

# 黄金是怎样炼成的

徐小平/乔慧存 著

从啤酒技师到中信白领到公司老板

从中专生到经济学硕士到沃顿MBA

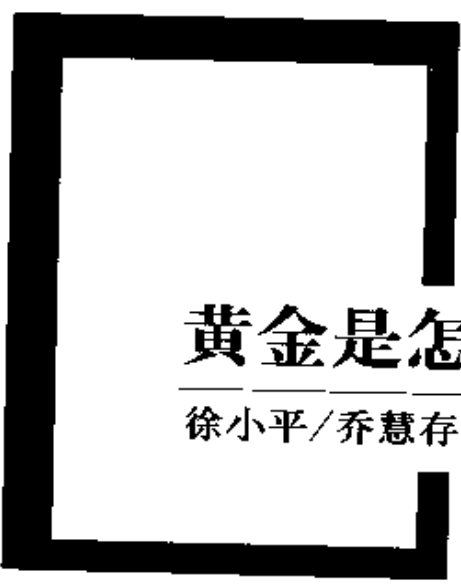
## 对一个成功者的鉴赏与非议

乔慧存的道路告诉你：优秀是一种习惯

徐小平的说教启示你：成功有一种技术

东方出版社





# 黄金是怎样炼成的

徐小平/乔慧存 著

光明日报出版社

---

图书在版编目 (CIP) 数据

黄金是怎样炼成的：对一个成功者的赏析与非议/徐小平，乔慧存著

北京：光明日报出版社，2002.11

ISBN 7-80145-633-5

I.黄… II.①徐…②乔… III.纪实文学—中国—当代  
IV.I25

中国版本图书馆数据CIP核字 (2002) 第088824号

---

光明日报出版社出版发行

(北京永安路106号)

邮政编码：100050

电话：63082436

新华书店北京发行所经销

人民教育出版社印刷厂印刷

880×1230 1/32 印张：10 字数：200千字

2002年12月第1版 2002年12月第一次印刷

印数：1-20000册

ISBN 7-80145-633-5

定价：23.00元

# 保尔与比尔

## 关于本书书名的通信

在本书即将付印之际，作者收到一封来自北大的神秘邮件，置疑本书书名。她提出的问题很有意味。我们将来信与作者回信一并发表，或许能成为读者进入本书的一条通道、理解本书的一个纲领。

编者

亲爱的徐老师：

首先请不要追问我是如何知道您的新书情况的。我写这封信的目的是对书名提出置疑：

1, Clich é (陈词滥调)。修辞需巧妙才不显俗气，而“黄金是怎样炼成的”使人感觉到有点那个！

2, Improper (不恰当)。很容易让人联想起《钢铁是怎样炼成的》，而主人公乔慧存在品格方面与保尔·柯察金是根本不能相比的，这种感觉上的落差有点强烈，容易让人一开始就对书产生抵触情绪。

忠言或许逆耳，但诚意可鉴。

Jenny

from Peking University

2002-11 - 11

**Dear Jenny:**

非常感谢你的来信，非常非常感谢。这是我收到的最有价值的来信之一，虽然我每天收到的信数不清，但这种直接对我的想法发动理性抨击的文字，还是第一封。

关于书名，我有这么一个题解：“战争岁月，血与火熔铸钢铁；建设年代，灵与肉提炼黄金”。

乔慧存不是一个非凡的人，但乔慧存确实是经济建设时代的一滴水，一滴水以观沧海，一花开而知春来。保尔是战争年代的英雄，乔慧存是商品经济时代的标准分子。从保尔那里，可以学习革命意志和奉献精神，从乔慧存身上，可以得到竞争意识和奋斗技法。这是我采访乔慧存并写作这本书的意义。

如果你仍不认同我的意见，欢迎你来见面聊聊。我希望能够说服你，或者我能被你说服。

徐小平

2002-11-12

**亲爱的徐老师：**

您的来信让我切身感受到了您的人格魅力，您的恳切也是我始料未及的。但我还是有些不认同，虽然还未想出什么 alternative (替代方法)。不认同的理由如下：

1, 既然只是一滴水，为什么要说成是黄金？黄金在中国人心中是价值的极至，而乔慧存尚未而且很难达到那种境界。

2, 保尔在战争年代的伟大是盖棺论定了的，用炼成的钢铁来比喻保尔非常恰当。但乔慧存在商品经济时代是否能永远站得住

脚就不一定了。

3, 我相信这是一部主题严肃的著作, 此标题却有那么点周星驰搞笑的手法, 亦庄亦谐的标题总觉不妥。副标题倒是极具气势, 很有大家风范, 非常好。

请原谅我的保守和陈旧, 但你如果还用这个标题, 我会哭的。  
真的!

Jenny

from Peking University

2002-11-13

**Dear Jenny:**

为了不让你哭, 我把我们的通信转给了本书编辑徐晓, 让她做我们俩的裁判。徐晓是读着《钢铁是怎样炼成的》长大的。在她的少女时代, 保尔这一偶像如同比尔·盖茨之于今天的青年。正因为如此, 她能够理解你的不满甚至反感。说到底, 难道商品时代还需要英雄吗? 难道商品时代还能出现英雄吗?

但是我仍然需要用一种意象, 来呼唤新的价值观。钢铁与黄金, 恰恰构成了两种最鲜明的象征。保尔作为一种精神象征, 是永恒的; 但今日的中国, 我们需要在他的军大衣和尖顶帽之外, 设置令年轻人热血沸腾的新的追随目标——比如奔驰宝马、哈佛沃顿, 比如金钱名誉、幸福欢乐……而这些东西, 对于保尔们来说, 想想都是犯罪, 更不要说像乔慧存这样, 30年来不断奋斗, 不断获得, 不断拥有, 不断给予, 不断提升……。

我希望读者发出这样的感叹: 黄金, 原来是这样炼成的! 连乔慧存这小子都能, 我也能——这是我对本书的期许!

愿天下奋斗者，皆得黄金——就是我对本书的期许。

你再不同意我的书名，我就要哭了，真的！

徐小平

2002. 11. 14

### 亲爱的徐老师：

您已经说服我了。但这几番 email 往来也决不是徒劳的，辩论使人 precise (清晰、精确)。您信中的这些思想是绝好的题记素材，而且绝对可以为标题的严肃性正名。

感谢您容忍了我曾经的顽固，并给了我积极的回应。如果一个人（特别是已经出名的人）没有宽大的胸襟，是做不到这点的。

等我哪天凭着您的思想和教诲成功了，我一定去见您，并当面感谢您。

Jenny

from Peking University

2002-11-19

# 纯金在于不断提炼

序一

俞敏洪

我见到乔慧存是在2002年4月的一个晚上。小平打来电话，说一个“优秀青年”要见我。到了小平家，在那里等待我的，正是本书的主人公乔慧存，一个充满自信，目光炯炯的年轻人。接下来我听到一番充满商业智慧和眼光的对新东方业务和发展方向的分析。他雄心勃勃地说：假如新东方给他在某个领域施展才华的机会，他可以不去沃顿，用自身来证明徐小平老师所说的中国机会论。

乔慧存还是去了美国，不是因为新东方不给他机会，而是沃顿的教育对他一辈子来说更珍贵。此刻他正在美国顶尖的沃顿商学院接受第一年的全面折磨。小平说：乔慧存比以往任何时候都渴望回国发展，寻找并捕捉“中国机会”。

在新东方，我见过无数像乔慧存这样野心勃勃的优秀青年。我喜爱甚至羡慕他们。他们虽然在国内已经历尽各种考验，甚至得到了一定的成功，但去了美国之后，几乎毫无例外都会被美国文化撞击得头晕目眩，认不出自己找不着北。此时此刻的乔慧存，显然正在经历这个痛苦的过程。而我却为这个过程而感到窃喜：如果乔慧存这样的中国年轻人在美国感觉不到思维



的困惑和情感的折磨的话，其实就不用去美国了。他要么对一种新的文化没有感受和吸纳意识，要么已经对西方文化消化完毕，何必再去美国学习？

小平说过：留学最伟大的价值之一，就是要让你看到过去看不到的problem，并获得解决这些problem的动力与能力。否则，在国内活得好好的，留学作甚？

与我和小平这一代80年代成长起来的知识分子不同，乔慧存是在市场经济的时代激流中诞生的商业战场上的弄潮儿。他能敏锐地捕捉到中国社会急剧变化中指向未来的事业方向和价值观念，他或多或少地获得了这个时代必然赋予他们这一代人的事业与金钱的收获。但是，要与时代一同走向未来，他还需要在灵魂深处进行一次血与火的熔铸——学习和理解西方精神，批判并吸纳美国文化。

乔慧存他们去了美国，小平他们则从西方回到了中国。我看见，世界已经变成了一个虽然巨大但没有了人为阻隔的平台。在这个平台上，高举着火把衔枚疾走的，是小平、王强等这些我的同伴；追逐着火光呼啸前进的，是乔慧存、贺鹏他们一大批迅速冲刺追赶而来的年轻人。舞台西边，气焰万丈，是欧美日本先行一步的发达国家；舞台东边，霞光四射，是日出江花红胜火的中华大地。

当乔慧存们赶上时代前列之日，正是他们作为个人以及作为群体，获得伟大成功之时。其实，这就是中华民族正在进行的伟大复兴。我们身在其中，真的要为之兴奋、为之激动、并为



之奋斗啊！

正是基于这样的思考，我为乔慧存的过去欣喜，但我更为乔慧存的未来激动。我期待，他将像新东方的无数学生那样，从西方学成回国，保持着当年的激情与欢乐，却弥补了当年缺少的科学与严谨：拿出一个方案，论证一套数据，逻辑不可辩驳，数字一丝不苟。市场风云瞬息万变，而科学精神却岿然不动。

## 二

乔慧存是一个普通的青年。但乔慧存是一个拥有优秀素质的普通青年。而优秀，只要成为习惯，就会成为一个人的表征。正是乔慧存身上存在的那些优秀素质，使得他锲而不舍，几年如一日地向徐小平老师寻求着咨询交流，最终走到徐小平老师身边，打动了她，因此有了今天这本书。

小平在2002年7月出版的《困穷对话录——我的新东方人生咨询》，已经引起了巨大的反响。几十家媒体，包括中国两大标志性都市报纸《北京晚报》和上海《新民晚报》，都连载了这部出色地反映了新东方精神的杰作。假如《困穷对话录》是小平对新东方学生的人生困惑进行的批判与指导的话，现在这本《黄金是怎样炼成的》，则是对当代青年在奋斗中所积累的宝贵的智慧和品行进行的一次盘点和清算。《困穷对话录》是一本有关青年成功的群体研究，《黄金是怎样炼成的》则是对一个成功个案的详尽

剖析。从这个意义上，我更愿意把本书看作是《图穷对话录》一个省略的章节，是新东方精神和小平咨询思想的自然延伸。

没有学生的迷惘，就无需先行者的指导；没有青年的梦想，也就没有新东方的价值；没有学生的优秀素质，就没有新东方的成功。小平这本书，第一次系统地把新东方学员身上那些优秀的素质、把新东方所提倡的那些“成功的技术”，完整地呈现在读者面前，让读者能够模拟、仿效。这是本书最大的价值所在。优秀青年乔慧存的优秀也许依然是不完整的，但导致他优秀的奋斗体验与历程，在小平点石成金般的诘问和感言中，被刨根究底地挖掘了出来，在这本书中处处闪光和发热。如同一个烟火澄清后的炼金炉，带着发烫的熔炼余温的，是沉甸甸的真金。小平与乔慧存合作的这本书，同样也是人生真正的黄金。

黄金就是这样炼成的：乔慧存从少年卖螃蟹卖火柴读马克思，到成年后卖啤酒卖咨询读MBA，十几年如一日坚持奋斗与追求；徐小平以满腔激情和节日般的快乐，与数十万当代青年探索人生的智慧和成功的经验。

### 三

新东方校训“在绝望中寻找希望”，紧扣了90年代中华民族在国内外大势中幡然奋起的时代精神，激动过无数青年。作为新东方创业史上的代表人物之一，小平在《图穷对话录》中，展示

了对于新东方精神最精辟的阐述和推进，处处映射着新东方那种在困境中奋斗的平民意识，在贫瘠中追求梦想的乐观精神。

我对《图穷对话录》的惊喜还没有平息，小平又给我送来了新著《黄金是怎样炼成的》。从《图穷》到《黄金》，他的咨询进入了一个新的阶段。在《图穷》中，他把自己的使命定位为对失败的分析 and 引导；而在《黄金》里，他对自己的挑战是对成功的提取和精炼。与以往其他著作相比，后者少了一些锦缎似的绚丽词汇，多了许多冷静和深刻的思想沉淀。

小平告诉我，他下一本书已经完成初稿，是关于大专生问题的研究专著；他的再下一本书，已经收集完素材，是关于一般性人生误区的课题。从这两个题目中，我知道小平的思考范围正在扩大，他已经跨越留学与出国，进入到普遍、整体人生设计领域。

新东方已经从一个出国考试培训基地，成为一个英语与职业培训中心。虽然新东方出国考试培训越来越趋于炉火纯青，但我们以基础英语培训为中心的部门，已经在数量和影响力上，超过了传统的考试项目。小平的写作，和新东方前进的脚步几乎是同步的。我们越来越多地承担了与祖国同步，为后WTO时代、前奥运时代培训国际化人才的历史任务。

我的朋友、曾被评为“最受学生喜爱的北大教授”的朱青生博士曾经提出：“英语不是外国语——英语是世界知识分子的普通话。”大家知道，普通话在海外，被称之为“国语”。英语——普通话——国语。我为朱青生博士的这个概念而兴奋。让英语成

为当代青年知识分子运用自如的语言，让英语所承载的西方文化精神成为秉承中华文明传统的第二思维体系，这就是新东方在21世纪的重大使命。作为新东方团队的明星成员，小平和他的著作，能够为这个伟大使命做出独特的贡献。

在本书出版后，乔慧存就真的很有名了，但这个名声依然是被小平的采访烘托出来的。他要想如他所梦想的那样，通过为社会做出不朽的贡献而达到不朽的名声，还有很长的一段路要走。

我祝愿乔慧存和他的同伴们一路走好！

# 千万不要崇拜乔慧存

序二

杨朝明

从晚上7点整到将近11点我读完了《黄金是怎样炼成的》，当时CD机正在播放《卧虎藏龙》那首具有边疆特色的悠远却更幽怨的主题曲，由此我想像：

仲春，傍晚，夕阳，京城，众多出国人渴望能出入其中的徐府，一斤，一几，两椅，一壶茶，一听红牛，两个人，相对。

饮茶的是徐小平，四十几岁的年纪，从看着对方微笑的眼神到清朗激越的音调，都显示此人曾经的个性、曾经的不羁、曾经的狷介，而此时则是温和中蕴了几分喜悦，平静中隐了几分激动。

喝红牛的人叫乔慧存，32岁，身体强壮有力，目光闪亮有神，全身上下干净利落，好像随时准备去做某件事情。没有一句废话，也没有一点多余的动作，他要把力量和速度用在必要的地方，绝对不在任何他认为没有必要的地方浪费它们。

斗室之中，二人论剑。

徐问乔答，攻守如飞。

虽然徐小平成名已久，但他发现面前的这个乔慧存在被他调动起来的同时，也反过来调动了自己。这是徐小平所没有想

到，但同时更是他所希望的境界。毕竟没有对手的谈话是无趣的，力量相当的较量才是真正的较量。这个年轻人的经历，震撼了徐小平。这震撼绝非因为对方有多完美，而是他感觉自己面对的是一个时代的标签，印刷虽不精美，但很有特色，内容还需商榷，但感动人心。

从初中毕业生到中专生这一步并不遥远，但从中专生到太平洋彼岸世界排名第一沃顿商学院的MBA到底需要走怎样的路？

从啤酒工人到车间技术员这一步也并不遥远，但从车间技术员到咨询公司创办人，这之间到底有多远？

乔慧存走过来了。

徐小平的目光向这个年轻人的来路和去途打量之后，发现了一个具有挑战性的问题：是什么促使乔慧存做到了以上的这些，它们的原动力何在？

在齐齐哈尔街头卖螃蟹的七八岁的乔慧存；

初中毕业去作力工，每天挣二元四毛八的乔慧存；

练习了四年演讲，在改变自己和家人生活状态的梦想中毕业的乔慧存；

天天跑步，天天背外语，因为从不喝酒从而成为企业中省级品酒师的乔慧存；

放弃合资公司的经理助理，只为了有时间可以准备研究生考试的乔慧存；

研究生读了半年，就开始兼职做亚冬会组织工作，最终担任

洽谈部主任，取得了辉煌成绩从而证明了自己的乔慧存；

获得哈工大毕业金奖，被中信公司总部录取，被许多人的真心尊重和爱戴的乔慧存；

最终创办自己的公司，被美国沃顿商学院录取，即将踏上行程的乔慧存。

他所爱恋的白领丽人COCO被真情打动，两个人拥吻在五月灿烂的阳光。多么灰姑娘的情节！多么好莱坞的结尾！

之后，徐小平缓缓转过头，对着伸入客厅的镜头，向所有屏息观看的读者伸出了一个指头，使所有人都认为指的是自己，说道：“只要愿意，你也能！！！”

夜已深，灯犹亮，徐小平和乔慧存都一厢情愿地以为被对方激动着，实际上是他们被自己激动着。激动于自己的回忆，激动于自己的发现，并以此为平台，对生存的价值和意义做重新整合。徐小平是一个好老师，他不但发现了许多从前没有在乔慧存身上发现的东西。甚至发现了许多乔慧存自己都没有发现的东西，这些都属于一个时代，属于在奋斗中一直向上的人民，属于靠自己的两条腿走出来，靠自己的两双手干出来，并以此为荣的人民。

21世纪，还没有一本书可以影响一代人，也许是因为时机没有成熟，也许是因为作家还没有成熟，也许因为读者还没有成熟。这本书也不例外。

乔慧存从来就没有完美过，而且今后也不会完美，但他垒成



了一座许多人需要仰视才可见的金字塔，当大家都在下面惊叹而且目眩时，他依然在做从前做过了，现在正在做，将来也还会做下去的事情。今天比别人多垒一块石头，明天再比别人多垒一块石头。那么究竟有多少人肯一个人十几年如一日任秋冬飞过，视春夏无睹去垒石头？谁可以忍受如此的大孤独与大寂寞？

欲做非常人当为非常事。乔慧存肯，并且能！

千万不要崇拜乔慧存！因为看完这本书后，只要你肯，你也许成为比他更强有力的人。

# 目 录

---

- 序一：纯金在于不断提炼      俞敏洪  
序二：千万不要崇拜乔慧存      杨朝明

## 引子 沃顿惊雷 ···· 1

头五分钟：漫读诗书喜欲狂 ···· 2

头五十分钟：感谢亲友的帮助 ···· 4

第二天：品味失去的生活 ···· 6

第四天：反思成功与失败 ···· 8

第五天：寻找含金量最高的学位 ···· 11

话外话：虚假的天堂就是你的地狱 ···· 15

## 第一章 商业启蒙——少年时代

荣毅仁的追星族 ···· 18

第一个卖螃蟹的小男孩 ···· 21

卖火柴卖出来的精神危机 ···· 22

话外话：知识配以商业意识就是成功 ···· 25

## 第二章 重复的力量——中专时代 · 一

百分之百体验孤独 ···· 30

重复，是成功同义词 ···· 36

优秀是一种习惯 ···· 41

成功，就是积极参与 ···· 45

话外话：成功原来如此简单 ···· 49

## 第三章 思考与占卜——中专时代 · 二

用哲学，来指引奋斗 ···· 52

用诗歌，来占卜未来 ···· 58

用权利，来维护权利 ···· 62

话外话：时代，催生了一代新人 ···· 68

#### 第四章 就业与敬业——啤酒时代·一

- 恩师有沈浩，就业遂敬业· · · · 76
- 明月几时有，啤酒在车间· · · · 78
- “幸运”本是无，无中创造有· · · · 80
- 无法选择时，选择乃成功· · · · 84
- 热爱生活者，生活热爱他· · · · 88
- 话外话：大学遍地是，立地可幸福· · · · 93

#### 第五章 洗礼与挫折——啤酒时代·二

- 吃相与鱼头· · · · 98
- 翻译与仆人· · · · 101
- 烟灰缸与水龙头· · · · 105
- 可口可乐与中信· · · · 109
- 做官与做人· · · · 111
- 绝望与新生· · · · 116
- 话外话：失败维生素· · · · 118

