

光华

EDP 校友



EDP Alumni Express

2010.11



从历史看管理

Historical insights
for Management

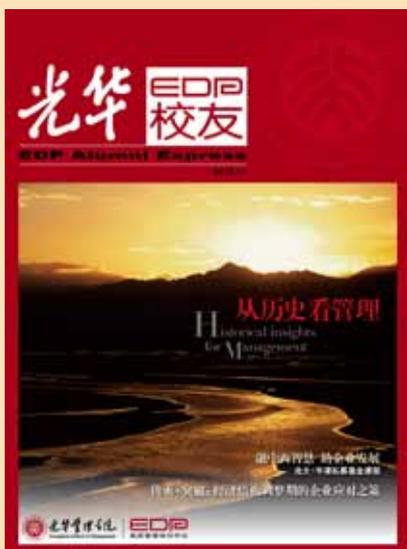
融中西智慧 助企业发展
北大·牛津私募基金课程

传承·突破：经济结构调整期的企业应对之策



光华管理学院
Guanghua School of Management

EDP
高层管理培训中心



北京大学光华管理学院 高层管理培训中心

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 EDP 中心

邮编：100871

电话：(86-10) 62747000

传真：(86-10) 62768266

邮箱：edp@gsm.pku.edu.cn

网址：http://edp.gsm.pku.edu.cn

深圳校区：深圳市高新科技园南区深港产学研
基地大楼

本刊仅向光华管理学院 EDP 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
于其它商业用途。光华 EDP 对此保留所有
权利。特此申明。

欢迎读者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：
公关校友部 唐珏
电话：(86-10) 62747062
邮件：tj@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。

电话：(86-10) 62747062
邮件：alumni_edp@gsm.pku.edu.cn

CONTENTS

目 录

卷首语	1
新闻	2
封面文章	
从历史看管理	4
提供完美的历史 + 管理	6
历史更是一种素养	8
沉浸于历史的跌宕起伏中	10
靠历史智慧安顿自己	12
学习历史是快乐的	13
主要讲师精彩观点	14
焦点	
国际化是 EDP 坚定不移的发展方向	16
融中西智慧 助企业发展	
北大·牛津私募基金课程	18
中国私募基金的过高投资回报不能持续	20
私募基金新战场	22
光华讲堂	
传承·突破	
经济结构调整期的企业应对之策	24
企业的利润就是责任	25
如何实现从 3.5 级到 4 级的跨越?	26
领导力决定生死	27
企业文化提升竞争力	28
海外并购要充分认知风险	29
企业融资存在多种选择机会	30
私募投资的价值提升	31
随笔	
痛并快乐着!	
记 EDP 高级经理项目 11 期秦皇岛之行	32
光荣与梦想	
企经项目 22 期罗洪义同学在企经 23 期开学典礼上的致词	34
祖山翘首迎精英	
北大光华 EDP “从历史看管理” 第 6 期学员秦皇岛之行侧记	35
爱上非洲	36



光华管理学院
Guanghua School of Management

EDP
高层管理培训中心

卷首语

《校友通讯》在时隔五年后，再次与 EDP 的同学、校友、老师们见面了。

在一次对 EDP《从历史看管理》六期学员，德龙公司董事长丁立国先生的采访中，他开玩笑地说，应该把《从历史看管理》改名为《从历史看未来》。虽然多少有些戏谑，但却是一语中的。因为不管是开设《从历史看管理》还是努力拓展国际化课程，光华 EDP 始终在做着同一件事，这就是剑指未来。

《从历史看管理》到今天已经是第七期了，同样是以古鉴今，光华始终没有忘记管理这个内核，不断启发企业家、管理者将历史之虚与管理之实有机结合到一起；同样是以古鉴今，光华可以兼容并蓄，集中西智慧于一体；同样是以古鉴今，光华已经将此课程延伸至针对国际企业的本土化进程。

而从今年开始，EDP 加快了国际化课程的脚步，不仅成功地在上海和哈佛商学院以提升企业绩效 / 战略设计与执行为题邀请到了平衡计分卡的创始人来华传授，同时又携手牛津赛德商学院开设了私募基金的课程，而且下一步将进行中日韩之间的合作，形成北大、一桥、首尔；亚洲 CEO 课程，促进三国间的彼此参访。同时北大、牛津、沃顿三家合办的全球企业家课程也在精心筹备中……

而这一切只为一个共同的目标，那就是以光华之力与全体学员、中国的企业家一道共同铸就中国企业的未来、中国经济的未来！



NEWS

2010 世界大学排行榜公布 北大为中国大陆唯一跻身 50 强高校

近日，英国 QS 公司（高等教育调查机构）公布了 2010 年世界大学排行榜，北京大学排名第 47，成为中国大陆地区唯一跻身全球五十强的高校。

综观全球前 20 名大学，多数是美国大学，亚洲地区排名最高的是香港大学。大陆地区的北京大学排在 47 位，清华大学排在 54 位。负责这项调查的 QS 公司研究部主任梭特（Ben Sowter）接受记者访问时说，今年总共对全球 644 所大学进行评比，是历年来最多，世界顶尖大学的排名都在伯仲之间。QS 使用的 6 项评比指标包括：学术界人士评比、雇主评比、教师与学生比例、教师研究报告被引用次数、外籍教师人数及外籍学生人数。

光华管理学院再度联手美国 常青藤，迈出国际化又一步

近日，北京大学光华管理学院宣布与美国常青藤大学之一，康奈尔大学的约翰逊商学院结成联盟，进行多方位的合作。双方承诺将联手举办两年一度的专业学术会议，推动双方师资就跨文化交互和多文化团队管理等课题开展合作研究。光华管理学院一直以来就将国际化作为学院重要的长期战略目标，并取得丰硕成果。在 EDP 项目中，光华已经和英国

牛津大学，美国哈佛大学成功合作。更为广泛的学位学生交换项目已遍及北美、欧洲和亚太地区 27 个国家 80 多所优秀的商学院，国际 MBA 双学位项目已将合作伙伴扩大至 7 所，为学生提供了丰富的海外学习机会。

光华管理学院：为本科生提供 100% 海外学习机会

北京大学光华管理学院多年来致力于成为全球领先的商学院，从 1997 年开展至今，学生海外交流项目作为学院战略重点之一，为学生走向世界搭建了一个广阔的平台。张维迎院长表示，在全球化的时代，随着中国的崛起，光华培养的未来领导人应当有胸怀、有能力、有勇气承担起全球社会的责任。在这样的使命引导下，光华管理学院非常重视学生培养的国际化，大力推动学生海外交流项目，并于 2007 年学院战略工作会议上明确提出要在 3 年内实现 100% 派出的目标，旨在让全体本科生享有一个学期的国外学习机会。时至今日，2008 级学生已经获得了 100% 出国交流的机会，所有申请的同学将在今年暑期或明年年初飞赴世界各地，开始一段海外学习生活经历。

光华管理学院内蒙古校友联谊系列活动成功举办

由北京大学光华管理学院、中

国长城书画院主办，光华管理学院校友联络中心承办，光华管理学院 EDP 北京同学会、光华管理学院校友书画艺术协会协办的北京大学光华管理学院内蒙古校友联谊暨长城文化万里行中国当代书画名家走进五当召活动顺利举办。

此次活动从 9 月 2 日开始，历时三天，在 EDP 李云昕校友大力支持下来自学院各个项目的校友，参观了包头市远郊规模宏大的藏式喇嘛庙，闻名遐迩的五当召。三十余位来自各地的光华管理学院校友代表也都出席了长城文化万里行中国当代书画名家走进五当召笔会；并且在美丽的恩格贝种植上一片光华校友林，并举行了“光华校友林”揭牌仪式。



聆听北大，聆听光华，走进 EDP 课堂

2010 年 9 月 4 日，北京大学光华管理学院 213 教室，EDP 开放课堂举行，报名参加试听课程的学员们聆听了 4 个小时的课程。EDP 中心执行主任陈玲珍老师通过对“理念的梳理胜于知识的梳理”的分析，以及对企业环境因素的影响的探讨，帮助企业企业家能够理解何谓“终身学习”。光华管理学院的

近期课程推荐

国际合作课程

北大·哈佛 提升企业绩效
——平衡记分卡的企业实践
2011年01月

北大·一桥·首尔
——One Asia/亚洲CEO课程
2011年03-07月

于鸿君教授和历史系的邓小南教授分别给在座的企业家们带来了一场别样的思想盛宴。

北大光华 EDP 首次联手中国工商银行举办培训

9月6日上午，“中国工商银行人力资源管理培训班”正式开学。中国工商银行人力资源部副总经理张兴东先生以及北京大学光华管理学院高层管理培训中心执行主任陈玲珍老师出席了开学典礼并致辞。本次培训是北大光华应中国工商银行总行要求首次联手举办的对其各省分行的人力资源部副总经理进行的集中培训。



光华管理学院 EDP “高级经理项目 12 期” 及 “中国企业经营者项目 23 期” 隆重开班

北京大学光华管理学院 EDP 中心的“中国企业经营者项目——工商管理硕士研修课程”以及“高级经理项目——工商管理硕士研修课程”自创办以来已经成为具有个性鲜明、内容新颖的旗舰项目。2010年9月24日，北京大学光华管理学院 EDP 中心再次

迎来了新一期学员。“第 12 期高级经理工商管理硕士课程研修班”及“第 23 期中国企业经营者工商管理硕士课程研修班”开学典礼在光华新楼阿里巴巴报告厅隆重举行。光华管理学院副院长、EDP 中心主任徐信忠教授以及 EDP 中心执行主任陈玲珍老师出席了开学典礼并致辞。

开学典礼结束后，同学们聆听了著名经济学家厉以宁老师关于“中国经济形式的分析”的专题讲座。讲座结束后，进行了为期 1.5 天的拓展训练，开始了做为一名光华人的学习历程。

“Schneider Electric COMEX Learning Expedition” 在北大光华开课

2010年09月10-20日光华管理学院 EDP 中心为施耐德全球董事会成员 (15 人) 组织为期 2 天的名为“Schneider Electric COMEX Learning Expedition”的高管培训课程。课程内容围绕“Becoming a Leading Company in China Market”，分别从中国宏观经

济状况、产业发展前景、中国人文传统对领导决策的影响、再到中国商业环境、外企在华关键成功之道等进行解读。

此外，项目邀请了央行领导、国家发改委能源产业政策领导、以及来自外企、国企和民企的企业家代表、欧洲著名商学院 INSEAD 的战略西教授、以及北京大学光华管理学院张维迎院长、武常岐副院长、张建君教授分别高管们交流分享。



“21 世纪商业思想沙龙·北京大学光华管理学院 EDP 中心专场” 圆满落幕

2010年7月11日下午2点整，由北京大学光华管理学院高层管理者培训 (EDP) 中心和《21 世纪商业评论》、《21 世纪经济报道》共同主办的高端商业沙龙——“21 世纪商业思想沙龙·北京大学光华管理学院 EDP 中心专场”在北京大学光华管理学院拉开帷幕。以《21 世纪商业评论》主编吴伯凡为代表的资深财经媒体人士、北大光华 EDP 中心执行主任陈玲珍老师、北大光华战略管理系副主任 / 北大管理案例研究中心主任周长辉教授为代表的专家学者、投资公司高

