

◆ 李玉刚 / 著

在北大管理

光华管理学院亲历记

进入光华管理学院，

是无数青年的梦想，是通往成功的捷径。

从北大光华管理学院出来的学生，

堪与哈佛管理学院、沃顿商学院等

世界一流管理学院的学生媲美。

本书作者以自己的亲身经历

将其魅力与奥秘揭示尽致。

中央编译出版社

在北大管理

光华管理学院亲历记

◆ 李玉刚 著

中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

在北大管理:光华管理学院亲历记/李玉刚著
- 北京:中央编译出版社,2000.1
ISBN 7-80109-363-1

I. 在… II. 李… III. 北京大学-管理学-研究生
教育-概况 IV. G649.281

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75573 号

在北大管理

李玉刚 著

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:66117130(编辑部) 66171396(发行部)

E-mail: cctp @ public.east.cn.net

经 销:全国新华书店

印 刷:北京通州新华印刷厂

开 本:850×1168 毫米 1/32

字 数:200 千字

印 张:10

版 次:2000 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:19.80 元

目 录

企业家,制度与知识积累——所谓的序言 /1

- 一 稍一认真,就进了光华管理学院 /9
 - 二 管院发展战略,有点儿激动人心 /30
 - 三 三驾马车 /47
 - 四 厉以宁:“我们要办绩优股” /55
 - 五 GE 传奇:通用电气公司的变革带给我们的启示 /62
 - 六 企业大变动——组织整合战略 /81
 - 七 个案分析麦当劳 /95
 - 八 员工服务态度管理 /106
 - 九 民营企业与市场半径 /128
 - 十 红顶商人:经商要学胡雪岩吗? /140
-

-
- 十一 出类拔萃的一代——国外 MBA 发展历程 /151
 - 十二 管院的派对院校:凯洛格商学院 /167
 - 十三 状告母校案:经济学是否科学? /177
 - 十四 二十万元请来一个“邹神甫” /190
 - 十五 北大纵横管理论坛:名家出马普及管理学 /202
 - 十六 银行惜贷与金融信用 /213
 - 十七 证券投资:凭直觉还是靠理性? /225
 - 十八 学期论文:3 元钱卖张选票是否理性? /237
 - 十九 IT 浪潮:早圆一个创业梦 /256
 - 二十 与总裁对话:自己策划一个系列活动 /269
 - 二十一 魂牵梦萦“海外学府” /288
 - 二十二 天高任鸟飞 /292

附录一:光华管理学院主要教师及专业设置

附录二:MBA 核心课程比较

后记

企业家,制度与知识积累

——所谓的序言

由于信息的非对称性,企业面临两个基本问题,一是给定个人能力不可观察,如何保证最有企业家能力的人被选择出来经营企业?二是给定个人在合作中的贡献难以测度,如何保证企业的成员不偷懒?

——张维迎

经济的发展需要企业家。奈特(Frank Knight)认为企业家的首要功能是承担不确定性。熊彼特(Schumpeter)则视企业家为创新者,能够“改革和革新生产的方式”。可以说,传统的中央计划经济,根本就不能产生企业家。企业家才能的激发,要求企业家合法地占有其生产经营的利润(亏损),(利润(亏损)正是奈特意义上“不可保险的风险”)。这在计划经济下,是根本不能做到的。企业家或人类思想的创新过程是不可能被“计划”出来的。试想将某种思想规定为终极真理,其他

一切有悖于“终极真理”的思想都视为异端邪说，创新意识从何处来呢？

处于转型中的中国，不同于发达国家，我们首先需要的是能够培养出企业家的制度。制度实施及转变的基础，是社会所积累的运行这个制度知识。一个典型的制度是红绿灯（汪丁丁教授）。甲、乙两个人以相同速度，一个开车从南向北，一个从东向西，如果两个人都知道“红灯停，绿灯行”这一知识，这没什么问题。如果一个人的知识是“红灯停，绿灯行”，另一个的知识是“红灯行，绿灯停”，这样必然会出现混乱。可见制度知识和积累是何等重要。试想整个社会对企业家的“共识”如果是这样的，认为他们不过是一群听命于政府的官员，这样的社会怎么能产生真正的企业家制度？

