



光华·燕语

高层管理教育中心

Alumni Express 2015.12

北大光华第二届新年论坛
中国发展2020——改革新征程



知名企业如何运“才”帷幄？
家族企业的历史视角

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：

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 2015.12

目录



封面

2 北大光华第17届新年论坛

中国发展2020——改革新征程

2015年12月19日，第十七届北大光华新年论坛在北京大学隆重开幕。本届论坛以“中国发展2020——改革新征程”为主题，围绕国家“十三五”规划深入研讨，为社会发展建言献策。

8 互联网+农业——小康社会之翼

继上午的开幕论坛后，当日下午，由北大光华高层管理教育(ExEd)中心承办的“互联网+农业——小康社会之翼”分论坛，聚焦“十三五”时期农业和农村的发展，探索移动互联网时代背景下的现代农业之路。

益友

13 王颖：审时度势，守正出奇

企业从200万元人民币的注册资金发展到固定资产规模3亿多元人民币、员工500人，苑东药业仅用了8年时间，这在传统的医药行业，是一个不小的奇迹。

16 王双：让岁月赋予生命

作为企业领军者需要思考一些问题，但真正下决心把一件事情想深想透，需要契机。这个契机要内外共同影响才能入定。

20 郭平：柔到极致的管理智慧

她有着央企、民企、外企、自主创业四种体制的高层管理经验，曾任两家千亿级跨国企业集团的核心高管，曾被挑选为哈佛肯尼迪政府学院女性领导力项目唯一一位亚洲女性。

CONTENTS



活动

- 24 探通威之道，品苑东之奇
北大光华 | 知行远 企业游学成都站
- 27 分享经济下的创新思维
北大光华 | 思享汇 校友分享论坛 2015
- 30 燕园再聚首 不亦悦乎
“缘起光华 再聚光华”校友返校活动
- 32 健康生活 快乐高尔夫
记 2015 北大光华 ExEd 高尔夫球分会赛事活动
- 33 不同的奋斗岗位，永远的军人情结！
记北大光华 ExEd 当兵人系列活动
- 36 茶心之旅
记北大光华 ExEd 爱茶人俱乐部 9 月西双版纳行
- 38 摄影作品集
北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心摄影俱乐部 (筹)

同窗

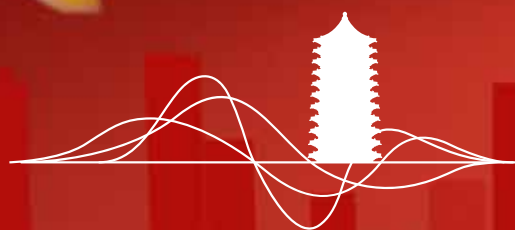
- 42 全球企业家项目牛津行
- 44 不惑之年 深造燕园
- 46 满怀梦想 整装出发
- 48 缘起光华，再聚云南
- 49 再访武夷 缘定天心
- 51 光华 30 正青春，我们永远 29

论坛

- 52 这些知名企业如何运“才”帷幄？
记中国企业大学高峰论坛
人如何在企业中成长？企业如何充分开发和调动人才，加强以人为基础的核心竞争力？商学院和企业又如何携手共育人才？这些与每个人、每家企业息息相关的问题，在他们经验的分享和智慧的碰撞中，也许能带给你些许启示。
- 56 北大—牛津—哈佛共同启动“领导与变革：华人家族企业全球课程”
这一项目将为领军的中国家族企业提供全面广泛、量身定制的学习体验，帮助他们应对当前最紧迫的挑战，驾驭最新的全球机会，并保持长期商业成功。
- 58 颜色：家族企业的历史视角
中国现在最大的问题是改革开放以来，第一代民营企业从 80 年代初开始创业，到现在 35 年，中国的民营企业已经开始进入第一次大规模交班。
- 60 蔡鸿青：家族企业传承的五大建议
关于家族企业的治理，有两个非常重要的环节，第一要有制度，第二要 做决定。如果没有制度只是一个人说了算，不会有所谓传承，这几年大家一直在研究所谓的家族宪法，就是家规家训的一种。规定、会议和机构，是家族企业治理的三个很重要的因素。

封面

Cover



北大光华

中国发展 2020



第17届新年论坛 ——改革新征程





新年论坛



2015年12月19日，第十七届北大光华新年论坛在北京大学隆重开幕。本届论坛以“中国发展2020——改革新征程”为主题，围绕国家“十三五”规划深入研讨，为社会发展建言献策。北大光华管理学院党委书记冒大卫主持开幕式。北京大学常务副校长吴志攀发表致辞。北京大学光华管理学院名誉院长厉以宁，环境保护部副部长吴晓青，全国政协常委、国家电网公司董事长、党组书记刘振亚，国务院农民工工作领导小组办公室主任、人力资源和社会保障部原副部长杨志明，国家发展和改革委员会原副主任徐宪平，北京大学国际关系学院教授、联合国基金会董事袁明出席开幕式并发表了主题演讲。主论坛和分论坛共六十多位嘉宾从政治、经济、文体娱乐等不同角度解读宏观微观经济课题，共同展望2020。本届新年论坛得到北大光华战略合作伙伴一汽-大众奥迪独家赞助支持。



冒大卫主持

开幕式主持人、北大光华管理学院党委书记冒大卫首先代表活动主办方北大光华管理学院欢迎大家光临，并介绍了到场嘉宾。他表示，30年来，光华始终以推动社会进步为己任，汇聚各界的智慧，为社会贡献力量。2015年是中国深化改革的关键年，各项改革措施陆续出台，“十三五”规划为中国未来指明了发展方向。本次新年论坛正是以中国发展2020为主题，深入研讨国家“十三五”规划，为社会发展建言献策。



吴志攀致辞

北京大学常务副校长吴志攀发表开幕致辞，他阐述了法治对当今社会的意义和作用，指出：法治是解决转型中的中国面临的诸多复杂问题的答案。主张法治要跟得上经济社会发展的“新常态”，要在第一时间发出声音，从法治的角度来表明立场和态度，按照法治的原则提出思路和办法。他呼吁同学们从自己做起，严格守法，严格要求，督促自己守法，同时也监督社会执法，通过建立对法制的信仰，促进法治中国的建成。



厉以宁发表演讲

北大光华名誉院长厉以宁教授在撰写《中国企业转型过程中如何逐步实行职业经理人制度》报告的基础上，现场作了“为什么要强调职业经理人制度”的演讲，他鲜明地提出总经理和董事长的权利和责任，提出应加快建设职业经理人市场，并分析了市场形成需要具备的条件。他呼吁取消行政级别，以去除障碍，使优秀、有责任感的人才能顺利进入混合所有制企业领导层，并以国外的实例，说明“从民营经济中选择国有企业的经理人”是切实可行的。他表示，旧的人口红利逐渐消失，但中国新的人口红利正在产生，比如年轻人的创新，比如农民对职业技能的学习和掌握，他强调要根据新的发展理念调整经济，并表示乐观看待中国经济前景。



新年论坛



吴晓青发表演讲

环境保护部副部长吴晓青就“十三五规划”中“绿色发展”理念进行了阐述，分析了我国大范围雾霾天气的特点，谈到了中国实现生态环境质量改善、推进绿色发展所面临的困难和挑战，以及所具备的有利因素和良好基础。他指出：“十三五”时期将是我国推进绿色发展的重要窗口机遇期。可以从增强绿色发展定力、加大环境治理力度、加快工业绿色化升级、推动绿色消费革命四个方面着力推进绿色发展。

刘振亚发表演讲

国家电网公司董事长、党组书记刘振亚表示，全球新能源只需要开发万分之五就可以满足人类的需求，清洁能源是极其丰富的。要实现清洁能源的大规模开发利用，必须构建全球能源的生态，即全球能源互联网。他阐述了全球能源互联网的意义和步骤，并展望了前景：全球能源互联网经过几十年的努力一定会建起来，即使在政治上有分歧的美国和俄罗斯也能因此联系在一起。



杨志明发表演讲

国务院农民工工作领导小组办公室主任，人力资源和社会保障部原副部长杨志明围绕中国经济转型“新常态”下的农民工工作挑战、对策和目标发表了主题演讲，提出要着力解决农民工市民化面临的三大难题，即缺少技能，稳定就业难，改善住宿条件难，包括在大城市落户难以及维权难。他提出：80后、90后出生在农村、打工在城市的“新生代农民工”融入城市的希望较高，同时年轻有文化，是中国制造到中国精造、中国创造重要的人力资源支撑，所以，满足新生代农民工的新期待，就是我们在2020年前新理念发展下的重大社会事件。

徐宪平发表演讲

国家发展和改革委员会原副主任徐宪平对于“十三五”时期如何让创新发展的理念落地生根、开花结果谈了三点看法：首先，当务之急是推动思想观念的创新；其次是推动技术领域的突破；第三是要推动体制、机制的创新。“让创新走上快车道，要多一些绿灯，少一些红灯。”





袁明发表演讲

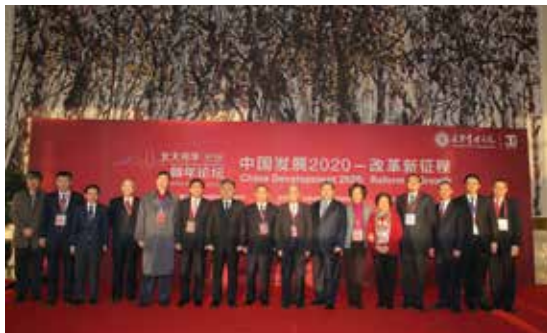
北京大学国际关系学院教授、联合国基金会董事袁明教授就“文化的生命力”谈了她的思考，指出在经济全球化、网络迅速发展的今天，传统文化要经受现代洗礼，与现代交融；同时，要有跨文化的能力；此外，文化要有倾听青年，理解青年的能力。不仅如此，在技术力量高速发展的时代，我们还要想怎么用人的灵性去把握技术，不要完全成为技术的奴隶。

高峰对话环节

论坛随即进入高峰对话环节。在光华管理学院院长蔡洪滨教授主持下，中国汽车工业协会副会长兼秘书长吴绍明，中国电子信息产业集团有限公司董事、总经理刘烈宏，IGD资本创始合伙人、IDG全球常务副总裁熊晓鸽，58赶集集团CEO姚劲波，携程旅行网董事局主席兼首席执行官、北京大学光华管理学院研究教授梁建章分别就“中国发展新动能”议题发表观点，并进行了讨论。

吴绍明围绕《中国制造2025》把汽车产业作为先导产业的定位，就汽车产业和企业的改革创新谈了看法；刘烈宏从国企“走出去”的角度，分享了中国电子的经验和教训，谈到了汇率、人才国际化等问题带来的挑战，并表示企业将坚定地推进投资主体多元化和管理层持股与激励相结合的混合所有制改造；熊晓鸽就企业运作实例，讲述了传统行业“+互联网”的模式，从投资角度提出了对未来几个产业发展方向的判断，并建立改进规则以改变中小公司上市难的情况，让移动互联网小型公司能够在

国内顺利上市融资；姚劲波通过自己的创业经历，鼓励创业者“做未来的事情不要嫌早”，并指出：移动互联网正让生活服务领域越来越“轻”和“薄”，这是行业发展和以往不同的地方；梁建章作为一名企业家，同时也是长期关注人口问题的专家学者，参照国外的事实，分析了中国未来从经济支持、户籍制度、教育等角度鼓励生育和提高人口质量可以采取的政策措施。



分论坛现场

现场嘉宾、北大及光华的校友和师生共计2000余人参加了论坛。此次论坛还结合中国经济热点话题，在下午举行了六场平行分论坛，与会嘉宾分别就“中国制造2025”、“大文化2020 文·体创新与跨界”、“大文化2020 产业创新与升级”、“互联网+农业 小康社会之翼”、“社会影响力投资的中国之路”、“大数据驱动力”主题进行了讨论。

论坛受到境内外媒体广泛关注与支持，包括新华社、人民日报、中新社、中央电视台、中央人民广播电台、财新网、财经杂志、经济观察报、华尔街日报、彭博商业周刊、联合早报、香港电台等上百家知名媒体记者参会；

新浪财经、央广财经、中国网财经、搜狐财经等网络媒体针对本次论坛还制作了专题网页，优酷财经、新浪财经进行了视频直播。这些媒体对论坛进行了全方位、多角度的报道。

北大光华新年论坛由北京大学光华管理学院创办于1998年，至今已成功举办十六届。论坛每年围绕一个紧扣中国经济发展与企业管理的重大主题，邀请来自政府、学术、工商各界精英人士与会发表见解，与北大师、校友共享思想盛宴。经过十多年的悉心耕耘，北大光华新年论坛已成为中国最具权威性和前瞻性的思想交流盛会和最具影响力的公开学术论坛之一。

互联网+农业—小康社会之翼

第17届北大光华新年论坛分论坛

2015年12月19日，第十七届北大光华新年论坛盛大开幕。本届论坛以“中国发展2020——改革新征程”为主题，围绕国家“十三五”规划深入探讨，共同展望2020，为社会建言献策。



国务院发展研究中心农经部部长叶兴庆： 以“互联网+”改造农业的四个切入点

国务院发展研究中心农村经济研究部部长叶兴庆先生从宏观角度阐述了“互联网+农业”。他首先一针见血地指出了目前我国农村面临的突出问题：一是对生态环境的透支，导致了食品安全等隐患。据目前公开数字，20亿亩耕地里，约有5000万亩是中重度污染。二是存在农业副业化、农户兼业化、农民老龄化问题，很多地方农村只有妇女、儿童、老人，俗称“38、61、99”，劳动力严重不足。三是国内农产品由于生产成本的提高，导致

继上午的开幕论坛后，当日下午，由北大光华高层管理教育(ExEd)中心承办的“互联网+农业—小康社会之翼”分论坛，聚焦“十三五”时期农业和农村的发展，探索移动互联网时代背景下的现代农业之路。来自政府的官员和学者，与正在“互联网+农业”道路上行进的企业家们，共同分享探讨，展开高峰对话，为现场观众带来了一场“互联网+农业”的思想盛宴。

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主持开场。他说，我们之所以以农业为主题，是因为农业和农村的发展是“十三五”规划和全面建成小康社会的保障和基础。今天，我们要请最接地气的嘉宾，讲最接地气的内容，让农业借助互联网的力量，更坚实地走下去，为全面建成小康社会的梦想插上翅膀。



价格倒挂，难以抵挡进口农产品的冲击。还有一点是，政策对农产品的支持空间有限。

针对以上问题，叶部长提出了以“互联网+”提升农业竞争力的四个切入点：第一，决策支撑。如今农村面临信息不对称的困境，必须为开发大数据资源提供强大的决策支持。第二，知识扩散。目前农业科技进步贡献力只有56%，需利用互联网提供高效低成本的知识扩散模式，实现农业的转型升级。第三，质量安全。我们可以

利用互联网、物联网技术实现全产业链的可视化，以有效保障食品安全。第四，流程再造。通过电子商务和生产智能化提升农业竞争力。而这四个切入点要落到实处，必须加强硬件建设及整合大数据资源。有了这些作为保障，“互联网+农业”大有可为。

阿里巴巴副总裁孙利军：让梦想走进农村，实现真正的变革



第二位演讲嘉宾是阿里巴巴集团副总裁、农村淘宝事业部总经理孙利军先生。众所周知，阿里巴巴将农村发展战略列入未来发展的三大战略之一，并启动了千县万村计划。而带领阿里巴巴农村淘宝业务的孙利军前不久刚刚成为阿里 34 位合伙人之一，被马云称为“浑身拥有典型的阿里人气质”。

农村淘宝计划启动一年多以来，孙利军不是在农村，就是在去农村的路上，几乎走遍了全国所有省份，被称为“最接地气的高管”。孙利军现场讲述了在农村的所见所闻，他曾亲眼目睹，江西山区里，成熟的板栗挂在树上，无人去收，而这样的事情在农村数不胜数。

孙利军希望通过农村淘宝战略将

梦想和改变带入农村，真正打通农村与城市，实现城乡一体化。他深度阐述了阿里巴巴农村淘宝的三张网——天网、地网和人网，即和政府共搭天网，打通信息和物流通道，实现人才回归农村。

孙利军说这不仅仅是战略，更是一场真真正正的革命。“今天大家也许还觉得北大清华的学生回到农村是一个奇迹，但我希望，不久的将来，全国的有志青年会抢着去农村。这是未来中国的希望。实现互联网+农村，让有情怀、愿意为家乡做事的年轻人回到农村，才能从根本上解决问题。”“超有激情”是阿里巴巴同事对孙利军最多的评价，一场精彩的演讲，全场观众都被他的激情和梦想所感染。

中粮招商局粮食交易中心总经理杜峰： 四链合一，开启e粮新时代

中粮招商局粮食交易中心（粮达网）总经理杜峰先生则阐述了自身企业对“互联网+农业”的探索之路。粮达网是由中粮集团携手招商局集团共同打造的粮食电子交易平台。杜峰说，作为传统农业体系的领导者，中粮如今必须顺应趋势，借助互联网的翅膀。

杜峰把整个农粮行业比作一个 10 万亿的大蛋糕，有的从源头进去，有的从终端入手，而粮达网则选择从中间切入。目前 B2C 电商平台已经掀起农产品网购热潮，但由于贸易环节

过多且各环节独立行事，导致供应链物流、融资等层面效率低下。

针对农业信息不对称、物流低效、资金不连贯、履约无保障、价格风险难把控的五大痛点，杜峰提出了以信息供应链、物流供应链、金融供应链、资本供应链合一为核心的闭环电商生态，其中资本供应链是粮达网的一大创新。杜峰先生认为只有四链合一，才能真正实现农业与互联网的融合。他表示粮达网意在打造农粮电商第一平台，并且已经在“互联网+农粮”的道路上迈出了坚实的一步。



农业部市场与经济信息司副司长王小兵： 智慧农业的三大支柱



农业部市场与经济信息司副司长王小兵先生进一步阐述了如何利用“互联网+”实现农民的梦想。他说，农民的梦想其实很简单，就是“春天种什么对，秋天卖什么贵，买什么料最实惠。”中国目前虽连续十二年实现粮食增收，但也存在着许多困境和问题，而信息化为农业提供了重大机遇。

王司长说，“互联网+”或者农业信息化未来的方向和目标，就是智慧农业。而智慧农业有三大支柱：“互联网+现代农业”是操作系统；农业农村大数据是中央处理器；信息安全保障体系则是防火墙，是非常重要的但易被忽视的。

