责任与担当，体现晚辈对长辈、父母对子女的呵护，体现保险公司对客户危机时刻的救济。“所以，有了这个认识的客户，购买保险时，会倾向于购买能照顾自己和家人的保障型产品。”在丁当眼里，这种境界是佛法的“小乘”境界，目标是想用保险救度自己和家人。

最高明的是第三种境界，也是丁当倡导的“慈善文化”所努力的境界。丁当认为其属于“大乘”境界。“大乘者，

丁当：优秀的人文范儿

特约记者：邱恒明

既有能力救度自己，也有力量和智慧救度他人。”这种境界就是“为人所用型”，大家认为保险是一种“捐助”，为他人所用，视买保险为“积德行善”。丁当举例解释说，“我以捐助的心态购买保险，如果终生都没有因为灾祸疾病理赔，说明行善的福报体现出来了。因为缴纳的保险费用一定会帮助那些需要资金的，而且不知姓名的人，或者是一个襁褓里的婴儿，或者是一个风华正茂的青年人，或者是需要药物延续生命的老人。这种‘善’是不刻意的，不着相的，用现在话讲，是‘做好事不留名’的，福报最深厚。”

对慈善文化的境界，丁当希望保险的需求者们能有这样的认识，但更

期望自己的员工从内心认同。如此则 60 多万人每天的工作，都可以看成是一种慈善，一种布施——销售保险就是把这种获得“福报”的机会送到千家万户。”这样，队伍销售保险时，就知道所图的不仅是佣金，还有其后更丰厚的价值，而这种认识，可以为工作注入意义，让人在工作中寻觅到内心信仰，不再浮躁焦虑。”丁当总结说。

1993 年，丁当投奔平安当年的第一次“因公出差”是为第一所希望小学选址。他跑遍了大半个安徽省，最终决定在六安市顺河镇动工。1994 年，平安在此地建立起了首所希望小学。当时大家都认为这是平安的商业活动，丁当也认为可以好好策划，在媒体上宣传曝光。但马明哲拒绝了他的提议，强调说“有违慈善的初衷”。长久以来，这件事情带给丁当很大震撼，并促使其深入思考“慈善文化”的真意：“保险的慈善，‘捐助’的时候既不留我的姓名，不选定某个对象，而是针对普罗大众。这是最高境界的布施，人寿保险就是这种最高境界的慈善！”

商业的人文

1996 年至 2002 年是丁当职涯里辉煌的时光之一。这期间，他分别担任深圳、北京两大机构的负责人。六年时间，于丁当而言，可以说是叱咤风云、勇猛精进。在平安各分公司的业绩比拼中，他所率领的队伍总是独占鳌头。2002 年，北京几乎包揽了系统内所有竞赛的第一名。

“我今天所收获的正是得益于那 6 年里的积淀、沉潜和丰沛。那时直接面对多变而残酷的市场，有更多与基层员工、客户的直接交流。”丁当曾对不少记者总结过这段经历。正是对一线市场的把握和洞悉，对客户需求精准透彻的认知，才使得其日后即便身居高位，仍能把握市场肯綮，做到有的放矢、运筹帷幄。



2014 年 3 月，丁当向平安人寿 60 多万员工发出了一封题为“学好《弟子规》，做好平安人”的长信。其中，丁当就是从行业当下的“留存危机”入手，抽丝剥茧，鞭辟入里地分析出其根源是来自文化的危机。“人寿保险是基于最宝贵的‘生命’存在，是与人打交道的行业，所以，要想干好这行，首要处理好与家人、朋友、团队、客户等各种‘人际关系’。如果不能从根子上认识到目前的各种症结的关键是‘人’的问题、文化的问题，就不能对症下药，问题还会层出不穷。”

谈及一家企业为什么要关注员工的内心世界、价值取向，丁当将其长期思考的成果娓娓叙来。中国改革开放 30 多年，经济取得了巨大的成就，在国际地

位上，成为仅次于美国的第二大经济体，百姓也日渐富裕。但有一个大问题，就是几乎人人都焦虑：官员有官员的焦虑，商人有商人的焦虑，工人有工人的焦虑，有钱人有有钱人的焦虑，没钱人有没钱人的焦虑。

为什么会焦虑？“很多人被官位、金钱、利益牵着走，自己没办法把握自己，自己不能成为自己的主人，所以出现了普遍的焦虑和沮丧。”谈及焦虑的危害，丁当认为其带来了彼此间的关系紧张，引发了各种不信任，继而导致了社会价值观的全面下滑，各种公共安全事件、恶性事件不断出现。“比如复旦大学的一位大学生利用所学的化学技能杀害同学；再比如有个上海留学生在国外上学，妈妈给他寄钱寄晚了，等不到回家，在机场里就捅他母亲一刀。还有药家鑫，开车撞倒人后，为了自己以后不麻烦，可以无视他人性命，连刺被撞者八刀。骇人听闻！”

纵然身处热闹繁华的最深处，人们也必然会在某一刻，渴望能够寻找一些稳定的依托，重新找到共同的赖以信任的东西来维系内心的宁静。“这种稳定的依托，正是社会公众认同的价值观，一种人文的关怀。”丁当颇有感触地表述。海德格尔曾说，历史把人带离自己的根，漫世飘飞，只有回归人之为人的本性法则，才能克服普遍的焦虑，获得幸福。平安目前推动的以《弟子规》为抓手的慈善文化建设，在丁当理解不是一个空洞的宣传口号，而恰是这种人文的关怀，它能破解保险的信任危机，能解决“人际关系”问题，继而促进企业的长久、持续、健康经营。

在与丁当的对话中，他喜欢讲儒家的孔子的故事，“百善孝为先”、“己所不欲，勿施于人”、“君子以厚德载物”、“行有不得，反求诸己”等传统文化名言被他随时提及。他认为，是重新深入学习老祖宗智慧的时候了。”《弟子规》以古代先贤

对伦理纲常的精妙总结为出发，谈及了日常做人、做事的规范，是一部精妙的老少皆宜、充满大智慧的书。我们要让自己的内心得到安宁，要在中华民族优秀的传统文化中找到信仰，只有通过和谐人际关系的建立，回归人性之本，才能避免浮躁，重建社会信任。”

让社会多一些善意与关爱，让过滥的趋利行为被人文关怀取而代之，这是社会经济发展到一定水平的必然诉求，也是丁当及平安人寿孜孜追求的目标。丁当多次隆重向队伍介绍他在北京发现的一个优秀营业部，那个营业部因为推广《弟子规》，创造了远超全国平均的业绩。

丁当谈起此事，见解更显高明，言语更见真诚与激动。“如果业绩好，我也仅是高兴而已，但这个营业部让我兴奋，通过《弟子规》的学习，整个团队表现的那种和谐氛围感染了我。大家互敬互爱，彼此以发自内心的善意相待，这种善意让我感动！”丁当甚至对他的高管团队说，以其在行业几十年摸爬滚打的经历，这样的营业部就是他心目中最理想的营业部。“一个部仅仅是业绩好，人力多，只是一个大部。如果部里人人有归属感，大家和谐友善，与家人、客户、大众相处其乐融融，给社会贡献积极友爱、善良向上的正能量，这样的营业部才能长久经营，才能长久地好，可以成为伟大的部。”丁当在今年 4 月合肥举办的平安人寿最高规格的峰会上对到会的 1000 多人这样表态。

“海底捞”一直是丁当推崇的企业。这家企业的特点是就餐客人离开时，都带着满心的感动，“它的成功不仅仅是商业模式的成功，更是它对人的改变，教会每个服务人员对客户释放善意。我觉得这才是一个企业的伟大之处。”类比平安，丁当说，“我一直认为，最好的营业部就是让每个人找到归属感。人一旦有了归属感，赶都赶不走，不仅认真工作，还会与父母、亲人、同事、领导相处和谐。”

让商业回归人文，让商业充满人文关怀，这是丁当追求的经营境界。

诗人的情怀

与丁当聊起几位著名诗人企业家时，丁当浅浅一笑，“你提到的几位都没有当初的我有名呵”。这是整场采访中丁当难得一见霸气外露的时刻！采访过程，他总是轻声细语，娓娓道来，案例信手拈来，用着最平实的语句，表达着思之良久的观点。只有这么一刻，聊起诗歌的时候，让他瞬间投射出曾经也年少轻狂过。

作为上世纪 80 年代朦胧派诗人，丁当创作了《房子》、《女诗人》、《抚摸墙壁》、《回忆》等一些列记载青春和梦想的诗歌，这让他与韩东、于坚等人一起，被誉为上世纪 80 年代最富天赋的诗人之一。

丁当放下笔不作诗已有 20 年，但他在管理领域所作的诗篇

却从未间断过。他曾说，诗人是一种情怀，“并不是只有用文字表达的人才诗人，诗人还可以用电影、摄影甚至音乐来表达”。当然，诗人也可以用“管理”来表达。

丁当 16 岁就考上了大学，尽管写作的天赋早已展露，他还是特意避开中文，选择了管理专业。毕业后在政府工作的那几年，他专职企业管理方面的工作。

20 世纪 80 年代末，接触到朋友从台湾带回来的繁体版的《卓有成效的管理者》一书，让丁当对管理的认识上升到了新的高度。该书作者德鲁克是管理学科的奠基者。德鲁克谈管理，极少谈具体怎么做事，都在表述如何关注做事背后的人。“德鲁克极大地影响了我对管理的认识，及对管理思考的深度”，丁当回忆说。战争年代，军人对国家的影响举足轻重；和平年代，这类角色无疑属于企业家、管理者。后来，丁当找来更多德鲁克的著作，逐渐地对管理的认识增添了一种“使命观”。

丁当也接触到松下电器创始人，有“经营之圣”尊称的松下幸之助的管理思想。“松下幸之助的书，都在讲社会价值，他的管理思想对我经营企业有很大的影响。”有了这些最深厚管理思想作为理论武器，加之长期奋斗在业务一线，丁当对人性管理，寿险是“商业慈善”的认识已然系统化，久而久之成为了他的坚定信念：“人寿保险文化是一种‘慈善文化’，这也是我们一直在向客户传递的理念。”丁当坚信，保险实际上是一种“商业慈善”，体现人性的关怀。

台湾大学哲学系教授傅佩荣在评价致力于人性化经济研究的知名经济学家 E.T. 舒马赫时形容：“杰出的经济学家在骨子里依然是一位人文学者”，丁当 20 年来对管理及保险产业的思考和实践则表明：优秀的管理者在骨子里也应该是一位人文学者。

画一座房子
画一个女人
画三个孩子
画一桌酒菜
画几个朋友
画上温暖的颜色
画上幸福的颜色
.....
然后挂在墙上
然后看了又看
然后想了又想
然后上床睡觉

这是丁当颇为知名的诗歌《房子》里的词句。在丁当的人生历程中，他用诗歌作为幸福的颜色，已然画好了房子；然后，他想之又想，或许具有人文情怀的管理会是一个满意的归宿。

王小兰：为“时代”注入持久活力

特约记者：邱恒明



王小兰
中国经营者项目 30 期
时代集团董事长

“TIME”这个词常见得有点俗气，不过一家企业取“技术”、“工业”、“贸易”、“出口（起初为展览）”的英文单词首字母而组成“TIME”，用这四个词作为品牌内涵，顿时让人感觉“高大上”不少。如果继续介绍说这家名为“TIME”的企业还是一家有着 30 年历史、成长于中关村的民营企业，听者一定会惊讶不已。

相较于联想集团、方正集团、四通集团这些老牌中关村大企业，百度、用友这类中关村新兴大企业，资产 20 多亿元的时代集团算是一家小企业。不过它在相关领域的地位，却一直独占鳌头多年。比如在里氏硬度测试领域，时代集团是中国该领域的开创者，一直以来处于遥遥领先的位置；时代集团是国内第一家逆变焊机生产企业，其产品所占市场份额长期保持国内第一，鸟巢、三峡工程、南水北调工程等超级工程背后，都有时代集团的身影。简言之，“时代”是中国机电行业的领导品牌。

时代集团是令不少企业管理者羡慕的小而美的企业：管理团队稳定、市场占有率高，产品利润一直保持较高水平。公司总裁王小兰，个子不高，与人见面时总保持笑脸满盈，说话语气柔和干脆，全