## 第六章 出路与退路——啤酒时代·三

考研的理由与分析 ····122

考研的价值与反思 ····127

复习的过程与经验 ····132

话外话：摸索过去与未来的契合点 ····136

## 第七章 读书与实践——研究生时代·一

亚运会的星空与道德律 ····140

三人行，皆我良师焉 ····151

话外话：双赢法则至高无上 ····160

## 第八章 勤奋与超越——研究生时代·二

管理者定义：成功管理自己 ····162

金奖毕业生：东北人都是活雷锋 ····168

管理者难题：管理朋友关系 ····171

谁更糟糕：徐与乔竞比阴暗面 ····172

话外话：超越自我的一个中心两个基本点 ····180

## 第九章 成功与失败——过渡时代

战胜世界知名咨询公司 ····182

失败的动力 ····188

锁定惟一目标——沃顿 ····202

话外话：优秀的特征 ····206

## 第十章 洗牙与面试——走向沃顿·一

老头与绅士 ····208

面试与洗牙 ····213

新东方盗版与美国同性恋 ····218

话外话：面试并不神秘 ····221

## 第十一章 奶奶与小姐——走向沃顿·二

女歌手与面试官· · · · 224

好儿子与好总统· · · · 227

奶奶与小姐· · · · 229

真实性与具体性· · · · 232

信息的拥有与获得· · · · 237

文明的挑战与回应· · · · 241

话外话：留学生的民族使命· · · · 243

## 第十二章 商业利益的实现——道德时代·一

论奉献与回报· · · · 248

论赚钱就是目的· · · · 252

论圆明园的烧掉· · · · 256

话外话：利益冲突下的商业道德· · · · 261

### 第十三章 人的价值的实现——道德时代·二

论诚信与欺骗 ····268

论做事与做人 ····270

论诚实的价格 ····276

论施恩与图报 ····278

话外话：乔慧存时代的到来 ····282

写作后记

徐小平



引子

---

沃顿惊雷

## 头五分钟：漫读诗书喜欲狂

乔：那天是沃顿发录取通知书的日子，一直到晚上八点钟，我还没有想起去查我的电子邮件。这时，我的一个朋友打来电话，她说：

“我去年是在美国当地时间凌晨，也就是北京时间下午四点多，收到沃顿通过电子信箱发来的录取通知。你现在应该去检查一下。”我突然变得非常紧张，紧握话筒的手不禁有些微微出汗。

那时已经是晚上八点半多了，我没有马上上网收信，而是虔诚地做了半小时祈祷。我曾经做过一段时间《圣经》的口语翻译，虽对上帝的存在半信半疑，但此时却真的希望能借助他的力量，无比虔诚地企求上帝赐予我好运。我的母亲信佛，于是夫人Coco受她影响也宁信其有不信其无地在床上东南西北向分别跪拜了十分钟。

就这样折腾了快一个小时，然后，我用颤抖的双手敲击键盘，结果（停顿）……网络繁忙上不去（徐有些焦急期待的目光因这停顿而变为无奈）。我的高速宽带网居然上不去了！沃顿的网页无论如何也打不开，我当时真可以说是气急败坏。幸亏我的笔记本电脑上还可以拨号上网，于是立即用电话线拨号上网。Coco在那边和我的宽带较劲，我和她打赌，看谁能先上去。结果突然间我打开了再熟悉不过的页面，查到一封e-mail，信中说：最近你的申请状况已经变化了（徐小平端着茶杯的手停在了半空，关切地看着他）。然后我喝了口茶水，定了定神，打开了我在沃顿的个人网页，看到了一封信，看到了第一段的头几个字。

徐：实际上你看到的应该是第一个字。

乔：哦，确实是第一个字：congratulations(热烈祝贺)……然后我就已经发疯了！（徐和乔一起开怀大笑）我已经疯了，开始呐喊，几乎是狼一样地嚎叫，即使当初我被哈工大研究生院录取以及被中信公司

总部录取的时候，也从来没有这样疯狂过。

被中信录取是除夕前一天，心情同样欣喜欲狂，但没有呐喊，只是和我母亲热烈拥抱，将她高高地抱起来。那时，我研究生刚毕业，中信从4500名申请者中只录取9个人，其中有我，手中的通知书编号为“中信1996(001号)文件”。而这一次，我感觉比那次还要兴奋十倍。在拥抱了我的太太之后，我有一种要向全世界宣布的冲动，我抑制不住地以最大分贝的音量，用那种呐喊式疯狂的语调把那封决定我命运的英文信朗读了两遍。Coco接着我，“现在已经十点半多了！邻居都在睡觉！”我相信，按我当时的音量绝对全楼都能听到，只要他能听懂英语，一定知道我为何这么疯狂。

徐：是疯狂英语还是疯狂式英语？

乔：是疯狂式的英语，特别疯狂！（沉浸在回味中）如果您想听，我现在还能回忆起来。然后，我的第一反应是要把这个好消息通知我的母亲。我说，Coco，你立即给我妈打电话，不，是咱妈！让她通知所有关心我的亲属。很长一段时间我都是单身奋斗，没有女朋友更没有妻子，整天像在“监狱”中生活，母亲几乎每天都给我送饭，如果偶尔她有事不能来，我就只能打电话要盒饭，除了每天出去散步20分钟，剩下所有的时间我全都用来学习英语或者写论文。我曾经考了六次GMAT、三次雅思、一次托福，历时两年多，都是母亲从生活和精神等各方面无微不至地关心我，陪我走过了那段

我抑制不住地以最大分贝的音量，用那种呐喊式疯狂的语调把那封决定我命运的英文信朗读了两遍。

“不堪回首”的日子。母亲付出的太多太多了，她已经成了我不可或缺的精神支柱，所以我第一个要通知的人是我最亲爱的妈妈。

徐：这已经不是一般意义上的母爱，她实际上成了你奋斗道路上的一个扶助者。

## 头五十分钟：感谢亲友的帮助

乔：然后我立即给我最铁的哥儿们打电话。回想起这段日子，我的朋友们同样给了我莫大的帮助，排在第一位的要算是贺鹏。他从北大毕业后，在英美烟草公司和澳美广告分别工作了一年，在积累了充分的中国外企工作经验以后，被沃顿 MBA 录取。我和他是在沃顿的一次招待会上认识的，他去年（2001年）刚刚毕业，进入世界最大的管理咨询公司麦肯锡工作，他是沃顿这届中国学生中唯一一个进入麦肯锡工作的毕业生，他为我申请沃顿提供了很大帮助。也许因为我们都是B型血，属于易冲动外向的人，每次和他通电话都非常激动。我习惯称他为大鹏或直呼其名。这次，我兴奋地对他说：“大鹏鸟，我非常荣幸地通知你，我已经被沃顿录取了！”他听了以后也很激动，反应甚至比我还强烈，“太棒了！我这一年来最大的愿望就是听到这个消息，我认为这是对我最重要的。你去不去都在其次，最重要的是你能被沃顿认可，你就能被全世界认可！你能拿到沃顿的录取通知书，就意味着你能拿到世界上任何一个投资商的投资！因为沃顿本身是一个声誉卓著，全世界排名第一的商学院，它会从商人的角度来对你进行评估，如

果他认为你过关了，那么其他投资商，你的合作伙伴都会认为你是一个能够合作、值得信任的人。”

这个电话打了足有20分钟，我们一起回忆了我的申请过程和彼此之间的几次重要接触。

贺鹏在我写作申请论文的过程中给了我很多指导性的意见，当时他还没有毕业，只是在中国短暂停留。在我初步定稿之后，他在文字上替我把关，我的简历是他亲手按照沃顿模式修改的，仅仅用了15分钟，便焕然一新。我当时居然不知道简历只能是一页，洋洋洒洒写了三大页，他不顾我心疼，硬是删减成了一页。改完以后，他不无得意地评价：

“乔，就这份简历加上沃顿的MBA，你将是毕业那年第一个找到最好工作的学生。”

贺鹏，你是我此生处于重要转折点时出现的最好的朋友！

在与贺鹏通电话的同时，我的脑海里又浮现出了另一个身影——杨晔。放下电话以后，我的心情似乎已经平静了许多，于是静下来给杨晔写信。这是我接到录取通知书后发出的第一封邮件。杨晔是新东方学校的GMAT老师，后来去了加拿大McGill（麦吉尔）大学读MBA，在假期时回到北京，很凑巧我在新东方碰到了他，并且成了好朋友。他在我第一年申请中对我进行了扫盲式的指导，虽然第一年没有成功，但这一年的申请经验无疑为第二年的成功奠定了基础。写完这封信，紧接着发出的第二封信是第一年给我面试的面试官——Robert Zou，

“你能拿到沃顿的录取通知书，就意味着你能拿到世界上任何一个投资商的投资！”

邹其芳先生。他是沃顿九四届MBA，现在是北京一家著名牙科诊所“瑞尔齿科”的老板。本来我是没有勇气和信心进行二次申请的，他的面试决定了我第二年的重新申请。他在给我面试的时候，我的GMAT分数不高，而且简历和其他材料也非常粗糙，因为当年的材料大部分都是我自己准备的，只是杨晔抽空帮我润色了一下，仅此而已。面试的正常时间应该是半个小时左右，但是那天我们聊了将近3个小时，而且非常愉快。第二天，我接到了他的电话，他说：“以后所有沃顿校友的聚会都欢迎你来参加。”从那以后，我几乎参加了所有的校友聚会，实际上我获得了沃顿准校友的身份，从他对我的态度可以看出，他对这次面试还是很满意的，并且在此后的申请道路上他给了我极大的支持与关爱。

## 第二天：品味失去的生活

乔：第二天我一觉睡到中午12点多，因为整个申请过程痛苦不堪，每天都深夜两点以后才睡觉，在考GMAT的时候六七点钟就起床，一天十几个小时坐在计算机面前，所以我第一个念头就是要放松一天——我今天什么都不干了！当天下午我和Coco去了植物园，因为当初她曾经在植物园旁的卧佛寺面对那终日半梦半醒的大佛替我许愿：愿佛祖保佑我获得沃顿的录取。所以她现在非要拉我去还愿。我的整个申请，尤其是到了后期，极其痛苦，我太太一直默默地陪伴着我，照顾我的饮食起居，我们几乎没有出去游玩的时间。所以第一天

我要带着她一起出去放松一下。我们一起去还了愿，顺便游览了植物园。下午四点多，坐在已经有一些寒意的草坪上，吃着自带的面包和饼干，喝着酸奶，悠闲地远眺香山，一直到夕阳西下才恋恋不舍地回家。

（徐小平大笑着补充道：胡适有一首诗写道：picnic 来江边，两个蝴蝶飞上天。你们当时便是这种潇洒的心情。）

徐：当我们的生活发生了巨变的时候，比如突然天上掉馅饼，你中了1500万的彩票，你对生活的看法是与以前不一样的；当你获得了你最渴望的爱情的时候，你对异性和对人际关系的态度也是不一样的；当你多年的“仇敌”突然向你伸出了玫瑰和橄榄枝，你对仇恨和恩怨的看法也会随之改变。当你坐在草地上远眺香山的时候，在你心灵深处瞬间闪过的是对自己的生活和人生新的感怀和感受，你觉得你和昨天相比有什么不一样？

乔：实际上在草地上的时间是这样度过的。Coco带了一本《希望》杂志，她为我念了几篇爱情散文。感觉那天的生活是从未有过的惬意，似乎我以前的大部分时间都是在折磨自己，而那天又重新真正感悟到自己原来还有享受生活的权力。这个世界似乎突然间变得更加美好了。虽时值隆冬，但是感觉那天的阳光分外灿烂，蓝天特别清澈，连地上的小草似乎都显现了一些生命的绿色。

当我们的生活发生了巨变的时候，比如突然天上掉馅饼，你中了1500万的彩票，你对生活的看法是与以前不一样的。

我开始憧憬未来——美国会是什么样子？沃顿会以怎样的胸怀来接纳我？沃顿之后的道路又该如何去走？随即，对我周围所有的朋友，从内心深处油然而生一种感激之情。我有一种报答他们的欲望，这虽然是从从小就有的，但是那一刻尤其强烈。在人生道路上，我似乎一直是一帆风顺的。周围的人不明白我为什么为了那一张薄薄的纸而头悬梁、锥刺骨，不忍看我那样折磨自己而劝我放弃：“别考了，你行吗？”“都这么大年纪了，今年申请不上明年还行吗？生意都丢了怎么办？”那时候，我也曾怀疑过自己的实力，无数次困惑过，彷徨过，然而从接到通知书的那一刻起，我变得非常自信。那一刻我所有的奋斗得到了认可，我更加相信自己：只要是自己想干的事一定要干成，也一定能干成。

## 第四天：反思成功与失败

徐：你刚才讲的过程也令我很感动。但是，尽管沃顿的录取给你带来暴风雨般幸福的冲击，我想反问一句，如果万一你没有被录取呢？你会像绝望的狼那么嚎叫吗？你有没有想过这个结果？

乔：我有这个心理准备。结果非常简单，不被录取我就继续创业，继续经营我自己的公司，明年继续申请。所以我当时的心情是十分稳定的，我认为我能够承受任何结果。沃顿招生办主任Rose Maria在上海给我做决定性面试的时候，我曾对她说过：“如果我今年没有被录



取，明年还会继续申请。”

徐：也就是说，你想过今年的退路，万一明年还没有被录取呢？

乔：这我没有想过，也许仍然会考虑继续申请，但是首先我会花一段时间经营我自己的公司。像上次我申请没有成功一样，我花三个月的时间打理了自己的公司，运作出一个新的生意——在北京一个最大的社区里做了一个家居装饰中心，有三层楼，300多平米的样子。在疯狂工作以后，我会停下来潜心准备下一次申请。

徐：这是国内事业的准备。

乔：然后我会蓄势待发，研究来自沃顿的feedback（反馈意见），分析今年我没有被录取的原因所在。

徐：这是重振旗鼓的准备。

乔：第三，我会针对今年失败的具体原因，准备下一年的申请。

徐：这是坚持不懈的准备。

乔：实际上如果第三次申请再被拒绝的话，我可能会放弃这条道路。因为加拿大移民绿卡面试时间是在去年11月27日（现已拿到移民签证）。我当时想，如果拿到了移民资格，就会先拿着绿卡在国  
内继续创业，然后做国际生意。

徐：有人曾经问乔丹，你在最后一两秒钟投出决定球队胜负的关键球时，心里在想什么？乔丹回答说：我什么都不想。因为如果想

那一刻我所有的奋斗得到了认可，我更加相信自己：只要是自己想干的事一定要干成，也一定能干成。

的话，后果一定是负面的。关键球、以及人生许多没有选择的关键时刻，如果你考虑后果，结果一定是灾难！当你投球的时候，是一生所有技艺的凝聚。中国有句古语，“谋事在人，成事在天”，而成事终究还是人做出来的，所以当你把这个事情做好的时候，你本身就是成事的天。如果乔丹考虑后果，半秒钟过去了，也许这个球就投不出去了。成功者的素质几乎都是这样的。马拉多纳倒地的时候，球飞过来，他用手打进去，用手向前推。他说这是上帝之手，我同意这个说法，因为这确实是上帝的旨意。作为一个优秀的球员，他只有一个意识、只有一个目的：进攻！前进前进。乔丹的goal（目标）是那个篮筐，而马拉多纳的goal是球门。

我认为，对于你和任何一个想留学的学生，获得通知书并不是那个球门和篮筐，并不是真正的goal。你能告诉我，对于奋斗者来说，他真正的目标应该是什么？

乔：对于我来说，沃顿就是那个篮筐，可以说，它几乎是我的惟一选择。虽然我同时申请了三所学校，但是沃顿对我来说是最高目标。当然如果这个球进不去，我也有充分的准备。

徐：错！沃顿只是你的球，你必须把它打到goal篮筐里去，你才能真正得分并赢得胜利。所以沃顿并不是你的篮筐。篮筐是什么？是你事业的成功。留学只是手段，留学的成功并不是成功，事业的成功，才是我们一生真正追求的成功。

乔：（恍然大悟地）我从没这样想过。

## 第五天：寻找含金量最高的学位

徐：所有的申请者一般都没有这样想过。因为获得录取的阶段目标使得人们忘记了人生的真正目标。只有留学过来者才知道，留学并不是目的。贺鹏不是说了嘛：你拿到了沃顿的MBA，就能获得世界上所有最优秀的投资家的认可，去不去沃顿都无所谓了。投资家的认可才是你的篮筐！投资及最大的回报才是你一生的目标！人生有目标阶段论。人生的终极目标、奋斗的终极目标是什么？是事业的成功，职业的成功！我说的是奋斗的、而不是生命的终极目标。

我要在这里打破一个奋斗者的myth（神话、迷思），迷失的误区。反观刚才你回顾的被沃顿录取的狂喜，好像如果不被沃顿录取，你这辈子就完了。其实不是这样的。如果今年不行，那么明年接着来，如果还不行，也许你就应该放弃，去做你自己的事业，去做百万富翁、千万富翁去了。所以，奋斗的最高目标是职业和事业的成功。对于那些没有进沃顿也永远进不了沃顿的学生，我强烈地建议：留学奋斗的最终价值目标是事业的成功。如果你不留学也能够在事业上获得成功，能够通过其他的途径获得成功，你其实已经得到了一个世界含金量最高的学位了——这就是为什么世界著名

关键球、以及人生许多没有选择的关键时刻，如果你考虑后果，结果一定是灾难！

获得录取的阶段目标使得人们忘记了人生的真正目标。只有留学过来者才知道，留学并不是目的。

的大学，往往会授予那些成功者荣誉博士学位的原因。

当然，一个人如果有MBA，或者其他象征教育背景的学历，也许成功的更快，但是MBA决不是惟一的道路，沃顿也不是惟一的学校。不要忘了李嘉诚、霍英东、比尔·盖茨、迈克·戴尔这些世界顶级的成功者们，都是没有学位的。

不要陷入留学本位主义，悠悠万事，留学为大，最后得了过劳死。有些留学生去了哈佛，却跳楼自杀。为什么呢？因为他活着的目的是为了学习，拿学位，而忘记了人生真正的目标，真正的球门。像卢刚，毕业以后找不到工作，他就杀人、自杀，让依阿华大学血流成河。如果他在整个学习过程当中就把求职、就业、事业作为第一追求的话，他可能就不会疯狂地去追求博士、博士后，也许中间就改行去学计算机了。就像新东方的王强一样，在他刚到美国时，拒绝了哈佛大学的人类学博士全奖，却自费读了计算机。因为他判断前者读出来很难找到工作，而后者却有就业保障。这里面有一个极其重大的价值取向和学习目的的问题。卢刚和王强的不同价值观，决定了两个人生与死，成与败的不同的人生道路！

关于留学的目标问题，我问过新东方学生，“留学的目的是什么？”“提高知识、提高境界、增加能力、追求理想……”这些都是看上去正确无比的谬误。真正的目标就在于通过留学使自己获得就业的竞争力，事业的竞争力，以及商界竞争力和国际竞争力。当然还有更高的境界，比如获取家庭幸福的能力，我们以后再探索。

你所付出的努力现在都得到了回报，有了圆满的答案，因为沃顿这个球终于被你拿到了手上，你已经可以瞄准投篮了。在追求事业的道路上，你的第一步初战告捷。我说这是初战告捷，因

为我还没有和你谈去了沃顿以后的痛苦压抑、文化冲击，你无从想像的鄙视、斜眼、自卑、艰难，以及毕业之后的种种就业和创业压力还在等待着你。

刚才你讲了很多激动的时刻，但是，我在想：万一你没有成功呢？你和范进有什么区别？我曾经采访过一个一心要专升本，然后继续留学的学生，我对他说：“你连胡屠夫都不如！”但是你与范进的区别不是获得录取之后的欣喜欲狂，而是对人生把握的非常精确，每一步都设计得非常有条法、战略和远见，有真正的价值目标，这个狂喜是理所当然的。

我不是在夸奖你，而是要警醒其他人——万一拿不到怎么办呢？（略带夸张的无助的呐喊）这个问题我要问所有的人，特别是那些暂时失败的朋友们：难道你就不配享受生命的狂喜吗？难道你就不需要感激你的母亲、你的朋友吗？依然要感激、要感恩！而且依然要有自信！看到香山红叶的时候，要感到红叶为你而红，而且年年都红！对生命要有自我把握，生命中心论而不是录取中心论，成功中心论而不是留学中心论。这决定一个人的成与败，决定一个人的醉与醒，也决定了留学是邪教还是真正意义上的理想。

被沃顿录取，对所有人都是意义重大的。但时你个人而言，有什么特定的含义？

生命中心论而不是录取中心论，成功中心论而不是留学中心论。这决定一个人的成与败，决定一个人的醉与醒，也决定了留学是邪教还是真正意义上的理想。

乔：这个我曾经在面试的时候谈起过。从小我就有留学梦想，实际上沃顿圆了我儿时的一个留学梦。我当时并不知道世界上有沃顿和哈佛的存在，只是朦胧中渴望获得世界上最顶级的教育，但我并没有这种机会。初中毕业后我报考了中专，没有机会上高中，也就更没有机会考大学。我放弃继续求学的核心原因在于家庭经济问题，我是家中的长子，家里人希望我能早点工作，以便供弟弟妹妹上学。另外我从小视力不好，父母有些担心累坏眼睛。当时我很痛苦，随着时光的流逝，求知欲没有得到完全满足的心理愈发强烈。所以，我后来在工作之余自学了本科并考上了研究生。但是我仍然感觉自己没有受到世界上最好的教育，这将是我的遗憾，留学的梦想越来越强烈。在研究生期间，我曾经业余在哈尔滨的亚冬会组委会工作，有一个哈佛的学生做我的助手，他可以在五分钟之内起草一个非常专业的信函，我做不到，我和可口可乐谈赞助的时候只能通过他做桥梁来互相沟通，他帮我做亚冬会主办城市合同和亚奥理事会的申请合同，协助我做所有赞助、专利、广告的策划及对外谈判，而他只不过是哈佛在校的三年级本科生，是一个地地道道的美国人。他给我的启示是，一定要上一个世界顶级的商学院。我也是研究生，我也读过工商管理，虽然他是我的助手，甚至本科还没有毕业，但是我和他的专业技能差得很远。这段经历使我的留学梦想更加强烈，所以说，沃顿这次成功是圆了我的一个梦想。

