



北京大学光华管理学院高层管理 (ExEd) 中心

Thousands of books, **读万卷书**  
Thousands of miles; A journey of a lifetime  
**行万里路**



## 北大光华 | 知行远 企业游学 2014BAT 之旅

深圳

走进家具行业  
领军人企业兴  
利家具，畅游  
腾讯帝国互联  
网天地

北京

探访生物制药  
高科技企业科  
兴控股，牵手  
网络时代全能  
平台百度集团

杭州

拜访仪表制作  
常青树华立集  
团，结缘互联  
网精英企业阿  
里巴巴

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

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

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

“北大光华|知行远”企业游学虚左以待，等你归来！

杭州站

# 探寻浙商之道 知行致远

文：臧可佳 柯琴

大道行思，取则行远，思广无界，行远无疆。

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

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

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

## 探传统企业拓新之路

东南形胜，三吴都会，钱塘自古繁华。

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

杭州华立集团  
<http://hangzhou.026227.1.467.com>



联网行业的颠覆式发展？华立仪表总裁郭峻峰有着自己的思索。

郭峻峰和北大光华高层管理教育中心的诸位企业家校友共同探讨未来十年人类社会可能会遭遇的颠覆性技术。他从自身企业出发，指出传统企业要避免“伪互联网思维”，避免只是将互联网当成工具，而没有用互联网思维去思考。郭峻峰分享道：“互联网不仅仅是工具，如果你仅仅是把它当做工具的话，那你的理解只是停留在表面上。其实互联网是一种全新的思想，它用完全不同的视角来看待业务，看待市场。”

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

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



## 问互联网思维运营之道

形而上者谓之道，形而下者谓之器。

阿里巴巴集团无疑是将互联网思维“道”与“器”两面完美结合的代表之一。

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

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

### 一探阿里商业环境

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



两大方向开展业务。分享快乐，传播健康，阿里巴巴集团将以更加亲和的姿态传递更多的正能量。

### 再探阿里互联网思维核心

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

传统企业如何华丽转身？一言以蔽之：没有传统的企业，只有传统的思维！

### 三探 O2O 模式前沿动态

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

机”。

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

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

### 分享智慧

1999年，马云创立阿里巴巴，马化腾创立腾讯，李彦宏创立百度。历经十五年，三家互联网公司已成为中国互联网行业的三大巨头，成鼎足之势。马云更是狂言，“似我者俗，学我者死”，盲目地模仿，从来不是智慧企业会选择的发展路径。

“本质上，阿里巴巴不是电商，而是互联网服务的供应商。”北大光华管理学院管理科学与信息系统系邱凌云教授这样

解读阿里巴巴，“中国的电子商务和美国的电子商务非常不同，历史原因很多，诸如中国消费者喜欢货比多家，品牌忠诚度相对较弱，因此在中国无论是线上还是线下，都是平台模式居于上风。互联网效应会把平台模式的效应放大。一个已经做成的大平台，会有越来越多的正面反馈，但这样的反馈并非没有尽头。”

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

### 释放焦虑

当前传统行业弥漫着互联网冲击产生的焦虑，很多企业对自己的生存空间心怀深深的忧虑。邱凌云教授指出：互联网对每个行业的改造程度不同，传统行业无需焦虑过度，而我们还需记得，互联网行业最擅长的技能之一就是“炒概念”。有一点很重要，每一项新技术或新形态出现后，不要随波逐流盲目跟风，企业家必须理解它的本质是什么，抓住这个本质调整自己，适应变革。

### 砥砺前行

北大光华高层管理教育中心的企业家校友们，不仅与参访企业的行业专家和企业高管进行了交流与讨论，亦在内部之间展开了多次头脑风暴。九城集团董事长王双校友，以沱沱工社为例，分享了他们如何致力于在互联网上打造一条全程透明的食品产业链。他援引费孝通的《乡土中国》，主张打造以熟人关系链为主体的购买社区，确立信任关系。参观之余，十几位校友还一起围炉夜话，跨越不同的班级和所处的行业，探讨行业变化、企业困惑，寻找合作机会，互相勉励，共同进步。



### 立终身相习之志 结一路同行之缘

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

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

北大光华“中国企业管理者”第13期的校友陈许灏感叹到：“阿里巴巴和华立仪表均是行业的标杆企业，代表行业的最佳实践。此次参观，得到的都是干货和精

髓，超过预期值。期待更多不同行业的游学。”

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

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

## 北京站

# 科技兴业 责任兴邦

文：柯琴

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

### 科兴控股——脚踏实地，厚积薄发

10月23日上午，我们一行来到位于上地的科兴控股，中国唯一一家在美上市的疫苗企业。校友们首先来到科兴的疫苗车间，换上白大褂参观流感疫苗生产流程。科兴疫苗车间采用世界先进水平公用工程设备及工艺设备建造而成，承担了国家级、

市级科技专项、课题30余个项目；拥有SARS、EV71、CA16等多项相关专利。菌室内先进的疫苗生产设备以及贴在墙上的“为人类消除疾病提供疫苗”、“让中国儿童使用国际水平的疫苗，让世界儿童使用中国生产的疫苗”的标语，传达了科兴人严谨的科研态度和强烈的使命感。



### 呼唤大公司——从美国硅谷看中关村的发展

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

他将IBM和Intel同联想做了对比分析，IBM市值高达1.36万亿人民币，Intel公司市值高达6464亿人民币，而联想的总市值仅为642亿人民币，与Intel相比有高达10多倍的差距。如果进一步比较利润，差距会更大。但是IBM有100多年历史，Intel也有46年的历史，联想只有20多年的历史，只要它能够保持成长速度，就有望缩小差距甚至实现赶超。

