

并创办了1988年成为公司合伙人，1995年成为高盛国际公司首席执行官之一，1996年至1998年任高盛公司亚洲区主席，1999年，被任命为高盛公司亚洲区首席执行官。

3月23日

家全球

请担任

就起草

管理

风雨来时路

——在清华学管理

杨航 陶树森 著

FENGYU
LAISHI LU
ZAI QINGHUA
XUE GUANLI



在这门课程中，桑顿主要担任组织者和主持人的角色。由多位来自全球知名企业的领袖和政府官员将参与授课这一系列主讲人中，有英特尔公司主席贝瑞特（Craig Barrett）和基尔瓦特（Kilwaert）。

在这门课程中，桑顿主要担任组织者和主持人的角色。由多位来自全球知名企业的领袖和政府官员将参与授课这一系列主讲人中，有英特尔公司主席贝瑞特（Craig Barrett）和基尔瓦特（Kilwaert）。



清华大学出版社

风雨来时路

——在清华学管理

杨航 陶树森 著

FENGYU
LAISHI LU
ZAI QINGHUA
XUE GUANLI



清华大学出版社
北 京

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

风雨来时路:在清华学管理/杨航,陶树森著. —北京:清华大学出版社, 2005.8

ISBN 7-302-11272-X

I. 风… II. ①杨… ②陶… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 069916 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编: 100084
社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

组稿编辑: 黄娟娟

文稿编辑: 王巧珍

版式设计: 刘祎森

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

装 订 者: 三河市兴旺装订有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 140×203 印张: 11.25 插页: 2 字数: 197 千字

版 次: 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11272-X/F · 1232

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

永远前进！如果老天要人后退的话，他就会使人的脑后长着眼睛。记住，瀑布是江河尽管走投无路，但仍然向前时所创造的奇迹！

——北美印第安谚语

二

十多年来，在中国这块改革开放的经济试验场上，一批又一批的企业不断成长、壮大，然后惨遭淘汰，一位又一位英雄壮士不断涌现和消亡，上演了一部又一部波澜壮阔的个人、产业兴亡史。如同上古时期经过流血牺牲凝炼兵道一样，中国企业也是在经历过痛苦的起伏跌宕之后才深刻地意识到：中国最稀缺的资源就是世界级的 CEO，中国如果能有成百上千个李嘉诚、柳传志或是任正非这样的人，中国的经济恐怕就会是另外一番景象了！

国与国之间的竞争也就是

顶级的四、五万家企业之间的竞争，而这些企业之间的竞争已经不仅仅是企业的业务模式、盈利模式以及企业文化模式的竞争，这更是企业的思维模式的竞争。简单地说，也就是渗透在企业间的人的竞争。最终的获胜者永远是那些真正具有远见卓识洞晓世理的人。

管理大师德鲁克曾经说过：“目前社会的革命不是技术的革命，也不是软件、速度的革命，而是一场观念上的革命。”本书的写作也就是希望能够通过对管理理念的讨论，来实现一种观念的提升，获取一种思想上更深入的思索。管理之道，愈深则愈殷实！

管理学博大精深，迄今为止，大家仍在随管理实践的深化而不断地增添着更深刻的理解和创造。每个人对管理理念有着不同的理解运用，个体差异的不同组合也会给管理工作带来更大的操作难度和更广阔的发挥空间。仅就企业管理来说，由招聘开始，绩效考评、薪酬制定、组织文化建设、供应链管理、渠道设计、财务管理、投融资决策等，日常企业所进行的管理中的任意一个部分都可以写上几部宏篇巨著。不过，真正的管理思想也并不一定都是要轰轰烈烈地去学习的，而是要靠心灵去体悟，靠“润物细无声”地去慢慢融会贯通的。

