



光华·燕语

高层管理教育中心

Alumni Express 2014.12

三次游学, 三座城市, 六大企业, 光华名师与近百位优秀企业家

北大光华 | 知行远 企业游学





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 2014.12

目录



封面

2 北大光华 | 知行远 企业游学 2014BAT 之旅

三次游学，三座城市，六大企业，近百位优秀企业家倾情参与，光华名师相伴携行，全景式多角度考察“BAT 互联网”三巨头，沉浸式体验优秀校友企业文化；零距离领略业界专家风采；深度解析卓越品牌成功之道；触碰杰出企业背后精神内核与执着信仰。

4 探寻浙商之道 知行致远

北大光华 | 知行远 企业游学杭州站

华立仪表和阿里巴巴，传统企业与互联网企业如何在华美古都杭州城内共生、碰撞、交相辉映。

8 科技兴业 责任兴邦

北大光华 | 知行远 企业游学北京站

科兴控股和百度集团，两家企业的风格截然不同，却都在用科技改变着人们的生活。

12 当变化已是新常态

北大光华 | 知行远 企业游学深圳站

兴利家具和腾讯集团，传统企业与互联网公司鲜明对比，探索转型与变革。

16 互联网焦虑症？镇定！

CONTENTS



观点

- 18 哈佛教授沙哈尔：从幸福到更幸福
- 21 印度前总统卡拉姆博士北大演讲

良师

- 24 王汉生：大数据有点被神化
- 28 翟昕：创造价值的那条链

益友

- 30 魏存成：大道自然 顺势而为
- 33 吴立群：地低为海 人低为王

活动

- 36 职场精英与为人父母的双元平衡与幸福人生
- 38 挥杆 让光华飞扬
- 42 第三届“逐梦燕园·北大光华校友子女夏令营”火热收官

同窗

- 44 徒步走世界——记中国企业经营管理者项目 29 期西藏之行
- 46 丝绸之路辉煌起点——记中国企业经营管理者项目 30 期西安分院移动课堂
- 48 一路真诚 一路精彩——记中国企业经营管理者项目 16 期庐山年会
- 51 以史为鉴 启迪管理智慧——从历史看管理 11 期开学
- 53 让灵魂在净土中涤荡——记全球企业家 2 期
- 58 在这里相聚 在这里升华——2014 中国三星核心人才培养课程感想
- 60 浅谈从历史看管理

论坛

- 64 北大光华高层管理论坛 传统商帮镜鉴现代企业
- 67 中国企业大学高峰论坛 2014
互联网时代的企业变革：颠覆与反颠覆

北大光华

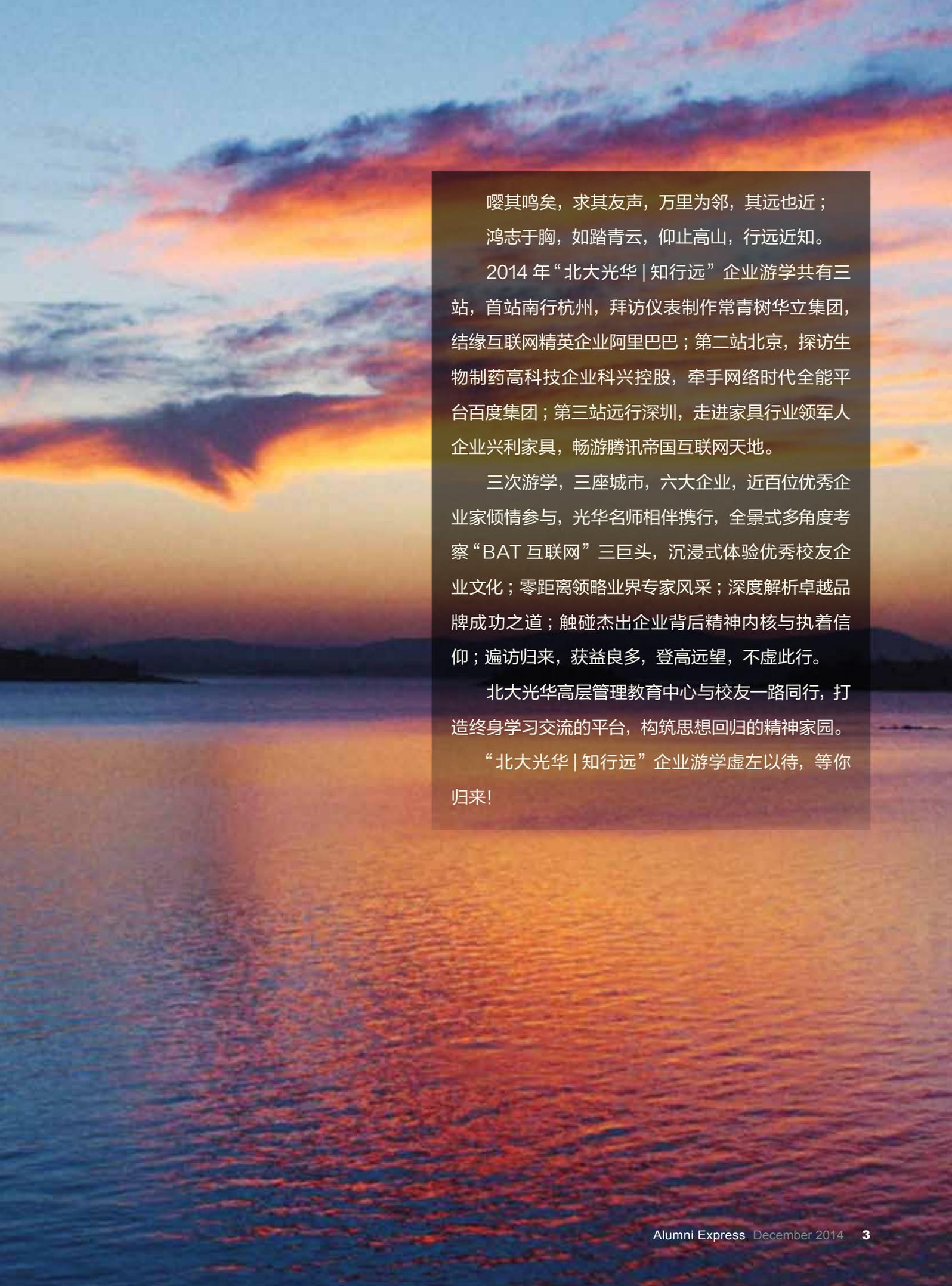
知行远

2014

企业游学

BAT之旅





嚶其鸣矣，求其友声，万里为邻，其远也近；
鸿志于胸，如踏青云，仰止高山，行远近知。

2014年“北大光华|知行远”企业游学共有三站，首站南行杭州，拜访仪表制作常青树华立集团，结缘互联网精英企业阿里巴巴；第二站北京，探访生物制药高科技企业科兴控股，牵手网络时代全能平台百度集团；第三站远行深圳，走进家具行业领军企业兴利家具，畅游腾讯帝国互联网天地。

三次游学，三座城市，六大企业，近百位优秀企业家倾情参与，光华名师相伴携行，全景式多角度考察“BAT互联网”三巨头，沉浸式体验优秀校友企业文化；零距离领略业界专家风采；深度解析卓越品牌成功之道；触碰杰出企业背后精神内核与执着信仰；遍访归来，获益良多，登高远望，不虚此行。

北大光华高层管理教育中心与校友一路同行，打造终身学习交流的平台，构筑思想回归的精神家园。

“北大光华|知行远”企业游学虚左以待，等你归来！



知行远

探寻浙商之道 知行致远 北大光华|知行远 企业游学杭州站

文：臧可佳 柯琴 高层管理教育中心

大道行思，取则行远，思广无界，行远无疆。

2014年7月初，北京大学光华管理学院高层管理教育中心“北大光华|知行远 企业游学”活动起航，汇聚各界企业家校友，首站抵达杭州，参访校友企业、杭州传统企业之中流砥柱华立仪表集团，以及于美国上市的互联网巨头阿里巴巴集团，一探杭州经济之两面——传统企业与互联网企业如何在华美古都杭州城内共生、碰撞、交相辉映。

北大光华高层管理教育中心的此次企业游学，以“知行远”为题，活动消息一出，即吸引了近百位校友踊跃报名，最终三十多位校友幸运得以成行。这些企业家中有已经毕业十多年的老校友，也有正在校的新同学，他们分别来自于“中国经营者”“中国经理人”“从历史看管理”“商业领袖”等项目。

“祝各位知远，志远，致远，行更远。”北大光华管理学院副院长、高层管理教育中心主任刘学教授，在项目伊始向各位企业家校友送上了游学寄语。

探传统企业拓新之路

东南形胜，三吴都会，钱塘自古繁华。

杭州地处江南水乡，四季多雨，竹木资源丰富，作为古代重要雨具的油纸伞在杭州已有 230 余年的制作历史。从手工作坊式的竹器雨具厂，发展为现代企业的华立集团，是我们南行取经的第一个目的地。华立集团历经四十多年的风雨，发展成为集水、电、燃气等公共计量仪表及系统，研、产、销为一体的企业集团，是杭州乃至浙江传统企业的代表。传统行业如何应对互联网行业的颠覆式发展？华立仪表总裁郭峻峰有着自己的思索。

郭峻峰和北大光华高层管理教育中心的诸位企业家校友共同探讨未来十年人类社会可能会遭遇的颠覆性技术。他从自身企业出发，指出传统企业要避免“伪互联网思维”，避免只是将互联网当成工具，而没有用互联网思维去思考。郭峻峰分享道：“互

联网不仅仅是工具，如果你仅仅是把它当做工具的话，那你的理解只是停留在表面上。其实互联网是一种全新的思想，它用完全不同的视角来看待业务，看待市场。”

郭峻峰的一番感言让我们看到了传统企业对互联网的关注和思考，并且放眼望向超越互联网时代的未来预估风险，可谓非常具有前瞻性。“传统”与“现代”在华立集团并不是相互对立的两个概念，思接千载是“现代”与“传统”之间精神内核的互通维系，视通万里是站在更高的角度在变革“传统”的同时也跨越“现代”。这就是历经数十载屹立商海的华立集团的内涵底蕴。

厂区参观、企业家交流分享之后，华立仪表集团的副总经理鲍向荣校友设晚宴热情欢迎各地校友来杭州，并组织在杭光华校友与来访同学共叙光华情。



知行远

问互联网思维运营之道

形而上者谓之道，形而下者谓之器。

阿里巴巴集团无疑是将互联网思维“道”与“器”两面完美结合的代表之一。

告别华立，游学团的校友们走进阿里巴巴集团。企业园区内，首届县域经济和电子商务峰会正在举办，淘宝销售已经在中国的三四线城市如火如荼地展开。校友们在阿里资深员工的引领下，以脚步探寻了阿里的主要办公场地“淘宝城”，从大厅的组装车、员工涂鸦墙、内部图书馆和邮局到咖啡馆，每个细微处无不体现着阿里巴巴的企业文化。



下午，淘宝大学的几位资深管理者同光华校友分享了阿里巴巴的企业文化，与校友们一起互动、思考、进行头脑风暴，传互联网时代企业运营之道，授企业变革下长足发展之业，解企业应对互联网挑战如何求生存求发展之感。

一探阿里商业环境

阿里集团淘宝大学的总经理万善向校友们分享了阿里集团的企业文化，并强调：“淘宝是一个商业环境，最大的特点是它的流量是有质量的，取决于转化率、精准程度、客户购买等指标。”淘宝大学小桥老师则向我们透露阿里巴巴正在建立一个商业的新的生态环境，在未来的发展规划里，除了现有的电商服务平台、互联网金融、菜鸟网络、海外淘宝、大数据、阿里云计算之外，将会在“快乐”与“健康”两大方向开展业务。分享快乐，传播健

康，阿里巴巴集团将以更加亲和的姿态传递更多的正能量。

再探阿里互联网思维核心

小桥老师以余额宝对传统金融的冲击、阿里云与美的空调的联合等具体案例为大家解析时下热议的互联网思维。他进一步指出互联网思维的核心是对用户思维的体察，重点在发现用户需求、满足用户需求、提升用户参与度、改善用户体验等方面。传统企业在互联网时代，想要打破传统企业与现代企业的壁垒，撕掉“传统企业”的标签，最关键的是完成思维方式的转变。

传统企业如何华丽转身？一言以蔽之：没有传统的企业，只有传统的思维！

三探O2O模式前沿动态

O2O (Online To Offline) 在互联网行业里炙手可热，这也是阿里集团业务的重中之重。阿里集团O2O项目的负责人天机，与各界企业家校友们分享最前沿的O2O动态，阐述阿里O2O的架构体系，描绘未来O2O的愿景，妙语连珠道破O2O模式“天机”。

他认为未来O2O模式是商家规划与部署的重中之重。成功构筑O2O模式需要抓住两个核心：一是组织体系的调整，二是进行线上线下架构的搭建，打通流量、商品、会员、支付四个关键环节。

探访商界常青树华立集团，身临阿里巴巴互联网帝国，体验高强度的头脑风暴，北大光华高层管理教育中心的企业家校友们迅速调整着自己的思维，引发一系列追问：互联网思维的核心是什么？传统企业如何接入互联网？互联网行业员工队伍日趋年轻化，如何管理？这些话题引起了企业家校友们的热烈讨论。

分享智慧

1999年，马云创立阿里巴巴，马化腾创立腾讯，

李彦宏创立百度。历经十五年，三家互联网公司已成为中国互联网行业的三大巨头，成鼎足之势。马云更是狂言，“似我者俗，学我者死”，盲目地模仿，从来不是智慧企业会选择的发展路径。

“本质上，阿里巴巴不是电商，而是互联网服务的供应商。”北大光华管理学院管理科学与信息系统系邱凌云教授这样解读阿里巴巴，“中国的电子商务和美国的电子商务非常不同，历史原因很多，诸如中国消费者喜欢货比多家，品牌忠诚度相对较弱，因此在中国无论是线上还是线下，都是平台模式居于上风。互联网效应会把平台模式的效应放大。一个已经做成的大平台，会有越来越多的正面反馈，但这样的反馈并非没有尽头。”

邱凌云教授指出，阿里巴巴的核心竞争力在于信息和数据，它能整合并运用其大量的数据，将触角伸到金融、文化等多个领域，这是它的天然优势。近年来电商发展迅速，但截至去年年底，电商仅占整个零售行业的7.8%，阿里巴巴仍在继续拓宽电商的渠道，继续将影响力延伸下去。

释放焦虑

当前传统行业弥漫着互联网冲击产生的焦虑，很多企业对自己的生存空间心怀深深的忧虑。邱凌

云教授指出：互联网对每个行业的改造程度不同，传统行业无需焦虑过度，而我们还需记得，互联网行业最擅长的技能之一就是“炒概念”。有一点很重要，每一项新技术或新形态出现后，不要随波逐流盲目跟风，企业家必须理解它的本质是什么，抓住这个本质调整自己，适应变革。

砥砺前行

北大光华高层管理教育中心的企业家校友们，不仅与参访企业的行业专家和企业高管进行了交流与讨论，亦在内部之间展开了多次头脑风暴。

九城集团董事长王双校友，以沱沱工社为例，分享了他们如何致力于在互联网上打造一条全程透明的食品产业链。他援引费孝通的《乡土中国》，主张打造以熟人关系链为主体的购买社区，确立信任关系。参观之余，十几位校友还一起围炉夜话，跨越不同的班级和所处行业，探讨行业变化、企业困惑，寻找合作机会，互相勉励，共同进步。



立终身相习之志 结一路同行之缘

得闻此道，如品甘茶。这两家企业在短短两天的时间里，给了校友们新的角度，启发大家更多的思考。

“一直以为阿里的成功来自淘宝的交易和支付宝的现金流，参观后发现其掌握的大数据以及云计算才是核心。”北大光华“中国经理人”项目第19期李洁说。

北大光华“中国企业经营”第13期的校友陈许灏感叹到：“阿里巴巴和华立仪表均是行业的标杆企业，代表行业的最佳实践。此次参观，得到的都是干货和精髓，超过预期值。期待更多不同行

业的游学。”

“我们将每季度举办一次‘知行远’企业游学活动，在一个省会或一座城市，选择一家世界500强级别的企业，向外看；同时选择一个杰出的校友企业，向内看。希望对比之下，大家获益更多，不虚此行。”北大光华高层管理教育中心运营主任马翔宇老师对后续活动如此展望。

每一次分离，都是为了更好的再聚。北大光华高层管理教育中心将与校友一路同行，打造终身学习交流的平台，构筑思念回归的家园。

知行远

科技兴业 责任兴邦

北大光华|知行远 企业游学北京站

文：柯琴 高层管理教育中心

2014年10月23日，“北大光华|知行远”企业游学我们参观拜访了两家企业：一个是北大光华优秀校友企业科兴控股，一个是互联网时代领军企业百度集团，三十多位优秀校友携手此行。

科兴控股——脚踏实地，厚积薄发

10月23日上午，我们一行来到位于上地的科兴控股，中国唯一一家在美上市的疫苗企业。校友们首先来到科兴的疫苗车间，换上白大褂参观流感疫苗生产流程。科兴疫苗车间采用世界先进水平公用工程设备及工艺设备建造而成，承担了国家级、市级科技专项、课题30余个项目；拥有SARS、EV71、CA16等多项相关专利。菌室内先进的疫苗生产设备以及贴在墙上的“为人类消除疾病提供疫苗”、“让中国儿童使用国际水平的疫苗，让世界儿童使用中国生产的疫苗”的标语，传达了科兴人严谨的科研态度和强烈的使命感。

呼唤大公司——从美国硅谷看中关村的发展

参观之后，科兴控股董事长尹卫东校友分享了他对中关村企业未来发展的思考。尹卫东在光华参加中关村杰出企业家海外培训项目期间，曾经到硅谷参观过那里的几家世界级的著名企业，从那时起他就在思考硅谷与中关村企业间的差距。

他将IBM和Intel同联想做了对比分析，IBM市值高达1.36万亿人民币，

Intel公司市值高达6464亿人民币，而联想的总市值仅为642亿人民币，与Intel相比有高达10多倍的差距。如果进一步比较利润，差距会更大。但是IBM有100多年历史，Intel也有46年的历史，联想只有20多年的历史，只要它能够保持成长速度，就有望缩小差距甚至实现赶超。

尹卫东又对比了谷歌和百度：谷歌目前市值为1.46万亿元，利润为676亿元；百度市值为2209亿元，利润为105.7亿元。百度和谷歌之间的差距已经在10倍之内。百度让我们切实看到中关村企业赶超硅谷企业的可能性。

中关村有2万多家创新型公司，上市公司200



多家，上市公司的总市值达 1.38 万亿元，其中国内上市公司的市值占 56%，海外（主要指美国）上市公司的市值占 44%。中关村创新公司在全球的独特优势已经通过市场的力量形成，加之中关村的人才、市场和政策优势，都为中关村走向“大企业时代”做好了铺垫。

成为大公司——中国生物医药产业的机会

作为中关村企业的代表，科兴控股也在成为大公司的

征途上寻找机遇。尹卫东对比了美国与中国医疗产业的几组重要数据：目前美国医疗总支出占 GDP 的 17.6%，人均医疗支出达 8233 美元；中国医疗支出仅占 GDP 的 5.15%，人均医疗支出仅为 237 美元，相当于美国的 1/35，中国政府有必要大力促进医改，加大医疗方面的投入。他预计中国的人均医疗支出将会增加到 2000 美元，中国的 13 亿人口会创造 26000 亿美元的医疗总支出，巨大的医疗支出将给科兴这样的公司带来更好的机会。

百度集团——智慧高效，进取创新



科技创造美好生活

下午校友们来到百度集团总部大楼。百度集团总部位于上地的“搜索框”大厦。走进这座大楼，映入眼帘的是各种现代化的设计元素，天花板上的顶灯被设计为巨大的百度 LOGO“熊爪”，地上贴着蓝色的“熊爪”形的指路贴，外形似鸡蛋的门上贴着“妈妈使用中”的小隔间，这是百度的女员工休息室。抱着笔记本电脑，百度员工从我们身边匆匆而过，随处可见围坐在圆桌边

讨论工作的员工，墙上的相框中是董事长兼首席执行官李彦宏先生参加员工活动的照片，互联网公司高效且轻松的工作节奏给校友们留下了深刻的印象。

在百度客户端功能展厅内，校友们在讲解员的协助下体验了百度客户端的强大功能：查询旅游攻略、购买机票火车票、智能导航等，都能通过百度客户端的语音识别系统完成，真正做到了人机交互。除此之外百度客户端还具备图像识别功能，给一株不知名的植物

知行远

拍一张照片，就能搜到关于它的介绍；给一个手包拍一张照片，就能找到所有卖这个包的网店。在场的校友都惊叹于互联网技术创造的便捷、丰富、智慧、高效的生活方式。

大数据时代网络推广

参观完百度集

团总部大楼，百度营销研究院常务副院长侯丽斌女士从搜索技术和互联网推广等方面介绍了百度集团以及百度营销学院。百度营销研究院大数据营销总监刘虎先生将百度定义为全媒体平台，并且以丰富的案例阐释百度互联网推广业务的技术创新。百度营销研究院产品经理祝佳先生则从品牌数字资产角度，分析了大数据技术如何量化品牌的影响力。

