



光华·燕语

高层管理教育中心

Alumni Express 2016.12

变时代的坚守与创新

为什么品味对中国企业家至关重要
英国脱欧，长远来讲对中国并非坏事



光华管理学院
Guanghua School of Management

Executive
Education
高层管理教育中心





北京大学光华管理学院 高层管理教育中心

地址：北京市海淀区颐和园路5号
北京大学光华管理学院2号楼101室

邮编：100871

电话：(86-10) 62747000

传真：(86-10) 62768266

邮箱：exed-alum@gsm.pku.edu.cn

网址：http://exed.gsm.pku.edu.cn

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

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

投稿请联系：

柯琴老师

电话：(86-10) 62747068

邮件：kq@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 2016.12

目录



封面

2 变时代的坚守与创新

2016年8月20日，北京大学光华管理学院高层管理教育(ExEd)中心以“变时代的坚守与创新”为主题，举办了北大光华高层管理论坛。北京大学光华管理学院组织与战略管理系刘学教授、美的集团党委书记袁利群、国能中电能源集团有限责任公司董事长兼CEO白云峰、东阿阿胶股份有限公司副总裁周祥山分享了他们的经验和观点。此次论坛由找钢网高级副总裁兼首席战略官、原中央电视台主持人郎永淳主持。

4 伟大的创新，常常是坚守和执着的结果

坚守与创新，看似矛盾，却是一对永恒的真理。有人说，伟大是“熬”出来的，唯有匠心坚守，才能创造奇迹；也有人说，创新是企业的灵魂，唯有不断颠覆，才能走向成功。

10 企业如何拥抱变时代？坚守 or 创新？

变时代来临，企业如何拥抱一切变与不变的未知，应该聚焦坚守还是多元创新？嘉宾们给出了自己的答案。

13 为什么品味对中国企业家至关重要？

产品在很大程度上是企业家品味的映射，因此，中国缺少的不仅仅是技术，更是企业家的品味。未来，中国企业家的品味达到何种境界，才能够创造出独具品味的世界级产品？这个问题值得我们重视。

CONTENTS



视野

- 16 面对全新的行业机会, 为什么是这些企业登上巅峰
- 21 “企二代”与中国企业的未来
- 26 英国脱欧, 长远来讲对中国并非坏事
- 28 互联网众筹的新形式与老问题
- 31 全球视角下, 未来制造业将如何发展?
- 36 冷静应对工业 4.0 的热潮

益友

- 41 把向善的力量传承下去
财富分配的第一个阶段是创造财富, 第二次分配是政府调节, 第三次社会分配其实就是靠有同理心有能力的社会团体, 也就是慈善和公益组织来完成。这也是企业家逃不开的一个话题。
- 44 运动损伤不是闹着玩儿
每一次康复都是奇迹。我希望通过自己的专业知识, 将健康带给其他人, 成就他人, 成就自己。
- 48 星光背后的创新者
随着中国越来越强大, 文化输出是必然趋势, “如今我们去东南亚等地, 会看到那里播的电视剧, 经常是国内播了一两年的戏。从艺人的角度来说, 我会通过他们的形象和行为, 告诉别人什么是中国的形象。中国人的传统美德和文化, 要通过这些明星和影视剧作品传播出去, 向世界传递‘中国名片’。”

- 50 儒雅台商, “信”字为重

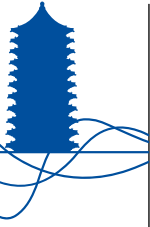
对于邱铭乾为代表的众多成功企业家来说, 这些学习经历绝不是他们在项目中最看重的东西, 也不是他们日后往身上贴金的材料。“成年后的求学确实是自己觉得欠缺了, 需要静下心来总结沉淀一下。”

活动

- 54 一人一世界, 一瞬一故事
- 58 德国工业 4.0 并非神话
- 60 茶·神秘主义
- 62 光华再出发 | 吹响“征 3”的号角!
- 62 北大光华 | 知行远 企业游学
寻科技之光, 感艺术之华
- 63 光华家聚 | 重聚石家庄, 再续燕园情
- 63 退伍不褪色 | 北大光华当兵人校友
共庆“八一”建军节

简讯

- 64 全球一体化, 你还能置身事外吗?
- 66 这是一次重启人生的好机会
- 70 全面了解海外上市, 实现企业持续成长



北大光华高层管理论坛



变时代的



坚守与创新



北大光华高层管理论坛



伟大的创新，常常是坚守和执着的结果

坚守与创新，看似矛盾，却是一对永恒的真理。有人说，伟大是“熬”出来的，唯有匠心坚守，才能创造奇迹；也有人说，创新是企业的灵魂，唯有不断颠覆，才能走向成功。

2016年8月20日，北京大学光华管理学院高层管理教育（ExEd）中心以“变时代的坚守与创新”为主题，举办了北大光华高层管理论坛。北京大学光华管理学院组织与战略管理系刘学教授、美的集团党委书记袁利群、国能中电能源集团有限责任公司董事长兼CEO白云峰、东阿阿胶股份有限公司副总裁周祥山分享了他们的经验和观点。此次论坛由找钢网高级副总裁兼首席战略官、原中央电视台主持人郎永淳主持。

在瞬息万变的环境中，他们如何坚守初心，成就企业传奇？在逆境和寒冬下，他们又如何突破自我，寻求跨界转型？让我们一起聆听。



北京大学光华管理学院组织与战略管理系刘学教授

刘学：用心、用情提升产品品位，在坚守中不断创新

◎ 北京大学光华管理学院组织与战略管理系刘学教授深入浅出地阐述了坚守与创新的战略选择。

刘学教授认为，坚守非常重要，但是必须坚守在合适的业务领域，同时，伟大的创新常常是坚守和执着的结果，只有心志坚定才能忍受重大创新带来的不确定性。所以，我们需要在坚守中不断创新。

刘学教授指出，在坚守中创新有三个方向：一是对原有生产流程和工艺技术进行优化，进而提升产品质量，降低成本；二是将传统技术和新技术相结合，赋予新产品更强大的功能，为客户创造更大价值；三是中国企业最不擅长，但对未来的国际竞争

力提升非常重要的一个方向——品位，即挖掘产品的文化内涵。同时，坚守和创新过程中一个最关键的因素在于，你的核心业务价值是什么？创新是会摊薄还是增强核心业务价值？

刘学教授以迪斯尼这家百年企业的发展历程为例，阐述了核心业务价值在坚守和创新过程中的重要性。迪斯尼正是以电影和动画片为核心，才能成为主题公园、度假酒店、出版物和音乐等共同发展的王国。一旦核心业务价值被摊薄，其他业务也难以健康发展。紧接着，刘学教授以白色恋人和施坦威钢琴为案例，讲述了品位的重要性。法国社会学家布迪厄曾说：“当今社会个体区别于他人的因素不仅仅取决于其所拥有的经济资本，同时还在相当程度上依赖于个人的品位和生

活方式等文化资本。”而品位正是文化资本的体现。因此，产品不仅仅是满足客户需求的物理载体，而是有灵魂、有格调、有特定的价值取向、有持久生命力的有机体，以卓越的技术为支撑，用心、用情去精心雕磨、塑造。中国缺少的不仅仅是技术，更是企业家的品位。

刘学教授总结道：“我们处在变化快、不确定性高的时代，而这种变化和不确定性，有时候是因为我们缺乏坚守导致的。成功的坚守需要以创新为前提，但是伟大的创新需要坚守。坚守和创新对我们每个人至关重要，是决定我们的幸福感甚至家庭稳定的一个重要因素。在坚守和创新中寻找一个平衡点，对每一个决策者都是挑战，也是决定企业命运发展的一个关键问题。”

北大光华高层管理论坛



美的集团党委书记袁利群

袁利群：工业 4.0 时代的企业创新要由制造走向“智造”

◎ 美的集团党委书记袁利群以美的集团的创新实践为例，从企业的角度分享了自己对创新和坚守的理解。

工业 4.0 时代的创新是当今社会人们热议的主题，袁利群对创新的内涵有着多层次的理解。从企业实践的角度来讲，智能化时代信息化技术正在推进整个产业的变革；从制造企业角度来看，工业 4.0 时代的标志就是把智能制造作为主导进行产业升级；工业 4.0 时代的制造业要进行智能制造为主导的产业升级，核心内容就是“智能制造 + 智能工厂”。“为什么我们都在提工业 4.0？一方面是因为现在技术进步了，许多技术方面可以达到智能化的水平。另一方面是我们对用户地位的认识更加清楚，思维模式已经由过去以产品为导向转为以消费者为导向。用

户不断追求个性化、人性化、便捷化、智能化，企业要持续满足用户不断变化升级的需求，必须在后台往智能化制造的方向转变。”袁利群在论坛上表示。

时代一直在变化，企业应该坚守的是什么？袁利群认为企业应该坚守的是自身的价值管理。她进一步指出，价值管理有两个最核心的内容，第一个是产品，第二个就是用户。“所以我们提出以用户为中心做好产品，产品好不好不是自己说了算，而是用户说了算。要生产出有竞争力的产品，首先研发速度要敏捷，要根据用户需求不断快速更新迭代；其次，产品要从低质走向精品；第三，在交付服务的时候要尽力做到便捷与快捷，提高用户满意度。”“顾客至上”的概念十年前二十年前就提出来了，但大多数企业并没有真

正地行动起来，中国企业缺乏对消费者的研究，对用户至上思维并没有真正地落地，所以我们要去洞察用户真正的需求，体现用户的价值。

袁利群结合美的集团的创新实战经验和细节，指出创新这个概念现在已经发生了很大改变，以前说技术创新，现在谈集成创新，以前是个体企业创新，现在要求产业链、价值链上的企业联合起来协同创新。研发人员以前在研究所里封闭式地做研究，现在则是开放的平台集聚社会上多元文化共同研发。从企业角度来说创新强调的是信息化的应用，强调的是用户驱动式创新，强调的是不同行业之间的协同创新。“我们这个时代最不同的地方，就是以用户为中心，用户需求就是企业创新的核心驱动力。”

白云峰：环保创新正在改变人们的生活，北京的空气三年内会有改善

◎ 国能中电能源集团有限责任公司董事长兼 CEO 白云峰从煤炭、水、土壤、再生能源等角度，全面阐述了环保创新如何改变了人们的生活。

白云峰说，2012 年雾霾刚开始出现时，全民哗然，人们纷纷猜测雾霾的原因，有人说是汽车尾气，也有人说是炒菜油烟，议论纷纷。其实，燃煤是能源结构的一个很大问题。我国每年燃烧的煤有 40 亿吨，相当于 90 个足球场堆成一个立方体，高度可以跟珠穆朗玛峰比肩。燃煤污染很严重，但是由于太阳能资源不够稳定，核资源匮乏，我们必须依赖于火电（燃煤发电的主要方向），这是几十年的惯性使然，十年、二十年之内不可能扭转。

那么，煤到底能不能清洁利用？这个问题至关重要。白云峰说：“我们一直对此在做认真研究。经过不懈努力，现在三种燃煤排放的主要污染物指标——二氧化硫、氮氧化物、粉尘都已达到标准，甚至比天然气的排放还要低，也就是实现了相对天然气的‘近零排放’。与此同时，能耗和成本也降低了，可谓标本兼治。所以，虽然前两年中国环境一直为世界所诟病，但现在全世界清洁技术最好的火电厂在中国。”令人欣慰的是，目前我国已正式发文，要求所有火电厂在 2017 年底全部实现“近零排放”。白云峰说：“很多人问我，你认为北京的空气多久能改善？我认为最多三年，很多人说我在吹牛，但是今天大家应该能感受得到，现在的环境已经比前两年好很多，这是真实存在的效果。”

白云峰指出，在环保路上，还有更艰难的考验。比如，如何将“近零排放”推广到煤炭集中度低的分散式小锅炉。在实现技术创新之后，如何将创新的技术推广和应用起来？这就需要商业模式和管理机制的创新，只有建立起健全的体制，才能真正将环保做好。现在，我国出现了一种新的方式——环保的第三方运营，这给社会资本进入环保领域提供了新的机会，将环保行业变成了一个产业，是非常大的变革。所以，总的来说，我国从“十八大”以后，环保提速和进展很大，“十八大”以前，每立方米排放的二氧化硫是 200 毫克，现在是 35 毫克，氮氧化物以前是 400 毫克，现在是 50 毫克，粉尘以前是 50 毫克，现在是 10 毫克。所以，目前整个环保产业发展比较好，希望有更多人投身于环保产业中。



国能中电能源集团有限责任公司董事长兼 CEO 白云峰

北大光华高层管理论坛

周祥山：老字号碰撞新时代，360°无死角创新升级

◎ 东阿阿胶股份有限公司副总裁周祥山讲述了东阿阿胶克服新时代各种挑战的心路历程，并指出“发展是最好的保护、创新是最好的传承。”

中国有很多老字号正在消失，过去绚丽的民族瑰宝，如今逐渐黯然失色，在东阿阿胶两千多年传承发展过程中，遇到过非常多的困难与挑战。比如原料短缺就是个大问题，阿胶的原料是驴皮，目前役用驴数量在农村大幅下降，驴皮原料极其短缺；东阿阿胶战略上也出了一些问题，十年前收购了地方很多其他的企业，导致资源分散和增长乏力；与此同时，中药曾经出现危机，整个行业都被边缘化，导致大部分阿胶企业纷纷退出。

面对新时代的种种挑战，周祥山系统地介绍了东阿阿胶在企业运营管理各个层面进行的全方位调整和创新。他介绍道，首先，东阿阿胶在战略上聚焦阿胶主业，把很多非阿胶业务剥离出去，逐渐减少阿胶品类，只聚焦几个大产品；同时开始将产品定位回归到高端人群，将品牌定位聚焦补血领域，向滋补品拓展，并提出“乐活”的概念；在产品类型上提出“阿胶+”，以阿胶为

核心，同时和其他的产品进行结合。其次，在运营模式上针对阿胶原料驴皮短缺问题，进入到上游领域实现全产业链的掌控，实现毛驴活体开发，带动农民致富让更多人养驴，通过中、上游加工，综合产业链对驴原料进行循环开发，实现整个产业链的价值提升。第三，在推广营销上东阿阿胶进行了三个阶段的文化营销和价值回归工程，采用现场活动、影视剧植入等形式，从以产品为核心进行文化营销转向以顾客为核心的文化营销，最终转化为以顾客体验为核心的文化体验营

销；并且在营销过程中刻意隐去品牌加强品类，让行业内大大小小的企业一起发展，引领整个行业把阿胶品类做大。最后，在管理方面，东阿阿胶也进行了较多的创新，综合了目前比较先进的管理手段变成自己独特的一整套管理系统，包括采用卓越绩效管理，围绕战略加强顾客、市场、资源和过程的管理，为顾客和员工创造价值，提升整个组织绩效；同时结合战略地图、平衡计分卡、会计报表以及业绩诊断表，定期举行业绩诊断会提升整个公司的管理效能和效率。



东阿阿胶股份有限公司副总裁周祥山



找钢网高级副总裁兼首席战略官、原中央电视台主持人郎永淳

郎永淳：做时代的弄潮儿，采取行动，只争朝夕

◎ 找钢网高级副总裁兼首席战略官、原中央电视台主持人郎永淳也分享了自己的转型之路。

2013年郎永淳参加了北京大学光华管理学院“全球企业家”的学习，从那时起，他开始有了思想转变。郎永淳回忆到，当时一位同学说，很多人40岁就死了，只不过到了80岁才被埋。郎永淳说：“其实很多人从20、30岁时就开始不断重复自我；而我最初学了五年中医，又考到北京广播学院学播音，非常幸运地进入中央电视台，后来在光华学习，让我有可能进入到互联网企业中，做一个时代弄潮儿。”经过一番考量，看到经济周期和产业周期的挑战之后，郎永淳毅然决然投入到B2B大宗商

品电商也就是找钢网，他说会专注于钢铁的全产业链，找到一个又一个痛点，创造出更多的价值。

论坛最后，郎永淳总结说，今天是一个文化的盛宴，思想的盛宴。李白的诗《将进酒》这样写到：“君不见，黄河之水天上来，奔流到海不复回。”——有人能看到这个世界的趋势和规律，有人是看不见的。“君不见高堂明镜悲白发，朝如青丝暮成雪。”——要采取行动，要只争朝夕。马云曾经说过：“在这样一个变化的年代，你不要看不见，你不要看不起，你不要看不懂，如果你看不见，看不起、看不懂，最后就来不及了。”“在这个剧烈振荡和变化的年代，愿大家既能够看得见，又能够只争朝夕地行动起来，该坚守的坚守，该创新的创新。”

企业如何拥抱变时代?

坚守or创新

文：柯琴 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心

变时代来临，企业如何拥抱一切变与不变的未知，应该聚焦坚守还是多元创新？嘉宾们给出了自己的答案。

郎永淳：作为传统制造业，怎样满足互联网时代成长起来的“90后”新生代的消费需求？面对消费者的需求升级，企业面临着怎样的困难和挑战？

袁利群：

家电是一种消费品，要关注不同人群，“90后”是我们未来的主流消费群体。我们提出要做时代的企业、年轻态的企业，首先从员工构成上就偏向年轻化，要建立高层“80后”梯队；中层、基层“90后”团队；电商、销售、研发等业务必须要吸收年轻血液，因为年轻人对未来消费趋势有更强的洞察力。

周祥山：

消费者需求是永远存在的，但会发生变化，关键是传统行业如何捕捉这些变化。例如从前江南张小泉剪刀很有名，现在销量远不如从前，是不是人们对剪刀没有需求了呢？并不是这样。德国双立人剪刀七、八十欧元一把，很多人买这种剪刀回家去剪鸡骨、鸭骨等食材。过去我们买剪刀是为了剪布做衣服，现在人们不做衣服都是去商店买，反而是烹饪时候需要用剪刀，老字号没有捕捉到这个新需求，所以日渐式微。捕捉到需求企业就能生存下来，否则就会消失。对于阿胶产业，人们对滋补、养生、保健的需求永远存在，但这个需求也会变化，过去35岁以上年长的人用黄酒加阿胶在家里熬服，如年轻人生活节奏快，希望一分钟内服用完毕。针对这样的变化，我们在坚守做阿胶的基础之上改良服用的



方法，在药店里提供购买阿胶即可免费打粉的服务，消费者购买后可以直接服用，熬制的过程全由药店代劳。

郎永淳：在飞速变化的信息时代，我们应该坚守的核心能力是什么？能否以不变应万变？

白云峰：

我所从事的环保产业在大家的印象中属于非常传统的行业。我总在思考如何让大家更好地去理解环保，让它在资本市场变得更“性感”，更有吸引力。首先，我们提出创新和责任，深化品牌内涵，让环保概念融入消费者的骨子里。比如我们正在做一些金融相关的新产品让更多民众参与环保，不仅帮助他们理财、解决我们对资金的需求，还能强化人们的社会责任感，让环保变得很有趣。除此之外我认为，传统产业要由“吃草”转变为“吃肉”。“吃草”的企业发展得慢，像牛、羊一样辛苦工作爬楼梯式地发展。如今技术密集型、人工密集型的行业突变成资本密集型，没有资本实力不懂得运用资本力量的企业不能产生新的商业模式，就会面临淘汰的危机。我认为，传统行业应该思考的是如何利用更多新事物嫁接社会需求。

刘学：

在今天这个高度不确定的时代，每一种可能都存在着实现的概率，我们要把影响概率的关键因素识别出来，做出正确判断。所以，在不确定的环境里要让自己的企业和个人成长发展得好，我们必须提高对未来的洞察力。如果说在不确定的时代有一种



东阿阿胶股份有限公司副总裁周祥山、北京大学光华管理学院组织与战略管理系刘学教授

以不变应万变的能力，那就是学习能力。除此之外，在今天这个时代做企业要把握客户需求。1988年我从北大研究生毕业回到沈阳药科大学做老师，刚参加工作我想树立自己的影响力，于是花了三周时间精心准备了一个关于作曲家肖斯塔科维奇交响乐的讲座，觉得学生们都会喜欢，结果还没讲完听众差不多走光了。我那么精心准备的讲座，却没有人能够欣赏，给我强烈的挫败感。我分享这件事是为了提醒大家，理解客户的价值主张是关键，不要把自己擅长的事情当做客户需求，而要站在客户的角度思考问题，切实为客户创造价值。

郎永淳：作为一个大型制造型企业，美的也会涉及跨界、嫁接等各种合作的可能，有没有考虑过进一步跨界合作，选择合作对象的标准是什么？

袁利群：

时代的变化给传统制造业带来巨大挑战，但我认为企业的经营之道是不变的。企业的经营本质是要创造价值，并且体现用户价值、社会价值、股东价值、员工价值等。企业要持续发展应该更多地去考虑用户价值和社会价值，想做百年老店需要有一种情怀。第一，要考虑技术是否领先，以往制造业技术更多是在模仿，现在就要由模仿走向创造。第二，企业所做的所有一切最终是为了给用户带来新的价值，并衍生出一种社

会的价值。我们总在考虑创新，除了自身企业的发展，还会思考如何协同价值链相关企业整体转型，比如支持供应商进行技术创新和智能制造升级；协同营销端实现去中心化等。第三，从产品角度来讲，在追求精益求精的工匠精神时我们还要降低成本，消费者追求的永远是物美价廉的产品。除此之外，我们不仅要带动价值链相关企业升级，还要开放式地跨界合作，美的和小米、阿里、华为等公司在互联网技术、智能家居等方面有很多协同合作。

郎永淳：每个成功企业都有自己的经验和方法，我们更想听一听你们有没有走过弯路，尤其在转型当中遇到什么挑战怎么样克服怎么解决的？

周祥山：

东阿阿胶在传承发展过程中走过一些弯路。在2005年之前，类似产品有十多个，如阿胶、补血膏、补血颗粒等，这些品种功效接近，消费者就会问这些产品都是补血的，我到底该买哪一个？虽然这些产品有的销售额已经突破六千万，再过一年两年可能过亿，是非常值得大力培养的，但产品相互打架影响了消费者决策，所以我们调整了战略，只聚焦三个产品，其他产品砍掉或限制销售。产品的品类变少了，所有研发、生产、物流等资源都集中在这三个产品，销售额反而提升了，效率反倒变高了。

袁利群：

每个企业成功的方式不一样，美的是一个由5000元集资干起来的纯粹民营企业，现在已经达到1400亿规模。在克服困难的过程中，美的的优势就是体制和机制，体制就是商业模式，机制就是治理机制、人才机制、激励机制，这些就是我们最大的优势。首先，比起其他家电企业以及其他民营企业，我们崇尚现代化的管理机制。第二，美的总在拥抱转型，过去三年的转型期我们的确经历了阵痛，但再回头去看，当初的坚持和专注非常正确。遇到困难和挑战一定要坚守战略定力，美的既然提出产品领先、效率驱动以及全球经营，那就必须一步一步做到。

郎永淳： 聚焦、专注、做减法让我们看到未来的希望，我们把本业做好之后是否需要多元化？

白云峰：

从国外研究数据来看，最有价值的公司还是专注的公司。我国改革开放发展起来的第一批企业看到了房地产机会，一起扎入房地产，很多曾经非常好的公司因此倒闭。做企业的人要有情怀，要专注，不能看到什么赚钱就去做。比如环保行业内我们专注在烟气治理和工业节能，下一步做土地固废研发，没有必要什么都涉足，但可以用投资的方式去培养一个生态圈，帮助相关行业企业共同发展。有的时候坚守是一种聚焦，聚焦则是一种核心动力和真实价值。

