

# 师者

清华经管学院教授访谈录（第2版）

刘颖 牛小玢 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

师者：清华经管学院教授访谈录 / 刘颖，牛小玢著. —2 版. —北京：机械工业出版社，2014.4

ISBN 978-7-111-46343-6

I. 师… II. ①刘… ②牛… III. 清华大学—教授—访问记 IV. K825.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 063416 号

本书是清华大学经管学院教授访谈录，为你提供一个与国内一流大学一流学院的教师零距离接触的机会。本书内容丰富，涉及教授们的成长历程、生活、教学、科研等诸多方面。他们的成长历程与生活，使你看到他们“平凡”的一面，不再敬畏；他们的教学与科研，又使你看到他们“不平凡”的一面，不禁“高山仰止”。无论你是对这所一流大学的一流学院心怀憧憬，还是已置身其中，抑或是有一份抹不去的情结，本书都值得阅读与珍藏。

## 师者：清华经管学院教授访谈录（第 2 版）

刘颖 牛小玢 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：赵艳君

版式设计：刘永青

印 刷：

版 次：2014 年 4 月第 2 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：18.75

书 号：ISBN 978-7-111-46343-6

定 价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



## 第 2 版前言

2014 年 4 月，清华经济管理学院，即将迎来 30 周年院庆。

学院的 30 年，若已成就一座高楼，那，这栋建筑物，是每一位在学院工作的老师，你搭一砖、我递一瓦，胼手胝足，建设而成。

第 1 版《师者》成书于 2006 年，呈现了一组学院教授群像。30 年院庆前夕，感怀学院发展史上各位老师作出的贡献，我们开始做《师者》一书的第 2 版工作。此次再版，补充了陈章武、钱小军、谢文蕙、徐瑜青、赵纯均 5 位老师的专访，以期更全面展现学院教授的风采。但是，因成书时间紧迫，在采写过程中，有更多老师，没能来得及采访到。

遗珠之憾，总是难免。

好在，我们还有明天，还有经济管理学院 35 周年、40 周年、50 周年……希望将来，《师者》这本书能够越写越厚，清华经管，薪火相传，永续华章。

本书第 2 版组稿过程中，得到杨斌老师的指导与帮助。此外，学院沟通办公室王晨辰老师也给予了协助。在内容上，仍保留了第 1 版内容的原貌，在部分老师采访录后补充了背景资料。

清华经济管理学院 | 30 年院庆工作筹备组

2014 年 3 月



## 第 1 版前言

还记得写第一篇清华人物，始于杨斌老师的提醒。当时整个北京笼罩在“非典”的阴影下，街上人车稀少，随处可见的口罩让这座一向生机勃勃的城市弥漫着白色的“恐怖”气氛。

那时刚到清华大学经济管理学院，对新环境的生涩以及对这所高等学府的敬畏还没有散去，又赶上“特殊”时期，工作难得清闲。一向思维活跃、喜欢创新的院长助理杨斌老师说：“有时间写写外教 Reimers 吧，他一直留守在校园里。这个时候，人们需要看到这样的东西。”

于是有了第一次与伟伦楼里师长的亲密接触。也许从那时起，这座大楼三层以上的办公室对我来说不再遥远；办公室门上那些让人望而生畏的名字对我来说不再陌生。

清华教师大多潜心学问，为人低调。若不是我们同在一座楼里办公，能牵强地扯上一点同事关系，想必我不会在四季分明的清华园里，在无数个清晨与黄昏、午后与夜晚，叩开那一间又一间书斋，完成一次又一次刻骨铭心的交谈。想起这些，心中除了感激，还是感激。

30 年的光阴，我会说多少话又会听多少人说话呢？无从计数。太多太多的谈话都像仲春的杨絮一样，随风散去了，无法聚拢，自

然也没有丝毫的重量。而与这些清华教师的每一次交谈至今让我难忘。教书育人的职业和清华园这个大的生存环境，使得他们身上有太多的相似，而各不相同的秉性与经历，又造就了每个人的独特，就像当下这校园里随处可见的草坡，远远望去，是茵茵齐齐的绿，而走近时，点缀其中的花儿却在阳光的照耀下熠熠生辉。

这本访谈录收录了我从2003年春到2006年春访谈的整整24篇作品。2006年后，热爱写作、刚刚到清华经管学院工作的牛小玢参与到了此项工作中，凭着才气与勤奋，在不到3个月的时间里，完成了本书中王永县、陈秉正、武康平、王以华、黄京华、姜旭平和华如兴七位教授的访谈与写作，使本书收录的教授更为齐全，内容也更丰满。由于受书名所限，有几位是副教授和职员的教师访谈没能编入本书，虽然保证了“教授”这样一个群体的纯粹性，但还是颇感遗憾。纵然教职有别，但他们同样散发着迷人的光彩。

那是一种自然的可以植入人心的光芒，绝非聚光灯下的光芒可以比拟……

那是一种让人可以直视，并且可以感到温暖的光芒，它从心灵深处散发，又悄然来到了我的心灵深处……

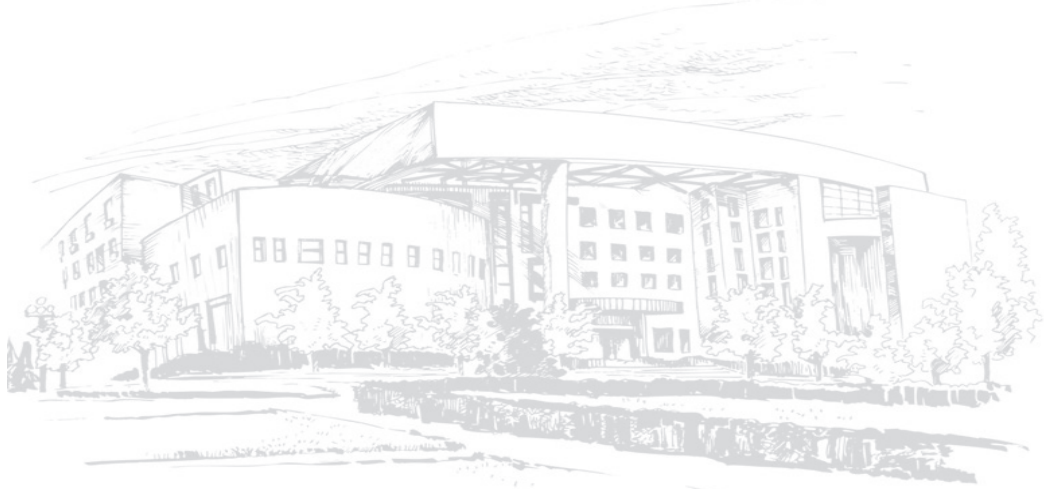
我庆幸我的心因为有了它们的驻扎而变得润泽和丰盈。

我是这样感觉的。亲爱的读者，愿你同我一样……

刘颖

清华园

2006年4月



## 目 录

第 2 版前言

第 1 版前言

一个把家庭看得很重的经济学家 // 01

访经济系教授 白重恩

“陈老师是我们的好家长” // 013

访国际贸易与金融系教授 陈秉正

孜孜不倦的潇湘学者 // 021

访人力资源与组织行为系教授 陈国权

散淡为人的学者 // 028

访管理科学与工程系教授 陈 剑

不知道生命会将你带去何方 // 034

访会计系教授 陈 晓

经管人心中的良师益友 // 043

访经济系教授 陈章武

做个简单的人 // 049

访管理科学与工程系教授 程佳惠

学者研，思者言 // 056

访经济系教授 华如兴

最普通的幸福 // 063

访管理科学与工程系教授 黄京华

沉醉于教学一线的乐趣 // 068

访市场营销系教授 姜旭平

像金老师那么朴实的人 // 072

访企业战略与政策系教授 金占明

在苦难中丰富人生 // 078

访管理科学与工程系教授 蓝伯雄

西北来的雷家骥 // 088

访技术经济与管理系教授 雷家骥

回家的感觉 // 095

访经济系教授 李稻葵

原原本本李子奈 // 109

访经济系教授 李子奈

人生刚刚开始下半场 // 127

访管理科学与工程系教授 刘丽文

学问之困 // 135

访经济系教授 宁向东

行胜于言的实践者 // 144

访领导力与组织管理系教授 钱小军

用梦想书写别样年华 // 154

访企业战略与政策系教授 王以华

从学而优则仕到仕而优则更学 // 163

访管理科学与工程系教授 王永县

一个勤奋而善良的人 // 171

访企业战略与政策系教授 魏杰

做学术有一种深层次的多彩 // 180

访技术经济与管理系教授 吴贵生

分享武康平老师的乐学经 // 187

访经济系教授 武康平

在平湖里潜水的人 // 194

访会计系教授 夏冬林

精神领域的对话 // 201

访会计系教授 谢德仁

砺炼铸就的老教授 // 210

访经济系教授 谢文蕙

教书育人是最爱 // 217

访会计系教授 徐瑜青

另一种张德 // 224

访人力资源与组织行为系教授 张德

岁月如水、生命如金、梦的翅永张 // 230

访经济系教授 张金水

耕耘经管二十年 // 238

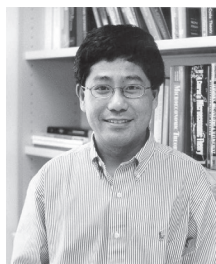
访清华经管学院教授 赵纯均

穿牛仔裤的学者 // 248

访市场营销系教授 赵平



永远和学生在一起	// 257
访国际贸易与金融系教授 朱宝宪	
在金色的田野里耕耘	// 265
访国际贸易与金融系教授 朱武祥	
走进桑顿	// 273
访客座教授 John Thornton	
在清华	// 281
访访问教授 Kai Reimers	
教沟通的行者	// 284
访访问教授 Thomas J. Broersma	
致谢	// 289



■访经济系教授白重恩

## 一个把家庭看得很重的经济学家

◎刘颖

这是白重恩教授一个简单得不能再简单的个人简历，看起来仍有些眼花缭乱。很难想象，这样一个集众多角色于一身的经济学家，当我问到在这诸多角色、诸多事情中最看重什么的时候，他出人意料地回答：“家庭是最重要的。”“家庭的幸福并不需要你付出那么多的时间，只要保证付出的质量即可，在这方面我不一定做得很好，但我很看重。如果要排序的话，我认为家庭的幸福最重要，何况追求家庭的幸福不会伤害别人，没有什么副作用，跟别的事情也没什么冲突。”

他脸上的神情告诉我，他一定有一个很好的夫人，一个很幸福的家庭。“我夫人对我的工作非常支持。她现在在中信证券工作。回国对她来说也是一个很大的决定，她在国外曾有很好的工作，后来只是因为生第二个孩子暂时没有上班。在我们回来之前她又有了一个好的工作机会，但她不得不放弃了。我真的应该感谢她对我回国工作的支持。”

白重恩教授有一双儿女，儿子在清华附小读小学四年级。尽管回国之前也对困难有很多准备，对儿子做了很多说服工作，但回来后儿子最初的适应阶段仍然进行得十分艰难。由于以前儿子就读的是香港的国际学校，

没有学习中文，第一天上課听不懂老师说话，小男孩回来后哭了4个小时。他说：“那个时候很难理性，而解决的方法又必须理性。”他耐心地劝慰儿子，帮他分析自己的优势，并主动跟老师沟通。再比如音乐课要学习演奏竖笛，儿子不会，为此，音乐课还被罚了两次站，白教授会安慰儿子说：“你学的钢琴不也是乐器吗，不要太在意，罚站就罚吧……”再比如社会学的一些概念对儿子来说完全陌生……

在这样不断的打击和鼓励下，儿子渐渐适应了新的环境：“我对我孩子的每一点成长都很骄傲。我儿子有一个特点，就是从不喜欢穿太多的衣服，像在这样的天气里（北京的2月），他在家也只穿短袖上衣。去年11月中旬他还穿短裤上学，全校他是唯一一个穿短裤上学的，有很多人议论说，这小孩子这么冷的天怎么穿这么少的衣服？他听后很得意，就越发穿得少了。”“我对他没什么特别的要求，也从没有任何职业上的设计，只是希望他能做个很快乐的人，能成为一个富有同情心的人，至于长大后做什么，小孩子总是一天一个主意。”

“除了家庭，对我自己来说，很重要的一点是我要觉得我在某个方面起了一点点作用，这也是我比较看重的。”

真的很喜欢白老师在价值观上给人的这种朴素感，尤其在这样一个快马加鞭的时代里，我们很容易被各种大而空洞的梦想所蛊惑，时刻想飞又常常找不到方向，永远忙碌又常常对事情的价值含量心生怀疑，“朴素”就显得越发难得而可爱。

而白老师给人的这种朴素感，贯穿于整个采访的始末。这种“朴素”我很难准确地传递给你，它既有中国农民式认识的简单质朴，又有西方价值观的实在直接，是因他所笃信的“经济学严谨的逻辑思维”而生？与童年随父母下放农村的经历有关？抑或是十几年来旅居海外的慢慢沉淀……我不知道，但确实很迷人。

这究竟该怎样说呢？他不会像很多人那样，给一件事扣上一顶大帽子，即便是这件事值得这样去做；他不会忽略别人看起来不起眼的事，因

为至少他觉得那是重要的；他不会说一些听起来像是有深刻寓意的话，你听到的全是简单得甚至是毫无创意的答案；他不会没有根据地让自己凭空悬起来，就像他不喜欢经济学家随便作假设一样，他的所言所行，一定是有了第一步，才有第二步、第三步……很多我原先对他的想象，都与实际不符。

## 数学与经济学

数学对白重恩有一种强烈的吸引力，他喜欢数学那种严谨的逻辑思维。1979年白重恩上大学时，正是“学好数理化，走遍天下都不怕”的年代，与化学和物理相比，数学的逻辑思维更干净、更纯粹，而他相信自己的实验能力非常差，如果做化学和物理一定做不好，于是他选择了学习数学。

“数学里面一个最能代表数学学科优美的例子，应该是几何，也就是平面几何。希腊人建立了平面几何的体系，这是很了不起的成就。日常生活中，我们看到很多几何现象，但希腊人想到：能不能找到几个最基本的公理，然后在这几条最基本的公理上建立起一个体系，来解释看到的这些大量的现象。这是一件很不直观的事情，但可贵的是，希腊人能够追根究底。”

大学毕业后，白重恩在中国科学院数学研究所读了两年研究生，仍然学习数学。在这期间，数学所推荐他参加陈省身留学计划（陈省身是华人里数学做得最好的，2004年去世），却不愿意花钱让他去参加留学计划中的英语培训，“其实我也不知道那个培训有多好的效果，但因为没有按照规定进行培训，所以我现在都不知道自己究竟算不算这个计划里面的。”“但我享受到了美国的数学家给写推荐信这样的待遇，圣地亚哥校区的丘成桐老师给我写来了推荐信。丘老师得到了数学里面的最高奖，相当于诺贝尔奖，每四年颁发一次，平均每年得奖的不到一个人。”

当时的白重恩准备到圣地亚哥师从丘老师研习数学，但后来，用他的说法——他“叛变”了。

“现在回想起来，在我知道要出国学习数学以后的那段时期，恰恰是我

没有好好学习数学的时期。”研究生的课程比本科容易得多，课程也好通过，白重恩有了很多时间看与数学无关的书。当时中国经济改革中有很多问题值得讨论，他看了很多这方面的杂书，隐约觉得这是一件很值得去做的事，出国之前，他基本打定主意以后要在经济学领域发展。到圣地亚哥的第一周，他就跟丘成桐老师讲了自己的想法。“我是准备受责备的，我觉得老师有理由责备我，但幸运的是他对我非常理解，不仅没有责备我，还给了我很大的支持。他说如果想学经济的话跟他学数学就没有太大的用处，因为他做的是纯粹的数学研究，他推荐我去学统计。在圣地亚哥，数学和统计都在数学系，丘老师给我介绍了系里几个很好的统计学老师，这为我日后做经济学研究提供了很大的帮助。”

对于自己年轻时在专业方向上的选择，白重恩说他无法说清哪一个更好，因为一直做数学毕竟是没有发生的事，他没有办法假设。但有一点很明确，就是选择经济学，至今他不后悔。

“当初改学经济学最主要的动力就是让我能很好地理解中国经济发展中的一些问题，我现在所做的这些工作都可以帮助我更好地做这件事，理解这些问题，这符合我的初衷。直到今天，我仍然觉得我现在做的事情很有意思，我教经济学也教得很有兴趣。”“从数学到经济学有一样东西是不变的，就是严谨的逻辑思维。经济学家不喜欢有太多的假设，他们希望用尽量少的假设推出尽量多的结论，这和平面几何的想法是一致的。经济学也是找出几个最基本的假设，在这之上发展出一套经济学的理论。经济学家不愿意为了支持一个政策就随便地加一个假设来说服大家，而是要用大家都认可的几条最基本的原理解释现象，从而说明哪些政策合理，哪些不合理。所以从研究方法上来说，经济学和数学的关系非常密切。”

## 国内外学术环境的差异

谈及留学国外的心得，白重恩引用了《围城》里方鸿渐说过的一句话：

留学了就不怕洋鬼子了。他笑着说：“本来也没有怕，只不过你住在那里，生活在那个环境里，就会少一些隔阂。出国前我通过书本对美国有一些了解，刚到美国时我觉得没有任何东西让我感到吃惊，从表面上看是这样的，但还是有很多东西需要你生活在那里才能真切地体会。”

相较于国内的学术界，白重恩觉得一个很大的差异是国外有一个竞争的市场，他说：“一个学者不一定要在一个地方一直工作下去，如果他在市场上受人欢迎，又觉得另外一个地方对他的发挥更有帮助，他就可以随时换个地方，这对激励有很大的作用。”白老师进一步解释说：“人在一个地方遇到一个好的领导会很好，但不是每个人都能那么幸运。在国外可能领导不是那么重要，但跟同事的关系很重要，如果你在一个地方跟周围的人相处不来，又不是一个流动的环境，那么你就会很难受，所以‘流动’是一个很重要的因素。”

“而在流动的过程中，就有一个对学者的评价问题。除了大家比较公认的标准，谁是一个好的学者，谁不是一个好的学者，主要是基于同行的评价，而并不是数一数这个人发表了多少文章，被SSCI引用多少。比如说一个人要换工作，他的新雇主就会让他提供推荐信。不同的人写推荐信的风格不一样，有的人总是把别人写得很好，有的人可能就不会写得那么好，而是很客观。可能是因为这个市场运行久了，有了一定的积累，所以大家会基于过去的经验对推荐信的内容进行解读，这使得这种评价的传递比较有效。也正是由于国外的学术市场有一个比较有效的评价体制，而这种评价又直接影响一个学者的市场价值，所以很多学者即使拿到了终身教职，他的积极性还是很高。”

当我让他谈谈对国内学术环境的看法时，白重恩教授沉默并思考了足足有一分钟的时间，我以为是他有所顾虑，他却说：“这不是顾虑，我要试图说得精确一点。”

“国内有很多与国外不同的地方，这可能是市场的需求不一样。美国有一个比较成熟的学术环境，做经济学的人很多，分工很窄，每个人就会做

得很深；而在国内供给方还不够，需求又很强大，所以当需求超过供给时，每个人研究的就都是大问题，而且研究的问题很多，也就不一定有时间做得很细。在国内还会出现圈地现象，在学术界大家都非常重视谁第一个提出观点，所以大家都想成为第一个提观点的人，提观点时就不会那么慎重，有的人甚至提很多很多观点。而市场的需求方判断能力又有限，所以观点就鱼龙混杂，甚至会产生误导。长期来说这不是一个健康的状况。”

白重恩教授提到的这点，我深有体会。因为工作中有一部分是做媒体关系，我常常困惑于清华的教师不太喜欢向公众发出声音，当社会上就某个热点话题炒得沸沸扬扬时，清华的教师更多时候是悄无声息的，这很大程度上可能跟严谨的学术态度有关，但在这样一个动辄一夜成名的时代，有时候真的替他们感到可惜。

白重恩老师也与我有同感，他说：“这是清华教师面临的一个共同问题，但随着做研究的人越来越多，市场的需求方选择性会更强，相应的判断能力也会增强，我相信未来这种状况会有所改变。”

## 关于“研究”

由于重视内在的逻辑性，白重恩的研究从不会由一个结论跳到另一个结论，而使中间没有一个很强的逻辑联系，那样他会觉得很不舒服。但这样做的代价是：得出结论很难。你不能随便做假设，就不能轻易出结论。但是他执着地认为严肃的研究只能这样做。他这样来论证自己的坚持：“有两种情况，一种是在这个社会里，很多人都在做结论，很多人做出很多结论，每个结论的质量都不是很高，大家不知道哪个结论是正确的，也不知道这些结论对社会的作用是正面的还是负面的；另一种情况是每个人都认认真真地把一个题目做得很深很透，因为扎实，别人才会信任你，而不是人人都忙着为圈地而匆匆做出结论，可信任度都值得怀疑。比较这两种情况，看似第二种中每个人投入的成本很高，但因为做出的结论是扎实的，实际上



总体的社会价值要大大过第一种情况。”

白重恩就是秉承着这样的原则，踏踏实实地在属于自己的那片土地上耕耘。在“名与利”的诱惑面前，学术的土壤也难保持它绝对的纯净和厚重，也会沾染污秽和浮躁的气息。但在白重恩看来，不做严肃的研究，他会觉得少了学术的美感，也就享受不到学者独有的快乐。并不是谁要求他这样做，而是内心使然。

“回国前，我主要研究企业理论，研究企业内部的激励机制。这是一个比较微观的问题，做的工作有的是建立一些理论模型，来解释现象；有的是做经验研究，找一些数据来检验现有的模型，看是否和经验的数据相符，是否有矛盾。这两种做法即便是经验检验，也可以做得很细很严谨，经验检验并不代表不需要逻辑。我和我的同事在这方面做了一些工作，也出了一些成果，现在还继续在做这方面的事情，这将继续是我未来的一个研究方向。”

“还有一个方向就是研究不同产业的发展周期，我想做的主要是比较各种不同的产业市场结构及其变化周期。所谓的产业市场结构是指一个产业里企业的分布结构。不同产业的市场结构不一样，有的产业很集中，有的产业很分散，是什么因素起着决定作用？而且同一个产业的市场结构不断变化，这对我们的经济政策有很大的影响。我们经常说某个产业重复建设，但可能重复建设是这个产业发展进程中的必然阶段。我们只有对产业的演变、产业的发展有很深的理解，才能知道它的重复建设是否可以避免，是要采取政策解决，还是顺其自然，让它发展下去。这些方面的研究对政策的制定会有一定的指导作用。”

“另外我国目前还没有相关的竞争政策，或者说是反垄断法，有些产业可能竞争到最后大多数企业会生存不下去，那么是否需要针对这种情况制定反垄断的措施？作为企业当然非常希望知道它所属产业的发展方向，包括目前是不是竞争失序，是不是竞争过度，最后有没有办法达到相对稳定的状态等。所以，影响产业结构的因素、产业结构的变化是我的又一研究方向。”



## 国内更便于研究，也希望为经济学教育做点事

因为转学经济的初衷就是研究中国经济中的问题，所以回国对白重恩来说是一件很自然的事情。白重恩认为：“研究一些政策性的问题，在国外总是隔靴搔痒，因为你人不在这儿，你对问题的把握将远远不够，而回来后自然而然地沉浸在这个环境里，跟这些经济现象接触的机会比较多，做政策性的研究结果会更好。”

除了个人的研究，白重恩还希望能够为中国的经济学教育做点事。“我们很多学生都很优秀，我们也有很多很好的教师，但教师人数不够，研究方法也不尽相同。我觉得我们应该给同学更多的机会，让他们接触到更多更好的教师。”正是抱着这样一个目的，他回国后跟学生在一起花的时间比较多。他每周会花一个半小时的时间和学生一起讨论文章，让学生自己讲解文章，他和其他的同学用一个半小时的时间聆听，在讲的过程中他们不断地提出问题，直到通过讲解和提问让听者完全理解了文章的内容。白重恩尤其跟学生强调几点：一是作者为什么要写这篇文章；二是作者是如何写的；三是他写的有什么不足。讲完后每位同学都要写一篇关于文章的评论，交给白重恩教授。从2004年7月回国至今，有几十个学生每人有过一次这样的机会。

这样的事情尽管会花一些时间，但他觉得只要对学生有切实的帮助就值得去做。这学期有另外几个同学听说有这样的活动也希望参加进来。“如果问我为什么回来，我想这是我回来的一个原因，就是我想给学生带来一种不同的学习方式。跟学生在一起，我有一点点成就感。我希望几年下来，我能使他们的经济学素养、研究能力都有一定的提高。能为中国的经济学教育起一点作用，这是我回来后对自己的一个期望。”

“与学生一起读书”这一看似很不起眼的举动，却被白重恩教授灌注了如此隆重的期许。的确，他就是这样朴素，总是从小事着眼，可谁又能说，小事的意义就一定要小于那些宏伟而远大的设计呢？

之所以选择到清华，白重恩教授说，一是清华有很好的声望，另外清华的教师脚踏实地地做事，这一点跟自己的风格接近，在这里待着比较舒服。在来之前，白教授已经在清华经管学院做了两年特聘教授，所以对这里“不应该有太多的惊奇”，“并且直到现在和我预想的没有多大差距”。

## 关于经济学科的发展

2005年年初，白重恩教授被任命为清华经管学院经济系主任。身为主任，自然就要考虑经济学科的发展方向。

“院领导对我们的支持还是很大的，我现在要做的有几件事：一是充分发挥现有人员的积极性。经济系的很多教师都在扎扎实实地做事，我能做的就是尽可能地提供服务，让他们做事更方便一点。”

“另外要招募人才。在引进人才的过程中，信息的流通是很重要的，而显然我在这方面有一些优势。我希望我们有更多的、风格各异的优秀人才，在清华形成一个既有基础学术研究，又有政策参与的可持续研究氛围。”

“还有很重要的一点是，要想办法增加学生的数量。经济系本科生有30人左右，每年的学生一共不过六七十人。有一种说法是少而精，但不管是什么样的选拔体系，你都很难说这三十几个人都选对了。对教育来说少而精是很难成功的，出精英人才是需要有一定的量来保证的。假如我们的学生数量上不去，对好教师来说也是一种资源的浪费。随着中国经济的发展、体制的演进，经济学人才所起的作用越来越重要了，经济学知识和素养在人们的工作中更重要了，经济学家的社会影响也越来越大。政府部门里，以前很多官员都是理工科出身，但未来经济或是法律专业背景的人会越来越多。而我们三十几个本科生又未必都能成才，最后清华的毕业生很可能就会形成这样一种局面：在政府界有很少的官员，在经济学界有很少的学者，在公众领域有很少的能发表有影响言论的公众人物，那么我们学校在国内的影响就会越来越受到限制。”

## 做经济学家，有很大的压力

白重恩教授生在南京，父母都是师范教师。白教授6岁时随家人下放到苏北淮阴，在那里生活了9年，直到高中最后一年才又回到南京。白重恩记得第一天到苏北的每个细节，那是1969年11月26日，他刚刚过了6岁的生日。去之前对他的家人做了很多承诺，但去后就安排他们住在了一户农民家里，住的地方则紧挨着猪圈。白重恩开玩笑说：“人家住牛棚，我们家住的是猪棚。”

小孩子并不懂得“下放”的含义，只觉得搬家是一件让人兴奋的事，但这样的情景还是让幼时的白重恩多多少少有些失望。他记得刚去的第二天，他们一家人坐在那儿，有很多老乡围观看热闹。母亲直到今天回忆起来，总是提到他当时说了一句话让母亲很伤心，他问妈妈：“我们以后就住在这里吗？”

起初，白重恩的父母跟村民一起劳动，记不清楚从哪一年开始，父亲去了公社的中学教书，妈妈到了村里大队的小学教书，日子才渐渐好一些。由于整个青少年的成长都是在苏北农村完成的，白重恩对当时农村贫穷的状况有极深的印象，也对苏北的农民有着强烈的好感。“他们有很强的随遇而安的思想，这与其说是乐观，不如说是无奈。”“苏北那个地方有很多人都有想法，也受过一定的教育，他们脑子很清楚，只是无奈。他们那个地方完全不适合种水稻，但领导批示让他们种水稻，他们就铲掉生长旺盛的小麦，再种上水稻，结果产量很低，大家只好饿肚子。我那时很小，只会相信书本，甚至天真地以为全国只有他们那一个地方是如此穷困。现在想想，当时的我是多么幼稚。”

正是因为看到过中国农民受的是什么样的苦，白重恩始终觉得内心深处有种责任。他认为，作为一个经济学家，其实有很大的压力。“有的人有的时候并不是故意要违心地说什么，但如果你说出来的话有一定的社会影响，可能会起一定的作用，就要格外深思熟虑。”

也许正是因为农村生活的这段经历，让他真切地看到中国农民的艰难，真切地感受到国家决策对普通民众生活的重大影响，才让他萌生了日后学习并研究经济的想法，才让他养成了格外严谨、高度负责的治学态度与精神。对于我的一再追问，白重恩教授沉吟片刻，轻轻地答：也许有这种原因……

后记：直到现在，我好像明白了白重恩教授为何会把家庭排在第一位。对于一个有着高度责任感的人来说，他的目标始终是让责任感更充分、更有把握地发挥和释放，而家庭恰恰是他凭自己的意志和能力可以驾驭的，是可以保证自己不会辜负的，而在这一基础上再对社会有所助益，这不是一种自我价值要求的降低，恰恰是一种高度负责的精神。所谓“修身、齐家、治国、平天下”，一个人成长为一个社会人之后，也许最应该做好做足的首先是齐家。也许类似于人类不同层次的需求，排在第一位的才是最重要的，也才是后续需求的最基本保障。

与白重恩老师聊天，我始终有一种平静踏实的感觉。差点忘了说，白老师兄妹三人，每个人的名字中都有一个“恩”字，他的父母都是基督徒，所以这样的名字就有一些宗教的背景。还有，他在看着你说话时，眼神清澈而深邃……

## 背景资料

白重恩，清华大学经济管理学院弗里曼经济学讲席教授（Mansfield Freeman Chair Professor）、副院长、经济系系主任。1983年获中国科技大学数学学士，并获郭沫若奖学金。分别于1988年获美国加利福尼亚大学圣地亚哥分校数学博士，1993年获美国哈佛大学经济学博士。先后任教于美国波士顿学院、香港大学经济金融学院。2004年起任清华大学经管学院教授，2005年起任经济管理学院经济系系主任，2009年起任经济管理学院副院长。2006年受聘为教育部长江学者特聘教授，同年获国家杰出青年基金资助。

2007年入选新世纪百千万人才工程国家级人选。2008年获首届浦山中银世界经济优秀论文奖最高奖。2009年获第十三届孙冶方经济科学奖论文奖。2012年获张培刚发展经济学奖。2013年获得第九届北京市高等学校教学名师奖。目前担任《世界银行经济评论》等国际期刊编委,《经济学报》联执主编,《经济研究》等顶尖国内期刊编委、学术委员或学术顾问,并曾担任国际期刊《比较经济学杂志》(2004~2006年)编委。

此外,白重恩教授目前担任清华大学中国财政税收研究所所长、全国政协委员、中国经济50人论坛成员、中国金融40人论坛成员、中国信息百人会成员。2011年8月至2012年12月挂任北京市国有资产经营有限责任公司副总裁。2006~2007年担任布鲁金斯学会 non-resident 高级研究员。



■访国际贸易与金融系教授陈秉正

## “陈老师是我们的好家长”

◎ 牛小玢

首先，请允许我抒个情，为陈秉正老师画一个轮廓：“陈老师是我们的好家长！”其实这句话是转述于一位网名为“北方君子”的博客（从他对学院学生和老师的描写推断，“北方君子”应该是保险专业某年的毕业生）。因为实在找不到一句更能精练地概括陈秉正老师的文字，所以便将这句话直接引用了过来。

这次采访是我第一次接触陈秉正老师。他本人比照片上年轻很多，讲话的速度很快，语气有力坚决。随意的手势，不羁的发型，使我难以想象，却不得不承认，这就是学生心目中细心的家长。

### 黄土高坡演绎“人生”

陈秉正老师出生在北京，童年、少年时代都是在老北京的胡同里度过的。高中毕业那年，正值“文化大革命”后期，没有考大学之说，毛主席号召毕业生上山下乡到农村去。当然如果是独生子女，或者由于父母身体不好需要人照顾，就可以留在城里当工人。陈秉正当时不符合留城条件，所

以必须到农村插队。当时，陈秉正的同学大部分选择到北京郊区的怀柔等地插队，而他的想法是：要去就去革命圣地延安。于是，在这个18岁青年的主动要求下，陈秉正在延安度过了两年知识青年时光。

谈起插队生活，关键词就是“劳动”。在陈秉正老师的叙述中，一天的辛苦劳作过程清晰再现：每天天还没亮，生产队长就会过来叫大家起来上工，一直到天黑才回来。那时没有时钟，作息全靠看太阳。在山上干活一干就是一整天，中午各家各户把饭送到山上。在田间地头解决了午饭后，再在太阳底下继续挥汗如雨。他什么农活都做过，比如耕地，一个人在牛后面扶着犁铧，跟着的一个人撒种子，再后面的一个人负责挑粪上山，并在犁过的沟里撒粪，最后还有一个人牵着骡子，用耙把地填平。山坡很陡，所有农具都要歪着使，很吃力，刚开始时都握不稳农具。但锻炼一阵后，做起来也就轻松了。陈秉正到了延安后，前一年半的时间里都是在从事这一系列既简单又“复杂”的劳动。直到第二年下半年，他开始在大队的小小学里担任民办教师。“孩子们需要学习物理等知识，当地的老师基本都教不了。大家推荐我，说我是从北京来的，又是高中毕业，文化水平高，就很信任地把村里三四十个小孩都交给了我。”

那是陈秉正人生中第一次当老师，几乎所有课程都要教，数学、语文、外语还有音乐等。6个年级的孩子按列排坐在窑洞里，认真听来自首都的老师传道授业。1976年年底，陈秉正得知国家有可能恢复高考，就开始一边在小学当民办教师，一边复习考试，在窑洞里度过了后半年。

1977年，国家恢复高考第一年，陈秉正在延安参加了高考。

描述起那段日子，陈秉正老师想到了电影《人生》，电影里的很多镜头就是当年他劳动生活的真实写照。但是他并没有像路遥笔下的高加林一样，极力想摆脱这种生活，而是以此为乐。“现在回忆起来，两年在一生当中并不算长，但确实非常珍贵。人生就应该是五味俱全，什么都品尝过，才算是真正完整的人生。这段经历对我一生来说都是财富！”也许正是这种乐观积极的精神，使陈秉正老师能够一直坚持他的“不迷茫”。



## 探梦数学，落足保险

经过半年紧张的复习准备，1977年，陈秉正在激烈的竞争中，赢得了中国科技大学（以下简称“中科大”）数学系的一张门票。当年陈景润的“哥德巴赫猜想”享誉全球，无数有着大学梦的少年的目标都是考大学、学数学，中科大更是许多优秀学生的梦想。在这个时代里，陈秉正老师的关键词是“学习”。

自1966年以后的10年里，国家都没有举行过高考，社会积累了一大批想学习的人。“当时中科大的数学教学由中国科学院（以下简称‘中科院’）数学研究所承担，华罗庚是我们数学系的主任，系里的教授很多都是中科院数学所的研究人员，在全国的影响很大。能够到这里读书，大家都倍加珍惜！”正是由于学校的吸引力，仅陈秉正所在的一个班级，就聚集了17个省的数学状元，不甘落后的他也感到了很大的压力。“虽然是在‘文化大革命’时期，各个地方的教育差距还是很大的。南方地区，如浙江等省的教育一直抓得比较好，那里的学生们中学时候学过很多知识，我跟他们相比，差距很大；还有很多学生高中毕业直接考上大学，与他们连续的教育相比，也存在差距。我当时的压力确实很大，但是我开始慢慢地正视这些压力，把压力当成督促自己进步的动力，学习成绩也在二三年级后慢慢上来了。”

在陈秉正老师的印象里，大学4年，他没有享受过休闲的周末。大学时光里，一共去过两次公园，也是缘于班级和宿舍分别组织的集体活动。他讲：“那个时候的学习全凭自觉主动，有时候自习结束得晚，食堂的供应都差不多结束了，只能吃上米饭和拌了盐的香菜。”

每个青年都是心怀梦想的。当时陈秉正老师的梦想就是从事研究性工作，在学科领域里面有所建树。考研究生是第一选择。他一直希望能够把数学结合到实际领域。当时刚刚起步的数量经济学专业引起了陈秉正的注意，于是，他考到中国人民大学攻读数量经济学硕士，并有目的地选修了经济学方面的课程。



硕士毕业的时候，陈秉正面临三种选择：一是留在中国人民大学任教；二是到国家政府部门——国家预测中心；三是到科研部门继续做研究。“当时博士不多，跟自己相关的专业则更少，所以就没有想过继续向上考。政府部门与自己的兴趣又不太一致。我本人希望搞教学和研究，所以最后选择了国内最好的学校——清华大学。”

1984年，陈秉正老师来到清华经管学院。20世纪90年代初，他又拿到了经管学院管理系统的博士学位。同时，陈老师还在继续思考如何把应用数学的方法更多地和实际问题结合起来。他认为：把数学方法应用到实际当中，必须要结合一个领域，这也是管理科学发展的方向。

1999年，清华大学决定建立保险专业，陈秉正老师知道保险需要用到精算和数学方面的很多知识，便欣然接受了学院的安排，开始筹建保险专业。

“当时中国保险业的发展和研究都落后于其他金融行业，与国际接轨也比较差。研究和人才培养方面都很落后，国内只有20多所大学有保险专业。但我认为保险业有广阔的发展空间，需要研究的课题很多，人才培养更是迫在眉睫。这几年的发展也证明了我当初的判断，保险业在金融行业里发展最快，收益也是最高的，设立这一专业的学校也增加到了40多所，同时行业内也出现了很多问题亟待解决。”陈秉正老师对近10年保险业的发展做了总结。现在他的研究也集中在保险证券化、企业风险管理，还有他最感兴趣的社会保险方向。

## 组建专业，亦师亦长

1999年，经管学院在金融系下建立了保险专业。陈秉正老师组织参与了商议合作、签订协议、学科建设和学生培养的整个过程。

首要的工作是建立师资队伍。当时保险教学小组一共有三位教师：来自北大的王珺、人大的周伏平，还有担任负责人的陈秉正老师。清华大学

的办学宗旨是不办则已，要做就要做到最好，所以任务艰巨。2001年年初，三位老师全部被派往研究水平居北美排名第一的商学院沃顿商学院保险系学习。

“我们发现从教育和科研方面来说，美国的水平最高。尽管保险业的起源在欧洲，但是美国代表了整个金融市场的发展方向，是最有活力的金融保险市场。当时学院在MBA培养方面与沃顿商学院有合作，通过联系，他们的保险系很高兴地接受了我们的访问。在为期6个月的学习中，我们3个人把本科、硕士和博士相关的10门课程全都听了一遍。同时，还访问了其他院校，了解各个学校的教育和培训情况，诸如课程设置、教学内容和教材建设等，于7月份回国。”在对比分析了国内情况后，陈秉正老师带领小组列出了保险专业的课程培养计划。

当时国内其他院校保险专业的课程分得很细，一般有十几门专业课，重视技能性培养。陈秉正老师觉得这种办学方式已经落后了，基本上还是延续了计划经济时代遗留下来的做法，国际上的新概念、新理念和新技术都没有反映出来，缺乏对保险基本理论的阐述，而侧重介绍保险合同条款。他认为，像清华这样的研究型大学，应该给学生打好一个相对较宽、较扎实的知识基础，以便学生毕业后可以有相对较多的选择和发展空间。

通过分析，陈秉正老师认为：清华大学保险专业学生的课程不一定要多，但要在课程中把基本理念和专业知识学好，打好一个保险理论基础。例如保险会计学等课程，就是没必要开设的课程。“我觉得每个商学院的学生都是要学会计学的，只要把会计学学好了，再给他们讲关于保险学的概论，以后在工作中涉及保险会计时，他们会很自然地在这两方面结合得很好。”在陈秉正老师的教育理念里，大学应该是通才式教育，要为学生打好知识基础，将基本理论和发展趋势讲给学生，让他们从更深层的意义上理解什么是保险，而不是越来越专。

于是，他们为保险专业本科生设置了六门课程，每个老师讲两门。高起点、与国际接轨的本科生保险专业在清华经管学院建立起来了。

脱胎于美国的教育方式，教学选用的教材也来源于美国。一部分教材是原版引进，价格比较高，所以采取学生使用完回收循环使用的方法；还有一部分教材进行了复印。另外一部分教材，由陈秉正等几位老师做了翻译。

陈秉正老师一边介绍，一边从书架上挑出几套教材。“风险管理与保险”、“当代保险教材译丛”……每套书都有几本，他一本一本地翻出这些书就花了不少时间，一字一字地翻译出来，又需要多少时间和精力呢？！

令陈秉正老师欣慰的是，他们多年的努力，使学院的保险专业得到了社会和学生的认可。先说圈内的认同：其他院校保险学科带头人都与清华经管学院的保险专业建立了联系和相互支持的关系。国内的保险公司和保监会（中国保险市场最高管理机构）也邀请他们参加保险业界的活动，他们与保监会下面的发改部、寿险部等机构都有合作关系。从1999年开始，他们还为人民保险公司、中国人寿保险公司办了培训班。前不久，他们还参加了“中国保险十一五规划”的课题，完成了保险信息化建设这一子课题。保险专业从建立开始，逐步得到业内学界和政府部门的认同，他们上层的管理者都对清华经管学院保险专业给予了高度评价。

保险专业的学习也变得越来越丰富。每年都会有一个外籍教授来清华讲授一门专业课，他们还安排了国外专家做两期报告。老师们不断地给学生们提供研究经费和学习资料，为学生创造学习条件。各种奖学金也都被积极争取过来，现在，保险专业学生的奖学金在全院是最高的。三届毕业生，大部分选择读研究生继续学习，申请到奖学金到美国、英国读硕博的人也有几个，还有一些学生到投资银行、保险公司等工作。

再说说学生，他们对老师的评价在开篇就提到了——好家长。每位老师的办公室都有一面墙的书架，在陈秉正老师的书架上则摆了很多小玩意儿：有质感的花瓶、卡哇依版的小娃娃、散落的串状装饰……很多不在中年男人购买范围内的东西在这里却能看到。原来这些都是学生送给他的礼物，“他们出国、去外地实习，或者从老家回来都会给我带一些小礼物和特

产。看，这还有一个加湿器，是一个本科生看到办公室空气不好送给我的。学生的钱不多，这些礼物都是他们表达心意的一种方式。孩子们都很可爱，也很懂事，很尊敬老师。”提到学生，陈秉正老师的表情很幸福，像是在说自己的一一个个孩子。

“保险专业的学生不多，每年也就 10 多个，最多的时候也不超过 20 个，所以彼此都很熟悉。我经常去找他们做做课题，帮他们联系去保险公司参观、实习，他们的很多活动我也会参加。我也愿意做很多教学之外的事情，既然我来负责专业发展、课程建设和人才培养，我就要负责到底。”

学生们跟陈秉正老师无话不谈，学习、生活、个人发展……总之是：有困难找老师。由于保险专业刚刚建立，同学们关注最多的问题还是将来的发展。陈老师的意见是：“我鼓励他们继续读书，如果经济条件许可，尽量到国外学习，因为国外的金融保险在研究生层面的教育比国内好。将来无论从事实业还是研究，多读书总是一件好事。读完博士不一定将来就要做研究，这是人生教育道路走到顶点的一个标志，也证明了个人的能力，证明在学业上你是成功的。将来再有其他的兴趣也没有关系，我建议学生们不要把这些事情想得太绝对。在年轻的时候一定要抓住这些机会，否则将来想再学习都很难。”

按照每个学生具体情况的不同，陈秉正老师也给予了准备找工作的学生很大的帮助，当起了他们的心理辅导员。“清华、北大的保险专业学生，保险公司一定很欢迎。但是现在的问题：一是信息沟通不够，有人才需求的保险公司不知道清华有保险专业，另外他们也担心这些学生能不能稳定下来，在我跟保险公司的人交流中得知，他们非常想招清华的学生；二是清华等学校的学生互相攀比得太厉害。学生的选择很多，经常把工资的高低认为是对自己价值的衡量，而投资银行的工资往往比保险公司高，学生即使对保险行业感兴趣，也不愿贬低价值，去保险公司。”

“曾经有一个学生，毕业后找不到工作，家长急得过来找我，‘当年孩子考上清华，全胡同的人知道了，没想到毕业后却找不到工作。’”陈秉

正老师认为这个学生很聪明，电脑学得也不错，就把他推荐到以前的学生刚刚筹建的保险公司。现在这个学生在深圳工作了两年，在产品开发部已经能够独当一面，发展得挺好。

提起这些事情，陈秉正老师的表情变得丰富起来，细数起一段段故事：给学生分析工作前景，规划职业方向，谈发展的舞台、施展的空间，实习生活趣事……如果时间允许，陈老师还会讲出很多很多与“孩子们”之间的故事。虽然繁忙的工作占据了很多业余时间，例如陈老师钟爱的乐器演奏，师生文艺活动也鲜见踪影，但跟学生们相处成了他的另一种业余生活。这些点点滴滴的故事也使我能够更深地体会一句古语——一日为师，终身为父。

## 背景资料

陈秉正，清华大学经济管理学院金融系教授，清华大学经济管理学院中国保险与风险管理研究中心主任。1982年获中国科技大学数学系学士学位，1985年获中国人民大学经济学硕士学位，1995年获得清华大学系统工程博士学位。主要讲授课程：保险理论与实务，财产与责任保险，人身与健康保险，社会保险，公司综合风险管理，数据、模型与决策等。主要研究领域：风险管理与保险，企业风险管理，企业年金，保险证券化。

主要校外兼职：*The Journal of Risk Finance* 编委（Editor）、*Insurance: Mathematics and Economics* 编委（Associate Editor）、中国保险学会常务理事、中国风险管理标准专家委员会委员、中国金融学会理事、浙江财经学院金融学院兼职教授、PECC（太平洋经济合作理事会）金融市场发展中国委员会专家委员会委员、中国金融工程研究会理事、中国水电工程风险管理研究会常务理事等。



■访人力资源与组织行为系教授陈国权

## 孜孜不倦的潇湘学者

◎刘颖

采访陈国权老师，是在2005年12月中旬，过去了很久，很多细节都快忘了。只记得那天风很大，地点在清华东门外的“醉爱酒店”，里面的灯光就像人惺惺忪忪的睡眼，与别的饭店比起来，已算安静，但回放采访录音时，仍然需要仔细“倾听”和“回味”。

陈老师是拎着一个大包来的，落座后，脱去外套，是合体的西装。总是面带微笑的他显得成熟稳重，还有南方男人的精致。

他是湖南岳阳人，高中时就读的岳阳市一中坐落在洞庭湖畔岳阳楼边。多少个清晨黄昏，登上岳阳楼，在洞庭湖边倚栏远眺，来往穿梭的船只、汽笛声、远方成片的油菜花和阵阵飘香，就成了他记忆中最美的印象。

1985年，17岁的陈国权考取了清华大学机械工程系，开始了后来20多年的清华时光。他称自己是“四清团”成员，即本科、硕士、博士、工作全部在清华。其实应该是“五清”，他的夫人也是清华毕业生，家也安在了清华。

一方水土养一方人。湖南的17年，赋予了他周全细腻的气质和精准的判断力。岳阳楼和岳麓书院历史文化的熏染，影响了他少年时的心志。而



后来清华 20 多载，长身体，长知识，长本事，成家并立业。北方这 20 多年的生活，也造就了他个性中越来越豪气的一面。他说，接受两方水土的滋养，能打造出刚柔相济的秉性。

清华是一个让人不能不刻苦的地方。在陈国权的记忆中，读书的时间仿佛总不够用，甚至都少有周末。因为用功，他各门功课都很优秀，这也为日后的教学研究打下了坚实的基础。“现在想起来，觉得那时候人简单得有些奇怪，大量精力投在学业，心无杂念。”

陈老师本科学的是机械工程，做毕业论文期间经常会到工厂做生产试验，他曾被导师派往某大型企业完成一个与生产实际有关的课题项目。那时，虽然他才 20 岁出头，但非常有主见，而且善于协调生产管理人员、技术人员等之间的关系，特别善于和工人们打成一片，最终整合各方的力量，顺利完成导师交给的课题任务。他从这一经历中获益匪浅：第一是磨炼了他的身体，使他具有不怕吃苦的精神，如今到企业调研，无论多么脏乱高温的环境他都能够适应；第二是造就了他良好的心理素质，使他学会如何在复杂的情况下既坚定又灵活地解决问题，达成目标。

博士毕业时，陈国权年仅 26 岁，“喜欢研究总结规律性的东西，并用这些规律性的东西积极地影响社会”的他选择了留校任教。他说“人最大的幸运之一就是你所从事的职业能发挥出你自己的优势”。尽管当时他并无意识，但日后证明这是正确的选择。

陈国权非常感谢清华经管学院给他提供了很多宝贵的出国学习机会。1997 年上半年，学院推荐他到英国剑桥大学 Judge 管理学院学习，这是英国文化委员会资助的项目，他跟随剑桥非常知名的教授学习组织理论和组织行为学。1999 年他被派到美国麻省理工学院斯隆管理学院学习组织行为学和战略管理。2001 年赴哈佛大学商学院学习领导学课程。2003 年 9 月，经过激烈的竞争和严格的面试，陈国权被美国国务院下属富布赖特基金会和我国教育部联合选拔为富布赖特研究学者（Fulbright Visiting Research Scholar），在麻省理工学院斯隆管理学院跟随世界知名的组织学习专家研究

组织学习 (organizational learning)，同时继续在组织行为学、组织理论、领导理论等领域学习深造。他说，这些在国外的时间对他意义重大。他如饥似渴地学习了组织行为学领域里最前沿而系统的知识，同时在组织学习的研究上取得了长足的进展，在这期间撰写的英文论文都在国际期刊上发表了。

**笔者：**国外的这些学习经历在您整个事业发展历程中起了一种什么样的作用？

**陈国权：**国外的学习经历对我起的作用非常大。第一，对我的教学非常有帮助。组织行为学、领导和团队是我目前主讲的两门课程。多次出国学习使我非常系统深入地掌握了组织行为学、领导和团队管理方面的理论、案例和教学方法。我喜欢和这些领域的教授交流，可以相互学习和提高。第二，对我的研究很有益。我从1995年开始组织学习方面的研究，2003~2004学年，我在麻省理工学院斯隆管理学院做富布赖特研究学者，当时我所做的课题是“组织学习理论与实践在美国的最新进展及其对中国的意义”。通过该课题的研究，我对美国在组织学习方面的研究与实践活动有了比较系统的了解，而且也使我能静下心来将我多年来在组织学习方面的研究进行更系统的整理。对我们中国教师而言，用英文撰写论文不是一件容易的事。那一年，我集中精力，撰写了英文论文投往国际刊物，经几次修改，现在已刊登出来。这说明，我提出的组织学习理论模型在国际上也获得了认可。现在想起来觉得很不容易，但也甚感欣慰。

谈起专业便滔滔不绝几乎是所有我采访过的老师的一个共性。那种激情不是功名的诱惑可以激发的，而是源自内心的热爱。对于学术研究这样一件需要坚忍、执着、创造和全身心投入才可以做好的事情来说，恐怕也只有热爱才能保持学术和学者的生命力。

陈国权老师在“醉爱”惺忪的灯影下，给我上了一堂他挚爱的组织行为学课，给我扫盲。我现学现卖，讲给你听。

“组织行为学是采用实证科学的研究方法，综合运用有关学科（包括心



理学、社会学、文化人类学、政治学、工程学、信息和系统科学等)的知识,系统地研究由人组成的各种组织在个体、群体和组织层次上的行为,以达到组织所期望的目标的学科。

“组织行为学是一门实证科学。组织行为学的理论,最早都是人们基于对人的行为和组织现象的观察而作出的假设,然后经过更广泛的证明才能写进教科书。

“组织行为学是一门综合性的、博大精深的学科,它从不同学科中吸收人的行为方面的研究成果,形成自己的学科体系。譬如,选拔像杨利伟、费俊龙、聂海胜那样的航天员,需要大量地运用心理学的知识,而要很好地管理一个飞机机组、核电站操作小组或软件开发小组,就要用到群体理论,而群体理论很多是来自社会学。研究组织文化时,需要用到文化人类学方面的理论。研究组织中权力和利益的分配、矛盾和冲突处理时,需要用到政治学的理论。研究企业中组织结构的搭建、信息的流动、组织的变革时,我们还会用到工程学、信息和系统科学的理论。

“组织行为学研究人的行为是在不同层次上进行的,也就是说,组织行为学的聚焦点是变化的。有时它会聚焦在一个个体上,有时是一个群体,而有时则是一个组织系统。这也就形成了组织行为学的微观、中观、宏观三个不同的层面。而作为领导者,就要学会根据自己组织管理的需要,在三个不同的层面来回切换,信手拈来,运用自如……”

正说着,我们要的汤来了,我一边给陈老师盛汤一边想:做个领导者可真不容易啊,而对于教人如何做领导者的教授来说,挑战也是显而易见的。

37岁的陈国权老师已经教遍了清华经管学院各种类型的学生,从年轻的刚进入管理领域的本科生,到有3年左右工作经验的年轻MBA,再到工作时间10年以上、上市公司的老总和市长省长们组成的EMBA,以及各种培训班学员。每年他还要指导十几名硕士博士研究生。从最初给本科生上课,兜里揣满备用的、写满了讲课要点的小纸条,到在企业老板和政府高

官的课堂里获得接近5分（满分）的评价，这样一个完整的教书历程下来，陈国权老师没有理由不感到充实和欣慰。

三尺讲台是教师的一个舞台，它很小又很大。走上去走下来之间，好像一个又一个的演出开始和谢幕，舞台上全身心的表演，凝结着舞台下多少不为人知的心血。而掌声是因为舞者首先尊重了观众，才得到了来自观众的尊重。

**笔者：**您第一次给那些老总、高官上课，有没有感觉到压力？

**陈国权：**记得2003年春天学院让我给首届EMBA学生上课，学院领导找我谈话时说，建议你先去爬爬山！意思是说，要想连续4天上好EMBA课，首先体力必须过关。可见这不是件容易的事。更重要的是，我必须了解这个群体的需求，精心地准备课程，重新搜集案例，一旦我的课程设计成形，就一定要坚持，不能因为某个学生的需求而随意改变。学生的意见要认真听取，但必须坚持正确的课程计划。对学生必须严格要求，但在教学形式上可以采取多种灵活方式，只要对学生的学习有利就行。从2003年春天到现在，十几个EMBA班教下来，我基本上摸清了学生的需求和行为规律，学生给我的课堂打分也越来越高，逐渐接近满分。

**笔者：**作为一个象牙塔里的学者，您如何让传授的知识与实践紧密结合？

**陈国权：**2005年10月，学院让我开了第一期“发展学习型组织”的培训课程，其实就是将我过去多年的研究成果变成一门课程，用三天半的时间讲完。该课程的核心问题是讲，一个企业组织应具备什么样的能力，才能使其保持可持续生存和健康和谐地发展。中国的企业如何能够避免昙花一现，获得持久的成功，越来越成为企业家非常关心的实际问题。为了该课程，我准备了一年时间，正式上课之前还进行了“模拟实验”，学院高级管理培训中心的工作人员也做了大量的准备工作。三天半的课程下来，虽然有些累，但培训中心的同事给我发来电子邮件祝贺说，学员对课堂的综合评分是5分（满分），这让我感到特别欣慰。

在学院工作这么多年，我有一个体会，老师的授课要想贴近实际，首先必须让研究贴近实际。我喜欢与来自企业的人交流，这是兴趣使然，也是职责使然。我喜欢倾听他们在企业发展中遇到的困难与困惑，与他们交流可以使我进入一种状态，活生生地体会他们的经历，了解他们关注的问题。然后我喜欢从这些交流中发现要研究的问题，并深入下去，如果能与他们共同找出对策，这对我来说更是一种莫大的快乐与满足。

好多学生都说，陈国权是特别适合做老师的人，他自己也乐意承认。他喜欢教学生，喜欢观察和解释人的行为，喜欢悟出其中的规律，喜欢把这些规律讲给别人听，喜欢自己也身体力行。学生通常都喜欢身体力行的人。“传道授业解惑”也是有道的，道就是规律，老师需要了解“传道授业”的规律。教学是一个互动的过程，如何让学生理解并接受你的观点，作为老师要不断摸索适合自己的教学方式，要自然而有效。

陈国权曾向家人许诺：做了教授就不会那么忙了。而现在这个许诺显然已经成为攥在家人手中的一个“小把柄”。陈国权 29 岁做副教授，33 岁评为教授，36 岁成为博士生导师。一步一个台阶，很难达到家人盼望的闲适与轻松。“我的研究领域决定了我要不断找到新的问题，不断发现规律，总结实践，上升成理论，回馈社会并身体力行。我热爱这些工作，不可能停下。”

陈国权老师就是这样一个对待教书育人和科学研究都孜孜不倦的人。他不愿意停下，就像一个热爱表演的人离不开他钟爱的舞台。其实我们每个人何尝不是一个舞者，只要我们自信自然地面对观众，就一定会赢得真诚的喝彩。

## 背景资料

陈国权，清华大学经济管理学院教授、博士生导师，教育部长江学者特聘教授，领导力与组织管理系副系主任，学院党委委员，学院学位委员会委员。1985 年考入清华大学，1994 年获博士学位，2001 年晋升为教授，

2003年就晋升为博士生导师。为各类研究生、EMBA、MBA和企业高级管理培训学员讲授组织行为学、领导力开发、领导与团队管理等课程。作为第一负责人主持1项国家杰出青年科学基金、3项国家高技术研究发展(863)计划、4项自然科学基金面上项目、2项教育部项目和多项企业咨询课题,发表国内外重要期刊论文60余篇和若干本教材专著。长期以来从事组织学习和学习型组织、团队学习和学习型团队、个人学习和学习型领导、领导力和团队管理等方面的研究,系统地建立了相关的概念、模型、方法、评价和实施体系,取得了一系列的成果。2001年入选北京市“新世纪社科百人工程计划”,2003年获清华大学“学术新人奖”,2004年入选教育部“新世纪优秀人才支持计划”。陈国权教授于2006年获得“国家杰出青年科学基金”。曾在英国剑桥大学 Judge 管理学院、美国麻省理工学院斯隆管理学院及哈佛大学商学院学习和访问,2003~2004年在美国麻省理工学院斯隆管理学院任富布赖特研究学者。



■访管理科学与工程系教授陈剑

## 散淡为人的学者

◎ 刘 颖

### 我是比较幸运的、考上的那个人

作为一个青年教师、学者、国家杰出青年科学基金获得者，在学术领域一路走来，陈剑应该说是成功的。照我的想象，一个像陈剑这样年轻有为的学者，一定是年幼时就有远大的抱负，至少是对自己的未来有一个相对清晰的设计，然后朝着这个目标一步步迈进。可是陈剑的回答多多少少让我有点失望，他的少年时代正是“文化大革命”时期，他回忆说自己的少年时代大部分都是没什么事可干的，当时能看到的书和电影很有限，对未来不会想得特别清楚，也不可能看得太远。

高中时，“文化大革命”已近尾声，但路线还很“左”，大家都不怎么读书，也没有多少可读的书。高中最后一年，“大家又都开始念书了，所以我也就念了”。在不用读书的日子里，陈剑做得最多的是和同学们一起到乡下帮助农民劳动（经常是帮倒忙），期间也穿插补一些落下的课，比如当时初中的英语课、物理课和化学课都是到了高中才补上的。学校还经常组织同学写大字报，同学们写，他也就跟着写。照陈剑所讲，他好像总是跟在

别人后面做事，并没有太多个人的特点和主张。

陈剑是恢复高考制度后的第二届考生，即使是考到清华，也不是他自己的选择。一开始陈剑想报北京大学或是中国科技大学，而他的老师觉得学校以前已经有人考到这两所学校，只有清华是个空白，所以就替他做主报了清华。至于读电机系，陈剑说已经想不起来是不是他自己的选择。

于是 1978 年的秋天，一个眉目清朗的福建少年开始了有生以来最漫长的一次旅行，用陈剑的话说，就是“糊里糊涂地来到了北京，来到了清华”，也算是填补了他的母校福建三明一中的一个空白。

陈剑并不把他的成绩归功于天赋，“既然要考，就总得有人考得上，有人考不上，我是比较幸运的、考上的那个人”，轻描淡写得就像是摸彩票一样，他只是碰巧摸中了头彩。

## 书读了太久，我很想出去工作

对于他读的电机系，陈剑还是比较感兴趣的，他毕业设计时做了一个用计算机控制的电表。他的很多同学毕业后就搞输变电的线路。对于毕业后的去向，陈剑也没有一个清晰的设计，只是听从母亲的建议，才萌生了考研的念头。三年级下学期，他才开始查资料，选择专业，准备考研。

1985 年，陈剑抱着试试看的态度考了考博士。他自认为考得还不错，起码每门都及格了，有的还 80 多分，可是导师却没有要他，后来他听说是因为老师觉得他太懒。陈剑回忆读研时，有时下午 3 点他还在宿舍睡觉或是看小说，有几次被老师撞见了。“读博不成，那就工作吧”，陈剑说硕士读到一半的时候他就不太想念书，想出去工作了，所以也没有太大的遗憾。

由于福建人家庭观念很重，陈剑又是家中独子，他很想回福建老家工作，而且那时也并不觉得留在北京有多好，觉得从山沟里出来的孩子能跑出来学点东西做事已经很不容易了，于是他联系了当时在福建比较有名气

的一个做计算机的百灵公司。准备去工作的时候，正好他报的博士生导师是福建省的政府顾问，百灵公司就向他的导师打听陈剑，导师回答说：你们没戏，这个人要念博士。硕士快毕业时，导师让他再考考博士，说这回好像有戏，于是陈剑又考了一次。由于课程都已经考过了，他只参加了一次面试，就又糊里糊涂地念起了博士。回忆这段经历时，陈剑说：“可能我的老师只是想考验我一下吧。”博士念到一半时，他读的系统工程专业从自动化系转到经管学院，于是陈剑又跟从老师来到了经管学院。

## 学术研究这件事只有喜欢才能投入地去做

读博之后，陈剑认为自己今后走什么样的道路基本定型了，于是做事也自觉起来，比较有目标。因为他原来是研究系统工程的，后来转到管理方向，我问他会不会感觉有问题，他用一句简洁的话回答说：“用一套科学的办法研究社会经济系统的问题，这就跟管理有了联系。”

陈剑认为搞学术不能一天到晚地重复数字或者公式的游戏，他认为学者的价值应该是你的研究成果对实践起到一定的推动作用，只有这样的学术研究才能摆脱游戏般的怪圈，学者也不至于在日复一日的工作中感到乏味。陈剑自己就是一个积极的实践者，他主持或参与过的科研项目大大小小不下 30 项。谈及贡献，陈剑说，做这些项目的初衷肯定是希望对社会对企业能有所帮助，但真正能不能起到这个作用，大多数还需要时间来说话，因为学术的东西有很多假设在里面，很多假想的条件企业在目前的环境下很难符合，这样就很难说这些研究对实践是否一定有帮助，但也有一些做完之后直接就收到了正面的反馈和评价。

在陈剑看来，不是什么样的学生都可以走学术研究的道路。他说，一方面要真正喜欢这件事情；另一方面基础要相对好一些。他进一步解释说，只有喜欢，才能真正投入地去做；只有基础好，才有能力去做。至于他自己，走上这条路以后，也在不断地调整研究方向，以此提高自己的兴趣。



而他调整的依据一是社会发展的需要，二是自己的能力，也就是根据自己的能力必须能调得过去。

陈剑说自己应该还是比较喜欢所从事的教学和学术研究工作的，不然对于像他这样年纪轻轻就做到教授的人来说，工作起来也不会有那么大的动力。他喜欢和学生在一起，感觉很单纯，很有朝气；而学术研究，也赋予了他很多内心的感受。他认为做学问的成就感和快乐的获得并不完全在于写出了多少文章，解决了多少问题。他说现在搞评选都喜欢用这些生硬的数字来说话，而他觉得这些并不是很重要，他认为做学术研究从某种意义上说，一是解决了现实问题，二是为后人积累一些知识，至于能不能做出来，只要你做了，就是最重要的。

## 清华给教师提供了一个相对宽松的环境

陈剑到过世界上的很多大学，他说每个大学都有自己的风格，无论是在大楼、学风和文化方面都有很明显的区别。如我们常说“大学者，非有大楼之谓也，而有大师之谓也”，而哈佛大学就认为真正的大学不仅要有大师，也还要有大楼、大图书馆，而 MIT 虽然看上去像一个破工厂，却有很多非常有名的大师。陈剑在清华待了 20 多年，对于清华他最突出的感受就是学风比较严谨，给教师提供了比较宽松的工作环境，尤其是后者，陈剑认为对于大学来说是非常重要的。

对于本科生，陈剑认为不应该太宽松，因为他们还不太成熟，需要引导和约束。陈剑主张对本科生要强调基础教育，如数学、物理、经济学这些基础性的课受用长久，基础打牢是最重要的。数学是所有科学的基础；而经济学是管理科学的重要基础；物理则对一个人的思维方式的训练以及对世界观的形成都是很有好处的。当然计算机和英语也很重要，它们是现代社会生存所必需的基本技能。

陈剑觉得现在的学生很聪明，而且目标更多元化，讲究实效。他们通



常会直接问他“你这个课究竟能干什么”，而这种有用是很明确具体的。陈剑说，这一方面是受社会潮流的影响，学生很自然有了这种变化；另一方面学生毕竟年轻，容易受社会潮流的左右，有时对自己的定位不是很清楚，会有一些盲从的现象。

而陈剑他们做学生的时候都很单纯，不太会关注未来。他自己就是这样，很多事情并没有很好的打算，都是碰到了再说，有些随遇而安，但有时竞争很厉害，又不能不去争取一些东西，但即便是争上了，也没有觉得特有成就感。陈剑觉得做事情不能特别功利，“可有时并不是个人的问题，人并不完全属于自己，还属于你所生存的环境，很多时候是环境推着你在往前走”。陈剑说人生活在社会里，就要按社会的规则行事，不管是对还是错，虽然没有必要绝对地遵守，但如果完全不遵守，那一定是自己有问题。