以培养优秀企业家为目标的光华管理学院，在中国企业家制度知识积累方面，是功不可没的。

未进入光华之前，对光华管理的所有制改革，产权改革思路就佩服之至，其对传统体制的分析可谓入木三分。厉以宁教授早在 80 年代初，就提出所有制改革的观点，认为明晰产权，塑造自主经营、自负盈亏的微观主体应是改革的主线。在坚持所谓“终极真理”的环境下，在缺乏科学态度的年代里，这种思路曾经遭受过诸多无理取闹式的批判。厉以宁教授及其追随者们，始终以一种严谨的科学态度，坚持自己的观点。时至今日，当现代企业制度开始在中国生根发芽的时候，十多年的时间已经过去了。一种知识的积累是何等的艰难啊！十几年的时间，在历史长河中，只不过是瞬间而已。但对一个国家的兴衰而言，十几年又是何等的重要！这样的十几年，我们已不止走过了一个，今后是否还要继续走呢？

今天的光华管理学院,以张维迎教授为代表,聚集了一批受过扎实现代经济学、管理学训练的真正意义上的“知识分子”。他们能够以一种客观的、中性的、独立超然的态度来对待学术,为中国企业家制度知识的积累作出了贡献。张维迎教授,1990年入牛津大学读书,师从1996年诺贝尔经济学奖得主 James Mirless,研究产业组织和企业理论。1994年取得博士学位,同年来到北大任教。他的企业理论及有关中国国有企业改革的研究成果在国内外学术界,中国政府有关部门和企业界有广泛的影响,被认为是中国企业理论的权威。张维迎教授应是继厉以宁教授之后,为中国企业家制度的知识积累作出重大贡献的经济学家。而且他的研究,运用的是现代主流经济学的分析方法,比厉以宁教授的分析,理论基础更深刻,推动了中国企业理论研究的展开。

张维迎教授首先给我们带来了什么呢?博弈论和信息经济学是现代经济学的前沿领域,彻底改写了主流经济学,是现代经济学的基本分析工具。1994年的诺贝尔经济学奖授给了三位博弈论专家纳什(Nash)、泽尔腾(Selten)和海萨尼(Harsanyi),标志着博弈论正式进入主流经济学。它强调个性理性和信息的重要性。其中的合作博弈,研究了个人理性和集体理性的矛盾和冲突,认为一种制度的安排若不能满足个人理性,就不可能得到维持,计划经济的失败就是例证。

所以要解决个人理性与集体理性的冲突,就不能否认个人利益,提倡什么崇高理想,而是通过一种制度安排,在满足个人理性的前提下,实现集体理性。如亚当·斯密“看不见的手”:在完全竞争的市场中,求个人效用最大化的结果,将导致整体最优。



世人所景仰的北大“一塔湖图”（内有一塔，即博雅塔；一湖，即未名湖；又有一图，即右上方的北大图书馆），北大人以“一塌糊涂”来自谑，足见出北大的宽容精神来。

博弈均衡的基础是什么呢?基于“理性”假设的博弈经济,其均衡结果应取决于参与人的信息分布,及其对所掌握信息的理解和解释。信息的不对称分布,对个人选择及制度的安排有重要的影响。如果把企业视为一种合作制度的话,要使企业有效率地运行下去,它应该至少满足两个条件:(1)个人理性,合作的好处必须适当地分配到每个参与人,也就是参与约束;(2)由于信息非对称性,要求有一个激励相容约束,用张维迎教授的话说,就是要使参与人都不偷懒。计划经济下的企业既不能满足个人理性,也不满足激励约束,低效率是必然的。