王司长也提出了“互联网+农业”的四个重点：首先，发展农业电子商务，让农村生态条件好的，有文化价值的产品，通过电子商务把附加价值卖出来。其次，做好农业物联网，这是解决农业污染、资源约束的最有效办法。三是实现信息化，“十三五”期间力争要把全国所有行政村实现全覆盖，真正把信息进村入户打造成为互联网+行动在农村落地的示范工程。四是加快培育新农民，赋予农民信息化知识。最后，王司长以“无所不在、无中生有、无为而治、无边无际”四个成语概括了“互联网+农业”。

高峰对话：让“互联网+”真正带动农村的发展

精彩演讲之后，沱沱工社董事长、联合创始人董敏女士，阿妈牧场集团董事长符彦君先生，阿里研究院资深专家陈亮先生，与农业部王小兵先生、粮达网杜峰先生展开了一场高峰对话。北大光华管理科学与信息系统董小英教授主持了本次对话。

作为生鲜电商的最早试水者，沱沱工社一直坚持有机、安全和全产业链，走质量和品牌农业之路。而这背后，是创始人董敏为了实现健康食品的使命，投入的巨大资金和精力。阿妈牧场董事长符彦君先生建议大家一定要做高质量的农产品，用龙头企业带动农村的发展，这也正是阿妈牧场的道路。来自阿里研究院的陈亮先生则说，阿里的农村战略对现在的农村起到了两大作用，一是启智，打开了农民的眼界；二是赋能，让农民有了新的生存和谋生能力。粮达网杜峰

先生进一步阐述了中粮国内国外、线上线下的全网布局。农业部王小兵司长也表示，政府这只有形的手会在多方面支持“互联网+农业”。嘉宾们跨界交流，思想碰撞，现场观众的热情也被点燃，不断提问交流，希望嘉宾们为建设农村和家乡献计献策。

董小英教授最后总结道，要发展好区域经济，充分利用青山绿水的优

质农业资源。希望将来更多有责任心有使命感的大企业去关注农业，做高品质的农产品，真正关心农民，做好农民的激励体制。如此，健康中国、智慧农业的梦想会离我们越来越近。而这场在百年学府北京大学的精彩论坛将会是一个新的起点。

本届新年论坛得到一汽-大众奥迪独家赞助支持。





北京大学光华管理学院 高层管理教育公开课程

领导与变革：
华人家族企业全球课程

2016年03月18日-2016年07月

资本市场与企业金融战略

2016年04月 - 2016年10月

中国经理人

2016年04月21日-2016年10月（北京）

2016年11月11日-2017年07月（西安）

中国企业经营者

2016年04月21日-2017年03月

2016年09月22日-2017年07月

北大光华·商业领袖

2016年05月13日-2017年03月

2016年11月11日-2017年09月

全球企业家

2016年07月17日-2017年03月

从历史看管理

2016年10月20日-2017年07月

详情请垂询：

北大光华高层管理教育（ExEd）中心
电话：（86 10）6274 7230
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



完整课表

exed.gsm.pku.edu.cn

行贾之道，长路漫漫。《光华·燕语》开设“益友”专栏，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。本期三位校友，特色鲜明：一个是仅用8年时间将公司资产由200万元打造为固定资产达3亿多元人民币的药企掌门人，一个是在人生宝贵的20年中不断孵化出一个又一个新项目的开拓者，一个是有着两家千亿级跨国企业集团高管从业经历的智者；一个是在行业风口中审时度势精于把控的洞察者，一个是被多重标签加持并且一直在路上的创业者，一个是在以男性为主导的商业社会中秉持柔性管理术的现代版花木兰。他们都是善于攀登人生高峰的人，有丰富的人生经历，并且在各自的舞台上展现着不同的精彩。



王颖：审时度势， 守正出奇



王颖

从历史看管理项目 6 期、
商业领袖项目 4 期、EMBA43 班
成都苑东药业有限公司董事长兼总经理

做企业需要价值观正向，也需要有正能量，我信奉《孙子兵法》中的“守正出奇”，“正”就是公道正派的价值观，“奇”则是策略上的差异化。

企业从 200 万元人民币的注册资金发展到固定资产规模 3 亿多元人民币、员工 500 人，苑东药业仅用了 8 年时间，这在传统的医药行业，是一个不小的奇迹。从一个专业技术人才成长为一家拟上市公司的掌门人，王颖花了 14 年的时间，她坚信“守正出奇”，审时度势，顺势而为与逆势而上相结合，开创了以药品研发为先导、以技术和管理为基础、市场导向为营销策略的“苑东发展模式”。厚积薄发的苑东药业正在驶向成为百年老店的快车道。

身着深色职业套装的王颖，说话语速较快，端坐时笔直的腰杆透露出川北女人的直率和干练，而在聊到北大光华的经历时，四十多岁的她却经常发出邻家女孩一般的爽朗笑声，和老师的第一次见面，与同学之间的讨论，每一幅画面、每一个镜头，在她回忆中都是那么的愉快和清晰，仿佛就像是刚刚发生的一样。

王颖认为自己是幸运的。在企业创立初期就和北大光华结缘，让她跳过了民营企业初创阶段的野蛮成长期，一开始就将在北大所学理论应用在自己的企业管理实践

中，企业发展受益于相对完善的公司治理机制、发展战略、经营策略等。而北大老师的严谨治学，正派大气的作风，也深刻地影响着她的经营和管理风格。

“我的创业是被逼出来的”

时间倒退到 2000 年，王颖还是成都某著名医药生产企业的部门经理，她组织和实施了企业药品 GMP 认证工作，使得企业顺利地取得国家药品监督管理局成立以来所签发的全国医药生产企业第一张 GMP 认证证书以后，她接到中国医药工业公司的邀请，到北京专门从事药品 GMP 认证的咨询与培训工作。然而在新岗位仅仅工作了一年，由于国家开始执行药品监管与实业分离的政策，王颖突然陷入职业转变的窘境。没有退路的王颖，毅然决定以 20 万元人民币的资金在北京注册设立了一家以医药企业推进和实施 GMP 管理为主营业务的咨询公司，开始走上了创业道路。

王颖说，她创业初期每一次重大转变总是被迫的。当咨询公司经营到 2003 年，全国药企第一轮 GMP 认

证工作即将结束，这意味着咨询公司业务量将骤减，同时，Case by case(一单与一单)的业务模式让她也没有长期发展和生存的安全感。基于对医药产业发展的认识，以及多年产业从业经验，于是考虑进行企业主营业务转型，带着经营咨询公司积累的资金，与行业内朋友合作创立了一家公司，转型做药品研发、生产与销售。当时对企业运营没有经验和信心的她，起初在购买生产经营土地、修建工厂等繁杂的筹建工作结束后，便将经营权交给了当时的合作伙伴。然而，一段时间以后，王颖发现合作伙伴不是按照股东起初的愿望搭建企业管理与治理结构，经营发展思路差异很大，而且从长远看，股东权益无法保障，于是她再次陷入了对未来的担忧之中，迫使她不得不考虑二次创业。而这次合作的失败也让她对自身职业定位、经营能力的提高有了迫切的渴望。

一个偶然的场合，让正在焦虑中的王颖发现了另一个机会。在一次与朋友聚会的交谈中，她了解到有一种受管制的药品在当时有着旺盛的市场需求，受朋友之托向生产厂家购买，却被厂家以同业竞争的理由而拒绝。靠着做GMP认证咨询时积累的人脉资源和敏锐的市场嗅觉，王颖看到了商机，于是立即行动，很快拿到了该药品的研发许可批件，并在2004年靠着创业初期仅剩的资金开始投资药品研发。起初是在没有专门团队的情况下，自己负责立项、注册，做项目管理，委托专业的研究机构做研究开发，再寻找医药企业委托生产，以收入分成的方式请专业的有药品营销经验的医药公司代理销售。靠着极强的个人资源整合能力，王颖经历了药品研发、生产和经营的完整流程，产品的销售收入所得也成为她再次创业的启动资金。2006年，王颖在成都注册成立了成都苑东药业有限公司，开始组建经营管理团队，开启了药品研发、生产、销售产业的真正实质性运营。

“经营企业我信奉守正出奇”

王颖在北大光华选择了“从历史看管理”项目的学习，当中很多课程是将中国的传统哲学和文化引申到企业管理中来。在被问到中国传统价值观是如何影响她的企业经营理念时，王颖说：“做企业需要价值观正向，也需要有正能量，我信奉《孙子兵法》中的‘守正出奇’，‘正’就是公道正派的价值观，‘奇’则是策略上的差异化。”回想在苑东药业发展的几个关键时点，正是这个理念支持王颖做出了正确的抉择。

2006年，国家药监系统“地震”使得医药行业一片萧条，时任国家药监局原局长严重违纪被查处，很多药品研发机构都面临关停并转的命运。而她当时把所有资金投入到了新药研发，在同行眼中完全是冒险。而王颖认为之前药品监管法规治理方面放得太松，整治和规范是一个必然的过程，中国的药品监管、标准等将逐步向国际靠拢，唯有扎实的技术创新平台与过硬的

研发能力才是企业发展的王道。

实际上制药行业是长周期、高投入、高风险的行业。目前国内仿制药的开发周期从立项到取得生产批件需要6至7年，一、二类新药更是长达10多年。苑东药业目前正在经营的品种，正是王颖2006、2007年立项研发的药品，逆流而上使其赢得了先机。具有独家新药、国内首家仿制药品等具有价格、市场营销的明显优势，将给企业带来可观的收益回报，也为企业的长远发展建立基础。直到现在，自主研发实力仍是苑东药业的核心竞争力之一。目前公司约500名员工中就有120名研发人员，王颖持续地将每年约20%的销售收入投入到新药研发中。

“我的学费交得最值”

2007年4月1日，王颖清楚地记得她第一次到光华管理学院的日子。“公司员工已经从10多人增加到50多人，需要企业化运作了，我当时是想送一名员工到北京大学读人力资源管理课程，结果阴差阳错，自己成为了北大光华的学生”，王颖回忆当时的情况说。

“同学们都说我读书的学费交得最值”。王颖笑着说，“因为学校里学到的内容，结合自己企业需要，我马上就能拿到企业管理中去应用。”公司在成立初期管理规章和治理框架基本为空白的情况下，从课堂上学习到了怎么样做企业管理和战略，王颖就尝试在实际经营中推行。王颖说，“拿着刘学老师教的战略和标准化管理流程的PPT，我就开始尝试做自己公司的战略规划梳理和管理体系设计，在做战略梳理时，刘学教授的‘用战略驾驭资本，用资本驱动战略发展，把握战略的可控性、坚持战略的灵活性’的话语时时提醒我、指导我。在梳理自己企业的关键问题时，刘教授的‘通过组织中结构性问题和非结构性问题的判断，采取程序化和非程序化的方法，从战略的高度，以动态的视角加以分析和解决。’又成了指导我思考的准则”。“一个在500强企业里当高管的同学看了我做的企业战略规划后，说比他们请麦肯锡做的规划可操作性还要强，而且层次清晰。”王颖感慨地说。以前凭着直觉做决策，不能准确地知道自己要做什么，而学习带来知识的系统化与思维的逻辑化，经过管理理论的指引，她能准确地将想法表达出来，并形成自己的管理思想与体系。

除此之外，王颖认为自己在北大最大收获就是视野的开拓和自信心的增强。进入学校的第一年，周围同学都是世界500强企业或者大国企的高管，在课堂上讨论问题时侃侃而谈，甚至用英语发言，而王颖总是坐在角落里，没有自信开口。后来老师告诉她，演讲是可以提前准备的也是可以训练的，其他同学的演讲能力是他们的职业经历练就的，并在课堂上刻意安排她发言，渐渐地王颖也融入到课堂讨论、交流中。

“管理者的格局决定企业的发展空间”

EMBA 学习结束后，王颖还陆续参加了高层管理教育中心的“从历史看管理”和“商业领袖”培训项目。关于为什么选择这两个项目，王颖表示，随着企业收入的连续翻番，员工人数的迅速增长，需要她将更多的精力放在处理人的问题上。她说：“作为理工科出身的我最初说话的方式很直接，在员工人数不多的时候和员工之间更多采用情感管理的方式就可以应对。后来随着团队规模的扩大，各成员间的个体差异也变得更大，和员工之间认知不能达成一致甚至产生了矛盾的时候，让我感到很难接受，也不知道该如何去应对。学了‘从历史看管理’后，国学中宣扬的那种包容和宁静的思想，带给了我很大的改变。”“当然，在这个过程中，同学们也给了我很多帮助，他们热心地将自己的经历分享给我，甚至直接给出建议和对策”，王颖言语中带着感动。

“前前后后，我在北大已经学习了 7 年的时间。也有人问我为什么不换学校，我觉得北大老师真正为学生着想的行为，即使是两三天的短期培训也丝毫不改的严谨治学态度，是我一直留在这里的原因。”王颖告诉我们，目前苑东药业正在发展国际化业务，计划向国际市场输出高端原料药，同时也将国外的新药引入中国市场。在得知她的企业在走向国际化的过程中缺少相关资源时，老师便主动介绍合作伙伴给她，帮助她完成知识产权方面的对接。“随着企业发展到不同阶段，北大的老师总是会建议和提醒我应该做什么。”

现在，不光自己持续学习，王颖也将优秀员工送到北大、西南财大等商学院学习，还在公司内部设立了企业自己的商学院，长期邀请外部著名商学院的老师来做培训，培训内容涉及管理、法律和国学等诸多领域，苑东药业采用送出去、请进来的培训模式，每年在员工教育上的投入就有几百万。王颖认为，管理人员的格局和眼界决定了一家企业的成长空间，一个和自己理念一致的团队，管理决策推行也很顺利，所以她愿意花很大投入用在员工的能力培养上。“苑东药业的核心竞争力之一，就是团队整齐，无论是研发、制造还是销售，没有明显的短板存在。”王颖谈到组织管理问题时，不经意间流露出她的自信与喜悦。

“苑东药业要做成百年企业”

有一种势叫审时度势。对于政策趋势的把控，王颖有她的独到之处，这也是为什么以往她的每次决策总是能让苑东药业迎着风口起飞。在当前医改的大背景下，医药销售规范化运行已然成为趋势，创新的产品更需要



专业的团队进行经营管理。王颖早在 2014 年上半年就开始思考这个问题，把工作重心放在专业化营销体系的建设上。2015 年初，公司便按产品治疗领域与市场推广的特性，调整营销组织架构，完善专业营销队伍、建构不同模式下人员的胜任力模型，针对不同的需要，建立起具有苑东药业特色的营销人员培训体系，搭建和客户之间规范化交易的模式、流程。王颖说，“苑东药业根据产品特性选择灵活多样的营销双赢合作模式，如产品总经销合作、代理销售、营销佣金制模式等，注重运营管控风险。”

“姚长辉教授说过，评价一个企业价值不仅看规模、收益率、成长性等指标，还要看这个企业能做多久。苑东药业 2013 年在全国 6000 多家医药工业企业中排在 400 多位，2020 年前要争取进入中国医药工业 100 强，研发实力更是要进入行业前列。”王颖认为，目前中国在药品制造行业的质量管理和制造标准已经能完全和欧美对接，欧美的优势就在于研发和创新能力，因此，苑东的战略就是：“以产品为主导，研发营销双驱动，专业化保障，国际化为补充，效率致胜。”

“我的梦想是让中国患者都能用到高标准、高质量而且价格低廉的药品。特别是在大病种领域的药品研发上，研发出具有良好临床效果的新药，在促进企业不断发展的同时，也为中国医药健康事业发展贡献自己的一份力量。苑东药业正在不断努力，朝着百年企业的目标奋斗”。谈到自己的梦想，王颖自信中又流露出坚定和执着。

王双：让岁月赋予生命

特约记者
邱恒明



王双
商业领袖项目(2期)
沱沱工社创始人

跨越 20 余年，他缔造出一个又一个足以改变行业的创业项目，九城、沱沱、火柴盒……每一个都引领时潮，都那么生猛新鲜。沉稳、谦和、坚毅、内省，回顾起过往，王双那么丁点的不甘心和开疆辟土而得的骄傲，从嘴角边隐隐地显露。言与行、行与果、得与失，创业是一个辛酸而又让人骄傲的话题。间或点缀着的花白发丝和王双永不止步的创新精神，诠释着“让岁月赋予生命”的全部含义。

场景一 《》》》

20 世纪 90 年代初的深圳罗湖关，拥挤、燥热而又杂乱，不少年轻的“一脚踢”们把青春的梦想都堆聚在这里。招揽客户、签合同、找货源、包装、运输、报关通关，全由一个人完成，当时这种人被称作“一脚踢”。王双便是“一脚踢”族的一员。有次他拿着一堆文件，从早晨 6 点排队到 8 点，终于轮到他了，欣喜地把文件递送进去，咧笑的嘴还没合拢上，啪嗒一声，文件全被扔了出来，撒得满地都是，他慌乱地满地转圈。几年之后，他的创业项目，凭借“电子产地证”、“电子申报”两项核心功能，让外贸行业几十万家企业、几百万个外贸经理既舒心又得利！他的产品打遍了全中国。

场景二 《》》》

沱沱工社的创始人王双表示：“持续恶化的全球经济将对中国的国际贸易产生不利影响，继续开展 B2B 业务不符合公司以及股东的最大利益……”那些年，电子商务 B2B 模式风头正健，沱沱面对的都是阿里巴巴、全球资源这样的强有力竞争者。阵痛、反省、重新布局。跳出 B2B 的固有模式，王双领军的九城开辟出一个电子商务的全新局面：立足于有机、天然、高品质的生鲜食品电商沱沱工社。如今，沱沱工社已是中国最为知名的生鲜电商企业之一，它打造出农业电商行业唯一的汇聚小而美生鲜食品的电子商务品牌。

场景三 >>>

2015年7月7日，火柴盒创客街区项目开工仪式在这里隆重举行。“火柴盒创客街区”是九城为创业者打造的地标式创新创业基地，王双阐述了他的“4+N”模式创业服务新理念：创业公寓、孵化器、联合办公、企业服务四个空间业态，及N个“互联网+”产业链。王双的创业春天，如早晨8、9点的太阳，又一次冉冉升起。

60后、创业一线、高科技、大公司老板，这些都是王双足以吸引媒体记者的标签，但他一直很低调。因参加北京大学光华管理学院ExEd的课程后有所感悟，他讲述起学习观的变化，同时也不急不缓地回忆起创业历程及他的青葱岁月。当然，这些还不够，王双表示，未来他会把更多的时间倾注于火柴盒创客街区，这又是他一次新的尝试，利用这一创客空间，发掘和助力年轻一代打造出更多改变行业乃至整个世界的创业项目。