作为一个大器早成的学者，陈剑之所以能走到今天他自认为还比较满意的状态，我想除了他专注于教学和学术研究并以此作为人生主要乐趣的工作态度，另一方面可能也归功于他这种闲散淡泊的天性。和陈剑一样，我们许多人常常自认为是随遇而安的，但我们可能更多的只是把它当成了一个让自己偷懒的借口，况且又可以给外界一种淡泊宁静的好感。陈剑则不同，上天赋予了他过人的天分，这样他能在看似“闲散”的生活中不断地抓住机遇，而他做事专注的态度又使他在抓住机遇后，能真正地安下心来投入进去，所以才没有在这个并不招摇的幌子下流入一种庸俗的人生。

## 背景资料

陈剑，清华大学经济管理学院管理科学与工程系联想讲席教授（Lenovo Chair Professor）、博士生导师，清华大学经济管理学院管理科学与工程系系主任，教育部人文社会科学重点研究基地——清华大学现代管理研究中心主任。于1983年获得清华大学电机系学士学位，1986年获得清华大学自动化系硕士学位，1989年获得清华经济管理学院博士学位。

主要研究领域为供应链管理、电子商务、商务智能与决策分析、系统

优化与预测技术等。讲授课程包括动态系统分析与控制、决策理论、运作管理、供应链管理等。获得过多项科技奖励及荣誉称号，如教育部科技进步奖 / 自然科学奖 / 人文社会科学奖、国际电气和电子工程师协会（IEEE）会士、IBM 学院奖、教育部长江学者、复旦管理学奖、全国优秀博士学位论文指导教师、北京市政府科学技术进步奖、中国青年科技奖等。

在多个学术组织中任职，如担任生产和运营管理学会（POMS）副理事长（负责亚太区），IEEE 系统、人与控制论学会服务系统和组织专业委员会主席，IEEE SMC 北京分会主席，中国系统工程学会副理事长，中国优选法统筹法与经济数学研究会副理事长，中国信息协会常务理事，国家自然科学基金会管理科学部专家委员会委员、工商管理组副组长等，也是众多国际会议的主席 / 共同主席，同时担任多个国际学术杂志的编辑或编委。



■访会计系教授陈晓

## 不知道生命会将你带去何方

◎刘 颖

周四的早晨，远远看见陈晓老师拎着一个大包从伟伦楼走向舜德楼，走向他熟悉又热爱的课堂，清晨的阳光洒在他的肩上，跳跃着伴他一路前行……此情此景，让我突然想起他说过的一句话：“你不知道生命会将你带向何方”。

陈晓，会计系教授、系主任。身材魁梧，总喜欢戴一副宽大的黑框眼镜，给人一种敦厚严谨的学者形象。

### 曾经怀揣工程救国的梦想

陈晓的父母都是教师，父亲毕业于北京大学，“文化大革命”期间被下放到湖北武汉一个叫黄陂的地方，陈晓也就成了农村里出生和长大的孩子，直到大学毕业才举家搬回城里。

恢复高考后的第二年，年仅 15 岁的陈晓就参加了高考，用他自己的话说“考得还不算太烂”，但因为年龄太小，想读一个比较好的大学，就放弃了。谁知次年化学考砸了，父亲问他：你还考不考？他答：不考了。父亲

又说：既然不考了，化学不好就补化学吧。于是陈晓就报了一个化工类院校武汉化工学院，学习了4年化工机械。

陈晓说，自己从没想过要去学习物理或是化学，但20世纪80年代初期，正是“学好数理化，走遍天下都不怕”的时代，对于很多热血青年来说，“管理”这个词，更多只是官员们的事，相较他们有深厚情节的“工程”，管理显得虚幻而无用。陈晓从小就梦想做工程师。生活在艰苦的农村，看多了镰刀、锄头之类的简单劳动工具，偶尔有一辆拖拉机从学校门口经过，陈晓就会对着这个会犁田的庞然大物研究半天。也正是少年时对工程力量的这种最初体验，让陈晓有了科学救国的梦想，而在他们那代人看来，科学救国更多的就是工程救国。

## 开始想学一点管理

有着工程救国梦想的陈晓，大学期间一直想考工程类硕士。临近毕业时，武汉化工学院被国家化学工业部接管，学校选派4个人到化工部辅助工作，陈晓作为其中之一，到了化工部机械制造局（后来叫中国化工装备总公司）工作。计划经济体制下的化学工业部权力很大，所有的投资、所有的化工机械设备运转都要到这里决策安排，而在这个过程中，陈晓看到了因为管理问题而导致的效率低下和决策失误。他开始朦胧地意识到中国最大的问题还不是工程技术的落后：工程救国固然重要，但并非最重要。这时的中国社会也恰好有了所谓的第三次浪潮以及新技术革命，引进了一些管理科学的概念，陈晓依稀觉得自己应该学一点管理。

20世纪80年代中后期的中国，管理学科内容少得可怜，即使有也只是一些生产力布局、工业经济之类的，工程学背景出身的陈晓不愿意学这些死记硬背的东西。1987年，中国社会科学院和美国合作了一个硕士项目，不惜重金请美国经济管理领域的教师授课，而且入学考试不考文科科目，只考数学、物理和英语，入学后要求将国外的经济学、统计、市场营销和

管理的知识全部原汁原味地吸收，陈晓对此产生了浓厚的兴趣。该项目只招 4 个人，70 多人参加考试，陈晓又一次成为幸运的 1/4。

陈晓回忆说：“那时候上课很不好意思，老师讲股票，我们不知道什么是股票；讲债券，也不知道什么是债券；讲那些财务会计，我们只知道国内的簿记，也就是用本子记账，更看不懂那些财务会计的书籍。”计划经济体制下，这些东西对于当时的陈晓和他的同学来说，无异于天方夜谭，但也正是这次略显尴尬的学习经历，不仅让陈晓开阔了眼界，也让他整体的研究方向发生了偏移。十几年甚至二十几年过去，陈晓觉得他们这批人，在那个时代学到的这些经济管理方面的知识，在中国经济转轨的过程中起到了比较重要的作用。

这个合作项目的确培养了一大批人才，比如联想的郭为、家乐福的财务总监……还有一些人像陈晓一样做了大学里的教授。从中受益的陈晓，又将这种形式运用到了后来会计系的建设中——学院创办的会计合作项目就是受了当年这种教学模式的启发。

1989 年，陈晓硕士研究生毕业，他学的那些股票和债券知识依然不能运用于当时中国的经济社会。由于以前在化工部工作的经历，内心还有一些政府机关的情结；又因为看不到市场，觉得只有政府机关才能解决问题，才能对国家有所帮助，于是他选择了到劳动部工作。在劳动部工作一年多的时间里，陈晓并没有想过出国，一个偶然的时机，有个在杜兰大学的同学问他有没有 GRE 成绩，说那边有一个出国留学的名额。20 世纪 90 年代初，是大学生考托考 G 正疯狂的时候，号称什么托派 G 派的，陈晓虽然懵懂，但也不想落于人后，托福和 GRE 的成绩不是很高，但也都通过了。于是他抱着试试看的态度，填了留美的申请材料，谁知竟然被批准了。陈晓想，出国看看也没有什么坏处，于是就从劳动部辞职，到了美国杜兰大学。

## 杜兰大学：人生中的第二故乡

陈晓在美国待了将近7年，他说：7年，人生中一个不短的时期，称得上是自己的第二故乡了。在美国杜兰大学的这段时期，他从书本上从教授那儿学到了很多，但是从对美国社会的观察中学到的更多。

初到杜兰，陈晓想往宏观经济学的方向发展，而且杜兰的宏观经济课程讲得很好。但宏观经济学一涉及企业解决实际问题时，就感觉没有可以销售的市场。陈晓将宏观经济学比作阳春白雪，而他自己比较喜欢实践，并且自嘲说：“没有做经济学这种高深学问的细胞。”陈晓说直到现在他的很多学生还有误解，认为经济学要解决实际问题，其实不然，经济学更多的是研究一些基础理论，它可能会对未来三四十年有用，不见得对现实有用。

尽管如此，陈晓还是觉得系统地学习经济学100年来积累下的知识，对自己的人生是一个很大的丰富，尤其是相较于国内经济学理论的支离破碎和无的放矢，他在杜兰大学的学习显得更加直接和鲜活，可以马上通过美国社会观察得到。比如经济理论如何运用到行政部门，如何影响美国社会的经济政策、教育政策和劳工政策，如何与政治生态联系在一起；美国的经济机制如何运转；美国的社会结构与我们有哪些不同。他说毕竟我们的经济水平和美国差得很远，美国有200多年的市场经济历史，是公认最好的经济体。“观察美国社会，就能帮你归国后看得更远。你就会经常想目前在中国看起来理所当然的现象，以后就未必合理。”这种七八年的对美国社会的观察在陈晓的脑子里固化下来，势必让他归国后常常带着批判的眼光看待现状。对于不能立竿见影地改善那些不合理的東西，陈晓说自己的内心常常会有一种痛苦。但在政府机关前后5年的工作经历，使他清楚地了解了中国政府和社会的运作机制，也知道中国的事情急不得，但他强调说：“不能认为现存的东西，未来也是合理的，我们要把一个东西从一个地方移到另一个地方，一要考虑移植的过程有多快，二要考虑应该通过什么路径。”

谈到目前在国内的会计领域普遍存在的假账问题及其他一些经济现状，

陈晓说，之所以会出现这些问题，关键在产权上，美国的产权很清晰，社会法制很健全，我们国家正好倒过来，产权不清晰，而且法制不健全。他进一步解释说，中国国有控股的性质就决定国家这个大股东对企业的高层管理者缺乏约束，监督非常有限；我们的银行体系也不是一个真正商业化的机构，债权人对企业的约束也很有限，出了问题以后，由于法制也不是很健全，就靠行政来摆平，大家还是依赖政府。

而长期计划经济体制下培养的会计人才对市场经济没有太多的理解，看政府怎么反应比看市场更多一些，对上级负责比对市场、对股东、对债权人负责更多一些，造成对信息失真问题缺乏应有的敏感和监督。还有一个问题就是，处于原始积累状态下的民营企业为了达到偷税漏税、骗贷款的目的，也会做假账，所以在中国做假账的土壤十分深厚。

陈晓说，做假账就像杀人放火一样，犯罪率再低的国家，也难免会发生，但我们国家发生的频率更高、程度更严重。他认为，这是中国在经济转轨时期的必然现象。学者的使命就是通过研究这些现象，让它们发生的频率越来越低，程度越来越轻。陈晓希望他们所做的研究，对决策者、实务界及业界精英提供一些参考，让这些研究成果转变成一种常识，使政府决策、精英决策、财务决策更加科学，倘能如此，类似会计做假账的事情会慢慢少下来。

想付诸实践、为国家做事的陈晓认为，中国要改革，整个社会的公共财政就要改革。于是他就学税务，做地方税务的研究，而越深入研究，和企业结合越紧密，到博士三年级时，经老师同意，他干脆就到商学院学习，去了以后他发现自己很适合。临近毕业时，美国的就业市场用陈晓的话说“好得一塌糊涂”，老师问他想干吗，他说“很想回中国”，老师十分惊讶，追问“你真想”，陈晓再次答“是的”。

这是1996年、1997年的时候，当时的中国正处于经济转轨时期，怀有一腔报国热忱的陈晓自己也不知道这种选择是否正确，他说回来后学的那些东西可能用得上，也可能用不上，因为毕竟还不是成熟的市场经济，未



来还有很多的不确定性。

回国后，陈晓面临很多选择，他完全可以到一个让他能够更好地实践的实务机构，而且由于父母做老师，他知道老师的日子是什么样，从小就不想做老师。但是在美国的几年，对他日后选择教师职业有了很大的启发。他说美国大学里教师的工资相对水平不是很高，尤其是经济系，同样教育背景的人，与实务界也有差距，但你会发现很多老师，他们除了教书更重要的是做研究，纯粹是为兴趣而工作，在解决温饱、社会给予基本安全感的前提下，每个人都在做着自己喜欢做的事，所以他们对自己所做的事都有一种追求、一种执着，这一点让陈晓开始对教师职业心生向往。而且他在杜兰大学的导师同时也是系主任，他看他们如何办学，如何管理学生，觉得也蛮有趣。之所以选择清华，是因为他在美国期间，一个偶然的的机会见到了赵纯均院长和陈小悦老师，通过接触感到他们是真正干事业的人。而且他认为东方文化让整个社会对教师有一种更高的尊重，同时也有一种更高的要求。

## 做过千万个梦，但从没做过到清华会计系当系主任的梦

这是陈晓常跟他的学生们说过的一句话，他这样说并非表达对现状有多么满足，而是对人生境遇不断变迁的感叹。

陈晓戏称自己的大学“演砸了”，但后来一步步不断摸索着走到今天，他认为支撑他不断前进的最基本动力是执着，除此之外还有追求。他说“追求”不只是一个具体的目标，而是指追求一种成就感，在这个追求的过程中，要跟国家的整体发展脉搏一致，不断调整自己以适应社会发展的需要。

陈晓对很多同学选第一份工作时挑得一塌糊涂感到不太理解，他认为第一份工作固然很重要，但还没有重要到决定命运的程度。关键是做每件事都要有一个踏实的态度，要打好基础。在陈晓看来，第一份工作太好，往往成长的空间受限，反而以后的机会比较少，因为你放不下架子，不能

从艰苦的地方做起。他希望清华的学生要有理想，有远见，对国家对社会甚至对家庭和个人都要有强烈的责任感，而不是目光短浅地为五斗米折腰。

陈晓还常告诫他的学生在校期间要把各门课程学扎实。他发现有些同学不是很重视基础性的理论学习，他认为这也是目光短浅的一种表现，虽然基础理论看不见、摸不着，但就像练武功一样，越是基础的就越能体现功力，有了这个基础，等到对社会有足够了解的时候，才能把自己的能量释放出来。

而陈晓目前所做的教学和研究以及系主任的工作，我想都是他多年潜心积蓄并实践后的能量释放。作为会计系主任，他和他的同仁在继承和发扬原有办学思路的基础之上，在院领导的大力支持和扶助下，成功地走出了一条国际化的办学道路。

1998年清华经管学院与国家会计学院合作开办会计学的硕士项目，当时的梁尤能副校长问陈晓：“我们怎么办？”陈晓说：“依靠我们现有力量办出来的顶多是国内最好的水平。”他提议干脆向国际一流大学看齐，人家教什么我们就教什么，用最先进的理论和方法，但要研究中国的实际问题。事实证明这条思路是正确的，该项目去年毕业第一批学生，共8个人，每个人都在各自领域做得很好。5人在大学里教书，有中山大学、人民大学、上海财经大学、中国科技大学以及清华大学，而目前在读的一些学生的论文已经有了国际化的味道。

会计系从本科到博士的整个培养过程，也都坚持了国际化的道路。陈晓总在问国外在教什么，别的学校在教什么。从本科到博士，他们成功地走出了一条国际化的道路，所有课程都是按市场经济的需求设计，并且按国际标准要求，甚至比国际同类标准还要再高一些。他们坚持双语教育，英语教材、英语作业、英语考试，请世界知名大学最前沿的老师授课，而且在人才培养方面有一个清晰的思路，本科生定位于培养职业会计师，而硕士研究生则是要求他们不仅要知道该怎么做，还要知道为什么这样做，到了博士阶段就要研究应该怎样做才能更好。几年下来，清华经管学院的

会计系引领了潮流并且得到了国内同行的认同，培养的会计人才在就业市场上也很受欢迎。陈晓自豪地说：几年的实践证明我们的办学思路是正确的，我们培养的人才是经得起市场经济检验的。

而作为系主任，陈晓说自己更多的的是一个号召者，号召大家共同向某一个方向或不同的方向发展，而不是一个行政管理者。他说做系主任后，教学和研究会有不少牺牲，比如目前的教学体系在不断地调整适应中，要不断地引进师资，许多行政事务要压到他的头上，但最让陈晓烦恼的还是经常有人认为系主任就是当官的，为各种各样的目的找上门来。但也有一些好的应酬，比如国外的学者来了，他要出面接待，这些是他所喜欢的。

## 希望后人站在我们的肩上走得更远

问及陈晓下一步的打算，他说：“我也经常想我下一步该做什么，我觉得我能做的事都差不多做完了，过去的8年我透支了很多精力在会计系的建设上，包括自己的学术研究，学生的培养，甚至把家当成了旅馆。”“如果说有什么理想的话，我希望清华的会计系不仅在国内有学术名气，在国际上也能拿出一点让其他国家共同认同的东西。”但同时陈晓也知道这并非一件易事，“它不像自然科学，写了文章大家都容易明白，因为是同样的物理现象，同样的化学现象。对于会计学来说，让国外的学者接受中国人的研究成果是比较困难的，因为他们不了解我们的社会背景，不知道我们的具体国情，就无法知道我们的研究成果对他们来说是不是正确，也不会轻易地感到读了你的文章对他们会有什么帮助。”这是个一直困扰陈晓的问题。他个人的想法是希望两条腿走路，引进一批在国际上打学术声誉的人才，同时还有一些人做好国内的文章。

陈晓坚信学院最终能够实现世界一流的梦想，而在这个过程中，他和他的同仁也会不断努力，提升会计系的国际化程度。他十分真诚地说：我在职期间，可能建成国际一流会计系的愿望实现不了，但我希望通过我们的

努力，给后人一个好的基础和平台，让他们站在我们的肩上走得更远一些。他也由衷地希望在国外读书的学生能够回来，加入清华经管学院的会计系建设中，共同把清华乃至整个中国的会计推向国际水平。

后记：写这篇文章，是在一个闷热的夜晚，冗长的采访笔记，让我的思路就像北京的仲夏一般，于是想出去走走，看看学院的灯火。明明暗暗中，看见路旁闲坐着一个熟悉的身影，定睛再瞧，居然是陈晓老师，他也认出了我，热情地招呼我坐下。和清晨的样子不同，这一次是T恤短裤，手里还擦着一听可乐，他说这两天学生答辩，事情又多，忙晕了，到外面透透气。天边的星光和眼前的灯火遥相呼应，明灭之间，我们的谈笑被风吹了很远……

## 背景资料

陈晓，清华大学经济管理学院会计系教授。1983年获武汉化工学院化工机械学士，1989年获中国科技大学管理工程硕士，1996年获美国杜兰大学经济学博士。主要讲授课程包括：经验会计研究、税务筹划、国际税务、高级管理会计、决策会计。研究领域包括会计与资本市场、公司治理、国际税务、税务与企业战略、企业价值评估。

主持过多个国家自然科学基金项目。在 *Journal of Accounting and Public Policy* 等国际期刊和《经济研究》、《管理世界》、《金融研究》、《会计研究》、《中国会计评论》等国内期刊发表过近 40 篇学术论文。目前担任《中国会计评论》副主编、《金融研究》学术委员、《中国会计与财务研究》编委等职；同时兼任中国会计学会理事、中国税务学会理事。先后担任过汉王科技股份有限公司、北方国际合作股份有限公司、深圳远望谷信息技术股份有限公司、湖南辰州矿业有限公司等多家公司的外部和独立董事。



■访经济系教授陈章武

## 经管人心中的良师益友

◎万 军

前不久，清华经管学院30周年院庆“师恩难忘”系列活动——“良师益友陈章武老师”座谈会举行，60余名陈章武老师的学生和同事参与了座谈。经管学院领导力与组织管理系曲庆老师用三句话准确地概括了陈章武老师的领导风范和榜样作用：“第一，陈老师时刻以组织利益至上。1986年他毅然服从组织安排，放弃在工程物理系已经成绩斐然的工作，加入经管学院；第二，陈老师不计名利。他做过经管学院的很多职务：副院长、常务副院长、副书记、书记，最终是以副书记的职位退休的。第三，陈老师对下属、对学生始终关怀备至。”

隆冬的北京，寒气袭人。步入经管学院舜德楼那间并不陌生的办公室，扑面而来一股暖意，陈章武老师和蔼慈祥的笑容似春风般吹拂人心。陈老师，无人不知，他是经管人心中的良师益友！受时间限制，访谈只记录了关于他的三件事。

第一件事：全力以赴对口支援青海大学。陈章武老师回忆说，2002年，作为清华大学支援青海大学经管学科组组长，他全身心投入了针对“帮扶对象”青海大学的对口支援工作，前后数十次远赴西宁，与青海大学师生同

甘共苦，克服重重困难，建设学科，培养师资，亲历并见证了青海大学由一所条件十分落后的学校发展为“211”工程国家重点大学的艰难历程。如今，青海大学已成为青海省实力最强、面积最大、学科专业最为齐全的综合大学，当年经过悉心培养的老师有的也已成为院系的领导和教学科研骨干，陈章武老师重返那里，受到了犹如父兄一般的爱戴。

陈章武老师说，支援、推动青海大学崛起是一项艰辛的事业，是经年累月、日复一日地默默耕耘、积微成著的结果。尤其是师资培养，需要铁杵磨针的慢功夫，欲速则不达，不可急功近利。从某种意义上，“坚持”本身就是价值，正因为有这些接受培训的老师们在艰苦条件下坚持工作，青海大学才有不断前进的动力源泉。所以在当初的师资培训中，受训老师的基础显得并不那么重要。即便条件不那么好的老师，也应同样受到足够的尊重。陈章武老师说：“如果不能坚守在那片土地，又凭什么去谈论他们的水平呢？他们弥日累夜、不辞劳苦地在那一片土地上工作，永远都值得我尊敬。”

第二件事是一则感人的故事。陈章武老师说，在这则故事中自己是配角，而主人公是曾任清华经管学院常务副院长的赵家和老师。赵老师一生焚膏继晷，教书育人，为经管学院的发展做出了不可磨灭的贡献，临终前他捐出了自己的毕生积蓄，去世后还捐献了遗体。

捐款资助贫苦孩子上学，是赵家和老师实践自己“雪中送炭”核心理念与终生夙愿的突出写照。在与陈章武老师的交流中，他曾不止一次说道，“我们也没有多大本事，就做一点雪中送炭的事吧。热闹的地方，我们就不去了；锦上添花的事情，我们就不做了。”捐助贫苦孩子的初衷非常简单朴素。赵家和老师看到，在一些贫困地区，只能基本实现九年制义务教育，有许多孩子因家庭困难而上不起高中，辍学后只好外出打工，从事最普通、报酬也最低的工作。于是他就想到，帮助他们完成高中阶段的学习，这样即便出来打工，年龄大一点，知识多少也丰富一点，工作性质多少也会有点变化。

赵家和老师不但一直坚持做这件雪中送炭的事，而且只要关乎捐资助



学的方方面面，他都事无巨细，无怨无悔，亲力亲为。2006年，他开始与中国教育电视台合作，和深圳新同方投资管理公司一起，以“兴华助学”的名义在全国范围内资助家境贫寒又品学兼优的高中学生。3年间总共资助了1 000余人次，支出助学金200余万元。其中，赵家和老师出资一半，他的学生们在赵老师行动的感召下，也纷纷解囊助学，支出了另一半。自2009年始，赵家和老师与新同方公司的校友们在甘肃白银实验中学创建了“新同方班”，资助会宁、景泰、白银等地区的穷苦孩子。

同年，赵家和老师查出身患肺癌，2011年病情急转直下。在这种情况下，出于长期信赖，他找到了陈章武老师，希望他继承自己的这项未竟事业，并以毕生积蓄1 409万元人民币相委托，还专门聘请执业律师进行公证。陈章武老师发现，虽然受托资金的用途为公益慈善，但资产所有权发生转移的委托方式等同于民事责任下的私人赠予。他坚持律师文件明确委托管理权，而非所有权。同时努力以最快的速度正式申请成立慈善基金会。一年后的2012年2月，随着法律代理权、所有人变更、资产转账等一系列问题得到解决，非公募的慈善基金“甘肃兴华青少年助学基金会”在兰州正式成立，陈章武老师以兴华基金会法人代表、理事长的名义，正式接受了赵家和老师的这笔资金。由于此前已有捐赠支出，因此实际到账的捐款总额为1 360余万元。在完成各项手续几天后，7月22日，赵家和老师与世长辞了。

兴华基金会秉承“厚德载物、大爱无疆”的理念，弘扬清华血脉相承的传统精神，坚持雪中送炭的宗旨，建章立制，建立起公开透明的工作程序和管理规定，有力地支持了11所中学（10所在甘肃，1所在青海）的贫困高中生996人（2013年秋季学期），平均每年捐赠支出达200余万元，资助学生每人每年2 000元，原白银实验中学新同方班学生继续每人每年受助3 000元（其中1 000元由深圳新同方投资管理公司定向捐助）。

作为兴华基金会理事长，陈章武老师将退休后的大部分精力投入到基金会的繁重工作中。他不辞辛劳，多次深入甘肃、青海等偏远贫困地区考察受助学校。如2012年5月，他与常务副理事长李俊、理事沈铭、白瑞



刚等一行，对已启动资助的白银实验中学、乐都一中、三岔中学、华池一中四所中学进行了实地回访，对庆阳市教育局推荐拟资助的镇原孟坝中学、合水一中、环县一中等5所中学进行了实地考察。9月，他再赴受助中学一一参加助学金发放仪式，向受助学生宣讲赵老师的感人事迹。两次行程达5000多公里，20余天。回访和考察给学生们提供了有力的精神支持。

兴华基金会还得到了甘肃省委领导、基金会主管机关以及相关教育部门的大力支持，由地方政府教育部门具体负责基金会与当地政府、学校的对接助学工作。基金会的善举也得到了社会广泛关注，2012年收到各界捐款25笔，合计101余万元，2013年收到17笔，72万多元。

一分付出，一分回报。兴华基金会成立当年，参加2012年高考的兴华学子便不负众望，取得了令人欣喜的成绩：参加高考的受助学生共计207人，其中上一本线的有118人，占总数的57%，2013年327人参加高考，录取大学二本以上258名，占总数的78.89%，大部分学校的受助考生三本以上上线率达到百分之百。受助的寒门学子以实际行动告慰了用毕生积蓄助学、兴华基金会的实际奠基人赵家和老师，他情系教育、恻隐在抱的崇高品质已成为楷模，他无私奉献的大爱精神将永远传承不辍。这两年，陈章武老师还在不断地收到受助学生的来信，总能感受到，基金会资助活动所产生的积极作用滋润了寒门学子的心，已得到学校、社会的认可。

第三件事：忙于《管理经济学》一书第3版的编著。这部教材的第1版编著于1996年，第2版编著于2010年，而这第3版是陈章武老师在退休后进行改版修订的，是他基于对经济学最新认识的基础上完成的。

《管理经济学》第3版的内容更新，反映出陈章武老师对经济学的认识越加深阔。他谈到，第1版主要是“照着目前世界上一些发达国家为阐明企业经营管理决策的经济学原理而设置的‘管理经济学’讲”。第2版开始思考、探索“由‘Economics’，其原意‘算计’，向‘经纶天下，济世救人’的经世济民学转化；由‘Managerial Economics’，其原意‘企业盈利学’，向企业应全面承担社会经济责任的‘管理经济学’转化。”

在第3版中，陈章武老师首先强调经济学的目的和手段。序言提及，中国以促进社会公平正义、增进人民福祉为出发点和落脚点。与西方管理经济学追求利润最大化、围绕“如何赚钱”的目的不同。而搞市场经济等各种举措都只是手段，不是目的。

接下来，深化对经济学的思考，陈章武老师提出了关于资源配置的四个问题：“市场是怎样决定资源配置的？市场决定的资源配置是优化配置吗？市场决定的资源优化配置是社会公平正义的优化配置吗？社会公平正义要求的资源优化配置是怎样决定的？”

《管理经济学》第3版的内容更新，还反映出陈章武老师对经济学注重运用辩证唯物论的哲学观和方法论。他在序言中写道：“如果说‘Economics’原意‘算计’，与数学还贴得近一点的话，而以经世济民为己任的‘经济学’与数学就有相当距离了。社会的公平正义、人民的福祉，就很难用数学的模型来表述。大量现实社会经济生活中的经济社会的指标不可观察、无从定量，需要在多重目标中兼顾、综合、权衡。”

第3版序言述及：“除保持了第2版的基本构架、维持企业经营管理决策的科学严谨性外，开始注意决策的艺术性。在侧重实证研究的同时，也注重规范研究。尝试探索实证研究与规范研究的结合。实证研究为规范研究提供科学证据，规范研究为实证研究提供理论指引，两者不可分离。”在第3版新增的内容中，这种兼顾与结合多有体现。

聆听嘉言，感悟良多。2007年4月，我来到经管学院工作，亦有幸得到陈章武老师教诲，一个铭心感受是，他在实际工作中十分注重自身的思想修养。一方面，善于以哲学高度把握工作方向，运用正确的思想方法解决各种问题。比如，在主持校友工作期间，他就提出了处理好“重点与日常、长远与短期、整体与局部”的三个重要关系。另一方面，在工作中推己及人、理解并尊重下属，故常能做到发挥长处、避免短处、体谅难处，实现各尽所能、人尽其才。

访谈中我获知，陈章武老师已决定将《管理经济学》第3版的版税全部

捐给兴华基金会，他表示，此举是“为帮助贫困山区的寒门学子完成高中阶段的学业尽一点绵薄之力”。上述区区三件事又岂足以涵盖经管人心中这位良师益友的卓然风采？我想，虽为管窥，却也不妨算作引子，抛砖引玉，期盼日后有更多精彩记述，进一步展现陈章武老师以及学院许多像他那样勤勤恳恳、奉献一生的老师们吧。

## 背景资料

陈章武，经济学教授，清华大学研究生精品课程主讲教师，政府特殊津贴获得者，甘肃兴华青少年助学基金会理事长、党支部书记。1946年11月生于江苏南通市。1965年南通市一中毕业，同年考入清华大学工程物理系。1970年毕业后留校从事科学研究工作，先后参加了半导体离子注入机的研制开发，我国第一台医用电子直线加速器的研制开发，我国第一台工业辐照用电子直线加速器的研制开发。1978～1982年在职攻读清华大学工程物理系加速器物理硕士课程，1982年12月获工学硕士学位。1986年调入清华大学经济管理学院工作。1989年2月至1990年5月赴加拿大西安大略大学进修西方经济学。先后访问美国、加拿大、日本、韩国、法国、英国等多个国家。

在清华大学经济管理学院期间，主要从事经济学原理、微观经济学、管理经济学等教学。为普及社会主义市场经济运行的基本常识，为理工科学生编著《经济学基础》普及教材；在全国率先为工商管理硕士核心课程编著了《管理经济学》教材，2011年获北京市高等教育精品教材。翻译出版了卡利斯·莫瑞斯等编著的《管理经济学》教材。从事与教育经济学等相关领域的研究。

先后担任清华大学现代应用物理系党委副书记，清华经管学院党委副书记、书记，清华大学经济管理学院副院长，清华大学校党委委员。经管学院工会主席，清华大学教学督导，以及清华大学中国经济研究中心副主任，中华外国经济学会研究会理事，教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会委员、秘书长，教育部科技委学部委员，东方电气股份公司独立董事等兼职。



■访管理科学与工程系教授程佳惠

## 做个简单的人

◎ 刘 颖

程佳惠，说话大嗓门，声音嘹亮，喜欢玩，爱吃甜食，尤其喜欢吃蛋糕，没事爱跟年轻人在一起……程老师对自己的这些评价，除了爱吃甜食之外，也基本符合我对她的想象。

一件镶满花边的开襟毛衣，一条翡翠绿的玉石项链，老花镜用漂亮的金属链子坠在胸前，虽然在电话里已经领略了程佳惠老师的爽快干练，但推门而入的刹那，还是惊讶于眼前这位发已花白的长者，衣着谈笑间透出的那种不俗的气质，仿佛还绽放着一点淡淡的雍容。

### 我天生就适合当老师

我是偶然从一个勤工俭学的本科生那里听说明程佳惠老师的。他最喜欢上程老师的课，说程老师的课如果迟到10分钟将是很大的损失，因为那很可能会影响对整堂课的领会。

程佳惠老师课教得好在清华经管是出了名的。常有年轻老师为教不好课而苦恼，向她讨教秘诀，程老师的答复是：讲不好课是因为不了解学生。

她认为当老师一定要懂学生，就是首先了解听课的是什么人，她说：不仅要备课，还要“备学生”。

程老师备课特别注意所针对的对象，综合考虑学生的背景和工作经验。她说备课要知道学生的底，也就是他们现在处于什么基础上，然后再从他们的基础讲起。所以不管什么基础的学生上她的课都不觉得吃力，而她备起课来却远远要比课堂上的45分钟吃力。

从1980年以来，程佳惠老师就一直教“运筹学”。她深知一门课要想保持这么多年都受学生欢迎很不容易，要付出很大的劳动。20余年来，凡是有她的课她就一定要花很多的时间和精力去准备，永远像第一次走上讲台一样，从不敢有轻车熟路的懈怠。在我看来，她对待教书的态度，简直有一些虔诚，除了敬业精神的支撑，还有浓厚的兴趣驱使。她说她对老师这个职业本身就有浓厚的兴趣，而一些东西越钻研就越有收获，可能10年后，还能悟出一些新的东西来，所以她能够永远保持学生和自己对这个领域的新鲜感。

程佳惠老师现在还记得在清华第一次上课的情景，那时候刚刚流行那种功能简单的录音机，她买了一台，把这重要的第一课从头到尾录了下来，回去以后仔细听，反复琢磨哪句话多了哪句话少了。在此之后很长时间她都保持着这个习惯。正因为有了这样的良苦用心，程佳惠老师才把“运筹学”这门在旁人看来无比枯燥的课讲出了一种艺术的感觉。她的课，学生反映没一句废话，因为程老师对课堂的设计和准备几乎是精当到每一句话甚至是每一个用词的。有学生打趣说：上程老师的课可不能走神，刚往窗外看一会儿，回来就不知道她在说什么了。而程老师自己的心得是，课堂上的每一句话都依据中间层次学生的理解水平去组织和表达，一句话说到了，中等以上的明白了；稍差一点的朦朦胧胧地也能有个基本的理解，回去后慢慢消化，必要时再着重解释几句；对尖子生则点一两句可以进一步思考的问题，让他们回去再深入研究。

如果抛开1984~2003年担任学院教学管理部门主任的这段经历，程家

惠老师似乎 20 年来只做了一件事，只教了一门课，这让我想起陈岱孙老先生的那句名言：我这辈子只干了一件事——教书。想象着一个人站在讲台上，像被定格了一样，从乌发到白头，从青春至年迈。如果阶段性地来看，一个教书者的人生真的是简单得不能再简单。

而天性简单的程佳惠老师显然很适合，并喜欢这种简单的生活和工作，她喜欢做老师，并尽力去做好，看着学生学懂了，便真切地感到教书育人的快乐。简单至此，却是她的全部。

20 年来，程佳惠老师送走的一批又一批的学生，无一例外地对她的教学给予了很高的评价。有的学生出国了，对程老师说，这门课使他们在国外都受了大益。有一个在麻省读 MBA 的同学，学校开一门叫“数据管理决策”（DMD）的课程，其实大部分内容就是“运筹学”，系主任问他：这门课你能行吗？这个同学自豪地答：没问题，15 年前我就学过。正因为本科时打下了坚实基础，这位同学省下很多时间，可以攻那些大块头的课程。还有的学生打电话给国内的同学说：“我们这儿开‘运筹学’，你赶快把程老师当年的笔记寄给我。”

说起这些趣事，程佳惠老师一脸自豪，我知道这是内心一种最高层次的满足。这种满足还不像人们提起教师通常会想到的那种桃李满天下的崇高，它更像一个严肃的手艺人，不只为谋生而生产，因为有了内在品质的追求，所以越是年代久远，越能体现技艺的精湛。虽然经年久月地做着一件事，但因为精益求精，却可以随着时空的延转凸显它独特的价值所在。

刚刚过去的这个学期，程佳惠老师不做教学办公室主任了，于是她又重新修改和整理教案，填一些东西，加一些新的案例，她说：如果不更新的话，不会所有的人都永远觉得好听。

## 从不精心维护人际关系，对人真诚就足够

在天津出生和长大的程佳惠老师，总给人一种北方人特有的豪爽感觉，



其实她父母都是南方人，只是很早就到了天津。由于家庭给了她很大的成长空间，养成了她率真而宽容的天性，使她心灵永葆年轻与简单。

这种性格使她无论做教师、搞管理，还是平常和人打交道，都能轻而易举地融入每一个圈子，并很快和人成为朋友。

程佳惠老师是1980年第一届清华经管学院本科生的班主任，那时清华经管还没有建院，只有这唯一的一个本科班。清华经管的老师和同学们习惯称这个班为“经零班”。在程老师的带领下，“经零班”连续3年被评为北京市的优秀班集体。时隔20多年，当年的天之骄子们都已成为各行各业的优秀人才，有很多同学工作和生活在不同的国度，虽然时空变迁，又相隔遥远，当年的“经零班”却仍然像一家人一样，只要有同学回国或是到北京来，必定要“家人”团聚。

学院办公室主任刘燕欣老师就是“经零班”的一员，她忆起当年，就像是回到了少女时代，而程老师在她的记忆中更像一个智慧的长者，从不生硬地告诉她们哪些是对的哪些是错的，哪些该做哪些不该做，而是适时地给一些成年人的建议和点拨。燕欣直到现在还记得程佳惠老师曾经给过她的关于恋爱的建议，她说自己真正成熟以后，越琢磨越觉得那是真理。

而程老师已经忘了自己当年说过些什么，因为燕欣在各方面算是比较顺利的。她说当时有很多不顺利的同学，甚至家长都找她帮忙，比如门不当户不对的恋情，再比如两个好朋友共同追求一个女生的三角关系等。程老师饶有兴趣地讲着这些20世纪80年代年轻人的苦乐酸甜，也同时回忆着自己的风华岁月——那时的她30来岁，像大姐姐一样吧。

而我想，这些曾经困扰过的、曾经让他们真的感到痛苦、被拿来郑重解决的问题，对于现在的天之骄子们来说，可能根本就不是问题，他们或许很少会和老师一同分享和面对生活里的事，更不要说感情上的。在这个越来越尊重隐私和个性，越来越多元的时代里，像程佳惠这样的大姐姐还能否找到，还需不需要？一代一代的人是越来越坚强了，还是越来越脆弱了？



而程佳惠老师不会想这些，她觉得只要自己能帮上忙，而且这件事情确实对别人有好处，就一定不遗余力。

1984 级的一个毕业生，在写给当年的党委书记邵斌的信中说：特别感谢程佳惠老师，她怎么能那么宽容，我曾经跟程老师吵过架，她不仅不计较，做毕业论文时还那么尽心尽力地帮我。原来，有一次上程老师的课，这位同学不注意听讲，程佳惠批评了他，他不服气在课堂上就回敬了几句。临近毕业时，这位同学的论文设计有一些问题，系里找到程佳惠老师，让她帮助修改，在程老师的悉心指导下，这位同学终于顺利通过了答辩，让他很感动，想起当年自己的行为备觉惭愧。而这样的小事，程佳惠老师早就不记得了，所谓“吵过架”的说法也让她大笑不止。程老师带学生做论文非常严格，她说，希望她的学生对论文答辩的记忆是非常愉快的、甜甜的。

程老师喜欢和学生在一起，能够融入年轻人的圈子，这种融入不是故作姿态，也没有丝毫的勉强，而是非常自然地真正融入。

20 世纪 80 年代，大学生有一种实习叫做“认识实习”，意为认识企业的实习。程老师带着学生到首钢、石化实习，住在北京近郊。由于实习纪律很严格，外出受限，学生感觉受到约束，周末就想去附近的十渡玩，又怕被带队的教学主任批评，就找程老师商量，程老师一听觉得这主意不错，就跟系里打了个招呼，随同学们一同游山玩水去了，同学们一看老师也去了都高兴坏了。尽管当时的十渡很荒凉，但大家裤腿一撩，即使只是玩玩水也足足笑闹了一整天。

采访过程中，程老师接听了一个学生打来的电话，听着她爽朗的笑和寒暄，感觉两个人就像“哥们儿”一样。也难怪，课教得好，能赢得学生的尊敬；支持并参与学生们正当的玩乐，能赢得他们的喜欢。这样的师长，谁不希望和她做朋友呢？

## 清华经管成长得很好，下一步的关键是如何走向国际

可以说程佳惠老师是看着经管院长大的，就像是看着学院很多老师长大一样，在这个过程中她自身也在一同成长。她对清华经管有很深的感情，看着它一天天长大的，程老师发自内心地感到自豪。

1984年，程老师开始做教务科长，从事教学管理工作，一直做到2003年，她说估计全清华做这个工作最长的就是她了。由于教务科长经常会执行一些政策性的规定，她感到学生好像越来越怕她了，但这是她的工作，感觉有些无奈。

提起做教学管理工作的得失，程老师没怎么多想，毕竟那是20世纪80年代初期，人们很少有什么自我设计，让干什么就干什么，但是做了以后，也觉得挺有兴趣，她说真正收获了什么也不知道，但起码支起了这一摊儿。

1984~2003年，近20年的时间，几乎是清华经管的整个历史，作为一个培养人才的教育机构，教学管理工作的重要性可想而知，日复一日的乏味和琐碎也可想而知。20年来程佳惠老师带着她那三四个同事一以贯之，宏观来看似乎只是一条不起眼的线，顺顺畅畅地从1984年划到了2003年，但我想如果把每一段每个点摘取下来细细看的话，都能看出凝聚在上面的心血、精力、耐心和敬业。时光真的像一块磨刀石，在它的细细打磨下，万事万物慢慢成形，来不得半点的急躁和功利。其实，清华经管从初创、发展到壮大，不正是这样慢慢打磨出来的吗？

程佳惠说经管学院刚成立时，会发展成什么样子真的没人清楚，各方面都面临着很多困难，学院之所以这些年发展得如此之快，她认为跟几位领导的高瞻远瞩和宽松的环境有很大的关系。

她觉得现在学院的发展思路很好，下一步面临的问题就是如何走向国际，被世界所承认。她认为设备是一个方面，但更重要的是那些软条件，比如教师水平能不能达到世界一流。她自豪地提到她的学生即将从哈佛毕业回来做经管的老师。她还说经管学院的发展和社会经济的发展有密切的

联系，现在我们国家经济发展的势头很好，对于学院来说是很好的机遇。

天性简单的程佳惠对自己退休后的生活也没什么刻意的设计，只是觉得应该放松一下，很多业余爱好可以抽时间满足一下了，比如交谊舞、健美操，或者山山水水地出去走走。

临别前，我偶然看到在她办公室的墙上挂着一幅精巧的字画，上面是一个快乐的小和尚，旁边题了几句话：与其让人同情，不如让人羡慕；与其让人羡慕，不如让自己内心踏实。

真的希望程佳惠老师永远快乐。



■访经济系教授华如兴

## 学者研，思者言

◎ 牛小玢

在没有见过华如兴老师之前，他的很多话题我已经耳熟能详：“我国的劳动力优势正在丧失”、“电力能源”、“区域优势”、“三农问题”……除了表达自己对社会现象的看法和预测外，有时还不乏“尖刻”的批评。接触了华老师之后，便发现他思考的问题远不止这些，从人口政策到农业补贴，从西部开发到绿色 GDP，大事小情全都放在他心里。清瘦的身体充满了太多的激情，让人不由得联想起忧国忧民的大诗人杜甫。不同的是，诗圣经历了太多的繁华到衰落的悲哀，而华如兴老师则见证了新中国逐渐强大的过程。

### 少有志，壮我国威

华如兴老师小时候的志愿是参与试爆第一枚原子弹。

年幼时，华如兴全家从老家江苏无锡迁到上海，就读在闵行工业区一所极其普通的中学里。当时学习条件非常艰苦，兄弟姐妹 6 个人，全部需要挤在一张八仙桌上做功课。身为大哥的华如兴，于是就在学校里提前把

功课做完。那时，所在学校的教学质量不高，在华如兴的上届，包括考上大专，升学率才 13.6%。华如兴的成绩很突出，所以他就报考了全国最好学校的最好专业——清华大学工程物理专业，并顺利被录取。

“那个时候国家还没有爆炸过一枚原子弹，而在当时军事强国是第一位的。我的愿望就是搞核能，为祖国军事作出贡献，并做好了随时到偏远山区工作的心理准备。和我拥有一样理想的年轻人不在少数，所有优秀的人才都想奔向那里，当时工程物理系分数是最高的，就像现在优秀的学生都认准了经管学院一样。”

1964 年入学不久，我国第一颗原子弹爆炸成功，全国人民为之欢呼雀跃。华如兴老师还记得当时全校学生到操场上举行庆祝游行，《人民日报》号外刊载了大幅报道。他自己至今还保存着这些资料，一句“像传家宝那样保留着呢”透出无以言表的珍视。在打开新中国的历史，翻到这一页时，我也能感到身体内的血液骤然涌动着、翻腾着，浑身充满了力量，怎么也无法想象伟大的梦想带来的满足。

在兴奋之余，华如兴又陷入了新的思索，在打破超级大国的核垄断之后，为了强国之梦，自己应该再往哪个方向走。在摸索和学习还没有找到方向的时候，1966 年爆发了“文化大革命”。在这一段历史中间，华如兴老师经历的几个故事，使他隐约看到了方向。

“‘文化大革命’开始的那段时间，我还比较积极，后来就慢慢变成了‘逍遥派’。”华如兴老师回忆起动荡年代自己的立场时说。转折点是在 1968 年 4 月 23 日。当天清华校园发生首次武斗，混乱中，华如兴亲眼目睹了一个人从电机馆二层直接跳下，跳到旁边的公共厕所然后逃走。“当时我就在思考，打架就算是文化革命吗？”一段时期内，华如兴不参加任何活动，开始思考：问题是靠武斗能够解决的吗？慢慢地，他厌倦了“整”来“整”去的生活，开始到图书馆看书。偌大的阅览室只有不到 10 个人，华如兴花了 3 个多月的时间泡在图书馆思考，琢磨出中国总有一天要发展经济。

“文化大革命”结束以后，已经留校工作的华如兴按要求到大兴县的

五七干校劳动锻炼。在那里，华如兴担任大田一班班长，管理种着水稻、小麦等粮食的 180 亩地。1978 年召开的全国科技大会触动了华如兴敏感的神经。“虽然当时还没提出以经济建设为中心，但是召开全国科技大会就意味着中国要开始搞文化了，知识会越来越有用、越来越受到重视。于是，我开始重新复习数学。”

从农场回来以后，华如兴参加了刚毕业留校人员的业务培训，后转为研究生。这是学校“文化大革命”后最早的一批研究生。

华如兴老师曾在清华 200 号工作过，那是 1969 年毕业前夕，华如兴由于学习成绩好，在运动中又没什么派性，就被分配到了清华 200 号。“200 号就是核能研究所，当时研究所需要保密，又赶上推行‘百家争鸣、百花齐放’的双百方针，研究所的名字就定为 200 号。研究的内容是增值反应堆。”

与华如兴一同分到清华 200 号的还有现在经济系教授李子奈，当时实行部队编制，二人都属于四连，但属于不同的排。华如兴所在排的任务是做计算机设计。

那时候计算机的配置还很落后，但已开始设计用两台计算机并行控制核反应堆，以保证运行安全。计算机的电子线路是用晶体管、逻辑门电路制作，内存用磁芯体。有一段时间里，华如兴承担电子器件的采购工作，花几万块钱只能买装不满一个火柴盒的磁芯。一次，前任班长要求刚接手当班长的华如兴订购足够 10 年使用的计算机元件。他感觉到了似乎有些不妥当，但是还不清楚具体哪里不对，道理究竟是什么。后来华如兴才意识到：一下子订购这么多元件，并没有考虑到以后技术的更新，这是一种浪费行为，现行的工作有许多需要改进的地方，应该有一门经济管理方面的专门学问来帮助大家改进。

## 青年梦，经济强国

虽然已经意识到了学习经济管理的必要性，但当时并没有任何客观条

件为华如兴提供这样的学习机会。一个令华如兴永难忘记的周六，他听到一个好消息。

路上，华如兴遇到本科时候的政治老师吴荫芳，吴老师看到华如兴，立刻从自行车上下来招呼他过去。当时吴老师还在清华科技办公室工作。吴老师知道华如兴一直在琢磨着学习经济，就告诉了他清华要开办经济管理系，第一批准备招收一批研究生的好消息。华如兴听到这个消息很兴奋，辗转找到了负责招生的傅家骥老师。

了解了来意，傅家骥老师很诧异：“是要招收一批经济管理研究生，不过你学核物理的来干什么？”当时设想生源将主要来自机械工程专业和水利工程专业，工程物理专业并未在设想之中。虽然傅家骥老师很疑惑，但还是对华如兴说：“如果你想来，我们很欢迎。”

简单的一句话，却极大地鼓舞了华如兴。当时华如兴已经在200号读过一年的研究生，选择去考经济管理研究生，就意味着必须放弃已经完成了一部分的学业，而且考研究生还需要所在单位的领导签字。虽然已经得知华如兴以后可能不会再回所在单位，领导还是给这个年轻人开了一张通向新领域的通行证。

华如兴老师用0.66元一支的钢笔参加那次重要的考试，5门课程，难度远远超过了自学的水平，但他还是顺利考上了经济管理工程系第一批研究生。

1979年，华如兴作为经济管理系研究生再次就读于清华大学。那个时期的学习生活总是很辛苦，奔波于家庭、学校之间的华如兴也不例外。当时他已经有两个孩子，妻子要上班，自己脱产学习，只能每周一把大儿子带到学校的全托幼儿园。一次儿童节，学校在主楼大厅为孩子们准备了钓鱼等小游戏，还有铅笔、橡皮之类的小奖品。华如兴忙碌得根本不记得这个节日，学校也通知不到不在办公室的他。“去接孩子时，小家伙两只眼睛瞪着我，就是不说话。”对这件儿子现在已经忘记的事，华如兴老师还是心怀歉意：“当时太忙了，忙得为家庭付出太少。”



1982年，华如兴研究生毕业，当时国家经委急需人才，很多机关部门的空缺等待这批毕业生填补。“我当时就没有到外面去的想法，总感觉自己还没有学够经济学，学校才是最适合我的地方。”

毕业后华如兴直接当上了新入学研究生的班主任，班级里的学生有现在管理与工程系教授蓝伯雄、市场营销系教授姜旭平。那时还是经管学院成立之初，学院还靠借钱办学，在主楼三楼只有几间很小的房间。如果要比较新旧经管学院，华如兴老师这一辈，更有发言权。

华如兴老师等老一辈工作者并不介意办公条件简陋，但社会的不理解令他们心里很不好受。那个时期知识分子的收入不多，华老师一家的生活很简单，很多人都想不通念这么多书究竟有什么用。居住的大院里也有几个大学毕业生，他们对经济管理更充满了不解，把经济管理定义为“嘴上说说，纸上写写，墙上挂挂”。当时华老师就想，经济管理的作用早晚有一天会被大家看到。

## 学者的社会责任

研究宏观经济和区域经济的华如兴老师开始奔走于祖国各地，做经济状况调查，并开始思考作为一名学者的社会责任。

经过20年的全中国走访调研，除了西藏和台湾，其他各个地方的经济情况，华如兴老师都能给出一些点评。这几年，他开始关注三农问题，并把解决方法总结为“输血”和“造血”。2004年，中央电视台二套做了一个采访，话题是当时新推行的“粮食收购补贴政策”。华如兴老师总结道：“补贴平均到每户农民手里，收入只不过增加几十块钱。与其给予直接的补贴，不如增加农村基础设施的建设，增强农村的造血功能，这才是最根本的解决之道。”这个观点，被各媒体广泛地引用为总结性的论述。

关于在这之前的西部大开发问题，华如兴老师的思考也与“十一五规划”不谋而合。在青海考察时，华如兴老师就提出青海不应一味地发展工业

和畜牧业，而是应该把保护环境放在首位，把那里的高原湖泊、草原、雪山和大河的源头保护好，全国乃至全世界人民都会给予感谢和补偿。现在青海的部分地区已经被列为“不规划区域”。对西部，华如兴老师还有很多观点，也还有很多想探索的地方，他甚至表示，如果西部的哪个地方需要他去作指导，他宁可自付课题费，也不给它们添加负担。

我们在报刊媒体上经常能够看到华如兴老师对某些经济现象的预测或精彩评论。提到这些，华老师长叹一口气，说：“自己一向都很低调，很少向社会发布自己的声音，年纪大了以后才有很多想法想告诉社会。然而自己主动讲的内容却很少能够公之于众，相反，自己偶然间提到某些观点，却成了媒体追逐的热点。”这又归结到了他反复提出的媒体社会责任的问题。

华如兴老师认为，社会责任是现在应该普遍倡导的问题，我们在大谈政府、企业和个人的社会责任以后，更要关注媒体的社会责任。华老师主张媒体的报道要在调查研究的基础上再客观报道。

“现阶段媒体的报道总是在大力渲染社会上存在的问题，有挑动情绪之味，这是不正常的现象，也是媒体过于商业化的表现。我们应该认识到，现在存在的问题，有的是发展的成果，有的是发展中新产生的。”

关于问题和成绩的关系，华如兴老师举出了很多例子。例如当我们遇到通货收缩时，表面现象是好多东西卖不出去，这就是问题；可在以前，我们有很多东西想买都买不着。而且那时候工资很低，买东西还要凭票。所以可以说，现在的表现就是过去发展的成果。中国改革开放以来，发展很快，新产生的问题也很多。媒体看到的问题很多，而学者满眼都是问题。

对于华如兴老师的这个观点，经济系教授李稻葵也投了赞成票，并撰写一文以支持华老师的声音。

现在华如兴老师思考最多的，是他现在正在关注的企业如何提升产品核心价值、创造品牌优势的问题。

2005年12月，在舜德楼举行的一次论坛上，华如兴老师提出了一个关于中国劳动力成本优势正在丧失的观点，引起了普遍关注。他认为广东可

能在 3~5 年内，劳动力的优势将逐渐体现不出来。所以华如兴老师经常奔波于广东和北京两地，鼓励广州当地企业发展品牌，提高自身价值。华老师还指出中国企业的创新不光是指技术方面，还有品牌和管理方面的创新，这也是现在企业发展最困难的地方。

在近两个小时的采访中，无论谈到什么，华如兴老师的思路总会联系到时的热点问题，讲他的思考，讲他想要做的事情。在“耳顺”的年纪里，还能满怀这样的激情，让我们这些年轻人都钦佩不已。正如古人所云：思所以危则安矣，思所以乱则治矣，思所以亡则存矣。



■访管理科学与工程系教授黄京华

## 最普通的幸福

◎ 牛小玢

第一次见黄京华老师，是在学院的院史陈列室：一张描述学生实习情况的照片中，年轻的黄京华素净短发，淡蓝衣衫，与几个同伴围着一张图纸忙碌着。现在在我面前的黄京华老师，面带微笑，脸颊光洁，长发垂肩，着黑色T恤、牛仔裤，依然简洁利落。20年过去，脸上只是多了一副眼镜，而没有岁月侵蚀的痕迹，笑容里的稚气也褪为现在的成熟淡定。

在采访中，黄京华老师描述自己“普通”而“平静”。她一直强调自己只是一个很普通的人，做着最普通的事。有多普通？究竟怎么普通？我在黄京华老师的回忆里慢慢地寻找。

### “女状元”的清华事业

黄京华老师从上本科、硕士、博士一直到工作，都是在清华校园里度过的。而她最初的梦想是穿上雪白大褂当一名医生。黄京华老师慢慢地讲述这个梦想的缘由：“在记忆中，母亲的形象总是积极助人的。自己6岁的时候，有一对夫妻同事二人都要去干校劳动，母亲就帮助照顾他们家里

两岁的小孩。一个春节的晚上，母亲把在家吃过晚饭的孩子送回去，结果自己在返回的路上，掉进了防空洞。那个时候正赶上北京市组织挖防空洞，很多没有施工完的工地都敞着没人管理。天冷路人少，母亲被路人送到医院后，骨折一直未能完全恢复。当时我年纪还很小，但觉得自己以后就应该当一名医生，照顾母亲。”

考大学的时候，黄京华的分数未能达到全国分数最高的学校协和医科大学的分数线，理想的轨道于是偏离，她选择了另一所高校清华大学。而在专业方面，她是偏向计算机专业，却又为避开热门的计算机，而选择了一个既不是太热又能与计算机结合的专业，管理信息系统。

在工科班级里，女生普遍比较稀有，30多人的班级只有6个女生，再加上状元的称号，几个元素组合起来使黄老师已经很不普通了。

“那时候的大学生活跟现在相比，接触社会的机会比较多。现在的学生大多把精力投入在理论的学习和研究上，而我们则需要深入企业内部做规划项目。老师经常带领学生去工厂参观，进行认识实习。”院史陈列室中的那张照片事件的背景，就是他们在北京服装五厂暑期实践中，同学之间热烈讨论的情景。

黄京华老师印象最深的一次实践是毕业设计。当时带学生出去实习的老师都给予了学生们充分的自主空间，黄京华与同组的另一名女同学每天奔走在北京电机总厂的技术人员中间，主动地边问边学。由于家住北京的便利，往常黄京华每到周末必然回家，而这次，两个女孩儿在工厂吃住工作了一个多月，详细调查了各个科室的工作流程，用专业工具完成了工厂信息系统的规划项目，并获得了好评。

直读硕士期间，再次具有直接推荐下一个学位（博士学位）的黄京华意外地放弃了这个机会，留在了学院工作。黄京华老师说：“对这个选择很多人都不解，其实也没什么原因，就是感觉身体状况不太好。虽然当时留校并不是看起来很好的选择，工资也不高，但是我喜欢这种平静、稳定的环境。对我来说，这是一个很好的归宿。所以从大学时代开始一直到现在还

在这里工作。”

评为教授以后，黄京华老师现在只教两门课——电子商务、专家系统与决策支持系统，都是本科生的课程。黄老师很喜欢这些学生，对他们的评价也很高，“优秀”、“悟性好”、“动手能力强”……“跟我们那时候比，感觉现在学的东西没有我们多，也没有我们学习的主动性高，特别是现在安排的实习时间也都比较短，并没有深入到企业的各个部门。但是现在的学生知识面更广了，视野也更广阔。”

## 留学经历探出研究方向

黄京华老师坦言，硕士毕业后的那段日子，她把精力大多地放在了家庭和孩子上，真正开始着手从事自己的事业是在几次出国学习期间开始的。

1994年，黄京华老师参加了CIDDA交换项目。这个加拿大师资交流项目，是经管学院最早的对外交流项目之一。当时，黄京华老师的母亲已患癌症，身体状况不好，她考虑再三，还是作为年轻教师的代表参加了这次交流。在加拿大，黄京华老师与一个从事电子交易研究的教授建立了比较好的关系，加入了他们的研究小组，开始接触网上交易。“虽然只有3个月的学习，学习到的和自己摸索出的研究方向和方法，使我‘入了门’，为现在的研究奠定了基础。”查阅了很多资料后，黄京华老师开始研究谈判决策系统，发表了很多高水平的论文，并被SCI收录。

第二次出国交流是在1997年。经过学校、教育部、美国使馆的重重筛选和面试，黄京华老师考取了美国富布赖特项目，派到美国学习一年。在美国期间，通过听课、看资料的知识积累，黄京华老师进一步在电子商务方面有了很多新的想法。1998年回国后，她利用半年的时间写成《电子商务教程》一书，这也是国内最早的关于电子商务方面的教材。

第三次机会是2001年到MIT进修访问。这个阶段，黄京华老师的科研方向和思路已经非常清晰，在这次交流中，她则更多地比较和借鉴双方的

研究方法。回国后，黄京华老师紧跟国际上的研究前沿，确立了近几年的研究方向——电子商务模式、关键成功因素、电子商务评价等，并于2004年完成了“电子商务关键成功因素研究”的博士论文。

“我一直都想达到学业的顶峰，虽然这个学位拿得比较晚。我的父母也都是学校的老师，他们工作在北京理工大学。当年的条件没能给他们提供学习的机会，但是我父母希望子女能够掌握更多的知识，达到更高的水平，在学业方面能够超过他们。”

## 均衡人生，精致生活

黄京华老师有一个观点：“人生是一种均衡。每个人不能完全占据所有的优点，有得必有失。”在收获了学业和事业的同时，黄京华老师也放弃了很多。

去加拿大学习的3个月期间，母亲去世了。现在谈起这些，黄京华老师仍然觉得十分遗憾。“女人的一生要经历几个人生转折点：结婚、生子到父母离开。在这几个过程中，生理和心理都会发生很大的变化，过程中的转变很难。父母是自己的依靠，特别是母亲。母亲过世以后，作为儿女更要理解和照顾孤单的父亲，很多问题需要面对和处理。所以现在我也要培养自己的孩子早点独立。”

对于孩子，黄京华老师也有很多愧疚。出国学习的时候，女儿在家没有人带。只好把孩子带在身边，到国外读书。“虽然对孩子语言、性格和视野的培养比较好，但是不完整的学习过程也影响了她的成绩。教育孩子也是一门学问，年轻时候没有什么经验，自己的教育方法效果可能并不好。女儿现在上高二，即将面临高考，我们也都比较着急。”

对于生活，黄京华老师认为生活是需要费心经营的。她坦言：“作为女老师也挺不容易的，事业上不能落后，又要照顾孩子，更要处理好家庭关系，几个方面都要顾及到。当然男人更辛苦，需要背负更多的责任。”黄京华老师处理这些关系的方法是在不同的时期确定不同的重点：上学时“女



状元”的重点是学业；毕业后，既收获了学业又收获了婚姻的黄京华老师，重点放到了家庭和孩子；如今孩子已经长大，她的重点就又回到了事业上。

现在，黄京华老师在电子商务方面的研究处于全国的领先水平，她发表的一系列高质量论文引起强烈反响。对家庭、事业两相顾的黄京华老师，张金水老师曾作出这样的评价：“黄京华堪称中国女性的典型代表，她们一方面作出突出的贡献，另一方面又不显山露水。”

夕阳里，我们谈起一些女性间经常讨论的话题：校园中的恋爱、事业与家庭的观念、美容、瑜伽……似乎不是在进行一场采访，而是两个人的闲聊和抒情。突破传统观念和压力的爱情、学习事业都争先锋的韧劲、放弃推荐博士机会的勇气、与父母子女之间深深的感情……足以让人欣赏和羡慕良久。这种“最普通的幸福”又是谁不想追求的呢？

## 背景资料

黄京华，清华大学经济管理学院管理科学与工程系教授、博士生导师，清华大学经济管理学院管理科学与工程系副系主任。于1986年获得清华大学经济管理学院信息系统学士学位，1988年获得清华大学经济管理学院工业管理硕士学位，2004年获得清华大学经济管理学院管理学博士学位。主要研究领域为信息系统和电子商务。讲授课程包括管理信息系统、电子商务、专家系统与决策支持系统等。曾出版《电子商务教程》、《企业电子商务系统关键成功因素研究》等多部著作及教材，先后承担多项国家自然科学基金项目，包括重点项目、面上项目和国际合作与交流项目，并于2000年获得北京市哲学和社会科学优秀奖。

曾作为富布赖特学者在美国伊利诺伊大学香槟分校从事研究，并先后在滑铁卢大学、美国麻省理工学院斯隆管理学院、加拿大英属哥伦比亚大学商学院做访问学者。担任《信息系统学报》执行主编，中国系统工程学会、中国信息系统协会、中国信息经济学会理事，以及中国优选法统筹法与经济数学研究会管理决策与信息系统专业委员会常务理事。



■访市场营销系教授姜旭平

## 沉醉于教学一线的乐趣

◎ 牛小玢

对姜旭平老师的采访很突然，刚拨通电话说明来意准备预约采访时间，姜老师便以配合学院工作的名义接受了采访。在我还没有做好思想准备的时候，已经和姜老师开始面对面地交谈。

姜老师的话不多，对于自己的经历也是寥寥数语：1982年在中南大学自动化专业毕业后，就来到清华经管学院读硕士，毕业后则留在这里任教。作为市场营销系的教授，主要讲授网络营销、电子商务、电子采购与物流等与信息管理相关的课程。

1985年，姜旭平老师硕士毕业。照当时的社会需求和姜老师自身的条件来说，出国或者进国家部委，无论哪一条路，都是铺到了他的脚底下等他选。但他选择了一条最普通的路：留校任教。

姜旭平老师说：“现在最自豪的事情就是自己和经管学院一起成长，亲眼看到、亲身经历着这些变化。”姜老师细数着经管学院三次大搬家，办公室、办公桌，还有规模仅相当于现在三四位老师藏书的系资料室，十几位教师和研究生，几辆破旧的平板车，一会儿就搬完了。在他低声的回忆中，一张张黑白照片在我脑海里闪过。“学院的发展真的是太快了，我周围的环

境不停地在变，一批批优秀的人才也在流动。有时候开会或者是搞其他活动，我甚至难以想象，这是经管学院吗？可是我却没什么发展，还是一名普通教师。自己的能力不够，所以 20 多年都在日复一日、年复一年地从事同样的教学和研究工作。”姜老师的谦虚劲儿一来，作为小辈，我还真不知道应该说点什么。但从他的语气中，我却能找到一丝淡泊。作为一位学者、一名老师，他有他的执着，有他的追求。在他的生活哲学里，名利绝不是慕求的目标。

姜旭平老师对于这些经历的表述很吝啬，并且声音很低，就像是深夜电台里传出的讲述，只是稍嫌简略。但任何人都有他愿意倾吐的内容，对于姜老师，话题自然是他的研究。

姜老师是国内最早组织研究决策支持系统、电子商务、网络营销的人。他 1996 年开始关注电子商务，2000 年从事网络营销研究，至今还一直走在信息系统和信息管理研究的前沿。提起这些，姜老师的眼睛亮了起来，也开始滔滔不绝起来。他说：“现在人们的信息接受习惯是，看到了一样感兴趣的东西后主动上网搜索，被动接受的数量不多。网络从很大程度上改变了传统营销存在和实践的基础，所以网络营销和电子采购越来越受到重视。”姜老师还举了一个 2005 年和王致和公司合作的例子：王致和公司 2004 年的纯利润是 100 多万元，而当改变了交易方式，通过网络采购，仅 48 分钟的网上交易，就节省了 248 万元。“网络营销带来的效果是惊人的！而且现在流行一句话：聪明的企业利润是买出来的。”姜老师说。

