

北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授、博士生导师

张国有： 要给学生最好的教育

今年是我们光华管理学院30周年庆典年。我在北大教书将近40年了，其中经历了光华管理学院建系、建院、至今的发展过程。

年年都有新生进来，年年都有老生毕业，“铁打的营盘流动的兵”。30年的迎进送出，想想，真是感慨万千。

善待学生，给学生最好的教育

这么多年中，我们的学生常问的一个问题：“你当老师，对学生感触最深的是什么？”猛一听，真不知怎么说，细想一下，感触最深的是我们的学生毕业后都很有出息。不管做什么，哪行哪业，我们的学生都很能干，这是我最感欣慰的感触。所以，能经常听到学生毕业后的消息我就特别高兴。为什么？就是想看看我们的学生毕业后的变化，听听毕业后工作的体会，同时也想想我们的教学，怎么能做的更好一些，使我们的学生更有收获。

有一次，我在钓鱼台参加一个论坛，遇到我们学院的一个毕业生，已经做了部门领导了。好长时间不见，格外高兴，午餐一起吃饭。餐中聊，餐后接着聊，聊单位的工作，聊形势，聊政策，大多是他的见解，有些是报纸上找不到、会议上听不到的情况。聊了一个多小时，直到工作人员催促我们进去开会为止。

和我们的毕业生见面、聊天，这种情形我经常碰到。我们的毕业生工作在中央部门、或者地方政府、或者银行、

大企业，有的在非营利组织、国际机构工作。见了面，想聊什么聊什么，放开随意，没有顾忌，想多聊的，再专门找时间，喝茶，长谈。我对我们毕业生的成长、成熟，打心眼儿里高兴。他们对问题有非常好的理解和见解。每逢此时，我都有一个深深的感受：这就是，在学校，你教学生，毕业后，学生教你。你会在学生那里，受到问题的启发，得到研究上的激励。

做了几十年的老师，现在，你讲课的具体内容学生可能记不清了，有些学生的名字你也记不准了。但是，几十年过去，留下来的是什么？当然，留下来的东西很多，例如，学生最感兴趣的知识和理论，结交的伙伴、老师的品德、学院的风格、大学的精神等等。但其中重要的一点，就是学生对老师的信任，是能说心里话的信任。有些事情，有些问题，学生可能不想和别人讲，但愿意



▲ 张国有老师在光华30周年院庆典礼上发言

和老师谈。这种没有隔阂、没有利益冲突的信任，这种师生缘分，极其珍贵。所以，我们要特别珍视这份信任和缘分。任何时候，我们都要善待学生，把最好的东西给他们。你给学生十分，学生会十倍地回报你，而且是永远的。

我还特别喜欢参加毕业生的聚会。为什么？因为老师学生在一起，想起当初的情景，其乐融融；听到学生毕业后的酸甜苦辣，也心潮澎湃。有一次，我参加我们毕业学生入学20年的聚会，那时我问他们一个问题：毕业后什么因

素影响你们的成长？学生们说了许多，但给我印象最深的有三个：

第一是“知识结构”。我们的毕业生说，学院给我们的知识结构使我们能比别人看的更远、更宽、更深。如果有比别人更多的知识、更新的知识、更有用的知识，就会有宽阔的视野，就有知识的优势。第二是“解决问题的能力”。我们的毕业生说，碰到问题，要比别人反应的更快、感知的更快，并且能有更多的解决问题的办法。大家看重你，领导赏识你，不仅仅是因为你能想，还要能干，能解决问题。第三是“谦逊与合作的素养”。我们的毕业生说，谦逊与合作的精神在工作中非常重要，有的人知识基础好，又很能干，就是孤傲，不合群，失去了信任和机会，影响了成长。具有卓越能力，同时又谦逊，能与人交流合作，你才能出类拔萃。

毕业生的聚会常给我许多思考，总在想能不能把教学做的更扎实一些，给学生毕业后有更多的更切实的帮助。毕业生的体会有时对我的工作也很有帮助。有一段时间，我在学校兼做一点行政事务。受毕业生见解的启发，我在和院系讨论学科建设的时候，常常强调，“要善待我们的学生，给学生最好的教育”；“要给学生新的知识结构，给学生解决问题的能力，培养学生具有谦逊与合作的品质”。所以，我真是要感谢我们的学生所给予的启发和回馈。

给光华学生的建议

在光华30年的时候，有学生说，你能不能给在校的光华学生提点建议？我说这个问题比较难，因为每个人的情况不一样，说不好会误导。但就我个人的观察和学生毕业后的工作情况，在校学生（对毕业生也有用）值得考虑的是：