传统企业互联网转型之道

“并没有传统企业与互联网企业之分，所有的企业都将是互联网企业。”百度营销研究院高级运



营总监李靖国一语道破传统企业向互联网企业转型的普遍焦虑。他认为企业网络营销有这么几个层面：互联网思维，营销方式，营销型网站，信息化客服以及KPI考核。他认为企业必须建立以客户为中心的整合营销体系，必须全面地细致地研究消费者行为，以用户需求为导向制定营销策略。他深入分析了互联网营销操作流程，给在座的校友们带来了许多启发。用互联网思维武装自己，选择恰当的网络推广方式，这是每一家传统企业“转型”的当务之急。

虚左以待，等你归来

科兴控股和百度集团，两家企业的风格截然不同，却都在用科技改变着人们的生活。得知许多校友对BAT（百度、阿里巴巴和腾讯）有浓厚的兴趣，今年7月初北大光华|知行远企业游学首站拜

访杭州的阿里集团，第二站北京来到百度总部，下一站我们将前往位于深圳的腾讯总部，希望各位校友能与我们一路同行，知远，行远，志更远。

因思想 而光华



管理只有恒久的问题，
没有终结的答案

中国企业经营者项目

Advanced Management Program

2015年4月23日 - 2016年3月 (春季班)

2015年9月17日 - 2016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



新浪微博：北大光华高层管理教育



LinkedIn Page: Guanghua School of Management Executive Education, Peking University



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



高层管理教育中心 (ExEd)
电话：(86 10) 6274 7086

本科研究生 (UG & PG)
电话：(86 10) 6274 7014

高级管理人员工商管理硕士 (EMBA)
电话：(86 10) 6274 7111

金融硕士 (MFin)
电话：(86 10) 6274 7014

工商管理硕士 (MBA)
电话：(86 10) 6274 7288

会计硕士 (MPAcc)
电话：(86 10) 6274 7118

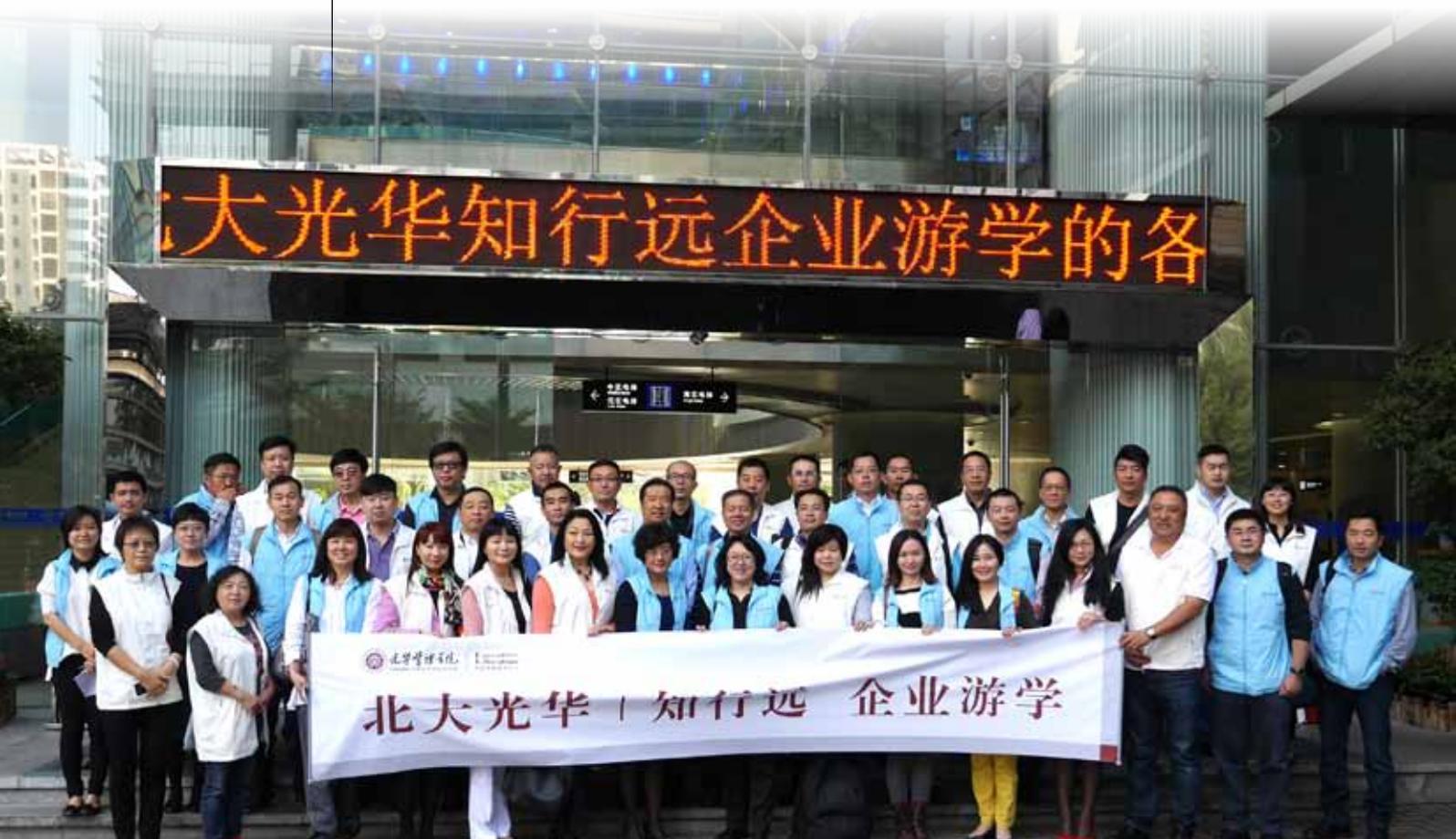
知行远

当变化已是新常态

北大光华|知行远 企业游学深圳站

文：魏思卡 高层管理教育中心

2014年11月20日，北京大学光华管理学院高层管理教育中心“北大光华|知行远企业游学”活动第三站来到了深圳。四十余位北大光华高层管理教育各项目的校友，从全国各地赶来，齐聚深圳——这座改革开放最前沿的城市，参访中国最大的互联网综合服务提供商之一的腾讯公司，以及校友企业、中国最大的民用家具供应商之一的香港兴利家具集团，探索经济转型期互联网企业的创新发展之道，以及传统制造业企业如何成功转型、在变革中打造新型核心竞争力。



腾讯，新在哪里？



本次活动得到了腾讯政府事务部与腾讯大学的大力支持。这两个部门都是腾讯对外交流的窗口与平台。早上在腾讯政府事务部苗燕女士的带领下，校友们走进位于腾讯大厦二层的展厅，大家触摸显示屏，观看创新年谱，聆听内部员工的讲解，对腾讯的发展历程、现状和创新举措等方面有了直观而详尽的了解。在展厅的互动体验区，校友们纷纷拿出手机体验自助微信拍照打印以及微信支付自动售卖机等服务，亲身感受腾讯为生活提供的便捷和对生活方式的入微改变，创新无处不在。

微创新，同样值得鼓励

自1998年创立，腾讯公司在短短十几年间，从一个为寻呼台建立网上寻呼系统的网络服务公司发展成为涵盖社交、娱乐、资讯、工具和支付的一站式在线生活平台，同时也是拥有最多发明专利的中国互联网企业和世界市值排名前五的互联网公司。是什么样的企业文化及创新激励机制造就了腾讯今天的成就？

受腾讯大学的邀请，腾讯企业文化与员工关系部杨骅女士给大家分享了腾讯的企业文化，杨骅女士同时也是腾讯大学的兼职讲师。她介绍道：“总体来说，腾讯的企业文化看似宽松包容，实则严格严谨。”在员工的创新激励方面，不仅是从无到有的巨大创新会受到重视和奖励，每一个微小的创新都会得到鼓励与认可。腾讯每个月评选一次“腾讯微创新奖”，全年可收集400多个创新点，覆盖全公司的各个业务线。除了奖励机制外，腾讯宽松的工作环境也为员工迸发灵感、产生创意提供了沃土：上下班不打卡，允许在工作时间约三五同事一起打台球、喝咖啡等；鼓励员工在公司论坛上吐槽、畅所欲言，请员工给管理提意见。在看似松散的工作氛围下，腾讯同时实行一套科学严谨的KPI考核制度，以此来引导和激励员工积极进取，达成组织目标。

文化是一个企业的软实力，而腾讯的文化从其多元的传播载体中呈现出来。腾讯除了使用较为普遍的内刊、活动、微信公众号，还形象地将企业价值观“正直、进取、合作、创新”四个词用长颈鹿、海燕、犀牛和鹦鹉四种动物的形象来对应体现，以漫画或七巧板图形的形式呈现在公司的各个角落，不经意间将企业价值渗透到员工的心中，加强员工对企业价值的理解与认同。

从微信看腾讯的产品精神

微信如今已成为腾讯公司最具影响力的产品之一，从上线至今仅3年多，月活跃用户数就已超过4.68亿。除了作为一种社交工具外，微信还通过公众平台、微信钱包、卡包等服务几乎覆盖了大众生活的各个方面。从最初互联网世界的新生事物到如今的燎原之势，微信已切实成为一种生活方式。除了鼓励创新的企业文化外，是怎样的产品精神成就了这样一个成功的产品？腾讯政策发展部杨明将此概括为三方面：了解人性、服务群体和平台思维。

“人是懒惰的，懒惰导致发明。”“人是没有耐心的。”基于对人性的这些了解，语音搜索联系人功能随之产生；微信“摇一摇”的说明使用了图片而非文字，为的是使用户不需耐心阅读说明书就可以一分钟爱上产品。

在服务人群方面，微信抓住了“屌丝”用户群的心态，既有生存的压力，又有对存在感渴望的心态，将微信设计成一款免费的、带有朋友圈分享功能的产品，获得了广大用户群体的青睐。

正是因为对用户有深入的了解，腾讯深知以微信的一己之力无法满足用户的全部需求，因此致力于构建一个开放的平台，引入第三方合作，以满足用户不同的需求。微信公众平台和微信钱包就是腾讯平台思维的具体体现。

传统行业，转向哪里？参访香港兴利家具集团

游学深圳的第二站是优秀校友企业香港兴利家具集团，北大光华深圳分院院长李其教授受邀和校友们一同参访并探讨传统企业转型的挑战与机遇，并从宏观政治经济环境的角度对“新常态”下企业的发展前景进行了前瞻。

随着国际原材料及生产成本不断上涨，同时西方制造业受金融危机等因素影响，初现“回流”，中国制造业国际竞争优势减弱，众多中国制造业企业面临着如何转型及重新打造竞争优势的困惑与挑战。

香港兴利家具集团成立于二十世纪末，是国内较早从事家具设计、生产、销售一体化经营的家具公司集团，旗下拥有4大品牌、30多个系列的不同风格产品。在新的经济及政策环境下，兴利家具也面临诸多挑战，作为“深圳经济特区30年行业领军人物”的兴利集团董事长、北大光华中国企业经营者10C班校友黄伟业指出：“受房地产行业增

速放缓影响，家具行业普遍产能过剩；此外，消费者对家具环保性能的要求越来越高；劳动力成本逐年上升，这对需要手工雕花的家具产品利润空间产生很大的挤压。”面对这些挑战，兴利集团从研发、营销和品牌打造三个方面入手，逐一应对。



在研发方面，兴利加强了对家具材料及环保工艺技术的研发投入，打出了超高环保性能的水性漆家具及拥有独家技术的亮光三聚氰胺材料，针对市场需求变化快速做出反应。在营销方面，当国际市场发展出现瓶颈时，兴

利家具将市场重心转移到国内市场，通过深入各地市场的调研发现区域差异及发展空间，并借助互联网渠道和社区推广等来弥补在渠道终端推广受到的掣肘。除了技术和营销的进步外，兴利以多品牌差异化战略，迎合不同消费者的需求，并得以在销售终端的不同区域占据多店面，实现消费者的高渗透率。

“新常态”下不做第三产业就没有未来？

黄伟业校友在分享转型经验的同时，也提出了高端家具行业存在用户体验需求高、物流要求高的特点，加上与传统实体渠道的利益矛盾，电商还未能展开的困扰。黄伟业校友的分享引发了现场校友的热烈讨论，无论是身处传统制造业行业还是新兴互联网行业，校友们纷纷分享自己企业转型的经验与困惑，相互出谋划策。

九城集团CEO、北大光华商业领袖项目校友王双从一个互联网企业从业者的角度提出，传统制造企业除了利用互联网平台进行推广和销售之外，还可以打造众筹研发模式，使消费者参与到研发中。同时，企业要抓住“社交货币”，通过消费者参与研发培养其优越感，从而在社交媒体上进行免费的品





牌传播。

环球石材集团总裁、北大光华中国企业经营者项目校友朱新胜分享道，在高端石材销售利润空间受到严重挤压的情况下，其企业进行组织结构的扁平化调整和从国外引进人造石生产技术，进行跨界经营，从而重新提升企业利润。中山市树叶照明电器有限公司总经理、北大光华中国企业经营者项目校友曾浩华也分享了其企业从单纯提供灯光照明设

备转变成提供配光设计解决方案企业的经验。

在针对制造业是否还能赚钱及“新常态”下不做第三产业是否就没有未来的讨论中，黄伟业校友指出：“制造业是否赚钱要看你是否领先。”“随着社会发展，最终能用机器替代的东西会越来越便宜，不能被机器替代的东西会越来越贵。制造业企业会越来越辛苦、越来越难，但永远有前途。”李其教授最后总结道。

立终身相习之志 结一路同行之缘

至此，2014年“北大光华 | 知行远企业游学”活动历经杭州、北京、深圳三站，圆满结束。通过参访互联网三巨头BAT（百度、阿里巴巴、腾讯），以及校友企业中的优秀代表华立仪表、科兴控股和兴利家具，北大光华高层管理教育的校友们不仅亲身体验了互联网企业的创新思维，还充分交流了传统制造业企业和高新技术企业的转型与国际化

发展之经验。

每一次分离，都是为了更好的再聚。2015年“北大光华 | 知行远企业游学”活动将再启程：向外看，每次在一座城市选择一个世界500强级别的企业。同时，向内看，每次选择一个杰出的校友企业。北大光华高层管理教育中心将与校友一路同行，打造终身学习交流的平台，构筑思想回归的精神家园。

知行远

互联网焦虑症？镇定！



邱凌云教授：

北京大学光华管理学院管理科学与信息系统系副教授。2006 年于加拿大不列颠哥伦比亚大学获得信息系统博士学位。

邱凌云教授主要研究领域是电子商务、网络消费者行为、人机交互设计与决策支持系统、CIO 领导力与企业信息化战略。曾在 Journal of Management Information Systems、International Journal of Human-Computer studies、ACM Transaction on Computer-Human Interaction、《清华大学学报》、《营销科学学报》、《信息系统学报》等国内外知名学术期刊和国际会议上发表多篇论文。

阿里巴巴作为“史上最大 IPO”成功进入美国资本大盘。全球目光都聚焦中国的电商和互联网企业。如何在变革中不被洗牌，是当前商业领袖面临的新议题，其中有人已患“互联网焦虑症”。在此，北大光华管理科学与信息系统系邱凌云教授解读阿里与传统电商的差异，以及传统行业如何在互联网变革中治愈焦虑。

在中国，电商基本分三种：像阿里巴巴这样的平台电商，像京东这样的零售电商，以及品牌电商，例如凡客。中国和美国在电商的种类分布上有一个明显不同：在美国，排名居前的电商绝大多数是零售电商，无论其是否有实体店。而在中国，市场份额遥遥领先的却是以阿里巴巴为代表的平台电商。

本质上，阿里巴巴不是零售商

所谓零售商是指要把东西买进来再卖出去，赚的是差价。对一个传统的零售商而言，超过平均水平的利润可以有两个源头：第一，高效率低成本的运营。换句话说，你必须要比竞争对手的成本低，这也是零售巨头沃尔玛的核心优势所在。亚马逊在中国的配送中心，尽管采用了和亚马逊总部完全相同的非常先进的仓库管理系统，但依然在尽全力压低各类运营成本。他们的办公室不仅显得简陋，每天早上的晨会更是直接在仓库里举行。用尽一切方

法去压低成本，才有可能获得利润。这样做零售行业——用年轻人的话说，是一件很苦逼的事，利润都是一分一分省下来的。零售利润的第二个源头就是销售高毛利的产品。如果你能够做到卖品牌溢价高的产品，赚高端的消费人群的钱，这也很有可能。但在中国这很难，整体来看国内的网购用户还比较年轻，那些愿意在网上买奢侈品的还不是网购的主流群体。

电商的版图经常被说成天猫第一、京东第二。但从本质上来讲，阿里巴巴不是零售电商，它不在零售行业里，它本质上是一个互联网服务供应商。所以它才能支付得起宽敞明亮的办公室，因为它的毛利水平跟电商的毛利是不能相提并论的。

互联网放大平台效应，竞争日趋残酷

中国的电子商务与美国的电子商务表现迥异。造成这种差别有不少历史原因。比如中国消费者

买东西的时候喜欢货比多家，对品牌的忠诚度相对较低。另外，中国的零售业很早就转向商业地产这种类型，我们百货商店里面很多柜台都是出租的，百货商店自己没有买手，它就是把柜台直接转租给品牌商，这其实也是一个平台模式，所以在中国无论是实体还是线上都是平台模式居于上风。

在电商领域，互联网把平台模式的效应进一步放大。平台模式对于一个已经做成的大平台来讲是有正面反馈的，一个平台可以越做越大，不过这个正面反馈并非没有尽头。阿里巴巴的外贸 B2B，一开始做得很好，但在 2011 年也爆出过欺诈丑闻，有一些卖家其实是骗子，通过虚假交易对国际买家实施诈骗。公司的两位高管也因此引咎辞职。问题在于这些骗子为什么能出现在阿里巴巴的平台上？为什么他们能够取得原本没有资格获得的诚信会员资格？一个主要原因就是随着新卖家加入平台的速度减缓，电商平台的销售人员面临着巨大的业绩增长压力。少数员工因此被腐蚀，从而和诈骗犯联手。这也说明了即使是拥有正面网络效应的平台模式，伴随其规模的日益扩大，平台上的卖家用户将面临日趋残酷的竞争。平台刚开始的时候往往是卖家多则买家就越多，买家越多就有更多的卖家来，貌似是一个良性的循环。但往往在发展到一定规模之后，卖家这方可能会出现过度竞争的局面，使得相当高比例的卖家无法盈利。尽管卖家竞争得越激烈，往直通车、钻石展位这些营销方式里投入得越多，阿里巴巴的利润水平也会随之提升，但这样的增长终究会碰到天花板。

阿里巴巴的转型

阿里巴巴不是一个传统意义上的零售企业，而是一家互联网公司。他正在利用其拥有的海量数据进入商品流通以外的其他战场，无论是金融还是文化产业。作为一家互联网公司，这是阿里巴巴最具备天然优势的地方。它拥有的数据都是与商业交易最直接相关的数据，从这点来讲它比百度、腾讯都更有优势，这也使得阿里成为互联网金融领域

里实力最强大的互联网公司。

阿里的另一大布局就是进一步拓宽电商的渠道。虽然这两年电商发展得很快，但即使如此，截至去年底电商在整个零售行业的比例才占 7.8%，所以它的触角要伸向剩下的 92%，发展 O2O 业务。对于阿里巴巴来说，单纯从网购平台上赚取流量分发利润的模式也无法维持其长期的高速增长。从线下的商家里寻找新的收入渠道正在成为必然。通过吸引传统线下零售商或品牌商尽早加入 O2O 的军备竞赛，最终受益的依然是阿里巴巴。

传统行业，切忌盲目焦虑

现在，各个行业都感受到了互联网包括移动互联网带来的巨大力量，传统行业里也弥漫着焦虑的情绪。担心一旦变革发生，可能引发行业的彻底洗牌。我充分理解大家的焦虑，但是互联网对于每个行业的改造是不一样的。类似零售业、文化娱乐等直接面对消费者的行业，转型压力巨大，改了不一定能行，但不改肯定不行。但有相当一些不直接面对消费者的行业，就不一定要着急追赶每一波新的概念。

IT 行业和互联网行业最擅长做的事情之一就是炒概念，经常每隔几年就把一个老概念换一个词重新热炒。从网格计算到云计算，从商务智能到大数据，新概念层出不穷。互联网企业和营销公司都有各自的利益诉求，企业用不着急于跟风，去追随这些新的概念。但是有一点至关重要，那就是当一项新技术出现以后，企业家必须试图去理解它的本质是什么。不妨先从两个角度来解读，一个是经济学，一个是心理学。经济学可以帮助你理解新技术如何改变一个产业的组织结构；而心理学则帮助你洞悉新技术带来的消费者行为的改变。企业的管理者首先需要理解变革的本质是什么，抓住这个本质调整自己，适应变革。



北大光华第三届读书思享会： 哈佛教授沙哈尔 从幸福到更幸福

幸福不是终点站，从幸福到更幸福才是应该追求的目标。8月22日，由北京大学光华管理学院、中信出版社和中信书院联合主办的“北大光华第三届读书思享会”落下帷幕。哈佛大学“积极心理学”课程讲授者、《幸福的方法》一书作者泰勒·本·沙哈尔博士与光华学子分享自己对幸福的体验与洞见，探讨从幸福到更幸福的途径。读书会现场座无虚席，和沙哈尔博士在哈佛授课时一样火爆。