关于这些经营方式为企业带来好处的例子，姜旭平老师可以信手拈来。对于正在研究的 Powerplus 专业商务课程，姜老师饶有兴致地让我欣赏了他做的样本。不同于传统的远程教育课件，它是国内率先推出的一套真正摆脱了电视教育、视频、流媒体概念的网络互动式教学体系。这套系统更符合国际上混合学习（B-learning）的发展趋势，同时也更加符合现代职业经理人的学习习惯。我有幸体验了一下这种新的学习方式，通过目录，我可以点击进入想阅读的部分，内容既有文字和语音的介绍，又有能力测试分

析，还能进行人机互动，例如通过鼠标选择为电脑里面的模特进行商务衣着的搭配，利用电脑对自己学到的知识进行测评等。这种突破了传统方式的学习方法还真是令人耳目一新，而且引人入胜。姜旭平老师介绍：“这套课件的功能不止如此，它还能通过统计登陆内容和数量掌握学生的学习情况。这是国际上很时髦的一种学习方式。我们现在已经完成了 66 门课程的课件制作，部分课程正在上海市进行推广试验，并且受到了好评。这些课题都是比较新的东西，研究起来很有挑战性，也很有意义，尽管在此方面发表论文比较困难。”

说到他研究的课题，姜旭平老师满怀自信。我想，每个人都有一个光环，当他投入到这个光环笼罩的方向时，光彩就会瞬时释放。这个时候，我更理解了姜老师提到的：“我的想法一直很明确，既然选择了这样的事业就要一直走下去。”

聊过工作，我询问了一下姜老师的家庭生活。姜老师微笑着说：“孩子现在已经大了。夫人也是教师，讲授计算机技术方面的课程，算是同行，平时也聊聊专业。她做技术比较关心应用方向，经常从我这里询问一些应用案例；我做应用时，不太关心这些东西究竟是怎么做出来的，所以很少问她。”“平时的爱好很多，打篮球、踢足球，再就是看看历史片……”对于这些，姜老师露出了让人羡慕的笑容。

说实话，这次采访真的没什么逻辑，想到哪儿说到哪儿，话题显得很跳跃。跟姜老师的交谈就像是划火柴，每划亮一支都有一次迸发，然后，需要再划亮一支。而提到他的专业、教学又像是点燃了一支蜡烛，长明不熄。“老师是蜡烛”这个小学生的比喻是我不愿意引用的，但是在这里却不经意地脱口而出。

姜旭平老师在采访中经常谦虚地说：“我没什么成就，也没什么可写的。”对于我们来说，究竟什么算是“成就”，还不能深刻地理解，但是能够 20 年如一日地从事自己喜欢的工作，拥有一个美满的家庭，又何尝不是一种成就呢？

## 背景资料

姜旭平，教授，1985年开始从事管理信息系统、决策支持系统、企业信息化的教学与研究，1992年开始专注于EDI及其在国际贸易领域的应用，1995年开始研究网络与电子商务技术的研究，1998年开始专注于网络营销研究。2000年开始移动商务以及新媒体整合营销传播方法的研究。作为负责人多次承担过国家自然科学基金项目、教育部人文社科基地重大项目、北京市社科基金重点项目、国家各部委研究项目，以及企业横向咨询和研究项目。目前主要研究兴趣和教授的课程：网络营销、互动营销、新媒体整合营销、网络整合营销传播、电子商务、在线消费行为分析、精准营销、电子采购、现代物流、移动商务及数据增值业务、现代信息服务及在线服务贸易、e-客户关系管理、需求分析方法、企业信息化、信息管理等。

历任：《电子商务评论》杂志主编（2012年6月至今）；北京航空航天大学软件学院互联网营销与管理专业方向主任（2012年2月至今）；贵州盛华职业学院（GFC）互联网营销与管理学院院长、专业主任（志愿者）（2012年3月至今），中国电子学会电子商务专家委员会主任委员（1999～2006年）；商务部信息化司信息化推进专家委员会成员（2007年至今）；中国管理学会市场营销专家委员会成员（2009年至今）；中国人民银行网上银行发展与监管专家组成员（2006年至今）；上海Power Plus学院院长（2005年至今）；百度项目认证专家委员会特聘专家（2012年3月至今）；中国互联网实验室顾问委员会主席（2005年至今）；中国电子学会高级会员（1999年至今）；国家劳动部电子商务师标准制定委员会委员（2000～2002年）；中国信息协会网络营销专家委员会成员（1998年至今）；北京信息协会理事（1995年至今）；北京社科信息协会理事（1995年至今）等。



■访企业战略与政策系教授金占明

## 像金老师那么朴实的人

◎ 刘 颖

金占明老师的朴实就像他最初学的专业一样，是那种听起来像是要花蛮劲才能做好的——铸造。它与热处理、焊接、锻压、机械热加工一样，都是机械领域里大的专业方向。读硕士和博士学位时他又倾心研究磨损，外行人会觉得，磨损就是摩擦损耗呗，还研究什么？其实不然，尽管是一个边缘学科，但磨损的领域很广阔，有机械之间的磨损、物料和机械之间的磨损，还有润滑条件下的磨损等。金老师举例说，比如人们吃的白面，要用谷物打出面来，就要进行磨损，再比如粉碎矿石、做玻璃，要把大块的石头打成粉，怎么打呢？就要用铁球和钢球，通过力的作用让它们发生极其强烈的碰撞……他说得眉飞色舞，神情中仿佛看到了机械力量的伟大。在他的感染下，我好像也听到了铁球和钢球铿锵的碰撞声，看到了火花四溅、粉身碎骨般惊心动魄的场景。

其实金老师更喜欢文科。他老家在内蒙古农村，后来并入吉林，再后来又归入内蒙古。还是一个中学生时，他就特羡慕大学生，如果再听说教授、工程师什么的，就恨不得跟在后面学人家走路。读中学时，他的数学、物理都很好，但是“压倒其他同学的绝对优势是语文和政治，尤其爱写作



文”，但因为他是最后一届工农兵学员，也是最后一届没有参加高考仅凭推荐就上大学的，所以当吉林工业大学（后来并入吉林大学）带着一个铸造专业的名额到他们的小县城时，出于对大学的憧憬，他就义无反顾地接受了。

回忆起这段经历，金老师感谢自己好运气的同时，也稍稍有些遗憾。当时上大学靠的是五花八门的本事，走后门也比较厉害，有的是劳动模范，有的凭家长关系，而他是顶替父亲“接班”到教育局工作，因为这个得天独厚的条件，就被推荐上了大学，但老师们都说如果考试的话他能上一个更好的学校。1977年，大学的录取分数线四门功课加起来才要180分，而老师们都相信他两门课就能考出这个分数，但金老师说这就是不得而知的事情了。

喜欢文科的金老师上大学时经常给《吉林日报》写稿子，也爱看一些哲学方面的书，但因为多年以来非常典型的工科背景，所以也就没想着转向文科发展。1991年博士毕业后，他已经有几篇文章在SCI权威杂志上发表，同时他也意识到，如果在机械领域继续做下去，无非就是发表文章的数量再多一些，不会有什么本质的突破。他解释说，机械本身是个上不着天下不着地的学科，如果真的要实践中解决企业里的问题，光有摩擦学是远远不够的，还需要借助一些别的学科，“理论难度很大，过于复杂以至于很难描述”。基于此，他开始考虑转换研究领域，出于喜爱，他把方向瞄准了文科类。之所以没有去学文学或哲学，而是转向了管理，是因为他觉得自己已经没有了学习文学的理论基础，转起来难度会很大，而管理恰恰需要一些工程背景。他相信科学研究有共同的方法论，他多年的工程知识积累、科研素质提高、研究方法的确立和形成以及工程方面的严格训练对学习管理都是有帮助的，再加上他原有的文学功底和英语积累，使他很快就适应了管理学科的需要。金老师用了比较短的时间把经管学院的20多门课程通读了一遍，从一般管理学到宏观经济学、微观经济学，包括管理信息系统、财务会计等。这个读书补课的过程让他发现：在管理向科学方向转移的时候，越来越多的东西需要量化，这自然而然就会和他的工程学科背景联系



得越发紧密。尤其是清华的经济管理专业更强调严谨，强调数量化和定量模型，而这些恰恰是工程研究最基本的工具。

金老师用了9年的时间，顺利地完成了从一个管理学的门外汉到管理学科教授的转换。金老师目前是企业战略与政策系的副主任，并且在企业管理系没有拆分以前，曾长期担任该系副主任职务。重点研究战略管理、组织设计、营销管理，如果细分还有电子商务环境下的战略选择等。

金老师认为，战略管理从学科的角度讲，是架起宏观管理和微观管理的桥梁。企业微观管理包括很多内容，如市场营销、人力资源、财务、成本核算和会计，宏观管理是研究整个经济走势大的社会环境，而战略管理是研究企业如何在了解宏观经济的大背景、整个经济走势大的社会环境的基础上，做好企业自己的战略选择。战略转移这门学科更综合一点，它需要把微观管理的东西高度融合，但又考虑整个宏观环境的变迁及对微观管理的影响。金老师进一步解释说，战略选择主要是解决企业要向何处去，也就是首先要明确目的地在哪儿、方向在哪儿，比如大的发展方向是去上海还是广东，当然如果想实现这些发展方向，也需要后续细节的配合与支持，比如人力资源就是要解决手段问题等。总而言之，战略管理是一个和实践结合很紧密的东西，而不是纯理论。

正因为与实践息息相关，经常会有企业和政府部门找到金老师做战略管理方面的咨询。金老师自己牵头承担的国家自然科学基金项目有两项，其他横向的科研项目有20多项。但问及被咨询方的反响，金老师说这个很难评价。他解释说，管理的咨询做完后很少有企业能够明确地反馈回正面或负面的意见，因为它是一个软科学，很难放到实践中去检验和评价，这也是管理既好做又不好做的一个共同原因。

金老师常常有意无意地要求他的学生用战略的思维考虑问题。他认为战略管理提供了一整套的思维方法，这种思维方法可以教会人们如何从现在这种状态改变到未来的那种状态，而且这种战略思维并不局限于企业，上到一个国际组织、一个国家，下一个组织、一个家庭，甚至是一个人，

都需要这种战略思维、战略选择的过程。由于它具有极强的适用性，可以应用到很多领域，所以他很反对有人将战略管理等同于企业战略管理。

研究战略管理的教授，自然对自己的人生会有一个战略意义上的规划和设计。金老师也承认战略思维对他的人生帮助很大，使他在环境变迁、形势变化的关头知道怎样清晰地去分析问题，找出未来人生之路的走向。金老师甚至说：“如果在上大学时，我就有这种战略思维的话，我的人生之路与现在相比，可能会有比较大的差异。我会学一个自己更喜欢的专业，向着更喜欢的方向去更好地进行自我设计，那么就有可能在更短的时间达到我用长时间达到的这个目标。”但他也并不后悔，“生活的道路有弯有直，虽然会多一些波折，但对丰富人生很有帮助。”

谈起未来的战略规划，金老师很动情地说：“从我内心深处来说，还是希望事业上更好一些。我可能对名利之类的东西不是很重视，但我希望在学术领域能给历史真正留下点什么。”金老师进一步解释说：“可能这些东西与暂时的利益没有关系，但它是真正对社会发展有用的财富，而不是那种社会上说行，大家也都觉得不错，但就是没什么真正价值的东西。”金老师说虽然到目前他也出了几本书，带了很多研究生，但似乎还没有感觉到在学术和科研上，作出了什么能值得让历史真正记住并留下的，他为此稍稍有些遗憾，并把弥补这个遗憾作为今后人生设计中一个比较高的目标去努力追求实现。

在不断教书的过程中，金老师也逐渐发现并领悟着教育的真谛，他说教育也有特殊性。他给学院的高级管理培训中心上很多课，一开始给一些文化素质不高的企业老总讲课，他也会觉得烦躁，心里会嘀咕是不是有点掉价。但后来随着接触增多，他发现这些企业的高层管理者很渴望学习管理学方面的知识。在跟这些学员交流的过程中，他深深地感到：教育如果能被别人接受，通过被教育者的实践从而把战略实践包括管理思想，运用到企业里去，并收到实际的效果，这既是一个教育工作者的责任，也是做出的成就。所以他现在投入其中，因为不再仅仅理解为完成任务，或是多

一点收入。

朴实的金老师认为，自己跟那些很优秀的教授相比，没有做出人家那么多成绩，但从农村走到现在也很不容易。他成长在一个教师世家，父亲常挂在嘴边的一句话就是“好好学习”，但是在农村，家长对孩子的学业并不会操太多的心，金老师常常是自觉地点起煤油灯，或是打着手电筒在被窝里看书。成长过程中金老师也目睹了中国社会的很多变迁，虽然没经历过什么大事，但是也曾经半夜起来游行，背过毛主席语录，并由于动荡直到高中还没学过物理、化学……金老师有一个愿望，就是退休后要把这些经历写出来，既丰富自己的人生，可能也会对别人有所启迪。

从博士后到现在，金占明老师已经在清华经管度过了15个春秋。他说经管学院的变迁和他个人的变迁差不多，他个人也伴随着学院成长，这个过程中有曲折有坎坷，但总体来讲，都是从最初的起步阶段发展到比较成熟或成功的规模。这种一起成长的经历注定让他对学院有一种非同寻常的感情，有很强的认同感和归属感，他朴实地称为：单位的观念很强。他说自己真的把学院当成家，会自觉不自觉地对它有一种主人翁的责任感。

对学术研究寄予很高期望的金老师，还希望人生能够丰富多彩。他不喜欢太呆板的生活方式，而是想和年轻人一样尽其所能地体验人生。他买了一部车，尽管那部车实在没什么用处，他从家到学院走路只要10分钟，而开车至少要15分钟，所以买车根本就不是为了解决交通上的问题，而是为了丰富人生的体验。金老师的办公桌上还放着一瓶男士用的香水，是别人送的，他偶尔用用，同样也是为了增加一种人生的体验。

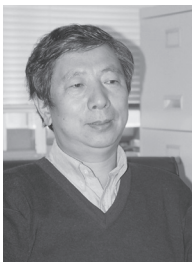
金老师的办公桌上还贴着很多小纸条，纸条上几点几分至几点几分，清清楚楚地标注着他一天要做的事，甚至连我对他的采访也被事先记录备忘，而与这种细致相反的是，当我提到稿子写出来让他审核时，他居然大大咧咧地笑笑说：不用看，你觉得怎么好就怎么写吧。与以往被采访老师的谨慎相比，他的朴实粗糙又让我有几分诧异。

## 背景资料

金占明，博士，清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授，博士生导师。主攻方向为战略管理。主要研究领域：战略管理理论、电子商务环境下的战略选择、军事战略与企业竞争、收购与兼并、战略管理过程中的领导与控制等。

主持并参与“国家自然科学基金项目——面向战略实施：基于活动的企业绩效测控体系研究”“教育部社会科学司：基于微电子产业的后发国家技术追赶理论及自主创新战略模式研究”以及“国家哲学社会科学规划办公室：企业社会网络对战略选择和绩效影响的实证研究”等纵向和横向课题20余项。也为诸多国内知名企事业单位，如中国机械装备公司、国华能源投资有限公司、国家邮政局、保定钞票纸厂、青岛福田设备工程有限公司、东方电子股份有限公司等提供企业战略咨询和培训。

主要著作有：《中国跨国企业》、《信息质量管理：理论与应用》、*System Dynamics Modeling for Strategic Management of Green Supply-Chain*、《战略管理》、《中国的著名企业战略案例》、《企业管理学》等10余部，并在国内外学术期刊，如《中国软科学》、《管理世界》、《管理学报》、《南开管理评论》、《科学学与科学技术管理》、《国际服务科学期刊》、《商业研究》等发表论文100余篇。主要教授课程：战略管理、环境与政策、跨国公司的战略管理等。



■ 访管理科学与工程系教授蓝伯雄

## 在苦难中丰富人生

◎ 刘 颖

说出来你会信吗？一所国内顶尖大学的教授会站在路中央指挥交通！这样的事情，清华大学经济管理学院蓝伯雄教授做过不止一次。并且他说：说不准哪天，我还会这么干！

蓝伯雄，1982年毕业于北京化工大学，1985年毕业于清华经管学院获得管理科学与工程硕士学位，1993年获得加拿大滑铁卢大学博士学位。现在是清华经管学院管理科学与工程系教授。

想象不出蓝教授站在水泄不通的十字路口指挥交通是什么样儿，像课堂上那样挥洒自如？像在东北黑土地上锄冻土扛麻包一样热血冲天？

### 指挥交通

半个月前，蓝伯雄教授刚从国家会计学院讲完课回来……

“我开车到了清华东门外，所有的车都卡死了，大概耗了半个钟头才一步一步挪到路口，就实在动不了了。我打122报警，可交警迟迟过不来，我就把车停在路边一个不影响交通的地方，试图疏导交通。由于路口太宽，

这边刚通那边又堵了，10分钟过去了还是一筹莫展。交警来了后我直冲他抱怨，‘怎么这么晚才来！’警察说，没办法，路堵死了，过不来啊。警察的权威是绝对的，几分钟后路口就恢复了秩序。”

“当然，我也有成功的经历。在北京的四环还没修之前，我打车到了离当时中关村丁字路口20多米远的地方，路口就塞死了，车堵得水泄不通。我下了车，拍着车顶冲司机们喊‘退，退，往后退’。那天我穿了个皮夹克，显得挺横的，司机们也不知道我是什么人，还都挺听我的，也就两分钟交通就疏通开了。等红绿灯一换，我乘坐的出租车开过来，跳上车我就跑了。”

随意的衣着，质朴的谈吐，靠在有些凌乱的办公桌后，兴致高处无遮无掩地哈哈大笑，大大咧咧的蓝伯雄老师爽快得让人心里透亮。

## 理想的实现等了11年

蓝伯雄从小的理想就是上大学，当科学家，但这理想的实现却让他等了11年之久。

在考入北京化工学院之前，蓝伯雄已经工作了11年。他是第一批接受贫下中农再教育的下乡知青，与工农兵成分的知青不同，由于父母双双进了牛棚，这样的知青在当时被称作“可以教育好的子女”，在政治上受到歧视。

蓝伯雄出身于一个书香世家，爷爷是晚清的进士、翰林，国子监的进士碑上有爷爷的名字；父亲是1939年入党的老党员，在教会学校接受西式教育，说一口流利的英文；母亲是20世纪50年代青年报的记者。在整个20世纪60年代的建设中，性格直爽的父亲常常与“左倾”的主流思想发生冲突，以犯“右倾机会主义错误”的原因被留党察看，下放到基层。“文化大革命”开始后，父亲在河南“五七干校”劳动改造12年，打扫厕所、喂猪，母亲也在团中央的五七干校中喂猪，所以父母就常常在书信中交流喂猪的经验。“文化大革命”中，蓝伯雄一家五口分别在5个地方，父母在各

自的五七干校，蓝伯雄在虎林，妹妹下乡到双鸭山，弟弟留守北京。直到1980年，父亲平反，一家人才重新团聚。

回忆起黑龙江的8年，蓝伯雄说“苦难是一笔财富。在黑龙江兵团的8年，什么苦活、累活都干过，喂猪、伐木、扛麻袋、抬石头、盖房子、开拖拉机、打铁、做木工、做电工，干地里的农活更是不在话下。”

“冬天的活最苦，零下二三十度的天气在外面工作所遭的罪，现在的青年人是无法想象的。俗话说‘北大荒冻懒人’，那时候谁偷懒，谁遭罪。你必须全力干活，靠自身的能量消耗来暖和身体。一些刚来的上海女青年冻得直哭，就是不知道如何让身体暖和起来。黑龙江的冻土一米多厚，一镐下去就跟刨在铁上一样，咣咣作响，弄不好虎口都能震裂。别的连队每人每天刨0.5~1立方米，我们连平均每天五六立方米，比全团平均水平高五六倍。这一是归功于我们连知青的觉悟高；二是合理的劳动组织，男女搭配、干活不累。”

“秋天扛麻袋时，大家赛着看谁扛得多。250斤重的麻袋，扛着要上三级跳板，将粮食送到四五米高的粮垛上，等你把麻袋从肩上卸下后，胸口会被压得隐隐作痛。因为那时我们尚未发育完善的骨骼还无法承受200斤以上的重量，很多人也包括我，都得了肋软骨炎，一种无菌性炎症，完全是累出来的。”

“夏天是工作时间最长的季节，也是锄草最忙的时候。早晨两点半下地干活，晚上九十点钟才能回来休息，连队提出的口号是‘早上两点半，晚上看不见，地里三顿饭’。在地头一说休息了，不管是什么样的地方，大家倒下就睡，哪怕只有5分钟的时间。过度的疲劳也会引出抱怨，半夜两点半连长一敲钟，大家就骂‘周扒皮又来了’，骂归骂，你还得起来干活，好在黑龙江那个地方粮食多，副食也多，吃得好。与在陕西、山西、云南等地插队的知青相比，我们还算幸运的，他们吃、住的条件更差，受的苦就更多了。”

“我们这代人也是受过生死考验的。就有这样的关头，你冲上去就可能



死，不去就能活。我夫人最好的朋友就烧死在火场上，那次救火，我们团死了十几个人，还有一些烧伤的战士们直到现在看上去都很可怕。当时是没有让我们连上去救火，如果让我们去的话，我们也会二话不说冲上去。1969年著名的珍宝岛战役，就发生在我们下乡的黑龙江省虎林县，远处的枪炮声都能听见，如果当时我们能上战场，也是一种莫大的光荣。”

“在城里见了老鼠都害怕的女孩子，在兵团的环境下也锻炼得胆子越来越大。女炊事员们经常要给上夜班的战友们送饭，她们敢孤身一人（当然有狗在身边为她们壮胆）在常有野狼出没的荒野里摸黑走上十来里路。”

“吃完这种苦，再让你回到城市里，哪怕是让你扫大街、淘厕所，都不成问题。经过艰苦环境锻炼的这一代人，无论做什么工作都会兢兢业业，成为单位的骨干与中坚力量。当然我那时想都不敢想，还有机会能够安心心地坐在教室里上课学习，去读硕士、读博士，成为一个大学教授，但当这些机会真的来到你身边时，你会格外地珍惜它、呵护它。”

除了劳其筋骨、苦其心志的经历，黑龙江的8年，也有一些浪漫的事情让蓝伯雄去回忆，在那里，他认识了他的妻子，他们是一个车皮拉到黑龙江的，后来她调到蓝伯雄所在的连队当副指导员。两人认识后不久，就开始恋爱，但这种关系也受到当时政治气候的摧残。当领导发现他们的“红色苗子”正在与一个“可以教育好的子女”恋爱，就马上将她送到北大读书去了。然而这份机缘，使她成了北京大学的教授。

**“从中学时起，理想就是上清华，当红色工程师和科学家，这是我人生的唯一目标”**

“我从小就对科学特别感兴趣，初中时读了大量的科普读物。那时的北师大二附中是文理分科试验点，有一个专门的理科阅览室，有些很好的图书杂志，但不向初中生开放，我就和同学们联合起来找校长要求面向初中生开放，最终获得了特殊的许可。我对理科有特殊的兴趣，学习起来毫不

吃力，初中三年级时就把高中的物理和化学课全部学完了。上大学，做科学家是我理所当然的人生梦想，但突然而至的‘文化大革命’阻断了一切。”

“文化大革命”时期，想上大学必须根红苗正才能享受被推荐，这对于蓝伯雄这样“可以教育好的子女”来说，简直是太有诱惑力了，但他也知道，自己根本沾不上边。

“我下乡 8 年除了干各种农活外，业余时间全都用来读马列著作和毛选了。当时真傻，没花些时间读一点外语、科学书籍。那时就是有这样的书也不敢读，怕被扣上走‘白专道路’的帽子。你的思想绝不能偏离红色轨道一点点，偏离一点就会挨整。我这个人有些口无遮拦，有些什么不满意，经常会发牢骚。因此因言获罪，在全团大会上被点名批评，说我反对江青什么的，帽子扣得大着呢，关到团里办学习班，还要在大会上做检查。‘人在屋檐下，哪有不低头’，何况父母又在牛棚里，再要是不识实务肯定死定了。”

“1975 年，我父亲所在的石油部招工，作为石油职工的子女，我有机会被招到了华北油田，分配在供应处的人事教育科分管教育。当时，华北油田正在任丘油田搞会战，新区要建学校缺教师，我就从招工表里挑写得好的高中毕业生来当小学教师。但那时教师是‘臭老九’，没人愿意干，女孩子听说让自己去当老师就哭鼻子，只能威胁她们不服从分配就退回去。这样挑出来的教师业务水平可想而知，有的人写的决心书上，一页纸就有 20 多个错别字，当教师不误人子弟才怪呢。但在当时的环境下，就是这样的人都很难挑出来。”

“当时我们供应处办了一个 721 大学，主要搞职业教育，培训新招来的库房保管员。我们请了北京矿业大学经济系的 4 位教师，为他们讲授经济与库房管理方面的知识。开班后不久，教师们发现这些高中毕业生的数学基础太差，于是请我这个初中毕业生为他们补习数学，要我从分数加减法补起。我在第一次课上问他们  $1/2$  加  $1/2$  等于几时，全班几乎异口同声地告诉我等于  $1/4$ 。”

恢复高考的第一年，已经 27 岁的蓝伯雄报了当时非常热门的无线电、自动化专业，考的分数虽然上了线，但没被录取。

“我当时感到很奇怪，因为与我同时复习功课什么都向我请教的人，居然考到了北大的地质系，我想我怎么可能考不过他呢？分析的原因是报考的专业太热门。也不知是什么原因，我居然决定在第二年改考文科，并开始认真地复习历史、地理。但等到报志愿时发现文科可报的好学校和专业太少，于是就又改回考理科，这时距离考试只有不到一个月的时间了。这一次，我考了本县和华北石油管理局的理科第一名。物理、化学分别考出 95 和 91 分的好成绩。如果不是文科、理科地折腾了一遭，说不定当年就考入清华大学了。”

“如果没有‘文化大革命’十几年的中断，我可能会做纯科学研究，而不是搞管理。我从小喜欢无线电、核物理、航空知识，一天到晚地摆弄半导体，脑子里科学报国的思想根深蒂固。尽管读大学时我的智力一点也不输于十七八岁的人，但毕竟你已经过了精力最旺盛、最具有可塑性的阶段，所以我们这一代人应有自知之明，我们已经错过了作出高精尖成果的最好时机，最好的出路就是当教师，做梯子，扶助年轻人上去。”

实际上蓝伯雄大学毕业后可能在化工学院留校，但由于跟老师吵了一架，命运之路又转向了清华。

“我大学的班主任有学问，在业界有一定名气，但也有点霸气，与我的性情碰到一起就碰出了火花。临近毕业时，我们在一道考试题的正误上发生了分歧，他对我的意见有些情绪化，在班上点我的名，批评我太狂了，我当时也很不冷静，一拍桌子站起来就跟他吵。本来我已准备留校任教，但吵过后心想‘与其在化工学院与他共事，还不如去考清华的研究生’。所以就考到了清华，开始了另一番生活，如果留在化工学院我就搞机械了。”

## 在清华读研究生时蓝伯雄已经 31 岁，是一个 3 岁孩子的父亲

“我是 1982 年入学，当时学院还没有成立，是经济管理工程系。入学时系办公室还在主楼，后来从主楼搬到精仪系 9003 大楼，又搬到老经管楼（现文南楼）。到现在的伟伦楼，已经经历了 3 次搬家，每搬一次家，学院就有了新的扩展和发展。”

“我是 1985 年留校任教，当时教师规模大概只有三四十人左右。我们那届毕业了 14 人，留校 8 个，后来都陆续出国或到了别的单位，只有我和姜旭平留下了。”

“刚留校时的经济管理学院条件还不是很好，每个系只有两三间办公室，每个教室只有一张办公桌，也没有住房，年轻教师 3 个人分一间筒子楼宿舍。当时教师，尤其是青年教师的待遇很差，拉家带口的我们这一代人，经济上经常是捉襟见肘。而且孩子上幼儿园，每天还得接送，家和学校两头跑，生活真是挺累的。”

“当时教学科研的压力也很大，所以对生活的窘迫已经没有太多的感觉。第一次上课讲技术经济时很紧张，讲到最后，准备好的材料讲完之后不知道再说些什么了，一下就慌了。但讲过一次之后，第二次就好多了。后来系里的老同志告诉我，我算是讲课效果比较好的一个时，悬着的心才放下来，教学这关算是比较轻松地过去了。我留校前 4 年主要在叶焕庭教授领导的课题组从事科研工作，承担的研究项目都是比较大的有工程背景的科研项目，例如与前水电部合作的长江中上游水能资源开发模型；与上海高桥石化公司合作的石化企业流程优化模型等；参与了长江三峡工程的论证。那时候很有一种成就感和使命感，觉得是在为国家做事。还得了很多奖，与水电部合作的项目得了水电部的科技进步二等奖；石化的项目得了石化总公司的三等奖。这样的科研积累为我后来到加拿大留学读博士打下了很好的基础。很多理论研究成果就是得益于以前的研究积累，当时感觉有些东西可以做出来，但是由于没有系统的理论准备而无法将它发掘、整理出来，

在后来的学习中，时机成熟了，理论成果就做出来了。”

## 绿卡送到手边，蓝伯雄说：我不觉得这是一个机会

1989年6月25日，蓝伯雄离开中国，到加拿大滑铁卢大学做访问学者。到加拿大时受到了热烈的欢迎，移民官的态度格外亲切，一下飞机就把绿卡送到了手边。

“我是当时在加学者中为数不多的没有申请绿卡的中国学者之一，有人骂我傻，但我不申请也有我的道理：出国那年我快40岁了，这个年龄的人，让你完全改变一种生活方式是不容易的，而且在国外，我这个岁数即使拿到了博士学位也不太容易找到满意的工作。我是很喜欢我从事的教学工作的，但如果在外面的话，你很难在一流大学找到教职，可能只能在二流，甚至三流的学校任教；但是如果回国的话，清华毫无疑问是国内的一流学校……虽然有人认为那里的生活环境跟天堂一样，但是想来想去，自己是中国人，再好那也不是自己的家。

“访问学者在国外的期限只有一年，我做研究的指导教授分给我的几项研究工作我都能很快地完成。这些成绩使他对我另眼相看，他主动提出愿意帮我申请资助，希望我留下来继续攻读博士学位。我自然也十分希望能在加拿大系统地进行理论学习，获得博士学位。于是我给赵纯均院长以及校长写信，希望得到校方的批准。值得庆幸的是，我是少数几个得到学校同意，延长3年在外面攻读博士学位的人。现在想起来我都十分感激当时院、校两级领导能够同意我的请求，使我完成学业，报效国家。”

回国后，学院让蓝伯雄担任管理职务，从内心来讲，他是不太愿意的，但出于对清华的感恩心理，他毫不犹豫地答应了。

“从加拿大回来我已经43岁了，也就是说我真正搞研究的时间已经不多了，我非常希望能集中精力做些研究工作。但我从1995年担任副院长一直做到2002年，整整7年。说句实在话，从事管理工作并不是我的自愿选

择，但我考虑到已在外学习了4年多时间，也应该承担一些行政工作，为学院服务，因此毫无怨言地接受了。我最初还兼任两个教研组的主任，教学工作量一点也不比别人少，可想而知，留给做研究的时间就很少了。行政工作占据了大量的时间，比如参加各种会议、接待来访的客人、陪客人吃饭等。我尤其不愿意抛头露面，开学典礼要在主席台上坐一会儿，主持个会议，还要讲讲话什么的。所以做完3年就不想再做了，但那时还需要服从组织分配，又继续做了一届。第二次换届时我表示了更坚决的态度，希望能退下来，好有更多的时间做我更喜欢的研究工作。”

“不做行政工作后，有了更多的时间做研究，目前我主要从事大系统优化和企业资源优化系统的研究。我不太愿意做那些过于抽象或超前、近期很难找到应用价值的纯理论研究，而更偏爱与实践结合更紧密的应用型研究。企业资源优化的研究就是试图用数学模型的方法，替代目前信息业最流行的ERP软件的核心模块。如果研究成功，经济价值是不可估量的。当然研究的难度也不小，还可能面临失败，研究的快感就是不断在失败中看到成功的希望。”

蓝伯雄非常赞成《钢铁是怎样炼成的》主人公保尔·柯察金说过的那句话：“……回首往事的时候，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞愧……”他觉得人这一生一定不要只为私利去做一些你不想做的事。

“人完全没有一点私心是不可能的，但是在做公与私的权衡时不能违背良心与公德，不能让人戳脊梁骨。我的哲学就是老老实实做人，认认真真做事，对得起学生也对得起自己。实际上这种人生观早在几十年前就形成了。我们这一代是红色的五六十年代教育出来的，在那样一个大环境里已经被染红了，即使是再到一个新的环境里，也摆脱不了原本的色彩，可能会现实一点，但追求完美的理想主义本色还是改变不了。”

蓝伯雄老师到现在仍然和他的那些兵团战友们保持着密切的联系，并定期聚会。很多人在改革开放的过程中陷入了下岗、失业的困境。蓝伯雄和一些战友们商量，如果谁能富起来，一定要捐资在北京北面山清水秀的



地方建一个福利院，晚年时让这些曾共患难的战友们聚在一起回忆往事、颐养天年。

## 背景资料

蓝伯雄，清华大学经济管理学院管理科学与工程系教授、博士生导师，1994 ~ 2001 年曾任清华大学经济管理学院副院长，于 1982 年获得北京化工大学工学学士学位，1985 年获得清华大学经济管理学院管理工程硕士学位，1993 年获得加拿大滑铁卢大学管理学博士学位。主要研究领域为运筹学、大系统优化方法和算法、企业集成建模、管理信息系统与决策支持系统。讲授课程包括运筹学，高级运筹学，优化模型与软件工具，数据、模型与决策。

曾在《中国管理科学》、《运筹与管理》、《清华大学学报》、《计算机集成制造系统》等重要学术期刊上发表数十篇学术论文，主持多项国家自然科学基金重点、面上项目以及政府、企业合作项目。蓝伯雄教授在多个学术组织中任职，包括北京运筹学会副理事长、中国电子学会高级会员、中国电子学会工业工程分会副理事长、中国运筹学会常务理事、中国优选法统筹法与经济数学研究会理事等，同时担任北京华胜天成科技有限公司独立董事、北京神州泰岳股份有限公司独立董事，并承担一些公司和政府部门的咨询和研究工作，如中远集团、北京控股有限公司、SAP 公司、ILOG 公司、中国教育部、原中国铁道部、易程股份、中国国际航空公司等。曾于 1989 ~ 1990 年在加拿大滑铁卢大学做访问学者。





■访技术经济与管理系教授雷家骥

## 西北来的雷家骥

◎ 刘 颖

如果我不认识雷家骥老师，只是在街上偶然碰到，让我去猜他的职业，我绝对不会想到他是大学教授——天生有些任性的卷发，即使刮干净也看得出来的连鬓胡，还有抽烟时一脸沉迷的样子……我更觉得他像一个在某种艺术门类，最好是影视界里做事的人。

雷老师说有人说他是“新疆人”，有人说他像个“乡镇企业家”，还有人说他“像卖盗版光盘的”，而他觉得自己更像一个“包工头”，如果再配上一个人造革皮包，那就是天天在清华园里寻觅着包点土建活儿什么的包工头。

不过也好，在纯正的学院派气氛中有一个在我看来有些特立独行的人，好像显得生动了许多。

而雷老师并没有觉得自己有些特别，虽然他 1989 年才到清华经管学院攻读博士，此前他在清华没有任何的教育背景（清华经管有 40% 多的老师本科阶段是在本校完成的）。他觉得自己和这里还算投缘，很融入，用他的话“技术经济系有近一半人属羊，这就决定了大家必须协作，因为羊生存的条件是必须成群”。

## 搞研究就像歌星唱歌一样，别人也许听得快睡着了，可是他却乐在其中

雷家骥本科一开始读的是通信，后来又学工程管理；读研时学的是财政与信贷，曾在西安电子科技大学（原西军电）教工业经济、技术经济、经济法、宏观经济调控；博士时学的是技术经济，师从傅家骥教授。这种杂乱的知识体系也给他提供了一些机会，留校后他试图把各种知识整合起来，开辟一条新的学术研究道路，除了知识积累的需要，还有一个朴素的想法，就是“总得做点事出来”，不然“自己对不住自己”。

于是他开始思索“技术经济学科到底该研究些什么问题，它的边界在哪里”。通过一段时间的研究，他认为还是应该在技术与经济的结合上做文章，并归纳出它的研究范畴包括“三个领域、四个层次、三个方面”。三个领域包括技术活动中的经济规律、经济活动中的技术规律、技术发展的演化规律；四个层次包括工程、企业、产业、国家4个层次的技术经济问题；四个方面包括技术经济的理论、方法及应用。

听雷老师说他的专业，我不至于睡着，但也真的谈不上饶有兴趣，我更多的时候只是在端详他抽烟的样子。可是他却兴致勃勃，这时候我才意识到自己的判断是错误的，这个在我看来有些艺术气质的人是一个真真正正的学者。

他又燃着了一根烟，于是他的那些多年的心血就在这烟雾缭绕中被我忘掉了。

隐约中听见他似乎在说，目前他在研究三个方面的问题：一是国家经济及科技安全，这是为国家、为政府服务的；二是技术创新和技术整合，这是为科技部门和企业服务的；三是创业与企业成长，这是为高科技企业服务的——一个很务实的学者。在他看来，不管是自然科学还是社会科学，都要从客观世界出发去发现问题、研究问题，进而寻找解决问题的方法；从现实问题中提炼相应的研究领域，而后再上升到学术领域，这样才是科学、

有效的学术研究道路。

雷老师说，自己从20世纪80年代后期开始跟着导师研究技术创新，从2005年起开始关注技术整合问题。新技术在制造业中的应用分为三个阶段：一是技术创新，目的是创造市场需要的产品；二是技术整合，目的是开发批量化生产需要的制造方案、制造流程、生产系统及管理方案；三是常规生产中的技术控制，目的是使生产过程处于可控的状态。中国制造业批量化生产的技术能力落后，关键是第二阶段没有做好，所以学术界要关注它、研究它。

据我所知，他在国家经济安全这个领域是颇有建树的。1997年，他就开始研究这一领域，提出了国家经济安全这一概念的定义，当时正值东南亚金融危机，而直到现在这一定义也被认为是三大或五大定义之一。系统的研究成果在同行中独树一帜。

对于走上学术研究这条路，雷家骕说他对这件事情本身是满意的，但对它的成果并不满意，他自称有“浅表的感觉”。

## 为学最重要的一点就是不能浮躁，热闹过后留下什么才是最重要的

对于无论是商界还是学术领域普遍存在的浮躁现象，雷老师用了“反感”这样的词表明他的态度。他说现代社会很容易带给人们浮华、功利和是非不分等负面的东西，而不管外界多么浮躁，人一定要把握好自己，要知道自己该干什么。只有在一个纷乱的环境中知道自己该干什么，人生之路才不至于走偏。而要做到这一点主要靠一个人经验的积累和辨别是非好恶的能力，同时他也不否认社会潮流的影响。他说如果社会的影响力太强大，那么外因就会起很大的作用，但无论如何，自己要能够把握自己。他认为大学教育首先应该引导学生建立一种积极的道德体系，对社会、对家庭、对他人以及对自己都负责任的一种价值观念。

雷老师觉得清华经管的风气是比较踏实的。他举了一个很小的例子：每

天晚上保安巡查的时候总能看见几位老师还在工作，常常是待到家里的电梯都快停了。他和李子奈老师是烟友，李老师是他十分敬重的老师和学长，李老师每天都是差一刻 12 : 00 的时候往家走，常常在回家之前在办公室一起坐会儿，点上一根烟聊聊天……我想象着在静谧的夜晚，在人们都已沉睡的时候，从外面看去伟伦楼大部分的灯已经熄了，一间烟雾缭绕的书屋里，两个志趣相投的人聊着他们共同感兴趣的话题，或者是枯燥的专业，或者只是一些人生趣事……我觉得很美。

雷家骥说现在的学生都很聪明，但又很现实，而他们那时还有一些浪漫或者说是理想主义的色彩。比如插队的时候，就总幻想着爆发第三次世界大战，可以去当兵，有炊事班给大家供饭，吃饱了就什么都不考虑了，说不定还能早几年就逛逛台湾。而对具体人生之路的设计则又非常单纯，上中学时想着能到工厂就行了，插队后又想着要是能被招出来就好了，上大学后想着毕业后在工厂做个技术员、在学校里当个老师或是在机关当个干部就很知足了。他举了一个邻居谢伟老师的例子，说他在军校上学时，看到年级的中队长抽红塔山，当时就想：要是以后一天能抽一包红塔山就达到人生的极致了。他这么讲的时候一直在笑，我也在笑。朴素实在地活着，又怀揣一种浪漫和理想主义心态，这样才不至于经常对自己的生活感到失望，又很容易在平常的细节中发现生活的乐趣，这实在是一种境界。

## 陈章武老师说：美国真不好玩

这是雷家骥老师和陈章武老师交流在美心得时，陈老师说的一句话。

作为一个土生土长的学者，雷老师原本打算借在美进修的几个月里练练口语，可是到了美国才发现根本“不灵”。因为是开学后去的，找不到地方住，头一个月就搬了三次家。后来住处稳定下来才觉得稍好一些，但是大家都是各忙各的，没有人说话，天生豪爽的性格实在受不了这种寂寞，

晚上他就跑出去跟宿舍楼下的美国交警聊天，为了让人家也有兴趣，只好说自己在国内也是交警。工作时间躲在马路上抽烟的时候，有人过来跟他要烟，就觉得特别幸福，因为终于有人可以说话了。后来他在上创业管理课的时候跟一个同学瞎聊，问那个同学为什么上这门课，他说他对创业管理感兴趣，雷家骥说：你跟我说实话，你为什么对它感兴趣？那个同学答：我跟你说实话，我是太郁闷了。

在美期间，雷老师在清华的工作一点没有耽误，4个月的时间里来来往往发了800多个E-mail。我想E-mail在那时不仅是工作的手段，也是驱赶寂寞的一种安慰。

我问他，在清华经管海外学成归来的教师日益增多的现状下，有没有感到竞争的压力，他想了想说，竞争平时感觉不到，大家都是在埋头做事情，连争的机会都没有，所谓的竞争也就是评个职称的时候能涉及。

而他对海归者与国内学者的比较分析在我看来是很透彻的。他说对于国内的人来说，优势在于他们对中国的问题比从国外回来的人更加了解，在国内的学术圈子里积累的时间较长，专业研究领域积累的成果也较多，而且与企业界、学术界和政府界有更加紧密的联系；劣势在于他们国际化的程度不够，这一方面体现在语言上，另一方面体现在研究方法上，也就是研究、界定、分析、描述问题的方法的国际化欠缺。他认为做研究过程中，在跟国际同行交流的时候要用一种非常国际化的方法，而介绍给我们社会的时候就需要一种本土化的方式。他认为现在不少学术单位为提升国际化的程度，希望有更多国外学成回来的人补充到队伍中来，这对国内的学者也有一定的压力。

他说要淡化劣势，办法只有一个，就是学习、学习再学习。

对雷家骥老师的访谈是在2005年暑假前做的，暑期中刚好有机会参加他作为工会主席组织的平谷之行。看着他满头汗水跑前跑后地忙碌，我想起他说过工会主席就是多积德，用沟通的方式起到润滑剂的作用。还记得他说：写我千万别渲染什么，要不大家看了会说，被写的人怎么是那么个

样呢! ? 4天中,我还发现雷老师在他的小女儿雷诺面前和在办公室里见到的他判若两人——一个充满温情而又耐心的父亲。

## 背景资料

雷家骥,博士,清华大学博士生导师,经济管理学院教授。现任清华大学中国企业成长与经济安全研究中心主任。1983年毕业于西安财经学院管理工程师资班,获学士学位;1987年获西北大学经济学硕士;1993年获清华大学管理学博士学位;2000年是宾夕法尼亚大学沃顿商学院高级访问学者。讲授课程:创业管理(国家精品课程——本科)、企业成长管理(MBA)、国家经济安全(新生研讨课)等。主要研究领域:创新创业与企业成长、国家经济安全。构建了基于国情的技术创业理论、企业成长管理理论、国家经济安全理论。

近3年聚焦研究:基于科学的产业技术创新、基于国民利益的国家经济安全、工业化中期的企业成长管理、在校大学生创业态度与倾向。近年来专著有《中国大学创新创业教育发展报告》、《科技及经济政策评估:方法与案例》、《经济安全:理论与分析方法》、《多重复杂背景下的中国经济安全问题》、《中国经济面临的矿产资源能源约束及对策——基于工业化中期的思考》、《中国自主创新:理论与案例》。结合个人所讲课程,形成了完整的创新、创业、企业成长、经济安全的系列教材。出版的教材有《技术创新管理》、《高技术创业管理:创业与企业成长(第2版)》、《企业成长管理学》(2013年评为北京市高等教育精品教材)。

曾获北京市哲学社会科学优秀成果奖(1992年)、国家教委全国高校优秀成果奖(1993年)、教育部科技进步一等奖(1999年),2006年获国家商务部全国商务研究二等奖、中国国防经济学会优秀论文一等奖。因在清华大学创业教育领域的开创性工作,2007年获清华大学优秀教学成果奖,率先主讲的《创业管理》(本科)被评为国家精品课程和北京市精品课程。2009年获宝钢优秀教师奖,2011年获北京市高等教育教学名师称号。

现担任的学术兼职有中国技术经济学会高级会员、北京市自然科学和社会科学界联席会议顾问、教育部创业教育指导委员会委员。2004年至今，担任中国商务部市场调控顾问，2007年至今担任中国发改委国家储备科学学术委员会委员；2011年至今担任全球中小企业创业联合会（ICSB）中国创业协会副会长。





■访经济系教授李稻葵

## 回家的感觉

◎刘颖

李稻葵老师看上去非常年轻，一点也看不出旅居海外多年漂泊后的沧桑。他脚步轻快地在伟伦楼里走过时，就像一个初来乍到的好学生。

李老师从清华毕业起，就一直在很多大学里学习、工作，到现在整整20年。他对自己的人生定位就是一个学生，并套用当年陈岱孙老先生的一句话说：“我这辈子只做了一件事，就是当学生。”

### 回北京是回家，回清华是寻根

李稻葵老师出生在北京，童年时，跟随父母下放，辗转到湖南、江西和四川等地，16岁回到清华园读书，是清华经管学院第一届本科生。1980年，改革开放实施，刚刚复建的清华大学经济系适应经济发展的需要，招收了第一届管理信息系统专业的本科生。因为是第一届，没有任何经验可以借鉴，一切都是学生和老师共同摸索，同学们戏称自己为清华经管学院前进道路上的铺路石，李老师则诙谐地叫做“试验品”。大学5年，是李稻葵人生记忆中最美好、精力最旺盛、求知欲最强的阶段。当时一共学习54

门课，要学多种语言，他每天早早地起床背英文，然后经过无比充实的一天，晚上到主楼东三楼的教室收听英语广播。虽然日子很忙碌，但从来没有累的感觉，李老师说那5年也是最令人难以忘怀的5年。所以经过多年的国外漂泊，如今他又选择回到清华园里，是回家，也是寻根。

20年来，李老师在世界各地搬了无数次家，加上5岁时就帮着父母搬家下放五七干校，他戏称自己是个搬家专业户，孩子在母亲的肚子里就听惯了拉粘胶纸封纸箱的声音。

回清华之前，他从没有买过房子，也没置办过像样的家具，都是便于搬运的便利式家当。不是买不起，而是在他的潜意识里，从没有过要在哪个地方安家的念头，因为无论在美国还是在中国香港，他从未找到那种安定的感觉。

1999年，李稻葵老师到香港科技大学教书，赶上香港第一大杂志《壹周刊》十周年社庆，做一个“香港百人的十年”的系列访谈，记者把对李老师的采访命名为《处处无家处处家》，还配了一张他双手摊开显得有些清白无奈的照片，李老师说这题目、这照片把自己半生的人生状态表现得极为贴切。

这次回北京、回清华，对他来说是真正回家了。也正因如此，尽管生活一开始难免有些不适应，但他说“可以慢慢地学习和适应”，因为他“回家了”。

## 人生中三次“非理性”选择

大学毕业前夕，正值“邹至庄经济学留学计划”的第一年，李老师和经管学院其他6位同学外加计算机系的一个同学代表清华参加考试，100%被录取，当时全国唯有清华取得这样的成绩。获得第二名的李稻葵老师被邹教授推荐申请哈佛的留学资格；获得第一名的是现在清华经管学院做特聘教授的周林，当时他从复旦数学系毕业后留在复旦管理学院任教，后来邹

至庄把周林留在了他本人所在的普林斯顿大学。

由于是第一年，一切都进行得较晚，错过了申请截止日期，但是恰逢哈佛大学帕金斯教授来北京，他对李稻葵说：你先来做我们的访问学者吧，第二年我推荐你读书。于是 21 岁的李稻葵就带着求学梦远渡重洋。离开祖国的那天，他记得很清楚是 1985 年 9 月 13 日，一个星期五。由此也开始了他的海外求学的漫漫生涯。

由于访问学者年龄普遍偏大，人们都惯称他们为“老访”，李老师可谓当时的哈佛校园里最年轻的“老访”。在哈佛大学国际发展研究所（HIID）结束了为期一年的访问学习后，1986 年李稻葵正式进入哈佛经济系攻读博士，师从艾里克·马斯金、安德烈·史莱法以及亚诺什·科尔内，主修经济理论、公司金融和比较经济学。1992 年获哈佛大学哲学博士（经济学）学位。

在随即开始的工作历程中，李老师称自己有三“非理性”选择，他说这和经济学中“理性人”的假设是截然相悖的。

从哈佛毕业后，纽约大学（NYU）商学院的金融系和密歇根大学（University of Michigan）的经济系同时向他发出邀请，请他做助理教授。金融系的工资比经济系整整高出一倍，而且 NYU 的金融系水平不错，当时自称全美排名第四，隔壁就是华尔街，与当时的美国股票交易所（American Stock Exchange）隔楼相望。

现在中国网民和股民无人不知的郎咸平教授当时就在 NYU 金融系做助理教授，清华经管学院特聘教授里的梅建平教授也在那里，但李老师执着于自己的兴趣所在，觉得兴趣既然在经济学，日后如果在经济系工作照样可以研究金融问题，但反之就有些不务正业之嫌。于是他选择了密歇根大学的经济系，他称这是第一次“非理性”选择，他违背了经济学收入极大化的原则。

第二次是 1999 年离开美国，到香港科技大学（以下简称香港科大）任教。直到今天还有很多人对他的这一选择感到不理解，说香港学术名声不如美国好，中国人对香港科技大学这所极其年轻的大学不了解。当时美国

南加利福尼亚大学（USC）诚心邀他加盟，许与终身教职，李老师却义无反顾地选择了香港科技大学，他至今也不后悔。

他认为香港科大的学术环境、学术管理体制、学术标准以及师资水平，一点不夸张地说是亚洲研究型大学的楷模，在短短的10年之内迅速获得国际学术界的认可，和西班牙的庞毕罗大学一起被称为过去10年世界高等教育界的奇迹。比如香港科大MBA和EMBA的国际评比在亚洲总是名列前茅，这一点圈里的人是熟知的。事实上，前一阵子北大教改，香港科大现象被明确拿出来讨论。

香港科大又是一个非常适合学者生活的地方，背山面海，非常舒适。最重要的是，在美国研究中国经济是旁门左道，而在中国香港研究中国经济却是主流。李稻葵在香港科大待了5年，这5年他过得非常愉快，对香港科大总是心存感激。

第三次就是20年后回清华，很多人对此也有疑问。清华的工资福利待遇还不到香港科大的一半，生活和学术工作的条件也比香港科技大学差不少。的确，李老师回来后曾经有些不适应，生活上的不便让他开始理解“张大民的苦恼”。

但他认为能回来是一种福气。和中国香港比，内地是个完整的经济政治主体，而且是个影响日益增大的经济政治体。这一点，不仅香港没法比，韩国、新加坡、泰国、日本，欧洲各国都无法比。

所以，中国就像今天的美国、当年的英国以及战前的德国，在这里进行的社会科学研究有可能成为世界学术圈的主流话题，有可能是领跑者。

换句话说，势在中国！认识到这一点，李稻葵说，尽管自己可能会在生活和工作上遇到一些困难，但一定会珍惜这来之不易的机会。

他说，海外很多同行打心眼里想回来，但是一时回不来，或是主观上没有条件，或是找不到像清华经管学院这样有魄力的对口单位，或是家里不支持。他称自己之所以能够顺利地通过家庭这关，是因为孩子还小，儿子才5岁，没有表决权，所以他就代替行使了投票权，这样一来就过半数

通过了他的提议。

## 带着出国的心态回国

如果说做特聘教授时，每年抽出一两个月到清华上课，在学院同行看来还有些身份上的特殊，那么现在，李稻葵老师彻头彻尾成了学院的一名普通教师。从7月4日上班到现在，两个多月的时间里，他只有一天由于外出开会，不在清华，不在他的办公室里。李稻葵和学院其他老师一样，早来晚走、忙于教学与科研，中午和经济系同仁们在伟伦楼咖啡厅借午饭时间小聚……一样忙碌，一样朴素。但他心里明白，清华大学、清华经管学院今非昔比，不是他毕业时的情况，需要抱着出国的心态来学习，以适应和研究这个经过巨变而且还在变化的环境，这比去了解国外可能还难，所以必须像列宁说的，学习，学习，再学习。

由于白天事情多而杂，李稻葵老师习惯晚上工作或是看书，但是家里人多，很挤，平均每个房间2.33个人，他开玩笑说他家的住房标准严格处于清华硕士生和本科生之间。于是他就在阳台上支了个办公桌，可是一开灯，蚊子就进来了，纱窗修了也没用，关上窗子又很闷，于是他就喜欢晚上到办公室。如果开车的话，去的时候好说，但回到小区就没有车位了，只好骑自行车。可是工作结束想回家时，发现自行车丢了，李老师纳闷：车停在亮处，还有保安看着，怎么会丢呢？纳闷归纳闷，家还得回，看见李老师犯愁，学院的保安好心的说“我驮你一段吧”。一坐上自行车，李老师就后悔了：昏暗的路灯下，校园的大道上，他感觉实在是别扭，像是回娘家的小媳妇。

无奈，李老师又买了一辆车，怕再丢，就兴师动众地每每把自行车停在汽车车库里，怕的是再重温回娘家的感觉。晚上回家时，李老师叫门，保安来给开门，一来二去，车库保安又跟他混熟了。家里住房条件差，办公室就当半个家，平时有空就过来，困了睡在办公室的长沙发上，所以

他的办公室里从提神醒脑的茶到休闲放松的音响，一应俱全。李老师自然希望自己有足够大的房子，这样在家里就能有自己的空间，可是在北京尤其是清华一带买到合适的房子不是一个简单的价格问题。在课堂上和文章里演绎了无数遍的“转型经济中价格不是唯一的均衡机制”这一道理现在落在了自己头上，还真是无奈，由此他深深地体会到“经济学研究的最终目的是改善社会大众的福利”这句话的分量。

每天接送小孩对他来说也很有挑战性，正是上下班高峰，堵车非常严重，但他对自己的驾车和泊车技术很自信。他在美国各个城市生活过，拥挤而繁杂的波士顿他都应付自如，所以他坚信在北京一般人开车找车位的本事都不如他。尽管如此，最后还是搞了“改革”，从开车变成了骑车接送孩子上下学，每当在红绿灯间鱼游自如，超过一辆辆缓缓蠕行的汽车，他油然产生一种开超级跑车的感觉。

李老师和家里人开玩笑说：“不到半年，我们走过了从宝马到捷达再到三斯（自行车牌子）的历程，应该用‘辩证和发展’的眼光看这个问题，咱们干脆就自己命名我们的自行车为 BMW X3（宝马最新出的越野车）吧，以体现进步和希望。”

即使是工作上也不免有烦心之时，他知道需要保护自己的感觉，他说：“尽管这些无奈客观存在，不能也不用否认，这个地方是家是根，所以就要包容，就需要耐心，这不是我一个人的问题，所有回国的人都会遇到这些问题，好在我去过各种不同的地方，见过许多不同的人 and 事，比较能学习。所以我相信一切都会慢慢好起来。”

## 兴趣多样，尤爱汽车、音乐和体育

一直以来，李稻葵老师都认为自己是认真的学者，但不是一流学者，因为不具备一流学者所具有的一些特性，比如专注。李稻葵老师很佩服一流的学者，认为他们兴趣单一，并说这对于一流学者是非常必要的。而且

他认为自己也没有做一个一流学者的驱动力，他说功名心很强的人更容易成功。功名心在他看来是一个很好的词，并没有什么贬义。有功名心的学者，他对自己的学术名声看得比生命还要重，这样就会有成为一流学者的重要驱动力，这是很可敬、可爱的，是很难得的，是学校里教不出来的，好比体校教练特别喜欢挑选那些竞争心特强的好苗子，这是一个好运动员最宝贵的素质。而这一点上，他自愧不如。

李老师自认为是个功名心不重的人，而且兴趣很分散。除了他热衷的经济学，还有三大热爱：汽车、体育和音乐。因为热爱所以钻研，李老师对车的钟爱在我看来已经到了痴迷的程度。在国外这 20 来年，他一共拥有过 30 多辆车，每到一个新地方，首先逛的就是汽车市场。刚到哈佛不到 3 个月，就花 50 美元从室友（现在已是世界有名的控制论方面专家的龚维博教授）那儿买了一个破旧不堪的福特小牛（Ford Maverick），该车的原车主是哈佛的何玉奇教授（现任清华特聘教授）。

在李老师手里，这破车竟被收拾得漂漂亮亮的。一次他把车停在哈佛应用科学系后面，被何教授看见了，这个哈佛的教授惊呼：“这是谁干的？这个人了不起，我要见这个人，雇他给我修车。”

李老师到香港科大后，校方还没跟他面谈，他做的第一件事就是去逛香港的汽车市场。钻到车底一看就是好几个钟头，裤子都磨破了，第二天没得穿，只好借别人的裤子去面谈。

对车的这种异乎寻常的热情，在李稻葵的大学时代就显露出来了。那时当然没有汽车，他就把这种热爱倾注在了他的那辆自行车上。回忆起这段经历，他还难掩自豪感。那是他的父母从国外带回来的一辆英国进口车，特别好骑，同学们中午休息了，他就会抽时间擦车，把“爱车”的边边角角都擦拭一新。

李老师还喜欢体育，尤其是篮球。在哈佛时，常常买 5 美元的学生票，去波士顿花园球馆看球星的比赛，对当时的球星包括拉里·伯德、凯文·麦克海尔和罗伯特·帕里什如数家珍。每星期打两次球，几十年如一



日，篮球场上结交了不少好友。现在清华、北大回国人员中，就有一大批是那时的球友，现在见面，还是以问讯球艺寒暄。

3年前他到美国华盛顿开经济学年会，碰见很多经济学界的同行，难得碰面，大家商量晚上搞个聚会。但他发现，当晚刚好有一场华盛顿奇才队主场对印第安纳队的比赛，那是迈克尔·乔丹第二次复出的最后一个赛季，于是不惜重金，买得好位子的球票，早早前往球场观赛。

乔丹果真不负期望，苦战双加时，独得41分，取得了胜利。第二天还不过瘾，买来《华盛顿邮报》剪下相关报道，和球票一起保存至今。李老师不好意思告诉同行他要看球赛，就狡黠地称自己有别的事迟到了两个小时。他知道如果告诉大家真正的原因，这些严肃的经济学家一定是摇头不解。大学时期他也喜欢田径，喜欢琢磨短跑，研究怎么跑、怎么练能速度更快。很多人不理解做这些事的原动力是什么，李老师的解释是，学会了一件事本身就是回报，一种技能从不会到会是一件让人很兴奋的事。他还喜欢音乐和戏剧，小时候父亲从江西干校转到四川工作，和一批文艺界老同学恢复了联系，经常有人送票，他就常常去看演出，看完了还不够，还经常和爸爸讨论这个编剧怎么样，导演水平如何，假如我来重新做，会怎么干之类的问题。

多年的国外生活，他的一大收获就是养成了欣赏严肃西方音乐的习惯。专门旁听哈佛音乐系本科生的课，学会了下午5:00到波士顿交响乐厅排队买当晚演出的票价为5美元的学生票。每到一个大城市，他喜欢到当地最有代表性的音乐厅听一场演出，几年下来对各个乐队的特点以及音乐厅的效果，甚至是音乐厅的最佳音响效果都略有心得。

这种热情好像与他对经济学的态度如出一辙，却又存在和释放于风马牛不相及的领域里，让我有些惊讶的同时，又多多少少对李老师由敬仰生出几分亲切。

## 人生至此，更多得益于机缘、良师与益友

每个人成长的方方面面都有很多人支持与帮助，李稻葵觉得自己最幸运的是，周围总有许多非常优秀的人影响并扶助着他。大学时代的一大批清华老师，让自己受益匪浅，为今后的学习和工作打下了良好的基础。其中许多老师至今还在学院任教，比如同系的张金水教授。能有机会回母校和自己的老师做同事，是一个学生莫大的福分。大学时代同学间的影响，也使他收获匪浅。比如有一个同班同学，属于不用功的那类，很少上晚自习，常常不写作业，学期末时就会找到李老师问些古怪的问题，看似简单，但李老师反而答不上来，因为他问的都是非常重要的问题，通过解释，李老师自己也得到了提高，所以李老师说这个同学看问题能抓住要害，有深度，有穿透力，是个天才。后来这位同学在美国金融界做得很好。出国后更是如此，李老师结识了一大批目前在经济学界非常活跃的人物。樊纲，在哈佛时他们日日为伴，一起读书，一起买车、卖车、修车，樊纲看问题有非常独到的眼光，文笔也了得，以及待人接物的态度，李老师说都值得他学习和敬仰。

清华、哈佛双料同学胡祖六，有湖南人的气派，大手笔，要做就做最好，待人接物显出领袖的风范，让他很受启发；哈佛同学、清华校友钱颖一，极其有逻辑性，做事严谨认真，不做则已，要做就做得一清二楚，“世界上怕就怕认真二字”在他身上得到了最充分的体现；刚到哈佛时的室友王一江，举重若轻，讲究直觉，悟性极强，什么事觉得勉强他一定不做，各方面想得透彻清楚了才采取行动，从不蛮干，常被称为“超级理性”；哈佛同学、多年的合作伙伴白重恩，有数学家的思维，非常严谨仔细，凡事总有独到见解。“这些人都是我们在日常生活中不多见的，”李老师由衷地说，“每个人都似好几本精彩的书，值得好好读下去。”

一些帮助过他的良师，李老师终身感激不尽。哈佛的论文指导老师Maskin手把手地教他如何思考学术问题；Shleifer教授虽不是手把手，但对

他的事业帮助非常大。

李老师称自己没有突出的过人之处，唯一的特点就是乐于学习，不疲于学习。不仅跟老师学、跟优秀的人学，他还喜欢跟不同背景的人聊天学习。他喜欢跟黑人聊天，跟他们交朋友，从中了解美国黑人的从政情结；跟同性恋的人聊天，想知道他们怎么看这个社会，怎么评价男人和女人的美丑，如何看待我们习以为常的社会制度安排；在香港跟打扫卫生的工人聊天，和门卫保安聊天，了解他们的生活和他们看社会问题的视角，也学习如何讲更标准一点的广东话。

终身学习的李稻葵老师打趣说，西方人死后立的墓碑，一般是当地社会闻达的杰作，偶尔也有自己生前就写好的，最能客观评价一个人的一辈子。去一个古镇，一定要去访问墓地，很有看头。自己的墓碑，如果后人这么写，就心满意足了：“此本平庸之辈，唯嗜学，广结各路英才，乃一生充实。”

## 刘翔的突破让我感动，经济学为什么不可以

谈及回来后要做的事，李稻葵老师平静中掩饰不住激情。他说中国目前需要认认真真研究中国自己所面临的重大经济政策问题的经济学家。自己回清华以后，仍要坚持国际学术标准，这是大前提。“但更重要的是，”李稻葵老师真切地说，“首先，我们要跟世界对话，要把中国经济改革发展的实践升华成理论，和国际学术界同行进行对话。对话不等于照搬，这是我们这代人的责任，要跟国外的学者说，中国的发展有多精彩，但中国的问题你们是不能完全解释的，你们大多数研究的基础是西方还有日本的经验，至少需要修正。”

“我们要跟外国人讲，中国今天的经济发展和美国 20 世纪初以及日本 19 世纪下半叶的经济崛起绝对可以相提并论。我们用数据讲话，那他们会很震惊的。我们的崛起会对世界产生根本性的影响。我坚信，从这个角度

出发，我们的经济学研究绝对有可能对世界有影响、有贡献。也许几年下来还看不出来，长期坚持，会有收获。”

“其次，要为中国经济政策的科学决策服务。但做这种研究不是就事论事，而是要站在一个全球经济的视角，从世界的角度看中国，从而做国情研究。中国经济在日益国际化，我们的开放程度在大国里也首屈一指，所以这就要求用全球化的智慧来研究中国的问题。”

李稻葵老师低调含蓄，不同意我称他为“经济学家”，说自己只是一个“经济学者”，在国外转了一大圈又重新回到他曾经学习生活并始终挚爱的校园、爱国爱家爱清华之赤子心一如他的黑头发黄皮肤一样永不改变的人。他深情地说：“中国的经济学就像我们的田径，尤其是短跑，一直是我们的弱项。长期以来，世界都认为中国人（乃至亚洲人）不会短跑，还找出各种原因，什么条形肌与块形肌不同，什么爆发力与耐力不同，什么胯骨性状不利于短跑，什么祖祖辈辈的食物结构不同，等等；很多人也说，中国人不会搞经济学，没有西方人（包括受过良好西方教育的印度人）的灵感和直觉，只会泛泛而谈，要不就只会搞数学、搞技巧，从小教育就不行，没有独立的社会思辨能力，所以研究不入主流。说得都有一定道理，但是，如果我们墨守成规，迷信成规，甘心落后，不思突破，现实就会永远延续下去，他们的这些论断就会成为永恒的历史。”

“所以刘翔（包括他的教练组）的突破真的让我感动，这个突破意义太大了。在内行人看来，这块金牌比所有其他金牌加起来都意义重大，它证明只要我们打破迷信，承认落后但不甘落后，下工夫钻研我们的长短之处，成规是可以被打破的，中国人是可以在这些项目发挥出优势并取得突破的。那么我们的经济学为什么不可以？！中国其他的落后行业为什么不可以？！这才是奥运的真谛。”

