

# 教子教女 甘乳一生

## ——记授业恩师刘冀生

▶ 程意平

清华三年求学，不仅仅是陶染水木清华“自强不息，厚德载物”的精神风骨，“行胜于言”的行事风格，更在于有谆谆教诲、耳提面命的大师能亲自传道、授业和解惑！

在清华经管求学期间，我聆听兼任经管学院院长朱镕基总理的“为学，要扎扎实实，不可沽名钓誉”的殷切告诫，汲取著名企业战略专家、被誉为“中国企业战略四大天王”刘冀生教授课堂浇灌的营养，接受人力资源管理 MBA 课程开拓者张德教授的实操指导、亲身感受著名金融学家赵家和教授的投资银行经典课程的魅力……清华大师多，让每一位嗷嗷待哺的学子们都如入营养丰富丰盛的知识盛宴，如醉如痴。

刘冀生教授——我的授业恩师，就是影响我人生发展轨迹的一位战略学大师。

### 收徒与拜师

在 MBA 经典课程里，门门主讲老师都是大师级别的。课堂上，经典案例纵横中西，逻辑原理旁征博引；课堂下，老师意犹未尽，

### 刘冀生

清华大学经济管理学院教授，博士生导师；著名企业战略管理专家，中国 MBA 战略管理学的奠基人；曾在英国、加拿大、日本、新加坡、香港等

地著名大学访问研究及讲学；他与郎咸平、赖伟民、徐二明一起被公认为中国企业战略管理教学、研究、咨询的四大领军人物。



启发引导，幽默风趣；学生们求知若渴，拼命吸取知识的乳汁，唯恐错失任何一个细节。

刘冀生老师的企业战略管理课堂，总是最肃静的，也是最热烈的，那是学生们静默听讲与师生互动之间的情景切换。案例经典、引经据典、逻辑缜密是刘老师讲课的特点。这些风格的背后，是老师博闻强记的功力和耕耘不止、伏案多年修成的果实。

20 世纪 90 年代中期，正是国家建立现代企业制度、转换经

营机制的时期。我在机械行业工作多年，对企业在经营战略上的渴望有着深刻的理解——中国的企业尚处于混沌期，未来一定是一个竞争的时代，一个战略制胜的时代。

我心里暗下决心，一定要成为刘冀生教授门下弟子，未来在企业现代管理中有所作为。因此，我每次在上刘老师的课程之前，预习时间更多；在课后作业上，探究时间更长。生怕考试及作业分数太低，被“师父”拒之门外。

企业战略管理课程中的竞争模拟课程，更坚定了我选择企业战略管理作为今后职业发展方面的信念。

企业竞争模拟最早源于国外的军事博弈，哈佛大学将它加以研究开发，成为沙盘商业博弈系统。在中国企业尚处在转型经营机制、私营企业得以发展的当时，作为最为先进的企业管理课程，无论在中国高校的课堂，还是当时的企业界，企业竞争模拟都是超前的事物。作为未来企业管理者的我们，为能在清华课堂学习到世界最前沿的课程而异常兴奋。

这门课程还多亏吴维库博士——当时刘冀生教授的助理，后来清华经管学院领导力学著名教授。吴维库博士曾在哈佛大学商学院研修领导学与组织行为学，正是他将当时最先进的企业竞争模拟课程引入到清华。

沙盘模拟通过直观的企业经营沙盘来模拟企业实际运行状况，让学生们将课堂上学习到的企业战略、生产管理、市场营销、人力资源管理、财务管理、会计学等全过程融入到模拟沙盘中。

作为一个企业的CEO，最能磨练统筹企业的综合能力，我毛遂自荐担任其中一个企业（组）的总经理。

每一轮竞争都需要做出经营决策，根据当下自身企业的内部条件、外部环境数据、对竞争对

手的判断（也有同学以套近乎的方式打探其它组的情报）来输入决策数据，而一旦确认数据，也就决定了下一轮的竞争胜负名次。

我们企业在战略上采取了低成本扩张战略。为了让产品更贴近市场，降低成本，获取竞争优势，我们在全区域内分点建立工厂，通过低成本战略逐渐获得了市场份额。

有一次，市场竞争到了第八轮，涉及到能否获得冠军，我们除了打探竞争对手的情报外，作为“间谍”，我还直接打探到了吴维库老师那里，从聊天中获取其它竞争企业的情报。当数据确定时，已经是凌晨了。