张维迎教授的《企业的企业家——契约理论》利用非对称信息经济学和契约理论的分析框架,分析了企业组织内部的非对称制度安排,特别是为什么“资本雇佣劳动”而不是“劳动雇佣资本”的问题。由于信息的非对称性,企业面临两个基本问题,一是给定个人能力不可观察,如何保证最有企业家能力的人被选择出来经营企业?二是给定个人在合作中的贡献难以测度,如何保证企业的成员不偷懒?他把这两个问题归结为“经营者的选择问题”和“激励问题”。通过一个“隐藏知识模型”,他证明了当企业家能力难以观察时,资本可以作为传递企业家能力的信号,从而只有资本所有者投票选择经营者才符合效率原则。这是因为,只有真正承担风险的资本家,最有积极性说真话,才不会轻易任用无能之辈。另外,他的“隐藏行动模型”证明,为什么在存在团队生产和行为难以观察的情况下,经营者应该是剩余索取者,而不是拿固定工资者。这里的逻辑是,企业的剩余索取权应该分配给承担风险、最难以监督的成员,而经营者正是企业中最难以监督而又承担不确定性的

成员，所以由他们拥有剩余索取权，导致的激励损失最小。无论谁是企业的股东，经营者必须享有一定的剩余索取权，承担经营风险。因为在经营者行为难以监督的情况下，剩余索取权是监督经营者的最有效的办法。为了保证真正有能力的人经营企业，那些拥有个人资产的人应该享有当企业家或选择经营者的优先权。

这些知识告诉我们，中国企业要真正解决经营者的选择问题，要培养出真正的企业家，必须确立私人财产制度，保护私产权。如果整个社会都达到这样一种共识，那么中国的企业改革，中国现代企业制度的建立就容易多了。在成熟的市场经济社会中，有各种成熟的机制保护私有产权。如以保护广义产权（生命、自由、财产权利）为核心的宪法，宪法之下的立法过程，合乎宪法精神的政府，以及与此相适应的道德传统。而传统的中央计划经济下，没有保护私有产权的共识，尤其没有保护私人创新活动所得利润及利润积累方式——资本所有权的共识。由此产生的法律体系，从本质上说也不会给予私有产权以真正的保护。一个社会如果连企业家的财产都不能予以保护，甚至以诸如“割资本主义尾巴”、“牟取非法暴利”等各种旗号，对企业家的财产进行限制，怎么能激励人们去做企业家？

处于转型中的中国经济应如何形成培养企业家的制度呢？制度经济学告诉我们，制度的基础是参与人关于运行这个制度所积累的知识。共同知识的积累可以降低制度运行的成本。如果博弈的参与者的共同知识足够多，每个人事先知道对手的反应，就会大大降低决策中的不确定性，从而大大降低信息的成本。

诺思（D. North）认为制度交易成本的降低，很大一部分

是由于采用了“惯例”。惯例也就是深入人们意识的共同知识。

一个社会的产权制度，是多人博弈均衡状态的行为准则，它取决于这个社会中共同知识的分布。因为正是知识结构决定了人们在博弈开始时的价值观念，信念和可以利用的资源，以及对产权的认识。不过，怎样形成我们的共同知识，把它们变成我们的“惯例”呢？

首先，应该有正确的、科学的知识，要有人来做学问。也就是说，我们需要职业经济学家，职业管理学者，来积累我们关于制度，关于管理学的共同知识。张维迎教授认为，做学问一定要耐得住寂寞，学者的天地应该是孤独的。因为他对学问有特殊的偏好，所以他耐得住寂寞。他主张理论研究一定要彻底，不避实就虚，更不应该向社会妥协。在这个功利与浮躁的时代里，成“名”成“家”已不再困难，但张维迎教授经常告诫我们，要用一些“信号”把自己与“柠檬”（次品）区别开来。北京其他一些高校要求研究生期间至少发表三篇文章，否则不予毕业。张维迎教授却不太主张研究生期间急于发文章，他认为这个阶段是打好基础的关键阶段，适宜多读多看，多思考多讨论，把理论吃透。他说，写文章不应该是创造思想，而是把已形成在脑里的思想拿出来，要写自己真想写的东西，不要人云亦云。“不要让别人因为看多了你的名字，才记住你，要让人一看了你的文章就记住你的名字。”这些话，也是光华管院多数老师的要求。在这个意义上，我们需要对理论充满热情，富有活力的后继者。