发了一个愿，创了一下业

王双出生于1963年，1981年从黑龙江考入北京理工大学，他一直是学校的骄傲。在20多年的创业历程中，他缔造出一个又一个足以改变行业的创业项目，九城、沱沱、火柴盒……仅就字面名字而言，都那么生动、新鲜。

通关软件让王双有了腾飞的基础，而为什么做通关软件，则源于一次极具耻辱的体验。“有那么一两次的经历让我觉得刻骨铭心、不能容忍，便发了一个愿，最后用七八年的时间把我这个愿望变成了现实”。

王双大学毕业没多久便南下深圳，在一家外贸公司做出口方面的工作。物质短缺时代，外贸公司红红火火起来。王双的工作是全链条的：找客户、签合同、找货源、包装、运输，然后报关通关。“有一次，我把香港的货柜司机约到了深圳罗湖关，想着报检报关后可直接装货。那天我捧着一大堆文件排队，早上6点多去了，8点多终于轮到我了。里边审核材料的是一个小女孩，没说几句话就将资料全扔了出来，我没接住，扔得满地都是。也不知道哪里不合格，我把资料全捡齐之后又排了一次长队，第二次见到我，这小

女孩拍起桌子大声嚷叫起来。她讲的是潮州话，我听不懂，她又没放慢语速。就这样，被训斥得一愣一愣的，文件又被甩了出来。旁边一位好心的大姐告诉说：那个姑娘说你带的9个文件顺序排错了，需要重新排列下。”

就因为文件顺序搞错，王双排了一上午的队，还被训斥几次。气受了，也吞到肚子里了，但一个创业想法慢慢生根了：为什么这样一个简单业务需要如此耗时耗力？能不能让它电子化？3、4年后，有了一定资金和人脉积累的王双，义无反顾地投身于把这一想法变成现实的创业中去。1992年，九城前身以电脑分销业务起家。1995年，九城转入进出口行业电子商务和“贸易管理电子政务”的产品开发领域。2004年12月，九城集团在纳斯达克上市，成为中国首家登陆纳斯达克的纯软件企业。“我们让外贸告别了笔和纸的时代，到现在为止我们的软件还是每个外贸公司一开门打开的时候它的第一个工具型软件”。王双颇为骄傲地回忆道。

带着使命感创业，是王双那代企业家的共性。“给自己找到一个展现才华、成就自我的更高舞台，这肯定是创业非常重要的动因。但是，仅于此并不太完整。”王双的每次创业、转型，都带着时代使命感。通关软件促使了整个外贸服务环境发生了巨大改变，是因为王双当时的使命与坚持。2009年初，九城跳出B2B的固有模式，开始做B2C的沱沱工社，同样有他发掘的使命和坚持。

“我们这一代人创业都要找个理由，沱沱工社也是一样，我们干到2008年、2009年的时候，有了进出口方面大量数据的积累，我们明显地发现面向国内销售的东西和面向国外的标准不一样。我们就考



虑，能不能给中国人一个更好的质量环境，让中国人买到跟外国人一样的好产品”。

“我们从食品下手，起初希望自己所掌握的质量管理技术体系帮助食品厂、食品公司、农场，提升它们的产品品质，后发现它们并没有这方面的强烈需求，于是自己开始尝试，想着用我们自己的方法能不能种出最高标准的蔬菜、水果，这就有了后来的沱沱工社”。如今，沱沱工社已是中国最为知名的生鲜电商企业之一，它的使命就是“让人们放心地享受美味的食品”。

目前王双主要有三方面的工作，“第一是沱沱工社，我的职责就是当好导师，当好支持者，帮助管理团队不断向前。第二个是软件业务，或者叫数据业务，2014年把九城关贸从美国私有化后一直在做转型，现在正在变成为专注于“跨境生鲜食品通关供应链服务和B2B采购平台”，这也同样是一个令人激动的事业，现在每年中国要消费掉两三百亿的进口生鲜食品，我们的努力，会让更多全球美食走进中国。第三块就是火柴盒创客街区。谈及2015年7月在北京亦庄动工的火柴盒子创客街区，王双尤为激动。“未来几年这个火柴盒也是我用心做的事情。我们期望能通过一个物理环境、一个专业的创客空间，聚集更多和我一样怀揣梦想的年轻人，为他们搭建一个创新创业、融资发展的微观生态链”。孵化、投资、为创业者服务将会成为王双接下来更长久的使命。

“九城集团的业务部门目前已经浓缩成两个，一个叫人力资源部，一个叫战略资源部，它的使命实际上已经变成一个

大的孵化器了。旗下所有的企业都是按照内部创业的机制去推动它，我们这样运营有两年多时间了。”王双介绍说。

让他对过往做个评价，作为国内第一家在纳斯达克上市的纯软件公司缔造者，是否有点起个大早赶个晚集的感觉？王双认真思考后回答说：仅以目前的时点看或许给人有这样的感觉。但下这个结论为时尚早，如果把一个商业周期看成5年、10年，甚至跨过10以上更长的时间，一个专注的公司可能会因此得到奖赏。从2004年九城上市到现今，如果走多元化路线，也许尝到的甜头会更多。“我喜欢做比较专注的事，更在乎是否寻找到新的使命成为我追求的理由。但是一直走下来以后，到底有没有给我真正的奖赏呢？目前还说不定。”九城的发展也许走了一些弯路，好像是尼采曾说过：“一切美好的事物都是曲折地接近自己的目标，一切笔直都是骗人的。”可能这才是人生的本来面目，只要我们不忘初衷，不忘记自己最初的想法，最终还是找到人生的方向和我们的追求，如果能够有始有终地去完成自己的梦想，何必去在乎早一点晚一些呢。九城跑到外边转了一圈又回到本业，本业可能上了一个台阶，这么来看弯路有了不同的价值和意义。

软件、电商、生鲜农产品、创客街区，每一个创业项目都新潮时尚，但今年52岁的王双更加信奉“舍巧而用拙”。他认为，面对移动互联时代的喧嚣和急躁，更应保持内心的淡然和笃定。“总有那些不义之利和小恩小惠会摆在你面前，当你很纠结、难以取舍时，要不所为动，去选择一份迟钝和固执而坚守你所谓的原则”。王双说。

德行为先、产品至上、坚持不懈

创业路径各有不同，没有固定的方式、方法。记者问及给年轻的创业者一些建言时，王双首先强调的是德行、人品。“信息太发达了，相互之间的交流非常频繁，很多年轻人会被这种所谓的创业热潮蒙蔽，如果对很多底线不做把控，便可能滑落到伪创业、假创业上去，做一些粉饰太平的业绩等，把自己带到歪路上去”。

王双认为，并不是每个人都适合创业，内心确实实地感觉到自己有某方面的这种特质，有这方面的心理准备，创业才是合理的，否则就像是每一次的社会潮流都一样，绝大多数人都是牺牲品。

王双强调的第二点是抓产品。互联网给大家带来很多便利性，就是日新月异的营销模式的涌现，大家都会追逐很多比较吸引眼球的、比较炫的营销模式，博得大家一时的关注和掌声。但实际上，商业的本质还是产品和服务。“起初，你的产品或能赢得一部分消费者，但有可能你只是一个教育者，有更好产品、更好服务的人会替代你，把你的用户抢走，你

就被淘汰出局了。所以，专心做产品，不断升级，是每一个创业团队的根本。

王双的第三个提醒：创业就是坚持、专注。提倡坚持太难了，现如今节奏太快，市场发展和变化太快，甚至投资人提出来的要求也让你快，都讲唯快不破。“但如果把快作为成功的唯一标准，或者说追求的一个主要目标的话，是太过在乎竞争的威胁或者是VC的需要，而没有将关注放在你的用户体验上，有可能就偏颇了”。

作为改革开放后第一批大学毕业生，王双的创业有着强烈的使命感，他那学习不止的精神，又让这种企业转型、升级，持续创业都能处在时代前列。注重学习效率的他，之前并不太愿意参加学校的课堂学习，认为几小时自己深度学习思考后能掌握的要领，要花上几天集中到课堂上多少有点浪费。

不过最近几年，王双对系统的课堂学习有了一些改变，他参加了北京大学光华管理学院 ExEd 中心的“商业领袖”等课程的学习。“现在的工作节奏太快，系统的学习容易被打断。提供一个浓缩的学习方法，迅速对它形成一种框架性的认识，以后再花时间抠一些细节，这是高层管理教育提供的很好帮助”。

作为企业领军者需要思考一些问题，但真正下决心把一件事情想深想透，需要契机。这个契机要内外共同影响才能入定。这是王双重回学校再学习的第二点深刻体会，现如今，王双正在就读北大光华管理学院的博士班。

言与行、行与果、得与失、使命感和现实力，创业是一个深邃的话题，知天命的王双，他的创业故事及永不止步的创新精神，诠释着“让岁月赋予生命”的全部含义。



郭平：柔到极致的管理智慧

特约记者：
邱恒明



郭平

1987年以优异的成绩毕业于四川音乐学院。2000年在哈佛商学院深造；2006年，被挑选为肯尼迪政府学院女性领导力项目唯一一位亚洲女性。2007年，被推荐为中央组织部在上海试点培养的第一位女性留学生党员。她同时拥有外企、民企、央企、自主创业等四种体制的高层管理经验，曾任两家千亿级跨国企业集团的核心高管，服务过央企一把手、两位 CCTV 中国经济年度人物。

郭平心底里还有个坚定的使命：为国家的发展尽一份力。柔到深处，是为刚。她美好的愿望和执着的精神赢得了许多同样富有情怀的人的理解和支持，为她打开了辽阔的事业天地。她对女性领导力的阐述及践行，更是柔性管理的精髓。

郭平是一个灵商极高的人，只要跟她相处一小会儿，她神奇的“魔力”就会让您觉得很舒服。郭平能迅速地“牵引”你，让你融入到当下的场景当中。对80、90后来说，她是知心姐姐；对50、60后来说，她是知心妹妹。当然，如是为了工作上的任务，她又那么有条理、出效率，稍有差池，你便能看到她的严厉。

领导力是一门艺术。前20年，郭平学习了声乐、舞蹈、钢琴之类的艺术，后20多年，她给领导力赋予了“艺术”的色彩。

“我们家二妹，天一亮，眼睛睁开，窗帘拉开，她就觉得世界是美好的。”这是母亲给郭平的评价。怀着对美好世界的探索，一个从小练习舞蹈、学习声乐和钢琴的姑娘，当老师、做管理、自主创业，担任过两家千亿级跨国企业集团的核心高管，二十多年商业驰骋，她还是那么纯净、善良、优雅、智慧、富有情怀。

“我们家的二妹”不断被赏识，跃升一个又一个平台。她有着央企、民企、外企、自主创业四种体制的高层管理经验，曾任两家千亿级跨国企业集团的核心高管，曾被挑选为哈佛肯尼迪政府学院女性领导力项目唯一一位亚洲女性。

郭平，是一位柔美女性领导者的典范。

艺术启程

2015年11月的一天，我们在北京一间典雅的办公区里见到了郭平，她的柔美扑面而来。即便正巧接着电话，她也保持着惯有的微笑示意我们坐下。挂上电话后，她温和地招呼送上茶水并跟我们交流起来，好似熟悉的朋友，让我们没有距离感。

郭平出生于四川，留学回国后定居上海，因为爱

国的情怀，2013年放弃安逸舒适的沪上生活，移居北京。

郭平自幼习琴习舞，但要学好却不是一件容易的事。每天独自坐在房间里练琴8个小时，有时10个小时，小朋友们都在外边玩，她也很想出去一块玩耍，可是家教严格，必须遵守。

作为一个从小就怀有美好梦想的小女孩，要长久坐在房间里独自坚守远期的收获，远离外面精彩的世界，多少时刻眼泪都要流出来了。“现在回忆这些难忘的童年时光，觉得特别宝贵、非常珍惜，相当磨练意志，很感恩父母的良苦用心”，郭平回忆说。

父母从小就教会她：台上一分钟，台下十年功。

郭平的母亲曾是一位知名语言学家的得意门徒，年轻时做过播音员，父亲的文学造诣颇深。郭平继承了母亲的艺术细胞，加上父亲精心的辅导，喜欢文艺。不仅练钢琴、学舞蹈，从小也扯着个嗓子唱歌。她最喜爱唱的歌曲是《我爱你，中国》。郭平音乐底子打得牢，文化课也学得非常好。当年考入音乐学院的文化课成绩名列前茅，智力竞赛第一名。

郭平的阅历很丰富，她在世界500强的外企服务过，在中央企业服务过，在大型的民企服务过，自己也创过业。处理过许多复杂、紧急、棘手的事情，历经千锤百炼，使她能淡定从容、处变不惊。“我只有一颗单纯、善良的心，凡事客观、公正”。常有人问她有什么密招？她总是淡淡地说，也许多一份真诚和努力吧。

我们问郭平，为什么看起来那么年轻？她回答说：可能因为心底善良、纯净，心底的东西会渗透到外表的。用她母亲朴实的话语形容，就是“我们家二妹，天一亮，眼睛睁开，窗帘拉开，她就觉得世界是美好的。”

郭平说，心灵是美的，看到外界的人和世界就是美的。65后生人郭平，温润如玉、体态轻盈、活力四射，因为持续不断的努力，她给商业世界带来了一个美的解说。

2014年上海国际时装周的舞台上，郭平第一次走秀，就被推为模特中的领队。“那个走在最前面的，身材曼妙，婀娜多姿”，就连专业的摄影师也禁不住称赞。郭平一直保持着良好的饮食和生活习惯，喜欢素食，自己做饭，勤于走路、锻炼身体，加上坚实的舞蹈功底，优美的身段让许多人羡慕不已。

郭平在各个岗位都取得过不错的业绩。问及如何能在不同体制的企业中游刃有余，郭平总是谦虚地说她还有许多地方有待进步，如果有一点点心得的话，

得益于长期的文化艺术修养和修炼。“我是学艺术的，平衡掌握得较好。比如开车，拐弯时，它需要左我就左一点，需要右就右一点，但是我的主线保持不变，很有定力”。

服务大家，成就大家

从小到大，从幼儿园到大学，到党校研修，郭平都是班干部，且班长的角色居多。充当小组织里的管理角色，不是因为家庭条件，不是因为后来的社会地位，或者商业成就，只因她的服务之心及宽广的胸怀。

课堂学习时，郭平通常是第一个到达教室。她认为，班长是小组织的Leader，一定要做好榜样。“至少我会这样要求自己，在各个方面都要出类拔萃，带好头。”

她不但最早到教室，还给老师和同学们服务。“有些人喜欢享受，坐在那里等着别人的服务，我很享受为他人服务，我们各得其乐，挺好的。我的理想是服务大家、成就大家。”

乐于服务他人，郭平有她自己的解释。

第一，服务别人的时候，从身体的状态来说，我运动了，生命在于运动。第二，给同学们一个尊重。让他们觉得推举出来的班长，是真心诚意为大家服务的，服务别人要发自内心。第三，在服务过程中，增加了与大家沟通、交流的机会，增进了彼此的了解和感情。

在南方的星级酒店当副总时，听说她服务很好，待客周到，各方面的评价都很高，客人慕名来访。“当时我就带了我们的公关部的女同事一起去接待。来了几个客人，看着我们两个姑娘有些不满地说，我们来见你们郭总的，怎么你们跑来了？那个女同事委屈地说，她就是我们郭总”。虽然身居要职，却总在一线服务的郭平，即使获得不少成绩和赞誉，却始终保持着平常的心态，尤其难得。

“学声乐时，老师教我们气沉丹田。若想声音往上走，像在歌剧院里演唱那种回声悠扬的曲目，气息越要沉下去；如果气息浮在上面的话，声音是上不去的，好比放风筝。这让我领悟到艺术与管理相通之处。从管理上来说，做事情也要沉得下来。沉大气，成大器。不想当将军的士兵不是好士兵，可是没有做好好士兵的将军也不见得是好将军。”

管理就是既要真诚地帮助团队解决问题，又能够主动为上级分忧，就是服务大家，成就大家，成就老板的伟业，郭平给老板的答复一般就这几个字：办成、

办好、办妥。

新希望六和股份有限公司刘畅董事长对郭平说：“他们都习惯找您了”。秘书们也讲：“自从郭总加入集团后，排队找老板的人都少了。”的确，当有紧要事、复杂事、棘手事发生时，领导和同事们常常会想到郭平。在新希望集团服务期间，郭平要求自己沉下心来、耐得住寂寞、愿意分享、成就他人。2015年中期总经理会议餐会上，新希望六和李兵总裁和创新集团席刚总裁当着永好董事长的面给郭平敬酒表示感谢。

“我是一个完美主义者，事情到了我这里如果得不到解决，我过不了自己的坎儿。”事实上，大凡董事长、总经理们交办的事情，她总是和团队一起以最快的速度妥善地解决，她从未向老板们“上交”过任何难题。

柔到深处，是执着，是使命

有的时候，命运并不完全掌握在我们手中。特别是年轻时，要去做一些看似琐碎、麻烦又不出效益的事情，可能是被动的。但我们无论做大事还是小事一定要脚踏实地，一步步坚定地往前走，要有自己的信念和追求。

郭平曾经是酒店业最年轻的高管，在做酒店管理期间，为了提升管理水平，亲自端盘子擦桌子扫地，做过最基础的工作。“我扫过那个角落，我知道那个角落要怎么扫，如果你没扫干净我可以教你。但如果我没扫过的话，你怎样糊弄我，我可能也检查不出来。我做任何事情，扮演任何一个角色，都是从最基层做起。我每一步都是扎扎实实走过来的，所以我解决问题的能力非常强，通俗讲就是很接地气。”

郭平负责过外资保险公司在中国的筹建工作，她既带团队又以身作则做业务。她带领的团队刷新过行业纪录，平均生产力遥遥领先，个人还荣获全球保险业奥斯卡奖——Top of the Table。

在上海，郭平担任留学生团体的副会长及金融分会会长，是中央组织部在上海试点培养的第一个留学生党员，担任浦东新区政协委员，获得过上海市“三八红旗手”、上海浦东新区“十大杰出青年”等荣誉。