这本书是我在清华大学经管学院学习管理时所见所学所感的一个记录，我希望能够抛砖引玉，与大家研讨一下以下问题：清华大学经管学院是如何培养经理人才的；人才应当如何培养；如何通过管理手段提高社会的现代化和生产率；如何利用管理的伟大功用使我们由一无所有变成无所不能，以及中

国文化对管理的影响和渗透等，其中很多观点和感悟是同老师和同学们切磋过程中的切身体会，希望大家能够共同探讨。

真诚地欢迎您同我联系。

我的邮箱：yangh.03@em.tsinghua.edu.cn

(1)	考试风云	001
(2)	第一场考试	009
(3)	面试	015
(4)	拓展训练	025
(5)	君子论	036
(6)	第一堂课	045
(7)	浅谈经济学	051
(8)	规划人生	060
(9)	个人风格测试	067

(10)	我是谁	073
(11)	制度构建	082
(12)	营销管理	091
(13)	品牌篇	100
	无法复制的个人品牌优势	109
(14)	论价格战	114
(15)	论定位	124
(16)	营销、爱情同期声	130
	附：某公司个人问题的客户档案	137
(17)	组织行为学	146
(18)	效率管理	149
(19)	谁能欣赏我	156
(20)	细节致胜	164
(21)	清华创新大赛	171
(22)	曲而后全	181
(23)	混沌管理	189

(24)	公司政治学	195
	如何才能做到优雅地经营	
	你自己的一片天地	201
	组织政治化与伦理道德	210
(25)	平静的心	212
(26)	我言故我在	221
(27)	院系文化差异	230
(28)	桑顿风采	240
(29)	积极的心	250
(30)	中华万里行	257
(31)	理财有术	264
(32)	由秦帝国的兴衰看公司治理	273
(33)	论秦朝的衰败	304
(34)	中国企业之路	313
	致谢	345
	后记	349

人生的第一要义在于发展自己所有的
一切,所能成就的一切。

——歌德

MBA 英文的全称是 “Master of Business Administration”。MBA 教育的发源地是 20 世纪 30 年代的美国。当时美国的经济正处于美国历史上第一个经济飞速上升的时期,在这个时期,从铁路运输到公益服务等各行各业都面临一个行业腾飞和经济组织演变的新挑战,经济组织的演变为管理提出新的研究课题,而管理研究的进展又为新型组织的巩固提供了支持和保证。这种如影随形的互动关系从根本上推动了管理思想和理论演进,从财务制度、统计制度到人员绩效激励等制度都有一个强势的推动,各企业也都意识到员工不是企业的负债,

而是企业的宝贵资产，尤其是那些既有实践经验，又有商业管理理论水平的中高级管理人才。于是在 1918 年，哈佛大学商学院首创 MBA 教育。而在以后的 10 年，美国经济发达的各地财团联盟与以哈佛为首的各大院校相继设立了 MBA 学位的多家商学院以及管理学院，并成立了延续至今的美国企业教育发展的“美国商学院联合会”。在第二次世界大战后，随着经济的进一步发展，MBA 在美国经济发展上屡创辉煌，产生了“令美元黯然失色”的以哈佛 49 届班级为代表的精英才俊。后人不但记住了他们引以自傲的业绩，更记住了他们“脚下的大地在延伸，前面一片空白，等待我们去开发”的豪情壮志！

美国 MBA 教育的成功促进了世界各国对 MBA 教育的引进及发展。中国也在 1988 年成立了“培养中国式 MBA 研究小组”，1990 年国务院学位委员会第十次会议决定在中国试行 MBA 教育并于 1991 年在清华、人大、南开、天大、复旦、厦大、西安交大、哈工大、上海财大 9 所院校进行试点。在 1993 年，86 个首届 MBA 毕业生获得学位。同年，试点院校扩展到 26 所。1998 年，国家又进一步扩宽了 MBA 培养渠道，试点院校最终扩展到 64 所。除去国际合作项目和传统的学院式学位教育，国务院学位委、国家经贸委在 1997 年颁布了《关于“九五”期间企业开展管理人员在职攻读工商管理硕士 MBA 学位工作的通知》，开始培养