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

中关村有2万多家创新型公司，上市公司200多家，上市公司的总市值达1.38万亿元，其中国内上市公司的市值占56%，海外(主要

指美国)上市公司的市值占44%。中关村创新公司在全球的独特优势已经通过市场的力量形成，加之中关村的人才、市场和政策优势，都为中关村走向“大企业时代”做好了铺垫。

### 成为大公司——中国生物医药的机会

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

## 百度集团——智慧高效，进取创新

### 科技创造美好生活

下午校友们来到百度集团总部大楼。百度集团总部位于上地的“搜索框”大厦。走进这座大楼，映入眼帘的是各种现代化的设计元素，天花板上的顶灯被设计为巨大的百度LOGO“熊爪”，地上贴着蓝色的“熊爪”形的指路贴，外形似鸡蛋的门上贴着“妈妈使用中”的小隔间，这是百度的女员工休息室。抱着笔记本电脑，百度员工从我们身边匆匆而过，随处可见围坐在圆桌边讨论工作的员工，墙上的相框中是董事长兼首席执行官李彦宏先生参加员工活动的照片，互联网公司高效且轻松的工作节奏给校友们留下了深刻的印象。

在百度客户端功能展厅内，校友们在讲解员的协助下体验了百度客户端的强大功能：查询旅游攻略、购买机票火车票、智能导航等，都能通过百度客户端的语音识别系统完成，真正做到了人机交互。除此之外百度客户端还具备图像识别功能，给一株不知名的植物拍一张照片，就能搜到关于它的介绍；给一个手包拍一张照片，就能找到所有卖这个包的网店。在场的校友都惊叹于互联网技术创造的便捷、丰富、智慧、高效的生活方式。

### 大数据时代网络推广

参观完百度集团总部大楼，百度营销研究院常务副院长侯丽斌女士从搜索技术和网络推广等方面介绍了百度集团以及百度营销学院。百度营销研究院大数据营销总监刘虎先生将百度定义为全媒体平台，并且以丰富的案例阐释百度互联网推广业务的技术创新。百度营销研究院产品经理祝佳先生则从品牌数字资产角度，分析了大数据技术如何量化品牌的影响力。

### 传统企业互联网转型之道

“并没有传统企业与互联网企业之分，所有的企业都将是互联网企业。”百

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



### 虚左以待，等你归来

科兴控股和百度集团，两家企业的风格截然不同，却都在用科技改变着人们的生活。得知许多校友对BAT(百度、阿里巴巴和腾讯)有浓厚的兴趣，今年7月初北大光华I知远企业游学首站拜访杭州的阿里集团，第二站北京来到百度总部，下一站我们将前往位于深圳的腾讯总部，希望各位校友能与我们一路同行，知远，行远，志更远。



## 深圳站

# 当变化已是新常态

文：魏思卡

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

### 腾讯，新在哪里？

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

### 微创新，同样值得鼓励

自1998年创立，腾讯公司在短短十几年间，从一个为寻呼台建立网上寻呼系统的网络服务公司发展成为涵盖社交、娱乐、

资讯、工具和支付的一站式在线生活平台，同时也是拥有最多发明专利的中国互联网企业和世界市值排名前五的互联网公司。是什么样的企业文化及创新激励机制造就了腾讯今天的成就？

受腾讯大学的邀请，腾讯企业文化与员工关系部杨骅女士给大家分享了腾讯的企业文化，杨骅女士同时也是腾讯大学的兼职讲师。她介绍道：“总体来说，腾讯的企业文化看似宽松包容，实则严格严谨。“在员工的创新激励方面，不仅是从无到有的巨大创新会受到重视和奖励，每一个微小的创新都会得到鼓励与认可。腾讯每个月评选一次”腾讯微创新奖“，全年可收集400多个创新点，覆盖全公司的各个业务线。除了奖励机制外，腾讯宽松的工作环境也为员工迸发灵感、产生创意提供了沃土：上下班不打卡，允许在工作时间约三五同事一起打台球、喝咖啡等；鼓励



员工在公司论坛上吐槽、畅所欲言，请员工给管理提意见。在看似松散的工作氛围下，腾讯同时实行一套科学严谨的KPI考核制度，以此来引导和激励员工积极进取，达成组织目标。

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

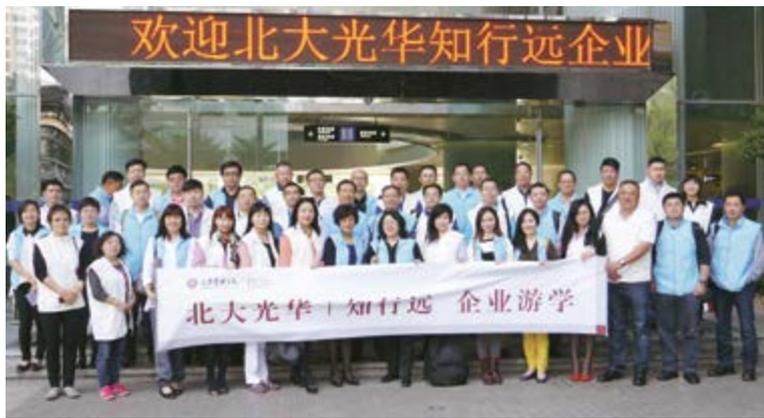
### 从微信看腾讯的产品精神

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

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

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

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



### 传统行业，转向哪里？参访香港兴利家具集团

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

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

香港兴利家具集团成立于二十世纪末，是国内较早从事家具设计、生产、销售一体化经营的家具公司集团，旗下拥有4大品牌、30多个系列的不同风格产品。在新的经济及政策环境下，兴利家具也面临诸多挑战，作为“深圳经济特区30年行业领军人物”的兴利集团董事长、北大光华中国企业经营者10C班校友黄伟业指出：“受房地产行业增速放缓影响，家具行业普遍产能过剩；此外，消费者对家具环保性能的要求越来越高；劳动力成本逐年上升，这



对需要手工雕花的家具产品利润空间产生很大的挤压。”面对这些挑战，兴利集团从研发、营销和品牌打造三个方面入手，逐一应对。

在研发方面，兴利加强了对家具材料及环保工艺技术的研发投入，打造出了超高环保性能的水性漆家具及拥有独家技术的亮光三聚氰胺材料，针对市场需求变化快速做出反应。在营销方面，当国际市场发展出现瓶颈时，兴利家具将市场重心转移到国内市场，通过深入各地市场的调研发现区域差异及发展空间，并借助互联网渠道和社区推广等来弥补在渠道终端推广受到的掣肘。除了技术和营销的进步外，兴利以多品牌差异化战略，迎合不同消费者的需求，并得以在销售终端的不同区域占据多店面，实现消费者的高渗透率。