袁利群：

坚守的是战略。转变的是思维，以前我们不崇尚用户，现在则要求以一线、以产品、以用户为中心。集团领导的工作不是去管着员工，而是支持一

线、支持基层，让他们用心做好产品，用心服务用户。一个成功的企业，都是专注在自己擅长的领域，因为资源和能力都是有限的，要适应时代的变化，拿出差异化竞争优势在行业内做到第一，就必须聚焦。与此同时，在金融层面美的现阶段会做一些增值嫁接，以家电核心的业务为基础兼作美的金融，去年贡献利润22个亿。美的金融诞生最初是由于企业内部运营需要，我们要打造全球现金管理平台，等自足之后就要为整个供应链上中小微客户提供金融服务，使他们以最低成本最快速地获得资金，这是一个基于主业发展而来的产业金融。

个人转型中的变与不变**郎永淳：**

2013年我参加了北京大学光华管理学院“全球企业家”的学习，当时一位同学说，很多人40岁就死了，只不过到了80岁才被埋。的确，很多人从20、30岁时就开始不断重复自我，而我一直在寻找突破。我最初学了五年中医，而后考入北京广播学院播音系并加入央视，在光华学习到专业管理知识的熏陶以及系统的学术训练，让我有可能到互联网企业中去扑腾，去做一个弄潮儿。我观察了互联网行业周期，第一波是信息互联网，解决了信息不对等问题；后来是消费互联网，世界各地的消费者可以用近乎一致的价格购买他们所需的产品；下一步互联网会走向何方，我认为也许就是生产资料互联网，经过一番考量我看到了周期性的机遇和挑战，并投入找钢网。转型过程其实不仅仅需要社会资本、经济资本，最重要的是文化资本和向前一步的勇气。希望今天在座的各位像我一样能勇敢迈出一步，也希望有更多人到北大来学习深造，积累文化资本实现个人的转型。

为什么品位对中国企业家至关重要？

文：高蕊 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心

在这个瞬息万变的时代，中国企业最应该坚守的是什么？怎样的创新才是伟大的创新？在坚守与创新的平衡中，品位，为何对中国企业家至关重要？8月，北京大学光华管理学院战略管理系刘学教授在“北大光华高层管理论坛 | 变时代的坚守与创新”上做了《坚守与创新的战略选择》的演讲，本文根据演讲整理而成。

创新，我们经常讲，但坚守却很少提。然而没有坚守的创新，很可能是赶时髦，追流行，浅尝辄止，没有根基。所以，坚守和创新都非常重要。

为什么要在创新中坚守，在坚守中持续创新？

坚守在某种程度上意味着专注、忠诚，意味着执着于既有对象，不抛弃、不放弃，不移情，始终如一，坚守特定领域持续优化、持续改进。成功的坚守有一个基本前提，你必须坚守在合适的业务领域，坚守的对象是一个值得你坚守的对象。

那么，什么样的业务值得坚守？很多人会关注市场规模、市场是否有快速成长空间、是否有利润空间。其实这都不是最重要的，最重要的是需求相对稳定，技术相对稳定。技术相对稳定并非技术不变，而是核心的主导技术范式不会发生急剧变化，这是很重要的一点。如果你坚守的对象变幻莫测、朝三暮四，这时候的坚守不仅仅是愚蠢，对自己简直是摧残。所以，在错误的领域，如果你采用错误的坚守战略，对企业来说可能是灭顶之灾。

成功的坚守需要以创新为前提。坚守过程中，必须持续进行渐进性创新，如果一味坚守不去创新，墨守陈规、僵化守旧，就有可能被对手趁虚而入，被时代淘汰出局。创新从某种程度上来说，也是一种坚守。创新者是对新的发现、新发明商业化的坚守，对新的技术模式、商业模式的坚守，只有心志坚定才能忍受重大创新带来的不确定性。

坚守与创新中，我们最应该守住的是什么？

在坚守与创新过程中，我们看到，有的传统品牌因为没有变化被时代淘汰了，有的则因为错误创新而失败了。那么，到底哪些该坚守，哪些该创新？

我们以迪斯尼这家企业为例。迪斯尼创建于1923年，它的百年发展道路起起伏伏，有时好，有时坏。而迪斯尼最核心、最重要的资产是动画片、电影的创意、编导、投资团队。之后，他们的出版物、各种礼品、工艺品，主题公园，度假酒店等都是围绕动画片、电影这一核心价值进行拓展的，同时又增强了核心价值。每当迪斯尼没有把最好的资源分配

迪斯尼的业务生态体系与核心资产 (Todd Zenger)



在核心资产（动画片、电影及其编导团队）上时，经营业绩就会出现下滑，反之，业务就会繁荣。所以，我们在进行坚守与创新时，必须思考一点，企业最核心、最有价值的资产到底是什么？每一次拓展新领域的时候，是在摊薄核心资产的价值，还是在增强？

因此，成功的坚守需要对公司核心资源能力进行深化、拓展、提升，再挖掘、再利用，使其价值最大化。

坚守与创新中，我们的方向在哪里？

坚守中的创新有几个方向：一是对原有生产流程和工艺技术进行优化，进而提升产品质量，降低成本；二是将传统技术和新技术相结合，赋予新产品更强大的功能，为客户创造更大价值；三是中国企业最不擅长、最易忽略的——品味，即进行系统优化，深度挖掘文化内涵，同时根据时代特征进行文化重塑，提升产品的品位。品位对于中国企业未来的国际竞争力提升至关重要，然而品位并没有引起中国企业家足够关注。

坚守与创新中，企业家的品位为何如此重要？

不管我们承不承认，每个人在社会空间结构中所处的位置是不一样的。法国思想家布迪厄指出：“当今社会

个体区别于他人的因素并不仅仅取决于其所拥有的经济资本，它同时还在相当程度上依赖于个人的品位和生活方式等文化资本。”通过家庭、学校等环境熏陶而形成的文化资本是最基本的部分。通过长期的积累，将各种知识、教养和技能内化为一种审美鉴赏能力，是文化资本的关键部分。

一个人拥有的审美鉴赏能力不同，对不同物品的感知和体验就会不同。不同的消费者会根据自身的资本总量以及资本比例，选取不同的对象进行消费（投资），以期改变自身在社会空间中的位置，从而彰显自身的品位，实现同其他阶级的区隔。而不同的消费行为，则进一步加深了阶级之间的差异。所以，鉴赏和享受能力对现在的消费起着前所未有的作用。

随着中国经济的发展，不同阶层的品位差异越来越大，品位的多元化、多样性在增加，但是中国的社会生产体系和供给体系却没有因为品位的多元化、差异化做出相应的调整。现在我们讲供给侧改革，是因为绝大多数产业产能过剩。然而过剩的其实只是满足基本需求的产品，只是同质化的功能性、实用性的产品。真正能符合品位、彰显品位的产品，却是高度稀缺的。

案例1

白色恋人是日本著名的巧克力夹心薄饼，应该很多人吃过。我不是一个对吃非常痴迷的人，但十多年前，我第一次品尝，味道好到令我现在都难以忘怀，可以说享受一次，终身难忘。不仅如此，包装上也体现着品牌故事和文化，上面是北海道著名的利尻山，包装纸既柔软又有韧性，像极了恋爱中少男少女的感觉。但是，它的单位价格（克）相当于我们国内一个非常好的饼干价格的 44 倍。



白色恋人饼干

案例2

施坦威钢琴——大部分钢琴艺术家在重要演出中使用的钢琴品牌，普通立式钢琴的价格在五千到五万人民币，施坦威立式钢琴的价格在 30-50 万；施坦威的专业三角钢琴价格是 180 万人民币左右。而定制一架施坦威钢琴，价格至少是 800 万人民币。一架施坦威钢琴的诞生，意味着生产过程的每一个步骤，从音节结构到性能规格，从木料筛选到效果测试，上百道工序都由施坦威的工匠们亲手设计，手工打造，所以，一架定制钢琴从预订到拿到手，至少要等上一年。在当今以快制胜的商业世界，这种坚守、传承、耐心、专注、精确、对细节的坚持，“目所不及之处愈要用心”的工匠精神，处处追求极致、完美的作风，使得每一架钢琴不再是单纯的乐器，不再是单纯的工具，而是一件直抵心灵的艺术品，是具有文化价值和深刻内涵的收藏品！



施坦威钢琴

将每一个细节做到极致，是我们跟德国、日本很多企业差别很大的地方，也就是刚刚所说的品位。我们知道，乔布斯最重视和强调的是什么呢？产品的品位，从外在形态到内在功能的每一个细节和工艺。很多有品位的产品并不是用户导向的，而是由生产者的价值导向的，我要用我的产品传递什么价值和理念。再比如高品位的产品，虽然包含一定的时尚元素，但它的核心理念和传递的核心价值，却是始终不变的。

因此，高品位的产品是以下因素的高度统一和协调：材料、工艺、制造者的态度决定的产品内在功能、外观形态；生产者的理念和价值取向所决定的产品文化内涵；产品外观及外包装对产品内在价值的有效传达。

有品位的产品不仅仅是满足客户需求的物理载体，而是有灵魂、有格调、有特定的价值取向、有持久生命力的有机体，以卓越的技术为支撑，用心、用情去精心雕磨、塑造。产品在很大程度上是企业家品位的映射，因此，中国缺少的不仅仅是技术，更是企业家的品位。未来，中国企业家的品位达到何种境界，才能够创造出独具品味的世界级产品？这个问题值得我们重视。

我们处在变化快、不确定性高的时代，而这种变化和不确定性，有时候是因为我们缺乏坚守导致的。成功的坚守需要以创新为前提，但是伟大的创新需要坚守。坚守和创新对我们每个人至关重要，是决定我们的幸福感，甚至家庭稳定的一个重要因素。在坚守和创新中寻找一个平衡点，对每一个决策者都是挑战，也是决定企业命运发展的一个关键问题。

面对全新的行业机会， 为什么是这些企业登上巅峰

行业中人如此感慨：共享经济就像一座高山，山下云雾缭绕，看不清楚；山中道路崎岖，爬升艰难；山上彩旗飘飘，登顶的人享受着胜利的荣耀。眼下，百度、阿里、腾讯、滴滴等大旗傲立山顶，而无数的攀登者还在路上。时代的浪潮毫不留情地冲刷，却有巨大的吸引力。云雾背后的面目是怎样的？他们为什么能登顶？明天站在山巅的会是同一批人吗？



2016 北京大学光华管理学院西南论坛上，来自腾讯、携程、致远软件、猪八戒网的四位高管与北大光华陈玉宇教授就共享经济进行了精彩对话。

对话嘉宾：（左起）北京大学光华管理学院经济学教授、北京大学经济政策研究所所长陈玉宇，腾讯集团副总裁马斌，携程旅行网执行副总裁熊星，北大光华EMBA、ICT-互联网协会会长、致远软件董事长徐石、猪八戒网副总裁周友国。

陈玉宇 (主持人)

当一件新事物诞生的时候，人们往往不容易认清它，每个人看到它不同的侧面，摸到它不同的信号，所以给它一个模糊的新名词。我们今天提出新经济和分享经济（也可以叫共享经济、协作经济、合作经济），和当前的三个矛盾有关系：

第一是传统经济不好，我们所熟悉的这些东西都不太能引领我们向前，亟待需要新的经济模式；

第二是对工程技术进步本身的反映，我们的通讯传输能力、ICT 技术、

大数据技术以及和这有关的所有技术，包括人工智能技术，都在日新月异地发展，这些发展将改变商业模式、生产模式的各个层面；

第三是中国为这样一个模糊概念所开辟的前途准备好了最核心的资源——人力资本资源。人力资本是发展中国家发展的关键，中国“90 后”到目前为止一共出生了 4 亿人，在未来二十年这 4 亿人将陆陆续续进入劳动力市场，当中将有 2 亿人接受到高等教育，给劳动力市场带来众多高素质人才，这个特点决

定了中国未来经济的全部命运。

但是，共享经济的本质是什么？前途如何？现在人们做这个东西有没有泡沫？和其他产业的关系如何？所谓的颠覆，它先颠覆哪些，后颠覆哪些？中国政府的矛盾和意见很多，条条框框、法制不健全、行政程序繁杂……那么政府和分享经济的关系是什么？中国的法制环境、商业环境和分享经济的关系是什么？还有企业的内部管理，也会因为 ICT 技术，分享经济模式的影响产生深刻的变化。

马斌 (腾讯集团副总裁)

本人经历和见证了中国信息化进程。从我们内部的视角来看 ICT 演进，就是把 360 个行业植入导入到虚拟空间。雅虎第一次把线下报纸杂志搬到了网上；阿里巴巴把线下购物的方式搬到了线上，随时随地没有时空界限；腾讯用 QQ 实现了人和人 24 小时随时对话；百度把信息重新进行了分类整合……从线下到线上，三大门户抓住了这个历史给予的机会。

进入 2010 年以后，移动互联网时代的到来带来了两款产品：一款是微

信，仅用了十个月就将用户从零发展到五千万，到今天为止已达 7.3 亿用户；另一款产品是滴滴打车，现有用户 2.5 亿，用三年半的时间估值到 250 亿美金。随着数字化星球时代的到来，2020 年地球人口将达到 70 亿，将会有超千亿台智能设备，十万亿的数据。当今天所有的东西都信息化，谁能抓住这样的机会？

实际上，从信息的互联网化，第一、二、三产业开始，进入到产业互联网，第四、五、六产业都是在这个环境背景下诞生的。在强大的数据支撑下，分享经济的

结果全部转为信息化、数据化。当所有需求供给的曲线边界都可以用数据化来决定，这些新的数据形态对线下社会产生了巨大冲击。

分享经济下，政府最主要的作用是维持公平，而市场的公平取决于效率。市场变革可以定为间接性创新，而只有领导力创新才能真正提升价值。比如在基础领域里产生的华为手机，拿到全球和苹果比可以打败苹果，因为它的芯片是华为自己研发的，供应链体系就有话语权。

陈玉宇

十年前，携程是走在时代最前列的新产业、新经济，后来就有点传统经济的味道了。熊总你怎么看？

熊星（携程旅行网执行副总裁）

中国互联网以BAT为代表，尤其是腾讯，研发占比超过50%。在互联网行业，腾讯以技术和用户体验为引领的创新在行业很受尊敬。在创新方面，腾讯做得不错，携程在过去三年也有所进步。

共享经济在本质上就是在供给和需求之间创造一个最优化的结合。供给过剩的地方就有机会。由于上一轮经济衰退，美国花了很多钱来帮助它的汽车产业，导致产能过剩。产能过剩，则中间成本比较低，Uber用这些过剩的产能解决了大众出行的需求。中国也是一样，现在买车的人很多，但道路存在很

多问题，拥堵严重，车辆无法有效利用。滴滴打车把过剩的车辆利用起来，用高效的手段解决用户出行问题，创造了很多价值。所以供给侧把这些过剩的供给或者产能利用在一个比较有效的手段上，用来解决需求、创造价值，这是共享经济的根本。

再看房地产，过去几年，中国的房地产也处在相对过剩的阶段。美国有一家公司通过把大家平时闲置的房子集中起来来解决住宿问题。中国携程和途家也利用这个方法把过剩的供给以很低的成本回收，来创造价值。

近几年，在国际上，中国互联网在

模式、创新、活跃度、普及度这些方面处于领先地位，而腾讯超过了任何一家境外互联网公司。中国有很庞大的人群，如何把这些人，把社会上的剩余供给和广大需求结合起来，互联网是非常有效的手段。共享经济只要赋予市场更新、迭代、优化，因为市场本身是有这个功能的。比如国内机场贵宾休息室，银行、国企由于过去几年的扩张，导致冠名休息室供给过剩，我们以一个很低的价格买过来，以很低的价格卖给客户，提供给广大消费者休息。在携程上订机票以28块钱就能够买到一个休息室，就是一个例子。

陈玉宇（主持人）

徐石，你是对传统企业嫁接新经济最熟悉的一个人，传统企业家已经熟悉自己的一切技术，习惯了传统商业模式，面对这些“邪恶力量”的挑战，你怎么看待传统企业内部所面临的挑战和困扰？

徐石(致远软件董事长)

分享经济有几个重要属性：第一是使用权大于拥有权，今天各式各样的服务把资产的使用权做到最大化，更多的连接和使用，而不是作为它的资产所有权。第二是它有一个需要信息化大平台的基础，必须要大规模地部署，需要大数据、监管和技术。行业是一种观念转化，表现在组织上就是雇佣关系发生变化。滴滴打车的司机不是它真正的员工，企业和资源之间雇佣关系发生变化，这种变化带来了巨大的重新配置。在“三去一降一补”的前提下，面对资源一边是重复浪费、大量过剩，一边是不足的情况，其实通过信息化、“互联网+”来再造，可以在资产和供给之间进行重新分享，所以共享经济在今天看来非常重要。

共享经济有三个阶段：第一个阶段是C2C的应用，个人闲置资源的置换。比如猪八戒网，把所有的程序员，拥有闲置资源的一个外包，一个众包，我们和它们也有合作，把需要外包的分给他们，由他们在平台上实现重新配置。我们和携程也有合作，我们有四万多家客户需要出行安排，在我们系统里面一键就能进入携程。我们和腾讯也有合作，微信是一个伟大的创造和连接，它让手机成为我们的器官。我们本身也在做分享、做连接，我把我的客户有效地导入到它上面，它把它的应用植入到我的硬件中去。第二个阶段是更大的社会资源生态的形成，往后是大量的认知计算，之后是深度的职能共享，就是有生理上

的人和机械上非生命情感的智能机器之间共享的过程。所以分享经济在重构经济秩序，对于每个人、每个国家都是非常重要的。

如何面对这些冲击？它的最小组合是OA，本职是协同管理，从组织内协同走到组织间协同。传统上是把产品的产权移交给客户，今天所有的传统经济或者经典的商业模式都受到了挑战，那么我们怎么来应对冲击？首先是广泛连接，致远在开发一套新的东西，让用户在使用过程中把企业管理经验、流程、知识分享形成一个平台，使用的时候是免费的，甚至可以产生收益，把同类企业的管理流程和知识放到一个公共平台上，被第三方企业共享和使用，完成共享交易。

陈玉宇

周总代表西部出身的企业，请问你认为西部有没有沃土继续产生猪八戒网这样的企业？

周友国(猪八戒网副总裁)

猪八戒网是没有泡沫的，我们内部经常讲“没有死掉的个人，但是有死掉的企业”，猪八戒现在正站在分享经济的浪潮上，抓住了机遇，从西部崛起。猪八戒网的成功也证明西部地区可以发展这样的企业，西部经济崛起指

日可待。做微客的时候，全国估计有两三千家企业，最后都死掉了，但是我们没有放弃。成都、重庆互联网的建设，重庆建设的云建设基地，BAT构建的云建设机房，还有国家创新创业信息骨干也在重庆建设，这就是我们分享

经济的基础。基础准备好了，具备富余的资产之后，当地企业才有崛起的可能性，我相信在成都的很多企业已经感受到了这一点。

我认为分享经济是在社会资产闲置和富余的情况下产生的。我们要认清清楚现

在所处的时代，有哪些行业是真正的资产富余而不是虚假的，在这些真正富余的行业资产里面一定会诞生伟大的共享经济的企业。

我们对共享经济有个形容，就是“山下人头攒动，山腰云雾缭绕，山顶彩旗飘飘”。很多人都借共享经济的帽子，各种模式、收费、产品、服务，其实都云山雾罩，滴滴打车目前是成功的，但是没有几个人能走到那一步。在这个时代做事一定要有大局观，在产业、学识、环境、政策认识上一定要全面，否则理解、参与共享经

济会有缺陷；技术上、理论上要与国际同步，来指导行业创新和实践。

共享经济也具备以下困难

第一个是信任成本。有一个共享经济调查报告显示，中国人比美国更愿意分享租房和租车，90%多的居民都愿意，而美国只有30%多。但反过来也说明中国的富余资产确实很多，像途家没有快速做起来的原因更重要的是中国信任成本偏高，信任危机在中国现在并没有得到很好的解决。

第二个是数据。大数据最近被炒得很火热，但是所有要做大数据公司的信息接口、信息可视化，数据来源、数据授信都存在很多问题，没有这些数据就没有办法提供很好的服务和产品。

第三个是产品权所有化。在从所有产品化到服务产品化的转变上，理论指导，包括制度改革上并没有很大的帮助，这也是一个巨大的障碍。比如供给侧改革，这个障碍比前面两个更大，前面可能是市场能解决的问题，后面这个问题则需要政府协调更多资源来解决。

陈玉宇（主持人）

很多人说到互联网经济、分享经济有两种错误观念：

一种错误观念认为分享经济没有用，互联网是第二位，第一位还是实体经济。经济学判断认为，互联网以及服务业、第六产业建立在农业、制造业高效率的基础上，当然互联网也会反过来促进传统产业效率的改进。

第二种，经济学经常提到需求，在信息时代要特别关注和信息有关的产品需求，想想人们每天花在手机上的时间，如果每个人平均花两个小时，意味着手机占用的

时间成本相当于GDP的25%至30%。

分享经济是市场经济规律更加极致的体现，不是反市场规律。从四个角度说明：第一，互联网经济、ICT技术最大程度地扩展了市场范围，互联网时代的市场范围是全国和全世界，市场范围的扩大会带来一系列后果。

第二，当市场范围扩大后，市场的种类和维度增加了，原来不能进入市场的产品可以进入市场，原来不能在市场上交易的资产可以在市场上进行交易，这被称作分享经济，原因在于互联网技术带来的信

息成本和协调成本的极大降低。

第三，每个人都有意无意与新经济和分享经济时代相结合，但这个时代刚刚开始，红旗们很快就会倒掉，两项资产对每个人都很重要：现实和网络的声誉和可信赖的程度。

第四，新技术最终将造福于全人类，但也会带来极大的挑战。阿里巴巴创造了1000多万个就业岗位，也让1000多万人失业，也许某个阶段失业人口会达到2000万。因此，技术值得被拥抱，但人们还要思考如何快速适应变化。

（文章来源：北京大学光华管理学院官方网站）

“企二代”与中国企业的未来



作者简介：金李

北京大学光华管理学院讲席教授，光华管理学院副院长，北京大学国家金融研究中心主任，北京大学管理案例研究中心主任，国家级千人计划获得者。

金李教授曾任哈佛商学院金融教授兼哈佛大学费正清东亚研究中心执行理事，现兼任牛津大学商学院金融教授（终身教职正教授兼博导），牛津大学中国中心研究员。他同时担任北大·牛津·哈佛“领导与变革：华人家族企业全球课程”的项目联席学术主任。他是国际知名的公司治理问题专家，全球公司治理协会（GCGC）理事会和学术委员会成员，中国区代表。研究领域包括国际投融资，风险创投和私募股权，对冲基金，财富管理，家族企业治理与传承，国内以及跨境并购，资本运作等等。

本文摘自金李教授为英国《金融时报》中文网的撰稿。

企业代际传承的悖论

法国左派经济学家皮凯蒂（Thomas Piketty）2014年出版专著《21世纪资本论》，该书一经出版即引起思想界的震动。这本书指出，在过去300年左右的欧美历史中，资本回报率比社会总产出增长率平均高出2%-3%，因此财富（资本）的拥有者将占有社会总产出越来越大的比重，贫富悬殊和收入不均将越来越严重。未来社会，个人收入的多寡将越来越由财

富继承而非劳动收入所决定。因而出身远比后天的努力和才能更重要，未来社会将是“拼爹”的时代。所以皮凯蒂主张，使用政治制度——比如在全球范围内实行累进资本税，对财富总额征收资本税，提高通货膨胀等等——来抑制贫富分化。

多位诺奖得主认为，这是本世纪迄今为止最重要的一部经济学著作，具有深远的政策含义。实际上皮凯蒂这些观点的盛行，是和2008年全球金融危机之

后全球财富集中度的进一步加剧密切相关的。根据瑞士信贷的估计,今天全球最富裕的1%人口,占据着全球财富的50%。严重的贫富分化不仅带来社会的不稳定,而且将抑制穷人消费,直接压抑总需求。该书揭示的资本积累速度(r)大于劳动收入增加速度(g)的历史趋势,被一些学者看作一条资本主义基本定律,也为未来的社会经济发展描绘出一副惨淡的图景。

皮凯蒂研究的是欧美国家最近3个世纪的数据,如果把它放到更长的历史周期来看,其结论会否改变?中国古代几千年的发展历史,提供了一个相对稳定的政治经济环境,可以在更长的周期内来验证皮凯蒂的推断。

唐高祖李渊武德元年(公元618年),中国在短命的隋王朝之后,结束战乱,进入一个新的全盛时期。当时中国人口共有约200万户,中国的经济体量(GDP)约占全球的1/4左右。据此我们假定中国的财富也占全球1/4左右。在那一年,随便找一户小型的生意人(“十户之资”),即全国财富的20万分之一,世界财富的80万分之一。这样的家族当时比比皆是。我们按照皮凯蒂书中的假设,要求其未来平均每年财富增加速度比世界GDP平均增速高2%。在历史上任何一个时点,无数个家庭可以轻易满足这一条件。那么,1400年后的今天,这样的家族该是什么样子?