第一，多掌握一门外语。外语是个工具，和全球化趋势有关，除英语外，

至少再掌握一门外语。英语在幼儿园都开始接触了，将来不再是优势。所以，多一门非英语外语，就多一种特别的能力。趁在学校有精力，多掌握一门是一门，对将来发展很有好处。

第二，熟练运用计算机与互联网。计算机及互联网等越发成为须臾不能离开的工具性能力，能够达到不可或缺又运用自如。要追逐信息技术的前沿性发展，通过选修课的方式来解决。例如，积极学习移动互联网、物联网、云计算、大数据、3D打印、机器人等知识，在学校先行学习，出了校门就有用。

第三，打好数理基础，掌握数理分析工具。经济就要有数据，无数据就不成其为经济，管理也一样。毕业后会更多地遇到用数理理念和数理方式去归纳、思考、处理问题。数理工具需要下功夫学，掌握了，一辈子受益。熟悉多个框架模型和处理方式，至少在遇到数理问题时不发怵，可以在数理领域和人家进行对话。

第四，掌握基本理论。经济、管理、社会等都有基本理论，基本理论是指导思想，也是一生中分析问题的基础。掌握基本理论要读经典。现在微信、微博、IPAD、读图等，纷杂的现象塞满了生活，没有时间关注现象背后的逻辑，没有兴趣关注厚本书里艰涩的东西。如果在学校都没有兴趣去啃这些东西，出校门后就更难了。我曾做过EMBA的学术导师，毕业时让我赠言，我开了一个100本书的书单，我说，要说的话和我的期望都在里面了。

第五，保持身心健康。蔡元培校长说，健全人格，首在体育。我们的学生要以品为重，不有卑污之心；以行为主，不做愧怍之事，除此而外，还有更重要的就是“身体健康”，成为身心都健康的人。但现状是体育方面普遍很差，身体能否支撑未来多方面的压力，很令人

担忧。这里我想说的是在学校至少要做的、男女都适宜、终生都受用的三个运动。一是“熟练太极拳，体验中国的太极道理”，以便终生强身体，润心田，以柔克刚；二是“坚持双周登山，检验体力、耐力、恒心”。例如登香山等，训练整个身体的供血供氧等功能；三是“常年游泳，保持全身协调”，这是最好的全身运动，锻炼协调性。我记得法国的大学有个规定，游泳是全国的必修课，不及格者不能毕业。以上我想说的核心是：在学校甚至一生都要把身心健康放在第一位。

北大有学生毕业的条件，这是正统的要求。我想光华管理学院可否再设一个“素质毕业条件”。除专业外，在身心健康方面光华有特殊的要求，这种要求可叫作“光华毕业+”。光华毕业加什么？例如，加一门外国语，加读若干本经典，加42式太极拳，加登山，加游泳等，大家可以再选，但不能多，最好是终生受益的项目。这种“加”，主要在于督促我们的学生重视身心健康，养成好习惯。这样，对应北大的要求你算毕业了，但对应光华的要求，若“光华毕业+”有不合格的地方，你可能还不算“毕业”。当然，这不能强迫，让学生会、研究生会、团委去组织，制定规则，常年督促鼓励，总会有觉醒的同学不断地参加进来。同时，把这类毕业证做的漂亮一些，举行仪式，颁给达标的同学，给我们的毕业生另一个美好的深刻的记忆，给一个毕业后聊天的资料。记住，争取“光华毕业+”合格，目的不是图一种好玩的形式，目的是让我们的学生养成良好的身心习惯，毕业10年后，看谁还在坚持“光华毕业+”，以此来反映当初坚持的理念。我总觉得养成好习惯比专业知识还重要。