身散发着活力，称得上是一位“小而美”的总裁。有企业追求大而强，有企业选择小而美；有些人学硅谷，有些人学日德，这才是多元的、健康的时代。只不过，现今大而强的模式被强调得太多，我们需要把聚光灯更多地对准小而美的企业、小而美的总裁。

身散发着活力，称得上是一位“小而美”的总裁。

有企业追求大而强，有企业选择小而美；有些人学硅谷，有些人学日德，这才是多元的、健康的时代。只不过，现今大而强的模式被强调得太多，我们需要把聚光灯更多地对准小而美的企业、小而美的总裁。

总走在前列

就是这样一位“小而美”的总裁，在成长道上勇于领先，总走在周遭人的前列。

Facebook 首席运营官谢丽尔·桑德伯格是硅谷的知名人物，近三四年里，她总为女性在商界、职场中的不公平待遇奔走呼告，2013 年 9 月还专程来到北京宣讲她的理念。桑德伯格认为绝大多数商界女性不够自信，不愿主动争取应得的权益，她鼓励说女性都应该勇于“向前一步”。很显然，王小兰属于桑德伯格所需鼓励的“向前一步”人群，不管是从其成长过程，还是创业历程来看，她总比周围人早迈出一二步。

1954 年 4 月，王小兰出生于北京的一个干部家庭。6 岁那年，被选中作为幼儿园小朋友的代表

之一向当时党和国家领导人献花，被周恩来总理亲了亲小脸蛋。10 岁时作为小舞蹈演员参加了庆祝建国 15 周年的大型演出，演出结束时受到毛泽东主席的亲切问候：“在什么学校？学习好吗？”这两个小片段，足可显现出王小兰成绩突出、争当人先的成长历程。之后，跟随滚滚时代浪潮，王小兰加入了声势浩大的上山下乡运动，成为黑龙江生产建设兵团的一名垦荒女战士。再之后，王小兰大学毕业，被分配到国家机械部。

如果按部就班地在国家机关工作，王小兰也许会成为一名处长、司长，甚至更大的什么官。但她总走在前列，总是自己创造出各种条件和机会寻求突破，结果是她在 30 岁那年下海创业了！

1984 年的一天，机械部科室里的同事们对接到的一个电话议论纷纷，这是一个代表国家经贸委副主任朱镕基同志问候的电话：“领导让我们与你谈谈你们创业的想法……”，大家惊讶不已。

原来，到机械部上班一个多月的王小兰，发现同事中午休息很不方便，就想到飞机上的航空椅，“能不能设计一个可以随意调整、坐卧两用的办公椅？”很快行动起来，没多久，几个人便画好了图纸。激动人心的设想很快便碰壁了，当时居然找不到一家能够定制生产这类坐卧两用椅子的厂家。

这个小挫折带给了王小兰新的思考和提前一步行动的契机。

当时，王小兰看到一则新闻，团中央、国家科委、国家经贸委等五部委为鼓励民间发明，联合组织的全国五小发明活动正在举办当中。考虑到自己的遭遇，王小兰感觉到一定有很多民间发明成果找不着生产厂家，而很多乡镇企业却不知道该生产什么。于是，她提出了自己的设想：搭个平台，把二者对接起来。当天王小兰就按捺不住内心的兴奋，把自己的设想以信件的形式分寄出去。

没想到时任国家经贸委副主任朱镕基邀请他们去谈谈，单位领导决定让王小兰负责筹办这个机构。在这样的背景下，1984 年 10 月，时代集团的前身中国机械工程协会工业技术咨询服务公司，在阜成路的一家小旅馆成立了。

“多少出于使命感吧”，王小兰在采访中回忆起创业的动机时说，她认为自己 1984 年下海创业时的情景，和柳总（联想创始人柳传志）一样，都不是被迫下海、不得已走上创业这条路。“我们算 20 世纪 80 年代之初的时代弄潮儿、是体制内的优秀者，

一直有着改变世界、创造一个新世界的抱负。”

在此后几年的摸索中，时代集团找准了适合自身发展的“技工贸展”模式，在机电行业里长期耕耘，以“不求唯一，但要第一”为指导方针，在好几个细分领域长期处于领先地位。

领先者倒下的案例并不少，但时代集团彭伟民、王小兰所领导的企业，却保持着几十年的领先优势，在回答领先者如何避免失败这一问题时，王小兰的答案是：保持长跑心态，时刻提醒自己不要骄傲，有 N 种不同类型的领跑者，最常见的错误是看不见追随者，或者说看不起追随者。对领先者来说，长跑心态很重要”。

适中有立

王小兰为人真诚，从不掩饰。她很直接地告诉记者，时代集团的一把手是董事长彭伟民，自己是二把手、执行者。时代集团于 1984 年 10 月，由彭伟民、王小兰等一批科技人员共同创办，“彭伟民和我是中关村有名的黄金搭档，合作已三十年”，王小兰颇为自豪地介绍说。王小兰很钦佩彭伟民董事长的胸襟，时代集团几乎所有的对外活动都由王小兰出面，很多人只知道时代集团总裁王小兰，而不知背后还另有个董事长。王小兰认为自己在公司没有发展的天花板，她钦佩和高度认同的不仅是彭伟民董事长的胸襟，更有彭伟民提出的“适中有立”的企业发展哲学。

“适中有立”不仅是时代集团的发展哲学，从 60 年的人生历程来看，也可以说是王小兰个人的人生哲学。

“适中有立”简单的解释就是在适应的环境中有所建树。先要适应环境，在“适”中求生存，在“适”中求发展。

创业之初，时代集团其实也没有很清晰的战略愿景，当时主要以技术转让、销售图纸、中介服务为主。1987 年 5 月，承接了北京—埃森国际焊接博览会的机会，让时代集团找准了发展脉络，上马了第一个研发项目—时代里氏硬度测试仪。该产品一炮打响，从此奠定了领先者地位。1988 年 7 月，北京时代机电新技术公司成立，最终确定了公司名称为“TIME”，“技、工、贸、展”的发展图景逐渐清晰。

时代集团选择自己的发展目标，最初也有过摇摆。王小兰回忆说，当时自己也看不上公司所处的行业，尤其看到中关村 IT 产业迅猛发展，诞

生不少几十亿、上百亿规模的企业时。在适应迅猛产业变迁的环境中，王小兰及她所领导的企业最终找到了自己的位置，那就是做小而精的产品，生命周期长、附加值高的产品。“行业其实没有好坏之分，最主要的问题是自己的定位在哪？小行业做到前几名，做到小而精，做成一个小巨人，也能非常地舒服”。王小兰早已能很坦然地面对“又大又强”这类话题了。

一直以来，时代集团和王小兰本人都处在较不错的状态。在回答《资本人物》记者有关创业路上有何得失问题时，她颇为动情地说道：“我从来不再想，如果还在国家机关，我是局长还是处长，也从来不再想我自己到别的什么地方会怎样了。要写履历的话，我到时代公司就到头了，一直到死，我都是时代公司的人”。

小而美

知名作家凌志军在《中国的新革命》里有这样的描述：“如果能够领先10年的公司是百里挑一，那么能够领先20年的公司就是万里挑一。以25年的历史衡量，中关村曾诞生2万多家企业，能够躲过‘盛极而衰定律’的公司只有两家——联想和时代。时代自1984年创立以来，一直游离于激烈的市场竞争和浮华的事件之外，但至今保持着顽强的生命力。”

“适中有立”的哲学深深影响着时代集团的每一位管理者，渗透到了绝大多数员工身上。“适中而立”是“中庸”哲学，但它又不是消极地适应，强调积极应对，时代集团的第二条企业哲学“以变应变”很好地说明了这一点。这条企业哲学的具体阐述是：不同的发展阶段都有不同的发展目标、策略和方针，适时之“变”使公司求得发展，成功地应了“万变”。

2013年机械行业因受到大环境的影响，处于下行通道。王小兰在一次小型座谈会上，大企业家纷纷表达忧虑的氛围中，大胆地表达出自己“感谢



下行”“利用下行”的观点，底气十足的八个字背后有着企业做足内功作为支撑的。

经过一年多的内部调整，时代集团把原来100多个不同品种的产品用300多块模板的生产结构，调整为100多个品种共用20多个板子的结构，生产效率大大提高，毛利率也提高了不少。“当经济形势好转时，时代集团已不再是昔日模样了”，王小兰信心满满地说道。

如今的时代集团走在产品升级的路上，从低端

焊接走向高端焊接，从焊机转到从焊接机器人、工业机器人的研制路上。“21世纪是中国时代，时代是中国品牌”。这是一份信心、一种宣言。

30年前，王小兰产生了将发明成果与生产对接的念头，希望能成为发明者与生产商之间的那根链条，由此成立了时代集团。20多年后，时代集团早已走上了正轨，她又把许多心思放在对接各种资源，促进发明成果的转化上来，也为其他企业做强、做精无私地贡献自己的经验和智慧。王小兰目前是中关村企业家顾问委员会常务副主任兼秘书长，主任是联想控股董事长柳传志，她还是中关村社会组织联合会会长。

成立于2010年的中关村企业家顾问委员会是受社会组织、市委市政府的委托开展工作，该机构参与中关村国家自主创新示范区的规划、建设、改革和发展等重大事项的决策，负责向国家有关部门及北京市提出意见和建议。作为中关村企业家顾问委员会常务副主任委员、秘书长，王小兰需要协调不少日常工作，举办座谈会，收集各方意见，形成政策建议等。此外，许多落地常规项目如“中关村100”企业家俱乐部、“金种子”工程，王小兰都深度参与，有些重点项目还需牵头执行。

在公司里，王小兰是个睿智的管理者，在社会上，她是一个热心的服务者，智慧贡献者。她的个人使命与时代使命高度重合。

王小兰，一位“小而美”的中关村企业总裁，总为这个时代倾注着持久的活力。

管理只有恒久之问题，
没有终结的答案

中国企业经营者项目 Advanced Management Program

2014年4月18日 – 2015年3月（春季班）

2014年9月19日 – 2015年7月（秋季班）

学制1年，共10次课程，每次课程3天

详情请垂询：

北大光华高层管理教育（ExEd）中心

电话：(86 10) 6274 7086

邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn



请扫描二维码关注北大光华
高层管理教育官方微信

exed.gsm.pku.edu.cn

新浪微博：北大光华高层管理教育



光华管理学院
Guanghua School of Management

Executive
Education
高层管理教育中心

高层管理教育（ExEd）中心
北京大学光华管理学院
北京市海淀区颐和园路5号，100871

电话：(86 10) 6274 7086
传真：(86 10) 6276 8266
邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn

北大光华高层管理教育 (ExEd) 校友分享论坛

北大光华高层管理教育校友分享论坛是北大光华高层管理教育中心校友工作的持续性活动之一，每两个月一期，邀请中心优秀校友回到光华进行分享，主题包括但不限于社会最新经济热点问题探讨、行业内的专业分析与发展趋势、企业管理之道、校友创业经历分享等等。活动信息将通过北大光华高层管理教育官方微信平台发布，请随时关注。



嘉宾简介：孙陶然

成功的跨界连续创业者，二十年间创办及联合创办了六个行业的6家著名企业，每个企业都极具创新并且在本领域名列前茅。畅销书《创业36条军规》作者，被称为“创业帝”。2005年，孙陶然发起创办拉卡拉，今天拉卡拉已经成为拥有个人金融服务、收单服务、社区电商三大业务线的综合金融服务平台。简单、便利、安全的特点，创新的产品与服务，线上线下的丰富资源以及横跨商户与个人服务的业务平台，使得拉卡拉在金融服务领域成为最具特色的品牌。2013年拉卡拉交易额逾万亿，用户超过5000千万。



教授简介：彭泗清
北京大学光华管理学院教授，博士生导师，市场营销系主任，兼任北京大学管理案例研究中心副主任，国务院发展研究中心中国企业家调查系统课题组主要成员，美国营销学会 (AMA) 中国顾问委员会委员