简单的算术告诉我们,如果一个家族财富相对于全球总物质产出增长速度每年高出微不足道的2%($r-g$),经过1400年的积累,这一家族(包括其开枝散叶形成的很多子家族)所拥有的总财富,将相当于今天全球总财富的一百万倍以上。显然,这样的家族是不存在的。换句话说,在过往的1400年中,没有一个家族成功地完成皮凯蒂的条件,即其年平均拥有财富的增速比GDP年均增速高出2%。同样的道理,1400年以后的3516年,如果人类社会还存在的话,也不太可能出现一个满足皮凯蒂条件的家庭。看来,皮凯蒂先生是过虑了。

如果真有一个家族财富可以持续地以超过全球总产出的增速增长,那么其迟早会拥有超过整

个宇宙财富。反观世界几千年的历史,这并未出现,以后也不太可能出现。不断发生的天灾人祸、战争革命,一次次地将这些财富家族“打回原形”。一旦失去继续创造新财富的勇气,家族的财富传承往往被不断出现的内忧外患及不肖子孙所打破。中国几千年不间断的文明演进中,更能够精确描绘历史的,似乎是“君子之泽,五世而斩”。

“家庭财富年增速超过GDP增速2%”这样一个条件,对于大多数优秀的企业家来说轻而易举。那么为什么在更长的历史周期里它变成了不可能完成的任务?归根结底,是家族企业的代际传承出了问题。那么,什么是家族企业代际传承?简而言之,把家族企业从一代人手中延续到另一代人。狭义的企业代际传承只是传承企业本身。更广义的传承还应该包括企业家精神的传承(比如自立门户时),财富的传承(物质和非物质财富),和人的传承(包括培养一个完整的大写的人的绅士和淑女的教育)。

为何传承以及如何传承?

企业为什么要传承?因为做成一个好的企业,往往需要超过一代人的努力。这包括产品本身的精雕细琢升级换代,品牌的建立培养,商业模式的精心打磨不断改进。无数中国优秀企业家的愿景是打造百年老店,在自己的领域各领风骚数十年。而这些,仅靠一代人的努力往往是不够的。不管多么强大的人生,最终无法违背“人生七十古来稀”的自然规律。我们在近代华人家族企业历史的研究中看到,像台塑和长荣航空一样的因为企业掌门人突然去世导致企业传承混乱的案例并不鲜见。创始企业家轰然倒下,留下没有准备好的企业和不知所措的家人。

企业传承并不容易。从历史上看,传承不是朝夕之功,而是个“技术活”,需要一个非常精致的传承结构设计,往往需要10年或者更长时间的准备。正因为传承的不容易,古今中外大量的家族企业往往是一代而终。按照美国布鲁克林家族企业学院的研究,70%的北美家族企业没有传到第二代,88%的家族企业没有传到第三代,

只有 3% 的企业在第四代以后还在经营。相应的，欧洲大约有 4% 能够传承到第四代。东南亚华人国家的研究揭示，华人家族企业在从第一代向第二代交棒时，其上市公司的市值在五年内平均缩水六成。中国内地的相应研究也初步表明，A 股上市公司家族企业在传承过程中市值平均缩水四成以上。

具有中国特色的家族企业传承

中国民营企业绝大多数是家族企业，而其中大约 3/4 的企业在未来 10 到 20 年内面临交接问题。中国民营家族企业接班问题的集中爆发，带有鲜明的时代特色，也大大的不同于欧美甚至东南亚华人家族的传承。可以说，中国的民营家族企业正在经历一个近代历史上罕见的大规模传承的特殊历史时期。我们既缺乏成功的经验，也缺乏失败的教训。中国改革开放 30 年，成就了大批优秀的民营企业，其中平均年龄为 55 岁至 75 岁的中国创业老将们正步入暮年，相当比例已经开始向第二代交棒。与欧美和亚洲很多长寿家族企业相比，中国的家族企业起步较晚，大多数企业的传承属于“创一代”向“企二代”的交棒。企业代际传承往往同时伴随着企业自身商业模式的剧变。毫不夸张地说，这一波中国民营家族企业代际传承的成功与否和质量高低，将很大程度上决定中国未来 30 年的民营经济的发展，进而对中国经济本身的升级转型产生重大影响。

当下中国经济进入新常态，对传统的商业模式产生很大的挑战。大量的传统制造业企业本身处于转型升级过程，第一代企业家应对急剧变化的社会经济形势，往往力不从心，而第二代的企业领导人，虽然对于新的理念和资本市场有较好的把握，但是经验不足。两代人在

接班过程中，因为理念的冲突和交流的不畅，接班问题十分尖锐。很多第二代对于接班极为恐惧和迷茫。

中国家族企业领袖中的有识之士们，已经清醒地认识到传承的重要性和紧迫性，并且在积极地准备着。在对中国最成功企业家进行的多次调查中，接班问题是企业家最关注的内容之一。在企业调研中，一位一代的企业家指着他（已经非常优秀）的接班人说，“不管我做了多大的企业，赚了多少钱，最终决定我人生成功程度的，是我的孩子是否能比我更加出色。”

相对于欧美的家族企业传承，甚至相对于东南亚地区的华人家族传承，中国内地家族企业现阶段的传承有很多显著的特点。清醒地认识到这些特质化的东西，是合理传承方案的基础。

比如说，相对于其他的族群，传统的华人家庭往往更看重家族的整体利益和家族的延续。在家族的内部有一个积累和上升的过程。很多上一辈的企业家愿意在自己这一代省吃俭用，忍辱负重，希望自己的后代能够站在自己的肩膀上，看得更远，成就更大的事业。基于这样的考虑，他们会更倾向于将企业在家族内部进行传承。随着时代的发展和社会的进步，新生代企业家的观念会有所不同，更加不介意把企业交给职业经理人或者出售企业资产。

在中国乃至在整个亚洲，家族企业掌门人往往是男性而非女性家长。在同一家族中，男性和女性的后代成员经常不享有同样的继承权。长子和长孙在很多的华人家族企业的传承中往往有特殊的重要意义。

出于对长辈的尊重，家族晚辈往往在长辈面前避谈传承问题，更不想讨论将来如何分家，因为这些听起来都好像是对长辈的不敬。反过来，家族企业现有掌门人浓重的责任感，往往使得他们希望执掌企业直到生命的最后一天，往

往过迟推进开展对家族企业的身后之事的安排。而这往往使得下一辈是在长辈突然过世的情况下临危受命，对于接掌企业准备不足。

此外，亚洲国家普遍对于软性资产（如关系人脉、企业家的个人魅力）高度重视，认为其重要性可能远远超过现代公司治理原则和企业规范化。很多企业处在一种高度的人治而非法治的状态。但这种软性资产即便在家族之内往往也是很难传承的。

同时，中国商业诚信问题没有得到很好的解决，企业家和职业经理人之间互相提防猜忌。另外，一代企业家长期使用老臣子，往往在经营理念上和二代企业家大不相同，有可能使得二代企业家在接掌企业以后很难压得住，除非二代企业家已经在企业中长期建立了自己的威信和地位。这种第一代非家族企业高管和第二代家族领导人之间的观念理念冲突，有可能在相当长一段时间内制约传承以后企业的发展。同时，中国职业经理人市场的相对不发达，可能导致二代企业家接手以后短期之内无人可用，难以快速形成自己的“班子”。

中国资本市场，包括兼并收购市场的不发达，使得企业在转手过程中会带来巨大的损失。很多规模不够大的家族企业很难卖掉，或者是即使卖掉以后也很难维持和提升价值。这反过来会倒逼很多本来不应该继续在家族内传承的企业，不得不维持在家族内的传承和延续。

由于过去 30 年所实行的计划生育政策，大量的第一代企业家往往只有一个直系成年子女。而他们的子侄辈的可挑选范围，也比大家族时代大大变小。这带来的意外的好处是部分解决了夺嫡问题。但是其带来的坏处也非常明显。以往在一个家庭内或者在一个大家

族之中，往往能选出几个性向和志趣与未来企业经营方向比较一致的后代，并且可以在长期的考验中逐渐精选磨合。今天较小的家庭人口结构，使得很多企二代不情不愿地走上了接班的岗位。这也要求中国当代的企业家们要有更加清醒理性的态度去看待传承：相比自己当年在千军万马中杀出一条血路，万里挑一成为企业的领导者，自己在家族内的继承人的选择上往往是一里挑一。如果仍然用极其挑剔的标准要求，很可能只会徒增自己的失望和烦恼。

当前中国的资本市场，特别是信托理财和私人银行业务水平相对低下，未来可能对家族财富的保存形成比较大的冲击。第一代的民营企业企业家往往不重视理财和信托机制的设计。至少一个重要原因是，很多的家族企业本身就是超级有效的理财工具，过去往往带来远高于资本市场的回报。另外，第一代家族企业家的风险承受能力最强，全球皆如此。这部分来自于这批企业家自身高超能力带来的高度自信，同时他们也是一批时代的弄潮儿和幸运儿。但是，未来随着家族企业创造财富的速度减弱，随着社会经济环境变化，企业经营模式改变，风险有所加强。寻找一个更加稳健的家族财富保值增值手段，是很多家族企业急需解决的重大问题。如其不然，一代或几代人辛苦积累的财富，可能因为经营失败加上理财不善而极大损失甚至打回原形。

说到这里，我不禁想起了著名的美国投资家沃伦·巴菲特的经典名言。“投资的第一条原则是永远不要亏钱，第二条原则是永远记住第一条。”巴菲特所掌控的伯克希尔公司从1965年他接管到2009年，每股净值增长了4341倍，年均复利增长20.3%，而同期标准普尔500指数只增长54.3倍，年均复利9.3%。但是，即便在投资中取得巨大成功，时至今日，他对高科技和新概念的股票仍坚持不熟不做。在谈

到投资心得时他说：“那些形势发展变化很快的产业，尽管可能会提供巨大的成功机会，但是它排除了我们寻找的确定性。”这一评论，恰如其分地反映了他“江湖越老，胆子越小”的心态。对于中国的家族企业来说，当财富上升到一定规模之后，财富的保障和代际传承优先于财富的继续快速增值。

“基业长青”可能吗？

中国民间有“富不过三代”的说法，2000多年以前的先贤更是提出“君子之泽，五世而斩”。其实不同的国家都有类似的说法。比如苏格兰谚语：“父亲买、子修建、孙儿卖，重孙街上当乞丐。”而德国人则用三个词“创造、继承、毁灭”来代表三代人的命运。

但是事实上，历史实践不断地打破富不过三代的魔咒。日本最长久的企业金刚组以寺庙的修理为主业，存活了1400年以上。犹太人在全世界范围内的家族传承历史极为久远。在欧洲和北美很多著名的家族，从洛克菲勒家族到罗斯柴尔德家族，在几代甚至十几代以后，仍然保持着旺盛的生命力。另外，东南亚的华人家族也不断地打破“富不过三代”的魔咒。在世界范围来看，最成功的家族企业反而最能长久地传承：在全球营收最高的500家家族企业中，有44%的企业由第四代及更靠后的接班人所有，而在所有家族企业中，这个比例仅为不到5%。当然另一种可能的解读是，伟大的企业都需要经过几代人的努力。

退一步来说，如果企业的传承终将被打破，甚至财富的传承也无法永续，那还有什么可以更恒久传承的？林则徐的家训说：“子孙若如我，留钱作什么，贤而多能，则损其志；子孙不如我，留钱作什么，愚而不孝，且长其恶。”培养人比培养企业更加耗时间，也更能够经久流存。英国早已有说法：“两百年培养一名贵族。”这里的



“贵族” (nobleman), 是指高尚的人, 是集智、信、仁、勇严等品质于一体的人, 而不是指身份。中国古代的智慧是: “耕读传家躬行久, 诗书继世雅韵长”。德行和智慧, 比财富和权力的传承更加恒久。

“企二代”与中国企业的未来

中国的家族企业传承在接下去的 20 年内将会对中国经济产生深远影响。我们会看到大量的和传承有关的资本市场活动, 包括兼并重组。我们可以预期到大量的企业在这一过程中会元气大伤, 甚至灰飞烟灭。但是, 最优秀的一批企业会在这一过程中脱胎换骨, 浴火重生。

在这个过程中, “如何传承”将是创一代和企二代们必须面对的问题。第一代企业家, 一方面希望给自己的孩子创造比自己当年更愉快的成长过程, 但又总是感叹自己的孩子是成长于温室中的花朵。第二代身上当然有很多的不足: 吃过的苦不多, 性格不像第一代坚毅, 也难免会有一些浮夸子弟和“坑爹一族”。但是我们也接触到非常多的优秀的年轻企业家, 很多人不愿靠着父辈的余荫吃喝玩乐, 浑浑噩

噩。甚至很多优秀的二代不希望在事业上躺在父辈的阴影之下, 而是愿意独立地证明自己, 并且在摸爬滚打过程中把自己锻炼出来。

我所接触的企二代中不乏佼佼者。他们有父母强大的基因, 从小受过系统的商业熏陶。他们是站在巨人肩膀上的一代人。他们是全球化和互联网的一代, 受过良好教育, 无论在视野、知识体系和价值观上, 都比父辈们更平衡全面。他们理念更新, 更愿意接受新的商业模式, 比如对于利用资本市场迅速实现企业扩张, 但是缺乏历练。他们很多人更乐意享受人生, 懂得平衡工作与生活。在父辈们眼中, 很多二代企业家可能进取心不足。但是“让后代可以衣食无忧”不也正是当年父辈辛苦创业的初衷之一吗?

在长期研究全球企业历史的过程中, 我们开始严肃地思考关于中国民营企业的代际传承问题。笔者长期任教于牛津大学和哈佛大学, 深感这两所世界上最古老最优秀的大学里沉淀了很多世界企业代际传承的经验和智慧。这两所学校分别是英语国家里最古老的大学和北美洲最

古老的大学。美欧很多最优秀的家族, 一代一代地把他们最优秀的子弟都送到这两所大学, 使得他们对于研究世界范围的家族企业发展历程具有深厚的底蕴。他们也是最为与时俱进的大学, 时至今日, 其学术综合影响力分别是世界排名第一和美国以外的世界排名第一。而今天的北京大学光华管理学院, 也长期以来一直把民营经济和民营企业作为自己最核心的研究对象。我们见证了中国的改革开放, 也伴随着中国民营经济的发展, 积累了大量关于中国民营企业的经验和启示。由此我们深感, 集合亚洲、欧洲和北美洲三所最为精英的大学, 最深厚的学术资源, 探索未来中国家族企业传承和发展之道, 是我们的愿景和使命。

未来的中国经济不可能只有一路的高歌猛进, 也会有残酷的厮杀。我们希望未来能够伴随中国的家族企业, 一起走过中国经济发展之路上的风风雨雨。我们也希望通过跟家族企业未来长期深入的合作, 一起去实践, 启发未来中国的民营和家族企业。陪伴家族企业走向明天更大的辉煌。

英国脱欧， 长远来讲对中国并非坏事



2016年6月24日英国公投382个投票区计票最终结果显示，52%的民众选择支持脱离欧盟，英国正式宣布将脱离欧盟。脱欧重创英国金融市场，当日英镑暴跌超9%，创30年来新低。

英国脱欧当日，我们第一时间采访了北京大学光华管理学院研究教授颜色，颜色教授从三个方面，向我们分析了英国脱欧对金融市场、全球经济以及中国的影响。

金融市场

英国脱欧对金融市场将会是很大的负向冲击，因为每个人都希望持有比较安全的资产，全球金融市场对于风险规避的情绪将成为主导。

其中的最大冲击是外汇市场。首先，英镑对美元在已有贬值，英镑对美元的汇率将会逐步贬值到1.23左右，这是15%左右的下降幅度。其次，欧元对美元的汇

率将贬值到1.03左右，这也是9%左右的幅度。再次，美元会升值，美元指数将有明显上扬，日元则会更大幅度上扬，美元对日元的汇率，可能会到95，这也是9%—10%的上升。这对日元来说，是一个非常大的升值幅度。此外，瑞士法郎也可能会有4%的升值，对美元可能是0.92。大宗商品出口国，特别是英联邦，包括澳大利亚、新西兰和加拿大，这些国家的货币也都会有9%—12%的贬值。

外汇之外，大宗商品的价格将出现巨大波动。避险商品，如黄金等，价格会明显上扬，其他受需求方面影响的商品，如石油、铁矿石等，价格则会明显下跌。

总而言之，全球金融体系会更加脆弱，

为了规避风险，各个国家会采取一些措施。我个人认为，全球各国央行将会采取宽松政策，特别是美联储今年7月将可能不会加息，甚至会在年底降息一次，宽松会成为主流。

全球经济基本面

首先，脱欧对于英国本身的影响。英国经济在第三、第四季度可能会出现负增长，全年GDP增长率将下滑到1.2，这是上半年、下半年平均的结果。而在2017年，英国GDP则会直接下调1个百分点，明年的全年GDP增长率大概平均会在0.5%。所以，脱欧对英国经济将会是一个很大的打击。

其次，对于欧元区的GDP，我们预计，2017年会从1.5下滑至1.2，等于说，在以往基础上都会出现下滑。

那么，在全球经济明显放缓，还没有走出衰退陷阱的情况下，再来这样一次冲击，全球经济会更加脆弱，基本面会更差。所以各个国家会积极采取宽松的政策，来维持全球经济的稳定。所以我认为，最早在今年8月份，英格兰银行（Bank of England）可能会降息。

中国

虽然中国人都很关心英国脱欧，但中国并非受影响的中心。因为中国对英镑的投资相对来说较小，不会直接受其影响，但影响依然会在。

短期主要体现在对外汇、汇率的影响。我们最近一直存在比较大的贬值压力，这之后，美元指数上升，人民币会继续有明显的贬值。贬值是好是坏？对此问题，见仁见智。我认为，前段时间，人民币贬值压力如此之大，这次正好顺势而为，释放一下压力，不必进行过多干预。

当然，人民币贬值会造成短期的动荡，但不用过于担心，因为我们毕竟不是直接受冲击的国家，央行如果要用外汇储备来进行干预和维稳，是可行的。所以，在风险可控的情况下，人民币适当贬值，是一件好事。

此外，影响汇率的另一个最直接的因素是，美联储的决策。如上文我所说的，由于全球央行会采取宽松的政策，特别是美联储7月很难进行加息，所以，人民币在今年下半年反而会得到稳定的支持，不会出现大幅贬值。

除汇率外，我们分别从短期和长期来看一下，英国脱欧对中国经济的影响。从短期来说，因为欧盟是中国第一大贸易伙伴、第四大直接投资来源地，脱欧对中国经济会有一些负面影响。这体现在，对于中国短期内的需求面，国际贸易和出口以及吸引投资方面，会有一些负面影响，而且在一到两年内，这种负面影响会持续发挥。

但从中长期来说，脱欧对中国并非一件坏事。一方面，因为英国跟欧盟在很多问题上有分歧，这其中对于中国的立场，是一个很大的分歧。欧盟对于在中国经贸、投资、金融方面都持比较僵化的立场，英国则一直是主张自由贸易的国家，为了维持伦敦传统金融中心的地位，英国一直积极让伦敦成为人民币的一个离岸交易中心，在发行人民币债券、经贸，以及一带一路方面，英国都非常积极。之前，英国虽对欧盟不满，但身在其中，不够自由。脱离欧盟，对中英关系将会有促进。另一方面，全球经济基本面更加脆弱和疲软的情况下，中国虽然也比较差，但相比之下，反而是一个比较安全的所在。所以，英国脱欧对中国的影响，我认为好处大于坏处，短期内肯定会有冲击，但中长期来看，并非坏事。



作者简介：颜色

北京大学光华管理学院应用经济学系研究教授。

颜色教授的研究方向是宏观经济学、中国经济和经济历史，曾经在国内外顶级期刊发表过多篇学术论文，取得学术界广泛认可。2009年获得第十五届世界经济史大会最佳博士论文奖，是荣获此殊荣的第一位中国学者。研究课题获得美国国家自然科学基金、中国国家社科基金和中国教育部人文社科基金资助。主持“国家重修清史·对外贸易志”项目，担任SSCI期刊“Australian Economic History Review”的副编审。

颜色教授在北京大学光华管理学院承担《中国经济》和《宏观经济学》等课程的教学，荣获北京大学教学优秀奖。同时担任北大光华“从历史看管理”项目的学术主任。

互联网众筹的新形式与老问题



作者简介：张峥

北京大学光华管理学院金融学系教授，光华管理学院院长助理，光华管理学院金融学系副系主任，光华管理学院本科 / 研究生项目执行主任，光华管理学院金融硕士项目副主任。

张峥教授主要研究领域是投资行为与策略、上市公司治理与财务决策、证券市场流动性以及企业的风险管理策略。在《世界经济》、《管理世界》、《金融研究》等国内著名学术期刊上发表论文十余篇。曾获厉以宁教学奖、中国金融学年会优秀论文奖、北京市哲学社会科学优秀成果奖等诸多奖项。参与过多项共同基金量化投资的策略咨询，以及证券市场监管政策的实务研究。

众筹并非一个新生概念，为什么在互联网时代的今天，众筹又重新焕发活力，成为金融创新的热点，成为所谓的新金融？互联网众筹对于亟待融资的创业企业有什么样的意义，是雪中送炭还是锦上添花？

新形式

众筹并非一个新名词，早在 1885 年就有著名的美国自由女神像众筹案例，之所以它再度跻身热门话题，是因为“互联网 + 众筹”这种新形式的出现。互联网众筹指的是，项目发起人通过互联网向投资人发布其创意，以实物、服务或股权等作为回报而募集资金的模式。筹资人、平