层和 EDP 中心企业经营者项目 21 期的学员围绕“战略突围：商业模式发展新趋势”主题，进行了热烈而精彩的思想碰撞和智慧交锋。

这次活动以“战略突围：商业模式发展新趋势”为主题，进行四个系列环节的对话交流，分别为由《21 世纪商业评论》主编吴伯凡先生和北京大学光华管理学院 EDP 中心执行主任陈玲珍老师共同参与的高端对话，以及以“战略和商业模式的转型与发展趋势”、“中国房地产战略转型：专业化 VS 多元化”、“电子商务发展的新趋势”为主题的三个对话。

拜耳材料科技涂料亚太区高级副总裁 MR.Danil Meyer 光华讲座

Bayer 德国拜耳集团是全球最为知名的世界 500 强 (《财富》) 企业之一，在材料创新，作物科学及医药保健等众多领域位居业界前列。应拜耳材料科技贸易 (上海) 有限公司的要求，公司与北京大学光华管理学院 EDP 中心携手举办 MiniMBA 企业精英北大研修班，目的是感受百年高等学府的风采，分享中国顶级商学院的智慧。课程期间，拜耳材料科技涂料、粘合剂和特殊化学品亚太高级副总裁 MR.Danil Meyer 给光华学生们做了题为《价值管理》的讲座，讲座得到学生们的热烈欢迎。

从

历史

看管理

Historical insights
for Management



前言

如今，历史与管理相加的课程盛行，但是很多人可能不知道首倡者就是北京大学光华管理学院。2000年初，在张维迎院长、台湾中央大学许倬云教授的共同促动下，《从历史看管理》项目蹒跚起步。从一个全新的视角重新审视管理，集结全国历史、管理优秀之人才授课，在今天看来仍不失为一种创举。如今《从历史看管理》历经六届，课程不断磨合、整饬，师资逐步娴熟、到位，渐成精品。

追源溯本，凡课程者总是躲不过几个关键问题：学什么？怎样学？如何用？历史与管理相加的课程更是如此。下文通过从组织者与学习者两个角度的分别介入应该可以使我们从中征得借鉴。

Historical insights for Management

启
示
录

提供完美的历史+管理



采访对象：

陈玲珍女士
北京大学光华管理学院
高层管理培训中心 (EDP) 执行主任

在陈玲珍女士担任北京大学光华管理学院高层管理培训中心执行主任之前,《从历史看管理》这个项目已经逐步走上了正轨。由于陈玲珍女士也特别喜欢历史,因此这个一直定位于高端课程的项目也得到她的格外偏爱。在她看来,这个项目可谓应运而生。本来历史就是文化之根,但在现有学校的体系下明显不足,而且完成了中学学业后很多人几乎就不再接触历史,这种间断其实颇多遗憾,而北大历史系作为国内顶尖的教学、研究机构拥有很多学有专精的学者,既有这种底蕴,也有这个能力承担这一使命。另一方面,中国经济发展到今天,在基本完成了向西方的顶礼膜拜后开始反思,进而形成创新时,企业家、高端经理人开始把目光转向了历史,在回归传统中尝试着将中华民族几千年的学识变成管理智慧、人生智慧,在形成更深刻地自我认识中完成实质性提升。因此多种因素让这一项目一拍即合。

对于这种非学历性的继续学习陈玲珍女士更愿意将之称为是一场“甜美的战争”,是企业家和自己进行的战争,她很喜欢这样形容学习的过程。“学习要投入大量的时间和精力,对于每天忙忙碌碌的企业家来说,这是一个艰难的选择,但只要下决心学,学完之后,一定会留下很甜美的回忆。”但《从历史看管理》能够给予学员什么样的收获?如何给予?陈玲珍女士向我们展现了如下思路。

首先从课程的设置上,目前的课程无论从结构的合理性上,还是从模块的完善程度上都日臻完



美。从二、三期的系列课程，到四期的模块设置，目前已形成五大课程模块。从探知西方文明的管理之源，到了了解中国社会的管理之本，同时结合帝王将相的管理之术，以及“商场如战场”的管理之策，

最后辅以国学经典中的管理之道。从中西对比，到深挖表里，《从历史看管理》试图给予学员洞悉古今，鉴往知来的开阔胸怀与深邃视角，真正地达成对他们的企业、个人的有效促动。

另外既是所有开课院校都非常注重的，也是光华非常自豪的就是师资建设。除了将在管理界、历史界、哲学界都非常知名的学者诸如王天有教授、邓小南教授、李中华教授等纳入教席，项目还始终进行师资的微调，不仅将优秀者保留下来，还会不断地引入新的资源。同时也特别鼓励和强调教师与学员的沟通，教学相长，以此更好地满足学员需求，提高教与学的契合度，务求将课程做到“精致化、精细化”。特别在六期之后还要增加学习小组的讨论环节，因为仅仅局限于听和看，不但仍是“填鸭”式的传统教学，而且也不符合成人学员的学习特征，必须要求他们在认知的基础上展开深入地讨论，这样知识点容易记下来，而且也创造了很多“同道中人”的交流机会。这种超越“务实”的讨论，可以在“务虚”中引发反思，并碰撞出智慧的火花。但这种讨论则要求针对大多数，而不会变成一言堂。除了“动口”，下一步可能还要要求学员“动手”，让他们写

不管到哪里，成人学员的心态都是混合型的：**有的是上了年纪给自己补课的；有的是经商中存有困惑，要来以古鉴今的；有的是实用期待，交朋友，合作伙伴的；有的则是通过学习来转换生活方式的，奖赏自己，甚至休息一下。**但不管怎样，他们仍然希望和自己的同学能够实现“同才”对话。

东西，不断促进课程的持续性优化。

而对学员的学习管理也是有口皆碑的，结论很有意思，就是光华“最严格”，不仅要求出勤，还会管理到各种学习细节。这种评价是由经常到不同学校上课的学

员通过比较之后得出的真实反映。陈玲珍女士解释说，不管到哪里，成人学员的心态都是混合型的：有的是上了年纪给自己补课的；有的是经商中存有困惑，要来以古鉴今的；有的是实用期待，交朋友，合作伙伴的；有的则是通过学习来转换生活方式的，奖赏自己，甚至休息一下。但不管怎样，他们仍然希望和自己的同学能够实现“同才”对话。所以对于校方而言，绝对不能交钱就参加，特别是北大光华这样拥有知名品牌的机构，所以一定要有所取舍，通过面试录取那些达到一定水准的学员，同时也会考虑跨行业的兼顾，以实现学员之间彼此的激发。

谈到未来的设想，陈玲珍女士希望把相关的课程放到国际项目中，因为很多跨国公司意识到的要想真正、全面地了解中国，比如中国文化、领导决策的思路等也必须从浩瀚的中国历史中获取灵感和启发，比如爱立信的高管培训既是如此，在他们看来这也是获知中国竞争对手软性竞争力的重要来源。同时，作为光华乃至北大的品牌项目，陈玲珍女士坚信《从历史看管理》会在她的手中，在各位同仁、各位学员的支持和鼓励下越办越好！

Historical insights for Management

启
示
录

历史更是一种素养



采访对象：

牛大勇教授
北京大学历史系主任，博士生导师

众所周知，《从历史看管理》最初是由光华的张维迎教授和台湾的许倬云教授牵头，但随后更多的参与组织还是落到了北京大学历史系主任牛大勇教授身上。实际上这个项目倾注了他和北大历史系同仁的很多汗水和心血。

谈到最初课程的创设，作为历史学家的牛大勇教授谈到，历史是无穷无尽之宝藏，如大海般取之不尽，每个人都可从现在的视角、个人的视角去观察、感悟。而作为一般的历史研究者，通常是研究古人的政治、制度、兴衰、统治方法，而像许倬云教授那样站在管理的视角去发掘其思想、机制者为数不多，更是难得的开拓者。管理上虽然西方有自己的思路、方法、理念，但中国也有 2000 多年不间断的文明传承，有自己的管理制度，所以发掘历史文化资源十分必要。

对于世界历史要有很清醒的认知，特别是要总结世界大国兴衰的经验教训，作为自己一个很好的借鉴。**借鉴是一个历史的基本功能，我们现在可能最需要解决的就是怎样虚心地向世界各国、各民族，向先进文明、先进文化学习，学习他们的长处，取长补短，并把这些优点化作我们自身的财富。**



在最近的课程模块修订中，特别加上了世界史的一部分，牛大勇教授给予了高度的评价。他认为，对于世界历史要有很清醒的认知，特别是要总结世界大国兴衰的经验教训，作为自己一个很好的借鉴。借鉴是一个历史的基本功能，我们现在可能最需要解决的就是怎样虚心地向世界各国、各民族，向先进文明、先进文化学习，学习他们的长处，取长补短，

并把这些优点化作我们自身的财富。每个民族在世界上能够存在到现在，能够在世界上领先于一时，都有其各自的长处、优点，如果我们能够真正地认识到，能够学来，化作我们自己的东西，那我们一定是最强的，

最好的。今后若要超越西方，我们的管理制度势必要适应国情，总是跟随，就无法超越。

对于现在将管理和历史衔接的课程设置，牛大勇教授表示了认可。他认为单纯的国学学习过虚，只是经典人物、思想的传导；而单纯的管理学又未免太实，所以探索虚、实间的结合十分必要。尽管学员认识到“管理是战术，历史是战略”，但牛大勇教授仍希望企业家能够跳出管理的范畴，更多地思考如何获取文史的知识，提高自己的素质。现在普遍存在一种现象：作为学员，由于大多数是成功人士，似乎自身觉得不太需要熟知管理理论的教师，好像将军进入军事学校去接受理论培养出的教官的教育会有抵触一样。其实对于企业家而言，进入高

等学府学习重要的还是提高素养，把管理经验提升到理论、学科知识。而追寻古代、中国的管理经验、案例，可能更适于中国企业的运作。

牛大勇教授说，众所周知，北京大学在管理领域、历史研究领域至少在全国范围内是领先的，而《从历史看管理》项目实现了强强联合。从2005年的第一期到现在的第六期，从半年制到现在的一

年期，从过去单纯的系列讲座到今天增加了外国史、国学等等，体现了这个项目从试验、考察，不断微调的全过程。而这个过程实际上是一种研究创新的过程，也是一个不断接受挑战的过程。传统的历史研究热衷于政

治，研究经济史的就不是很多，即使研究重点也是政策、思想，偏重于管理制度。涉及到相关管理的主要是中国古代制度，邓小南教授就是这方面的专家，也希望他们能在理论框架的建构下重新看待历史，开拓新的研究领域。

由于目前的部份师资来自历史系，牛大勇教授特别强调了这方面的建设问题。他希望授课教师未来在讲授的题目上、思路上加更强调针对性。历史系的教师很聪明，也很敬业，他们会通过最大的努力来设计课程内容，但教师也会根据学员不断变化的需求，在与成功人士互相学习、互相交流中探索更适合企业家学习的讲授之道。☞

单纯的国学学习过虚，只是经典人物、思想的传导；而单纯的管理学又未免太实，所以探索虚、实间的结合十分必要。

尽管学员认识到“管理是战术，历史是战略”，但仍希望企业家能够跳出管理的范畴，更多地思考如何获取文史的知识，提高自己的素质。

Historical insights for Management

践行者

沉浸于历史的跌宕起伏中



采访对象：

丁立国同学
德龙控股有限公司董事长
《从历史看管理》六期 班长

和《从历史看管理》六期有接触的人中，对他们的班长、德龙控股有限公司董事长丁立国的评价几乎都是一个：“很快乐”。作为一个健谈、幽默的人，无论是同学，还是老师，提起他的名字首先的反应就是笑。采访之时也是未见其人，先闻其声。随着爽朗的笑声，略带唐山口音的丁立国飘然走进屋里，一见面，小平头，一袭改良的中式衬衫和西裤，显出企业家的干练与沉稳，没错，这就是丁立国！