* 感谢张国有老师供稿，与我们分享他在30周年院庆上的发言内容。

北京大学光华管理学院管理科学与信息系统系教授、博士生导师

李东： 90年代的实验教学中心建设

1994年我到设在法学楼五楼的工商管理学院报到时，听说厉以宁院长正在和尹衍樑先生就成立光华管理学院的具体事宜进行磋商。进入学院后不久，北大工商管理学院就正式更名为光华管理学院了。台大、政大的老师过来和我院老师讨论了学院的教学课程等，并举行了隆重的合作协定签署仪式。不久后，在一次学院全体教师会议上，厉老师谈到他对学院未来发展的一些设想。他特别谈到由于互联网等新兴科技对商业的影响，商学院也需要文理学科综合发展。后来厉老师专门和我谈话，让我考虑如何才能把学院实验室发展成国家级实验室。通过向机房主任吴安老师了解，我知道在1993年陈良焜老师当副院长的时候，就已经着手建设学院实验室了，并以此名义申请到了联合国发展基金20万美元的支持，并购买了2台SGI工作站和6台386微机，在地学楼的一楼设置我院最早的实验室。随着微机的普及，工商学院的老师同学都需要尽快熟悉新的Office等软件包。于是实验室安排了一次连续三天的培训，除了介绍Office之外，还介绍了操作系统、局域网基本知识。全院的教师几乎都来参加这次培训，并形成了一种人人学微机的新局面。等到94年光华成立时，当时的常务副院长曹凤岐老师和其他领导也很支持实验室建设，在全院只有20多个房间的情况下，院领导把其中最大的一个房间作为学生机房，还有一间作为教师的科研上机用。当时一些年轻教师和博士后等也利用实验室做了不少科研课题。

90年代正值互联网产业快速起步，雅虎、网景等第一批互联网企业在美国已经初露头角，但电子商务等应用还处于尝试探索阶段。我们管理学院的实验室应当怎么发展？做什么？怎样着手去推动？很多问题都没有答案，等待我们探索。但我们当时已经感到，无论商业环境如何变化，构建良好的互联网环境肯定是商学院实验室一件最重要的工作。

当时光华的各项事业都在起步，经费十分紧张。用联合国发展基金的剩余经费和学院经费，我们又购置了30台386的微机和2台康柏服务器，这些就成了我们实验室最早的硬件设备。当时微机的功能还很弱，只能通过Nowell协议联成局域网，没有正版的微软word，也不能接到互联网。只有那两台SGI工作站因为是UNIX操作系统的，可以连到互联网。我们就通过这两台SGI安装了最早的浏览器NetScape，并调出了美国哈佛大学的图形页面，开始了最早的国际电子邮件服务。在学院的机房里，我和苏毅老师等第一次通过互联网看到了国外大学的网页，于是情不自禁地欢呼起来，那种欣喜之情至今还是记忆犹新。但是，当时做这些工作必须要掌握UNIX操作系统，而UNIX的指令都是英文的缩写形式，而且每一条指令都配有许多参数，很难记忆和掌



▲ 雷明、黄慧馨和李东老师 1995年在实验室中工作的情景

握。所以主要是管理科学和信息系统的几位老师和博士生同学使用。

1997年，光华1号楼按协议如期建成。三楼设计为实验室和图书资料室共同使用，有一个可容60人的大机房和两个可容30人的小机房，还有服务器室、管理员房间和会议室等。但是学院当时的经费很紧张，一下子拿不出经费来购买计算机设备。怎么办呢？这时王其文副院长听说学校有一笔教育部211经费，王老师和我们商量，提出了一个“专管公用”的设想：就是把实验室设计成一个由我们学院的工作人员来管理，让经济、管理、法律等文科院系学生都来使用的环境。我们以实验室名义写了个申请报告，很快得到了学校有关领导的批准，获得了200万元经费支持。用这笔经费，我们购置了100多台微机和路由器等设备，并连接到国际互联网。当时，学校内部上互联网还很不方便，在学校南门出现了一个“飞宇网吧”，网吧老板把学校南墙外前一排临街店面全买下来，学校许多同学要走到这个网吧花钱上网，而我们光华和经院的同学却可以在自己教学楼中实验室免费上网。

有了这个实验室之后，对我们机房管理人员的工作量和管理水平都提出了新的要求。例如如何防止机器设备的丢失？如何防止黑客或者恶意软件的破坏？如何为师生提供良好的上机服务？当时许多同学白天上课，需要晚上到机房上机，寒暑假也有同学前来上机。但是机房的同志们觉得这是对学院发展有利的事情，没有人叫苦叫累，默默地承担起了比以往更繁重的工作。为了方便同学打印，机房的老师还自行开发了一个管理打印纸的系统，同学们可以在任意一台机器上打印自己的文件。

在此之前还出过一件不幸的事。当时许多同学都在晚自习时间到实验室上机，而管理员陈会仁同志家住在畅春园，离学院较近，他就自告奋勇把晚间实验室管理工作承担起来。一天晚上大约十点钟左右，当他工作结束骑自行车回家时，刚出西校门就被高速驶来的面包车撞倒在地，因而不幸去世。噩耗传来，实验室的同事们无不为此伤心落泪。虽然陈会仁同志遭到意外去世了，但实验室的晚间开放制度并没有改变，实验室其他老师轮流值班把这项工作又承担起来了。