徐：我们在生活中经常碰到比自己强的人，并非所有人都能够自觉地把比自己强的人作为自己仿效和学习的楷模。很多人甚至会嫉妒、排斥比他优秀的人。我想知道，是什么原因使得你自动向他看齐，你是从什么地方获得这种感知力和感悟力的？

乔：谢谢徐老师精彩的问题。我想这也许是我的天分。我的家族非常特殊，我母亲出生在一个很大的家族里，当时算是贵族，后来由

于一些政治原因没落了。我觉得我的血液里流淌着一种不屈服的精神，用马斯洛的话说就是自我实现，用我自己的话来说就是完善自我，在这个世界上达到最高的境界。从小我的生活就很苦，没有上过幼儿园，上的是最差的小学和最差的初中，在准备中考的时候，经常是一杯茶水学到深夜。参加工作后，上班吃的经常是从家里带的土豆白菜，因为当时东北只有这个东西可以吃。我周围的人生活和我大同小异。但是我感觉我有义务来改变这个世界，来改变自己的命运和周围亲人、朋友们的命运，我有这样一种使命感——我应该去试着改变一些什么。这是我心灵深处的一种呼唤，来自于家庭的呼唤、社会的呼唤和人类的呼唤，

徐：这恰恰是逆境中的追求和呼唤。

## 话外话：虚假的天堂就是你的地狱

我在新东方碰到了太多的有问题的学生。留学带来的狂喜固然令人激动，但是很多人往往把留学当作华山一条道——不留学便成仁！往往断绝了事业的后路，因而也就断绝了心理的后路。而乔的事业本来不错，如果万一不被录取的话还想继续做他原来的事情。条条大路通罗马，条条奋斗道路通成功，而不能留学不成就万念俱灰。这是人生绝路，是学生自己给自己创造的一

个虚假的天国！因为天国的虚假，天国其实就是地狱。为了追求留学这个虚假的天国，让自己脱离大地，实际上是下了地狱。假如你真能进入天堂倒也不错，但并不是所有人都能够进入天堂的，对你来说，天堂就是沃顿。然而今年沃顿在全中国可能也就录取20个人左右。这样的录取数量其实已经相当可观，证明了世界对中国的开放，沃顿在向中国招手，但是从绝对数目上，毕竟只有区区20个人能够得到这种幸运！乔慧存获得沃顿录取后这种成功的狂喜，固然是值得期待、值得向往的境界，但是不成功的第二手准备、并行准备，为自己人生通道的畅通留有余地的做法，更是所有奋斗者应该学习的成功秘诀。



## 第一章

# 商业启蒙——少年时代

## 荣毅仁的追星族

乔：为了生存，我从小做过推销员，卖过火柴，卖过螃蟹，卖过西红柿，卖过冰棍……很多很多。但是我并不认为我应该过这样的生活，我应该去追求更高的境界和更高层次的生活。抽象地说，我引用马克思的一句名言“我为人类而工作”。这句话和他的书对我影响很大。具体地说，我当时想做一个技术专家，然后做企业家，因为我学的是工程专业。

我必须提到影响了我最终抉择的人——荣毅仁先生。从他当选中信公司首任董事长的那一刻起，我开始关注中信公司，开始关注荣老板的家族，后来他当选为国家副主席的消息更在我心中引起震动。我认为他是个人奋斗成功，同时为国家为民族为人类做出贡献的典范。于是他成了我的偶像。

以这一天为界，我下决心学习和研究管理。当时我在黑龙江齐齐哈尔市的“明月”啤酒集团，只是一个中专学历的技术员，但我决定自学管理专业的本科学历。当时流行一句话：“懂技术、会管理，掌握一门外国语”，就是复合型人才。在学校里老师也曾经鼓励我们向这个方向发展。但是真正促使我下这个决心的，就是荣老板不平凡的奋斗历程。他用自己所走过的道路证明：商品经济与市场经济是民族振兴不可或缺的通道。我应该去努力奋斗，开辟一片自己的天空，而不是仅仅满足于做一个技术员。

徐：其实，宣布荣毅仁为国家副主席的时候，亿万人都听到了。但是在齐齐哈尔市的啤酒桶旁边，一个喝得醉醺醺的小伙子却产生了这么多联想。这个场景，使我入迷。我还想再追问一次，你的这些感慨是从何而来？为什么同样听到了这个消息的我，却没有这种感觉。

乔：我小时候接受的是中国正规而传统的教育，认为世界上当官的人最伟大。但是从那一刻起我的观点发生了根本性的改变：那些为世界做出最多贡献的人才是最伟大的，而荣老板恰恰是其中的一位。从商人过渡到政界，成为国家领导人，从那一刻起这条道路也成了我追求的目标。所以，如果让我重新选择的话，我不会再去政府机关工作，也不会再去做技术员，我会毫不犹豫地选择创业，我要用自己的智慧、自己的管理技能来创办一个民族企业，然后为国家、为世界做出自己微薄的贡献。如果有可能的话，我会过渡到政界去研究国家的管理。这是在1990到1992年之间一个埋藏在心间的梦想。

徐：这个梦想听上去很虚，但实际上是正确的。每一个少年心中都有不可告人的野心，而正是这种野心成为他一生的驱动力。你刚才讲到，本来认为当官做政治家是一种最了不起的工作，但是你后来意识到，实际上做实业、搞管理才是最有意义的人生经历。齐齐哈尔离北京很远，属于比较边远的地区，作为一个接受过良好传统家庭教育的有求知欲的青年。你的意识形态、价值观已经发生了彻底的转变。这种变化虽然体现在一个没有本科学历、穷困潦倒的小伙子身上，但它恰恰反映了时代的巨变。这个时代的巨变是随着中国人民，特别是代表着未来的青年人，价值取向的改变和重新

宣布荣毅仁为国家副主席的时候，亿万人都听到了。但是在齐齐哈尔市的啤酒桶旁边，一个喝得醉醺醺的小伙子却产生了这么多联想。这个场景，使我入迷。

如果让我重新选择的话，我不会再去政府机关工作，也不会再去做技术员，我会毫不犹豫地选择创业。

确立而到来的。这预示了中华民族即将腾飞的前景。你那一瞬间的变化，实际上是惊天动地的。对荣毅仁的任命，人们往往理解成政治上的信息——民间人士、商业家可以做国家领导人。其实它更多地代表了一种意识形态的巨变。

驱使你奋斗的动力已经有了，但是这动力所驱使的方向是怎么来的？在回答我的问题之前，我先讲一个故事。我的一个朋友，90年代初在乡下当老师，很穷，于是去考研究生，进了国家机关工作，36岁当了处长。但是很快他的精神崩溃了，因为不贪污可能没钱，贪污却可能没命。同龄人去留学，老婆也想出国，但是英语已经荒废了太长时间，根本走不了。在各种价值的猛烈撞击下，他失去了选择的能力。故事中他的年龄和你差不多，也有改变自己命运的动力，给家族给社会带来幸福的动力，但是他的取向在某种意义上是错误的，甚至他根本就不清楚自己下一步的方向，而你是如何找到了前面的道路？

乔：这又要提到我的母亲。她是一个会计师，只有初中文化水平。我小的时候，母亲就是我的幼儿教师，她对我的影响无疑是巨大的。她的家族解放前有很大的产业，包括经营土地和其他的商业，解放后外公和母亲都遇到了很多坎坷。也许我继承了一点家族从商的传统。

徐：我认为这是核心。荣毅仁也是家族传统。

## 第一个卖螃蟹的小男孩

乔：还应该提到一个人，就是我的奶奶。她没上过学，不懂商业，她用老百姓的土话，用每天不厌其烦地在我耳朵边念叨的方式，教育我要好好学习，将来一定要干成大事。于是我下意识里觉得，以后要去干大事，就应该好好学习，这是一种动力。当时没有商业概念，对赚钱的欲望也不是很强烈，只是想长大后做些事情。“惟有读书高”这种思想在我小时候深深扎根于心。另外，我从小积累的商业经验在某种意义上也奠定了后来从事商业的基础。在我12岁左右的时候，外公从大连进了一批螃蟹在齐齐哈尔卖，他让我去帮忙。80年代初，螃蟹一块钱一斤，他让我卖八毛，为什么呢？因为当地很多人不知道这是什么东西（徐先是有点惊讶，随后放声大笑），我得给每个人解释，这叫螃蟹，应该怎么吃。那段日子我就上顿螃蟹、下顿螃蟹，天天吃。我觉得自己当时很勇敢，只有十二三岁，就站在路边帮别人蒸螃蟹，还和别人侃价，甚至有时候一斤能够卖到一块钱以上。但是最后那笔生意还是亏了，一火车螃蟹没有卖完。

徐：原来你不仅是齐齐哈尔第一个吃螃蟹的人，还是第一个卖螃蟹的人（两人一起大笑）。我想起一个笑话，当时我在加拿大，有一次在超市里突然看见了荔枝，一加元一斤，激动的死去活来，当时一加元合人民币六块钱

驱使你奋斗的动力已经有了，但是这动力所驱使的方向是怎么来的？

我觉得自己当时很勇敢，只有十二三岁，就站在路边帮别人蒸螃蟹，还和別人侃价。

左右，我一下买了七八斤扛回家。那天晚上，几乎那个城市的所有中国留学生都在互相打电话，“喂，到我家来吃荔枝吧！”

“我正准备给你打电话请你来吃呢！”结果所有人都吃得第二天嘴上冒泡，荔枝吃多了是要上火的。但是洋人走到那儿去都要问：“这是什么？”“是荔枝呀！果中珍品。”（得意的大笑）洋人看看那个样子，有点像螃蟹，刺刺的、毛毛的，都心有余悸地选择不买，至今荔枝在北美仍然没有打开市场销路。

## 卖火柴卖出来的精神危机

乔：接着，就是卖火柴，而恰恰是卖火柴的成功，让我停止了继续经商的念头。当时我母亲的商店进了一批火柴，我帮着卖，我从商店的进货价格是一包五毛钱，卖六毛钱，我卖了很多。后来火柴的价格下来了，但是我还卖六毛钱。买主是一个食杂店的老板，他们没降价之前的价格是每包卖七毛钱。我骑着自行车去送货，外面所有食杂店的老板都知道火柴已经降价了，只能卖到五毛钱，但是我还是以六毛钱的“高价”说服他从我这里进货。我当时很得意，很庆幸，“你看他还不知道”（狡黠地说）。回家后我告诉妈妈时也很高兴，因为我赚钱了。我说，这些火柴我都卖出去了。我妈夸我说：“真能干！”整个一个暑假都在卖火柴，对一个孩子来讲，赚的钱可以说很多了。但这之后，我的良心受到了谴责，觉得有罪过。他只能卖五毛钱，而进价却是六毛钱。我觉得不能这样干，这种做法很肮脏，可如果不这样做，又很

难赚钱。所以经商的事我不能再干了。我没有和妈妈讲我内心的困惑，实际上，这一段时间，已经改变了了我的人生导向。

徐：精彩！（哈哈大笑）这里面的启发很多，买你火柴的那个店，不知道信息，不了解市场动态，这是他经商的失败。经商怎么能够不了解行情呢？他应该有纳斯达克报价系统的（一起笑）。

你如何看待商业领域中的信息不对称？因为它是贸易与赚钱的核心手段，重要手段之一。

乔：我当时不理解，但是现在明白了。我现在所做的商业也有暴利的时候，包括咨询和房地产的炒作，我可以将房价炒高十倍。对周围的商家有没有损失？肯定有。但是其中我也有自己的价值，我让人们相信我的高价会给他带来更大的利益。信息不对称那是他的问题。信息就是金钱，其实这是一个基本商业规律。

在我15岁那年的暑假，1985年，也就是初中毕业最后一个暑假，很悠闲，中考结束了，我知道自己已经被录取了，我是全市唯一一个被这所中专学校录取的，因为它只给了我们市一个名额，而我考了第一。我去做劳工，一个工程队聘我，每天给两块四毛八分钱，从早七点到晚七点。中午自己带一个盒饭，每天日出而做，日落还不得息地搬了一个暑假的砖。这个工作带给我一个启示：不能被人剥

接着，就是卖火柴，而恰恰是卖火柴的成功，让我停止了继续经商的念头。

削，否则会很惨。每当我看到工程队的头儿满嘴流油地吃烧鸡，而我只能蹲在一旁闻着香味儿咽自己没什么油水的土豆白菜，就感到非常不平等。自己不应该过这样的生活，不能每天就为追求这两块四毛八分钱而生活，我应该自己做些事情。卖火柴和搬砖头两种经验的结合，促使我形成了以后自己从事商业的意识雏形。我曾一度痛恨商业，已经不想再做了。当然，后来我又重新认识到了它的意义。

在中专时期，16岁的我是我们班级销售雪糕小组的组长，我带领大家卖雪糕，这是老师组织的。因为学生每天四点半吃晚餐，一直到十一点钟睡觉，中间的时间十分漫长，到十点钟肚子就饿得不行了，我自己也是这样。我们几个学生就提议，卖雪糕、烧饼、汽水，我当时负责卖雪糕。我们赚了很多钱，班里拿这笔钱组织集体旅游，去北戴河。为此我们班在学校非常出名，被校长在大会上点名批评，破坏学校秩序。

徐：你知道校长为什么愤怒吗？因为你们没有带他去（一起大笑）。其实，从医生、律师到领导一个国家，都是一个know-how（行业技术、技巧）。俞敏洪凭什么创建了新东方？因为他知道怎么教托福，如果他今天把单词忘了，明天他就干不下去了。你知道如何利用火柴涨跌、雪糕甜酸的价格体系，知道怎么操作，如何从中牟利，这难道有错误吗？这就是市场经济的全部秘密。但是中国社会历来有轻商的传统，总是迅速地将它与道德结合起来分析，从而使少年时期的你感到内疚，差点毁了一个商业天才。

乔：这件事告诉我商业能给人带来利益。我赚钱了，而且同学们很高兴，我们可以去北戴河，其他班级的穷学生都去不了。我从中总结出的另外一个经验就是，不能盲目地听从别人的话，这样是做不成事的。只有社会的需求是最重要的，只要有需求，就一定存在市场，如



果符合大家的利益，那么我就应该去做，而不必去遵循各种规矩。我一直是比较叛逆的，只要是有利的事情，就会打破各种清规戒律去做，就像小平同志说的，“黑猫白猫，抓住耗子就是好猫”。

当然我也有自己的原则，那就是损害别人利益的事情绝对不干。现在回想起来，当时卖火柴的那件事，我认为自己做得很漂亮，非常漂亮，虽然我不能肯定那个老板是否知道行情，他应该有所察觉的，而我却终于说服他买了我的火柴，他接受了我的推销。而他将学会在信息不对称的环境中不断成长。

## 话外话：知识配以商业意识就是成功

卖火柴、卖螃蟹、卖冰棍，以及去打苦工，做过这些事情的人很多，但能够从中获得启示的人并不多。乔慧存这种思维方式来源于家庭的商业传统。他在很小的时候就进入了商业的流通领域，而流通是市场经济最重要的环节，实际上他很小就接受了资本主义最原始也是最本质的教育和训练。所以，当那个校长训斥他们这些给同学们带来了幸福感，给自己带来了欢乐、财富，通过商业活动赚了钱的学生时，他实际上是代表着传统的教育观念，而这恰恰是中国社会根深蒂固的灾难性的思想，作为教育家，他在诱导学生厌恶商业。

这样培养出来的学生，当幸福的机会到来之时，只会徘徊不前、犹豫不决，甚至抵触、反感，最终错失良机。这样的事例在生活中太多了。

为什么有的人发大财了，有的人却越来越相对贫困，这和一个人的价值观念有直接的关系。乔刚才所讲的经历，与李嘉诚、李兆基这些人的发展道路是一模一样的，都是在小时候接触到了最本质的商业教育。商业教育，是最重要的教育之一。我们的教育有一个误区，那就是以知识和学位为中心，而不是以就业为中心。使得很多人拿到学位之后发现没有用。甚至造成知识越多越贫穷，学位越高越失业的情况。

我想说的是：知识如果paired with(配以)商业意识，equals money, equals success (就能等于金钱、等于成功)。我这是套用小布什在清华大学的演讲：“Liberty paired with law is not to be afraid. It's American beauty.”（自由配以法律不用恐惧，是美国价值，是美国富强的根本原因。）知识配以商业意识和技能，是市场经济的beauty（美丽）所在。

中国社会的发展为什么这么痛苦，中国人的发展为什么充满了艰辛，邓小平如此伟大的改革为什么推进起来经历了那么多的艰难曲折？这20年的改革开放给中国带来了多么巨大的变化，我亲历了左倾、右倾、回潮、动荡，对此深有体会。为什么一个这么好的东西——让一部分人先富起来、改革开放、发展是硬道理，一路遭到各种各样的抵制和反对？因为传统教育中的商业观念不正确，中华民族的意识形态有问题。这个问题与市场经济的潮流、与世界文明进步的潮流是背道而驰的。

乔的成功，实际反映了中国社会一代又一代人今后要走的必经之路。知识、教育——它应该是符合市场经济规律的教育、

是符合新时代人才市场需求的、是符合经济全球化、西方文明、中国美好传统的教育，这是我们未来教育的方向。

中国的教育必须同中国社会经济发展的方向与潮流同步。否则，它会无形中扼杀和消灭无数百万富翁、无数创业的成功者，会扼杀我们民族的创造活力。中国没有硅谷，中国也没有30岁的亿万富翁，除了个别来路不正的之外。现代中国的国家力量在可以比较的许多方面，都惊人地落后于世界平均水平。即使在这种危机面前，我们的思想意识深处，至今还没有走出传统文化的阴影，没有摆脱其实早已经该抛弃的精神枷锁。

这些阴影和枷锁，即对商业、金钱、生意、交易这些市场经济主流的东西的漠视和鄙夷，在乔慧存这一代人身上开始，已经得到并且必将得到彻底的清除。

## 第二章

# 重复的力量——中专时代·一

## 百分之百体验孤独

徐：俞敏洪在新东方提出：人生奋斗，要有忍得大孤独、大寂寞、大失败的能力，要有韩信钻裤裆的精神。而你现在坐在我面前，即将要去沃顿，春风得意。回顾一下你的人生成长过程，有没有大孤独、大侮辱、大失败的经历？有没有感觉孤独、寂寞和耻辱的时刻？

乔：孤独是百分之百有的，也是体味最深的。从决定的那一刻起，我就进入了孤独状态，自学英语11年的过程都是孤独的。从初中水平ABC开始自学，意味着我将把大部分业余时间和课余时间都放在英语学习上。

徐：这是什么时候？是什么导致你一定要去学外语？

乔：是16岁的时候，我当时写了一篇日记，总结了10个必须学英语的理由。

徐：这10个理由是哪些？

乔：这10大理由是：1.若不自学英语，则每周一次的英语课将使我的英语水平下降；2.学不好英语就拿不了高分；3.英语是对外交流的工具，而中国将对外开放；4.做技术工作离不开英语；5.管理一流企业更离不开英语，技术加管理加英语是复合型人才之标志；6.我要出国留学必须考英语；7.英语好将获得别人的尊敬；8.英语学好了别的都能学好（初中英语老师语）；9.学英语可以锻炼毅力；10.英语使我的生活充实而充满趣味。

徐：你觉得其中最重要的一条是什么？

乔：当时我们中专校长告诉我们：懂技术会管理而且会一门外语，是复合型人才标志。

徐：事实上在七三七四年，上海电台第一次进行英语广播

时，我就开始听了，也许这是优秀少年都有的共同特征（自己得意地笑）。你是怎么开始学习英语的？

乔：我从1985年到1996年孤独了11年，中专四年间几乎没有看过电视，没有读过小说，琼瑶小说在我们班都传遍了，每个人都读，但我一本没碰过，这就说明我的业余生活极其枯燥。每天晚上站在走廊里，借着微弱的灯光听英语讲座听到11点，当时是大连外国语学院的美语英语讲座，听完以后再去看书。

徐：持续了多长时间？

乔：三年时间，从中专第二年一直听到毕业。

徐：这个期间一直在播英语讲座？

乔：一直在播，重复播，两年一个周期，但是我一直没有间断地听。其实不止英语，我当时的爱好很多，每天早晨六点起床去操场跑步，所有寝室的同学们早晨起来都不吃早饭，八点钟爬起来就直接去上课了，我永远比大家早起两个小时。下午，男生都去踢球，而我喜欢自己坐在阅览室里读管理类的杂志。我还每天抽出半个小时练习写字。晚上练口琴，嘴唇都磨破了。

徐：体育锻炼坚持了多长时间？

乔：每天早晨跑步坚持了四年，从来没有间断过。

徐：你怎么具有了这样一种素质？哪里来的？

回顾一下你的人生成长过程，有没有大孤独、大侮辱、大失败的经历？

从决定的那一刻起，我就进入了孤独状态，自学英语11年的过程都是孤独的。

乔：当时我的一个同学也问我为什么坚持跑步，我说为了锻炼身体，他说他上中学的时候他爸就告诉他，跑步是浪费时间，有时间到地里锄锄草，干点农活就是锻炼身体。我也想不出什么动因，我在初中时就喜欢各种运动，课间十分钟从来都是在运动，单杠、双杠、吊环、爬竿我都是最好的。