谈起来上课的缘由，丁立国说还是源于与张维迎教授的一次聊天，当时台湾的许倬云教授的《从

历史看管理》丛书出版，读后便萌生了希望能与学者面对面交流的机会，这与张维迎教授的推荐不谋而合。

丁立国游学甚广，不少知名学府都有他学习的身影。来到这个班，确实发现了许多不同。或许是学员在浮华、烦躁的企业家群体中显示出了更为沉静的一面，在他的心中给这个班、给他的同学标上“安宁”、“心态好”、“不装”的几个关键词，因为在这里身价不再是个重要的标准。因为都有些“沉得住气”，或许是谈论的内容和自己的工作关系的确不大，所以这点“不食人间烟火”更增添了几分不急功近利的色彩。这种“同质感”让丁立国很是快活，所以平时竟是盼着去光华学习历史，盼着上课，这份喜爱于是让他顺理成章地做了班长。

步入不惑之年的丁立国，作为2009年胡润富豪榜排名25位的企业家，公司体现出了良好的运作状态，就是他在不在企业都能正常运转。所以丁立国把自己一年的时间划分为“三三制”，三分之一看书学习，三分之一在外考察学习，只留三分之一在企业。他说：“公司上市后，我们就不怎么管了，交给职业经理人了，现在我一年也去不了两回公司。”丁立国学习热情高，平时读书很多，到过他家的人 would 看到卫生间里也都是书，他愿意把读书作为自己保持状态，甚至是休息的一种方式，当然这也不是单纯的“修身养性”，为了寻找高增长的行业，他需要抽出更多的时间学习、思考。

作为六期学员，丁立国还有两月就要结业了，



总结下来，他觉得收获很大，因为之前很少能有系统、有分辨地去吸收来自历史的营养和精华，虽然学习期只有一年，但却是浓缩的、精装的。人类几千年来沉淀了丰富的精神食粮，虽然不一定直接解决了现实生活中的问题，但能在大的层面思考，对工作、人生能够产生共鸣，是对未来方向的照亮，特别是自己的企业努力成为世界经济中受尊重的公司的过程中，在面对的压力、困惑，决策、选择时，可能潜意识里都会发生影响，所以“意义大于价值”，他甚至建议将项目的名称改成《从历史看未来》。

丁的悟性很高，在他看来，学习历史，或者说从历史中汲取营养，要关键、核心、立体地解读。比如观《明史》，就是要抓住朱元璋之造反，张居正之中兴，崇祯之灭亡三个关键节点。在《从历史看管理》项目中，除了中国历史，还开设了外国史的课程，不仅知自家之兴衰，而且也有了得见他山之石的思考。这一点也让丁有了几分感悟。他认为，中国的古代没有商业和企业的活跃，当时是朝代的传承，尧舜禹时代是禅让，到了秦统一天下后，追求千秋万代，当时是根据血液进行传承的，传给老大，老二就不传承，因此内部就混乱了，几千年来一直到满清灭亡，该问题都未解决。而西方和欧洲的皇室家族，今天依然过着比较舒服的日子，因为他们不断地进行变革，可以说是革了自己的命。到底是要名义上的皇权还是有价值的权利和国土，也是经过博弈后实行了君子立宪制，欧洲实行的就是两权分离，王室之所以可以保留下来，与它自身能够顺应时代的变革，能够自己检视自己有密切关系。

同时，他还特别强调，学习历史正如肠胃要适应体质一样，要学会辨识，因为历史也是后人写的，带有作者的个人思想，因此要选择性地吸收，实现

全方位、历史、客观地臆想，为我所用。学不偏，但会用偏，比如时机、场合、对象的不匹配。

对于历史的学习让丁的心态发生很大变化，因为当身在历史的长河中，自身会变得更渺小，反之心态就变宽了。丁立国非常喜欢老子《道德经》中那句话，“知其雄，守其雌，为天下溪；为天下溪，其德不离，复归于婴儿。”意思是说，虽知阳刚的显要，但仍能坚守阴雌的柔静心态，就像是能包容天下的溪谷一般。能够如同溪谷一般，就能保持好的德行，像婴孩一般纯真自然。这也是成大器者必有的心境。

不仅如此，丁立国非常善于将学到的知识迅速地为我所用。比如学习完《明史》后，他就把高人指点给朱元璋的“深挖洞，广积粮，缓称王”发展策略活学活用成“深挖管理之洞（漏洞），广积人才之粮，不称想当然之王”的管理之道。如今在他的企业，“尊重品德、尊重人才、尊重创新、尊重梦想、尊重环境、尊重社会”成为概括一个企业与其有关联的环境之间和谐发展的概貌。

在丁立国们成功的背后，是否也有一份《从历史看管理》的功劳呢？

学习历史正如肠胃要适应体质一样，要学会辨识，因为历史也是后人写的，不一定真实，因此要选择性地吸收，实现全方位、历史、客观地臆想，为我所用。学不偏，但会用偏，比如时机、场合、对象的不匹配。

Historical insights for Management

踐
行
者

靠历史智慧安顿自己



采访对象：

段静涛同学

人民日报社《环球时报》副总编辑
《从历史看管理》六期 文艺委员

同样缘于许倬云，同样出于对历史的兴趣，同样表达出对这个课程独特性的认同，人民日报社《环球时报》副总编辑段静涛女士，作为《从历史看管理》六期唯一的媒体女性，就这样坐到了我们的采访者面前。

段静涛的学习经历并不复杂，大学毕业后继续学习就是在长江商学院读传媒班，由于有很强的针对性，所以上课内容集中、明确，就是传媒机构如何整合、如何上市。相对于《从历史看管理》，这次

经历似乎有些平面，而现在则是立体、上下纵贯的学习，而且学的还是“放之四海而皆准”的道。不是学术，而是学道成为吸引段静涛的关键，因为道更接近于“智慧”。而优秀企业家通常是超脱术的，善用“阳谋”的，所谓“小胜靠智，大胜靠德”。

在为期一年的学习中，段静涛和一群来自不同领域，但志同道合，事业心强的同学们一道沉浸于历史的长河中。观不同朝代、帝王的更迭，做东西方不同发展的比较。而教授者的高水准也让段静涛们大呼过瘾，比如讲《宋史》的邓小南教授在得知同学们要求多多互动的要求后特意增加互动环节，以求更好地满足同学们的求知需求。

作为唯一的传媒女性，段静涛陕大毕业后，一直参与了《环球时报》的创建、发展，如今在传媒改革的大潮中，报纸产品化，报媒已经完全企业化，在“被需要”中她来到北大以求迅速提高自己。谈到为什么要选择这个课程时，段静涛引用了她在长江商学院学习时项兵院长的一句话，叫做“站在月球看地球”。从历史中虽然不一定会直接学习到管理的手段和方法，但可以借用于管理，比如作为女性管理者在解决具体问题时会有烦恼，学习会让自己更为从容、平和，因为知道历史上发生过更严重的事，所以放下未必不是办法，由此心态会调整更好，会更好地管理自己，不乱批评别人，不心血来潮。是靠智慧安顿了自己。☞



学习历史是快乐的



采访对象：

朱正怀同学

三女河机场管理有限公司董事长
《从历史看管理》六期 班级顾问

也许《从历史看管理》的确是个独特的学习、研究的视角，所以这些学员当中也是各路奇人聚会。河北三女河机场管理有限公司朱正怀董事长就是这样一个多少有些富于传奇色彩的企业家。朱正怀此前曾担任北京军区军务部副部长、唐山市军分区司令员，随后又是政府官员，而命运最终让他以企业家的身份结束职业生涯，也让他以企业家的身份迈入了北大的校门。

来北大读书，朱正怀可能是最为潇洒的一个，按他的话说，既不为文凭，也不为镀金。只因为自己喜欢历史哲学，更多的是要印证一下自己的知识积累。由于经历过文革，没有条件受到正规教育，16岁就当兵的朱正怀却一直没有放弃自我学习，因此成为北京市自学高考制度建立后的第二批毕业生，想起自己在人民大会堂领到这个含金量颇重的毕业证书时，朱正怀仍然是一脸的喜悦与自豪。而另一个原因不如说是一个夙愿，一本当年自学北大哲学单科合格证，一个在北大读书的女儿成为快乐的引信，让朱正怀终有一天可以沉浸于北大学府融汇古典园林、学术厚度和研究氛围之中。

对于这次学习经历，朱正怀感到很知足，因为系统地学习了知名学府的顶级精品课程，获得很多知识，有很大启发。在这里上下五千年的智慧得以凝聚。课程内容质量很高，与“社会流俗”不同，能够还原历史、原本，是真正的国学。在对《明史》、《宋史》表示高度认同外，朱正怀对《周易》也是大加赞誉，他非常赞成《周易》以哲学和文化的视角，认为是具有革命性的认识，周易的源是中国文化，其为流。古代的方法在当时是科学的，适合当时的发展水平。之前没有认真听，但这次学习后却是所有课受震撼最大的。以前不碰它也不算卦，因为不赞成宿命论，而是坚信辩证唯物主义。因为做了就是不承认客观规律，就是唯心；而且过分相信，就是把自己交给了别人。

在朱正怀这里，我们同样听到了一个词：“很快乐”，这种快乐来源于学习、完善、充实、印证，反思，沉淀；来源于对丰富人生的追求；来源于对企业、对社会的责任感。☺

Historical insights
for Management

往
期
回
顾

主要讲师精彩观点

张维迎教授

北京大学光华管理学院院长

实际上，历史上我们好多的管理办法都试过了，但是现在管理学的研究，等于把以前的指示经过重新组合、浓缩，把它变成一个更精确的东西，好用来解决逻辑性的矛盾。

许倬云教授 著名史学家

台湾企业界风行一些日本传过来的书，都在讲中国的什么兵法了，都变成了权谋术，害人。权谋没有真诚，对人真诚是心底里边出来的真诚，权谋永远不能持久的，没有权谋不被看穿的。所以，对领导而言，真诚非常关键。

陈苏镇教授

北京大学历史学系 中国古代史教研室

曹操是汉魏之际复杂历史中的中心人物。他出生于宦宦家庭，却跻身于名士行列，被东汉末年的政治漩涡逐步推上政治舞台。他一生为建立曹魏政权苦心经营，与各种政治势力巧妙周旋，终于结束了腐朽的东汉统治，为当时的中国摆脱困境，探索新的发展道路提供了机会。从汉末魏晋的整个历史过程看，曹魏是历史的重心所在。曹魏代汉，结束了一个腐朽的王朝，开启了新的历史进程，曹魏的政策和制度又决定了后代政权的基本发展方向。而曹操正是其中最重要的人物。他承前启后，推动历史完成了不可避免却又十分艰难的转折，这就是曹操的主要历史贡献。

何顺果教授

北京大学历史系 欧美近代史教研室

美国作为一个大国的崛起，崛起速度极为迅速，实践过程只用了150年。它的崛起是以“制度创新”起步的，且这一传统贯穿其崛起的全过程。通过引入“福特生产方式”和富兰克林·罗斯福“新政”，在其崛起过程中实现了经济发展模式的两次大转换；又通过高科技革命催生了更新的经济发展模式。美国的崛起呈逐步上升的“阶梯型”，而与其他两种崛起类型即“斜坡型”和“波浪型”迥然不同：“斜坡型”以英、法的崛起为代表，其崛起过程执着而缓慢；“波浪型”，以德、日、俄德崛起为代表，其崛起过程起伏跌宕且包含断裂；只有“阶梯型”崛起迅速而强劲，又尚未发生大起大落的情况。这个国家体制的内部始终充满了生机和活力，外人决不可等闲视之。