郭平有不少选择，她可以去美国，可以回上海。因为使命，她执着地选择了北京。她来北京唯一的理由，是希望为国家的发展尽一份力。

郭平怀揣着多年的爱国、报国理想，于2013

年2月加盟中国黄金集团。当时郭平想着，怎样把外企的工作经验、民企的经验、自主创业的经验，其中的精华集成注入到国企管理中。大型国有企业是民族的脊梁、共和国的长子。在小两年的工作历程中，郭平要求自己“实干、少说、不争”。作为集团全面深化改革领导小组成员，她积极建言献策，并努力推动集团与优秀名企的交流学习。她先进的管理理念得到集团领导层的鼎力支持；她务实的工作作风赢得了同事们高度的认可；她精彩的人生故事激励着许多年轻人。在集团各级领导和同事们的共同努力下，在组织优化、管理优化、生产优化等方面产生了巨大的效益。“引进郭平，远超越我们当初的预期”，中国黄金集团总经理宋鑫如是说。

国务院国资委研究中心楚序平主任与郭平相识多年，他邀请郭平担任国资委研究中心重点课题组副组长，他评价郭平是国资系统里稀有的兼具美丽、智慧、有情怀的女子。

满满的情怀和感恩

谈到情怀，郭平提及2013年到北京大学高层管理教育(ExEd)中心研修“商业领袖”课程。北京大学的深造让她受益非浅。“课程的设计和优质的教学提升了我的理论水平，同学间相互的学习从另一个纬度帮助了我的进步。”

小公司、大公司、大央企、大民企，做完以后，她发现服务越多的人，越愉悦。“我喜欢看撒切尔夫人的传记，读了几十遍。她有一句话挺打动我的：‘我从事政治是因为善恶斗争的存在，而我坚信善将取得最终胜利’。”我也愿将美好带给组织、国家、民众及世界，带领团队推动社会的进步”——郭平满怀深情地说。

有些人认为领导力就是统治力、控制力、压制力。显然，这样的观点郭平并不认同，她认为领导者就像一个指挥家，要具备让大家心悦诚服的power和影响力。领导力就是要把每个团队成员的积极性都充分调动起来，把潜质、潜力充分发掘出来，然后率领大家齐心协力地朝着一个共同的目标前进，并且要可持续地成长。

“我理解的领导力(Leadership)就是艺术(Art)我幸运地从小就学习艺术，而且持续地学习，从未间断。”

有人曾形容郭平的管理风格，一半是火焰，一半是海水，她的管理兼具东方和西方的管理精髓。

东式管理比较温婉，西式比较直接，“我的管理属于外柔内刚型。如果情况紧急，没有时间温婉的情况下，我很直接；但如果时间允许，我觉得东方人还是要运用东方的智慧，毕竟我们是喝东方的水、吃东方的饭，在东方文化的熏陶中成长起来的。”

管理是一个系统工程，除了常规的方法，有时特别复杂的问题需要对症下药、量身定制。“定制的方法能够精准地解决问题，我挺讲究精准落实到位的。”郭平说。

感恩一直挂在郭平嘴边，她认为，自己是一个幸运的人。有幸服务知名外企、中国优秀民营企业以及中央企业。在其掌舵者看来，郭平是解决问题的高手，是企业的定海神针。在外企服务期间，每当公司业绩欠佳时，CEO 第一个求助的，常常是郭平。

郭平感恩老板们的信任和器重，并对老板们给予她磨练、进步的机会铭记于心。尤其是东方希望集团的董事长刘永行先生，他力邀郭平加盟东方希望集团，给予郭平跨越式发展的机会，让她的才华在东方希望这个大平台上绽放，并教会她许多哈佛大学都学不到的管理经验。郭平有两句名言“硬硬的骨头香香地啃”、“被人指望是幸福的”。“我心甘情愿地做一片有价值、有营养的绿叶”。——这需要何等的境界和智慧啊！难怪东方希望集团曹勇总裁喜称郭平是“观音菩萨”。

在希望集团，兄弟们因为有郭平感到安心，“有事情，找平姐。”对于郭平，无论是东方希望、新希望还是华西希望，只要有事找她，她都尽心尽力。她乐意成为集团内部的友好使者，“刘董事长们对我恩重如山”，郭平感激地说。

用刘永行先生的话讲：“我与郭平工作上的配合正是刚柔并济。”

针对女性领导力话题，郭平有着自己的观点和主张，她认为女性领导力的重点首先是“女性”。“女性在职场上不要把自己搞得跟男性一样，我经常穿着旗袍跟男性共事，我愿意永远保持女性的优雅和独特性”。

“其二，女性管理者要把身为女性看成上天赐予的美好；第三，要善于管理情绪，客观、公正地处理工作中的事情；第四，女性领导者要善于把老板的特点、自身的特点和团队成员的特点相整合，优势互补；第五，要善于聆听，做一个包容的倾听者。”许多的时候，郭平将发言、影像等“抛头露脸”的事让给同事或朋友们，人群中，她习惯安静地聆听学习。



郭平总结了她的 20 多年的管理体会：职位越高，越要少说多听；该说时，抓关键，讲要点，精准到位。“其实倾听的力量蛮大的。”郭平说。

郭平二十多年的修练，做到了将平衡、优雅、智慧、包容、使命、情怀这些元素融会贯通。“如果你想要眼睛清澈明亮，你就要心怀美好，多欣赏美好的人和事物；如果你想要身材婀娜多姿，你就要勤劳，多服务他人；睿智地建言，与老板高度配合；领导，但用心倾听；听从内心的呼唤，选择并坚持自己的理想和信念；精心挑选搭配食物，珍爱自己，悉心照顾好自己和身材”。

这或许就是郭平柔到极致管理智慧的精华吧。

探通威之道，品苑东之奇

——北大光华 | 知行远 企业游学成都站

文：张雁雁 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心



金秋十月，北京大学光华管理学院高层管理教育 (ExEd) 中心的北大光华知行远企业游学活动一行来到“天府之国”，全国各地的校友们相约成都，走进了两家校友企业——通威集团（全球最大的水产饲料生产企业）和苑东药业（集药品全产业链于一体的高新技术企业）。

通威集团 点滴间塑造价值 无声中实现辉煌

提起通威，也许很多人并不熟悉，然而，它是全球最大的水产饲料生产企业及主要的畜禽饲料生产企业，四川首家年度销售收入过百亿的农业上市公司，也是我国农、林、牧、渔板块销售规模最大的农业上市公司之一，水产饲料全国市场占有率连续 20 余年位居全国第一。

通威集团的创始人兼董事长刘汉元先生是北京大学光华管理学院的校友。

冯仑曾这样评价刘汉元先生和他的通威集团：“好奇心、价值观、平衡性，是我心目中的汉元和通威，它寓于无形之中，用平衡、温润、润物细无声这样点滴的渗透和感染，以及对身边人的帮助，让你感觉到他无时不存在，他的存在就是价值。”吴晓波也曾说过：“在过去几十年间，中国真正成功、长久的企业绝大多数都是专业

化的公司，通威无疑就是其中的一员，专业化是一条值得中国企业坚持的道路。”

此次企业游学，我们全方位感受了通威集团的专业程度和企业文化。早上，校友们集体前往通威集团位于成都高新区的总部大楼，首先参观了通威极具现代感的体验中心。该体验中心是我国西部地区最大的企业展厅，总面积超过 3000 平方米，充分整合运用了包括 3D 影院在内的国内外最先进的展示技术，给在场的

校友们带来了极大的震撼。在股份副总裁李高飞先生及几位高管的亲自带领下，通威发展史、通威新能源产业链沙盘、通威农业产业链沙盘、通威 IT 信息中心等一一呈现在大家面前。

参观完毕，在通威集团会议厅，通威集团刘汉元主席、通威股份副总裁李高飞先生、工会主席李思宇女士、财务总监袁仕华先生、信息总监周勇先生等诸多公司高管与大家展开了充分的交流。

李高飞副总裁代表通威致欢迎辞：“对光华，我们应该行弟子礼。因为刘汉元主席和我，以及公司的多位高管，都是光华的学生，今天我们是再续师生和同窗情谊！”之后，他向校友们详细介绍了公司的发展及未来战略。通威 20 多年来坚守农业，解决了国人吃鱼难的问题，并成为全球最大的水产饲料生产企业。目前通威进军清洁能源产业，坚守“通威，为了生活更美好！”的理念，致力于成为全球领先的绿色农业和绿色能源供应商，并在太阳能光伏领域数个环节中成为领军者。

通威股份工会主席李思宇女士跟大家分享了通威的企业文化建设，从 1994 年至今，通威在不断梳理集团的文化制度建设。李高飞副总裁也回忆起了自己二十年前进入公司的亲身感受，他说：“20 年前初入公司，有三件小事打动了。第一，公司每周升国旗，升通威旗，这说明企业有家国情怀。企业有梦想，才能吸引有梦想的员工。第二，公司里每人桌上一部电话，这在 20 年前是非常少有的，但只能打因公电话，私事可以用公司咖啡间的电话。这说明公私分明，同时又是有人情味的。第三，公司里任何人接电话第一句，都是“您好，通威”。这说明公司非常注重客户体验。点滴细节，汇聚起来，通威在看似平常的发展中获得了绝大多数企业难以企及的成就。”

校友们对一向低调的通威集团也充满了好奇。“通威从作坊到企业的转化点在哪？如何实现突破？”来自成都的曾德华校友问道。通威的领导者们总结了几个关



键因素：“首先，正如光华的口号“因思想，而光华”一样，思想有多远，路就有多远。在确立思想后，聘请有能力的职业经理人，团队作战，一起实现最初的想法。其次，通威对科研非常重视，刘汉元主席本人就是科学家，科研至少领先同行六、七年。”来自上海的王波校友则问道：“目前中国整体经济形势不好，通威股份今年的毛利却有所提高，这是如何做到的？”原来，集团年初根据经济形势制定了“保量争利”的原则。同时为了适应经济新常态，在不断进行自主调节。

短暂的一上午，校友们充分感受到了通威的强大，以及强大背后的力量来源。最后，北大光华高层管理教育中心运营主任马翔宇老师代表光华向通威集团赠送了光华刘俏教授的著作《从大到伟大》，衷心祝愿通威鲲鹏展翅、永续辉煌、从大到伟大！

苑东药业掌门人 带领下的医药界传奇

下午，我们来到另一家校友企业——苑东药业。在医药行业，苑东药业可以说

是一个不小的奇迹。从 2006 年 200 万元人民币的创业资金起步，现已发展成为固定资产超过 3 亿元人民币、员工 500 余人，成为一家集药品研发、生产、销售全产业链于一体的高新技术企业。

苑东药业的掌门人王颖与光华有着极深的渊源。早在 2007 年，王颖就与光华结缘，先后就读光华 EMBA、“商业领袖”、“从历史看管理”等项目，公司的多位高管也被王颖送来光华学习。所以，面对光华的校友们，王颖充满了亲切感，她向大家分享了“大健康与医药产业发展趋势”的主题报告。

在介绍苑东药业时，王颖与校友们分享了她的创业历程，并对苑东的发展历程、发展愿景、发展战略、企业核心竞争力、企业文化等五个方面进行了全面、系统的介绍，其坚韧和势在必行的风格，令在场的每个人都心生敬佩。

2006 年，王颖从北京带 200 万资金回到四川创业，开始产品自主研发，再到 2009 年正式成立苑东药业，建立覆盖研发、生产、营销全产业链的营运体系。

王颖认为自己是幸运的，在企业创立初期就和北大光华结缘，让她跳过了民营企业初创阶段的野蛮成长期。同时，她把自己的成功原因归纳为“顺势而为、审时度势、守正出奇”，在医药行业转型变革发展的过程中抓住了机遇。

主题报告后，王颖与北大光华的校友们就企业管理的方方面面进行了深入、透彻的交流，如私董会一样。以下是私董会时间：

90后女创业者雷鸣问道：“如何突显女性在创业中的特质？”王颖回答说：“职场上没有性别之分，都是职业人，成功更多是靠专业过硬。”

来自上海的校友王波则问道：“苑东的核心产品主要在四个治疗领域发展，包括糖尿病、抗血栓、抗肿瘤、麻醉镇痛，为什么不专注在某一领域里做精做专，四个领域是否太过分散力量？”王颖说：“创业最重要的是先活下来，最初是看市场缺什么，就抓住机会做什么？刚开始并没有清晰梳理产品线或战略，而是从自身切实条件去发展，根据国家医药产业发展方向

顺势而为。在整个产业升级换代的时候，按最高标准去投入。在具备了一定的基础条件后，逐步聚焦产业领域，需要一定的时间进行不断调整和完善。”

交流中，王颖坦言，最大的瓶颈依然是管理团队，北大光华的“从历史看管理”课程，帮她沉淀下来，心胸更加开阔，视野更加开放。

最后，来自湖北的校友刘宇提出，能否请在场的企业高管来谈谈对王总个人的评价。问题一出，全场支持，这更能真实了解王颖及其所带领的管理团队。苑东药业副总经理陈晓诗说道：“我从2003年开始跟随王总，她对我影响非常大。王总是一个非常认真、执着的人，比如开始制定公司的战略，我们不会，王总几乎天天邮件，天天培训，带领我们跟她一起学习。过程很痛苦，但回过头来看，非常有价值。同时，她是一个真性情的人，点点滴滴都能看出。2008年汶川大地震，企业第一时间捐助了价值600多万元的急救药品；2014年，公司员工非工作时间交通事

故意外身亡，全体员工自愿发起捐款，募捐金额达到20多万元。”

“苑东就是家庭，是军队，也是学校”。副总经理张大明这样说道，“王总非常注重员工的能力培养和提升，每次从光华学习完后，都会将所学知识分享传递给我们，给员工赠送书籍，帮助大家不断提高综合能力，拳拳关爱之心溢于言表。每一年新年来临前，苑东药业的员工父母都会收到公司管理者写下的新年祝福，分享儿女的成长、感受苑东大家庭的温暖。”谈到诸如很多切身的感受，情之所动，刹那间声音哽咽。王颖爽朗地说：“别光说我的好啊，如果我在，不方便说的话，我就回避啦！”这场企业游学，不光是经验交流，更是人生感悟之旅！

一天的游学在不知不觉中结束了。两个企业高管的现身说法，令校友们收获颇丰、感受良多，透过他人反思自己。而每一次分离，都是为了更好地再聚。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，构筑思想回归的家园。



分享经济下的创新思维

北大光华 | 思享汇 校友分享论坛 2015

文：柯琴 北大光华管理学院高层管理教育 (ExEd) 中心

2010 年的世界是什么样子？

全球销量排名第一的手机是诺基亚N73；

北京住宅平均价格是22690元/平米；

微信还未破壳而出；

智能手机还未普及；

乔布斯大师在旧金山 Moscone West 会展中心

发布了第四代 iPhone 手机，型号为 iPhone 4 ……

不是我们不明白，这世界变化太快。

短短五年时间，人们日常生活的每个细节已经被移动互联网颠覆了不知多少次。去年还在谈“互联网”谈“O2O”，转眼已经进入了“互联网+”时代，“分享经济”成为热门话题新秀。华为大批裁员、百度关闭社招、阿里岗位缩水十倍，“大众创业、万众创新”不只是一句口号，而是“寒冬”来临时的必需。

2015年10月16日由北京大学光华管理高层管理教育 (ExEd) 中心举办的北大光华 | 思享汇校友分享论坛本年度第三次开讲。洪泰创新空间创始人兼 CEO 王胜江校友作为主讲嘉宾为大家介绍“分享经济下的创新思维”。



“分享经济”——一种代表着未来的经济模式

“分享经济”是个什么玩意儿？

欧盟关于“分享经济”的一份报告里估计，世界上有 10 亿辆汽车，其中有 7.4 亿属于一个人独自拥有和支配，一间房子里有 3000 美元的东西是闲置无用的，这些“无用”的资源需要一种有效的方式释放出去。“分享经济”的核心是解决这样两个重要问题：一是社会剩余资源整合和高效利用的问题；二是收入重新合理分配问题。

何谓“分享”？王胜江校友指出：共同拥有而不占有，放弃独自拥有权获取使用权，这就是分享。互联网平台是最典型和基础的分享经济模式；它的最终目标是实业创新、科技创新，用最少的钱，盘活更多的资源，创造一个更高效更具竞争力的经济模式，这一模式将成为未来经济模式的主流。

“分享经济”的三种典型模式

陌生人可以同桌吃饭，家里有闲置的房产可以很快找到匹配的租客，开车上班还可以顺便载客挣钱。“分享经济”的范围其实非常广阔。王胜江校友总结了“分享经济”的三种模式：产品服务体系、市场再流通和协同式生活。

把闲置资源利用起来就是产品服务体系，短租房和租赁私家车都属于这个范畴；颠覆了不断购买新产品的行为，

互联网成了二手交易平台，可以购买也可以各取所需地交换，这就是市场再流通；协同式生活是指，人们用来再利用或者交换的是隐形资源，例如时间、技能或者空间。

如何玩转“分享经济”？

“分享经济”的一个特点就是轻资产，零库存也可以运行，没有钱也可以进行。应用“分享经济”的商业模式，需要搭建一个平台，将相关数据导入进去，通过有效的运营将资源精准地分配给目标客户。这个过程通常必须借助互联网，在分享的过程中，最关键的是想方设法建立人与人之连接，人与资源的连接，人与平台的连接。只有建立了完善的连接，才能形成有价值的数 据，让这种良性循环维持下去。

分享经济下的创新思维

分享经济的创业模式

每个企业都在谈创新，但总是苦于找不到创新的方向，不知道创新的方法。互联网时代企业创新可以总结为“自我颠覆—跨界—技术”三部曲。王胜江校友是这样解读的：“自我颠覆是指对自我商业模式的颠覆；跨界就是互联网和传统企业互相结合；技术指的是科学技术的创新。创新的结果就是有独特的产品体验。”

创造了独特的产品，结合互联网思维整合资源搭建平台，并且不断往平台上投放资源，通过资源吸引消费者，形成一个更大的平台。这个平台会慢慢地产生利润，逐渐形成商业模式。这个商业模式可以全国甚至全球复制，或者每个行业垂直复制。这样慢慢就会形成品牌，这个品牌知名度足够大，就可以上市，这个过程就成功了。这就是“分享经济”背景下的创新创业。

第三种创业氛围

创业通常可以分为两种：一种是投资型创业，通过对产品的不断创新吸引投资；另一种是生存型创业，是为个人的生存而创业。王胜江校友提出了第三种创业氛围。

王胜江校友的洪泰创新空间旨在为生存型创业者提供导师、培训、资金、空间、服务、技术等一系列资源。“不做保姆，不开幼儿园，不培养温室花朵；狼性竞争文化、攻击性；尽快的进来，尽早的离开；自力更生，艰苦创业；冬天永远伴随创业者”，这是洪泰创新空间的氛围，也是对广大创业者的谆谆告诫。