台和投资人互联网众筹的三要素。筹资人就是项目发起人，在众筹平台上创建项目，介绍自己的产品、创意或需求，设定筹资期限、筹资模式、筹资金额等；平台运营方就是众筹互联网平台，负责审核、展示筹资人创建的项目，提供服务支持；投资人则通过浏览平台上的各种项目，选择适合的投资目标进行投资。

背景 300多年前的众筹

1885年，为庆祝美国百年诞辰，法国赠送给美国一座象征自由的罗马女神像，但是这座女神像没有基座。《纽约世界报》出版商约瑟夫·普利策 (Joseph Pulitzer) 为建造这个基座，发起了一个众筹项目。他把这个项目发布在了他的报纸上，承诺对出资者做出奖励：捐助1美元，就会得到1个6英寸的自由女神雕像；捐助5美元，可以得到1个12英寸的雕像。最后得到了世界各地共计超过12万人次的支持，尽管80%的人捐赠金额都不到1美元，最终筹集的总金额却超过10万美元，为自由女神像顺利竣工做出了巨大贡献。

我们评价一个融资是不是成功，理论上四个重要的方面需要考虑：第一，对双方来说，定价是否合理；第二，能不能高效地达成融资目的；第三，是否有完善的投资者保护机制；第四，是否形成了一个完美的激励机制。

以《大圣归来》为例，这个众筹项目定价看上去“很贵”，发起人为投资人提供同股同收益权，没有溢价并为投资人设置了保底；融资效率非常高，几小时内就募资500万元；投资者保护依靠投资人跟发起人之间朋友、同学的信任关系。在协调资源和治理方面，发起人起到了关键作用，他有效整合了资源，形成了很好的领投跟投模式，并在众筹完成之后，建立了透明的信息发布和反馈机制。这部电影刚开始并不被看好，首日的排片率仅8%左右，在这样的逆境之下，许多投资人自发包场200多场，有效支持了首日票房，创造了口碑营销效

果，致使排片率逐渐上升。其间有一些投资人还利用自己的资源，提供广告位等曝光造势，自发承担了宣传任务，形成了发散式的营销网络。

这个案例有不少亮点，正因为这样，也唤起了大家更多的期待。业内人士由此产生一些观点和疑问，即互联网众筹是否是一个颠覆性力量，可以在影视项目融资、创业企业融资上起到重要的作用？要理解这个问题，我们需要回到金融的本质。

背景 “烂尾”电影的筹资案例

从2006年到2014年，《大圣归来》电影主创团队的精耕细作与投资方的急需获利心理开展着艰苦卓绝的拉锯战。2014年6月北京天空之城买断这部电影版权的时候，它只有近十分钟的正片，接近于烂尾。2014年11月，天空之城创始人路伟先生在他的微信朋友圈发起一个众筹，为《大圣归来》影片募集宣发经费。89位众筹投资人，合计投入780万元，以近10亿元的票房完美收官。《大圣归来》是中国电影众筹的典型案列。

金融的老问题

金融交易有三个基本特征：第一，存在交易成本；第二，交易标的内含不确定性；第三，交易双方信息不对称。金融产品是一种合约，它的交易标的是未来的不确定的现金流，这导致对金融产品的价值评估非常困难。正因为价值评估存在难度，对于交易双方而言，信息占优势的一方就有着巨大的交易优势。信息不对称带来的逆向选择和道德风险问题，会

严重妨碍金融市场的正常运作。一个好的金融创新就是可以降低交易成本，帮助交易者准确识别并管理不确定性，或是可以降低交易的信息不对称。作为金融创新，互联网众筹也必须面对这些老问题。对于影视项目和初创企业来说，作为交易标的，它们共同的特点是未来有巨大的不确定性，因此，融资的“痛点”在于高风险、高信息不对称。

传统金融在解决这类问题的时候，有以下几个特征：第一，大多数交易结构以股权的形式进行。第二，通过私募融资。第三，强调选择具有承担风险意愿和能力的投资者。另外，这个过程中资产管理人的角色非常重要，它通过信息采集和处理来甄别项目，通过用手投票来控制风险，通过良好的声誉赢得投资人的信任。而监管则以信息披露和审核投资者适当性为主。传统的金融框架以风险匹配、信任关系、用手投票为核心关键词。传统体系客观上产生了一定程度的金融抑制，造成的主要问题是不能充分满足投资者、融资方的需求。

对于新金融来说，解决这些老问题，有它的优势吗？

互联网金融的无间断、无时空限制的服务，大大提高了金融服务效率，可以用非常低的成本触达所有潜在用户，服务所谓的长尾客户。而长尾投资者多为传统金融中定义的不合格投资者，面临高风险项目时，很有可能发生由于风险错配伤害投资者的利益。通常认为，互联网众筹有两个方法管理高风险。第一是通过分散投资、限制投资金额来控制每一个投资者的损失。但是，采取这样的方式带来一个问题是融资规模不容易提升。另外一个解决方案是产品的结构化设计，即设计

不同风险收益特性的证券卖给不同特性的投资人。但如果基础资产具有巨大风险，仍然可能造成风险的实际错配，即优先方和劣后方来说，都承担了高于预期的风险，这对于众筹平台的持续发展则极为不利。

互联网收集和处理数据的能力有了巨大提高，加快了信息传递的速度，使得社交网络达成共识的成本降低，失信成本上升。理论上，有利于对各方“靠谱程度”的甄别，有利于建立更广泛的信任关系。然而，大数据也产生了大量的信息“噪音”，信息被人为操纵的可能性提高，虚假信息的传播能力也增强了。因此，建立信任关系仍然不可一蹴而就，还是需要大量资本和人力的投入，亟需在信息分析的技术层面获得突破性进展。另外，高风险项目常常是非标准化的，投资者保护严重依赖于“用手投票”机制，具体反映在投资前的谈判以及投资后的管理，在这一方面，互联网目前本身没有提供更好的方案。

回到《大圣归来》众筹，投资前期进入的投资人，无疑承担了很大风险，项目发起人利用他自己的熟人社交圈发布信息，并且建立了良好的信息披露和后期沟通机制。试想，如果发起人是在一个陌生的社群发起众筹，达成共识的成本则会陡增，甚至可能导致融资失败。我们也必须承认，基于互联网社交网络发挥了重要作用，试想在15年以前，这样的案例是几乎不可能实施的。熟人圈+交易结构+互联网是案例的关键。互联网众筹是一个新的思路，但针对高风险项目，是否能够成为“雪中送炭”的方式，目前还没有肯定的答案。无论称其为“金融互联网”还是“互联网金融”，尊重金融的本质才是根本。如何解决金融的老问题，是金融人和互联网人面临的共同挑战。

全球视角下，未来制造业将如何发展？



作者简介：董小英

北京大学光华管理学院管理科学与信息系统系副教授，中国信息经济协会副理事长，信息产业部中国信息通讯委员会委员。

曾在美国哈佛大学、匹兹堡大学、澳大利亚国立大学等多所大学短期学习或做访问学者。主持联合国教科文组织、国家自然科学基金（2项）和国家社科基金项目。主要学术著作5部。发表中英文论文50余篇。

本文最早刊登于《互联网周刊》，本篇文章有部分删减。

工业4.0、CPS、智能制造、工业互联网、工业机器人、3D打印……面对一系列新技术，未来制造业将以何种模式获得发展？日益激烈的新一轮国际竞争中，中国制造业又如何抓住机遇，突出重围？

北京大学光华管理学院的董小英教授，深入、透彻地分析了全球视角下未来制造业的三元能力建设，及智能制造对我国战略意义。董小英教授的研究，或许会对身处制造业的您带来些许指引和思考。

1. 未来制造业的三元能力

近年来，发达国家大力推进再工业化与制造业回归。世界主要发达国家再工业化进程已经毋庸置疑，但关键问题

是，未来制造业将以何种模式发展将决定它的竞争力和战略价值。我们看到，一系列新的概念在不断涌现，如工业4.0、CPS、智能制造、工业互联网、产品互联网、物联网、工业机器人、3D打印等，在这些概念背后，都有一个共同的特征，就是网络信息技术、人工智能与制造业的深度融合。在这些概念中，我们特别重点关注上述技术对制造业的影响是局部、静态和技术连接层面的，还是整体、动态与社会体系层面的。

为了解决上述关注，我们特别研究了 CPS (Cyber-Physical System) 框架及相关研究。CPS 的概念是 2006 年由美国科学家 Helen Gill 在美国国家科学基金会上提出，很快引起美国政府、学术界和产业界的高度重视，2007 年美国科学技术顾问委员会 (PCAST) 提交总统的报告《挑战下的领先—竞争世界中的信息技术研发》中，提出了未来具有重要影响的 8 项关键信息技术，CPS 位居首位。欧洲联盟在 2008 年启动的嵌入式智能系统的领先研究与技术项目中，CPS 作为智能系统的一个重要研究方向。根据 Helen Gill 的看法：CPS 是网络世界与实体世界的融合，通过多种方式与人类进行互动的新一代系统。

美国国家自然科学基金委员会 (NSF) 对它的定义是：CPS 是“计算资源与物理资源间的紧密集成与深度协作”；Lee 等人提出 CPS 是“实体资产与计算能力之间互联管理系统的转型技术 (transformative technologies)。它通过嵌入式计算机和网络实现对物理流程的监控，通过闭环反馈回路相互影响。”CPS 的发展源自传感器、数据获取系统和计算网络技术成本的下降，可获得性的增加，以及传感器和网络机器产生的大数据；同时，CPS 能够实现管理大数据、提升机器互联、建设智能化、提升对设备管理弹性和自适应能力等目标。如果将 CPS 与生产、物流和服务进行集成，可以将工厂转型为工业 4.0 的工厂，真正实现用高科技手段和方法管理工厂。”

(CPS, 信息物理系统, 作为计算进程和物理进程的统一体, 是集成计算、通信与控制于一体的下一代智能系统。)

目前国内外对 CPS 的研究重点是技术视角, 社会视角的研究刚刚起步。从产业应用看, CPS 将对产业互联网与工业互联网产生巨大影响, 在美国, 这种影

响将重点发生在七个产业, 分别为制造业 (智能生产设备、流程、自动化、控制、网络和新产品设计)、交通系统 (智能汽车和交通控制, 智能结构和道路)、基础设施 (智能网格和智能建筑结构)、健康医疗 (身体网络与辅助系统)、紧急响应 (识别和健康系统、通讯网络、紧急响应设备) 和国防 (士兵设备系统、武器系统、系统体系、后勤保障)。从竞争空间看, 重点关注发展国家领先制造业的战略是什么, 最前沿的技术创新领域, 如何推动政府、大学与产业的深度合作以加速新知识的产生和应用。由于 CPS 具有在空间和时间维度感知和处理外部环境复杂性的能力, 因此, 它绝不仅仅是局部和静态的技术解决方案, 而是对制造业的硬件设备、工厂、移动设备、物流、服务和人和过程进行连接、整合、分析和动态调整, 具有鲜明的跨界特征。它的“空间”连接”和智能化能力将会对全球未来再工业化竞争路线、模式、管理和运营产生长远而深刻的影响。以 CPS 三个字母为核心的三元体系, 构成了未来制造业的三元能力。

第一元能力是实体空间的数字化能力

数字化能力代表将实体空间要素 (包括设备、移动终端、工厂、流程、服务等供应链中所有环节) 进行数字化呈现与连接的能力。数字化连接的广度、深度和速度对未来制造业的运营效率至关重要。在 CPS 连接体系架构中, 由感知设备 (如传感器、感应器、分布式控制器等)、嵌入式计算设备、企业制造控制系统 (如 ERP\MES\SCM 和 CMM), 将过程中的行为和状态以数字化的方式呈现, 当信息基础设施配置在适合的时空位置上时, 数字可以脱离实体载体存在, 在网络空间实现即时聚集、整合和传播, 大大改变了

嵌入在设备、流程、生产、物流和服务过程中的信息采集、加工、处理和传播方式, 逐步实现万物互联。

第二元能力是网络空间数据整合分析能力

实体空间要素被数字化通过信息基础设施传输被集成到网络空间, 网络空间的能力有两个层面, 一是对数据进行集成分析后增值的能力, 二是在大数据基础上发展人机智能的能力。掌握这两种能力的企业演化为新型平台企业和数字生态系统。从增值能力看, 在信息中心汇集海量信息基础上, 每台互联机器的信息都被推送到此并形成机器网络, 通过数据挖掘和分析可以对每台机器状态进行比对和洞察, 由此, 机器具有了自我比较能力。每台机器的表现都能够在整个体系中进行排序和比较, 通过记录机器运行的历史数据和对数据的追溯比较, 预测机器未来的状况。资源集成主体通过网络空间集成信息的能力对实体空间进行管控, 掌握领先集成资源的组织能够整合其他资源。从人机智能看, 随着机器学习、深度学习、人工智能等认知技术和人工智能的发展, 掌握数据资源的组织具有模拟与综合集成、远程可视化、协同诊断的能力, 计算机智能拥有了全面监控系统的知识和能力, 同时能帮助实体空间做出正确决策。由于网络层资源密度带来的信息集成广度、深度和速度优势, 认知层的智能决策能力大大超越了实体空间人类的决策能力, 由此构建核心竞争优势。

第三元能力是网络和实体空间交互能力

在认知层的指导下, 智能系统从网络空间将信息反馈给实体空间, 通过指导性控制使机器具有自适应和自配置能力, 机器通过弹性控制系统 (RCS) 做出修正性

和预测性决策。包括传统生产顺序的改变；通过软件实现并行工程开发和商品制造的提速 (Boehm and Turner 2002)；地点配置指数字化和网络改变了地点的概念，使生产企业与消费者、合作伙伴、供应商之间建立全球网络，消费者和使用者有机会参与到产品和服务提供者的价值共创过程中；形成价值网络和商业生态。CPS 实现了对不确定信息的实时可靠处理、动态资源与能力的有机协调、对环境的自适应控制，构建高度自主感知、自主判断、自主调节和自治能力，能够实现虚拟世界和实际物理世界互联与协同。在汇集海量数据和智能分析的基础上，CPS 可以最大化实现其战略、商业和应用价值。

三元能力之间具有依次递进、内在关联、动态发展、动态组合等特性，依次展现了制造业未来发展的格局与路线图，需要在短、中与长期发展中构建战略认知和布局。尤其是第一元能力的建设，需要较长的时间和进程，特别是对于传统制造业来说，如何实现数字化面临着巨大的转型挑战和压力。在第二元能力构建中，新兴互联网企业拥有较多优势，但如何与传统制造业对接是一个大的问题。

2. 三元能力与制造业的竞争优势

CPS 系统与传统网络的区别在于：一是异构集成。CPS 具备“深度嵌入、泛在互联、智能感知和交互协同”的特点，体系结构具有开放性、异构性、动态性、松耦合和多维度等特点；二是智能管控。CPS 在物与物互联的基础上，CPS 强调对物的实时、动态信息控制与服务，在实时性、安全性和可靠性方面的要求更高；三是交互适应。自主适应实体环境的动态变化，必须满足实时性、可靠性和安全性方面的要求。

从能制造到智能管理

CPS 能够使智能制造应用通过大规模异构组件构成的互联系统在工业生产的过程中进行集成化计算。这些控制系统通过控制循环，即传感器和制动器、传感器相连，和生产线交互，来提供独立的生产过程控制。这些高度集成的生产网络能够很大程度上改善工业流程的效率。在智能管理上做到：(1) 通过数字控制系统，具有嵌入式自动化的过程控制、处理工具和服务信息系统，最优化工厂运作和安全。(2) 资产管理，使用预测性的维护工具、统计评估和测量最大化生产的可靠性。(3) 智能传感器可以消除异常现象，帮助规避不正常甚至是灾难性的事件。(4) 智能系统在工业能源管理系统内部集成，在外部上用智能网格使实时能源优化成为可能。

大规模定制

CPS 能够在制造业创新方面提供多种可能，主要体现在在智能产品、生产，以及产品安全、可靠和可持续性的生命周期设计方面。这些领域范围得益于 CPS 的概念和信息基础设施建设，包括家居、军事物流和武器系统、健康、衣服、农业、食物加工、自动航空器。通过 CPS 组件的整合，产品需求呈现安全、可靠、“即插即用”的趋势，并呈现高度的定制化可能。

集成透明高效价值网

CPS 对制造业从工厂运作到供应链的所有方面进行高度整合。产品的完全生产周期能够被追踪，包括流程、资源等，使得制造业环境灵活，能够优化绩效和效率。CPS 的先进能够降低产品和系统对市场的响应时间，促进供应链的创新、竞争和弹性。由于生产更靠近原材料、科技技术中心或者客户群体，这些优势使得

成本和市场能更灵活地优化，制造业未来劳动力的工作重点和技能集中在创新和研究等核心知识领域。

与消费者深度融合的 价值共创体系

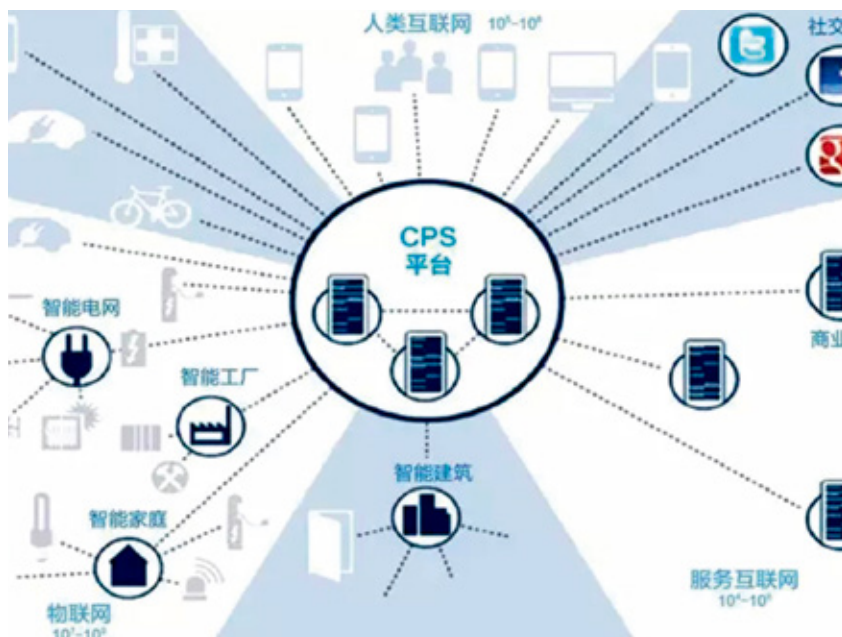
在传统制造业，由于企业间信息化数字化水平较低，制造商和消费者之间信息不对称，供应链搭建起制造商和消费者之间的桥梁来应对两者之间的物理鸿沟，桥梁的中间商包括批发商、零售商等，这种供应链结构具有强关联特征，在网络空间、企业间和消费者间的结构关系呈现出从供应链到价值网络的转化。

数字化使得制造商、中间商、消费者之间可以共享信息，实现信息的对称流动，供应链通过搭建物理桥梁帮助传递信息的作用在减弱。由于信息对称性，企业可以预先获得消费者偏好并通过纵向或横向资源整合形成价值共创，消费者需求成为产业研发的一部分，随着消费需求和情景的转变，企业通过数字化而非实体连接快速形成大量松耦合结构，不相关主体根据市场需求的变化快速组合和解散，共享的信息把各方相关利益者组成价值共创网络。

3. 全球竞争格局下我国智能制造的战略意义

美国战略是将网络空间的优势辐射到实体空间。美国从上世纪 70 年代开始构建信息产业在全球的领导地位，目前已经形成了网络与信息技术的完整生态系统，包括从部件、系统连接到云应用的产业生态与格局 (ofpresident 2010)。在此基础上，美国将 CPS 作为构建全球产业领导力的重要引擎。

德国战略是将实体空间的优势延展到网络空间。德国凭借着制造业百年积淀的技术研发、工程师文化、工匠精神、



CPS，信息物理系统，作为计算进程和物理进程的统一体，是集成计算、通信与控制为一体的下一代智能系统

管理改善和渐进式创新基础，依托德国的连接电子工程、机械工程和信息技术跨学科研究团队与能力，良好的教育体系，设备供应商与用户之间良好的伙伴关系，自动化方面的创新领导力和更灵活的生产方法，强有力的中小企业隐性冠军及在全球细分市场上的专业能力，将实体空间的优势拓展到网络空间。因此，德国又将 CPS 称为产业集成 (integrated industry) (Heng 2014)，旨在通过数字化转型，实现设备、工厂、流程、服务、人与客户之间的广泛连接和集成。根据德国国家科学工程科学院 (NASE) 估算，工业 4.0 将使劳动生产率提高 30%。为此，欧盟将每年投资 3.4 亿欧元连续 10 年，通过 CPS 相关研发实现其“世界领导者”的地位。

在新一轮制造业的国际竞争中，我国制造业面临着两翼竞争。根据工信部苗圩的看法，2010 年，中国人经过 150 年

的努力奋斗，终于重回世界第一制造业大国的位置。但在全球竞争格局下，我国制造业大而不强的问题仍然存在，在全球制造业竞争优势的阵营中，美国为第一阵营，德国日本为第二阵营，我国为第三阵营。因此，中国企业面临的压力与挑战比德美企业更大。一方面，在实体空间，中国企业面临着传统制造业转型升级的艰难挑战，在产品质量、技术含量、运营体系和品牌建设上与德国企业有较大差距；在网络空间，虽然我国的消费类互联网近年来得到很大发展，但在企业、产业和工业互联网领域，与德国和美国的企业仍有很大距离；在实体与网络连接的系统层面，美国已经建立了一定的领先优势。为了进一步缩小与领先国家的距离，我国政府相继提出的“互联网+”和“中国制造 2025 战略”是制造业和互联网产业同步发展的战略设计。在这种背景下，我们建议：

整体规划布局三元能力建设

通过对 CPS 战略价值的解读，我们可以预见未来工业化进程与制造业的发展将取决于三种能力：一是数字化能力。即通过推进组织、行业和国家层面的信息化，实现实体空间资源的数字化及向网络空间聚集的能力；二是数字集成与分析的能力。即在网络空间发展领先智能资源，支持对海量数据的集成、处理、分析挖掘、决策支持与预判。三是价值共创的能力。在信息资源集成能力的基础上，我国制造业在应对环境复杂性、消费者需求个性化和情境动态化的过程中，通过发展共享经济和平台经济，以最优成本和最高效率满足客户和市场的需要，随需而变、供需匹配，从而确保制造业的高适应性、可靠性、实时性、安全性及竞争优势。

通过渐进式创新强化制造业的品质与品牌

中国制造企业应该坚信卓越产品的恒久价值。从全球视野看，对产品卓越品质的追求这一价值观在互联网大潮中并没有改变。中国在大力推进发展互联网产业的同时，需要同样高度重视实体经济的转型升级与可持续发展。我们需要特别借鉴德国的经验，接受美国在制造业大量外包转移时所带来的实体经济空心化的教训。中国作为人口大国，就业问题直接关系到社会稳定和经济繁荣，应该把互联网企业与制造业作为互补的战略伙伴，而不是相互替代的竞争对手。从全球工业发展的历史视角看，我国制造业发展仍处在初级阶段，需要以坚定不移的目标、坚忍不拔的毅力和坚持不懈的努力，继续推进信息化与工业企业的深度融合，在这个过程中，一方面要扎扎实实以工匠精神打好基本功，深化技术能力，改善管理体系，加强研发投