光华管理学院不仅要培养优秀的企业家，也正在培养着培养企业家的制度。

改革之所以艰难，既得利益集团的阻力固然是重要的原

因，没有在社会上形成关于新制度的共同知识，或许在许多改革者都没有意识到的原因，也就是常说的没有得到群众的支持。新中国之所以能够建立社会主义制度，革命领导者的意志固然是最重要的，但如果没有一种社会共识的支持，这种制度也不会维持长久。在旧中国，人民饱受封建地主及本国的、外国的资本家的剥削。后来中国富有理想主义色彩的先进人物，被马克思描绘的社会蓝图所吸引，并将其在国内宣传和实践。这就是有关社会主义共同知识的形成过程。这种共同知识的形成，同样是经过了某些人的艰苦奋斗而形成的。

因此，在新中国刚成立的几年间，虽然生活条件比较艰苦，但是整个社会制度的运行却非常好，维持制度运行的成本也比较低，少有贪污、腐败等现象，也有夜不闭户、路不拾遗的现象。

但是当时对社会的理性构建，毕竟没有满足个人理性这一条件，这就导致了今天的情况。

要形成企业家，就要有能生产企业家的制度，这种制度的形成、运行，都需要社会共同知识的积累。希望本书能够为这种共同知识的形成，做出一点贡献，哪怕只是很少很少的一丁点。

一 稍一认真，就进了光华管理学院

现在的社会，混出来富翁的可能性已经很小了，知识越来越会转化成财富。本科毕业确实知识不够了（若还有大志），……劝各位踏上“贼船”的同志们踏踏实实地学吧。

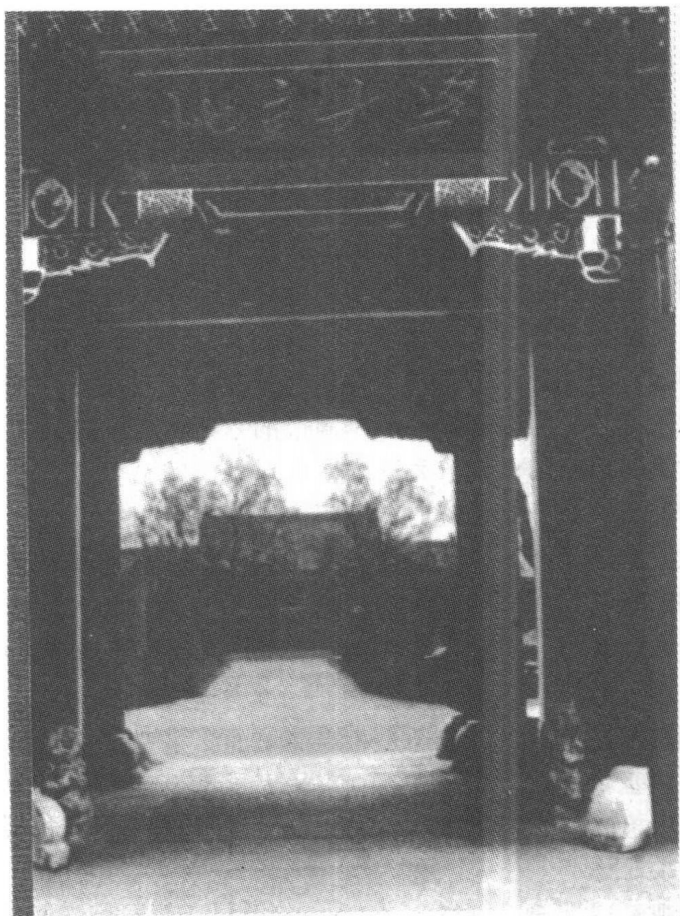
——网上笔记

当高考结束的哨子吹响之后，我非常平静的回到了村里。我知道，除了数学有意放弃了一个填空题外，我没有值得遗憾的地方。平静地知道了自己的分数，我静静地等待着北大的录取通知书。然而拿到通知书的瞬间，我的心凉了半截，因为通知书上赫然写着，“专业：核物理与核技术”。我没有报考这一专业，我所希望读的是生物，然而，该死的分数背叛了我，因为一向看好的化学得分居然比物理得分低了许多。既然填报志愿时，“愿意”调到其他专业，我也就被毫不犹豫地调配了一下，谁让咱的物理考得再好，而正好核物理与核技术又几乎没人报考呢。