徐：这恰恰是我最怕的。真丢人。（大笑）

乔：小学期间我就加入了校足球队，中专的时候，我决定每天坚持跑步。我有一个强烈的愿望，就是努力使自己完美，一个人需要不断完善自己，以达到完美的境界。按中国传统，琴棋书画都得会，所以当时我练口琴、笛子，还琢磨过单簧管，我是班级和学校的象棋冠军，利用每天值日生扫教室的时候，我在漫天灰尘中练半个小时书法，只有画画一项我始终没有长进。

徐：我年轻的时候也练过写字、也练过跑步，但是一般都坚持一天就放弃了，你为什么能持之以恒？

乔：您可以摸一摸我的肌肉。

徐：我不摸，而且你到了美国也千万别让美国人摸。（大笑）

乔：细究动因的话，也许是我母亲对我的影响比较大，她从小告诉我一定要从各个方面来塑造自己，包括言谈举止。我母亲从小就规范我谈话的姿态，如果坐姿不直的话，马上就会被纠正。我小时候有一段是八字脚，母亲帮我一点一点克服。所以我的这种想法与母亲对我从小的教育有关系，她想要让我具有非常全面的、优秀的、高尚的、贵族式的风范。

徐：她跟你表达过这样的意思吗？“全面的、高尚的、贵族式的？”

乔：这是我的词汇，但是我母亲从一点一滴、一件一件事指导我，这方面我要感谢她。

徐：小时候有没有因为一句话或一件事让你自己感觉自己是很优秀的人？记得在文革前，当时我不到10岁，我母亲非常喜悦地对我表达过一种感觉——这孩子将来是要上大学的。母亲的这种感觉给我一种启示，好像我天生就会将这件事情做成功，一定能够上大学，所以即使在文革期间，所有大学都关闭的情况下，我依然很自信地知道自己将来要上大学。母亲的话如同上帝的启示，决定了我后来的追求。我想听你讲一讲有没有类似的感觉。

乔：记忆比较清晰的是穿衣服。小时候家里不太富裕，我是老大，下面还有弟弟妹妹，但是母亲总是给我打扮得非常漂亮，她觉得我应该出类拔萃，应该与众不同，所以我当时穿的衣服都非常时尚。80年代，我上中学，母亲去上海出差，给我带了好多漂亮的衣服。所以在这方面我的风格一直与众不同。到中专毕业之前，我所有的衣服都是我母亲买，我不去买也不会买。

徐：你母亲非常有意识地让你穿得洋气、时尚，这样的母亲并不多，更多的父母愿意教育子女艰苦朴素，穿得不different（与众不同）。

乔：记忆中有一件毛衣是母亲手织的，我穿了5年，到了中专再穿还是最好的，依然领导时尚潮流，因为别人没有，独一无二。这是表层的东西。但深层次传递给我一种感觉，“你一定要自信，你

你母亲非常有意识地让你穿得洋气、时尚，这样的母亲并不多，更多的父母愿意教育子女艰苦朴素，穿得不different（与众不同）。



是与众不同的，你是最好的。”从小，母亲在各方面让我感到自己与众不同，使我认为，我就应该与众不同，应该出类拔萃。这使我想起布什的母亲给他的一句话，“儿子，你是最棒的，你将来是世界上最棒的人，你是最伟大的人！”

徐：她这种文化是从哪里来的？

乔：也许是家族的传统。母亲出生在一个没落的贵族家庭，在家里是老大，十几岁时她的母亲——我的外祖母就去世了，而她从小就很优秀。十几岁当团支部书记，团委书记，管理很多年轻人，还当上了市里的“三八红旗手”。一个小女孩不分春夏秋冬，每天早晨四点钟起床步行三个小时去上班。60年代的冬天，零下30度的气温，耳朵都生了冻疮，到单位整个脸都没有感觉了。我的母亲就是这样走过来的。从一个小小的雇员到仓库管理员，然后到出纳员、会计、会计师，最后成为总会计师。她一直在奋斗，在奋斗的过程中超越自己。由于家庭背景，她的经历非常坎坷，申请入党时自然颇费周折。但她始终认为我们这个家族应该是最出色的，所以希望在我们这一代重振家族的雄风。所以我所走出的每一步，背后都有母亲的坚定支持和鼓励。

徐：但是她并没有支持你上大学，而让你上了中专。

乔：我母亲当时没支持我上大学，这真的得追究我父亲的责任，他在家里的权威还是最高的。包括我留学这件事，父亲一直很漠然，他并不支持我出去，希望我留在身边，但我母亲恰恰相反。当然，后来他们意见一致了。

徐：那不准你上大学这件事有没有给你造成伤害？

乔：当时没有，我是言听计从，15岁的孩子没有决策能力，依赖性还很强，因为是奶奶从小把我看大的。

徐：从你母亲的经历我基本明白，你当时坚持练字、练功、跑步等等和你母亲是一脉相承的，你妈妈要你这样去做的吗？

乔：练字没有具体说过，但她曾经说过我的字不好看，因为妈妈希望我把字写好看，于是我觉得应该练字。

徐：我仍然对于你有这种持久性、毅力感到wonder（惊奇），这确实难能可贵。

乔：我坚持练字和跑步感动了所有人。学英语也是。我的英语老师说我是一个又红又专的学生，天天早上在操场上跑步，每天晚上在宿舍走廊学英语，每次上课最难的问题，大家都答不上来的时候，才会叫我起来回答，所以老师称我为班里的英语王牌。

徐：所有伟人、名人还有各类成功者都说，“人生最贵在坚持”，如果坚持下去，任何事情都能做好、做大。

乔：其实，归根到底，毅力来源于目标。因为我有梦想，而且非常强烈。越强烈我越想去实现它，于是反过来就推动了我每天都去思考这个梦想，我的动力就来源于这个梦想——成功。

实际上，我并不知道将来会干什么，从小想过坐飞机、当大官；到中专时代社会开始意识到企业家的价值，我想应该去做企业家。我始终有一种强烈渴望成功的欲望，这种欲望加上目标确定，促使我持久地朝着它奋斗。我的目标是说一口流利的英语，每当看到有人跟老外对话，我就羡慕不已，暗下决心，总有一天要达到无障碍交流的程度。

所有伟人、名人还有各类成功者都说，“人生最贵在坚持”，如果坚持下去，任何事情都能做好、做大。

我始终有一种强烈渴望成功的欲望，这种欲望加上目标确定，促使我持久地朝着它奋斗。

## 重复，是成功同义词

徐：你已经实现了，而且必将更完美地实现。如果人人都能坚持，就不需要忍受大孤独了，因为有很多奋斗的同道。你有没有忍受不了，准备打退堂鼓的时候？

乔：自学英语的整个过程是11年，实际上中间间断过，因为客观原因。有的时候真的很痛苦，以那种初中毕业的水平，听BBC和美国之音是听不懂的，但是我听说英语广播就是要坚持听一定时间，比如说五千个小时才能听懂，于是就坐在那儿楞听。有时候播音员说半天，我连一个词都听不懂。

徐：学习方法不好，会导致你学得没有兴趣。现在让你看一本阿拉伯语的书，看五万个小时你可能也看不懂。但是，当你每天在听大连外语广播的时候，肯定是听得懂一些的。有没有不想听的时候？

乔：没有，真的没有，一天都没有！

徐：也没有不想跑步的时候？

乔：没有，因为我每天跑步的动力来源于跑步之后身体轻松的感觉，精神状态非常好，可以精力充沛开始一天的学习。

徐：也没有不想练字的时候？写字是看到字越写越漂亮而高兴？

乔：没有，开始我越看越觉得自己的字难看，后来研究原因，人家告诉我说是你的审美水平高了，所以你看自己的字越来越难看，别人看你的字，就会夸奖你，因为你进步了。事实就是这样，我原来的字真的特别难看。

徐：但是这三件事都是一个特别漫长的过程。

乔：而且是极其枯燥，没有任何乐趣，完全模仿的过程。

徐：那么在中专四年、青春期四年你把所有的业余时间就耗在这儿了？

乔：还有别的活动，比如我是我们班的学习委员，大合唱的指挥，还当过领诵，诗歌朗诵和演讲比赛我是全校第一名。那时候有一份杂志叫《演讲与口才》，我读了四年，一期都不落地跟着它训练自己，没间断过。

徐：I am amazed (我惊讶)，我为你这个过程惊讶。

乔：这一系列的活动占满了我所有的业余时间，使得我没有时间干那些我认为没有意义的事，比如说看电影、电视和小说。我们班有一段时间赌博大为盛行，打牌赢饭票，很有吸引力。

徐：实际上是一种赌瘾。

乔：是一种瘾。当时我是学习委员，有一段时间我也加入进去了，实际上我还赢了好多饭票。进去几天之后发现不对，后来我和我一个最铁的哥们握手发誓，带头不参加赌博了，而且公开反对赌博，因为我是学习委员，我必须对全班的成绩负责。

徐：那你赌博的时候停止跑步、练字等活动了吗？

乔：没有，只是利用睡觉前的一点点时间打牌，其他都没有停止，英语是雷打不动的，后来都

你有没有忍受不了，准备打退堂鼓的时候？

有的时候真的很痛苦，以那种初中毕业的水平，听BBC和美国之音是听不懂的，但是我听说英语广播就是要坚持听一定时间，比如说五十个小时才能听懂，于是就坐在那儿愣听。

成为习惯了，不学上床以后睡不着。我的目标、计划都定了，书也买了，自己把自己套住了。但是赌博占了我的休息和其他学习时间，所以我发誓停止。而且还在班上演讲，号召大家不再赌博。后来全班大多数人都不玩儿了，期末考试全班平均85分，全校排名第一，而当时学校的风气是60分万岁。

徐：学校有几个班，总共有多少人？

乔：有几千人，是全国重点中专。

徐：（很感兴趣）中专也有全国重点？侧重什么专业？

乔：食品等轻工类专业，是这方面的中专第一，就像清华、北大。

徐：明白了。你既能克制自己的不良嗜好，但同时对于优秀的习惯，又能够数年如一日坚持不懈。你是如何养成这种好习惯的？

乔：其实从小学到初中我是比较贪玩的，但我雷打不动地回家先做作业，这是我奶奶的贡献，每天回家放下书包她就问我做作业没有。于是我就先把作业做好，做完之后我就出去玩。

徐：老太太反正没事儿，就让你做作业。这是不是构成了你后来一旦给自己设置了工作目标后，就雷打不动了？

乔：可能是这样的，我不习惯把今天的事儿放到明天去做，谁说什么都不行。

徐：我们家有句话，叫“从小一看，到老一半”。我小学三四年级的时候，整天为下个礼拜一要交的作文而感到压抑，总要憋到最后一天才做出来。我到现在还有这个毛病，不到星期日的深夜绝不把星期一要交的工作做完，这个习惯很糟糕，也是限制我有所成就的原因之一。

乔：我相信这一点。人在3岁，或者在3岁至7岁期间，很多习惯、观点都成形了，甚至会影响你的一生。

徐：所以我对你能坚持四年每天重复同样的事情很惊讶，很敬佩。

乔：学英语的故事很多。中专毕业后，有一次因为发高烧去打青霉素，打疼了在那儿躺一会儿，撤掉针之后马上开始背单词，结果把医生感动了，推荐我去合资企业当翻译；有一段时间我晚上八点钟去上班，就骑着自行车先去离我家半个小时的外语角，跟老外练对话。

徐：齐齐哈尔市，那儿有老外？

乔：只有两个老外，全市就两所大学，一个大学一个外教，我全认识。我和他们没有任何关系，就莽撞地到两个大学里去找，居然被我找到了，然后就每天跟着他们练。

徐：中专四年可谓是收获巨大的四年，它使你长高了，变得粗壮、雄伟，有男子气了。而且由于这个期间学好了英语，显然对你后来是受用不尽的，你居然靠它进了外企做翻译。练字对你考试、做文章来说也是必要的。世界上怕就怕“重复”二字。什么意思？就是成功怕你重复，你重复必然就会征服这个成功。重复做汉堡的人，是麦当劳；重复炸鸡块的人，是肯德基。重复教托福的人，是俞敏洪。另外，自己的惰性也怕重复，重复惰性的人，就是懒惰的人，而懒惰的人，肯定是失败的人。

俞敏洪创办新东方，教过四百多次托福课，这可不是简单的四百多节课，而是四百多

重复做汉堡的人，是麦当劳；重复炸鸡块的人，是肯德基。重复教托福的人，是俞敏洪。重复惰性的人，就是懒惰的人，而懒惰的人，肯定是失败的人。

轮课，一次课是四十节，四四就是一千六百节课。这个数字是非常惊人的。这就是重复的力量。麦当劳重复的是汉堡，比尔·盖茨重复的是那张视窗软盘，成为世界首富，那是产品的重复。而个人行为的重复，个人追求前途的重复其实是相当于视窗95'，98'，2000'的重复，它堆积着成功，预言着财富。只不过在这个过程中有孤独，有压抑，一般人是难以坚持这个重复的。

乔：所以我特别感激我的奶奶，她帮我养成了每天按时完成作业的习惯，使得我在日后的奋斗中受用不尽。我爷爷和奶奶分别瘫痪了三年，从我初中一年级到三年级，开始我和奶奶一起伺候爷爷，后来我出来读书，由我妹妹伺候了奶奶三年。我妈妈经常说，虽然奶奶没有文化，但是她对我家的贡献是无以伦比的。我今天才意识到，是我奶奶给了我这个好习惯，我原来只知道把按时完成作业归功于奶奶，徐老师把这个意义给扩展了。我这段时间感冒了，您前两天打电话的时候我躺在床上，但是我想，既然定下来了，爬得起来得去，爬不起来也得去，今天你打电话的时候我已经吃完饭了，准备出发。我的性格里，有我奶奶的烙印。

徐：老人家还在吗？

乔：（眼圈红了）不在了，如果在的话应该90多岁。

徐：上帝保佑她安息。

## 优秀是一种习惯

徐：为了学习，你放弃了很多东西。但你从来也不看电影电视、不看报纸杂志吗？

乔：报纸、杂志每日必读，就是电影和电视不看。

徐：喜欢古典文学吗？

乔：我看散文，冰心的散文，读马克思的哲学、黑格尔的哲学。

徐：看《三国》、《水浒传》吗？

乔：不看。

徐：《红楼梦》呢？

乔：《红楼梦》我用一个寒假读了十回就看不下去了，我不喜欢。我喜欢那种立即能带给我有用的信息或者哲理的读物。

徐：那你人文的功底来自于哪里呢？

乔：我认为我没有这种功底。

徐：陈独秀呢？

乔：知道。

徐：辜鸿明呢？

乔：也了解。

徐：蔡元培？

乔：知道。

徐：鲁迅是北大的什么人？

乔：讲师。

徐：当时你读鲁迅吗？



乔：只在课上读。

徐：梁漱溟？

乔：不了解，只是知道这个名字。

徐：刘半农？

乔：不知道。

徐：一个好的商人、好的管理者、投资家是不是也应该具有一定的的人文知识、人文背景？

乔：我同意。中专时我文科学得比理科好，我们的教材都是大学教材，因为当时没有专门的中专教材。语文、哲学和其他文科的课我都是优秀，95分，英语是99分到100分。我还喜欢诗歌、朗诵，我读了很多现代诗，包括北岛和舒婷等人的朦胧诗。

徐：郭沫若的《女神》读过吗？

乔：没有。

徐：唐诗宋词呢？

乔：读过，而且研究过。

徐：（疑惑地看着他）什么叫研究过？

乔：我反复地读，读得非常熟，《唐诗三百首》是我能够找到的仅有的这类书，那时候朦胧诗特别流行，唐诗宋词大家都不看，但我还是买了一本。

徐：虽然你读得不全面，但实际上还是看过一些的。小时候母亲有没有给你推荐过什么书？

乔：没有，我小时候所有的时间都去疯跑，甚至连小人书都不看，从一岁到七岁上学之前看的读物很少，我几乎不看课外书，小学和初中也一样。

徐：你的人文知识确实有欠缺，我认为这是一个遗憾。其实为此花一些时间是值得的。有些文化的东西一定要知道。你不觉

得自己多多少少有一些问题吗？你觉得这是你的一个缺陷吗？

乔：我不这样认为。我认为人的时间是需要管理的，定下自己的奋斗目标以后，需要一系列准备，在有限的时间内专注于这些准备。比如出国，我需要突破GMAT，然后加上申请文件。别的东西有没有用？肯定是有用的，比如说电视、报纸，但是我在准备的一年多时间内没看电视、也没读报纸，而我出国留学的梦想实现了。但是如果我追求全面的话，就不一定成功，我集中精力在一段时间内只干一件事儿。

好习惯可以养成，坏习惯可以改变。

徐：刚才你讲到自己坚持不懈的恒心的时候，我也在反观自己，居然有点心虚。有一次俞敏洪在我面前批评一个学生，说这个家伙没有恒心。虽然当时俞敏洪说的并不是我，但是我现在想，我做事确实是缺少恒心的。这一点是导致我不成功的根本原因之一。

乔：我听说一个理论：人用三周时间就可以改变一种习惯。后来我自己试验成功了，只用了14天。假如您现在是10点起床，从明天开始8点起床，坚持三周，再8点起床的时候就感觉特别舒适，没有任何不适的感觉。我试过，我有一些坏毛病就是这么改掉的。比如说我考GMAT的时候，开始正式考试是在上午，后来又改到了下午，我就按照这个时间来调整自己的模考时间。而托福班开课时我每

一个好的商人、好的管理者、投资家是不是也应该具有一定的人文知识、人文背景？

但是如果我追求全面的话，就不一定成功，我集中精力在一段时间内只干一件事儿。



天早上就得爬起来看托福，周末也不例外。雅思是晚上培训，所以生物钟不断地调整。我建议大家都试试，第一天可能不舒服，第二天也不舒服，但是三周过后你会发现，跟你10点起床感觉是一样的。这理论适用于所有情况。

徐：我想发表一下我的感慨、感叹。亚里士多德有一句名言，新东方老师们经常喜欢在课上引用，大意是，人们反复做什么事情，他就是什么人。你老偷东西就是惯偷，老是做好事就是雷锋。这句话对我影响很大。我把它赠送给你，这是一本著名的人生咨询书《成功人士的七个习惯》中的一句引文。原文是这样的：We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act, but a habit.（你之所以是你，在于你的常态。那么，优秀不是行为，而是习惯。）

乔：（沉思、回味）优秀不是一种行为，而是一种习惯。

徐：每天早晨起来跑步肯定是一种优秀的习惯，但只有它成为你的习惯才优秀。假如你起来跑一趟拉倒了，那你现在也不会这么健美。我也跑步，却没坚持下来，所以我没有你优秀。当然，人有各种奋斗方法。但是，作为一个普通人，他的成功，恰恰源于这些细微之处的优秀习惯。

乔：我还有一个习惯就是记录名人的名言，我有一个笔记本，看到名人名言就记下来，然后背诵下来，这是我记日记的习惯。我的教室后面挂着一个条幅，“古之立大事者不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志”，这句话对我影响很大，你有超世之才，但是要成为伟人，就需要有坚忍不拔之志。

徐：你刚才说的这句“坚忍不拔之志”，我需要把它变为技术，把一个理念变成技术，这样别人才能够学习模仿。谁都知道有“坚忍不拔之志”是好事，把它变成技术的话，就在于每

天早上你一旦决定做什么事儿，就一直做到你要达到的那个最高目标。比如说炼出一个强健的骨骼，练出一手漂亮的书法，达到一个英语学习的目标，这就叫坚忍不拔之志。

乔：我每天除了睡觉是不回寝室的，如果要读书就去图书馆，要锻炼就到操场，学英语我就去英语沙龙。

你老偷东西就是惯偷，老是做好事就是雷锋。

你之所以是你，在于你的常态。那么，优秀不是行为，而是习惯。

## 成功，就是积极参与

徐：这个状态维持了四年。你有什么样的自我意识？有什么个性开始觉醒？比如对异性，是否开始感到要漂亮，要英俊，要有吸引力？我想知道这一时期你的自我感觉怎么样。

乔：当时我自己的意识和别人的评价都是一致的，大家普遍认为我是一个“权威”的人，学习上，我一直是奖学金一等或者二等的获得者，上学时几乎全靠奖学金生活，整个中专四年花了家里不到两千块钱，每个月的平均生活费二十几块钱，除了毕业那年花的钱多一点。

徐：奖学金多少钱？

乔：奖学金每月十几块钱，家里再出一点，我

的生活费就二十几块钱。当时我的毕业设计是优秀，学习是全班前五名，我们班很多的业余活动我都是主持人，我还是联欢晚会的主持人，还演奏口琴并和其他同学合奏并朗诵《友谊地久天长》。

徐：你还每天都练口琴，是吧？

乔：口琴我练了四年，几乎没有间断，而且嘴磨破了好几次，没有人教我，我就靠着买口琴的一个说明书上那几首曲子练起来的，甚至识谱都是自学的。

徐：不容易。你为什么找不到人教？那样可以学得更快。但并不是世界上所有人都有资格，都能幸运地找到自己想找的老师，学到自己想学的东西。我小的时候其实也有类似的情况，虽然我一直觉得自己家境不错，但是买一个小提琴，买二胡也都挺困难的，也需要跟爸妈吵架。我小时候想问什么叫“和声”，在江苏泰兴那个偌大的县城里，居然连能问的人都找不到。