“经济学研究领域，我们的优势，就是中国经济历史性的崛起。这是要打破世界政治经济格局的大事，当今世界的精英们无人否认这一点，我们要把这中间的经济问题提升为理论，和国际学术界进行对话。我们要和同

事们共勉，这应该是我们共同努力的大方向。”

采访自始至终，李稻葵老师对他回家的理由，没有提过一句听起来很冠冕堂皇的话，全部是一个普通得再也不能普通的人想回家的自然表达，平常得好像逢年过节我们要回家探亲一样，但此时，我体会到了一颗深藏的拳拳赤子心。在这个已经不流行谈论并抒发理想的年代里，它以这样一种更加平和、隐秘的姿态让我看到和感觉到；同样，也在这样一个不容易被什么言语和事件感动的年代里，我被平和、隐秘地感动了。

谈及目前在国内媒体经常会有的关于经济学家的争论，李稻葵老师直言：“我觉得在中国目前的情形下，经济学家被市场化、被炒作了，甚至这个群体被标签化了，简单地被分为左中右。常常讨论某某人是替谁讲话的，这样的情况是非常不健康的，如此的争论对经济政策的制定只会帮倒忙。”

“作为我本人来说，希望为经济学的讨论带进一种理性的声音。要想做到这一点，就先要把现状搞清。以研究收入分配为例，就要先讨论我们收入分配的格局，其具体的成因是什么，有什么样的解决方案，应该作出什么样的政策选择，每个选择的后果可能是什么，其他的国家和社会如何处理这个问题。”

“一个经济学者，应该把理性献给社会，把激情留给自己。我们在个人的生活空间里，情绪可以起伏不定，可以大悲大喜，可以欣赏浪漫主义的音乐，以宣泄激情，以平复悲怨，但是在公众空间，要以一种理性的形象出现，要用理性的话语讨论问题，我认为这是一个严肃经济学者的风范。中国的经济学界需要这样的声音和风范，而非情绪化的炒作。”

## 清华要想办成世界一流就要海纳百川

去过世界上多所大学的李稻葵老师，对大学的理解也很独到。他说，所有研究型大学无非就是做三件事：人才培养、知识创新、社会服务。前两件无须解释，所谓社会服务，它包括参政时事、发表评论、对重大案件

参与分析、讨论事故原因等。

做这三件事，各个大学侧重点有所不同，风格也会各异。李老师认为，清华在人才培养方面做得很成功，有自己的校训，对校友很有凝聚力，这是世界上很多大学都缺乏的，是清华的传统优势；清华的社会服务也做得很好，教授参与政府决策甚至担任职务，在世界各地都能碰见清华的老师。

而知识创新，李老师认为是需要引起关注的。他说：“知识不是靠重复创新的，而是要有创造力。创造力来自何方，来自广义上的天才”。李老师认为：“一般说来，天才就是怪才，就是与众不同。不可能要求一个人既是天才，同时在待人接物上还很得体。”“天才有几个是正常的人？有几个是能与社会平安相处、相安无事的？清华历史上的国学大师们，有几个是正常人？现在看来，恐怕只有赵元任是少有的例外。所以知识要想创新就要海纳百川，要有足够大的胸怀，容纳得起一批像疯子一样的天才。”

因此，李稻葵老师认为一个好的大学校长是很难当的，他需要在大富翁前扮演乞丐，在不失各自尊严的前提下，赢得同情和财力支持；在校园里扮演幼稚园的老师，因为天才跟幼儿园的孩子是一样的，他们的情商不可能很高，需要校长哄着这些天才高高兴兴地玩自己的玩具，玩各种新的花样，这就是真正的高层次上的知识创新，这就是一个大学的灵魂；同时，在中国，校长还得善于和上级政府部门打交道，合情合理地争取大学发展的更大空间。

## 背景资料

李稻葵，清华大学苏世民项目主任，经济管理学院弗里曼讲席教授（Mansfield Freeman Chair Professor），清华大学经济管理学院中国与世界经济研究中心（CCWE）主任，中国人民银行货币政策委员会委员，全国政协十一届委员会委员。1985年作为清华大学经济管理学院首届本科毕业生获学士学位，1992年获得哈佛大学经济学博士学位。他的主要研究领域为发展经济学、公司金融、国际经济学、中国经济。讲授课程包括中级微观经



济学、经济发展、国际经济学、中国经济等。

他负责的学术研究项目有教育部社会科学司的《中国高校哲学社会科学  
发展报告》子课题“经济学”部分；清华大学文科建设处的清华大学中国  
与世界经济；清华大学科研院的中国经济与大国发展战略研究、清华大学  
中国与世界经济论坛（系列）；2005年1月至2007年1月国家自然科学基金  
委加入WTO后的经济发展战略：跨国经济计量比较研究。目前他正在从  
事的项目包括“人民币国际化道路研究”。

1989年5月担任世界银行中国社会保障体制改革研究项目顾问；1992  
年8月至1999年6月担任美国安娜堡密歇根大学经济系助理教授；1997年  
9月至1998年8月担任美国斯坦福大学胡佛研究所国家研究员；2000年1  
月至2003年7月担任国际《比较经济学杂志》编委；2000年12月至2005  
年7月担任国际《经济学通报》编委；2000年至今担任香港《中国评论》  
编委；2001年9月至2002年8月中国留美经济学会（CES）会长；2003年  
9月担任国际比较经济研究会执行理事；2003年至今担任《世界经济》编  
委；2006年12月至今担任中国世界经济学会副会长；2006年12月至今担  
任《经济研究》编委；2007年至今担任《美国研究》编委。

他曾于1995年获得密歇根大学教师研究奖；2004~2006年被评为国  
家教育部第六批“长江学者奖励计划特聘教授；2005年清华大学经济管理  
学院教学优秀一等奖；2006年入选国家新世纪百千万人才工程；2010年获  
清华大学第三届“清韵烛光我最喜爱的老师”奖。

他曾于1985~1986年担任美国哈佛大学国际发展研究所（HIID）访问  
学者；1992~1999年担任美国密歇根大学助理教授；1999~2004年担任  
香港科技大学副教授；2004年至今担任清华大学经济管理学院教授；2013  
年任清华大学苏世民项目主任。





■访经济系教授李子奈

## 原原本本李子奈

◎刘颖

约李子奈老师采访还是颇费了一点周折的，因为他坚持“五拒绝”原则，我就差一点被他作为媒体而拒绝掉。最后我们都做了一点让步，他同意让我采访他，但条件是用一问一答的方式如实反映采访的过程，不能附加任何描写。于是我就像一个胆小的工匠，面对着一块心爱的玉石，手里的刻刀战战兢兢地划过，生怕一不小心失手，就破坏了它天然的纹理——因为太想要原本的模样。

**笔者：**您是1964年到清华读本科的，那已经是近40年前的事了，那个时候清华给您什么感觉，和现在有什么不同？

**李子奈：**这么多年过去，学校的变化当然很大了。当时的校园比现在要小好多，建筑和办学条件都远远不如现在，但给我最突出的感觉是那个时候师生之间的关系非常好。

我是从苏北农村考到清华的，过去见的东西很少。因为我的家乡阜宁不设考点，所以考大学时我要从县城到我们的专区所在地盐城，那是我第一次坐汽车。到北京上学是第一次看见火车，此前更甭说坐了。到校后感

觉一切都很新鲜，但紧接着就担心起以后的生活了。我记得我收到录取通知后家里筹了30元钱，当时从县城到镇江的汽车票是6.8元，从镇江到北京的火车票是19.9元，下了火车后我几乎是一分钱也没有了。

那个时候的班主任和辅导员对每个学生的情况似乎都很了解。班主任问我有什么困难，我说别的困难倒是没有，就是没钱了，老师说别着急，你这种情况肯定能得到最高助学金。没过几天，助学金就发下来了，印象中都没有经过申请，是当时的最高助学金，一个月19.5元，学校伙食费每月是15.5元，早中晚由学校发饭票，其他的做零用钱。

有一次班主任到我们宿舍去，当时我就有一条凉席，一床被子，衣服裹在小包袱里作枕头，班主任让我把枕头打开，里面只有一套棉衣棉裤。老师说：这你没法过冬呀，你得买一个床单、一床棉被和一套绒衣绒裤，这样过冬就差不多了。我一想也是，可是钱呢？没想到过了一些日子，班主任就把钱送到了宿舍，说是学校补助我的。我说我不能要，我已经享受了最高等级助学金了，推辞再三，最后还是收下了。我没有立即去买衣服，当天晚上就到图书馆后面那片平房教室里，写了一封入党申请书。

那时的学生不像现在，刚入学就迫切地了解专业，我们那时学校让学什么就学什么，让干什么就干什么。所以印象最深的就是学校和老师对学生的关心，当然我们现在做得也不错，但区别是现在是做了也说了，而过去是只做不说。

**笔者：**我觉得您那个时代可能很难回去了，作为一个从那时走过来的人，会不会有种失落感？

**李子奈：**倒没有什么失落感，我只是会这样要求我自己，过去老师是如何对我的，那么我也要怎么去对待我的学生。从某种程度上说就像父母对待孩子一样，不要做一点就满天下地去张扬，比起过去我的老师，我做得还远远不够。

**笔者：**在对待学生的态度方面您有好多心得，有的还概括成了警句，在一些老师中流传，比如“任何时候都不要拒绝学生”、“不要在任何一个学生面前丧失自己的原则”、“绝不能剥削学生”等。这些都是您在长期的工作中总结出来的吗？

**李子奈：**也是一个逐渐积累的过程，现在的学生不太相信你怎么说，他们更愿意看你怎么做，这是社会教给他们的。如果你做得让他们心服口服，他们还是很尊重你的。

我的学生在学术上可能对我会有一些看法，我也常跟他们讲，你们写的有些东西，我是看不懂的。但在为人这一点上，我相信他们是说不出什么来的。

比如说有一件给我印象很深的事，有一个学生从安徽到北京复习考博，整个复习期间都没有来找过我，面试时他说出自己的名字，我才抬头看了一下，如果没有面试，他可能和我都见不了面就回去了。我很欣赏这个学生，因为他并不想通过跟老师建立关系达到自己的目的，当年有一个计划内的名额，从笔试到面试他成绩都是最好的，那毫无例外我就得录取他，而另外两个报考的也都是本专业的硕士生。这个学生收到通知后就给我打了一个电话，说李老师我没想到您会用计划内的名额录取我。我想这个学生以后就会非常信任我这个老师，他会觉得跟着这个老师做是没错的，而且这件事情也会让他永远记住。

1997年，我的博士生入学，第一次见面，我就给每人发了一张纸“约法三章”：一、在学校期间不准给老师送任何礼品，一斤水果也不行；二、学习期间发表论文，如果老师没有参与实质性的工作就不署名，参与了实质性工作而不是执笔者，名字署在后面，只有当老师是执笔者的时候名字才署在前面；三、老师离开学校两周以上必须通知学生，学生从事与博士生课程和论文无关的事情应该告诉老师。这种事虽然是小事情，但会直截了当地让他们知道以后该怎么和老师相处，省去很多麻烦。

**笔者：**这种为人处世的方式会不会被人说成古怪，甚至会对您有意见？

**李子奈：**这得看是什么人，一般的老师不会感到我这个人特别难相处。中午我在二楼伟伦咖啡厅吃饭，经常有老师过去和我坐在一起，边吃边聊，大家相处得很愉快。

独特的地方我还是有一些的，我有许多“原则”，比如任何人跟我约什么事的话，我都是以时间先后来安排，而不会考虑职务高低。

有一次在路上碰到了学校的某位领导，他问我“子奈有时间吗？我要跟你谈谈”。我说“对不起，我没时间”，过几天他到了我的办公室说“今天我到你办公室，你有时间吗”。他这么一说，我才想是不是我那天说的话不太合适，可是我那天确实是没时间。2001年6月5日朱镕基院长作辞职报告，前两天学院通知我说：朱院长要来，要安排和以前在学院工作过的同事见见，照张相。而我一查那天我约好要到外经贸部去，所以我说“对不起，我不能出席”。那天中午在外经贸部吃饭时，有人正好问起，我说朱院长今天就在院里作辞职报告呢。他们很奇怪地问：他作报告你跑这儿干吗来了？我说：不是你们两个礼拜前就和我约好了吗？还有一次尉健行同志要开一个座谈会，党委通知我参加，我一查刚好有其他安排，就说“对不起，我不能去”。当然这个原则也不是绝对的，如果说碰上失火了或是要死人了这样的事情，还这么坚持的话，那就不对了。

正因为我有这个原则，所以和别人相处起来并没有感到有任何困难和麻烦，反而做事情变得很简单，也更加有效率。这么多年好像还没有学生提出有跟我约好而我失约的现象。我也不必费很多时间和精力去权衡事情的轻重缓急。在我眼里所有的人都是平等的，要说重要，所有的人都重要。

我还有一个原则，就是跟人相处时没有一个“朋友”也没有一个“仇人”。这是多年前在跟清华的老书记聊天时说过的一句话。当时好像有人跟他反映说我跟大家不太亲近，这个老书记就约我过去谈谈，让我要学会跟大家很好地相处。

**笔者:** 没有一个“仇人”，我很好理解，为什么也没有一个“朋友”呢？

**李子奈:** 所谓没有一个朋友，就是没有多少私交很深的朋友。在清华这么多年，问我学校、学院领导的家住哪里、电话号码是多少，我不知道。在他们的印象中，可能也不会有我因为什么事跑到领导家里，或是打电话到家里的这种记忆，有事情在工作的时间和场合解决掉。还有一点就是如果有人在我面前不说实话，他可能就会吃亏，因为我会把所有人跟我说的话都当成真的，我不会去猜测你话语背后的东西到底是什么。

**笔者:** 我知道您的意思是说您在工作环境里人际关系相对要简单许多。

**李子奈:** 对。有很多人问我为什么干事效率比较高，管理工作、教学、指导学生、搞科研，什么也没有耽误，其中有一个原因可能就是我不去算计人，也不防别人算计，这可能就会节省很大一部分时间。如果一个人成天算计别人或是防别人算计，那么他在这上面会费太多的精力和时间。

**笔者:** 您这种为人可以称得上“坦荡”两个字，除了跟教育背景有关系，也许更多的会受家庭的影响。能谈谈您的家庭背景吗？

**李子奈:** 我是农村的孩子，农村父母对孩子谈不上什么教育。用现在的说法，我就是成长在一个特困家庭。我父亲是1946年入党的老党员，1948年年底、1949年年初的时候淮海战役爆发，我父亲支前，走水路给前线送给养，怕敌人发现不敢用橹摇，也不敢用篙撑，大冬天人就在水里推着船往前走，由于寒气浸入神经，新中国成立后不久就行走不便了。我哥哥的一条腿害病没钱治，新中国成立后就锯掉了。母亲又是个小脚，在农村这种家庭状况就等于没有劳动力，所以我家在经济上就比别人困难很多。印象中我很小的时候就跟着大人插秧，所以我的插秧技术很好，每天早上一起来先干一会儿农活，而后才去上学。

我是保送上的中学，当时的阜宁中学是江苏省重点中学之一，因为家庭特困，一个月5.8元的伙食费也交不起，靠学校给一些补助。上初一时户口迁至学校，高一正值三年自然灾害时期，为了减轻城镇粮食供应负担，

国家削减城市户口，就把我们这些从农村迁来的户口又迁回去了，粮食供应没有了，就只能从家里带吃的。当时学校为每个班准备一个大笼屉，每个学生自己有一个瓦盆，放进去什么，蒸出来就是什么。家庭好一点的就吃米饭，我家没米，就带南瓜、胡萝卜，高中时我基本就是吃这两样东西过来的。我现在之所以身体不太坏，可能跟吃这两种健康食品也有一点关系。

在这样一种家庭情况下能上大学，就有一种朴素的思想，并不是觉得自己多么有本事，而是受了共产党和政府的恩惠。不只是嘴上这么说，内心真是这么想的。

**笔者：**“文化大革命”时您是在清华度过的，当时情况怎么样？

**李子奈：**像我这样的人在“文化大革命”中很自然就成了一个保守派。你很难想象“文化大革命”期间我没有在一次批判个人的会上发过言，正因如此，我自己也受到了别人的批判，理由之一就是我不批判别人。但是“批判修正主义路线”这些形式上的东西还是要做的，但我敢说任何人都不会有这样的印象——在某个批判领导或老师的场合我发过言。

**笔者：**在那个人心慌乱的年代您是怎么做到这一点的呢？

**李子奈：**当时学校里的大字报说校党委执行资产阶级反动路线，迫害工农子弟。我就想，我也是贫农子弟，可是没有人迫害过我呀，不仅没有迫害，老师们还对我那么好，班主任把钱送到我宿舍去，辅导员是我的入党介绍人，学校和党组织都那么关心我们农村来的学生，我干吗要批判他们。我就是这样，有点认死理儿，要改也难，不过我也从来没想改过。（笑）

**笔者：**“文化大革命”时您还有没有学习和搞研究的空间？

**李子奈：**“文化大革命”对于我来说可以分成两段，1969年之前和1969年之后，1969年前我是学生，1969年后我就参加工作了。1969年前这一段时间，回忆起来我还是干了些我想干的事情。

我做的第一件事就是在同学们都去大串联的时候，我去大庆油田待了两三个月。当时我们工程物理系的工作组组长是石油部政治部主任，通过他的介绍，我们几个学生去了大庆油田。我们先后在一个标杆钻井队、一个标杆油建中队和一个最先进的居民区，跟钻井工人干过，跟油建工人干过，还在居民区养了一个月的猪。等我回来后，去外地“造反”的人还没回来，我又联系到北京郊区通县的一个生产大队，住在农民家里，吃派饭，参加劳动，一两个月后才回来。回来后就看见宿舍走廊里、门上贴了大字报、小字报，敦促我做检查，因为我是“文化大革命”前入党的，也算是修正主义教育路线培养的对象，所以要做检查。之后还是没有事情干，我又随着几位老师住到当时的石景山钢铁厂，进行教改调研。然后学校武斗开始了，我在学校待了几天，觉得兴趣不大，就搬到城里住在后海旁边的北京师范大学化学系（旧辅仁大学）。记得那时候我4元钱买张月票，就开始满世界地跑，上午到通县买一袋洗衣粉，下午到门头沟买一支牙膏，基本上把北京的大街小巷绕遍了，一直等到工宣队进校。

在那么一种混乱的环境里，我就想尽可能找一些自己想干的事情，至少在大庆油田的两三个月里，我跟那些先进人物共同劳动与生活，学到很多东西。这对我以后的人生有很深的影响。

1969年12月以后，我提前分配留校，到了清华大学200号，参加一个叫做820工程的项目。这段时期实际上进入了具体的业务工作中，常常加班加点，有时候一两天不睡觉。

**笔者：**您一开始是读工程物理的，搞核能技术研究，这是从1964年起就在做的事情，而现在讲授的课程主要是计量经济学和高等计量经济学，主要研究方向也是围绕着这个方面。时隔近40年的这种演变，是不是也走过一段比较曲折的道路？

**李子奈：**也很简单，毫不曲折。说起来有些奇怪，在别人看来很曲折的事情，在我这儿都很简单。



当时我们的 820 工程一直做到了 1978 年，1978 年以后国家恢复研究生制度，1978 年 9 月，我成为第一批硕士研究生中的一个，硕士论文的题目是反应堆方面的，1981 年 3 月获得了硕士学位。1981 年国家搞 2000 年发展规划，提出到 2000 年国民生产总值翻两番，为此国家计委新成立了一个经济预测中心的机构，这个机构缺人。从 1981 年 6 月开始，我和另外几个 200 号的同志就到国家计委预测中心协助工作，每天就在那上班了。在此期间，我每天接触的就是国家计委的业务，包括国务院常务会议的简报都能看到。

那个时候我们具体做了两件事：一是编纂了 1981 年中国的投入产出表；这也是第一张全国的投入产出表。第二是研究 2000 年中国的能源需求。这两件事都是数量经济学的范畴，都是用数学的方法研究经济问题。正好 1980 年夏天，诺贝尔经济学奖获得者克莱因教授带了一批美国著名的计量经济学家到中国来传播计量经济学，计量经济学在中国刚刚兴起。所以对于我来说这是个很自然的转型过程，这种转变不是从学习开始，而是从实践开始；不是主观地转学某个专业，而是客观上让我转过来搞这个领域的工作。

**笔者：**那您转得顺畅吗？

**李子奈：**没有什么不顺畅。因为我不是转入政治经济学而是转向数量经济学，而数量经济学“文化大革命”以前在中国是没有的。过去我们把数量分析称为庸俗经济学，是排斥的，1980 年左右这门学科才在我国刚刚兴起，所以我一转过来就是最早进入数量经济学领域的一批人之一，这跟其他的转行是不一样的。我们有些老师是转到一个很成熟的专业，在这个专业已经有一批权威，那么他就很难起来；而我是转到了经济学领域里一个刚刚兴起的方向，其他人和我的起点是一样的，所以就相对容易在这个领域有一定的学术影响和地位。如果我转到政治经济学，那可能现在连教授也当不上，不过要是这么个转法可能我也不会愿意。

**笔者：**除了这种机缘的巧合，其实在您内心可能隐约也有一个把握，就是您能够意识到这种转型是可行的，是可以出成果的，您才心甘情愿地在实践中完成这个转变。

**李子奈：**对。在国家计委搞预测时，当时我们国家提出的是工农业总产值翻两番，能源翻一番，因为当时我国的能源很紧张。我们用数量分析的方法经过预测后，感到能源翻一番是不能支持总产值翻两番的，这个意见实际上对我国制定 2000 年发展战略是很重要的。当时不光有我们的预测，还有社会上其他部门的研究，包括一些国际组织。我记得很清楚的是，当时的赵紫阳总理在接见世界银行的副行长时，人家就谈到中国必须加快能源的发展，否则不能完成总产值翻两番的任务。有了这些实践，我就感到这个工作很有意义。因为它用数学的方法算出来的，用这种方法研究经济有相当大的科学性，容易把问题说清，更能说服别人，而且还和国计民生有很大的关系，所以我很有兴趣，就转过来了。

在这个领域刚好把我所有的特长都发挥出来了。我本来是学理工的，所以在数理方面无论从思维方式还是方法的掌握上都有一定的优势，而且我也比较关心经济，或者说对社会经济问题比较感兴趣，这就把二者很好地结合起来了。这也是我转型的一个重要原因，我非常愿意在这个方向上一直做下去。

在国家计委的时候还发生了这么一件事。有一天，一个领导找我谈话说，国家计委党组已经通过了，要把你调过来。当时党组的主管副书记陈先同志已经签了字，这是正式找我谈话，意思是他们缺少处级的骨干。我说很感谢他们的信任，但如果一个人当兵他就应该想当将军，做教师他就应该想当教授，到机关里工作他就应该想当官，可是我恰恰不想当官，那么我到机关里干吗？他们听了觉得也有道理。我认为一个人没有当官的欲望驱动的话，那么他在机关里会很难受的。

**笔者：**我觉得您不去是对的，做教师更适合您。

**李子奈：**我到现在也觉得是对的。现在去计委办事遇到困难时，他们会开玩笑说，要是你当时去了没准也是个司长，甚至比司长还大，我们就不会这么难了。这倒有可能，但也没准儿就被发配到哪儿去了。（笑）

**笔者：**您刚才提到了欲望驱动，您的欲望就是做教师吗？

**李子奈：**做教师。简单地说就是两个“三”：做好三件事；实现三个目标。三件事就是教书、写书和帮助学生，我这么多年做的无非就是这三件事。第一教书，我每个学期都有课，从未间断；为学生写了一些教材；还有就是帮助学生。

想实现三个目标，现在看来实现了一个半，能不能实现三个还很难说。第一个目标是建立一个学科。数量经济学这个学科从无到有，从硕士点到博士点，到国家重点学科，当然这不是我一个人的工作，而是大家一起做的一件事。年长的教师，像黎诣远教授、杨火斤教授，同龄的宋逢明、张金水、陈章武、吴栋、华如兴等教授，还有年轻的教师，大家共同努力，目前看来这个目标已基本实现。

第二个目标是建设一门课程，当然也是国家级的课程，现在称为“全国精品课程”。计量经济学这门课程现在看来还是有点影响力的，我们的教材是“面向二十一世纪核心课程教材”，这门课程也是清华大学重点建设的精品课程，被教育部高等教育出版社列为“全国百门精品课程教材项目”。我的目标是将计量经济学建设成为国家级的精品课程；现在潘文卿等年轻教师与我一起做。我想这个目标经过两三年的时间应该能够实现，当然今年能够实现更好，也就是说经过努力这个目标是有希望的。

第三个目标是指导一篇国家级的优秀博士论文。我担心这个目标不能实现。每年国家都要评选 100 篇优秀博士论文，清华都有多篇入选。实现这个目标，一方面取决于学生和老师的共同努力，这是水平问题；另一方面还取决于评价问题。因为我研究的方向是计量经济学理论、方法和应用，

如果水平很高的论文，它里面一定涉及很多的数学方面，而作为经济学的博士论文，要由经济学专家来评审。目前，我国每年有两篇左右经济学的优秀论文，这些论文我基本都看了，用数学的地方很少，有的几乎就不用。所以说水平有限是一方面，也许水平够了，可是人家看不上，觉得你这个不是主流，这就没办法了，我对第三个目标信心不足。

如果能实现这三个目标，到退休的时候也算是给学院和学校做了点事，有所交代吧。

**笔者：**您用30年的努力来教书这件事，对于现在的年轻人来说，他们可能很难有这种执着和韧性，他们更愿意多尝试、多改变、多做那些立竿见影的事情，您怎么看待这种差异？

**李子奈：**不同的人有不同的价值标准，对自己的人生目标有不同的设计，现在是多元化的价值取向，所以允许各人有各种不同的选择。

但是我觉得你要是想留下点什么，实际上你很简单地认定一个目标去做几件事，可能留下的比所谓轰轰烈烈的还要多。比如说我现在感到很满足的一点是，到全国各地，一碰到人，他们通常都会说：李老师，久仰。我问为什么，他们说上学的时候读的就是您的书。这些人中有不少是教授、博导、学科带头人。

我曾经出过三本教材：一本是面向一般财经院校，比较基础的；一本是偏向清华这类学生数学、经济学基础比较好的学校；还有一本是研究生的教材。全国经济类的学生基本都涉及了，即使是教师没有把我的书当作教材采用，那他也会作为参考书推荐给学生去读。我国现在有多少经济类的学生，差不多他们的印象中都会有这么一个人，会有这么一本书，很多人做生意做得再轰轰烈烈也不见得有那么多人知道他吧。如果想给人们留下点什么，这可能是留下的最好的东西。

还有我觉得这样做是很愉快的，也很充实，一点不觉得勉强。有的学生问我：李老师，您每天都在办公室吗？我说是的，只要我不离开北京，不

管白天晚上，周末节假日，甚至是大年三十和初一，我都在办公室。这样做不是一年两年了，而是多少年如此。别人可能难以想象，有学生开玩笑说：李老师，您要凭多大的毅力才能做到这一点。他这么说我就很奇怪，我说我不需要毅力呀，相反，你让我晚上待在家里看电视我也许还真需要毅力。

**笔者：**您坐在办公室里的感觉也许就像别人跟朋友出去聊天、吃饭、唱歌一样，都是在做自己喜欢做的事情。

**李子奈：**完全一样。大家都是各人在做着各人喜欢做的事，并不存在一个对与错、好与坏的问题。我喜欢做教师，喜欢做那三件事，而我做事情的方式又是喜欢在办公室里，也许有的老师喜欢在家里做，这没有一个好坏之分，无非就是大家各自有一个取向、有一个习惯的问题。所以有人说这有多么多么辛苦，我倒也没觉得有多辛苦。而且清华里不是我一个人这样，很多人都这样。晚上快12点我往回走时，经常遇到杨火斤、陈剑、宋逢明等老师；我办公室附近的杨之曙、钟笑寒、齐良书、李明志等年轻教师走得比我还晚；更有意思的是，有多次在我离开的时候，碰上雷家骕到办公室来了，鬼才知道他什么时候回去。这纯粹是个人的习惯与感觉。

**笔者：**您除了获过很多教学和科研方面的奖项，还连续4年被清华评为“良师益友”，能不能谈谈这个在我看来有些特别的奖，因为我觉得它可能更代表了学生对老师的认可程度？

**李子奈：**说实话，我自己也不知道这个奖具体是用什么程序评出来的，就是到时候总有人通知我去参加颁奖仪式。好像是由研究生会和研究生主管部门来评定的，并没有一个很严格的标准。有的老师也许做得很好，只是学生忘了推荐，而我的学生每年都惦记着，所以说评上了并不能说明我做得有多好，只能说明还不算差。（笑）

**笔者：**您有一个观点是每堂课都要有一个小高潮，经年久月地教书过程中如何能保证这个“每”字？

**李子奈：**我的意思是上课不能平铺直叙，更不能照书念，每堂课都要有吸引学生的地方，也就是课本上没有的东西，比如说一个经典案例的讨论，或是对前一段知识系统的整合等，只要用心这是可以做到的。我听过很多老师的课，要么不听，要听就从头听到尾，因为我要知道他对这堂课的完整设计，我要听到他的高潮。

**笔者：**您还做过一段时间的管理工作，现在回忆起来在那段时期主要做了哪些对学院发展有利的事情，管理工作的经历给了您一些什么样的收获和体验？

**李子奈：**稍微年长的老师回忆起来，他们对我那段时间在教学方面所做的工作，包括教学计划的设计、严格教学纪律等都是肯定的。我1986年到清华经管，那个时候学生对课程的意见较大，也有到学校去告状的。1988年夏天我开始负责教学工作，如果说做了点什么，也就是在教学这个方面做了一些具体工作，至于大的专业方向的调整那都是大家共同研究决定的，我做的只是教师怎么提高教学质量，怎么维护一个好的教学秩序这些细致的环节。

**笔者：**您主张学校里每个人都应该从事一段时间的管理工作，为什么会有这样的观点？

**李子奈：**我看过《杜鲁门回忆录》，杜鲁门当炮兵营长时认为他这个炮兵营是最重要的，总是抱怨上级对他这个部门没有足够的关心，而他当了总统后，他才知道一个炮兵营在总统的眼里是多么微不足道。

很多老师都觉得自己教的这门课、自己的这份工作有多重要。如果你做一段时间的管理工作，你就会有杜鲁门后期的想法，就会有一个全局观念，对整个情况更加了解，对每个人在全局的位置也会有一个重新认识，再回去做具体工作时，就不会有那么多的抱怨。没有做过管理工作或是一直在做管理工作的人，他们之间总会有一条沟，而且各自有各自的心理不平衡。我一向主张学校这种单位，谁也不是专职的管理者，应该大家轮流



来做一点事，这样对工作有好处，对个人也有好处。毫无疑问，新人总会有新的气象、想法和激情，总比干了好多年没有什么激情应付事的强多了。对本人来说，他了解了全局，再回去做群众，认识问题会更加全面，处理问题也会更加成熟，而且管理工作也为他提供了一个舞台。因为经济管理还是属于社会科学的范畴，要跟社会的方方面面去接触，如果始终闷着头教一门课，或是搞自己那点研究，终究是有欠缺的。管理工作自然就为我们创造了一种条件，可以与社会广泛地接触，而这种条件对于一个学者来说是很宝贵的。所以我觉得无论从哪个角度上说，我都提倡学校教师里应该轮流来做管理者，我曾经提过这个建议，但他们觉得那样对工作会有影响，其实一个系主任、一个副院长不见得就只有谁能干，我看经济系的教师中许多人都能当系主任，无非是他们没有当。

**笔者：**您搞管理的这段期间，教学和科研工作都还在继续，而且还出了不少成果，您如何平衡这两方面的关系？

**李子奈：**这一点我自己感到很骄傲，也是别人比较佩服我的一点。首先他们承认我做管理工作是很投入的，不是应付。而且我的教学科研工作也没有耽误，工作量和做出的成果也不比一个全职教授少多少。

客观上讲我还是多花了点时间。其次就是处理各种问题比较简单，没有太多思想上的干扰。一件事情处理完了就立刻能转到业务上，而且是很投入的，不去想刚才的事情。但我承认还是受到了一点影响。我现在关于高等计量经济学的课程建设，就是1998年辞去学院工作以后的主要成果。1998年以前虽然课也教了，学生也带了，科研也搞了，但我承认好多国外最新的关于计量经济学的发展动向的文献都没有时间去看；1998年以后有时间了，这些东西就都看了，高等计量经济学这本教材也就出来了。这使得我现在在高等计量经济学的理论和方法的研究方面有了一些成果，包括我带的博士生的论文水平，不敢说完全达到了国际水平，但至少应该说国外新的发展动向我们并不是不知道。



**笔者：**您有一年多在国外做交流学者的经历，有什么样的感受？

**李子奈：**我是一个不想出国的人，包括到 MIT 交流，学院的老师很多都去了，学院找到我，我说我不去。

**笔者：**这听起来很奇怪，为什么？

**李子奈：**也是一种心态吧，过去在国外给我的感觉不是很好。在国内我是一个堂堂正正的教授，可是到了国外人家好像并不把你看成一个教授，不被他们所重视，这使我的自尊心受到了伤害。当然这和我本人也有关系，因为外语对我来讲是弱项，尤其是发音，90%的重音都是错的，所以我讲外语外国人是听不懂的。这种语言上的障碍，造成交流上的困难，他们当然就对你不是太看得上。作为一个知识分子，如果说有什么缺点的话，那就是自尊心太强，如果我认为应该被他所尊重，而没被他所尊重，我就会对他留下一个不太好的印象。

比如我在德国的时候，开始时他们对我比较冷淡。后来我做了一个关于能源模型方面的学术报告，我敢说那个报告比当时我所在的那个研究所的研究水平一点不低。报告做完后，负责指导我的教授问我：你为什么不是博士？我说我 1981 年取得硕士时我国在能源经济这个方向还没有博士生导师，他马上说：我可以带你。我问要多长时间，他答：最短 3 年就行，而且别的不考，只考德语，因为在德国博士论文必须用德文来写，最后陈述也要求用德文。教授这么说就表明他已经很重视我了，但是我说：对不起，我不做，我现在回去 3 年以后跟你一样是教授。1986 年 4 月我回国，5 月份就提了副教授，在德国教授是没有正副之分的，而那个教授在当时也是个副教授。刚好那年 7 月他来中国，我和另外一个教授去看他，介绍到我时，他很惊讶，说：教授？你不是说要等 3 年吗？

也许我是这种看起来比较清高的人吧，再加上语言上的这种障碍，就会觉得在国外不太舒服，很压抑。加上现在通过网络获取学术文献，甚至进行学术交流都很方便，所以一个月以上的出国我是不愿意去的，短期的

交流还是可以的、应该的。

**笔者：**听起来您的生活基本上就是在这一间书屋里度过的，不觉得单调吗？您平常有什么业余爱好？

**李子奈：**你说到这一点还真成了个问题。我每天早晨到办公室，中午就在办公楼的咖啡厅吃盒饭，晚上6点多回家吃饭，看看新闻，就又回到办公室了，晚上11点半左右回家，看看杂书，或是午夜回放的那些经典影片，生活几十年如一日。能称为爱好的可能就是聊天，其实我在办公室里也不全是工作，有时候是和人在聊天，我很多毕业的学生碰到什么问题也会跑到我这儿聊聊。

我还喜欢看一些杂书，特别是爱看一些和中国历史政治相关的书。我过去有一个外号叫“业余组织部长”，我们国家过去一些领导人的经历在我的脑子里一清二楚，以前在哪儿，做过些什么，有什么功过。我特别喜欢看《大决战》这样的片子，可以连续看很多遍。我还是新四军研究会的成员，很多活动我都参加了，它是北京一个民间的研究机构。新四军的军部在我的家乡苏北，对它的历史我很感兴趣。最近每天晚上12点之后看中央一台的电视剧《新四军》。

**笔者：**您退休以后想做些什么？

**李子奈：**退休，也许不一定非得等到不得不退的时候。退休之后，我想做一件事情：讲课，就是普及计量经济学这门课程。现在我国很多学校，特别是一些非重点大学，或是一些比较偏远、基础比较差的学校，要想把计量经济学这门课开好还是很难的，所以我就想把这件事情做起来。我不要钱，你在招待所给我一间房子，食堂给我一张饭卡，我就给你讲一门课，一年走这么两三所学校，做一个游历的教书先生。

**笔者：**您这个年纪应该说是可以对自己的人生做一个评价了，您觉得您自己的人生算不算是成功的人生？

**李子奈：**成功不成功要看谁来评价，别人也许会觉得我很不成功，我自己评价起来，至少我是活得很愉快的，我没有违心地强迫自己做我不想做的事。

**笔者：**一辈子都没有过吗？

**李子奈：**不敢说绝对没有。因为现在还担着个“系主任”的名，有时为了经济学的发展，为了集体的声誉，不得不去参加一些本不愿参加的“评比”，不得不发出一点“声音”。但是可以说基本没有。我做的事是我愿意做的，正因为我愿意，所以再辛苦我也觉得愉快，至于能取得多少成绩、能留下什么就顺其自然吧。

**笔者：**从1964年到现在，可以说您的大半生都放在了清华，也见证了清华经管从无到有，从小到大的整个发展历程，那么您如何评价学院走过的路，以及对他的未来有什么希望或是预见？

**李子奈：**明年学院就建院20年了，和10年前或是20年前比，学院发展是很快的，取得的成绩是有目共睹的。因为从不同的角度去看会得出不同的结论，我不想过多地评价。但有一点我非常想说，我们学院是一个经济和管理学院，不是一个管理学院或者一个商学院，它应该是美国比较著名大学的商学院再加上一个著名的经济系，所以经济学科的发展在学院应该得到足够的重视。目前我们的经济系、经济学科还不强，当然这主要跟我们经济系、经济学科自身的努力有关，尤其是我担任经济系主任14年，难逃其责。在未来我们应该把学院真正办成一个经济和管理的学院。加强管理学科学学生的经济学基础，对于清华来讲也是很必要的，因为清华培养的学生不是一个一般的会计师或市场促销员，他起码是一个企业家或是某一个方面的主管，没有厚实经济学理论背景是不行的。所以即使从管理学的发展和管理学人才培养的角度来看，也需要加强经济学方面的建设。如果说对今后发展的想法，我想这是学院一个很重要的发展方向。

后记：对李子奈老师的这篇采访是在2003年做的，时隔3年，李老师的三个目标已经基本实现，而亲爱的清华经管学院也已经走过了22个年头，更加成熟而强大。每每想起那些师长，眼前就浮现出深夜时分伟伦楼里灯火通明的景象，而这迷人的灯光下，也一定有一盏属于李子奈老师。他的人就像他书屋里的灯光一样——执着地发出自己的光芒，要感受到他的温暖，需要你与他有默契。



■访管理科学与工程系教授刘丽文

## 人生刚刚开始下半场

◎刘颖

“除了做好自己的工作，我最大的乐趣就是和我儿子在一起”——刘丽文，这个瘦弱的山西女子，笑时却是十二分的豪爽，心无城府的样子感染得你也跟她一样开心起来。

### 人生中三次重要的偶然

“我们那代人，从来就很少自己选择自己的人生道路。”刘丽文从小在太原长大，高中毕业后先是到山西农村吕梁山区插队，两年后又到军工厂当工人。恢复高考后，她从军工厂考入北方交通大学（现更名为北京交通大学，以下简称北方交大），成为“文化大革命”后第一届大学生。

其实，她并没有想到自己会进北方交大。“文化大革命”刚结束时，大学录取还得通过政审，虽然她对考试很有信心，但由于父亲所谓的“走资派”问题尚未完全解决，怕政审通不过，于是就报了些招生名额比较多的当地大学。

“那时候觉得只要能让我上学，什么学校都行。”北方交通大学由于是后

来才更有名的一所重点大学，很多人不知道它，报考的人也就比较少，作为重点院校，它又有权先调档案，于是就挑了一批考分较高，但并没有报考它的学生……刘丽文就在这样一种情况下，来到了北京，就读北方交大机械系，成就了她人生中第一次重要的偶然。

一入学，她就一头沉入了功课里。“只要让我上大学，我就心满意足，不去想什么专业喜欢不喜欢之类的，不像现在的学生，报考时首先考虑哪个专业就业方向好。”20世纪70年代末的大学教育，百废待兴，同班同学中从十八九岁到三十二三岁的都有，无论老师还是学生，对学习都有很高的积极性。但除了学习之外，大学期间能让刘丽文回想起来的有意思的事情不是很多。进入大三，开始有了伤痕文学，不上课时同学们会看些文学期刊；每天坚持课后打一个小时的羽毛球；那时出现了砖头式录音机，宿舍里有两个北京姑娘，家里条件好些，能得到当时最新的流行资讯，于是听到了邓丽君，听到了台湾校园歌曲……“那时候也没有互联网，我们7个女生就常常躺在床上，卧谈哪个歌手如何如何之类的……”大学4年，在一种极其简单的心态和生活中，一晃而过。

由于成绩在班里一直名列前茅，毕业时她就很想留校任教，但机械专业只有一个留校指标，而老师明确地告诉她，由于经常下工厂带学生实习，所以不便留女生；她想到考研，老师又说招考研究生还是为了培养师资，因为“文化大革命”刚结束，师资很缺乏。无奈，刘丽文只好回山西老家等待分配。离校前很偶然的一个机会，她碰到教力学的一个老师，聊天时老师提起学校有一个管理系，在招外专业报考的研究生，问她要不要试试。

虽然那时还不知道管理学究竟是怎么回事，但她觉得这个专业听起来还不错。于是，1982年年初，距离研究生考试还有两个多月的时间，刘丽文带着两本从北方交大管理系找到的课本回到山西老家，一边等待分配，一边拼命看书。

考前填报报名申请表时，她惊奇地发现还有国内国外之分，“我心想国内录取就不错了，想都不想就填了国内”。但巧的是，也和高考录取时

一样，报国外的很多人分数不够，于是就从报考国内的高分考生中挑选，刘丽文老师又一次被命运之神挑中，在教育部的统一分配下，被公费派往日本留学。

临行前，刘丽文和其他准备赴日留学的同学们一起，到位于长春的东北师范大学集训半年，强化日语学习。教她们的是东京外国语大学的老师，很擅长教从来没有日语基础的人，让你半年时间基本能够满足在日本上课的需求，学习强度之大也可想而知。

“在长春的半年，我们从来没有逛过任何景点，临近结业时才和日本老师去了一趟南湖公园。半年下来，根本不知道长春这个城市是什么样子。”学习快结束时，教育部想看看大家对日语的掌握程度如何，就从日本请了三个老师，模拟上了大学普通物理、普通化学和高等数学等三门课。当时刘丽文觉得好像听懂了，但一到了日本，“所有的课就又都听不懂了”。她后来才明白，开始所谓的“听懂了”，其实是因为课程内容学过，“猜也猜懂了”。

“很着急，所以我就加强预习。但当时日语的阅读速度慢，而阅读量又很大，预习行不通，怎么办？后来我就试着把课都录下来，可不到一个月，磁带攒了一大堆，根本没时间听，只好硬着头皮往下跟。”刚到日本的第一年，语言上的障碍让刘丽文过了一段辛苦日子，但挺过第一年后，她开始有了一种“比较自如”的感觉。

刘丽文在日本名古屋工业大学学习五年，拿到了经营工学科硕士和系统工学科博士，也体验了一种与国内大学截然不同的生活。当时的中国留学生较少，一个大学只有两三个。驻日大使馆里有一个教育处，对留学生很关心，那里的工作人员能叫上每个留学生的名字，留学生们去东京开会，可以吃住在使馆里，就像家一样。而留学生们虽然来自国内的不同大学，到日本又分散在了不同大学，但彼此之间保持着很亲密的关系，经常有各种各样的聚会，女生们有时还帮男生做饭。由于是公费留学，也用不着为学费操心，所以在日本读书的那几年刘丽文老师过得简单充实，全部精力



放在了学习上，也没有太强烈的想家的感觉。

博士毕业时，她的导师可以得到一个助教的名额，问她是否想留在学校工作一段时间。但刘丽文一心想离开大学，换个环境。因为留学五年，刘丽文已经充分了解了日本的校园生活，她还很想了解在日本工作的情况，于是来到位于东京的一个日中经济法律中心，在那里工作了两年半。

新的工作的确给刘丽文带来了很大的新鲜感，也极富挑战性。经过一年多的时间，刘丽文已逐渐能在公司里独立地做一些项目，但在她的潜意识里，从来就没有想过要在日本待一辈子，“我总有一种要回来的感觉，但何时回、回国后去哪儿并没有具体明确的计划”。“我觉得我这一生中几次重要的转折都不是我自己想要怎么样，而是命运推着我向前走。”

又是一次偶然的的机会，在留学生会馆，刘丽文碰见一位清华大学力学系的访问学者。闲聊中，刘丽文说起了自己目前的情况，这个老师就非常坚定地对她说道：“你应该来清华，清华新成立了一个管理系，挺缺人的。”由于并不急于考虑回国的事，这些话她并没有放在心上，“可这个老师非常认真，临回国前，又到东京找我，执意要带一份我的简历回去”。盛情难却，刘丽文就给了她一份简历，谁知没过多久，清华人事处就给她来信，邀请她回国工作，“当时工作特别忙，也没好好想这事，那封信也就放下了”。但也许真和清华有某种不解之缘，一天，刘丽文接到大使馆的电话，让她去参加晚上的一个聚会，刘丽文就约了几个同学前往。去了后才知道，是和教育部组织的各大学赴日招聘代表团联欢，其中就有清华人事处的处长。“那个处长很诚恳地跟我们这些留学生谈，意思就是欢迎大家回国。留学生们七嘴八舌地问给房子吗，待遇怎么样？清华人事处的处长把大家提到的这些都一一认真记录下来。”“还记得当时提到房子时，清华人事处的处长说，可以给大家解决一个筒子楼。当时一听就很害怕，纷纷问什么是筒子楼啊？人的要求是在不断提高的，刚到名古屋时也是住一个简陋的小破房，但到东京后，因为有收入了，住房及各方面的条件都大大改善，一想到又要回到以前那种生活，心里难免有点打怵。”这次聚会结束后，刘丽文接二

连三收到寄自清华、清华经管学院的信。让她记忆尤其深刻的是，当时担任院领导工作的李子奈老师给她写过的一封诚挚邀请她回国的信。“我挺受感动，感到清华是真诚欢迎留学生回国，并为此在尽力采取措施、创造条件。尽管当时清华给留学生的待遇无法和国外相比，但我能够感受到，他们在为留学生尽力做力所能及的事情。我开始想是不是应该认真考虑一下回国的事了。”1991年秋天，刘丽文回到了祖国，正式加盟清华大学经济管理学院。“我的想法其实挺单纯：既然自己本来也没打算在日本长待，现在清华很真诚地欢迎我回来，说明是用得着我的。”

三次重要的人生转折，又都没有刻意地安排与设计，与之相反，甚至有些戏剧性的巧合。当我甚至有些羡慕刘丽文老师的好运气时，她说：“听起来我好像是有些幸运，但仔细想想，没有“文化大革命”结束我就上不了大学，没有邓小平的改革开放、要培养一批人的留学政策，我也出不了国……实际上任何时候个人的命运和国家的命运都是紧密联系在一起。”

## 在一个地方待下来，自然就要好好干下去

回想起在经管学院工作的这些年，从讲师、副教授到教授，刘丽文老师感觉她的路走得很自然，“你在一个地方待下来、干下去，就应该是这样，而且和年轻时追求新鲜刺激的心理不同，进入中年，更想在一个地方稳定下来，踏踏实实地做点事”。回国后，刘丽文老师一开始也没有想过自己想做什么、要做什么，她的博士论文偏向于运作管理，而学院在运作管理方面也缺人，于是就让刘丽文跟着潘家轺老师研究这个方向，她二话没说就照做了。“我出国差不多八年，那八年正是中国翻天覆地变化的八年，回国后我对国内的陌生感比刚到日本时对日本的陌生感还要强烈。”因为是出国后才学新专业，加之受日语汉字的影响，很多专业词汇用汉语表达就不是很准确。刘丽文清楚地记得第一次上完课，有的同学反映说：“这个老师的中国话说得还不如外语好。”她突然明白：要想讲好一门课就必须用最地道

的语言让学生听懂你的意思。“于是就像刚出国时拼命学习日语一样，我开始下工夫搞清楚那些术语。”后来她跟着潘家轺老师编一本书，需要查阅很多东西，刘丽文就参照书本将那些专业术语的英、日、汉三种表达全部搞清楚了。

“刚到清华的前两年，老教师们对我的帮助非常大，比如徐国华、潘家轺、刘冀生等几位老师。徐国华老师带着我出去开各种各样的会，潘家轺老师经常组织我们讨论各种问题，在他们的带领下，我开始迅速了解国内的有关学科领域和企业管理现状。刘冀生老师当时是我们的教研室主任，从工作、生活各方面也都给了我很多关照。他们都是土生土长的清华人，具有很深的清华文化情结，但与他们相处，我从来没感到过自己是外来人。”

谈到这些年的科研和教学，刘丽文说：“从学科的角度讲，这十几年以来，企业的经营环境发生了很大变化。与此相适应，管理的理念和方法也在不断变化，管理学术界也在不断地探索和总结新理论、新方法。你要想在课堂上让学生了解这些新理论、新方法，你自己必须先了解，所以你就不断地跟踪这些发展，而且要研究为什么会有这些发展，它的深刻背景在哪儿，动因是什么，同时还要思考中国企业是否也面临同样的问题，区别在哪里，有无可能借鉴，如果不能，应该如何解决自己的问题，等等。这些问题想得深入了，就会形成一个比较完整的研究方案，我就会去争取申请一些课题。课题研究的一些结果，我会带到我的课堂，传达给学生。这个过程每年都在继续，我的讲义也每年都在更新。”喜欢不断学习、不断挑战、不断求新的刘丽文老师说，做教师最大的好处就是这种创造，让人的精神一直很充裕，不会产生工人反复做同一个零件时会有的那种枯燥感。

自认为比较懒惰的刘丽文老师不太爱申请什么科研奖，尽管她知道在清华目前的评价体系下，得奖对于提职称什么的还是很有分量的，但她觉得“申请一个奖得填那么一大堆复杂的表格，而作表格本身又不是什么创造性工作，尽管不是不可能得奖，但懒得去弄了”。但她也有属于自己的获得满足得到认可的方式。有时出去开会碰到一些外校老师，彼此介绍后人家

会说“你就是刘丽文老师啊，我们学校开那门课都是用您的教材”；有时外校的学生会给她发来邮件，说“刘老师，您的那篇文章对我很有启发”。她觉得这样就足够了。

## 孩子带给我的愉快远远大于他给我的负担

刘丽文老师近不惑之年才要孩子。孩子出生后，她突然觉得整个生活发生了重大变化，“这个小东西会约束我做各种各样的事情。小孩两岁时，院里有一个需要去英国剑桥做的项目，跟我的专业非常相关，但没办法，你就是走不了”。怎么办？为了三岁时可以顺利送寄宿，刘丽文很早就开始给孩子做工作，反复跟他讲“所有的小朋友一到三岁就必须到幼儿园睡觉了”，孩子慢慢也就接受了。当他长到三岁、送他去寄宿幼儿园后，一看果然所有的小朋友都在那里睡觉，也就相信妈妈说的话是真的了，很愉快地开始了在幼儿园的生活。所以那几年里，刘丽文常常是周一早晨先把小孩送到幼儿园，然后转身直奔机场；周五该接孩子了，她返回北京，再从机场直奔幼儿园。而和先生把各自的日程本拿出来对照，错开彼此的出差时间在她们家也是常事……在孩子上寄宿幼儿园的那几年里，863项目、自然科学基金项目、国际合作项目……刘丽文的很多项目就是这么做出来的。“现在，最困难的时期已经过去了。但是，孩子仍然是我生活中最重要的一部分。”刘丽文老师一脸幸福地说，“周末，只要有时间，我会带着孩子去颐和园后山爬山；秋天走得远点，去爬香山；夏天和孩子一起游泳；天气不好时带孩子看电影，很多活动都是和孩子在一起进行。回过头来看，他带给我的愉快远远大于给我的负担。”

当她说起这些家务事时，我忽然想起她读初中时的一段经历。当时干部下放，父母都到了农村，把她和几个姐姐留在家中。姐姐们已经上班，早晨走之前把饭做好，中午她一个人回到家中，捅开用蜂窝煤封住的炉子热一下剩饭，但常常是捅半天火也着不起来，折腾一中午也吃不上这顿

饭……

兴许是这段过早独立的生活让刘丽文老师养成了坚韧乐观、从不怨天尤人的个性，和她聊天，听不到牢骚和抱怨，始终都是笑声和感激以及在生活事业中举重若轻的坦然进取。也许人生是个极其简单的过程吧，在一个又一个的转弯处，她只是顺势而行，轻松上路，真诚付出并珍惜所得，如此，虽然已过知天命的年龄，但我觉得对于这些精彩的女性来说：生命才刚刚开始下半场。

## 背景资料

刘丽文，清华大学经济管理学院管理科学与工程系教授、博士生导师，于1982年获得北方交通大学机械专业学士学位，1986年获得日本名古屋工业大学经营工学专业硕士学位，1989年获得日本名古屋工业大学系统工程专业博士学位。主要研究领域为企业生产与运作管理、供应链管理、JIT和精益生产、物流管理、服务管理、工业工程。讲授课程为运营管理、精益服务管理。

在国内外学术杂志发表了80余篇论文；出版了专著3部，教材3部，译著3部；主持国家自然科学基金项目5项，国家863计划项目1项，国际合作项目2项以及国家部委、横向课题等若干项。

曾于1989年4月至1991年7月在日本东京日中经济法律中心做研究员，1993年1~7月在加拿大西安大略大学商学院做访问学者，1999年10月至2000年1月在日本名古屋工业大学系统工程系做研究员，2001年3~7月在美国华盛顿大学奥林商学院做访问学者，2004年9~10月在日本中央大学科学与工程研究生院工业及系统工程系做客座教授。目前兼任清华大学现代管理研究中心研究员。



■访经济系教授宁向东

## 学问之困

◎刘颖

人类一思考，上帝就发笑。

——米兰·昆德拉

人如其名，总觉得宁向东的名字就蕴涵了某种追求，也有一点执拗。试了试，还是不能开篇就把采访中他自始至终都在谈论的困惑交代清楚，所以还是不能免俗地从经历说起吧。

### 本科阶段对清华最突出的印象是“严谨”和“博学”

1983年，宁向东从吉林考入清华电机系。现在回想起当时的大学生活，宁老师记忆最深刻的是老师们的严谨和博学。这是清华优秀的传统。

电机系给他印象最深的是画图课。那时候没有精确的画图笔，而绘图时线条的粗细是有含义的，所以削铅笔就很有讲究。教工程制图课的王介民老师常常是整堂课只教削铅笔，老师手把手地教，并一个一个地检查点评；还有一位老师在黑板上徒手画圆堪称一绝，只要一伸手，随着一个美丽的弧落下，黑板上就会出现一个完美的圆。

教西方思想史的何兆武老师上课从不拿讲义，而是在衣袋里放着各种像烟纸一样的小纸条。一到他记不住的时候，才去翻那些小纸条，然后告诉同学们罗马年代的这件事在法文里怎么讲，德文里又怎么讲，而实际上他需要小纸条帮忙的时候却很少。

1985年，宁向东读到大学二年级时，刚刚成立的清华经管学院面向全校招20名转科生。他清楚地记得那一个晚上，已近子夜，最好的朋友跑到他的床头，轻轻地喊醒他，告诉他经管学院在招生，第二天是最后一天了。半梦半醒中他觉得自己肯定没希望，但如果碰巧考上可能会比现在的电机系更感兴趣，于是稀里糊涂地答应陪同学一起报考。出乎意料的是，两个人居然都考上了，于是大学后三年他就在经管学院度过，也没想过日后要做学问，觉得如果毕业后能分到计委、经委之类的单位，能做一些“看上去比较有价值的事情”就心满意足了。

## 懵懂中有了一些做学问的意识

人生就像行路，有时我们依靠清晰的路标指引着前进；有时只能于摸索中，一步步深入，景观一点点呈现，你也才渐渐知道自己是在一条怎样的路上行走并将去向何方。

1986年，正是中国经济社会蓬勃发展的年代，已经在经济管理学院学习一年的宁向东对经济改革开始有了些朦朦胧胧的意识，更有些困惑。宁老师说自己是个典型的书呆子，一困惑了就会寻求书的帮助。即使现在觉得身体不舒服了，他都会把家里那本《家庭治病大全》翻出来，看看可能是什么病。于是在那个困惑的时期，宁向东就格外冷静地找书看。在清华大学图书馆里他发现了哈耶克的《通向奴役的道路》——一本很老的书（当时清华图书馆基本都是按ABCD排序，但这一本是按甲乙丙丁戊排列），是南开大学经济系藤维藻老先生于1961年翻译的（新中国成立前，南开的经济系格外辉煌，有点像今天林毅夫创办的经济研究中心，由一批在欧美受



过良好经济学教育和训练的人创办并且组织)。1987年的整个寒假,宁向东如获至宝般阅读,做了很多笔记,有些段落甚至可以背下来。恰逢当时整个中国经济学界和中国经济改革都围绕着计划与市场进行争论,学生们提的很多关于物价以及通货膨胀的问题也跟这些讨论相契合,而书中主要讨论的就是计划经济为什么是通向奴役的道路,市场经济为什么是有效率的。在当时,这本书无疑给他提供了解析问题的工具和方法,对他起到了启蒙作用。

“我越读就越喜欢经济,很多人不理解,问我抱着一本破书看什么。我说我就想到我死的时候,能搞清楚这是个什么样的国家,什么样的体制,我在一个什么样的历史空间里走过。”宁向东觉得,也许在那时,内心深处就隐隐有了一种做学问的意识。

1987~1990年,课程比较松了,宁向东有比较多的时间做自己想做的事。他很看重这种有留白的大学生活,认为相较现在被课程灌满的大学生来说,适当的留白更有利于培养兴趣和创造力。那段日子里,他主要做了三件事。一是忙着到企业、农村、政府调研实习。二是读了很多在当时看起来是闲书,但实际上很重要的书。没课的时候,他几乎2/3的时间泡在图书馆,平均每天骑自行车在清华和国家图书馆间往返一趟。读过的书中印象最深的是台湾银行出版社在20世纪60年代末翻译的一套现代西方经济学名著,共200本。另外还有商务印书馆出版的《汉译名著》,他记得很清楚,绿色封面的是政治学,蓝色的是经济学,红色的是哲学……再有就是花很多时间和来自企业的在职学生交流。20世纪80年代末,经济管理人才正是需求旺盛的时期,当时的清华经管学院针对企业里的中高级管理者举办了各种形式的干部研究班。由于办学条件有限,宁向东他们这些本科生就和干部研究班同学及研究生们住在同一栋宿舍楼,很多课也合在一起上,这就让他有足够多的时间和研究生们讨论问题,和企业干部们聊天,有大量时间旁听社科系研究生的课,还听了一年何兆武先生的西方思想史。在这期间,他更加感到自己渐渐对“学问”有了兴趣。

## 永远感谢那些可亲可敬的师长

在经管学院的几年里，有几个老师的课给宁向东留下了深刻的印象：黎诣远老师和刚刚研究生毕业的朱宝宪老师的“宏微观经济学”，李子奈老师的“计量经济学”和张金水老师的“经济控制论”。正是这几门课，使学院在很早的时候就给学生提供了一个基本标准的经济学知识体系，使他们在本科阶段受到的训练一点也不输给国外的人。

读研究生时，本应该三年修完学业，他两年就毕业了。毕业论文做的是关于农村改革的题目，担任论文答辩委员会主席的是姜彦福教授。在此之前姜老师并不认识他，直到去姜老师家送论文，他还一副战战兢兢、诚惶诚恐的样子。答辩完毕，姜老师说了至今让宁向东都难忘的四个字：“后生可畏。”那时候的姜彦福老师正是风华正茂的年纪，让学生们望而生畏，在宁向东这样一个初出茅庐的晚辈眼里，更是须仰视才行，这四个字从这样一位师长口中说出来，犹如被烙刻在心里，虽然有些飘飘然，却一直激励他成长。后来他和姜老师熟识起来，更加了解了老师一向鼓励后进的厚道为人。研究生毕业后，宁向东在社科系工作，一天，原来的同学陈涛涛给他打电话说：“姜老师想跟你聊聊。”宁向东有受宠若惊之感，当时他住在人大，姜老师下班后骑自行车跑到他家里，还买了很多吃的，与他一起吃晚饭，整整聊了一个晚上。现在回想起那个夜晚，姜老师谈的内容无非就是让他留校，学问还得继续做下去，诸如此类，但让宁向东特别感动。从此，他和姜老师交往逐渐深入，以至于后来他成了姜老师家的常客。两个人时常边抽烟边聊天，姜老师的屋子也经常被弄得烟雾缭绕，却浑然不觉，烟雾弥漫中乐此不疲的讨论科斯，讨论威廉姆斯。回忆起这段往事，宁向东有些内疚地说：现在想起来，其实我是浪费了老师很多时间。

这真是一种美好的感觉，让我联想起学院那些泛黄的老照片里，有一张姜彦福老师吸着烟与其他老师聊天的场景。姜老师着一件深蓝色的中山装，神情自然而投入，流露着知识分子特有的清高和质朴；他对面的人笑

容也纯粹，虽然身上裹着厚厚的棉衣，却好像从里到外散发着无穷的张力——让人感动的20世纪80年代末！宁老师在回忆和姜老师这段一起抽烟一起高谈阔论的日子时说：“这是我出国前最值得记住的事之一。”我真的理解他。

相较于姜老师的直接，李子奈老师是一个从不会当面夸人的人，即使他真心喜欢某个人、某件事。但李老师对宁向东的一句评语通过一个学生传到了他耳朵里——“这小子还是做了点学问的。”就是这样一句普通得甚至有些漫不经心的话，却让他感到极大的认可和鼓舞。他决定从人文学院回到清华经管学院时，李子奈老师握住他的手说：“欢迎你归队。”这些他都历历在目。宁老师刚刚写完一本书，是他沉寂许久以后的心血结晶，对他来讲有里程碑的意义，他特意请两位老师为书作了序，他说：“在我心里对这些老师永远心怀感激。”

1990年，研究生毕业的宁向东选择留校在社科系工作，月工资75元。头两年他教《当代资本主义》这类公共课，因为教学压力不大，又有了充分的时间看书想事，跟搞社会科学、人文科学的人交流，读了很多历史，“也不知深浅地写书”。1993年，国务院港澳办跟清华联合搞了一个香港高级公务员的培训班，一共举办6期，宁向东负责教学和外出的组织工作，全程陪同每个班到各地考察，很多地方他都是利用那次机会第一次去。由于培训对象是香港的高级公务员，所到之处当地政府接待规格很高，很多地方都把家底拿出来给他们看，那两年宁向东行万里路，阅历增加很多。1994年年底，社科系已经改为人文社科学院，宁向东担任经济学研究所副所长，1994年评为副教授，当时他已有两本书出版，事业呈现很好的发展态势。

## 赴美做访问学者，有了对学问的困惑

1995~1996年，宁向东在美国伊利诺伊大学做访问学者。当时国内由于受各种条件的限制，在经济学教育上对美国的情况并不了解，宁向东下定

决心：要通过一年时间尽可能了解国外经济学教育的情况，把先进的办学经验学回来。抱着这种决心，虽然初出国门，两眼一抹黑，但用他的话说“厚着脸皮找教授聊天，英文不行，就事先准备好了找人家谈”。一年中他听了9门课，花很多心思听博士生高年级的课。伊利诺伊大学的经济史在全美国领先，宁向东就把该校经济史最好的老师的课全都听了，并找这些老师一个一个地交流，有时间就参加各种讨论班的活动……有一天，他的导师对他说：下午有个 seminar，你去听听。随即给了他一摞厚厚的 paper。在此之前，宁向东根本不知道何谓 seminar，更想不到一个 paper 会如此之厚，因为以前在国内他对 paper 的概念就是一个三五天就可以写完，而且还有字数限制的东西。带着种种疑惑，他去参加了这个对他意义重大的，由曼瑟尔·奥尔森教授主持的 seminar，但当时他并未意识到他的疑惑也正是他开始意识到什么是真正的“学术”。而从这种朦胧地看到些“学术”的影像，到他基本看清“学术”的庐山真面目，他几乎用了五六年的时间。

那次的讨论宁向东只听了个大概，这对于他是完全未知的东西。从此在伊利诺伊大学他又多了一件事：花很多时间去听各种各样的 seminar。他把那个时期的自己比喻成一块干透了的土地，或是一块干透的海绵，不断拼命地吸水。伊利诺伊大学有美国第三大的图书馆，宁向东在图书馆里申请了一个专用小格子，很长时间，他只去两个地方，一个是教室，一个是那个私人阅读区。他会在前一天炖上一大锅鸡块之类的，做一次可以吃好几天，第二天带上一些，中午在图书馆的微波炉里热一下，每天从早晨 8:00 待到晚上 23:00，就这样周而复始。

在美国，他把有限的一点钱都用在了旅行上。春节后到美国很多大学里访问，共访问了十几所美国东北部和中部比较好的大学，也认识了一些学者。记忆非常深刻的是他到哈佛时，无意中来到了肯尼迪政府学院，吃惊地发现原来“政府”是可以有一个专门的学院去教的，也才知道除了 MBA 还有一个 MPA。回国后，学校要求交一个报告，他就特别认真地谈了很多感受，并提议清华建立一个公共管理学院。

1997年从美国回来后最初的一年多光景里，宁向东没有做学问，更没有发表任何东西，不是因为懒惰，而是他实实在在写不出东西来。他经常怀疑自己费尽千辛万苦找出的问题究竟算不算学术问题，而如果真的是话，又怎样通过搜集证据证明，并让同行以能够理解的方式把它表述成一个学术问题，换句话说，他觉得做研究越来越艰难。