#### “新常态”下不做第三产业就没有未来？

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

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

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

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

#### 立终身相习之志 结一路同行之缘

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

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

因思想  
而光华



## 中国企业经营者项目 Advanced Management Program

2015年4月23日 - 2016年3月 (春季班)

2015年9月17日 - 2016年7月 (秋季班)

学制1年, 共10次课程, 每次课程3天

详情请垂询:

北大光华高层管理教育 (ExEd) 中心

电话: (86 10) 6274 7086

邮箱: [exed-open@gsm.pku.edu.cn](mailto:exed-open@gsm.pku.edu.cn)



官方微信



详细课程介绍

[exed.gsm.pku.edu.cn](http://exed.gsm.pku.edu.cn)



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



30  
1985-2015

Executive Education  
高层管理教育中心

高层管理教育中心 (ExEd)  
电话: (86 10) 6274 7086

本科研究生 (UG & PG)  
电话: (86 10) 6274 7014

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

金融硕士 (MFin)  
电话: (86 10) 6274 7014

工商管理硕士 (MBA)  
电话: (86 10) 6274 7288

会计硕士 (MPAcc)  
电话: (86 10) 6274 7118

罗马神话中，有一位两面神，有两个面孔，同时看向过去和未来。全球企业家，亦需具备两面神思维，以过往为鉴，照亮未来之路。求索的路从未停止，这一站，巴塞罗那。

## 创意、创新与成长

——北大光华“全球企业家项目”校友课程海外游学手记



行者无疆，学无止境。2014年四月底，继成功举办数期“全球企业家项目”之后，北京大学光华管理学院高层管理教育中心精心推出首个海外校友模块，历届校友齐聚巴塞罗那，在地中海沿岸的这座重要的港口城市感受欧洲商业文明的魅力，探讨创新、创意对公司成长的恒久意义。

### 多元的巴塞罗那 独特欧洲

4月27日，几十位数届校友相聚在巴塞罗那瑰丽的夕阳之下。本次西班牙校友模块，是由北大光华管理学院携手国际一流商学院ESADE（英国《金融时报》2012年高管教育排名第四）共同推出。

本次课程的外方学术主任帕拉达教授，尽地主之谊，欢迎远方来客并介绍课程内容。而中方的学术主任、北大光华管理学院院长助理张炜教授则表示，巴塞罗那是个充满奇迹的城市，有时尚、有工业、有创意、有资本，所能想象的一个城市应该拥有的她都有，请充分享受巴塞罗那的丰富与多元，未来全球企业家项目还将开设更多的校友模块。

趋同、互异成为不同地区经济发展的两面，来自东方的企业家们与欧洲大陆上

的商学院教授们共话“创新、创意与公司成长”。为期三天的异国课程引导企业家们，以“欧洲：文化、经济与地缘政治”的主题为切入点，厘清这片发达区域的经济脉络。继而，专注“创意与创新”，探讨企业如何获得持续成长。

在全球化的语境之下中、欧、美三地的商业文化仍然彼此互异。了解彼此的文化，尊重差异，不要比较，不存在所谓“更优越”的文化，这是米尔教授与诸位企业家分享的观点。帕拉达教授则结合欧洲的经济现实，阐述欧洲企业如何走出危机和当前面临的挑战，以及华人企业面临的选择。

### 全球化浪潮 适者生存

一个企业如何能在不同的发展阶段坚持创新，需要具备哪些要素，要对市场趋势和目标消费者有怎样的把握和洞察……围绕着这些话题，马丁内斯-里贝斯教授与学员们一同探讨，而他介绍的“神经营销学”更是引发了企业家校友们的浓厚兴趣和激烈讨论。而比韦斯教授则从另一个角度阐述创新——打破游戏规则，不按常理出牌。他表示，成功的商业战略在于主

动制定比赛规则，而非单纯加入其中。

此外，企业家校友们来到巴塞罗那足球俱乐部，这里拥有欧洲最大的足球场，其球队也在其百年的历史中多次夺冠。企业家校友们聆听教授以巴塞罗那足球俱乐部为案例，分析足球行业的运营与前景，以及全球化对俱乐部规模的影响。校友们还参观了葡萄园，在那里探讨传统行业的“活力再现”。

毕业，并非再见。全球企业家项目的结业，既是一个圆满的句点，也是又一次出发的崭新起点。游学远方，抽离现实的繁杂，聚而论道，探讨思考，这是另一种亲近自我、提升自我的方式。

正如查尔斯·达尔文所说：“能够生存下来的不是最强的物种，也不是最聪明的物种，而是最能适应变化的物种。”如何在全球化的汹涌浪潮中上下求索，是华人企业家毕生探索的课题。北大光华高层管理教育中心与其一路同行，致力于为“全球企业家项目”的全体学员构建终身学习交流的平台，海外校友模块是这个终身学习平台的有机组成。一切，刚刚开始。🍷



GUANGHUA SCHOOL OF MANAGEMENT

光华管理学院

以格物致知专注行业纵深  
以全球布局开阔眼界胸襟

格  
高意远  
洞悉  
局  
势

因思想 而光华

### 北大光华综合EMBA

全面提升个人领导力，增强组织竞争力

### 北大光华金融EMBA

启迪金融思维，把握新经济时代机遇

### 北大光华-Kellogg国际EMBA

多元视角洞悉中外经济与管理，开拓全球视野

#### 北京大学光华管理学院EMBA

中文EMBA (4月/9月开学)

北京校区: (8610) 6274 7161

深圳分院: (86755) 8886 0678

北大光华-Kellogg国际EMBA (9月开学)

Tel: (8610) 6274 7151

上海学区: (8621) 5257 3882

E-mail: emba@gsm.pku.edu.cn

E-mail: gkemba@gsm.pku.edu.cn

<http://emba.gsm.pku.edu.cn/>





西藏之行

# 徒步走世界

——记中国企业经营管理者项目 29 期



## 左亚敏：

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

## 董水海：

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



### 孙家富：

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

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

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



### 李国权：

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

### 胡玉生：

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

### 李拥军：

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





光华管理学院  
Guanghua School of Management

30  
1985-2015

Executive  
Education  
高层管理教育中心



# 缘起光华 再聚光华

## 2014年北大光华高层管理教育中心 返校日



2014年12月20日，北京大学光华管理学院高层管理（ExEd）中心第三届“缘起光华，再聚光华”班级联系人校友返校活动顺利开场。来自几十个班级的八十多位校友代表重返燕园，回归课堂，分享智慧，碰撞思想。