“大学本科毕业，工作5年以上，年龄45岁以下，工作业绩突出的工商企业，特别是国务院重点联系的国有大中型企业以及经济管理部门的中高层管理人员，获准推荐参加全国统一攻读工商管理硕士MBA学位入学考试，即GRK考试”。与此同时，考试方式由单考、统考一直发展到现今的联考；经2002年的考试科目改制，现在中国MBA入学考试科目分为政治、管理、英语和综合能力测试。其中，综合能力测试是由原来的数学、语文和逻辑综合而成。通过MBA联考的考生还要通过各大院校的面试，通过面试来发现一些真正具有企业家素质的管理人才，不同的院校面试同笔试在总分中所占的比例也是根据不同院校的实际特点而有所不同。

由于MBA联考这类选拔型的考试不同于过级型考试，它会随考生的参加人数、参试者水平而调整考试难度，最后得出合理的考生成绩的正态分布曲线，以此来进行选拔。由于这几年MBA的报考热，考试难度逐年上升。笔者参加的是2003年1月19、20日的MBA联考，记得19日那天下起了大雪，当我考完英语从考场走出时，心情比外面的天空还阴郁，不止是我，大多数考生都叨咕着：“完了！”待到第二天综合能力考试结束，清华万人大食堂内一片“全完了”的叹息声！

考生们普遍认为，现今MBA英语考试的难度要超过英语六级考试，综合能力考试更是没有人性，考生要在3个

小时内完成 34 道数学题、25 道逻辑题，将一篇文章缩写成 300 字的短文，写一篇 500 字以上的议论文（立论或驳论）。而以往的数学测试是要在 3 小时内做 36 道题。语文与逻辑一张卷，答 50 道逻辑题。一份含 800 字作文的语文标准试卷。相比较而言，改制后的题量未变而考试时间却缩短了一半。由历届考试的趋势看，MBA 联考真有向更高（难度）、更快（答题速度）、更强（精力体力）迅猛发展的态势！难怪在京备考的考生中广泛流传着这么一句话：“保研的学生过着猪一样的生活；考研的学生过着狗一样的生活；考 MBA 的考生过着猪狗不如的生活。”

举个最简单的例子就知道我们被折磨成什么样子了。在复习语文写作时，我们辅导班的那个“特级大师”给我们提供了“八股文”成文法，即文章完全模仿当年朱元璋所钦定的奏言格式，由“破题、承题、起讲、入手、起股、中股、后股、束股”八个部分组成，尽管这个写法格式死板，内容空洞，但是四平八稳，不易跑题，而且成文迅速，无论对何类题目想都不用想，起手就是 8 段，熟练应用以后真是你写字有多快，成文就有多快！我们这场考试很多考生的作文仅得 2 分，一个原因是跑题，另一个原因就是没来得及写，造成这些问题的根本原因就是没有学会作“八股文”！明末清初的大学者顾炎武曾说：“八股之害，甚于焚书。”而我们这些考生则要说：“不学八股之害，甚

于罢考。”

在我看来，MBA 的升学考试仍是我所见过的一半最不公平而另一半最公平的考试了，为什么这样说呢？以前我所见过的考试都是大家年岁相当、背景相似的考生，而 MBA 考试全然不管，于是同场竞技者，有毕业十多年的，有刚毕业三四年的；有已经复习两三年的，有刚复习几个月的；有全脱产复习的，有边工作边复习的……真是五花八门。尽管如此，在笔试成绩上对高龄考生却没有一点照顾，这好像老年组、青年组和幼稚园小朋友共同参加一场比赛来评选出谁更聪明一样！所说另一半公平是指 MBA 的面试而言，2003 年清华大学经管学院面试 800 人，录取 480 人；而同年北大面试是五中取二。面试还稍稍能保证 MBA 队伍的纯洁性，淘汰一些“高分低能”的专业考手。清华面试的考官大多由一名清华的教授和另外两名知名企业的人力资源总监构成，这些人真是专业，短短一个小时，将你分析个透！我见过不止一人，第一年被清华面试淘汰不服气，第二年接着考，面试仍被淘汰。看来，清华面试还真是有其合理性的一面，仅仅靠坚持不懈的面试得不到加分。