孙陶然：大家好。北大光华是我的母校。母校尤其是大学母校是一个人一辈子非常非常重要的记号。感谢高层管理教育中心给我这个机会，跟在座的校友一起分享。我今天跟大家分享两个话题：一个是关于互联网金融，另外一个话题是结合拉卡拉发展，以及拉卡拉如何理解这个行业，进入这个行业和在这个行业里面制定自己的发展战略的。

我个人的理解，互联网金融就是借助互联网这个工具来提供金融服务。借助互

联网这个工具可以改变很多的行业，那当我们借助互联网的工具提供金融服务的时候，就是现在把它称之为互联网金融。互联网金融的本质是金融，那就要遵循金融的基本的规则规律和基本监管。商业就是做买卖的。我认为做买卖有三个要点，就是“做买卖”三个字。每一个字代表一个要点，第一个要点是必须找到需求，这个是最核心的；第二个是产品或者服务；第三，就是你必须找到一种方法能够持续地把你的产品或者服务卖出去，这

个就是做买卖。其中第三个观点，就是你能不能够找出一种方法，把你的产品持续卖出去？这个就是我们所谓的营销。反过来说互联网金融，是一个很广阔的范畴，我们看到了有人把互联网金融分六类，有人分八类，有很多的纬度。第一个纬度是以从业者角度来分，互联网金融是有三类从业者，一类是原来的金融企业，借助互联网手段提供服务，现在大家都使用网上银行；第二类，跟金融沾边的互联网企业，像原来的第三方支付，如拉卡拉这

样的第三方支付，包括现在的一些P2P；第三类是跟金融不沾边的互联网企业做互联网金融，我们现在看到的有百度金融，有京东金融，有苏宁金融，有很多很多。从先天基础和角度讲，从事跟金融相关的第三方公司在互联网金融的这个市场上机会比较大。首先，银行业在做互联网金融的时候，因为互联网金融必然是它的一个增值，一个延伸，不是主业。那另外一类完全跟金融不相关的互联网企业做金融，这是一个跨界和一个跨行。最重要的是因为它没有用户的积累。三类从业者里面只有第三方支付企业他们在以

往积累了海量的用户，而且是支付用户。我们就是认为第三方支付是切入未来的金融服务的一个很好的切入点，我们当年之所以选择这一条路线也是从某种角度上面讲，预见到未来可能有的机会。其实互联网金融只是传统金融的一个延展和补充，我个人不认为互联网金融颠覆传统金融的这样一种说法，至少我可以预见的3到5年之内不认为互联网金融可以颠覆传统金融，甚至可能说得更久远一点也是不会颠覆。所以互联网金融对于小微企业，是在提供金融服务上面有它的优势，因为传统的方式在成本上面不

合算，在效率上面没有办法处理，那么在覆盖度上面覆盖不到这样深。所以，从这个角度上面来讲，互联网金融未来很可能是金融的一个长尾市场，而其主力市场我认为在相当长时间内还离不开人的处理和线下处理。

所以，结论是这样的，互联网金融无论是按照参与者角度来分还是按照它的业态类别来分，第一，相当长时间之内互联网金融是解决长尾市场，是传统金融的覆盖度的延伸和补充；第二，从互联网金融的从业者角度来说，我还是认为未来的第三方支付是大有可为的；第三，互联



网对于金融的改变程度没有我们很多时候想像的那么大。

我想跟大家分享的另一个观点，我们选择进入一个行业，有两个问题必须解决好，第一，对这个行业进行深刻认知；第二，定好战略，设计好进入这个行业的路径。结合拉卡拉，例如金融服务行业，参与者有谁？第三方有国家队，有民营队，国家队和民营队里面有做线上线下的，对于这个参与者有一个了解；第二对行业的规律要去掌握，游戏规则是什么？第三个就是要找到胜负关键。因为我本人创办过很多的企业，2004年年底之前有2年时间就是在休息，后来重新开始创业的时候我们就是在考虑选哪一个方向。方向选择非常重要。我当时给自己定了三条标准。第一条标准，做这个方向必须我喜欢的；第二，这个行业是一个天花板非常高的行业，应该是100亿人民币以上的收入；第三，希望是一个运营型行业。为用户提供服务，而且是长期提供。2006年开始中国金融逐渐放开，我们认为围绕着金融提供服务的金融SP有非常大市场，同时符合我刚刚说的三个特点。最后决定进入这个金融服务领域。第三方支付里面只有三家，第一家支付宝，第二家是财富通，第三就是拉卡拉。为什么拉卡拉可以产生海量用户？我们做信用卡还款，中国的10大股份制银行，发了一亿张信用卡，这些营业网点非常少，信用卡还款是一个大问题。每一个行业都有胜负点，金融行业胜负点就是形成海量的自由用户，通过一种基础服务获得了你的用户之后，就可以针对他们做增值，实现赢家通吃。有一点非常重要，你一定是以己之长对抗别人之短。我们就是决定做线下，我们就是开发了一套电子账号技术，把线下刷卡机变成远程支付。创新了电子账单平台，开发一个设

备，进入便利店。拉卡拉商业模式非常简单，就是三步，第一步，我们通过卖各种各样的刷卡设备来发展我们的用户，我们卖一个设备叫开店宝，一个便利店买了之后周边居民可以缴费了，可以还信用卡了，可以提供生活服务；第二种拉卡拉设备是一台POS机，你买过去可以收款。第三种是手机刷卡器，很小，插音频口，可以把手机变成手机银行。拉卡拉就是超级手机银行，99块钱买手机刷卡机，就是变成了超级手机银行；我们卖的第四种拉卡拉设备现在就是手机收款宝，把手机变成POS机。4种设备，基本上以贴近成本来定价，就是为了发展用户，这个是第一步；第二步提供各种支付服务，包括一些生活服务、票务等获取基础收益；第三步就是我们针对个人和企业的用户来卖东西给他，贷款给他。马上推出的就是拉卡拉可以帮你还，按一个按钮替你把这个钱还上了。第三方支付从汇款往存款和贷款做。



当移动互联网出现之后，2012年5月29号发布了手机银行产品，我们开始深度掌握我们的用户，拉卡拉现在的个人用户是分层，最下面一层是到便利店使用拉卡拉服务的，这个是基层服务，这个用户是7000多万人。第二层是在手机上面下载了我们的APP，并且注册了的用户，这样的用户现在超过1000万。第三层是你拥有了我们手机刷卡机或者手机收款宝，现在每个月交易活跃度超过200万，移动市场份额第二位。拉卡拉是一个另类，因为在第三方支付江湖上面分4类，一类是国家队，包括中国银联子公司，一类叫豪门，像支付宝，像财务通，因为背靠一个大生态环境；第三类就是做行业解决方案的，很多同行被压缩在这个行业里。拉卡拉走出第四条路，就是我们是一家综合性的第三方支付公司，我们既有便利店的客户，又有商户客户，还有个人客户，那针对每一类客户我们都是创新了我们的产品



去满足需求，最终形成了自己的规模。

第三个最深的体会是，做企业的核

搭班子，定战略，带队伍。那么定战略怎

么定？我把它总结成四点，战略4个要素：

心是做买卖，把这一点想清楚，企业就可以做起来，把这个行业认知清楚才能够取胜。很重要的就是路径，找到自己的路径，其实这一点有一个专业词汇就叫战略。大家都知道柳传志先生提出管理三要素：

目标、打法、资源、激励。目标是什么？打法是什么？打法就是实现目标的路径，如果找不到路径目标就是空的虚的没有意义的。目标很重要，一定是要找到打法，另外就是资源，现在所拥有的能够动员的资源支持不支持这个打法和目标？如果不支持就调整打法，如果调整了打法资源还是不支持就调整目标。否则一定是会出问题。最后一个激励，对于团队的激励要解决好。大机会时代千万不要机会主义，要有一点战略耐心。我最后加一句话，别眼红别人碗里面的肉，喝好自己碗里面的粥才会茁壮成长。

以下是光华管理学院彭泗清教授及在座校友与演讲嘉宾的互动

彭泗清：陶然校友讲的互联网金融的“江湖”，第一个是高手，首先对于行业、用户有深刻的认知。第二个就是想明白进入这个行业我们的切入点，路径。第三点就是做得漂亮，激励，资源，目标等等。请教一下，互联网金融的金融本质没有改变，商业本质也没有改变，但是，为什么现在大家有焦虑？尤其是传统金融行业。

孙陶然：从互联网金融角度来讲，有的东西发生变化，有的没有发生变化，例如我们说的大数据。谁数据最多？银行数据最多。但是，问题在电子商务公司和第三方支付公司是以数据为核心在经营与考虑问题。一旦银行这个思路转变，业务规则转变之后，因为掌握数据，这个方面是有优势的；第二，银行危机在哪里？我个人认为，未来银行能不能够把它的用户吸引到移动互联网上面，以及能够不能够改变现在一些传统业务规则，拥抱数据可能是它要解决的问题。

彭泗清：拉卡拉怎么打击竞争对手？

孙陶然：营销上有句话，我们是争夺用户心智那个战，不是打击竞争对手那个战。我还有一个观点，就是认为多种支付方式必然是并存的。所以，支付非常像菜系，8大菜系并存，产业链的基础是一个相互衔接、各尽所能这样一个规则，不存在打压对手的问题。

彭泗清：拉卡拉是如何打动自己的用户的？

孙陶然：两个关键点，第一个关键点是产品体验，第二点最关键的，商业模式不是替代型的，而是对于用户进行不断地升级。**校友提问者：**互联网金融变化很快，拉卡拉在未来一两年的定位是怎样的？

孙陶然：拉卡拉服务三类客户，便利店、商户、个人。我们做的第一件事情就是尽快扩充我们的业务规模。第二个是围绕用户提供增值服务。我个人认为大概到明年年底是会有一个新的市场秩序出来，拉卡拉是会属于领先者之一的。

校友提问者：针对中国农村市场这种小额信贷需求，互联网支付企业是否会去满足农村市场的这种小额信贷的需求？

孙陶然：未来还是会出现一些针对这个市场的信贷机构，信贷主力军是银行，小额贷款公司是一个补充。

校友提问者：拉卡拉2005年创立，是在2009年或者2010年上了高速发展时期。能否分享一下2005年到2009年，拉卡拉快速增长之前的那样的一个阶段，团队的发展或者遇到的其它问题有没有可以分享给大家的？

孙陶然：为什么在2009年之后有一个比较大的发展？因为政策的原因，牌照准入。其间我们宁愿亏损也是按照我们自己的路来走。第二个体会是走正道，坚决不做一些不合规的东西。其实从一个相对长一点的时间来看，走正道一定是距离成功最短的道。

（以上文字根据现场演讲整理，为节选）

北大光华高层管理教育 (ExEd) 高尔夫球分会

2013年12月20日, 80多位校友参加了北大光华高层管理教育(ExEd)中心的高尔夫球分会成立仪式。在此之前, 高尔夫球分会从发起到筹备成立, 都得到同学们的广泛关注和支持。球会以“凝聚、健康、交流”为宗旨, 贯彻“自我管理运营; 面向广大校友, 融资组织活动; 推广高球运动, 提升高球技艺; 搭建互动平台, 共享强身健体; 增加校友黏性, 助力母校发展”的原则, 体现高球运动所蕴含的健康、高端、进取的理念, 增进北大光华校友之间的友谊, 加强与其他校友组织及社会友好团体的沟通与交流, 相互学习, 积极推动和促进高球运动的发展。成立后的球会也将举办多级别的比赛, 吸纳更多校友参与, 促进校友师生间交流, 共同收获健康与友谊。



2014年4月24日, 春风拂面, 阳光和煦, 由北京大学光华管理学院高层管理教育(ExEd)中心举办的“高尔夫球分会春季巡回赛”在北京南郊圆满结束。北大光华高层管理教育中心主任刘学教授和运营主任马翔宇老师, 以及几十位来自全国各地的校友共同参与了此次活动。昔日同窗, 而今球场相见, 切磋球技, 有竞争有互助, 张弛有度的赛事, 温馨的同学情谊, 共同书写了这次校友相聚的难忘回忆。