北京大学光华管理学院高层管理（ExEd）中心“缘起光华 再聚光华”校友返校活动自2011年举办第一届活动起，每年都有不同班级的百位校友代表参与其中，共享“回家团聚”的美好时光。

2014年是北京大学光华管理学院高层管理（ExEd）中心中心成立的第十五年，自1999年成立至今，经过十五年的发展和积累，中心目前拥有112个公开项目长期班，4500名左右校友。随着校友平台的搭建，校友间的互动、合作日益增多，在学习管理知识的同时，不少同学校友间达成合作创造价值，推动社会的进步。





### 欢迎返校 展望未来

本次校友活动，得到了学院的重视和支持。北京大学光华管理学院党委书记冒大卫博士，光华管理学院院长助理、高层管理教育中心张圣平教授，光华管理学院校友事务中心与职业发展中心主任王冬霞老师都亲临现场。活动开始，冒大卫书记首先欢迎致辞，代表学院欢迎校友们返校，并介绍了学院最新的发展和变化，以及对校友们的期望和祝福。



### 回归课堂 继续学习

北京大学光华管理学院商务统计与经济计量系系主任王汉生教授，带领校友们重温课堂。

王汉生教授100分钟的精彩一课《从数据到价值》，详细讲解了从数据到价值的转化过程。他通过生动的例子阐释了中文文本、网络结构、位置轨迹这几种数据的内涵，并演示了这几种数据转换成价值的过程。他总结出数据转换为价值的四个阶段。阶段一：数据的生产、采集、与整理；阶段二：定义和数据相关的业务问题；阶段三：数据挖掘与统计建模；阶段四：数据业务的实施。当今互联网时代“大数据”成为各行业热门话题，仅仅是拥有大数据还远远不够，如何深入分析数据，运用大数据创造高价值才是问题的核心，王汉生教授对数据管理方法的商业应用讲座给校友们带来了很大的启发，茶歇期间校友们与王教授热烈地交流自身企业中的数据应用问题。



### 搭建平台 服务校友

在王汉生教授精彩的讲座之后，北京大学光华管理学院高层管理（ExEd）中心运营主任马翔宇老师为校友们介绍了中心校友工作的思路、定位、现有的校友组织和校友活动，并提前预告了即将开展的丰富的校友活动。她介绍说：“北大光华高层管理教育中心校友工作希望运用互联网思维，从校友的需求出发来建立校友组织，规划校友活动，助力校友企业发展、校友职业发展的每个阶段，致力于搭建增加课程之外附加价值的平台”。

目前高层管理教育中心在学院高尔夫球协会的基础上，成立了“北大光华高尔夫球协会ExEd高尔夫球分会”；并计划成立“光华ExEd当兵人”校友俱乐部、“历史读书会”，“光华爱茶人”等更多校友组织；希望将校友中的“同道中人”集合在一起。今年，中心还成功举办了“北大光华|知行远企业游学”和“北大光华|思享汇校友分享论坛”，为校友们提供了更多开拓视野增进情谊的机会。我们衷心希望各位校友多参与中心活动，也欢迎校友们为我们的校友工作献计献策，共筑平台共享光华。



### 点滴分享 承续缘份

人生何为贵？光阴应为最。在光华的点滴岁月弥足珍贵，来自各个班级的校友代表为大家分享了属于自己的光华故事。

来自于中国企业经营项目（23期），宁港集团总经理王立敏校友以“23期的‘路’与‘事’”为题，倾情讲述了中国企业经营项目（23期）同窗们一起走过的路和一起经历过的事，在场的每一位校友都被他们真挚而深厚的情谊感动。

奇瑞汽车有限公司瑞庆汽车发动机技术有限公司董事长阚辉校友分享的主题是“永不毕业”，他是中国企业经营项目（26期）班长，同时也是从历史看管理（10期）的班长。在座校友们从他的讲述中，感受到了企经（26期）学员们蓬勃的朝气和强大的班级凝聚力。

中国企业经营项目（29期）学员，昆明金石联业房地产经纪有限公司副总经理孙家富校友，详细地介绍了企经（29期）学员们的“后学习时代”系列策划，将学习类和活动类策略有机地结合，学无止境，不负年华，令人叹服。

北京同方时讯电子有限公司执行董事兼总经理赵晓岩校友，来自于全球企业家项目，他从国际化、传承、创新这几个角度分享了全球企业家项目开展班级活动的

宝贵经验。

北大光华·商业领袖项目（四期）的班长，北京未名兄弟投资有限公司执行董事王斌校友，分享了全班学员参与录制的MV《友·缘》，将深厚的友谊化作悠扬的歌声，久久回响萦绕心扉。

校友中有一个特殊的集体，他们就是“光华ExEd当兵人”。海南航空机场集团副总裁朱正怀校友详细介绍了“光华ExEd当兵人”筹备期间的工作，他们的活动中透露着当兵人严谨的作风和激昂的活力，给校友们留下了深刻的印象。

中国企业家杂志社理事会总监黄炎校友来自于另一个校友组织——“北大光华高尔夫球协会ExEd高尔夫球分会”。他们以球会友，提倡快乐高球，将打球与校友间的深入交流和游学相结合，校友们在打球活动中建立了默契和信任。

除了各具特色的校友组织，高层管理教育中心还定期开展“北大光华知行远校友游学”活动。九城投资控股集团有限公司董事局主席王双校友全程参与了2014年企业游学“BAT”之旅，三大城市，六大名企，都留下了他的足迹。他以独特的角度，分享了企业游学的学中游、游中学，通过游学理论与实践相应相长。