马翔宇老师主持



校友踊跃提问



寒冬来临好创业

马云有一句名言：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳。”

当人人都说互联网寒冬将至的时候，王胜江校友反而说：“冬天创业最好！因为不用面临竞争。本来有十个人有同样的创意，冷空气吓跑了九个，你熬到来年开春，见到了温暖的太阳你就是胜利者。”“大众创业、万众创新”的“双创”时代已经到来，创业者不是发展是生存。在融资成功之前要靠自己的能力去自力更生，脚踏实地地把生意做好。如果一旦融到资以后，一定要保持艰苦创业的心态。要像冬天里的狼一样，千里食肉期待春天。

创业，什么时候开始都不晚

莅临现场的校友中很多人接触过创业项目或者自己正在创业，他们抓住机会纷纷向王胜江校友发问。不同年龄段的创业人关注点不同。“90后”创业者默默观察同龄创业人的成败得失，从中寻找突破口伺机而动；中年创业人大量阅读成功案例，紧跟时代步伐；中国现在逐渐走向老龄化，一大拨老年人也准备积极地走向退休后的创业之路。

王胜江校友给老、中、青三代创业者提出了中肯的建议。对于“90后”创业者，他认为找准方向是核心，用心经营是关键，外援投资只是锦上添花而非雪中送炭；对于

中年创业者，他提出要提前做好创业前的功课，但也不能尽信他人的成功之道，小心误喝“心灵迷汤”对于老年创业者，他表示创业，什么时候开始都不晚。中国预计几个亿的老龄化人口，他们如果能在退休后继续发光发热对中国将是个巨大的好消息。

五年以后，十年以后，五十年以后，世界会是怎样？我们不能准确地描述未来，但可以预测的是，一定又是一番翻天覆地的变化。北大光华高层管理教育(ExEd)愿与各位校友肩并着肩，共同经历这沧海桑田。



燕园再聚首 不亦悦乎

——北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心 “缘起光华 再聚光华” 校友返校活动

文：易如 北大光华管理教育 (ExEd) 中心

2015年12月18日下午，北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心第五届“缘起光华，再聚光华”校友返校活动成功举办。来自几十个班级的八十多位校友代表重返燕园，共叙同窗之谊，回归久违的

课堂，再次汲取新鲜知识的能量。

北京大学光华管理学院党委书记冒大卫老师，光华管理学院副院长、高层管理教育中心主任张圣平教授，及光华管理学院校友事务中心主任程艳艳老师共同

参加了本次活动。首先，冒老师代表学院向重回光华的校友们表达了热烈的欢迎。

2015年正值光华“三十而立”，冒老师同大家分享了学院最新变化和发展，并寄语未来，盼与新老校友携手书写美好篇章。



校友分享：互联网时代的创新思维

“互联网时代的未来，颠覆传统行业的驱动力是什么？是想象力。未来一定是一个想象力经济的时代。”来自洛可可设计公司的光华校友贾伟，结合自己的创业经验，与大家分享了他对“创新”的思考和诠释。

想象力经济时代如何创新？贾伟校友提出了“创新三民主义”的概念：自组织、产品、社区。“自组织”是对组织形态的内部改革，没有民主化的组织，就无法产生有想象力的创新产品；“产品”的创新要以用户为核心展开；而社群，则是凝聚用户、提升消费体验的重要因素。打造新时代的创新产品，贾伟校友提出

要跨越两道鸿沟：第一道鸿沟是用户鸿沟，第二道鸿沟是服务鸿沟。如何跨越鸿沟？设计者需要带着大数据思维、情感化思维、娱乐化思维和用户自我实现思维，再造产品。

时代在转变，传统的产品研发流程已经被颠覆——不再有企划部、研发部、设计部、生产部之分，而是要懂用户、找话题、建社区、挖痛点、圈粉丝、创服务……产品的研发是设计的过程，也是营销的过程。“谁说商业只能制造驱动，技术驱动？商业还可以是设计驱动。”贾伟校友最后总结道，创意如水，百川汇海，温和的表面之下蕴含了无穷的力量。



导师分享：创新他山之石——德国工业4.0的启示

之后，光华管理学院的董小英教授结合德国工业4.0的现状，分享了对“互联网+”热的冷思考。董老师刚刚带领中关村上市企业家协会的成员们走访了德国，带着中国制造业等传统产业的转型之惑，实地了解德国先进的制造经验。董老师认为，德国信息化战略的核心是和实体经济深度融合。工业4.0是一个渐进式的演化过程，通过持续的改善，做到了今天的地步。不少制造业企业在其细分领域成为“隐形冠军”，其背后有如下重要原因：一是高研发、高技术和高溢价，提高其产品在全球市场上的竞争力；二是与

客户保持高密度的互动，以用户需求为核心，深度理解和挖掘；三是追求长期的稳健发展，并让所有的相关利益者分享经济发展带来的收获；四是注重渐进式创新，持续的改善优化是打造卓越品质的基础。

董老师最后总结道，中国制造企业应该坚信卓越产品，未来的世界千变万化，消费者对卓越品质产品的追求不会改变；同时不要在激进式创新浪潮中迷失自我，企业的可持续发展需要专注、定力，需要渐进式创新。

信息时代正在升级为智能时代乃至

智慧时代，许多来自传统行业的校友，当下正面临着转型的困惑，董老师和贾伟校友从不同的角度分享的创新思考，击中了不少校友的“痛点”，引发了现场的热烈讨论。



一路同行：回顾2015，展望2016

精彩的讲座之后，北大光华高层管理教育中心运营主任马翔宇老师为大家介绍中心的校友工作。走过16年的高层管理教育中心，已经拥有了122个长期班、4800名长期班校友，积累了2万多名各项目学友。线上，中心已建立了辽宁、山东、河南、陕西等地域性校友群；线下，除了已经成立的高尔夫球分会、当兵人战友联谊会等组织外，中心在2015年还拥有了户外运动俱乐部、爱茶人、历史读书会、摄影俱乐部等已正式成立或筹备中的校友组织。此外，中心持续打造经典品牌活动“北大光华 | 思享汇”校友分享讲

座、“北大光华 | 知行远”企业游学、“家聚”校友沙龙，为校友提供跨界交流、学习践行的平台；并携手EMBA推出“思远行更远”系列活动。

展望2016，马老师衷心希望更多的校友参与中心活动，共同将光华打造成大家永远的学习平台和精神家园。

晚宴阶段，北大光华ExEd“户外运动俱乐部”正式宣布成立。缘起于第一届工商大道戈壁远征赛，“户外运动俱乐部”倡导“生命不息，运动不止”的健康生活方式，目前已吸引了百余名成员。成立仪式后，北大光华副院长、高层管理教育中

心主任张圣平教授启动了第二届工商大道戈壁远征（简称“征2”），“征2”的队长接过光华之队的队旗，带领队员们继续向茫茫大漠发出挑战，践行“始自敢当、行至无我”的戈壁精神。





健康生活 快乐高尔夫

——记 2015 北大光华 ExEd 高尔夫球分会赛事活动

高尔夫原意为在绿地和新鲜空气中的美好生活。从高尔夫球的英文单词 GOLF 可以看出：G—绿色 (green)；O—氧气 (oxygen)；L—阳光 (light)；F—友谊 (friendship)。它是一种把享受大自然乐趣、体育锻炼和游戏集于一身的运动。

北大光华高层管理教育中心高尔夫球分会自成立以来，践行高尔夫的运动精神，

切磋球技，共同进步。

与许多其他运动项目不同，高尔夫球运动大多是在没有裁判员监督的情形下进行的。这项运动依靠每个参与者主动为其他球员着想和自觉遵守规则的诚实和信用。不论对抗多么激烈，所有球员都应当自觉约束自己的行为，在任何时候都表现出礼貌谦让和良好的运动精神。通过高尔

夫运动，校友们无论在个人性格还是在企业上，互相都有了更深的了解。

回顾 2015 年的活动，分会组织大大小小的球赛不胜枚举。并且在光华夏季与秋季高尔夫巡回赛上取得团体亚军的优异成绩。

光华高层管理教育中心高尔夫球分会也真诚欢迎更多高尔夫爱好者们的加入。

不同的奋斗岗位，永远的军人情结！

——记北大光华 ExEd 当兵人系列活动

2014年4月

光华管理学院退伍军人校友集结号吹响，醉里挑灯看剑，梦回吹角连营。共同的军营经历赋予了我们相似的品格，光华的求学之路带给我们相聚缘分……

2014年7月5日

第一次线下活动举行，唱军歌，忆军营，曾经的军营青春历历在目，现如今商海沉浮，“为人民服务”的信念永记于心。我们共同聆听了朱锋教授《大国关系》课程，学习我们共同关心的新形势下的国际形势。

2014年8月1日

北京蟒山当兵人聚会。假如人生是一首长诗，军旅生涯就是最壮美的篇章，八一到来之际，战友们齐聚北京蟒山国家森林公园，共同怀念那段难忘的岁月！

2014年9月

河南中原行。2014年9月9日至14日，ExEd当兵人首次出京活动在河南校友澜辉司令的组织下取得圆满成功。6天的活动中，战友们重回军营，领略科技强军、薪火相传的伟大力量；同学间拜访企业、座谈交流、共谋利国利民的多赢企业发展方向。战友们拜访古都、赏秀丽山河、寻根问祖感怀华夏源远。

2014年11月27日

当兵人走进校友企业：北京科锐。北京科锐由战友张新育于1988年创建于中国电力科学研究院，在多年技术研发的基础上，形成了中低压开关、配电变压器、配电自动化、电缆附件、静态无功补偿等五个产品系列，应用遍及全国各个省区的配电网，及铁路、冶金、石化、煤炭等领域和风电、光伏等新能源建设。战友们参观工厂、办公场所，共同谋划新常态下的企业发展之路。

2015年5月

五月三角梅灿烈，战友情深醉金州；只盏清茶沁心脾，秀峰叠嶂迎艳阳。2015年5月14日至17日，“光华ExEd当兵人战友联谊会”一行15位同学在赵晓岩同学组织下前往美丽而神秘的黔西南。赏山峦秀美，品仙茗气韵，拜访万峰林新区、义龙新区，与当地政府座谈，共谋魅力中国金州！



2015年8月

2015年8月1日，北大光华ExEd当兵人校友联谊会成立庆典在光华管理学院2号楼213教室举行。光华管理学院党委书记冒大卫博士，光华管理学院副院长、高层管理教育中心主任张圣平教授，光华管理学院校友事务中心副主任满静雯老师，光华管理学院高层管理教育中心运营主任马翔宇老师出席并见证了这一重要时刻。

2015年11月

2015年11月5日至8日，战友们齐聚海南三亚，风光旖旎，岁月如歌。战友们们在朱正怀会长的带领下参访了海航机场集团，共同探讨新常态下的企业发展转型之路。

张新育

从历史看管理1期
北京科锐配电自动化股份有限公司
董事长

16岁入伍，五年军旅生涯对我之后人生的影响主要是：立志不虚此生；不怕吃苦受累；关心时事政治，受用至今！

王 力

中国企业经营者项目 27期
北京万宝力防水防腐技术开发有限公司
总经理

光华当兵人，曾经是中国最可爱的人。

光华当兵人，是一支优秀的团队，每个人各是线条，直：则刚强有力，曲：则彰显韧性，随意勾勒几笔，简约自然，那就是一幅最美的画卷，我爱这个团队！

阚辉

中国企业经营者项目26期，从历史看管理10期
奇瑞汽车有限公司瑞庆汽车发动机技术有限公司
董事长

这是一个光荣的群体！这是一个自豪的群体！这是一个勤奋的群体！这是一个联动的群体！这是一个担当的群体！北大光华将以他们的作为而骄傲！我们可以在这里向我们原先所在的部队和单位说：我们只是换了一个平台继续为党、为国家、为民族、为军队、为社会做出新的贡献！

李春生

中国企业经营者项目5期
北京跟踪与通信总体研究所
副所长

军旅圆了当兵梦，北大圆了大学梦，退休后圆了书法梦。天道酬我，顺天知足。军旅为我注入了自信和坚强，北大为我增添了知识的能量，光华校友们又给了我支撑的力量。

顺天感恩上苍，感恩时代，感恩有缘的众生。

顺天愿用书法回馈社会、回馈军旅、回馈圆梦的北大光华。

顺天愿用书法为北大光华这个精英群体和个体书写、呐喊、点赞、助推。

张国玲

中国企业经营者项目6期，从历史看管理12期
北京华安北海消防安全工程公司
总经理

加入光华当兵人校友会让我们有了归队的感觉，我们又找到组织啦！

杨金明

中国经理人项目5期
北京市百瑞律师事务所
律师

部队与燕园铸就了我们一颗为人民服务的心

赵晓岩

全球企业家项目2期
同方时讯有限公司
总经理

不同岗位责任 同样报效祖国

孙雨霏

女性管理者项目3期
北京大禾新力科技有限公司
总经理

七律《光华燕语》
豪迈光华当兵人，
少小从戎报国门。
沙场驰骋功名就，
商海沉浮咤风云。
未名湖畔慰己心，
锐意勤工教子孙。
国计民生承夙愿，
壮志当酬赤子恩。

朱正怀

从历史看管理6期
海航机场集团
副总裁

我们是北大光华一个特殊群体；
人民军队大熔炉铸就了我们忠于党、
忠于祖国、忠于人民的坚强信念与英
勇顽强的钢铁意志；北大光华丰富了
我们的头脑、知识、理念从而强健了
我们翱翔蓝天的坚强翅膀；企业为我
们提供了坚实的创业基地、展翅翱翔
的广阔天空和助成了我们事业的成功；
北大光华 ExEd 当兵人校友联谊会
是我们人民军队情结、战友情谊的感情
寄托、北大光华同学友谊的延伸和企
业家交流的平台。而以上四者是我们
成人成事、坚强信念、明确责任、提
高素质、再创辉煌的助推器。感恩人
民军队，感恩北大光华，感恩我们的
企业，珍爱我们的北大光华 ExEd 当
兵人校友会！我们共同努力，相互帮
助，发展自己，回报社会，今后将飞
得更高更远！

戴明兴

中国企业经营者项目33期
北京卓良模板有限公司
总经理助理

昔日戎装守边防，今朝商海弄大潮。
未名湖畔有才俊，北大光华当兵人。

茶心之旅

记北大光华 ExEd 爱茶人俱乐部 9 月西双版纳行

文：高浚恒 中国企业经营者项目(30期)
北京金泰银安投资管理有限公司 总经理

2015 年夏天注定要在中国资本市场发展史上留下重重的一笔。从 6 月中国上证综指快速攀升至 5200 点附近，随后又在 8 月下旬跌破 3000 点的短短两个月时间，让广大股民从激情澎湃到焦虑恐慌，包括众多长期从事股票投资的专业人士也损失惨重，感到无所适从。股市涨跌波动本是正常现象，但一个季度翻番，一个季度腰斩，确实不算寻常，心性之刀再次挥下，纵使浸淫资本市场十余年依旧难免不受波及，加之全球经济复苏不甚明了，国内经济恰逢三期叠加新常态，各项改革举措步入深水区，8 月二波杀跌余震未消，心中难免染上本时代固有的茫然和焦虑。正值北大爱茶人俱乐部组织云南西双版纳的茶心之旅，于我而言，能够暂时脱离城市喧嚣，亲近自然，涤荡心灵，这活动真可谓来的正是时候。于是我随一众校友于 9 月 2 日傍晚从北京出发，直飞西双版纳，开始了我的自我发现之旅。





经过一晚上休整，第二日一早我们开始“初识普洱”。邓雅然（爱茶人俱乐部会长）带我们来到百年老字号同庆号普洱茶，学习普洱茶文化

我们也在同庆号学习了中国茶理论知识 and 六大茶类的感官评审，由邓雅然给我们讲解普洱茶的知识，并且也像模像样地学习起茶艺。

在初识普洱后团员们上起了普洱小熊猫庄园森林课堂，由李其老师以《新常态、老阶段与百年追求》为主题，在美丽的太阳河国家公园进行了分享。而在晚间进行的长桌宴更是让大家体验到了西南少数民族的风情。长桌宴是普洱当地最隆重的饮食文化，食材取自山间，用土法烹制。在大家喝得微醺之际，穿着盛装的苗族姑娘们，端起小酒杯，边舞边唱，一时间敬酒歌四起，实在是让团友们留下了一段难忘的回忆。参观古树茶山，在这里听茶园主人讲述古树成长故事。在结束了小熊猫庄园的行程后，大家返回版纳，在同庆号贺开古茶园游览并体验野

餐。贺开古茶山位于勐海县东南部，这里的拉祜族原住民与古茶树林常年相伴，默默守护，代代相传。这些古树大都有上百年历史，听茶园主人讲，不同于插枝而来的树木，这些从种子开始发芽长起的古树，由于根系发达，深入土地深处吸收充足养分而无需施肥，同时，这些古树上附着的微生物与古茶一起构成了一个微型生态系统，完全可以不喷洒农药通过自循环而抵御虫害。

经过了对茶知识的学习和锻炼后，爱茶人俱乐部的小伙伴们终于迎来了最后的挑战。每位俱乐部成员将准备出自认为最好的茶品，在施展各种精细技法和工序之后，平分茶汤，经过专家审评，大家平分秋色。

感悟Tea茶心之旅

在这短短的三天时间中，朝夕有古树相伴，有茶香缭绕，慢慢地我的心境也从初到那时那种流光霞彩、万物生机的兴奋中平静下来，回味版纳普洱古树茶的独特滋味。贺

开普洱汤质饱满，入口稍苦涩，苦又化回甘甜，这是野生古树茶独有，而种植树种所无法达到的境界。想起前几年普洱茶价格一路暴涨，近一两年也遭遇了价格大幅跳水的窘境，但其中质量上乘的极品茶叶所受影响较小，尤其是这种古树茶叶，更是基本被熟客包下。其实这和股市也有几分相似，经过了暴涨暴跌的洗礼，我国股市发展虽然曲折多难，但走向更成熟更规范的方向和趋势是不可置疑的，在这个过程中，我国股市投资者也会变得更加理性，变价值投资成为金科玉律，更好地发挥资本市场对实体经济的支持和推动作用。

拍这张照片时，路边的小花勾起了我儿时记忆，这一刻，才是最幸福的！

虽然老套但仍然难免感慨，这样与自然的亲近，与朋友真诚的交流让我从繁杂不安的工作情绪中跳脱，净化心灵，理清思路。相信同行的朋友们都有不同的收获，真心期待与朋友们的再次相聚！



- 1.《一念天边 一念眼前》—— 龚都斌 中国企业经营者项目26期 北京彤来酒店设备有限公司
- 2.《傲雪》—— 秦林祥 中国企业经营者10期B班 北京三盈联合石油技术有限公司
- 3.《雪映西山》—— 董小英教授 北京大学光华管理学院

摄影作品集

——北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心摄影俱乐部 (筹)

此刻，你所看到的是，北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心摄影俱乐部 (筹) 的校友作品。时光倒回到一个多月前……

2015年11月16日，摄影俱乐部 (筹) 开始面向校友招募成员；一群热爱摄影的人因此聚集在一起，短短一天，已增至近百人；高山流水遇知音，微信群里，大家纷纷献上大作，相互切磋和交流；从燕园美景到世界名胜，从自然风光到风土人情，高水平的摄影作品令人惊叹；身在此群，绝对是一件幸事，于是乎，我们忍不住将这份美好分享出来。



4. 《峰回路转》——王成伟 从历史看管理项目9期 中国金融期货交易所
 5.《层峦》 8.《晨渔》——李旭 中国企业经营者项目13期
 6.《千年静思》 7.《staring at you》——时欣 农业银行定制项目 农业银行





1. 《南国晨早》 4.《夕阳古关》——王宇 中国企业经营者项目7期 纵横商旅(北京)品牌运营管理有限公司
2.《拉手风琴的俄罗斯老人》 5.《白与黑》——于同信 中国企业经营者项目29期 北京华油光大能源技术有限公司
3.《家人》——王成伟 从历史看管理项目9期 中国金融期货交易所





6.《大溪地》——李莹 中国金融期货交易所
7. 冈仁波齐 张圣平教授 北京大学光华管理学院副院长 高层管理教育 (ExEd) 中心主任



12月18日, 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心摄影俱乐部 (筹) 优秀作品在北京大学光华管理学院进行展览, 赢来赞声一片。未来, 成员们的优秀摄影作品将继续以各种形式展出, 敬请关注。热烈欢迎所有热爱摄影的校友加入我们, 一起享受摄影带来的奇妙乐趣!