本次高尔夫球分会春季巡回赛采取比杆赛赛制, 以球技100杆作为标准划分为A组和B组。A组的校友球技在100杆以内, B组的校友球技在100杆以上。设有最近洞奖、最远距离奖、女子风采奖等奖项。经过五个多小时的角逐, 比赛结束, 同学们乘兴而归。之后进入激动人心、众人瞩目的颁奖环节。在颁奖典礼上, 刘学教授强调成绩不是最重要的, 要快乐高尔夫。同时欢迎校友参加学院和中心举办的高尔夫球赛和其他体育赛事, 在取得事业上的进步和成功的同时, 关注身体健康。

颁奖典礼在校友与老师的欢声笑语中结束。此次活动, 在高层管理教育中心领导和诸多工作人员的努力下, 成功地将在全国各地的管理岗位上繁忙工作的企业精英们聚在一起, 重拾昔日同学情谊, 交流互动, 是工作之外难得的放松与调节, 为今后更好地工作灌注健康的正能量。高尔夫球赛, 奖项不是终点和目的, 更承载着师生和校友间纯如水、贵如金的友谊, 也召唤着更广大的校友群体常回“家”看看。

缘起·缘聚, 我们都在这里等你。期待您的加入。



企经 28 期——精彩继续

文：赵福俊 中国企业经营者项目 28 期

中国平安人寿保险股份有限公司副总经理兼中西区事业部总经理



2014 年 3 月 23 日上午，上完颜色教授的最后一堂课；下午，4 个项目组完成结业课题报告和答辩，北大光华中国企业经营者项目 28 期完成全部预定学习计划。虽然一年来同学们边工作，边学习，每月在北大和工作城市之间奔波，其中的辛苦和压力是不言而喻的，本在这个时候，想

像中大家该长舒一口气，欢呼庆祝了，但在结业总结上，每位同学随着张炜教授的报告都专注地思考着，好像不是结业，而是新的学习刚刚开始……

上帝恩赐的学习机会

2013 年 4 月 19 日，北大光华企

经 28 期的同学齐聚北大，开始为期一年的学习，每一个同学的心情都是被兴奋、憧憬占据着，在第一天课后同学自我介绍时，大家介绍自己从事的行业、工作岗位、成长经历、取得的成就、来北大学习的期许，看得出每个人都对本次学习充满渴望，对未来满怀期待。这使我想起了我曾经在公司的一次训前课上，一位老领导对学员讲的话，他说，一个人在工作岗位上，能够再得到学习的机会，要理解成是上帝的恩赐。此时此刻，我们就是被这样的幸福感染着。

在企经 28 期班上，我和我的其他 4 位同学来自平安人寿，是公司派出的首批学员，我们 5 个人都倍感幸运和珍惜。在开学的前一天晚上聚会时，大家不约而同地表示，一定利用好难得的机会，拓展视野、提升管理能力，做到学以致用；大家还约定，在学习的过程中做到两点：一是表现出公司良好的职业素养，给学校和老师留下好的印象，以便为公司下一批的学



员打好基础；二是要确保学习期间所在单位的业绩和管理都有进步，让公司领导感受到派我们出来学习是一个正确的决策。

学而时习之，不亦乐乎

工作多年的人，对《时间都去哪了》这首歌特别有感触，对企经 28 期的同学来说，2013 年，我们有 28.5 天在光华，接受 19 位北大杰出教授的传道、授业、解惑；每一位教授的专业素养加上精彩讲授，每一门课程的精心挑选和系统搭配，让同学们受益匪浅，课上的小组案例研讨，发表，同学们从不同角度、不同行业背景给出的答案，让每个人深受启发，知识、感悟在轻松愉快的氛围中实现了传承。回到工作岗位上，同学们把学到的知识、感悟用到工作上，分享给团队同事们，使管理工作有了新视野，团队成员也随之拓展了思路，我们这次有点体会到了学而时习之，不亦乐乎的境界。

传道解惑，精彩纷呈

随着课程的进行，教授的讲授可谓是精彩纷呈，4 月 20 日第一堂课是朱善利教授的《中国经济运行分析》，把我们的思维从窄而深的行业经营管理，带到了系统的宏观的中国经济运行分析中，同学们的目光不再局限于眼前的具体问题，让人有一种豁然开朗的感觉；王嘉陵教授从实战中总结出的决策思维，让困扰人的决策，有了可以遵循的原则和框架；上过黄铁鹰教授的《组织行为学》，同学们仿佛是跟随案例，重新检讨，审视自己过往的管理，理解了海底捞为什么是学不会；陆正飞、吴联生教授的讲授，让大家体会到枯燥的财务报表和预算成本也是有生动活泼、有情有义的一面；张建君教授的课，让我们了解到中国历史上的领导者内圣外王的智慧和博大精深，他开给同学们的书目，真的要以雄心和勇气来面对，光是一部《罗马人的故事》就有 15 册，看来这辈子都要做张教授的学生了；周旺生教授的《企业经营法律实务》课，把通常印象



中晦涩难懂的法律讲活了，同学们 2 天的时间跟着周教授畅游在法律知识的海洋里，真正感受到法律和制度的魅力。现在，班上每个同学都能说上几句周旺生语录；颜色教授的课只有半天，但同学们感觉是再给 2 天也讲不完，大家开始怀疑这是项目设计上的有意而为之；张炜教授给我们开训，用一杯咖啡和一张 T 型图引人深思，他的结训，两张图画和一封信，让大家为新的一年和未来定下目标和梦想，还有李其、刘学、姚长辉、张一驰教授等等，每一位教授都给我们在不同的管理领域推开了一扇窗，让我们领略到了管理学的辽阔和精深。

学无止境，同学永续

对于企经 28 期的 31 位同学和老师来讲，有一个问题好像在第一次上课时就在酝酿和思考，项目学习时间只有一年，怎样能让这样的学习一年一年地持续下去？老师讲授的知识还理解得不深不透，未来的工作中遇到新问题还需要有这样的交流平台，还希望有谢老的规划和参谋，更难舍池燕给大家创造的周到而温馨的班级，这些思考不免让每位同学有些心烦意乱，一下子找不到解决的头绪。朝峰是班里最早打破僵局的人，何不成立一个同学

基金，让学习交流的平台持续，班监会的领导们开始筹划了，饭吃了好几顿，酒也没少喝，几易其稿，终于《北大光华管理学院 ExEd 企经 28 期永续 28 同学基金章程》向同学宣布了。一周时间，活动思路有了，第一次活动地点定了，基金账户开了，资金到位了。

北大光华 ExEd 企经 28 期，一年在校学习结业了，同时企经 28 期一个全新的持续学习交流即将开始！



赵福俊

持「一得」之心，向「不二」之界

文：牛雁

从历史看管理项目（期）
山西东方物华农业科技有限责任公司董事长



斗转星移，四季更迭，人类从大河文明到草原文明，再到海洋文明，物资丰沛度与改造自然的能力毫无疑问地越来越高，而人文史哲从起始到渐成体系，却似乎在恒以贯之，或者周而复始地轮回着。

纵观人类五千年历史，由茹毛饮血发展至刀耕火种，农业作为“第一产业”（虽然此概念诞生于1935年），一直是人类社会经济活动的首要基础。到18世纪60年代，从以蒸汽机的诞生为标志的第一次工业革命始，农业占GDP的比重愈来愈小，重要性也逐渐落后于工业和服务业。“食不厌精、脍不厌细”，在最求精致而时尚的现代生活中，人们早已漠视了农作物的种植、成长以及收获的活动，而“全身心”地陶醉在这个光怪陆离的所谓“信息时代”、“电子时代”、“生物科技时代”、“金融时代”、“地球村时代”……食物的获取已不再有人去担心，人们更多地是去关注个人资产是否增值？关注交通出行是否更通畅？关注通讯是否更快捷？关注身心是否更愉悦？等等。

当周而复始的金融危机像不可解脱的魔咒，席卷大洋彼岸，使财富被莫名而无奈地瞬间蒸发时；当由于战争和自然灾害，使全球饥饿人口一直徘徊在10亿这个占人类六分之一的巨大数字上，饥饿之幽灵在科技如此发达的当今仍然挥之不去时；当食品安全问题在世界各地如流感一样此起彼伏，花样翻新，令我们难以防范，应接不暇而又不可避免时；在信息、IT技术日新月异，医疗技术高度发达之际，人们忽然发现农业和食品产业却又成了最终解决一切社会经济问题的刚性兑付。问题的终点又回到了始点。此时，我们不禁反思——“这些究竟是因为什么”？一句犹太名言萦绕在我们耳边，振聋发聩：让我们的脚步等等灵魂吧！

我国改革开放已逾35年，成就举世瞩目。可在此期间，民营企业的生命周期平均不足4年。资本、市场、人事、政策等因素无时无刻不在发生着变化，企业无时无刻不在面对着层出不穷的不确定性。在近期不到10年的时间里，煤炭市场骤冷骤热，使得它在造就了一批土豪的同时，也沦陷了一批金主。互联网泡沫吹了破，破了吹，电商企业前赴后继，大浪淘沙；房地产行业十多年热度不减，政府调控难以奏效，这个行业有如烫手的山芋、紧绷的桥索；高启的人力成本和外贸的萎缩，使沿海出口型企业奄奄一息；人民币对外升值，对内贬值；银行业超额利润绑架着实体经济……这一切的一切都历历在目，触目惊心！

就在这个时代，火山和海水共存，

天堂和地狱相邻。长期以实业为驱动的德国经济却如中流砥柱；苹果公司几十年如一日专注追求产品的完美，颠覆着管理学中品牌、标准、产品的层次论；坚守制造业，加工业的娃哈哈、新希望等集团多年蝉联首富……这些让人眼前一亮的现实使我们在唏嘘之余，更多的是倍增敬重。它们背后的逻辑着实发人深思、引人探究。那便是日本经营四圣唯一的健在者，刚刚拯救了破产日航的稻盛和夫所言：“敬天、爱人”。

我们在大时代中仅为沧海一粟，即无力螳臂挡车，又不能杞人忧天。做好分内的事是我们对社会最大的贡献，对企业最大的负责。

《道德经》有言：“昔之得一者，天得一以清，地得一以宁，神得一以灵，谷得一以盈，万物得一以生，侯王得一以为天下正”。企业经营须心无旁骛、一如既往，以“爱善”经业，以“希望”载道，以“仁信”立世。回归到商业的本质中去，戒骄戒躁，老老实实做人，踏踏实实做事，不急功近利，不眼红心跳，坚守良心底线，对股东、客户、员工、社会担当负责。长此以往，定能使企业之舟乘风破浪，山重水复、柳暗花明、民胞物与，基业长青。不忘初心，方得始终，以致达到如佛维摩诘言之永恒不衰，生生不息，终极涅槃的“不二”之境。

做企业当如是，做人亦当如是！

阳光的三亚、阳光的集体

记企经 28 期移动课堂

文：任静 中国企业经营者项目 29 期
北京易科路通铁路设备有限公司总经理



在北京的初冬季节，企经 28 期移动课堂在气候宜人、阳光明媚、空气清新的美丽三亚开课了。这次的模块是陆正飞教授的财务风险分析与财务管理。在班主任池燕老师的看护下，我们圆满地完成了学习任务，增进了师生友谊和同学间的感情，在充分享受阳光之后，带上阳光的心态、带上阳光的笑容踏上归途。

有备而去

组织好移动课堂的第一个环节是筹备，我们班根据光华管理学院开设移动课堂的目的和要求，本着在朝夕相处的相对封闭空间里、充分利用有限的时间，老师和同学们增进了解、展示才干、彰显才艺、凝聚友谊的目标，在谢老师、池老师的指导下，全班同学在集思广益、热烈讨论、

多方辩论、举手表决之后，选择了移动课堂和参观企业分离的方式，移动课堂选择在 11 月最美的三亚，把更多的企业参观留作未来全班续缘的理由。我们很慎重地决定了移动课堂向哪儿移动的问题。

学习为先

组织好移动课堂的第二个环节是课堂



学习。在池老师的协调下，这次的模块学习是陆正飞教授的“财务风险分析与财务管理”。虽然窗外是三亚蔚蓝的大海、和煦的阳光、绿色的椰林，虽然周围都是慵懒闲适的度假氛围，但是更吸引我们的是财务模块的课程。陆正飞教授熟悉企业会计与财务管理实践、具有丰富管理咨询经验，在两天的课程里，陆教授分为“财务分析的风险与收益；盈余管理、盈余质量与盈利预测；企业发展与财务战略；战略成本管理；EVA 与财务管理创新”五章进行了系统的授课。陆教授结合近年来自己的研究成果，将国内外财务管理的全新