乔：我也是，比较理解，很难找到一个口琴老师，有吉他班，但那时候没有人教口琴，可我那时候能够买得起的乐器只有口琴，如果能买得起吉他可能就改学吉他了。

徐：买得起钢琴就学钢琴了。如果你买得起钢琴并学得起的话，你就是贵族子弟，可能就会令我讨厌了。因为作为贵族子弟，你可能瞧不起我，所以我就预先瞧不起你，免得被你伤害。我们也许就不会成为朋友。你的出身之贫寒等于出身之高贵，为什么这么说呢？因为你的贫寒对于所有那些出身贫寒的子弟来说，就是亲和力和感召力，就是认同感和亲切感。物以类聚，人以群分啊。虽然我们都要往上走，但我们在起点的地方，都是通过合并同类项，来寻找自己的同志和朋友！

乔：这四年中的故事很多。中专三年级的时候，学校组织了一次主题为学习方法研讨会的演讲比赛，我非常清晰地记得，我的演讲开

始是满场嘘声和倒彩，全校当时的口号都是60分万岁，所以80%以上的学生都是不喜欢学习的，在1985至1989那四年都是这种风气。在这种气氛下组织的那次演讲比赛，谁都不愿意参加。我是班里的学习委员，只能自己上。学校预选出五个人进入决赛，我准备了一个题目，但是在演讲前四个小时发现感觉不好，于是用四个小时把自己关在房间里重写了一份十来页的讲演稿，而且把它背了下来，因为规定演讲的时间是20分钟，所以演讲稿挺长的。后来我发现五个人中只有我是背诵演讲的，其他人都是念的，当成一个任务敷衍了事，只有我认真准备，并且是以演讲的风格来做的。我上台后开始是被喝倒彩，甚至到最后也有人喝倒彩，这使我非常难堪，很艰难地把演讲做完了，得了第一名。原因有三：第一，评委认为我的稿子写得好，很精彩；第二，只有我是演讲，其他人是朗读；第三，评委认为我的感染力还是挺强的。

徐：中专三年级你应该18岁了，已经比较mature（成熟）了。

乔：那次演讲的题目是“生活的呼唤”，讲到了家人的呼唤，谈到了我母亲对我的期待，以及社会的呼唤——社会对我的帮助、奉献、关爱。这一切呼唤似乎给我的人生预定了一个目标，我的一生成要对这种呼唤进行回应。现在想来，在这个时刻，我的理念已经基本明晰了。

徐：开始是嘘声对不对？后来呢？

你的出身之贫寒等于出身之高贵，因为你的贫寒对于所有那些出身贫寒的子弟来说，就是亲和力 and 感召力，就是认同感和亲切感。

我上台后开始是被喝倒彩，这使我非常难堪，很艰难地把演讲做完了，得了第一名。

乔：倒彩。

徐：然后呢？

乔：鼓掌。

徐：在这中间你脑子里出现过什么念头吗？

乔：惟一的想法就是要把我的观念讲下去，并且要感染、说服那些反对我的人，我一定要讲下去，我相信会有人听的。

徐：一共有几个人演讲？你是第几个讲的？

乔：一共五个人，我是第四个。

徐：最后大家掌声雷动。

乔：对，最后是掌声和喝彩。

徐：演讲是你在这个学校里的活动之一，有什么培训、训练活动吗？

乔：所有的培训和训练都是我自己对着镜子完成的，没有人培训我，我就是看了《演讲与口才》跟着它学的。

徐：你订了四年《演讲与口才》？

乔：没错，从中专开始，每一期都研究，然后就按照这个方式去训练自己。

徐：你知道我在中央音乐学院的时候订了什么报纸？《世界经济杂志》！其实我并没有看，那时候就喜欢这些大而无当的东西。当时一个同学带着鄙视的眼光说：“你怎么订这个？”我得意地回答：“我就订，因为我喜欢。”当然，每个人都有自己的风格特征。

乔：我还订过一份报纸《二十一世纪英语报》，上海出的，我是我们班惟——一个读英语报纸的人，每天都读。

徐：生字多吗？

乔：当时挺多的，但是我能读懂。另外我还读管理类杂志，我们阅

览室所有的能看到的管理类杂志我几乎都读了，每天我要坐在那里一个小时以上，已经养成了习惯，只要有时间，我就读管理的书，因为我当时学的是技术，食品工程，但是我觉得我缺的是管理。每天面对饮料、面包、啤酒、牛奶、化学，实际上当时我不喜欢这个专业，到了学校以后发现自己不喜欢，已经没有退路了。我当时的梦想是做中国的企业家，做可口可乐一样的公司。所以，我不仅要懂点专业，而且还要懂管理、懂外语，这也是促使我后来一直参与管理可口可乐项目的一个重要原因，因为我喜欢它，我一直研究它。

## 话外话：成功原来如此简单

我是真正去面对一个少年成长的过程，去试图总结一个少年成功的秘密，我要揭示这个成功的秘密，使我本人和我的读者从中得到教益。我意识到这本书的意义在于乔慧存的成长过程对他人的教益，对他人的启发。谁不想成功，谁不想奋斗，但是在15年前那个中专学校，一个胸怀大志的少年，四个365天，每天在宿舍走廊里听英语的一瞬间，构成了他今天的成功。没有这个积累他是不会成功的。因为他养成了一个美好的习惯——重复，坚持，执着，敬业，投入。



这都是美好的词汇，但是这些词汇都是空洞的，把这些空洞的词汇放到四年每天早晨跑步半个小时，四年每天晚上听英语半个小时，四年每天中午练字半个小时，四年每天花半个一个小时参加音乐、艺术、演讲、学生会的活动，你的收获，必将超过其他人。

你必须有意识地不把时间花在那些你认为不必要的地方，至少有意识地把时间放在直接产生效益的地方。如果每天比别人多学几分钟英语，哪怕只多掌握了两个单词。四年一千四百多天，你的单词比其他人多出三千个。多三千个单词，英语就上了一个别人无法超越的台阶！如果一天多背三个或十个单词呢？那简直就是一本词典了！这也是词汇专家俞敏洪早期成功的秘诀，是他在新东方告诉学生的道理——他也反复讲了无数遍。俞敏洪可以说是一个靠重复成功的专家，新东方从一个班重复到一千个班——成功，原来这么简单。

### 第三章

## 思考与占卜——中专时代·二

## 用哲学，来指引奋斗

乔：我从上中专起就特别喜欢哲学，那时我非常封闭，只知道马克思、黑格尔和费尔巴哈，我当时曾有一种冲动，要做一个哲学家，把自己的理念传达出去，影响一个时代，影响别人，这是很伟大的一件事儿，比亿万富翁要伟大得多。

我在读研究生时期，认真研究过马克思的哲学。我也研究马克思个人的发展。我没有读过《马克思传》，只是读与他有关的书，比如说《马克思的自白》，全篇一个字一个字地读下来，他的名言“为人类而工作”是我的座右铭。

徐：马克思的著作读过哪些？

乔：在研究生期间读过一些重要原著。仅马克思哲学就学了三遍，中专一遍，本科一遍，研究生期间又学了一遍。

徐：我理解了。实际上在研究生之前，你就对马克思主义哲学这门课非常感兴趣。你把课本中的一些东西都读了，但是这时你并没有接触马克思的原著，各种各样的马克思主义的通俗读物读了不少。《资本论》读了吗？

乔：后来读了，研究生期间一门重要的课就是《资本论》，从头读到尾。

徐：读下来了么？

乔：读下来了，不读没办法，每天规定必须读完哪章。我们的老师是人民大学的硕士研究生，专门学《资本论》的，要求我们读完以后要写出评价，上课的时候老师不说话，我们先发言，每人说几句读后感。

徐：你在读中专期间，对马克思主义哲学产生兴趣，对于管理学产生兴趣，除此以外还有什么别的兴趣？坦率说我对政治课从来没产生过兴趣，我总觉得听不懂。我想知道你对马克思哲学

产生兴趣的原因和动机是什么？

乔：非常简单，我第一次上马列哲学课的时候是15岁，感觉它说的就是生活，我每天的事情就可以由这个来指导。比如说辩证、唯物、矛盾，我觉得生活就是这样的，我原来一直悟不到，悟不出来的东西，它一下子就告诉我了，于是我豁然开朗了，所以如饥似渴地去学。包括现在我所有的做事方式和思维方式都受到了它的影响，根深蒂固，而且我对它深信不疑。

徐：请你举个例子来说明，你是如何运用中学学到的马克思主义哲学来解决生活中的实际问题的？比如说原则，我一直搞不清楚什么叫原则。老师的原则是教好书，学生的原则是上好课，一个新东方的老师如果对教课不认真，不管他和我们的私人情感多深也会被开除。这就是原则，我就必须维护这个原则。但我一直搞不清楚抽象的原则到底是什么意思。

乔：比如谈到辩证法就是联系与发展，整个世界是连续的但又是变化的，是螺旋式上升、波浪式前进的，事物总存在着量变到质变的过程，有人说学英语背单词难，我认为不困难，因为我今天背十个，明天背十个，加起来我就会成为专家。

徐：学习的过程一定会感到枯燥吧！而你能够坚持不懈，是不是马克思主义哲学在起作用，使你从精神上征服了枯燥的感觉？

乔：应该说是！我相信它，认为量变之后肯定

你能够坚持不懈，是不是马克思主义哲学在起作用，使你从精神上征服了枯燥的感觉？

他的名言“为人类而工作”是我的座右铭。

会达到质变，质变过后我就成功了。这个世界是互为联系的，所以在考虑问题的时候就应该系统思考，不能只考虑其中的一个方面。比如你光学习好，人际关系不好，不行！又比如你只是课本学习好，别的知识什么都没有，不行！或者你只是业余生活好，专业方面很差，不行！所以，人要全面发展。这叫联系，整个社会是一根链条，任何一个环节断了都不行。你要接受变化，而且要知道主动去适应变化。“人的一只脚不能同时踏在两条河流，两只脚不会踏在同一条河流”。

徐：（迷惑地笑）我掉到河里怎么能不是两只脚？

乔：这是一个著名的格言，第一只脚踏进这个河流的时候，这是一条河流；第二只脚再踏进去的时候，刚才的水已经流走了，所以这个河流已经变了。我开始也不懂，这就叫辩证法，因为客观事物在不停地变化，你要预测到、感知到这种变化，然后接受并去跟从这种变化，这就是世界。如同奶酪一样，奶酪没了，你就得再去寻找。

徐：我现在终于看到你的思维方式了，你把量变到质变的理论应用到你学英语的过程，确确实实产生了精神动力。在新东方，俞敏洪鼓励学生多背单词。他说，你一天比别人多背一个，一年下来就是360个。事实证明，这种拼命精神，或者说残酷的方法也是有用的。俞敏洪还讲过，美国人在二战的时候，把大兵放到德国后方去，要求40天之内学会德语，学得会要到德国去，学不会也要到德国去，如果40天过后你不会德语的话，就死定了，这种不给退路的方法也起作用。这种方法就是调动人的肾上腺素，奋斗的肾上腺素，刺激人去奋斗。

由精神变物质，思想变动力的例子很多。比如说《圣经》教人不要嫉妒、不要记仇，要宽容、要忘记。假如你恨一个人，一想到《圣经》里的这些话也就一笑了之了。古语云“冤家易解不易结”，这只是俗语，你可以不信。但《圣经》作为经典和宗

教，教你不要嫉妒不要仇恨，就是思想变质、精神变动力了。

乔：对。马克思辩证法的灵魂是几个字——具体问题具体分析。最初我想，这不是废话吗？后来经历了很多事情，发现这句话并不那么简单。为什么我的很多同学，包括出国路上碰到的，比我努力十倍，甚至比我聪明十倍的人，最终陷入困境？实际上对每件事情都要把各种事实放到一块儿来分析，不能套用任何模式，因为世界上没有一个模式是放之四海而皆准的。

徐：就是说要反对留学教条主义。留学虽然是好事情，但未必适合每个人。记得我以前跟你讲过，一个女孩子拒签后找我咨询，我一看，毫不犹豫让她把美国MBA第36名Case Western Reserve University（直译：凯斯西部保留地大学）的录取通知书扔掉，第二年争取去哈佛；而对另外一个男孩子，我要他把哈佛梦彻底扔掉，按照他的条件，能够进入Case Western已经是他老人家的造化了。否则，如果他只把哈佛当作绝对价值来追求，必然死路一条——如此说来，马克思的哲学还能拯救不少在留学之路上走火入魔的人。

乔：比如看见我去了沃顿，大家一想，沃顿挺好，我也应该去，这是错误的。你要分析人家为什么去沃顿，为什么读MBA，为什么现在去？人们很容易犯这种错误，就是套用模式，因为具体问题具

这种方法就是调动人的肾上腺素，奋斗的肾上腺素，刺激人去奋斗。

为什么我的很多同学，包括出国路上碰到的，比我努力十倍，甚至比我聪明十倍的人，最终陷入困境？因为世界上没有一个模式是放之四海而皆准的。

体分析很累，要动脑筋，如果盲目跟从别人，就显得很简单，很幼稚，就容易犯错误。

马克思两大贡献，第一是历史唯物主义，第二是唯物辩证法。历史唯物主义就是从历史的观点来分析一件事情，具体到留学，你要剖析你自己的教育背景、工作背景、英语能力以及申请能力，再考虑你为什么要想留学、留学是否值得？然后再决定你的留学奋斗计划。从唯物论的角度，就是不要单纯说我想怎么样，我就可以怎样，你要分析你的条件是否具备，否则就是唯心主义，就是唯意志论。我想去哈佛就一定得去，这就错了。你能不能去，需要很多客观条件的，如果通过分析、调查、论证，你认为这些条件都已经具备了，或者有可能具备，那就去试，因为你很有可能成功。但是，很多人不知道这些条件，也不去分析是否已经具备了这些条件，就盲目地梦想去哈佛，结果头破血流。

徐：我来说说刚才那个非要去哈佛不可的男生。他叫向英杰，34岁，是一个年轻的百万富翁。但是，由于当年他的同学们都进了北大、清华，他只上了一个中专，所以赚钱之后的这几年，什么都不想，就想去哈佛。他这个理念，就是套用别人的东西，认为高学历就是最好的，名牌学校就是最好的，留学是最好的，哈佛是最好的。其实在他摆脱了谋生压力，有资格开始梦想进入北大、清华时，他已经超过了念北大、清华的最佳年龄，他的成就，也已经超越了北大、清华大多数同龄人——他是一个数百万富翁啊！他的英语，连550分都达不到，谈什么哈佛呢？我不反对他提升自己，但通过教育提升自己的方法很多很多，出国一周、两周，三月、半年也都是留学啊。实在想要学位，去英国读一个一年的MBA，这样也不至于把自己的生意扔了。为了说服他，我几乎要和他打起来了！——每个人要根据自己的情况，来

决定自己的人生出路。什么人都想留学，留学就是好，差矣！具体问题要具体分析，留学不一定对每个人都是最好的选择。

前天一个女孩找到我，眉头皱得堪称千年一叹，我和她认识已经很长时间。在分析了她的情况后我告诫她说：“你不能再走留学这条路了，这条路对你非常危险，赶快悬崖勒马！”她绝望地说：“我这7年来的奋斗不就付之东流了吗？”我说：“否则你还会再浪费7年。”7年来她只记住了一个东西，一种教条——留学教条。留学教条如果走火入魔，就会变成留学邪教——以为留学是人生惟一值得追求的目标。错了！对她来说，最好的选择是在国内先工作一段时间，谋得了生活中的位置，再出国不晚。我同她聊如何在国内做生意，因为她有这方面的想法，我说：“如果我借给你几万块钱投资，你干不干呢？”她说：“干。”

“那你还出国吗？”“不出了！”（徐小平注：请参阅拙著《图穷对话录——我的新东方人生咨询》第十一章《柯莲九歌》）

她的问题就在这里。她奋斗7年的留学悲剧其实就是价值追求的固化，死在“留学就是前途”这个教条上。其实，她是浙江人，天生有做生意的头脑，做七年生意保证不止赚到几万块钱，可能是几十万，甚至可能是几百万，即使是打工，手上有个十几万应该是绝对可以

通过教育提升自己的方法很多很多，出国一周、两周、三月、半年也都是留学啊。实在想要学位，去英国读一个一年的MBA，这样也不至于把自己的生意扔了。



保证的，她的整个前途，也就有了选择的自由。而不是吊死在留学这一棵树上。

我希望我们的这段对话，能够唤醒那些固守“留学教条主义”的学生。

## 用诗歌，来占卜未来

徐：你当时学的马克思主义哲学，确确实实成为你生活的动力，我也深受启发。在中专期间，你开始读哲学，读管理，开始攻英文，实际上你的专业只是食品工业，而你梦想创造自己的“可口可乐”公司。在这样一个大而无当的，几乎是不太可能的目标之下，你为自己设计了这么多目标，在这期间，你的发展过程在一步步丰满，并且具体和实用。还有什么其他对你影响很深的事物吗？

乔：还有诗歌，诗歌对我的影响我觉得也很深刻。

徐：你为什么非要谈诗歌？（徐对乔要谈诗歌感到意外）

乔：因为刚才谈到哲学，谈到我从小的教育对我的影响，我母亲、我奶奶，还谈到名人名言，实际上还有很多因素对我的成长影响深刻。比如诗歌，我从小很喜欢诗歌。例如泰戈尔的一个诗集我全读了。

徐：你最喜欢哪个集子？

乔：《飞鸟集》。其中有一句话“如果你为错过星星而哭泣，你将错过太阳”，泰戈尔这句话我送给好多人，太太Coco、所有的朋友，当

他们碰到困惑的时候劝说他们特别有效（徐激动地站起来），在遇到失败、挫折的时候我都会想起这句话。

徐：我也最爱泰戈尔。你是什么时候开始读他？

乔：16岁。我读《飞鸟集》，好多篇，每一篇都只有一两句话。

徐：（徐站着非常兴奋地说）你知道我为什么要问你最喜欢哪一个诗集？我是有目的的。因为在他的所有作品中，我最不喜欢的就是《飞鸟集》。我最喜欢的是《游思集》。因为《飞鸟集》是哲学箴言集，每一段短诗都表达一个哲理。而《游思集》却完全不一样，它写的是情感，是爱情与生命的遐思。我在18岁那年，第一次拿到这本《游思集》，第一首诗“你无影无踪地向前奔涌，永恒的游思，哪里有你无形的冲击，哪里死水般的空间便会荡起粼粼的波光……你疾行的步履把世界的尘土吻得甜美芬芳，把腐朽之物扫荡殆尽……”这是文革晚期的1974年的春天，正是文革精神禁锢走入死胡同的时候。读到这样的诗句，我一下子就晕过去了，像喝了酒一样，像中了毒一样。后来在中央音乐学院上大学的时候，我借到了泰戈尔的《吉檀迦利》，也有类似的经历，我记得在寒假返乡的火车上读，读得如痴如醉，死去活来。

“如果你为错过星星而哭泣，你将错过太阳”，泰戈尔这句话我送给好多人，当他们碰到困惑的时候劝说他们特别有效。

年龄大了以后，对感性的东西的反应都开始迟钝了。但是我永远忘不了读到《游思集》和《吉檀迦利》时那种得了病一样的感觉。我从来没有喜欢过《飞鸟集》，至今还是这样。我不喜欢那种用一两句话来说明一个真理那样的假深沉。也许就是这种出于本性的爱好，那种对无名、无边、无限东西的渴望、追求和思索，决定了我不能从事那种技术性、计算性和程序性很强的工作。而你生来就喜欢搞分析、搞投资、搞管理、做生意，必然喜欢《飞鸟集》中归纳的哲理。看来，从一个人对诗歌的喜好，还真能占卜一个青年人的未来！（大笑）

你还记得《飞鸟集》还写了些什么？

乔：很多，我在一个本上记录的，记忆最清晰的就是这句话，我给好多人引用过。

徐：《游思集》里我惟一记得的完整的一首诗是这样的：父亲参加完葬礼回家了，儿子问：“爸爸，妈妈在哪里？”爸爸说：“妈妈在天国。”夜深了，悲及而倦的父亲进入了梦乡，儿子却睡不着，他走到窗口，看着满天的星星问：“天国在哪里？”

25年过去了，我仍然还记得这首诗。我虽然读过《新月集》，记不得其中任何一句话。我的朋友、同事们常常说我是一个具有“诗人气质”或者“艺术家气质”的人，我总觉得人家在骂我。因为我既不是诗人，也不是艺术家。而且这样评价我，另外一个意思就是徐小平这家伙不逻辑、没理性。

不过，我最终知道，每个人的爱好与气质是不一样的。对于我们最重要的是，要根据自己的天性，寻找属于自己的那种特定的谋生能力、确认自己在生活中特定的位置。大狗叫，小狗也叫，大狗看家，小狗玩家。只要找到了自己的位置，而不是错

位，每个人的价值都是一样的。

从对泰戈尔诗不同的偏好，我发现我们两人最终择业的不同背后的天性解释，这是为什么我兴奋的原因。我觉得我们实际上在破译成长的密码，成功的基因。我一下子破译了我自己。我的密码是天国、星星，看着星星问天国在哪里，一生会问死你。永远在无垠的夜空里游荡，美丽而仓惶。而你，一提到星星月亮，就和太阳比谁的价钱更高！创造性地把诗歌的意境，用于作为管理者存在的你的商业和经济价值追求中。