邓小南教授

北京大学历史系 中国古代史研究中心

历史上的宋代，其疆域面积不及汉唐，而其统治所达到的纵深严密层面确是前朝难以比拟的。此后，中国历史上再也没有出现过地方严重分割割据的局面。宋代中央集权、君主专制强化，制衡君权的努力也在加强。当时人的生活方式、思想观念，在一个相对流动的社会中潜移默化地整合着、渗透着。宋代处于历史重要的转型期，它面临着来自内部与周边的诸多新问题、新挑战，并不是古代史上国势最强的时期；但是它在物质文明、精神文明方面的突出成就，在制度方面的独到建树，它对于人类文明发展的贡献与牵动，使其无愧为历史上文明昌盛的辉煌阶段。

朱孝远教授 北京大学历史系，希腊研究中心

从现代人的角度看古希腊，古希腊文化优秀。希腊人自称英雄，把一切都放到生与死的永恒天平上来称量；希腊人纯情，是自然主义者，他们的建筑、生活都溶在大自然中；希腊人喜欢抽象的思考，喜欢理性，强调生活的精度、广度、深度和强度。世界上有四种动力观：生存、信仰、功利、理想主义，希腊人属于最后一种。从现代人的角度上看希腊人，希腊真正的文化基础是英雄主义。



光华管理学院
Guanghua School of Management

EDP
高层管理培训中心



从历史看管理（7期）

HISTORICAL INSIGHTS FOR MANAGEMENT

“与古人对话、与学者对话、与朋友对话”

5个核心篇章,35门经典课程邀您一同畅游历史长河,探寻管理真谛

面向组织最高决策人员,8年以上管理工作经验、大专以上学历为入学必要条件

学制1年,每月授课1次,每次为期3天

近期精选专题课程

客户服务与满意度提升(12月4日-5日) 北大·哈佛 提升企业绩效—用平衡计分卡链接战略与系统(2011年1月9日)
咨询电话: 010-62747081 / 62747082 网址: <http://edp.gsm.pku.edu.cn>

工商管理硕士(MBA)中心
电话: 010-62754858 / 62757781

高级工商管理硕士(EMBA)中心
电话: 010-62756611

会计专业硕士专业学位(MPAcc)中心
电话: 010-62757272 / 62761151

高层管理培训(EDP)中心
电话: 010-62747000

监督投诉
电话: 010-62747085 / 62755911



国际
化

INTERNATIONALIZATION

是EDP坚定不移的发展方向



除了百年优秀的人文传统，
民主、自由、开放，富于创新精神下，
没有照本宣科只有挑战性对谈的上课对企业家的吸引外，
国际化早已成为北大、光华以及 EDP 的发展重点。

在陈玲珍女士担任北京大学光华管理学院高层管理培训 (EDP) 中心执行主任之前，她任职于麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 十六年多，参与客户咨询项目工作的范围遍及大中华地区，曾协助高科技、金融、保险、公共服务组织、大型多元集团等许多不同行业的客户进行企业战略规划、组织结构重组、管理体系优化、组织效能提升、组织文化变革等工作。自身背景的足够国际化，以及了解企业的思维，让她在这个岗位上如鱼得水，同时也让她推动 EDP 进一步加快了国际项目运作的频率。

在此之前 EDP 不乏国际项目，只是规模比较小。所以陈玲珍女士履职以来除了保持中心原有的综合管理课程 (包括中国企业经营管理者项目、高级经理项目、从历史看管理)、国际合作课程、专题精修课程三大版块外，着重开拓国际项目。在她看来，光华的国际化具备先天的优势，且这种优势明显。

除了百年优秀的人文传统，民主、自由、开放，富于创新精神下，没有照本宣科只有挑战性对谈的上课对企业家的吸引外，国际化早已成为北大、光华以及 EDP 的发展重点。针对本科生，光华就有至少一个学期的国际交换环节，而对于 EDP 也设立了针对长期班的海外游学模块。对于光华而言，不仅要继续把中国学生送出去，还要引进课程，这也是陈玲珍女士目前工作的重心。

在上海，光华和哈佛商学院以提升企业绩效 / 战略设计与执行为题邀请到了平衡计分卡的创始人来华传授，而这也是以哈佛商学院第一个海外分部名义的高调亮相；在北京，光华又携手牛津赛德商学院开设了私募基金课程，刚刚结束的课程不仅吸引了该领域国际知名的学者，还包括在国内具有中国特色行业实战资历、绩效出众的人士，他们不仅获得了

完整的学理基础的学习，还就非常具备实操性的内容进行了实质性研讨，外国的专业人士也由此获取了来自中国市场的思考。可以说，私募基金项目体现了光华课程的独特性优长，即打破所谓“原汁原味”引进的课程，寻求真正的管理，注重土洋结合，中西并行，注重对管理偏漏的发现，在中西式中求得取舍，在学习辩论中探索答案。

不仅如此，陈玲珍女士希望打造更多这样能够推动发散性思维、辩论的平台建设上。下一步计划进行中日韩之间的合作，形成北大、一桥、首尔：亚洲 CEO 课程，促进三国间企业家的彼此参访。同时北大、牛津、沃顿三家合办的全球企业家课程也在精心筹备中。

陈玲珍女士坦言，目前 EDP 发展势头良好，但也要自强不息，否则不进则退。她常讲到一句话：兄弟爬山，各自努力。对光华来说，最重要的还是稳步成长，不会急于扩张。因为确实存在来自于教学资源等方面的限制，所以要审慎地成长，实现资源最好的运用。光华毕竟是学府，盈利不是主要目的，不会为了短期利益，而失去长期利益。她原来在麦肯锡工作，麦肯锡每年在研究上的投入很大，比一般商学院都多。因此光华也要在研究、课程和教授等资源上加大投入。商业只是第二目的，光华会做一个学府该做的，不会本末倒置。陈玲珍女士进一步表示，EDP 会不断研发创新而切合时代的课程，当然会是在认真倾听意见、需求的基础上。虽然会力图设计一些满足企业需求的课程，但不会是单纯的迎合，还要有效地引导、影响优秀的企业家。陈玲珍女士说，学员的监督是发展的动力，希望通过提供越来越好的服务、管理，促进学习，使每一个到 EDP 学习的学生成为“最有福气的学生”！☞



融中西智慧 助企业发展

北大·牛津私募基金课程

文 / 许元培



◀ Tim Jenkinson 教授



▲ 光华 EDP 陈玲珍主任与牛津赛德商学院公开课程主任 Kathy Harvey



▲ 学员认真聆听

改革开放 30 年硕果累累，国内很多企业积累了大量资金，同时也有很多国外资金瞄准了中国市场，伺机获得增值，国内投资市场风气运用，对于投融资相关知识的需求也越来越大。为此，2010 年 9 月 17 日至 19 日，北京大学光华管理学院和牛津大学赛德商学院联合开设私募基金课程，为来自国内外数十名学员带来了全

新的学习体验。

本课程由牛津大学的 Tim Jenkinson 教授领衔执教。Jenkinson 教授属于老派的学员风格的学者，儒雅睿智，风度翩翩。他在牛津大学执教私募相关课程已经有十年之久，该课程也是牛津最受学员欢迎的课程之一。此外他还担任英国议会私募调查顾问，并在多家上市公司任职。学

员一致认为，Jenkinson 教授的讲解逻辑清晰、思路敏捷、语言幽默，对枯燥的金融知识的解释深入浅出，循循善诱。

与 Jenkinson 教授搭档的 Ruediger Stucke 博士则充满激情，Stucke 博士善于将复杂的并购过程中的负债盈利情况进行分析，那些生硬的图表和数字在 Stucke 博士的讲解下变得生动而简单。

▼龙柏资本王平博士



▼香港创业及私募投资协会曾光宇先生



▼软银赛富阎焱先生



为了使学员深入理解国内私募行业的发展现状，本次课程特邀请了国内及香港地区的资深从业者担任嘉宾与学员交流经验，他们是：软银赛富的阎焱先生、龙柏资本的王平博士、合众集团的赵鹏博士、香港创业及私募投资协会的曾光宇先生。阎焱先生依然火爆，有一说一，坦诚直率，

指点江山，丝毫不掩饰个人的好恶；王平博士作为投资界的老前辈用他的亲身为学员详细讲解实战技巧；而作为 FOF 出身的赵鹏博士从更高的视角讲解了他与国内投资公司合作的过程；曾光宇先生则以香港的从业经验解释了很多与内地操作手法不同的投资实践。他们的讲授和问题解答

从各个不同的角度为所有学员提供了实战体验。

课程的内容包括教授的讲解、案例分组讨论和与嘉宾的交流，丰富多彩的授课方式让学员受益匪浅。

此次私募课程的开设正值国内“全民 PE 热”之际，学员的学习热情非常高涨。学员的构成以专业投资人士为主，主要来自私募 / 投资等金融公司，此外，还有一些来自非金融公司，此类公司或正要上市、或正要融资并购、或正希望处置公司大量的闲置资金。

与牛津大学赛德商学院的合作是我院迈向国际商学院的重要步骤，今后，我们不仅与赛德商学院，还会与更多国际知名商学院共同合作，为国内外学员提供高质量的课程。☺

◀学员正在提问



▲认真听讲的外籍同学

▼课程合影





中国私募基金的过高投资回报不能持续

随着美国总统奥巴马正式签署《华尔街改革与消费者保护法》，私募基金监管改革也终有定论。新法案将使得私募基金监管出现相当程度的强化，但也将给私募基金行业带来新商机，其中最重要的就是没有就私募基金（特别是对冲基金）的资本充足率、投资杠杆率等运营方面进行实质性限制。

而在中国，私募基金也在金融危机后如火如荼的发展，很多私募基金的回报达到了十几倍甚至近二十倍。近日，保险公司被正式允许进行私募股权投资，超过2千亿美元的保险资金可以进入PE市场。

中国私募基金的高投资回报是否能够持续？私募基金发展中的需要通过什么监管手段解决？基金投资人又要承担什么责任？

为此，本报记者特专访了牛津大学私募研究所主任 Tim Jenkinson。Tim 现正在北京大学与牛津大学合办的私募基金课程中授课，他还担任着英国议会私募调查顾问一职，并在欧洲顶级经济咨询公司——牛津经济研究会（Oxford Economic Research Associates）任董事。

3倍回报属合理水平

《21世纪》：金融危机后私募基金在欧洲和美国发生了哪些新变化？

Tim：金融危机后私募基金领域的变化主要有几个方面，一是交易过程中债务减少了，原来由于贷款的条款非常松，因此有很多企业可以向银行贷款获得资金，金融危机后西方银行体系发生巨大变化，资金无法轻易从银行获得，就需要更多私募基金；二是许多投资人越来越认为他们的利益应该和基金的利益一致，过去PE本身获利很好，但因为管理费用高，投资人的收益却没有PE的收益那么高；第三，由于欧洲和美国竞争激烈，投资人正在寻

求新的市场，要到中国、印度等新兴市场投资。

《21世纪》：金融危机以来，中国的私募基金发展非常快，收益非常高，有消息称，创业版推出后，私募基金平均回报率在14倍以上，中国出现了“PE热”，你怎么看待中国私募基金的发展？