理论和理念，用大容量的课件、典型的案例、清晰的图表展示给大家，内容完整、思路清晰、深入浅出。同学们都感慨自己有茅塞顿开、找到了财务管理的方向、提升了财务管理的视角。在企业面临全球经济一体化、面临企业制度创新的时期，陆教授的视角，使我们更加认识到现阶段企业发展中财务管理的重要性、认识到财务管理对企业经营风险与收益的影响、认识到企业管理者应该具有的战略视角与制定财务战略的重要性。这个模块的内容，引起了同学们的共鸣和讨论，对我们每个人、每个人所在的企业都有帮助。同学们利用

一切时间向陆教授求教，陆教授根据我们的具体情况答疑解惑。

整整两天的学习是在课上紧张汲取知识、课间享受阳光与清新海风的气氛下完成的。也许是环境影响心情，负氧离子使人神清气爽，使我们的记忆力和理解力增强、更可能是陆教授的观点让同学们折服，总之我们的学习效率很高。

团结奋进

组织好移动课堂的第三个环节是充分利用师生朝夕相处的时间进行班级活动，团结奋进，增加班级凝聚力。正式的班级





活动是海边沙滩运动会。全班分4组进行了拔河、双人推小车、铁人三项等运动项目的比赛，历时3小时。赛场上，这群不同年龄段、不同职业的同学坚持“更高、更快、更强”的体育精神，全力以赴地拼体力、拼毅力，忘记了年龄、忘记了身份，回到了单纯的学生境界。60后的同学体魄健康、精神抖擞，毫不示弱；70后是我们班的多数群体，生龙活虎、精力充沛；80后更是活力四射。大家研究比赛策略、排兵布阵，现在想想那个认真劲儿，就像是在“国际赛事上为国争光”。虽

然比赛之后免不了强体育运动之后的皮肉之苦，也有胜负之分的喜悦与不服输，还有集体活动带给我们的愉悦心境，更多的是收获了对健康体魄的愿望，表现出来同学们永不服输的性格、团结互助的品格！沙滩运动会赛出了友谊、赛出了热情。之后大家好像赛出了兴趣，抓紧一切机会在比赛，游泳、高尔夫球、沙滩足球、沙滩排球，甚至是掰腕子，比得不亦乐乎。在活动中表现出的勇气、自信、认真、执着、协作、拼搏，不就是大家平时进行企业管理的写照吗！

无私奉献

紧凑有序、丰富多彩的移动课堂圆满结束，给大家留下了难忘的回忆。大家不会忘记，三亚之行的背后，是企经运营团队的精心策划与“平安”团队的组织运作。谢静、池燕两位老师，从耐心地给班委会讲解移动课堂的重要意义入手，介绍以往各班的成功案例、协调课程的时间安排及教授的行程，还有就是策划了妙趣横生的运动会和贡献了鸡尾酒配方。尤其是班主任池燕老师在全过程表现出的高度责任心，让我们这些“大人”非常敬佩，让我们感慨北大的精英教师团队过硬的工作作风。班长赵福俊同学与他的平安团队—谷刚、郭钢锋、杨建、董国华四位同学一起担当了移动课堂的组织运作，派两位会务人员全程服务，并提供了同学们聚餐的费用。郑宗梅、吴孔年、孙良等都主动提供了人力、资金的支持。

我们幸运，刚好避开台风“海燕”；我们快乐，沐浴了阳光和海风；我们荣幸，有良师相伴；我们幸福，增进了了解、收获了友谊；我们感恩，所有无私奉献的老师同学们；我们期盼，下月在北大的博雅塔下相见！



因思想而光华

中国经理人项目 Management Development Program

2014年4月18日 – 2014年10月（春季班）

2014年9月19日 – 2015年3月（秋季班）

学制7个月，共6次课程，每次课程3天

详情请垂询：

北大光华高层管理教育（ExEd）中心

电话：(86 10) 6274 7089

邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn

从“中间”走向“中坚”

exed.gsm.pku.edu.cn

新浪微博：北大光华高层管理教育



请扫描二维码关注北大光华
高层管理教育官方微信



在远方找回自己 全球企业家台湾行

文：朱静 全球企业家项目 3 期
北京三力网络有限公司总裁及首席执行官

*On the road,
to meet yourself*



朱静

持续几日的高烧，头痛、嗓子痛，全身痛……迷迷糊糊和恍恍惚惚之中，新年的钟声响起，2014 年如期而至。

1 月 3 号，飞机稳稳地停在台北桃园机场，整个人全然还是晕晕的。这是一个欲暖还寒，丝丝小雨的下午。

第一站，Just for Sleep！时尚、简约和舒适的台湾连锁快捷酒店，Check in 推开房门立刻印入眼帘，欢迎全球企业家项目学员朱静！一张窝心的便笺、一份别致的凤梨酥、一盒精美的高山茶。so heart warming！台大的软实力，未见其人，已闻其声。

每天的课程都是极致精彩的，郭院长亲自上阵，“勇敢做唯一的自己”，他个人的

人生经历 totally 就是一本 Super Inspiring 的教科书。久闻大名的李吉仁老师的授课功力，The Best ever seen！管理学院最棒的教授悉数上台传授秘笈，而那个在 Oxford 和 Wharton 堂堂皆麦霸的我，这次却将专注力转到了一日三餐的美味佳肴上。

Can you image 台大 Cantin 的午餐天天皆是五星级酒店之出品？并且绝不重样。Morning and afternoon tea break 亦是从小煮仙草到红豆烧日日展示宝岛小吃之精彩，Winnie 和她的小伙伴们是怎样的了得和用心！史上最棒的老茶均由 Jack 私家提供并亲手泡制，以至于没有 GEP (Global Executive Program, 下同) 上课的日子里我只选择喝 Coffee。



台大的用心

郭院长，a true Role Model！



课堂上大家还蛮用心



诚品台北敦南店



Must try 的火车便当

晚宴是由耀民，Maggi，妙静，老陈等几位同学及台大轮流做东，从 101，Westin，钱柜，奇煮画室到海峡会，夜夜欢歌笑语，美酒飘香中畅响同学间最真挚的情怀，何日君再来？！

课间休息时和耀民一起去了诚品书局，二十多年前，吴清友先生创办诚品，没有任何人看好，他却以连续十五年的亏损和坚持打造出一个集文化、时尚、休闲为一体的 Golden Brand。今天的诚品已然是 Must Go 的台湾 Landmark。吴先生给我们的启示不仅仅是一个励志的故事。

台北雨下得最大的那一天，我的头和

嗓子居然不再痛了。在南下 Jack 老家的快铁上，有滋味品尝着非常有名的火车便当和波霸奶茶，任窗外的景色时远时近，恍若隔世。

火车还未停稳，电话另一端已响起了刘校长爽朗的声音，出站口一字儿排开六位笑容盈盈的大哥大姐，这场面真心太隆重了。这位帮拿行李，那位帮带路，前呼后拥来到了我在台东严长寿公益平台五站考察的第一站，由星云大师创立的国民中学。学生基本是本地原住民家境困难的孩子，师资方面则除了刘校长是 full time job，其他均是来自台湾各地包括欧美的义

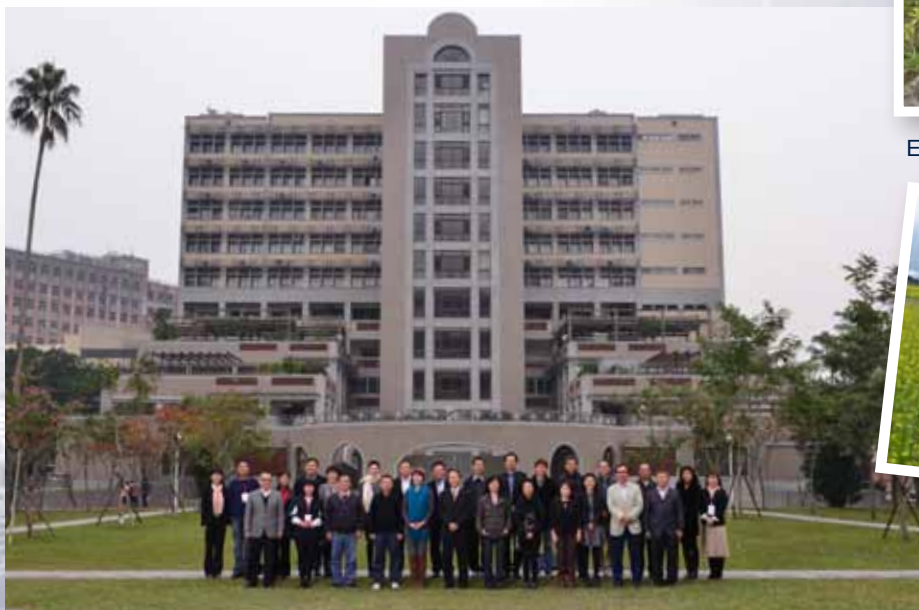
日日精彩的台湾小吃



Eric 告诉我欣赏东海岸最美的方式是骑单车



一望无际的油菜花



校园合影



刘校长和他的小伙伴们



孩子们在上美术课

工(志愿者)。这几位令我无比钦佩的大姐几年如一日，每月一周从台北来到台东，雷打不动。这是一种什么样的境界？

公益在台湾基本已成为 Life style, 民众通常有钱出钱，有力出力。GEP 班台湾的企业家同学基本上每人都捐助一个以上的公益项目。这是一种什么样的精神？

此次台东公益平台之旅是由这位椰子民宿的总管 Eric 全程陪同。说是总管其实整个团队只有 3 个员工，4 只流浪狗和一只流浪猫，名副其实是爱心爆棚的快乐之家。惊讶于 Eric 能用 30 分钟搞掂色香味俱全、中西合璧的五菜一汤。欣赏饭菜之余问起“年纪轻轻为什么从台北来这样人烟稀少的地方，不怕找不到女朋友吗？”他睁大眼睛望着我，“这真是个问题耶。”台东最美的椰子海岸 Eric 告诉我欣赏海岸最美的方式是骑单车。

那天从台东回台北去机场的路上，天空蓝得很清澈很透明，公路两边一望无际的油菜花金黄金黄的，眼睛有些刺痛的感觉。

路过小镇时 Eric 力荐去探望一位虽身患癌症却仍然在镇上小学做工教孩子们画画的美丽女孩，她开了间小店售卖自己手工画的明信片，我连连点头说一定要多买些带回去。不凑巧到了那儿却是铁将军守门，一张彩色的便条用极秀美的字写着“今天我去学校画画了，急事请电”。

回北京的前一天晚上又买了票去看《看见台湾》，离开戏院时，夜已很深了，却毫无睡意。抬起头依稀看见白色的云缓缓飘过，深呼吸，The wind blow over, 任眼泪慢慢地流。



北京大学光华管理学院于 2011 年携手英国牛津大学赛德 (Saïd) 商学院、美国宾夕法尼亚大学沃顿 (Wharton) 商学院、台湾大学管理学院，为华人企业家量身定制全球企业家项目。深入中国变化，察全球之竞合大势。体验多元创新，思世变之商业内涵。

本项目聚合四所知名院校雄厚师资，秉承学术严谨、视角多元的治学原则，采用最前沿的研究成果和管理思想开启为期半年的独特学习体验。共由四个主题模块构成，从中国趋势判读入手，以全球领导力、战略创新和转型成长为主线，将课堂教学、行动学习及领导力发展三大核心方式贯穿始终，并结合案例讨论、互动反思、企业参观与座谈等多元的授课形式，致力于传授前沿管理知识，分享全球最佳实践，激发学员深思深省，完成一场身心提升的领导力之旅，以助力企业决策者深刻领会未来全球商业发展态势，引领企业于全球激烈竞争中追寻开拓、创新、成长之契机。

北大光华 【从历史看管理】学习心得

文：丁蕊 从历史看管理项目 9 期
Tesla 亚太财务总监



北京大学光华管理学院【从历史看管理】项目，说是一年的学习，其实按课时来记录，一共只有短短的一个月。从刚入学时急切渴望课程能更连贯些，到后来的喜欢每月小聚两三天的节奏，到尾声时的意犹未尽。