## 用“学问之困”来形容我目前的状态，最恰当不过

在经济系，李子奈老师及学院领导给他创造了很多和外国人交流学习的机会，尤其是1999年中国和澳大利亚合作搞一个项目，经过几次申请，悉尼大学和清华大学都在各自的评选中胜出。宁向东是中方的课题主持人，悉尼大学的带头人是世界著名的经济学家 Peter Swan。Peter 的父亲、姐姐和他本人都是经济学家，“世界著名经济学家名人录”里 Swan 家族就占三个，他本人是澳大利亚政府奖获得者，整个澳大利亚只有三人荣获此奖。宁向东非常幸运地能和 Peter 一起工作，名义上是合作，但他觉得自己是学习。在悉尼访问期间，他每天都要跟 Peter 交流，讨论各种问题，这种交流让他1995年在美国产生的那些困惑：为什么论文可以写那么厚，如何找到一个问题，并把它变成学术问题等逐渐变得清晰。1999年后他慢慢知道了如何去做研究，就开始去找问题。但这时又出现了新的困惑，他发现很难找到有价值的国际前沿的问题。

宁向东认为，学术研究不是一个个人行为，而是群体行为，需要很多人跟你讨论。他把做经济学这种学问，比喻成鸟儿筑巢，每个人都要搁一根草。而要写出一篇东西首先要经历同行的检验，你要先讲给同行听，同行通过了再讲给外人听，文章讲三遍才能讲清楚自己想讲些什么，但学者们大都很忙，忙着在政府里、企业里做顾问等各种各样更加实际的事情，几乎没什么时间讨论问题。宁向东很赞同杨斌老师的一句话，“教育是农业，需要精耕细作”。不见得每天都有活干，但得天天在地头上蹲着，哪怕是叼

个烟袋在那儿看着，但现在这样的老农越来越少了，连他自己也做不到了。

2002年“非典”后，在香港中文大学访问期间，宁老师翻阅了一本在20世纪三四十年代很流行的叫作《东方》的杂志。给他印象深刻的是他看见即使在抗日烽火硝烟最猛烈的时期，还有一些学者在研究一些纯学术的问题，研究商代、汉代的问题，他甚至有些崇拜他们。他特别害怕经济学家沦为一个国家的牧师，出征前做一下占卜；管理学家就像是村里的术士，谁家有个红白喜事的就去做个法式。他觉得那会很悲哀。

后记：宁老师曾经在哈佛做过一个性格测试，结果很令他吃惊——他的内向指数更高。从此他开始重新认识自己，更加意识到自己是个性格极其复杂的人，比如……这样罗列着的时候，突然发现我已经从前一天的黄昏写到了今日的凌晨。让人惊讶的是，今冬的第一场雪也从天而降，街上的店铺都一律换上了圣诞和新年的装扮，俗气却有人间烟火的气息。有时候觉得生命享受它就够了，人们一切来自心底的运动，都可以被这能够呼风唤“雪”的上天了悟，实在没什么可大惊小怪的。于是觉得文字也造作，不如收笔，静静地赏雪，同时祝愿宁老师和所有人能在这瑞雪的笼罩下，做个好梦，有个美好的来年！

## 背景资料

宁向东，现任清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授、博士生导师、清华大学公司治理研究中心执行主任。1988年获得清华大学经济管理学院国民经济管理专业学士学位、1990年获得清华大学经济管理学院技术经济专业硕士学位、2002年获得清华大学经济管理学院数量经济学专业博士学位。在清华大学经济管理学院为EMBA、MBA、硕士、博士研究生等讲授公司治理、战略管理、管理经济学等课程。

主要研究领域覆盖了公司治理、战略管理、一般管理、企业理论、中国企业的改革与发展等多个方面。主持了中国与澳大利亚政府机构间合作



研究项目、国家自然科学基金委员会、国务院国有资产监督管理委员会、国家发展和改革委员会等多家政府部门的国家级研究课题，主要著作包括《公司治理理论》、《国有资产管理与公司治理》、《管理10论》等，在国内外学术期刊发表论文多篇，并有文集若干。他还应邀为国内多家知名企业和机构提供管理咨询和高级管理人员的培训课程。在清华大学任教期间，他连续获得“清华大学教学成果奖”、“清华大学良师益友奖”等殊荣。

多次在国外高等学府担任客座研究员和访问学者。1995～1996年，他在美国伊利诺伊州立大学经济系做访问学者、1999年在澳大利亚悉尼大学金融系做访问学者、2001年在美国哈佛大学商学院做访问学者、2002年在澳大利亚新南威尔大学金融系做访问学者、2003年在香港中文大学亚太经济研究所做客座研究员。

现任中国管理现代化研究会公司治理专业委员会副主任、中国企业联合会培训工作委员会副主任，以及中国大连高级经理学院讲座教授等职务。他曾担任清华大学公共管理系（公共管理学院）副主任、清华大学中国经济研究中心常务副主任，以及世界银行、麦肯锡公司研究顾问等职，并先后入选北京市“百人工程”、社会科学“百人工程”成员。同时，宁向东教授也正在担任或曾任中国南航、长虹电器、航天科技、宏源证券、歌尔声学、山推股份、大唐电信等上市公司独立董事，以及多家非上市公司的顾问及董事会成员。





■ 访领导力与组织管理系教授钱小军

## 行胜于言的实践者

◎ 刘苗苗

在清华大学经济管理学院，人们经常会看到一个非常忙碌的身影，步伐稳健而快速地穿梭于教学楼和经管学院大楼之间。

她叫钱小军，清华大学经济管理学院领导力与组织管理系教授，清华大学经管学院经济、管理学位评定分委员会委员。曾任清华大学经济管理学院 MBA 教育中心主任（2001 ~ 2006 年），清华大学经管学院经济、管理学位评定分委员会副主席，主管本硕博教学工作的院长助理（2006 ~ 2009 年），清华大学经管学院质量评估与认证办公室主任（2006 ~ 2013 年）。目前是学院主管国际事务的院长助理。

新年前夕，我们采访了钱小军老师。和她聊这些年的经历，聊在经管学院工作的点点滴滴，亲切又实在的话语，勾勒出了钱老师这些年来充实丰富的人生轨迹。

钱小军老师在经管执教，始于 1995 年。那一年，她放弃了定居美国的机会，举家回国，留在母校清华大学任教至今，无怨无悔。问及为何选择回国工作时，她这样回答：“在国外，你的存在无足轻重，而在国内，你会觉得总被别人需要着，因此你总是忙碌着，生活也因此变得丰富多彩。”

钱小军老师说的“你”，正是她自己。

## “非你莫属”成就核心竞争力

俗话说，物以稀为贵，人才资源更是如此，越稀缺，核心竞争力就越强。采访时我们了解到，除了行政工作以外，钱老师甚至有时一学期还要上 8 门课程。这样大的工作量，只因为钱老师在一些领域内的无法替代性。

“管理沟通”是钱小军主讲的教学课程之一。该课程使清华大学经济管理学院成为国内第一个开设管理沟通课程的商学院，钱教授本人也因此成为全国 MBA 教育指导委员会指定的“管理沟通”课程负责人，从 1999 年起几乎每年主办全国 MBA 培养院校“管理沟通”课程研讨会，迄今已经办了 13 次研讨会，为在全国 MBA 培养院校推广和培训“管理沟通”课程师资做出了突出贡献，被同行们公认为该学科的学术带头人。

为何在该领域拔得头筹的是钱小军？这还得从 20 多年前说起。

1978 年，钱小军考入清华大学，主修应用数学专业。1982 年本科毕业后，她留校任教，两年后以优异的成绩考上国家公派留学生，远渡重洋求学他乡，继续研读数学，1988 年获美国印第安纳州普度大学数学专业硕士学位，1992 年获得美国印第安纳州普度大学应用数学专业博士学位。1995 年回到北京就职于清华大学经济管理学院，担任管理统计方法类课程的讲师。

转折发生在 1997 年夏天。其时，清华经管学院与美国麻省理工学院斯隆管理学院合作，计划开设国际 MBA，其中一门课程是学院从未开设过的管理沟通。为此，清华经管学院要选派一位教师，到斯隆管理学院进修，要求该老师必须具备良好的东西方文化体验和语言优势。环顾当时的师资力量，时任院长赵纯均教授发现，满足条件的人选，非钱小军莫属。于是她再次远渡重洋，在美国麻省理工学院斯隆管理学院进修 MBA 管理沟通课程，并最终将该课程成功引入清华大学 MBA 教育。

一个“非你莫属”的机会将钱小军送到了应用数学之外的世界，也使她

在软性管理教学领域锻造了自己的核心竞争力，成为业内不可多得优秀教师。

## 耕植“软学问”地带

在钱小军老师的微博说明档里，有这样一句话：“学的时间最长的是最硬的学问，教的时间最多的是最软的内容。”所谓“硬”学问是她本硕博研习的数学专业，而“软”内容则是她从教时间最多、被认可程度最高的管理沟通、伦理课程。

管理沟通课程最先针对的是MBA，后来上课对象扩展到了EMBA。EMBA的学生都是大公司的高级管理者和企业家，对教学效果要求颇高，对老师的教学内容、方式也颇为挑剔。事实证明，这位硬学问出身的教授在软课程上也有硬底子，得到了EMBA学生们的普遍好评。她的管理沟通课程内容旁征博引，涉及古今中外的管理沟通案例，又切合国内企业的具体实践；案例分析、课堂讨论、看电影、做游戏，内容丰富，形式多样。听课者从中受益匪浅。很多企业领导听了之后感慨良多，纷纷邀请钱小军到自己企业去讲。如今该课程已经成为经管学院的精品课程之一，除面对MBA、EMBA授课，也作为高管培训的课程在中国银行、建设银行、中国农业银行等国内企业中进行过传授。

“伦理与企业责任”是经管学院MBA课程改革推出的新课程，钱小军担任主讲教师。在她眼中，伦理是纯黑与纯白之间的大片灰色地带，需要学生在决策时考虑多重因素，比如企业、员工、消费者、上下游、社会、经济等，正是基于这种现实需求，她决定啃这块“硬”骨头。

然而，啃“硬”骨头讲究“软”艺术，这正是在中国教伦理课遇到的最大挑战。钱教授坦言，很多MBA的学生是在国内社会现实中摸爬滚打的，要求他们思考商业伦理，很容易产生说教之嫌。课堂中，她把自己的角色定位在辅助学生思考，比如在课堂上提一些争议性的话题，在学生讨论时

激发学生做更深入的思考。

“要是讲数学，我不用备课就可以讲。”钱教授说。但是对教授诸如管理沟通、伦理这类的软课程而言，她却必须花费更多心力：要不断更新教学内容，与时俱进，同时还要亲自批改学生作业，因为学生写的是伦理报告，只有认真看过才知道学习效果。另外，软课程更重视与学生的互动沟通，当学生不在状态时，钱教授要想办法挑起他们的参与兴趣，若在状态时，又要控制学生的互动参与时间，保证单位教学计划能如期完成。

从最硬的学问转到最软的教学内容，钱小军老师很坦然地说，其实她至今都很难完全适应。不过，凭借多年的教学经验和扎实的学术功底，以及认真细致踏实负责的教学态度，钱老师仍然成为学院教授相关课程的不二人选。已经在“软学问”地带耕植了10多年的钱小军老师觉得，其实，决定学生在事业上走多远、走多高的，“软”的东西最重要。“比如说，专业知识可以帮助你进入工作岗位，从普通员工升到经理，再往上走，真的靠情商、价值观和人际沟通能力。”

在经管工作这么多年，看着一茬茬学生毕业，钱老师心里充满了成就感和欣慰感。平时，她会接到很多毕业学生的邮件或电话，有的跟她表达感谢，“要不是当初您给我写的推荐信，我就去不了原来的单位；更来不了现在的单位”；有的向她传递问候：“老师，您要保重身体，注意休息……”；有的言表收获，“老师，我对这件事情的处理方法正是您当年教给我的”。在钱小军老师心中，与“清华大学教书育人奖”、“青年教师教学优秀奖”、“清华之友优秀教师奖”、“长谷优秀教师奖”等各类教学奖光环相比，更让她喜悦的是那种被需要、能帮助到人的感觉：“如果你在社会中多一个不多，少一个不少，挺没劲的，能给别人带来一些帮助比较有成就感。”这些，正是她工作的最大乐趣。

## 推动两项国际认证

在钱小军老师教学生涯的时间轴中，2006 ~ 2007年是比较特别的年

度。这两年，尤其是2007年整年，她倾力推动清华经管学院获得AACSB和EQUIS两项国际认证，在学院发展史上留下了意义重大的一笔。

AACSB是国际商学院联合会(The Association to Advance Collegiate Schools of Business)的简称，1916年成立于美国，是MBA教育三大国际认证体系中资格最老、含金量最高的认证机构，因此能获得AACSB认证的商学院也就被国际视为教学质量一流的商学院。作为清华大学经管学院推动AACSB认证实际工作的牵头人，钱小军老师最清楚认证背后的艰辛和困难。

“当时对认证没那么多了解，以为就是写报告，可后来发现实际远没有那么简单，更多时候是逼着我们按照认证标准去改”。钱小军老师回忆说。

按照要求，她需要逐一对照21项具体严格的评估标准衡量经管学院的各项工作。可是，因为初次申请，经管学院各办公室以及其他教师在内的三四百人，以及三四千学生几乎不懂AACSB认证为何物，也不明白AACSB认证和他们有何关系，更不清楚AACSB认证对经管学院建设的重要意义，所以清晰地告诉全院所有人“AACSB认证是什么”成了开展工作的头号难题。为此，起初还担任教学工作的钱小军带着一个助理，一边翻译国外的相关文献，一边组织召开会议，尽快把最新、最全的AACSB认证信息传达给学院相关人。

知道是怎么回事，并不意味着AACSB认证能快速在经管学院落地，没有有效的沟通方法和持之以恒的耐力，任何美好的愿望都可能终止在空想层面。为完成评估，认证工作需要每一位教师手中收集各种资料，如包括5年科研成果的教师简历和教学大纲等要花很大气力沟通、督促、催交。对此，钱小军只能耐心地一边跟各教师强调AACSB认证的重要性，一边不厌其烦地催交材料，直到所有资料全部到齐才罢休。此外，认证需要用英文做所有文档。“在当时的情况下，不可能要求各部门提交的材料必须用英文准备，所以，交上来的材料都是中英文混杂的，而且格式也不统一，甚至各个部门提供的数字都合不到一起”。回忆当初交上来的材料，钱教授至今想起来都觉得头疼。时间紧，任务重，钱小军老师承担起了资料的二次整

理加工工作，并在规定时间内上交了长达 200 多页的 AACSB 认证自我评估报告。

2007 年，清华大学经济管理学院正式通过 AACSB 认证，成为中国内地首家获得这家国际顶级商学院认证机构认证的学院。

AACSB 认证尚未完全告一段落，学院又于 2006 年 12 月底提交了 EQUIS 认证资格申请报告。这项工作仍然由钱小军老师牵头进行。EQUIS 认证是由欧洲质量发展基金会创立的针对工商学院的国际性质量认证体系，是目前国际上最负盛名且最具国际学术公信力的商学院认证机构之一。仍然是各种繁琐、细致的沟通交流、文档准备，经过一年的努力，钱小军老师带领同事，完成了 EQUIS 认证所需的报告、申请、接待来访等一系列工作。2008 年，清华经管学院继通过 AACSB 认证之后，正式通过 EQUIS 认证，成为国内唯一获得这两项顶级认证的商学院。清华大学经济管理学院院长钱颖一教授在通过 EQUIS 国际认证媒体发布会上曾致辞说，由于两大认证标准之高、制度之严，能够同时通过的商学院在亚洲可谓凤毛麟角，对于仅有 20 多年历史的中国商学院来说更是如此，获得两项中的任何一项都非常难得，而清华经管学院能够在如此短的时间内将两大认证全部收入囊中，实属不易。

作为经管学院国际认证的见证者、执行者，钱小军老师既经历了艰苦的认证之路，又享受着这项殊荣带来的成就感。她自豪地说：“这两项认证几乎在国内 MBA 教育领域掀起了一股认证潮流，北大、复旦等知名院校也纷纷开始国际认证工作。”具备两项国际认证经验之后，钱小军还给其他学院做过一些认证工作，回头看去，她也不免感慨：“认证工作绝不是表面文章，而是有实际的推动意义。”比如培养方案的修改，任何管理人员不得因故随意删改课程，而是必须召开意见会，倾听校友、用人单位、教师、学生等多方意见后方可决定。如此种种措施的推进，使教学管理工作在“使命驱动”下，逐步走向进入流程化、制度化。

在推动学院两项国际认证的同一阶段，钱老师还作为学院主管本硕博



工作的院长助理，承担了教育部本科评估、加强学院本科招生以及提高英文授课率等重要工作，并且取得了显著成效，使学院本科工作上了一个新台阶。提起当年动员教师、推动英文授课的事儿，钱老师颇有感慨：朱镕基老院长要求学院大力推动英文授课。为了尽快实现这一比例，当年钱小军老师带领着教学办的同事们，一一动员，细致工作。所有的辛劳付出总有收获，学院专业课的英文授课率当年就实现大幅提升，超过 50%，为扩大学院本科项目的国际交换搭建了平台，成为学院教学水准国际化的另一体现。

## 回望清华经管学院 30 年

今年正值清华大学经管学院成立 30 周年，如果从人生的年轮寓意看去，经管学院正步入而立之年。钱小军老师亲身经历了学院第二个和第三个关键的十年发展期，在清华这座学府中，亲眼见证了经管学院的迅速发展。

再回首，刚回国在经管学院工作的情景依然历历在目：“拥挤的小房子，昏黄的小灯泡，和 10 年前我出国时几乎没什么变化”，钱小军老师回忆，“我当时的工资有 500 多块，当时女儿上幼儿园大班，儿子上小班，发工资时，杂七杂八扣掉，到手的就剩下 100 多块了，我记得特别清楚，发工资的系秘书把小口袋一倒，对我说，不好意思，只能给你这么点。我说不好意思的应该是我，我挣得太少了。”现在说起这段故事，钱小军老师自己也情不自禁地乐起来。

而进入 2000 年之后，钱小军老师亲眼目睹了经管学院的飞速发展，教职员工的工资水平有了显著提高，更重要的是，学院的教学水平和国际影响力都有了显著提升。

以 MBA 教育中心发展为例。2001 年年初，清华大学经济管理学院组建 MBA 教育中心，钱小军老师被任命为中心主任，全面负责 MBA 项目的建设运作和日常管理工作。刚上任时，MBA 教育中心的前身 MBA 培养办



公室只有四五个人，没有明晰的组织架构，更没有完善的工作流程和规章制度；项目每年招收 400 位 MBA 学生；MBA 的国际项目中只有一所合作学校和一个交换名额；非内地学生的国际生数量寥寥无几；有海外背景和能进行全英文授课的教师更是凤毛麟角；软技能课程严重缺乏。

但是，到 2006 年钱老师卸任时，MBA 教育中心的员工已经增至 15 位，每年招收学生规模创下了 500 多位的高峰。国际项目中的合作学校也增至 40 多所，交换名额增至 90 多个，地域覆盖欧洲、北美和亚洲；国际生数量已达到总数量的 40% 以上，大大提升了 MBA 学生的背景多样化；真正的外国教师开始加盟清华 MBA 教育事业，全英文授课不再是高不可攀的瓶颈；软技能课程大幅提高，增设了管理沟通、领导力开发、伦理与社会责任等课程，并增加了 5 个任课教师，而且本科和 EMBA 也都进行了相应的改革，增加了很多人文方面的软性课程。

标志性的变化还有国际话语权的提高。比如通过 AACSB 和 EQUIS 认证之后，经管学院院长和其他认证委员会的成员都有了在国际教育舞台上的话语权，相当于代表中国管理教育界去影响国际的管理教育界。钱小军说：“过去我们本土培养的教师想发表文章到国际上公认的权威出版物上很难，基本是在国内刊物上发表，有了和国际知名院校的长效沟通机制后，很多教师的文章真正登上了国际主流刊物，真正实现了贡献中国、影响世界的目标。”在经管学院稳健发展期，面对即将迎来三十年院庆的学院，钱小军老师也提起了她对于学院下一步发展的期望。她希望经管学院能快速成长为世界一流的商学院，但是她更对具体的博士项目和教师科研兴趣问题寄予了殷切期望：希望经管学院的博士项目能够在招生—培养—就业等方面全面提升质量，尽快达到国际一流水平；同时，希望学院能想办法减轻目前教师的教学压力，为老师提供相对宽松的环境，让从内心热爱科研、热爱教学岗位的教师能够全身心无后顾之忧地投入科研。

“行胜于言”，是清华大学的校风。但是，即便清华人，能在自己的人生道路中把清华校风这简简单单的 4 个字写好，也是殊为不易。而钱小军

老师，在经管学院这 20 年发展的历程中，一步步踩下了自己坚实的足迹。她，正是一位行胜于言的实践者。

## 背景资料

钱小军，现任清华大学经济管理学院负责国际合作和国际认证的院长助理、领导力与组织管理系教授，清华大学经济管理学院经济、管理学位评定分委员会委员，北京市政协第 12 届委员（2013 年至今）。曾任清华大学经济管理学院 MBA 教育中心主任（2001 ~ 2006 年），国际评估与认证办公室主任（2006 ~ 2013 年）、主管本硕博项目的院长助理（2006 ~ 2009 年）。1982 年获得清华大学应用数学学士学位，1988 年获得美国印第安纳州普度大学数学专业硕士学位，1992 年获得美国印第安纳州普度大学应用数学专业博士学位。主要研究领域为管理沟通、公司沟通、跨文化沟通、商业伦理与企业社会责任、可持续发展、MBA、EMBA 教育、商学院认证等。讲授课程包括管理沟通，伦理与企业社会责任，数据、模型与决策等。

钱小军教授主持或参与国家自然科学基金“应用技术评价理论与方法研究”、北京市科学技术委员会“北京市小城镇发展循环经济模式与政策建议研究”、美国教育交流中心富布赖特“Curriculum Development and Management of Executive MBA Program for China”等课题项目。主要译、审书籍包括《计量经济模型与经济预测》(译)，《管理沟通指南》(合译)、《管理说服力与影响力指南》(审译)等，《管理沟通：知识、思维与技能》主审，发表期刊论文数篇。曾获“清华大学教育成就奖(集体)：MBA 招生面试工作的研究与实践(2006)”，“高等教育国家级教学成果二等奖(集体)：开放式国际化办学模式的研究与实践(2005)”，“清华大学年度优秀工作者(2003)”，“清华大学优秀教学奖(1998/2000/2002/2003)”，“清华大学教学工作优秀成果集体一等奖(2002)”等。

钱小军教授作为国际访问学者分别在 1997 年和 2001 年两次赴美国麻省理工学院斯隆管理学院学习进修，担任武汉理工大学出版社 MBA 教材

系列开发学术委员会委员、Emerald 期刊《中国管理研究》编辑顾问委员会委员、美国加利福尼亚州佩珀代因大学 *Graziadio Business Report* (在线期刊) 编辑评审委员会委员、全国 MBA 教育指导委员会“管理沟通”(MBA 课程) 的师资发展和课程推广负责人、第八届北京市统计学会常务委员等职务。



■访企业战略与政策系教授王以华

## 用梦想书写别样年华

◎ 牛小玟

到达王以华老师的办公室的时候，她正在边打电话边擦桌子，忙碌中，还用笑容对我们的到来表示了欢迎，举手投足间给人热情而又端庄的感觉。

### 回归清华，归属清华

我们的谈话这样开始：“您是2001年来到清华经管学院的，大家很希望对您有更多的了解。”

王老师回答说：“我非常感谢清华大学、经管学院、管理系的领导和同事在我55岁的时候接纳了我，让我融入了这个优秀的集体。我在这里很愉快。”

她接着微笑着说：“其实，清华对于我并不陌生。因为我出生在昆明西南联大，我的父亲王玖兴和母亲范祖珠分别曾是新中国成立前清华哲学系和心理系的讲师，我的先生是清华的教授，儿子也是清华的学生。我一直对清华抱有深深的认同感和亲切的归属感。”

不过来到清华，王老师也经历了一个适应的过程。以往，无论国际国

内，学生对她讲课的评价都很高，但是在清华第一次上课，一些 MBA 同学就表示了不满，这对她无疑是巨大的震动，也非常尴尬，不理解究竟是怎么回事。后来，负责教学的院长和系主任亲自去听课，帮助分析原因，使她明确了问题所在。“首先，我没有针对清华学生的知识结构，及时调整教学内容。例如，我原来讲战略管理，先讲系统理论，用系统观统率整个课程；而清华学生已经掌握有关知识，所以会感到重复。其次，我没有针对清华学生的职业背景，减少传统企业的案例，增加 IT 行业或新兴产业的案例。最后，课件制作不好，PPT 课件采用了很多链接，没料到发给同学以后，上百张片子排列混乱，让学生理不清头绪。”说到这里，王以华老师笑了起来，“当时，课程内容、案例选择、课件制作都有问题，总之就是够我改的了。我犯了一位老师最不应该犯的错误，即事先没有认真了解教学对象。不过这次经历使我认识了清华经管严谨与务实的教学管理风格，理解了清华经管为什么能够后来居上的真谛，对我则是一次超越自我的宝贵机会。现在，我基本适应了。我希望越做越好，不辜负清华对我的信任。”

谈到 2001 年来清华任教后的变化，王老师说：“虽然我已经不像刚毕业的学生和年轻人一样有激情，但是我也希望挑战自己，超越自己。人长时间在一个环境里，容易产生惰性。况且，这次的调动是我学术生涯的最后机会了。”王老师铭记母校中国人民大学“实事求是”的优良传统和老师们对自己的培养。她希望从清华大学严谨的理性思维和做事风格中获益，融会文科和理科的研究方法，使自己更完善。

## 童年经历点燃外交家梦

询问王老师对教师职业的想法时，王老师说，其实她原本不想当老师，也并不喜欢经济，她的梦想是成为一名外交家。

“1947 年，父亲参加出国留学考试获得奖学金；1948 年，刚两岁的我和弟弟随父母到达瑞士，一直到 1957 年回国。小时候，父母对我们的唯一

要求是：在学校好好学习，在外面有礼貌，不给中国人丢脸。但是，见到穿着干净、有礼貌的东方孩子，外国人总是问：‘你们是日本人吗？’这样的询问深深地刺伤了我幼小的心灵，我日夜盼望着祖国强大。”

虽然民族自尊心受到伤害，但瑞士人民给王老师更多的回忆还是朴实、友善和博爱，她把瑞士称为自己的第二故乡。“从1949年国民党到了台湾以后，奖学金停发，父母靠勤工俭学维持学习和生活。每到圣诞节，教会组织很多家庭给予别人无私的帮助，我们常常收到他们亲手编织的毛衣。”

至今不能忘怀的还有一位被王以华称为“智慧而又博爱”的老师。“当时我们就读的基督教学校以德语为主，但开设了一个法语班，Dorier先生为小学1~6年级的所有学生（教室里每个年级一列）教授所有的课程（数学、语文、自然、地理、历史、体育）。这位老先生非常关心和了解他的学生，对教学一丝不苟，深受孩子们的尊重。他尊重我们，尊重中国文化。我十分怀念全班同学在烛光下轮流朗读文学名著《悲惨世界》的时光。是这位老师在潜移默化之中奠定了我少年时是非观的基础。”

“1951年，中华人民共和国在瑞士成立大使馆以后，我的父母是毅然更换了中华人民共和国护照的唯一留学生家庭。当时，西欧各国对中国实施封锁，瑞士是中立国，成为中国深入了解西欧各国政治、经济、军事体制的唯一通道。父母为使馆翻译了大量文献资料。许多海外资料邮寄到我家，再由使馆的外交官傍晚时来取，或者我们送到伯尔尼大使馆。这些外交官是我少年时见到的第一批中国人，他们的言行举止给我留下了深刻印象。那时我想，这大概就是国家的代表吧。这也许是我长大以后梦想成为外交家的原因。”

“1954年，周恩来总理到日内瓦参加联合国会议，使馆向他汇报了父母的工作和他们回国参加社会主义建设的愿望。当时，父亲已经取得瑞士福利堡大学的博士学位，并且任教，学术前景很好，但是他毅然放弃了。他接受了老师冯友兰先生的邀请，1957年，在周总理的亲切关怀下，路经布达佩斯和莫斯科，带领全家回到祖国。当火车驶进满洲里时，列车里响起

《祖国颂》，我们都激动得热泪满面。”

## 青年求学改变最初梦想

1965年，报考大学时，正是“文化大革命”前夕，讲究出身背景的年代。王以华的亲属中有很多海外和台湾的关系。父母肯定地告诉她是不成外交官的，既然喜欢外语，就考北京大学，以后做一名外语教师。“那个时候我很犟，就是不愿意当老师。”一边说，王老师爽朗地笑了起来。或许她正在比较当时的想法和现在实际的矛盾吧。我追问了一句：“现在做了当时很不想做的一个职业，感觉如何？”王老师再次笑着说：“没那么糟糕。也可能是因为父母都是老师，我的血液里也遗传了这方面的基因吧。”

既然王以华老师现在觉得做教师是一件幸福的事，那么在我们看来，当年外交家梦想的破灭也不见得是一件坏事。

由于种种原因，王以华老师最后考上了第二类志愿的最后一个选择北京经济学院，学习劳动经济学。“那时候我一点都不喜欢学经济，乏味得要命。”语气中，似乎还能听出当年的无奈。当然又是一阵相同的笑声，缘于相同的初衷与实际相悖的矛盾。

入了大学以后，王以华开始重新审视自己的生活。从小到大，读书，上大学，对她来说本是自然而然的事情。然而，来自农村的同学有些竟是全村第一个大学生，全村人凑钱为她买了一床棉被。

后来，赶上“文化大革命”，整个社会是大运动、大动荡。20岁的她和几位同学组成了一支红卫兵小分队，从北京到武汉，从武汉到宜昌，从宜昌又乘船到重庆，然后沿着当年红军长征的路线，跨过乌江，路过遵义，步行串连到贵阳，走了14天。与当时动荡的环境相反，她们经过的山野村庄却很平静，农民照常在田间劳作。正是这些普通而又平静的农民，给了王以华新的人生启示。

有一天走到一座高山，他们每人拄一根竹竿艰难地往上爬，后面的农



民，从十几岁的小孩到五十几岁的老人，背上还背着煤，却嬉笑着从后面超越了他们，让他们很难为情。但是，到了山顶，他们发现一个姑娘正在等着。原来，是农民队伍里的长者发现天快黑了，怕他们迷路，故意留下一个人。姑娘领着他们在狭窄的田间小路穿行，如果没有人带领，很容易一脚踩下去。到达村委会时，天已经完全黑了。他们躺在稻草里睡了一宿，第二天一早，完成任务的姑娘没有说什么就走了。村民们默默无闻的朴实善良深深地打动了王以华。

又有一天，他们走进村庄时，天已经完全黑了，而村长还没有回家。原来，他带着壮劳力到山上挖白薯还没有回来，而全村还在等着吃饭呢。但是，他们还是把最好的东西端给了学生。在乌江，他们拜访了当年为红军摆渡的老艄公；在遵义，见到了为毛主席缝羊皮背心的婆婆。这些人很平实，只是在学生们的询问下做简单的回答，并没有把这些当成什么伟大的事情。王以华老师回忆当时的想法：“要是我做了这些事情，那一定为自己记一大功劳，会到处跟人炫耀。为什么他们如此平淡呢？我不禁想起鲁迅的话，只有知识分子才会到工农面前去悬赏。这次经历对我震动很大，我忽然间清醒了，我要做他们中的一员。如果说以前，我深深热爱自己的祖国，从此，祖国人民在我心中顿时变得鲜活了，他们如此朴实善良，还如此贫穷。我下定决心要为这片土地做些什么。”

1970年毕业后，王老师被分配到天津储运公司工作。8年里，她当过维修工、搬运工、工会干事和团委书记，但没有机会接触业务。这期间，她在劳动中用正直诚实的态度，收获了工人的信任和青年的友谊，但是她始终为自己没有机会好好读书而遗憾。1978年，改革开放后国家第一年恢复招收研究生，渴望学习的王以华选择了中国人民大学。王老师还记得当年去报考的时候，已经是报名的最后一天，选择了当时的一个冷门专业企业管理。被王以华老师评价为“冒险”的考研最后成功了。1981年，王以华老师获得了“文化大革命”后中国人民大学首批经济学硕士学位。

## 国际交流拓宽了心胸与视野

经过中国人民大学三年的学习，王以华在毕业之后留校任教，并被立即送到法国进修欧洲经济。为了研究企业管理，她在暑假参加了法国管理教育基金会主持的博士培训班，取得了优异成绩，可以任选法国四所商学院（包括 HEC）之一，继续攻读战略管理博士学位。但是母校希望她尽快回国执教。面对责任与机会，她最终像当年的父母一样，选择了前者。

用两年的刻苦学习，王以华老师获得了两个硕士学位：一个是法国南锡欧洲大学中心的欧洲经济学硕士（DESS）；另一个是法国巴黎九大的管理学硕士（DEA），直接进入博士论文阶段。然而遗憾的是，回国以后精力分散，完成论文的夙愿最终没有实现。

1986年，一次偶然的机机会使王以华老师进入了管理咨询界。当时，联合国工业发展组织与中国企业管理协会、法国 ESSEC 管理学院设立了联合培养中国管理咨询顾问的项目。王以华老师开始担任考官翻译，然后被吸收为项目翻译，到法国巴黎参加管理咨询培训。1987年，她获得了这个项目颁发的管理咨询师证书，走上了管理咨询的道路。至今，她已经积累了丰富的管理咨询经验，深刻了解了在改革开放的历程中，中国企业的困难与辉煌。

20世纪90年代以后，王以华老师先后在法国南锡商学院（ICN）、蒙特利尔高等商学院（HEC）、法国巴黎高等经济管理学院（ESSEC）等著名商校访问并执教。

多次出国学习访问以及在欧盟的实习经历，使王以华老师接触到了一批有广阔的国际视野、坚实的学术功底、开放的思维方式、很有爱心的学者和官员。他们能够理解和尊重其他民族的文化与尊严，愿意真诚地帮助别人。他们的世界观影响了王以华老师，在一定程度上改变了她的思维方式。她内心深处那颗坚硬的“中国核”，学会了对整个世界包容与开放。

## 多年学术积淀建新论

科研、教学和咨询是王以华老师事业的铁三角。

王以华老师非常关心我国管理咨询业的发展。她把管理咨询行业比作企业治病强身的医生，认为其对企业健康发展至关重要。但是目前行业刚刚起步，行规还没有建立，她希望在促进行业健康发展方面做一些事情。

2003年以来，她与香港管理咨询学会合作，研究中国大陆管理咨询顾问的素质标准（知识、技能、道德水平）。这项研究参照国际标准，结合中国实际，征求了100位中国企业家和100位中国咨询顾问的意见，研究成果被2005年美国管理年会（AOM）录用。

在此基础上，她又研究了管理咨询业的客户满意标准。对100位中国企业家的调查结果反映出：咨询过程中的知识、技能、道德水平，与咨询结果的科学性、可行性、针对性和收益性，构成了一个科学的客户满意评价模型。

王以华老师还准备研究咨询组织的运行体制、知识积累等问题，为管理咨询从业者提供可以借鉴的最佳实践，并参与管理咨询顾问的培训认证。

王以华老师有信心借助国际、国内管理咨询界的力量，建设好管理咨询课程。当然，最根本的原因，是她相信同学们和社会都需要这样的课程。“当前，学生之所以找工作困难，是因为社会感到他们解决实际问题的能力不够强。这是教育产业链的薄弱环节。如果教育不仅传授知识，而且切实培养学生理论联系实际的能力，就能够帮助学生更有效地面对社会需要，体现他们个人的价值。管理咨询课程正是引导学生在学习理论之后，把书本知识融会贯通，解决实际问题的过程。”她希望清华经管学院在全国的商学院中先行一步。

在战略管理领域，王以华老师集中精力推进了几项研究：其一是与法国HEC商学院合作，研究中国企业跨国经营的组织条件与组织创新；其二是投入“中国式管理”的研究；第三是国家自然科学基金项目“组织免疫”。

后者的提出是王以华老师从重病的父亲那儿得到启发的。2003年，父亲患白血病不幸病逝，使她意识到免疫系统是何等重要。当人的免疫系统自身发生疾病时，对生命的威胁是无可估量的。这使她产生了这样的疑问：企业是否也存在免疫系统？如果有，免疫系统失效的后果是什么？查阅国内外资料后，王以华老师发现国内最早提出这个概念的是她的导师、中国人民大学的李占祥教授。他在《矛盾管理学》一书中，曾用一页的篇幅专门谈到组织免疫力。但是还没有人对这个概念进行系统的阐述和科学的验证。王以华老师决心沿着这个方向继续研究下去。

课题组正借助哲学、医学、管理学、系统科学等理论，建立组织免疫理论的假设框架。首先，以研究组织免疫的定义、功能、结构、运行机制为核心；同时，探索组织健康（免疫系统捍卫的客体）、组织异己（免疫系统抵御的客体）、组织疾病（异己侵扰的客体）等概念与组织免疫的关系；然后，通过案例研究和实证研究，验证和完善所有的假设。

## 面对人生又一次挑战

王以华老师一生中得到了太多老师的恩典，因此渴望成为一位好老师。“我父亲一生难忘清华哲学系的金岳霖先生。1947年的一天，他冒着漫天大雪摸到普吉院，给患了肺结核的父亲送去了他刚得到的稿费。此后，父母能破例带着两个孩子出国留学，也是金先生向当时的教育部特别申请的结果。”她希望像自己的导师李占祥教授一样，为学生创造良好的调研条件和成长环境。但是，她总担心身体和思想跟不上时代的发展，跟不上年轻人进取的愿望。所以王老师总在提醒自己：“锻炼身体，调理健康，吐故纳新，超越自己，突破创新。”

王以华老师在谈话中，会用音量和笑声来表达当时的情绪。在她谈到海外的求学、生活经历时，声音放得很低，回忆到当时给予了她美好时光的故人，有时还会热泪盈眶；而在谈到国内的学习生活时，即使是无奈放

弃理想，工作得不到肯定，也是爽朗地笑着，我想，这缘于归属感带来的安定，也是对未来和自己的信心。

在采访结束时，王老师为我们描述了一次迎着夕阳飞行的场景：夕阳释放着灿烂的余晖，染出一片绚丽的霞光，把天地融为一体，然后渐渐离去，期待着第二天红日再次升起……她顿然醒悟：年已 60 岁的这一代人，既经历了改革开放前 30 年，又经历了后 30 年，如果能融会两个时代的精华，奉献给未来的 30 年，生命怎么会没有价值？况且，自己每天都与“明天的太阳”在一起——“我不是很幸福吗”。



■访管理科学与工程系教授王永县

## 从学而优则仕到仕而优则更学

◎ 牛小玢

在这次采访之前，跟王永县老师有过一次接触：筹备学院教师风采展时，部门同事约王老师拍几张照片，王老师认真地装扮了一番上镜，并策划了很多精彩镜头。当时对王永县老师的印象就是一位认真、和蔼、追求完美的老爷爷。这次的采访也是，王老师还准备了一份自己的简历送给我做参考资料。敞开门等候的办公室、随意自在的坐姿、稀松平常的闲谈，让人感觉暖和。他讲述的一段段故事就像色彩中的三原色，最基本，却能组合出大自然里不同的颜色，画出一道彩虹。

### 红色中成长

红色，是旗帜的标志，竖起目标和方向；艳丽夺目，颜色至浓，鲜血中流淌；红色是那个年代的背景……

在王永县老师的成长记忆中，对自己有着最基础的教诲，影响最深远的就是自己的父母。“他们虽然不识字，却是我最重要的老师。”

王老师 1941 年出生在山东省牟平县，正值日本侵华战争，他目睹和经

历了那场罪恶的浩劫。在日伪军的一次残酷扫荡中，为躲避“抓壮丁”的父亲躲到了屋顶，只留下奶奶、母亲带着自己和两个刚出襁褓的双胞胎弟弟、妹妹。鬼子见无所收获，便向猪圈里投下了一颗手榴弹，猪被炸死，更是吓病了年幼的弟弟、妹妹，由于医疗条件跟不上，两个亲人就这样夭折了。

第二次世界大战胜利后，坚强的父母亲又把比自己大13岁的哥哥送上了战场。1947年，唯一的哥哥牺牲在淮海战役外围战中。当时，村子里几个跟哥哥一起上战场的青年都没能回来，很多父母承受不住打击，经常去找组织哭诉。

王永县的父母给年少的他上了深刻的一课：同样作为烈士家属的父母，他们二人虽对儿子的牺牲异常悲痛，但不仅没有去找村领导哭闹，反而在村干部的开导下做起了其他父母的思想工作。王老师至今记得母亲说过的话：“咱们送孩子去当兵，就得有最坏的准备。孩子的牺牲也是为了咱们国家，咱不能让领导为难！”

王永县老师说自己的成长，还离不开党的关怀，他对党有着朴素的、特殊的感情。王老师把自己定义为农民出身的学者，能够有今天的业绩，都是党和国家给予的。

“20世纪五六十年代，农村的生活很困难，能够上中学、考大学，都是靠国家助学金帮助我完成学业的。作为烈士家属，党在生活方面更是帮助很多。所以我一直以来坚决服从党的分配，党让我干吗就干吗，决不挑剔！”1965年，在清华大学读书期间，王永县作为优秀的工农子弟被推荐加入了中国共产党，实现了“归属”。多年来，又一直担任党支部书记等党内工作职务，很多人对他的评价是“又红又专双肩挑”。

王老师的介绍干脆有力，能够听得明白，但是却无法体会。于是也在猜想是不是人对改变自己生活的力量有一种崇拜呢？

令王永县老师受益匪浅的还有父母对自己的教育方式。作为家里唯一的孩子，父母从感情上真不希望王永县离开家里外出读书，但是他们并没有采取强制性的逼迫，而是尊重他的爱好和兴趣。可以理解，对于当时传



统的农村习惯，把家里唯一的孩子往外送去念书，而不是留在家里帮忙农作，父母亲是需要下很大决心的。在父母的支持下，王永县先后以第一名的成绩考上当时全县唯一的一所初中和唯一的一所高中。1960年，他远离家乡，来到清华大学继续读书。

初到清华，王永县就时刻惦记着不能贴身照顾的父母。当时正值国家困难时期，每个人每个月只有半斤点心票，王永县把每月的点心票省下不用，先给其他同学，等放假回家的时候，就把攒了半年的点心票，一次性买下来带回家里。每到刚放假那几天，母亲也总是站在从县城回家的路边，告诉询问的人们：“我孩子这两天就要回来了。”

1970年，留校任助教工作的王永县老师把母亲从家乡接到了北京（当时其父亲已过世）。

母亲刚到北京时，一些福利关系还没有来得及转过来。母亲还惦记着老家的烈士补助，她认为那是国家的关怀，是一种荣誉。王老师为了让母亲安心，就从自己的生活费中省出一部分交给母亲，说是国家补助；逢年过节，再偷偷买一些礼物，告诉母亲是领导送来的慰问。

提到今年母亲正好100周岁，看到贤惠的妻子、懂事的孩子与母亲的深厚感情，孝名远播的王永县老师高兴得无以言表。

## 蓝色中搏击

蓝色，大海是代言人，无尽的舞台空间；表面似乎静，深处却波涛汹涌；我们看到了海天相衔，看不到的奔流呢？

王永县老师是管理科学与工程博士点的博士生导师；研究领域是系统工程、运筹学、管理信息系统、管理优化与决策支持系统等。他先后主要为本科生和研究生分别讲授计算机原理和运筹学等课程。而开设这些课程之前，王老师从未系统学习过这些知识，都是依靠他学生时期的扎实功底和刻苦自学完成的。20世纪70年代中期，他是自动化系最早开设“计算机原

理”课程的教师之一，并受到了学生们的欢迎。当时就有很多人诧异：“你也不是学计算机毕业，怎么就能讲得这样好呢？”20世纪80年代，他又接触了运筹学，看似关系不近的各门学科，王永县老师不仅自己理解得很深入，给别人讲起来也驾轻就熟。

追溯王老师的学业历程：

- 1960年，王永县考入清华大学电机系工业企业电气化专业。
- 1966年大学毕业，赶上“文化大革命”，投身进轰轰烈烈的运动中，直到1967年，毕业分配留校。
- 一年半时间到河北宣化部队锻炼，之后拒绝了部队的挽留，回到更需要他的清华大学。
- 回校后，先到校机关，1972年回到自动化系就职于自动化系车间。
- 1973年正式到自动化系热工专业搞教学和科研，讲授计算机原理及软件编程等课程。
- 1980年进入自动化系新成立的系统工程研究室，主要讲授运筹学课程和从事科研工作，方向是管理优化与决策。
- 1987年调到经管学院，在该院系统工程博士点，为全校讲授运筹学及从事科研工作。

……

王永县老师总结自己能够取得一个个成绩，是缘于不服输的个性，他笑称这是一种“个人英雄主义”，这些挑战自然也成了乐趣。

从上学那天开始，王永县的成绩就一直名列前茅，中考、高考都是全县的第一名。1960年参加高考，王永县在填报志愿时，按顺序写下了留学苏联预备生、清华大学、北京大学、中国科技大学……这种看来很不科学的填报志愿方式，反映出他对心目中最好的学校志在必得的决心。由于当时中苏关系恶化，王永县没能成为留苏预备生，而是来到了他心目中最好的大学清华大学。

大学时期身边的同学大多家境比较宽裕，农村学生很少。在当时劳动

生产与学习相结合的教育方针的指导下，他以农民朴实肯吃苦的干劲赢得了大家的赞誉，同时也受到了“会干活不一定会学习”的质疑。但在一次数学课上，王永县流利回答了一个大家都一时解答不出的极限方面的问题，清晰的思路令大家刮目相看。在以后的测验、考试复习中，他也成了许多同学的“咨询”中心。现在有的同学还在感激王永县老师当年的热心帮助，还记得补考时站在门外比自己还要紧张的他。

由于成绩突出，王永县入选了清华大学高才生，又称“因材施教生”。当时的蒋南翔校长还亲自接见了这批学生，鼓励这些优秀的学生继续刻苦读书。

仕而优则更学，工作后，王永县老师的学习任务似乎更艰巨了一些。为了开新课，王永县老师需要补充很多知识。当时孩子尚小，母亲也需要照顾，家庭压力已经很大。平时工作时间还有教学和科研的任务，读书只能是在业余时间。王老师读书是与看孩子和买菜同时进行的。那个年代，买菜还需要排队，王老师就利用排队的时间读书学习，有时还得领着孩子。小孩儿好动，王老师的书也冒着被“破坏分子”撕扯的风险。为了讲台上的一分钟，课下要付出千百倍的时间和精力。在王老师的记忆中，从来就没有过周末的概念。为了讲好每一门课，除了要花精力理解书本以外，还需要时常问学生想听到什么样的内容。他说不照本宣科、清楚对象的需要才是对学生负责。

运筹学是王永县老师主要讲授的课程，也是深受同学欢迎的课程。1980年，国内成立首批系统工程研究室，也就是从这个时候开始，王永县老师扛起了讲解运筹学的任务。虽然国内已有了一批运筹学的书籍，但王老师以前并未有过接触。凭着扎实的数学基础，他很快掌握了有关运筹学方面的内容，加上自己独特的理解，结合社会上的现象，王永县老师把这门课讲得深入浅出。学生们都说王永县老师把深奥、抽象的运筹学给讲活了！“清华大学优秀教材奖”，多次“清华大学教学工作优秀成果奖”，课堂上学生的掌声，都让王老师从心里感到幸福。

在系统工程研究室的那段经历，为王永县老师打下了以后的科研基础。系统工程著名专家郑维敏教授是清华大学系统工程研究室的带头人，王老师认为郑维敏教授对自己的学术研究起到了很大的指导和帮助作用。王永县也发挥了自己数学好和接受知识速度快的特长，因此，要求严格到苛刻的郑教授很欣赏办事利落、脑筋清楚的王永县。性格相投、合作默契，王永县老师很快就成了郑教授的重要助手。20世纪80年代中期，北京一个大学拟邀请王永县老师担任副院长，王老师认为他当时和郑教授配合得极为默契，在郑教授的建议下，王老师继续留在了清华。

1987年，郑教授和王永县老师来到经管学院，与赵纯均老师等共同成立经管学院的系统工程博士点，王老师的研究方向是管理优化与决策支持系统。

王永县老师的科研课题都非常贴近国民经济，把所掌握的先进理论用来解决实际中遇到的问题。他坚信只要能够改进一点点的技术，生产效率就会有大幅度的提高。20世纪80年代末期，王老师协助郑教授带领博士生与唐山农业科学院合作完成了“杂交水稻遗传过程的系统分析与控制”研究，获得很好的效果。这个项目还获得了国家教委科技进步二等奖。

从20世纪80年代中期一直到2000年，十几年的暑假，王永县老师基本没有在家度过，都是带着学生出差到外地去做科研项目。“出差确实很辛苦，但是搞学问的人如果不走出去，又怎么能完成任务和得到第一手的材料呢？很可惜，最近这些年，年纪大了，出去的次数也就少了。”

2000年以后，由于年龄大了，王永县老师重点参加和大力支持年轻教师的课题，例如多年指导他自己的博士生与技术经济的年轻教授合作研究国家经济安全问题。对于系里的青年创新群体的不断成长，王永县老师感到由衷的高兴。在教委评审创新群体的项目申请时，他提前做了充分准备，以群体外老学长的身份对群体的势力做了认真而全面的汇报。当时，审查组的一位教授打趣说：“你又不是青年群体，你帮他们获得项目，你就没有其他想法吗？”但是王永县老师有自己的看法：“‘甘为人梯’是中华民族的

传统美德，但自己做得还远远不够。我觉得这是发展的必然规律，我已经不属于青年这个群体了，但是一定要支持他们的工作，希望在他们的快速成长中也能尽到我的一份力量，学院以后还是要靠他们。”

## 黄色中收获

黄色，油彩笔下的向日葵，秋季黄澄澄的麦田，玻璃板下的老照片，淡淡的、宁静的和谐，点亮回忆的灯光……

王永县老师的社会活动不多，除了在中国软件行业协会系统工程协会任副理事长，定期参加他们的会议以外，几乎所有的对外活动都是带领学生出去做科研调查，跟学生们同吃、同睡、同劳动。

1990年，到上海做“稀土溶剂萃取过程的在线控制和优化”这个项目的时候，和学生们一起住在郊区的基地。不巧，赶上雨季发水，晚上睡觉时还要把屋内的积水全部排出去才行。1995年在山东做“县级医院管理信息系统的设计与实现”时，也和研究生一起住在酷夏闷热、蚊蝇飞舞的宿舍。医院院长问：“教授怎么能住这种房子呢？”王永县老师却笑着说：“住这好，离实验室近，工作方便。跟学生近一点，还能聊聊天。”没有架子，又悉心教导的王老师跟学生们很交心。

对待学生，王永县老师的原则是关心和严格缺一不可。让学生感到既有压力又温暖，是王老师执教多年的体会。他给学生布置的任务，务必要按照规定的时间汇报，上课也不能迟到。王老师认为，这是严谨的一个重要表现。在要求学生之前，王永县老师会先严格执行自己的规定。每次上课，王老师都会至少提前10分钟左右到教室，做好准备工作。有一年冬天的晚上，王永县老师安排了一次考前答疑，大雪却不期而至，王老师的夫人猜想这样的天气不会有学生去问问题的，就劝王老师不要出门。王老师却不答应，说约好的事情一定要讲信誉。黑夜中，王永县老师顶着大雪来到办公室。“虽然等到最后一个学生都没来，但是我履行了承诺，心里就踏

实了。”

今年 65 岁的王永县老师正面临退休。问到他退休后有什么打算，王老师第一个想到的是还没毕业的 7 个博士生，说一定要继续把他们带到最后；同时，要根据需要继续讲课；其他还有一些社会公司、学校都想找王老师过去帮忙，这些意向都在考虑当中。王永县老师说自己最想发挥余热的地方还是经管学院，他笑着说：“我觉得我还有力量，还能继续为学院做贡献。”

王永县老师最喜欢《钢铁是怎样炼成的》当中保尔·柯察金的那段话：“……回首往事的时候，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞愧……”他不希望自己的人生没有亮点。现在的回忆已经有两颗闪亮的星：一个是在父母亲的教育和支持下自己考上了清华；另一个是在国家需要发展经济的时候，能够来到经管学院奉献自己的价值。对王永县老师而言，退休并不意味着工作就此停止。

窗外的阳台上，麻雀跳跃。王老师的笑容在暖春的阳光里感染着唯一的听众，我不止一次有为他的坚强和执着鼓掌的冲动。希望在这样舒服的天气里，王永县老师会有时间去从事自己的业余爱好下象棋，被棋友评价为“下棋水平一般但意志顽强的教授”也会像讲课时一样幸福！



■访企业战略与政策系教授魏杰

## 一个勤奋而善良的人

◎刘颖

在百度上搜索一下魏杰教授，可以找到几万个相关网页，在以“低调”为美的清华园里，魏杰无疑算是站在了风口浪尖上。名声广播的同时也承担着真真假假的、褒贬不一的负累。而在这众说不一中，魏杰觉得最贴切的莫过于吴晓求先生的一句话：魏杰是个勤奋而善良的人。这是魏教授在中国人民大学任经济所副所长时，作为宏观室主任的吴晓求先生对他的一句评语。

**笔者：**怎么理解“勤奋而善良”？

**魏杰：**我不是超乎常人的聪明，但是勤奋，所以做得还行。我与世无争，别人做得好我发自内心地佩服，绝不是装出来的。我很少与经济学界的人发生摩擦，很少有门户之见，善良地理解并宽容他人，和善平静地处理关系。也许这就是吴教授说的“勤奋而善良”，我觉得比较准确，常以此自我激励。

魏杰是西北汉子，身材魁梧，面庞黝黑，方脸阔鼻，戴一副超大黑框眼镜，有些不修边幅、不拘小节、不循规蹈矩。



**笔者：**您 1952 年出生于西安郊区的西江渡村，是地地道道的西北人了。

**魏杰：**是祖辈从山东逃难到了西安。我家是祖传世医，曾经很荣耀。由于爷爷吸食鸦片才没落了，后来，爷爷又治死了一个国民党团长的太太，国民党军队追杀我爷爷，全家就从山东逃到西安，在有“母亲河”之称的渭河渡口一带落脚。逃到这里的人们聚在一起，慢慢形成一个村落，叫西江渡村。村里只有我们一家姓魏，靠给村里人看病谋生。

**笔者：**这种奇特的家庭背景一定让您对童年有很深刻的记忆。

**魏杰：**最深刻的记忆就是家里很穷。我家到我父亲那一辈，已是真正的贫农。我的小学校曾经是村里的神庙，破除封建迷信才改成学校，有很多泥塑的菩萨。我们自己带板凳上课，两个土墩堆起来，上面搭块板子就是课桌，房顶经常漏雨，比张艺谋电影《一个都不能少》里的学校条件差多了。但可能由于父辈见过大世面，再穷再难，父亲都坚决主张我们一定要上大学。唯有这条路，才可以改变处境。

**笔者：**后来您就读于西安师范学校，在那个年代，为什么会选择师范教育？

**魏杰：**我在上初中的时候，“文化大革命”爆发。我的大部分同学都上山下乡了，我也回到农村锻炼。1970 年，工厂面向知青招工，有意思的是政策规定这些知青还可以继续读高中。当时高中学制两年，于是我又上了两年高中。1972 年 9 月毕业时，由于连续几年没有大学毕业生，中国教师紧缺，又适逢生育高峰期，要读书的人很多，所以国家加强师资队伍建设，恢复师范学校招生。当时我所在的西安沣西中学有资格从应届高中毕业生中推荐，西安所有中学生中每个学校只有一个名额，我就幸运地被推荐上了西安师范。当时的西安师范还是军队军管下的学校，分专科和中师，我被分在专科的政教科。一开始很不喜欢这个专业，想换专业，学校革委会主任还找我谈话。等课表发下来，一看有政治经济学的内容，虽然并不知

道学些什么，隐约觉得还比较感兴趣。

**笔者：**毕业后您曾先后在西安市教育局和西安师范学校工作，在当时是很让人羡慕的职业，为什么又会选择到西北大学经济管理学院读书，当时的情形如何？

**魏杰：**临近毕业时，学校又推选十几个人充实到西安市委机关，我被推荐到西安市教育局，干了一年多。军队从学校撤出，学校恢复正常运转，我又从教育局调到西安师范学校，任政治处秘书。1975年右倾翻案风开始，我这种出身的人被认为没有经过锻炼，就被派到陕西省大荔县双泉镇，负责知青工作，直到1976年年底。

无论是家庭的影响还是个人的意愿，我一直有“大学”情怀。1977年，我国恢复了高考制度，对我来说是莫大的喜讯。没怎么复习，但考得非常不错。我记得我当时报了北京大学、武汉大学和四川大学，专业是经济学。但北大在西安招生数极少，另外两所学校根本不在西安招生，而我哪里知道这些信息，所以第一轮录取没有我的名字。正在我万分奇怪和沮丧时，西北大学恢复了经济系，由于我的考试成绩很好，招生部门就将我录取到西北大学经济系，与张维迎、冯仑在一个班上读书。

上了不到半年，我就有些学不下去了。一是经济拮据，当时的奖学金是13块5毛钱，对我这种凭奖学金吃饭的学生来说有些捉襟见肘。二是我学过两年经济学，工作时也喜欢看这方面的书，课堂上老师讲的有不少我都知道了，感觉没多大意思。很快，我的厌学情绪就被老师何炼成——中国经济学界的老前辈发现了。他对我说：“你可以提前考研究生嘛。”我进校不到3个月就恢复了研究生考试，国家也没有规定在校本科生不可以报考。于是，1979年3月，我又考上了何先生的研究生。当时，何先生研究一个重要的经济学范畴价值，希望我参与编写一部书。在老师的指导下，我们用一年半的时间，共同完成了50万字的《价值学说史》。我的77届同学大学毕业时，我也即将研究生毕业。由于当时西北大学还没有硕士学位

授予权，所以颁发给我毕业证书的是河南大学，导师的名字是周守正教授，因为整个西北五省，只有他有授予学位的权力。

**笔者：**硕士毕业后您留校任教，很快成为院长助理，为什么在事业即将步入快车道时又急速刹车，到北京读博士？

**魏杰：**1982年我毕业后留在西北大学经济管理学院，做讲师也担任院长助理，我的导师任院长。的确，如果我继续留在那里，会有更好的发展。但做了两年之后，我隐约意识到，我所在的环境制约了我的研究。1984年，博士开始招生，我决定报考。当时，吉林大学和复旦大学是仅有的两所招收经济系博士的大学，我就首先和吉大联系，但后来人大也招生，所以我就选择人大，但人大报名已经结束，而且我一直学习日语，人大则考英语。卫兴华教授非常热心，亲自领我到人大研究生院，最后得到的答复是可以报名，并且考日语。就这样我考取了人大经济系博士，师从卫兴华教授。

**笔者：**作为学者，人大短短几年时间，您可谓一路坦途，获得了一个学者毕生想获得的一切头衔，却又在无限风光时谢幕，走上另外一条旁人看来完全不同的路，原因何在？

**魏杰：**博士毕业后我留在人大，先在经济研究所任副所长，1988年破格提拔为副教授，后调到经济系当主任，1991年破格提拔为教授，紧接着被教育部批准为博士生导师，当时我才39岁。1993年，我开始倡导经济学教学的改革，主张经济学不能光讲某个学派，人类历史发展有共同的规则，科学没有国界，派系之争会影响发展，希望打通所谓东西方界限，凡是正确的就应该纳入教学体系中来。结果引发了非常大的讨论和风波，但当时的教育改革相对滞后。到1995年时，我越发感觉所做的研究有点脱离实际。1996年5月，我离开了人大，调到国有资产管理局研究所任所长，主要研究国有经济与国有企业。

**笔者：**国有资产管理局撤销后，您完全可以继续从政，为什么又选择回

到校园，来到清华经管学院？

**魏杰：**我几次人生的转轨，外人看来都很奇怪。经常放弃已有的资源重新创造资源，总是在最有希望的时候，让命运之路戛然而止，选择另一条路重新开始。好像很没有规则，也很不合常理，其实背后是有规则的：听从内心的召唤，我要做我真正想做的事。

坦白地说，到清华任教是我的梦想。清华经济管理学院对我来说是一个平台，我来清华是出于对企业研究的兴趣。而我研究的依据是实践，也就是说不是从既成的理论出发，而是从中国企业的实际出发。这样我就要将很多的时间和精力花在社会调研上，要对一线的情况有相当的了解，如此才能与实践交融并相互印证。所以，我来清华时提了两个条件：一是不做行政职务，我当够了；二是我外面的事情比较多，希望学院别过多地干预我。

**笔者：**这会不会让您和其他清华老师有很大的不同而显得孤立？

**魏杰：**我并不希望别人学我这种我行我素的态度，因为每个人的需求是不一样的，我不需要一定朝规则走，只想完成我自己的目标。世界上有既定的约束就很难创新，创新都是打破规则的。我觉得人类社会进步的标准之一就是每个人可以自由选择的空间越来越大了。但这是相对的，有条件的。

**笔者：**您刚才提到您来清华是为了研究企业，为什么会对企业有这么浓厚的兴趣？

**魏杰：**这么长时间经济学的研究，我认为社会经济的崛起主要得益于企业：税收来源于企业，企业提供了就业机会，环境靠企业保护，国际经济中的财富竞争由企业带动，产品是企业生产……这充分证明在转向市场经济的过程中，企业是核心。中国经济能否成熟关键在于企业阶层的成长。

**笔者：**如此宏观的一个问题，您是如何展开研究的，取得了哪些成果？

**魏杰：**我抓住企业问题中的几大要害展开研究。一是企业制度。企业产权制度，公司治理这应该是最核心的问题之一。二是企业发展战略。三是企业文化，这是企业的灵魂。以上是企业内部的三大问题。四是企业生存的社会环境，包括企业与政府、社区和宏观经济的关系，这些是企业生存的基础。五是企业哲学，企业家要有哲学思想，这是企业问题中更高的境界。1999 ~ 2000 年，我完成了《企业前沿问题》一书，后依照这 5 个方面依次研究出书。到 2005 年上半年，我完成并出版了《企业制度安排》、《企业战略制定》、《企业文化塑造》、《企业社会定位》和《企业哲学》。《企业前沿问题》出版后得到极大的社会反响，13 次重印，这种来自市场的积极反应进一步印证了我对企业问题的判断。到目前，我自认为我实现了当初到清华的既定目标。

**笔者：**那接下来您会做些什么？

**魏杰：**企业研究这个任务会不断重复，因为实践在不断地发展，就需要我对既有的研究不断地修订、升华、扩张，没有终点。

**笔者：**面对曾经的独董辞职风波，您曾说“不成功的原因，并不在于独立董事制度本身有什么问题，而是我们在借鉴中没有将它中国化，没有结合我国的具体情况而加以调整”。能否具体谈谈？

**魏杰：**我认为不是制度本身的问题，而是制度引进中国后没有进行改造。美国产权清晰，法律是健全的，而中国不是，所以约束势必会淡化。我的建议是：一是独立董事职业化，而不是社会兼职；二是本地化。一个人不可能当 4 000 公里以外的独董。我非常希望借此事件引发一场深入的讨论，但令我感到遗憾的是，人们并不关心如何解决问题，而是停在了讨论是非本身。

**笔者：**您曾说“我没有做过任何违反道德和法律的事，问心无愧。我本来就是靠自己积极的工作，拼搏奋斗，脚踏实地地一步步干出来的，不是

吹出来的，更不是炒出来的，不怕诋毁，不怕出丑”。何以有这样的感慨？

**魏杰：**社会上给我的评价或拔高或贬低，我觉得我没有那么好，也没有那么不好。我的无愧在于我内心的坦白。当企业家找到我，真诚地称我为“老师”时，对我来说是最大的心理满足。因为我们没有权商勾结，我也没有话语权，如果他认为我说的是对的，只能是思想上的信服。这是我人生价值的体现。

我的研究既定的方向就注定我要经历坎坷。处于转型时期的社会，本不成熟的企业阶层变数很多，而变数是无法控制的。当企业发展不好的时候，你原先对他的正面评价就会很尴尬，这种尴尬是很正常的。改革开放的波动反映了一种发展规律，而很多人并不理解这种发展规律。所以说我研究的这个方向就把我推到了容易引起人们关注和争论的焦点，我会不断地被检验和质疑。

**笔者：**当前，对经济学家的争论有很多，在您看来，经济学家在中国社会应扮演一种什么样的角色，起到一种什么样的作用？

**魏杰：**关于经济学家，已经成为中国当下的时髦话题。我觉得经济学家定位应该细化。例如，有高等院校里的经济学家，他们自由发挥价值判断，当然没有做扎实的研究是不能上课堂的；有公司里的首席经济学家，研究国家政策如何变动，企业如何与之博弈，通过合理预期为企业服务；有国家机构里的经济学家，对外发表言论，当然要符合政府利益。如果抛开经济学家所处的环境和自身的职业特点，空泛而谈，希望找到一种代表所有人利益的经济学家是不现实的。职业的经济学家，应是各种利益群体的博弈，寻找各种利益的共同点，这就是平衡。而我们往往是已经走向社会时又抛弃社会现实，这就会陷入两难的境地。

**笔者：**作为一个被争论的经济学家，您的研究方向又注定您会承担更多的风险，那么您是否后悔当初的选择？



**魏杰：**我无怨无悔。我从传统社会的最底层走出来，深知不改革，不发展经济，人民就没有出路。我在西安读师范学校时，一个月8元的饭费，但不发钱，只是让你吃饭。当时根本不够吃，经常感到饿。我们班45个人，39个女生。8人一桌吃饭，我所在的那桌只有我一个男生。星期天时，其他同学都回家了，饭票就都给了我，我一个人吃8个人的饭。有一次，吃多了，生了一场大病。同学把我送到最好的医院西安医学院附属医院，诊断结果是肠梗阻，应该手术。“文化大革命”时弘扬中华医药宝库，非要用针灸治疗。那时候，医学院的教授都进了牛棚，但每个星期出来查一次房。查房时，大夫跟我说：“小伙子，快上手术台吧，再不上你就完了。”后来，终于给我动手术了，打开后，整个肠子都发青了，再晚两个小时就穿孔，我就没命了。当时是局部麻醉，我看得很清楚。就这样，我被救活了。但伤口没有缝合好，15天就化脓了，又上了一回手术台。