这个问题，我还想再说几句：我记得泰戈尔另一首诗，大意是说麝鹿在自己的香气里，为自己的香气而陶醉、而疯狂、而狂奔，最后死于这种自恋。我经常这样，为自己的想法和感觉而激动（笑）。可见人们爱事业、爱自己，是有诗为证的！我还记得一首诗，大意是：一个人出去寻找神，结果走遍世界，回到自己家门口，发现神原来就是他自己。神就是他自己。找到自己人生定位的人，他就是他自己的神。

我做留学咨询的时候一定要和本人面谈，不看到人我就无话可说，这是唯物主义。我要和学生必须见面才能咨询的最核心原因是，每一个人有自己的活法，我必须亲自观察这个人，看看这个人的精神气质和神态举止，这是

大狗叫，  
小狗也叫，大  
狗看家，小狗  
玩家。只要找  
到了自己的位  
置，而不是错  
位，每个人的  
价值都是一样的。



艺术和直觉的评估。每个学生都是不一样的，我必须根据面对面的观察，给他们设计最适合自己的教育方案和生涯发展方案。这是我做人生咨询的真正秘密——也许，我将来在咨询时，应该加上询问他们喜欢泰戈尔什么诗！

人们对占星学、对算命、对看手相感兴趣。特别是那些年轻人，对星座什么的，非常入迷。其实他们是渴望探索自己、对自己的未来入迷而已。经常有人问我，“小平，你是什么血型？”我并不知道。人们都渴望了解自己。人们都在探寻自己到底是一个什么东西，是什么substance（实质）？而这个substance，其实就是一种思维方式。思维方式决定你的生活习惯，决定你的爱好追求。晚上读英语、早上跑步是学习习惯，生活习惯、已成为惯性规律。

诗歌，居然能够占卜未来。

## 用权利，来维护权利

乔：我疯狂地渴望从哲学上得到人生意义的答案。比如一部长篇小说，故事未必让我感动，但很可能其中一句话，能让我茅塞顿开，悟出很多道理，告诉我怎样过一个有意义的人生。可能我寻求的是这种过程。还有一本书给我印象非常深刻——《美国总统的就职演说》，这本书我从头读到尾。

徐：英文还是中文？

乔：中文。这种文化的感染力非常强烈，感觉就像一阵轻风吹来。我从来没有读到过这种风格的演讲，在中国任何的书籍里也都没有见过。西方在这方面的确有超前的、独立的、自由的思想精神。在这种思想激励之下，我干了很多意想不到的事情，比如在学校组织卖冰棍，还有一件事也是在全校大会上被点名批评的。有一段时间，我们学校食堂做的烧饼有油漆味，我和几个同学就到校长办公室要校长解决。他开始不承认，我说，“你咬一口，如果没有油漆味，就当我说”，他们死不承认。后来我们逼他们吃，否则我们不走，他们最终承认的确有油漆味。我们中专四年，食堂只有桌子没椅子，每天站着吃饭，居然说这样有助于消化。每天站着吃饭不说，吃的饼都是硬的。这让我们无法忍受，终于强烈反抗。这是我们组织的一次斗争，我觉得应当维护自己的权利。很多人是没有这种意识的。

徐：也就是说，你在做这事的时候，并不只是少年的冲动，你是有目的的？

乔：我是在渲染和强调一种文化。

徐：你不是在渲染文化，而是文化渲染了你。一个知识分子和一个野蛮人之间的距离，不是欲求的不同，而是获得欲求的方式有别。野蛮人有人性的冲动，文盲也有，知识分子也有。作为人，大家都是一样的，但你如何满足你的欲望，就决定了三种人的区别。受到信念

你不是在渲染文化，而是文化渲染了你。一个知识分子和一个野蛮人之间的距离，不是欲求的不同，而是获得欲求的方式有别。

的驱动、出于精神价值的激励，去做一件事情的时候，你就是一个文明人，你就能达到目的。仅仅是出于欲望和情绪去做事，有可能你得不到好的效果。所以，看上去是闹事，但是实际上对你来说是成长成熟的一部分，是一个现代知识分子用权利意识来维护自己权利的神圣的过程。

乔：还有重要的一点，我不是仅仅为了自己，而是为全体学生。刚刚刷完油漆的房间油饼就放进去了，肉从来没有好的，全是肥肉，几乎没有瘦肉，菜从来没有新鲜的。全校几千名同学每天受到这样的待遇是不公平的。

徐：后来改变了吗？

乔：我们去“闹事”后彻底解决了。那天考试，学校提供了免费面条，后来食堂也有改观了。我们的胜利，改善了全校几千名同学的健康状况。

徐：我记得毛主席当年在湖南长沙读书时，也曾发起了驱逐校长的运动。在共产党的领导下，也并不是没有不该被驱逐的校长，比如你的校长。

乔：研究生阶段还有比这更典型的故事。我毕业被中信录取之后，学校让我在一个月内交5000块钱出省费，说是国家教委规定的，我说“把文件给我看”。

“没有！”

于是我打电话给教委，教委答复说，按规定由接收单位交，我就因为这件事和学校打官司。学校说不交就不给派遣证，我说如果不给我派遣证，我马上起诉你。因为中信是国有企业，根据国家规定，我不应该交，即使国家规定交，也应该由公司交，没有理由让我个人交，你要收去找中信。但是中信表态，从来没有交过。另外，我在研究生期间，给学校做了大量工作，我是研究生会主席，是优秀毕业生金奖获

得者，在毕业之时，不应该难为我，这属于乱收费。学校如果不解决，我就利用法律渠道解决，我告诉你，我代表全体学生告诉你。我当时用自己赚的钱准备给母亲买台冰箱，母亲说：“如果非要交的话，钱就给你。”我偏不交，我要解决这个问题，因为它不合理。结果是，学校第一个发给我派遣证。

徐：其他的学生交了钱吗？

乔：交了，但是我听说第二年开始就不交了，取消了。

徐：你背后的动机是什么？

乔：直接的动机，是给我母亲买冰箱的钱就是买冰箱的钱，没有理由拿回来交不合理的培养费，如果你非要我交，那么就去找中信。

徐：信念的合理性。对不公平的不屈服。

乔：必须公平。

徐：但是你不怕影响你的人际关系吗？

乔：非常奇妙的是，这些当时的当事人事后都是我的朋友，招生分配处的处长和主管都是我的哥儿们。几乎无一例外。

徐：这种能够把冲突的当事人变成朋友的能力是非凡的。你的秘密是什么？

乔：他们觉得我值得尊敬，他知道这个人与众不同，懂得道理。他们本来认为可以占点小便宜，但是没有成功，我却获得了尊重。

徐：这种利用权力，侵占别人的权利的行

这种能够把冲突的当事人变成朋友的能力是非凡的。你的秘密是什么？



为真是可耻啊，与拦路抢劫无异。

乔：我们学生没有钱，大多是父母给的。但是，从本质上说，这与有钱没钱没关系，我就是不能容忍这种不公平的游戏。公平的游戏规则我绝对遵守，如果你没有规则，而提出只对自己有益的规则、违反国家规定的规则是不行的，我绝对不能接受，宁可冒着不被分配的风险，也要改变这个游戏方式！

徐：我非常敬佩你，一般人遇到这样的事情，很可能就算了，包括我自己在内。这一“算了”，就丧失了原则和权利，严格说来，就放弃了人格。逆来顺受不是好人格。而如果你放弃人格，没人会瞧得起你。人人都需要人格被尊重，但谁能尊重一个连自己的人格都不维护的人的人格呢？放弃权利、人格、利益、尊严，最后也就会放弃自己的生活质量、人生价值，什么都没有了。我还有自己的一套理论，反正也不在乎一城一池嘛，但是这样做，损失的实际上是个人形象。

乔：如果我们都忘记这一点的话，中国永远不会有真正的民主，民主是靠自己争取来的，没有人会主动给你民主。没有人直接赋予你权利，也是你争来的。毛泽东也是打天下打出来的权利，否则他同样一无所有。

徐：作为一个研究生，你已经是这个社会的精英，最优秀的成员了。你做这种斗争，是一种责任。今天报纸报道，政协会上说，全国有好几千万文盲，半文盲有多少？我估计不会亚于文盲的总数字。中国社会的大学教育，至今为止，还是一种精英教育，因为大学能够容纳的人数非常有限。大学生大概只占全国人口的百分之三或者五。我没有具体数字，但是肯定很少。研究生就更少了。作为这个社会比较幸运地拥有了读书机会的人，拥有权利意识，并以这种意识来维护自己的权利，真的是你我的历史

责任。

乔：《谁动了我的奶酪》里有一句话，“如果你无所畏惧，你会怎么办呢？”我的合伙人对我的评价是：勇敢，这个人不怕死，他什么都不怕，所以他就敢于往前冲，因为他相信真理必胜。什么样的战争能最后胜利？正义的战争才能取得最终胜利。我坚决相信这点，无一例外。我没有一次失败过，原因是我有准确的判断，如果我没理，就不争不打了。

徐：但事实上，不合理的、不公平的，甚至腐败的事情是大量存在的。

乔：我谈一件事情，我当时是这样处理的。我妹妹参加别人的婚礼，食物中毒，十桌一百人食物中毒，大家告到卫生局，但卫生局的处理是：损失不予赔偿，自己处理。很多人去找了也没有结果，后来我和办婚礼这家的主人一起去找那个处长，处长说这事儿我们研究过了，对这个结果请你们理解。

因为当时我已经对这事儿全面地了解过了，据说饭店给这个处长送过礼，希望息事宁人。

我说：“可以，你如果决定这么处理，我接受你的处理。但是我会一直告到市长，我的钱绝对不要了，我妹妹中毒活该，一个多月的住院费、医疗费我全负责，无所谓。但是你这个行为已经殃及了老百姓，这次你如此处理，以后再发生这种事情，你可能还会这么处理，告到中央太大，我先告到市

逆来顺受不是好人格。而如果你放弃人格，没人会瞧得起你。谁能尊重一个连自己的人格都不维护的人的人格呢？

我的合伙人对我的评价是：勇敢，这个人不怕死，他什么都不怕，所以他就敢于往前冲，因为他相信真理必胜。

里，如果市里再解决不了，我一直告到中央，直到把这件事情解决，我不能容忍这种行为。”

他不服，一拍桌子：“无所谓，爱告哪儿就告哪儿！”

无所谓？好！我先找他们副局长，卫生局副局长主管，我说，局长先生，我要反映一个情况，你们那位黄处长，这么处理这件事儿，卫生局作为一个中间协调人，你们是保护受害者还是保护害人者？如果保护害人者，对不起，我就两个字：上诉。

这个局长当即把那个处长叫过来，让他重新处理。处长先跟我单独谈话，说我把你家里的事儿全部摆平，别的事儿你别管了。我说不可能，全别管？一个都不能少！一百多人所有的医药费、营养费全负担，而且责令这家饭店立即关门整顿，不合格不能开业。他企图贿赂我，不行。再请示局长，局长批示，就这么办，饭店关门。

虽然这并不是一个司法腐败的案子，但这就是腐败，我就这么与腐败斗争。你不是送礼吗？我就看你局长管不管，不管我就告到市长那儿。我就不相信没人管，我觉得我可以利用新闻媒体，利用法律，我不相信没有正义。他有他的弱点，他的官还要做，我不信你敢拿你的官跟我的正义赌博。

## 话外话：时代，催生了一代新人

我想到一句话：“知识就是力量”。看来正义也是力量。但是中国社会依然需要更多更多正义的力量。但这种力量，在乔慧存身上已经开始开花结果。我是一个乐观主义者，我始终相信正

义会战胜腐败，虽然在日常生活中，我本人也看到很多腐败、丑恶和肮脏。

我是1996年回来的，在赞美中国特色和中国机会的时候，有意无意地放弃并忘记了一个知识分子应有的社会责任。我们的生活中有许多的无奈。许多时候，没有关系办不成事儿，没有腐败很难运转起来。从副委员长、省长、到一个城市的官员大部分被拿掉的事情也不是没有发生过。尽管我在新东方做着人生咨询，但我突然发现，我自己的人生也潜伏着灾难性的危机——因为，当我听到乔慧存一个30岁的人讲如何维护自己权利这番话的时候，突然之间发现，好像这是我在1980年讲过的话，1985年讲过的话，今天听上去感觉很遥远。我感到危险的是：为什么年龄越大，心中的正气越少？男儿的血性越弱？

我刚才讲知识就是力量，正义就是力量。乔有力量，他不仅拥有知识，懂得法律，而且还有强健的体魄，不仅高大，而且强壮。另外他有现代西方思维，他心中有一种被哲学思想支撑着的原则，并随时准备为了这个原则而斗争。国际歌有一句歌词，曾经沸腾过亿万人的热血：要为真理而斗争！美国社会一群又一群人为了一种理念，为了某种精神，不断向既得利益者挑战，甚至不惜向政府挑战，向过时的法律条文挑战，把许多关系到人们基本权利的案例上诉到最高法院，以推动立法的改进。如果每个人都拥有这种精神，我们经常呼唤的公民社会其实就诞生了。虽然为真理斗争的热血，在我们这一代人身上有些冷却，但从乔这里我看到，中国社会肯定会越来越好。

从中学卖冰棍到食堂风波，从马克思哲学、泰戈尔诗集到美国总统的就职演讲，乔向我展示了他的成长过程，以及如何从现代文明中汲取了使他成为今天的他的精神养分。这种精神养

分，其实就是自由平等意识、商业意识、市场意识、权利意识、法制意识。他的这个人生过程，恰好与中国社会改革开放20多年来，从愚昧走向文明，从封闭走向开放，从僵化走向改革，从贫穷走向繁荣的岁月重合。过去的二十多年，他从一个孩子走向成熟，正好和中国从封闭的社会走向繁荣的开放的社会的过程契合。这是时代的产物。

今日的中国，以及20年后的中国，正是乔生命的黄金时期——估计我也会健在。不过，我那时66岁了，虽然六六大顺。而乔那时候正好50岁，知天命之年。试想，如果新中国刚成立时的头20年，像80年代之后的20年变化这么大，那此时此刻的中国就非常不得了。失去的岁月，我们无法追回。我们能够把握的，是未来的20年。如果未来20年，中国像过去20年那样发展的话，中国在世界上的地位，绝对是今天无法想像的。

我亲自经历了人才成长的这两个时代，80年代和90年代。这两个年代成长起来的人，真的是非常不一样。80年代我在北大的时候，接触了很多非常优秀的人。但他们的商业和经济意识与素质肯定不如你们。而这正是当代中国社会最需要的。我亲眼目睹了而不仅是从苍白的文字上体会了。“一代更比一代强”的意义。

上海“普华永道”兼并部总裁谢涛，是我在北大的朋友，也是一个管理专家。他说管理咨询业是1993年才在中国出现的，在此之前国内没有这个行业。换言之，80年代活跃在北大最优秀的人才，找不到一个乔这样知识结构和价值观的人。他们不可能拥有管理咨询的实践经验，不可能有人真正理解麦肯锡，也就无从谈起能否胜任这个职业。而今天的乔却建立了自己的咨询公司，并且以击败麦肯锡为目标。所以，他们拥有的优势，是时代优

势，是上一代人无法比拟的，无法抗衡的。

我和乔交谈，最感到激动的并不是他在商业上的某些具体成功，这些成功说到底，还是微不足道的。我印象最深的，是他从小就确立的那种要做一个商人的意识和素质。我最感到激动的，是他追求这种成功而迈出的一个又一个坚实的脚步：一个一个越背越熟的英语单词、一个一个越写越漂亮的汉字、跑步健美的背影、口琴悠扬的旋律、马克思的哲学、泰戈尔的诗歌、《演讲与口才》杂志、以及那些宣扬着法制、正义、民主、自由精神的演说词。从这个意义上来说，这个年龄段的人，比我们这一代人不知幸运多少倍。正是有这样崭新的时代，才有了这样崭新的新青年。反过来，也正是有了这样的新青年，才有了我们这个时代的未来。

当然，他的杰出，与他优秀的学校与家庭教育是分不开的。他在中专期间，遇到了沈浩这样的老师，真是幸运的。沈浩老师对于中专教育的自豪感，培养了他中专毕业后在啤酒厂的敬业和成功。他以后还会遇到更多重要的人生导师，但沈浩老师，和他代表的教育思想，给他毕生的奋斗打下了坚实的人生基础。这是我要在这里特地停下来赞美他、以及和他一样职业的中等教育的老师们的缘故。

俞敏洪之所以从高考落榜生，后来考入北大，就是因为他的一个中学老师办了一个英语补习班，成功地帮助了很多落榜的学生重新走入了大学校园——难怪俞敏洪北大毕业了要搞新东方这个补习班呢！新东方有一个前副校长何庆泉，从小在大别山区，曾经饥饿得每天吃不饱饭，他之所以后来考上北京外国语大学，也是因为有一个优秀的中学老师，那个老师在自己的班上培养了好几个学生进入了北大、北外英语系。我北大时期的一个叫

马宝林的好朋友，就是与何庆泉中学的同班同学，现在是美国一家有名的出版社社长。他就是从那里考入了北大，成为俞敏洪、王强的大学同窗。他们都是穷得吃不饱饭的孩子，由于遇到了好的老师，而成为世界范围的知识精英。

中国民间或是中国社会上其实有无数这样的人物，他们是我们整个人生长夜之中的盏盏明灯，在乡村点点闪光，在城市里大放光明，他们照亮了一个又一个奋进的年轻人。正是这些人汇成了时代英雄的洪流，才使得我们的民族能够强劲地向前进。当然，这个幸运者的队伍里也包括我，我在中学期间遇到一个我终生难忘的老师叫刘进。他原是复旦大学的学生，那是50年代，因为什么问题被学校开除了，分到了泰兴中学——当地最有名的中学做数学老师。那个老师特别平易近人，与学生在一起的时候没有任何“尊严”，没有任何架子，没有任何距离。现在每一个同我交往的学生，都对我有一种特别的亲切感，可以说这正是我从刘进老师继承的遗产。我已经几十年没见这个老师了，前不久回家，我只能在家停留十几个小时，但是听说了他的住址，就特别抽出时间带了一些东西去看望他。这个行为没什么了不起的，但是作为一个老师，在这一瞬间，他会感到一生的付出得到了回报。这就是社会进步的动力。当然，这样的老师应当获得的更多，但是由于时代的原因，他没能得到。

我发现我所追求的理想主义，通过我们的谈话，已经在两个概念里体现出来。第一个概念是“乔慧存时代”的概念，这只是我过去一个月和你交谈所展示的东西；还有一个是过去六年在新东方所展示的东西。乔慧存时代和新东方这个品牌，同样都是当代青年奋斗追求的象征，已经和乔慧存这个具体的人无关。假如明天突然有一个电话打来，说乔慧存被警察抓起来了，这本书

依然还是乔慧存时代，因为我没有造神，我只是讲了一个出身贫寒的年轻人，如何顺应着时代的发展而成长、而追求自己人生梦想的故事。我顶多在后记中补充一句：乔慧存因为和我谈话累了想放松一下，结果去了不该去的地方，被警察抓起来了。



## 第四章

# 就业与敬业——啤酒时代·一

## 恩师有沈浩，就业遂敬业

徐：你中专毕业以后去了哪里？

乔：中专毕业之后进了黑龙江省明月啤酒集团，从1989年9月到1994年9月，在那里工作了整整五年。

徐：在整个中专期间，大家对出路前途，有什么预想？

乔：当时就是想到企业大干一番，梦想当总经理，成为企业家。

徐：当时学校的学风如何？

乔：学校的沈浩主任当时不断地演讲，告诉我们中专生绝对不比大专生差，中专生也能获得事业成功。比如说天津某某立交桥就是一个中专生设计的，又比如某某中专生当上了某个著名工厂的厂长……所以我们当时信奉的理念就是，中专生照样可以干一番事业，不需要非上大学不可，而且做的不比大学生差。我很欣赏这个主任。

徐：我也很欣赏他，他是一个真正的教育家，他能使那些因为客观原因没能上大学的 less fortunate（比较不幸的）人获得学习的尊严，获得做事的骄傲。我赞美这样的教育家。

乔：他的风格有点像您，很具有煽动性，而且让人感觉很有正义感。他教育我们一定要每天读报纸，然后看管理杂志。

徐：在某种意义上沈浩先生有一点点先知的味道。为什么这样说呢？因为在整个社会相信惟学历论，大家盲目地追求中专升大专、大专升本科、本科考研究生之类的荒谬教育观时，他居然能够如此清醒，能够让学生为自己的定位而骄傲，在我看来他就是先知。这是一种正确的教育思想，正确的价值观，非常伟大！感谢这位沈浩老师，因为，这也是我的思想。

我在新东方很少遇见中专生，但我专门研究过大专问题。我和无数大专生对过话，目的就要探索大专人群中所包含的许多人

生的误区，似是而非的非常可悲的误区。我访问了许多已经获得相当成功的大专学生，他们在新经济社会的市场上得到了认可，这应该是最高的确认和价值最高的实现。但是他们往往很自卑，甚至感觉耻辱，就是因为没有一个本科学历。这种耻辱的感觉来自于社会的压力，来自于鄙视大专的教育价值观。事实上这个价值观本身就是耻辱的，因为它膜拜一纸文凭而否认个人能力。所以当我听到你刚才讲的沈浩老师的思想，我受到震撼，为此我要向你的这位老师致敬。你知道最可怕的是什么吗？最可怕的是一个人四年中专期间不想别的，一门心思就是要摆脱没上大学的耻辱。