Tim：中国PE发展有巨大的机遇，但收益不会持续这么高，现在还处于早期阶段，不很成熟，资金不断投入市场，就像摘树上的果子一样，开始一抬手就能摘到，以后会越来越难摘到高处的果子。

《21世纪》：私募基金在全球经过这些年

的发展，你认为回报率在什么水平是比较合理的？

Tim：在欧美的平均回报是2-3倍，而中国有两个优势，一是经济成长仍然是很迅速的，二是中国企业的生产力还有很大提升空间，未来会从十几倍的回报逐渐下降，长期看3倍的回报是比较合理的。

《21世纪》：中国私募基金的投资人和管理人之间的机制目前还没有建立起来，你觉得中国是沿袭欧美的机制，还是通过创新，形成自己的一套基金管理机制？

Tim：我认为西方的模式不错，大多数情况下确实是服务于投资人和基金的，但随

着基金变大，管理费用成了问题，我希望管理费用能够不要那么多。

《21世纪》：你认为中国私募基金数量和规模的发展趋势是怎样的？

Tim：中国目前已有的私募基金相对于GDP来说太小了，用欧美的标准来看，中国应有的私募基金规模应该是现在的5-6倍。中国整个的经济成长快，企业资金需求非常高，而政策面是决定私募基金数量和规模的重要因素，如果中国的政策太严，就会限制其他国家的基金来中国投资。



投资人需提高自身能力

《21世纪》：在国际上私募基金监管有哪些需要完善的地方，目前有没有造成什么负面影响可以借助监管手段来解决？

Tim：首先，金融危机并不是由私募基金造成的。大部分新修改的监管条例都与私募基金无关，而是与银行等导致金融危机发生的机构密切相关。

目前监管层所做的是将私募基金与大的银行分离开，新的法规已经在美国出现，我相信欧洲也会很快跟进，因为银行如果倒掉，投资人都要帮他买单，中国一定要设法避免银行里私募股权的占比过高。

《21世纪》：发展中国家目前私募基金还处于起步阶段，在监管上还有什么需要特别注意的？

Tim：首先要鼓励私募基金发展，但在鼓励的同时也要审慎，审慎点就是投资人必须成熟到足以去监管基金的管理人，了解基金在做些什么，避免基金经营的不好，基金经理仍然得到很多报酬。这就对提高了对投资人的要求，不能盲目的相信基金管理人。

私募基金是两愿的事情，是市场行为，政府的监管不需要很多。

《21世纪》：在中国，有政府背景或国有企业进行私募股权投资，如果投资失败就是国家买单了，也不需要特别的监管吗？

Tim：极端的讲就不应让国企设立私募基金，但这是不可能的。比较好的办法是从严了解身为国企何以需要设立私募基金，如果拿别人的钱加上你的钱去做投资，监管层需要了解是否合理。

我个人认为监管不能从根本上解决问题，因为上有政策，下有对策，更好的方式是增加透明度，披露更详尽的内容，接受社会的检验，监管机构也能了解更多内情。

《21世纪》：国际上做的比较好的私募基金有什么共同的特点？

Tim：凯雷、黑石、TPG等都是做的比较好的私募基金，他们有几个特点：一是投资时对所关注的点非常严谨，比如对投资对象的内容、细节、如何回收等都了解得非常清楚；二是投资后在公司的发展战略上起很多作用，使得投资的实业能够很快发展好，并通过并购、联盟很快长大，使投资人获益；三是私募基金投资成本很高，因此他们选择的都必须是特别能够创造价值的实业。

《21世纪》：私募基金要参与公司的经营，是否意味着需要对所投资的每个行业都有非常深入的了解？

Tim：一般比较大的私募基金里会有针对不同行业的团队，但并不是说他们要对这个行业里的专门技术了解很多，其实无论是投资哪个行业，他们参与管理时所做的事情都非常类似，比如检查流动资金是否健康，供应链是否高效率，看与供应商和下游厂商的合同签的如何等等。

《21世纪》：近期中国政府提出七大战略性新兴产业振兴规划，这对私募基金行业会产生什么影响？

Tim：私募基金可能会更多关注这七大产业，但我认为还是应该做好行业预测和分析，不能因为政府鼓励支持就去盲目的投资。☞

本文是根据《21世纪经济报道》记者对于牛津大学私募研究所所长 Tim Jenkinson 的采访编辑而成



私募基金新战场

私募基金的前身是风险投资。二战后欣欣向荣的重建工程令风险投资在许多国家兴起。随着时间的推移，风险投资基金开始参与到了企业并购领域中，风险投资基金也开始向私募基金演变。

美国私募基金 KKR 是私募基金行业的变革者，它在 1988-1989 年通过债务收购的方式以破纪录的 310 亿美元收购了烟草巨头纳贝斯科，这笔交易开创了杠杆收购 (LBO) 的先河。KKR 也因此创造了一个崭新的行业。在目前的所有私募基金中，有六分之五的资金是用于并购领域的。

在许多西方国家，股票市场的容量在缩小，但私募股权部门的规模却变得越来越大，更多的并购正在由私募基金参与完成，这也意味着私募基金的手中持有了越来越多的企业。私募基金正对整个金融系统起到了很重要的补充作用。

私募基金将融资与所有权结合在了一起，它们不单给企业提供融资，也通过控制企业涉入到公司的管理运营中去。它们通常会令它们所控制的公司脱胎换骨，或让这些公司在收购其它企业、变得更大规模时执行新战略。

无可避免的，私募基金也在金融危机

后发生了一些重要的变化。在金融危机之前，由于银行的放贷政策比较宽松，贷款相对比较易得，因而私募基金在做交易的时候，杠杆率是相对比较高的。金融危机改变了这一点，随着西方银行业的规模收缩、贷款规模的下降，使得私募基金的投资杠杆率也随之下降。

金融危机后，基金投资人也拥有了更多的话语权。在金融危机前，由于基金管理费的一部分是根据基金规模提取的，随着基金规模过于庞大，基金的管理费用显得过高了，这样造成的结果是，在基金管理人赚钱的同时，投资人却可能一无所获。因而，在投资人的驱动下，基金管理费用也出现了下降。

金融危机也增强了私募基金对新兴市场的兴趣。一方面，欧洲和美国的市场竞争已经很激烈了，而另一方面在中国、印度、南美等国家，投资机会随着其经济的快速发展比比皆是，而且这些市场的投资回报率还更高。我认为新兴市场将成为私募基金的新战场，因为这里有它们所需要的东西。

据说中国私募行业的平均回报率高达 14.6 倍，但我认为这种回报率是不可能持续。任何时候，如此高的回报都会吸引

大量的资金流入这个行业，这也是为什么会有这么多国际上的私募基金纷纷前来中国的原因所在。这些国外基金以及不断新成立的本土基金会慢慢地摊薄这个市场的回报率。

如果你看西方，私募基金行业一个比较好的回报率是 3 倍。虽然中国目前经济增长很快，私募基金的发展潜力巨大，但我认为在 10-20 年之后，中国私募基金行业的回报率也应该收敛于欧美的情况。

中国市场的高回报率实际上也反映了中国的私募基金行业还处于早期。如果用私募基金行业规模与国民收入之比作为衡量标准的话，中国私募基金行业要达到欧美的标准，其规模应该是当前规模的 4-6 倍。

所以对中国来说，总体上还要鼓励私募基金的发展，因为它是融资和导入新管理技术的源泉。同样也是因为中国的私募基金才刚刚发展起来，因而私募基金能够发展到何种程度，很大程度上取决于政府政策如何变化。☞

本文是根据刊登在《英才》杂志的 Tim Jenkinson 的文章编辑而成

亚洲CEO竞合卓越课程

COLLABORATION MAKES EXCELLENCE — ONE ASIA PROGRAM

一桥大学国际企业战略研究生院知识学院、北京大学光华管理学院、首尔国立大学

2011年3月19日-24日 日本东京 2011年5月14日-19日 中国北京 2011年7月09日-14日 韩国首尔



Hitotsubashi University
Graduate School of
International Corporate Strategy



光华管理学院
Guanghua School of Management



- 全面了解亚洲经济格局及各国政府的经济政策
- 重点掌握中日韩企业的经营管理模式和合作范式
- 深刻理解中国企业与日韩企业的竞争合作关系，有效提升适合东亚独特文化背景的企业领导力
- 经典案例分析，学习中日韩企业的独特发展模式
- 三大顶级院校强强联合，利用人文社科优势，结合东亚历史与文化，深入解析企业经营之道
- 搭建中日韩校友网络，为未来合作打下坚实基础

详情请洽：

张老师

电话：+86 10 6274 7089

电邮：zhangy@gsm.pku.edu.cn

近期精选课程

客户服务与满意度提升（12月4日-5日）

咨询电话：010-62747082/62747085/72747083

北大·哈佛 提升企业绩效—用平衡计分卡连接战略与系统（2011年1月9日）

邮件地址：edp@gsm.pku.edu.cn



传承·突破

经济结构调整期的企业应对之策

由北大光华管理学院与《财经》杂志共同举办的“传承·突破：经济结构调整期的企业应对之策”论坛于2010年9月28日在北大光华管理学院举行。本次论坛邀请到的发言嘉宾包括：北京大学光华管理学院院长、经济学教授张维迎，摩根大通亚太区董事总经理龚方雄，北京万通实业股份有限公司董事长、北京万通地产股份有限公司董事长冯仑，太平洋产业基金董事总经理兼东方家园家居建材商业有限公司总裁李凤江，联想集团副总裁魏江雷，德勤华永会计师事务所合伙人、中国业务发展执行总监金建，北大光华管理学院教授周长辉。他们通过实际商业案例与到场的近200位企业领导共同研究国学经典中的管理之道，探讨企业资本运营的风险与控制。

2008年爆发的世界经济危机余波未平，尽管中国经济仍然以强劲的势头保持快速增长，但由于国际市场形势的恶化，国内众多企业面临着前所未有的竞争与挑战，企业的管理者们如何能够把握经济脉搏，顺应国际及国内市场的发展趋势，成功驾驭不断变化的复杂环境，以中国灵魂、世界眼光，不断开拓思路，提高企业的核心竞争力，带领中国企业发展壮大，决胜于国际市场

成为业界共同关注的热点话题。

北京大学光华管理学院院长张维迎与所有与会嘉宾一起纵古论今，透过历史深入分析国学经典中的管理之道，为现代管理创新开启智慧的大门。

《财经》杂志高级评论员张燕冬作为领导力与战略创新环节的主持人，与联想副总裁魏江雷，北京万通实业股份有限公司董事长、北京万通地产股份有限公司董事长冯仑，北大光华管理学院教授周长辉一起通过多年的实战经验探讨了如何驾驭复杂的市场环境，通过领导力、创新力不断增强企业的核心竞争力，并进一步剖析中外商业模式的创新与发展。

在企业资本运营与风险控制环节中，《财经》执行主编何刚与摩根大通亚太区董事总经理龚方雄，德勤华永会计师事务所合伙人、中国业务发展执行总监金建，太平洋产业基金董事总经理兼东方家园家居建材商业有限公司总裁李凤江一起共同通过实际案例探讨企业投资的渠道创新及如何规避资本运营风险，研究重组和并购战略，并和到场嘉宾就“如何拓展新的投融资渠道，控制资本运营风险，在重组和并购中获得成功？”展开了热烈的讨论。