入、塑造卓越品质和品牌，把中国制造打造成像德国制造一样有国际竞争力的产品；另一方面通过重点突破、弯道超车的机会，实现国际级水准的智能制造。

增强网络空间能力建设

鉴于 CPS 在智能电网系统、智能交通系统、航空航天电子系统、智能医疗系统、智能家电系统、环境监测、智能建筑、工业控制、国防系统、武器系统等领域的战略意义和广泛应用价值，笔者建议政府与学术界、企业通过建立联盟的方式联合进行前瞻性与应用性并行的研究与开发，利用我国的创新和市场优势，力争成为国际标准的参与者与制定者。研究的范围应是综合性的，涉及核心技术体系和架构的开发，及服务和社会体系的探索与创新。通过前瞻性战略研究，提供实体经济与网络经济共赢发展的综合性框架，为企业提供长期、稳定的政策设计与环境营造，将实体与网络经济的发展打造成互利互惠、共同发展的伙伴关系。

加速发展工业和产业互联网，重视相关人才培养

鼓励我国互联网企业强化在网络空间能力的转移，并在与制造业的交集领域实现能力转型与创新，推进工业互联网、产业互联网与专业互联网的发展。在政策上，支持消费类互联网利用其与客户价值共创和大数据开发的能力，通过建立聚合消费者和厂家资源的平台，形成逆向整合产业资源的“龙头模式”，从而提升制造业的运营效率及与市场动态接轨的能力，用逆向倒逼方式整合产业链，使中国的相关产业不仅在智能制造环节发力，而且能在人、设备、服务、流程等各环节连接，形成价值网络的智能化。在这个过程中，我国需要一大批在计算机、专业、创

新、商业模式设计方面具有综合能力的人才，在美国，专家已建议排名在前 200 的大学中 25% 的学校设立 CPS 学位，本科层面的 CPS 项目将在 2017 年正式推出，通过在这一阶段的人才培养，为企业节约大约 5 年的培训时间。

持续推进企业数字化与信息化转型

企业通过信息化和数字化手段不断优化供应链、提升现有供应链价值，并在此基础上逐渐实现系统互联，为价值网络的形成打下坚实的基础。由于我国制造业企业众多，信息化和数字化水平参差不齐，三元能力的构建过程必将经历一段历史进程，这个过程要经历领导人认知模式、管理模式和业务模式的转型与变革，将遇到很多困难，政府和企业推动信息化过程中投入了不懈努力，今天应该以更大的力度沿着这个目标走下去。

发挥中国的综合优势，寻求弯道超车机会

中国市场广阔，消费群体众多，消费者对产品质量的要求不断升级。在这个大环境下，我国已经涌现出小米、京东、阿里巴巴、腾讯、滴滴等互联网企业，或者用互联网思维做实体企业的范例。同时，在高铁、造船、航空航天、电信设备等领域有一大批具有国际竞争力的制造业企业。建议企业之间通过建立联盟的方式共同探索工业发展的顶层设计、标准制定、路线图规划和示范模式，寻求共同推进与中国制造 2025 战略高度关联的基础设施、核心架构、核心技术、标准规范、软件应用、服务创新、商业生态和模式创新的探索性研究与知识产权保护，使我国在新一轮的工业化国际竞争中获得更多的影响力和主动地位。

冷静应对工业4.0的热潮

文：易如北大光华高层管理教育 (EMBA) 中心



科幻小说《三体》中曾讲述了这样一段故事：来自三体文明的外星战队入侵在即，走投无路的人类想要逃出生天，必须在有限的时间内研发出下一代飞船发动机。此时，科学家和决策者面临一个重要抉择——是以选择传统的“工质技术”研发，还是冒险挑战更先进的“无工质技术”——这恰恰与国内目前对工业4.0浪潮的观点相似：一派认为中国的制造业应该稳中求进，把握节奏；而另一派则认为“天下武功，唯快不破”，应该乘技术之东风，弯道超车。

2016年8月底，“北大光华全球企业家”项目校友模块远赴德国求学，走进欧洲管理技术学院 (ESMT) 和 SAP、欧司朗等德国企业，对话高管，触摸真实的德国工业，在课堂内外思考工业4.0之于中国的意义。项目结束后，本项目的学术主任、北京大学光华管理学院组织与战略管

理系马力教授，及同行的金融学系刘力教授，与我们分享了此行的收获。前沿技术固然重要，创新模式固然有趣，然而最重要的还是反求诸己的冷静思考。工业4.0不是属于德国的神话，“中国制造2025”同样可以有精彩的未来；全球化浪潮中的中国企业，应该有足够的自信，从容应对。



“隐形冠军”百多力

德国工业4.0： 国家共识下的渐进式创新

2013年4月汉诺威工业博览会，德国正式提出了工业4.0概念，其核心为智能制造。这一概念的提出获得了德国政府、科学协会、工会、企业的高度共识，从某种意义上而言，这是一次国家战略层面的品牌建设。此次，保守的德国人成为了改革的推动者，希望通过改革，在整个世界重塑制造业生态系统的过程中占据市场的主导地位。

如何理解工业4.0？工业4.0不是一个统一的技术，而是智能技术与制造业的结合，在不同的行业里面，会有不同的体现。马力教授举电冰箱为例说明：工业1.0时代靠手艺人单件地制造冰箱，用户要花高价但是可靠性还不好；2.0时代，冰箱在流水线制造，价格降低、可靠性提高，但是如果出现故障，需要请维修师傅来家中检查，拆卸冰箱，更换配件；3.0时代，制造冰箱的过程更加智能化，可以有很多种不同的体现，而如果出了问题，用户则可以直接在屏幕上看到故障的代码；之后，进入4.0时代，制造冰箱的过程更加智能，而且冰箱直接接入物联网，用户用起来非常方便，出现故障时可以向维修部门发送报告，并根据主人的日程预约维修部件和服务。

坊间对工业4.0的描述往往非常神秘、“高大上”，但是学员们在德国亲身体会以后，认为工业4.0的核心要点在于利用智能技术解决制造业效能性价比的问题。换言之，向工业4.0转型，理性的经理人不是为了转型而转型，而是为了提高企业的能力，更高效地生产、服务。在这次的德国课程中，来自ESMT的博雅斯教授(Prof. Boyaci)与“全球企业家”的学员们分享了工业4.0技术如何影响整个价值创造过程，提高效率。为了最大效率地利用太阳光，某家德国百叶窗生产公司在叶片上加装了智能芯片，在不同的季节根据温度、光照强度自动调节叶片，这个简单的技术就可以提高太阳光的利用率。有了智能技术，“规模生产”和“量体裁衣”可以兼顾。在刚刚过去的8月份，中国服装企业报喜鸟和德国企业SAP握手合作，报喜鸟将利用SAP的技术智能化并简化生产过程与沟通环节，满足定制化工艺路线需求，即时获取生产过程和质量分析报告，以更好的效率灵活应对时尚行业多变的市场需求——刘力教授称之为“让个性化的产品通过流水线生产出来”。

这是一场突破性的革命吗？并非如此。来自ESMT的魏茵曼博士(Dr. Weinmann)一针见血地指出，与前三次

工业革命（蒸汽技术、电力技术、信息技术）相比，工业 4.0 更像是一场摸索中的渐进式创新。在前三次工业革命中，技术使用与否会产生天翻地覆的差别。而所谓的第四次工业革命，并没有标准答案或非用不可的技术。

中国工业4.0： 九层之台，起于垒土

面对工业 4.0 浪潮，中国企业该何去何从？马力教授的建议是，不要盲目追求 4.0，而是先扎实地把前三步做好。智能化制造的基础是“制造”，如果没有扎实的产品基础，也无法真正赢得客户，如果为了智能化而智能化，就变成了本末倒置。对于许多中国企业而言，只要做好 2.0 和 3.0，就能成为行业内的“隐形冠军”了。在德国，“全球企业家”的学员们参观了一家名为百多力的心脏起搏器制造企业，这家企业并没有使用工业 4.0 相关技术，但并不妨碍它成为“隐形冠军”。国人现在热衷于购买国外的产品，如奶粉、刀具等，然而这些产品大部分并不需要很高的研发技术；同样的产品，中国与德国企业的差距或许并不在技术高低，而是产品设计的优劣、故障率的高低。产品设计、质量、品牌建设……对绝大多数中国企业来说，需要努力的地方还很多。今年的热词“供给侧改革”，减少无效和低端供给，扩大有效和中高端供给，也正是强调从产品角度发力，提高品质。

谈及“隐形冠军”，刘力教授分享道，许多德国的“隐形冠军”往往不是上市公司，因为对这些企业而言，“更好地做事”比“更多地赚钱”更重要，而资本常常是以短期盈利为目标的。中国企业在发展过程中，也需要警惕某些金融投资者的逐利心态，抵挡“高估值”的诱惑。

鸟瞰未来之路： 齐头并进，不卑不亢

在朝着工业 4.0 迈进的过程中，中国的企业家们励精图治，努力创新。全球化之路上，已有许多优秀的中国企业在某些领域走在了世界前列，与德国企业齐头并进。来自德国中国商会的段炜先生介绍道，近年来，中国企业在欧洲市场完成了多起兼并收购，而德国科技公司越来越成为中国企业重点关注对象。仅在今年，德国商界最负盛名的照明品牌之一欧司朗（Osram）以逾 4 亿欧元的价格，将其照明业务出售给由中国 LED 厂商木林森（MLS）牵头的一个财团；北京控股以 14.4 亿欧元收购德国垃圾能源公司 EEW；中国化工同意以 9.25 亿欧元收购德国机械制造商克劳斯玛菲（KraussMaffei）。

与此同时，飞速发展的中国也面对着部分西方媒体的“傲慢”与“偏见”。《金融时报》（Financial Times）8 月份的一份报道中提到，美的集团在收购库卡（Kuka）机器人公司时遇到了“质疑”。德国一些“精英们”认为，中国企业对库

卡的所有权“对那些想进入云端的客户可能会是个问题”。“如果库卡的所有者变成中国人，一些客户会担心敏感工业和企业数据的安全性。”对此，马力教授认为，这种担忧来自于西方社会对于中国的不了解，个别西方媒体的“中国威胁论”更是加重了认知鸿沟，伤害中国企业的同时也伤害了自己。“执于偏见的人终将需要为自己的偏见买单”。而我们能做的，则是通过各种形式的民间外交、专业化的谈判、高素质的企业家行为，化解西方社会对中国的顾虑。马力教授同时指出，中国企业在海外收购的过程中，需要特别关注对方的核心利益，重视高管激励及员工的沟通和管理，降低并购的潜在风险和成本。

美国作家戴蒙德在《枪炮、病菌与钢铁》一书曾提到，“人类社会权利与技术的差距并不来自于文化或种族上的差异”。没有哪一个民族天生就比另一个民族更优秀。以德国为镜，反观自己，中国的企业家们既要冷静地思考如何补己之短，稳中求进；也应该认识到在这场技术浪潮中我们并未落伍，扬己之长，自信地拥抱未来。



“隐形冠军”百多力的产品



中国企业经营者 Advanced Management Program

专为成长型企业的董事长、总裁、总经理和集团公司高层管理人员设计

春季班	秋季班
2017年4月20日 - 2018年03月	2017年9月21日 - 2018年07月
学制1年，共10次课程，每次课程3天	学制1年，共10次课程，每次课程3天

详情请垂询

北京大学光华管理学院高层管理教育 (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: Guanghai School of Management Executive Education, Peking University



官方微信



详细课程介绍

exed.gsm.pku.edu.cn



行贾之道，长路漫漫。《光华·燕语》开设“益友”专栏，谈管理，话人生。讲述成功企业和优秀校友背后的故事，探讨故事背后的深刻内涵。

本期栏目专访的四位校友，在各自的领域都有着卓越的成就。他们是：将向善的力量不停传递的李晓波校友；为奥运健儿保驾护航，创造一个又一个康复奇迹的陈方灿博士；星光灿烂背后的造星者——赵天宇校友；温润如玉，信字为重的邱铭乾校友。

把向善的力量传承下去

本文作者：柯琴
北大光华高层管理教育（EMPE）中心

“正如厉以宁教授在课堂上所讲的那样，财富分配的第一个阶段是创造财富，第二次分配是政府调节，第三次社会分配其实就是靠有同理心有能力的社会团体，也就是慈善和公益组织来完成。这也是企业家逃不开的一个话题，因为‘一代’的创业是为了积累财富让企业生存，作为企业接班人的‘二代’则需要在使企业枝繁叶茂不断壮大的过程中体现社会的责任感。”



北大·牛津·哈佛领导与变革：
华人家族企业全球课程（1期）校友
风和资本管理集团合伙人
李晓波

2016年3月，由北京大学光华管理学院、牛津大学赛德商学院和哈佛商学院联袂打造的“领导与变革：华人家族企业全球课程”起航，咱们的“波哥”又回到光华来上课了。为了便于同学们进行课堂讨论，全班同学按老、中、青三个年龄层分组而坐，他作为创业成功的“一代”优秀企业家代表，被安排坐在“老一辈企业家”一组。在课堂讨论环节为自己频频叫屈：“你们一定是把我的年龄弄错了！”指着旁边年轻一组的学员说：“我应该和他们坐一组！”

光华的“波哥”——李晓波校友就是这么幽默、年轻、充满活力。

邂逅光华是一种必然

人生是无数偶然的集合，而与光华的相遇却恰似冥冥之中的一种必然，总在引领着他不断向前。

十二年前他与光华邂逅，先后学习过EMBA、北大光华·商业领袖等课程，如今又坐在华人家族企业全球课程的课堂上，李晓波无疑是一位学而不厌的“学霸”型校友。2004、2005年在光华学习期间李晓波校友敏感地意识到了中国资本市场上即将进行的股权分置改革可能带来的重大机会，加速了股权投资的布局，这期间他还成为光华EMBA同班同学一家企业的天使投资人。机遇总是留给有准备的人，随着几年之后中小企业板和创业板的推出，李晓波早期的股权投资布局取得了丰厚的回报。他作为天使投资人投资的那家光华校友的企业后来也如愿成功登陆了创业板，如今已经成为市值逾百亿的细分市场的龙头。在光华的学习不但增长知识，提升自我，明察经济大势，还能帮助和见证同窗好友企业的成功蜕变，这在他看来是一件十分幸运和开心的事情，与光华的缘分是一段极佳的善缘。

十二年是一个轮回，李晓波校友如今拥有了许多头衔：风和资本管理集团合伙人、趋势资本和长阳创投的执行董事、跻身福布斯中国富豪榜的知名企业家，然而他也有着自己的困惑与焦虑，包括困扰中国一大批“创一代”企业家共同面临的企业传承问题。“我们几位合伙人的子女年纪尚小，因此说到传承我们的第一棒只能交给职业经理人团队，或许得等到下一代长大成人羽翼丰满，再让职业经理团队辅佐他们的成长（如果他们胜任的话）。这或许是一种另类的传承模式。在事业发展的新阶段，随着投资与管理资产的角度改变，管理团队换代更迭，都需要我们用一个新的角度，一个更高的视野去审视自己的事业，去解决面对的挑战。”

“做慈善，做出幸福感。”

“一个人如何才能最具幸福感？或许最接近自己本色的人才是最幸福的。”李晓波校友长期热心公益事业，他是全球最大的公益社团机构国际狮子会（International Lions Club）北京地区的主席（2008-2009年度），2015年中国狮子联合会副监事长。

与狮子会结缘也是与光华有关，在光华读书期间，一次非常偶然的的机会，杨怀中“狮兄”（狮子会成员之间的昵称）

应邀到他的同学圈子中介绍狮子会，正好这批同学都在考虑毕业后全新的人生规划。杨“狮兄”用了十分钟宣讲介绍了狮子会的基本理念，就是这短短的十分钟，让狮子会这个公益组织不期而遇地进入了这批北大光华同学的视野，多位志同道合的同窗一致决定加入刚成立不久的这个公益平台中，后来创立了在北京地区名声遐迩的“中国狮子联合会北京光华服务队”，北大校友、身为中国狮子联合会名誉会长的邓朴方还亲自出席了光华狮子会的创队授证仪式。

在李晓波校友看来，做公益就是一种出于同理心、感知本我的价值感、内心幸福感的过程。作为一位投资人，每一次决策过程其实都是一场煎熬，成王败寇的角逐让人丝毫不得马虎，肩负的压力岂止千斤。相比之下，做慈善公益反而是一件很轻松愉快的事情：“我们都是义工，不图钱也不图利，在帮助有需要的人、服务社群的同时感知自己的另类价值，体会心灵深处新的平衡与富足感。”抱着这样一种从容的初心踏上慈善公益事业，在这样一个自我舒缓的过程中愉悦付出，一路走来晓波他又收获了许多志同道合的“小伙伴”，竟然也一起创造了中国公益领域的新标杆：经过十年的发展，中国狮子联合会在全国十四个地区有了自己的服务机构拥有近四万志愿者（狮友），2015年社会服务筹款超过1.2亿人民币，目前任



职中国狮子联合会副监事长的李晓波而言，公益慈善顺其自然地又成为他的一项事业。

《慈善法》于2016年3月16日第十二届全国人大四次会议审议通过，规范了中国慈善公益事业。李晓波校友对中国慈善事业的未来发展提出了自己的思考：“正如厉以宁教授在课堂上所讲的那样，财富分配的第一个阶段是创造财富，第二次分配是政府调节，第三次社会分配其实就是靠有同理心有能力的社会团体，也就是慈善和公益组织来完成。这也是企业家逃不开的一个话题，因为‘一代’的创业是为了积累财富让企业生存，作为企业接班人的‘二代’则需要在使企业枝繁叶茂不断壮大的过程中体现社会的责任感。远观美国，很多家族企业的传承和慈善公益事业是紧密联系在一起，这种家族企业与慈善事业有机结合的传承模式，也许会成为中国家族企业传承值得效仿的形式。”

跑过的路从来不会欺骗你

“时间在你身上刻画了努力的痕迹，你跑过的路从来不会欺骗你，一切自然而然地沉淀在你的精气神中，你的改变谁都可以感受到。”

喜欢学习，坚持做公益的“波哥”，也喜欢运动。他说人在城市里待久了，一定要加强锻炼，就像一部好车要时不时清清碳、拉拉缸才能保持良好的状态。有时经常逼自己跑一跑，才能体会到那种久违的身轻如燕的感觉，精神面貌好了，状态到位，机会来了才有能力把握。

谈起他引以为豪的戈壁之旅，他表示：“还是得感谢光华！”在2014年举行的“第九届玄奘之路商学院戈壁挑战赛（‘戈九’）”中，北京大学光华之队取得了沙克尔顿奖及团体第四名的历史最好成绩。李晓波校友作为这支团队中的B队骨干成员，在戈壁大漠“撒丫子一路狂奔”，竟然成为赛事最后一天北大团队第一个扛着北大大旗冲向终点的选手！其实早在“戈一”赛事筹备开赛之时，还在光华读书的他就曾经跃跃欲试，时隔十年才有机会正式踏上玄奘之路，李晓波校友感谢光华为学员们提供了优质的平台，不断刺激着他们去行动，去改变。

“戈九”赛事载誉而归，2015年他又参加了“玄奘之路

BC连”挑战赛，实现了他徒步穿越玄奘之路全程四百公里的心愿。随后，他又和几位光华校友开始了挑战世界顶级马拉松赛事的计划。有关跑步，他也有亲身体会：“回想我刚开始跑步的时候，小跑十分钟就上气不接下气，何谈42公里的马拉松！可是一旦你开始跑步，十分钟接十分钟跑下来，一天接一天地坚持下来，便会顺其自然完成整段路线，并获得极大的满足感。跑步与不跑步的人，在每天看来没有任何区别；在每月差异也是微乎其微；每年差距虽然明显，但好像也没什么了不起的；但或许5年后，可能就是身体和精神状态的巨大分野。等到了10年后，也许就是一种人生对另一种人生不可企及的鸿沟。一句话，时间在你身上刻画了努力的痕迹，你跑过的路从来不会欺骗你，一切自然而然地沉淀在你的精气神中，你的改变谁都可以感受到。”随着2016年4月波士顿、伦敦马拉松的如愿完赛，不到两年的时间李晓波校友完成了十五站全球马拉松赛事。

向前跑，把正能量传递下去

李晓波校友时常用两句话提醒自己：“不能把偶然的成功当成必然。不能把上帝给你的运气当成能力”。在纷繁复杂的世界中，人需要不断地提升自我，保持一个清醒理性的状态，才能适应不断变化的环境，应对方方面的挑战。

在人生的各个维度，通过投资，通过慈善公益，通过不断地学习和交流，把这股向上的向善的力量传递开来。作为一位投资人，他定下国际化的投资战略，增加海外的投资配置。他说中国资本要变成国际资本，中国企业才算真正地走出去了；作为一位慈善家，他总在想方设法将个人事业的发展与慈善公益事业联系在一起，寻找将两者有机结合的方法；作为一位学生，他认为学习永远是最好的投资，走进课堂是最好的调整人生的机会，所以他经常回到光华的课堂上充充电；作为一个运动爱好者，他把运动当做保持身心轻盈的良方，并下决心今年完成世界六大马拉松的“大满贯”赛事；作为一名“一代”企业家，他抱着上下求索的精神和“二代”接班人们坐在同一个课堂里，碰撞出思想的火花，探讨华人家族企业传承的问题，让思想的光芒和向善的力量世代相传！

运动损伤不是闹着玩儿

——从奥运健儿的里约之伤谈起

文：魏思卡
北大光华高层管理教育（EMBA）中心



北大光华 ExEd 中国企业经营者（35期）校友
德胜体康（北京）体育科技发展有限公司董事长
陈方灿

“每一次康复都是奇迹。我希望通过自己的专业知识，将健康带给其他人，成就他人，成就自己。”

陈方灿博士是一个传奇的人，他出生于一个聋哑人家庭，从6岁才开始学会讲话。他早早投入运动队，但由于伤病又不得不离开深爱的水球运动。1978年，陈方灿考入北京体育学院，毕业后在教练员、科研人员岗位上工作。之后他发现了自己的不足，远渡到美国自费留学。他在美国拼搏了将近20年，从一个洗碗工到纽约大学康复系教授。当祖国获得奥运会举办权后，他毅然决然返回祖国，参与到2004、2008、2012、2016年奥运会以及2010、2014年冬奥会的备战中，成为中国乃至世界范围内，至今为数不多的能够横跨夏季、冬季奥运会的体能康复专家。

和陈博士的采访约到了他从里约奥运会回来的第二天，这是陈博士参与的第六届奥运会（冬季和夏季）的保障工作了，也是路途最遥远、外出时间最长的一次，因为这次奥运会是中国代表团第一次将运动康复师加入到团部医务组中，负责所有运动员的运动损伤预防、治疗及提升运动表现，以往的团部医务组成员全部为医生。

走进位于北京广渠门外的陈博士体能康复工作室，首先映入眼帘的是走廊里满满一面墙的各种运动队与工作室合作的牌照及顾问聘书，对面是一面星光熠熠的运动员康复照片墙，各个运动项目最知名、最优秀的运动员基本都在这里进行过康复。除了专业运动员外，张学友、张杰等知名歌手也会在演唱会前找陈博士进行体态和健康的优化。随着大众体育