带着无数的为什么、怎么办，怀着期望和憧憬，我选择了【从历史看管理】项目。我期望着能从中找到自己为何这么浮躁不安并能获得一剂良药。我憧憬着事业能更上一层楼……

然而今天再回头看，不知从何时起我不再去纠结于想要得到什么，抽出时间去上课是那么自然而必要的事。王老师的佛学思想，楼老师的顺自然，朱老师的愿为帝王师。

让我羞于自我的渺小的同时暗暗庆幸是何等幸运能由如此之大家带领我们纵观历史，点拨“内圣外王”的奥秘！

短短一年，同学们没处够，学生身份没做够，老师教诲没听够。短短一年，调整的是心态，让我意识到我没想象的坚强，且比预计的淡定与从容。而未来更要修炼的是情怀。

儿子昨晚突然对我说：“妈妈，我要表扬你，因为你越来越不发脾气了！”感谢北大，感谢光华，帮我完善，助我美丽！





中国企业大学高峰论坛 2013 价值共创文化共享

商业模式创新与战略转型

文：北京大学光华管理学院副院长 刘学教授

灵活性和可控性

我们都知道，在不同的环境下，在组织成长的不同阶段，灵活性和可控性对一个企业的意义是不一样的。我们过去花了很多的时间，来研究怎么能够保证灵活性，我们怎么能够提高可控性，从组织设计方面，包括权利分配、业绩评估和激励政策的平衡方面，作为企业的核心决策者，如果你想通过分权、授权来提高组织运行的灵活性，那么你怎么能够保证你的授权对象拥有做出正确决策的动机，来提高组织运行的可控性，这是我们过去在研究中探讨的一个问题。

如果我们想通过结构性问题程序化来提高组织运行的可控性，我们怎么保证组织运行的灵活性，这是我们过去花很多时间来探索和研究的课题。但是，我们今天面临的挑战是什么？企业精心构建的制度体系、运行规则、组织流程，当颠覆时代到来的时候，它常常成为什么？组织变革、

战略转型、企业未来的阻力。

那么这种情况下，怎么保证组织运行的灵活性和可控性兼具。在 90 年代末，我们研究组织生命力的时候，当时企业面临的挑战是比较单一的，国有企业面临的挑战是比较单一的，在制度转型的时代，企业怎么在灵活性和可控性之间进行平衡，今天面临的

挑战是什么？商业模式的重大冲击，技术的转型和制度的转型同时在进行，同时对我们的企业产生不同程度的冲击。这种情况下，我们怎么来保证灵活性和可控性，这是我们作为学者一直在研究的问题。

颠覆性创新

在颠覆性创新的时代，我们的危险常常不是来自于我们熟悉的竞争对手，我们的挑战不再来自于我们熟悉的对象。



主要都来自于哪里？来自于很多很多我们未知的对手。奔驰、宝马、保时捷，他们什么时候把谷歌、苹果作为竞争对手？特斯拉的进入，我们中国人都觉得它是一个电动汽车，但是它真正受客户欢迎的不是因为它是电动汽车，而是互联网汽车。所以，这种情况下，作为企业的核心决策者我们的威胁不是来自于我们的对手，我们的机会也不是来自于我们熟知的客户，而是来自于更广泛的范围。那么在这样的情

况下，我们企业的决策者怎么能够获得应对不确定的环境所需要的洞察力，所需要的决断力，这是我们每一个人都需要考虑的问题，这也是我们为什么组织大家坐在一起交流的原因，仅仅把目光放在企业内部是完全不够的，这是我们今天这个时代最重要的挑战。

对于任何一个市场上的竞争者，在这样一个颠覆性的时代，最为艰巨的挑战莫过于在被挑战者颠覆之前，我们自己颠覆我们自己，颠覆我们过去的商业模式，创造属于未来的优势。最高的竞争都是自己和自己的竞争，就像武侠高手们，他们想突破，最重要是需要超越自己。在今天这个颠覆性的时代，我们需要的就是经常超越我们自己。但是，传统企业在超越我们自己的战略转型的时候，我们自身的资源、组织的流程，都会成为我们企业未来转型时的阻力。

商业模式创新

新商业模式跟传统商业模式的竞争，常常不是新的模式把旧的模式打败了，而是新的模式在不知不觉间让旧的模式被边缘化，被挤到一个非常寂寞的，非常冷落

的角落里。所以，在这样一个时代，意味着什么？对我们绝大多数企业来说，迎接未来竞争优势所需要的资源和过去为企业发展做出重要贡献的资源，甚至今天仍然在支撑企业发展的资源，两者之间可能是不一致的。营造未来竞争优势所需要的资源，跟公司过去拥有的，现在拥有的资源，两者之间可能是不一致的。

在这种情况下，作为决策者，你是把你主要的资源和精力用于继续强化现在拥有的资源，以保证资源和开发上的持续性，还是营造未来竞争优势可能需要的资源，以保证资源和投资方面上面的适应性。在持续性和适应性之间做平衡，在持续性和适应性转换的时候，我们会遇到什么样的挑战？

在两个商业模式距离比较不同的时候，你的战略转型怎么选择？颠覆性的时代，新思想，新创意，新的商业机会的发现，采用自上而下的方式怎么样？不行的，绝对不行的。我是基于市场的考虑还是基于生态的考虑，市场的标准是什么，我做这个业务市场的空间有多少，我做这个业务投入有多少，盈利有多少，而基于生态的角度怎么考虑，这项业务对我整

个生态体系的改善，对提高客户对我这个平台的联系，对我上下游的客户，他们生存能力和竞争能力的提升能够创造多大的价值。如果基于这样一个标准，我的决策标准变了，我对组织的管理业绩评估以及我怎么考核各个部门的关系，就要发生根本性的变化，还有商业模式的距离不一样，转型的组织战略安排也有很多很多的不同。新开发的一项业务，是放在公司内部一个部门中，公司部门创造一个部门内的业务，还是创造一个独立的公司做这个业务？新模式从一个模式转向另一个模式，从公司原有部门中那些能力比较强经验比较丰富的人中选拔一个人做我心中的业务，还是从公司外部选择一个对新商业模式有经验，对客户需求有体会的人？新的模式的团队以什么样的方式构成对这个组织的竞争力才是有效的？这些我们一直在探索，我们也研究了一些企业成功的案例，我们也发现了一些企业并不成功的做法。那么，我们坦率地说，作为学者，我们每一天惴惴不安，我们一直在关切，我们一直在思考，我们是不是能够跟上这样一个快速发展、剧烈变化的时代，我们很焦虑。

因需而动，与时俱进——从腾讯创新谈企业培训

文：腾讯学院常务副院长 马永武

我今年是第二次参加我们光华的企业大学论坛。我们作为一个企业大学创建了近 6 年时间，我们有一套理念、框架和整体的培养体系，但是今天这个论坛刘老师特别想让我们谈创新，谈新的技术，颠覆性地做事情的模式，对商业的模式，对企业内部做事的颠覆和变化。

我今天的题目叫《因需而动，与时俱进——从腾讯创新谈企业培训》，和我们专家和人力资源的同仁一起做分享。我简单两三句话介绍一下腾讯公司的概况，跟培训其实很相关的，首先腾讯公司是一

个很年轻的公司，它的年轻体现在，第一它有 15 年，它跟百年老店没法比。第二它员工年轻，平均年龄 27 岁，一个没有太多的沉淀和员工年轻怎么做培训是一个挑战。第三公司发展非常快，我印象中我是 2007 年 8 月份加入腾讯的，

那时候公司只有三千人，公司当时的营业收入只有 38 亿人民币，到了今天，我们



有两万多人，全国有两万多正式的员工，公司的收入和我们刚刚出的第三季度的财

报 400 多亿人民币，腾讯市值超过一千亿美元，是国内第一家超过一千亿美元的互联网公司。它是整个行业发展中非常迅速的公司，业务发展非常快的话，对腾讯带来很多的挑战。第四是年轻人多，我们是研发人员多，腾讯两万多人，有 50% 到 60% 是技术人员和研发人员，我们大部分人是做技术开发和产品的。还有很多做商业的，但是还是以研发为主。我们企业的创新越来越显得重要。腾讯有自己的特点和文化，我们在公司关于创新的文化还有一些机制的创新。

第二部分我想结合我们企业大学做培训的事谈谈在公司的大环境变化下，从去年到今年腾讯学院做了什么事情，我有几个案例给大家做一个分享。

腾讯的创新大家可以看到，其实这几年每年在选年度创新奖，公司在去年曾经把创新能力评到第四。大家更多谈的是微信，马化腾也说过，微信是对腾讯未来商业模式和走势产生巨大影响的。刚才刘老师也讲过，它的发展是超乎想象的，到现在超过六亿的账户，我们特别感觉到对腾讯的帮助，这对我们未来业务的拓宽带来了非常大的影响。微信的海外用户也增长得非常快。我想跟大家讲讲，腾讯公司在机制上和上都做了哪些，创新方法有三个点，创新文化有两个。

创新方法三个原则，首先，我们叫做好产品的信仰。大家在谈微信或者其他好的产品的时候，都谈过这样一个点，叫极致或者好产品。马化腾特别认可几点，第一做产品不功利，先从客户的角度不要想赚钱，微信到现在没有推出商业化，他特别讲的是商业体验，怎么打动自己，怎么能够让产品简单和让用户用起来很舒服。第二是寻求突破的团队，马化腾认为最重要的是团队要选对人，这个团队要选好就四个原则，第一叫市场敏锐度，第二个原则是热情和热爱，它真的对产品有特别强的兴趣。其实公司特别需要喜欢互联网游

戏的人，喜欢和专注是最重要的。创新方法第三是敏捷迭代。第一种模式叫极速模式，第二种迭代模式，就是一步先推出一个版本来，在用的过程中不断推不断推，不是一下拿出一个很完美的投入市场。第三种是大象模式，它需要研发的周期长，迭代的速度慢很多。

创新文化有两方面，一方面叫全员参与，我们在 2011 年成立腾讯创新俱乐部，这是个半官方、半公司的组织，创新俱乐部有 400 多位产品和技术的专家，他们发文章包括做线下的活动，到现在 40 万人次的访问量。大家可以上传一些好的想法和点子，公司专门有一个部门叫研发管理部，有十几个人运作这个事情，每个月会有一个微创，然后年度有这样的一个重大创新奖，月度其实是特别及时和有趣的，这就是微创新。谁来评这个呢，公司有一小部分专家，我们在这个部门跟高校合作，我们找了很多高校的学生，他们可以自愿用，少部分是公司的专家，大部分是互联网比较牛的人，他们是做产品做设计做媒体的人，他们来评，最后每个月都有一个获奖名单，全年还有一个年度奖，但是要最实用，最人性，最炫耀创意，最经典创意，最 open 创意，最浪漫创意，从多种维度来做这种激励。

我想跟大家分享第二部分的话题是一个企业大学怎么应对创新。我是 2007 年加入腾讯的，之前我在惠普商学院做了七年，当时成立了腾讯学院，其实我们在搭建培训的基础和培训的体系，到现在为止，我们差不多有 100 个人在全国做培训，我们其实自己有 300 多门自己的课程，每年差不多面授的课程在全国有 7000 多个班。同时我们在 2007 年底推出了在线培训，到现在我们每半年会看一次在线学习的覆盖率，现在将近有 80% 的覆盖率，就是公司有 80% 的人会到 e-learning 来学习，搭建整体体系整合分享平台，这是 1.0 版本。

最后 2.0 版本我们进行了重新的定位，一个企业大学应该有三个角色或者三个使命，第一是员工成长顾问，做高级人才的培养，知识管理，分享平台，第二就是业务发展伙伴，我们顺应业务的发展做一些专项的特别的解决方案，这是因需而动。第三是企业变革，在每次企业大学发生变革的时候，能够很好地推动公司的变革。