幸福的起点

本次读书会由来自中央电视台的田薇主持，她由央视的采访“你幸福吗？”引出幸福的话题，引发对如何更幸福的思考，并介绍了到场嘉宾。接着，沙哈尔博士做了主题演讲。他指出，求学期间的换专业经历为他提供了研究积极心理学的契机。“为什么我感觉不幸福？我怎样才能感觉幸福？”为了回答这两个问题，他从计算机专业转到哲学与心理学专业，并最终走上积极心理学的研究方向。

幸福的心理学研究

沙哈尔博士分享了自己对于积极心理学的研究成果。首先，他分析了成功与幸福的关系。很多的教育模式常常强调，上好学校，有好工作，即所谓的“成功”就能使人幸福，但沙哈尔博士通过在哈佛课堂上的调查发现，成功不一定导致幸福，但幸福可以引导人走向成功。其次，体育锻炼可以使身心保持健康，每周3次，每次30分钟等锻炼可以排出大脑的有害化学物质，提高注意力和创造力。另外，要抱有一颗感恩的心。多项研究表明，记录下心存感激的事情，会让自己觉得更幸福。根据沙哈尔博士最近的研究，对未来表示感恩，期待，就可以增强幸福感，减少焦虑。

他进一步强调，身体的姿势也会影响内心的感受。几项研究都证明了这一点，包括高低能量姿势的皮质醇测试，不同走路姿势的对比，



用嘴叼笔写字的不同姿势对比。高能量姿势、抬头挺胸的走路姿势、横着叼笔的微笑姿势都会让人感到开心。最后一点，就是要珍视和所爱的人相处的时光，多花时间陪伴家人和朋友。这五点是沙哈尔博士实证研究出的结果，也是让人们从幸福到更幸福的五种途径。

幸福不是终点站，从幸福到更幸福才是应该追求的目标。



嘉宾论坛：幸福的秘诀

在接下来的嘉宾论坛中，北京大学光华管理学院副院长张志学教授和北京大学精神卫生博士汪冰作为嘉宾，和沙哈尔博士共同探讨与幸福相关的话题。

沙哈尔博士指出，幸福的秘诀不是对幸福了解多少，而是把知识运用到生活中，养成习惯。张志学教授认为沙哈尔博士介绍的五个方法重在实践，而人类的幸福感很大程度上取决于能不能掌握自己的生活，所以把五个方法变成习惯之后，就会感觉幸福。《幸福的方法》一书囊括了沙哈尔博士的主要研究和成果。那么，《幸福的方法》一书和心灵鸡汤类文章有什么区别？汪冰作为该书的翻译者，指出不同于心灵鸡汤和成功学文章，积极心理学是基于实证的，另一方面，心灵鸡汤中的经验很难复制，要找到适合自己的才是最好的。

对于五种方法的实践意义，几



位嘉宾结合中国实际国情进行分析。对于中国日新月异的发展速度，快节奏的生活，相对发达国家而言较少的人均收入，较大的精神压力，张志学教授认为，中国年轻人要注重外部条件，不能生搬硬套沙哈尔博士介绍的方法，并提出了一些建议。主持人田薇分析道，这是由中国不同的发展阶段、不同的文化、不同的年龄结构所引起的。汪冰分享了自己的故事与切身体会，并强调，越是快速发展与变革的时代，越要投资好智力与体力。

沙哈尔博士表示，对于不同国家、种族、年龄，幸福的内涵有共性也有不同，中国更注重集体主义精神，西方更注重个体，但相似之处多于不同，追求幸福的途径大同小异。汪冰补充道，东西方对幸福感的差异还来自于中国“福祸相倚，否极泰来”的哲学观念，这种观念使中国人内心平静而从容。可见，阅读古籍是通向幸福的重要道路。张志学教授则总结了追求幸福与阅读的三个层次，最后强调管理企业的同时要管理好自己的内心。

读书会在热烈的氛围中圆满结束。感悟幸福的内涵，感悟从幸福到更幸福的途径，沙哈尔博士用积极心理学的研究为追求幸福的人们答疑解惑，也给人以启迪，鼓舞人们继续探求幸福的真谛。

（北京大学光华管理学院对外关系部供稿）



张志学教授和汪冰博士与沙哈尔共话幸福

印度前总统卡拉姆博士 访问北京大学并发表系列演讲



11月5日-7日，应“北京大学大学堂顶尖学者讲学计划”的邀请，印度前总统、著名导弹科学家阿卜杜勒·卡拉姆博士(Dr. Abdul Kalam)到访北京大学，发表系列演讲，并接受了北京大学授予的名誉教授称号。

11月5日上午，校党委书记、校务委员会主任朱善璐在临湖轩中厅会见了卡拉姆博士，副校长李岩松，环境科

学与工程学院院长朱彤、副院长倪晋仁，印度研究中心主任王邦维等陪同会见。朱善璐书记向卡拉姆博士颁授“北京大学大学堂顶尖学者”证书，并表示卡拉姆博士本次到访对增进中印两国友谊、促进两国大学的交流合作有重要意义。朱书记回顾了北京大学与印度众多高等院校之间交流的悠久历史，希望进一步加强与这些优秀院校的合作。卡

拉姆博士对此表示赞同，他认为中印两国求同存异并加强合作交流是非常有必要的。

11月5日下午，北京大学校长王恩哥院士会见了卡拉姆博士一行。王校长向卡拉姆博士介绍了我校的悠久历史、现今办学规模、学科设置以及师生概况，并对卡拉姆博士对北京论坛的支持表示衷心的感谢。随后，王校长向卡拉姆博

士授予北京大学名誉教授，仪式由倪晋仁教授主持。

仪式结束后，卡拉姆博士在陈守仁国际研究中心中馆发表了题为“农村可持续发展模式”的首场演讲。他认为，全世界所有的青年同属于一个集体，我们今天的不断努力是为了这个集体的美好未来。我们不仅要关心自己，还要关心这个世界以及世界上正在遭受苦难的人们。为此，我们不仅要致力于科学的发展，还要致力于人文的进



步。随后，卡拉姆博士介绍了印度农村可持续发展的成果。他指出，印度农村正在推动一个新建立的可持续发展系统，称为 Pura。这个系统是基础设施、水力电力、知识和信息的整合。Pura 系统的建立有助于优化资源的合理配置，实现经济发展，促进人民生活水平的提高。最后，卡拉姆博士表

达了对北大学子的期望，他鼓励同学们敢于发现问题、直面问题并解决问题，在探索世界的过程中成长。

11月6日上午，卡拉姆在其第二场演讲中，对首次演讲中的“农村可持续发展模式”话题作进一步阐述，围绕空间太阳能的利用问题进行了全方位的分析。他首先通过各种统计数据阐释了当前全球发展所遇到的能源稀缺的瓶颈，以及该问题对广大农村等欠发达

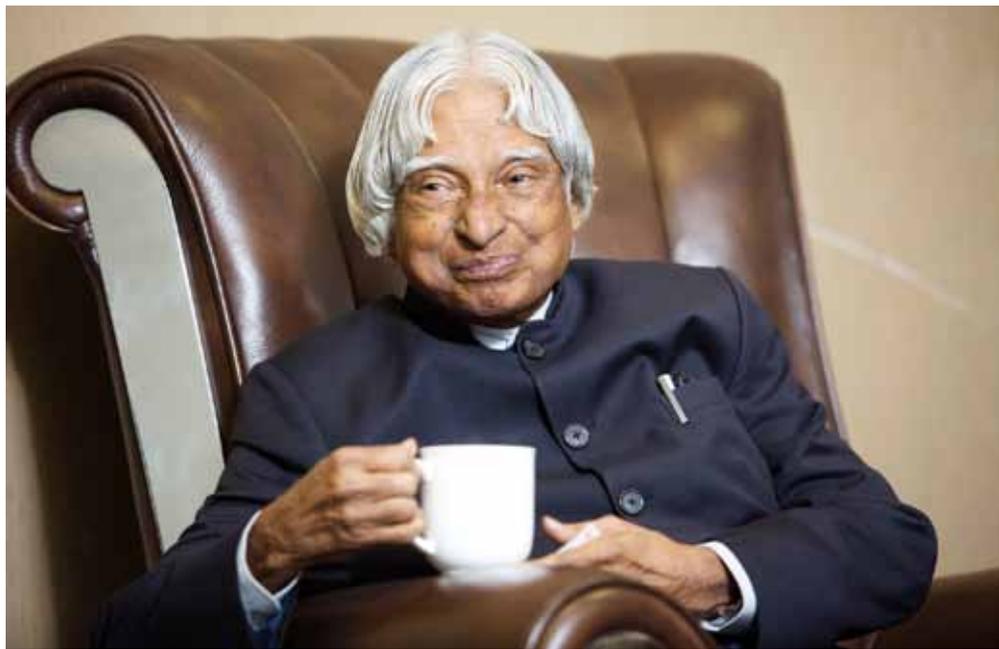


光华管理学院王辉教授

地区人民生活造成的巨大影响。在此背景下，空间太阳能的利用日益引起全球的重视。卡拉姆博士说明了开发利用空间太阳能的三大好处，并介绍了将空间太阳能转化为地上使用的“纳米能源包”技术。同时，他也承认利用空间太阳能这一重大研究项目目前仍然面临三大主要难题，而这三大难题的解决依赖于三项前沿技术群研究的支持：分别是大量轨道太阳能电池对能源的持续收集，将能源以微波波束的方式传送至地球，

以及农田地面接收器接收率的提高。最后，卡拉姆博士展望了2050年全球空间太阳能的前景，并提出了“全球知识平台”的概念，强调空间太阳能的发展进步需要全世界的共同努力。

11月7日上午，卡拉姆博士在光华管理学院发表了第三场总结演讲，指出前两日演讲所提及的两个主题的实现都需要创新型领导力。卡拉姆博士首先以几个具体特质定义了何为“创新型领导力”：分别是远见、有感知的管





“ 全世界所有的青年同属于一个集体，
我们今天的不断努力是为了这个集体的美好未来。
我们不仅要关心自己，
还要关心这个世界以及世界上
正在遭受苦难的人们。 ”

理、能在新科技萌芽阶段发掘其社会潜力。卡拉姆博士以圣雄甘地、南非前总统曼德拉作为有远见的领导的两个范例，并提到邓小平同志带领中国走过改革开放的道路，使中国的经济实力、人民生活水平飞速提高，与世界经济的联系日益紧密，是富有远见的领导的典范。卡拉姆博士随即从太空科技的发展、建构组织文化的层面来讨论领导力。他以 Satish Dhawan 教授的例子说明了一个领导人很重要的特质：将成功归功于团队中那些真正付出的人，但在失败时独自

扛起责任。演讲的最后，卡拉姆博士讲述了创新型领导力是如何透过组织文化、市场正向反馈和科技发展等环环相扣的环节和一国经济发展建立联系的，并总结了领导力的几个重要特质：以正直为基，领导风格透明化，有作决定的勇气并知道如何应对成败，敢于向未知领域迈进，敢于将远见化为现实。最后，卡拉姆博士一一回应了与会者关于当今世界上所需要的领导人类型、发展中国家人才流失、发展中国家应该如何推动创新、如何应对贫富差距等问题。

背景链接

阿卜杜勒·卡拉姆 (Abdul Kalam), 2002 年 7 月至 2007 年 7 月担任第 11 任印度共和国总统，曾担任印度国防研究与发展研究组织的负责人，为印度的导弹研制作出了杰出贡献，被誉为“印度导弹之父”。1998 年，卡拉姆成功主持了印度的核试验，他的事业随之达到顶峰，不仅出任瓦杰帕伊总理的首席科学顾问，而且被授予国家最高荣誉——印度钻石勋章，是唯一获得该奖项的科学家。卡拉姆自 2001 年起在马德拉斯著名的安纳大学执教，现正致力于一个名叫“印度千年任务 2020”的计划，其目标是将印度带入发达国家的行列。2012 年在北京论坛的开幕式上，卡拉姆发表了特邀报告，提出“世界的和平繁荣”的主题。他指出，在环境、经济贸易、安全等方面，全世界的国家都面临着共同的挑战，因此“我们需要一个很伟大的愿景来解决我们面临的冲突，来共同实现和平和繁荣的目标”。

“北京大学‘大学堂’顶尖学者讲学计划”启动于 2012 年，是北京大学加快世界一流大学建设的重要举措之一，计划每年邀请至少 10 位世界顶尖学者到北京大学讲学、交流。迄今已邀请到美国国家工程院华裔院士崔琦教授、哈佛大学詹姆斯·安德森教授、2013 年诺贝尔物理学奖得主弗朗索瓦·恩格勒等顶尖学者到北大讲学。

(北京大学国际合作部供稿)

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，传播自己思想的光华，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。



王汉生:

大数据有点被神化



王汉生教授

大数据、云计算、智慧城市……近年，一堆和数据有关的词被频繁提及，大数据逐渐渗透到大众生活里。

企业纷纷宣称自己的大数据能力很强，但网民被推送的“精准广告”常常并非所需而被当做垃圾信息处理；手机上，很多很炫的APP应用吸引用户的同时，用户却无奈地发现自己的通讯、短信、位置信息被对方采集。中国企业的大数据能力究竟如何？大数据研究的前景如何？大数据方便了生活，也带来了隐私和安全风险，其边界在哪里？

近日，北京大学光华管理学院商务统计与经济计量系教授王汉生凭借其在统计学领域的多年积累研究，入选美国统计协会会员（Fellow），成为国内从讲师培养起来的统计学学者首位入会者。

就国内大数据和统计学行业热点问题，新京报记者和王汉生展开对话。

王汉生教授简介：

北京大学光华管理学院商务统计与经济计量系教授，博士生导师，系主任。北京大学商务智能研究中心主任。博雅立方科技有限公司首席科学家。微信公众号“狗熊会”创始人。1998年北京大学数学学院概率统计系本科毕业，2001年美国威斯康星大学麦迪逊分校统计系博士毕业。美国统计协会（American Statistical Association）2014年会士（Fellow）。他主要研究高维数据分析，统计学在电子商务领域的应用等，尤其关注网络数据和位置痕迹数据的统计分析。

企业数据分析能力并无显著提升，大数据概念有泡沫

新京报：最近几年，大数据概念炙手可热，几乎一夜之间所有的企业都在谈大数据。你如何看待大数据这个概念？

王汉生：这不是一个严格的学术定义。它更像是一个口号，一种公共宣传的需要，随着技术的进步，有一定的实质性变化。例如：产生了新的数据类型，达到了一定的量级。但是也有不少被神化的地方。比如原来金融投资的数据就很大，也在实际应用中有体现（例如：量化投资）。只不过当时没有人关注。但是大数据这个概念有一个好处，就是在全行业范围内让更多人开始关注数据分析，关注统计学。

新京报：你不认为大数据背后的企业数据有实质变化。但现在很多企业都宣称其数据已经达到一个新的量级。

王汉生：随着时间流逝，技术进步，企业的数

据自然而然在积累。现在存储的成本在持续下降，因此企业的数

据达到某个量级，是很自然的现象。就像是小孩子会长高一样，实在没有什么好炫耀的。抛开这些表面的现象，看看实质。有些企业以前是做物流的，有的是做3C的，现在都在赶时髦，都强调自己是做大数据的，但其实他们的数据分析能力惨不忍睹，连两个会做回归分析或者决策树的人都没有。能把描述性统计做好，对业务有所帮助，就算是行业领先水平了。他们过去是什么样，现在还是什么样。当然也不排除其中有不错的企业，自始至终注重数据产生价值。但是，这类企业少之又少。

新京报：你认为大数据带来的最大的挑战是产生新的数据类型。怎么理解这句话？

王汉生：原来只有单纯的数字才算数据，现在凡是是可以记录的都能算数据，包括文字，声音，甚至网络关系。以前在数据分析中只有对个体的研究，现在可以通过分析网络结构和社会关系，把人与人联系起来。过去人们通过分析个人特征，预测个人的行为。例如，银行通过你过去的消费还款行为对

你的信用进行评级，预测你赖账的可能性。而现在，由于网络结构的存在，我们还可以通过分析朋友的特征来更加精确地了解一个人的特征，更好地预测一个人的行为。而从理论上讲，网络结构的存在让独立的信息流动了起来。此类数据类型，在过去受到技术手段的限制，从来没有被记录。但是，现在这些数据就放在我们面前。如果要分析这些数据，我们需要新的模型，新的算法，甚至新的储存结构，这都是挑战。

电商利用大数据空间有限，大数据“金矿”在传统制造业

新京报：现在国内宣称大数据能力最强的是电商行业。有报道说电商现在可以做到用户一登录，他们就能判断用户需要什么，从而提前发货，将用户想买的东西送到。现实中有实现的吗？

王汉生：这是很难实现的。对于极小部分购买行为非常有规律的人，他们的购物需求是可预测的。但是在多数情况下，消费者的购买行为是高度不可预测的。个性化推荐存在了这么多年，商品推送变为顾客的购买行为的转化率一般也就百分之几，如果能到百分之十已经是非常高了。毕竟数据分析只是描述市场和消费者的行为，并不会帮助人作决定。

新京报：国内电商现在利用大数据主要还是在商品页面的个性化推送方面。你认为做得如何？

王汉生：页面推送的成本非常低，不涉及物理上的搬运，它的边际成本几乎是零。这方面国内做得越来越好，个别情况下转化率可以做到百分之十。这个过程中不仅仅涉及算法精确问题，还要考虑网站整体的服务质量。

新京报：未来国内电商进一步提升利用大数据能力的空间有多大？

王汉生：我不看好电商行业，因为电商行业的边际利润已经很低了。我看好家具、汽车等这些利润率不错的传统产业，以及基金保险等传统的金融行业。它们未来利用大数据的空间很大。另外一个很大的大数据的利用方向是与营销相关的，为中小企业解决广告投放困难的服务。

新京报：怎么利用大数据帮助中小企业解决广告投放难题？

王汉生：中小企业做在线营销优势不大，一个只面向方圆几公里顾客的咖啡厅没必要到门户网站或者电视台上去做广告，小企业也买不起这样的广告。他们需要精准定位的广告。现在搜索

引擎广告也只能精准到省一级的广告定位。但也只有那些有一定规模的中小企业才可以投放面向这个范围的广告。而利用 LBS（基于位置服务）工具产生的大数据进行定向营销的空间很大。但现在的问题是，基于用户位置的营销平台越来越多，中小企业筛选成本很高，如果有企业能整合这些营销平台提供给中小企业主相应的服务，那就会是非常有价值的。但这项工作涉及的数据很大，只有使用机器人才能有效完成。

国内金融业大数据能力亟待提升

新京报：你曾表示，金融业务对数据的分析要求不断增高。大数据分析对金融行业有什么影响？

王汉生：金融行业可以利用大数据分析的空间非常大，尤其是小微信贷。快速、无抵押、高风险是个人小微信贷的特点。这就要求企业一开始对个人数据的采集就要足够准确，建立良好的征信模型进行快速判断。这就会涉及很多的数据，包括对方过往的还款记录，电话账单，甚至 QQ 空间里提到的内容。

新京报：国内的金融机构在利用大数据分析上有哪些改进空间？

王汉生：目前这方面确实存在一些困难，比如我在美国用了一段时间招商银行信用卡，它推送给我的广告还是北京的，比如去万达看电影之类的。如果它能够推送一些美国奥特莱斯广告也许我就会去了。这方面银行的数据分析就比互联网公司差了很多，亟待改进提升。

新京报：互联网与传统银行合作的空间有多大？

王汉生：只要商业利益能谈好就一定有合作的空间。现在银行的征信主要还是面向企业和个人优质客户，很少有面向更加低端的普通人。其实这就是一个“瘦田无人耕，耕开有人争”的局面。如果有一天我发现你某方面做得很好，要么就是我要比你做得更好，要么就是我不让你做了。

享受大数据便利需要让渡一定隐私空间

新京报：尽管大数据潜力巨大，但也给个人和企业的信息安全带来风险。有观点称，信息安全问题已经成为产业发展的障碍，在大数据时代，隐私信息将“无处遁形”。对此你持何观点，大数据分析是否会侵犯个人隐私？

王汉生：现在我国，甚至全球范围内，法律对隐私保护的界



定是不够清晰的，缺乏统一认识的。例如网民在电商浏览商品的记录，是网民的，还是电商的，还是网民和电商共有的？现在无定论。欧洲对个人隐私这方面的监管是非常严格的，但这也限制了欧洲的互联网企业发展。美国对这方面的监管相对松散一些，中国也还在学习摸索的阶段。但隐私保护这一刀切在哪里还没有结论，管得太松，网民隐私得不到保护；管得太紧，消费者将失去以个性化推荐为代表的美好体验。相关企业的创新将受到很大的限制，行业发展将受到阻碍。所以，我个人倾向于在便利与隐私之间达到某种平衡。我们在享受互联网带来便利的同时，也需要让渡一些隐私的空间。但是，具体需要让渡多少，需要国家、企业、个人的逐步理解沟通。消费者的个人知情权利需要得到保障。

新京报：大数据环境下的隐私担忧，主要还是怕自己使用移动互联网后，自己的身份、生活被识别。现在数据分析对人的识别可以准确到什么程度？

王汉生：我不确信中国在这方面具有这种分析能力，因为没有公开权威的文献报道过相关的研究（至少在我的有限了解范围内）。但是，根据公开的英文文献，我们知道在美国只要提供邮编、性别和出生年月，87%的人就可以被独立识别出来！这是一个令人震惊的数字！所以隐私保护还是非常重要。关于消费者的众多信息中，像此类可以很快速唯一、轻松、独立识别一个个体的信息应该受到严格保护。