虽然大学四年学习核物理与核技术还算兢兢业业，并没有丝毫放松，但我希望自己能决定自己的命运，而不是由别人决定我的一生。这就是为什么我要考研，而且要换一个专业的原因。

一个偶然的的机会，我遇到一位同乡。他原先学的是地球物理，工作几年后，觉得无趣，就考到光华管理学院来了，这给了我一个很好的榜样：既然他能考上，我为什么就不能呢？我去查了一下上一年北大的招生简章，发现有很多专业是不能报的，因为要考的专业课很多，如果以前没有学过，几乎是不可能短时间内补上的。只有一个方向，即国民经济计划与管理，所考的专业课为数学、微观经济学和宏观经济学。其中数学包括三个内容：微积分、线性代数和概率统计。我学的是物理，微积分与线性代数是必修课，问题不大，只是没有学过概率统计，有点麻烦。最令我心动的是另外两门专业考试为微观和宏观，据我当时的了解，好像就是两门课程，准备起来应该是相当容易的。还有一点麻烦是政治要考国际关系，这是文科的公共必修课，我也没有学过。幸好时间足够的多，还有将近一年。

我没有打听上一届的考试情况，只是在上本系的一门限选课程时，碰到一位师兄，他刚刚考完研究生，报考的也是光华，不幸的是，他没有考上。我向他请教考研的经验，他告诉我，一定要注意数学。他说，很多理科出身的同学，例如他自己，因为以前学的是数学一或数学二，总认为现在“屈尊”去考数学三，岂不是“小菜一碟”，但实际情况不是这样，只不过是体系不一样，所以内容上有所取舍，但难度并未降低，于是往往出问题的就是数学，这叫“大意失荆州”。我记住了他



庭院深深深几许，美丽的北大凝结着多少人的梦！

的话，对英语和数学加倍重视起来。

当时可以买到上一年的专业试题。我一边对照着试题，一边参看书本，发现微观的题目基本上可以从课本上找到，但是宏观试题却只有 50 分来源于书本，另外 50 分为两道论述题，每道题有 25 分之多，与中国经济的现实和当前的热点问题密切相关，没法找到答案（事实上这些问题可能根本就没有答案）。

校园内，各种考研辅导班的广告铺天盖地，但我不准备上任何辅导班。我一直认为，所谓的辅导班，只不过是一剂“安慰药”而已，是没有什么实质效果的，我不需要这样一种安慰！同样，眼花缭乱的各类考研辅导书也充斥市面，我知道，我没有这么多精力去看这些粗制滥造的东西，我所需要的就是考试大纲和以前的试题。就这样，在对外面的世界几乎一无所知的情况下，我开始了我的“闭门造车”运动。

大三的下学期，专业课程还是相当的繁重，我不得不一边花足够的时间钻研那些艰深的物理问题，一边抽出时间学习概率统计和经济学。我已经将萨缪尔森的《经济学》零碎的看了一遍，对于经济学的基本内容有了一个大概的了解。

概率统计的前半部分还是相当简单的，主要是关于古典概率的一些基本的概念和运算。真正让人头疼的是统计部分，各种分布和检验，弄得我晕头转向，重复看了两三遍，才理出一点头绪来。

微观经济学就相对简单了，因为经过了很好的公理化，是相当自成体系的一套东西。我一直学习理科，对于逻辑性、系统性较强的东西，接受起来要容易得多，所以微观经济学基本上没有费太大的劲就知道了一个大概。