### 筑梦燕园 友缘再续

2014年“缘起光华，再聚光华”校友返校活动圆满地结束了，同窗好友们依依惜别，期待再聚。

2015年，光华管理学院将迎来30年院庆，届时学院将举办一系列庆祝活动，期待各位校友参与和关注。百年北大，而立光华，高层管理教育中心，期盼新老校友携手，再续美好篇章。

一入光华门，永是光华人。无论相隔多远，北京大学光华管理学院高层管理（ExEd）中心始终牵挂着每一位校友，期盼着你们筑梦燕园，友缘再续，燕归博雅，撷取光华。



## 尹卫东：用科学追求提高生命质量

——专访北京大学光华管理学院高层管理 (ExEd) 中心校友、科兴控股生物技术有限公司董事长尹卫东

文 / 特约记者 邱恒明

中国第一支甲型肝炎灭活疫苗，中国第一支、全球第二支甲型乙型肝炎联合疫苗，中国第一支不含防腐剂的国产流感病毒裂解疫苗，中国第一支与全球同步的人用禽流感疫苗，全球第一支甲型 H1N1 流感疫苗等相继问世，这么多个“第一”都来自一家在美国上市的中国生物企业——科兴控股生物技术有限公司。这家公司的董事长正是北大光华校友尹卫东。

三十年疫苗研发，一如初心

《自然》(Nature) 是世界上历史悠久的、最有名望的科学杂志之一，影响因子42.351；《新英格兰医学杂志》(The New England Journal of Medicine; 简称 NEJM) 是世界著名的综合性医学期刊，影响因子54.42。2014年，科兴控股在这两本世界权威杂志发表了两篇论文，阐述了公司近期研发成果。尹卫东在谈起这件事时脸上洋溢出其他企业家少见的自信与自豪。

国内率先分离出甲肝病毒毒株TZ84，第一个开发出甲肝诊断试剂，第一个自主研发出甲肝灭活疫苗，这是过去尹卫东在专业领域获得的研究成果。2014年《自然》上发表的论文，介绍了他的团队在甲型肝炎全病毒三维结构领域的重大发现，对进一步解析甲肝灭活疫苗的免疫原性和保护机理具有重要意义，对抗肝炎病毒药物的研发提供了理论指导和新方向。

三十年前分离病毒的时候，仅仅是普通的生物学分离，而现在甲肝病毒内部晶体结构也被解析出来。三十年间，他将一个病毒变成一支疫苗，并被5000万人使用，使全国甲肝发病率降低至十万分之五以下。北京、上海、天津、江苏作为第一批将甲肝灭活疫苗纳入计划

免疫的省份，其甲肝发病率甚至低于十分之一。

这是三十年科学技术进步的一个缩影，也是尹卫东三十年不忘初心，用科学为中国人控制一种传染病的崇高追求。到了今天，这种科学追求有了新的方向。因为对甲肝病毒内部结构的了解，帮助尹卫东和他的团队继续探索EV71这样的其他病毒，研发出新的疫苗。

2014年2月，科兴控股自主研发的EV71疫苗Ⅲ期临床试验结果在《新英格兰医学杂志》发表，意味着中国在EV71疫苗研究领域走到了世界前列。为了这一刻，尹卫东带领团队潜心研究了近七年。

2008年安徽阜阳手足口病疫情引起了社会关注。同年7月，尹卫东在会议室做了一个决定：研发手足口病灭活疫苗。疫苗研发周期长，投入大，产出慢，但是国内的手足口病疫情却来势汹汹。自2009年起每年报告发病数均有100余万例，累计报告死亡数超过2700例，其中重症和死亡病例主要由EV71病毒引起。为此，科兴控股决定率先研发EV71疫苗，并同步启动EV71疫苗的产业化建设，在昌平按照国际一流的标准新建疫苗产业基地，由尹卫东亲自担任项目负责人。

为了更有效、更快的减少疫情导致的重症和死亡，科兴控股投入5个亿保障尹卫东和他的团队进行研发。同时，这个项目也得到了国家战略性新兴产业发展专项提供的6000万产业化建设支持。“目前我们已为EV71疫苗的上市做好了充分准备，我希望当CFDA批准EV71疫苗生产那天，就是孩子大量接种EV71疫苗之日”，尹卫东提到项目进展，十分平静。他更关注的是完成EV71疫苗临床试验后继续进行的科学分析，希望新的研究成果能加深对EV71病毒的认识，提高疫苗品质，早日控制疫情。

“科兴一直坚持的目标，是让中国儿童使用国际水平的疫苗，让世界儿童使用中国生产的疫苗。”尹卫东认为“辉煌”

永远都是过去式，坚持科学探索，追求生命质量，消灭传染病，才是他和他的团队应该干的“正事儿”。

这种追求也许就是北大的追求，是光华校友的一个缩影，是值得光华人传承的一种特质。

### 高品质疫苗追求，家国情怀

2009年8月18日，路透社、美联社、法新社、彭博社、加拿大通讯社、美国之音等境外媒体以及中央电视台、人民网，中国国际广播电台、中央人民广播电台等境内媒体都在同一天发布了中国在全球率先完成甲型H1N1流感疫苗临床试验的消息。这支甲型H1N1流感疫苗就来自科兴控股，尹卫东和他的公司获得了世界的瞩目。

2009年3月中旬起，墨西哥和美国暴发了由一种新的甲型H1N1流感病毒引起的急性呼吸道传染病。WHO于4月24日正式公布了这一疫情，尹卫东在当天获知此消息后迅速组织公司人员搜集整理资料。4月29日，WHO将警戒级别提升到5级。

为了使国家不再遭受6年前SARS疫情一样的灾难，保障新中国成立60周年庆祝

活动顺利进行，尹卫东带领研发团队主动请缨，研发了全球首支甲流疫苗。李克强总理在甲流期间视察科兴控股，得知研发出甲流疫苗，非常高兴地称赞说，“你们不仅是一支可以使用的力量，也是一支可以依靠的力量”。尹卫东团队从拿到毒株到获准生产，仅仅用了87天，并根据研究结果确定接种一针有效，使更多人群能够获得免疫。