新京报：现在智能手机安装的软件，不少都要求获取大量权限，有的甚至要求有监听通话和短信的权限，这些软件对个人资料的大范围收集是必要的吗？

王汉生：我不了解这些行为背后的动机。据我对行业的了解，大多数企业拿回去，啥也干不了。原因很简单，自己的数据分析能力惨不忍睹，缺乏最基本的统计学训练，因此无所作为。所以，一个可能的猜测，就是数据存储太便宜，能存的都存下来，希望将来有用。当然，这是我的一个猜测。

新京报：针对大数据分析而言，应该如何改进才能保护个人隐私？

王汉生：考虑一个例子。例如：医院。一方面，医院希望既保护病人的资料。另一方面，医院希望能将各种数据应用于科学研究中，这就要求医院对第三方开放原始数据。这就要求对原始数据做模糊化处理，一方面切断从原始数据识别具体个体的可能，另一方面保证科学分析，估计重要参数（例如：回归系数）的可能。这有可能实现吗？我认为有可能是的，但是相关的统计学研究还不成熟。

新京报：普通人对科学研究的容忍度比较大，那么应用于商业中的数据该如何保护隐私？

王汉生：这恐怕只能靠国家立法或者行业自律。但是具体的力度如何，需要国家、行业、企业以及个人的互相妥协与理解。

新京报：大数据时代，带火了统计学专业。现在国内很多大学统计学专业很热门。你觉得国内统计学科质量如何？与社会实践相结合这方面做得如何？

王汉生：统计学应该是一个附属的工具型学科，它所处的环境应该有足够多的实际数据问题来推动它前进。国外一般会分成统计学和生物统计学两个领域。生物统计学的发展要快很多，因为它一般被放在医学院和公共健康学院下面，有医学问题不停地提出来，会推动统计学向前发展。传统的统计学非常独立，所以发展就比较慢。国内的统计系更像传统的统计学，一般会被放在数学学院下面，但纯粹的数学是不会产生统计学问题的。

新京报：中国统计学发展的前景在哪里？

王汉生：中国需要向美国学习。我们国家在医疗方面跟美国差别很大，所以生物统计学很难有较好的发展。但我们的移动互联网企业比美国一点都不差，跟美国几乎是站在同一起跑线上，所以针对移动互联网的统计学，大有可为。因此，我也借此机会，向广大的统计学工作者发出一个呼吁，请大家关注来自移动互联网的数据分析，这方面的机遇和挑战都巨大！

（此文原载于新京报）

核心观点：

(1) 大数据分析并非新奇概念，大数据分析能力提升的根本挑战并不在数据的大，而是随着技术进步而产生的新的数据类型，包括中文文本、网络结构、位置轨迹等。由于这些数据类型以前没有产生过，或者曾经产生，但是受到技术的局限，缺乏分析的方法。今天，为了迎接这些挑战，我们需要建立全新的分析模型；

(2) 国内行业中，边际利润较低的电商利用大数据发展空间有限，但传统制造业利用大数据前景非常好。在这方面面临的主要挑战是对核心业务问题的数据定义，以及相关数据的获取。

(3) 隐私保护是一把双刃剑。不保护隐私，将让消费者的权益受损。过度保护，将伤害以精准广告（推荐）为代表的一大类美好的用户体验。因此，国家需要对大数据带来的隐私风险进行规范。这方面的主要挑战是：如何平衡个人隐私与美好体验之间的关系。

翟昕：

创造价值的那条链



翟昕教授

理解价值：得到与付出之间的差值

在讨论创造价值的链条之前，首先需要理解什么是“价值”。《资本论》中对价值进行了如下的定义：“一种事物能够满足另外一个事物的某种需要的属性，称之为价值”。在商业领域里，企业将产品和服务卖给市场和客户，从而挣到钱；产品和服务必须能给市场和客户创造价值，并且得到了对方的认可，企业才能获得收入。

与价值容易混淆的另一个概念是价格，二者是一回事吗？显然不是。举例而言，我支持坐公交车，不仅环保，而且便宜。坐公交车时我喜欢排队，而且考虑到尊老爱幼，我通常排在队列的最后，等大家上去之后再上去。可是在现实当中我偶尔会受到打击。例如某一次当我依然排在队列最后等待按顺序上车时，司机突然冲我大声说：“最后那位，你到底上不上呢？”我感到有一点受到羞辱，便立刻作了一个

决定：我要买车！后来我买了一辆小车代步。在这个例子里面，车这个产品的价值对于我如何体现？当然，我得到了代步工具，出行更加方便。更重要的是，不会再经历类似的心理体验。当然，我也付出了金钱的代价，得到和付出之间的差值，就是这个产品对我的价值体现。

价值是如何被创造出来的呢？它是依附于产品或者是服务来体现的。每一件产品都会涉及到很多人，很多组织，甚至很多国家，这些人、这些公司、这些国家串起来一条我们看得见或者看不见的供应链，最终才能把产品交付到顾客的手里。没有任何一家企业可以独立于供应链单独存在，或多或少会有自己的上下游。

理解供应链：跟谁混、怎么混

如何建立一条完美运转、协作运营的供应链呢？首先和大家分享一个中国制造业的故事。中国被誉为“世界工厂”，许多国外品牌在中国选择供货商。与此同时，这些国外企业会面临这样一个问题：是沿用原来的供应链还是新建一条本土化的供应链？从成本的角度考虑显然应该选择后者。在中国，供应商的选择不是一个简单的问题。中国企业的所有制结构比较复杂，有央企、国企、民企、合资、外企等。对于国外的企业而言，国营企业的优势在于政府关系，可以协助获得土地等稀缺资源，但是国营企业体制陈旧，难以对话；如果和外企或合资企业合作，工作流程接近，沟通交流成本较低，做事有可能事半功倍；但是也



有人认为应该跟民营企业合作，规模比较小、灵活度比较高，容易掌控……以上例子说明，在建立创造价值的链条时，首要解决的问题是选择谁作为合作伙伴，即“跟谁混”。

再来举一个矿泉水的例子。假设你是一家小型超市零售商，要考虑矿泉水的进货量，使之给你带来利润最大化，你可能会根据以往的销量以及超市附近的一些其他情况估算一个需求量（例如100箱）。但实际上，超市也可以选择进200箱甚至500箱矿泉水，占满货柜最醒目的地方，再做一些广告和促销，使得矿泉水的销量大幅提升。为什么在现实生活中很少有超市会这么做呢？因为市场的终端风险需要由零售商来承担，所以零售商没有那么大的意愿来承担这个风险。如果换一种操作方式，品牌商和零售商能够分担风险（例如品牌商向零售商承诺卖不出去的矿泉水可以全部或部分以原价回收），意味着两者合作把该品牌矿泉水的市场做大，然后再讨论利润分配的问题，最后结果可能是两者都能得到更多。这个例子想告诉大家，一旦确定了“跟谁混”，接下来要考虑的问题就是“怎么混”。

核心优势：为什么人家愿意跟你混

除了“跟谁混”和“怎么混”，还有一个很重要的问题是“为什么人家愿意跟你混”。任何一家企业都必须得有自己的核心优势。在供应链上流动的，除了物质（包括产品、原材料、半成品）还有信息、资金和服务。假如现金流特别丰富，但除此之外一无所有，如何参与到供应链中？回到沃尔玛和宝洁的案例中，供应商一天不停地供货，但零售商非要两三个月才结账，这时有一个“土豪”，可以把钱提供给供应商，保证其资金健康周转，再从沃尔玛处收钱，从中赚取一定比例

的手续费，那么你愿不愿带这个“土豪”玩呢？这个“土豪”就是工商银行，这种行为就称作供应链金融或者供应链融资。即便没有丰厚的资金，但是你有敏锐的市场洞察力，更会处理和数据分析数据，通过以数据为基础的分析和挖掘给出各种优化决策及合理化建议，同样可以参与到链条中来。

上述两个例子说明，在思考“跟谁混”和“怎么混”之前，要先练好内功，建立自己的核心竞争优势。不管竞争优势是什么，努力把握住，不断地跟供应链上各种各样的组织发生关系，进而继续扩大核心竞争优势的延展性，扩大自身利润。

（素材来源北大光华 MBA 公开课）

翟昕简介：

北京大学光华管理学院管理科学与信息系统系副教授。2006年于普渡大学获得运营管理博士学位。兼任 Enterprise Information Systems 编委及多家国内外知名学术刊物的匿名审稿人。

翟昕教授主要研究领域是运营管理，服务运营，供应链管理，供应链金融，绿色供应链，运营战略等。多篇研究成果发表在国内及国外一流学术期刊上，如 Manufacturing and Service Operations Management, International Journal of Management Science 等。在国际管理学会议上报告论文多次，并应邀在国内外多所大学进行学术交流。先后获得教育部留学归国人员基金、中国国家自然科学基金的资助。

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：一位是创业二十多年的优秀企业家，一位辞去稳定工作半路创业的80后；一位推广“从田园到餐桌”的健康食品，一位致力于智能交通领域。同时，他们又具备企业家的相同特质：勇于创新，勤于学习，在时代的浪潮中推动企业转型，承担社会责任，创造更多的社会价值。

魏存成：大道自然顺势而为

文：臧可佳 高层管理教育中心



魏存成

北大光华中国企业管理者项目 7 期、21 期
从历史看管理项目 3 期、9 期
全球企业家项目 4 期
EMBA93 班学员
陕西石羊（集团）股份有限公司董事长

1999 年，魏存成将石羊集团从陕西一个叫蒲城的县城迁至西安；同年，推行股份制改革，明晰企业产权关系。2000 年，魏存成报名参加北京大学光华管理学院的高管培训项目，开始了他的北大光华学习之旅。

十几年过去了，石羊集团已发展成为农业产业化的国家重点龙头企业。2013 年集团实现销售收入 60.5 亿元，名列陕西民营企业第 5 位、陕西农业企业首位。与此同时，魏存成也已经六度在北大光华学习，先后学习过“中国企业经营者”“从历史看管理”“全球企业家”等多个项目，与这所商学院结下了不解之缘。

做企业，读管理——两件事充盈着他十几载的人生岁月。这个冬日的下午，我们拦住在光华读书的魏存成，与他聊聊他的两个平行世界，以及这两个世界之间的内在联系。

企业：做规模和产业链容易，难的是终端

问：请您简要谈谈企业这些年的发展。

魏存成：石羊集团的发展主要分为三个阶段。从 1991 年到 2000 年，这十年间基本上做规模，有四十二家子（分）公司。从 2001 年到 2012 年，主要做产业链。从 2013 年到 2023 年，企业要进行战略转型，转向食品生产。

过去十多年，我们整合了企业的产业链。例如围绕猪肉产品，业务覆盖从种猪培养、饲养到屠宰的整个产业链条。食用油也是一样，我们做整条产业链，包括从种植到原料加工、精炼，包装、配送。现在石羊集团转型做食品。

问：从最开始做规模到转向产业链和食品，企业每个阶段的调整，基于哪些方面的考虑？

魏存成：农牧业是规模型的产业，薄利多销，起步阶段我们做技术和规模。后来认识到光靠规模是不行的。特别是食品行业，比如你做肉类产品，不做养殖、疫情防治和管理，以及饲料配方和配送等，很难保障食品的安全和健康。在农畜产品这条产业链上，我们“从田园到餐桌”控制整条线。当然我们也有所选择，有的环节自己经营，有的环节和他人合作。例如肉类产品，品种、饲料、防疫和屠宰由我们来控制，把养殖交给农户，然后向他们回收，给他们一个合理的利润。

石羊集团经营种猪业务十四五年了，几乎没挣到钱，年年亏损，去年亏损了一亿多。一直在纠结到底要不要继续。每年公司内部都把这个命题提出来。

问：种猪业务年年亏损，还要继续做吗？

魏存成：不做这个，品种怎么改良？大企业都不做的话，小企业更做不了，这个事情谁来做？这是我们的责任，必须坚持。

问：为什么企业从 2013 年开始以食品为主呢？

当今中国，越来越多的企业家瞩目餐桌：丁磊办起了养猪场，褚时健上山种橙修成人生的涅槃，柳传志也从卖桃子起步投向农业。而在此处，我们将目光投向陕西石羊集团董事长魏存成，探看他二十多年专注于农业的收获与挑战。企业家魏存成的人生里，有两件事情很重要：一是管理企业，一是学习，二者相辅相成，互为裨益。他给亲身创建的陕西石羊集团画像，描述这是一个诚信、朴实、低调的学习型组织。他认为，做一个优秀的企业家，学习不是调剂品，而是必需品。

魏存成：不是说石羊集团自己要不要转型，而是这个时代需要我们转型。食品现在出了这么多问题，源于什么？就是大企业都不愿意做终端。做规模容易，做产业链也容易，做终端确实太难了。

几年前，我们经营过食品业务。当时市场上充斥着

注水肉、死猪肉。我们投一个屠宰场耗资一亿多，他们花20块钱买头猪杀掉，没办法良性竞争，年年都赔，工厂就都关了。现在国家重视食品安全，消费者也越来越有安全意识，环境是利好的。食品的价值渐渐从价格中体现出来了。所以从2013年我们提出做食品。从去年开始，以西安为中心，向全国辐射，开始建立和推广自己的超市、体验店和直销店。

农业有其自然规律，不能违背

问：公司网站上有一句话“提供绿色食品，共创美好生活”，如何确保食品是绿色的？

魏存成：提供绿色食品，这是我们公司的宗旨。我们做产业链，做终端食品，就是想从源头做起，把控每一个环节，提供安全、安心的食品。共创美好生活，这是向员工说的，企业和员工、合作伙伴以及客户一起提供绿色食品，创造美好生活。

问：现在销路集中在西北市场，主要是受到产量上的局限吗？

魏存成：做产业链有这个局限。养殖的产业链向南方发展，走不过去。西部适宜发展养殖，土地广，疫情少，养殖原料也很丰富，这里人均十亩地，南方人均一分地，南北方原料成本悬殊太大。在南方养一只鸡，要靠药来支撑，要不然它就有病，容易死掉；而在西北就不需要，基本上打疫苗就可以了。一只鸡不用药品来支撑，品质上要好多，成本也会降低。

肉类、油类食品的销售，不存在这个局限。石羊集团经过二十多年的发展，目前在陕西有7个原种猪场，每年可提供优良商品猪仔600万头，提供鸡肉制品150万吨，拥有四条油产品的加工线，每年可加工120万吨食用油。我们能够把控产品的质量和安全，这是肉和油作为主产品的基础。食品布局以西安为中心，向东到河南、山西，向西到兰州；计划三到五年间，在全国发展和推广。希望把食品这一领域打造成独立的有限公司，发展成为核心企业，未来可以上市。

问：您觉得现在主要是做好产品质量、打口碑的阶段吗？

魏存成：对，做食品不能急。农业和工业不同，它有自然规律，你不能违背这个自然规律。盲目追求利润的翻番，做得太快了，就需要别人来代工，就可能失控。我们还是想从源头上自己来把控，一步步来做，用心做让人放心的好产品。

在光华学习：验证过去，修正未来

问：您忙于管理企业，为什么还专门抽出时间来学习？

魏存成：企业家第一要学习，第二要承担。在光华学习，一是验证过去，二是修正未来，三是享受人生。对照老师的讲授，反观自己的企业实践，正确的继续坚持，错误的及时修正。同时，这里有交流的平台。来自各行各业的同学和专家，分享他们行业的最新动态与变化，让你更清楚自己企业所处的生态。

问：在光华学习，哪些模块的学习对您管理企业有帮助？比如

战略、财务、人力资源等等。

魏存成：对我来讲，每一部分都很重要，无论是宏观的还是微观的，关键是你自己能吸收多少。

十年前，在光华听一个外资银行行长的讲座。他谈到员工培养：新员工入职的第一年，不考核本人，考核他的导师和主管。这和我们中国传统的“师傅带徒弟”很相似，让我很受启发。我们在企业内遵循这个原则，对新来的员工不考核——具体时间长短根据工作性质来定，但考核他的师傅和主管。我允许员工犯错。做营销、投资、财务等，怎么可能一个数字不错？除非作假。员工犯了错，要正面引导。简单粗暴的管理，容易导致人才流失。

问：“中国企业经营者”“从历史看管理”这两个项目，您都分别读了两次，感受一样吗？

魏存成：两次上课感受完全不同，我觉得读三次也可以。即使同一个老师讲同一门课，时过境迁，老师的观点、你自己的观点，都在不断变化，不断升华。例如，厉以宁老师现在讲“中国经济的新常态”，和三年前讲的截然不同。我至少听李其老师讲了五次“中国的经济与社会”这个主题，每次他讲的内容和深度都不一样。

问：变化是一种新常态，这是当下比较热的话题，您在企业实践中有哪些体会？

魏存成：国家政策的变化对企业影响很大。继续重复过去的模式和理念，跟风、搞泡沫、盲目追求形式主义，企业一定越做越难；回归到企业的本质，则越做越简单。真正理解国家的经济政策，按新常态这种思维去经营企业，虽然开始可能有阻力，但走上正轨后会越来越轻松。

陕西有个做高端食品的企业，以前一斤肉卖八十块钱，走社团销售的渠道，针对部队、学校、政府机关等，给相关人员回扣。现在新形势下，原来的渠道行不通，产品又没办法在超市推广，因为不值这个钱，贵的是包装，路越走越窄。

对石羊集团来讲，民以食为天，我们做食品主要针对大众市场。当然，也必须有高端产品。但大众产品是我们的主要着力点，符合当前的国家政策，符合企业的社会责任。

问：中国哲学里，认为看待世界有三种境界，“见山是山，见水是水。见山不是山，见水不是水。见山还是山，见水还是水”。您认为自己处于人生的哪一个阶段？

魏存成：三个阶段都有。这与年龄、经验阅历、学识、天赋都有关系。你不可能让一个三十岁的人看山是山，看水是水，这个年龄如果这么沉稳，就出问题了。如果五十岁的人还是慌慌张张，肯定也有问题。当然最好是能看透，看待事物即是也不是。

创业者有双面性：很平和，也很有激情；能吃苦，也能享受。关键时刻要平和，沉下来作出正确的选择。同时必须有激情，你必须让团队感受到自己为了企业用尽全力的激情。

吴立群：地低为海 人低为王

特约记者：邱恒明



吴立群

从历史看管理项目 10 期
绿旗集团董事长

绿旗集团董事长吴立群总喜欢说：地低为海，人低为王，并把这句话奉为座右铭。正如他的顾问薛少君所形容：吴立群的视野、心胸及勤奋远远超越了同龄人。吴立群，一位无法忽视、终要成为商业大佬的 80 后创业者。

1981 年出生的吴立群，低调、朴实，严峻的外表下有着超乎常人的毅力和宽广的胸怀。接受采访时他多次对记者说，自己没什么特别成绩，只是想聊聊近两三年在北京大学光华管理学院老师和同学的帮助下，事业的小小飞跃。

绿旗集团是一家由智能交通、矿业、新能源和城市集中供热投资运营四大业务板块组成的综合性集团。绿旗集团董事长吴立群做着 10 亿元级的生意，他的高管团队中不少是老同事、同学，他喜欢把“共享”挂在嘴边，资源共享，利益共享。

吴立群总喜欢说：地低为海，人低为王，并把这句话奉为座右铭。正如他的顾问、亦师亦友的北大纵横管理咨询集团高级合伙人薛少君所形容：吴立群的视野、心胸及勤奋远远超越了同龄人。吴立群，一位无法忽视、终要成为大佬的 80 后创业者。

草根逆袭

吴立群曾经是一个自卑少年，这源于他的特殊家境。

1994 年，吴立群的父亲去世，这一年吴立群仅 13 岁。父亲去世的时候，家里还有三位老人，80 多岁的奶奶，后天瘫痪且没有配偶的大伯，以及先天残疾同样没有结婚的二伯。那个年代，大多数农村人家都比较贫穷，吴立群一家的境况更加令人唏嘘。

还好，坚韧要强的母亲顶住了这一切。吴立群的母亲是典型的潮汕妇女，在当时异常艰难的条件下，没有改嫁，独自承担起了这个特殊家庭的重担，除了伺候好三位老人，还要养育比吴立群小 4 岁的妹妹。靠种菜换得微薄的收入，吴立群的母亲最终给三位老人养了老送了终，且把两个孩子抚养成人。母亲用自己的选择和行动给吴立群上了终生受用不尽的一课，她也是吴立群心中最伟大的人。要追溯吴立群的勤奋与坚韧，也许这就是源头。

俗话说，穷人的孩子早当家。在这种家庭条件下，虽然成绩优秀，但吴立群还是在班主任的劝导下读了中专，而不是读高中考大学。中专期间，吴立群学的是会计，他的成绩一直是班上最好的。毕业后的吴立

群尽管没有做过一天的会计，但这个专业培养起来的对数字的敏感，使他在做企业的时候受益良多。

中专第三年，因经济窘迫，吴立群做起了生意。上世纪90年代，电脑还没有普及，大家还比较重视写字，书法还算不错的吴立群从批发市场进了一批庞中华字帖，然后利用晚自习时间去每个班级推销。初试成功后，吴立群还带着几个同学，到周边的其他学校推销。两块六进来的字帖卖到十块钱，让吴立群小赚了一笔补贴家用。

对当时的吴立群来说，赚钱自然重要，但最大的收益还不是钱。那个时候的吴立群脸上长了很多青春痘，人很瘦小，家庭条件又不好，所以特别自卑，这也是他前两年埋头读书，不敢搞太多社交活动的重要原因。做成了生意，不仅赚到了钱，还帮助他战胜了自身的心理障碍，从此之后吴立群内心不断强大。

