

→美籍华人女作家个性化采访

北大国际MBA学员的精彩记录

因缘际会 超越EMBA



[美] 陈屹 / 著

第一部贴近观察中国MBA人群的作品，

描摹出中国商务精英的众生相。

他们无意中经历了一个巨变的时代，

无论从个人命运还是观念变迁都值得

做一段历史的群体化注解。



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

因缘际会

超越EMBA



[美] 陈屹 / 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

因缘际会——超越EMBA / 陈屹著; —北京: 中信出版社, 2004.4

ISBN 7-5086-0189-0

I. 因… II. 陈… III. 企业家—访问录—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第025744号

因缘际会——超越EMBA

YINYUAN JIHUI——CHAOYUE EMBA

著 者: [美] 陈 屹

责任编辑: 陈玉萍

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 20

插 页: 8 **字 数:** 256千字

版 次: 2004年5月第1版 **印 次:** 2004年5月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0189-0/F · 711

定 价: 28.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



幽雅古朴的北大朗润园曾是清代庆亲王永璘的府邸，现在是北大国际MBA的学子们潜心钻研、磨砺大气之地。





1998年6月，美国商务部前部长威廉·戴利（William Daley）
出席北大国际MBA项目成立典礼。



伊拉克战争期间，BiMBA学员在长城上为全世界的人们祈祷和平。他们庄严宣誓，愿以天下为己任，为民族振兴、世界繁荣的理想而奋斗。



2003年10月，BiMBA员工登上念青唐古拉山主峰中央峰（海拔7015米）。

跨越太平洋的问候——BiMBA学员通过视频会议系统与美国学生进行课堂讨论。



MH199/04



北大国际MBA独特的地位赋予了其独特的资源，每年都有许多著名的学者和各界成功人士来到北大朗润园作讲座。美国犹太裔联合会暨美国商业领袖访华团与BiMBA学员探讨“中美企业的成功之道和在中国投资经商”的问题。

如切如磋，如琢如磨：课堂下的积极讨论和交流是MBA教学不可或缺的一部分。



为庆祝中国经济研究中心成立10周年,将陆续有10位诺贝尔经济学奖获得者应邀来北大进行演讲。2000年诺贝尔经济学奖得主詹姆斯·赫克曼 (James J. Heckman) 于2003年12月4日应邀前来论“中国人力资本投资”。



美国福坦莫大学职业发展专家约翰·霍特沃德博士 (Dr. John Hotard) 为学员做职业发展讲座。



2002年1月陈屹旁听BiMBA学员上课。



2003全日班去内蒙古锡林郭勒草原进行入学训练，在历练学员学识的同时，历练他们的胆识和远见卓识；增强团队合作精神和在不确定性的情况下风险管理的能力。



途中小憩。



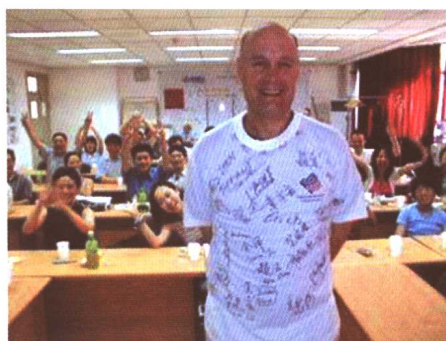
2000年5月，北大国际MBA第一届毕业生在未名湖畔依依惜别燕园。



北大国际MBA的学员及其家人参加在美国纽约曼哈顿福坦莫大学林肯中心校区举行的毕业典礼。



2003年9月陈屹与2001EMBA学员及其家人在纽约时代广场。



兰迪·凯斯教授 (Pro. Randy Case) 的“最后一课”。通过一段时间的授课和师生之间的亲密沟通，早已建立起了“亲密无间”的师生友谊。最后一堂课，教授身着BiMBA T恤衫，上面写满学生的签名。