全球企业家项目牛津行

文：李力 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心



2015年11月，全球企业家项目第三模块的课程来到了有着悠久历史的百年名校—牛津大学。我们住进了维多利亚时期的监狱改建而成的 Malmaison Oxford (马尔马逊牛津酒店)，酒店外围和内部一些楼梯灯，还保留着监狱的样式；一进酒店，不太大的地方，前台和大

厅也不过几十平米，再往里面走，几个通道通往不同地方，大厅往里走看到的房间位于走廊两侧，往上看，一共不过四五层的楼，中间镂空，房间在两侧，中间有走廊连接，仿佛真是看到了电影中监狱的一些场景。同学反映前两个晚上得开着灯才敢睡觉，不过，大部分同学还是觉得这是

个难得的体验。

课程正式开始的前一个晚上，牛津的学术主任 Mark 在学院欢迎了我们，大家围坐一圈，听 Mark 简单介绍了牛津的历史，Mark 向大家重点介绍了五所学院，并给同学们佩戴了这五所学院的围巾，听到 Mark 的介绍才了解到当年钱钟书先生



曾经也在牛津大学大名鼎鼎的埃克塞特学院英文系留过学。

和国内的很多大学不一样，牛津大学没有围墙和城门，牛津镇与牛津大学完全融合在一起。

30多个历史悠久的学院散布城市各个角落，这里还有小镇生活中该有的各种小店、书店、咖啡厅、餐厅、公交车站、酒吧、旅店，这里没有宽广的街道，没有高耸的大厦，没有现代化的设施，小镇到处都散发着古老、悠久的历史。

牛津的五天课程着重于金融市场和国际经营，从全球化经济、金融、政治、社会、环境发展趋势开始，通过案例分析学习跨国公司兼并与收购过程中遇到的挑战；通过场景再现，亲身体验如何在危机中提高自身的领导力，多维度去理解在不同国家中，建设跨文化能力；最后聚焦于在公司走向全球化的过程中，采用不同方式可能产生的各种问题。

此外我们还去了欧洲最大的中国文化研究中心，在那里了解了如今越来越多的

外国学者在研究中国文化、中国历史，他们对于中国目前在世界上的地位，与其他国家的关系方面也有着自己的解读。牛津大学的中国文化研究中心负责人 Rana Mitta 教授曾经写过《中国，被遗忘的盟友：西方人眼中的抗日战争全史》一书，对于中国在二战中的作用进行重新审视，对中国人民在二战期间进行的艰苦战争，以及中国抗日战争的残酷进行了深层次的研究。

我们还去了 LOTUS F1 车队，在这里，我们体会到了团队的协同合作，感受着世界一级方程式锦标赛中，赛车进站后快速换下全部轮胎的紧张过程，每 12 个人负责一辆赛车，3 个人负责一个轮胎，1 个人负责卸轮胎，1 个人负责换轮胎，还有 1 个人负责手持气枪。在几位教练的指导下，经过反复练习我们最好的成绩定格在 5.56s，听说专业的团队也只能做到 3s，对于这样的成绩，我们相当自豪啦。

五天的课程飞快过去，牛津模块的结业晚宴安排在牛津大学贝利奥尔学院

(Balliol College) 进行，这是牛津大学最著名、最古老的学院之一，以活跃的政治氛围著称，曾经培养出了多位英国首相和其他英国政界的重要人物。

临行前的一个小时，赛德的工作人员还安排了一个年级教长、非常了解牛津历史的老阿姨带我们细细参观了牛津大学沃塞斯特学院 (Worcester College)，从建院历史到各个建筑的传说再到一些趣味小故事，这一个小时，让我们对牛津有了更深的印象。

五天的牛津之行很快结束了，大巴车前往伦敦机场的路上大家还回味着牛津的点点滴滴，这五天，我们感受到了牛津悠久的历史，古老的建筑，大师们对于国际金融的发展阐述，跟随引领者的脚步；我们体会着在这个新的时代，在危机管理、财务风险等方面我们应对的态度和策略；了解了在不同环境下，团队建设和不同文化下，团队沟通、谈判的重要。很多同学都表示，这一次，他们看到了真正的牛津……



不惑之年 深造燕园

文：李志宏 从历史看管理 (11期)
山东广域科技公司 董事长



进入北大，深造燕园，这是所有学子的梦想。终于，在不惑之年，我走进了百年北大。

北大，厚重。博雅塔、未名湖，从北大建立之初，便静静守护着这所充满书香、充满学问的伟大学府，也留下了那些大师先哲的身影；北大年轻，每年成千的年轻面孔向这座百年学府涌来，注

入新鲜与活力，带来与时俱进的学术争论。北大在厚重与年轻的交融中不断诞生新的学科、学院，也不断产生新的学术力量。光华管理学院，就是这样一个沉潜蓬勃、厚重又年轻的一员。1985年，北京大学设经济管理系与管理科学中心，1994年，北京大学与光华教育基金会合作，工商管理学院更名为光华管理学院。光华管理学

院自成立以来，吸吮着北京大学深厚的历史底蕴和文化积淀，作为北大工商管理教育的主体，已经发展成为亚太地区最优秀的商学院之一。

以“创造管理知识，培养商界领袖，推动社会进步”为使命的北大光华成立三十年来，已经成为中国商管教育的领导者。完善的教学、科研、实践、交流



体系，正在培养着一代代的商界精英。走进北大光华管理学院的教学楼，常常会与著名经济学家、学科专业大师不期而遇，那些在各个领域震古烁今的大师级人物，如今就站在课堂里，与你相对，侃侃而谈，分享智慧。每一次的倾心交流，都有可能改变你的人生轨迹、你的思想视域。这无疑是一种终生难忘的体验。

两年的时间，很短，还未深知，即将离开；两年的时间，很长，学无止境，上下求索。走在北大，望着光华管理学院的教学楼和进出于此的学生，总会让人忘了年龄，萌生出一种探索世界的冲动。和同学们在一起，坐在北大的教室，更是让我们重拾起青春的记忆。在这个集体里，我结识了众多优秀的同学，他们有的是业界精英领袖、有的是商场上百战百胜的勇士，沉淀丰富的人生阅历，使他们的智慧学识历练得熠熠生辉，和他们在一起，让我受教良多。

回首两年的美好时光，校外游学、徒步戈壁、精彩球会、儒雅茶文化活动、项目讨论会、读书会的情景历历在目。忘不了那一次次的交流，对经济的判断、对未来的展望，我们各抒己见，把酒临风；忘不了夜晚深坐，坦陈各自在企业管理中的困惑和难题、发展中的瓶颈壁垒，开诚布公地探讨，相互借鉴，互相激发；忘不了一次次的头脑风暴，在课堂，在课间，甚至在离校之后的日子里，让人回味无穷；更忘不了北大光华的优质教务服务，课间餐饮，让大家举座皆欢，乐而忘返。这是一个有高度的集体、一个有宽度的集体，更是一个有激情的集体，他们的笑容将是我此生最珍贵的花朵。

“从历史看管理”系列课程，是光华管理学院通过精心设计，为我们提供的一个具有“更中国、更世界”的全球视野的平台。其旨在为国际化进程中探索的中国企业和发掘中国机遇的跨国企业，培养具有全球视野、掌握世界经济运行规律和商业实践的高端管理人才，助力中国新一代的快速成长、基业长青。

走进“从历史看管理”的课堂是我的幸运，这种“更中国、更世界”的课程定位，真的给了我们“更中国、更世界”的视野。听史学家谈古论今，纵横捭阖，透视两千年的兴衰成败；与大师们坐而论道，推陈出新，

汲取不一样的管理智慧。在各个专题的讲述里，跟随诸位大师的脚步，我们略去尘俗的喧嚣和浮躁，沉浸在绵远悠长的历史长河里，更冷静地以史为鉴，关照当下。

大师们学贯古今的历史、宗教、哲学、经济、考古、政治、法学等方面的综合研究、文化视野、雄阔思维，让人震撼，让人兴奋，激发了我们探求的激情，推动了大家关于社会和未来的思考。

历史是一个巨大的宝库，通过学习，面对历史，我们不再是一个空入宝山的人，似有一扇门正在洞开，无数的谜团逐渐变得清晰，许多未知也即将揭晓它的答案。所谓历史发展的眼光，所谓中国的世界的视野，都在大师们的讲述里，如晨曦般缓缓来临。

当心中仍有疑问，思索正在进行……



满怀梦想 整装出发

文：惠小凯 陕西省国际信托股份有限公司 创新业务一部 总经理
中国经理人项目21期西安班



在我的人生中，始终有一个梦想，有一天能走进北大，能坐在中国最优秀的大学—北大的教室里，聆听中国当代最杰出的教授当面教诲。高考的时候，没有机会来，工作以后，更没有机会来。然而，在商海激荡多年以后，受到公司的推荐，我的梦想得以实现。因此，我首先需要感谢一下我所服务的企业，陕西省国际信托股份有限公司，感谢我的推荐人，我们公司的董事长，光华管理学院陕西校友会的会长薛季民先生。

人生就像一列奔驰向前的列车，光华无疑将是我这段历程上的高铁，短暂而难忘。时间过的飞快，回想开学典礼的画面还历历在目，今天却到了告别的日子。伤感自然在所难免，但收获的喜悦却让我豪情满怀。北大光华学习的告一段落，我认为这不是结束，这是我们每一位同学人生一个新的开始。我们大家在工作多年以后，选择了重返校园，在每个月中旬的周末，坐在教室里聆听老师的教诲，这对工作繁重的我们每

个人来讲，也不算是一个小的决定。近一年投入的集中学习可能影响到的工作、生活。然而，在光华的学习实践证明，我们当初的决定是正确的。

在这一年中，我们全班同学，在以寇咏为班长的班委坚强领导下，在政委和白哥的坚定支持下，开展了丰富多彩的班级活动，不但收获了知识，更收获了友情。

一年以来，尽管我们付出了艰辛，也牺牲了一些东西，但我们收获的更多。一方面，光华的学习让我们更新了知识结构，拓宽了商业视野，掌握了更多的经营及管理的技能；另一方面，在人生观、价值观这些最重要的问题上有了新的认识，我们的行为方式也因此而有了改进；同时，短短的一年中我们也建立了深厚的师生情谊，拓宽了人际关系，强化了资源基础。大家都知道“创造管理知识、培养商界领袖、推动社会进步”是光华管理学院的使命，是每一个光华人的基本信念，并贯穿

于学院的一切工作中。一年下来，让我们对这句话有了更深刻的理解，光华是一个大家庭，我们的同学来自天南地北，各自有着不同的背景和经历。我们班的每一个同学，都是各自领域最杰出的青年、最优秀的精英。我们相信通过在光华的学习，凭借对学识的孜孜追求和不懈执着的品质，凭借在各自工作岗位上的优异表现，在未来的人生历程上，在座的各位一定会为光华、为北大赢得更广泛声誉，你们的卓越才智，也将是光华永续发展的动力和源泉。

我们在光华学到的知识和技能已经在各自的实践工作中得到了应用，有些已经产生了积极效果，从而赢得了更多的认可和尊重，相信在不久的将来能体现更大的价值。我想，这既是对我们学习成绩的肯定，也是对光华管理学院办学、教学的一种最好的肯定。在光华，我们不光

感受到了学校及各位老师对我们一直的关心、照顾及各方面的周到安排，更感受到了老师们所分享的商业智慧与人生经验。

世界上有两种富翁：一种是物质的富翁，一种是精神的富翁。光华的诸位教授是精神的富翁，你们拥有专业才华不能用金钱珠宝来计算的精神财富，有良知的人们不一定给物质的富翁鼓掌，但一定会为品德高尚、知识丰富的教授们鼓掌，这掌声就是你们的价值，我非常倾慕你们的富有，倾心于你们的价值，假如有来生，我愿走进你们的行列，教化育人，用思想像阳光一样普照每个人的心灵，做一名光荣的老师（当然不敢来北大，就去我们陕西的秦岭山里找个小学就可以了）。我们北大光华的每一位老师，都是在培养商界领袖，创造管理知识的精神富翁，他们必将让我们所有人一生尊重！来到北大，“思想自由、兼容并包”北大精神将是我们一生的财富，在光

华的学习生活必将成为我们每一个同学人生中美好而难忘的记忆。

忆往日岁月蹉跎，惜离别前再聚时刻。此时，我们心中充满不舍、憧憬和感激。不舍同窗之情、师生友谊，我们在这里相遇、相知，一起度过的美好时光。憧憬更美好、更多彩、更挑战的生活与事业。感激光华、老师们对我们的培养与教育，滴水之恩，必涌泉相报。我们在这里整装出征、扬帆起航。我们将在未来的工作中践行光华精神，凝炼商业智慧，努力成长为新时代的管理者，成为未来的商界精英！最后衷心期盼，北大光华的明天更美好，为实现民族复兴培养出更多、更出色、更优秀的人才！



惠小凯



缘起光华，再聚云南

——中国企业经营者 27 期



2012年9月，37位来自全国各地的企业精英，汇聚北大光华。一个全新的集体——中国企业经营者27期诞生了。

中国企业经营者27期班徽

2012至2013，一年，他们在未名湖畔求知解惑，碰撞思维，上至六零初，下至八零后，心慢慢靠近，凝聚成一个大家庭。

中国企业经营者27期班徽

2015年9月，毕业两周年。应班级同学李小梅之邀，他们再次相聚云南。共叙同学情，共谋未来路。

本次活动由中国企业经营者27期北京区的同学和云南湄公河集团有限公司共同承办。在普洱太阳河国家公园和普洱小熊猫庄园，他们拥抱自然、亲近野生动物、

听高端精品讲座、全方位体验普洱茶文化，展开了一段轻松奇妙的普洱之旅。

听

活动邀请了北京大学光华管理学院副院长、上海分院院长、深圳分院院长李其教授，带来了《新常态、老阶段与百年追求》的主题演讲。李其教授的演讲在北大备受欢迎，出了校门还是如此。他深入浅出、融会贯通，将古今中外的诸多经典实例结合当下的企业发展、经营和管理，以其轻松活泼的讲座风格，在诙谐幽默的氛围中启迪了在场的企业家和高级企业管理者。

观

游览普洱太阳河国家公园，走进珍稀野生动植物的天堂，和野生动物来一场亲密接触。野外近距离观赏犀牛，神秘的小熊猫之吻，与马鹿擦肩，与蜂猴、猕猴面对面近

距离接触。

品

普洱茶，是小城普洱的魂。在茶山脚下，沏一壶清茶，静静聆听爱茶人讲述茶马古道上的马帮故事。在万亩茶山上，亲手采下最新的那抹嫩绿。

跑这里是名符其实的森林氧吧，森林覆盖率为95.4%，年均负氧离子含量近2万，这里有最甘甜的空气，最纯净的呼吸，最纯粹的奔跑！在雨中奔跑，在雨中拓展，万顷森林在拥抱你！

拍这里随处是风景，尽情摄影吧！这一次，共同追忆那些年的美好时光！那些年错过的大雨，那些年错过的爱情，好想再回到那些年的时光……感谢最棒的摄影师帮我们定格了所有美好！

那些年那些人期待再次相逢……



去年七月毕业季青岛啤酒节狂欢的音乐还在耳边响起，转眼时间篇章就翻过了一年，一年没见，十分想念。在毕业一年之际，企经 29 期班委及后学习时代活动促进小组在丁当同学的提议下，将毕业一周年的聚会安排在武夷山天心永乐禅寺。在 5 月 23-25 日三天的活动中，大家相聚在浮躁的尘世外，在袅袅青烟中静心，在淡淡茶香中轻语。同学们在学习、交流、禅修中进一步认识自己、认识同学，碰撞出许多耀眼的思想之光华，这大概也是送给北大光华三十岁生日的最好礼物吧。



再访武夷 缘定天心

文：王文晶 中国平安人寿保险股份有限公司 人力资源总经理

第一次去武夷山还是十五年前的三八妇女节，和一群莺莺燕燕的同事去春游。那时的九曲码头还没有什么建筑，一眼望去，树木葱茏，透过层层叠叠鹅黄的叶子便能看见清澈的溪水。竹筏安静地停在水面上，筏下纯净的九曲静静流淌，时空仿佛在此静止，连那舂公的招牌笑话也一直延续至今。晒布岩巍峨耸立，一路的山山水水，嗨嗨的就回去了。