尹卫东一直强调企业的使命感，不论企业在高潮期、低谷期、困难期还是在发展期。从SARS，到禽流感、甲流，甚至是近年来的手足口病，尹卫东和他身后的团队始终战斗在疫情防控第一线，与疾控系统密切配合，为国分忧。他笑称，这是继承了北京大学的传统精神，以国家和人民的需求为创新动力，以企业为创新主体。

“把国家当成自己家，在危难时候挺身而出的这种‘家国’情怀，是北大带给我们的。”

因为甲肝疫情，尹卫东团队接受北大未名集团邀请来到北京成立公司，实现甲肝灭活疫苗的产业化，带动了后续产品的研发。随着公司发展和产品丰富，科兴控

“科兴一直坚持的目标，是让中国儿童使用国际水平的疫苗，让世界儿童使用中国生产的疫苗。”尹卫东认为“辉煌”永远都是过去式，坚持科学探索，追求生命质量，消灭传染病，才是他和他的团队应该干的“正事儿”。



股在美国上市并于2009年转板纳斯达克全球精选市场，获得融资。现在，科兴控股已经将疫苗输送到墨西哥、菲律宾、蒙古等亚、非、拉美国家，不仅通过了中国新版GMP认证，还拿到了墨西哥等国家的注册批件和GMP认证。

“我们的视角已经不再局限于甲肝、流感类产品这样主要针对中国儿童疾病的疫苗。从一个甲肝疫苗带动流感疫苗，从一个流感疫苗再带动禽流感、甲流疫苗，我们将继续带动EV71、肺炎等系列疫苗产品，最终开发出符合全球疫苗发展趋势的多种联合疫苗产品。我们不仅能为中国孩子也能为世界孩子提供疫苗，紧密融合到全球疫苗领域中。”尹卫东认为，这也是“家国情怀”的体现，是光华校友身上所肩负的重任。



### 大健康领域展望，“反摩尔定律”

作为疫苗专家，又拥有自己的公司，尹卫东常常被追问“是企业家还是科学家”。尹卫东的自我定位是“两者都不是”，“我的理想不是成为院士，只想更好的做一个有社会责任感的人，给更多的孩子提供国际水平的疫苗，将自己开发的疫苗推向国际市场，保障更多孩子的健康”。

谈到企业和行业未来发展，尹卫东提到2013年就读北大光华ExEd课程时到硅谷游学的经历。“硅谷的高科技产业发达，有很多世界著名的大公司，已经形成了一个长尾和生态环境。在中国，在中关村，这个生态也正在形成。”

在硅谷因特尔总部参观时，尹卫东了解到因特尔创始人提出的“摩尔定律”。“摩尔定律”指出，每18个月芯片上的集成电路增加一倍，也可以说每18个月以芯片为核心的电子元器件降价一倍，或者更深入的理解，电子设备最有价值的生命周期只有18个月。这就是互联网时代的特点，追求活的时间更短、效率更高、代价更小。尹卫东认为，生命科学追求的是“反摩尔定律”，通过生物技术的研

究，以及核心产品的诞生，追求的是使人活的更长，人均寿命提高，生活质量提升。这是生命科学与互联网不同的地方。三十年前的病毒研究也许是久远的历史，但通过三十年不断的研究，证明当年病毒研究的结果还能继续应用，证明疫苗产品更加可靠。

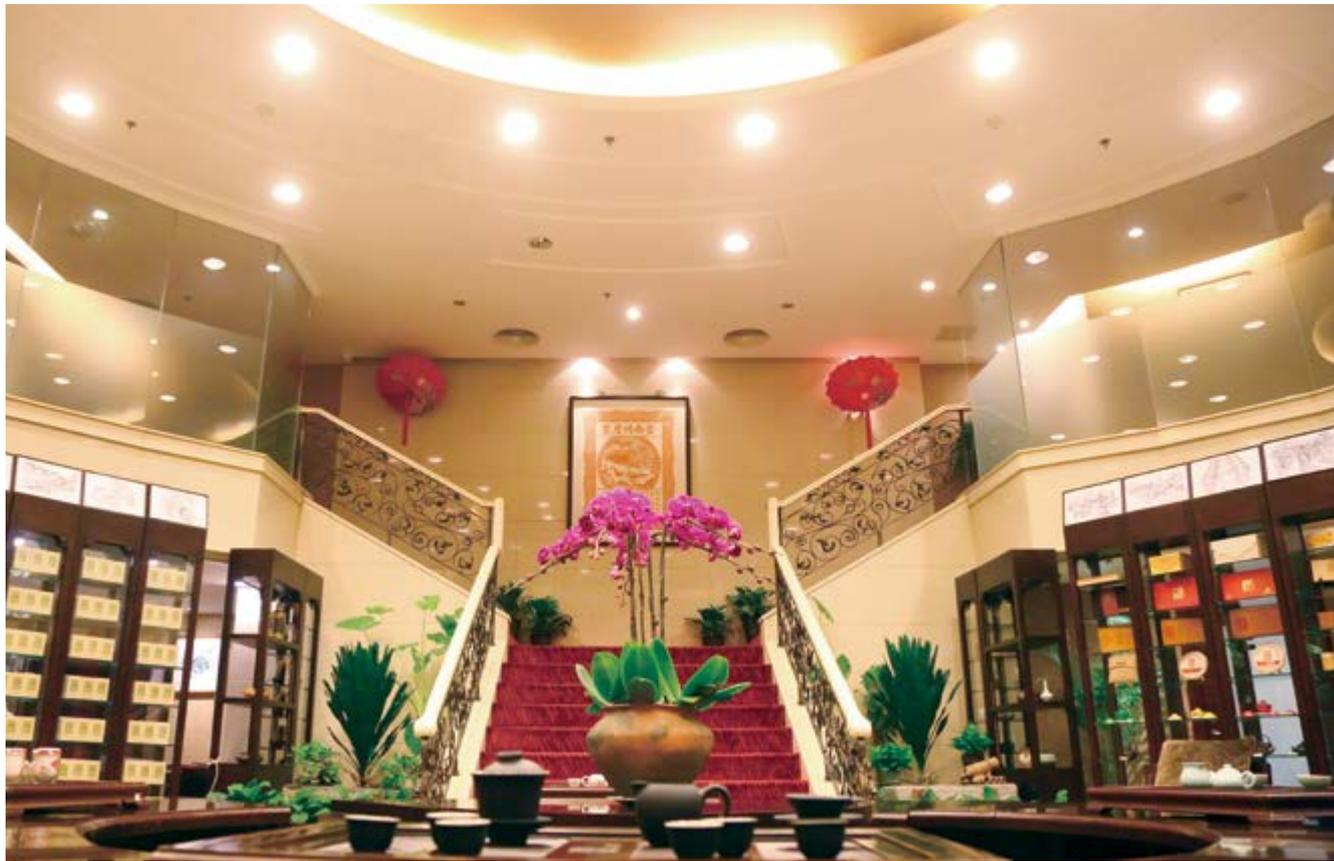
他列出游学后自己对中美医疗卫生数据的对比分析，“中国经济发展了，人们对人均寿命的期望增加了，可是在医疗支出上，无论是总数或者人均，都远远低于美国。美国人均医疗支出超过了8000美元，我国人均医疗支出还不足200美元。”他认为，这就是公司的机遇和责任，把中国疫苗产业的水平提上来，达到甚至超越跨国公司。“我们呼唤大公司，而这样的大公司，未来将出现在大健康领域，也许就是科兴控股这样追求科学、追求极致的公司。”