2000年9月，北大国际MBA第一届EMBA的第一堂课，我应邀给学员讲“如何做好一个企业家”的时候曾经说过，聊斋里有个故事，说一个叫叶天士的名中医，为其母亲治病时，为一味药拍不了板：这味药加对了，母亲的病会治好，用错了则会恶化。他犹豫不决，转而询问另外一位中医。那位中医坚决认为该加这味药，因为治好了叶天士的妈，可以名扬天下；万一治不好，反正他又不是我妈。

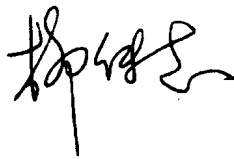
用这个例子做比喻是要说明我们看企业家是什么样的人。企业家就是把企业当做自己的妈妈还敢下药，而且有能力把药下对了的人。美国企业界这样的故事不胜枚举。一个企业出毛病了，就换CEO，新CEO上来就大刀阔斧地改革，改革成功了，名扬天下，名利双收；不成功，毕竟不是自己的企业，这就是企业家和职业经理人的区别。企业家对企业的利益负责，敢于冒险，敢于用药，而能用对了药，才是有能力的企业家，是什么能力？最主要的是学习的能力。

为什么这样说呢，企业由小到大，企业家要学会管业务：采购、生产、研发、销售、服务、财务；要先学会把饭吃到嘴里，几年以后，当你认为稳定了，问题就来了。比如行业里风云变动，产品过时了，企业没有战略考虑，锅里的饭就没有了；员工熟悉了业务，有了本领，不满足你创业时的待遇和激励方式，主力人员开始跳槽；还有可能是所在的行业是毛巾挤水的行业，即同行业产品竞争激烈，你没有能力继续降低成本，没有能力加大研发，提高毛利，就会被打败。在不同时期要做不同的事，要不断调整、变革、创新，而能实现调整变革的能力，就是学习能力。只有学习能力强的人才能成功。

在联想，我们讲管理有3个要素：定战略、建班子、带队伍，其中建班子、

带队伍都是讲如何建立管理力量的。得力的管理人才对企业的发展至关重要。今天，我们看到，供职于各种类型的企业中的中高层管理人员，不断地有人回到学校去学习MBA，学习MBA被认为是能够有效地、系统地提升企业家学习能力的途径。那么，我们这些企业家、经理人花费高额的学费，学到了什么，有什么收获，有没有提升他们的能力，他们的心理发生了什么样变化，这是我们社会上很多人，特别是公司的老总们非常关注的一个话题。因为很多人心里会有这样的疑问，让我花这么多钱、这么多时间去读MBA值不值得？我的公司花高价去聘请一个MBA是否物有所值？

陈屹女士，历时一年半，采访了一百多位北大国际MBA、EMBA的学员，整理出了这本书，是给我们读过，或者没有读过MBA的企业家们，想读MBA的人们提供了非常重要、非常宝贵的资料和信息。现在读MBA或者EMBA的人是比较特殊、也比较有代表性的一个群体，他们都取得了一定的成功，有一定的经济基础，特别是读EMBA的人，很多都已经是大老板、企业家，他们的成功一定程度上是由于身处在中国经济转型的时代，很好地抓住了改革开放的机遇。但是，现在幸运的人越来越少了，竞争越来越激烈了吗？10年以后，可能这些人中的很多就销声匿迹了。所以，记录他们的成长经历和心态也是非常有意义的一件事情，这本书展示了这些身处中国经济转型时代的企业家，这样一个群体的一个横切面，它将来会成为历史的记录。还有，更重要的是，这本书会让我们思考，来北大读MBA的人，都是觉得自己身上有不足，希望通过学习能够弥补不足的人。我们的生活中永远会有不足，有缺憾，有些是通过学习能够马上弥补的，可更多的是难以解决的，或者解决了一个问题，新的问题又出现了。人生是不能达到十全十美的，我们的企业也是无法做到完美的。在这种情况下，我们怎么做？如何应对？我们的方向在哪里？我们追求什么？我觉得，不断地学习，不断地吸收新的智慧，听取不同的观点，也许是最好的出路，最有效的方法。