最后，我们的企业获得了8个组的冠军。这也为我能够成为刘冀生教授门下弟子增加了筹码和信心。

第三学年毕业前，我毅然选择企业战略管理作为我的硕士阶段研究方向，并找到刘冀生老师，希望成为他的学生。

刘冀生老师回答得很爽快：“好啊！”紧接着笑着问道，“为什么要选择研究战略？”

我答道：“一是您的战略课讲得好，我非常崇拜您！二是今后中国的企业一定需要战略，研究战略也一定会大有作为。”

刘老师谈话间还叮嘱道：“学习MBA不应该停留在课堂里，应该到大风大浪里去锻炼，不要做

温室里的花朵！学MBA，做企业才是你们的使命！”

短短几句话，刘老师点明了学MBA的方向。

拜刘老师为师，没有旧时三揖三叩首的礼节，也没有送拜师礼的仪式，甚至一杯拜师茶也没有，我就成为了清华大师门下的弟子。当时，竟然有好几天没有回过神来。

记得第一次到刘老师家中，师母又是寒暄又是沏茶，临走时，招呼我平时要多来。望着师母站在楼梯口朴实而诚恳的笑容，顿时觉得，跟大师之间没有了陌生感和距离感。

老师住在清华东门西王庄小区，毕业论文那一年，我们几个同学成了这里的常客。

## 授业与学艺

如果说课堂上的学习是练习拳脚的普通招式，那么，拜师后的论文指导就是真正传承大师的秘籍了！

在确定选题时，刘老师对我说：你对机械行业熟悉，就做一个企业的战略规划吧！

做企业战略规划，其实就是给企业做咨询。在国外，是要收一笔不菲的咨询费的。

老师的话看似简单，但是我悟出了两个事理：一是，知识是有价值的。即使我们是学生，但



程意平与恩师刘冀生教授（右）

我们的论文并不是廉价的！二是，如果能够既完成论文，又能有报酬，且不是两全其美！

我迅速拟定了一个方案，就是通过给企业做经营战略的讲座，说服企业有偿做企业战略规划，并力争在一个月时间内完成。

紧接着，我做了演讲稿，马不停蹄地跑了四五个企业，给企业高层做战略讲座。

一个月跑下来，自尊心大受打击。一是企业都不知道企业战略是何物，只知道做广告宣传。二是自己的讲座不太尽人意。

刘老师听到我的汇报，严肃而稍带欣喜地说道：“不知道什么是战略，说明我们学MBA的任重道远，这也是我们学MBA难得的机遇！至于讲座讲得好坏，那不是一朝一夕的事情，需要练习。”

老师的教导给了我信心。终

于，功夫不负有心人，有一个企业接受了毕业论文的有偿服务，并开出了在当时不菲的价格。

刘老师听后，不禁为学生的努力结果而高兴，直接说道：“你可以成立咨询公司了！”

在老师指点下，1997年，中国本土一家管理咨询公司诞生了，也是国内最早的三家咨询公司之一。

如果把我的职业算作规划的话，那么，学生的每一步成长都是一个职业规划的战略步骤。这其中浸透着导师的战略点拨，也寄托着导师的殷切期望。

出于对行业的了解和企业的熟悉，我的论文很快成稿，厚厚的一大本交到了老师手中。

不到一星期，老师来电话让我到家里。听师母说我来了，老师拿着我的论文急匆匆从房间内

跑了出来。我霎时被眼前老师的衣着怔住了：大裤衩，一件破洞的白色背心，脸庞上冒着微汗，眼镜上带着雾气。

这可不是老师在课堂上的形象啊！

此刻，我想起了在当初报考清华，对清华老校长梅贻琦其人其事的认知。他不是大师，却跻身清华四哲；他看起来很不起眼，却是执掌了清华17年的校长，被清华人誉为大师中的大师。