北大光华管理学院 EDP 执行主任
陈玲珍女士致开幕词



《财经》杂志总经理 刘霄女士



《财经》杂志副总经理 浦晓燕女士

2008年爆发的世界经济危机余波未平，尽管中国经济仍然以强劲的势头保持快速增长，但由于国际市场形势的恶化，国内众多企业面临着前所未有的竞争与挑战，企业的管理者们如何能够把握经济脉搏，顺应国际及国内市场的发展趋势，成功驾驭不断变化的复杂环境，以中国灵魂、世界眼光，不断开拓思路，提高企业的核心竞争力，带领中国企业发展壮大，决胜于国际市场成为业界共同关注的热点话题。

9月28日，北京大学光华管理学院院长张维迎教授与所有与会嘉宾一起纵古论今，透过历史深入分析国学经典中的管理之道，为现代管理创新开启智慧的大门。

企业的利润就是责任

人类有史以来都在追求幸福，追求幸福的方式不一样，大致划为两大类：第一类，怎么通过使别人不幸福，自己变得幸福。第二类，通过使别人幸福，自己变得幸福，这叫资产逻辑。作为一个企业来讲，这一点非常重要，也是一个企业家需要记住的。只有能够为客户、为消费者创造价值，才能够获得收益。企业之间最核心的竞争是为消费者、为客户创造剩余价值。谁能够使别人更舒服、更能够得到满足，谁才有生存的条件。这个逻辑也不是很新。中国伟大的史学家、思想家司马迁表达过这样一个思想。孔子讲的中庸之道也是市场经济的精髓，“己所不欲，勿施于人”，每个人如果要过得幸福，必须考虑别人，站在别人的角度上看待这个事。这个思想非常重要。

第二，企业是什么？所谓企业就是市场经济下，人与人之间，生产者与消费者之间相互信任的机制，有了企业，我们不需要认识企业中的任何人，我只要记住这个名字。企业要拿利润，利润是什么？企业利润就是责任，能为多少人承担责任，你就能够赚多少钱。如果没有能力，早晚要出问题。但是培养责任的能力很不容易，所以一个企业的成长比较缓慢，不可操之过急。

第三，回到市场结构调整来讲，经济整改本身导致扩大市场规模，进一步深化分工，引起进一步技术进步和经济发展，变成这样一个良性循环。中国的发展很大



北京大学光华管理学院院长 张维迎教授

程度上是利用了国际市场，所以如何利用这个市场发展自己，那将是每个企业要转轨、结构调整必须考虑的问题，不是不利用国际市场，而是国内市场没有得到应有开发。当我们在盲目地做一些国际市场的时候，我们经常发现忘了自己的市场有多大，更何况人口。我们的障碍在哪里？人、体制、观念，包括企业文化。做生意签合同，如果不兑现，签合同也没有用，所以我们国家合同履约率特别低，国外履约率特别高。

在现在结构调整当中，注重国内市场，千万不要理解为增加国内需求，这个概念

不一样，增加国内需求是一个宏观经济的概念，它是政府的工作，它的办法是怎么增加货币、建立利率、保政府投资。真正国内市场是微观概念，扩大微观，这就是市场、企业家的工作，它的办法是什么？靠创新，不断地发现新产品，将原来人们使用的产品变得集中起来。

我们要开发国内市场，或者经济调整核心都站到这儿来，怎么使我们消费者感到舒服，怎么使他觉得你为他做得有价值，如果你不能有这个观点，我想你可能在未来的结构调整当中，可能就会落后，就会被淘汰。☹

如何实现从3.5级到4级的跨越?

中国企业进入市场发展阶段，可以分为四个梯度：生产管理时代，销售管理时代，营销管理时代，战略管理时代。现在很多企业，特别是我们熟知的一些优秀企业，他们现在有的刚刚踏上第四个台阶，更多是停留在3.5级台阶。

什么是3.5级台阶？张维迎教授提到重要一点，到了新时代、新阶段，企业应该把竞争基础由追求打造转向运营效率。运营效率，大量的企业在3.5级阶段做了很多，但是仍然没有到4级，直到金融危机把这些问题全部显现、暴露出来，这样的企业尽管做得非常成功，但是遇到重大外部环境变动的时候，仍然缺少动态把握能力，缺少创新突破能力，缺少风险管理能力。如果未来中国企业仍然停留在3.5级台阶，战略风险、成长风险会变得巨大。

如何从3.5级跨越到4级？中国企业做得好，大多数，不敢说全部，建立在这样一个战略逻辑上：从比较优势到竞

争优势。比较优势，企业所在的国家 and 区域资源配置。中国长时间以来为企业成长提供了三大支柱：大市场、低成本、政策优惠。中国制造所标识的成功，基本上建立在这些基础上。但要建立企业竞争优势，只有一条路可以走，就是创新，只有创新才能永远是你完成终身大事的基础。

丰田制造体系，一直被学界、业界推崇。其中一个重要原因就是日本国土非常狭小，在企业价值链非常重要的环节，成本很大。本来是比较

优势，丰田通过模式创新、技术创新，变成企业创新。中国企业下一个管理阶段，恐怕更多地从原来依赖于低成本、大市



北京大学光华管理学院战略系 周长辉教授



场、政策优惠这样一个从比较优势到竞争优势的理念，转到下一个阶段。我们清楚地看到，大多数企业，包括所有非常优秀的企业，在3.5级台阶，在依赖于低成本阶段，充其量是把别人让我们做的东西做得好一点。我们什么时候能做自己创新

的东西，把它做得非常不同，就代表了管理时代的思维。

战略思维和逻辑，首先做到把握长远竞争优势，通过创新实现突破。

3.5级台阶，甚至更以下的营销管理时代，大家都在盯着一条线，就是未来战

略模式的领导力，至少一个方面需要做重要改变。中国非常优秀企业的成长都走过了漫长的道路，这些组织过去在应对市场激变时，需要灵活、决策快，当企业成为全球企业，当事业从单一事业变成十的时候，本身就是未来战略的需求。E

领导力决定生死

对于所有办企业的人来说，领导力似乎看不见，但却是决定生死的。领导力包括三件事：第一，找方向。怎么样看到未来，看到脚下的路，这就是领导力，看别人看不见的地方；第二，决策能力；第三是承担责任能力。

在找方向的问题上是三句话：看别人看不见的地方，算别人算不清的账，做别人不做的事情。作为一个群体的组织者、领导者，要看危险、趋势、机会、资源、人才，看所有可能的一些选择。想看得远，最重要是先要有一个正确的价值观，我们最近经常讲追求理想，顺便赚钱。同时作为创业者、作为董事长、作为所谓领导力应该算算不清的账。一件事怎么算不清？有三个原因导致算不清：时间、跟谁做、价值观。第三，做别人不做的事情。在前面两个基础上，就会做选择，经常做别人不做的事情。有很多事情，比如学先进、傍大款、走正道，这是价值观。最近又提出来吃软饭、戴绿帽、挣硬钱，吃软饭就是要靠知识、信息、人才、经验、品牌；戴上绿帽子，就是节能环保。

第二，决策。前提是有一个治理结构，还要有很好的沟通，然后形成大家对于你的信赖、对于你的选择理解投以信任票，

同时愿意跟你一起承担最后结果。我们的做法就是把决策的事做慢，我们叫“三快三慢”。决策要慢，执行要快；炒人要快，提拔人要慢；给钱要慢，收钱要快。这个决策要设立一个制度，独立董事制度，用决策的程序来制约，这些制度都会让速度放下来，放下来风险就会降，就会很慎重。

第三，在领导力方面最重要承担责任勇气。很多组织之所以变成陀螺，底下人的互相推诿，因为大哥站在这儿不承担责任，光让别人干，干错了，自己不认账。

我经常发现有些领导人老是畏首畏尾，自己先害怕，因为在前面几件事没有做好，没有做别人看不见的事，算别人算不清楚账，没有经过思考、研究，以做出的决策都是投机、不确定，随时准备改。这让员



北京万通实业股份有限公司董事长、
北京万通地产股份有限公司董事长 冯仑先生

工看到了以后，大家不往前冲了，最后组织就陷入一个循环，越走越远。如果这时候往这儿一躺，什么话不说，要死先砍自己，所有人都冲上去。作为一个领导人跟江湖大哥一样，我们既要铁间道义，也要侠骨柔情，又要铁间道义，该扛的事，侠骨柔情要沟通，要体恤别人。E

企业文化提升竞争力

我今天更多地从新联想角度，一个来自于中国的国际企业，如何面对结构调整的一些问题，以及一些积累。今天联想在中国更多的是传承在中国积累的经验和一些实例，非常积极地突破和创新，帮助我们在不断地取得成绩。

首先，从领导力入手，我们的理解是一个企业在特定市场的领导能力，这里包括很多因素，包括企业的市场地位，企业的领先优势，包括技术的领先，创新营销手段，以及服务。企业文化影响包括联想之道、惠普之道等等，这些都是可以影响到很多其他企业，或者影响社会不同的阶层对于企业文化的诠释、理解、学习，也可以让企业文化帮助企业提高竞争力。再就是企业对于社会的贡献，如何通过履行社会责任，把企业跟社会联系在一起，让企业更有责任感，让社会支持企业。

今天谈到战略管理水平和战略运作，更多地决定了企业领导力。没有战略管理企业领导力很难被达成。企业战略管理能力，直接影响到企业影响力。今天说不光技术创新。大家回顾IT产业里，很多公司技术上非常领先，技术创新可能会使一个企业在短期，或者一段时间内取得领导力，但要延续。这些公司有技术之后，可能更多要依赖管理能力、企业文化创新，才能够让企业在竞争中立于不败之林。

2009年杨元庆回到联想，重新管理公司，创新性地成立了两大集团，取代了以前五大集团。一个叫成熟市场集团，一个叫新兴市场集团。但如何管好这么大的区域，如何让这么多的员工、合作伙伴被统



联想集团副总裁 魏江雷先生

一管理是很大的挑战。同时从组织结构来讲，两套运营班子，两套核心的管理团队，比以前的五套设置，无论从运营效能，还是成本来讲，都是巨大的飞跃。在研发线上，联想坚持自己研发策略，坚持在PC、移动互联网、安全方面做大量投入，研发投入在营业额占比中是所有PC厂商中最高的。

柳总最近经常谈到职业经理人主人翁的精神，没有主人翁心态的职业经理人并不职业，我们团队总结出新联想4P文化，说到做到，尽心尽力，想好再承诺，承诺就要兑现，公司利益至上，每年每天进步，言语朴素，意味深远。说到做到，尽心尽力，就是要把公司事业当作自己的事业，每人每天做一件事情，花的每分钱，像自

己孕育一个企业一样，竭力而为。公司利益至上，要求公司管理团队把企业的长远发展作为首要，不能为短期个人盈亏而放弃追求。联想经历了非常多的洗礼，在文化建设上总结出新的一套文化体系和联想之道，和今天或者在以前看到的很多国际化企业所总结处理的理论和框架不同。

从古至今，任何国家、企业的国际化竞争都伴随着本国经济或军事的发展而前进，中国企业的国际化刚刚开始，无论联想的并购国际化，还是华为自主海外发展的国际化，都还在奋斗和打拼阶段。一个企业如何在短期之内树立品牌、形象，获取渠道、市场份额，尽快了解当地法律法规政策，尽快找到有能力、有抱负的员工，都是中国企业在国际化的考验。☑