运动的普及和升温，目前工作室的客户中已有高达 70% 都是普通大众了。

陈博士说，“很多人经过各处就诊未果最终找到陈博士工作室来的时候已经是运动损伤的晚期了，在这种情况下想要彻底恢复身体结构和功能的健康已经不太可能了，只能控制损伤的发展并达到恢复特定功能的目标。”所以陈博士认为提升健康意识及预防损伤才是更加重要的，所谓“上工治未病”。与陈博士的对话内容自然离不开奥运会，但陈博士更希望通过奥运选手们的伤病解读，可以帮助普通大众在选择运动项目及运动过程中预防伤病，达到身体结构、功能和心理上的健康状态。

中国运动员的里约之伤

在刚刚结束的里约奥运会上，几位中国运动员的伤病情况让人揪心，因伤病影响比赛更是让运动员感到无奈和遗憾。男子乒乓球比赛中张继科的腰伤让全国人民都替他捏了把汗，羽毛球女单卫冕冠军李雪芮由于十字韧带断裂遗憾止步于半决赛，举重运动员谌利军比赛中突发抽筋无奈退赛，丢掉了被称为中国代表团最稳的一块金牌，艺术体操运动员杨晔在比赛过程中胯部错位，被队友搀扶下场令人唏嘘。

腰部不适，你有吗？

在谈到张继科的腰伤时，陈博士指出，腰椎的疾病在乒乓球、羽毛球和高尔夫球运动员中都经常出现，因为这些运动都属于单边运动，长期的专业训练会造成身体两侧肌力的不同，进而导致身体变形，引发腰椎疾病。人的一生中，80% 的人都会有腰伤，在有些国家，腰疼是造成员工请假的第一大原因。腰伤一般分为两种，一种是椎间盘相关的伤病，另一种是小关节紊乱。小关节紊乱会造成神经方面的疾病，而椎间盘突出是老百姓最主要的腰部问题。腰疼不是病，而是一个症状，腰疼的原因有上百种，在腰疼的时候首先要搞清楚为什么疼，再采取相应治疗方法。为了预防腰伤，在选择运动时要选择多种运动而不是单一运动，还要注意适合的运动量、运动间歇和运动恢复。若不幸有了腰伤，要学会如何保养，比如平时睡的床不能太软，坐飞机时间长要经常起来走一走，一旦有症状要及时处理等。

女性前叉韧带更易受伤

李雪芮在比赛中导致受伤的动作：起跳、单腿落地，



男子乒乓球运动员张继科腰伤疼痛难忍

膝关节内扣加旋转，是前叉韧带断裂的典型动作。同样去打球，女性前叉韧带断裂的风险是男性的 4 倍。李雪芮的受伤看起来偶然，其实存在必然因素：第一，女性的骨盆较大，腿型为 X 型腿；第二，女性力量较差；第三，女性前后肌群不平衡；第四，女性技术动作和男性不同。普通人在进行羽毛球运动扣杀的时候，需要考虑自己的身体、年龄、技术是否可以承受这样高难度的动作，特别是身体失去控制的时候，身体一歪，落地关节拧转、内扣的时候韧带就会断。韧带一旦断裂，需要 9 个月到 1 年的时间来恢复。即便手术之后，身体的灵敏度和灵活度也都会下降，很难恢复到受伤前的状态。因此，运动时要理性竞技，尊重自然。

如何避免抽筋？

人在运动时会出汗，当人体水分流失 2% 的时候，运动能力就下降 10%，大量出汗带走了人体中很多电解质，造成细胞的电解质不平衡，肌肉神经控制的异常，进而容易抽筋。举重运动员在比赛前常常要进行减重，以争取比赛的优势。减重最快的方式是脱水，因为人体 70% 都是水分。如果是减脂肪，减掉 1 公斤脂肪需要消耗 7700 大卡，需要不吃不喝一直走路 40 个小时才能达到，以此方法减重速度较慢。举重运动员通常以蒸桑拿和不喝水的方式来迅速减重，使得细胞代谢紊乱，继而产生各种神经控制的问题，抽筋、痉挛是早期产生的问题。为避免比赛中出现抽筋的情况，陈博士

主张举重运动员科学减重，同时在称体重后大量补充水分。作为大众运动健身者，运动中防止抽筋也有技巧。首先，要懂得及时补水，不要等渴了再喝水，因为这时水分已经流失太多。第二，要少量多次补充水。每运动 20 分钟要补充两口水，如果天气过热需要补充更多的水分，但是不可以一下子喝太多水，这样一方面胃部会感到不适，同时也会导致大量出汗，流失更多电解质，更加容易抽筋。第三，在大量出汗时需要补充含盐的水而不是白水，以保持身体的钠钾平衡。此外，运动时的禁忌是喝可乐和咖啡等含咖啡因的饮料，这会使身体水分流失更加严重。不慎抽筋后的处理方式也很重要，按摩是无法彻底缓解抽筋的，正确的处理方式是做被动拉伸，使痉挛慢慢放松。

保护关节，机会只有一次

陈博士透露，艺术体操运动员杨晔在国内训练时胯部已经脱臼过一次，到里约后再次脱臼，最后到比赛中由于用力过猛，再次脱臼。运动要靠肌肉和关节，关节就像轴承，在轴承转动的时候，需要肌肉把它拉住、包住，保护好。髌关节本是人体中最稳定的关节，但由于艺术体操项目有些高难度动作同时要求大幅度、

迅猛并且有美感，这些动作对于关节的稳定性和能力要求非常高，如果此时关节的能力达不到动作要求就容易造成关节损伤。大众在进行瑜伽运动的时候，由于瑜伽讲究大幅度动作、拉关节，所以在没有加强关节肌肉训练的时候，做大幅度动作很容易造成脱臼和关节损伤。另外，女性生完小孩和青少年在发育没有成熟的阶段，关节比较松，而老年人由于关节力量下降和灵活性下降，也都容易出现脱臼和关节损伤。在脱臼的过程中，韧带、关节软骨、半月板、鱼唇等都会受伤，所以当有过一次关节损伤之后，就很容易习惯性脱臼。“Your body only belongs to you once. (你的身体只属于你一次。)”很多疾病是不可逆的，所以，保护好关节，机会只有一次，切勿任性。

运动不能赶时髦

北京奥运会之后，大众体育健身越来越热，马拉松比赛、越野跑、荧光夜跑、彩色跑等各种跑步形式层出不穷，一时间华夏大地上跑步成风，无论男女老少都随风奔跑，好像不跑步在朋友圈都抬不起头来了。但是，是所有人都适合跑步吗？陈博士给我们的答案是否定的。有髌骨软骨病，或体重过大，



羽毛球女单卫冕冠军李雪芮由于十字韧带断裂倒地



举重运动员谔利军比赛中突发抽筋无奈退赛



运动员康复照片墙

或力量特别差的人就不适合跑步，可以先从走路开始运动。另外，任何运动都需要适度。人就像一辆车，如果你使劲用它，车就坏了。如果想成为一个跑步人，在生长发育阶段也就是青少年时期就要有相应的训练，让你能够从骨头、肌肉、关节、韧带承受这样的力，才可以去跑。很多人到了四五十岁一拍脑袋就开始跑步，这样很容易出问题。跑步要注意个性化，首先要了解自己能做什么，要检查身体，评估自己的体能、体质和过往伤病，再来决定是进行快跑、慢跑还是走路。其实做任何运动都要遵循这些原则，要根据自己的身体状况选择适合和适量的运动，避免跟风造成悲剧。

走进北大光华，成就他人，成就自己

于今年9月22日走进北京大学光华管理学院中国企业经营者（35期）课堂的陈博士对于北大光华早已不陌生。他

的团队目前正在帮助光华之队进行“第12届玄奘之路商学院戈壁挑战赛”的赛前准备，他的好友、北大光华EMBA校友李宁也曾向他推荐过来北大光华读书。对于为什么选择在来到北大光华学习，陈博士说他是经过了深思熟虑最终说服了自己的。以前陈博士想专心于专业，将管理交给别人来打理，后来经过实践发现效果并不理想。一方面管理团队对于运动康复专业知识及行业的了解程度不够，有些方面管不到点上，另一方面在体育圈里，客户及合作方等人脉资源都倚赖陈博士，很多事情他不出面也不行。为了不阻碍公司的发展，陈博士最终下定决心自己抓管理。“我们一直搞专业的人有时会过于从微观看事情。”这次来北大光华学习，陈博士希望在系统学习管理知识的同时也可以使自己更宏观地去看问题和做决策。同时，陈博士表示，企业家们平时多忙于工作和应酬，对于健康有所忽视，他也希望通过自己的专业知识，将健康带给企业家同学们，成就他人，成就自己。

星光背后的创新者

文：魏思卡 北大光华高层管理教育(EMG)中心



北大光华 ExEd 中国经理人(24期)校友
北京星睿天艺文化传播有限责任公司总经理
赵天宇

像许多年轻的创业者和他们的公司一样，刚刚而立的赵天宇和他的北京星睿天艺文化传播有限责任公司也在经历着公司从起步阶段到专业化、系统化发展的“阵痛”。得力干将的出走、员工激励和内部沟通的问题等让他在这半年里走了不少弯路。

从大学时代开始，赵天宇先后在天娱、华谊、香港寰宇从事宣传、艺人经纪和影视方面的工作，经历了大陆和香港行业内最有代表性的各种艺人经纪模式，也思考了各种模式的利弊。2014年的春天，赵天宇决定按照自己思考的模式创立艺人经纪公司。

中国艺人经纪模式的发展

中国的艺人经纪兴起于上世纪90年代，行业标准和规范都不健全，中国的第一代经纪人通过自己的

“造星不是最终目的，我们的最终理想是培养出健康、有积极正能量、有使命感、有中国范儿、对社会有积极引导性的榜样。”

摸索形成了“保姆式”的艺人经纪模式，全面负责艺人生活和工作中的各种细节。经纪人全盘掌控艺人资源的模式容易造成经纪人带领艺人集体出走经纪公司，使得艺人与公司的关系异常脆弱。同时，经纪人对艺人作为品牌打造的专业思维尚未建立，艺人的发展方向缺少全面规划。

随着艺人经纪的发展，以助理、宣传和经纪分工的团队服务艺人的模式出现。公司权力下放，每个团队的重心放在经营好自己团队的艺人，通常以艺人“大带小”的方式进行商业谈判，这种模式对于艺人的消耗大于帮助，公司对于艺人缺少吸引力及制约，同时缺少艺人的梯队培养，经纪公司持续经营的风险隐患依旧较大。

在这种背景下，艺人与经纪人的合伙制模式出现。

赵天宇说，这种模式需要艺人和经纪人中间有很强的相互制约关系，但绝大部分合伙人是无法相互制约的，艺人挣钱多，经纪人挣钱少，并且经纪人挣的是艺人的钱，随着艺人收入的进一步增加，艺人所掌握的主导权将更加凸显，导致关系失衡，进而可能引发种种涉及心理及人性的问题事件。王宝强和宋喆的纠纷便是这种关系下上演的一出闹剧。

打造适应中国市场的造星模式

赵天宇认为以上的三种模式都存在改进的空间，综合参考中国大陆、香港、日韩和美国的艺人经纪模式并加上自己的思考后，他将公司的定位指向探索和打造适应中国市场的造星模式。首先，重点选拔和培养年轻艺人，从艺人入行的初期便对艺人做整体的品牌形象和发展规划，并依此进行全方位培训和打造，进而增强艺人的成长性及公司的把控性；第二，进行艺人的梯队培养，不断推陈出新，加强公司发展的可持续性；第三，打造公司内部的艺人规范及竞争制度，提升艺人的专业素养及相互制约，使公司得以稳定发展。

创业一年后，星睿天艺的艺人经纪业务平稳地发展起来。新人在一年的周期里面实现了片酬 10 倍以上的增长，成长前景喜人，公司的盈利水平也随之上升。此时，公司得到了一笔投资，开始涉足影视制作，同时团队也迅速扩大。虽然在业务上游刃有余，但面对突然间增大的管理压力，赵天宇有些手足无措。他决定走进北京大学光华管理学院中国经理人的课堂。

学而知不足，思而得远虑

学习期间，赵天宇不光在项目内的课程学习中保持全勤，同时对于课外的讲座也积极参与，对此赵天宇笑言，“因为真的是吃过亏。”

赵天宇回忆道，之前他盲目地请了一些圈子里的资深人士，本以为可以一切搞定，自己落个清闲，结果资深的人各有各的想法，思想总是统一不到一起。同时，他也苦于激励无方，使资深人士在他这个相对小的公司里难以竭尽全力。这也让他下定决心要来北大光华好好学一学。从来到北大光华开始，赵天宇就边学边用，边思考边实践。

张一弛教授在人力资源管理课上的内容让赵天宇走出了

之前用人方面的误区，“让员工拥有最大工作的积极性及获得最大的认同感和快乐感，不是光给钱就可以满足的。”赵天宇在课后将公司的薪酬体系进行梳理，更合理地分配固定工资和奖金以及设计其他激励方式。同时也为员工规划出在公司发展的成长曲线，比如从执行经纪、经纪人、经纪人组长，一直到公司合伙人的纵向发展路径，也有从宣传转到经纪人、商务、制作等职能间的轮换发展空间。

赵天宇来到北大光华的另一个体会是，这里是个兼容并包的地方。“教授们的观点和理论并不是完全统一的，没有标准答案，不一定哪个就是对的，哪个是错的，要从辩证的角度来看，我觉得这是一个大学该有的样子。如果大学就是一言堂，我们来学就没有意义了，我想多听到一些不同的声音刺激我去思考。”

赵天宇希望未来自己带领公司打造出适合中国的造星模式，但他同时表示，造星不是最终目的，他的最终理想是培养出健康、有积极正能量、有使命感、有中国范儿、对社会有积极引导性的榜样。随着中国越来越强大，文化输出是必然趋势，“如今我们去东南亚等地，会看到那里播的电视剧，经常是国内播了一两年的戏。从艺人的角度来说，我会通过他们的形象和行为，告诉别人什么是中国的形象。中国人的传统美德和文化，要通过这些明星和影视剧作品传播出去，向世界传递‘中国名片’。”



赵天宇与同学在北大学光华 ExEd 中国经理人(24期)拓展中

儒雅台商， 信字为重

文：特约记者 张栋琳 王虔琳
北大光华校友事务中心



北大光华 EMBA、北大光华 ExEd 全球企业家校友
家登精密工业股份有限公司创办人兼董事长
邱铭乾

自 1998 年创立家登以来，便秉持“凡人心所想象，终究能实现”的信念，从两人企业的模具厂起步，带领公司切入半导体产业，逐步发展成现在三百多人，于国际舞台举足轻重的企业。不只在国际半导体论坛发表演说分享台湾的半导体产业发表况，更成功带领家登成为全球唯一参与全世界 18 寸晶圆国际标准制定的台湾厂商。

四十多分钟的采访时间里，邱铭乾回忆起自己一步步的打拼之路，讲起在光华的求学时光，聊到家庭和孩子，又谈到未来的发展道路……沾染着台湾海峡气息的普通话与和气的笑声里透露着这位已过不惑之年的台湾商人身上的坚守与担当。

从台湾到大陆，一路走来，邱铭乾一边不断充实自我一边继续开拓事业。纵然两岸间不可避免地存在

“我希望我们能够发展成全世界最好的半导体企业。这绝非为了名和利，我们致力于技术开发和创新，是希望我们的企业能够更好地为世界上的制造商降低成本、创造优势。”

社会制度、市场模式等的不同，邱铭乾却觉得自己没有太多的不适应，“一方面，在光华的学习帮助我更好地适应了大陆这个市场和环境；另一方面，坚守诚信，便能让事情最终做得下去。”

孜孜不倦，昂首向前

迄今为止，邱铭乾已经在台北大学和北大光华各攻读了一个 EMBA，而在光华读完 EMBA 后，他又选择回到光华，继续提升自我——读了北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心的“全球企业家”项目。如今已从北大光华毕业一年有余，他现在又回到了课堂，在台湾政治大学攻读资讯管理方向的博士学位。流连于宝岛、大陆和国外广阔的土地，邱铭乾从未停止向前迈进的步伐。

谈到自己对待管理学的积极态度，邱铭乾笑着说：“其实也是因为我一直是读工科的，现在要管理一个强调精密性的半导体行业的企业，我没有多少管理学的知识，感到很困难。”起初，邱铭乾聘请有管理经验的人才替自己代为管理，但后来他发现，一旦需要进行对接或进行高层决策等高要求的管理任务，没有管理学的知识是万万不行的。于是他毅然踏上了再学习的道路。

正是凭借这种求知若渴的精神，邱铭乾才能完成从一个纯工科生到成功管理者的完美转型，伴随着他成长的是企业的发展——目前家登精密是台湾最重要的半导体供应商之一，拥有三百多项顶尖技术专利，其客户覆盖从英特尔到许多其他国际级半导体制造商和应用商，仅花费 14 年就创造了从白手起家到成功在台湾上市的辉煌成绩。

自从 2008 年利用台北大学 EMBA 的学历优势获得光华 EMBA 就读资格，邱铭乾就和北大结下了不解之缘。邱



铭乾管理下的台湾家登精密工业采用 B2B 模式，以“信”字为信条，承诺顾客以安心稳妥，注重为客户降低成本、降低风险、生产需求，一切部门以顾客为主，强调整合资源与顾客体验。这样的经营理念决定邱铭乾是个注重沟通联动、创新求变、拓宽视野的人，这样的诉求在光华开设的课程中得到了很好的实现和满足。

学在光华，永远新鲜

来到北大光华，邱铭乾惊喜地发现在这里的学习给了他一种别样的视野。

北大光华出色的师资带给邱铭乾全新的体验和启发，他开始意识到从原有的关注细节、强调具体案例的思路中解放出来，多用“战略”的眼光去看到商界的风云变幻或许更有利于他的企业走转型和创新道路。授课教师在课上的内容已经能够让他在大视野与小精微中切换自如，更好地思考和探索一家高科技密集型企业时代背景下的定位。

邱铭乾及他的企业一直成长在台湾，大陆与台湾不同的社会体制与市场模式之间存在冲突与交融，而在光华的学习恰恰给了邱铭乾与大陆优秀企业家及业界人士充分交流的良好机会。邱铭乾说自己很愿意跟同学们交流，“同学们都来自社会的各行各业，而且都在自己的行业内做得很好，他们的发展案例很值得去借鉴。”这些上课下的交流让邱铭乾得以整合出具体事件背后抽象的大智慧。

在光华读“全球企业家”项目时，邱铭乾是班里的班长，谈到这个班长角色，邱铭乾哑然失笑地同时解释道：“因为班级里只有我一个台湾男生。”——俏皮中不乏一种责任感。与青年时代读书学习同时担任班长职务相比，现在的班长责任更加成人化，“更多地是为大家创建交流互动的机会，制造平台，服务大家。”邱铭乾说。友好的同学给他留下了深刻的印象，他颇为感激地说：“大家不仅十分配合我完成一些日常工作，而且常常志愿提供帮助，真的很热心。”

在光华的求学时光，“战略”的目光与别样视角都给了邱铭乾很大的启发。而成人之后依然保持诚挚之心的同学之

情，则让商业管理名头下的学习显得更加纯粹和温情。

“信”字为重，责任为先

当被问及对于“全球企业家”项目作何评价时，邱铭乾依然坦诚直率：“学费贵，但贵得非常值。”

对于邱铭乾为代表的众多成功企业家来说，这些学习经历绝不是他们在项目中最看重的东西，也不是他们日后往身上贴金的材料。“成年后的求学确实是自己觉得欠缺了，需要静下心来总结沉淀一下。”

“我处在一个非常适合学习的阶段，有自己的事业，明白有学习的必要，也有学习的精力和规划，知道目标在哪里，也清楚需要学习的是什么。”邱铭乾谈及自己的状态和心境，这样说。

他又以“全球企业家”项目中英国牛津模块为例，说起学习中的基本情况：来自全球的企业家自由交流，老师以学术的角度旁征博引，点评观点，分析问题，每天都有巨大的收获，每天都学习到满足。邱铭乾竭力想要说明的是，当人有了主动学习的意识，想要有针对性地获取知识，学历什么的就不再重要，学习过程中得到的启发才更加关键。

对邱铭乾来说，成人之后的学习显得尤其珍贵。一方面是由于他认识到成人后有意识的学习更有效率，因此倍加珍惜。他坦诚，回归校园、继续学习也

是他暂避公司繁重事务、借机充电、沉淀升华的机会。一段时间的学习后，他总会更富动力地投入新一阶段的战斗中去，带着更饱满的管理知识和更先进的管理理念。

在管理理念方面，邱铭乾十分关注培养人的担当和诚信意识。在家庭教育中，邱铭乾自孩子幼时就坚持教育他要为自己的决定负责、慎重做出承诺，只有责任意识在先才能“有担当，诚信、正直”；而在组织日常工作中，邱铭乾号召绝大多数企业中只关注技术的工程师们“去聆听客户的声音”，“放下工程师的性格，去进行请缨，共同创造，互相帮助，彼此请缨”，用创新实践化，实现对客户“信”的承诺；而在对待客户时，邱铭乾提到一部介绍晋商的大陆电视剧《乔家大院》，并对其中人物经商时秉持的“信”字概念大加赞赏——这也是他本人的从商信条。

回归商人生活的邱铭乾依然十分怀念“全球企业家”项目时的生活，在牛津的老教堂里合唱赞歌，漫无目的地在牛津大学古老的教室与古迹发生心灵的交汇，在北大光华感知中国新生代知识界的磅礴之势。

提及未来公司的规划，他自信地说：“我希望我们能够发展成全世界最好的半导体企业。”当然他的目的绝不是名和利，他接着说：“我们致力于技术开发和创新，希望我们的企业能够更好地为世界上的制造商降低成本、创造优势。”



中国经理人 Management Development Program

专为各类企业和其他组织的高潜力中高层管理人员量身定制

春季	北京班（27期） 2017年4月20日 - 2017年10月	学制7个月，共6个模块，每个模块3天
秋季	北京班（28期） 2017年9月21日 - 2018年03月	
		西安班（29期） 2017年11月10日 - 2018年07年

详情请垂询

北京大学光华管理学院高层管理教育（ExEd）中心
电话：（86 10）6274 7229
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



官方微信



详细课程介绍

exed.gsm.pku.edu.cn

一人一世界，一瞬一故事

你，我，
每一个生活在世界上的人，
渺小如微尘。
我们在寻找着与世界建立连接的方式，
读书，让思想与世界对话；
旅行，让灵魂与世界相遇；

而摄影作品，
于作者，是穿越了时光；
于读者，是连接了世界。

北京大学光华管理学院 ExEd 摄影俱乐部（筹），
聚集了一群热爱摄影、热爱生活的企业家们，
他们的作品，
不仅惊艳了我们的眼睛；
更讲述着一个个令人感动的故事。
让我们一起欣赏吧！

《Hello》

2015年10月3日，印度斋普尔，身着天蓝色校服的中学生成群结伴地游走在淡金色的琥珀堡，夕阳西下，鸽群满天，山脚下玫瑰粉色的城市映衬孩子天真无邪的笑容。举起相机的瞬间，他们嬉闹着涌过来，于是记下这美好的一刻。多年后孩子会长大，我们会老去，但是这场美妙而又短暂的相逢已经成为永恒，留在时光中。