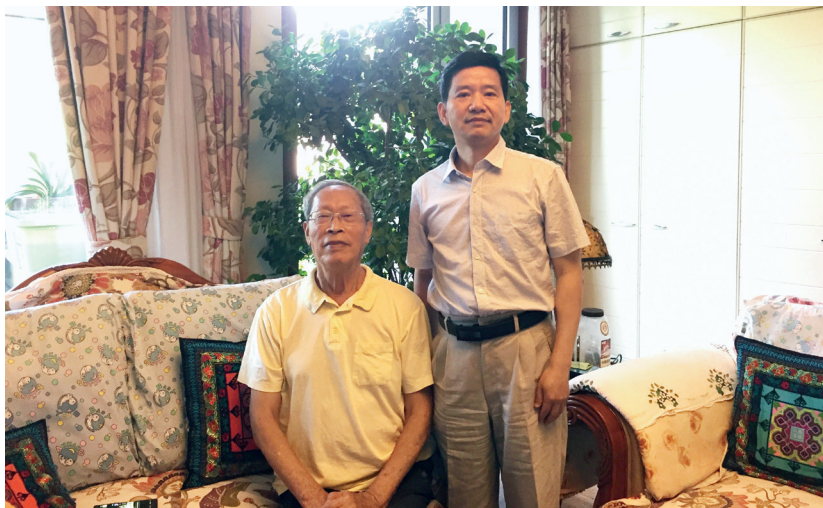
我想起了我的另外一个金融学老师——赵家和，一位把一件1美元的化纤毛衣穿了十几年，却大爱无疆，把全部积蓄都捐给了素不相识的山区孩子们的老教授。

我又想起了清华经管学院院长——钱颖一教授骑着自行车上班的情形。

正可谓：圣人披褐而怀玉。清华就是这样一个看似平凡，然而却大师巨匠辈出的地方！

再看老师对论文的批注，敬佩不得不油然而生。在重要章节，对战略规划结构是否合理和是否规范，有眉批；对战略各要点的描述是否到位，有指点；对战略定位是否准确，有指正；甚至对错别字和标点符号，也有直接的修正……

这让我想起了小学时的班主任，对语文作业一笔一划，一丝不苟的修改。



程意平看望恩师刘冀生导师（左）

老师把握了战略的方向，让我内心检讨上课时的不认真听讲；也纠正了细小的错别字，让学生汗颜不止。这就是严苛严谨的大师风格和精心细腻的家长作风吧！

有老师如此的指引和指点，论文的重新校正自然十分顺利。论文如期完成，战略规划的企业老总专门从新疆来到清华，参加我的毕业论文答辩会，这在当时也是不多见的。

在论文的战略规划中，由于老师的前瞻性眼光，我们规划了这个新疆企业“出边关”的策略。这是一个大型联合收割机国有企业，产品市场在全国的小麦主产区。按照战略规划，生产车间将从新疆搬到最贴近市场的中原、华北市场，以降低10%运输费用，并实施低成本的扩张战略，以达到最大程度占领中国“半边江山”市场份额的目标。

对于这一战略规划，起初企业老总是不以为然，或者说不习惯的。因为在20世纪90年代末期，中国刚刚推进企业转换经营机制，中国的企业市场竞争运用战略的还是少之又少。国有企业从早期的计划生产到定量生产，到后期的按需生产……采用的全是惯性的传统经营思想。

在论文答辩一年后，也就是那年夏天小麦收获后的企业表彰大会，这位在新疆赫赫有名的老总对受邀参加大会的我说：“小程，我们准备把生产搬到内地，你看行吗？”

我笑笑说：“去年的战略规划不是已经这样规划了吗？怎么，您想试试？”

说干就干，企业从新疆挺进中原、华北战场，由此创造了两个奇迹：

一个是在第二年的市场上，

以河南、河北、山东为中心的生产基地创造了中国历史上联合收割机最大的产量，达到1万台，并且市场占有率达到67%，成为中国最大的联合收割机企业。

一个是创造了中国企业最早的“蛇吞象”并购经典案例，一个来自于新疆的边陲企业并购了带有“中国”字头的国有企业。

没有毕业即获得如此“成绩”，是意外所得，也是必然之果。有大师指引，你永远少走弯路！

## 出徒与出师

俗话说：木匠好学，斜眼难凿。

跟大师学本领，不是一朝一夕的事。老师学贯中西，腹载五车，学生只习得一星半点，岂能半途而废！

上世纪90年代，清华经管学院的院长朱镕基教授是国务院总理，当时国家进行企业经营机制的改革，一大批国有企业关、停、并、转。在此过程中，资产的重新组合就是一个难点和焦点。

北京市机械厅下属的一家几千人的国有企业，在市场竞争中快支撑不住了。要么倒闭，大批老工人将丢掉饭碗，要么被其他企业兼并。

企业购并在MBA课程中并不是专门的课程，之前学到过的兼并案例也没有实操的方法。

来到刘老师家里，我说：“刘

老师,这个兼并的项目,我来操刀,您做总顾问啊!”