海外并购要充分认知风险

中国很多企业在国内做得很不错，可是一走出去就不行。为什么？在做企业的问题上，不能讲中国特色，要讲国际化，讲通用的东西、标准的东西，才能跟人家合作。所以从这个角度来看，中国企业走出去，以资源作为主要出发点，是势不可挡的趋势。

第二，要考虑走出去要有关键的设备、高新的技术和高端管理的人才，作为一个聚焦的目标，我们缺的就是这些。所以现在国际上老是对中国实行贸易壁垒，或者对中国惩罚，因为我们没有技术、人才、高端设备保护自己的产业和开发。现在有钱了，有能力了，从这个角度看，我们应该有这个思路走向国际化。

第三，要避开贸易保护主义，特别是一些发达国家，针对中国的歧视性一些策略。将来我们很多产品不是中国制造，其他国家制造可不可以呢？这种尝试已经成功了。这是策略，我们必须考虑用这种办法进入国际市场。

第四，我们走出去，扩大海外效应，毕竟老外对中国的了解，停留在传统的东西，我们要改变他，我们只有走出去，才能认识到中国企业的国际化。

第五，人民币升值的问题，对于我们走出去非常有利，随着人民币升值的预期，我们空间很大，要赶紧出去投资。

中国的企业走出去是一个重大突破，无论是从理念上、管理方法上、市场的准则上，包括人才的进步上，都达到了优势。但还有很多困难，还有很多瓶颈。

第一，中外企业之间有一个战略发展的明显差异，就是我们中国的企业只讲低成本，而国际上很多企业在做品牌研究、科



德勤华永会计师事务所合伙人、中国业务发展执行总监 金建先生

研开发，花了很多代价，这导致我们走出去往往面临冲突，为什么我们不按照国际规则来出牌，如果大家按照统一标准来做，说不定我们会受到人家的尊重。

第二，我们出去，很多企业说合并、收购，但对于对方的企业价值评估很茫然。我们现在要考虑现实问题，一定对所收购、并购项目进行认真价值评估、材料调查，一定要找专业机构，否则后患无穷。

第三，政治风险。理念我们现在没有办法改变它，但有需要改进的地方。我们对外宣传很不够，我们中国有没有这么大实力，和国际媒体分一杯羹，中国的媒体要努力在国际上发出声音。

第四，环境保护。这个问题我们一直比较薄弱，要出去收购人家，马上要解决人家环保问题，国外对环保问题很挑剔。

第五，法律风险，这个风险在中国企

业走出去当中比比皆是，咱们现在很多企业在外边，对外国的法律研究远远不够，而且不喜欢找老外来服务。要找到制定法律的人，才能懂得真正法律含义。

第六，工会力量非常强大。

第七，就算是并购国外公司，怎么用好当地人才、资源，上海汽车收购韩国双龙汽车以破产告终。在于当时收购的时候，根本没有考虑谁来管理企业，国内的管理层无根无底，到那儿还要靠当地人，这个问题没有考虑。同样企业文化如果达不到相同的概念，也很容易发生冲突。

第八，持续的融资风险。要走出去，必须考虑融资能力。并购以后，怎么样保持企业持续增长率等等，有很多值得关心的问题，必须大家共同探讨如何找到一个突破的途径，这才是中国企业能够走向世界、走向国际化的起点。☰

企业融资存在多种选择机会

我们现在所处的是一个后危机时代。金融海啸已经过去了，但在全球经济、金融市场有一个非常深刻的变化，就是国际经济成长的格局、国际经济结构正在发生改变，这种改变是历史意义深远的一种改变。它表现在哪里？首先，发达国家所谓已经工业化、现代化这些国家未来经济增长要寻找新的动力。同时债务问题仍在缠绕全球经济体系，尤其西方经济体系。这个债解决危机过程中已经实现了转移，从私人、非政府机构、企业手上转移到了政府手上，所以现在各国政府除了中国以外，各国政府都在债台高筑。

很明显的结论就是现在各国政府从财政上进一步刺激经济的能力已经大大削弱，已经没有能力再继续从财政方面来刺激经济，所以唯一能够拖住经济的就是货币政策，在未来几年，全球货币政策会极其宽松，低利率环境会长期持续，主要发达国家的利率接近于零，各国国家基本上没有加息空间。全球经济在未来一两年时间面临主要威胁应该是通缩，而不是通胀。经济低迷成长，带来一个直接后果就是以前在危机前所建好的很多产能，得不到充分利用，所以产能严重过剩，这是通缩根本原因。尤其经济复苏的力道不足，企业对未来经济可持续成长缺乏信心。但是另外一方面，股市不一定很差，最近全球股市都很好，因为各个企业公司的劳动生产率非常高，单位、劳动力产出非常高，企业盈利能力非常强，



摩根大通亚太区董事总经理 龚方雄先生

但他不相信这种盈利强可持续性，所以暂时不增加新员工。

这引发了一个问题，全球经济会不会二次探底？我们认为可能性当然不小，但不超过 50%，估计可能性为 20% 到 30%。经济再次衰退可能性不大。要成长必须有新动力、活力，现在问题是缺乏动力和活力。这是全球经济未来面临的问题。

从市场的角度来讲，低息的环境会持续相当长的一段时间，市场上流动性泛滥，同时赚钱又很难，大家对未来资本的回报预期在调低。从资本市场的格局来看就是一个震荡的格局，因为如果市盈率估值上

去以后，大家对于未来成长缺乏信心，就要套现、退出。最近有一个非常明显的特征，债权融资非常活跃，尤其是新兴市场的债权融资。目前资本市场环境跟全球的经济前景相匹配，给企业的融资提供了多种选择的机会。

最后，由于人民币升值，由于中国想推进人民币国际化进程，推进人民币国际化进程主要先决条件就是在境外增加人民币投资。我们国家最近在境外大力推行人民币贸易结算、区域化、国际化，催生了对人民币投资品的需求，那么给企业提供了另一种融资工具，就是在境外发人民币计价的一些债券或者股权产品。☐

私募投资的价值提升

今天中国企业所面临的不是简单的一到三年的调整期，应该是新时代，充满了挑战，也充满了机遇。中国企业经过 30 年的发展，现在面临着两个核心的问题：

第一，规模如何整合；第二，效率和资本优化，要在系统上、商业模式上、管理模式上、公司治理模式上进行一些调整。

后危机时代中国政府和中国经济要走向三强三弱，增长动力不是很强，结构调整比较薄弱，投资拉动，经济增长成果还是比较明显，但是内需没有真正完全启动。国有经济应对金融危机表现比较抢眼，民营经营性还比较薄弱。此外，大批经营者带着大量资本转移到包括新西兰、美国、加拿大，同时各国情况包括政策方向很难琢磨。这是挑战。

出路。

第一，因为国内企业是主导地位，有它的优势，所以能够把中国经济比较稳定的态势做出来，但整个操控能力还是要强。

第二，管理模式方面还有很大空间。国美黄陈对立也反映了中国企业团队建设方面还有很多问题。

第三，技术创新和监控调整方面，还有很多空间。近期大家都看到了多如牛毛的私募基金，其实既是一个乱象，也是正常现象。但在银行贷款、二级市场，中国信托基础上，私募投资得到了很好机会。政府法规管制它不健全的情况下，各级政府冲动比较强烈，深圳、成都、重庆、上海浦东为私募发展创造很好政策和投资环境。

简单讲一下业务导向性的合并和收购。私募分成两类：第一，有控制权，非常活跃，



太平洋产业基金董事总经理
东方家园家居建材商业有限公司总裁 李凤江先生

最近比较大，说明我们中国各种资源配置加快，机制也在做很好的一些调整，所以这是一种机会。第二，资本导向型，或者财务导向型的私募融资。空间还是比较大。

国际市场上也是空间巨大，最近三五年，私募投资由过去单纯的财务性投资，IPO 形式，转向财务型、运作管理型、价值增值结构型战略方式和运作特点之一。在这个基础之上，我们如何通过几个方面，对企业的发展提供有价值的增加：第一，资本管理。第二，管理优化。第三，渠道、管理上配置。第四方面，上市的安排。第五，社会、政府资源一些配置。这几个方面是我们募资过程当中讲的差异化东西。不仅对企业有更大价值增加，同时对投资人有很好的责任，最后得到好的价

值回报。

我们投资过程中，从三个方面定义为企业经营的经营群体：第一，公司治理模式，包括了资本结构，通过股权的增加、变化，治理结构发生改变，而且股东结构越来越改变，同时它的管理从企业治理市场化大大地提高。第二，商业模式，既可以作为对企业评估的一些方法，同时也可以当作日常企业管理手段、工具。第三，管理模式，有了商业模式，如何生成比较好的生意经，管理模式，如何围绕商业模式运作，其中包括领导战略，实施管理，项目风险控制。☐

以上文章均根据论坛现场演讲内容整理而成

痛并快乐着!

记 EDP 高级经理项目 11 期秦皇岛之行



直到今天嗓子里还好像着火一般干痛难忍，不过心情却没有一点氤氲，反而畅快自在，仍然沉浸在同学们的友情之中，回想在秦皇岛的那几天，仍然会在梦中笑醒！安排这次的行程实在已经有一段时间了，只是由于大家都“太忙”很难准确的确定日程，其实谁不忙呢，所有同学都是现在单位的骨干力量，正是拼事业、拼生活的年纪，忙忙碌碌已经成为了生活的一部分，真的要抽出几天的时间聚一聚还真是有点难度！不过还是有二十几位同学“挤”出了时间参加这次的聚会，伟峰大哥、谢哥、杨哥

做东王姨、左姐、主席、美羊羊、岩岩、地主、超人、大圣、班长、川、茜茜、魏姐、新泉、方楚、甲星、利峰……活跃份子悉数到场也确实不枉我们的老大哥——伟峰大哥的一般操持。

当所有同学相聚在浅水湾的时候，看得出大家欢愉中的激动，当一双双有力的手握在一起的时候，交流的已不仅仅是热情，更多的是对相聚的期待和激情的释放！表达这种情怀的最好的方式就是开怀的大笑和美酒佳境了！短短几天的行程，笑声始终伴随，甚至有人说：这一次把几年的“笑”都笑出来了！欢乐

就那么如潮水般涌来，单纯的就好像孩子一般清澈透明！在这个物欲横流的时代，拥有这样一份心情真的是难以言状的痛快！

大家肆无忌惮的相互开着玩笑，给别人速配婚姻的同时也不忘记幽自己一默，什么“地主、长工的爱情悲喜剧了”什么“横刀夺爱了”什么“断背山了”哈哈花样百出，时不时成为引发开怀大笑的缘由，故事的主角们也乐此不疲的为大家充当着“开心果”。

高尔夫球场的奋力挥杆抛出的不仅仅是高尔夫球，其实是压抑许久的

在清爽的海风的吹拂下，一帮而立之年的大小伙子和大姑娘们欢快的就像一帮孩子，吃什么已经不再重要，人人都似乎进入了微醺飘然的境界，在闪光灯的闪动之下记录了一个个兴奋不已的身影，我们的热情就好像熊熊燃起的篝火在这个清风拂面的美妙夜晚随着点点的星光向宇宙之外的空间飘散、飘散……

郁郁和不快，不管是不是击出一个百米还是放了空泡，总之收获的都是一种从内心深处涌起的欢愉的。

同样海边的狂欢还历历在目：在清爽的海风的吹拂下，一帮而立之年的大小伙子和大姑娘们欢快的就像一帮孩子，吃什么已经不再重要，人人都似乎进入了微醺飘然的境界，在闪光灯的闪动之下记录了一个个兴奋不已的身影，我们的热情就好像熊熊燃起的篝火在这个清风拂面的美妙夜晚随着点点的星光向宇宙之外的空间飘散、飘散……。