我想给大家汇报一下，具体怎么样因需而动和与时俱进的。第一叫创意马拉松，我把它归为来营造公司创新的氛围和研发的氛围，也就是以自愿报名的方式组成一个小团队，把团队星期五组织一起，分成小组进行产品的策划、创意及简单的开发，在两天将近 40 个小时之后完成，星期天向公众展示作品，然后由专家评审，腾讯公司会提前把整层楼包下来，睡袋、吃的、喝的都买好，由专家顾问做指导，现场提交，创意组队，现场开发。

第二个例子是一个特别的项目，叫移动终端项目。去年我们腾讯学院配合做了很多工作，全面拥抱互联网，是我们所有产品线面临的问题，手机移动终端的体验和服务为主的巨大变化，对我们企业大学来说这些能力包括什么，学员的意识，还有做移动和跨平台的开发，还有为后面进来的人做学习。我们当时定了短期目标和长期目标，短期目标是搭建交流和分享的平台，当时我们做了很多成功转型的案例，还请了移动人做培训和分享。培训一定是和其他模块相配合的，这两年除了做腾讯学院以外，还做我们公司的 HRT。移动终端的能力光靠培训不行，还有整个人才的市场，包括他们转岗上怎么给他们激励和鼓励，这些很有意思。

第三叫产品体验。腾讯从去年讲公司的战略叫精品战略，微信就是一个精品。腾讯团队开发的产品非常多，必须砍掉一些产品，我们现在必须集中精力打造精品战略，老板给我们提了一个要求，希望腾

讯学院在全民推精品和做产品的意识，这是我们今年 5 月份做了一个调整以后，公司一个大的原则。

第四是做业务伙伴的培训。基于腾讯开放策略，从 2012 年我们开始把我们的开放提供给中小开发者，然后腾讯跟它一起分钱。在腾讯做开发应用有一些常用的技术我们可以给合作伙伴做免费的培训，然后告诉大家愿意跟腾讯合作的人，

像合作伙伴大会一样，进而再发展，过了一年多下来，有很多人做得很成功，在腾讯这个平台上挣了很多钱，然后请他讲座，告诉大家怎么成功。这个很大地帮助了业务部门的成功。后来我们向电商的卖家做，这个我们向阿里学习。现在有几类，第一是 SNG 的开放学院，还有一个是 ECC 电商学院，就电商经理的培训班，就在电商的网站上报名。今年我们又重新

注册了一个网站，我们又注册了一个叫腾讯大学，面向我们合作伙伴的，外网上都可以看到，包括现在拓展了安全的培训，给销售代理商的培训，这些都在这里。这块很大地支持了腾讯对外开放的业务策略。我选了几个典型的例子今天拿出来给大家做一个汇报和分享，以后有机会，还希望听到大家多给我们一些反馈和指教，谢谢！

儒与商

文：北京大学高等人文研究院院长、哈佛大学教授 杜维明教授

非常高兴能给我这样一个机会跟大家做交流，我们都是有共同的事业，这个对我来讲，严格地说是学习。我十多年前在山东的潍坊参加了一个培训，那个是由儒商和台商组织的活动，令我很惊讶的是我是唯一一个学术界，他们都是企业界，是企业界的领袖。会议主调是讨论儒家传统，企业的领袖认为儒家传统要在中国有更好的发展要靠企业界，他们的论点很有说服力。在学术界，专家学者考虑的问题更加细致。企业界优势在于国际化，资源也非常丰富，我们有一大批从事儒学研究的学者，出国的经验没有，另外他能够接触到的是现在大学里的，接触的人也不多。企业界是有国际视野的，另外有人脉，再一方面有很丰富的资源，所以能够发展儒家资源。

毫无疑问，中国的经济从整体经济来说，很快就是世界最大的经济体系，一位专门从事经济发展研究的教授，曾在 2013 年 5 月做出判断，整体经济在 2017 年就可以超过美国。但大问题不是经济体系的问题，而是中国的人均所得大概比好几个非洲国家还要穷。现在中国人到国外

去，购买力太强，很多地方请中国人来，但是我们并没有受到很大的尊重，问题是我们的软实力不够。

2001 年联合国所支持的文明对话年，希望中国文化特别是中国儒家传统文化能够成为人类文明对话中的中介，起一个中介的作用，这个过程是很复杂。儒家思想所塑造的，你要尊重你的对话伙伴，你先不要把你认为最好的跟他分享，你先了解一下他认为最好的事情。但是假如我们把儒家的己所不欲、勿施于人作为真正的对话基础，必须有一个人道的原则。

几年前，美国的大学和中国的大学做了很有趣的价值研究，共几个价值，四个价值，知识、智慧、权力和金钱。你进大学不为了知识、智慧是干什么？中国人读大学为了权，有了权就有钱。从鸦片战争到新中国成立，每十年有一个大的变化。所有中国文化的资源，特别是儒家的资源对我们现在中国人要存活已经没有价值，我们的价值必须来自西方，这是鲁迅、李大钊等很多人的观点。

我们的发展严格来说就是从 1994 年

开始，这个发展很明显的就是把力量摆在市场经济，那么我们在 1994 年在联合国所组织的社会发展高峰会议上，如果社会能够从计划经济变成市场经济，以市场经济作为经济发展，它的动力是极大的。但是这个动力成为唯一的动力，而社会每一个阶层，关于政府、学术甚至宗教都市场化了，对市场的变化变成市场社会。我们要在传统文化中不仅寻找而且要发掘它的资源，大的环境正好为我们提供了这样一个机会。因为文化多样性，因为将来的社会越来越复杂，甚至我们讲叫做多元现代性，有美国的现代性，有欧洲的现代性，当然有日本的现代性，有韩国的现代性，将来不仅有中国的现代性，甚至伊斯兰的现代性，非洲的现代性。在这样的大框架下必须有一个新的人文主义。

再来就是西方最近提出很多的观念，从正义论，在国内的点击量超过几百万，就讲正义的问题。这些批判的跟我们刚刚讲的价值是有理性、人权、法制和个人尊严，甚至带有平等，这是现在中国急需要发展的价值。

高峰对话：转型时代企业大学的新使命



复星管理学院副院长 梁冰：

各位好，我个人最早充电，后来去IBM，后来又加入到复星集团。郭总提到复星发展这么快，他觉得有很多很成功的因素，但目前面临最大的问题是人才队伍没有建立起来，人才队伍要赶快建立，特别是中层队伍，我们去年一年投入到我们的梯队人员的建设上。去年一个班出来，我们40个人一个班，总裁下面的，结果我们90%的人被提拔，这个民企人才的发展快，有时候根本不用去培养，我们培训进入到一半，几乎有一半人已经被提拔了，确实民企用人这块，因为发展太快，业务拓展太快，我三年前加入复星，那时候总部就100多人，但是今天总部的人到了600多人，大部分是总监以上的。我先说这么多。

腾讯学院常务副院长 马永武：

业务发展非常快，对人的需求量太大，第一需要培养，然后培养的多样化也是很重要的，因需而动对我们企业大学的挑战还是很大的。

神华管理学院副院长 步道远：

我们提出来的口号叫做高碳产业，低碳发展，但是在发展过程中，遇到的环境问题是神华现在面临最大的挑战。现在集

团的高层面临的压力也非常大，国家环境保护部已经约谈了我们的最高领导，我们近期利用管理学院这个平台，在年底生产安全任务非常重的情况下，连续举行两期环保培训班，我们请了专家给我们介绍未来国家对环境政策的一些政策和法规，以及环境政策法规对我们这些企业所提出的挑战。我们下一步从环境方面的要求，从销售收入为导向的企业管理的模式和思维当中转过来，这是我们管理学院当中神华管理学院面临的挑战。要是没有外界约束和压力的话，增加环保的新概念这个洗脑过程可能很长，但是现在改变可能会很快，它不是一个自由约束的时代，我们现在不光是民间团体的组织，实际上政府也感觉压力非常大，现在国家环保部所有的领导进到神华集团，项目出现问题我们共同解决，共同应对媒体和大众。尤其是十八大正式提出来建设生态文明国家，由原来的四位一体到五位一体，它不允许我们不变。我想这个过程不会太久，这个不是取决于我们培训他思想的转变，而是行动必须有转变的问题。

联想集团大联想学院院长 孔庆斌：

我说说我经历过的联想的人才培训和发展的过程，我1997年进来的时候参加培训很多，每个周末都要参加培训，到

2000年我们达到了高峰。后面实际上到了2004年以后，联想慢慢从30个部门变成两三个培训部。在整个组织结构的搭建中，人才的抢夺战，关键是激励，这在人才培养中起到很重要的作用。

作为一个企业内部人才培训，我现在做了9年联想的渠道培训，2003年到2004年我们作了管理培训，2005年我们做了一个纯粹的业务的分享，后面我们开始做整个管理模式的提炼。从与时俱进做老板理念，到年度计划，再到整理人力资源、财务流程，整个管理模式。但实际上从去年下半年，我们遇到很大的挑战，就是互联网的挑战，这种挑战让我们的零售规模有平均30%的下降。这时候已经不是业务经验的分享和管理经验的疏漏，而是新的业务模式的研究，要研究互联网对它有什么影响，没有任何人有成熟的经验，这时候我们通过一个更棒的方式，可能是3.0版本，可能不是很成熟，但是可以最快速地解决我们老板的问题，让想学的想活下来的人活下来，然后再研究怎么转变。原来我六七年不变，现在一年到两年要快速地变化，快速地跟着环境变化，把我的本质做好，把我的代理商伺候好。

(以上文字根据现场演讲整理，为节选)

第十五届北大光华新年论坛之分论坛 平台与生态 ——商业模式的颠覆性创新

备受瞩目的第十五届北大光华新年论坛于2013年12月21日在北京大学举行。本次论坛的主题为“新经济新变革新时代”。论坛邀请了各界嘉宾，聚焦十八届三中全会改革新政，研判当前中国经济发展态势、前瞻未来中国改革图景的重要话题。新的时代自然呼唤新的商业模式，新的商业模式需要新的思维。有鉴于此，在当日下午由光华管理学院高层管理教育(ExEd)中心承办的“平台与生态——商业模式的颠覆性创新”分论坛中，来自传统行业、互联网行业的多位嘉宾就“传统行业的企业如何借助平台与生态的思维创新商业模式”、“互联网思维如何颠覆传统商业模式”、“互联网企业如何实现商业模式的更新与演进”等话题与听众一起对话，分享他们的思考与经验。论坛吸引了光华管理学院众多校友参加。主会场101教室和同步开放的视频直播的分会场102教室均座无虚席。作为本场主持人，北京大学光华管理学院院长助理张炜教授在一开场即表示，“现在这个时代所有人都要承认变革是常态，不变革反而是反常的事，但是如何变、往哪里变、谁去变，谁都有不同的答案。”全球最大的100家企业里，有60家企业的主要收入来自平台商业模式。在中国，平台商业模式也已经出现在越来越多的行业，不仅仅是互联网，许多传统行业如零售业、银行业和房地产业的企业都在利用平台商业模式获利并持续扩大市场版图。面对新生代商业模式来袭，企业应该如何突破既定思维框架，设计有效的商业模式以获取竞争优势？商业模式创新对于组织能力的要求是什么？这些问题正成为越来越多有志于商业模式创新的企业家日夜思考的话题。本次论坛特别邀请梅向荣(盈科律师事务所主任、全球合伙人、盈科律云创始人)、谢坚(红星美凯龙家居集团股份有限公司副总裁)、刘弘(乐视网信息技术(北京)股份有限公司副董事长兼COO)、侯震宇(百度云首席架构师)等诸位嘉宾与北京大学光华管理学院副院长、高层管理教育中心主任刘学教授围绕商业模式的颠覆性创新主题展开热烈讨论。

业界分享：客户中心 引领变革

在上半场的主题演讲中，几位嘉宾针对平台商业模式的理解分别进行阐述。盈科律师事务所的梅向荣先生表示，律师事务所所做的传统思路是：招聘更多的合伙人，聘请更多员工，挖掘更多客户。但如果改变思维，用平台思维来改造商业模式，可以获得更大的发展机会。