第二次来武夷是三年前。山水依旧，但房子就多了很多。晚上住在九曲溪旁，可就找不到九曲在哪儿，却误打误撞到了一个好去处，沿着窄窄的山谷慢慢前行，在忽窄忽宽的山谷中种着排排茶树，到了山谷深处，竟然寻到了六棵大红袍母树，柔柔地长在山腰上。山谷是安静的，人不多，沿途不少的标注和牌子，也是一处风景，但一棵棵茶树却给我留下了深刻的印象。坐在对面的茶寮，感受着岩茶的石骨花香，享受当下的美好，面对眼前的百年古茶树，不免又有点岁月沧桑之感。



再访武夷，内心便是有点期待了。因为这次行程是要住在天心禅寺。之前两次来都未曾发现武夷原来还是一个有着特别历史的地方。只是看看天心禅寺的介绍，内心就无限向往：禅修、素斋、佛诞日，还有大红袍的节目表演。这两年来心地也安静了很多，从读《弟子规》开始，内心逐渐发生改变，读了两本佛经的介绍，之后又读了不少当代高僧大德人生解惑的大作，收获颇多。怀着一颗对佛教的好奇心，也常常用自省自修来要求自己的一言一行。武夷的禅修有隐隐的期待，会有什么样的机缘等着我呢？

等我到达此寺庙旁的精修小院子时，北大的一些同学已经先行到了。扑面而来的安静让心瞬间沉淀下来。我们三四个人坐在院子里轻声闲聊，等待着其他同学的到来。没有了过往的喧哗，在这个夜的气氛里，一切变得淡淡的平和，这就是环境的力量吧。

禅院里我们讨论着中国经济和世界经济的风险，话题听起来沉重，但又觉得遥远；互联网的躁动和陷阱，在这里也可以放下。当释道大师开示《心经》：“观自在菩萨，行深般若波罗蜜多时”时，心结似乎打开了一些，但短短的时间，又觉得没有悟到太多。

下午，和同学们一起走出寺庙的后门，一个山谷展现在眼前，长长的一条山涧倾泻入山谷，一段路程后便踏入葱茏的茶园，云雾缭绕，远山苍翠，水声潺潺，周围的一切都静下来，清凉的心又是暖暖的，暖暖的是这样一群人在一起。做一棵此山中的茶树该有多好！根植沃土，千年不变，看日出日落，嗅花香，裹水雾，一身可爱的青衣，似僧人入定，在山中静静修行，更将修行之果奉出……渐行渐远，尽头又是一座小小的古寺庙，只有一层小小的殿堂，穿过殿堂另有洞天：一落宽敞的院子，只不过院墙是青山一脉，面山而建的是小小的观音殿和休息之处，廊檐下就是品茗之处，一群人坐下来边品茗边交谈，细雨蒙蒙划过廊前，远山依然，没有喧哗，所有的人声渐渐划掉，融入苍翠，融进自然。

当晨钟响起，那浑厚的钟声从头浇下，心被震撼，但困困的倦意依然包裹着自己。还好早课快要结束之前，迈进了大殿，站在后排，听释道法师吟诵绵绵不绝，洪亮悦耳，中气十足，梵音围绕着大殿持续良久。是被大师感化，也是被同学鼓励，我们几个遂加入了更正式的仪式，做个居家弟子，皈依佛门。一直隐隐地期待也许就是这一刻，这个机缘霎那间牵引我们的此时此刻和未来，人生有一股新的力量注入：观自在菩萨，行深般若波罗蜜多时，照见五蕴皆空，度一切苦厄。

是武夷的山水，是武夷的茶，还是这红袍祖庭所在，有大师，又有那同学情谊，一切成为机缘，缘起武夷，但那因在前世，在心中……

光华30正青春, 我们永远29

——中国企业经营者项目(29期)

颜色教授:

武夷山谈经问道, 跟企经29班同学互相学习, 如沐春风, 给大家赠一对拙联: “与企经二九班谈经切磋, 永不毕业; 在光华三十年问道琢磨, 常为学友!”

李国权: 辽宁网络广播电视台科技有限公司 / 财务总监

武夷山的行程, 是五官的享受, 心的感悟修行之旅。眼观武夷之山美, 水美, 茶树美; 鼻闻谷气清香, 佛殿檀香, 岩茶树香; 耳听潺潺溪水声, 早晚钟鼓声, 法师颂经声; 舌品素食佳肴, 红袍茶蛋, 极品岩茶。身行无人小径, 险峻山路, 礼佛心路, 禅堂里听颜色老师谈古论今, 纵论天下政经形势; 闻大师讲心经, 感悟宇宙人生; 随喜赞叹同学皈依和同行受戒, 佛诞日浴佛之功德。武夷之行, 美哉! 善哉!

左亚敏: 昆明宝焱祥经贸有限公司 / 总经理

企经29班毕业一周年活动以“走进平安”的话题提到平安人寿董事长丁当同学那里时, 他接下了此棒。“怎么样能搞一次特别但又有意义的活动?” 接下来的几天他都在思考, 否定了几套方案后, 最终敲定了“武夷问禅寻茶”。于是, 班委以及相关的同学忙碌了起来, 定行程、约老师、安排活动细节、组织报名……终于, 5月22日, 细雨蒙蒙中, 毕业一年的同学们相聚在深藏于武夷山中的佛教名刹天心永乐禅寺。

颜色老师用经济学家冷酷理智的数据思维方式分析新常态下的中国经济, 在沉淀一年后不忘学习加油充电; 泽道法师用家常话讲述心经, 重拾在熙熙攘攘利来利往中遗忘了的浅显道理, 再悟改变皆由心始; 壹钱包的瞿总分享互联网思维, 体味一切尽在指尖; 平安的何毅同学介绍保险, 重新认识保险业以及保险人; 拜访武夷岩茶黄氏第十一代传人, 与他学习做茶的同时分享他对从

事五十年的种茶制茶事业的热爱, 感受那一颗质朴的匠心; 庄严肃穆的浴佛节法会, 在喃喃诵经声中深入理解宗教以及信仰的定义; 百年历史的慧院, 流香涧水泡武夷老枞水仙, 茶香中促膝谈心, 交流近况且分享心得; 徒步走世界之大红袍寻茶路, 携手同行, 一路欢声笑语, 汗水酣畅淋漓……

忘却生活中的喜怒哀乐, 抛开工作上的艰难困苦, 我们在一起; 离开了钢筋水泥的森林, 走进唯有古韵茶香诵经声的古刹, 我们在一起; 放下人际关系的利益及尔虞我诈, 我们简简单单在一起; 一切的一切, 只因为“我们”! 于是, 我们为光华三十年庆典送上祝福时纵声高呼“光华30正青春, 我们永远29”!

王琦: 如意蒙银村镇银行 / 董事会秘书

宿在武夷, 每天在梵音中醒来, 修自在佛法, 悟人生道理, 坐看风吹帆动。

姜卓: 北京中驰利亚国际贸易有限公司 / 总经理

茶缘、佛缘、情缘、光华缘、齐聚武夷缘。

楚喆: 河南正通食品科技有限公司 / 总经理

品茶论经谈经济, 听雨看山武夷中。永远的企经29在光华30的美好时刻再次相聚在武夷山天心永乐禅寺, 永远的携手前行, 路上有你我相伴。

刘涛: 上海北岳石材工程有限公司 / 总经理

和武夷天心禅寺岩茶管家天亮师傅交流, 收益颇多, 特摘录《天亮语言记录》, 在茶香禅语中留住所有的美好和思考。

“活着的魅力就是在于变化, 茶也如此, 好不容易做到香, 一把火就给烤没了, 太多人喜欢喝火而不是喝茶。”

“阳光这么好, 没有理由不感动, 大自然的恩赐需要回馈, 就像喝完好茶要做些好事来感恩。”

“花开是梦, 花落梦醒, 花在飘荡时是梦醒时分。不管过去或将来, 都没有现在的好。”



这些知名企业如何运“才”帷幄？

——记中国企业大学高峰论坛

创造管理知识，培养商界领袖，推动社会进步——培育是光华之使命。
有人则企，无人则止。——人是企业之本。

自古以来，治国治企，皆系于人才。2015年12月20日，由北京大学高层管理教育(ExEd)中心主办的“中国企业大学高峰论坛2015”在北京大学举行。来自空客、平安、松下、华夏幸福、奇虎360、LG、58赶集、花旗等众多知名企业的人力资源高管与北大光华的教授们相聚未名湖畔，共同探索人才培养。

人如何在企业中成长？企业如何充分开发和调动人才，加强以人为基础的核心竞争力？商学院和企业又如何携手共育人才？这些与每个人、每家企业息息相关的问题，在他们经验的分享和智慧的碰撞中，也许能带给你些许启示。

世界领先的飞机制造企业、全球最佳雇主空中客车拥有怎样的企业大学？

截至2015年6月，持有的飞机订单达15619架，交付9189架，作为世界领先的飞机制造企业，空中客车公司是世界上最具人气的雇主之一。而旗下的航空商务学院是空客的人才培养基地，即企业大学。

空中客车(中国)航空商务学院中国区总监柳江霞女士分享了他们的战略发展，她将航空商务学院的发展凝结于三个重要的时间节点：1992年，成立之初，主要针对客户进行飞机资产管理、航空运营类培训；2008年，航空业受到金融危机的巨大冲击，空中客车进行重新评估，意识到世界是平的，企业的核心竞争已经从技术、业务竞争转移到人的竞争，于是航空商务学院开始帮助企业HR建立领导力模型；2016年，航空商务学院将分化出一个新的机构——领导力大学，航空商务学院主要面对外部的客户，领导力大学则帮助空客内部的中高管提升领导力水平。这一重大的战略调整，是为了适应企业的全球化发展，让中高管在全世界流动起来，迎接新的挑战。

时代在变，企业在变，企业大学也要跟上步伐，不断调整。

松下：先造人才，再造电器

松下成立于1918年，到2018年就是一百年，作为一家百年企业，一直秉承“通过事业为人类生活和社会发展做贡献”的理念经营着。其创始人松下幸之助以重视人才著称，曾说过：“企业最好的资产是人。”

松下电器(中国)人才开发公司总经理高巨先生分享了松下的人才第一战略。他说：“在松下，造就人才一直先于生产产品。我去拜访客户时，若被客户问到松下是制造什么的，我都会回答，松下是造就人才的地方，同时也制造电器。”

正是基于这样的理念，松下建立专门人才培养机构，不但进行专业能力培养，同时对很多受教育程度不高的员工进行普通文化知识的培养。松下是以能力为基点来建立人事制度的，有着一整套对应的培训和选拔体制。比如要想当全球级别的董事，你要按照2×2×2，两个国家、两个事业、两个制度，经过轮岗最终才有可能被任命为董事。

另外，松下跟商学院之间一直有着密切的合作。早在2004年，松下就与光华管理学院合作，光华的教授去松下进行考察，并根据需求为



松下量身定制课程。同时，松下也跟其他企业之间进行交流，通过企业间的交流轮岗扩大人员的全方位经营能力。

平安：互联网+时代，人力资源如何与时俱进？

互联网+时代如何做好人力资源？来自平安大学的首席学习官梁冰先生的分享，令现场来宾受益匪浅。

顺应互联网的时代需求，平安集团正在从医、食、住、行、玩入手，打造全方位互联网金融平台。而历经30载，平安集团的员工加上代理人已突破100万，总资产达4.67万亿。平安董事长马明哲极其重视人力资源，在组建业务前，永远都是人力资源先到位，接下来组建团队、薪酬策略、激励系统、文化积淀全是人力资源的事情。人力资源可说是整个集团的战略中枢，支持集团和各专业公司业务持续地超越市场。

平安的人力资源始终在与时俱进，如今又推出一大秘密武器——知鸟。知鸟是一个移动学习平台，微课学习、案例中心、学习互动、企业文化宣讲等，都可以在平台上进行，充分利用了碎片时间和游戏化学习。平安集团在深圳和上海拥有一流的平安大学，自从有了知鸟系统之后，线上线下结合，一年仅差旅费就节省了八千万。

不仅如此，平安大学还和数十家创始会员企业发起，联合优秀企业，共建共创共享企业知识共享联盟——weka，真正适应互联网+时代，随时、随地、随需地解决学习和人才发展的问题，成为一个成千上万家企业知识共享中心。

圆桌对话一：企业大学在不同公



司要有不同定位

三位嘉宾各自分享之后，在北大光华张一弛教授的主持下，进行了一场精彩的圆桌对话。对话中，他们进一步阐述了各自的企业大学定位，以及不同的人才战略。空中客车航空商务学院定位于客户和企业管理人才的培训；松下四大模块从上至下，横向纵向全面培养人才；平安则突破界限，力图在企业间建立知识联盟，共同培养人才。

华夏幸福大学：人对了，世界就对了

华夏幸福大学执行校长韩青先生分享了他对人才的独到经验和见解，可谓句句干货。他认为，所有管理的手段都要基于对的人之上，人错了，你用再好的手段，再好的机制，都是错的。

韩青提到了领导力发展的两个关键，一是同老板、业务负责人认识一致、行动一致，否则再完美的计划都于事无补。二是贯通人才管理全周期，企业大学一定要搭顺风车，不要在公司另建一套机制。





韩青以华夏幸福基业的区域经理为例，讲述了华夏对于人才的选、用、育、留、去的整个过程。华夏幸福基业是产业新城运营商，每个区域都要有一个总经理，负责开拓和管理一片土地，这些人必须是极具企业家精神的“一把手”。因此，他们的置换成本、失败成本以及培养成本都非常高，市场上很难找到现成的人。对于这样的人，华夏采取怎样的方法呢？

首先在招聘和选择上，华夏花费了大量精力专门将以岗位为基础的数字模型制定出来。其次以这个人为核心来组建团队，组建中采用宏观与微观、性格强势与性格包容、经验多与少的搭配，令团队能够良好运行。有时候个体都是合适的，但搭在一块却不合适，正是因为“一山不容二虎”，所以团队的搭配很重要。在人才培养方面，韩青提出，企业培养人才的最高境界是个人+团队结合培养，边工作边学习，领导既是导师，又是点评师，让大家已经分不清是在工作还是学习。

之后，韩青重点讲述了一个对人力资源来说非常重要的问题，如何留住人才？首先对于人才要做到四给一要，四给是指给舞台、给权利、给荣耀、给发挥的各种可能性，一要，毫无疑问是要业绩。其次，华夏幸福有一个留人原则是超前付薪，如果你现在做到三亿产值，三年后要力争做到十亿产值，华夏会超前预支，按三年后的业绩来给予，这点对于激励人才、留住人才非常重要。此外，合伙人制、跟投制等也特别有利于留住人才。

最后，韩青再次指出人岗匹配的重要性，“人对了，世界就对了。”当然，所谓“不对的人”只是一个抽象概念，没有人不对，只有人岗不对。如果人岗不对，要帮他想办法，要做到真正的人性化。

LG电子：反应和学习的评估结果很漂亮，能说明培训成功了吗？

LG电子（中国）培训总监李原淑女士讲述了LG培训中心根据企业不同时期的经营战略，而不断调整的培训决策。当前LG的培训关键任务主要有以下几点：领导力培养体系完善；培训转化绩效项目推进；讲师队伍建设；培训评估体系完善。其中，李原淑重点讲述了培训评估体系的建立和完善。

目前，LG的培训评估体系分为四个级别，L1反应：学员是否喜欢，L2学习：学员掌握了什么，L3行为：学员的行为是否改变，L4结果：学员行为变化是否为绩效带来积极影响。为了让四个级别的评估结果都是理想的，LG付出了很多努力。

李原淑女士给现场来宾提出了一个值得思索的问题：“你们认为四个级别的评估

结果之间的相关性如何？学员喜欢这个培训，那么他们掌握的相关知识和技能就更好么？学员达到了培训的目标，那么他们身上就会出现期待的行为改变么？学员的行为改变了，那么对企业的绩效就会产生积极影响吗？”

LG的研究表明，L1和L2之间有正相关性的，反应的评估值越高，学习的评估值就越高。如果培训课程是合理的，而且为学员创造了很好的学习环境和条件，那么学员投入培训的几率就更大，一旦投入培训，就更有可能掌握相关的知识技能。还有一对有相关性的，是L3行为和L4结果，如果学员培训后在行为上产生了期待的变化，这些行为改变会反映在他们的工作效率和绩效上，从而对企业的绩效产生积极的影响。

但是这里还剩一个问号，L2学习和L3行为之间到底有没有相关性呢？答案是否定的。通过众多研究证明，培训过程中，学员对相应知识技能掌握的特别好，也不能说明他们在培训后会改变自身的行为。因为行为的改变与太多的内外部因素有关系，而这正是培训从业者需要努力的地方。因此，也有很多专家把前两个级别的评估看作是“舒服地带”，后两个级别的评估看作是“风险地带”。在舒服地带，学员因为参加了一个培训而欢天喜地，做培训的人也能因此而欢呼，因此骄傲地说：看吧，我们做了一个多么有价值的培训。而一旦进入风险地带，还敢这样说话吗？当然不能。也许正因如此，风险地带长期以来都是培训人不敢去涉足的。

只有行为和结果级别的评估才能证明培训是否为企业带来价值，所以，即便是学员对培训非常满意，我们需要做的不是立刻欢呼，而是应该冷静下

来看看培训结束之后的工作应该如何开展，如何让“影响指标”发挥作用。

奇虎360：互联网企业如何培养人才？

在奇虎360这样的互联网企业，企业大学应该怎么做？奇虎360企业大学校长纪绍国先生做了如下分享。

他说，互联网企业发展非常迅猛，360从六月开始说要去做互联网金融，仅仅用了四个月时间，十月已经达到40亿。这就是互联网，有着非常强的野性，容不得顾虑，达到目标是唯一的追求。同时，互联网公司太新了，知识沉淀不够，学习方式也无法依赖于传统模式。所以，在互联网企业，企业大学应该如何定位呢？

360大学将着力点放在企业文化和核心业务上，急用先行，业务缺什么就做什么，这是对互联网或新型大学比较有用的，企业大学的第一步。补足急用短板之后，下一步才是建体系，因为如果整个上下没有达成一致，体系是无法建立起来的。

关于传统的721模式，纪绍国有一个全新的理解。他认为，至少在互联网行业，10%的人不需要培训，不要给他们设定任何培训内容；20%的人一点就透，每年有一两次冲击，请一个外脑来开发他们的脑洞就够了；70%的人需要培训，要由企业内部老大带着他们学习，形成合力。从组织形式角度来看，10%集中学习，20%以团队方式冲击大脑，70%更多用移动学习模式。从老师角度来讲，10%用外部资源，20%用自己大学内部讲师，70%用自己的业务资源。