从那个年代走过来，又有过那样的经历，现在遇到一些困难真的算不上什么，况且坚定改革，就要发展企业，而我做的研究在我看来非常有价值，所以我终身无悔。

## 背景资料

魏杰，现任清华同方讲席教授、博士生导师、清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授。1977年考入西北大学经管学院本科，1979年9月在大学本科时考取西北大学经管学院研究生，1982年获得西北大学经济管理学院硕士学位，1987年获得中国人民大学经济系博士学位。魏杰教授在清华大学经济管理学院为MBA、硕士博士研究生、EDP高层管理培训及EMBA等讲授企业战略学、社会主义经济理论与实践、中国企业前沿问题、中国市场经济前沿问题、宏观经济分析等课程。长期致力于企业制度安排、企业战略选择、企业文化塑造、企业外部选择、宏观经济政策分析、宏观经济流量分析、市场经济研究等诸多领域的学术研究。

多年来，由他主持或参与的社科基金的中小企业问题研究、自主技术



创新阶段转换的理论与对策研究、福建省广电产业价值评估和发展战略咨询、河北省环境地质勘查院发展战略研究、“全球生产方式演化下的深圳产业发展转型研究”之专题一和专题二（专题一是“全球生产方式的演变与世界城市体系的形成”，专题二是“全球生产方式的演变对区域（珠三角）生产体系的影响”，国民经济动员法研究子课题、康哲改制与产业发展战略研究、中央三井信托银行—清华大学中国经济研究中心研究项目等项目深得有关部门、组织的赞誉，并取得了国务院人事部国家级有特殊贡献的中青年奖、孙冶方经济科学等重要奖项。同时，魏杰教授还曾兼任中国国有资产管理学会副会长、环境文化促进协会副会长、国务院国家国有资产管理局研究所所长等重要学术职务。

著有《中国经济之变局》、《亲历改革》、《崛起中的磨合》、《动摇不得》、《转型中国》、《中国企业文化创新》、《中国企业战略创新》、《中国企业制度创新》等有影响力的著作，是我国较为有影响力的经济学家。



■访技术经济与管理系教授吴贵生

## 做学术有一种深层次的多彩

◎ 刘 颖

炎热的夏天见到吴贵生老师时，他穿着一件简单的浅色衬衫，骑着红色的二六式自行车在校园里经过，偶尔招呼一下，清癯的面庞上微笑也是汗津津的。

1970年毕业于清华大学动力与农业机械系，1982年获得经济管理工程系硕士学位，1987年破格提为副教授，1992年破格提为教授，1987年担任技术经济教研組主任，教研組转系后一直担任系主任，同时兼任清华大学技术创新研究中心主任。

从教近30年，已经桃李满天下的吴贵生对教师这一职业，“一开始却谈不上喜欢”。

中学时，吴贵生的理想是当科学家，对核研究尤其感兴趣。由于功课好，很得化学老师的宠爱，但填报高考志愿时却把农业机械系放在了首选。他的解释是：因为长在农村，了解农民实在是太苦了，所以希望研究机械，提高农村生产力，让农民从繁重的体力劳动中解脱出来。

吴老师老家是安徽桐城，一个非常崇尚教育的地方，后来举家迁到贵池，他就在贵池读完小学和中学。他说自己之所以能够一直读书得益于父

母的知识，家里即使背债也要供他上学。年幼而懂事的吴贵生为了减轻家庭负担，曾经偷偷跟老师要求退学，被妈妈知道后跑到学校亲自跟老师纠正。桐城地区资源匮乏，历史上经商的人很多。父亲为了养家与人合伙买下了一条木帆，在长江水道上搞运输，这也是他能够坚持读到最后的一个重要保障。吴贵生读书非常勤奋，父母及他自己的目标也很明确：就是要上大学。

1965年，“文化大革命”前夕的中国到处充满着社会主义建设的高昂热情和积极的精神面貌。安徽省贵池中学里一名18岁的热血青年收到了清华大学动力系的录取通知书。吴老师清楚地记得，他是肩挑行李离开家乡的。这次重要的旅行负载了他生命中很多的第一次，第一次坐长途客车，第一次离开县城，第一次坐火车，当然也是第一次来到北京。

在清华的日子里，吴贵生一天只花5角钱就可以吃得很好。这对于一个以前每天中午都吃不太饱的农村学生来说，这样的日子就像是过年。但入学一年之后就开始了“文化大革命”，北大有了全国第一张大字报。自此，高校开始停课，取而代之的是各种政治运动——扫四旧，批判资产阶级路线，批判旧的教育制度，校园里频繁地展开各种大辩论，学生中也开始产生不同的派别，什么造反派、保守派，派与派之间还不断地展开斗争，接下来工人宣传队进校，学生开始学工学农……高等教育停止招生，整个社会风行着“知识无用论”，吴贵生和许多同学一样，不知道何时社会能够恢复正常。后来，国家明确理工科大学还要继续办下去，大学生要接受再教育，吴贵生又开始了另一番难忘经历。

那时候国家倡导“教学和生产劳动相结合”、“教育为无产阶级政治服务”的教育方针，“文化大革命”期间，动力系的吴贵生就在北京汽车厂开了3个月的车床，这个厂专门生产212型汽车。1970年毕业留校后，正值国家汽车严重短缺，汽车在某种程度上也被赋予了民族精神的含义，清华办起了汽车厂，发动全校力量生产汽车，当时对此举还有一个非常有时代感的命名“造争气车”。以“新工人”身份留校的吴贵生就在汽车厂做车工，

那个年代里，急需向全世界证明自己的中国人只争朝夕地进行生产，造汽车的工作异常繁重。“除了标准配件，基本都是我们自己造，很多实验室改造成车间，我开机床的工作基本上就是连轴转，没有星期天，晚上也常常加班，工作量非常大。”

后来汽车下马，吴贵生就留在机械厂工作，1975 ~ 1976 年，又到了农场，搞农业机械维修，甚至还自己制造收割机、脱谷机。

听吴老师讲这段经历时，眼前仿佛上演着一幕热火朝天的生产场景，耳边也回荡起《大生产》这首老歌欢快的节奏。虽然与那个年代相距遥远，对画面也只是想象，但依然可以感觉到那种干劲冲天、汗流浹背的豪迈，好像那样的场面才配得起“劳动”这两个字，或许“劳动”的本意就该如此。这样想时，便觉得像我一样的许多人简直就是从来没有真正地“劳动”过。

再后来，吴贵生到了清华的金属工艺学教研组。与傅家骥教授在同一教研组。在此期间，他以教师的身份带领学生金工实习，之后又做技术员，隐隐觉得这不是自己一辈子想做的事。傅家骥是留苏的博士，参与策划筹建经济管理工程系，傅教授告诉吴贵生有机会继续深造。于是 1979 年，吴贵生考取了刚刚恢复建立的经济管理工程系硕士，师从技术经济学学科创始人傅家骥教授。

如果说第一次生命中的转折使吴贵生老师摆脱了农村贫困的环境，改变了生活方式，那么第二次转折则指引了他的事业之路，为他找到了他值得一生为之奋斗的研究工作。不知道他是否同意我这样的总结。当我们谈到价值观时，吴教授说：“每个人的价值观是一个多面体，很难说是很纯洁、很单一的形态。在我内心既有富国强民的志向，又有脱离农村艰苦环境的期望，我想我可能还没有那么高尚，还会有一些自私的念头。现实生活中并不排除那种极为高尚的人，可绝大多数的人不是神而是人，但仍然是社会的进步力量。”

我并没有想到吴教授会说这样一番话出来，因为我从不认为他没有选择回到农村建设家乡是对价值观的背叛，尽管他在填报高考志愿时把农业

机械放在了第一位。而吴老师出乎意料的这样一番解释，让我觉得在他的内心可能对自己的选择有过思考与反省，或者是困惑，就像很多离开家的人都会有的困惑一样。

吴教授的硕士毕业论文是关于设备更新的。他意识到在设备管理过程中，技术进步是非常重要的问题。在 20 世纪 80 年代初期，这种观点在技术经济领域是比较早的，那时候，同领域里更多研究的是评价新上的投资项目技术是否可行，经济上是否可行。“因为当时政府是决策机构，对于新建项目、技术改造项目，政府就会提出评价的需求，银行发放贷款也要对投资项目进行评价。所以从 20 世纪 80 年代初期开始，每年都要培训一批这个方向的研究生。当时与建设银行联合培训了 50 个研究生，这些人后来都成为骨干力量，说明在当时是有社会需求的，直到今天也是技术经济专业的主导方向。”另一方面，吴贵生和导师也在研究中发现，经济发展就要实现技术进步，技术进步就要吸收国外关于技术创新的思想。20 世纪 80 年代中期，在傅家骥教授的带领下，吴贵生开始和同事们进行技术创新研究，并联合国务院发展研究中心、国家科委科技促进发展研究中心共同建议、共同承担，并得了国家自然科学基金“八五”唯一重大项目“中国技术创新研究”。

“技术创新的研究在国外也是 20 世纪 80 年代兴起的，清华经管学院于 20 世纪 80 年代中期着手技术创新研究，是国内最早的研究机构之一，1981 年获得技术经济硕士点，1986 年成为全国第一批技术经济博士点之一，连续两届被评为国家重点学科。”

1987 年，吴贵生任技术经济教研部主任，后来教研组改系后又任系主任直至今日，他笑称自己是在清华经管学院担任系主任时间最长的。在老一辈学科带头人傅家骥教授的指导下，吴贵生教授带领同仁们围绕技术创新负责并承担了国家自然科学基金、国家社科基金、教育部博士点基金 30 多项，省部级项目 10 多项，出版专著译著 30 多部，发表论文 200 多篇，研究成果获省部级一等奖 2 项，二等奖 5 项。经过 10 多年的研究，培养了

技术创新领域的优秀人才，增强了创新研究的能力，技术创新研究在清华经管学院形成规模并真正成为国内同领域的领跑者。2000年3月，以清华经管学院技术经济及管理专业为基础组建的“清华大学技术创新研究中心”成立，2004年7月通过教育部组织的评审，成为教育部人文社会科学重点研究基地。

作为系主任，吴贵生教授说他主要的任务就是组织学科建设，努力使这一学科在国内保持领先地位。为了实现这一目标他要动员一切可以动员的力量：物色和补充优秀教师力量，培养锻炼队伍快速成长，重视从国外引进人才等。他要求所做的研究要有影响力和深度，能对国家决策产生影响。

一开始并不喜欢做教师的吴贵生老师，也慢慢发现自己还是很适合这一份职业的。他对学生要求非常严格，既要求研究工作有独创性，还要求有非常严谨的逻辑思维，甚至在文字规范上也很挑剔。他经常把学生的论文用红笔通篇改过，这样做很花时间也很累，也很少有老师这样做，甚至有的学生并不理解，但吴老师依然故我。

曾经有学生这样评价吴教授：“平常对学生们非常和蔼，但在开题、进行毕业答辩等关键环节他不讲丝毫情面。遇到吴老师不允许开题、不允许进行毕业预答辩时，学生也许会对吴老师非常不满，甚至可能心怀怨恨。但是，当学生们按吴老师的要求反复思考、修改，若干个月后终于能够开题、毕业答辩时，进步已经很大了。一个非常奇怪的现象是，不管在校时吴老师如何严格要求、如何‘刁难’，毕业后学生们都对吴老师心怀感激，觉得吴老师教训得对。”

而严厉的吴教授除了上课，也会花很多的时间与学生们在一起。他每周会抽出半天的时间与他的研究生们讨论，由学生介绍文献、学术报告及论文的进展，用案例教学的方式与学生们做深入的交流，这已经形成了一项制度并坚持了10年。

采访过程中，吴老师的办公室里自始至终有位学生在戴着耳机听着什么，还不时有学生敲门进来讨论些问题，看着他们丝毫不必拘礼地随意交

流，想起一位同学称吴贵生老师是“和蔼的师长、智慧和知识路上的领路人、非常值得信赖的朋友”。

可能这也是他喜欢上教师职业的一个原因，相比政府企业，吴教授称自己更喜欢学校；相比外面精彩的世界，他更喜欢校园的单纯。而单纯就难免单调，吴教授承认自己的生活很单调，他每天基本上就是从家到办公室再到教室，有时出差，也全部是在工作，没有时间游山玩水。但他也说：“多数人都很难说自己生活在一个多彩的世界里，也许看起来有的工作是丰富多彩的，但那往往只是表面的，我所做的研究也许表面上看起来很单调，但正是这表面的单调掩盖了深处的多彩，每当我做出一点成就时，就会有一种深层次的多彩。”不知道你能不能明白吴教授的这番话，我能明白，但无法讲清楚。只是觉得这个世界上的很多人可能都是在做着看似光鲜的工作，但也仅止于“工作”，而总是需要那么一些人，做着只有他们自己才能看到和感受到的有着丰富色彩的事业，倒也没有什么“好”或“不好”的分别，但真的不一样。

吴教授享受这种深层次的多彩与成就的同时，也感到过于繁重的工作量让他在对健康透支。他一周工作7天，没有休息日，每天都不少于八小时，很少陪家人，很少真正地享受生活。他说从这个角度讲自己又不太幸福，所以对于生活而言，他也损失了很多重要而简单的东西，而这些损失是永远无法弥补的。

## 背景资料

吴贵生，教授，博士生导师，教育部人文社会科学重点研究基地——清华大学技术创新研究中心主任，中国技术经济学会常务副理事长兼秘书长，北京市第八届专家顾问团成员。《清华大学学报》(哲学社会科学版)、《科研管理》、《研究与发展管理》、《中国设备管理》等杂志编委。

曾经获得北京市哲学社会科学优秀成果二等奖，北京科学技术奖三等奖，国家教育部优秀教材一等奖，科学技术部科学技术进步二等奖，云南



省科学技术进步二等奖。

1970年获清华大学汽车系学士学位，1982年获清华大学经济管理工程系硕士学位。

研究领域：自主创新战略和国际竞争力、技术创新管理、服务创新管理、技术经济评价、区域科技与经济发展等。讲授课程：技术管理、技术创新管理、工程经济学。



■访经济系教授武康平

## 分享武康平老师的乐学经

◎ 牛小玢

武康平老师来自陕西省眉县（“一个据西安 100 公里、宝鸡 80 公里的县城”），他用数学家的精准这样描述着他的家乡——那个稻米飘香的地方。而在我的心目中，陕西汉子或者乡土如陈忠实，或者孤傲似郑钧，若不是武老师提起他来自陕西，真的难以想象这样一位总是微笑着的儒雅学者也来自那片秦土。

### 必然的偶然，意外的意外

武康平老师是经济系的教授，主要讲授高级宏观经济学和高级微观经济学。但是在他的教育背景里面，从大学到硕士研究生，都一直在学习和研究数学，直到读博士时，才转向研究数理经济学，算是正式踏入经济学范畴。而在武康平老师看来，正是学习数学的这些经历拓宽了他在经济学的研究领域。

武康平考大学的那年是 1978 年，正好赶上国家刚刚恢复高考的初期。和所有胸怀抱负的青年一样，武康平万分珍惜这次机会。武康平说：“那个

时候最崇拜的人就是数学家陈景润，所有报纸上洋洋洒洒的文章都是在介绍陈景润的事迹，老师把这些文章在课堂上念给同学们听，当时祖国大江南北都是宣扬学好数理化的声音，所以在报考大学的时候，我毅然地在专业栏内填上了数学。”同年，他考上了西北大学数学系。

用武康平老师的话说：“当时的学习热情非常高，在学习的过程中，我就摸索和练习学习数学的方法和技巧，觉得学习数学真的是太有意思了！”也正是这样的兴趣和热情，吸引武康平继续在西北大学攻读数学系的硕士，方向是拓扑学。

在读硕士的三年期间，他用两年的时间写完了拓扑学硕士论文，剩下的任务就是准备答辩。也就在这个时候，他又闯入非标准分析领域。武康平老师侧头笑着强调：“这个东西很有意思。比如说函数导数，导数是因变量的变动除以自变量的变动，但要求自变量的变动任意小。从实数系统来看，这相当于要求自变量的变动为零，即要求运算分式的分母为零，然而分母又不能为零，这是一个矛盾！该怎么解决呢？莱布尼茨当年苦想冥想也未能想出一个合理的数系来解决这个问题。后来，人们‘绕道而行’建立了极限论。1960年，阿布拉翰·鲁宾逊创立了非标准分析，成功地解决了莱布尼茨的数系问题……”

我试图努力跟上武康平老师介绍数学的思路，然而这些名词在对数学不敏感的我听来是令人困惑的，以致后来恍惚中把耳朵扔到了一边，像一个上课溜号的学生一样，开始欣赏起武老师的表情：还是微笑着，随着声调的抑扬顿挫，偏向一侧点头，每说到一个新名词，都会强调“这个东西很有意思”。任何人看到这一情景，都能看出和理解这位学者对学问执拗的热爱，就像能够明白，甚至说是欣赏他对时代偶像陈景润的追求方式一样。

1984年，是武康平老师称为“出现人生转折点”的一年。那一年，他结识了中科院院士李邦河。当时中科院与西北大学和陕西师范大学的老师讨论科研进展，遇到了拓扑学方面的问题。这时，西北大学的老师为他们推荐了两个学生帮忙，其中一个就是武康平。两个学生听完课题，就用一

周的时间提前写出了解决方案。老师对他们很满意，并把这篇文章推荐给了中科院的李邦河研究员，文章还发表在了中科院的《系统科学与数学》上。同时，李邦河向武康平伸出了橄榄枝，希望武康平考他的博士生。“李邦河是非标准分析方面的权威专家，能上他的博士真的很高兴。”

在后来的博士入学考试中，武康平做了一件在别人看来令出题老师失望的事情——非标准分析专业课考试得了满分。当时导师对他的评价是：“你在非标准分析方面已经学习到位了！”同时又指给了武康平一个新的方向——数理经济。

1986年3月，武康平进入中国科学院系统科学研究所攻读博士学位，方向为非标准分析与数理经济学，从此开始了他在数理经济学领域的学术生涯。武康平的博士论文完成以后，当时在国内除了王毓云和史树中，几乎没有人能够给予评价。正如史树中所说：“武康平所做的论文和工作在国内是独一无二的。”于是他们把论文寄给了哈佛大学著名经济学家 A. Mas-Colell, Mas-Colell 看过后，对武康平的成果给予了很高的评价，在写《数理经济学（第4卷）》的时候，他还引用了武康平的论文，列入参考文献。对武康平的研究，国家自然科学基金也给予了三次资助。

又是一个偶然的的机会，又是一个重要的“人生转折点”。1989年，经过李邦河的介绍和推荐，武康平认识了他后来的博士后导师史树中教授。史树中从法国留洋归来后，率先在国内搞起数理经济学研究。当时国内研究经济学的人大多出身文科，很少把数学和经济学结合起来。武康平这次拜见史树中教授，二人聊得很投机，并都笃信马克思的一句话“一种科学只有成功地运用数学时，才算真正达到完善的程度”。

博士毕业后，武康平来到南开大学进行博士后研究，方向是无限维商品空间经济学。这门抽象的学科涉及很多数学方法，一般研究的设定条件都是一定的活动空间或者一定的经济活动者人数，而现在的研究条件放到了双无限。在无限变化的过程中，无法分析将来的事情。用动态的方法来分析的时候，经济学的描述方式就会发生变化，国内敢于涉足的人不多。

武康平当时并没有担心做不出成果，考虑最多的是如何解决问题，最后他用非标准分析作出了回答。

武康平老师一直在说自己遇到了好机会，所以读书的过程都比较顺利。我想，这应该算是水到渠成吧。如果在每个阶段只满足于完成任务这一目标，机会来临时，也不会从容应对了。这些机会的出现是必然的偶然，能够把握住这些意外的机会也算是意料之中了。听了这些，也很好奇武康平老师在学习方面有什么宝典。

## 乐学，好学，会学

知道了武康平老师的爱好，也就知道了他的宝典：“我最大的爱好就是学习。”那种痴迷甚至让他感到自己小时候不太合群，下课的时候也没有和其他同学一起出去玩，而是利用这段时间完成作业思考新的问题。现在想起来，武康平老师仍然觉得没有能与同学们共度课余时间是个遗憾。但每到考试前期，武康平又成了众人的焦点，由于平时成绩优异，很多同学都来问他问题、解题思路等，同学们的信任鼓励他要学得更好。

在以后的各个阶段，有了确定的目标，武康平老师的学习热情真的是可以用疯狂来形容。学习的乐趣就在于坚持下去，每学一遍都会有新的收获，哪怕是需求曲线和供给曲线的交点，每一年自己的认识都不一样。

武康平老师介绍自己的读书方法是：拿到一本书，先看概念，不看推导出来的定理和结论，从概念中琢磨可能会有结果；再打开书，看看自己的想法是否和书上相同。如果实在没有想法或者确实想不出来的时候，再看看书上怎么说，就有一种豁然开朗的感觉。

虽然是数学专业出身，武康平老师学起经济学来有着自己独特的方法：从研究经济学的文章入手。文章中很多经济学的知识对他来说都是陌生的，他就翻出《西方经济学》等最基础的经济学教材，边研究高层经济学文献，边补充基础知识。“我最初学习经济学是从研究入手。在看书的过程中，发

现经济学里面有很多数学方面的东西。但是经济学中的数学又不像数学里那样严密。有些问题用数学的眼光看起来，甚至似乎没有道理。但是研读了更多的书籍和文章后，发现所有著作都在采用这样的方法。我就开始思考，经济学为什么要这么做，为什么数学变成经济学的概念后，形式就发生变化？然后我就越来越感兴趣。理解了经济学后，也就理解了经济学与数学二者之间的不同是如何产生的。我一直采用把最简单的和最难的知识同时学习的方法，一直到现在也是。”

进入中科院攻读博士研究生的头一个月内，武康平先看了两篇 D.Brown 的关于经济核的文章。研究了两个星期后，武康平从这两篇论文中悟出了另一篇文章，交给了导师。出乎武康平的意料，他的勤奋并没有获得导师的赞扬，相反，却受到了批评。导师对他说：“从研究中总结小问题是硕士期间的学习方法，博士应该寻找大问题。在博士三年期间能够解决一个大问题就够了，不应该把大多数精力花费在寻找小问题上。”虽然有些失望，武康平感觉导师的话很有道理，便不再追求简单地出论文成果，开始寻找新的入手点。无限维商品空间上的经济学就是他后来找到的大问题。

现在武康平老师指导学生时，也注重引导学生的思维方式。他认为导师不应该手把手地教学生怎么做科研，而是应该督促引导学生，提高他们自我发现问题的能力，发现问题以后，分辨什么样的问题才算是有研究价值的问题。在研究的过程中，要求学生有问题有深刻的认识和理解。在这个过程中，学生们发现的问题有可能自己也遇到过，就要向他们指出会遇到什么困难；如果自己并没有遇到，就要与学生共同交流研究方法和思想，比较双方的思维方式。武康平老师带学生的总体思路就是：解决问题的方式不是通用的，在研究中寻找解决问题的出路才是关键。

## 投身学研教前线，享乐生活

1992 年，武康平完成博士后研究工作后，来到北方工业大学数量经济

研究所工作。第二年，正好赶上上一任所长退休，由他接任了所长职务。在研究所工作的6年中，武康平老师建立了一个数量经济硕士点。日常繁忙的行政事务、需要解决的科研经费、烦琐的工作，使武康平老师根本不能全身心地投入科研。谈起那段紧张的生活，武康平老师还说了一个笑话：“当所长，最多的也最头疼的任务就是开会。在一次校长组织的会议上，我不小心睡着了，还打起了呼噜，引得大家纷纷侧目，旁边的同事把我叫醒后提醒，‘校长在看你哩’！”

1998年，武康平老师来到清华经管学院，找到了自己喜欢的事业——投身教学科研第一线。在科研的道路上，武康平老师从未忘记过离开多年的故乡。20世纪90年代以来，家乡的很多农民开始由种粮食改为种辣椒。年复一年，数量太多导致了销售困难。一些精明的四川商人开始过来收购辣椒，加工成辣椒酱以后再卖出去。很多乡亲们买的辣椒酱就出自自家的田地。武康平老师觉得，西部有很多大好资源，1999年国家号召西部大开发后，资金也有了大量的投入。当年，他开始研究西部经济，后来又与包头合作研究西部经济增长与包头经济发展模式。课题进行了5年，研究成果总结成《西部经济增长的方式与途径：城市带动资金支持内生增长》一书。

教授经济学理论的武康平老师，要求自己和学生把理论联系到实际中去，他认为只有这样，才能让自己的研究成果得到最直观的评价。2000年，武康平老师参加了上海嘉定区汽车城的建设项目。由于运作成功，项目逐渐扩大。在最初规划的68平方公里的规模上，2005年将规划扩大为整个嘉定区。武康平老师带着两个博士，用一年半的时间做完了整个项目“WTO框架下中国汽车经济的增长极”。

他笑着说：“虽然我不会开汽车，但是却能研究汽车产业。从经济学的角度来说，它是一件商品，我们在研究如何使用商品来带动经济发展。要从微观、宏观、发展经济学的视角来看汽车产业。”这又归结到了武康平老师提到的数学带来的帮助：看公式背后的东西。



武康平老师微笑着讲述了一段段科研工作的经历，表情中透露着简单的、直接的幸福。在问及生活中的爱好时，武康平老师为寻找“学习”之外的词语想了许久，最后说“边吸烟边想没弄明白的问题”。

采访结束时，我问武康平老师可不可以把自己的人生轨迹用一个数学模型来勾画。他稍作考虑，画出了一条曲线，解释说：“在读博士以前，人生是一条斜率一定的直线；博士的三年是他工作、事业甚至是生命的一个重要拐点，至此，出现了一条平滑的斜 S 形曲线。”

## 背景资料

武康平，经济系教授。1982年毕业于西北大学数学系，获学士学位。1985年获西北大学数学专业硕士学位，1989年获中国科学院系统科学研究所数理经济学博士学位。1989～1991年，南开大学博士后研究人员。1991年11月至1998年11月，任教于北方工业大学数量经济研究所，曾担任所长。1997年11月被评聘为教授。1998年12月至今，清华大学经济管理学院，教授，博士生导师。主要讲授课程包括：高级宏观经济系、高级微观经济学、货币银行学、经济学基础。

在《经济研究》、《统计研究》、《数量经济技术经济研究》、《中国管理科学》、《中国软科学》、《产业经济研究》、《系统工程理论与实践》、《数学学报》(英文版)、《系统科学与数学》、《中国科学》(A辑)、*Systems Analysis, Modelling and Simulation* 等国内外重要学术期刊上发表论文 70 余篇。曾获北京市高等学校(青年)学术带头人、中国有色金属工业总公司跨世纪学科带头人、清华大学优秀博士论文指导教师、北京市优秀博士论文指导教师等奖励。

目前还担任清华大学中国经济研究中心高级研究员、清华大学技术创新研究中心专职研究员、中国生产力学会常务理事、中国国际经济关系学会常务理事、中华外国经济学说研究会理事、山西省太原市党政领导科技顾问。



■访会计系教授夏冬林

## 在平湖里潜水的人

◎ 刘 颖

采访夏冬林老师，让我惊讶会计这样在我看来无比枯燥的学科居然能让一个人这般神采飞扬，那些没有生命的数字和图表仿佛隐约中也透出了一种美感。

### 看上去是很平静的水面，其实终究有我们无法掌握的水际流程

夏老师谈起会计学，就像一个武林高手在讲他的秘籍真经。看似直白的东西在他的描述中竟有了些许玄妙的色彩。

夏冬林说会计的本质说来简单，就是必须原原本本地反映真实的东西，它像一面镜子，照出来是什么，真实的景象就应该是什么，比如说照出来这个人脸上有颗痣，那么他就必须有，不能没有，而难也恰恰难在这个反映“原本”。

我一直对“原本”有种天生的怀疑，觉得一切“原本”都不是人力所能及的境地，毕竟时过境迁，回头再去追溯是否一定能够找到？又怎么去断定找到的众多中哪一个才是原本，即使是断定了就一定是真的吗？夏老师

显然也有这种困惑，他说：“从道理上讲，真理只有一个，我们要找到这个唯一的真理。而事实上在会计这个领域里，这简直就是不可能的。我们所能做的只是无限地接近真理，却永远找不到它到底在哪里。”

对“相对原本”的判断标准，夏老师说就是商业世界里被公认的那一套规范。而由于世界变化太快，各种新的交易形式不断出现，加之外在环境的影响，并不存在一个永恒不变的标准，“规范也在常常变化”，正因如此，更增加了发现“原本”的难度。

是不是很玄妙，在我看来这简直是一个没有尽头的工作，而他却乐此不疲。

他说研究会计学的乐趣在于有很多看似明确的事情，实际上是未知的。“比如同样一个东西，很多人会说就是这样，但你会感觉有哪里不太对劲儿，这就会牵扯你不断地想下去，想的结果可能会有新东西出来，好像发现了什么，很兴奋，虽然不至于推翻原来的，但有种成就感。”

他说会计看上去就像平静的水面，很古老，很陈旧，但里面潜藏着很多变数，不是让你翻江倒海地在里面折腾，也不至于触及暗礁，但它终究有我们无法看到的水际流程。

在夏老师的眼中，数字和图表只不过是会计的表现形式，而它们背后绝对隐藏着大的景观。

而这个探究的过程并不像剥荔枝一样简单，除了能够忍受理于书斋的寂寞和辛苦，更需要感悟。“会计需要一种感悟”，我还是第一次听说，可是他说得很坚定，不容我去怀疑什么。他认为这种感悟是对问题准确性和深入性进行判断的能力，无论是作研究还是搞实务都需要这种能力。他进一步解释说会计领域存在很多问题，要研究哪一个，不能一个一个地去撞，有多少问题值得去挖掘，能大概做到什么程度，这些都得靠一种感觉，没有感觉连问题都找不到。他说这种感悟和对艺术的感悟是不同的，不是瞬间迸发的灵感，也不是创造性的灵光乍现，它是长时间积累的结果。他认为研究生在校两年时间完成这个积累的过程是很难的，但也并不等于说他

们就做不成这件事了。积累有很多种方式，研究生有对过去学习的知识的积累，以及对现在遇到的问题进行判断和把握的积累，这些都有助于他们的学业和研究，但是不要急功近利，更不要急于求成。

## 师从杨纪琬，弥补了出国未成的遗憾

20世纪80年代中期社会上正流行公派出国，刚刚从江西财经大学（以下简称江西财大）毕业留校任教的夏冬林，和许多那个时代的天之骄子一样，怀揣着远赴大洋彼岸的梦想。

当时的江西财大为提高全校青年教师的英文水平，请外教专门为年轻教师补习外语，于是夏冬林又过了一年的学生生活。那个时候的他是校园球场上的主力，南方的夏天酷热难当，他常常顶着火球一样的太阳奔赴球场，从下午4点多一直打到晚上看不见，几乎天天如此，夏冬林说学英文的一年是他最快乐的一年。

一年的努力使英文水平有了很大的提高，他报名参加了出国英文考试。夏冬林说当时人们学英文的目的都很明确，就是为了出国。考试虽然通过了，但成绩不是很好。按要求，需要经过培训以后才能出国，于是他又跑到四川外语学院学习半年。临近考试时，国家出台了一个规定：大学毕业未满5年不能出国，而夏冬林他们那批人是寅吃卯粮，也就是出国指标用的是上一届的，这样一来他就不符合条件，梦想又一次破灭。所以真正意义上的教书只是从1986年春天到1987年秋天这一年多的时间。

后来，夏冬林也没有放弃出国的努力。1987年研究生面试之后的第二天，他又参加了一次出国考试，居然很轻松地就通过了。读研还是出国？人生中一次重要的选择摆在他的面前。或许是出于更现实、更稳妥的考虑，夏冬林在权衡之后作出了在国内读研的抉择。

这一段经历夏老师说很少公开提及。我想他是怀有一些遗憾的，毕竟那是20世纪80年代中期，而且正是他人生最意气风发的青年时代。

师从杨纪琬老先生这样泰斗级的名师，让这种人生缺憾得到了平复。杨老先生对会计在中国的发展起到了举足轻重的作用，他在国民党时期就在上海财经大学的前身中央大学国立商学院教书，20世纪30年代的时候就办过会计事务所。1958~1978年的20年里，会计在我国几乎就是空白。1979年开始恢复创立时，除了旧社会过来的人，很多人并不理解会计到底是什么，而我国要搞改革开放，要发展经济，首先就得让老外看懂我们的账，所以就涉及新会计制度的建设和会计事务所的问题，但是在当时的计划经济体制下搞会计事务所简直就是天方夜谭。在这样特殊的历史时期，杨老先生独辟蹊径，率先在中国搞了一套会计顾问处制度。会计顾问处隶属于政府，行使会计事务所的职能，后来随着时代的发展会计顾问处才逐步演变成了会计事务所。

夏冬林说杨纪琬老先生看问题非常独到和准确，尤其是在社会转型时期，他对问题的判断和把握都十分准确。我国从计划经济转入市场经济的变革时期，他在会计制度的地位、功能以及将来能发生什么样的作用等一系列重大问题上，都把握得相当准确。

严师出高徒，更何况是杨纪琬老先生这样一位名师，但在夏冬林看来，跟随老先生6年的收获，更多的还是回头整理时才清晰地浮现出来，也许这就是一种润物细无声的境界吧。

夏老师举了一个小例子，读硕士时，他的毕业论文写的是一个外币问题。当时中国的商业环境不是很好，研究生3年下来对商业的感觉和认识都很浮浅，而外币问题又不是很普遍，也很烦琐，所以文章中出现了一些很明显的错误。老先生看后，并没有说什么，只轻轻提了一句：你要用些心思，不然答辩的时候你要脸红的。夏老师说当时他立刻意识到“脸红”意味着什么，虽然轻描淡写，但让他铭记一生。大凡可以称为“名师”的，除了在教授知识和技巧上的过人之处，我想可能更主要的是人格的力量也伴随着授业的过程，一点一滴地渗透在学生的心里，直至影响其一生。

## 走走看看、看看走走中，有两点还是有明确的想法

和许多我采访过的经管老师一样，夏冬林在童年时对自己的未来也没有一个明确的设计。夏老师的童年和少年时代是在江西的一个农场度过的，那是个相当于三五九旅的军垦农场，起初很荒凉。“农村的孩子对未来的想法很简单”，而且他的“整个成长的环境就是一个动荡的时代”。“小学5年级前斗地主，成天跟着人家戴高帽子的到处乱跑；小学升初中时学黄帅；初二、初三时开始批林批孔；高一时反击右倾翻案风。”夏老师谈及这段经历时，语气极富节奏感，十几年的成长在他的描述中就像是走了一段有些牵绊的短路，跳过一些沟沟坎坎，三步两步就站到了青年的路标下。

然而，这个听起来像是蹦跳的过程中，也存在着一些驻足思考的瞬间，虽然短暂却影响深远。

夏老师说一路走来有两点是比较明确的。一是书要念到底，所谓念到底就是要念完。我追问他怎样算念完了，他回答说“那就是念完博士吧”。他说他们那个时候念书多少有些英雄形象在里面，读本科时，觉得硕士很了不起；读硕士时，看人家是博士就会觉得很厉害。始终有一个榜样在那里树着，所以对于书读到底这一点还是很明确的。二是“对于做教师有点想法”，并不完全出于偶然。

夏冬林是1995年正式到清华经管教书的，在此之前他在一个有名的会计事务所工作，当时清华的月薪不足他在会计事务所的1/10。他之所以放弃高薪选择做大学老师，缘于他对教师职业的偏爱。他这样解释这种偏爱的由来：相对说来，做教师人格更加独立一点。他认为目前中国的各行各业中，人格最独立的就是教师，只要有本事做好自己的本职工作就不用依附于谁，夏冬林很看重这一点。也许是因为自己喜欢看球的缘故，他举了一个职业球迷的例子来解释这种人格独立。他说球迷在看球时完全是发自内心的喜好，一看到球，他们就有种冲动，就想大声叫喊，而且他们也有这种发泄的自由，他说“这是一种特别释放和忘我的状态，其实你会很羡慕

他们”。因为爱球，夏老师偶尔带着儿子看一些现场的比赛。我想象着在人头攒动的看台上，我面前的这个儒雅教授跟随着人浪激情地呐喊。这时候没人知道他是一个成天跟数字和图表打交道的学者，他只是一个他所钟爱足球的“粉丝”。这种想象让我对夏老师的感觉更加立体也更充满了人情味儿，我甚至揣测此种境地下他会不会跟别人一样，骂上一两句脏话，倘若如此，就太符合我对完美人生的定义了。

除了人格独立，他体会做教师的另一个好处就是：可以培养一个人的责任心。夏老师说他一站在讲台上，内心就会生出一个标准，这个标准的底限就是做到让学生买账，这样当别人对他评头论足的时候，他才不会心慌。

据我所知，夏冬林老师在学生中有很好的口碑，他的教学也可圈可点。1998年在给国务院稽查特派员培训班学员授课时，曾受到过学员们的好评。

作为清华经管的一名普通教师，夏冬林老师这样评价他的学生们：“总体上还好，但努力的程度不够。”他很理解现在的学生有很多事情要做，他只是希望学生在安排的时候能否尽量给学业多一点时间，而尽可能少花时间在其他事情上。

对于他所在的清华经管，他觉得这些年的发展很快，同时他也认为在成绩面前应该保持清醒的头脑。他说清华一直以来都有很好的声誉，这样成绩就有可能无形中被别人放大。他主张教育不要急功近利，尤其是清华经管在向国际化方向迈进的过程，应该是渐进的，要在这个过程中不断地揣摩。

夏冬林老师说和会计打交道久了会“越学越笨，越学越迂，为人做事比较谨慎，喜欢平衡”，但他给我的感觉却是个性鲜明，充满了活力和激情。和夏老师聊过后，我更加觉得除了学者共同的气质和禀赋，不同的人，会展现出不同的学者风貌，就像大致相同的路上也会有不一样的风景。



## 背景资料

夏冬林，经济管理学院副院长，会计系教授。1984年获江西财经大学经济学（会计学）学士学位，1990年获财政部财政科学研究所经济学（会计学）硕士学位，1994年获财政部财政科学研究所经济学（会计学）博士学位。主要讲授课程：会计学、高级财务会计专题。

主要研究领域为财务报告与公司治理、会计准则、比较会计。主持过国家自然科学基金、教育部社科人文科学重点项目等多个研究项目。在《管理世界》、《会计研究》、《南开管理评论》、《审计研究》、《中国会计评论》、《财经研究》等期刊发表过多篇论文。曾获中国会计学会最佳论文奖、清华大学研究生协会学生之友、清华大学最佳教学奖等荣誉。

曾先后兼任中国会计学会会计基本理论与会计准则专业委员会副主任、全国会计专业学位研究生教育指导委员会委员、财政部会计准则委员会咨询专家，《会计研究》编委，《中国财务与会计研究》执行编辑，厦门大学管理学院和江西财经大学兼职教授。还曾任华能国际电力股份有限公司和长安汽车公司独立董事。



■访会计系教授谢德仁

## 精神领域的对话

◎刘颖

采访谢德仁，是在去年冬天的一个下午。他漫无边际地谈，我心无旁骛地听，灵魂好像随时会飞向窗外，飞到更深邃广阔的天籁。这实在是妙不可言，仿佛有种在人世间出入的快感，因为轻盈通透所以无比的自由。

### 对自然保持敬畏

这位年轻的会计系教授是安徽徽州人。人们常说：寻梦到徽州。谢德仁记忆中的家乡山清水秀、风景怡人，是一个很有文化的地方。而在我看来，好山好水通常都是孕育才子佳人的所在。

谢德仁是在徽州秀丽的山川里度过他的童年和少年的。提起家乡，他的眼睛异常晶亮，而我也依稀从中看到了草木的枯荣、四季的变迁，看到了一个顽皮少年，奔跑在壮观的山野里，上树掏鸟，下水捉鱼，摘尽山间野果，偷人家待收的板栗，居然还学会了一手做豆腐的本领：一种树叶包上木炭，用手帕裹紧，形成碳酸钙，就可以做出纯天然的绿色食品，甚至还有与毒蛇交战的惊心动魄……农村的孩子有辛苦的一面，也有快乐的一面。

虽然只有到过年时才有一身新衣，一年到头吃不上白米饭，大人给一分钱就高兴得不得了……但是大自然这个巨大的宝库，却为他提供了丰富的物质财富和精神愉悦。谢德仁说从这一点来看，他们比现在的孩子要富有得多。

也许是因为极其自然的成长环境，培养了谢德仁始终对自然保持敬畏的态度。现在的家乡虽然比以前富裕了很多，自然环境的破坏却很严重：由于锄草剂和农药的推广，森林里的鸟少多了，河里的鱼也难得一见。谢德仁感叹说：人实际上是搞不清楚自己需要什么。他觉得人与自然始终是一个矛盾体，人的效用函数很受周围其他人的影响。他这样解释自己的观点：在整个社会都用家里的几“大件”来衡量生活质量，并且这种标准不断变迁的时候，社会中的人必定要追求这种物质满足，而在农村又没有别的资源可以利用，大家就只好去砍木材、挖山菜。如果鼓励评价整个社会生活质量的标准是看你呼吸的空气中氧气的含量有多少，那么人与自然的关系就会全然不同。敬畏自然的谢德仁认为：人与自然之间的关系和对话终归于无言，永远不会找到答案。

## 乐观是有基础的

和所有老师的办公室相同，谢德仁的小屋里最多的就是书；不同的是，高高的书柜旁边戳着一根看起来做工精良的拐杖，因为经年久月的摩擦，顶部显得异常光亮，这是他行走的工具，并且伴随了他很多年。

谢德仁两岁时得了小儿麻痹症，医学的叫法是脊髓灰质炎。早先只能在地上爬，手术之后，可以用手叉着双脚走路。因为是在乡下，父母没有太多的时间照顾，倒也养成了他从不怨天尤人的个性。虽然行动伴随着很多障碍，但是照样和别的孩子一样跑跑跳跳，上山下水无所不能，6岁起就会游泳，暑假常常在水里泡上一整天，中午偷地里的黄瓜充饥。谢德仁在家中排行老大，于是带着弟弟妹妹们出去闯祸，就被他美其名曰成“最重要的责任”。记得有一次到一个深鱼塘里网鱼，一种头尖尖的、全身红褐色

的毒蛇来吃他的鱼，他就用鱼叉和蛇展开了搏斗。谢德仁清楚地记得那是在一个瀑布底下，一棵大树旁边……

听他欢快地说起这些趣事，我很难想象这是一个用手叉着双脚走路的孩子的童年，并且居然就这般调皮地保持着一路领先的好成绩。

于是我问了一个连自己都觉得俗气的问题：“您一定是个乐观的人吧？”而他答：“我不太知道自己是不是乐观，只知道自己是一个爱读书、爱思考的人。乐观或者不乐观可能需要一个过程，在一个人 20 岁之前，性格还可塑的时候，通过各种客观事件的撞击，可能你会朝着一个方向转变。”他说“乐观是有基础的，这个基础是挫折，或者只是生活里的辛苦经历，它会让人朝着完全不同的方向发展。就像自卑一样，它有可能使你更加自卑，也有可能让你以一种自傲的方式表现出来，然后再回到平易的层面”。

“两岁时的这一场病痛让我很辛苦，比如走一段长路会出很多汗。我小学 5 年级时到乡里读书，要走 7 里路，每周回一次家，返校时还要带上家里给准备的一桶腌菜和米，我用手扶着脚走路，走多了就会很疼。”而在谢德仁看来，这些肉体上的痛苦或者不堪，只是成长路上的细碎瞬间，过去了也就忘记了，粗线条来看，自己的人生轨迹还算非常顺利。

而无论如何，幼年时的那场灾难性病痛，对于任何一个人来说，都称得上是一种挫折了。尽管回忆可以轻描淡写，但我想，需要用手扶着脚来行走的日子，如果贯穿了人生中懵懂的童年、脆弱的少年和桀骜的青年时代，如果贯穿了一个人整个的成长岁月，那么这种辛苦的经历就不仅仅是肉体上的痛苦，可能更深刻的是来自内心的一次次挣扎与平复，心志就在这样的历练中变得日益坚强与平和。这是命运的无奈，也是上天不同寻常的赐予吧。

很多人说到类似的人或事，都喜欢用“身残志坚”这个词，可我总是觉得它隐含着一种不讨人喜欢的功利，而谢德仁笑笑说：你不喜欢可以不用。他认为“身残志坚”可能更多的说的是一种无可奈何，而自己的心态基本还是正常的，尽管跟别人不同的这种意识还是有的，也无法回避。只是越

往上读书越觉得：对自己来说，读书可能是一条比较好的出路，可以通过读书改变自己的现状，改善自己的生活和处境。

## 工作是兴趣所在

谢德仁高考的第一志愿报的是企业管理，第二志愿才是会计。现在他主要研究新制度经济学、传统经济学和企业理论与会计交叉的一些东西，但主做会计。他解释说，新制度经济学主要是从制度的层面或以制度和交易成本为工具分析制度，或是经济生活的游戏规则以及人跟人交易的规则。他将其划分为两种：一种是人跟自然的关系，就是生产；另一种是人跟人的关系，也就是交易。有时候两种关系会交叉在一起，比如车间主任给一线工人下的生产指令，就是生产和交易这两种关系结合在一起。

他说他所做的研究简单说来就是什么样的规则能降低交易成本，提高交易效益。而会计是理解商业生活很好的一个工具，是一个镜头，透过它会将商业生活看得更加清晰和透彻。它有高度的综合性、权威性，和别的工具不同，会计关注的是很多点，是对生产的一个总结。

拥有国内老牌会计系的厦门大学后面靠山，前面是海。在这个依山傍水的美丽校园里，谢德仁完成了他从本科到博士的完整教育，练就了扎实的基本功。毕业后，因为喜欢在学校里做事，于是到清华经管学院做了一名会计系教师。在此期间，他到新奥尔良做过一年的访问学者，那里的气候很像厦门，整个城市都淹没在绿树花草中，没有纽约的喧嚣。一年的海外生活丰富了他的人生经历，让他充分体验了美国人的效率和信用，英文也得到了很好的锻炼和提高。

谢德仁谈起教书生活，他对教师这份职业的评价也很平实质朴，并没有人为地给它笼罩上诸多让人艳羡的光环。“我站在讲台上没有太多的感触，只是觉得不仅让学生们掌握一门知识，更要让他们把这种知识打通，形成一种思维，甚至把自己对人生、对世界的各种感受有意无意地传递给学

生，并试图影响他们。”

他还说：“其实每个人都是有历史性的，在当时的环境下有一个良心的底线。在不触及这个底线的前提下养活自己，甚至给别人提供帮助这就很好了。当然对于良心的底线，可能每个人不一样。”

据我所知，学生们对他们谢老师的教学评价很高，每一项上面都有一个甜甜的笑脸。也常常看到有学生围拢在他的身旁讨教问题，或是在伟伦楼大厅的长沙发上，或是在上下课的路上，谢德仁悠然享受着这种融洽的师生情谊。在他看来：教学本身就是一种服务，把知识传授给别人，对自己来说也是一种快乐。当学生从不懂到懂，看出他们真的领悟了，为师者内心深处就有一种喜悦，这种喜悦很特别。

## 人应该有信仰

为什么会谈起信仰这个话题，连我自己都有些记不清了。依稀记得他说他安徽老家的新房子，是20世纪80年代之后盖的。以前那里是一片菜园，他常去捡一些石子之类的在地上练习写字。菜园之前曾经有过房子，而房子之前可能又是菜园或是荒地，也许再过100年，那个地方又变成了菜园，就这样菜园→房子，房子→菜园地不断轮回着。

说这话时，从4楼望去，天空沉静而高远，像一块硕大的幕布，涂抹着冬日下午特有的暗淡。不远处的工地上传来叮叮当当的声音，又一栋新的建筑物即将拔地而起，而灵魂仿佛也在这清脆的叮当声中穿透了时空，只是转眼之间，就将过去与未来对接。恍然之中，我听到心底有一个声音在问：我是谁，从哪里来，将到哪里去……

是不是人类最初的信仰需求就是因此而生，我不知道。但清楚地听谢德仁说人是需要信仰的，需要有些时候面对着浩瀚的星空去发问。他还说信仰其实是人对自然以及对其他事物的一种发自内心的原始敬畏，这种敬畏不需要理性的成本收益比较。比如我们敬畏法律，就会让我们在做坏事

时有所恐惧，它会对日常的行为起到一种约束或是导向的作用，而如果没有这种敬畏，我们的内心就会像一匹野马，并且是奔跑在一望无际的草原上。由于缺乏心灵深处的安全感，就必须把自己搞得很忙很累，晚上还要去灯红酒绿。当需要为生计奔忙的时候，还有一个短期目标；一旦富足了，空闲下来，眺望星空时就很容易变成虚无主义者，觉得人生没有意思，甚至迷失自己，像一粒尘埃，会感到莫名的悲哀。

是啊，对自然保持敬畏，我觉得这是我所听过的对信仰最美妙的解读。敬畏风吹树叶的声音；敬畏花开鸟鸣的节奏；敬畏大地始终如一的宽厚与沉默；还要敬畏万物生灵的天性和依衣带水的情感……

## 希望商学院学生更多地朝知识分子的方向发展

谢德仁把给本科生上课比喻成播种，不期望所有播下去的种子都能发芽，但只要有一两棵发芽的种子他也知足。他说：“如果说中国人的为人原则要像古代的钱币一样，讲究外圆内方，那么我希望我的学生内方的边长能够尽量长一些。”

在谢德仁看来，“知识分子”是一个很高尚的人群。他解释说：我说的知识分子是西欧的那种在野知识分子，他们必须具有自由之精神，独立之思想，应该对人类自身保持一种警醒，对自然持一种敬畏，对人类有一种终极的关怀，不是被社会和政府一些不良的东西所同化，而是能够持一种批判和审视的态度，对弱势群体要有一种责任感和关爱。他认为按照这个标准来衡量，自己顶多是沾上了一点知识分子的边儿。

谢德仁认为中国传统上给知识分子的生存空间较窄。自古儒家就奉行忠君，虽然有天和地，但是在现实世界里，君是最现实和最重要的，在长期的中国社会里，一直是儒表法里，对知识分子的打击力度也很大。他说一个社会如果更健康一些，更包容一些，那么知识分子的生存空间就会更大一些，社会的可持续性也会相应地更大。中国目前正在完善社会主义市



场经济，民主化进程也在不断地推进，在这种日益开放和民主的社会环境里，作为商学院，他希望培养出的学生能更多地朝着知识分子的方向发展，也就是做对人文有一种终极关怀的现代商人。

他进一步解释他对这种具有人文终极关怀的商人的理解：不是人们通常会提到的那种儒商，如“家、国、天下”之类的，有这些含义但不止于此，他认为“家、国、天下”还是中国古代儒家的东西，而儒家不具备知识分子的特质。中国长期以来是以血缘为基础来构建人际关系网络，建立社会交易规则的，从血缘再到地缘，所以中国人的信任半径很窄，而市场经济需要一个很宽的信任半径，所以我们要重新创造基于整个社会制度的成文或是不成文的规范，形成一个新的信任环境。

听他讲这番话时，我想起曾在一本书上看到的：徽人最可贵的可能就是思变的精神。以徽商为例，徽州之所以称雄商界数百年，成为全国十大商帮中之翘楚之一，是与它贾而好儒的本质特点分不开的。

因为有了这样的思想或是追求，谢德仁的课堂上就经常可以听到一些人文的东西，他上课时也乐于和学生讨论这些话题。他说：尽管学院目前也开了一些人文方面的课程，比如商业伦理等，但这不是靠一门课来支撑的，他觉得应该形成一种整体的环境，并非刻意营造，更多的是无形无意地烘托。

问及他的学生是否同意他的观点，他的回答又颇令我惊讶。他说：有一部分人同意，但有一部分人可能已经比较世俗，很难改变了。在谢德仁看来，人与人在内心深处是无法真正沟通的。他说每个人成长的环境不同，经历不同。同一块糖，每个人感到的甜度会不一样；面对同一个微笑，感受到的温暖度也不一样。他认为人是联合起来创造物质财富的，所以人与人之间的沟通并不需要到精神层面，到灵魂上去。

## 未来商学院应该工具理性与价值理性兼容

作为学院的一名年轻老师，谢德仁也常常跟人讨论将来商学院存在的

意义是什么，因为现在有很多的咨询公司，也在做商学院教的那些东西。谢德仁看来，商学院未来的发展要创造知识，提供思想，而不是简单地普及和传授知识。他对理想商学院的想象是工具理性与价值理性兼容，多样性和知识性并蓄。他认为今后至少在学院中开辟出一块空间，让这些关乎人文和原创性的东西能够生存并成长，倘若如此，他觉得才会成为学科前进中的一个火车头，这样的学院才更有品质。

对于处在转轨经济时期的中国社会，谢德仁认为职业责任教育也应该是商学院教育中一个重要的方面，是社会发展的—种趋势。他说：我们的学生要成为职业人，就要勇于并且能够承担他们的职业责任，如果人人都能在其位谋其事尽其责，那么这才是一个成熟的社会，才是一个成熟商学院的基础。谢德仁对学生要求比较严格，是要让他们学会对自己负责，而对于他自己来说是尽到职业责任，对得起自己的职业良心。

采访即将结束时，谢德仁提起他常对学生们说的：如果你有比较远的困难，最好的办法就是做一天和尚撞一天钟，那么这一天迟早会过去。人的烦恼跟自然规律—样，有高潮也有低谷，高涨时给自己—份警醒，低谷时让自己心绪平静。换句话说就是：以出世的精神入世。我不知道这是不是他的经验之谈，但从他的身上，的确看到了—个知识分子在思考时自由超脱的—面，以及在工作时尽心尽责执着追求的另一面。也许在他看来，我们之间的交流远没有达到精神的层面，或者只是在做这种尝试，真正的内心世界是别人永远无法碰触的，或许虽然触到，也像点水的蜻蜓—样，湿了湿翅膀又很快地飞走了。

后记：这是拖得最久的一篇采访，决定加班赶出来的那个晚上，走在去办公室的路上，昏黄的路灯下，—辆自行车载着—对青年男女迎面驶过，初夏的微风中留下他们开怀的笑声。回头望去，车架上翘着—根熟悉的拐杖，“是谢老师夫妻”——我会心地笑了。擦肩而过的瞬间，我已分享了他们的幸福。

## 背景资料

谢德仁，经济管理学院会计系教授。1993年获厦门大学会计系经济学（会计学）学士学位，1998年获厦门大学会计系管理学（会计学）博士学位。讲授课程：会计学原理、高级财务会计、高级会计专题、会计学、经理人激励与股票期权等。

研究领域为会计学及其与新制度经济学、企业理论的交叉研究，资本市场与会计准则制定，公司治理与经理人激励，注册会计师行业管制等。主持过多个国家自然科学基金、教育部研究项目。在《经济研究》、《管理世界》、《会计研究》、《金融研究》等期刊发表过多篇学术论文。曾获第四届中国高校优秀社会科学与人文研究奖二等奖（2006年）、第十届霍英东教育基金大学青年教师研究奖（三等奖）（2006年）、清华大学学术新人奖（2005年）、北京市第七届哲学与社会科学优秀成果二等奖（2002年）、全国优秀博士学位论文（2001年）、中国会计学会年度优秀论文奖等奖项。

现兼任《经济研究》、《会计研究》、《南开管理评论》等学术期刊匿名审稿人、国家自然科学基金委员会和社会科学基金委员会通讯评议专家、《会计研究》编委、中国会计学会财务与成本分会理事会副会长等。



■访经济系教授谢文蕙

## 砺炼铸就的老教授

◎ 黄炎鲲

2013年11月17日，清华大学召开“双肩挑”政治辅导员制度建立60周年纪念大会，已是耄耋之年的首届政治辅导员谢文蕙教授在接过铜牌奖状后，并未落座。“等等，我有话要说！”中气十足的一嗓子，即刻吸引住全场的目光：“双肩挑，一个肩膀挑业务学习，一个肩膀挑思想政治工作，身体不好，是挑不起来的。德、智、体全面发展身体健康最重要。我在这里，向老的和现在的辅导员挑战，争取活到100岁，为祖国健康工作60年！”

这不是一时兴起，实际上，身为自愿参加创建清华经管学院的谢文蕙老师，早已以身作则，踏踏实实地为祖国健康工作了50多年。在这50年间，她先是投身到建筑设计和城市规划的学习与实践，而后又顺应时代需求，迎难而上，从头学习经济学，写就经典教材《城市经济学》。清华大学经济管理学院成立30周年，从无到有，谢文蕙老师与诸位建院同仁功不可没。采访谢文蕙老师，就如同聆听一部沉淀已久的厚重清华校史。不，这不仅仅是校史，而是牵动着几十年来整个中国建设与发展的变革史，是学者、师者与社会经济命脉良性互动的见证史。

## “我的基础专业是建筑设计与城市规划”

1950年，谢文蕙考取清华大学营建系（即后来的建筑系），彼时她的理想很明确：当建筑师，为社会主义祖国盖很多工厂、建很多学校和住宅。而在求学生涯中，她却渐渐意识到一栋楼与一座城，差别巨大：一栋楼，基业不过百年；一座城，则身负百年、千年的历史沧桑。一栋楼，哪怕是构造最为复杂的大剧院，也不过是独立的个体；而一座城，则是多元的、复杂的系统工作。

1953年，清华建筑系创办城市规划专业，品学兼优的谢文蕙如愿以偿转入该专业学习。经过理论学习后，投入“真刀真枪”的实践。1955年，建筑系挑选具有团队组织能力和专业技术水平扎实的教师参加毛主席故乡湘潭市的总体规划。当时谢文蕙已是中共党员、政治辅导员，被指派为项目负责人。1957年规划任务完成，受到当时湘潭地委书记华国锋的高度评价；到当时的城市建设部汇报，受到万里部长的表扬。因此，湘潭市总体规划的一套图纸很快成为范本，被刊登在当年中国建筑行业唯一的国家级学报《建筑学报》上。

## 从无知困惑到思考创新

“我，无产阶级，除了牙刷以外，一无所有”

“我们革命，建设社会主义，难道就只剩下个牙刷？”

这段对话发生在1953年，而它引发的思考和效果，却持续到30多年之后。

如果说1953年前的谢文蕙，是一个意志坚强、希望通过不懈学习来实现个人理想与强国梦想的清华女大学生，那么在此之后，她则意识到了所学之术与社会发展之间的真正联系。

1953年，身为清华大学建筑系政治辅导员的谢文蕙组织同学们进行文

艺评论和诗歌朗诵活动。她当场背诵了苏联诗人马雅可夫斯基的一首诗歌：“我，无产阶级，除了牙刷以外，一无所有……”（原诗应为：到了共产主义，一切都是公社的，除了牙刷）。事后，有一位同学悄悄拉住了她的衣裳，低声问道：“我们革命，建设社会主义，到头来就只剩下个牙刷？难道，我们应该歌颂贫穷吗？”这一问，让谢文蕙开始了长达 30 多年的困惑与思考。是啊，我们拼搏与学习的目的是什么，我们能够给予自身和广大群众的应当是什么……这种思考一直持续到改革开放后，一直到邓小平明确回答说：“贫穷，不是社会主义！”

贫穷绝不是社会主义，贫穷更不应当是我们国家应有的面貌，用什么来根治贫穷？随着改革开放、视野开阔，在清华建筑系讲授城市规划专业课程的谢文蕙开始反思自己的教学理念。我们搞规划的技术人员，就会画最理想的规划图，从未思考过投资的经济效益和社会生活的实际效果。她在反问自己，“学过经济学吗？市场经济条件下，城市规划的理念应进行哪些方面的创新？”就这样，谢文蕙产生了学习经济学、管理学的冲动。

1978 年年底，谢文蕙得知清华大学要筹建经济管理工程系时，就立刻去找清华党委书记何东昌，表明自己的意向。何东昌高兴地说：“我正发愁缺少骨干呢！你快去参加筹备领导小组工作吧！”

此时的谢文蕙已经年过 40，再一次面临着学术转型，甚至是完完全全地从头学起。但是她坚信自己的选择是正确的，因为这不仅仅是个人选择，也不是什么单纯的兴趣问题，而是为了符合这个时代的需求：不懂经济，就不能更好地进行城市规划与建设。

## 研究工程专业教学的短板，开讲“工程技术经济学”

清华经济管理工程系于 1979 年开始招收研究生，1981 年开始招收本科生。从各系新转行过来的教师们，大胆开发市场经济条件下培养人才的新知识和研究领域。谢文蕙老师研究美国和日本等工科专业的教学计划时发

现这些市场经济发达的国家，工科专业的学生都必修一门工程经济学，或称技术经济学。她敏锐地意识到我国以前的工科大学生，只学习本专业的工程技术知识，而没有学习经济学的知识。这种只有单纯技术观点的工程师们，在计划经济的条件下，就不自觉地成了少数领导者对重大工程错误决策的“帮凶”。

因此，谢老师在认真学习宏观经济学、微观经济学、运筹学、统计学等新知识的基础上，针对我国建筑工程投资巨大，而投资效益很难回收的突出特点，于1980年写出了《建筑技术经济》的教材；为建筑系、土木系、环境系、力学系的本科生和研究生讲课。为工科学生讲授工程经济学在清华属于首创，受到学生的喜爱，有不少硕士生、博士生在论文中引入工程项目投资效益分析论证的理论与方法。之后，油印的教材经过教学实践得到充实，增加了建设项目可行性研究、价值分析等内容，于1984年由清华大学出版社出版了《建筑技术经济》教科书，在国内属于领先者。采用此教材的学校甚多，故一次就发行4万多册。

## 研究城市发展战略，开讲“城市经济学”

改革开放加速了中国的工业化并推动城镇化。谢老师紧跟国民经济发展的步伐，抓住机遇，研究中国城市经济社会的发展战略；同时从理论上进行探讨，于1981年为经济专业、城市规划专业的学生，开讲“城市经济学”。

通过对我国经济较发达地区的城市如苏州、无锡、常州、青岛、柳州、咸阳等城市经济社会发展战略的研究，探索中国城镇化的规律和特征；城市经济的发展与人口、土地、环境、社会等诸方面的关联性。通过实践创新了知识，从而为讲“城市经济学”提供了理论基础、案例分析和多方面的资料。在此基础上，邀请经济学硕士邓卫（当时是建筑系教师，现为清华大学党委副书记）参加“城市经济学”的充实、完善和编著工作。1996年清华大学出版社出版了《城市经济学》教科书，被许多大专院校相关专业采用。



2002年该书被清华大学评为优秀教材。

2004年，随着我国经济的高速发展，城镇化突飞猛进，同时出现了许多新的矛盾和问题，“城市病”也日益突显。在此情况下，已退休的谢老师和当时担任清华党委宣传部长的邓卫老师于2006年决定修订第1版的《城市经济学》，编著第2版。清华研究生院大力支持优秀教材的修订和再版，在费用方面给予资金支持。此次修订不仅包括章节内容的取舍，对所有基础理论、数据、图表都与时俱进加以更新。清华大学出版社出版的《城市经济学》第2版于2008年1月上市发行，2010年被清华大学评为研究生优秀教材。2011年，全国大学出版社联合会进行大学优秀教材的评奖，清华大学获得一等奖和二等奖的教材各两本。其中《城市经济学》获得二等奖。得奖的主要原因是：现有32所大学选用该教科书；每年重印两次，每年发行量超过6000多册；最重要的是自发行以来，从未收到过读者对该教材的理论、案例、图表和文字等提出过质疑，表明教材内容的准确与严谨性。

## 走向社会，扩展学习和研究领域

谢文蕙教授在研究城镇化的基础上，结合我国现代化建设步伐的加快，在20世纪90年代，就重视城市现代化问题的研究，并在《城市规划》、《清华大学学报》等中国一级学术刊物发表关于城市现代化的论文。从而引起了中国科学院现代化研究中心的重视，于2001年聘任谢文蕙为中国科学院现代化研究中心的客座研究员。她与各方面汇集来的专家学者共同研究世界现代化的理论和实践经验，参与研究和编著了13本（每本50万~80万字）研究现代化的专著，主要包括现代化的理论与实践经验和教训；并借鉴国际经验对我国现代化的战略、措施等，提出对策性建议，从而引起学术界和国家有关部门的重视，谢文蕙老师还在该中心办的《科学与现代化》刊物上发现数篇论文。

2012年夏天，谢老师接到清华大学党委的电话，要她星期日到中共中

央组织部开会。她不知道开什么会，但作为一个 1952 年就入党的老党员，她不问为什么，就坚决执行去开会。到会后才得知为提高广大党员干部的政治和文化水平，中组部干部局创办干部培训网络学院，请各位教授协助办学并评审课程内容等。清华大学就请了谢老师一人，她认识到治理好中国关键在于提高党员干部的政治水平和管理能力。所以她欣然接受任务，极为认真地评审每位讲员和讲稿。

2013 年 7 月，中共中央组织部干部管理局，正式聘请谢文惠教授为“中国干部网络学院专家咨询委员会委员”。2014 年 1 月 8 日，中共中央组织部干部教育局给清华大学党委组织部送来感谢信：表扬谢文惠为网络学院评审课程 24 门，并提出许多宝贵建议。谢文惠老师为此十分激动，她说：“为党的事业竭尽全力，我绝不服老！”

## 90 后的学生喜爱奶奶辈的老教授

最早踏进清华大学校门，现在还能和 90 后的大学生在一起参加活动的，经管学院就只有谢老师了。2012 年春天清华大学学生话剧团，以中国原子弹之父邓稼先为中心创作剧本。清华党委书记胡和平打电话邀请谢老师和 90 后的学生共同创作。20 世纪 50 年代，曾和建筑系的同学在清华大礼堂演过歌剧和话剧的谢老师是话剧爱好者，很愉快地担任了顾问。她和 90 后的学生们一起编剧、排练。2013 年夏，在全国大学生文艺汇演中，清华大学演出的名为“马兰花开”的话剧获得了编剧、表演等 5 项一等奖。

经管学院党委书记杨斌给新入学的学生介绍说，“你们要了解清华的光荣革命传统，或团支部要搞活动，就请奶奶辈的谢教授参加，定会有收获。”谢老师给学生们做专题讲座“世纪清华人文精神”，用生动的故事讲述百年来清华为祖国培养的 17 万大学生中，许多科学家、政治精英、文学艺术家和各学科的学者，但谢老师着重讲的是清华培养学生必须具有爱国、奉献的理念和自强不息、厚德载物的精神。

谢老师的专题讲座用彩色 PPT 表现清华的校园风光和人物形象，受到党委学生部和共青团委的欢迎，先后给自动化、工程物理、电子系、新闻传播、法学院、人文学院的学生讲过多次。好多学生特别喜欢和奶奶辈的谢老师交谈，甚至成为忘年交的好朋友。