刘老师爽快地答应了学生。听了这个项目的介绍,老师从战略的视角谈了企业兼并的可行性,提醒我在操作过程要注意的事项。企业兼并一定要符合企业的总体战略,还要特别考虑兼并后,文化是否能够融合,人员安置及成本大小,业务是否互补,是否获得了新的市场和技术。如果这些战略上的问题不分析清楚,兼并就会有失败的风险。

虽然没有实践过企业购并的案例,但是经过和老师一个晚上的探讨,我总算基本“悟”出了企业购并中的关键点,对兼并企业中最核心的注意事项、操作程序和难点有了清晰的认知。

我们并没有直接设计兼并方案,而是按照跟老师研究的方案,首先做了兼并的可行性研究。

一个月后,购并可行性汇报如期在清华经管学院大楼三楼会议室进行,研究成果汇报得到了来自江苏企业老总们的高度认同。

一个项目能否运作成功,涉及到多学科知识和运用,可以说,基本上用上了MBA全部核心课程的知识点。只有身在大学和大师身边,你才能体会到资源的金贵和大师们提携的效力。

为了完成兼并的经济分析和财务风险防范,我请来了赵家和教授,我们的金融学老师。

为了实现兼并后企业更好地融合,防止地域文化、民企国企、工人心理承受压力等矛盾冲突,我请来了张德教授,我们的企业文化、人力资源管理老师。

有了大师的醍醐灌顶,我也不断在项目运作中“悟”出真谛,每一个企业的战略定位都是独特的,需要不断实践、学习,再实践、再学习,技艺才能日益精进。

禅宗有言,“道由心悟,岂在坐也”。跟大师学习,既在于“悟”,更在于“习”。

接下来两年,在大量的实践案例中,我主持了不少知名企业市场竞争、企业战略规划的项目,如杭州萧山区高新产业开发区招商战略、华为路由器市场策略、赛格日立CRT市场策略、中收集团战略规划等40多个国内国际企业的战略规划项目,其中法国GUMPLUS(金普斯)中国市场策略规划,是法国企业在美国和中国雇佣咨询公司同时做同一个课题的项目,而我作为项目经理主持的策略规划得到了法国总部战略总监的高度评价。摩托罗拉中国战略规划则是我作为项目经理主持的另一个值得称道的课题。

刘老师说:“你可以出师了!”古人说:三年学徒,五年半足,七年出师。导师的鼓励,在我看来,只是一个鞭策和一个起点。

由于在老师身边的陶染和高点,在后来的职业生涯中,我

有幸就职于中国电子信息产业发展研究院,更有幸作为项目经理参与《国家“十一五”信息化专项规划重大问题——电子政务、电子商务、电子社区相互关系与作用研究(互联网子战略)》和《北京市“十一五”国民经济和社会信息化战略研究(通讯子战略)》的规划和制定。

这是我的荣誉,也是老师的荣耀。

我也没有忘记老师“学MBA,做企业才是你们的使命!”的教导。借助于10年咨询的建树和后劲,最近10多年来,作为独立学者、企业家和实践家,先后在国内和新加坡连续五次跨界创业,从管理咨询、国际贸易、国际教育到新信息技术,不断践行着老师“到大风大浪里去锻炼”的教诲!

常言道:“一日为师,终身为父。”我是恩师悉心教导的学生,也是恩师用心哺育的孩子!如今恩师师母都已是耄耋之年,大师康健,学生之幸!国家之幸!但愿恩师师母生活闲逸,期颐可期!

恩师尽心教诲他的学生,一生桃李满天下,其教书育人的书匠风范,让我想起了这首精湛刻画恩师一生的古诗——《师蚕》:

教子教女,辛勤半辈。

满头白发,甘乳一生。🍵

【作者为清华经管学院1995级MBA校友】