这是纪绍国对721模式的新诠释，具体如何落地呢？360企业大学具备完整的培训体系，有领导力学院、专

业力学院、通用入模学院、运营与品牌学院等。他说，10%的培训可以很直观地进行评估，20%只能对培训进程表现进行评估，70%则是不能真正评估的，所以我们更多是做端对端的培训，培训之前先做评估，培训之后再做一次评估。

圆桌对话二：怎样的人才培训才能真正驱动企业发展？

三位嘉宾分享后，在北大光华马力教授的主持下，针对企业的人才培养和发展进行了更深入的交流。企业如何留住人才、国际化公司如何进行本土化培训、企业与商学院的合作等人才培养方面的问题，都一一展开进行探讨。

突破视野半径，探寻共赢发展，精彩的分享和讨论，令现场来宾收获颇多。新经济形势下，企业大学如何更好肩负起人才发展使命，为企业成长创造更多价值？知识经济时代，如何快速有效获取管理知识，建立健全人才培养体系？这些知名企业在不断探索和创新，他们的实践经验值得每一个力求向前的企业思考和借鉴。

而企业与商学院之间如何建立与加强“人才发展战略联盟”的伙伴关系，共同承担起人才培养、推动社会进步的责任？北大光华张志学教授与58赶集高级副总裁段冬先生、花旗金融信息服务（中国）人力资源总监王莉女士针对此主题，进行了一场思想交锋。北大光华董小英教授也和现场的来宾分组进行了探讨和分享。敬请关注后续文章。

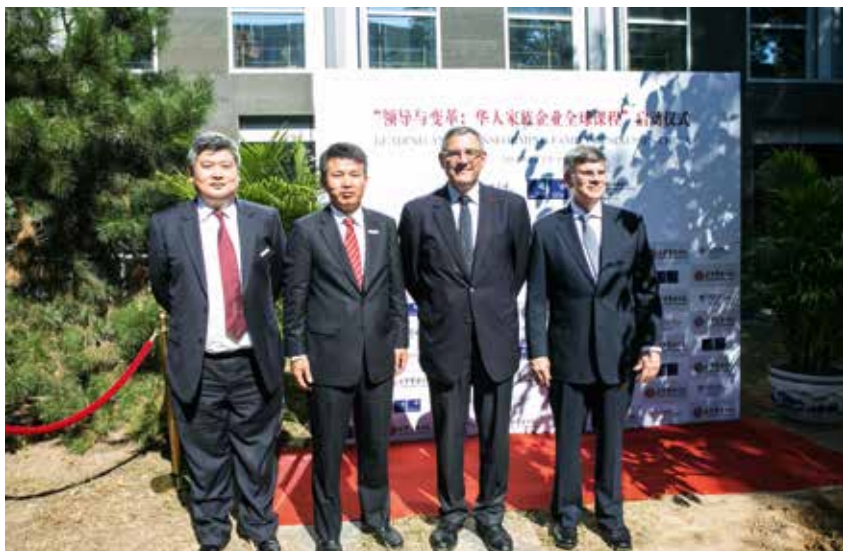


中国企业大学高峰论坛

从全球第一所“企业大学”——GE克劳顿学院的成立，到迪斯尼大学等世界500强企业大学的相继创建，再到国内企业大学雨后春笋般涌现，企业大学正越来越被众多企业所追捧。企业大学之所以风靡全球，获得企业的普遍认可，主要原因在于企业大学成了企业竞争力的“催化剂”，在人才培养和人才储备方面承担了更多的责任。

由北京大学光华管理学院高层管理教育中心举办的“中国企业大学高峰论坛”，自2012年开始，每年一次聚会商业精英们与管理学者一起碰撞和分享管理智慧，以前瞻严谨的理论研究，配合引领变革的管理实践，凝聚产学两界的真知灼见，突破视野半径，共话中国企业大学发展的探索，增进行业交流，共促行业发展！

北大—牛津—哈佛共同启动 “领导与变革：华人家族企业全球课程”



2015年9月2日，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齐聚北京，共同启动三所国际顶尖学府联手打造的高端管理教育国际项目“领导与变革：华人家族企业全球课程”。这一项目将为领军的中国家族企业提供全面广泛、量身定制的学习体验，帮助他们应对当前最紧迫的挑战，驾驭最新的全球机会，并保持长期商业成功。

启动仪式上，北京大学光华管理学院院长蔡洪滨教授首先致辞。蔡洪滨表示，该项目对光华管理学院有着重要意义：第一，过去中国民营经济、家族企业、私人企业的壮大极大推动了中国经济的增长，未来他们将在推动中国经济增长中扮演越来越重要的角色。光华管理学院一直延续推动中国民营企业、民营经济的发展方面的传统。中国民营经济目前存在代际传承、自身转型、自身提升、自身发展等问题，光华管理学院作为商学院，将会继续持续关注解决中国民营经济及中国私人企业发展中存在的突出问题。第二，该项目是代表光华管理学院国际合作的一项重要事件。北京大学光华管理学院、牛津大学赛德商学院、哈佛商学院联手打造的家族企业课程，将为中国的家族企业提供培训和教育支持。第三，在当前的经济环境下，三所世界领先的商学院决定一起开设新的合作项目，体现了合作方对中国未来经济发展的信心。

牛津大学赛德商学院院长 Peter Tufano 发表讲话，他介绍，该课程为中国的家族企业提供了一个非常好的平台。师生能够集中智慧力量，探讨如何解决各自企业所面临的一些问题，如传承问题、全球化问题等等。北京大学、哈佛大学和牛津大学作为世界顶级名校，学员可以在不同的地点，不同的历史与文化背景下，汲取三所学校教授的专长。他认为，中国家族企业管理人的传承问题迫在眉睫，现在是一个非常恰当的时间去开设华人家族企业的课程。



哈佛大学 T.M.Chang 中国研究教授、哈佛商学院史宾格勒家族工商管理教授 William C. Kirby 认为家族企业的未来要看哪些企业领导人能够真正为世界带来改变。家族企业的成功离不开优秀的领导者，必须有人来确定这个家族企业的价值是什么，如何能够在新的形势下不断地去传承自己的价值。他表示，家族企业遍布全球，这个主题是全球化的。同时华人的家族企业也是遍布全球的，并且在不断走向世界，北大、牛津、哈佛联手推出家族企业课程，将对中国家族企业的全球化进程有着深远的影响。

致辞结束后，蔡洪滨、Peter Tufano 与 William C. Kirby 作为三所学校的代表，共同种下象征鸿运当头、事事如意的柿子树。三位教授为柿子树培土、浇水，象征三所高校如中国家族企业领导者的园丁一般，伴随中国家族企业的发展。

在主旨演讲环节，William C.Kirby 作了题为“华人家族企业的过去、现在与未来”的主旨演讲，他结合荣氏企业、南洋兄弟烟草公司等为大家介绍了中国民营企业的发展。北京大学光华管理学院副院长金李教授作了题为“中国家族企业的传承”的主旨演讲，他根据在中国民营企业的实地调研结果，深刻剖析了中国民营企业的传承问题。

据悉，华人家族企业全球课程将使用中英文双语授课，并配有同声传译，分为三个模块，由三所商学院分别主导教授一个模块。学员将从学术权威那里直接汲取包括家族企业治理、传承、文化和全球战略在内的核心知识。第一模块将于 2016 年 3 月在北京启程，该模块关注家族企业的根本问题，探究他们在中国经济特有的环境下如何传承与超越。第二模块将于 2016 年 5 月在牛津赛德商学院进行，教授们将带领企业家们学习如何制定国际发展战略，并将创新基因与他们的企业气质和发展融为一体。最后一个模块将于 2016 年 7 月在波士顿授课，哈佛商学院的教授们将为企业家们在代际传承中进行成功延续指引方向。课程的教学还将基于中国和全球的真实案例，配合课堂讲课、实地访问学习以及嘉宾讲座。项目的重要组成部分是个人反思和团队协作，学员们将会联手与授课教授一起诊断各自家族企业面临的最核心挑战，同时规划出可以即刻执行的实用应对行动方案。



“领导与变革：华人家族企业全球课程”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全新联袂推出，旨在帮助您应对当今华人家族企业所面临的战略层面和组织层面挑战。通过深入了解国内外的最佳实践，您将提升建立竞争优势的能力，改善企业的业绩表现，确保平稳的代际传承，并打造一个更稳健的家族企业。

颜色：家族企业的历史视角

文：高蕊 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心



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，兼任北京大学经济政策研究所副所长。颜教授的研究广受国内外学界好评，囊括多项研究奖项，其中包括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。他同时担任《澳大利亚经济史评论》副主编。

中国家族企业第一次面临大规模交班，传承问题紧迫

2015年，北京大学光华管理学院、英国牛津大学赛德商学院、哈佛商学院联合推出“领导与变革：华人家族企业全球课程”。为了更好地了解华人家族企业的实际状况，北大光华金李、张峥、颜色几位教授以“中国家族企业的传承”为主题，做了一份调研报告。报告指出，家族企业在世界经济中起着极其重要的作用，其重要性远远超过我们的想象。根据美国学者的研究，世界

范围内80%以上的企业属于家族企业，世界500强企业中有40%由家族所有或经营。

中国现在最大的问题是改革开放以来，第一代民营企业家从80年代初开

始创业，到现在 35 年，中国的民营企业已经开始进入第一次大规模交班。中国 85% 以上民营企业是家族企业，这意味着未来 5 至 10 年有 3/4 企业要面临交班的问题。然而，中国工商联研究室牵头在 2012 年发布的“中国家族企业发展报告”显示，在被调查的 3000 多位家族企业主中，40% 以上尚未考虑过传承问题，而现在已经开始和正在进行交接班的企业中现状也不尽如人意。

家族企业的平均寿命为 24 年，大约为创始人的工作年限。根据美国布鲁克林家族企业学院的研究，70% 的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，欧洲这个数字是 4% 左右。中国这个数字还难以得出，而且中国家族企业的传承面临着特殊的因素。一代和二代企业家的成长环境大不相同，大量二代企业家在海外有比较长的留学经历。与此同时，将近八成的二代，不愿意接自己企业的班，更愿意选择自主创业。企业传承中一代、二代与家族老臣、职业经理人之间的关系也非常复杂。因此，目前中国家族企业接班问题十分迫切。

从历史故事中汲取企业传承的智慧

在中国历史上，政权交替、帝业传承，是最敏感也是最复杂的问题。三千年封建王朝在接班人的选择培养及元老勋臣和职业经理人的协调等问题上积累了丰富的经验和教训。通过历史纵向学习，体悟历史上的接班人问题有助于当今家族企业的传承和发展。

对于家族企业，如何选择、培养接班人，与接班人的沟通是三个重要的问题。历代王朝的开国皇帝好比家族企业的创业者，王朝继承人好比家族企业接班人，文官好比职业经理人。中国古代王朝的继承有两大原则，一是立嫡立长，二是立贤立能。从秦皇汉武，到明朝朱元璋，再到清代，历朝历代对继承人的选择、培养、沟通有着许多精彩的故事，值得推敲和借鉴。

此外，从历史经验来看，职业经理人是接班人抗衡贵族阶层最好的同盟。但是职业经理人跟接班人之间也存在两个最大矛盾，一是利益不一致，二是信息不对称。职业经理人不能世袭，且绝大部分没有股份，所以给职业经理人激励很重要。对待职业经理人，要么激励，要么控制。职业经理人不能做大，一旦他掌握大权，就变成了辅政大臣，就会变得很危险，历史上这样的

例子数不胜数。周公和王莽都是辅政大臣，便有所谓“周公恐惧流言曰，王莽谦恭未篡时。向使当初身便死，一生真伪复谁知？”意思是“周公害怕流言蜚语的日子，王莽篡位之前毕恭毕敬。假使这人当初就死去了，一生的真假又有谁知道呢？”

最后，我建议家族企业管理者们好好研读一下中国共产党的历史，这其中，接班人、元老派、职业经理人等因素均有体现。

从古至今，传承没有固定的制度，接班人也并不是容易选出来的，是一项极其复杂的工程。北京大学光华管理学院和牛津大学赛德商学院、哈佛商学院联合推出的“领导与变革：华人家族企业全球课程”，旨在共同探究这个复杂的问题，令企业永续、基业长青。

2015年，北京大学光华管理学院、牛津大学赛德商学院、哈佛商学院共同启动“领导与变革：华人家族企业全球课程”，致力于共同推动中国家族企业的发展。基于这一课程，北京大学光华管理学院举办了一系列把脉家族企业发展论坛活动。本文根据颜色教授在北京大学光华管理学院主办的“北大光华把脉家族企业发展论坛”上的发言整理而成。

蔡鸿青：家族企业传承的五大建议

文：高蕊 北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心



作者简介

蔡鸿青，台湾董事学会发起人暨常务理事，法国巴黎银行董事总经理。主要研究领域是家族企业接班、治理议题与集团企业。他同时拥有自身家族企业经营经验，对企业发展及投资银行有超过 18 年的行业经验，拥有英国双硕士和中国上海财大博士学位。

两岸三地家族企业面临不同的接班与转型问题

家族企业在华人经济体占很大比例，因此家族的和谐、企业的兴衰，影响着华人世界的经济环境。台湾董事学会于今年发表了《2015 年华人家族企业关键报告》。此份报告是以大陆、台湾、香港三地的上市企业为调研对象，研究了两岸三地家族企业 2010 至 2014 五年的代际现状和财富状况。

到 2014 年底，两岸三地所有 4679 家上市企业中，48% 也就是将近一半为家族企业。其中，台湾家族企业家数占比达 74%，是三地之冠；香港家族企业家数占比约 50%；大陆家数占比 32% 也就是 1/3 家族企业。然而大

陆为三地家族企业数占比成长最为迅速者，自 2010 年 26% 占比明显上升，至 2014 年占比 32%，而台湾及香港则停留在原先比例。

与此同时，2014 年三地家族企业占比较去年减少 1%，所占市值却减少了 4%，市值衰退的幅度大于家族衰退的幅度。以地区来看，台湾家族企业家

数占比与去年持平，但市值占比减少了2.2%；大陆家族企业家数占比较去年减少0.4%，市值占比减少了1.2%；香港家族企业家数占比较去年减少2.2%，市值占比减少3.7%。两岸三地家族企业在同步衰退中。

同时，以大陆、台湾、香港三地共2743家家族企业为统计对象，三地在企业接班、控制人年龄等方面也呈现出不同的状况。台湾家族企业年龄高且30年以上企业过半，多已接班或将接班。台湾家族企业年龄平均为30年，家族企业控制人平均年龄为61岁，台湾家族企业占比高、历史长且企业控制人年纪最高；香港家族企业年龄平均为19.4年，家族企业控制人平均年龄60岁；大陆家族企业年龄平均为17.7年，家族企业控制人平均年龄为54岁，普遍年轻且仍在创业时代。由此可以看到，台湾家族企业进入第二次接班期，大陆则进入第一次接班期。

报告中，我们对两岸三地的经济成长趋势、资本市场概况、百大家族企业市值与财富状况等都做了详尽的研究。总体我们可以看出，2014年华人家族企业不约而同进入衰退状况，虽然主因是外在经营环境的恶化，但两岸三地华人家族企业都面临不同的内部接班与转型问题。

家族企业传承的五大建议

既然家族企业占据如此重要的位置，又面临着企业接班与家族传承的双重挑战，那么，家族企业到底应该如何治理，如何传承？

关于家族企业的治理，有两个非常重要的环节，第一要有制度，第二要做决定。如果没有制度只是一个人说了算，不会有所谓传承，这几年大家一直在研究所谓的家族宪法，就是家规家训的一种。规定、会议和机构，是家族企业治理的三个很重要的因素。

而对于传承的决策，要不要传、传什么、如何传，都需要进行分析决策。关于传与不传的选择，要从企业的内在和外在两方面去考虑，内在考虑家族实力，即家族的人数与人力；外在考虑企业态势，即企业的地位与愿景。如果企业内在实力和外在态势都不好，那就及早出售；如果企业内在实力较弱，外在态势很好，可以考虑引入外在伙伴；如果企业内在实力较强，外在态势不好，可以考虑发展新事业；如果企业内在实力和外在态势都很好，那就要传承和做好多角化发展。

关于传承的内容，其实要传的不仅是看得见的财富，还有人才、品牌、社会能见度等一系列无形资产。财务资本、人力资本和智慧资本是家族传承的三大资本。而除了财富和资本，最重要的是社会公益的传承。企业家最大的社会公益是把公司传好，因为公司的传承和发展，关系着无数人的生存和家计。

我想给家族企业管理者五个建议，第一要放下私欲。企业家创立企业后，生活作息无一不是以企业作息为轴心，个人多年的全心投入，对所创企业情

感浓厚。然而，传承这事需要抽离自身情感与个人好恶，不以自身利弊喜好为前提，放下私念超然思考，才有办法传给下一棒。第二要放手。所有的资源、权利与权力都掌握在企业家的手上，若不放手，永远不会有传承与接班这件事情发生。第三要及早规划。一个完整的接班工程至少需要花上十年，现在这一刻不决定，未来十年内就不会有优秀的接班人出现。第四要建立制度。建立制度是华人的弱点，企业家没有安全感不相信他人决策，但若不愿建立一个让大家信服的长期制度并身体力行，则无法克服华人的文化社会惰性。第五要认清事实。没有人会长生不老，也不会有另一个相同的你！每个人都有天生的最佳位置，不要把对的人放在错的位置。

最后，我想告诉家族企业的拥有者们：“天底下没有接不了的班，只有交不出的棒子，人生没有不散的宴席，没有人可以长生不老，不要等到最后一刻想交棒了，却没人接得了。这是只有你自己可以决定的重大决策！”

2015年，北京大学光华管理学院、牛津大学赛德商学院、哈佛商学院共同启动“领导与变革：华人家族企业全球课程”，致力于共同推动中国家族企业的发展。基于这一课程，北京大学光华管理学院举办了一系列把脉家族企业发展论坛活动。本文根据蔡鸿青先生在北京大学光华管理学院主办的“北大光华|把脉家族企业发展论坛”上的发言整理而成。

北京大学光华管理学院 牛津大学赛德商学院 哈佛商学院联合呈献



光华管理学院
Guanghua School of Management



SAID
BUSINESS SCHOOL



UNIVERSITY OF
OXFORD



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

2016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：(8610) 62747230
网址：exed.gsm.pku.edu.cn



管理硕士二学位，英语托福