这位奶奶辈的谢老师，还给学生们的提出了颇为有趣的要求，其一，善意的谎言，要学会说。当接到家中妈妈的电话，问你有没有吃好穿暖，你怎么回答？有女生说：“我妈妈讲过，一定要事无巨细，如实汇报。”可以仔细想想，就算如实汇报，父母不在身边，能解决问题吗？不能，免不了还跟着着急上火。倒不如多说说喜事，也让家长宽慰。其二，多跟父母“拍马屁”。我们为人正直，工作学习中不搞“拍马屁”那一套，但是跟父母可不一样。考上清华的孩子们难免都有点儿傲气，可我们的父母呢，越到年纪大了，越是感觉力不从心。所以少跟父母抢白，也不要显得自己有多骄傲，伤了父母的自尊心。如果别人夸你聪明，上了清华，你就说那是父母的基因好！不花一分钱，就能把父母哄高兴，多好！

为什么要刻意说这两点？谢老师又语重心长地解释道：“清华的孩子们智商高，我绝对不怀疑，可是为人处世的情商，难免差了那么一点点”。谢文蕙老师的教育理念，不仅仅在于学术，更关切学子日常生活的方方面面。

在采访的最后，我们问谢教授，对于经管学院成立 30 周年有什么期待和建议？谢老师想了想，神情十分严肃：“我想说说关于经管学院的昨天、今天、明天。昨天，我们继承了清华大学艰苦奋斗，严谨求实的良好学风；今天，无论在教学深度、广度、学生数量还是质量上，我们都是国内一流的院系。但是，我认为目前的主要问题是学术研究风气不够，学者不多，大楼很多，大师太少。采访结束时又回想起那句豪言壮语“要为祖国健康工作 60 年”，说出这句话的谢文蕙教授，更为具体地补充说：“关键是心态，心态健康最为重要。我从不纠结，不为个人得失纠结，不为名利所困，清华大学给予我的，经管学院给予我的，我觉得已经很多很多！”



■访会计系教授徐瑜青

## 教书育人是最爱

◎程瑶瑶

采访徐瑜青老师之前，除了知道徐老师是经管学院的建院元老之一，是那本近 600 页的普通高等教育“十一五”国家级规划教材《会计学原理》的主编外，就只有曾看到过一篇名为“清华大学选课大全”帖子中对全校选修课会计学原理的评价：经管学院大牛徐瑜青老师的课……文中对这门课给出的推荐指数为 8.5，在同类课程中得分最高。这些资料塑造了我脑海里严谨、严格、严肃的徐老师形象，因而采访前不免有些忐忑和紧张。

第一次见到徐瑜青老师是在伟伦楼的走廊上，当时还隔着几米的距离，徐老师就爽朗热情地与我们打着招呼。徐老师身穿浅蓝色毛衣，质朴而亲切，洪亮的嗓音显得直爽大方。后来从采访中，我们了解到徐老师生长在陕西省西安市，有着西北女子浑然天成典型的豪放直率。

### 勤勉严谨的工作者

徐瑜青老师和她那一代同龄人一样，上大学时正赶上“文化大革命”，大学毕业先在水利工地当工人，后分配到西安市供电局三电办公室负责全

市用电负荷的统计工作，这段工作经历使得徐老师对于整个电力系统非常熟悉，为日后从事能源经济学方面的研究工作打下了基础。后来由于先生工作的关系，1979年年初，徐老师调入清华加入清华大学经济管理工程系的筹备组。初到清华园，徐老师一家居住在6公寓一间简陋的宿舍里。“当时我们家先生把唯一的小桌子让给我，他自己就搬张小凳子床边备课”。这在别人看来清贫艰苦的生活条件，徐老师回忆起来却一脸满足。

作为清华经管学院建院的亲历者，徐老师见证了学院从主楼到9003再到文南楼最后到伟伦楼的几次大搬家。建院初期，徐老师在学院领导的支持下到中国人民大学、北京师范大学“充电”学习，进修包括会计学、财务管理等课程。当时“还得拿成绩单回来”，徐老师笑着说。为了完成学习任务，徐老师也有“做会计资金平衡表一直到早上5点才把资金平衡表做平”的时候。然而当学习结束走上讲台时，徐老师却发现，在人大所学的内容在实际教学中并不能完全适用，而且人大与本院学生情况有所差别，很多内容并不能满足学生教学的需要。为此徐老师进行了极其认真的备课，在习题上下足了工夫，她将思考题、练习题、讨论题结合实际案例进行说明，并且率先将西方会计学中的相关概念引进到实际的教学中，以完成64个小时的教学工作。

20世纪80年代末，徐老师曾经有近半年的时间在香港中文大学做访问学者。徐老师将几乎全部时间用到了课程学习中，当时港大中文的教授对徐老师说：“有些人四处旅游购物，你这才是来学习的呀！”80年代末90年代初正值我国的经济体制改革发展到一个新阶段，大陆学生对于很多新的经济学概念还比较陌生。回校后，徐老师便第一时间将在香港中大所学的关于股权等相关新知识加入教学内容当中。

其实早在2005年年底，徐老师就办理了退休手续。退休后，徐老师仍然根据需要承担着各种科研工作，包括承担国家自然科学基金重点项目子课题、编写教材、承担教学和学生工作以及在暑期担任社会实践的带队老师。

2006年，为了配合国家财政部推出的新会计准则体系，徐老师开始着

手对之前主编的教材《会计学原理》进行重新编写。“对我来说基本没有寒暑假”是徐老师工作状态的真实写照，为了将这本教材内容进行详尽且深入浅出的描述，她结合收集的大量会计实务中的鲜活资料运用通俗易懂的语言进行讨论题的编写，几乎将节假日所有可以利用的时间都投入到了教材的编著工作中。

同时，2005 ~ 2008 年，徐老师作为经管学院暑期社会实践的带队教师，先后带领学生奔赴甘肃甘南藏族自治州、甘肃省定西市、吉林省磐石和东丰县、延边朝鲜族自治州、内蒙古自治区锡林郭勒盟、福建省三明市、浙江省温州市及杭州市等地区进行调研，并与学生共同完成了包括“甘肃省农村金融调研报告”、“吉林省农村金融调研报告”、“内蒙古自治区锡林郭勒盟农村金融调研报告”、“浙江省（温州市、杭州市）农村调研报告”等在内的大量撰写工作。其中他们在“甘肃省农村金融调研报告”中提出非政府组织小额贷款项目走商业化可持续发展道路建议；在“吉林省农村金融调研报告”中就促进新型农村金融机构商业可持续发展提出自己的思考；在“浙江省（温州市、杭州市）农村金融调研报告”中分析了温州模式并对东部沿海地区的农村金融需求与中西部地区的异同进行了分析。从问卷的设计到奔赴各地进行实地调研、收集数据、整理分析每一个细节都需要被考虑在内，最终撰写而成的报告中的每一张表格、每一行文字都凝结着写作者对于我国农村金融支持体系的思考。2009 ~ 2011 年，在卫生部农村卫生医疗项目中，带队赴青海省、宁夏回族自治区、云南省楚雄彝族自治州调研。2012 年在农业银行项目中带队赴浙江省台州市调研。在徐老师办公室的书架上，我们看到一张徐老师和其担任班主任的 44 班学生们的合照。相片中的徐老师一袭长裙，皓齿明眸，黑发垂肩，端庄美丽。而眼前的徐老师虽然依旧神采奕奕，但近年来“因为编写教材和各类文章的撰写审核工作，开始有些脱发了”，说话间徐老师抬手拨了几下头发，已略见花白和稀疏。

除此之外，徐老师还担任着全校选修课“会计学”的讲学工作。因为课程针对非经管学生的特点，课程受到很多外院系学生的欢迎。据学生介绍，



徐老师上课时常常着一身正装，声音洪亮，中气十足，讲完课学生总会鼓掌。我想能将单调的会计数据讲得生动有趣，颇得学生欢迎，一定与徐老师对课程用心细致的设计分不开。

## 爱学生的性情中人

现在的人们遥想 20 世纪 80 年代，常常将那个摇滚乐得以生存的光辉岁月称为纯粹的年代，说是那个年代里每个人怀揣纯粹的理想和信仰，而当年在清华园这座象牙塔里，年轻教师和学生应该也是怀着某种信仰，在共同成长着。

交谈中，徐老师常常挂在嘴边的话就是“我们的学生太好了”。她坦言，自己当年不断学习、借鉴新知识的动力更是来自学生的勤学好问。每次一下课，就会被学生堵在讲台上问各种问题，“说实话有时候我也会担心被学生给问倒呢！”徐老师说起这点，有些忍俊不禁。她甚至还翻出当年的成绩册与我们分享。一页页泛黄的纸张上，仔细地记录着学生每一次测验、考试的成绩，一笔一画端正清晰，透露出当年记录者的认真和用心。按照名册，徐老师与我们细细述说着每个学生的当年往事，谁最爱问问题，谁是班里的第一名，谁又曾作为校友支持着师弟师妹的暑期实践活动，如数家珍，言语间满是浓浓的温情。名册中的很多名字在当今的经济学界已是举足轻重，但在徐老师聊起来，他们仿佛又回到了当年青涩好学的少年。此外，在几届做班主任期间，徐老师还一度成了学生们聊天倾诉的好对象：“我能够做到一点：只要是同学有事、有难处来找我，包括失恋等，我都很耐心”。

因为感到徐老师将很大一部分时间埋头于书卷当中，所以我一度对于徐老师日常生活中的兴趣爱好很是好奇，听着徐老师清亮的嗓音，我猜想应该是把唱歌的好手。然而徐老师的回答却很出乎意料：没有啊。从言谈间，我们了解到，其实徐老师成长在一个知识分子家庭，自小起就是学校



的文坛积极分子，在舞蹈、唱歌、朗诵方面都颇具天赋。当年结婚时，徐老师现场一曲《山丹丹花开红艳艳》艳惊四座。但是自从开始走上讲台，徐老师就收起了过去张扬的个性，低调、严谨、踏实地从事着教学和研究工作。有一段时间，徐老师曾因病一度失声。由于担心这种失声状况会一直延续下去，徐老师曾暗下决心：如果不能继续站到讲台上，就走进资料室做一名资料管理员。幸运的是，经过近一年的治疗恢复，徐老师嗓子的状况逐渐好转。“当时大夫让我保护嗓子，让我把嗓子都用到教学上”，也就是从这时开始徐老师听从了大夫的建议，彻底放弃了唱歌的爱好，将嗓子全部用到了传道授业中。

学院的师生对于徐老师会唱歌这件事情知之甚少。直到2005年暑期，徐老师带领第一支队赴甘肃甘南藏族自治州调研时，因为一次偶然的机，支队的学生们才听到了徐老师的歌声。当时刚进入高海拔地区，支队中有学生突发高原反应，“我意识到这就是高原反应，顾不上多想我就说：‘同学们，我们现在已经进入到甘南藏族自治州，我给大家唱一首才旦卓玛的《翻身农奴把歌唱》。’”这是徐老师多年来第一次在师生面前唱歌，也正是这歌声安抚了队员们的情绪。

讲起作为经管学院暑期实践的带队老师的几年经历，徐老师不经意间总会反复说到队员们的认真和自己的感动。几次调研期间，本着认真严谨的工作态度，支队里的队员没有时间和精力趁着调研的机会游山玩水，感受风土人情，甚至娱乐休闲的时间也非常有限。2005年在甘南纯牧区调研期间，由于牧区藏民的居住地点分散和语言不通，发放和填写问卷花费了很多时间。为了完成尽可能多的调查问卷，队员们常常需要走上很远的一段路。调研的最后几天，因为阴天下雨，牧区的草地非常泥泞，队员踏着牛粪冒着细雨挨个请藏民们填写问卷。这期间，多数队员出现了脸上蜕皮、头晕、流鼻血等高原反应，但没有一位队员因身体不适中断调研，徐老师一直把大家的辛苦、认真看在眼里，疼在心里。回忆起这段经历，徐老师有些眼泛泪光。作为旁听者，其实让我感动更多的是，作为与学生身处一

地，体力上可能略逊年轻人一筹的徐老师从头至尾不曾提过一字自己的辛苦和费心。这，也许就是清华师者的一种精神吧。

为了让学生增强自己的社会责任感，徐老师还有意识地安排学生在调研期间与优秀的基层干部进行座谈，希望以这种亲身感受的方式向学生传达清华精神。有人说，这是个信仰缺失的年代，也许吧，但是听到看到身边的这些前辈们身体力行着这些关乎信仰的最初承诺，却让我不经意间充满力量和勇气。

## 心怀他人的感恩人

在整个聊天的过程中，徐老师提到最多的词就是“感谢”。在徐老师眼里，自己一路走来，有太多的人需要感谢。

对于学院老一辈教师的帮传带，徐老师一直铭记于心：是“老教师们听我的课，不停地提意见，促进我的成长进步”。当徐老师因为一度失声而以为无法再站上讲台的时候，是徐国华老师送上的安慰和鼓励使其恢复信心。正是当年院领导的信任和关心，及时安排外校老师替补讲课，才让徐老师能够安心养病，终于重归讲台。对于这些，徐老师谈及时感慨万千，“感谢前一辈的教师对我的培养，包括经管学院给我提供这么好的教学和科研环境，所以我才能作出这一切”。

而对学生，“很感谢前面这些学生给新上讲台的教师提供了一个很好的练兵场所”。当年由于资源有限，很多年轻教师必须在不断补充借鉴的基础上完成教学，即便如此，对于学生提出的问题也难免有答不出来的时候。所以回忆起这点，徐老师总是强调，“感谢当年的学生对于年青教师的谅解”。另外，从最初几届干研班开始，学院就开始组织调研活动，在这方面校友则提供了丰富的资源，为师生们获得第一手财务数据，进行进一步研究分析提供了条件，所以“非常感谢校友的支持”。

此外，作为连续数年学院暑期社会实践的带队老师，徐老师有感于“社

会实践的成功离不开当地领导和基层干部的支持”，并与他们结下深厚的友谊。2007年8月徐老师在甘南开会期间将5000元捐给州团委用于资助贫困大学生。2010年7月底，徐老师从宁夏带队返京的当天晚间新闻中得知甘南藏族自治州的舟曲县发生泥石流，便在第一时间捐款两万元。直到当地政府联系到学校，大家才得知这一情况。徐老师的低调为人可见一斑。

### 后记：做一个纯粹的人

作为会计学教授的徐老师，现实生活中其实是一个不管钱的人。在徐老师看来，学问和生活是不同的：“我算不了账，不太喜欢钱”。“与金钱保持距离”是徐老师父亲对于子女的告诫。徐老师讲了一个笑话，历次的社会实践她让带队辅导员管账管钱，返院报销时只管在票据上签字，学院会计小汤一问到具体事项，她都答不上来。小汤哭笑不得地说：“徐老师，真不知道您的会计课是怎么教的。”也许从某种程度上来说，与金钱保持距离正是徐老师保持纯粹的一种方式吧。

闲谈中我们与徐老师聊到时兴的一个词儿：中国梦。在徐老师眼里，那些放弃去大城市甚至出国机会而奋战在第一线的党的基层干部正是“中国梦”的践行者。她反复向我们提起放弃建行高薪从镇干部做起现任浙江省玉环县委书记的校友张加波。在徐老师看来，这种真真切切为人民服务、勤奋踏实的工作作风正是对清华大学校训的诠释，也正是她作为老一辈清华人对于后辈的期望。

在这样一个繁华却躁动的时代，当越来越多的人在物欲的驱使下丧失某种人格独立性的时候，坚守一份信念显得尤为珍贵。从徐瑜青老师身上，我感到一种情怀，不仅仅是桃李满天下，更是一种做人做事的纯粹务实。耕耘在钟情一生的学海中，低调做人，默默奉献，这，可能就是清华师者的风范吧。教书育人，才是她的最爱。



■访人力资源与组织行为系教授张德

## 另一种张德

◎ 刘 颖

我猜想张德教授有轻微的鼻炎，他说话时伴有鼻炎患者常见的鼻息声；右边的肩膀偶尔轻微地抖动，好像是表达认同感的一种独特方式；喜欢用短而普通的句子……总之，不太容易让人感受到一个研究人力资源与组织行为学的清华教授理应具有的那种幽雅气质，更像通常印象下机关里的一名普通干部，或是一名平凡的学者。

### 中学时的笔名叫作“牧童”

张德教授是东北齐齐哈尔人，母亲出身于书香门第，父亲新中国成立前在私营企业做经理，新中国成立后在一家国有企业当会计，所以从小家里就主张一定要读书。少年时的张德个子很小，但成绩很好，中学时代基本保持着班里第一名的成绩。由于天生内向，不爱与人交往，内心丰富的情感就寄予诗歌表达。中学时他在沈阳郊区住过一段时间。“那时候我很安静，不打架，也很少主动与人说话，喜欢写诗，自己给自己起的笔名叫做‘牧童’，后来又叫过‘静男’。”这样的名字让我很难与面前的管理学教

授相对应。想起高中时，班上就有这样的腼腆少年，在课间同学们追逐打闹的鼎沸声中，可以于窗口沉思，然后写下“一棵树，站在去年的秋天里，体验死亡的感觉”诸如此类的懵懂句子。每个人都有青涩而奔放的成长过程吧，尽管时代不同，足迹各异，但投入历史的洪流中，就会发现时代与时代之间，个体与个体之间，总能找到相同的印痕。我猜张德教授的诗句，除了少年特有的多愁善感，也一定会有平静外表掩盖下的壮志豪情。

由于从小喜欢文史哲方面的知识，张德很小就读过《论语》、唐诗、宋词和中外名著，高中二年级时就在报刊上发表诗作。他的理想是报考北大新闻系，但教物理的班主任老师说学工程最有前途，极力主张他读清华电机系。于是，1959年，18岁的张德顺利进入清华电机系读书。当时的清华大学实行长学制，本科要读6年。6年下来，张德受到了非常系统的理工科训练，并且到很多企业实习，了解生产和技术方面的知识与实践。学业结束后，他一心希望到陕西从事军事工业，但学校的分配方案是让他留校任教。“我当时很不情愿，但也只能服从分配。”

## 前 20 年做原子能研究，后 20 年搞管理科学

1965年，大学毕业的张德分配到清华大学工程物理系，搞原子能方面的研究，与此同时，仍不放弃对社会科学的偏好，兼做学生辅导员，后来还做过年级主任、教研室副主任。由于喜欢研究人的问题，从1985年开始，他兼任清华大学德育研究室副主任，一干就是十几年。研究大学生心理，研究如何培养和塑造健康的人格，并且提出了校园文化的问题，发表了很多相关内容的论文，这些都为他日后从事管理、人力资源与组织行为等方面的教学与科研打下了坚实的基础。1986年年底，时任清华副校长的梁允能对他说：你干脆到经济管理学院吧。本来就对社会科学有浓厚兴趣的张德，稍加思索就接受了这个建议。自此，开始了他人生中的另一半职业生涯。“我工作40年，基本上前20年是搞原子能的自然科学研究，后20

年是做管理科学的社会科学研究。我觉得都非常有意义。”

之所以有这种泾渭分明的转换，也许与张德教授矛盾的双重性格有关。他说自己有非常理性的一面，也有极其感性的一面，喜欢写诗，经常大喜大悲，但思考问题时又极具理性。但他强调说：“不要认为自然科学就是理性，社会科学就是感性的。任何科学都需要理性的思维，研究人力资源应该是将理性的思考与感性的直觉很好地结合起来。只有感性就没有系统的思想，而只有理性则缺乏实践的艺术。”

尽管对“人”学和社会学有兴趣也有一些积累，但起初的过渡阶段仍然是一个比较漫长和艰苦的过程。张德一有时间就去听课，到北大听厉以宁教授的国民经济管理，看各种不同版本的书，每天工作到12点……大约过去半年，才正式登上讲台，给当时的干部研究班同学上课，“一开始同学们肯定不满意，没被轰下去就不错”。经过反复锻炼和不断改进，后来才有勇气在200多人的大课堂上给本科生上课。就是这样一步步摸着石头过河，最终不仅顺利地过了河，还渐渐开始架桥铺路，并在国内管理学界和企业界争得一席之地。他至今已指导过21名博士、16名硕士和200多名MBA，主持和参加过多项自然科学基金项目，为40多家企业做过咨询。他说：兴趣是一所大学，干自己喜欢的事，就充满了激情，就能够聚焦全部的精力和智慧，也就容易取得成绩。

职业的转换也改变了张德的性格。管理是需要与人打交道的，所以就不可以太内向，经过近20年的锻炼，张德教授变得开朗透明起来，心里有什么事都会说出来，不太会藏在内心，而且说话直来直去，喜怒哀乐就写在脸上。

## 我想创造或探索出一个中国的管理模式，尤其是人力资源的管理模式

张德教授在研究原子能的业余时间做的事情，现在回想起来就是组织



行为学的基础。他说：“所有的科学研究都要求有一个严谨的态度，还要有好奇心，有激情，要发现规律，并且有创新的欲望。”20世纪90年代初，出于社会的需求，清华经管学院让张德教授准备人力资源方面的课程。他光备课就备了三年，并且一边看书，一边编教材。1996年，由他编著的中国第一本人力资源方面的MBA教材《人力资源开发与管理》正式出版，“虽然并不完美，但我没有照搬西方的东西，比较切合中国国情，是一本中国人的书”。2001年、2002年此书连续两年被评为清华出版社的畅销书。

中国企业文化促进会会长袁宝华同志曾称，张德是在企业文化研究方面先知先觉的人。20世纪80年代初，很多中国人还不知企业文化与人力资源为何物时，兼任清华德育研究室副主任的张德在研究原子能的铀235、铀258如何分开这样的学术问题的同时，就开始关注并研究校园德育及校园文化的课题。当时正值国家刚改革开放，原来的道德体系和价值观在开放的环境下受到了冲击，而新的体系该如何建立……张德着眼于这些问题，做了很多有价值的研究。在当时大胆地提出“德育教育，应该走出国门，借鉴西方发达国家的成功经验”，并且对一些发达国家的大学的成功做法做了比较与分析，写成文章发表。他还率先提出校园文化的问题，指出校园文化不只是课外文化活动，更主要的是校训、校风等历史承袭的精神内核，这些都与他目前所做的企业文化研究一脉相通。1991年，张德出版了国内第一本研究中国企业文化的著作《中国企业的现在与未来》。他的《企业文化建设》是国内第一本MBA教材，并且申请了组织文化测量研究的自然科学基金。2004年，人力资源与组织行为系从企业管理系中分离出来，成为一个独立的系，张德教授任系主任。在院领导和其他教师的大力支持下，他很快搭建起教师梯队，并努力使科研与国际接轨，尤其在研究方法上，鼓励教师掌握定量研究的方法，能够参加国际会议，与国外优秀学者共同讨论问题。

张德非常注重学术的实用性。他治学的思想就是如何把国外的好东西与中国实践相结合，来解决中国的实际问题。除了指导研究生、搞科研，



他有 1/3 的时间用于帮助企业解决问题。他总想创造或是摸索出一套真正适合中国的管理模式，尤其是人力资源的管理模式，他也一直在朝着这个方向努力。

## 如果有一天写诗的人多起来，这个社会会更好

现在，张德教授很少写诗了，每天太忙，也就很难找到诗意与诗兴。偶尔写几句，也是谁家有个什么红白喜事，委托他写几句应景之作，谈不上创作。他教的学生里也很少有像他当年一样迷恋诗歌的，都非常务实。但他并不认为这样就不好或是一种倒退，他说：“校园文化状况由毛泽东时代的理想主义到现在的实用主义，人们更多地考虑投入产出、考虑效用的大小；价值取向也由关注社会到关注个人，由关注精神到关注物质，这种变化是社会发展过程中的必然。”但同时他也认为这样的转变过程是可以控制的，比如目前我们国家创造和谐社会的政策就非常好，削弱两极分化，从政府的角度帮助弱者，让他们恢复人的尊严，让穷人也生活得愉快些。

他认为，随着物质生活的进一步提高，随着社会进一步向前发展，这种价值取向的变化最终是要回归的，而这种回归是社会意识和社会角色的觉醒：人们更关注社会、关注别人而非自己，更关注信仰、关注精神而非物质。也许再过几十年，写诗的人又会多起来，“那时候我们有金钱也有诗歌，有物质也有豪情，那样的生活才会更加快乐”。

显然，张德教授也在盼望着那一天的到来。他打算退休后去行万里路，更多地了解这个世界，更深刻地把握人生。“还要写一些自己愿意写的东西，要用诗歌的形式记录下一生的心路历程，这样做一方面是给人生一个梳理，另外也算是留给子孙一点财富……”说这话时，他很天真地笑了，仿佛真的看到了退休后走走停停、停停写写的诗意生活。在他的感染下，我也跟着他一起高兴起来，并且仿佛还看到了年少时那个腼腆的写诗男孩，在东

北的乡野之间，幻想着自己未来的人生。而如今他经历了大半人生，做了许多先前曾经想到或是想不到的事，要回到最初的梦想——这是否也是张德教授所说的那种“最终的回归”呢？一直都相信生命有轮回，就像翻一座山吧，明知道会回到原来的高度，但我们还是会选择上路，因为精彩在于过程，而你体验回归后的境界，必须仰仗于曾经攀登过的高度。



■访经济系教授张金水

## 岁月如水、生命如金、梦的翅永张

◎刘颖

我想无论事业发展一帆风顺，还是暂时遇到挫折，都应当努力寻找幸福的感觉。无论酸甜苦辣咸，都是幸福生活的组成部分。岁月如水，生命如歌，让我们对过去保存美好的记忆，对现在珍惜每一天，对未来不断做着美丽的梦。

——张金水《经一班的故事》

深灰色的长袖衬衫，敞着的袖口松松垮垮地挽到小臂上，衬衫口袋里别着一支银色钢笔，鬓已花白，即便他坐在那里，也能感觉出英挺的风度。岁月如水、生命如金、梦的翅永张——这就是张金水老师，已经在他热爱的校园里度过40载水木年华。

### 出身贫寒，自幼梦想当“上游造船厂”工人

张老师是福建省福州市人。新中国成立前，父亲是闽江上的一名水手，也许因为与水的这种渊源，所以在给儿子起名时也带了一个“水”字。青少年时期正处于20世纪50年代，在当时困厄的社会环境下，家庭平均每

人每个月也就 5 元钱的生活费，最穷的时候只有两三元钱，到了 20 世纪 60 年代读大学时，虽然有些好转，但平均每人的月开销也不足 10 元钱。

张老师几乎是光着脚长大的，到了冬天迫不得已才穿鞋。同学中间多数为穷人的孩子，别的季节里，谁要是穿鞋反而会被人笑话。

从出生到上大学之前，张老师一共穿过 4 双鞋，也一共有过 4 个梦想。小时候，有一次经过家旁边的上游造船厂，听到工人在练习唱戏，从工厂里传出悠扬的歌声，这对于满足温饱都是奢望的穷学生来说，简直就像天堂里的日子，因此他产生了当上游造船厂工人的梦想；到了高中，他到附近的医学院打球，听说医生一个月可以挣到 56 元钱，于是又梦想当医生；高考时，萌生了当科学家的想法，梦想考上清华大学；接到大学录取通知书以后，梦想在两三年之内有重大“发明”，牛顿发明了三大定律，他则希望自己能够发明第四大定律，现在回想起来，他戏称这是一个“狂人日梦”。

## 从三门不及格，到高考“进士”

小时候，张老师在學習上没有感觉到太多的压力，小学时，成绩属较好。读初一时正好赶上大跃进，由于全民炼钢，他所在的中学也顺应潮流变成了冶金学校。张老师和同学们只好被发配到一所“戴帽”中学去念初中，所谓“戴帽”中学，就是小学中安插一个初一的班级。说是初中，可教他们的只有三位老师，一位教数学，一位教语文，还有一位教俄语。到了初二，才转到福州市第八中学。在这段时期，由于年轻贪玩，学习成绩降到了有史以来的最低谷——初二期末考试三门不及格，面临着降级的危险。到了初三，遇到了一位认真负责的班主任，在这位老师的敦促和教诲下，他只用了年时间，学习成绩大幅度提高，并且以优秀的成績考入福州八中的高中。高中期间，由于遇到了好老师，他所在的 40 几人的高中班里，就有 30 多人考上了比较好的大学，其中三个清华，三个北大，还有的上了上海交大和天津大学等名牌大学。1964 年，张老师考入清华大学自动

控制系（也就是现在的计算机系）。高考成绩总分数是当年全系5个班级中的第一名。当时是全国统一考试，这样的成绩大概也可以算是一个“进士”。

回想起这段经历，张老师觉得自己在学习上的潜能可能跟母亲的天赋有关。张老师的母亲是浙江人，嫁到了福建。1958年大跃进年代里，母亲从一个家庭妇女走向工作岗位。虽然没上过一天学，但经过短短两三年时间，凭着聪明才智当了工厂的厂长，把一个200多人的厂子管理得井井有条，并且连年当选为福州市劳动模范。没上过学的母亲还有意识地培养孩子们读书的习惯，影响他们通过读书改变贫困的状况。但不幸的是，由于多年劳累过度，很多疾病缠身，母亲20世纪80年代就去世了。在张老师的眼里，自己的母亲就像个伟大的天才一样。

## 大学：实实在在地读书只有一年零八个月

张老师1964年上清华，到如今（2004年）已整整40年了。

第一次出门，他什么都不懂，甚至都不知道从哪里入手去探求未知的世界。从1964年到1966年6月，是大学时代里相对完整和单纯的读书阶段，他过得也是十二分的纯粹——没去过一次颐和园，没到过一次故宫，所有的心思都用在了书本上，除了人生地不熟的不便，更多的是出于经济的拮据。那时候颐和园的门票1角钱，但张老师连五分钱也舍不得花。直到有一年学校组织劳动，到颐和园挖沙子，才有机会亲近这座闻名中外的皇家园林。

1966年6月，一名大学新生的青涩刚刚散去，席卷全中国的“文化大革命”运动就开始了，校园里渐渐放不下一张安静的书桌，学生们四处奔走，开始串联。

串联一开始，张老师和另外一位同学两个人走，后来走散了，他就一个人走。比起一些造反派的学生来说，张老师的串联更像是一次旅游，他到了济南、青岛、成都、重庆、贵阳、柳州，参观过重庆的渣滓洞，他说

目前为止也只去过一回。在那段动荡的年代里，他最重要的收获就是理解了什么叫“政治”。

一年多的串联运动结束后，工人宣传队进校了，校园成了工人阶级的天下，天天读毛选，不再学习专业。张老师有一年多的时间下工厂劳动锻炼，在东方红炼油厂的工地上绑钢筋，在邯郸汉光机械厂磨玻璃，在地下挖防空洞……直到1970年3月他大学毕业。

## “新工人”：特殊年代的特殊称号

现在大学生可以自主择业，但是，当年却不行。大学毕业分配的情景，张老师如今还历历在目。一间屋子里，几个老师正襟危坐地问道：让你去西藏边远地区你去不去？到农村去不去？这时候千万不能答不去，如果答不去，肯定会把你分到最偏僻、最艰苦的地方。由于张老师的回答是“祖国需要我到哪里，我就到哪里”，所以就留在了清华大学。

那一批毕业生中，清华留下了900个学生。当时的政策是要把知识分子改造成工人，这些学生刚毕业，还没有变成真正的“臭老九”，还是可以争取的改造对象，所以称这900名学生为“新工人”。除了张金水老师，还有我们熟悉的李子奈老师、华如兴老师等。“新工人”中的佼佼者要属清华大学的现任校长顾秉林。张老师回忆有一次半导体车间某设备发生故障，别人都站着旁观，只有顾秉林一人十分卖力气地钻到桌下找原因，这给他留下极为深刻的印象。

1973~1978年，张老师成功地扮演了一个“新工人”的角色，无论是工厂还是农村，无论是简单的体力劳动还是技术革新的智力创造，都干得有板有眼、无怨无悔。在车间里当钣金工、车工，到大兴县团河农场劳动，当生产队副队长，一个人扛180斤的麻袋。后来在工厂搞技术革新，张老师研制出一种测量水纯度的设备。这种设备如果进口的话每台要1600美元，某厂要对该设备国产化，设计的电子装备需要两个高级技术员调试半

年时间，但他设计的这台设备两个初中生一天就可以调试十几台，成本只要 200 元人民币，一台就节省许多钱。批量生产之后，经济效益可观。张老师回忆说这是这一段时期最重要的贡献。另外一个贡献是在农场劳动期间生产了好多粮食，起码够自己吃好几十年的。

张老师说较他们当年与实践的过度融入相比，现在的学生实践偏少，只是从书本到书本，学得深但学不活，解决实际问题的能力不够，缺少悟性，而且身体素质在下降。张老师刚上大一时，虽营养不够，但一甩胳膊手榴弹可以扔到 50 米，现在的学生营养很好，体质似乎不如从前。

## 舍不得清华，于是就改行了

1978 年，32 岁的张老师从当年计算机系的半导体车间，考上了自动化系自动控制专业的研究生，这也是“文化大革命”以后的第一届研究生。因为是第一届，所以毕业后非常好找工作。张老师也面临着很多好的选择，中国电力科学研究院、中科院空间中心卫星研究所都向他敞开了大门。由于对清华的特殊感情，他还是想留在清华，但计算机系已经没有名额，这时听人说正在筹建中的经济管理学院需要人，于是就改行来到了经管学院。

自信学什么都很快的张老师丝毫也没有为专业的转换而伤过脑筋，相反，他认为以前学的自控专业肯定跟经济学有一定的关系，觉得系统和因果关系规律，是研究万事万物的基本原理，经济学也是按系统控制论在不断改变的，从这个角度研究经济学，就变成经济控制论。经济控制论在 20 世纪 80 年代的中国很热门，中国的代表人物是乌家培。张老师自称也是一个积极分子，他写的以经济控制论命名的书已经有三本，不敢说水平是最高的，但出书的数量与字数是最多的。

学习经济学，张老师也是基本上靠自己。最早他读黎诣远老师的《西方经济学》，那是一本油印书。后来虽然也看了很多经济学的书，但学得不活，案例太少，学生也不太满意。直到现在，他觉得研究成果中真正运用到实



际经济中并获得重要经济效益的还很少，不仅中国运用得不好，世界范围内也不是很好。目前，清华的经济学教学已经跟上国际潮流，比较好地与国际接轨，但要让研究走到国际前沿却是非常不容易。

张老师也发表了一些论文，其中有些定理有一定的价值，但是实现发明类似牛顿几大定律的梦想几乎不可能。当然美好的梦想不应该破灭，张老师说现在的事情太多太杂，而且身体不是很好，但是不会放弃努力。他甚至把这个过程看作碰运气，“谁都在发明东西，有的人也许没费什么事，但他的发现和发明就很重要；有的人劳其一生，但他的发现和发明就是不太重要。科学的发展应该靠很多人来做”。张老师认为，清华的教师在这方面做得不太好。他认为可能跟学校对老师的评价导向有关，以前并不要求你是硕士博士，只注重是否解决了中国的实际问题，后来开始注重学历，看教课数量、科研成果、发表著作与论文的数量，现在又看在国内外顶尖期刊上发表论文的数量，而评价老师的导向究竟是什么，一直不是很清晰，整个教学管理显得不太成熟，这就影响了教师潜心研究，影响了成果的产出。

外表清癯的张金水老师讲课却是十分幽默。曾经上过他的课的同学回忆说，有一次张老师给管理信息系统专业的学生上课，说“你们学习这个专业的学生就好比是鸭子，比起水里的鱼，你们没它们游得快；比起陆地上的动物，你们又不如它们跑得快”，意思是什么都会一点儿，但是什么都不精通。张老师的教学方式也常常别具一格，比如他出试卷考试，只考三道题，最重要的一道40分，最不重要的可能只占10分，题目虽少，却很难及格，更别说考出好成绩，所以有聪明的同学就想方设法把分值大的题目多做一些，分值少的干脆放弃……这些轶事过去很多年后还在同学中间流传。

身为经济系的一名老教师，张金水老师觉得经济系应该做三件事：一是发明知识，在国内外顶尖期刊上发表文章，这属于学院派的任务；二是应用知识，就是应用知识解决中国的实际问题，这属于实务派的任务；三是传播知识，除了教授学生，还要编一套很好的教材并且广泛传播。张老师补充说，我们应该努力成为“顶天立地”的经济学家，所谓“顶天”指的

是真正到达国际前沿，“立地”指的是解决中国的实际问题。

## 游山玩水：漫游在知识的海洋，攀登在科学的高山

游山玩水是人生的乐趣。人们对这种乐趣的理解，往往停留在游览自然界的山山水水。其实，探秘知识，漫游在知识的海洋；不断创新，攀登在科学的高山，是人生更大的乐趣。近十几年来，张老师出版了十几部著作，在国内外重要杂志上发表了几十篇论文；在国内经济控制论和数理经济学领域享有较高的声誉。近几年出版的从入门到前沿系列的6本经济学教材获得国内著名专家的好评，并且在教学过程当中取得很好的效果。在可计算动态一般均衡模型与动态投入产出模型相统一方面，取得有重要价值的科研成果，达到了相当高的学术水平。不过张老师认为，这好比爬山爬到了一定的高度，山外有山，还要继续努力爬更高的山峰。

张老师说人生要爬两种山——“物质的山”和“精神的山”。所谓爬“物质的山”，指的是到泰山、黄山、庐山等名山去旅游；所谓爬“精神的山”，指的是在科学研究上不断超越，取得更大的成绩。翻山越岭的过程中要兼顾物质和精神的两种满足。他说自己走过的大半人生旅途中，可能精神的山爬得太多了，物质享受少了点。所以今年暑假张老师和家人一起到泰国等地旅游了十几天，这是过去从来没有过的。他说，真正的旅游应该是一家人去。

## 活到老、梦到老、梦到八十梦未了

年近花甲的张老师对人生的理解非常平实。他认为：自古以来，升官发财做学问，是大多数人最基本的目标。追名逐利并不是错误的，错误的是不通过自己艰苦的努力并且剥削他人而达到目的。对于名利，不能看得太透，也不能看不透。看得太透，会得抑郁症；看得不透又会一生陷入辛苦

的奔波中，得不偿失。要掌握合适的度，心态健康地去积极参与。这种不断追求功名、追求成功与卓越的过程，就是一个不断做梦与实现梦的过程。

又想起了张金水老师对“幸福的感觉”的诠释。生活在这样一个忙碌的都市里，日复一日地工作和生活，常常让人对幸福的感觉有些麻木，好像那是很远很奢侈的东西，更容易获得的是短暂轻盈的快乐——过去了就忘记了。而幸福好像是可以让人沉湎的，像一张大床一样吧，有阳光晒后的味道，可以踏踏实实地躺在上面做梦……这样的心境，张金水老师却一直未曾丢掉，让我羡慕的同时又有些汗颜。生命很短，水一样在我们的眼前匆匆流过，这一路上，不管是爬山还是过河，不管是急是缓，是赶在了前面还是落在了后面，最重要的都不应该丢掉幸福的感觉吧。但愿我们每个人都能如此——在原则许可的刻度内，追求我们所希冀的幸福，哪怕是用一种看起来卑微的方式。



■访清华经管学院教授赵纯均

## 耕耘经管二十年

◎ 牛小玟

“我在大学时读的专业是工业企业自动化，在自动化系工作时，做了一些系统工程方面的研究。其中的一些研究，比如投入产出模型，可以说与经济管理有一点关系。在奥地利维也纳国际应用系统分析研究所（IIASA）做研究学者的近两年时间，主要在做决策支持系统的研究。1986年我刚从国外回来时，并不清楚经管学院是怎么回事。是学校多次找我谈话，硬调我过来的。”说起赵纯均教授来到经管学院的过程，似乎完全是出于听从学校和组织的调动安排。在那个时候，还谈不上是经管学院选择了他，还是他选择了学院。

赵纯均教授主持学院全面工作的这近20年，被誉为“历史性、跨越式发展的20年”。经管学院从1984年建院时不到200人的在校生规模，发展至今在校生4088人；从1985年全院科研项目仅有7项，科研经费14万，发展至今累计承担国家自然科学基金项目160多项，国家各部委纵向项目400余项，每年承担科研课题经费1000多万元；从1984年暂借学校的几间办公室，发展至今3万平方米的伟伦、舜德两座大楼；从一支以本科、硕士毕业生为主的几十个人的教师队伍，发展至今全职教师118位，其中87

人在国内外一流大学获得博士学位，80%以上的教师拥有海外学习的背景。如今的清华经管已从20年前的一个籍籍无名的小系，发展成为一个充满活力的学院。

面对这样的成绩，赵纯均教授说：“我尽了力。”

## 经管学院乃至中国 MBA 教育的推动者

1991年，清华经管学院成为全国9所首批试办MBA学位教育的院校之一，首批招生15名；今天，学生规模发展到每年招收900名MBA、EMBA学生。成为国内规模最大、质量一流的MBA项目。

“即使在中国MBA初创的时期，在了解它的人很少、报名的人数也很少的20世纪90年代初，我们也清楚地认为MBA应该是管理学院的主产品。学院要发展，一定要把MBA项目办好。”

改革开放之初，当时的国家领导人就已经非常清晰地认识到：我国的科学、技术水平落后，管理水平更落后。基于这种认识，20世纪70年代末，我国开始引进和学习国外的管理经验，同时培养自己的管理干部，并在大学里恢复管理教育。时任国家经委副主任并兼任清华经管学院院长的朱镕基同志也提出：“国家需要培养宏大的经济管理干部队伍，数量要多、水平要高。”

1986年5月，在赵纯均教授刚到经管学院不久，他随当时的国家经委副主任袁宝华同志到美国进行考察，访问了哈佛、MIT、纽约大学等多所北美著名商学院，并到美国企业参观。在那里，他发现北美著名商学院最主要的产品是MBA，而MBA毕业生在各类企业中扮演着非常重要的角色。经过大量的观察和思考，大家逐渐认识到MBA这种教育模式有可能为中国企业提供所急需的大批管理人员。1988年，教育部组织包括清华在内的6所学校在清华大学甲所展开论证，讨论是否要在中国创办MBA教育，赵纯均教授是参与论证的主要专家之一。1990年，国家批准试办MBA，清华经

管学院在 1991 年成为全国 9 所首批试办 MBA 学位教育的院校之一。

首届 MBA 全国 9 所院校共招收到 86 名学生，其中清华经管学院招生 15 名，且各校录取标准不一。而 15 年后的今天，全国已有 96 所院校被批准开展 MBA 教育，每年培养 2 万余人，并实行全国统一联考。这些变化与 1994 年成立的 MBA 教育指导委员会是分不开的。

1992 年小平同志的南行，党的十四大提出建设社会主义市场经济，给 MBA 的发展带来了很好的机遇和外部环境。1994 年 MBA 教育指导委员会成立，赵纯均教授出任指导委员会的常务副主任，并一直在这个职务上倾力推动着中国 MBA 教育的健康发展。在 MBA 教育起步的 20 世纪 90 年代初，由于当时计划经济体制的影响，教育部门的一些管理制度和办法对于 MBA 教育达成必要的规模有着很大的制约，这对整个 MBA 的发展不利，对社会主义市场经济的发展也不利。赵纯均教授认为：“中国搞市场经济亟须一大批管理人才，MBA 教育只有达到了一定的规模才能在经济建设中发挥出其影响力，因而扩大 MBA 的培养规模势在必行。”于是他和指导委员会的其他同事，与教育主管部门沟通，给国务院领导同志打报告，历经周折，最后争取到了教育主管部门在政策上的支持，推动了制度变革，使得中国的 MBA 教育有了发展空间，并在较短的时间内达到了关键规模。

指导委员会成立后的另一项工作是促成了全国 MBA 入学联考。MBA 教育开办初期，招生标准由各学校自行掌握，招生过程中有时生源质量得不到很好的保证，产生了一些负面影响。指导委员会设计并推动了 MBA 的入学联考制度，从 1997 年开始，在 MBA 招生时实行了全国统一联考。作为硕士层次的专业学位教育，联考制度的实行，使得 MBA 的考试和录取有了统一的基础标准。这些年来，指导委员会也一直在努力推动 MBA 的考试改革和创新，力图在保证招生和考试规范化的同时，给予学校和考生更大的空间，让学校能够通过考试挑选到素质优秀且最适合培养的学生。

清华自己的 MBA 项目，在国内各院校中一直处于领先的地位，不仅办学成绩突出，而且开风气之先。在与世界知名国际商学院合作的过程中，

清华经管学院率先建立职业发展中心（CDC）、校友网络服务；最早实行入学导向教育、企业实习……

“在 1997 年我们开始了在 MBA 项目上与 MIT 斯隆管理学院的合作，在合作中我们学到了很多，并结合我们自身的情况，应用到我们的 MBA 项目中去，率先在国内作出很多成绩。那段时间我们有活力，有激情，几乎年年都有创新。”

经过几年的努力，2001 年，在全国 MBA 教学合格评估中清华 MBA 获得总分第一和全部六个分项指标第一的可喜成绩，荣获北京市 MBA 优秀教学成果一等奖，国家优秀教学成果二等奖；2003 年，在《财富》中文版（8 月）对国内商学院所做的“中国最具市场价值 MBA”调查中排名第一；2004 年，在《财富》中文版（3 月）对国内商学院所做的“中国最具市场价值 MBA”调查中又为榜首；2005 年，在《经理人》“中国 MBA 排行榜”名列第一名；在近日《经理人》做的中国最佳 MBA 排行榜上，清华经管学院再次蝉联。从 1991 年 MBA 开办到 2005 年年底，清华经管学院已经招收了 16 届 MBA 学生，目前已有 4 072 人获得 MBA 学位。现在，清华 MBA 校友已经遍布各大中型企业、外资企业和民营企业的各级管理岗位，正在为中国的经济发展贡献着力量。

2002 年 8 月，经过 MBA 教育指导委员会多年的努力沟通与推动，国务院学位委员会批准了 30 家学校开办 EMBA 项目，清华大学成为首批获准开办 EMBA 教育的学校之一。

赵纯均教授于 2002 年 3 月在富布赖特项目的支持下，以 EMBA 项目设计为课题，用半个月的时间去沃顿管理学院考察研究他们的 EMBA 项目。在半个月的时间里，他访问了沃顿的院长、EMBA 项目主任、项目设计教授、项目任课教授、项目日常管理人员、EMBA 学生、EMBA 校友，并旁听了 EMBA 的若干门课程，观摩了教学管理的一些环节，对沃顿的 EMBA 项目进行了全方位的考察和研究。随后又访问了西北大学和芝加哥大学商学院的 EMBA 项目，对北美一流商学院的 EMBA 教育有了比较全面的认



识。在学习北美办 EMBA 项目经验的基础上，同时考虑到我们的国情，赵纯均教授领导设计了清华的 EMBA 项目，并在项目开办初期，亲自参与许多重要决策并指导项目的实施。

在 EMBA 面临社会上种种猜测和议论的时候，2005 年年底 MBA 教育指导委员会对全国 30 个 EMBA 项目进行了教学合格评估。赵纯均教授亲自参加了其中 10 所学校的考察和评估，得到了第一手的资料和形成了深刻的印象：“从绝大部分学校的情况来看，各个试点院校办学的态度是严肃的，EMBA 项目教学的效果、学生的满意度、培养的质量比想象的要好得多，这些企业的高级管理人员确实是希望也有必要系统地学习到一些现代管理知识，同时建立企业间的、人际间的联络和网络，参加过 EMBA 学习的学生普遍反映收获很大。”

以清华的 EMBA 项目来说，不仅有严格的教学管理规范、上乘的服务，而且不断创新，创造出多种多样的教育形式，例如，集课堂教学、班级建设、社会实践于一身的移动校园；由世界级商界、政界、学界领袖亲临课堂讲授的领导力课程；到国外著名商学院做短期交流；毕业论坛、拓展训练、商战模拟等丰富多彩的活动，项目办得有声有色。大批事业有成的企业家和高级经理人，带着满载的收获离开清华，又把他们的下属或朋友推荐来报考。每年越来越多的报考人数，可以从一个侧面反映清华 EMBA 项目的成功。

在谈到今后中国 MBA 的发展时，赵纯均教授感到的依然是“任重而道远”，特别是需要在教学内容的本地化上下工夫。要更多地总结中国企业的管理经验，开发中国的管理案例，编写中国的管理教材，使我们的 MBA 教育能够更加切合中国企业的实际，更好地服务于中国的管理实践。

## 学科建设结构调整的改革者

20 年前，清华经管学院只有一个硕士项目，而今已经拥有了管理科学

与工程、工商管理、理论经济学和应用经济学四个一级学科的博士学位授予权，建立了管理科学与工程、工商管理和应用经济学的博士后流动站。

“清华经管学院的发展不光是因为有了 MBA，MBA 是主产品，这只是其中的一部分，我觉得清华经管学院真正的发展关键是 1992 年、1993 年前后我们做的学科调整。我们主动适应社会主义市场经济发展的要求，提出‘调整结构，扩大规模，提高师资，争取资源’的办院方针，积极发展以 MBA 为主产品的包括金融财务、会计等市场经济急需的专业，学院的发展进入了快车道。”

经管学院原有的专业设置是源于成立之初时的认识。清华是一个工科背景突出的学校，加上当时中国的经济体制改革刚刚起步，对于国家需要培养什么样的经济管理人才，还不能形成十分明确的看法，所以最初的专业设置是建立在工科的基础和当时的经济环境的背景之上的。直到 1992 年国家明确了要建设社会主义市场经济体制，清华经管学院按照主动为建设社会主义市场经济服务的指导思想，来调整专业结构，培养市场经济所需要的人才。就是在那时清华经管学院开始设立会计、企管、金融等专业。

对办新专业，赵纯均教授遵循这样的指导思想：清华办新专业不办则已，要办就要办最好的，办法是高起点、入主流，不能简单地效仿传统财经类院校的办学套路。正是在这样的思想指导下，敢于在自己不甚擅长的学科布点，充分发挥自己的潜力，与世界上的强手联合，发展竞争优势，建立了一个又一个的新学科、新专业。例如会计专业，是大多数财经类和综合类院校办了几十年的专业，清华经管从 20 世纪 90 年代刚刚起步，但从开始创办起就瞄准国际上主流的教学内容和方法，并通过国际合作培养师资。经过 10 年的发展，现在会计专业的排名在国内已名列前茅。

“如果照着国内同行的路子走，我们在后面很难追上。我们要瞄准世界上最好的学校，向它们学习，敢于在主流战场上与人家竞争。这样我们走的路就可能是比较短而有效的。在新专业的师资力量上，我们发挥了国际化的优势，请国外教师来进行师资培训和教学，引进优质的教学力量，高

起点起步。”

赵纯均教授感言：“学院一旦调整好结构，走对方向，发展就会走上快车道。只有建立比较符合市场需要的结构，才能在发展中顺势而上。”多年的实践也证明，清华经管学院正是抓住了当时的“势”，及时地作出调整，才走上了迅速发展的道路。

在2004年年终总结大会上，赵纯均教授在总结办学体会时谈道：“我们要坚持不断地创新，不要安于平庸。我是从整个学院的角度这样讲，我们之所以发展得快，是因为我们做的很多事情比别人早一些，比人家早走那么一点。我们有很多创新，都是很有生命力的。管理学院间的竞争和企业间的竞争没什么区别，办一所学校，学院是不是应该采用经营企业的思想和方法，吸取其中好的东西，我认为商学院应该更多地面向市场。”

## 国际化办学理念的开拓者

20年前，清华经管学院几乎没有实质性的国际合作项目。而今，清华经管学院与麻省理工学院（MIT）、哈佛、斯坦福、HEC等一大批著名管理学院建立了高层次、实质性的合作关系。以联合办学、合作研究、教师交换、学生交换、移动校园等各种形式，活跃在世界各地。

“要办好经管学院，就必须加快学院国际化的步伐，敢于学习借鉴世界上一切优秀管理学院的教学模式，教学内容和教学方法。我们和世界上一流的管理学院建立了高层次实质性的合作，举办了IMBA、高层经理人员培训等优秀品牌的教学项目。我们在国际合作中坚持‘以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家’的指导思想，注意在国际化的同时进行本地化。”

为了提高师资水平，从1985年开始，清华经管学院通过加拿大的CIDA项目，开始对教师进行海外培训。1996年，经管学院又和MIT开始长达10年的合作。进入21世纪，学院的国际合作更是在深度、广度和高度上都有了进一步的发展。这20年来，在学院每一个成功的国际合作里

面，都凝结着赵纯均教授付出的心血、智慧和大量艰苦的工作。

“与加拿大合作的10年，我们自己的基础还不够，并不能完全吸收和消化，但合作还是给我们带来了观念的进步和认识的提高，让我们了解和熟悉了北美管理教育的模式和理念；与MIT合作的10年，更实质性地开发了我们的师资，提高了我们的水平，也更实际地做了一些比较重要的事情。”赵纯均教授这样总结这两段合作的收益。2000年，在朱镕基院长的支持下，学院成立了全球著名跨国公司首脑、政府领导人和管理学院院长组成的顾问委员会，在学院国际化的道路上，给我们出谋划策，提供资源，为学院的未来发展构筑起富有潜力的平台。2001年，学院开始与哈佛商学院在高层经理培训项目上合作，那时我们已经能够做到与哈佛共享品牌、共同开发案例、共同授课。从国际合作水平的提高，也可以看出我们学院的成长。

曾有人向赵纯均教授提出疑问：“你们又与MIT合作，又与哈佛合作，您到底想把清华办成MIT还是哈佛？”赵纯均教授的答案是：“这里既不是MIT，也不是哈佛，而是清华经管学院。在这些合作中，我们要学习两家的长处，但不能原封不动地照抄。”

以他的观点，经济和企业全球化过程中，培养商业人才的管理学院一定要国际化。而管理又与国家的经济、社会、文化密切相关，因此在国际化的同时必须要本地化。在办学过程中既要学习国际先进经验，同时又要密切联系中国实际。作为一个中国的管理学院，如果不能为中国经济发展和管理人才成长服务，不能对中国的企业管理实践产生影响，它的存在价值是令人置疑的。

## 院长就是坐在办公室接点球

谈到做了20年院长的感受，赵纯均教授笑了笑，谈起初到清华经管学院时，听一位资深的管理学院院长对这个岗位的描述是“院长就是每天早晨坐在办公室里打开门接点球”。每天面对来自各个方面的问题，需要马上

就要作出反应，而且前面没有人能够帮忙阻挡。赵纯均教授苦笑着说：“想来并不是一件很好的活儿啊。”学生对课程设置、教学质量有抱怨；国家和学校对学院办学水平层次有要求；教师对科研教学环境有希望。做院长就要在各种意见左右下披荆斩棘……

怎么样才算是一个好领导呢？赵纯均教授引了朱镕基院长喜欢用的一句话：“吏不畏我严而畏我廉，民不服我能而服我公”，说：“大学里能干的人、聪明的人很多，但大家需要的是不要太为自己打算、处事公平一些的干部。我想，无私、公正应该是最重要的吧。”

“院长对学院的发展能起什么作用？我想就是要有一定的坚持性，不能随风摆。只要看准是正确的事情，即使有压力，也要有勇气去坚持。在发展思路最基本的原则就是实事求是，要审时度势，只要看准是对的，就要坚持走下去。当然，实施的方法可以是灵活，有弹性的。”提到众多的兼职职务，赵纯均教授笑笑，说：“职务很多，但投入有限。这20年真正做的只有这个学院。我用后半辈子这20年的时间来和这个学院一起发展。人的能力有大小，我也没有什么野心。我自己评价这20年办学院，总结起来就是我尽心尽力、努力了。”

## 背景资料

赵纯均，清华大学教授、博士生导师、清华大学学术委员会委员、校务委员会委员，清华经管学院顾问委员会委员，教育部社会科学委员会管理学部召集人、中国管理现代化研究会理事长。曾兼任清华大学学术委员会副主任、清华大学现代管理与技术创新哲学社会科学创新基地主任、全国工商管理硕士教育指导委员会副主任、第五届国务院学科评议组工商管理学科召集人、国家自然科学基金监督委员会委员、中国工业经济联合会高级副会长、中国企业研究会副会长、中国企业联合会常务理事。

1965年毕业于清华大学电机系，1984～1986年赴维也纳国际应用系

统分析研究所 (IIASA) 作研究学者。1995 年 8 月至 1996 年 6 月在美国 Wharton 及麻省理工学院斯隆管理学院作富布赖特学者。自 1986 年 2 月起在清华大学经济管理学院历任院长助理和系主任 (1986.2 ~ 1987.1)、常务副院长 / 第一副院长 (1987.1 ~ 2001.6) 等职务。自 2001 年 6 月至 2005 年 10 月担任清华大学经济管理学院第二任院长。



■访市场营销系教授赵平

## 穿牛仔裤的学者

◎ 刘 颖

与赵平老师见面时，他正在舜德楼三层的办公区与系里的同事们共进午餐。七八个年轻教师围桌而坐，席间随便地说笑，和睦得就像一家人。赵老师将我让进他的办公室，又转身递给我一个苹果，并爽朗地说：“你把它吃了，我们的午餐会也就结束了。”细致入微的作风让我有些诧异和惊喜。

清华园里，能将牛仔裤穿出味道的教授并不多见。而穿着运动鞋、牛仔裤的赵平老师再次走进来的瞬间，我的眼前为之一亮：不知道是学者的儒雅有了牛仔裤的帮衬更显阳刚，还是牛仔裤的粗放配上学者的儒雅更具内涵。总之，非常和谐。

### 机遇总是垂青有准备的人

当我问到赵平老师的经历时，他陷入沉思，稍后便缓缓道来。“我1977年考入大学，之前还工作过8年。小学5年级时，“文化大革命”开始了，学校在武斗中被焚毁，我们被迫中断学业，直至1968年进入中学。那时中学的主要任务不是学文化，而是强化学生的革命思想，因此，下乡劳动、



挖地道劳动、忆苦思甜活动、批判反革命、跳忠字舞以及写毛主席语录学习心得等是主要活动内容。令人遗憾的是，我两年的中学学习连正负数的概念还不清楚。”

“1970年中学毕业时，班里大多数同学都被分配到国有企业或机关工作。我则因父亲还没有平反，只能自己找到一个街道小厂做临时工，干的是装车卸货之类的重体力活。由于干活不怕苦不怕累，工厂决定让我学习做修理机器的钳工。尽管如此，看着许多同学在国有工厂当上光荣的产业工人或政府干部，我心里很不是滋味，深感要改变命运，只能靠自己的努力。在动荡年间，一个十几岁的少年对未来的人生走向没有任何支配能力，自己唯一能做的就是利用业余时间读读书。就是这样简单的想法，使我今天能够站在清华大学的讲台上传播知识和人生哲理。”

的确，赵平教授以自己特有的方式进行学习。他那时早晨5点上班，下午1点下班，回到家后就开始自学，有时直至凌晨两点。在学习过程中，靠自己弄懂教科书中的全部内容并正确完成全部练习题目并非易事，所以他经常将碰到的难题汇集起来，到附近的大学找老师请教。在那个只抓政治不问知识的年月，教师是个颇受冷落的群体，突然冒出一个不识实务的少年，老师们既感到奇怪也格外热心。就这样，大概用了一年时间，他将初中、高中，以至工科大学的数学课程全部学完了。

除了学习教材，一年的工作生涯让赵平老师对“工程师”心存向往。他悉心揣摩图纸，自学工程力学、机械制图、机械原理、机械零件、电工学等知识，很快就掌握了这些傍身技能。依靠这些技能他转到了另外一家工程机械制造企业，并设计和试制出许多专用机器设备，很快成了企业里的技术权威。赵平教授自豪地回忆说：“我那时只有18岁，但论技术水平和专业知识，却超过了许多老师傅和大学毕业生。因此，我的工资也比较高，可以帮助妈妈抚养弟弟、妹妹。”

正当赵老师的“工程师”之梦一步步变为现实的时候，“文化大革命”结束了。1977年，要恢复高考制度的消息传到了厂里。尽管在“文化大革

命”期间，赵老师做梦都不敢想自己有资格上大学，但这次他还是以试试看的心态参加了高考，并以高分被吉林工业大学工程机械系录取。“我之所以有幸进入大学，不是我先天比他们优秀，而是我比他们准备得更早、更好。”赵平教授总结道。

## 机遇是需要主动寻觅的

“命运是公平的，人的一生中总有大致相等的机遇。关键是你不要仅仅等待机遇的降临，而要主动去寻找机遇，从而获得更多的机遇。”这是赵平老师信奉的哲学。1978年2月，赵平老师开始接受正规的大学教育。由于大多数课程他已经学过，所以学得轻松自如，并有时间涉猎其他领域的知识。当时刚刚开始改革开放，许多体制问题严重制约着中国经济的发展和企业的效率。“一个优秀的工程师可能设计出优秀的产品，但如果被束之高阁，他对社会的贡献就等于零。”

赵平老师如是说，“我知道我当时的看法是正确的，但我不知道怎样才能解决这个问题。”“在我大学3年级的时候，一批优秀的歌颂改革开放的文学作品出现了，其中蒋子龙写的《乔厂长上任记》对我影响最大。书中描写了乔厂长怎样克服各种阻力，把一个国有工厂做大、做强。乔厂长的人格魅力和能力让我非常钦佩。我当时感到，中国最需要的是优秀的工程师，而是像乔厂长那样的优秀企业家或管理者。”观念的转变，使赵平老师一改初衷，放弃了做工程师的打算，去争取达到更高的人生目标。当时中国的管理学科非常薄弱，全国招收管理类硕士研究生的学校很少，赵平老师经过仔细筛选，最后决定报考天津大学管理工程系，并以最高考分成为中国管理学界前辈崔克纳先生的硕士研究生。“可以说，这是我人生中最重要转变，也是我向名师学习的开始。崔克纳先生早年毕业于美国沃顿商学院，他的治学精神和人生态度对我后来的工作和生活都产生了很大的影响。”赵平老师现在说起来还对老先生充满了敬意。

如果说人生目标从工程师转变为管理者，源于赵平老师自己的设计，那么从天津大学到清华大学的过渡则是机遇使然。1984年，研究生快毕业时，天津大学管理学院出资50万元人民币来筹建工业工程实验室，并将该项工作交给了赵平老师，希望他毕业后先留在母校，再出国深造，今后为天津大学管理学院的发展作出贡献；同时，天津大学又为他的夫人（当时在北京大学读本科）联系好到南开大学任教。“当时，有许多单位来天津大学管理学院招聘，包括国有大企业、政府机关以及清华大学经济管理学院。我仍然记得，当时的学院领导曲文新老师和管理工程系领导潘家轺老师直接到天津大学找到我的导师和我本人，希望我毕业后到清华任教。他们承诺，我夫人在北京的工作安置问题由清华负责。的确，我非常感激天津大学对我的培养、关照和信任；同时也希望将清华大学作为一个更高的起点来实现人生目标。我犹豫了很久，最终还是选择了清华。究其原因，主要是因为清华预示着更多的机遇吧。”赵平老师坦诚地说。

1985年，赵平老师正式到清华经管学院任教，但对直接从事管理工作仍然念念不忘。他主动向一些省市提出挂职申请，获得了几个地方政府的邀请。1986年，赵平老师选择了故乡吉林省，以副省长助理的身份在省政府工作了8个月。“在政府工作期间，我有两点体会：一是政府的工作至关全局，需要上下完全一致，不能多种声音或决策；二是我自己的特质比较坦率，政府管理工作不是我的最佳位置。所以，我放弃了留在政府工作的机会，回到了清华。”

1987年，清华大学经济管理学院技术经济专业博士点获得批准，朱镕基教授与傅家骥教授作为第一批博士生导师面向全国招生，每位导师有一个博士生名额，报考人数众多。学院一些同事鼓励赵平老师报考，他却有些犹豫：一来那个学期他的授课任务繁重，没有多少时间复习；二来他对从事实际管理工作的目标仍然没有放弃，认为攻读博士学位对此帮助不大。“那时，正值邓小平提出科研体制改革，强调科研成果要转化为生产力。中国科学院一家大型研究所想物色一个副所长负责这方面工作，并找到了我。

这个职位及所负责的工作正好与我的人生目标吻合。所以，我抱着试试看的心态参加了博士生入学考试。如果考取，我就尽快完成学业，再出去工作；如果不能考取，就马上出去工作。”赵平老师微笑着向我讲述他临考时的心态。也许是由于这种放松的心态，赵平老师获得了第一名的好成绩。“我记得，当时朱镕基先生仔细审阅过我的所有考卷，在面试时让我用英文全面介绍自己，并用英文问了我几个问题，最后给我的成绩是‘良’。所幸这是所有考生面试中的最高评价。”

## 为人与为学：从先生那里所学到的

师从朱镕基，这种人生经历在别人眼里确实很不寻常，但赵平老师提起自己这位名声显赫的导师，全然是学生对老师那种平静的尊重，并不掺杂一丁点儿师生之外的豪迈情感，反倒因为这种平静，让我感受到一种更高层面的尊重。也许这就是学者的处世态度，这种态度于他自己、于导师都很恰如其分。

赵平老师说：“在先生身上，我学到了很多，但最重要的可以归纳为两点。一是做人要自律；二是治学要严谨。”“你和别人打交道，或者你有权力时，一定要廉洁奉公，不可谋私利。否则，也许眼下你得到一点利益，但从长远来看，你坏了自己的口碑，这是更大的损失。而且，如果你能做小的坏事也就能做大的坏事，所以要时刻自律。”赵平老师做博士论文期间常驻上海，朱镕基教授时任上海市市长。赵平老师亲眼目睹了导师在企业考察时，如何拒绝特殊的安排，与职工们同在食堂吃饭。他也亲身感受到先生的廉洁如何获得了上海人民的高度评价。“有时，先生和师母在休息时间也会邀我看看电影或者京剧，但从未对我有任何特殊的安排。我到企业去调研也不接受任何特殊待遇。”看得出来，赵平老师对导师的自律精神心领神会，并作为楷模。

说到治学严谨，赵平老师讲述了他做博士论文过程中的一些细节。朱

镕基教授长期在政府负责经济工作，其中质量管理是他最为关注的工作之一。所以，他为赵平老师出的博士论文题目为“中国产品质量问题研究”。“这个题目可以用一个字来形容：难！首先该题目涉及经济、政治、文化、法律、社会等诸多方面深层次问题，很难划出边界；此外，按照先生的要求，论文既要在学术上有理论意义，也要能够对中国质量管理工作有现实指导意义。”“我在进入博士论文的前几个月，确实感到压力很大，并产生了更改题目的念头。但先生明确同我说，‘这个题目对中国经济发展很重要，正因为它难，才需要有人去研究。你要坚定信心……你做不好，不仅砸了你的牌子，也砸了我的牌子。’先生治学之‘严’，由此可见一斑。正是在先生‘严’字的鞭策下，才使我坚定了将研究继续做下去的决心。”