在当今的企业家圈子里，用三十年坚持一项研究也许很少见，但是在《自然》和《新英格兰医学杂志》上发表的论文表明，在生命科学领域追求精细、尖端是值得的。尹卫东认为，只有坚持在科学上追

求“精”、技术上追求“尖”，才能把企业带上更高的层次，规模和效益才能做的更大。也许成功没有捷径，任何外界条件的提升，都应该是企业内部基因的充分表达，坚持“高精尖”才是中国高科技企业发展的必由之路。

虽然尹卫东不愿采用企业家这样的头衔，更多是专注生命科学追求和疫苗产业，但很容易发现尹卫东和科兴控股已经紧紧融入中关村的创业、产业大军中，扮演领军者角色。作为北京市工商联副主席、中关村上市公司协会会长，尹卫东自2011年起就开始组织研究《中关村上市公司竞争力报告》，每年定期发布。据报告显示，中关村活跃着两百多家境内外上市公司，总体市值超过三万亿，这就是中国战略新兴产业拥有国内外竞争力的充分体现。

一个企业的成功不能算成功，一个群体的成功才能推动区域、国家战略发展，中关村的企业家群体正扮演了这个角色。而这一切与同在中关村的北京大学等科研院所的推动密不可分，也许这就是尹卫东提出的新生态的一个重要环节。



## 邓雅然：品茗悟道论经营

——专访北京大学光华管理学院高层管理(ExEd)中心校友、同庆号茶业董事长邓雅然

文 / 特约撰稿人唐振伟 编 / 满静雯

一个人最重要的是活着，而要有品质的活着就要不断追求“真，善，美”，这就是她的信仰！她要一生为“同庆号”的“真，善，美”服务，并以茶为载体将“真，善，美”传递出去！

**茶**是中国文化的一个重要载体，也是中国文化中最具有代表性的元素之一。

中国的茶文化博大精深，无论是“寻常百姓家”的“粗茶淡饭”，还是居家过日子的开门七件事——“柴米油盐酱醋茶”；无论是文人雅士的“琴棋书画诗酒茶”，还是“官本位”时代的达官显贵离开位置后就“人走茶凉”，亦或是“跳出三界外，不在五行中”的禅宗高僧大德所参悟到的“茶禅一味”，都离不开一个雅俗共赏的茶！

“同庆号”普洱茶的董事长邓雅然女士正是怀着一颗“敬畏之心”来经营这个拥有270多年历史的“百年老字号”品牌的！她带领企业兢兢业业，不断创新，所追求的就是“同庆号”普洱茶的“至真，至善，至美”！

邓雅然告诉记者，一个人最重要的是活着，而要有品质的活着就要不断追求“真，善，美”，这就是她的信仰！她要一生为“同庆号”的“真，善，美”服务，并以茶为载体将“真，善，美”传递出去！

### “这就是我想要的生活”

在北京保利大厦的同庆号会所，邓雅然给采访者的第一印象，正如她的名字一样，“柔美雅致，娴静淡然”。

很显然，邓雅然非常享受当前的工作和生活状态，她向记者介绍，她的工作就是每天陪朋友们喝茶聊天，通过与人喝茶聊天来交流与感悟为人之道、经营之道，再将这种悟道的结果应用到

人生、企业经营的实践中去。“以生活的状态来工作，会比较幸福！工作与生活分不开，生活就是工作，工作就是生活，这是我的兴趣所在，因此特舒服！”轻松和惬意洋溢在她秀美的脸上，“这就是我想要的生活”！

什么是茶的真境界呢？历史上有宋代大德高僧参悟到“茶禅一味”。当代作家葛红兵在《茶的禅意》一文中说，“一杯茶是一个宇宙，进入茶，就进入了宁静、淡泊、安乐的另一个宇宙，是空无的茶气中万籁寂灭、心物两忘、超然独立的心境”。

邓雅然认为，“茶是涤心物，可以洗涤人的灵魂”！似乎也已经达到了神秀禅师偈语中“身是菩提树，心如明镜台。时时勤拂拭，勿使惹尘埃”的境界。

邓雅然说，“同庆号做茶，更重要的其实是把茶叶的内涵和背后的文化传达给品茶的人。”喝着这杯茶，不仅仅是喝它的味道，而是体味同庆号普洱茶背后所承载的历史、文化，和做茶人的心境。同庆号的核心企业文化就是“传递真善美，分享真善美”，相信以“善良，善心种下善因，就一定会结出善果来”，以“真诚，真心，真实”来逐渐赢得消费者对品牌的“美誉度”和“忠诚度”。正如普洱茶一样，并不急于表达，而是在茶杯中慢慢晕开，慢慢释放，茶的香气自然慢慢升腾，最终溢满整个房间！