2004年春

自序

既然打算做这件事情，就把它当成攻打一座山头，要么你就冲上去，要么你就战死在山脚下，绝对不要给自己第三种选择。

——林毅夫教授
中国人民政治协商会议全国委员会委员
北京大学中国经济研究中心主任

如果MBA学位能改变命运，这个命运也太脆弱了；如果说MBA真的让你有所改变，我想那更多的是指思维方式上的多样化——哪怕是一个细微的转变，都是生命中的巨大突破。

——陈屹

无心插柳的书

2002年6月我从美国赶回国内办事，途经青岛参加一个国际会议，其间遇见了BiMBA^①（北大国际MBA）的教授和工作人员。因为《北京青年报》上的“陈屹视线”专栏，还有已经出版的3本中美教育比较系列书籍，听到“陈屹”的名字，公关部主任王跃霖立刻与我交谈起来，并送给我一些有关BiMBA的资料。坐在从青岛飞往上海的班机上，我开始阅读这些资料，但是，左看右看总觉得少点什么。一贯认真的我，没等抵达宾馆，就忍不住给BiMBA打了电话，坦率地说了自己的想法。对方认真地听着，后来说：“你回北京时，来我们这里看看？也许你可以写点与众不同的东西。”我又直言不讳地回答：“如果时间允许，我会去北大走走，但是，如果你们是想让我写份广告，那我可不干！”原以为自己会在专栏里写篇文章了事，没想到种种感受郁结于胸，让我花了一年半的时间，在几乎每天十多个小时的工作状态下，完成了这本《因缘际会——超越EMBA》的书。

除了起初会面的数十位学员给我的震撼之外，最后决定写这本书的主要原因还是因为BiMBA同意了我当初提出的3点“不客气”的条件：

^① BiMBA是英文Beijing International MBA at Peking University的简称，中文简称为北大国际MBA。是北京第一个由国务院学位批准的中外合作学位教育项目，中方由北京大学中国经济研究中心主持，美方为美国26所著名私立大学的商学院。

1. 既然由我执笔，请不要干涉作者的写作思路和风格。
2. 请不要追踪写作进程，因为创作需要灵感与时间，而这一切非作者可以控制。
3. BiMBA提供的是一个窗口，而非拿来作为传播的广告。学员之间没有成功与失败的攀比，没有职位与名气的高低。我要做的，是从一批企业家群体横切下去，脱去他们所谓“成功人士”的外衣，展露他们的本色，最终要展现一个综合的时代画面。

作为远居海外的独立写作人，采访一百多位学员时我给自己的定位是：非记者，非作家。为了保持平和的心态，我拒绝走进任何“大”老板的企业王国，无论面前的受访者多么“德高望重”，我与他（她）必须平视，这是挖掘灵魂真谛的最基本条件。采访地点通常是北京一个与彼此无关的第三场景，一张桌子，两把椅子，一台微型录音机，然后，由我递上一瓶矿泉水。采访并非一开始就顺利，因为不了解，有的拒绝会面，有的约好后又撤销会面，有的审问怀疑，有的高傲抨击，加上突如其来的“非典”，使得面对面的采访变为数百个小时的越洋电话……在这个过程中，越来越多的人开始关心我的写作，越来越多的参与者开始坚信我会写出与众不同的内容；而我自己，却越来越不知所措。

刚完成50个人的采访时，我对所要写的内容胸有成竹；又见了另外50个人的时候，却开始犹豫彷徨了；大约一年多的光景后，再见了50个人，我已经完全否定自己了。

许多“局外人”跟我说：“我才不相信这些人能对你讲真话。”