安徒生有一个丑小鸭的童话。讲的是一只不幸陷入鸭群的小天鹅终于回归天鹅队伍的故事。故事不错。但人们容易把鸭子和天鹅，当作高低、尊卑、美丑的象征。事实上，上帝创造了天鹅，上帝也创造了鸭子，而且迪斯尼还创造了可爱的唐老鸭。迪斯尼童话世界中，并没有天鹅。就实用性价值而言，我宁要烤鸭，不要天鹅。中专和本科，如同鸭子与天鹅，是完全不同的两个教育物种。在教育与学历的食物链里面，它们各自有自己独特的功能。中国社会普遍存在一种低学历就一定不如高学历的观点。这是非常落后和愚昧的观点。所以，我深刻热爱沈浩先生为中专自豪的教育思想，并

上帝创造了天鹅，上帝也创造了鸭子，而且迪斯尼还创造了可爱的唐老鸭。就实用性价值而言，我宁要烤鸭，不要天鹅。

为从你这里发现我们有沈浩这样的导师而深感欣慰。

乔：当时没有单独为中专生编写的专业教材，用的全是大学生的教材，我们是全国最好的专科学校之一。所以本来我们就不服气，而他正好给了我们自信。

## 明月几时有，啤酒在车间

徐：你是工作多久开始读本科的？

乔：9月份中专毕业，第二年5月份就面临成人高考，其间只有几个月的时间，开始准备继续进修食品工程专业，但是中信荣老板改变了我的想法，我在考前一个月决定改学商业管理，所以实际上我只有一个月复习时间。我考的是黑龙江商学院的成人教育学院，函授式的教学方式，每年寒暑假上课。

徐：成人高考入学是不是比较容易？

乔：其实不太容易，特别是对我这种没有读过高中的人来讲，挺难的，因为高中的地理、历史我从来都没学过。

徐：你是什么时候决定要参加本科自考的？

乔：在啤酒集团工作之后的第一个春节。当时我去一个女同学家里拜年，她妈妈说了一句话：“你们这些年轻人应该不断地进修。”虽然我的梦想就是上大学，但是并不知道还有这条路可走。这句话使我突然恍然大悟——原来我还可以边工作边继续读书！于是下了决心。

徐：花了多长时间拿到了本科文凭？

乔：五年，这五年每一个寒暑假都是在学校度过的。单位领导非常支持我，这也引出了另外一个故事。

工厂的气氛是不支持学习的，我们当时的车间主任，我的顶头上司没有学历，认为技术人员就应该在车间里呆着，不应该坐办公室。但是通过几次冲突，我把他这个观念纠正了。有一次因为一个工艺技术问题我们争论起来，他说应该这样，我不同意，我说你应该去查查书，结果他真回去查了，然后拍着我的肩膀说：“小伙子还行，书没白念，我干了好几十年了，一直这么干，今天你给我点破了！”从此他规定，乔慧存破例可以坐在办公室里读书，别人不行。

就是这样一个原来从来不尊重知识的人，现在告诉我：“你去上学，我完全支持，奖金、工资照发，差旅费报销，别人不行。”

徐：他为什么支持你？

乔：就因为我给他解决了一个重大技术问题，他认为我非常专业，书没白念。

徐：实际上，这不仅是他对你个人的尊重，严格说来，是你的知识唤醒了他对知识的敬重。你带给他的，是能够转化为生产力的知识，最终也就是生产力。

乔：更有意思的是，我干了不到一个月，全厂评选先进工作者，好几百人，结果他带头提议先进工作者名单，“第一，我的副手，第二，乔慧

这不仅是他对你个人的尊重，严格说来，是你的知识唤醒了他对知识的敬重。你带给他的，是能够转化为生产力的知识，最终也就是生产力。

就是这样一个原来从不尊重知识的人，现在告诉我：“你去上学，我完全支持，奖金、工资照发，差旅费报销，别人不行。”

存。”很多人不认识我，傻了。我也特别惊讶，我当时也不知道他为什么这样做。我现在知道，是我以技术和知识，为工厂做了贡献，得到了他的特别认可。他甚至分配了一些权力给我，管理几十个工人，当时我才19岁，工人大部分四五十岁，都比我大。

徐：工人喜欢你吗？

乔：特别喜欢，我跟他们以朋友相称。我原来是不抽烟不喝酒的，但是在这里我不得不学喝一点啤酒，晚上我值班就简单地跟他们意思一下，他们喝一瓶我就喝一杯。

徐：明月几时有？啤酒在车间。（笑）

乔：谈起这个我是很骄傲的，四十几个工人都比我年龄大，都比我有社会经验，他们服气我，在我的领导下，没有出现过什么问题。

## “幸运”本是无，无中创造有

徐：你刚刚工作，又开始读本科，还要学英语，你怎么安排这一切？

乔：第一继续我的英语学习，第二做好自己的本职工作。学英语是利用业余时间，我在啤酒厂和工人一起工作的时候，在车间里也学英语。

徐：没有引起工人反感吗？

乔：没有，他们很羡慕我。当时一边工作，一边读本科，还要照顾80岁的奶奶和爷爷，学英语的痛苦经历至今刻骨铭心。每天我要骑半

小时自行车到工厂上班，周围的学习环境和气氛很差，大家都喜欢喝酒和赌博，中午喝了酒，几乎每天下午多数人就在赌博了。我对他们说：“我第一不会打牌，第二也不会喝酒，就坐在门口给大家看门吧。”因为万一厂里领导来检查的话，这些人就会受到严厉的处罚，于是我就申请了这样一个看门的角色。但实际上我是拿着《新概念英语》，利用这五年时间，我把一至四册老老实实看了五遍，反复地折腾。

徐：后来上过新东方江博的“新概念”吗？

乔：没有，因为我自认为已经学透了。每天我拿着一本“新概念”坐在办公室里一直到下班，因为我对技术工作已经熟了，非常轻松，一天下车间几次检查质量。后来我被破格调到技术科工作，虽然和我同时进厂的很多大学毕业生那时候还留在车间，但是由于我做的还不错，就被调上来了，我的工作环境因此改善了很多。在这种环境下，我的英语学习突飞猛进，业余时间我为一个叫“信达雅”的翻译公司翻译大量的专业资料。

22岁时，我在《中国啤酒》发表了第一篇译文。在此前一年，我去北京代表啤酒集团参加了一个国际啤酒研讨会，这是我7岁离开北京后第一次又来到北京。在这个会议上，与会者中只有我一个人能够用英文流利地跟外宾对话，所以我深受瞩目，拿到了所有的演讲稿。我用了半年时间把这几

我原来是不抽烟不喝酒的，但是在这里我不得不学喝一点啤酒，晚上我值班就简单地跟他们意思一下，他们喝一瓶我就喝一杯。

万字的演讲稿、专业论文翻译过来，当时也不知道有版权的说法，然后我给当时已经70多岁的中国啤酒协会会长齐志道老先生写了封信，老先生居然当天给我回信说：“这个挺有意义，你这篇稿我要了。”五篇论文全部可以发表。这件事在我们啤酒集团轰动了，因为有史以来没有人发表过论文，更没有人在国家一级权威的啤酒杂志上发表过论文。

齐志道先生在中国啤酒界是权威，他能够亲自回信，亲自约稿，令我极其惊讶，这也是公司开始重点培养我的一个重要原因。我们厂长买了一辆丰田佳美轿车，因为我懂英语，把我关在一个房间里，让我给他翻译说明书。我成了厂里的翻译，很出名。实际上我当时还得查字典，很多地方都不懂。

英语就这样学成了，但中间经历了很多痛苦。由于要考研究生，还要照顾年迈有病的奶奶，于是我跟领导申请晚上值班，监督全厂啤酒的质量。我带着土豆、白菜到厂里用电炉子自己做饭，吃饭的时候，就关起门，看一小时英语，然后我到下面车间里去转，完成我的工作后，回来继续学习，很多人就在旁边打牌，没有人管我，我把自己锁在房间里，我的英语就在这种艰苦的环境下自学出来的。

徐：问你一个小问题，很多人往往认为自修、进修和本职工作、现实工作有冲突，很难处理好它们之间的关系，你是怎么去做的？假如仅仅是你幸运，车间主任支持你学习，这不能给我们的读者有价值的启示。

乔：我感觉人要创造一个非常好的人际氛围，良好的人际氛围是你做任何事情的基础，否则无论你做什么都会有人给你捣乱。所以我努力营造了一个氛围。我的每一任领导，包括我到技术科里的领导，到质量管理科的领导，都是支持我、理解我的。他们既满意我的工作，又满意我的学习，实际上没有任何障碍。工作和学习，我把工作放在



第一位，这是毫无疑问的，既然你在这个岗位上，就必须对它负责。我每天要品尝一瓶以上啤酒，以保证产品质量，每天雷打不动。然后，我利用别人喝茶水、打牌、喝酒的时间来学英语。所以我的同事、我的领导不会认为我不努力工作，只是一心一意的学习，我首先完成了自己份内的工作，仅此而已。

徐：万一你遇到一个心态不正常的领导，一看你学外语就恨你，就想起他自己失落的青春，破碎的梦想，就打击你，压制你，不准你把书带到单位来，你怎么办？

乔：事实上，我的车间主任就是这样一个人，但是我用一件事打动了他，告诉他知识是有用的。幸运的是我只碰到了这么一个人，后来他居然想把女儿嫁给我，对我极其好，极其支持我的学习。

徐：你娶他女儿了吗？

乔：没有，当然不可能，因为当时我们厂长的女儿，总会计师的女儿都要嫁给我，我肯定不能娶这么多女儿。（笑）

徐：我们对话以来这么长时间，我第一次感到真正的激动，假如说以前是兴奋，而现在我是有点激动。因为我终于找到了一个答案，为那些找我咨询的经历“苦难人生”的人们，找到了答案，或者找到了一个实际成功的案例。

这个成功案例的背后蕴藏的真理就是：良

很多人往往认为自修、进修和本职工作、现实工作有冲突，很难处理好它们之间的关系，你是怎么去做的？

我感觉人要创造一个非常好的人际氛围，良好的人际氛围是你做任何事情的基础，否则无论你做什么事都有人给你捣乱。所以我努力营造了一个氛围。

好的人际关系和奋斗环境，其实也是自己创造的。失败者把失败归咎于别人，归咎于环境，成功者把成功归功于对于恶劣环境和不良人性的征服和改善。你上面的这些陈述，包含着非常宝贵的启示。

有一次我在天津接受电视台采访，当时有学生说毕业以后要考研究生，为什么呢？因为没有研究生文凭，进不了外企。摩托罗拉的人事经理当场表示：摩托罗拉招的员工70%都是本科生。

“学历越高越好找工作”，是一种误解！我当场也对那个学生说：“你缺的不是文凭，外企不要你，不是因为你文凭不高，而是因为你缺少外企所需要的人才的素质，不能与外企特有的文化接轨。”他恍然大悟。但是仅仅靠我这句话，改变不了他的命运。因为文凭至上的传统观念太强大了，强大得可怕。2001年底我在加拿大看到国内的报纸报道：考研究生持续火爆，高学历越来越成为求职就业的必要条件。扯淡，这种文章本身是愚蠢的！他在引导读者走入人生的苦难，甚至是深渊。你以中专学历在啤酒厂工作得得心应手，一边愉快地工作一边学习，我认为是一种最正确的奋斗方式。

## 无法选择时，选择乃成功

徐：这5年生活总的来说感觉怎么样？

乔：客观地评价，我认为还是影响了我。虽然“浪费”了好多时

间，因为我做的事情很多和现在是丝毫不相干的。但从中我获得了很多有益的收获，我挣扎着挤出时间来做自己喜欢的事情，比如说学英语、学管理专业，参加本科自学考试。其他的时间，我用来研究领导工人的艺术，研究这群社会最底层的人的心理，使他们愿意接受一个年轻人的领导。

徐：这些人绝大部分是初中毕业？

乔：对。另一方面，我还要学会如何在一个比自己学历和资历都高的群体中生存下来，而且比他们更加优秀。在所有技术员中，我的学历是最低的，大家都是大专生或本科毕业，而且都毕业于名校，后来我居然变得最为引人注目。因为我当时不吸烟，不喝酒，连啤酒都不喝，所以我的味觉最好。我可以品出各种啤酒的不同，然后告诉你差异在哪里；三瓶啤酒分别放入不同量的水滴，我可以尝出它们的浓度来。我第一个被送到省里参加省级评酒师培训，是当时最年轻的评酒师，虽然我只是中专毕业，但作为一个品酒专家，我当之无愧。

徐：回过头想一下，从你个人成长的角度看，中专毕业以后，假如能选择的话，你会怎样选择你的生活？

乔：实际上当时真的别无选择。但是如果可能的话，我会选择更大一点的城市，比如说北京，至少是哈尔滨，而不是留在齐齐哈尔。另外，我希望选择一个更国际化一点的公司。对于一个中专毕业生来说，我认为我做了当时能做的最好选择。

失败者把失败归咎于别人，归咎于环境，成功者把成功归功于对于恶劣环境和不良人性的征服和改善。

在所有技术员中，我的学历是最低的，大家都是大专生或本科毕业，而且都毕业于名校，后来我居然变得最为引人注目。

徐：你如何评价这五年啤酒厂技术员的生命历程？是不是可以没有它而达到今天的成就。

乔：绝对不可以。后来我到中信管理可口可乐项目，很多经验来自于当初在工厂时一点一滴的积累，来源于我当时所学的专业以及这五年的管理经验。在啤酒厂的五年中，我的大部分时间都用于管理可口可乐的中国品牌雪菲力项目。再有，我19岁工作，这时候我的同学刚刚读大学一年级，或者刚刚高中毕业，而我已经进入社会了。一个19岁的年轻人，接触到了社会上最复杂的群体和最底层的群体，比同龄人先感知到了社会的末梢，这也是构成我后来奋斗动力的原因。我了解中国最底层的人，他们的生活，他们的欲望，他们的痛苦、困惑，我从内心对他们怀着深切同情。我父亲也是工人，我觉得应该改变这个阶层的生活，因为他们活得既平淡而又艰苦。

徐：但是这只不过令你产生一种同情心和对底层的认识。

乔：马克思说：“我同情人类。”他对周围的穷人和底层人民的同情，构造了他作为伟人的思想基石，我有同样的感受。我觉得生活不像我在上学期间想像的那么美好，原来设想的、幻想的东西都没有了。现实甚至是很残酷的。车间主任就像神圣的奴隶主一样，用非常野蛮的方式去“奴役”这些工人，对此我是不能认同的，虽然他对我很好。

徐：这个认识对你有什么影响？形成了什么动力？你为此做什么样的贡献？

乔：最直接的影响就是我决定学管理。我在现实中看到的管理和我在杂志、书本上学到的管理相差很远。美国的泰勒制只是规范工人的动作然后提高效率，但是中国连泰勒制这个阶段也没有达到。我觉得我应该学会最现代的管理方式，这样不仅可以提高自己的教育程度，工人工作起来也会更舒服一点，而不会每天像奴隶一样，没有任

何思想地干活儿。更糟的是，虽然没有任何思想地、唯唯诺诺地遵从所有命令，最后的结果还总是不好。

徐：换言之，对于落后管理制度的亲身体验，构成了你对先进的管理思想和体制的追求。

乔：没错。其实工厂里有很多大学毕业生或者学过管理的员工，但这些人得不到重用，所有的车间主任无一例外全是没有文化的“大老粗”，而且似乎只有这种人才能受到厂长的赏识，这是令我始终不可思议的一点。

徐：作为一个即将去沃顿的经济学学者、管理者，你怎么从管理学的角度分析这个现状——“大老粗”车间主任，而技术人员、大学生却不被重用，不能在最重要的岗位发挥作用？

乔：回过头来分析，实际上当时如果真让大学生去做车间主任，他是管不了这些工人的。这个必须承认，只有“大老粗”能管理这些人，因为他本身就是从这个群体出来的，所以他深深了解他们的心理，这也是特殊性。但是我认为，中国的工业企业也好，商业企业也好，都缺乏一种体系，它全部是依靠人去管理，如果能像可口可乐一样靠制度来管理企业的话，就需要具有高素质的人坐在那儿，但由于靠人来管理，很可能“大老粗”更适合，虽然他们不会管得再好。

现实甚至是很残酷的。车间主任就像神圣的奴隶主一样，用非常野蛮的方式去“奴役”这些工人，对此我是不能认同的，虽然他对我很好。

徐：在这里不能以劣胜优汰反向选择来简单解释，因为这是中国国营企业的特色。50年代、60年代的国营企业，不可能用制度来管理，毛泽东讲了，我们是从废墟上建立一个新世界的。而可口可乐来中国，他们是在高楼大厦里用计算机来系统设计和铺设这个新世界的。

乔：当时我有一种预感——这样的企业不行，虽然当时不懂什么叫竞争力，但我觉得它没有生命力，迟早要不行的。我的老领导每次到北京来，我都请他吃饭，陪他去玩。他告诉我现在已经有50%的工人下岗了，工厂有一部分已与外商合资，企业形势不太好。我觉得问题的根源就在于当时没有建立起一套科学的管理体系。

这段经历，是我后来立志搞经济管理的关键原因。事实上，我当时的梦想就是当企业家。有一段时间，在我21岁的时候，我是团支部书记。明月集团的几个厂长包括党委副书记，都想提拔我为全厂的团委书记，结果被一把手给否了，理由是21岁有点太年轻了。后来我当了分厂的负责人，管理分厂，梦想还是做一个企业家。

徐：你儿时的梦想就是要做荣毅仁，但正是在啤酒厂的工作实践，使得你做企业家的梦想有了坚实的基础。

乔：是的。是这样。

## 热爱生活者，生活热爱他

徐：一个管理者是怎么造就，怎么诞生的？我今天在新东方

给学生做指导的基本思想是，假如你是学金融、管理、新闻、社会学，这类应用型、实用型专业类的学科的人，一定要在国内工作三五年，无论是去可口可乐还是一个倒闭的啤酒厂，积累经验是最重要的。等到你有了足够的实践经验，那个时候，你就有了资格和自由，去探索新的发展方向：留学、深造、升迁、跳槽、创业。人生选择，无非这几项。许多人认为只有到可口可乐才能获得经验。错！即使在一个代表着旧生产力的，要被改造掉的企业，你同样能获得很多将影响你一生的管理智慧，最宝贵的第一手经验。高尔基名著《我的大学》，说的就是和最底层劳动者生活的经历。关键是心态，关键是眼光，关键是思维方式。国企给了你国企的郁闷，你却要用它来寻找沃顿！

国企给了你  
国企的郁闷，你  
却要用它来寻找  
沃顿！

我经常篡改顾城这首诗，这句话之所以成为名句，就是因为他提出了当时别人所没有的思维。历尽文革黑暗的磨难，他心里更加追求光明。而当时的中国人民，更多的是想怎样把四人帮千刀万剐。

乔：我当时喜欢研究行为科学，行为科学的根本出发点就是让员工愉快地工作。我觉得工人是在非常痛苦地工作着，我希望改变这一切，所以我在工作间歇带领工人唱歌，放松，然后继续工作，这样使得工作效率极高。当时非常有成就感，所以我

后来体会到西方的管理体系是非常科学的。

徐：虽然当时你只是个中专生，只能用片言只语学来的管理知识加以浅陋的运用。但是你把书本上的知识和实践结合起来，于是得到了管理实践的宝贵经验。假如你仅仅把自己封闭在学校里，为了一个又一个更高学历去学习，你就永远没有机会应用这些知识，得不到验证，也就获得不了价值，最后自己陷入困境。虽然你这个实践是在比较低层次上的实践，但实际上也为你后来的发展铺垫了雄厚的基础。一个人不管多么失落，多少坎坷，你只要心中有一个目标，然后看着这个目标争取把每一步路走好，走实在，你就能够到达成功的彼岸。

我似乎能够听到你的歌声和那些工人的歌声。如果你心情不好，你不唱歌也不准工人唱，大家看见你就要哭，为你而哭泣，你自己也为你自己哭泣，你母亲也为你哭泣，整个社会都为你哭泣，我想这就是生活悲剧。

我联想到了自己的一段生活。在音乐学院的时候，有一段时间也挺孤独，就在这个时候，现在任中央电视台导演的我的一位同学，他的哥哥在北京热电二厂，是工会的领导，请我去他们工厂年终的歌咏晚会上拉手风琴。我在工厂受到了皇帝般的欢迎，那种家庭温暖与欢乐，如今回想起来仍感觉激动人心。你再想想高尔基的《我的大学》，其中最令人难忘的一个瞬间，就是跟那帮工人在一起，那是一帮真正的流氓无产者，野蛮的人，在一个暴风雨的夜里，他们要把满满一艘船的货物卸下来，那么多人在搬运，吼叫着，奔跑着，呼唤着，这一段我终身难忘。突然之间，我和高尔基一样，都感受到了美，感受到了力量，也感受到了劳动人民的可爱。