中专三年，吴立群不仅完成了规定的学业，还通过自考取得了专科学历，本科也读了一半。18岁毕业后，吴立群踏入了社会，开始了他的草根逆袭之旅。

按现在比较流行的词句来形容，吴立群是纯粹的草根。没有背景，没有资本，没爹可拼。毕业之后，吴立群参加了校园面试，应聘到深圳一家生产货架的工厂工作，从最底层的推销员干起。每天的工作就是步行，看马路边上哪里有正在装修的铺面，如果有，就进去问是不是开商场的，推销货架。这种大海捞针的“扫街”方式，还让吴立群拿到了一单大生意。一个潮州老乡开了一个大商场，正好被吴立群碰到，通过锲而不舍的努力，终于做成一个几十万的订单，创下该厂的一个奇迹。要知道，那个工厂一年才做几百万的生意，吴立群贡献了最大的一个订单。一次偶然的的机会，吴立群进入了飞利浦照明，工作了一年多，也取得了不错的销售业绩。2001年，吴立群抓住中国联通面向社会招考的机会进入这家大型国企，作为几百人筛选后留下的十一个人之一，吴立群从编外员工干起，靠自己的超常勤奋和付出，做出了骄人的业绩，一年多后，特批转成正式员工。2004年，又凭借出色的团队领导能力，23岁的吴立群被破格提拔为集团客户部销售经理，这在当时在深圳联通引起了不小的轰动。四年央企的工作经历，对吴立群帮助很大，得到不小历练，还获得大企业规范的培训，学得系统的管理方法，当然还交到一大帮朋友，有些后来成为了自己的事业伙伴。

创业创新

2005年，正当吴立群在央企中国联通干得如鱼得水，前

途一片光明之时，人生出现了转机。当年在吴立群帮助下到深圳工作的同班同学告诉吴立群，说他们公司想在北京寻找一个总代理，开拓北方交通安全产品市场。同学问吴立群想不想到北京试一试，创业的机会点燃了吴立群心中的梦想。然而现实却是残酷的，一边是前途光明、收入可观的稳定工作，一边是前方充满挑战、能实现理想的机遇。思考再三后，吴立群决定放手一搏，毅然辞去了中国联通的稳定工作，把行李打包，开着车，沿着京港澳高速，一路北上，正式开始创业之旅。也许上天多眷顾努力勤奋的人，还没到北京，吴立群就在石家庄做成了第一笔业务，从此一发不可阻挡，3月份到北京，4月份在天津、石家庄，6月份在山西、内蒙古，12月份在河南、陕西分别建立办事处。第二年又开拓西北市



场。创业前期，吴立群开着车，一路沿着高速公路陌生拜访，一路开拓业务，把整个中国北方地区高速公路全跑遍了。功夫不负有心人，第一年就完成1000多万的销售额，并建立起一支高效的团队。

2010年吴立群带领公司进行战略转型，跨入高速公路通信、收费、监控的智能交通领域，2011年底成功收购陕西科润公司，2013年科润实现销售合同金额超过10亿元，2014年初科润公司实施股份制改造，更名为“科润智能科技股份有限公司”，9月，科润公司成功登陆新三板，10月科润公司入选“德勤—中国高成长50强”。

吴立群带领自己的创业团队在做大做强交通板块的同时，2009年开始与中国知名的民营企业美联集团合作，共同在内蒙古投资有色金属矿业。2011年又与中国农业大学合作，合资成立中农绿能（北京）科技有限公司，跨进生物质天然气新能源领域。目前中农绿能已经成为中国生物质能源产业的引领者，还获得了国家发改委、科技部、农业部的重点扶持，并已在河北省涿州市投资建设国家级“产业沼气工程平台”和首座示范工程。

2012年年初，在光华同学帮助下创办的寰慧集团，利用电厂与工业余热进行城市集中供暖，是国家节能环保、循环经济的示范性企业，已投资河南、河北等省的城市集中供热BOT业务，总投资超过30亿元，目前正筹备在香港资本市场上市。

在吴立群的用心经营下，经过九年的创业与发展，绿旗集团从无到有，已经发展成为一家集智能交通、矿业、新能源和城市集中供热投资运营于一体的综合性企业集团。吴立群说自己不是专才，所以要让懂的人来做，因此要让管理层持股。在他倡导的核心价值观里面，“分享”是很重要的一环。目前，绿旗集团的架构就是所有业务都是集团控股，但每一块业务都是独立的团队，专业化独立运营，并且每块业务基本上10%—15%给管理层持股。几乎所有高管团队都是股东。如果高管没钱，吴立群会借钱给他们买下股份，这样人人都是股东，都是共同的受益者。按吴立群的话说，这就能达到不用扬鞭自奋蹄的效果。

超级好学者

吴立群的学习欲望比普通人强烈许多。自到北京创业以来，不仅读了EMBA，还参加了北大光华多个课程的学习。吴立群认为学习最关键是如何学以致用，时间非常宝贵，学到的东西要能够用在企业里，合适的才是最好的。

在北大光华求学期间，来自台湾的王嘉陵教授的课程让吴立群印象最深刻，这门叫“决策思维”的课程让吴立群豁然开朗。吴立群需要进行大量的决策和选择，“决策思维”课程里对吴立群最大的启示就是决策的依据：决策的优先级，什么是你最重要的。

吴立群记住了王嘉陵教授总结的一句话：“虽然不能说决策就是拍脑袋，但基本上到最后，企业经营在分析的基础上，最后还是拍脑袋。”这些对吴立群现在的经营决策有很大的帮助。他说，如果王教授再来授课，他一定去重新听讲。

“从历史看管理”的课程也让吴立群感慨颇多：人的一生确实非常短暂，需要珍惜现在。这门课程对他自身的修炼帮助特别大。吴立群认为学习是最好的投资，在这方面也舍得投入，他让公司高管都去读EMBA，鼓励中层也走出去学习，并且学费由公司承担。

吴立群是一个超常勤奋的人，除了工作还是工作，没有其他的消遣娱乐。在吴立群的信念里，成功有时不是靠资源，也不是靠能力，而是靠坚持。吴立群是一个内心很强大的人，当他认准一件事情，哪怕只有1%的希望，他都会去努力。有一些事情，他的顾问和高管都在说不行的时候，他总要再努力一下，一定会熬过去。在几个最难的时刻，他扛了过去，坚持了自己的选择，最后果然事成了。

草根得不能再草根的吴立群，成为一家几大板块的综合性集团公司董事长后，没有过多追求物质享受，甚至可以说他对物质的诉求一直非常低。比如他经常穿的一件衬衣，是在伦敦买的19英镑的特价商品。“我觉得这穿起来，跟2000块钱的衬衫也没什么区别。”“一个人的气质是通过内在的修炼体现出来的，不是靠外表去包装。”

潮汕老乡李嘉诚是吴立群的榜样，两个人的某些经历也比较相似，都是早年父亲去世，家境贫寒。吴立群说：“李嘉诚先生早就过了对物质追求的层面了，为什么他还要这么拼命去工作，我想主要的原因就是为了实现更大的人生价值。”

“我们应该更加勤奋地工作，不是为了自己，像我们这样的人，就应该成为社会的栋梁，就应该推动社会的进步。”这应该代表着一批80后创业者的雄心壮志。

北大光华 | 思享汇 校友分享论坛

职场精英与为人父母的双元平衡与幸福人生



董小英教授：

北京大学光华管理学院管理科学与信息系统系副教授，博士生导师。北京大学博士。中国信息经济学会副理事长，中国信息经济学会知识管理研究中心主任，中国电信专家委员会专家组成员，北京大学案例研究中心学术主任。主要研究和教学领域为知识管理与创新、企业信息化与组织变革、企业竞争情报等，并担任多家企业信息化与知识管理顾问。

传管理之道，解人生之惑

“今天这一场讲座对于我们来说非常特别，第一次大家到光华不是来听管理知识的。”本次讲座的主持人，北大光华高层管理教育中心运营主任马翔宇老师介绍了组织本次讲座的缘起：“我们中心校友年龄多在35到45岁之间。通过和大家的交流和互动，我们发现大家现在最关心这么几件事：第一，希望更新知识继续再学习，事业上一个台阶；第二，身为单位和家庭的顶梁柱，关注个人健康问题；第三，特别关注如何培养和教育子女。得知校友们有这样强烈的需求，我们努力开掘光华内部资源，邀请光华学人分享自己的子女教育经验。今天是第一堂讲座，今后还将有更多的教育界精英与大家分享智慧，既传管理之道，又解人生之惑。”

职场得意与家庭幸福，二者可否兼得？

奋斗于职场又身为父母的校友们难以在此二者间作出取舍。得知众校友对这样的难题心存困惑，本期“北大光华 | 思享汇”校友分享论坛专程邀请了董小英教授分享她的子女教育经验。

在讲台上她是备受学生欢迎的名师，在信息管理和知识管理领域她是卓有建树的专家，董老师在事业上的成就自不待言。作为一位母亲，她注重家庭教育，培养出的孩子十分优秀。世上哪得双全法？既为职场精英，又为幸福父母。董小英教授合上书本走上讲坛，分享她双元平衡的幸福人生。

从普通到优秀——如何看待自己的孩子

“听课有人瞌睡，听子女教育没有人瞌睡，可见这件事对大家很重要。在座的各位大多已经是职场的精英，那么今天我主要讲的内容是如何扮演成功父母的角色。”董老师以一贯幽默、亲切的

话语开场，“我儿子从小就是非常普通的孩子，既不绝顶聪明，也没有特别强壮的体魄，没有特别旺盛的精力，反而有空就使劲地睡觉，也没有看出他有音乐、体育等方面的天赋。”董小英老师这样介绍自己的孩子，她口中的普通的孩子，如今已经在海外攻读博士学位。当面对孩子只是“资质平凡”，怎样正确对待他，将他培养成同龄人中的佼佼者呢？董小英老师分享了她的秘籍：

第一，跟他做玩伴，一同成长，忘记自己的职业角色和家庭身份。“当全身心投入孩子世界的时候，你忘记自己是企业领导，忘记了自己是成年人，当你真的可以换位的时候，你会体会到前所未有的轻松和快乐。”董小英老师如是说。

第二，用孩子的语言与之对话，放下架子平等地沟通：“我这一招在培养孩子过程中贯穿始终，而且饶有成效。当他是年幼孩童时，我就模仿

幼儿语言跟他说话。当他进入青春期，特别喜欢周杰伦，我就放下对这种‘大舌头’音乐的成见试着同他一起喜欢。”

第三，无论孩子的资质过人还是平凡普通，都必须给予他充足的爱，让孩子在满溢的关怀里建立自信心。“无论你的孩子是美是丑，是聪明还是笨拙，都应该给他无条件的爱和包容。孩子的自信很大程度上来自于父母无条件的接纳。”董小英老师就是如此平等、包容、关爱、接纳自己的孩子，将他从一个年级排名200名左右（年级总人数1700人）的普通生培养成与全世界最优秀的学生同台竞争的学界精英。

拓宽视野，养成自律——全面发展与成才要素

根据心理学、教育学相关研究，孩子全面发展与成才的要素主要包括：认知风格、归因风格、应对风格、动力系统、自我、



个性素质、人际素质以及适应能力等等。董老师重点强调了培养孩子的大格局大视野以及帮助他养成自律。她提出：孩子8到16岁是心智成长的关键期，这时期父母应该对他们进行正确的引导，帮助他们拓展视野，建立格局。“我们真正能够帮助孩子的不是给他有形的物质，而是赋予他广阔的视角和长远的志向。当一个人有了宽广的视野，他就能比较从容。一个人不是说考上好学校就能止步不前了，人生是一个漫长的旅途，无论是成功还是挫折都是珍贵的财富，想清楚这些他就不会执着于眼前得失，也不容易沉迷于世俗的诱惑。”她同时指出：要让孩子目光长远，家长也要保持一份从容，当父母怀有一份从容，对待孩子就没有那么多的坏情绪，也没有那么多的负能量，没有那么多的愤怒和抱怨。

除了帮助孩子拓宽自己的视野，也要协助他建立自律。董老师培养孩子自律的方法是建立在他充分的信任之上的，“他的自律是在我‘放手’的过程中建立的。初中的时候，他喜欢打游戏，我说可以打但是要在家里打，而且还要控制时间，每天不要超过一个小时。他能够做到不超时，而且也不像其他同学一样去网吧玩。高中时他要把游戏删除，他说玩多了就内疚，我就告诉他别删除，要劳逸结合，学习玩耍两不误。后来他去了香港科技大学，离开老师和家长，没有人再去约束他，他独自在香港学习和生活非常好，这都是因为他早已经养成了自律的好习惯。这种自律是建立在对孩子的信任上。学会信任孩子，尊重孩子，不因为他年纪小而强加于他太多的使命与责任。在这种信任和自由之下，他自然而然养成了自律心，那么他到世界再远的地方我都不用操心。”

放下身段，平等对话——建立与子女的健康关系

“很多教育子女的失败案例都是由于我们老是站在家长的立场高高在上，对儿女不够尊重和信任，家长干预牵绊了他成才的脚步。我们应该蹲下来培土，浇水，施肥，让这个小苗长成一棵参天大树。”如何真正做到尊重孩子与他平等对话？董老师认为应该进入孩子的世界并尊重孩子的意愿，这样才能够激发孩子的潜能，开发他们的天赋。

由于家长不恰当的期许和干扰，孩子与生俱来的天赋被抑制住了。每一个家长都希望自己的子女能够成才，但应该尽量克制自

己的虚荣心，用一种坦诚的、平等的方式来对待孩子，将他看成一个人，一个成熟的人，而不是和别人家的孩子比较，也不是以自己的权威施加压力。“什么时候我们可以发挥真正的作用？就是当他们无依无靠的时候，当他对自己不确信的时候。”董老师如是说。父母可以观察他，发现他的兴趣和特长，并在一旁鼓励他支持他，他能够走多远就支持他多久，这才是家长应有的心态，这样才能建立父母与子女之间健康和谐的关系。

更新观念，多元评价——家长应该做什么

有关研究表明，工业化转型当中人均收入一万美元以前，大多数人持有传统世俗的理性价值观；当人均收入超过一万美元，社会主流价值观转向注重自我表达。“80后”“90后”的孩子想要的东西，已经与他们的父母不同，他们的需求已经升级，父母对子女的教育方法和评价方式也应作出相应的调整。

董老师总结了当代年轻人的特点：“他们强调自身在社会经济和社会政治中的参与，希望能自由地表达个人观点，主张政治民主和社会透明，要求尊重人性包容文化的多元性，强调开发人的思维潜能，看重主体幸福感和个人发展。”

如今孩子已经成长为不同凡响的一代，用“老一辈”的眼光来评判他们的言行是过时的。“很多人是用过去的标准评判现在或者看未来，所以看哪都不顺眼。如果我们能够换位思考，就可能和孩子找到很多共同的话题。如果我们能放下一些成见，那么就能够和他们有效地沟通。此外孩子的需求也比我们那一代人复杂，原来我们只求吃得饱穿得暖，现在年轻人有审美的需求、有自我实现的需要。青春期的孩子的各种逆反表现，其实就是他们表达自我需求的一种方式，要让他们表达出来释放出压力，这是他们愿意沟通的前提。”

和过去相比，当代中国社会日趋多元化，家长也应该用发展的眼光看待孩子的成长，帮助他全面成长。虽然如今高考仍然在很大程度上影响着孩子的未来发展，但是这已经不是评价孩子成长的唯一因素。如何面对困难，如何自我认知，如何归因，如何独立思考，是否建立了自尊和自信，是否有较强的适应能力，是否学会自由地表达自己的思想等，这些都是孩子多元化发展的重要参考因素。

享受一起成长的时光

董老师讲完之后，在场的多位校友积极互动，纷纷提出自己在子女教育方面的难题与困惑，还有来自七期的汪金枝校友也与大家分享了自己将女儿培养进哈佛读博士的心得。大家交流得充分而热烈。

“教育的本质是一场长久的修行，能与孩子共赴这场旅程是每一位家长的幸运。”高层管理教育中心运营主任马翔宇老师最后总结道。父母与孩子相处的时光细算来短短几十年，那么请珍惜这一段弥足珍贵的缘分，创造彼此间美好的回忆，搜集孩子们成长过程中的点点滴滴，帮助他们变成自己希望成为的样子，将他们送到他们憧憬的目的地，这才是为人父母的最重要的价值和意义。

深圳高球赛略影

挥杆 让光华飞扬



北大光华高层管理教育(ExEd)中心的高尔夫球分会以“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;增强校友黏性,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,球会吸纳了更多新老校友参与,促进校友师生间交流,共同收获健康与友谊。

继2014年4月24日北京加州水郡高尔夫球场春季巡回赛之后,11月21日,北大光华高层管理教育(ExEd)中心高尔夫球分会在美丽的深圳正中高尔夫球场成功举办了冬季巡回赛。

球场上,同学们相互切磋,提升球技;恣意球场,增进友谊,赛出了总杆冠亚军及最近洞奖、最远距离奖。其中,万和投资董事长刘兵兵同学以81

杆的成绩夺得总杆冠军,总杆亚军与季军分别是李少求同学与首次参赛的郭钢锋同学。最远距离奖获得者是曹庆同学,而最近洞奖由女选手唐朝同学夺得,可谓巾帼不让须眉。此次深圳行,除了球赛之外,高球分会还选出了球会的第一届“领导班子”成员,由会长、四位执行会长、秘书长、监事长及常委会委员组成,负责球赛举办、球会的发展壮大

及与学院的沟通交流。

至此,2014年北大光华高层管理教育(ExEd)中心高尔夫球分会官方的活动暂时告一段落。衷心感谢两次大赛之外,组织云南高球行、宁夏高球行及万柳球场高尔夫邀请赛的同学,感谢热心校友对球会比赛的赞助及奖品支持。

期待明年高球会的精彩活动与日益壮大的球队。

因思想 而光华



提升团队执行能力，
打造企业中坚力量，

exed.gsm.pku.edu.cn

中国经理人项目 Management Development Program

2015年4月23日 - 2015年10月（北京）
学制7个月，共6次课程，每次课程3天

2015年9月19日 - 2016年5月（西安）
学制8个月，共8次课程，每次课程2天

详情请垂询：

北大光华高层管理教育（ExEd）中心
电话：(86 10) 6274 7228
邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn



新浪微博：北大光华高层管理教育



LinkedIn Page: [Guanghua School of Management Executive Education, Peking University](#)



请扫描二维码关注北大光华
高层管理教育官方微信



高层管理教育中心（ExEd）
电话：(86 10) 6274 7228

本科研究生（UG & PG）
电话：(86 10) 6274 7014

高级管理人员工商管理硕士（EMBA）
电话：(86 10) 6274 7111

金融硕士（MFin）
电话：(86 10) 6274 7014

工商管理硕士（MBA）
电话：(86 10) 6274 7288

会计硕士（MPAcc）
电话：(86 10) 6274 7118



踏上寻根旅，编织燕园梦

第三届“逐梦燕园·北大光华校友子女夏令营”火热收官

盛夏的燕园，草木葱郁，鸟唱蝉鸣，第三届“逐梦燕园”北大光华校友子女夏令营于8月17日—20日完美收官。本届夏令营共录取了来自全国各地和加拿大、日本等国家的127名校友子女。他们追寻着父母的足迹，在燕园体验和爸爸妈妈的的大学生活，编织着属于自己的燕园梦，刻画人生中一段关于北大的记忆！

闻梦·追随父辈足迹，聆听冠军心声



短道速滑男子世界冠军李佳军

圆梦·闭营才艺汇演，绽放自我风采



1



2

逐梦·求学北大讲堂，感受中国文化



左：北大生命科学学院顾红雅教授讲授燕园草木。右：北大光华章铮教授讲述北大历史。营员们在国学课、天文课、历史课、生物课、常识课、素质拓展以及与状元对话中，享受着知识的魅力，深入了解大学学习和生活。

1. 同学们在“汉字听写大赛”中认真书写汉字。2. 卫旭东校友讲授紧急避险常识。3. 长笛表演。4. 舞蹈《水色》。5. 英文歌串烧《Proud of You》。6. 京剧跆拳道。



3



4



5



6

(北京大学光华管理学院校友事务中心供稿)

徒步走世界

——记中国企业经营管理者项目 29 期西藏之行



董水海：

没去西藏前，西藏在我脑海里只是个概念，离开拉萨飞到成都，一觉醒来竟然是中午了，宽窄巷子还是那么游人如织，这吵杂，这繁华，这衣食无忧，恍如隔世。昨天的西藏仿佛在天边，使人魂牵梦绕——明年再转山！



左亚敏：

走过一些路，才知道辛苦。登过一些山，才知道艰难。蹚过一些河，才知道跋涉。西藏之行结束了，留在我们记忆中的，是神山圣湖壮美的风景，是车行途中的欢声笑语，是转山途中彼此的搀扶，是遇到困难时共同解决和谅解。钱钟书说过“经过长期苦旅而彼此不讨厌的人，才可以结交做朋友”。亲爱的朋友们，相信这次旅程将成为我们生命中浓厚的一笔，将成为我们一生中值得骄傲的旅行，谢谢一路上我们的携手相伴！



孙家富：

转山是藏族祈福的一种仪式，绕着大山不间断地行走和磕长头。据说，绕冈仁波齐转一圈可洗清一生的罪孽，10圈可免下地狱之苦。磕长头是受尽身体的苦难，最终换来心灵的平和。