还有充满诡谲和斗智的“杀人游戏”一个个为了“被杀”和“杀人”而争得面红耳赤，昏庸的法官时不时的当成了杀手的帮凶，只有聪明的杀手才可以躲过众人的围攻含而不漏的将无辜者一个个杀死，纵然是游戏也是扣人心弦，体现着睿智与才情。

红色歌曲互动、KTV的放歌调动着所有人的神经，从清晨到深夜，从午夜到凌晨每时每刻都充盈在我们周围。景色怎么样已经不再重要，许多同学都是二次、三次甚至数次来秦皇岛了，那

些景致已不重要，重要的是可以放肆的与同学们谈古论今，激扬文字，似乎只有在这样的放松的环境下大家的心境变得如此开放与平和，天下第一关见证了所有人的快乐。

直到今天与小农、亚娥、勇军和新泉相聚在西安的时刻，因为相聚所以兴奋，虽不胜酒力，以至于一泻千里，可是浑浑噩噩之际依然难掩兴奋与喜悦胡乱的写下这些文字了做去日的回忆。☞



文/杨晓鹏(上海生态家天然日用品有限公司)
图/杨晓鹏、张辉(北京班纳发迅时装有限公司)
作者均为北京大学光华管理学院 EDP 高级经理项目 11 期学员

光荣与梦想

企经项目 22 期罗洪义同学在企经 23 期开学典礼上致辞

各位老师, 各位同学, 大家好! 非常高兴今天能做光华管理学院 EDP 企业经营项目 22 期的学员站在讲台上给学弟学妹们给大家聊聊在光华的学习感受。在北大学习期间, 感受很多, 总结了一下, 制作了三张卡片: 第一张卡叫“一塔湖图”, 第二张卡片叫“两袖清风”; 第三张卡片叫“三个历史”。大家可能比较好奇, “一塔湖图”“两袖清风”“三个历史”是什么意思呢?

在今年 9 月 4 日, 北大全体新生开学典礼上, 北大哲学系一位教授介绍北大时, 用了“一塔湖图”来介绍北大。受他的启发, 我也制作了我自己在光华学习的“一塔湖图”新的解释: “一”指的是“平等”, 在座的同学有的是企业家, 也有职业经理人, 但同时到了北大光华, 坐在了同一个教室, 这个“一”是平等的意思; 而且北大前校长蔡元培先生提倡的北大精神也是“自由平等”。“塔”, 大家都知道北大的博雅塔, “湖”是未名湖。博雅塔、未名湖是北大的精神代表, 也是代表着北大深厚的人文根源, “未名四老”季羨林先生、邓广铭先生、金克木先生、张中行先生是北大著名的学者, 他们带给北大的精神是生生不息的。此外, “湖”还有另外一层意思, 如同刚才陈玲珍主任说过的, 大家来自五湖四海, 都是为了一个共同的目标, 为了企业的发展, 聚到一起。“图”是北大图书馆, 北大图书馆滋养了无数的英才, 包括现任的人大常委李克强, 也曾经在北大图书馆吸取过它的养分。

第二个是“两袖清风”, “两”是指的是光华有两栋教学楼, 校园里的 1 号楼, 大家目前看到的 2 号楼。2 号楼设施比较先进, 譬如现在大家所在的阿里巴巴报告厅, 是阿里巴巴对于光华的捐助。我也希望各位同学的企业在做大做强后, 也能对

您的母校进行捐助, 不光是北京大学, 也可以是你们认为对于中国发展有意义的大学, 中学、小学等。1 号楼设施虽然没有 2 号楼先进, 但是 1 号楼有非常浓厚的校园气息, 在其中你能感受到北大浓厚的学术氛围, 那种感觉也是非常美好的。“袖”此处是指“领袖”, 在座的各位都是企业家, 很多同学都是创业者, 我们可以用“鲨鱼苗”来形容大家。希望大家通过在北大的学习, “鲨鱼苗”有一天也能成为“鲨鱼”, 成长为真正的企业领袖, 把你的企业做成“领袖型”的企业。“清”是“蜻蜓点水”的“蜻”。我们的课程包括 11 个核心专题, 20 门必修课, 每门课程 2 天时间, 老师们在两天的授课过程中, 是以蜻蜓点水的方式, 给大家启发性的, 概念性的知识; 更多的时间是引导大家去思考。“清”还有一层意思, 是“清淡”的意思。中国有句俗语“君子之交淡如水”, 大家从全国各地, 各行各业汇聚到光华, 社会上的很多东西不用带入到我们的课堂中来, 大家可以把这个平台当成一个“清淡”的精神家园。“风”也有两个解释, 一个是

“山高人为峰”, 另外一个“无限风光在险峰”。现在大部分的同学都处在“高山仰止”的状态, 还没有到达山的顶峰, “山高人为峰”是一种境界, 但是“高山仰止”是一个过程, “无限风光在险峰”是大家在发展的过程中, 经常会遇到各种各样的问题。大家来北大光华学习, 如果你的企业发展比较慢, 光华会成为您的发动机, 一个油门, 会让你发展得更快; 如果你的企业发展很快, 你觉得驾驭有所困难, 光华会成为你的刹车。

第三是“三个历史”, 大家能坐到光华的讲堂中来, 那么大家就创造了一段历史。如果你在光华的课堂中足够认真, 足够出色, 那么你将创造另外一段非凡的历史, 如果您企业足够重要, 那么在时代的浪潮中也将创造你企业的历史; 如果你的行业足够重要, 那么你将创造一个时代的历史。这就是“三个历史”——一个人的历史, 企业的历史, 时代的历史。

希望大家在光华的学习, 能创造你的光荣与梦想, 创造一段辉煌的个人历史, 企业历史, 时代历史。谢谢大家。☺



祖山翘首迎精英

北大光华 EDP “从历史看管理” 第 6 期学员秦皇岛之行侧记



共享清凉

盛夏七月，骄阳似火，北大光华 EDP “从历史看管理” 第 6 期的同学们，走出了北大校园，移师美丽港城秦皇岛；远离了京城的酷热与喧闹，走进了凉爽与恬静的祖山风景区。大家在祖山凉爽与恬静的环境之中愉快地度过了三天的学习与生活。

初识青龙

青龙满族自治县的领导得到北大的同学们来祖山学习的消息后，盛情邀请大家到县政府所属的祖山宾馆做客。县长张立群、副县长张巨良亲自陪同大家游览景点，与大家合影留念、共进晚餐。座谈会上，大家踊跃发言，一方面真诚感谢青龙县领导的热情款待，一方面盛赞青龙县的丰富资源，还有部份同学萌发了到青龙县投资兴业的念头。

雨中登攀

按照事前安排，学习的第二天课余时间组织大家攀登天女峰，登高赏景，可老天偏偏和大家开起了玩笑，下起了小雨。

但是，雨天并没有打消大家的游览兴趣。同学们冒雨而行，男拉女、少扶老，汗水和雨水交融在一起，笑声、加油声此起彼伏，大有不登顶誓不休之势，在海拔 1428 米的天女峰峰顶，大家簇拥在天女亭的天女石像前，姿态各异地来了一张大合影，记录下了这终生难忘的一刻。

难忘之夜

7 月 10 日晚，祖山景区木兰酒店多功能厅内灯火辉煌，班级联欢晚会拉开了帷幕，祖山景区艺术团的姑娘小伙们，跳起了满族风情舞，博得了学员们一阵阵的掌声。同学们也不甘示弱，善舞者随着旋律跳起了交际舞，联欢晚会高潮一个接着一个。这天恰逢谭军同学的生日，细心的班主任蒋老师偷偷把这个消息告诉了其它同学，大家为谭军同学定制了生日蛋糕，全场唱起了生日歌，谭军得知实情后激动的热泪盈眶，即兴献歌一曲，向大家表示感谢之意，最后他深情地说道，今夜令他终生难忘，他会永远记住祖山、永远记住老师、同学们的深情厚谊。

建言献策

在组织大家参观祖山的过程中，我也非常希望同学们能为祖山景区留下宝贵的意见和建议。因此大家组织了一次祖山景区下步发展与经营管理专题座谈会，座谈会上，同学们从不同角度对景区的下步发展和经营管理积极建言献策，提出了很多中肯的意见和建议。

观龙看海

7 月 11 日大家在乘坐缆车和徒步游览画廊谷美丽的山水景观后，怀着依依不舍的心情告别了祖山，入住避暑胜地北戴河，游览了山海关龙头山景区，在万里长城的起点，渤海岸边，学员们既为大海的宽广而兴奋不已，又为我们中华民族创造的伟大奇迹而深感自豪、赞叹不已。

美丽的祖山留下了大家的足迹，留下了大家的句句箴言，祖山期望大家再来！

文、图 / 徐汉有（河北鸿舟实业集团有限公司）
从历史看管理（六期）生活委员



爱上非洲

8月，去非洲旅游，广袤的大地、丰富多彩的颜色、表情丰富的人们、栩栩如生的动物，好像还历历在目。因此，将我在非洲拍摄的一切，与各位学友分享。

——中国企业经营管理者工商管理硕士系列课程班（22期）赵亮





北京大学光华管理学院使命
创造管理知识，培养商界领袖，推动社会进步



光华管理学院
Guanghua School of Management

EDP
高层管理培训中心

北京大学是培养精英的大学，光华管理学院是培养精英的管理学院。这是历史赋予北京大学的使命，是中华民族的使命，也是全人类进步事业赋予我们义不容辞的使命。

光华管理学院 EDP 是北京大学光华管理学院开展高层管理培训的专门机构。中心以光华管理学院雄厚的师资力量为基础，将西方先进的管理理念与中国本土管理实践相结合，根据个体和特定组织的知识需求，着力提供相应的系统性、补充性和前瞻性知识，力争 EDP 学员都能成为一流的管理人才。我们既有根据光华最新研究成果设计的、向广大高层管理者传达最新管理理念和方法的公开课程；同时也提供按照特定组织的具体情况量身定做的、且能够最有效满足其个性化培训需求的定制课程。我们相信，EDP 课程所提供的独特视角、敏锐眼光、深刻洞见一定会为您和您企业带来巨大收益。

2011 年课程预告

综合管理课程	专题课程	国际合作课程
中国企业经营者项目 ——工商管理硕士研修课程 (春季班24期) 2011年04月21日~2012年04月	人力资源管理高级课程 2011年03月19日~20日	北大·哈佛 提升企业绩效 ——平衡记分卡的企业实践 2011年01月09日~12日
高级经理项目 ——工商管理硕士研修课程 (春季班13期) 2011年04月21日~2011年11月	中国企业的领导艺术 2011年06月23日~26日	北大·一桥·首尔 ——One Asia/亚洲CEO课程 2011年03月19日~07月14日
	客户服务与满意度提升 2011年07月02日~03日	北大·哈佛 战略设计与战略执行 2011年05月
	非财务人员的财务管理 2011年07月07日~10日	北大·沃顿·牛津 ——全球企业家课程 2011年05月~10月
	易经分析、六维管理与1P理论 2011年07月14日~17日	

课程咨询

公开课程：

(86-10) 62747081, 62747082
62747083, 62747085

内训：

(86-10) 62747092
62747097

传真：(86-10) 62768266

邮件：edp@gsm.pku.edu.cn