来自红星美凯龙的谢坚先生则谈到，红星美凯龙很早就提出来“市场化经营，商场化管理”的经营理念。在探索发展路径的过程中，红星美凯龙意识到要在中国这种快速裂变和非成熟市场中快速拓展，必须依赖互联网的无边界思维和平台生态圈概念。乐视的刘弘先生也认为，乐视网今年创造一系列奇迹的核心是商业模式的创新。百度的侯震宇先生则指出移动互联网不只是互联网的移动化，而是真正的很大的颠覆。他谈到，百度会逐步把一些大数据能力向大家开放，希望能够吸引到更多商家和开发者到平台上来。

对于新的商业模式需要达到的目的，几位嘉宾也分享了各自的理解。盈科律师事务所所在搭建平台的过程中，特别思考如何为客户提供更好的服务，怎样建立律师、客户、律师事务所三者之间的关系。红星美凯龙则从6年前开始与地方的地产商合作，输出管理、租赁、共同投资，并与很多上游厂商合作，帮助他们去更好地经销产品。乐视一直致力于打造基于视频产业和智能终端的“平台+内容+终端+应用”完整生态系统，被业界称为“乐视模式”。对百度来讲，平台商业模式使得百度能够为客户创造更大的商业价值，并希望有更多的行业能够更好地拥抱互联网、拥抱大数据。

我们的世界正在经历从工业文明向数字文明的转变

刘学教授在演讲中首先界定了平台的概念，平台这个概念学术界使用了很多年，但是最早说的平台是指产品平台，是用来描述一家企业用来制造一系列定位于不同客户，相关的产品共用的基础架构和关键零配件。但是今天的平台越来越多的指向产业平台，这种平台是供两（多）种需求不同但相互依赖的不同客户群体间进行互动的由硬件/软件、管理服务体系、政策/规则体系构成的基础架构。

网络、平台、生态，一个非常重要的特点是能够产生超越时间范围、超越空间范围的大范围信息、资源、客户、供应商等等各种各样的资源聚合。例如淘宝是海量的电商和海量的客户的聚合；新浪、搜狐是海量内容、海量新闻、海量读者的聚合。由于平台的同边效应和跨边效应，往往又产生聚合效应。

刘学教授以万达地产为例，认为万达地产成功的关键之一是建立了一个共生共荣的生态系统，生态思维不仅仅可以用于互联网，可以用于很多不同的产业。刘学教授还谈到，在如今互联网时代，“战略正在日益成为一门管理自身并不拥有的资产的艺术”。

思维的碰撞 创新的执着

在随后的圆桌讨论环节中，张炜教授提出，所有人都在努力更好、更有效地动用资



刘学教授
北京大学光华管理学院副院长
高层管理教育中心主任



张炜教授
北京大学光华管理学院院长助理

源，利用平台思维更好的为客户服务。但当各自公司推进平台与生态商业创新的时候，遇到的主要阻力或挑战都是什么？针对此问题，嘉宾们分享了各自观点。谢坚先生首先表示：消费者不是一个单一信息决策，而是一个复杂决策过程，依赖于设计师、家装公司、使用者共同决策。过程中相信我们生态圈基于人本身，而不要夸大互联网的特征。“平台和生态需要有良好的规则。”侯震宇先生谈到平台和生态要想建好不仅要聚来很多

人，更关键的是要制定标准和规则。如果没有规则，生态是一个所谓的无政府主义，是及其混乱的。”互联网不仅是技术同时也是思维。”刘弘先生则调侃到，“颠覆者是非常孤独的人，当你宣布要做一个颠覆的事情的时候，90%的人不看好你。”梅向荣先生指出，互联网时代真正受益的一定是客户。无论商业模式的创新、互联网的应用，实际上永远不变的是围绕客户需求才发生变化的。如果这种变化不能让客户有更好的体验，更好的价格、更好的服务，创新就不存在。“我们让客户来做体验师，来给我们提意见、优化程序。”刘学教授从学术的角度剖析到，构建平台和生态需要从企业实际出发，进攻者和防守者面临的挑战是不一样的。对于没有任何负担的进攻者来说，如何设计一个符合市场需求的、有前景的平台是关键。而对于防守者来说，挑战则是如何在新的商业模式和传统的商业模式中，寻找一个最佳平衡点，并避免让过去的成功蒙蔽双眼，看不到未来的变化。

论坛热烈的讨论气氛也引发了现场听众的踊跃提问，针对许多听众关心的“企业要实现持续的创新，哪些能力是最重要的”这一问题，刘学教授指出，公司核心决策者要具有广阔视野，对未来发展趋势有非常强的洞察能力，才能找到可能的创新机会。除此之外，还要有系统思考能力，能够构建符合未来的商业模式，并通过非常强的执行能力，



梅向荣
盈科律师事务所主任、全球合伙人、
盈科律云创始人



刘弘
乐视网信息技术（北京）股份有限公司
副董事长兼 COO



谢坚
红星美凯龙家居集团股份有限公司副总裁



侯震宇
百度云首席架构师

把构想转变为现实。刘弘先生给出的答案则是首先需要非常有敏锐的商业眼光，能够看到发展的趋势；其次是要具备超强心理承受能力和需要有巨大的勇气，“我们是改革者不是改良者，要彻底颠覆一切规则创造出新的商业模式”。侯震宇先生表示如果想去创新，必须要能够发现创新的点子；要有危机意识，如果总是一个创新者自居，以颠覆者自居，也许过不了多久也可能被别人颠覆；“想做一个创业者，必须要有所不同。”梅向荣先生给出的意见则是紧盯客户变化和要有承担失败的勇气。最后，谢坚先生用简洁的语言和生动的表达提出“不排斥、不碎片、不僵化、不盲目，没有黑白”是每个创新者应该具备的素质。

结束语中，张炜教授引用商业世界中的经典案例来阐述，很多伟大的企业和企业家也并不能真正做到前瞻未来，今天研讨只是一个开始，未来更多领域当中商学院希望助力企业家完成转型，搭建更好的风景。借助北京大学的综合优势，面对全球的行业巨变，作为践行社会责任、持续创新的国际化商学院，光华管理学院已经为数千名高管提供了培训课程。光华愿携手持续创新，追求卓越的组织，共同探讨如何运用平台思维实现商业模式的颠覆性创新。

（以上文字根据现场演讲整理，为节选）



“财”“才”兼蓄，“稳”“健”成长——北大光华高层管理论坛之〈财与才的管理之道〉

2013年8月25日下午，北大光华高层管理论坛之“财与才的管理之道”在光华2号楼成功举办。来自北大光华会计学系的姜国华教授、组织管理系的王辉教授，分别围绕“财”与“才”两大主题，与嘉宾们探讨了在竞争环境日渐复杂的今天，企业高管如何更好地实现组织的稳健成长。

育“财”之道：企业与资本市场的良性互动

北大光华会计学系的姜国华教授与大家分享了他对“资本市场和企业发展”的理解。姜教授从企业案例入手，阐释了“企业发展是资本市场繁荣的源泉、资本市场是企业发展壮大动力”这一观点，指出对于企业而言，在发展过程中不可避免

与资本市场发生互动关系。姜教授的演讲引用了大量详实的数据与研究，逻辑缜密之余亦不失生动风趣，引发了听众们的积极思考。

驭“才”之道：为人似水，做事像山

北大光华组织管理系的王辉教授就“中国企业的领导行为”这一话题，与听众们进行了交流。王教授认为，作为中国企业的高层管理者要想提高绩效和员工忠诚度，应当具有六类行为，其中最具有中国特色的是“关爱下属”与“展示威权”。而在对企业高层管理者的个性研究中，王辉教授发现，当一位企业高层管理既“谦卑”又“自恋”，“为人低调、做事高调”的时候，下属的认可度最高——王教授将其总结为“为人似水，做事像山”。王辉教授兼具幽默与说服力的演讲赢得了现场的阵阵掌声和笑声，在随后的提问环节中，观众还与王教授探讨了中层企业领导者的管理之惑等问题。

循史问商道 汇智绽光华——北大光华高层管理论坛之〈历史上的皇权与相权〉

2013年10月28日“北大光华高层管理论坛之〈历史上的皇权与相权〉”分别在上海和北京举办，吸引了众多企业家的参与，学界与商界嘉宾齐聚光华管理学院上海及北京校区，共同激荡“从历史看管理”风云。北京大学光华管理学院院长助理张炜教授谈到，在当今这样一个快速变化和发展的社会里，传统的管理教育在很大程度上已很难满足人们从中寻找答案的诉求，而这个时候，无论是中国的企业家，还是全球的企业家，往往需要从人文历史中去寻找答案。北京大学人文特聘教授、国务院参事和中国宋史学会会长邓小南教授，央视“百家讲坛”主讲人、北京大学历史学系赵冬梅教授分别作为两场论坛的主讲嘉宾，作了题为“君臣之间：中国古代皇权与宰相制度的演变”和“皇帝—宰相与朝廷—国家：从庆历新政说起”的精彩演讲。北京大学光华管理学院战略管理学系周长辉教授作为北京场的特邀嘉宾从一个管理学者的角度为听众们进行了管理上的反思，他指出从历史中获得管理启发的同时，也要豁达，要扬弃，要创新。

**2013年北大光华高层管理教育中心〈缘起光华，再聚光华〉优秀校友返校活动**

2013年12月20日北京大学光华管理学院高层管理教育中心举办的优秀校友返校论坛在雷鸣般的掌声中拉开帷幕，北京大学光华管理学院党委书记冒大卫老师致欢迎辞，北京大学光华管理学院高层管理教育中心运营主任马翔宇老师，讲述校友工作发展，接下来，在重温课堂的环节，由北京大学光华管理学院应用经济学系李其教授作题为《中国经济的回顾与展望》主题演讲。另外，北京大学光华管理学院院长助理张炜教授又用互动方式与大家分享了题为《颠覆创新与全球领导力》的专题讲座。

企业绩效与管理变革——平衡计分卡在中国

2014年3月2日至5日，北大哈佛“提升企业绩效”课程在上海举办，由北大光华会计学系陈磊教授和哈佛商学院的罗伯特·卡普兰和丹尼斯·坎贝尔教授联合执教，和学员们共同探讨平衡计分卡的设计与执行。“对我而言，不远千里来中国不仅仅是教学，也希望借这个契机和北大光华的教授以及学员们多交流，更好地了解中国企业在管理和提升企业绩效方面的成效，这是双向学习。”平衡计分卡理论的创始人、哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰如是说。北大光华会计学系陈磊教授则表示：“有朋自远方来，不亦乐乎！学而时习之，不亦乐乎！欢迎卡普兰和坎贝尔教授来到中国。”陈磊还建议，学员们一方面要虚怀若谷地学习，一方面要对中国经济和企业的未来发展有信心。

**解读经济大势 探寻企业变革——北大光华高层管理论坛之〈中国经济形势研判〉北京场**

2014年3月15日下午，在全国两会落幕之际，为帮助企业管理者厘清中国当前的宏观经济形势，启发变革思维，北大光华高层管理论坛之“中国经济形势研判”北京场在光华2号楼成功举办。来自北京大学光华管理学院应用经济学系的陈玉宇教授和张炜教授，结合全球和中国的经济大势，紧扣时代脉搏，与各界嘉宾共同探讨中国宏观经济的风险与出路，以及组织如何在变革环境中成长。

谁的城市化，怎么城市化？“认清城市化问题—谁的城市化，在哪城市化，怎么城市化，对判断今天和未来长远的经济形势至关重要”，陈玉宇教授强调。

变革环境中的组织成长

中国的城市化，对企业意味着挑战和机遇并存，如何制定并执行企业战略成为管理者的新命题。对此，北大光华高层管理教育中心张炜教授的建议是“企业管理者要像未来学家一样思考”。

经济增长与企业成长——北大光华高层管理论坛之〈中国经济形势研判〉深圳场

2014年3月22日，春风和煦，北大光华高层管理论坛之“中国经济形势研判”深圳场成功举办。来自北京大学光华管理学院的李其教授和张炜教授，与各界嘉宾共同探讨中国宏观经济的过去与未来，以及企业管理者如何在变革中成长。

此次参加活动的嘉宾，不仅有深圳以及广东省内的嘉宾，还有专程从上海、台湾、西安等地赶来的嘉宾。他们相聚于光华管理学院深圳分院，与两位教授沟通交流，厘清企业所处的经济大环境，启迪管理者的变革思维。



李其教授和张炜教授深度解析宏观经济与企业变革