——沈琦 北大光华ExEd中国企业经营者（33期）校友



《忏悔的女人》

俄罗斯人是尘世间最诚实的“罪人”。不少俄罗斯人相信，一个忏悔的罪人要比十个无罪孽的受教规者更令主欣慰。

电影《西伯利亚的理发师》中，珍在信中这样写道：愿上帝宽慰我卑微的灵魂！在宽恕日，忏悔节的最后一天就这样来临了，让心灵摆脱破碎、懊恼和委屈，仁慈的宽恕降临在人们身上：亲人、朋友、路人、仇人、所有人……

——武雅斌 北大光华·商业领袖（4期）校友



《晨曦》

《晨曦》拍摄于坝上。坝上日出似乎是所有摄影人在坝上创作的必修课，日出时分几乎所有的摄影人都将镜头对准太阳升起的方向。有的时候只需要回一下头，就可能发现被大多数忽视的美。这张作品我将镜头对准了太阳升起相反的方向。

——杨熙东 北大光华ExEd中金所外汇期货管理课程校友



《渔归》

《渔归》拍摄于傍晚的太湖边。当我走进太湖边这个小鱼港的时候，看到这眼前一幕：一只神态安静的猫坐在码头上，迎候着打鱼归来的主人。让我感动的是它坐在那里并不是为了得到主人的渔获，而仅仅是家人般的迎候。这似乎最简单的生活场景却洋溢着最浓厚的家的亲情！

——杨熙东 北大光华ExEd中金所外汇期货管理课程校友





《远离尘嚣的眼睛》

本组照片拍摄于农业银行在河北拉海沟小学组织的一次金融科普公益活动。图片中的孩子们没有华丽的衣装，没有炫目的高科技设备，甚至都没有干净的饮用水，但他们有远超城市孩子的求知欲和好奇心。他们清澈的眼睛里有一种远离尘嚣的宁静，让我们看到这个民族的希望所在。

——时欣 北大光华ExEd中国农业银行班校友



《曼旦村》

云南西双版纳勐腊县的曼旦村，是民风、民俗、生活习惯、文化、宗教活动等保留最好的傣族村寨之一，是傣族宗教文化、傣族拳术、傣族棍术、傣族刀术、象脚鼓舞传承基地。

村寨里其乐融融：孩子们永远是最幸福的一代，要么跟随年轻的妈妈在田间玩耍或观赏村寨的演出，要么依偎在年长的老人怀里悠然自得。

爷爷精巧地编着竹筐，奶奶娴熟地织着麻布，青春少女们则跳起了万种风情的傣族舞，让人流连忘返。

水库边，勤劳的傣族人正在烹制新鲜的鱼虾和农家蔬菜，招待远方来客。

好一个山清水秀、人杰地灵、与世隔绝的世外桃源！

——于同信 北大光华ExEd中国企业经营者（29期）校友



《过年—东岳庙的庙会》

“初一东岳庙，十五白云观”。说的是老北京人过年要去拜的两个重要地方。如今大多没有什么宗教信仰的北京人为了讨吉利，也都要去看看，烧上三柱香，祭拜一下。有宗教信仰的老外，在中国过年，自然不忘尊重异地习俗。图片中是三位在北京过年的可爱的小老外。（甲午年大年初一，2014-1-31 摄于北京朝阳门外东岳庙。）

——王宇 北大光华ExEd中国企业经营者（7期）校友

《谜一样的世界》

曾有幸受邀到四川木雅藏族参加原土司后裔的婚礼。非常的壮观、隆重而繁复，就说唱《格萨尔王》都用了四个小时，但仅是其中部分而已。婚礼过程尽现木雅藏族贵族传统婚礼的礼俗，牵马女身上的一套服饰就达几十斤，身上佩戴的饰品价值上百万。

木雅，是个古老的名称，无论是在吐蕃历史中，还是在《格萨尔王》中，它都占据着十分重要的地位。木雅旧译“弭(MI)药”，今天，它既是一个古老部落的称谓，又是一个地域名称。

木雅藏族的来历至今是一个谜，但学术界较为普遍的说法是古代党项羌人与本地土著先民融合繁衍的后裔。

令我意外的是，相距 10 年后，在 CCTV 科教台看介绍西夏文明瑰宝的节目《神秘的西夏》，发现生活在四川的木雅藏族，竟可能是创建西夏王朝党项人的后人！连被称之为世界建筑奇迹的丹巴碉楼都可能是他们后裔所建！亚丁、九龙伍须海都存在着党项人的痕迹。

这些看似不相关的地方竟因一个古老的“党项族”而联系在一起！

这个世界真是奇妙！

——陈雪霞 北大光华ExEd从历史看管理（12期）校友



摄影是一门独特的艺术，一幅出色的摄影作品，可以给人直击心灵的震撼；摄影是一种奇妙的体验，随着快门的开启，时间被凝固下来，即逝的瞬间定格为永恒；摄影是一种自我的表达，透过一张张照片，可以看到背后的故事和情绪。

如果您是北大光华 ExEd 校友，如果您爱好摄影，北大光华 ExEd 摄影俱乐部，邀请您一起行摄世界！我们拍的不是照片，是对生活的态度。



德国柏林 - 勃兰登堡门



德国柏林 - 东德时期壁画



德国柏林 - SAP 公司

德国工业 4.0 并非神话

——全球企业家德国之行有感

文：林昭围 北大光华ExEd全球企业家（3期）校友
台湾宽仕工业股份有限公司董事长兼总经理

敝人 2016 年 8 月 21-26 日跟随北大光华 ExEd 全球企业家项目至德国柏林 ESMT (欧洲管理科技学院)，直接浸淫在工业 4.0 的理论与实践发祥地，想一窥究竟什么是工业 4.0 的核心。

ESMT 课程中，阐述了工业 4.0 是有其文化、政治及产业革命的背景及其关联发展，从 15 世纪德国境内的活字印刷革命到 19 世纪英国蒸汽机的工业革命，持续工业化的过程促进德国铁路工业及政治民主的发展，接续发生的自由化、市场同盟、取消关税壁垒……更加速现今欧洲人才、科技、资金的流动与内外贸易规模的扩大。

课程中也介绍了德国的教育体系为其科技发展与系统创新，提供了理论与实践的人才与能量：

1. 年轻学子在约 10 岁时，由学校老师与家长进行沟通，共同决定学生就业方向，往职业技术或升学教育方向安排学程。

2. 完成十年义务教育后，除往升学方向的学生外，其他往职业技术教育发展的学生进入“企业实习与职业技术体系学校结合”的二元双轨制教育系统，期满颁发绩效文凭（该文凭为进入职场

知名企业或继续升学的主要参考）。提供实习企业可选择聘用后正式派任工作，学生也可选择留任该训练企业或到其他企业工作，此期间学员年纪为 16 至 18 岁，已具谋生与决定人生的能力，正式成为德国出口导向所需的产业人才与人力。

结合课程及加入敝人观点，我认为工业 4.0 并非神话高不可攀，不同行业可依工业 4.0 精神自我定义：

1. 有效地管理系统（高速及正确的信息运算、管理系统，量身订制信息管理或 ERP 系统）；
2. 有效沟通（生产或服务设备与运作系统、管理系统的有效链接）；
3. 制造与服务的在线对象与物流过程中，设置有效传感装置和在线预测检测系统。
4. 系统及策略的瓶颈分析（含内部数据及外部大数据），与快速形成解决方案的能力。
5. 核心产品范围内渐进性的创新为主，颠覆式创新（通常来自外部的冲击）为辅。
6. 如果公司可以把以上诸项做有效的设计与整合，就具有工业 4.0 的精神

与实质价值。

随后 2016 年 8 月 31 日至 9 月 3 日回台参观台北工业 4.0 展览，其中提到工业 4.0 可分为九大要素，只要符合其中几项，即可称符合工业 4.0 精神或可产出相应的效率。



推动工业 4.0 九大要素



工业 4.0 的核心

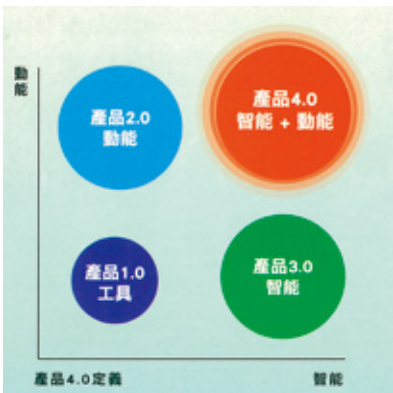
若纯以制造业而言，可用下列 MES（工厂营运管制系统）模块架构图展示工业 4.0 的核心架构与路径。

推动工业 4.0 过程也不是报废旧有设备、更新全部设备，而是整合老、中、新所有可用生产与服务设备，再进一步做不同流程或工作站的信息有效连结。

而回归到基本面，企业仍应以永续经营为长远目标，工业 4.0 的精神、系统、案例可作为借鉴与参考，不宜一味追求潮流与过度超能投资。



工厂营运管制系统 (MES)



产品 4.0 定义

总结:

德国经过 18 世纪分立邦联、19 世纪普鲁士统一、20 世纪二次世界大战战败，重新站立成为世界工业生产与出口强国，主要优势领域为大型汽车、机械、化工行业，并拥有众多出色的全球

隐形冠军家族小型企业（拥有 2300 种为该领域全球第一品牌产品）。其核心系统与文化如下：

妥协一致（产业、政策、劳资）：投资或并购德国企业建议规划产业差异化，了解当地政府政策与租税，与工会取得相互认同与谅解，才能迈向成功之路。

谦虚公平（均富、朴实、民主）：德国人崇尚自我人格，不炫富，生活朴实，追求公平与民主，稳定为生活期望。与德国人合作或投资德国，应尊重其文化。

本次 ESMT 学习之旅，感受到德国欲延续以上得之不易的发展成果，开始举国共思整合，继续创造价值与领先全球市场，这就是工业 4.0 的起始发展动机，共同朝永续经营的目标迈进。中国改革 30 年已出现巨大成就，除拥有自行研发技术亮点，也开始有能力反文化歧视，如果德国的强大根源来自工匠精神，美国的强大来自创新与智财保护，中国的强大因背景不同（文化、地形、人口），是否能走出一条差异化的道路呢？亦应反思如何走出中国式的永续经营的道路，敝人整合读书与经营心得，或可勉予参考：

1. 系统设计（减少预防、治疗成本）
2. 企业文化（员工认同与参考）
3. 纪律创新（核心价值延伸）

4. 资产保护（核心员工教育训练与核心技术保存）

5. 公平管理（尊重体制，充分授权）

6. 利得分享（员工有能力过美好生活，全心奉献企业）

7. 健康管理（休假反思，工作与生活平衡，战斗力更高）

8. 生涯规划（内部创业，再创辉煌）

9. 执行力（创业家精神：性格决定命运，细节决定成败）

10. 艺术人生（生命力、执行力、领导力、生活力皆为艺术形式）

11. 社会责任（来生不一定再相见，可为此生留下亮点）

历史上的巧合，德国似乎正走在中国古代曾发生的发展片段：

1. 因果轮回（深刻辩证、彻底反思）
2. 内方外圆（内部严谨、外部弹性）
3. 上善若水（牺牲国土、疆域更大）
4. 周游列国（核心市场、因地制宜）
5. 纪律创新（价值延伸、系统提升）
6. 永续经营（节能循环、吸引人才）

小至台湾，应使尽洪荒之力反思与设计一个小而美的市场特殊差异化方向，大至全中国，相信可以在文化内涵、市场规模的基础上，走出一条康庄大道！



德国国会议事厅

茶·神秘主义

文：于懋 光华“爱茶人”道长

雅典娜神庙里有这样一句话，“真正的神秘主义是最高的道德标准”。多年前见到这句话时是真的读不懂，可它又那么严肃地被人家镌刻在墙上，想必是有它的道理。因为神秘，它也印在我的记忆中，时不时会拿出来把玩一下。后来发现随着年龄和场景的变迁，总会对它有新的解读，而且越琢磨越深，范围越广泛，似乎总是有意无意地提示你它的存在，只要你想起，它总会在前边等着你，并且远远地保持着无法超越的距离，永远没有终极答案。

这句话的吊诡之处在于神秘主义这个字眼。关于神秘主义有很多的解释，简单从生活层面上来说，我个人理解神秘主义的基本含义就是世间存在着秘密和隐藏的自然力，而正是由于隐藏，就存在不为人知的境界和标准，在那里面隐含着更重大的意义和内容。神秘这个概念本来就无法准确定义，再把它和道德联结，又附着一个最高标准，真要把这事儿说全说透了，那可是个大活，我也只能从生活层面，用笨理来想，就这样还是被绕的不清不清楚的，估计它本身就不是一件能让人弄明白的事。一旦提及神秘，那么就会有一连串牵涉，神秘之外还有更宏大的神秘，无限延伸。这就意味着你可能根本就无法揭示它的本相，无法靠近它的边缘，更谈不上去触摸它的核心。在此之下，是与非、真与假、对与错就无法给出根本性的定义，就不能拿出实证的依据。比如说最基本的哲学拷问，你从哪里来到哪里去，先有鸡还是先有蛋，无穷大和无穷小，时间是否真实存在，人类是否神创等等问题。再比如说，物质的组成是因

为粒子的组合，而粒子的组合是因为原子引力、电磁力等因素。那么另一个问题就来了，原子之间为什么会产生引力，原始力从何而来，原子核为什么能束缚住电子？世界形成的常数和基础到底是什么，如果存在又从何而来，谁决定了它们。如果无穷追问下去，永远不会有结果，神即谜题，永不消逝，看来你我也许只是在蝶梦之中。即使在日常生活和社会活动中，我们会制定有形或无形的法律和道德标准，但所有形成这些规则的理由和出处，也都是经不起追问的。当我们在处理人与人、人与社会、人与自然的关系时，如果把他们放进更大的时空内，所有的标准和结论都是被局限、短视狭隘的，存有不同程度的缺陷。所以我理解“真正的神秘主义是最高的道德标准”这句话的基本含义是，在所有的标准之上还有更高的标准，我们所有的现象和活动都是在过程之中，而非是终极答案，塞翁失马焉知祸福是最简单的例子。神秘对现实的重要意义是让人们对自然对宇宙产生敬畏，敬畏是最高级别的精神识别。只有在敬畏之下，才可生成慈悲、感恩、包容的高尚情操，才会不傲慢，不过分强调个人意志，才可能步入正常的生命程序。对神秘主义的有效运用，其实也可以归纳到宇宙观、方法论范畴内。在现实生活中遭遇到的诸多问题，我们无力去确定它的根本意义，也无法用科学数据去量化，也不可能对每个大大小小的事件保持十分的专注，所有的一切都被无数的神秘力量和复杂关系制约着，那就意味着我们所有的决定和判断都会随时间和情境的变化而改变，没有终极目标，没有绝对标准，永远都处于



图片由北大光华·商业领袖(4期)武雅斌校友拍摄

与自然与所有神秘关系的适配中。

神秘主义的情绪是专注纯粹的，它有调配众人生物场频率一致性的功能，比如你置身于某种宗教仪式中就会有深切的感受。北大光华 ExEd 爱茶人俱乐部在7月中旬组织福建安溪茶之旅，如果仔细观察，会发现这些人或多或少都有一种神秘主义情结在里面。大老远的从四面八方共同汇集在茶山，这本身就有一种朝拜仪式感，而不能把它看成是一次简单的出游，也无法把这个活动清晰划分为共情社交还是功利社交。一个群体行为的目标判断分为精神和物质两种，当精神追求作为群体活动的目标指向时，个体之间的一致性和分寸感表现得非常和谐，每个人的个体意志相当程度上融合在集体利益中。表现出不一样的纪律性、自我约束性、彼此相互配合度。每个人说话或做事都不占别人地方，既充分舒展个体的自由，又使整体的运行流畅自然。其实理由很简单，就是大家都看着茶的份上，一

种神秘而又模糊的情绪支配下，自然表现出一种沉淀的修养，一种美好的格调，一种高尚的人文情怀，体味内心对大自然深切的敬意，这亦是我们生活中非常有益的精神整理和文化捡拾。当人们把茶看作是自己精神的附属伴侣时，那必然会对那一片片叶子有更深远的想象，并会涂抹上神秘色彩，或艺术化地夸张放大它的内涵和意义，品味出来的滋味自然会更细腻，与众不同。

神秘主义可以说是较高级的一种思维方法和生命态度，由此而引申出另外一种生命意义。它以并不具象的理念和形态，覆盖了我们自身无法遮掩的缺陷，使我们在处理问题时拥有不断纠错和完善的能力，既端正了我们对世界的看法，也适当地修正了我们的生活态度和行为方式。当我们真的能随神秘飞扬，我们就会置身于大自由、大自在的精神家园。



光华再出发 | 吹响“征3”的号角!

2016年4月28日到5月2日工商大道第二届中国经营者戈壁远征(后文简称“征2”)圆满结束。这是面向全球华语商学院EDP、EE、ExEd、DBA学员开展的一场体验式文化赛事。北京大学光华管理学院高层管理教育(ExEd)中心校友组成“光华之队”,踏沙而去,乘兴而归,捧回了荣誉也收获了友谊。

风云再起,沙场点兵,“征1”如昨,“征2”却远,“征3”即起。

2016年6月4日在北京大学光华管理学院西安分院,“光华之队”挥舞起手中的大旗,召唤起一支崭新的队伍,从此刻开始,从脚下出发,奔赴工商大道第三届中国经营者戈壁远征。

“征1”“征2”的队员们再聚首,除了追忆往昔征途中的精彩瞬间,他们还以无间断接力赛的形式来挥别“征2”,拥抱“征3”!

北大光华 | 知行远 企业游学 寻科技之光, 感艺术之华

寻科技之光,感艺术之华。2016年7月8日,北京大学光华管理学院高层管理教育(ExEd)中心举办的“北大光华|知行远 企业游学”活动来到深圳,各行各业的企业家校友们共同参访了生命科学研究的科技前沿机构——华大基因和全球

知名的艺术服务企业——雅昌艺术中心。两个不同的企业,带给校友们一场独具特色的思想启迪之旅。

7月8日上午,校友们走进华大基因,探寻“生命之源”——基因的奥秘。基因支持着生命的基本构造和性能,储存着生命过程的全部信息。作为解读“生命密码”的技术,基因测序是世界各国竞相发展的未来产业。华大基因则是全球最大的基因组学研发机构,并负责组建了我国第一个国家级综合基因库——国家基因库。

当天下午,校友们来到了雅昌集团,参观了浓浓艺术气息的雅昌艺术空间。雅昌艺术空间是深圳首个高品位、专业化、多功能的文化艺术品展览与交易服务中心,现代化的设计理念与浓厚的文化气息在这里实现了完美的融合。

此次深圳之行,校友们既震撼于华大基因的科技感和未来感,又陶醉于雅昌艺术的文艺感与时尚感。科技改变了人们的生活方式,而艺术则将平凡生活渲染出不凡的气质。



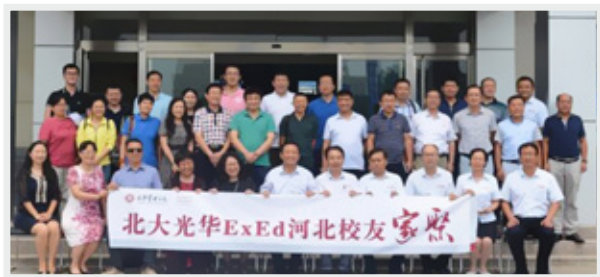
光华家聚 | 重聚石家庄，再续燕园情

2016年7月30日，北京大学光华管理学院高层管理教育(ExEd)中心举办的河北校友家聚活动在位于石家庄的校友企业——河北跃迪新能源科技集团(以下简称跃迪集团)盛大举行。北京大学光华管理学院副院长李其教授，北大光华高层管理教育(ExEd)中心运营主任马翔宇老师，携手近百位来自全国各地的校友与石家庄邯郸同乡创业精英会成员们欢聚一堂。北大光华全球企业家项目校友、跃迪集团董事长吕洪涛，中国企业经营项目校友、副总裁吕坤及跃迪全体高管全程陪同参与了本次河北校友家聚活动。

7月30日上午，校友们在跃迪集团各位高管的陪同下参观了企业，深入到公司冲压、焊装、涂装、总装四大工艺车间实地考察。在总装车间，校友们听取了跃迪集团的整体项目规划、二期全自动化生产线项目建设进度以及新能源系列电动汽车、警务用车产品生产工艺介绍。参观过程中，校友们对新能源系列车型表示出浓厚的兴趣，并试驾跃迪新能源系列车型，特别是电动警用平衡车，备受校友青睐。

当日下午，河北校友家聚论坛活动在石家庄翠屏山迎宾馆隆重举办。北大光华高层管理教育(ExEd)中心运营主任马翔

宇老师以《光华·岁月·陪伴》为题，为大家做了校友工作分享。今年是光华管理学院建院的第31年，目前学院已完成北京、上海、深圳、西安及成都的全国性分院布局。北大光华高层管理教育中心建立了分布全国各地的地区性线上校友群，并筹备了光华ExEd当兵人校友联谊会、光华ExEd爱茶人俱乐部、光华ExEd历史读书会、光华ExEd户外运动俱乐部、光华高尔夫球协会ExEd分会、光华ExEd摄影俱乐部等多个校友组织。同时，中心还打造了“北大光华|知行远 企业游学”、“北大光华|思享汇 校友分享论坛”、“缘起光华，再聚光华”校友返校等精品活动，始终致力于为校友们打造共享优质资源的平台。



退伍不褪色 | 北大光华当兵人校友共庆“八一”建军节

同仇敌忾，是军人被赋予的职责使命，

坚韧不拔，是军人独特的气质内核。

北大光华当兵人校友，一个独特的群体

退伍，意味着一次新的列队起步。

从祖国边防来到工程现场，

从抗震救灾到企业产品的生产线，

他们实现从“军人”到“管理者”的利落转身。

2016年7月31日，北大光华当兵人校友庆“八一”暨北大光华ExEd当兵人校友联谊会成立一周年活动在校友企业——北京科锐配电自动化股份有限公司举行。校友们在北京科锐董事长张新育校友的带领下参观企业。由北京大学光华管理学院副院长、高层管理教育(ExEd)中心主任张圣平教授为本次活动开场致辞，北大光华ExEd当兵人校友联谊会会长朱正怀校友、秘书处杨金明校友做了工作汇报，北京万宝力防水防腐技术开发有限公司总经理王力校友分享企业经营管理经验，前特警“猎鹰”突击队员、北京圣德特卫安全顾问有限公司董事长徐春雷分享创业历程，曾在越南战场受手榴弹炸伤及枪

伤共182处的河南龙跃置业有限公司董事长冯跃忠分享了当兵及创业经历，活动由北大光华ExEd当兵人校友联谊会政委陶辉校友做总结发言。

北大光华ExEd当兵人校友联谊会在筹备阶段及自2015年8月1日正式成立以来，组织了诸如国防讲座、战友企业交流参访、为尼泊尔抗震救灾捐款捐物等一系列丰富多彩、特色鲜明的活动。