清华大学经管学院的 03 级 MBA 分成四种学习方式：国际 MBA (IMBA) 是同美国麻省理工学院斯隆商学院联合办学培养的 MBA，授课大多用英文，教材用英文原版，需

要有相当的英文功底，全脱产，学时两年；全职 MBA (FMBA) 需全脱产，两年学时；兼职 MBA (PMBA) 可以边工作边学习，课时多安排在周末或晚间，学时三年；总会计方向 MBA (AMBA) 是清华同国家会计学院联合办学培养的，需全脱产学习两年。在报考 MBA 和就读 MBA 期间，我遇见最多的几个问题就是：“读 MBA 要花掉多少钱？”“究竟可以学到什么东西？”“花这么大的本钱学这个 MBA 究竟值不值？”当然每个就读 MBA 的人得到的结果也会大相径庭，初始的微小差异也会导致结果的巨大背离，这是不言而喻的。但也有一些共性的东西。

读 MBA 究竟会花多少钱呢？

以清华为例，两年的学费七万二千元，两年生活费五万左右，估计两年十二万元。但是每个人都会有不可避免的机会成本的损失，由于机会成本不仅有工薪，还有升迁和其他别的在位优势，这个就不好估计了，平均估计应当在二十万左右。所以，念这个 MBA 应当有二十万元的成本准备。

MBA 可以学到什么呢？

先说课程：各个学院的授课风格都不同，课程开设也有

很大差异。以清华为例，课程主要分三个方面设置：

(一)商业基础；(二)理解环境；(三)个性化发展。

第一部分商业基础主要教授商业的功能、核心原则及团队动力。课程有“微观经济学”、“会计学”、“统计学”、“组织行为学”、“营销管理”、“运营管理”、“财务报表分析”、“成本与战略”，等等；第二部分理解环境主要教授在面临公司运作时，管理中各个功能、领域以及环境之间的相互依赖与影响的关系。课程有“战略管理”、“经济分析”、“国际金融及国际政治”、“行业政策”，等。第三部分个性化发展是学院安排不同方向课程的弹性设计，以满足不同学员的不同方向发展需求。方向有人力资源、金融证券、公司战略、国际贸易、市场营销，等。学院每个学期都有必修课，第二学期后，学员就可以根据不同的学习方向选修不同的课程。

实际上，课程只是 MBA 学习的一个产品，并不能代表学到的全部，一个好的学院不但能提供一个好的课程传授过程，更重要的是可以提供一个强大的校友联络、一个宽泛的社会窗口、一个更广阔的起飞平台。

清华的每个 MBA 班级都有社会上的知名企业家担任班主任，很多学生在校期间就成立了项目小组或注册了公司，到外面去承揽咨询或培训等项目，记得我们有一个教授做过这么一个比喻：“清华经管学院好像少林寺，不但有全国最厉害的武僧，有全国最全的武学秘笈库，还有着全国

最多的项目，就是不时有人上门挑战或邀请助拳，而为应对这些挑战，高低阶的武僧都会勤学苦练，相互切磋钻研，于是一个又一个高手产生了……非大师也，唯手熟耳！”这个比喻真的有道理，上有老师案例讲解、项目锻炼，下有同学出外“寻衅滋事”，确有事半功倍的学习效果。

总之，用大多数同学们的话来表述就是：“MBA 可以为你提供这么一个机会：进一流的大学，读一流的专业，和一流的同学一起，师承一流的导师，然后到一流的舞台上成为一流的人才。”当然，只是机会而已！