“不忘初心，方得始终”，这是邓雅然在北大光华管理学院学习获得的一点感悟。乾隆元年(1736)，同庆号在版纳易武开设毛茶加工厂。经过多年的经营，在光绪二十六年以后，同庆号已跻身云南茶叶界之首，其实力和规模远远超过了当时西双版纳的所有茶庄，成为西双版纳乃至云南最大的茶号，曾经承担着清朝的贡茶任务，优良的品质和精细的制作工艺使其声名远扬。

而今的同庆号，邓雅然仍然带领同庆号走上了这样一条并不寻常的路，2008年起，同庆号普洱茶多次作为国礼被赠送给了英国、俄罗斯和日本等多国政府官员。



#### 以科研的态度来做品牌

2006年9月，经过艰苦卓绝的谈判，并付出了很高的代价才拿回来“同庆号”的商标所有权之后，邓雅然对这一品牌像对待自己的孩子一样，坚守职责，兢兢业业。她相信，付出终会有回报！

邓雅然这样评价刚刚大学毕业时的自己“不善于言谈，不知道如何去表述，也不太爱和人打交道；就喜欢在实验室里面，与显微镜下的微观世界打交道”。“从骨子里比较内向，比较安静，甚至对经商有很排斥的心理”

这样的人似乎不太适合“下海创业”，但是“阴差阳错”，更确切的说是邓雅然突破了原来的自己，才毅然决然地丢掉国企的“铁饭碗”，走上创业这条路的！“人对自己其实是不了解的，并不了解自身潜能是什么。”同时，邓雅然也承认，否定原来的自己，破茧而出，化蛹成蝶的过程是非常痛苦的，是一种“被折磨”的过程！

当然，从企业管理理念上，邓雅然依然延续了理工科背景对她思维方式的影响。“站在10个行业的优秀模式的基础上来思考一个行业，就一定能把这个行业做好”。

她的理念就是，以科研的严谨态度来经营这一品牌，以文化的形式来展现品牌，以艺术的形式来升华品牌！

事实上，在工作后一次偶然的的机会，邓雅然参观了雀巢公司在东莞的标准化生产厂区。在东莞的标准化生产厂区，那个花园式的工厂触动了埋在她心中的梦——做一家优秀的企业，从种植到选料到生产每一个流程、每一个细节都严格把控，要做最好的产品！

在其它普洱茶厂家都在学习大益茶的工艺标准时，邓雅然坚持确立“同庆号”自己的工艺标准，在传承“同庆号”先人“六选六弃”（即：选春茶，选嫩尖，选产地，选净度，选滋味，选香气；弃粗老，弃味劣，弃不洁，弃杂物，弃异味，弃质变）的贡茶选料标准的同时，学习雀巢等优秀企业对产品品质的精细化管理的经验。

邓雅然介绍说，“雀巢咖啡注重细节到外国专家通过同声传译给农民讲课教他们如何种植、管理咖啡”，标准化、流程化、精细化的管理对每一个流程、每一个步骤都有确定的标准。心中早有了现成的标准，因此对公司经营起来得心应手，标准化的生产、花园式的工厂，传统工艺和现代食品安全的结合，传统行业率先引入了信息化工具和方法，使得“同庆号”越来越引人注目。

优良的品质使市场上“同庆号”的茶叶供不应求，限量生产让“同庆号”的茶叶更显得紧俏，可是，邓雅然却照样坚持着每年限量生产产品，在她眼里，质量比什么都重要。邓雅然说，“企业生存靠品质，做品质就是做细节，细节怎么做？简单事重复做，认真做，坚持就是我们的原则”。

重新来打造“同庆号”这一品牌的目的是，传承其精工细作的品质和文化，并运用现代生产和管理方式使其再现辉煌。邓雅然认为，企业的第一责任是教育，她一直在扮演老师的角色；“传承传递真善美的文化”是“同庆号”非常重要的事情，艺术和文化才是生活品质和企业经营的最终目的。



## 魏存成：大道自然 顺势而为

——中国企业经营者项目 7 期、21 期  
从历史看管理项目 3 期、9 期  
全球企业家项目 4 期  
EMBA93 班  
陕西石羊（集团）股份有限公司董事长

文：臧可佳

当今中国，越来越多的企业家瞩目餐桌：丁磊办起了养猪场，褚时健上山种橙修成人生的涅槃，柳传志也从卖桃子起步投向农业。而在此处，我们将目光投向陕西石羊集团董事长魏存成，探看他二十多年专注于农业的收获与挑战。

企业家魏存成的人生里，有两件事情很重要：一是管理企业，一是学习，二者相辅相成，互为裨益。他给亲身创建的陕西石羊集团画像，描述这是一个诚信、朴实、低调的学习型组织。他认为，做一个优秀的企业家，学习不是调剂品，而是必需品。

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

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

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

### 企业：做规模和产业链容易，难的是终端

问：请您简要谈谈企业这些年的发展。

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

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

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

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

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

问：种猪业务年年亏损，还要继续做吗？

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

问：为什么企业从2013年开始以食品为主呢？

魏存成：不是说石羊集团自己要不要转型，而是这个时代需要我们转型。食品现在出了这么多问题，源于什么？这是大

企业都不愿意做终端。做规模容易，做产业链也容易，做终端确实太难了。

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

### 农业有其自然规律，不能违背

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

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

问：现在销路集中在西北市场，主要是受到产量上的局限吗？

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

肉类、油类食品的销售，不存在这个局限。石羊集团经过二十多年的发展，目前在陕西有7个原种猪场，每年可提供优良商品猪仔600万头，提供鸡肉制品150万吨，拥有四条油产品的加工线，每年可加工120万吨食用油。我们能够把控产品的质量和安全，这是肉和油作为主产品的基础。食品布局以西安为中心，向东到河南、山西，向西到兰州；计划三到五年间，在全国发

展和推广。希望把食品这一领域打造成独立的有限公司，发展成为核心企业，未来可以上市。

问：您觉得现在主要是做好产品质量、打口碑的阶段吗？

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

### 在光华学习：验证过去，修正未来

问：您忙于管理企业，为什么还专门抽出时间来学习？

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

问：在光华学习，哪些模块的学习对您管理企业有帮助？比如战略、财务、人力资源等等。

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

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

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

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

问：变化是一种新常态，这是当下比较热的话题，您在企业实践中有哪些体会？

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

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

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

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

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

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