全球一体化，你还能置身事外吗？

文：魏思卡 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心

随着全球一体化日益加深，世界政治、经济、环境等任何的风吹草动都不仅是国家内部的事情，而影响着整个世界。中国作为世界舞台上的重要一员，更是无可避免地参与到世界政治、经济的风云之中。在此环境下，拥有全球视野对于企业家们来说便不仅仅是一种选择，而成为了必须。如果你不了解世界，你可能也不了解中国。全球化既带来机遇，又使企业面临挑战。如何抓住机遇、战胜挑战、规避风险成为了企业家们日益关心的问题。

2016年7月17日下午，北京大学光华管理学院携手美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院、英国牛津大学赛德商学院和台湾大学管理学院共同打造的全球企业家项目第六期在北京大学光华管理学院开学。作为全球一体化的一个体现，本期全球企业家项目除了有来自海峡两岸的企业家之外，首次有来自韩国的企业家加入到班级的学习和交流中。

从“一”到“六”

北京大学光华管理学院蔡洪滨院长在开学典礼上结合当前世界形势，用从一到六这六个数字寄语全球企业家第六期的同学们。“2016年是光华管理学院建院的第31年，在这31年里，光华打造了全面、系统、多层次的管理人才培养体系，项目数量非常多，但全球企业家项目是北大光华唯一一个针对企业家全球视野的高端培训项

目。从项目第二期开始，台湾大学管理学院与北京大学光华管理学院合作，共同招收来自海峡两岸的企业家同学，自此，来自大陆和台湾的同学同窗学习。两岸的经济和企业发展有很多相似的地方，如语言、文化、共同市场的环境等。同时，两岸的发展又有各自的不同，所以企业家们带着各自的经验、体验、智慧一起来交流，使这个项目生色很多。此外，全球企业家项目的安排横跨亚洲、美洲和欧洲这三个世界上最重要的洲，融合四所最有特色商学院的智慧，已经成功举办了五期。”

最后，蔡院长用“六”向大家送上了中国式的祝福。“从2008年金融危机开始，各种问题、潜在的风险和危机在全世界各地涌现：金融市场的动荡，世界经济增长的下行，中国及世界各地劳动力市场、就业市场的疲软，加之最近世界上密集发生的一系列事



台湾大学管理学院副院长
暨 EMBA 执行长谢明慧教授



北京大学光华管理学院
院长蔡洪滨教授



北京大学光华管理学院组织与战略管理系
副系主任、全球企业家项目学术主任马力教授

件，如英国的脱欧、恐怖主义的袭击、国际地缘政治的热点问题等表明，世界虽然一直变化很快，但在最近变化得尤其快，未来充满了相当的不确定性，这正显示了全球企业家项目的意义所在。在世界高度一体化的时代，一个地方的问题必定会影响其他地方，所以我们不能忽视、不去理解世界上发生的这些事情。通过三大洲四所商学院的学习，通过交流和分享，大家都会有收获，并提升自己在风云变幻的环境中正确把握和应对的能力。‘六’在中国是顺利的意思，祝愿大家六六顺，旅途顺利、学业顺利、事业顺利、生活顺心如意。”

“非常态”时代已经到来

台湾大学管理学院副院长暨 EMBA 执行长谢明慧教授也出席开学典礼并对项目进行了展望，“现在国际的局势很难预测，虽然都在讲‘新常态’，但我反而觉得是‘非常态’，根本就没有一个常态。很多区域经济在形成，也有很多在瓦解。我们看到自由贸易，也看到很多保护主义。此外，现在人的价值

观也非常多元，而多元也恰恰是全球企业家项目的特色。有跨两岸的多元，跨四校的多元。这次光华模块的课程中不仅有管理相关课程，也有地缘政治、史学等其他学科的课程。作为企业家，不仅仅需要了解管理的资讯，要格局更高还需要了解更多，史学、哲学，甚至是美学，让自己看得更高。”

学无止境，行者无疆

在未来全球化的竞争中，你能走多远，取决于你能看多远。在北大光华模块结束后，同学们将依次在美国、英国和中国台湾进行以“借力金融，促进创新”、“百年思想，国际布局”及“转型成长，企业传承”为主题的模块学习。学无止境，行者无疆。除了常规模块的学习之外，全球企业家项目还不定期举办针对所有期校友的海外校友模块。继 2014 年与 ESADE 商学院合作主题为“创新、创意与公司成长”的西班牙校友模块之后，今年 8 月，全球企业家往届校友们再次启程，探寻德国工业 4.0 战略，继续着他们的世界商业终身学习之旅。

这是一次重启人生的好机会

文：柯琴 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心



北大合唱团以无冕校歌《燕园情》
为开学典礼拉开帷

时维九月，序属三秋，未名湖畔，博雅塔下，俊采星驰，高朋满座。2016年9月22日北京大学光华管理学院高层管理教育 (ExEd) 中心中国经营者 (35期)、中国经理人 (25期) 学员携手开启新学期，暂离激烈竞争的职场，重返校园回归学生身份，作为北大人、光华人翻开人生中崭新的一页。北京大学光华管理副院长、高层管理教育 (ExEd) 中心主任张圣平教授、中国经营者 (35期) 学术导师贾春新教授和中国经理人 (25期) 学术导师唐涯教授为开学典礼致辞，带领新同学们从身心发展、学识涵养等维度，体验一次人生的“重启”。

心性和体魄的双重超越

北大校长林建华先生曾经说过：“世界上恐怕从来没有一所大学，能如北大这样，与一个民族的命运如此紧密相连、休戚与共。”而我们也可以说，世界上从来没有一所商学院能如光华一样，引领着中国工商教育并且推动着中国社会经济发展。张圣平教授希望在座新生能理解北大精神，肩负光华使命。

“一人一世界，一念一菩提”，张教授也鼓励同学们修炼心性，锻炼身体，自成为北大人、光华人的那一刻开始，一点点从良师、益友身上得到启发，积极参与到戈壁远征壁等丰富的课外活动之中，逐渐实现心性和体魄上的双重超越。“我们将在玩中学，学中玩，有所思，有所悟。结缘北大光华，就是大家一辈子的缘，一辈子的情。”

北京大学光华管理学院副院长、高层管理教育 (ExEd) 中心主任张圣平教授



希望未来商业领袖在你们之中产生

曾经担任过中国经营者 (32期) 学术导师，即将带领 35期学员展开新征程，贾春新教授一如既往地保持着幽默的风格，笑称自己是“连升三级”，并欢迎同学们与他多交流对中国企业经营以及经济金融发展的思考。

中国经营者 (35期) 学术导师贾春新教授



“‘我见青山多妩媚，料青山见我应如是’，各位‘典型的精英’们仪表堂堂、英姿勃发，令我倍感亲切，人生新的一页，我们将一同翻开在未名博雅间。希望同学们通过在北大的学习，对中国企业的经营有更丰富、更深刻的思考。如果将来人们在谈论中国优秀的企业家时除了马云、马化腾，也会说到我们在座的中国企业经营者和中国经理人项目的同学，我们这两个‘中字头’的项目就办得很有成就感。”



中国经营者（35期）校友拓展

修术·织网·求道

非典型金融学博士、非典型海龟、北大教授、嗜武侠、星爷粉，不小心做了严肃学术的非严肃中青年——唐涯教授，她所创立的“香帅无花派”在金融江湖中风水起。将自由之思想，独立之人格融到骨子里，香帅唐涯自称“一生不羁爱自由”。

她指出在当今信息爆炸的时代，我们貌似面对着无限多的选择，实则面对着无限的噪音。来到北大光华就是来练就一身武功，清晰、深刻地去理解企业所处宏观经济环境和微观运营状态，结合管理实践寻找答案，从而过滤噪音，甄选出对企业和个人发展有价值的信息，这是光华给大家的第一层目标——修术。

回望人类经济发展历程，很长一段时间内增长平缓，近200年来呈陡峰增长之势，20年前互联网技术的出现引发几何级数式增长。1945年二战结束之后，人类进入世界全球内没有大规模战争的时代，资本存量在迅速扩张中达到人类历史峰值，加之2000年以来大规模的QE（量化宽松 Quantitative Easing，简称QE），全球经济进入超低利率、负利率时代。“这是最坏的时代，因为我们从未经历过这样一个没有更多投资机会的时代，这也是最好的时代，因为信息技术的发展让过去无法实现的设想成为现实。所以我们要从过去资本驱动的商业模式转为以人为本、流量为王的商业逻辑，打破原有行业界限，实现跨界融合。中国经理人项目聚合不同行业、不同世代的学员，编织成一个更高层次的网络，希望大家能在北大光华校友网络中打破自己的边界去融合去发生化学反应，这是光华给大家的第二个目标——织网。”

唐涯教授认为每个人在人生的平凡之路以外，内心永远有着对终极目标的追问，“我认为中国人的精神世界正在日渐枯萎，但是希望在未名湖畔博雅塔下，我们能将断续多年的中国人内心深处的精神面貌重拾起来。人生不止是为了生存与荣耀，还有对更高远的精神目标的追求，这就是光华人第三个目标——求道。”

“香帅”是“盗帅夜留香”的香帅，“无花”是“迎风一刀斩”的妙僧无花，修术、织网、求道就是“香帅无花派掌门”唐涯教授对所有同学最真切的期许。



中国经理人（25期）学术导师唐涯教授

除了教授们的精彩寄语，学长和学姐们也来到现场，回忆自己在光华的峥嵘岁月，欢迎新同学加入我们光华大家庭。

这就是最好的答案

“我叫李小梅，我从事旅游行业，我是三个孩子的母亲。”简单的自我介绍勾勒出一幅典型的职场妈妈肖像画。四年前她站在人生的分岔口，在留守云南经营企业还是来北京陪伴孩子成长，这个两难选择题中，她选择来到北京。迷茫之中，她走进北大校园，寻求一片静土来安慰焦灼的内心。

在光华和教授、校友们交流切磋，李小梅站在了更高的维度审视自己的企业，在旅游业积极跨界融合的时代趋势下寻找自己的定位。“保护自然环境和谋求企业发展是我们企业 20 年来一直努力平衡的一对关系。如何才能如光华教授所说，既能跟上时代潮流，又能慢下疾行的步伐呢？至今我也不敢说自己找到了答案，但在与老师和同学的思想碰撞中，我得到了许多启发，看到了更大的蓝图与更多的可能性，让答案变得日渐明晰。”

不怕改变，不怕折腾，挖掘内心潜能，不断改变和创新，李小梅就是凭靠这股劲儿走上了戈壁，四天三夜，沙尘雨雪加持之中，完成了 112 公里的“工商大道”第二届中国经营者戈壁远征。“戈壁墙上，体力可以让人走得很远，但唯有毅力才能让人走到终点，人生和事业何尝不是如此。亲爱的同学们，因为你们曾经付出的辛勤努力让我们相聚在中国最好的商学院课堂，不管之前有过怎样的辉煌成就，此刻将是新征程的起点。无论你们来到这里是为了寻找什么，请珍惜在光华的每一天，因为这段执着追寻的奇妙旅程也许就是最好的答案。”



北大光华 ExEd 中国经营者（27 期）校友代表、云南湄公河集团有限公司副总经理李小梅

实战归来再读书

2004 年以湖北恩施文科状元的优异成绩考入光华，本科毕业后在种子音乐仅用 8 年就市场公关专员奋斗到副总裁。很多人都问这位学霸为何来光华参加中国经理人项目的学习，他反问大家道：“你有多久没有抽出三天以上的时间，思考与工作与生活琐事完全无关的东西？”于他而言，重返光华就是进入了一个生活和工作之外的第三种场景，跳脱出来观察和感触这个世界，从而实现自我的提升。

从第一次踏入光华的大门，12 年仿佛一个轮回，他带着在管理实践中遇到的真正的问题重返校园。“在光华学到的最重要的东西并不是管理知识，而是系统地有条理地分析问题的方法。本科入学第一天老师告诉我，光华本科生毕业后要在社会中历练一段时间再回来念书，积累了重要的管理实践经验后带着问题重返校园才会有真知灼见。这就是为什么我选择实战归来再读书。”



北大光华 ExEd 中国经理人（24 期）校友代表、种子音乐集团副总裁谭精灵

路漫漫其修远兮，偶尔需要停一停

工作中的杜杰明是同事眼中的严肃老板，校园中的他则是同窗心中的大哥大，仗义豪爽，主持大局，经常积极解决班里各种问题，在轻松的氛围中自由地展现出工作、生活之外的第三面。

提到当初为何来到光华，他说：“走在人生的大路上，我们时常感到疲惫，感到‘电池’即将耗尽，所以我来到光华‘充电’。在这里不是去学习‘一加一等于几’这样的问题，更重要的是去开阔眼界拓展思路。对于我个人而言，校园让我安静下来理性地思考工作和生活的方方面面。”



北大光华 ExEd 中国经理人(24 期) 校友代表、河南中茂集团副总裁杜杰明



中国经理人(24 期) 校友参与到新班开学拓展中



北大光华 ExEd 中国经理人(24 期) 校友代表、聚合旅游咨询公司总经理史明锋

永远等待下一个重逢，像花儿等待下一个春天

北大光华 ExEd 中国经理人(24 期) 班的才子史明锋现场赋诗一首，追忆半年匆匆而过的似水年华。

我们把光华当做人生的驿站，
天南海北的我们相聚在第 24 期中经班。
光华为我们更换更快的骏马，
北大百年的灯塔指引着明天。
陈玉宇、张炜、罗炜、蔡剑……
喜欢的导师名字有一长串。
同学们之前都走过万水千山，
风尘仆仆的我们相聚在光华驿站。
难忘春风里一起拓展，
难忘细雨中漫步燕园。
难忘西安古城夜游，月挂中天。
难忘北大西门撸串，把酒言欢。

我们拍下了多少照片，
我们留下了多少笑脸，
我们共同的班歌刚刚录完，
转眼就是分手的秋天。
以后的日子我还会翻看这些照片，
像重温课堂上老师的经典。
以后的日子不经意间还会哼起这首歌，
旋律响起时你们的笑容也一一浮现。
轻轻地把你印在我心田，
像博雅塔倒映在未名湖面。
永远等待下一个重逢，
像花儿等待下一个春天。

全面了解海外上市，实现企业持续成长

文：高蕊 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心

1980年是一个特殊的年份。这一年，北京大学的一位教授在中国第一次公开提出股份制，成为“中国股份制改革第一人”，他就是光华管理学院创始院长厉以宁。同一年，香港联合交易所有限公司注册成立，6年后，香港四所证券交易所正式合并，联交所成为香港唯一的证券交易所，香港证券市场进入一个新时代。

36年后的今天，北京大学光华管理学院和香港联合交易所携手推出“企业成长与海外上市”课程，一个是中国股份市场的理论推动者，一个是香港资本市场的实际践行者，会产生怎样的化学反应，令学员们碰撞出怎样的思想火花呢？

2016年9月23日，北大光华与港交所联合课程“企业成长与海外上市”首期班正式启动。



上图从左至右分别为：北大光华高层管理教育中心运营主任马翔宇老师，港交所内地事务部高级副总监钟创新先生，北大光华副院长、高层管理教育中心主任张圣平教授，北大光华院长助理、本课程学术主任张峥教授

北大光华始终走在社会和经济变革的最前沿

开学典礼上，北京大学光华管理学院副院长、高层管理教育中心主任张圣平教授首先致欢迎辞，他说：“北京大学光华管理学院今年是第31年。从创始院长厉以宁教授开始，北大光华的教授们始终在创造思想，走在社会和经济变革的最前沿。这次课程，我们希望与港交所携手，共同打造一个品牌。”

改革开放之初，厉以宁第一次公开提出了“股份制”，引发众议，他奔走宣传，为日后中国的股票和资本市场建立起了理论支撑。之后，《证券法》、《证券投资基金法》、双轨制……北大光华参与和推动着中国金融和资本市场的发展，是强大的理论推动者。因此，此次“企业成长与海外上市”课程，可谓北大光华与港交所，理论与实践的一次完美结合。



北京大学光华管理学院副院长
高层管理教育 (ExEd) 中心主任
张圣平教授



香港交易及结算所有限公司
内地事务部高级副总裁
钟创新先生

希望为正在上市途中的企业指点迷津

香港交易及结算所有限公司内地事务部高级副总裁钟创新先生在欢迎致辞中说道：“企业发展到一定阶段，为了可持续的长远目标，或解决资金缺口的瓶颈，走向资本市场是很多公司选择的道路。然而，许多企业在对上市蠢蠢欲动的同时，对如何上市、在哪里上市却充满疑惑。面对中国大陆、中国香港、美国、新加坡甚至更多的资本市场，他们倍感迷茫。正因如此，我们与北大光华一起开设了这门课程，为有上市需求的公司解疑答惑。”

钟创新先生本人有着多年的投资银行经验，而此次课程中，来自中介机构、投资银行、律师事务所、公关公司等资深专家们，将针对上市的每一个关键环节与学员们进行交流，给予最切实际、最超值的上市指导。

让企业家们既能走进来，又能跳出来

北大光华金融学系张峥教授担任此课程的学术主任，他向同学们介绍了课程的设计理念：“我们去年11月和港交所相见恨晚。我们一起精心设计课程，希望实现双方的优势互补，让大家既能走进来，全面了解上市；又能跳出来，站在更高的视野和更大的格局上看问题，打造一个真正高水平的课程。”

“‘创造管理知识、培养商界领袖、推动社会进步’是北大光华的使命，我们一直在践行着，也希望通过此次课程，推动大中华区、两岸三地的合作与发展。”

开学典礼上，北大光华与港交所一起点亮水晶球，随着灯光的闪亮，“企业成长与海外上市”课程正式开启，来自五湖四海的企业高管，在未名湖畔开始了第一模块的学习。经过三天的思想激荡后，他们又有着怎样的感受呢？



北京大学光华管理学院院长助理
企业成长与海外上市项目学术主任
张峥教授



深圳微金所金融信息服务有限公司董事长范忠民

上市，让互联网金融企业更规范更长久

深圳微金所金融信息服务有限公司董事长范忠民是北大光华EMBA校友，毕业十年后，他携公司两名高管一同回到学校，学习这门课程。

微金所是面向个人用户的互联网投资理财平台，身处乱象丛生的P2P行业，范忠民一直在用行动建立着企业的信用，他说：“互联网金融经历了野蛮成长的混乱期后，现在有了冰火两重天的划分。通过这次课程，我感触最深的是，如果对标上市公司，用上市公司的标准要求自己，很多基础工作会更加重视，公司能少走弯路，也会走得更长久、更规范，心态更平稳。企业的成长过程不仅是快速发展的过程，更是不断规范的过程。”

范忠民带领微金所在积极为上市做准备，规范发展，赢得市场。开课之前，他在跑步时不小心摔伤了腿，所以他是拄着拐杖、带伤上课，但范忠民收获颇丰，他说：“为了这个课，值！回到学校上课，是一件很幸福的事情，以后要常回来，让自己不断充电，不断助力。”

在急需上市方面的知识时，与课程相遇

“我们是在上课前三天才知道这个课程的，当即报名参加，第二天坐飞机赶到北京，第三天就坐在教室里了。一直以来，我们都在寻找和关注上市相关的课程，这次课程和我们的需求紧密结合，可谓雪中送炭。”来自韶关市工贸资产经营有限公司的董事林东军兴奋地表示。

林东军说：“由于我们上市的板块体量小，在大陆上市排队时间长，不太现实；所以我们希望在香港上市。关于上市的知识，路应该怎么走，怎么省钱，怎么更快速、更有效，我们非常渴望和需要。而这个课程，正好解答了这些问题，让我们更明晰了未来的方向及每一步的关键点，懂得了如何进行更好的谈判，都是干货，针对性和指导性非常强。”



韶关市工贸资产经营有限公司董事林东军



招商局金融集团有限公司总经理苏敏

第一次系统了解境外上市，致力打造全产业链

招商局，中国民族工商业的先驱。新中国第一家股份制商业银行——招商银行，新中国第一家企业股份制保险公司——中国平安保险公司，都由招商局创办。一直以来，金融都是招商局的主业之一。

此次，招商局金融集团有限公司有三位高管来到北大光华学习，招商金融的总经理苏敏在接受采访时说：“金融占招商局集团的收入、利润、资产比例分别是70%、80%、90%，我们有招商银行、招商证券、保险、保险经纪、博时基金等各种业务，目标是打造全生命、全周期、全产业链。作为证券公司的董事，我们对境外上市并不陌生，但这次学习，是第一次如此系统地了解上市的过程，非常难得，让我们对客户更加了解，加深了沟通，对实际工作很有帮助。”

而教授们的精彩课程，给第一次来北大光华学习的苏敏，留下了深刻印象。苏敏说：“教授们的观点都非常好，尤其是李其教授，高屋建瓴，打开了我们的视野。”

被创新课程吸引，更坚定了未来的方向

1993年，梁志明结束了中学美术教师及设计师的职业生涯，开始创业，建立了一家广告传媒公司并从1996年起投资了精细化工、工业地产等企业；2014年初，他不忘初心，重新回归教育事业，开创了广东德翰教育投资有限公司及佛山市北外附校。也许因为曾是教师，且出身教育世家，梁志明对现在的事业格外热爱。

早在2000年，梁志明就与北大光华结缘，参加过很多光华的培训，他说：“作为企业家，我一直提倡终身学习，参加过很多商学院的课程，掌握了一些管理知识并不断提升自身的经营管理素养。而这次课程，让我眼前一亮。光华在管理知识方面是顶尖的，港交所是上市的最佳选择，理论和实践相结合，是一个非常好的创新。正是因为被这种创新所吸引，我才选择了这门课程。”

从宏观经济到香港上市的方方面面，经过几天的学习，梁志明更坚定了未来的发展方向，他说：“教育是一个朝阳行业，这次课程，对企业的可持续发展很有帮助，也让我更坚定了上市的方向和目标。班上同学来自五湖四海，各行各业，中小企业、国企、证券、银行、保险……通过跟大家的交流，也收获良多。”



广东德翰教育投资有限公司董事长梁志明



北京大学光华管理学院高层管理教育

资本市场与企业金融战略

针对正在寻求产融结合的有效策略，希望全面提升金融思维能力的企业管理者而设计；同时适合希望快速找到优质投资标的的专业投资人。

课程时间：2017年5月18日 - 2017年10月，共6个模块，每个模块2天

模块一：宏观经济与金融改革

模块二：经济转型下的企业投资

模块三：金融理念与企业成长

模块四：公司治理与财务战略

模块五：创新金融与价值创造

模块六：全球化下的企业并购

企业成长与海外上市

适合有意筹备在香港上市的内地企业高管人员(必须为总经理、执行董事、财务总监或董事会秘书)。

课程时间：2017年5月5日 - 2017年6月，共2个模块，每个模块3天

财富管理

适合希望实现财富增值保值和风险规避的高净值人群，也适合第三方财富管理服务机构的金融从业人员。

课程时间：2017年9月

详情请垂询

北京大学光华管理学院高层管理教育 (ExEd) 中心

电话：(86 10) 6274 7087 / 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

exed.gsm.pku.edu.cn



官方微信



课程详情

北京大学光华管理学院 牛津大学赛德商学院 哈佛商学院联袂推出



光华管理学院
Guanghua School of Management



HARVARD
BUSINESS SCHOOL
Executive Education
哈佛商学院

领导与变革： 华人家族企业 全球课程

因思想 而光华

2017年3月开学



光华管理学院
Guanghua School of Management

高层管理教育 (ExEd) 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
电话: (+86) 15001313613 (可加微信)
邮箱: zhus@gsm.pku.edu.cn
网址: exed.gsm.pku.edu.cn



敬请扫描二维码, 关注详情