一路都是磕长头的朝拜者，尽管到现在我也不明白其实意义。但在雪山乱石中，看到这种专注的信仰，心中有一种莫名的力量！人在自然面前如此渺小，不需要大灾大难，就低温、高海拔缺氧、强辐射、大风几乎感觉自己像条虫。过程痛苦煎熬，一直和自己对抗要坚持。今天狠摔了一跤，手疼屁股疼的感觉，肺像沸腾呼吸不到空气的感觉，有气无力的感觉，脚下灌铅的感觉，翻完一个梁还有另一个梁的感觉，休息点满桌苍蝇地面污秽不堪的感觉，最关键没厕所拉野屎风像刀子的感觉……

没有痛感就没有存在感，当站在海拔5800米的山口上或天葬台附近，看到火红的经幡不停地拍打着空气，好似火一般地将你烧灼，直至灰烬，内心的期盼也就开始放下，另一种坚持与踏实油然而生。转山，直面你心中的那座大山……



李国权：
缘起缘聚
转山转水转经筒
转得深情厚谊
悟禅悟道悟佛法
悟透人生真谛



胡玉生：
没去西藏前，西藏对我来说很神秘，藏传佛教转世灵童、消失的古格王朝、喜马拉雅山峰……到了之后越觉得神秘。那山那水那天空一直印在我的脑海中，一路的同学欢声笑语，挥不去想念你们。我还要与你们同去西藏，我的同学们！



李拥军：
带着恐惧、忐忑的心，怀着对未知及神秘的向往，来到了西藏！环境虽稍稍不爽，但有同学们笑声做伴，互帮互助的鼓舞，愉悦、激动着翻越了神山，开心的十几天转眼已失！我眼睛湿润了！同学们，想念你们！更想念西藏之旅的日子！明年我们再相聚！！

知行合一游学实践

丝绸之路辉煌起点

——记中国企业经营管理者项目 30 期西安分院移动课堂

文：王继光 中国企业经营管理者项目 30 期
河南蓝天茶业有限公司总经理



长河落日，大漠孤烟，汉韵唐风，丝路千年。

一年前，习近平总书记提出了构建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的战略构想，得到了国际社会的高度评价和广泛响应。如今，这“一带一路”美好蓝图，以点带面，从线到片，国内国外，正取得了可喜进展。

西安，古代丝绸之路的东方起点，不仅承载了历史辉煌，正将巨笔谱续新的华章。金秋收获的10月，为寻访中国丝绸之路的起点，感知辉煌历史的巨篇，光华企经30期近40位同学，在光华西安分院和西安同学们的精心组织下，东西南北，相聚古都长安，探访“丝路”桥头堡，知行未来新起点。

感受西安美食，品味舌尖文化

西安小吃，美食大集结，早已是此次游学活动中同学们绽放味蕾、大快朵颐的一次休闲期盼。游学第一天，热情好客的西安同学就特地将大本营安排在了钟楼饭店，目的是让大家有更充足的时间品味享誉千年风情的美食文化。夜幕降临，树影婆娑，华灯初起，回民街上，早已人头攒动。在王伟、肖睿、庞兵宽和赖剑文同学的热情接待下，先来早到的同学们已集结成了小分队，相聚到了一起。凉风习习，回民街道两旁美食店铺，深厚传统的文化底蕴，熙熙攘攘的观光食客，不同商家的特色叫卖，尤其在大家品尝了久负盛名的羊肉泡馍、腊汁肉夹馍、肉丸胡辣汤等丰富特色的风味小吃后，顿觉劳途困顿消失，穿越时空，令人沉醉。品味美食的同时，大家对回民街这一成功营造出的既留存本土文化，又极富民族原创特色街区的商业开发模式印象颇深，民族的，传统的，被赋予时代创新的，才是恒久的，有发展力的。

畅游古城风韵，壮怀天地豪情

在文明遐迩的陕西省博物馆里，以时间为主轴的参观路线设计，让人感知丰富的文化遗存和深厚的文化积淀，一幅源远流长、生生不息的中华文明画卷渐次展开，“世界四大文明古国，唯华夏文明是未断泯灭的文明”，言犹在耳。大唐芙蓉园，更是集中展现了一个盛世的辉煌，一个时代浓缩的灿烂，一个“万国来朝”的繁荣景象，大家不仅能感知到大唐的心跳，还有今日民族复兴的曙光。在世界八大奇迹之一的秦始皇兵马俑展览馆里，大家凭栏而望，顿感大秦帝国的浩浩荡荡，雄风巨现，这正如：春秋战国，战争频仍，逮及始皇，排兵布阵，威武壮观，规模气势，天下一统，傲视东方，唯有大秦。一天的行程下来，同学们近距离遍访了西安主要历史遗迹，一种对中国传统文明的无限敬重，一种中华民族自豪感的油然而生，让人重温历史，感触颇多，心灵震撼，获益匪浅。



西安分院课堂，深度学习交流

在这次游学中，我们有机会到新落成的光华西安分院学习，再次感受到一流商学院先进的教学设施和浓厚的人文气氛，特别是具有北大学术传统和陕西地域文化相结合的建筑布局，课堂内外独特的学习交流氛围，给同学们本次学习留下难忘的印象。



课堂上，王辉教授主讲了《卓越团队建设和管理》课程，他通过一系列的理论支撑、翔实数据、经典案例和课堂模拟等，从多角度发散思维，帮助同学们系统梳理和认知理解了团队建设和领导力提升方面的研究成果，也为大家提供了最具实践性的深刻反思。课堂外，同学们又在唇枪舌剑和现场互动的思想碰撞中，对企业团队建设和有效领导有了更多的管理参考。为进一步加强校友之间的互动交流，学院领导还安排我们企经30期同学，与光华部分校友和从历史看管理10期同学，一同聆听陕西师范大学历史研究所李令福教授所作的《中国都城变迁规律》讲座。晚上大家一起与光华副院长刘学等老师聚餐，进行了愉快沟通和思想碰撞。

游学相处记忆，久而弥笃情深

四天西安游学，大家一路同行，不仅感悟了古都西安的魅力，浸染了秦风唐韵的豪情，还获得了不同视觉的感悟，更是加深了同学的情谊。游在其中，学在其中，乐在其中，悟在其中，交流也在其中，友情更在其中。特别在这次游学中，西安的同学和班委，更是为大家提供了无微不至的贴心服务，“前期路线考察、服务手册指南、车前机场接站、酒店景区相伴，十三花民俗就餐，长恨歌舞观看，宏正实业雨中参观，桌前推杯换盏，闲眠1512酣战……”，这些点点滴滴，充满了欢声笑语，喜悦开怀，无不包含着同学们的浓厚情谊，体现了班级大家庭的乐享氛围。

读万卷书，行万里路。这次游学，虽说短暂，但必是一次闲情悦心的学习体验，更是一次难忘相聚的精彩定格。“说再见，再见不会太遥远！”亲爱的同学们，可别忘了，我们这次西安游学时留下的暗号纪念：“1512，再见！”

一路真诚，一路精彩！

——记中国企业经营管理者项目 16 期庐山年会

文：张泽林 中国企业经营管理者项目 16 期 B 班
北京美好通汇投资管理有限责任公司总经理



自 2012 年起，每年一次的聚首都是一场温暖的精神交流和思维碰撞。今年的庐山年会，参加的人数最多，在举办的庐山夜话上，同学们热泪盈眶，几度哽咽，把基金会当成了一个家，在交流中恨不得把心窝子掏出来。有的同学在工作繁忙的情况下，努力挤出时间与同学们见一面便匆匆赶回，离去时的不舍足以证明同学间的情谊深似海。

究竟是怎样的一种精神在推动着这群有社会地位的成功人士不辞辛劳、长途跋涉地聚集在一起呢？其实原因很简单，大伙

儿把这儿当成了一个家，一座心灵的港湾。在相互信任、平等且毫无利益纠葛的纯真同学友谊之上，我们为这座港湾设立了一种维系同学情谊的机制——非营利性的同学基金会，于结业四年后的 2012 年光华返校日正式成立，并命名为“一路真诚，一路精彩”基金会。我们在这里投入的是情感与智慧，收获的是友谊与知识。2013 年 1 月召开了第一次年会——哈尔滨年会，2013 年 11 月召开了第二次年会——无锡年会，2014 年 10 月召开了第三次年会——庐山年会。三次年会的召开标志着基金会在不断地

茁壮成长。

同学基金会的核心是作为同学相聚的一个纽带，每次年会都会罗列若干项议题，然则形虚意实，终究是归于初衷，引用穆班长的话：“我们同学之间已经建立了深厚友谊，这种珍贵的友谊需要维护、需要巩固、需要延续，用什么维护、巩固、延续呢？同学基金会就是一种不错的选择。”其实让我说，年会也好，基金会也罢，意义只有一个：给大家一个理由，放下手中的繁琐，相聚在一起。

基金会的运作首先可以解决大家活动聚会的费用，尽管大家都不在乎这点费用，但因为自身的努力能为活动开源节流，这个过程本身就足以让人愉悦。同时，每人每年均有10%的分红，在不动用基金本金的情况下，不仅可解决年会的经费，而且还能给大家分红，我们的第一步就解决了很多类似组织、机构所困扰的问题，且成效可嘉，成为同类型同学组织的优秀先驱。

然而基金会更为重要的意义在于：为同学之间更深入的交流和更大规模的合作构建了稳固的平台，创造了更多的可能性。此外，创造条件来开展一些公益慈善活动，让原本生活富足的同学找到一种真正意义上的心灵愉悦，这将是未来基金会的核心动力和蓬勃发展的生命源泉。

一个强大的组织、团队需要一名好的领队人，他不一定要有过人的能力和非凡的本事，但一定要有宽广的胸襟和无私奉献的精神。我们16期的班长穆树军正是这样一名优秀的领袖人物！在我们这个特殊的团队里，平时工作上全是领导，当领导久了，习惯于发号施令，难以适应服从了，所以需要一位灵魂人物能够倾听各种声音，从中调和并尽量满足不同的迫切的需求，他又能作为组织能够长期维系的重要枢纽。执行起来绝非易事，有人说，老穆是公务员，有的是时间，可以多做一些事情。但这也不是他的义务之事，毕竟众口难调啊！这是一份费时费力且常不讨好的苦差。三次年会的召开，从天寒地冻的哈尔滨到炎炎盛夏的无锡，老穆都会提前一两个月考察踩点，沿着准备进行的活动路线先行体验一番，并与基金管理成员反复电话沟通讨论，发现不合适的地方及时调整，而这种行动丝毫没有花费基金会的资金。正是在他的感召下凝聚了全国各地的精英，才使基金会迅速设立和良好运转。

2008年结业后，我们的同学在许多方面发生了重大的变化，有的在事业上突飞猛进、资产规模不断扩大，有的商业疆域不断拓展、把生意做到了国外，有的成为国内或本地区的行业领军人。同学们在为自身的成长和壮大感到欣慰、骄傲的同时，也分享了他们的成果；有的在金融危机中受到了重创，企业陷入了严重困境；

还有的同学不幸得了重病，同学们在表示理解与同情之余，及时伸出了援手给予了支持及关爱；而且同学间频繁的小范围的实地考察交流活动，在深化加固彼此友谊的同时，也会针对同学的企业现状提出一些有益的建议。正是这样一种氛围，激发了同学们进一步加强联系保持沟通的愿望，保持了同学基金会的健康稳定发展。

没有规矩不成方圆。北大光华ExED同学基金从设立之初就制定了《北大光华ExED16同学基金管理办法》，从2012年5月返校日的讨论到哈尔滨年会的正式通过，其间讨论修



改了无数次，仅打印出来的文本就有五种不同的版本。从基金管理机构的产生、基金的运营和收支情况，到基金成员的增加，甚至是承办年会城市的确定等等，都制定了可供遵循的章程，而且在每次年会上会根据不同的情况经大家讨论作出相应的修改，刚刚过去的庐山年会上又选举产生了第二届基金管理机构成员。

必须承认，我们的同学基金会才刚刚开了个头，目前是运营形式大于内容，要想让它长久地发展壮大，需要与时俱进、不断丰富它的内涵。譬如，在每次年会的活动中，除了游览名胜、情感交流外，增加一些有分量的能够真正启发大家心智的讲座；还有，把同学们一些良好的慈善愿望，通过可行的步骤变为一种切实的爱心行动；在一定范围内鼓励部分具备条件的同学企业开展一些深度合作；还要让母校光华的智慧资源更好地运用到我们的基金会里。

最后我想表达的是，基金会的设立和成长，根植于北京大学光华管理学院这块沃土，从引领中国经济发展旗帜般的人物厉以宁老师，到时刻关心同学服务同学的高老师、唐老师，在光华组织的历次活动中，都给予了我们温暖和力量，让我们找到了回家的感觉。我们有理由相信，伴随着中国新经济改革的步伐，我们的 ExED 同学基金会成长得更好，北大光华其他的同学组织会成长得更好，光华管理学院会成长得更好，北京大学会成长得更好！



以史为鉴 启迪管理智慧

——从历史看管理 11 期开学



刘学教授



高毅教授

“‘历史是思想的战场，而非亡灵的画廊’——这是我很欣赏的一句话。从过去的历史文化中汲取有营养、有价值的思想来完善我们的管理，对每一家企业、每一位企业家都意义重大。”在11月7日北大光华“从历史看管理”项目11期的开学典礼上，北京大学光华管理学院副院长、高层管理教育主任刘学教授开宗明义。

“在世界文明当中，唯独中华文明是延绵不绝的，是上古文明中仅存的硕果。中华文明不仅延绵五千年，而且是人类历史上农业文明的成功典范。有人统计过，汉代以来中国的GDP在世界上一直遥遥领先，直到十九世纪三十年代中国的GDP还占世界GDP的近三分之一。”北京大学历史学系主任高毅教授，从另一个角度向参加本项目的全体企业家学员们阐述了中华文明的成功与重史的内在联系，“中华文明的成功，与中国人的敬史、重史有密切关系。中华文明不是宗教文明，而是世俗文明。中国人认为‘未知生焉知死’……把永生的希望寄托在青史留名当中。”

“历史深处所埋藏的不只是废墟故事，更有鉴往知今的大道至理。厚重的历史需要我们去读懂，去理解。”北大光华应用经济学系副系主任颜色教授说道，“中华文明上下五千年，无数杰出的人物以无与伦比的智慧在历史上与命相搏，写出了无数壮丽的、惊心动魄的案例。幸亏我们有史官文化，这些案例都得以传承下来，企业管理者如若成功地学到千分之一，都会对今天的企业管理有借鉴意义。”

作为本期“从历史看管理”项目的学术主任，颜色教授向学员们明确两点：一不是来修身养性，二不是来参加交友俱乐部。参加这个项目，要回归教育的本质，学会从历史看管理。“我们处于一个快节奏的时代，通常大家古文水平又不够好，因此没有时间和精力去精读二十四史。在这一年的时间里，我们请大师和专家到课堂上来解读历史。北大的课堂是开放的，你可以不同意教授的观点，我们欢迎各种观点的碰撞。这里没有意识形态。”



颜色教授



张新育校友

颜色教授强调，企业家读历史，要知管理，要学做人，还要看天下；不只看中国，更要看世界。

本次开学典礼还专程邀请“从历史看管理”项目首期校友、北京科锐配电自动化股份有限公司总经理张新育，分享他的学习所得。时隔十载，他对这门课的体会历久弥新：“通过历史的万花筒，显然能够透视出很多企业管理的线索。”同时，张新育校友鼓励新一期的企业家学员们：“千百个著名的帝王将相竞相博弈，演绎了无数可悲可叹的精彩故事，给我们提供了丰富的分析案例。与美国的短暂历史相比，这是我们得天独厚的竞争优势，不加以学习借鉴岂不可惜。”张新育校友还通过生动的历史故事和企业管理相结合的案例，和学员们分享了他对战略管理、组织效力、奖励机制等多方面的理解。

在气氛热烈严谨的开学典礼过后，“从历史看管理”项目11期的企业家学员们开始了第一模块的学习，聆听由教育部部长江学者、北京大学历史学系教授阎步克主讲的“先秦诸子与百家争鸣”。而北大城市与环境学院的韩茂莉教授则从历史地理视角切入，引领学员们再观“中国与世界”。

流逝的时间教会人们真理。在为期三天的第一模块学习中，“从历史看管理”项目11期的企业家学员们再度出发，从浩瀚的历史智慧长河中汲取管理的点滴智慧，期待更深、更长远的启发与领悟。



让灵魂在净土中涤荡!

——记全球企业家项目西藏行

文：苏岩 全球企业家项目 2 期

吉林省鹿其鸣牧业集团有限责任公司董事长兼总裁

入住布达拉宫，我是雪域最大的王；流浪在街头，我是世间最美的情郎！

仓央嘉措这首脍炙人口，千古传颂的情诗，使我从少年起即对青藏高原这个神奇的天堂就充满向往！但是，几十年来，都因恐惧高原反应而与许多良机擦肩而过。殊不知，唐三藏不经九九八十一难怎能取得真经？何况眼见为实，耳听为虚。于是，余以天命之年终于完成心愿：敲开号称世界上最后一块净土之门——西藏！



林芝的白帐篷：

2014年7月22日，受北大光华同学唐兄班长邀请，我们海峡两岸一行三十几名全球企业家项目同学遂成此行！22日晚，在晓辉同学精心安排下，我们在成都把酒重逢，隆重誓师！翌日凌晨，我们边吃下“红景天”边互相鼓舞着登上飞机！飞往神奇高原的第一站——林芝！这儿是“世界屋脊”青藏高原的最低处，市区海拔2700米，但仍比我小时玩耍的地方长白山天池海拔高1000多米。约一个半小时左右，飞机在2949米的林芝米林机场平稳降落！顺窗“远”眺，视线不及百米。隐见群山环抱，崇山峻岭，云雾在山峰中缭绕！空客320亦被云雾包围，如停泊在

云端！看惯了雾霾却少见“有雾无霾”的我们，顿时兴奋起来！哇哇哇！一顿拍照！竟忘记了高原反应这档子事儿。导游突喊“这是高原，大家注意运动量”。于是我们顿感呼吸有些艰难！上车集结后，缓缓向林芝八一镇驶去！沿途逐渐过渡到海拔2700米的“低地”平原，尼洋河穿境而过，两岸山脉连绵不断，山麓下水草鲜美，天高云淡，美不胜收！依稀可见几座单身少女的白帐篷，手执羊鞭的藏族姑娘，站在帐外动情地歌唱，楚楚动人，撩人心弦，靓丽的少女，情意绵绵地在期待着前来对歌的情郎！不知不觉，缺氧的状态顿然消失！

到八一镇是中午了，虽然不那么繁华，却是宁静，醇美。这



个小镇，是福建对口援建的，从设计到施工，都是福建政府派人支援的。这里海拔 2700 米，离拉萨 400 公里，被誉为“西藏的小江南”。这里也是林芝经济中心。1951 年西藏和平解放，解放军开始进驻，这个小镇故此得名——“八一镇”。八一镇附近的山地青（木冈），林中到处都是松茸等很多食用菌，这就是八一镇居民餐桌上的美味佳肴和群众收入的重要来源。所以，林芝三天顿顿美餐：那石锅松茸鸡、手掌参炖牦牛肉真让人垂涎欲滴，令人难忘！

林芝在藏语里，是太阳的宝座，一个有着悠久的历史的小镇，古称“工布”，处于雅鲁藏布江中下游，由于海拔相对较低，四季如春，被誉为西藏的香巴拉。本教，是当地兴起的教派，只在林芝地区盛行。也有人说，林芝，是“药山”的意思。盛产草药。除了狂吃以外，我们在林芝的三天还游览了“措木吉日”景区，在海拔 4700 米的鲁朗小镇凭高远眺！看高山田园风光，吃牦牛肉串、藏乡猪串、烤高山土豆。

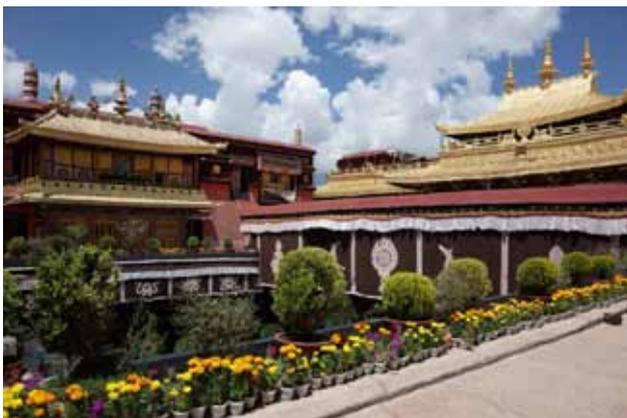
为了纪念这诗情画意的一刻，我与藏族导游姑娘卓玛在“措木吉日”湖畔合影留念！当然，有点缺氧的感觉是必须的！但决没有来之前所恐惧的那么严重！

有诗为证：

措木吉日在天边，
海拔四千视等闲；
欲览美景登高处，
天堂角下有田园。

圣城拉萨：

第四天，已经基本适应高原反应的我们这支进藏团队，正式坐大巴车，沿川藏公路，顺尼洋河向拉萨挺进！在接近拉萨境内，尼洋河改叫拉萨河，其实，它们都是美丽的神河——雅鲁藏布江的一段。途中，我们短暂停留在松赞干布的出生地秀巴古堡、翻越 5013 米的米拉山口、参观了社会主义新农村——阿沛新村（阿沛阿旺晋美故乡）。虽说 400 米的路程因为限速，我们走了十二个小时，但是丝毫未觉疲倦。那心情呀是无比的愉悦！晚八点，我