在此期间，学校计算中心也着手建设北大的互联网环境，并要求各院系开发自己的网页。由于当时还没有网页开发软件工具，只能用XML编程语言一个字符一个字符地输入编码。我和机房的老师们一边学习一边尝试，开发了光华的第一个网站，其主页背景用的就是刚刚建起的光华1号楼图片。这样，光华成为北大第一批具有自己主页的院系。为此我们实验室还得到了学校有关部门领导的表扬。在1998年百年校庆时，中央电视台还专门到实验室来拍了一些在机房上课的视频，在当晚的新闻联播中播出了。

还有一则值得一提的故事。有一天吴安老师找我，说学校要求各院系都设

置一个互联网域名，问我起个什么名字才好。我突然有了一个灵感：因为当时中国的电信公司正在推广一种2G的“全球通”手机，这种手机使用的协议叫做GSM，是“Global System for Mobile Communications”的缩写。因电信公司的大力宣传推广，不仅IT业内熟知，一般民众也会从电视中或其他渠道接触到这个词。正好光华的英文名称Guanghua School of Management也可以缩写成GSM。所以我就提议叫gsm.pku.edu.cn。我一说大家都赞成，于是光华的域名就这样报上去了。这个域名一直用到现在，印在每一个光华人的名片上。

我们搬进光华1号楼后，就开始着力发挥实验室的教学和科研功能：一方面要开发出与经济管理有关的新课程，让更多的老师利用实验室的良好环境；二是在科研上发挥实验室的信息获取作用，方便师生从这里获得科研信息。我们一方面利用985经费陆续购入了Lotus Notes, FoxBase等一些商用软件，以及SAS, SPSS等统计软件，很快这些软件都成为有关课程中的教学内容。另外，我们也和神州数码、海波龙、金蝶、用友等软件公司合作，在实验室安装了各种ERP、会计电算化和企业绩效管理等相关的管理信息系统等课程。当时正值企业信息化的高潮之中，有了这些软件，同学们就可以在业余时间自行上机操作，很快就掌握了这些软件的基本功能。学院管理科学、会计、营销和金融、统计等各系的老师也纷纷尝试利用实验室的条件，开出不少新课。后来，许多毕业生（包括出国的老师等）等反映说：学习这些软件很有用，到工作单位可以很快上手。到2000年后我们统计了一下，学院各系共有20多门课程都利用了实验室，每年新学期开始时都会为安排新课和调试软件忙的不亦乐乎。

在这些实验教学的课程中影响最大的是王其文老师主持开发的企业竞争模拟软件。通过长时间的改良和推广，不仅在我院的本科生和MBA等课程上使用，而且成为全国许多大学中推广的课程，此软件也免费提供给各大学使用。从90年代末开始，王老师又不断改善软件，并和教育部MBA教育指导委员会以及校外软件公司合作，在全国各大学中进行了十几届比赛，每年参赛达到几十所大学，几百支队伍，上万名学生的规模。在这些活动中，王明舰、蔡剑、蓝颖杰老师以及机房的葛锐、张洁和吴安等老师都参与并做了很多工作。

和许多兄弟院校比起来，光华的实验教学中心占地面积常常只有人家的三分之一甚至更小，但我们充分利用了硬件和网络资源，在教学科研中充分发挥了互联网、数据库、开发工具的作用。例如我们率先引进教学管理软件Black Board系统后来被广泛使用，机房开发的邮件系统使老师可以在家中收发邮件，我们还利用实验室和美国的大学进行跨国的电视教学，引进商业数据库供许多科研项目进行数据分析，并在国内大学首先把ITIL等信息系统服务标准用于实验室管理。后来，在全国大学实验教学中心的联席会议上，我和王明舰老师、姚维老师代表中心多次介绍了我们的经验。许多兄弟院校的实验室都认为光华的这种模式有代表性，硬件设施利用效率高，是学习的榜样，因此我们先后被评为北京市和国家级实验教学中心。王其文老师主持开发的企业竞争模拟课程获得国家级的奖项，我们实验室也连续多年被评为北京大学先进实验室。（本文得到王其文教授、吴安老师和张洁老师的指正，特向他们表示衷心感谢！）

*感谢李东老师供稿，在光华30周年之际与我们分享90年代时学院的实验教学中心建设。