“此外，先生花了许多时间对我的研究提供实际的帮助和指导，包括开题、资料收集、实际调研、问题讨论、论文写作以及答辩，等等。其中，令我感受最深并促使我终身仿效的是先生治学中的‘谨’字。我的几乎每篇文章，先生都仔细阅读，并提出意见，哪怕是用词含义上的微小差别，先生都会仔细推敲，并用正楷给予更正。”看得出来，朱镕基教授的这种治学态度让赵平老师折服。

受导师熏陶，日后，赵平老师也一直这样要求自己的学生。学生们反映，赵平老师不仅要求学生所写论文的每一章都是有用的，每一节都是有用的，每一自然段都是有用的，甚至要求论文中的每一句话都是有用的，每一个字都是有用的。他告诫学生：“做事的严谨程度将导致事业上的差别，最终将导致人生的差别。”

## 致力于管理教育工作：锁定人生目标

赵平老师获得博士学位之后，有很多机会去政府、科研机构以及国有大企业从事实际管理工作，但他却一直留在清华任教。这不仅违背了他自己的初衷，许多人对此也不理解。关于这一点，赵平老师有自己的解释：

“什么是最适合的工作？简单地说，就是你最喜爱又最擅长的工作。喜爱可以保证你对工作长期充满热情并持续努力；擅长保证你做事比其他人更有效率。有了这两点，就能保证你在工作中出类拔萃。我自认为，不擅长政府的工作，当时的科研机构或国有大企业又有许多体制上的制约，很难使我长期喜爱那里的工作，所以我最终选择了我熟悉并喜爱的管理教育工作。以前，我梦想成为一名优秀的企业家；现在，我致力于培养优秀的企业家。作为企业家的老师，我感到更加自豪。”

赵平老师在1998年被清华大学聘任为市场营销学教授。他在市场营销领域有很多建树，其中最引人注目的要算中国用户满意指数的研究和应用。赵平老师及其团队在该项目上的研究已经持续了十几年，发表了大量高水平的论文，并出版了若干本书籍。目前，该项目的研究成果在政府、协会、企业和消费者中获得了广泛的应用。由于这种持续的努力，甚至有人撰文，将赵平老师作为市场营销领域用户满意学派的领军人物。当我问及他对此事的看法时，赵平老师却很淡然：“我是什么并不重要，重要的是我们能对社会有多大贡献。中国的市场营销学科起步很晚，尽管发展得较快，但直到目前，仍然没有成为主流学科。这与市场经济体制很不适应，与中国的经济发展现状也很不匹配。同其他许多学科相比，我们必须更加努力。我们的目标是在不久的将来，将清华市场营销学科建成世界一流学科。”

作为清华市场营销系主任，赵平老师正在积极推动这项事业。他为团队中的教师们搭建研究平台，为年轻老师创造更好的教学与研究条件，与博士生们合作研究并将他们署名在前，不断邀请世界著名教授前来讲学并开展实质性合作，等等。这些工作已经取得了明显的效果。清华市场营销系在成立短短的两年后，已经在全国学术界产生了重要影响。由清华市场营销系创办的《营销科学学报》已经被国内外华人学者普遍认定为是中国营销领域最高水平的学报，赵平老师还被推选为中国市场学会学术委员会主任。

“作为一名清华大学的市场营销学教授，我既感到自豪也感到责任重大。”



清华是中国最好的大学，清华的教授应该是中国最好的教授，清华的市场营销系也理应成为中国市场营销学科的先锋。我们有责任也有义务在中国营销学科的发展上发挥更大的作用。”这是赵平老师对自己和清华市场营销系的定位。

## 健康的体魄和幸福的家庭：人生永恒的追求

赵平老师对事业的孜孜追求与他充满朝气的的生活态度相互辉映。“我在少年时期就喜爱运动，到现在，喜爱运动的天性有增无减。运动使我快乐，使我充满朝气，也使我一直保持着健康的体魄。可以说，运动已经成为我生活中不可或缺的重要组成部分。”赵平老师似乎对运动有一种天生的禀赋，他现在经常从事的运动包括游泳、爬山、打保龄球、打高尔夫球、打乒乓球、健身、旅游，在冬天还要去滑冰、滑雪，等等。他在清华学历年的游泳比赛、保龄球比赛中均获得很好的成绩，甚至在田径运动会的跳绳比赛中也能获得第二名。看着赵平老师健壮与匀称的身材、轻松与稳健的脚步，可以想象出他在运动时那种由衷的快乐。

“我的健康和快乐在很大程度上来自我的夫人和女儿。我的夫人大学毕业就嫁给了我，她一边工作，一边为我和孩子操劳。刚结婚时，我只顾事业，却较少顾及家庭。慢慢地我才体会到，作为丈夫，最重要的责任是让家人感到幸福。现在，我们可爱的女儿已经上大学了，但在假期时，我们全家还常常一块儿旅游。去年，我们去了西藏、马尔代夫；孩子和她妈妈还去了日本。今年我们计划去新疆、朝鲜、埃及或南非……”

赵平老师说这些时，我好像明白了他为什么能将牛仔裤穿得那么有味道。看起来有些矛盾的组合实际上是中和了两种不同的特性，而每一种特性因为有了对方的映照更显突出，又因为更显突出才更具魅力。



## 背景资料

赵平，博士，现任清华大学经济管理学院市场营销系教授、博士生导师、市场营销系主任、中国企业研究中心主任；兼任《营销科学学报》理事长、中国市场学会营销学术委员会主任以及若干政府部门和企业的特聘顾问。他在1982年获得吉林大学学士学位，1985年获得天津大学硕士学位，1992年获得清华大学博士学位；1992年以来，他还曾在美国麻省理工学院斯隆商学院、哈佛商学院、宾夕法尼亚大学沃顿商学院，以及加拿大西安大略大学毅伟商学院做过访问学者。他讲授的主要课程有：市场营销管理、营销战略、品牌战略和营销研究等。

重点学术研究领域包括顾客满意理论与测量、中国本土品牌的战略与管理、顾客价值理论、客户关系管理、广告绩效测量以及网络调查理论与应用等，并在国内外重要学术期刊上发表过大量相关领域的学术论文，并出版过多本著译。他主持了多项国家级和省部级科研项目并获得好评，如国家自然科学基金委员会的重点课题“中国本土品牌成长与创新研究”结题为优秀，国家质检总局“顾客满意度理论、测评指标及应用研究”获得科技兴检奖。

代表性贡献包括：他及其团队开发的“中国顾客满意指数”在政府、大学和企业都获得了广泛的应用，并被作为权威性经济指标；他领导创办的《营销科学学报》，已发展成为中国营销学界最具权威性的学术刊物，并在国际上也产生了一定影响。



■访国际贸易与金融系教授朱宝宪

## 永远和学生在一起

◎刘颖

第一次见到朱宝宪老师，是在2004年学院20周年院庆前夕，制作《二十风华》纪念画册的时候，忘了是什么缘由，或许是朱老师喜欢摄影，或许是别的什么，我们请朱宝宪老师为画册的制作出谋划策，他就多次亲自到办公室找我，周到地告诉我他所有的通信方式。当时的印象到现在还很深刻：敲门后，探了半个身子进来，目光炯炯有神。临走真诚地说：“如果我不在办公室，就打我的手机。”

但由于时间紧迫，《二十风华》终究没有得到朱宝宪老师深入而细致的指导，至今想来，仍觉遗憾。

再见朱宝宪老师，是乙酉农历新年前在他的家里，朱老师因患肝病在家休养。门开后，他闪在一旁请我们进去，眼神因面庞的清瘦显得更有精神。半年多的时间，朱老师瘦了很多。

清华教授的办公室里最多的就是书，朱宝宪老师的家里一眼望去，最多的也是书。高高低低、厚厚薄薄的书错落有致地安放在仿古家具里，客厅就像一个小型图书馆，间或摆放着他用相机在各地的采风，还有学生们从四面八方飞来的新年贺卡……20多平方米的空间将朱老师“教书育人”

的职业默默诠释出来。

## 做过七年制糖工人

1985年，朱宝宪老师从北京大学经济学硕士毕业后到清华经管学院工作时已经31岁。在上大学前，他做过7年工人。

那是在天坛东500米的北京第一食品厂，主要生产各种糖果、饼干和面包。20世纪70年代初，物品匮乏，人们对糖果的需求很大，尤其逢年过节，常常是供不应求。朱宝宪这个一线糖果生产工人，工作自然就很累。“我在水果糖车间工作，主要的职责是将前道工序熬开的糖浆制成糖膏，并负责兑柠檬酸和香精，这要用细铁棒不停地在锅里搅拌，以制成各种不同口味的水果糖。我们三班倒，一个班8个小时。刚开始的时候觉得特别累，下班以后倒在床上，一觉醒来，觉得四肢都不是自己的了，以后好像再也没睡过那么香的觉。那时候特别喜欢开会，因为开会就不用干活，所以每到会快开完的时候，也就意味着又要开练了，就特别不情愿地离开。后来慢慢适应了，也不觉得有多累了。那时候精力也旺盛，常常是下了夜班以后不回家，一大早骑车去香山疯玩一天。”

那是二三十年前的经历了，整整7年，7年只做一件事，重复一个动作。想象着一个翩翩少年手握一根铁棒搅拌糖锅的样子，从日出搅到日落，从夜幕搅到黎明，有时候觉得人生说长也长，说短也短。

而那时候的朱宝宪老师，或许是因为整日被糖果的香甜气息所笼罩，对这份枯燥工作心里并没有太多的不平衡。“我是1971届的，在我上面的1969届和下面1972届同学大多都上山下乡了，我的哥哥就去云南兵团了。农村和生产建设兵团的环境更艰苦，比起他们来，我们这一拨儿能在城市当工人还算是比较幸运的。但内心对现状也有不满，希望能学点知识，真正做一个有知识的人，觉得不应该一辈子就这样过了。”朱宝宪老师认为，自己之所以后来会上大学，可能就是因为跟周围的人想法上差了这么一点

点，也正是因为这一点点差别，督促他每天睡觉前不论多晚都要看一会儿书。“那个年代也没什么书可看，就是一些历史方面的，也看不太懂，但是我逼着自己每天看一两个小时，好像不看点书，这一天就过得特别不踏实。”

## 放弃一张报纸一杯茶的“美差”，完成学业两级跳

粉碎“四人帮”后恢复高考，朱宝宪打定主意报名参加考试，厂里和他一起报名的有30来人。因为他只受过小学4年的教育，虽号称初中毕业，但天知道在“文化大革命”中学到了些什么。车间主任也没想到他会报名，而朱宝宪在厂里表现不错，年年是厂或总厂先进生产者，又是团干部，于是厂部有人找到他说：你别报名了，报名也考不上，你要是安心留下来，厂里准备把你调到厂团委工作。“那时工人最大的梦想，就是当上车间维修工人，因为不用上夜班，机器有了故障就帮忙看看，很是轻松自在，而谁要是能当上干部那简直就是一步登天。”但那时的朱宝宪一心想上大学，这些对他来说根本构不成诱惑。于是他答复说：“我不去。”心想：这么多年干活这么卖力气，不就是希望能让厂里推荐上大学吗？现在可以考了，还有什么犹豫的，什么都不可能阻挡我。

而考试结果让厂里人大跌眼镜，全厂共考取三人，朱宝宪是其中一个，其他两人都是老高中生。填报志愿时，朱老师很是无奈。他原来比较喜欢理工，而基础实在太差，所以就选报了经济，说起来是很偶然的选，但是朱老师日后觉得这个选择非常正确。他用读硕士时老师厉以宁教授说过的一句话来解释自己的看法：文科里面法律和经济相对内容丰富，又可以通过努力学会，其他有的学科未必是这样，有的很需要天分，譬如中文，你学得再多，也不见得能写一手好文章，新闻也是如此。

大学毕业后，当时的分配政策还是哪儿来的回哪儿，所以他被分到了北京一轻局日化总厂，在宣传科工作。用他的话说，“写一些当时领导看起来很重要，时过境迁就没什么意义的总结啊，报告之类的东西。”工作闲的

时候，想看看书，但是在工作时间看书好像还有点名不正言不顺，碰上一个开明的领导，他会说两句：看吧，我支持你考研究生。好像自己受了别人多大的恩惠一样，所以干了一年，朱老师觉得这不是自己想要的生活，就又考取了北大经济系的研究生。

## 感同身受陈岱孙教授等大家风范

研究生面试时，面试考官是陈岱孙、厉以宁和他的导师范家骧教授。他记得很清楚，面试时，厉老师没问任何问题，陈岱老那年83岁，他问了一个问题，好像是关于对凯恩斯主义和货币主义兴衰的看法。陈岱老说，你可以回答，也可以不回答，无论答不答，答得怎样，都不会影响录取你。唯一提了个问题的是他的导师范教授，也不难。面试多少给人以走过场的感觉，但对考生来说，这是最好的感觉，这让很多年后的朱宝宪每每提起，仍心存感激。

在北大读书虽然只有短短两年半的时间，但用朱老师的话说，那是北大经济系最红火的时期，很多大家包括陈岱孙、陈振汉、胡代光、杜度、厉以宁、范家骧等活跃在教学一线。正因如此，在北大两年多的学习对他为学为人都有很大影响。记忆中，陈岱老给他上过两门课，从来都是精神矍铄，衣着整洁，而且思路清晰，语言精练，加上陈岱老的经历又有些传奇色彩，身上就笼罩着神秘的光环。陈岱老有时在北大校园里穿行，同学们常常停下来，站在老远指指点点。北大经济系的学生中，常常有一些个性张扬而狂放的，然而对于陈岱老他们都一样心存敬畏。朱老师回忆说：“我们班有个很狂的人，一般人都看不起，但几次跟我说，哎，陈岱老院子里的草长高了，什么时候我们去给他拔拔吧。显然，他们也以能给陈岱老拔草这样的事为荣。”陈岱老还有一件事让他印象尤其深刻。当时班上有一个同学到美国留学，可能是因为压力大，或是数学不太好，到后来他读不下去了，就只好再回到北大。就为了这个学生回来后不会受到同学们的歧

视，陈老几次托人专程来各级研究生的宿舍嘱咐同学们，让大家不要对他另眼相看，要跟他好好相处。朱老师感慨道：从这件小事，就足以看出陈岱老的为人。

而在我看来，陈岱老等大师的这种遗风加之朱宝宪老师个人的成长经历，都深深地影响了他日后为师的品德。他说，儿时就读的学校叫南豆芽胡同小学，在朝内大街，大部分同学都是穷人家的孩子。家住城根，家长们大多没什么文化、从事纯体力劳动，这样的孩子，是不怕打架的，他们有时也需要通过拳头来维持自尊，朱老师胆子小，打架不行，所以另寻维持自信的门道，就只好在学习成绩上出色一点。这真是有意思的解释，他认真地跟我分析，以至于我也不自觉地认同了他的看法。心想，如果当年他胆子大一些，是不是今天就会成为什么街头一霸之类的“风云人物”……朱老师还说在这样的环境里成长还有一个好处：穷人家的孩子都很仗义。他说这一点很重要，对他的一生也有很大的影响。

在清华经管学院做班主任做学生工作期间，朱老师始终能将目光和注意力投向那些看起来不太起眼的学生。用他的话说“有些农村或小地方来的学生，你看他有时不是特别会来事儿，有时可能还会觉得他不那么会说话，但在我看来，他们的心地、志向和能力不比任何其他学生差，无非不过是他们缺乏一些锻炼的机会而已”。很质朴的语言，却不是每个为师者都能轻易做到的。我们都从学校中走出来，也都看过太多因为老师的态度而影响学生的态度甚至是命运的例子。教育是什么？可能在统一的育人标准下，作为施教的一方很轻易地会关注那些更符合教化标准的群体，而忽视对那些“不起眼”个体的关注，这似乎也合乎人之常情，但请像朱老师一样相信：生而为人，每个个体都是优秀的。如果说教育是一根化腐朽为神奇的魔棒，那么请让这根魔棒尽可能地施魔法到每个学生的身上。朱老师说着这些时，我特别希望他这样做不是校园里的特例，这是回归到了教育的本质。

## 清华 20 载，最爱是学生

“由于真喜欢当教师，真喜欢学生，1987年年底系领导要我做刚入学半年的经72班的班主任，我一口就答应了。从此，也和经72班30位同学结下了一段难解之缘。那时我没事就往14号楼跑，一定有许多场严肃的谈话、耐心的劝说、天南海北的闲扯和兴高采烈的打趣，但因何而起，说了些什么，都记不得了。当然，也去女生6号楼，对班里9位女生也有许多今天看起来多少有些居高临下的嘘寒问暖和亲切交谈。但是我清楚地记得，同学们明知道我嗓子破还非要我唱歌，而等我真开始了，他们就一起大声唱，让我很有成就感；大四大五时，有同学开始学打桥牌，我怕落后，也一知半解说点儿什么，使同学们误以为我很懂，很迷，以至于有一阵儿，我一进楼道，就有同学大喊，朱老师来了，天鸣、国庆、鸿平或张晖快陪朱老师打会儿，被叫到的急忙热情摆桌，弄得我只好打起来，好像是专赴牌局来了，后来同学们水平快速提升，明白了我的实力，但态度依然，热情依然；我记得因同学们老唱罗大佑的《恋曲1990》，我也喜欢了，老要他们唱，后来不知怎么就公认是经72班的班歌了，定时定点地要唱唱；我记得在同学们入学时出生的儿子（1987年9月1日）与他们一同成长，不到两岁就参加班里的新年晚会，什么都不会，仍俨然小明星受追捧，很多年以后他仍自认为爸爸的学生他都熟，一次杨斌问他知道谁是许红兵吗？他骄傲地说，‘女生我都不认识’，惹来众人大笑，许红兵觉得很没面子，从此成为经典；我当然也记得每次班上舞会，都有女生轮流指导我，非教不可，可实在笨，动作总生硬，虽感幸福，还是尴尬，很快就一头汗水……”

“就这样，起初不那么起眼的经72班逐渐在学校变得很有名。学院看我班主任做得不错，1991年让我做学生组长，1993年做党委副书记，主管学生工作。这一干就是5年，有一段时间金占明老师做研究生组长，杨斌老师做学生组长，曲庆老师做团委书记，林玉霞老师做学生科长，自以为是‘梦幻组合’。那时正值邓小平南行后国家走上了市场经济的快车道，学



院要起飞之时，上下一片雄心。纯均院长、子奈院长和章武书记是一叫就来，无论是风采大赛还是个别座谈；只要说是有助于能力培养，再困难也掏钱。几位同事各怀激情，占明教授大处着眼，小事着手；杨斌老师牛刀小试，游刃有余；曲庆老师心想学生、情系学生；玉霞老师则永远在幕后，也永远在最需要帮助的学生前。那时是天天干活、周周开会、月月有活动、年年上台阶。一茬茬新生进来了，新生运动会和‘一二·九’歌咏赛成了铸就经管人的最初熔炉；一批批同学入党了，各个班级的大小干部开始崭露头角；一届届学生要走了，毕业的时刻是收获的时刻也成了最惆怅的时刻。那时，新年永远与同学们一起过，最紧张的时候永远是夺马杯前，而最快乐的时候则永远是被学生围住的时候。”

听着朱老师轻快地回忆，眼前仿佛展现了一幅春天般的画卷，一切都欣欣向荣，一切都生机盎然。朱老师说，学生工作使他成熟，让他成长，学生给了他许多东西，他慢慢明白：学生活动无论是演讲还是竞赛，无论是欢歌还是苦练，无论是开会还是谈心，也无论是创先进还是搞协会，过程永远比结果重要，但是，不奋发追求结果的过程最不重要。因为，学校的所有育人环节对学生都是一次次的锻炼，都是人才成长的手段，也都是至关重要的锻炼手段。朱老师的学生工作干到1996年年初，1997年秋季代理过学院的党委书记，1998年春当选为学院党委书记。一年后由于身体不好，难以承担双肩重担，生怕学院工作受影响，遂辞去了党委书记的职务，一心放在学院的教学与科研工作中，2003年被学校聘为金融学教授。

## 我是清华人

“我是清华人”，朱老师说不光自己这样认为，他相信他所有的同事，他教过的学生，他的领导也都会这么认为。朱老师引用了台湾作家龙应台说

过的一句话：你到一个陌生的城市，如果那里有你的一个熟人或朋友，那么你就会觉得这个地方对于你来说就不再陌生。“清华这个地方就有我的很多熟人、朋友、同事和师长，对于清华，我感到极其熟悉而亲切。”

我当然知道，朱老师对于清华，对于清华经管学院的感情，远不止于这种熟悉，更在于这20年来，和学院一起成长、一起经历风雨的荣辱与共，这种感情不是局外人轻易可以理解的。他说，平时，学院工作很多，很多都是事关外事，事关高层的工作，多少有点觉得学院对教师嘘寒问暖得少些；平时，也觉得老师们都很忙，相互间的沟通不很充分。但是，这次生病，他深深地体会到学院的关怀和同事们的关心，他感受到学院的帮助和教师的真情。而来自学生的关心则是一样感人，他说，有一个同学在帮助他在香港买药后跟他说，“咱们全世界都有人，美国有咱的人，欧洲有咱的人，香港有咱的人，新加坡有咱的人，需要什么都能办，老师千万别着急”，有这样的学生，借一句话说，“夫复何求”。

不知不觉，和朱宝宪老师已经聊到了黄昏，已然到了该告辞的时候。朱老师又拿出了他珍藏的自己的摄影作品，都是他到各个地方的偶然记录。有情侣们的花前月下，有开得烂漫的樱花，有建筑，有风情，有山水，有各地的人们各种各样的表情……我在心里想，等到做学院建院三十、四十……周年纪念画册时，一定请朱老师悉心指导。

**后记：**就在酝酿出这本集子的时候，传来噩耗：朱宝宪老师因患肝癌医治无效，于2006年1月10日上午辞世，享年51岁。学生们将恩师生前在世界各地拍摄的照片做成了一本美丽的台历，我摆在了家里的书桌上，每每翻看，故人重来。“人间的葬礼，天上的婚礼”——我仿佛看见：另一个世界里的朱宝宪老师手举相机，正对着他所热爱的学生灿烂地微笑……



■访国际贸易与金融系教授朱武祥

## 在金色的田野里耕耘

◎刘颖

有一句话说“腹有诗书气自华”。教育肯定可以由内到外影响和改变一个人，而不同的教育也会在我们身上留下不同的印迹，就像在一张白纸上作画，只是用了不同的线条和色彩，出来的就是完全不一样的景观。如果朱武祥老师如他儿时的梦想一样学了建筑，成了一名建筑师会是什么样子（蛮有意思的想象），上帝造人时也许给了我们很多件衣服，全看我们在经意不经意时挑中了哪件。

### 五岁开始描红，高考时想学建筑

依朱武祥自己的意愿，高考第一志愿他会报清华大学建筑系。他5岁开始练习描红和绘画，童年时常做的一件事就是每周末把写好的字拿到离家10多公里的县城，请父亲的小学老师批阅。写得好的字老先生会用红笔圈出，不好的要拿回去重写。做地质工作的父亲每月回家一次，例行工作就是检查给儿子布置的一天一张的描红，少一张就说明偷了懒。一天天练下来，朱武祥的字画在当地已小有名气。处在“文化大革命”时期的童年，

镇上批林批孔的大字报、小字报和刊头画成了他的用武之地。小学毕业后，他进了地质队子弟学校念初中，两年后转到了县重点中学，直至升入大学一直保持着第一名的成绩。

1982年，改革开放刚刚兴起，或许是受当时经济思潮的影响，父亲给朱武祥填报的高考志愿上首选了经管系，而那时的朱武祥一心向往着背个画夹满世界逛地游历生活。在他看来，搞建筑设计的人，工作和生活都是可以旅游的。于是初入学时，朱武祥想过转到建筑系，但当时转系十分困难，所以只好忍痛放弃。

回忆这段经历时，朱武祥说话的语速很快，仿佛要在瞬息万变的时空中捕捉住什么。这个38岁的金融学教授、博士生导师，除了学者特有的持重，还多了金融人士的务实和精明，时常用“成本”、“风险”、“配置”等专业词汇来表达对工作和生活的看法——几乎看不出一个建筑和旅游爱好者闲散淡然的痕迹。问及是否有些遗憾，他笑答：当建筑师完全是另一种感觉吧，这个没办法假设。

## 对于金融，至今仍处于一个学习的过程

朱武祥原来的专业并非金融，作为清华经管第三届本科生，他学的是管理信息系统专业，这也是经管学院当时唯一的一个本科专业。20世纪80年代初，整个国家自上而下都在倡导管理方法的科学化，经济学也很热闹。朱武祥清楚地记得大学录取通知书里那个长长的名字“经济管理、数学及计算机应用技术”，并不知道这个专业到底是什么。他将其概括为“与时俱进的一个产物”。

5年后，朱武祥被保送读研，但由于成绩没有进前5名，达不到推荐本专业硕士所要求的标准，所以他没能在管理信息系统领域继续读下去。而当时经济学在国内很火，于是他又一次与时俱进，选择了经济学专业读硕士。硕士毕业时他最想去的地方是国务院农业发展研究中心，在此之前他

对这个发展研究中心有过接触，对那种边试验边研究的方法非常欣赏，也很喜欢他们那种面向实际、推进体制改革的研究风格。但后来由于某些原因朱武祥留校在经济系任教，随后担任过研究生工作组副组长、组长。

朱武祥说自己的初衷并不是很想在学校发展，他更想面对实际搞一些研究，希望自己的研究能够来源于实践又能回馈于实践，他觉得这种工作更有意义。

期间，一个偶然的机，朱武祥经同学介绍，到建行北京信托投资公司参加了一段时间的股份制改造。有一次在院办听赵纯均院长说，学院考虑到金融发展很快，决定成立国际金融与财务教研组，朱武祥便决定到这个教研组。教研组由刚刚从加拿大大学成归来的陈小悦老师负责，隶属于国际贸易金融系，赵家和老师任系主任。选方向时考虑到自己与企业接触稍多一些，在赵家和及陈小悦老师的建议下，朱武祥选择了公司财务。

朱武祥说，当时根本就不知道金融是什么，也不知道公司财务是干什么的，等于是重新学习。重新学习的过程并不轻松，尽管有了那么多年的知识积累。在朱武祥看来，最大的困难是可参考的资料太少。朱武祥记忆犹新的是，1992年在香港中文大学书店花了132港币买了一本公司财务教科书就如获至宝一般。由于我国证券市场刚刚兴起，对于金融这一领域，一些东西仅仅看书很难理解。这个全新的领域对于那时的朱武祥来说，类似于一个懵懂的孩子看世界，许多玄妙的工具或是术语影影绰绰地在他眼前飘来飘去，就是没什么实感可言。

正因如此，这个重新学习的过程才显得格外漫长。朱武祥认为，从1993年到现在，他一直都处于一个学习过程中，只不过这种学习有不同的阶段和侧重而已。1993~1996年是到处找书看，学院图书情报中心有关公司财务的英文书几乎看遍了。但这种学习只是为了把书教好，也就是自学教书，边学边教。1997年作为第二批访问学者他被派往MIT进修公司财务课程，当时只是希望回来能够胜任IMBA的教学要求，没有其他预期。在MIT他除了选修一些和公司财务相关的课程，大部分时间都泡在MIT斯隆

管理学院的图书馆里，常常是看到一本不错的书，就大量复印。MIT 规定一本书的复印页数不能超过 20 页，朱武祥也顾不了那么多。他自嘲那种感觉就像偷东西一样，只要有点用就大把大把地往怀里装。也正是这一段久旱逢甘露般的集中充电，让朱武祥对金融和公司财务的认识有了质的飞跃，他终于对这种研究到底是干什么的大体有了一个感觉。从 MIT 回来后他就开始有意识地对研究方向和方法进行调整，开始将自己理解了的东西加以引进并结合中国的问题做一些研究。1999 年开始，慢慢有了一些成果。所以，这个阶段他觉得一直是在学习如何做研究，到现在只能说对研究有了一些感觉，知道研究该怎么做了。

## 职称只是学校给的一个名分，研究才刚刚起步

在许多人看来，朱武祥似乎是经过了学习阶段的蛰伏，立刻就踏上了一条事业的快车道。实际上近几年他也的确成果颇丰，仅去年一年，朱武祥就在国家权威杂志上发表了 7 篇论文，去年晋升为教授，今年 9 月，又评为博士生导师。在很多人看来，作为一个大学老师，功利上的追求大体都已实现，即便是无所作为，也足以聊以自慰了。而朱武祥的态度既淡然又实在，他说：“我这个年龄评上教授，只能说大学的职称评定正在恢复到正常状态。因为我的老师们大多数经历了“文化大革命”，耽误了 10 多年。我本人属于过渡阶段的人，过不了多久，会有更年轻的教授。”朱武祥认为，职称只是学校给的一个名分，研究才刚刚起步。评上教授以后，做事可以更专心，不必再为论文发表的数量发愁，也不用为发表在什么地方而伤脑筋，真正把专业作为事业，可以更充分地关注所研究的问题是否真正有价值。

对于成果上的高产，朱武祥觉得这与他所从事的这个领域要求信息公开有关，数据条件比较好，各种中介提供许多供研究用的数据库，使用起来非常便捷，加之有许多优秀学生的配合，所以从问题的发现到加工过程就比原来快了许多。朱武祥说，未来几年，将有更多的研究成果。



朱武祥认为，经济管理各个领域都是比较好的题材，有些题材可能比较难收集数据，比如营销，因为企业非公开的机密数据太多，所以数据收集起来比较困难。但随着证券市场发展，监管力度和信息披露增强，公司财务方面的公开数据日益增加。但他也认为，对公司财务研究来说，这些公开数据好比冰山上显露的部分，不能完全代表公司的真实情况，还有 2/3 隐藏在冰山下面。朱武祥说：“正因为如此，我们做了不少案例研究。通过与企业沟通，尽可能了解冰山下隐藏的部分。而其他领域可能连冰山上的部分都很难找到，所以相对其他领域，金融研究可能更容易找到数据的支持。”

朱武祥认为，以前对案例分析心里没底，一是认为这种研究方式不是主流方法，层次低；二是觉得数据很难搜集。后来到国外访问进修时，意识到这也是公司金融研究一种有效的方法。朱武祥认为在这方面已经形成了自己的风格。他说：当你找到感觉时你对一个问题会比较敏感，同样一个事件你会很快从专业角度、理论的角度去看去分析。

说起他的研究，朱武祥浑身都洋溢着热情和活力，他是那么投入地向我介绍着，仿佛想让我和他一起分享他的快乐，于是我更加坚信：执着地做事并有所成就，会让一个人由里到外地焕发出一种光彩。

为了使和我这个不懂金融的人交流得更加顺畅，朱武祥老师按照资源配置的理论对金融做了一个通俗的解释。他说金融就是金融资本的优化配置问题，更多的是要处理未来预期、关注风险以及风险和收益的关系，从而可以衍生出很多配置风险的工具，如债券、股票、可转换债券等。

朱武祥认为金融市场衍化分三个阶段：银行系统、银行与证券市场并列，以及以证券市场为中心。中国经济发展需要一个强大的资本市场，以有效分配经济发展中的风险。我国刚刚进入银行证券市场并列的初级状态，很多问题需要解决，如非流通股流通等。所以虽然说自己已到中年，但中国的资本市场正处于青少年状态，值得做一辈子，而且他也乐意做一辈子。



## 习惯了学校的价值评价标准，未来没有完全投身实务的可能

在我看来金融是一门实用性很强的学科，如果朱武祥愿意，完全可以将知识转化为现实的经济效益。但朱武祥老师认为，金融活动本身更容易见到经济效益，研究却不见得。金融和其他专业一样都是解决问题的，比如营销和战略，也产生效益，但它们可能延续的时间会比较长，而金融的时效性很强，比如融资或是并购，会很快产生效果；而研究主要是解释问题，解释问题时效性就不见得那么强。

但无论是实务还是研究，这个领域应该说都是炙手可热的。事实上，朱武祥有很多业界和社会兼职，有过扬帆下海的机会。他确实曾动过投身实务的念头，尤其是在1992~1994年，股票市场炒得热火朝天的时候，社会上有很多聘请境外投资银行做的关于股票发行、并购重组、估价的培训，而学校里看到的只有那些教材，各种信息比外界还要少。当时的朱武祥有一种危机感，感到在学校做这一行似乎要贬值，于是就常去一家证券公司，参与股票发行，每天结交不同的人，参加各种新闻发布会和酒会。他回忆这段经历时说，虽然当时并不是很看重这些外在的浮华，但确实有一种与股票市场一同发展和进步的感觉，很有意思。如果那家公司继续以一种很好的势头发展下去的话，自己很有可能会选择投身业界，但后来出现了一些变故，公司没能继续运作下去，所以他就减少了这些活动。

对于未来，朱武祥认为没有投身实务的可能了，但出于研究和教学的需要，他会与业界保持着密切的关系。一方面，自己的研究刚刚上轨道，真正对此产生了兴趣，由衷地觉得这是一件值得付出很多时间去做的事情，而且在清华经管学院，能得天下英才而育之，也是难得的人生乐趣；另一方面，他觉得这个年龄出去比较尴尬，因为研究和实务毕竟是两码事，这两种职业都有它们各自的路径依赖，实务里的很多东西他不一定了解。而且公司里的考核标准肯定不同于学校，是否成功不光取决于专业素养，还取决于渠道和关系，当然这并不是坏事，但在学校这么多年没有培养起这

些东西。习惯了学校这种更为独立、简单的工作方式，从这种方式中已经找到了乐趣的朱武祥认为，改变和重新适应的成本太高。他说：“人要换工作无非是想找一种新的价值实现，我觉得在学校做研究也是一种价值实现。”

对于那些业界的兼职，朱武祥认为主要是有助于了解公司运作实际，更好地进行研究工作。当然，有时候也做顾问，但不是为企业提供咨询。他深感在与企业高层的沟通中获得对商业的理解，发现了学术研究题材，印证了学术研究结果。他觉得为业界出谋划策是为企业的决策服务，是解决问题，这是专业咨询公司做的事情，并非学术研究。朱武祥希望自己的生活和工作能够简单一些，全部围绕着研究工作而展开，并不希望做很多能力以外的事。他说：花很多时间做以前积累并不够的一些事情，即使有经济效益，但往往没有什么乐趣可言，并不值得。

出乎意料的是，朱武祥居然也没有想过要使自己的研究对政策产生一些影响，他的理由是：学术研究和政策研究并不等同。学术研究往往化繁为简，其成果对政策制定可能有启示，但政策研究更复杂，国家有专门的机构做政策研究。教师的职责是传道解惑、教书育人，而且公司财务领域是很微观的东西，不容易对国家政策产生重大影响，也不容易产生什么惊心动魄的结果。当然毕竟我们国家处于一个变革时期，希望自己的研究对这个领域的建设能够起到一些作用，但并不奢求，因为学术研究也是有分工的。

作为一个在清华里土生土长的教师，朱武祥说自己一到校庆时会很自豪也很激动。他认为清华大学最值得自豪的地方，就是为国家建设作出了重大贡献。他觉得一生能在清华受教育是人生轨迹中一件非常值得自豪的事情，是一种荣耀，而整个经历都在清华度过感觉既有特色也很完整。此外，他还有一种深深的责任。朱武祥说学校目前的大环境和学院的小环境都非常好，金融研究也日益规范，无论从哪个方面来讲，都没有理由不努力做好。

后记：采访即将结束时，朱武祥老师谈了一些他童年的事情，我觉得很有意思。小时候是镇上的少数商品粮户口人家，但外公外婆家有自留地，

所以农活差不多都干过，还要担水劈柴。冬天早晨总是挣扎着从床上爬起来给外公买油条，很不情愿；夏天很早要浇菜地，一整片的辣椒、蔬菜地都要浇透……说这些时，他的语调轻快活泼，年少时早起的不情愿早已成了今日回忆的快乐。我在想，一个人的成长真的只是一些让我们记住的瞬间吧，像阳光的碎屑，一闪一闪的时候，生命已经不知不觉地划过。不知道再过若干年，朱武祥老师回忆起今天所做的这些，又会怎样说呢？

## 背景资料

朱武祥，经济管理学院金融系教授。1987年，毕业于清华大学经济管理学院管理信息系统专业，学士学位；1989年，清华大学经济管理学院技术经济专业，硕士学位；2002年12月，清华大学经济管理学院数量经济专业，博士学位。1997年8月至1997年12月，麻省理工学院斯隆管理学院进修；2002年6月，美国哈佛商学院进修；2002年9月至2002年10月，澳大利亚新南威尔士大学金融与银行学院合作研究。

讲授的主要课程：公司金融、商业模式、投资银行业务。主要研究的领域：公司金融与资本市场。

负责的研究项目：2005年3月至2005年6月，上海证券交易所的“分类股东投票选举机制的有效性”；2003年1月至2005年12月，国家自然科学基金委“上市公司融资行为及其监管政策研究”；2002年9月至2003年1月，上海证券交易所的“中国管理层收购实例的比较分析”；2006年4月至2008年，香港汇丰银行资助的“中国农村产业发展的金融解决方案”；2007年至2009年，国家自然科学基金委员会“中国证券市场政府干预、管制与持续发展的理论和实证研究”。主要著作：《重构商业模式》、《发现商业模式》、《商业银行突围》、《中国股票市场管制与干预的经济学分析》、《中国公司金融学》。

学术兼职：中国金融学会常务理事，中国农村金融学会常务理事，中国社会科学院金融租赁研究基地副理事长。业界兼职：担任多家上市公司独立董事以及非上市公司顾问。



■ 访客座教授 John Thornton

## 走进桑顿

◎ 刘颖

和许多周围的同龄朋友谈起约翰桑顿（John Thornton），一些人知道，一些人不知道，并不像在清华园里，尤其在经管，人们张口就能讲出关于他的种种。所以萌生采访他的念头，也是一件最自然的事情——只是因为他来了。而真正面对时，还是明显察觉到了内心的紧张和思维的僵滞，Thornton 先生始终是微笑的，优雅地保持着一贯松弛的状态，可这种松弛让我分明感到一种隐隐的压力——也许这就是名人吧。

**笔者：**您到清华已经有一周左右的时间，也上了两节课，您对您的学生有什么样的印象，他们和您期望的一样吗？

**Thornton：**和学生交谈是一件非常奇妙的事，和他们交谈本身对我来说就是一个受教育的过程，这个过程非常引人入胜。

**笔者：**奇妙在哪里？

**Thornton：**这些学生的“质量”很高，和我来之前希望的相比，可以说是非常高。站在西方人的角度，中国本身就充满了神秘的色彩，到中国来了解中国就更是一件很奇特的事。这些天，我接触了那么多中国人，他

们从哪儿来，他们有过一些什么样的经历，他们在做一些什么样的事情，以及为什么做这些事，这些本身对我来说就很奇妙。我自己以前对中国并不是很了解，现在听我的这些中国学生谈他们的想法、他们的生活，谈他们怎么取得今天的成就，这实在是一种奇妙的感受，也是一个受教育的过程。当我和这么多人交谈后，我对中国人或是中国文化都有了更深的感受。我到这儿的的目的之一就是让自己对中国文化能有更深的理解，对中国未来的领导者，尤其是学校里成长出的领导者能有更多的了解。

**笔者：**您从学生身上获取了这么多奇妙的感受，那么作为清华的一名全职教授，这短短7天的时间里，您传授了哪些关于管理和领导力的新知，课堂效果如何？

**Thornton：**我只上了两堂课，现在做结论还为时过早，尽管如此，我还是想讲一些个人的想法。比起我的期望，这些学生在课堂上要活跃很多，我们之间的沟通要深得多，学生的观点也有力度得多，他们提出的问题有一些是比较中立的，有一些是和他们自己的经历紧密相连的，是从工作和生活的实际中产生的。总之课堂气氛很活跃，充满了令人兴奋的热情和能量，对于教书来说，我觉得已经是一种很好的氛围。

**笔者：**您是不是从中充分体会到了教书的乐趣？

**Thornton：**是的，那是一种享受。无论在一个私营企业里，还是一个教育机构，或是在政府部门里，领导力都有一部分内容，就是你作为一个领导者要对自己的下属进行教育。我一直从事这方面的教育工作，运用到学校里给如此高素质的学生讲课，这个事情本身就赋予了我很多前所未有的体验。我早年在美国大学里学习历史，根据历史典籍的记载，某些个人的影响力是能对历史起到很大推动作用的，那么，从历史的角度看，此时此刻地我正在做的就是这样一件事，我觉得很有成就感。

**笔者：**和学生的交往，是不是也向您当初所期待的那样，已经是一种渐

入佳境的过程，沟通和交流基本达成默契，而且逐渐向朋友关系过渡？

**Thornton**：是的，我要求和每位同学都有一次面对面的交谈，就是想通过这种方式更好地了解学生，和他们建立一种亲切的朋友关系。

**笔者**：对于您来清华这件事，外界炒得沸沸扬扬，您自己也感觉到了这种不同寻常的关注，你曾经对学生们说过：“忽然之间整个世界都在看着你们，也在注视着我，这真是一件有趣的事。”您正式到清华的前些日子，每天都有无数个电话打到我所在的沟通事务组，询问这件事。对于此种关注，您第一次上课时解释了为什么要来清华经管，要怎么做，那么您有没有想过您的这种纯个人的决定，为什么会引起这么多人的广泛关注，对于这种关注本身，您认为原因何在？

**Thornton**：说实话我没想过那么多，但我可以试着猜测一下。应该说对于一个原来在一个全球性的大机构里做最高管理职位的人，到清华做一个全职教授，这件事情本身就有些不同寻常，无论是在西方还是在中国，人们都认为这是不寻常的。同时这件事情也让人们察觉到了中国不断上升的征兆，我和许多关注这件事情的人谈起我的决定时，他们都认为我的决定非常正确。还有，不管任何时候，一种新事物如果大家对它比较有正面的认识，就会产生一种比较激动的情绪，甚至引起轰动。这只是我的猜测，我不知道你怎么看。

**笔者**：我觉得这至少一方面是由于您的名声，一方面也是因为清华的声誉，而且和整个中国的发展也是相关的。

**Thornton**：我想是吧。

**笔者**：我和许多我周围的人，尤其是中国的年轻人谈起您，他们都很好奇，希望听听在您这样一个成功人士看来，一个人成功有哪些重要的因素？

**Thornton**：我认为主要有两点。首先是性格，影响一个人的性格有多

种因素，比如他在年轻时候的一些经历，这些经历如果能够进一步发展或是升华他性格中积极的因素，那么他就会离成功近一些。再加上父母或是周围人的一些正确指导，让他朝着正确的方向发展。另外很重要的一点是要对人生有一个正确的看法，要善于对人生进行思考，思考自己的人生目标到底是怎样的。当然读书也很重要。

**笔者：**那您自己的性格是怎样的？

**Thornton：**有强烈的使命感；有明确的善恶观和人生目标；有恒心也肯努力去达到人生的目标。

**笔者：**这种性格是天生的还是后天形成的？

**Thornton：**两者都有，这是我纯个人的观点。但我始终觉得我不能虚度此生。

**笔者：**现在很多人都在对“科技化”、“全球化”这样的观点和发展趋势提出质疑，他们担心，这种发展趋势会不会偏离人类生活的本质，抑或泯灭掉民族的个性，您怎么看？如果您不认同，有什么有力的证据证明全球化是一种必然的、对人类有利的发展趋势？

**Thornton：**全球化已经是一个不能回避的现实了，我们必须面对，但我们希望通过引导让它朝着一个最有利的方向发展。就像其他社会发展趋势一样，它们都是各有利弊的，作为一个领导者，就要尽力发挥它好的方面，减少不好方面的影响。有一些担忧是合理的，这就要求我们对它做更加系统深入的研究。

**笔者：**现在这种研究进行到一种什么境况了，是否相对已经成熟？

**Thornton：**现在做得还不够，需要更深入的研究。

**笔者：**作为一个全球知名企业最高层的管理者，“高瞻远瞩”肯定是一种必不可少的能力。当您作出一个重要决策时，这个决策又不能马上放到



实践中去检验的时候，您怎么去判断它是对是错，并坚定地去执行？是靠内心的一种信念，还是有一个相对客观的判断标准？

**Thornton**：实际上现在普遍存在的问题是，有些领导者作出决策时目光太短浅，看得不够长远，这才是一个值得研究的问题。而那些因为出于太长远的考虑而作出决定，以致不知道是否正确的情况，并不是很多。

**笔者**：您所讲的短浅和长远有一个衡量标准吗？我觉得它们是相对的。

**Thornton**：目光短浅就是作决定时考虑的标准或是变量只是影响到今天、明天或是下一周这些短期的利益。比如说一些上市公司迫于股东的压力，要在半年、一年这样一个很短的时间内盈利，那么为了赚钱他就要作出一个决策，而这个决策不见得对公司的长远利益和发展有好处。这就是一个目光短浅的很好的例子。

所以我认为领导者最重要的是平衡长远利益和眼前利益，那么他就必须要有使命感和一个明确的价值观。有了这两点，才能真正清楚地看到怎样做才是对公司的长远发展有利的，而不会为了眼前的利益做一些轻率的决定。要达到这种平衡，就要凭借他的经验，还有他的判断力和本能。

**笔者**：我觉得您刚才谈的还是站在一个公司、一个组织这样一种局部的利益上，有没有可能在作出决策时需要站在一种更广阔的利益上，比如说国家、社会或是全球，如果是这样，那么您所谓的短浅或是长远会不会有另外一种结果？

**Thornton**：所有的领导者，无论是大学的、公司的，还是政府部门的，他们加起来只是占全球人口的很小一部分，那么我们就必须问这样一个问题：这只占全人类很小一部分的领导者对全世界来说要承担一个什么样的责任，所有其他人应该从这些领导者身上得到一些什么？无论从哪个方面分析，我们都会发现，这些领导者承担的责任对全球的影响是巨大的。这个世界实际上是不允许这一小部分的领导者仅仅把自己狭隘地看作他所在的那个领域的领导者。实际上他们个人承担的责任是巨大的，所以每个领

导者的眼光都要放得宽泛一些、长远一些。无论你是管理一个公司、政府的一个部门，还是管理一个国家，我个人都坚信要想取得长期的成功，就必须有一种使命感。这是一种相对宽泛的使命感，也就是说你的行为要在某一方面对社会有所贡献。有些时候也许我们会把长期目标和短期目标搞混了，这是完全有可能的，但在我看来，长期利益就是那些人类追求的最根本、最本质的东西，是一些对我们真正好的东西，这些是不容易搞混的。

**笔者：**您的使命感从何而来，与生俱来，还是经过不断地历练形成？

**Thornton：**不光是作为个人要有一种强烈的使命感，作为一个机构也应如此。对于个人来说，这主要是人生哲学的问题，是个人对人生的看法，是一个扪心自问的过程。你要不断地问自己，你的人生要达到一个什么样的目标；你为一个机构工作，这个机构要达到一个什么目标。这种使命感越明确越清晰，你作出的决定就越有前瞻性；如果你的人生目标、你的使命感模糊不清的话，你作出的决定可能就很难具有前瞻性。

**笔者：**在您年轻的时候这种人生哲学就很明确吗？

**Thornton：**人生就是一个人的内心进行自我对话的过程，这是一个渐进的过程，一个不断追求真理、不断认识自我的过程。当然不见得每一次自我对话都会使自己的人生目标更加坚定更加明确，不总是呈一种上升的趋势，中间会有些反复，会有些波折，所以说人生哲学和使命感的探究和确立是一个无限的过程。

**笔者：**您能不能举一个例子，在您的人生中比较重要的一两次，这种内心的自我对话与反省？

**Thornton：**不一定是特定的某件事情，在特定的某个时间，或是特定的某次对话，让我有了一个特定的答案，这常常是一个自然的甚至是不经意的过程。比如过去一年多的时间里，我一直在想这样一件事，我快50岁了，再过二三十年，也许就要离开这个世界了，到那时我回头看自己的人

生，从1954年出生到现在，这七八十年的时间里，这个世界发生了哪些最重要的事，我作为一个个人，是否有幸参与到这些重要的事情中去，是否能够亲历或是有助于它的变化和发展。那么我看到的其中很重要的一件事就是中国的崛起，以及中国和其他国家的关系尤其是和美国之间关系的发展。我就想如果能作出一些贡献推动中国的发展，推动中国和世界上其他国家 and 地区关系的发展，我这一辈子就没有什么遗憾了。这样想了，我就作出了一个明确的决定：在我这辈子剩下的时间里，中国要作为我工作和生活的重心。我和我周围的很多人，包括一些美国政界的要人，谈起这个想法，他们都很支持，认为我应该这样做，我这样做很有价值。

**笔者：**您在事业上可谓是功成名就，在生活中您认为自己是一个幸福的人吗？我觉得很多人在为一个很大的目标奋斗的过程中，他会忽略或者是无法顾及许多平凡人应有的乐趣，您在这两方面是否能很和谐地兼顾，还是也会有一些顾此失彼的情况？

**Thornton：**你问了一个很有见地的问题。我认为我在这方面非常好，没有什么可遗憾的。我的生活非常充实，使命感是我生活中的一个核心，其他事情都要围绕这个核心而形成整体。我认为对自己的生活是否感到幸福也是衡量一个人成功与否的重要因素，如果你是成功的，那么你一定不会感觉到自己是幸福的；如果你不幸福那么你不能算是成功。我除了工作还有一些普通的生活，我在那些方面也有很大的成就感。

**笔者：**据我所知在清华做一个全职教授是很辛苦的，有些老师早上8:00就到办公室，晚上常常是临近子夜才离开。同样是教授，我想您的情况可能会有所不同，除了授课，和学生在一起，您的精力和时间是如何支配的？

**Thornton：**我有很多其他的活动，这也和人们为什么对我到中国来感兴趣有关系。我谈谈这些天来我个人的一些经历。我接到很多邀请，有来自公司的、组织的、学生的和政府部门的等，希望我为他们做一些事情。我这个周末是在越南度过的，和那里的政府高级官员见了面，他们希望我

对于如何最有效地吸引外资进入越南提了一些建议；昨天晚上 21:30 回到北京，和北京一个公司的代表共进晚餐，23:00 到 1:00 又和一些谈有关中国企业发展方面的事情。过去的 48 小时就是这样过的，也是一种非常忙碌，而且随机性很强的工作，当然这样也能让我充分利用这段时间学习更多的东西。

**笔者：**您习惯在中国工作和生活的方式吗，喜欢清华吗？

**Thornton：**过去十几年里，我来过中国很多次，非常喜欢中国。我也非常喜欢清华，但到目前只待了短暂的 7 天。以前我在学校待过很长时间，在哈佛拿第一个学位时我的朋友给我起了一个绰号，叫“教授”，现在我真的成了教授，朋友笑说当初给我的那个绰号看来是非常正确的。

**笔者：**最后您能不能通过这短短 7 天的接触，对您的学生从两个角度做一个评价，一方面是他们作为中国企业里的高层管理者；另一方面是作为您的学生？

**Thornton：**虽然只有短短 7 天，但我和 50 个学生做了面试，每个学生半个小时的时间。我对他们的印象非常好，无论是作为学生还是作为一个领导者，都很有潜力。当然彼此了解还是一个持续深入的过程，我想学期结束时你再来问我这个问题，我会给你一个满意的答复。（笑）



■访问教授 Kai Reimers

## 在清华

◎ 刘 颖

初见 Kai Reimers，是在 SARS 正猖狂的时候，伟伦楼各个办公室大门紧闭，平常人来人往的沟通事务组也变得冷清起来。Kai Reimers 就在这个时期造访了我们，而且是很多次，他是为更新网上的教学计划而来。

如果没有 SARS，也许我们不会注意到 Reimers——一个黄头发、高个子、眼睛深陷、工作认真的德国外教，对于我们他只是一个名字，定期地把更新的教学内容发给我们的网管。现在，在这人心浮动的时候，又因为网管被留在校外，他一次次地来到我们的办公室，用执着的语气说：“我要 update……”

而 Reimers 一直都是这样的，他的工作、生活以及他对它们的态度并没有因为 SARS 的到来而改变，只是因为大多数人的改变所以他才在我们的视野中凸显出来。

和 Reimers 面对面地聊天，感受他用德国人特有的严谨、慎重，来选择他认为恰当的中文语汇表达他想要传达的意思，实在是一件很有趣的事情。Reimers 用中文说话的方式很像一个孩子，有着孩子似的朴素和真诚。正因为运用语言的不够纯熟，所以才省去了许多矫饰的成分，更接近于内心的真意。

Reimers 来中国前在德国不来梅大学教书，5 年前他被德国一个叫作

DAAD (German Academic Exchange Service) 的机构推荐到清华大学经济管理学院，主教组织和信息管理专业。Reimers 说他之所以到中国来，是因为他对中国的发展比较感兴趣，而且他也自认为比较熟悉中国的情况，可是真正来了以后，才感觉到中国很大，有很多和他想象中不一样的地方，很多现象比较复杂，理解起来也很困难。他补充说他所指的主要是经济方面，因为他最感兴趣的是经济。

当问及 5 年来在清华工作和生活的感受时，他沉吟片刻，说：我觉得清华就像一个家，在这里工作我感到很舒服。对于国外教书的经历，Reimers 感受最深的就是：世界上的大学都差不多，但不同的是中国的大学生要比德国的学生努力许多。他分析这可能是因为在中国上大学比较难，所以学生们都很珍惜，而在德国却很容易。Reimers 说他在清华有很多合作的同事，他们之间建立了非常默契的合作关系，而德国人一般都很厉害，有时候让人很难接受。Reimers 还有一点感触较深的是：他觉得在中国所有的问题都可以解决。当我让他进一步解释这个说法的时候，Reimers 认真地想了想说：在中国所有看似无法解决的问题，如果通过和别人建立良好的联系，经过一段时间的努力都有可能找到解决的办法，而在德国不能办的就是不能办，没有这种余地。当我问他哪种方式更好时，Reimers 做了一个不置可否的回答，他说如果不能接受这些就不能够适应中国。

因为是 SARS 的到来我们才开始注意 Reimers，所以我着意让他聊一聊 SARS 期间他之所以一如既往地认真工作的内心想法。而 Reimers 显然对这个问题没有太大的兴趣，认真地重复了一遍我的问题之后，他开始组织自己的语言：我觉得这个时候对于学生很不容易，尤其是 MBA 学生学习时间比较短，而这个时候网上的学习计划是他们学习的最重要部分，没有学习计划就是浪费，所以我得及时更新我的教学计划，给他们提供可以继续学习的可能。怕我不能明白他的意思，他又进一步解释说：这个时候学生们不能出去，就应该找一个办法让他们可以有事情做，我的网上教学这个时候就比较重要，它可以让我们的工作不会马上结束。当我问他为什么不选择离开的时候，他认真地说不离开是因为他觉得这个时候最安全的做法是原

地不动。他说他有自己独立的生活和工作空间，比较安全，而有的人却没有这些条件，所以他们选择了离开，对此他表示能够理解。我问他有没有担心被感染，他说只是有一点担心自己的一双儿女，因为他们在校外的一所国际学校读书，而他自己住在清华，平常见面的机会较少。Reimers 说对于非典这样的事情，人不应该太怕，应该坚信是可以找到办法解决的，这个时候应该继续做普通的事情。

看着 Reimers 诚恳的样子，我联想到他的学生一定都十分喜欢这个儒雅的德国外教。于是问他：你觉得你的学生喜欢你吗？Reimers 想了想，有些不好意思地说：有人说过喜欢我的样子。他说不知道这是不是大多数人的想法。而据我了解，和 Reimers 接触过的学院工作人员都觉得他非常平易近人，脸上总是挂着微笑。学院办公室的外事秘书刘王月说，有一次因为自己的工作疏忽给 Reimers 造成了麻烦，他非但没有责怪她，反而安慰她不要着急。

到今年7月底，Reimers 在清华的教学任务就要结束了，这个夏天他就要回到德国。谈及离开，Reimers 硬朗的面孔上有一丝不易察觉的不舍。他说他会想念这里，习惯了在中国的工作和生活，回到德国，不知道一开始会不会有些不习惯。回国后他会继续和清华的同事合作，共同研究他感兴趣的中国经济问题。

和 Reimers 握别的时候，他出人意料地说：我能不能提一个要求。我问他是什么要求，他有些腼腆地说：不要把我写得太好。也许在 Reimers 看来，我们太善于给普通的人和普通的事赋予一些什么非凡的意义。是不是他觉得有些不可思议，我不得而知，我只是由衷地希望我的这篇小文在 Reimers 的眼中还算是客观真实，只是希望 Reimers 剩下的留在清华的日子能过得快乐。

## 背景资料

近年来，像 Kai Reimers 这样的在清华经管学院工作的外教有很多。他们分别来自美国、加拿大、新西兰、韩国、澳大利亚等国家，远离自己的国度，在各自的岗位上默默地勤奋工作，为清华经管学院的发展作出了自己的贡献。





■ 访问教授 Thomas J. Broersma

## 教沟通的行者

◎ 刘 颖

按中国的说法，Thomas J. Broersma 博士已经年届花甲。这个祖籍荷兰，在美国出生和长大的外教，从 1965 年大学毕业至今，38 年的时间换过 38 次工作，工作过的地方有银行、医院、学校、跨国公司、民间组织和政府机构等，足迹到过美国、尼日利亚、俄罗斯、菲律宾，1998 年来到中国，两年前执教清华经管，直到现在。

### 喜欢冒险刺激的人生

Thomas 是个喜欢冒险的人，他说他的一生都充满了冒险。他进入撒哈拉沙漠，遇到过很野蛮的当地人；在俄罗斯时每个人手里都有枪……但幸运的是从来没有遇到过特别大的危险。Thomas 信教多年，他把这归功于耶稣的眷顾。

大学毕业后，时值越南战争爆发，他的同学都去参战。但 Thomas 是个反战的人，为了躲避战争，他只身一人去了非洲，在非洲西海岸的尼日利亚当起了高中老师。在我的想象中，这应该是一段类似于桃花源般的生活：

一个远离现代文明的异域小镇上，一群求知若渴的黑肤色孩子围转在这个白皮肤的美国人身旁。

可是当时的尼日利亚刚刚摆脱了英国的殖民统治，国内两方势力夺取政权的斗争非常激烈。年轻的 Thomas 之所以选择了这个战乱的国家，除了他天生喜欢冒险，还因为他对一个刚刚恢复自由的国度如何组建自己的政府机构，如何使社会恢复正常很感兴趣。Thomas 是研究组织变革的，他尤其对身处变革时代的人的变化感兴趣。他到中国来，也是想了解这个世界上最大的发展中国家正在经历的变化，以及由此带给普通市民的冲击。

Thomas 在非洲待了一年，之后又开始了他的浪迹天涯的生活。在不同的地方做不同的工作，体验不同的人生。他说他年轻的时候从来就不曾计划过什么，只是知道自己想过一种自由流浪的生活。他换过的二三十种工作都是大同小异的，基本没有偏离他咨询业的本行，他对这种工作的解释是：不是去教个人如何提高自己的素质，而是去教整个企业如何去提升自己。

Thomas 来中国的 4 年里，每一年都有不同的感受。第一年他对一切都感到陌生和新鲜，而现在打的或是坐地铁的时候，他会很习惯地和别人说一些简单的中文。尽管如此，Thomas 仍然对一些事情感到无法理解：在美国，自行车和汽车等交通工具是各行其道的，而在北京它们却可以和平相处，对此他表现出了孩童般的好奇；国外很讲究秩序，买东西必须排队，而有一次他在中国排队买票时，一个老太太走到他的前面，其实她只是想问一个问题，而在国外，即使你只是问一个问题，也必须要排队等候。Thomas 觉得在中国，人们不愿意为了只问一个问题而等上 15 分钟。我问他通过这些现象，是否认为中国人的文明程度和美国有差距。他断然否定了，认为这跟文明程度没有关系，只是不同的文化，他说自己去过很多国家，每个国家都有自己独特的生活方式和价值观念，没有办法比较说哪一种更好。

Thomas 在中国有许多富有传奇色彩的经历。他曾在电影《黄河绝恋》中扮演片头那个回忆往事的美国老头，也曾被邀请拍摄诺基亚的广告。谈起这些经历，他觉得一切都很奇怪，自己到中国以后运气一直都很好，很

多机会都主动找到他。对于表演这件事，Thomas 并没有太大的兴趣，尽管别人都说他演得好。他自认为没有表演的天赋，而且觉得拍电影是一件相当枯燥的事，一点都不好玩，尤其是那些台词，总是让人记不住。

## 清华像一个安静的小城

提起到清华，Thomas 把这比作一场“accident”。他解释说，此前他一点都不了解清华，也没有准备到大学里做老师，三年前他的一个朋友介绍他认识了陈章武老师，两人聊得很投机，陈老师邀请他到清华，但当时他选择了菲律宾，一年以后，他再次来到中国，感觉清华很好。他不喜欢独自工作，感觉一个人的力量太小，而清华是一个大的团队，从学生和老师那里都能获得很多的资源。他说如果他不到清华选择在外面的一个公司里做，也许会挣到很多钱，但那不是他想要的成功的生活，而且自己在异国生活会面临很多困难，在清华有许多人帮助和支持他。

Thomas 在此之前有许多教书的经历，但没有做过全职的老师。尽管如此，他仍然觉得目前的这份工作很适合他，他很喜欢清华。他说这里的学生很聪明，而且非常用功，有强烈的求知欲。Thomas 主教管理沟通和商务英语，这两门课程在美国学生看来是很枯燥的，因为他们在语言上没有问题，而中国学生越来越意识到英语的重要性，特别渴望学习，这也促使他产生了浓厚的教学兴趣。看着学生们在他的带领下有了明显的进步，他有一种特别满足的感觉，他觉得这是在清华工作最大的收获。Thomas 不会中文，但他和学生沟通起来并没有太大的障碍。他通常会和学生建立良好的关系，让他们和他相处感到很自在，并定期和学生见面。Thomas 的学生说他是那个很体贴的外教，在和他们讲话时他会特意放慢语速，有意识地挑一些简单的词，和他交流是一件简单而又快乐的事。

Thomas 很喜欢校园里的生活环境。他说北京很拥挤，生活环境并不是很好，而清华就像一个安静的小城市，在这里很舒服。

## 幸福更多的是一种给予

因为 Thomas 关注变革时代中的个体，所以我很想知道在他看来，身处变革时代的中国人都有哪些变化。回答这个问题的时候，Thomas 一直都是一幅很投入的表情，浓密花白的眉毛不断地扬起和落下，我知道他是认真地在思考。

他说随着中国经济的发展，人们的物质生活水平有了明显的提高，随之而来的贫富差距也越来越大，人们的价值观念发生了很大的改变，社会也早已不是 20 年前那种平均分配的社会，但同时他也感到很多人生活得很迷茫。他和许多同学聊天，感觉一些人没有大的方向，不明白自己的未来是什么，很多人只是想要一个能赚很多钱的工作，并没有真正的理想，也不能感觉到真正的幸福。通过 SARS 事件，他感觉中国人有了一些改变，他们开始花一些精力思索这些问题。

当我问他对幸福的理解时，Thomas 想了想，举了一个小例子。有一个有名的投资家，一夜之间拥有了 10 亿美元，他变得非常富有，同时也变得非常迷茫和痛苦，因为他发现自己再也不用做什么了。他去看心理医生，并没有任何心理疾病。医生帮他想了一个办法，让他建立了一个基金会，帮助做一些改善环境、救助穷人的公益和慈善事业，于是他又快乐起来了。

Thomas 说人在得到时不见得就快乐，而付出的时候却会很满足。“幸福可能更多的是一种给予吧。” Thomas 这样说。我问他觉得自己幸福吗，Thomas 回答说他一直都在追寻幸福。他说每个人获得幸福的方式是不一样的，他自己是用宗教的方式。Thomas 一开始上大学是在一所宗教学校，那时学校在关于人生目的之类的大问题上让学生投入了很多的精力去思考，使他在一生中都有坚定的内心信念。虽然他不善于规划和设计人生，但他始终清楚地知道自己想要的是一种什么样的人。Thomas 说他对自己所走过的路基本上是满意的，因为他做任何事都尽了全力，都是尽可能地服务他人。包括他来中国，也是希望自己贡献的能比收获的多，他希望他教给

学生的东西能对他们今后的工作有所帮助，让他们更好地服务于社会和人民。Thomas 特意用中文说了“人民”这个词，虽然听起来有点生硬，却仍然很真诚。

## 清华人太忙于学东西，而没有办法停下来思考

因为 Thomas 有比较丰富的 MBA 教学经历，我请他谈了谈对国内 MBA 教育的一些看法。Thomas 说通常人们都认为读完 MBA 可以使人在社会上地位更高，更加富有，其实这是错误的。他认为 MBA 不是教人如何变得富有，而是教给人们有一种服务的意识，它是一门教授服务的科学。通过 MBA 教育应该让学生更加自信，更加职业化，更好地为企业服务，而企业又更好地为社会服务，这才是 MBA 教育最终的目的。Thomas 说现在的人太急功近利，这样反而不容易得到自己想要的东西，“好比我们的学生，如果把读书的目的定位于金钱，那他肯定不容易成功，即使在别人看来他是成功的，但一个有很多钱的人如果没有内心那种真正的充实和愉悦，金钱对于他来说只不过是金色的手铐而已”。

Thomas 说 MBA 学生更多的只是受一些机械化的教育，学习一些没有生命的术语，而很少有人关心他们的目的究竟是什么，为什么要学习这个东西。他说我们在关乎 MBA 的价值方面的讨论太少了。Thomas 认为不仅仅是清华，世界各所商学院都存在这个问题。对于清华，他认为“清华人太忙于学东西，而没有办法停下来思考”。

总结 Thomas J. Broersma 的人生，似乎可以这样评价：“有执着的信仰；高度尊重自己的意愿；以服务他人为获取幸福的手段。”有了这三点，剩下的似乎就是走走看看了。看似简单，可是世界上又有几人能活到这般境界呢？

## 致 谢

感谢 MBA 教育中心程绍荣的翻译工作。

感谢本书照片摄影唐英的倾力奉献。