我反问：“什么是真？什么是假？真假又由谁来判定？我要的只是心里话。”对于这一点，人生四十多载认真做人、认真做事的我，早已深深地感受到了。

不被认同的写作形式

00级EMBA的王士林对我说：“你采访的一百多人，10年后，有2/3

以上的人会在经济变革中被大浪淘沙掉。”我问他为什么，他说因为太浮躁。他还说：“不要过早来断定什么样是中国成功的企业家，现在社会不成熟，经济不成熟，人更不成熟，在一切尚未成熟的前提下，谈何成功的企业家，本身就是不成熟的行为。成功与否需要时间，历史，也许是百年之后的评判。”

我前半年的采访是在困惑中进行的。在美国生活了18年，我看到了许多亿万富翁低调的生活；许多世界级名人谦卑的做人态度；我看到那么多腾飞的企业家，赚钱后首先要做的是回馈社会，把公益事业作为义不容辞的责任。从起初的震撼，到逐步了解，到渐渐融入，我已经学会多元、客观、平和地看待这个世界。所以我对当今中国以金钱、地位、名利、身价来标榜的成功，看得很淡漠。尽管我的许多采访对象都是久经沙场的胜利者，但是，我不想写颂歌，也不想揭露他们的所谓隐私，我只想写些别人不写的东西，但那又是什么呢？我似乎从一开始就在摸索，常常觉得自己就在黑暗的山洞里边走边摔，没有一丝光线；常常发现采访的内容并不是我想要的——那都是别人习惯的思维，我是一个对到底自己在寻觅什么茫然不知所措的作者。我的困惑与其说来自外界，不如说来自内心。我看到“只缘身在此山中”的国人看不到的东西，又苦于感受到在西方世界里同种同族的国人身上已经麻木忘却的感觉，我变成了一个地道的边缘人。处于这种边缘状态让我看到许多人根本不知晓的东西，这打乱了我熟悉的节奏，也给我提供了一个多元与客观的视角。当写作越来越深入时，我也开始越来越享受这种困惑，因为每多提出一个问题，就增加一分思考，也多一分孤独。

本书以BiMBA项目的第一届EMBA班拉开序幕，也许这也不是当事人所希望的笔调，也许最早有些学员就是因为害怕我把他们写成这个样子而拒绝我的采访。实际上，纪实人物的德性、张扬、感动、多情，正是我锐意描绘的一个特定时代的画面：那一群人，那一个场景，那一时刻所爆发出来的那一股“劲儿”。

这些在世人眼里属于当今中国经济腾飞中的幸运者，是——
一群成功但是困惑的人，
一群成功但是不安的人，

一群成功但是还在寻觅的人。

他们有着鲜明的张扬、迷失、渴求，甚至脆弱的个性特征。

这本书所要挖掘开启的真谛，也许正是这些人脱下老总外衣之后的原始本色。

素描首届EMBA

场景一：

面对中方院长胡大源，面试申请人张杰反客为主：“在面试我之前，我需要校方回答3个问题：

1. 我需要知晓教我的教授是什么背景，什么水平以及课程的设置。
2. 我需要知晓我的同学是什么背景，我不希望中间有拿钱来混学位的。
3. 我曾上过另外一所大学的MBA课程，很失望，BiMBA怎么能确保这一次我不会再失望。”

作为一个大国企的掌舵人，张杰与其他许多老总一样，是为知识而来。因为在有限的精力下还来混学位，对他们来说是对生命的最大亵渎。

场景二：

开学的第一天，通往朗润园的路上密密麻麻全是车。不知是他们身份的自然显现，还是挑衅般的实力比试，这些车的阵容架势如同一个世纪车展聚会。刚刚把奥迪停好的某老总突然被一个不客气的提问打搅：“同学，00届EMBA班的教室在哪里？”只见一辆奔驰从身边擦过，一位气质高雅的女郎正咄咄逼人地看着他。而不远的前方，一辆劳斯莱斯耀眼地挤在中间。老总们从车阵身边默默地走过，各自心里都别有一番滋味，也许每个人多多少少都有点这个想法：来吧，咱们看谁比谁能耐。

场景三：

曾经做过电视台主播的杨扬，代表新生做了讲话。他以历届开学典