们才驶入圣城拉萨。

在拉萨的三天欣赏的最多的并非自然风景！最大的收获如果用两个字概括，那就是“文化”。

从博大精深藏传佛教文化、到起死回生的藏医文化、塔葬天葬这种民俗文化、手工藏刀这种手工艺文化，再到 1000 多年前的古藏族人民在高山建筑布达拉宫和湖中建大昭寺这种建筑文化等。

1、藏医藏药：参观了净土食药材基地那一刻，我开始暗暗佩服我们内地人民的肠胃是如此的坚强！那真叫“百毒不侵，身体杠杠滴！”而这里的食材、药材都是人类最原始的高原净土之宝！远离污染、化学品、添加剂，更别说地沟油。据说千百年来，藏族孩子感冒发烧不用抗生素，在羚羊角上刮点粉末就可以放心去山上放一天牦牛，回来后孩子已痊愈。

2、天葬：根据藏传佛教理论，人死后其灵魂是去天堂或地狱轮回，剩下的肉身如同一俱臭皮囊。因此，少见亲友嚎啕大哭。不过，根据身份贵贱分为“塔葬、火葬、天葬、水葬”。只有身份高贵的喇嘛或达赖或班禅方可享受塔葬，普通僧人则火葬，平民或农奴选择天葬或水葬。我就介绍一下芸芸众生的死法——天葬吧！

当藏族同胞是平民因病或意外去世，亲人会为其请来僧人和天葬师，为其诵经和完成天葬过程。肉身放于天葬台上，天葬



师用一把尖刀从后颈椎开始一刀相连割至脚跟，将皮囊拨开，再分割肉块摆在葬台，骨头分 360 块取下、捣碎撒在台上。这时，等候已久的秃鹫们（神的使者）冲上来全部啄食干净。全部过程不过十五到二十分钟。亲友们看到啄得越干净，心情越是愉悦，因为逝者终于可以进入上三界，即入天堂轮回。至此，完成天葬过程。

3、藏族手工艺品：以藏刀、天珠为代表的艺术品和珠宝，是西藏最大的遗产之一。丹玛热赤：据说是一家传承一千多年的铁匠铺，祖上曾专为吐蕃国王松赞干布家族和军队打造兵器。因其刀无比锋利，可削铁如泥，所以，屡屡败唐兵于现在的九寨沟隘口，迫使唐太宗李世民不得不嫁文成公主和亲！随亲的工匠、诗人、农业专家、织女、水利专家等有三千多人，使西藏文明快速发展。藏民感恩公主大德，视其为观音菩萨转世，顶礼膜拜！

4、圣殿——布达拉宫：布达拉宫位于拉萨市区西北的玛布日山上，是一座宫堡式建筑群，最初是吐蕃王朝赞普松赞干布为迎娶尺尊公主和文成公主而兴建。于 17 世纪重建后，成为历代达赖喇嘛的冬宫居所，为西藏政教合一的统治中心。布达拉宫的主体建筑为白宫和红宫两部分。



整座宫殿具有藏式风格，高 200 余米，外观 13 层，实际只有 9 层。由于它起建于山腰，大面积的石壁又屹立如削壁，使建筑仿佛与山岗融为一体，气势雄伟。布达拉，梵语第二普陀山之意，意即观音菩萨修练之处，因藏民视文成公主为观音转世，故此命名。27 日下午 1 时 40 分，我们一行同学三十几人分大陆、台湾两个团队分队开始缓步朝 3700 米高的圣殿攀登！攀登的过程，无论你是不是信徒，你的脸必须始终仰视着！让人顿生肃穆景仰之情！白墙红殿，黄金筑顶，威武壮观！宫内 2000 多间殿堂只允许游客参观 20 多间，这里就不一一赘述！一路走来，成千上万的信徒或异世佛徒抑或普通游客都在做两个相同的动作：参拜神像和撒钱！满地的钱却无人动贪婪邪念之心！因为，每个人都心存敬畏或心甘情愿或恐遭天谴，让我第一次领略了宗教的力量是何等的强大。

5、神殿——大昭寺：大昭寺位于拉萨老城区中心，距今已有 1350 年的历史。大昭寺是西藏现存最辉煌的吐蕃时期的建筑，也是西藏最早的土木结构建筑，并且开创了藏式平川式的寺庙布局规式。经历代多次整修、增拓，遂形成了如今占地 25100 余平方米的宏伟规模。

大昭寺是西藏历代人民朝圣的中心殿堂，人们从林芝、阿里甚至日喀则地区远道步行而来，三步一叩首，披星戴月、风餐露宿，变卖家产，虔诚拜佛！能生还者不及三分之一。他们整个家族、整个村落的集体朝圣，无一人偷懒耍滑顺路搭车。这再一次让我为宗教的力量而感到震撼和折服！

对宗教力量的感悟：

首先，这是我之所以撰写此文的核心目的。

佛者：梵语的意思是——顿悟者！也即佛从人间来。简单地讲，佛是过来人，人是未来佛。既然人人可以成佛，那么佛教即具备了博大精深的内涵，普度芸芸众生。哪怕恶贯满盈



之人，只要放下屠刀即可立地成佛！佛引导人们行善驱恶，不以恶小而为之——扫地怕伤蝼蚁命；不以善小而不为——即使割肉喂鹰，舍生取义也要救助他人。万千信徒，一旦虔诚，对佛即趋之若鹜，舍生忘死，既无警察看管，也无黑社会逼迫，身家性命俱可捐弃，更何况作为身外之物的金银财宝。

宗教，说到底人类的信仰，信仰的人都有敬畏之心！都相信人会有来世和轮回。相信因果报应。无论佛教、道教还是基督教、天主教、伊斯兰教等，无不强调：人死后是有灵魂的！作恶之人死后不得超生，将被打入万劫不复的地狱，即下三界，或转世为畜生；而行善者则必将灵魂升入天堂！灵魂接受天堂的洗礼或涤荡后，重新轮回为富贵之人。所以，宗教也可以说是主张二世论的；而无神论者，是主张一世论的，即人没有来世，人死如灯灭！没有灵魂可以再造，可以安息！

对当今宗教或信仰缺失的无奈：

我们这几代人，大概三代吧，50后、60后和70后，都是在无神论的教育中成长起来的！我们从小都坚信无神论是对的，因为，共产党是无神论者，而蒋介石是虔诚的基督徒，小时候是佛教徒。而无神论打败了基督徒，证明了无神论才是代表正义！所以，我们坚信不疑！不相信因果报应，不相信人有来世。于是，在文革中，



50后们砸孔庙、砸佛殿毫无顾忌；60后和70后们长大后，时逢改革开放，在“胆子再大一点”的呼喊下，于是乎或下海经商，或亦官亦商；经商的崇尚无奸不商和成则王侯败则寇，只要能赚钱，方式并不重要，因此，陆续诞生了三聚氰胺、地沟油、毒豆芽、毒馒头、假羊肉……几乎都是我们这三代人干的事儿。于是乎，这部分人也就的确先富了起来。可是，富是富了，当我们年近中年之时，不得不面对一个问题——那就是教育自己的子女！由于自己这一代就是在无神论和无信仰中富起来的，怎么教自己的子女呢？如何才能引导子女要敬畏神灵因而不能做坏事呢？在有钱能使鬼推磨，无钱寸步难行的环境熏陶下，80后、90后们陆续诞生了！这是更加迷茫的一代人！那些先富起来的那部分人的后代开始拼爹炫富、歧视弱小、追求面子、喜欢用钱摆平一切！于是，诞生了“我爸是李刚和我爸是李双江”。考大学分数不够，可以花钱去好学校；读大学挂科找老师用钱摆平；而那些和这些孩子的父辈们同龄的园丁们也正在“有权不用，过期作废”的思想的海洋中如鱼得水。于是，教育的腐败就成为标杆式的腐败！而那些同样是60、70后一代人的子女，因为他们的父母不敢在“让一部分人先富起来的”大潮中，下海弄潮，更不敢去中流击水，因此，他们的父母在国企改制中失业下岗，信仰全无、心浮气躁、怨天尤人、仇官仇富。他们一边领着低保打麻将，一边因为给孩子买

不起房车而懊恼。而一旦自己的孩子升入大学，就会从入学那天起，眼巴巴地看着他们那些有钱的同学家长，用豪车接送子女，花钱如流水，因而，仇富——变成了与生俱来的品质！对于这些学生也许只有三条路：要么奋发图强“王侯将相宁有种乎？”，拼命学习有所成就，力争一夜暴富！然后再学有钱人去炫富。多数人无可奈何、用牢骚打发时光，而少数人演变成了如马加爵一样去泄愤。

当这样的三代人陆续进入了四十而不惑、五十而知天命、六十而耳顺的年龄，我们伟大的祖国却迎来了世界第二经济大国的地位！中国人从地球走上了太空，钻进了深海，造出了航母、举办了奥运！我们明明底气足了，可嘴里还在发着牢骚：“这些和我有一毛钱关系？”

不信宗教，不等于没有信仰。当下的中国，人们并非没有信仰，而是信仰偏离了！很多人唯一的信仰是金钱！一旦“金钱至上”成为人类的唯一信奉的理念和终极奋斗目标，那么，有了钱反而会心灵失落！就会目标缺失——穷得只剩钱了！而物资匮乏者就会仇官、仇富、仇社会！就会在别人车翻后趁火打劫、哄抢财物；就会把官商阶层统统视为“为富不仁”者；就会无端生事甚至去摔无辜的婴儿；就会有人煽风点火；就会在本来是惠民工程的棚改中去“漫天要价、阻挠施工、勇当蛀牙、胡搅蛮缠”。因而，妄想一夜暴富！富了，就去学人家买豪车、耍大钱、找回面子；把“中国梦”做成了“一夜暴富梦”；由于道德缺失没有底线，年轻的去“碰瓷”、年老的去“假摔”、落水的无人敢救，在公共场所侮辱妇女无人敢管；几个人在火车站砍几千人如入无人之境；偶尔，有人气愤地说：“中国人像猪！不幸到自己就事不关己，而一旦碰到自己哪怕是猪尾巴，也会满地打滚、死嚎个不停！”

这些现象，其实我们天天看得见、摸得着。但是，不是无可奈何，就是找不到症结。其实，说穿了，无非是在信仰缺失的当下的“无所敬畏！”你说：“提倡文明，请不要乱扔垃圾！”他偏扔；你说：“乱扔垃圾罚款200！”他找他大爷来摆平——免罚了；你说：“谁再乱扔垃圾全家死光光！”，于是，他不扔了！这就是对神灵的敬畏！可见敬畏有多重要。

人们光知道共产党是无神论者，却体会不到，在革命过程中前赴后继的先烈们，如果要是没有信仰，怎么会以少胜多？怎么会甘心舍生取义？因为，共产主义就是他们最大的信仰！毛泽东就是他们最敬畏的神！

三代人的代价：

我们也许荒芜了整整三代人，所以，无论如何，我们不能再荒芜三代人。时光进入了甲午年，恰逢甲午战争120年！我们的军事、政治和经济实力与日本的对比和当年是多么的相似？想当年，我们的经济总量世界第二，亚洲第一；军事上，世界第六，亚洲第一；北洋水师的铁甲舰是何等的强大？但日本紧随其后，定下“欲亡世界，必先亡中国”的战略，于是，甲午海战我们竟

然一败涂地！非败在军事，也非败在经济上，而是败在“文官贪财和武官怕死”上。而我们今天，像徐才厚这样的武官都如此的贪财，谁还敢指望一旦发生战争，他这样的将帅还能不怕死呢？

当下的中国，80后、90后甚至00后这些后生们即将成为国家的栋梁！一个“新三代”已经成为中华民族的希望！而我们这些信仰真空的父辈“旧三代”们，在此国家、民族复兴的关键时刻，在我们搓麻和跳广场舞之余，可曾反省一下我们这忙忙碌碌、追求名利的辛苦一生，是否愧对了我们对子女的教育？除了钱以外，



我们留给他们的究竟还有什么？这些守土有责却信仰迷失、追星拼爹的孩子，如何去跟那个时代以中国为假想敌、孩子摔倒都不扶一下以锻炼其意志的民族，那个虎视眈眈经常进行夺岛演习的邻国的孩子们血拼呢？

今天，我之所以敢发出这样的感叹，是因为我终于看到了希望。看到了我们国家的顶层设计者，也在为此忧心如焚！正在“壮士断臂”；正在勇挖自己身上的毒瘤和找回缺失已久的信仰。如果有人问我：“你好像很喜欢习大大？”我会肯定地回答：“是的！因为他让我看到了中国的希望！”

一个人如果对信仰缺失和对神灵无所敬畏，那么，严刑峻法也无可奈何！以身试法者会像割韭菜一样前赴后继。像周永康这样的文官和徐才厚这样的武将等一大批贪官们，既是懂法者，又是护法者。除了信仰，他们什么都不缺。不打掉他们，一旦国家有战事，说他们不当汉奸，汪精卫在九泉下都不会服气。

去年12月26日，就在安倍晋三去参拜他们的战神“靖国神社”时，我们高兴地看到了：我们的高层也在毛泽东诞辰这一天去毛主席纪念堂瞻仰了我们的战神！

这些潜移默化的变化，地球人全都看见了：这是在尝试找回我们久违的信仰！找回我们心中敬畏的神！反腐败可以打掉贪财的文官，却不能保证战场上出现前赴后继的武将，而信仰却可以办到。法律是食材，信仰是佐料。二者结合才能炒出好吃的菜。只要你不信邪教，只要你的信仰不是金钱，只要你时刻对上苍心怀敬畏，那么尽快，找回自己的信仰吧！

在这里相聚 在这里升华

——2014 中国三星核心人才培养课程感想

文：赵成宏 2014 中国三星核心人才培养课程
三星 SEGZ 广州支社 NPC 销售课长



我相信几乎所有上学的中国少年都曾经有过这样的憧憬和志向，那就是“将来我要上北大清华”。即便是像我没能真正进入北大校园有过象牙塔学习经历的人，但有朝一日能在北大的课堂上读书和学习的夙愿却是从未熄灭过。幸运的是我在 2014 年的 7 月 7 日 -23 日终于得到了这样的机会，经历终生难忘。

相聚北大 感受博大

带着满心的喜悦和期待，2014 年 7 月份踏入期盼已久的“中国第一学府”北大，我们公司全国 35 个法人 48 名同事齐聚在一起，在这里共度三周的学习和生活。

来到北大的第一天我们就感受到了北大老师们的热情和诚挚，在老师们带领下我们参观了这个有着百年历史的学府。未

名湖的盛景、博雅塔的凝重、图书馆的恢弘、大师旧居的幽深、五四运动发源地那神秘的三角地等等，真是北大的一草一木皆故事，同时亦能深刻地感受到学校浓浓的学习、学术氛围以及浓浓的知识和文化气息，整个校园弥漫着博大精深的韵味。

沐浴光华 思想升华

对北大历史和学校氛围的了解，更激发了我们好好学习的动力和激情，接下来的学习课程使我们感受到了北大光华管理学院教授们的精湛专业技能和课堂授课的通俗易懂、平易近人和治学的孜孜不倦。董小英教授的“六顶思考帽”和行动学的精彩发表、张影教授消费心理学的精准艺术化的讲解，周光辉教授“钻石”模型对战略管理举重若轻的诠释，龚六堂教授对中国宏观经济现



状和走势信手拈来诙谐幽默的陈述等等，北大光华管理学院集结了中国最顶尖的工商管理界的精英教授专家，这些教授授课生动，活泼，简洁明了，使我们每个学生都很好地吸收了管理知识，更重要的是获得了管理课程研究方向的思维方式，使得我们认识世界、解决问题的能力得到提高和升华。

学以致用 学无止境

课堂课程结束后，按照董小英教授的指导，运用行动学习的研究方法及管理学理论知识，结合自己工作中遇到的困难，进行长达三个月的行动学课题研究。课题研究遵循发现问题、分析问题和解决问题的思路展开，每个同事都回到各自工作的岗位进行课题的准备。有很多同事在北大光华学习后结合公司的问题就找到了很好的解决办法，做到了学以致用并取得了很好的效益。11

月份我们同学再次聚首光华，就自己的研究课题进行了发表和共享。就本次行动学习研究课题取得的成果，董小英教授和张圣平教授给大家很高的评价，并勉励大家“学无止境”，人活到老，学到老。只有不断学习的人，才能保持创新的动力，也才能会取得持续的发展。

“天下没有不散之筵席”，经过7月三周的学习和11月三天课题发表的进行，本次的光华课程就结束了。虽然大家相聚的时间不长，但光华学习期间，管理学院的教授们与大家一起学习，一起探讨人生，我们彼此之间收获了师生之情，同学之意将会铭刻在心中，而且我深信这种情感将会历久一样浓。

浅谈“从历史看管理”

文：张新育 从历史看管理项目1期
北京科锐(002350) 董事长



“从历史看管理”课程是北大光华的新创意，其名称本身就足以令人产生无限遐想。我有幸成为本课程首期班的学生，以下仅根据个人体会，试图从企业经营者所关注的主要问题角度，探讨学习历史可能对做企业的人有何启发。

是否有必要从历史看管理

张维迎教授曾精辟分析中国人能够管理好中国这个千年老店，却不能管理好国营企业的道理，从中不难推论，中国历史中存在着丰富的企业管理哲理，值得我们去发掘和领悟，其价值不仅在于这些哲理与许多欧美的现代管理理论异曲同工，更在于我们的管理对象是中国企业和中国人，这些哲理本来就扎根于其中。

许多民营企业家白手起家，历经坎坷创立起基业，他们的个人魅力和成就，使他们在自己企业内部具有君临的权威，这些企业家在许多方面类似于马上夺天下的开国皇帝，而接替他们的企业家，则类似传位的皇帝。但许多企业家在成功之后，或感染日益严重的大企业病，或面临后继难选的接班困惑，而分析中国封建王朝平乱而兴，盛极而衰的周期率，应能得出一些有益的警示。

企业家可以远离社会政治，却无法躲避企业政治，因为凡是存在权力和利益分配的地方，必然存在政治。因此，作为治国驭人之道，社会政治中的许多经验教训值得企业参考。在中国2000多年的历史进程中，几百个朝代的帝王将相们竞相博弈，演绎了无数可悲可喜可叹的精彩故事，给我们提供了丰富的分析案例，与老美的短暂历史相比，这是我们得天独厚的竞争优势，不加以学习借鉴岂不可惜。

不必赘述，通过历史的万花筒，显然能够透视出许多企业管理的线索，以下仅着眼于影响企业效力的几个方面，浅析可从历史的那些方面来看企业管理。

战略管理

历代王朝的战略目标主要分为几类，一是应付外患，包括征战扩张和抵御入侵；二是平定内乱，包括诸侯叛乱和农民起义；三是平息宫廷之争，包括皇族、大臣和后宫等发动的宫廷政变；四是劝课农桑，轻徭薄赋，休养生息；五是兴修水利，土木工程；六是变法维新，包括整顿吏治，精简机构，改革刑律和税赋。

企业的战略目标也可分为几类，一是规模扩张，抓营业额、

利润、市场占有率、兼并收购、扩大产能等；二是改善经营质量，抓现金流、资产周转率、资本收益率；三是改进技术，包括产品质量、工艺改进、基建投资、新产品研发；四是管理提升，如组织机构、业务流程、规章制度、激励政策、企业文化、员工培训等；五是资本运作，包括股份制改造、投资融资等；六是处理危机，包括政府政策、法律纠纷、内部事变等。

乍看起来，似乎有相似处又不相同，但仔细分析，无论从“道”还是从“术”，都可以发现彼此之间存在一些相似的规律，比如发展周期律：王朝的发展呈现久乱必治，久治又乱的分合轮回现象，各朝代建立之初，都是百废待兴，许多开国皇帝和创业群臣都比较勤俭节约，励精图治；王朝中期逐渐富足起来，皇亲贵族率先开始享乐，商人和地主阶层很快跟上，小康阶层随波逐流，逐渐形成奢华的社会风气；由于奢华风气影响，大家放手追逐富贵，而封建王朝很少对官僚阶层实行过高薪待遇（除雍正实行过养廉银），因此官僚阶层在奢华风气面前只有一条路，就是贪污纳贿；一旦贪污纳贿形成风气，必然造成政府财源流失，社会劳动效率降低，社会经济发展速度减慢；随着经济增长的减慢，在无法满足奢华消费需求和社会发展需要时，尤其遇到战争时，往往首先向广大社会底层转嫁负担，这种负担逐渐超过社会底层能够承受的极限时，开始出现社会动乱，这种动乱最终导致王朝覆灭，新王朝建立，如此周而复始。这种周期律对于期望做百年老店的成功企业，应该从中悟出点什么。

历史上还出现一种现象，长期动乱后要经历一个短暂的王朝，才能过渡到长治久安的局面，例如春秋战国打了几百年乱仗，但实现中国大一统的秦朝执政不过15年，二世即亡，接着才是400多年的汉王朝；魏晋南北朝使中国分裂了300多年，但结束割据实现一统的隋朝，也才做了30多年江山，同样二世就下台，接着又是近300年的唐朝。但五代十国后的宋元明清，就都没再出现这种过渡王朝，这种现象对于处于行业不同发展阶段的企业，也应有玩味之处。

大家常说商场如战场，以孙子兵法为代表的古代战争艺术对于市场竞争的参考价值是大家公认的，每个企业家都可能从中汲取不同的营养。不过战场上是你死我活的零和博弈，商场上却有双赢的可能性。

企业联盟作为一种市场策略大家都不陌生，但分析远交近攻的强秦连横，为何最终击败了六国合纵，应能给我们一点提醒；许多企业家都对内部权力斗争大伤脑筋，对此了解一些宫廷政变的经验教训，也能给我们启迪；企业在不同发展阶段都有管理变革的需求，但许多变革往往流产，从商鞅变法到戊戌维新的成敗



得失，也值得我们借鉴；企业都希望做大做强，但不合时宜的过度扩张却隐藏着巨大危机，隋炀帝频频征东耗尽了国力和民心，汉武帝数十年平西也将政权拖到了崩溃的边缘，不得不发轮台诏罪己等等。

此外，开国皇帝的目标多数是扩张再扩张，他们也因此名留青史，那么传位皇帝的目标是什么呢？我们观察历史上称之为大治中兴的文景、昭宣、光武、太康、永明、贞观、开元、仁宣、弘治、康乾等盛世年代，发现他们所抓的大事，多数为轻徭薄赋，赈贷穷困，大赦天下，刑法轻省，劝课农桑，兴修水利，整治吏治，精简机构，虚心纳谏，唯贤是举，除了平定外患内乱时的危机管理，多数时间实行的是无为而治，这难道是偶然的巧合吗？

围绕战略的组织效力

首先看组织和流程。封建王朝的国家管理的显著特点是有秩序，从三公六部和路州郡县等中央到地方的机构设置，从三权制衡设计到宰相的兴废，从虎符喻旨的权威到风闻奏事密折的补充，组织设计非常严密，规章制度极其健全，既体现了规矩方圆的严密和继承，又不乏与时偕行的变革，够我们企业学习借鉴的。

集权和分权是企业家热衷于讨论的话题，秦皇汉武都是出了名的专权跋扈，唐宗康乾更是眼里不揉沙子的明主，他们当家执政的效率不容怀疑；但昭宣父子做霍光的傀儡仍被誉为中兴，似乎让人始料不及；刘备让诸葛亮当家，结果君臣都成为后人楷模，不乏各自的崇拜者；更离谱的是万历皇帝闹情绪20年不上朝，大小政务一概甩手，也没出什么大乱子，倒反衬出明朝中期组织流程的规范严密和运转有效。由此看来，集权和分权没有绝对的优劣之分，关键看各种背景的组合，君臣强弱的搭配。

控制与效率也是永恒话题，鱼与熊掌不能兼得，大宋朝重文轻武，虽无权臣政变，却因军事不力最终亡于外患；唐玄宗听任



节度使将府兵制改为募兵制虽有助于平定边患，却最终因安史之乱大伤元气，我们在感叹古人得失成败系于转瞬之余，谁又能确保自己遇事能超脱出当局者之迷。

其次看人力资源管理。选任和驾驭人才是封建王朝最为丰富的经验宝库。从连续 1600 年的科举选人制度，到无数类似萧何月下追韩信的伯乐逸事；从甘罗十二拜相的少年得志，到廉颇老当益壮的起伏跌宕；从唐太宗求贤于政敌心腹而成就大唐名相魏征，到满清初年招降重用祖洪吴宋等大批汉臣汉将方得以破明，无不渗透着不计前嫌、不拘一格、重责任能的人力资源文化底蕴。不学无术的乡间泼皮刘邦由于重用了三杰，最终打败了才华横溢的高干子弟项羽，就是最为经典的用人范例。

每个创业成功的企业家，都面临着处理患难哥们之间的关系问题，有的反目为仇，有的分道扬镳，有的陷入无尽摩擦，在一些被指责为不能与朋友共富贵的事件背后，有着太多鲜为人知的难言之隐。在这个问题上，封建帝王与功臣和元老之间关系的各种不同处理案例，也应该具有一定的借鉴和吸取价值。

每个当头儿的都有一个接触密切的圈子，同时也必须任用更多的圈外人，但圈内人可能在某种情况下背离或背叛自己，圈外人也可能逐渐成为圈内人，谁都可能看人走眼，何况人都是在变的。了解一些皇帝处理内廷重臣和封疆大吏们的案例，定会给我们不少启发。

从几年前开始，我国新时期的第一代企业家已逐渐进入交班阶段，辛苦半生创下的基业托付给谁，是每个创业的企业家都要思虑的大事。看看历代帝王兴废太子的经验教训，相信也能从中获得一些教益。

再次看激励机制。激励下属为战略目标努力奋斗，可以采取许多形式，也有许多激励理论可供参考，但历史上许多典故和逸事还是更为生动难忘，从项羽对章邯的破釜沉舟著名战例，到

秦军士兵为改变奴隶身份而争割敌军耳朵的黑色幽默；从刘邦非情愿的封王散财，到项羽本能的妇人之仁；从九品中正制之类的等级设计，到名目繁多的封号谥号等精神激励，这些也许会让人记忆更深刻。

最后看企业文化，我们从中也可发现封建国家具有企业的特质。创业时期的企业文化具有明显的老板文化特点，而许多皇帝的个人品行也影响着当朝众臣的行为，如魏孝文帝带头移风易俗则使鲜卑贵族与汉族通婚成为洛阳时髦，康雍乾坚持早朝 130 年的勤政之风也逼着前清京官们养成了早睡早起等习惯。成熟时期的企业文化则必须具有普遍的员工认同基础，而作为中华文化精髓的儒墨道家诸家思想能够

历时 2000 多年而不衰，显然是因其具有深厚的社会基础，儒家重教化，墨家重兼爱，道家重规律，法家重规则，各阶层的形形色色人物都有自己的精神寄托，大家各得其所，拾遗补缺，和谐共处，共同维系着中华民族的凝聚力。

结尾

任何新生事物都可能受到质疑，本人感受到的质疑有二，一是有没有必要从历史中汲取企业管理营养，担心循古人之道解现代企业之迷会落入迂腐之套；二是担心评说久远博大的历史挂一漏万，顾虑难将历史知识与企业管理联系得当。

其实，学习重在领悟，而领悟做人做事的真谛，既可以从历史知识，也可以从当代信息中领悟，类似看病找中医还是西医，应该都能奏效，主要取决于个人兴趣和爱好。只是不管学习历史，还是学习现实，都必须注意所有事件都有其特殊环境，不能照搬套用。

对历史充满敬畏而低调自谦的，主要是那些厚积饱学的教授。事实上，历史学家们不必苛求自己联系企业管理来备课，他们只需将历史现象的规律归纳有序，历史事件的兴衰得失分析清楚，学员们自然会从各自的体验去汲取营养。

最后，我认为光华开设这门课程还是有意义的，至少我本人还是学到了许多有教益、有趣味的管理知识，也促使自己比较系统地梳理了一下零散的历史知识。

因思想 而光华



北京大学光华管理学院高层管理教育课程

循未名之光
蕴商道之华

- 中国经理人 | 2015年4月23日-2015年10月（北京）
2015年9月19日-2016年5月（西安）
- 中国企业经营者 | 2015年4月23日-2016年3月
2015年9月17日-2016年7月
- 从历史看管理 | 2015年8月-2016年5月
- 北大光华·商业领袖 | 2015年5月15日-2016年3月
2015年11月13日-2016年9月
- 全球企业家 | 2015年7月12日-2016年1月

详情请垂询：

北大光华高层管理教育（ExEd）中心

电话：（86 10）6274 7081

邮箱：exed-open@gsm.pku.edu.cn



新浪微博：北大光华高层管理教育



LinkedIn Page: Guanghua School of Management Executive Education, Peking University



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



30
1985-2015

Executive Education
高层管理教育中心

高层管理教育中心（ExEd）
电话：（86 10）6274 7081

本科研究生（UG & PG）
电话：（86 10）6274 7014

高级管理人员工商管理硕士（EMBA）
电话：（86 10）6274 7111

金融硕士（MFin）
电话：（86 10）6274 7014

工商管理硕士（MBA）
电话：（86 10）6274 7288

会计硕士（MPAcc）
电话：（86 10）6274 7118

北大光华高层管理论坛 传统商帮镜鉴现代企业

商人、商品、商业资本，在中国传统社会中曾作为一种积极因素影响历史。但是，直至明朝以前，我国商人的活动有“商”无“帮”。商帮的涌现与沉浮，勾勒出明清近五百年商人活动的风云画卷。

回溯历史，是为了更好地走向未来。2014年10月中旬，北大光华高层管理论坛在上海举办，几十位来自全国各地的企业家齐聚黄浦江畔，与北大光华应用经济学系主任周黎安教授一览明清时期中国财富地图，探寻明清十大商帮崛起的时代背景与原动力，以及对现代企业管理的镜鉴意义。

晋商和徽商, 两相参照

“过去三十余年, 中国经济发展成绩斐然。回溯历史, 明清时期中国也曾商业文明上达到一个辉煌的高度。”周黎安教授开宗明义, 回顾中国古代商业社会一度活跃的十大商帮。“这些商帮都以远程贸易为主, 商业足迹出现在传统的领域之外, 商人群体有非常强烈的地缘特点。”周教授把传统社会和现代社会两相参照, “现在, 我们也会经常说到一些有地缘乡谊色彩的商人群体, 诸如晋商和温州商人。温州商人很接近传统的商帮, 但是现在的山西商人是否构成了山西商帮, 需要推敲。”

周黎安教授以晋商为例阐明当时的商业文明程度。山西太谷县曹家, 兴盛始于明末的曹三喜, 到道光、咸丰年间达到鼎盛, 600余座商铺遍布大江南北, 分支机



周黎安教授



圆桌论坛, 从左至右: 张炜教授、王成伟先生、周黎安教授、沈剑虹先生

构已经开到朝鲜、日本、俄罗斯, 甚至到了旧金山, 还包括东南亚一些国家。“现在讲企业的做大做强, 还有做久, 晋商提供了很好的案例。”周老师说。

晋商和徽商, 一南一北, 形成很有意思的对照。晋商崇拜关羽, 徽商崇拜朱熹。徽商是亦儒亦商; 而晋商不重视科举, 学而优则商。

“晋商, 借助地缘、建立在非人格化的管理模式之上, 依靠股权激励和严格的规章制度。而徽商是以血缘网络为主的商人群体, 主要依托宗法关系。”周老师指出, “徽

商的组织结构通常包括商人、代理人、副手、掌计、雇工、学徒等层次。徽商更多的是利用宗族和地位来激励和约束员工。”

授权与约束, 管理之道

“不同的行业, 或者企业在不同阶段, 可能会有不同的文化。就您所在的行业和企业所处的阶段, 怎么看待授权这件事?” 在圆桌讨论环节, 主持人北大光华应用经济学系张炜教授提出了一个发人深省的问题。

“奖励有两大类, 一类是物质的奖励,



一类是精神的奖励。我始终认为，管理者对于员工的奖励，很多时候是面子大于金钱，很多人是要面子的，而不是要金钱。晋商的授权是建立在违规成本高昂的基础之上。一旦违规，这个人在整个生活圈子里就没有立足之地了，这是最大的违规成本。”上海丰崧实业有限公司总经理、北大光华“从历史看管理”项目校友王成伟谈及他的理解。

“电视剧《乔家大院》里伙计学徒，要做两件事，学打算盘，学记账。如果财东把所有的经营权都交给大掌柜，大掌柜是不是就可以为所欲为，产生贪腐行为了呢？其实不然，你看这些小伙计，每一单都是小伙计在那打算盘、记账，一笔不漏。”上海国之杰投资发展有限公司副董事长、北大光华EMBA校友沈剑虹从另一个角度解读，“这个账户管理的方式就是我们今天的会计制度，有制度保证，加上诚信的约束也许就成了。”

“现在我们还能看到很多山西的商号或者票号留下来的……大掌柜向财东汇报时，要提供一份完整、规范、清晰的财务汇总情况，这本身也是信任，也是对大掌柜的一个约束。”周黎安教授进一步补充道，“此外，所有在外地的分支机构，必须每个月向总部写一份商情报告，其中不仅要介绍当地分支机构的经营情况、财务情况，而且还要在报告里体现跟企业经营可能有关的当地政策、人文等社会动态。这种严格的商情汇报制度，让总部能够时时刻刻知道地方上的情况，一旦财东对大掌柜问责，也是有案可查。”

从历史看管理，再启新章

站在时空的宏大视角，或可发现中国历史上有很多我们并不真知的智慧值得我们去深究、探索、反思和回味。北大光华高层管理教育以“历史”和“管理”两个维度，已经推出十期“从历史看管理”项目，

而今第十一期启程在即。

“从历史看管理项目”，以“充满温情与敬意”的“大历史观”来执古御今，启智明德，助力企业管理者从历史中感悟管理智慧，拓展视野，提升格局。



论坛现场

中国企业大学高峰论坛 2014

互联网时代的企业变革： 颠覆与反颠覆

飞速跃入互联网时代的中国企业，面临商品、服务、资本和技术在生产、消费和投资领域发生更多跨界流动的一个高度动态变化的现状。在这样一个急剧变革和转型的时代，企业无论是在战略变革还是在人才培养方面，亟需探索可持续发展的新路径。

2014年11月29日，北京大学光华管理学院高层管理教育中心举办“2014中国企业大学高峰论坛”，协同几十位不同行业的企业大学高管，启动思想的探索和智者的对话，探讨如何在互联网的“黄金时代”中直面挑战，有所作为。

变革时代的 企业转型与挑战

“我们处在一个伟大的、充满不确定性的变革时代，既兴奋，又焦虑。这种焦虑来自于外界各方面的颠覆和冲击，给我们带来巨大的压力。”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说道，“不同企业试图寻找不同的转型方向，有的企业把产业价值链

向前延伸，从产品制造转向系统解决方案供应；有的企业把纵向的价值链加以收缩，收缩到某些关键节点上，寻求对关键节点的控制，以增强企业的应变能力；也有些企业利用改革改制的机会，进入新的领域，例如从传统制造业转向投资领域。企业在转型的过程中，处理不慎，过去三十年积累起来的财富可能就没了，所以有压力和焦虑感。”

刘学教授指出，企业在转型过程中，第一个关键要素就是对企业资源能力的重新配置、培育和获得；第二，组织架构根据新需求做出适应性调整；第三，在产业纵向价值链和横向关联业务方面重新整合。“而三个核心的转型过程中，人力资源的重新配置、人的观念和意识的转变，对一个企业来说是最具挑战性的。”



互联网时代的企业大学： 人才战略的攻与防

这是北大光华举办的第三届企业大学论坛。既有来自互联网行业的颠覆者，分享他们在崭新领域发掘人才、守住人才的困惑与挑战；又有来自中国传统优秀企业的管理者，致力于在企业转型中培育新的核心人力资源；同时，还有全球领先的外资企业的管理者，在人力资源开发和企业管理方面经验丰富，现今也面临新的挑战。



颠覆者：高速迭代、共建共赢

百度营销研究院高级运营总监李靖

国表示，整个互联网业务处于高速增长阶段——例如百度每年平均业务增幅达50%多，大量的资金源源不断地涌到互联网行业中来，导致了业界从业人员的高流动率，互联网企业对人才极度饥渴。并且，互联网的高速迭代特性决定了知识和技能的高速变化，“知识跌价很快，观念也一样。可能今天这个产品卖得很好，明天就没了，整个玩法都不一样了。”

当下，人们的日常生活已经和互联网密不可分。李靖国对一个人每天不同时间



点接触和使用不同的媒介和移动应用的分析，引起了在场全体嘉宾的强烈兴趣。移动互联网有效地抢占了人的碎片时间，例如，上下班路上，用餐时，睡觉时，甚至如厕时，人们都用自己的手机作为获取信息和消遣的工具。如何有效地抓住这些碎片时间，并在不同的时间点传递适宜的内容，既为使用者所接受又能达成目的，引发全场热议。

百度致力于把业界和学界都整合在同一个良性的、共建共赢的生态体系当中。公司和学界的智囊包括光华教授合

作，厘清战略布局方向和内容的逻辑，分析行业案例。同时和其它企业大学合作，主要是作为内容的输出方进行数字营销的培训，实现共赢。

传统企业：工具触发革命

交通银行培训中心副主任孙方，从传统企业角度出发，指出“互联网技术的运用已经嵌入到我们的生活、学习当中。工具的革命带来革命的工具。互联网带来思想观念的转变，以及效率的提升，最终表现是KPI的提升。”由此，交通银行从转变理念开始，来推动企业培训模式的转变，树立“企业就是大学，工作就是学习”的理念。互联网培训的一大优势是资源共享，产生协同效应，“交通银行的机构分布在全国各个省市自治区，乃至海外。网络的培训，只要愿意，十万名员工可以同时感受到。”

深处瞬息万变的信息时代，年轻一代在技术的更新和学习上有其先天优势。而作为传统企业的管理者，如何跟上时代的发展速度以及员工的学习速度，这是一个很大的挑战。

跨国企业：如何打造老牌“新”公司

很多优秀的跨国企业，当下亦受到互联网浪潮的影响。“GE属于比较幸运的，我们并不是首当其冲。GE被冲击最厉害的是我们传统的运作方式和观念，也就是说我们传统上非常自豪的运行方式和理念受到冲击。”前GE大中华区培训总监刘晓西说道。面对互联网的颠覆，GE以大力度的“简约化”和理念鲜明的文化变革来应对。同时，GE也把握互联网带来的机遇，发展“工业互联网”和大数据分析软件。



飞利浦医疗保健大中华区高级人力资源总监凌军岳分享：“现在的社会瞬息万变，企业的学习能力非常重要，尤其是传统企业，要有很高的业务敏感度，知道如何应对变化。”而飞利浦在健康医疗方面，也希望运用互联网和数字平台来实现从卖设备的传统业务转向服务和咨询。





头脑风暴之后，北大光华管理学院院长助理、深圳分院院长李其教授为与会嘉宾带来“历史视角下的中国经济与社会”主题演讲。李其教授从政治和经济两个维度，结合宏观经济和微观经济两个层面，与各界嘉宾共同探讨世界和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。纵观 1500 年以来的世界文明史，不同的经济体先后在欧



美大陆上崛起，而今中华民族正在经历伟大复兴。李其教授指出，中国当前处于工业化进程的中早期，未来将迎来铁路、机场、高速公路建设的高速发展期，带动城市化进程。同时，中国经济的发展也需要大量的投资来驱动。

以无畏的精神拥抱未来，拥抱不确定性，是企业家精神的重要内核。同时，企业管理者也需要对中国乃至世界的大格局有清晰的认知。北大光华高层管理教育中心将与企业家一路同行，面对社会变化，打造学习交流的平台，推动社会进步。



审视中国的大格局， 拥抱未来

“光华管理学院关注企业大学，是因为有一种责任感和使命感，希望通过搭建这个平台，让来自各行各业的企业大学和培训的负责人聚在一起，分享理念，倾听观点，在这个过程中相互启发，激发创新的动力。”北大光华管理科学与信息系统系董小英教授总结道，“从诸位今天的分享来看，学习成为了一种战略落地的工具和方法，在这个过程中战略目标可以达成，人员也可以得到培养。”

“在当今的动态发展环境中，虽然我们 cannot 准确预测未来，但是我们可以通过开放式的学习和吸纳知识来拥抱未来，从中找到机会。”董小英与在座的企业管理者们共勉。

在一上午业界和学界的高峰对话和





北大光华高层管理教育微信热门文章概览

校友|丁当：优秀CEO的人文范儿



中国平安人寿保险股份有限公司董事长兼CEO丁当（北大光华中国企业经营者29期校友）20年来对管理及保险产业的思考和实践表明：优秀的管理者在骨子里应是一位人文学者。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。

互联网焦虑症？镇定！



阿里巴巴作为史上最大IPO成功进入美国资本大盘。全球目光聚焦中国的电商和互联网企业。如何在变革中不被洗牌，是当前商业领袖面临的新议题，其中有人已患“互联网焦虑症”。邱凌云教授在此解读阿里与传统电商的差异及传统行业如何在互联网变革中治愈焦虑。

刘俏教授做客CCTV News谈美股史上最大IPO



阿里巴巴赴美上市，成就美国史上最大IPO。为何作为一个中国企业家，马云在美国而不是在香港或者大陆创造了这样的奇迹？北大光华刘俏教授做客CCTV Dialogue节目深度解析其中影响因素。

君相之间：中国古代的皇权与相权



历史学者黄仁宇在其名著《万历十五年》中，细致描画了明朝万历皇帝与首辅张居正的微妙关系。皇帝对臣子委以“掌承天子、助理万机”的重任，赋予相权；同时，又心怀芥蒂，担心皇权旁落。器重与戒心，是皇帝对宰相这一百官之首的双重心情，永恒存在。

北大光华李怡宗：如何预测和规避股票崩盘？



对于股票市场的投资者而言，最担心的事情就是股价的大幅下降，即“崩盘”。对于投资者而言这是一场非常痛苦的经历，财富大量缩水。应该如何预测和规避崩盘呢？北京大学光华管理学院李怡宗教授为您深入解读。

北大光华刘学：在集权和分权之间取得平衡



中国大型企业特别是集团型企业面临的最大的挑战之一，就是如何解决“一管就死，一放就乱”的问题。在集权和分权之间取得平衡，首先要谨慎地评估和比较分权的收益和成本，另外要审慎决定什么权集中，什么权下放。



阅读全文请扫描二维码关注



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!