乔：最感动的是研究生录取之后，工厂已经改革成集团公司了，



集团副总经理出面，在哈尔滨一个相当高档的场所，特地为我组织了一个送行仪式。认识我的，跟我工作过的同事都到了。副总经理拿了一个大红包递给我，说这是我的学费。几千块钱，那已经不容易了，当时技术人员一个月工资才200块钱，300块钱算多的，那一幕特别感动。然后他发表讲话，“乔慧存不仅是你们的榜样，也是我的榜样，我希望咱们集团里面能多多诞生这种人。”后来，第二年无数人报考研究生，但是考了几年考不出来，于是那个副总又挨个劝说他们不要考了，乔慧存只有一个。

徐：因为他们没有理解今天我所理解的你成功的秘密，你的成功根本不是上研究生，而是从你19岁工作的时候起，就带着全部的理想和激情投入了这个工作。

我并不认为你是英雄，你只不过是一个普通的、好学的、上进的青年，但是作为一个教育工作者我希望告诉这个社会的是，从普通青年乔慧存身上，我发现了人才成功的最高秘诀。

成功的秘诀很简单，就是1) 爱人。不仅爱哈佛、沃顿这帮人，更要爱你身边的比你差得多的人，教育比你少得多的人；2) 敬业。这就包括你对于知识的捍卫运用，赢得人们的尊敬，包括你到工厂去完成你的本职工作。而且最重要的是心态，要热爱你所做的工作；3) 追

我并不认为你是英雄，你只不过是一个普通的、好学的、上进的青年，我希望告诉这个社会的是，从普通青年乔慧存身上，我发现了人才成功的最高秘诀。

求。脚踏实地，向往蓝天。就算你当初一路做下去，现在成为啤酒集团的总裁、总经理，把你的明月集团搞得千里共婵娟，也是时代英雄！如果你能在这个位置上进一步学习，很有可能带领这个啤酒集团和国内国外饮料集团竞争，建立一套可以和可口可乐竞争抗衡的管理体系。中国的国内产业界，事实上已经诞生了不少这样的民族英雄！

所以在这里，我想从另外一个角度强调，虽然文凭不重要，虽然我是坚定的反文凭至上论者。但是，文凭所象征的知识、外语、更高的学识、向西方学习的能力、和西方竞争的能力对人才发展依然是非常重要的。用一句俗话来说明我的思想：学无止境。但是，这个“学”，绝对不是学问与知识的“学”，更不是学历的“学”，而是学以致用、知识更新的“学”。

你每天骑自行车来我家，我有一种感觉，脑子里会出现一个图像：你从亚运村到这里来，打的也好，骑车也好，或者跑步过来也好，都是在穿越一个到达目的地的通道。我看你的啤酒厂经历，就如同看见你现在骑着自行车穿越亚运村、五洲大酒店，穿过中华民族园，一路风景美不胜收。你从啤酒厂走到今天，中间的每一个名胜，每一个景观，都构成人生成功的图腾。而我现在看到你还在继续骑车，骑到沃顿，而且很快从沃顿拐个弯，倾斜着身体又骑回中国来。我赞美这样一种人生过程，我也呼吁我们的读者，我们的学生能够像你这样一路高歌地骑过来。

## 话外话：大学遍地是，立地可幸福

乔慧存在工厂，与那些所谓“最底层的、最野蛮”的人在一起，别人很可能把它当作折磨而感到无奈，他却把它当作了提炼人生黄金的必要工序，甚至打算一辈子就这样炼下去。他感受到的是未来的召唤、获得的是改变这种状况的灵感、寻求的是对于自身的升华与提高的力量。他坚定明确地认为，这对自己一生的发展非常重要。

在瑞士，一个著名的酒店管理学校的校长对我说，瑞士中学生初中毕业以后，百分之七八十不选择上高中，而选择去职业高中，因为如果上高中，就意味着他必须要上大学，将来做律师、医生、学者；选择上职业高中的，毕业以后，就直接参加工作，成为各行各业的职业技术专才，去做各种各样精美的，给世界带来高雅生活质量的瑞士产品。

我听了以后，脑子里顿时感到万紫千红，因为我看到了一种能够解决大部分中国人奋斗困境的教育哲学。瑞士人民这种教育哲学，培养了世界一流的优秀的劳动者、即所谓职业技术人才。这些优秀的劳动者，在为社会创造着美好生活产品时，也同时给自己创造了美好幸福的生活。这就是瑞士——一个小小的，但是生活质量排在世界第一的国家的人民对待劳动与生活的态度。这种态度创造了瑞士这个资源贫乏、多种语言并行的国家的特有文明和幸福保障。我敢保证，瑞士社会肯定没有我们这种“中专不如大专”“大专不如本科”的压抑人才的狗日的价值观念。那位瑞士校长对我说：“I know, it's a curse to Chinese students.”（“我知道，这对中国初中生来说是一种诅咒。”）

我回国以后，有一个朋友告诉我说，在上海也有瑞士这种趋势。据说很多上海人初中毕业后，往往选择职业高中，为的是将来能够确保在上海工作。同时，上海的中学教师职业，已经成为人们真正向往的职业之一。我不知道这是真是假，我还没有实地考察过。但假如这是真的，我要为之欢呼。因为，这是中产阶级社会诞生、初级发达社会成熟的开始；也是人才各尽其能、各得其所的理想境界。据说共产主义就是各尽所能、按需分配。按需分配是扯淡。狮子的需求是有止境的——它只要一天一只斑马就够了，但人的需求是无止境的。但是如果我们能够做到各尽所能，各得其所，共产主义简直就实现了一半啦！什么叫各尽所能，各得其所？是每个人找到自己特定的人生发展方向和归宿，是每个人在这个方向和归宿里得到自己的价值实现。中国那么多人，必须建立这么一种教育体系和价值观念，使每个人都能在社会中得到自己的人生定位和归宿。否则，像今天这样人人都向往更高学历，而拿到更高学历后却依然不会生存，无以谋生，依然是社会的无用之才，是极其危险的。

我没有考察上海，但我从乔身上第一次看到这种迹象。所以我非常兴奋。假如他现在是1994年上研究生之前的乔慧存的话，以上述的那种精神状态，我也会百分之百像现在这样接待他，喜欢他，并且依然把他作为我所宣传的一个成功榜样。无论中专，还是博士，其实我们总在寻找着适合自己的人生平台。在人才竞争的平台，不论舞台的高低，我们只看你长袖是否善舞。楼层价值链是垂直的——楼层越高越贵；人才价值链是平行的——市场最终只会根据你做事的能力给你定价，而不是根据你的学历高低。那种只看学历不看能力的用人单位，绝对不会有前途。不去也罢。而作为奋斗中的人才，如果把学历当作自己惟一

的标准的话，就等于把翅膀变成了枷锁。

他在啤酒厂这五年，是带着尊严、带着自信、带着敬业的精神，同时也珍藏着自己最终的目标去奋斗的。如果大家都像啤酒厂技术员乔慧存同志那样干下去的话，事实上人人都能成功，人人都会幸福，人人都能得到更高层次的生活。他可能做了团委书记、厂长、总工程师、技术大拿；也可以同时为爸爸妈妈高兴弄个本科文凭、硕士学位，甚至可以像吴征博士那样，到复旦大学，搞个在职博士帽戴戴。但无论是什么职务，还是任何文凭，作为受过良好教育的人，其价值的最高衡量标准，在于你为自己的生存谋得了更好的发展前景，在为自己谋幸福的同时为你所在的社区做出了贡献。这样的人生，其实就是理想的人生。

所以在我看来，他的这段经历和读研究生一样珍贵，和后来在中信搞可口可乐项目一样重要。他已经用今天的成功证明了这一点。

如果中国社会的价值观念不变的话，几千万甚至亿万青年的灵魂将永远得不到超度。他的人生进入不了天堂，而他却以为他在追求天堂。文凭、留学，只是追求幸福的通道，而不是终点站。如果把通道当成天堂，你就永远进入不了。进入不了天堂的说教，就是邪教。宗教和邪教有什么区别？宗教在教你向往未来与天堂的同时，珍惜今日的幸福，追求人世的欢乐，家庭的温情，心灵的平和；而邪教却告诉你幸福只是在九重天，现实人生只是一具空壳，所以弃绝身体、放弃生命才是圆满幸福。这就是宗教与邪教的区别、信仰与欺骗的分界、教育与谎言的不同。

有时候一篇演讲可以改变整个世界，某个人所讲的某句话会改变他人的一生，我希望我们这个对话的片断能够使许多自卑的、许多绝望的、许多走投无路的朋友清醒。

## 第五章

### 洗礼与挫折——啤酒时代·二

## 吃相与鱼头

乔：1993~1994年是我在明月啤酒集团工作的最后一年，被借调到美国最大的乳品集团“博登集团”与中国合资的一个乳品公司做翻译。得到这个机会也很偶然。我去一个诊所打针，医生发现我居然在接受注射的时候背英语单词，于是推荐我去做翻译工作（徐有些不可思议地盯着他）。申请这个职位的有几百人，我去面试被录取了。成功的原因，我想是因为我学过食品工程专业，英语还算不错，交叉优势。公司总经理是美国人，副总是丹麦人，一个乳品专家，我给这个丹麦副总做助手。做翻译期间，对所有的文化交流，我都是以欣赏和开放的心态来接受的。但其中一次激烈的冲突，我至今记忆犹新，当时我无论如何接受不了。

那是在工作了几个月之后，一次午餐的时候，那个丹麦人对我说：“你在吃饭的时候能不能不要咀嚼出声音来?!”（徐哈哈大笑）我当时特别惊讶，餐桌周围坐了很多，大多数人没听懂，有些懂英语的明白了。我当时脸刷地一下就红了。我心里想，20多年我就这么吃饭，没有人敢说我，连我爷爷、我奶奶、我爸爸都不管我，你凭什么说我！我说：“用不着你管我！你是丹麦人，我是中国人，你有你的culture，我有我的文化，你不要说你的文化比我好，我的文化比你差，我们只是不同而已，We are born to be equal！（我们生来就是平等的！）我是读过圣经的（徐不停地笑），所以你不要指责我。你在中国，就要尊重中国的文化和习惯。你吃鱼不吃鱼头，还有很多毛病，我也一样尊敬你，你的鱼头放在哪儿我也没有说过你。我从小就这样吃饭，改不了，而且我从小就爱吃鱼头，你也不能不让我吃。你如果尊重我那我们就合作，要不然我还不给你服务了！”后来这个公司我真的不干了，当然不是因为这一件事，还有很多其他的文化冲突，印象不

是很深刻了。当时我想：不能给老外打工，我是民族主义者，我要维护中华民族伟大的形象！

我现在反思这件事，想法已经不同了，而且实际上后来我也改了，徐老师可以见证（徐一直靠在椅背上笑）。我原来想怎么样就怎么样，太个性化，其实美国的个性观念也不是这样的，是尊敬别人的同时拥有自己的个性。自己对吃饭出声无所谓，但是别人可能就极其反感。像我这种人，当时没有领悟到生活的这个境界，要在一个安静、舒适、没有噪音的环境下吃饭。现在我认识到我错了，我绝对应该改。而且不应该那样振振有词地和他冲撞，可是当时我的想法就是那么土。

徐：当时你还不够了解西方的东西。西方人在饮食文化上，对于吃饭出声音是很反感的。在很多电影和小说里，这类生活细节都曾经多次被描写以表达文化冲突主题。吃相如何也许没有绝对对错，但有些共同的规范，是要遵守的。而且从刚才你对这个问题的分析我还看得出，即使现在你对这个问题的认识依然不够到位。事实上这不是一个声音的问题。抠鼻子是没有声音的，谁也不会抠得劈里啪啦响——掏耳朵也没有噪音，剔牙齿也没有，可是为什么大多数人都对这些行为反感呢？

乔：我想文明是不好定义的，但是谈到行为，用可以接受的世界标准来看，有些行为就是不文明的。

事实上这不是一个声音的问题。抠鼻子是没有声音的，谁也不会抠得劈里啪啦响——掏耳朵也没有噪音，剔牙齿也没有，可是为什么大多数人都对这些行为反感呢？

一次午餐的时候，那个丹麦人对我说：“你在吃饭的时候能不能不要咀嚼出声音来？！”我当时脸刷地一下就红了。



徐：这就对了。文明这个词，实际上代表的是一些规范，包括生活规范。

乔：中国所欠缺的就是这个东西。

徐：什么是文明？文明是宗教、政治、文化和生活习惯。假如你看见一个美女随地吐痰，我相信你会对她反感，一个美女的形象从此在你心中就毁掉了。仅仅是因为吐痰这个细节。为什么呢？说大了是文明，说小了是习惯。吐痰不文明，已经被全民接受。但在十年前的中国，你可能根本不认为这是一个问题。我87年刚去美国的时候，曾经看到电视中一个男主持人抽着烟主持节目，现在简直无法想像。90年代早期，美国飞机的航班上都是可以抽烟的，现在已经根本绝迹。可见美国的文明规范也在改变。

对一种行为的褒贬，是一种规范。是人类对于自身行为举止，风度举止，生活习惯的一种控制。斯诺在《西行漫记》里有一段描述，说他在延安采访毛主席时，毛曾当着斯诺，一边说话一边捉虱子，“不断从他的衣服里掏出小动物来”。当我们看到这里的时候，不会为毛主席脸红，更没有想要去批评他。因为那是在战争时期，延安时期，刚刚从长征过来的时候，这样的动物太多了，捉它，是一种生活方式，也就成了一种可爱的、人人接受的文化，一种过渡性文明。可是，假如毛主席在中南海接见尼克松的时候还捉小动物，那中美后来是否能够和平共处到今天，就难以想像了。

环境变了，文化变了，文明的标准变了。你在啤酒厂和那些工人一起的时候，也许可以大声咀嚼，细嚼慢咽可能反而会被工人们排斥。但是，当你在合资企业和外国同事一起吃饭的时候，不大声咀嚼就成了新的环境里的生存规则。我们需要外企，除了需要他们的资金和管理外，其实，外企所带来的某些先进的文

化，更是我们所需要的。你把吃相和鱼头问题上升到民族主义的高度，显然是错误的。

我并没有把具体的吃饭咀嚼的方式说成谁先进谁不先进，我没有这个意思。文明——包括饮食文化，有绝对的标准，也有相对的价值。比如营养观念，只有一个标准是绝对的，这方面我们就得跟外国人学；而刀叉和筷子，是相对的东西，用什么器具把美食送到嘴里来咀嚼，只是各自的生活习惯、文化特点。大猩猩吃饭是不用工具的，西方人吃饭用手的时候要比中国人多得多。英语里面甚至有finger food（手抓食品）这个词组。汉语是没有的。你不能因此就说西方人比中国人更接近大猩猩。但假如有一天中国人不得不请大猩猩来和我们成立合资企业的话，恐怕那时候我们的桌上就什么也不能摆了（两人大笑）。

90年代早期，美国飞机的航班上都是可以抽烟的，现在已经根本绝迹。可见美国的文明规范也在改变。

## 翻译与仆人

乔：还有一个关于小费的故事。在乳品公司的时候，那个丹麦副总有一次让我买面包，作为他的翻译，这不是我的工作，但是考虑到他是外国专家

刚到中国需要帮助，我还是帮他去买了。九三九四年时面包很便宜，回来剩了一毛二分零钱交给他，他说：“这钱你拿走吧，这是你的小费。”我心想，天哪，这一毛二分钱是我的小费！我说：“我不需要小费，虽然我赚的钱没有你多，但是够我用了，小费我不需要，我是在帮你的忙。”我觉得给我一毛二分钱的小费对我是莫大的侮辱，如果按照西方的习惯，确实要给小费的话，一毛二分钱不值小费，太少了。他曾跟我弟弟踢过一场球，我弟弟踢球好，而他是丹麦的前国家队员。他又说：“这个钱可以给你弟弟。”我说：“我弟弟也不需要这个钱，我弟弟要的钱，是你这个钱的无数倍，我会给他的，这点钱你给他他也不会要的，你收起来吧！”（愤怒地说）一毛二分钱给中国人作小费，这是侮辱，他认为中国人穷，中国人没有钱，所以给一毛二分钱会高兴地去为他服务。我要告诉他——不是这样的，我宁可不要你的钱，也不为你服务。

徐：你对小费问题的解释依然是幼稚的。作为你的老师，让我来告诉你究竟错在哪里。在美国，在世界上的任何地方，小费是给什么人的？它是给仆人的，servant（仆人）、waitress（女服务员）、waiter（服务员）。什么叫waiter？就是等候在你身边随时准备伺候你的人，中文叫“伺者”。在我看来，这个丹麦人在这个问题上的表现是野蛮的。（徐生气）要比你吃饭嚼出声音来还野蛮、落后、愚昧、无耻！因为你是一个翻译，你是一个年轻知识分子。翻译，是professional（专业人士），他不能把你当作仆人来对待。你可以给他买面包，也可以为他买肥皂，他作为客人、专家来齐齐哈尔受苦受难，你可以帮助他。但是如果他给你小费，就是把你定位成仆人。他哪怕给你一千美金，也是对你的侮辱。我一天给你一千美金，一百美金，这是你的salary（薪水），而不是tips（小费）。所以，我认为这个小费事件的核心，不在于金额

的多少，而在于他心里对你如何看待。我看这个丹麦副总是个混蛋，他在侮辱你。可惜你当时的反抗，并没有反击到真正受侮辱的地方，（乔如醍醐灌顶一般）而且直到今天，你也没有看清这个问题的实质。

外国人的毛病，其实不比中国人少。不过，改造西方文化不是我的任务。我更想讨论的，是吃饭出声音那种类型的故事，是我们中国人在接触西方文化的过程中，从侮辱中退去我们野人的皮毛，退去我们身上愚昧、落后那层表皮的经验。

我给你讲一个我自己的故事。我在美国餐馆打工，和我的一个好朋友在一起，这个朋友是北京外语学院毕业的，当时在美国已经生活将近两年，相对来说他非常西方化。有一次，我们和餐馆的台湾老板娘在一起聊天，这个老板娘是大陆籍的台湾人，和我们关系非常好，我们聊天总是聊得很开心。但那次我一边说话一边剔牙齿，左上右下地剔，这个老板娘实在忍受不了了，终于她说：“小平，拜托了，你北大教授怎么这样子！”我在北大，只是一个老师，什么职称都没有。她称呼我“教授”，其实包含着尊敬和反讽。她说，你北大教授怎么那样？言下之意是怎么那样缺少教养。她还说：别人这样还可以理解，但你是高级知识分子，怎么也那样？因为我们关系非常好，所以

我看这个丹麦副总是个混蛋，他在侮辱你。可惜你当时的反抗，并没有反击到真正受侮辱的地方。

一毛二分钱给中国人作小费，这是侮辱，他认为中国人穷，中国人没有钱，所以给一毛二分钱会高兴地去为他服务。

她说这些话时，没有任何侮辱的成分，只是给我一些提醒。我当时满脸通红。但从此以后，我绝对没有在人前做过类似的事情，我已经忍受不了别人这样做了。

还有另外一个故事：我们在华盛顿找房子，找到了一个老太太家里。这个老太太在国会图书馆工作，五十几岁打扮得满口通红。老太太非常穷，所以很希望我们住到她家来，增加收入。我们在和她说话时，我打了两个喷嚏，她说了一句英语，当时英语不好，我没听懂。她走后，我的朋友跟我说：小平你在打喷嚏的时候，那个人说句话你没听懂，她说“God bless you!（上帝保佑）”。西方人打喷嚏，一定要掩面背对着人，对方会说God bless you，你要说thank you,谢谢。这是个礼仪。幸亏当时保佑我的，是国会图书馆一个看门的老太太。你想想，万一咱们在美国国会发表演讲，突然打个喷嚏，用袖子擦了擦鼻子，继续讲，那该多么丢人！据说李鸿章访问欧洲时，确实曾在地毯上吐痰。你知道这个典故吗？从李鸿章到徐小平，从总理大臣到“北大教授”，从“北大教授”的我到齐齐哈尔翻译的你，中国人的文明规范差得还很遥远。这确实是一种文化冲突，虽然这只不过是文化冲突中较低层次上的东西。

乔：实际上我也愿意受这种训练，彻底改头换面。从沃顿回来的贺鹏在这方面也给了我很多启示。我看到很多从国外回来的人确实不一样。这种文明重要的意义在于，世界将融为一体，即使不给老外打工，也必须与他们合作，合作就要遵守规则，用这个规则来规范自己，然后去体会，去改善，在这个过程中提升自己。

## 烟灰缸与水龙头

徐：我问一个看起来是题外的问题：为什么中国粮仓——东北地区要引进外国的乳品公司，为什么？

乔：非常简单，从一件很小的事就能说明问题。我安排员工打扫整个厂区的卫生，然后我负责检查，可几百号工人，居然没有一个人能做到合格的标准。后来老外说：“把刷子给我，你让工人站在旁边围成一圈看我怎么做。”然后他走到一个墙角，穿着笔挺的西服跪在地上，把墙角黑色的污垢一点点弄掉，一点点露出地砖本来的颜色。他站起来后说：“以后检查，每一个角落都必须达到这个标准。”在此之前，无论我怎么扣分扣钱，卫生都达不到标准。但这次以后，全厂区的任何一个角落，都达到了国外的清洁标准。

还有一次，老板进屋问我一句话，他说：“你问问这帮工人，这个桌子上的烟灰缸做什么用的？”我一下子愣了，（徐小平也困惑地看着他）工人说是放烟灰和烟头的，他要求我逐字逐句地翻译——“那地上为什么扔满了烟头，而这里却没有烟头？”

徐：这很清楚！如果没有严格到苛刻的卫生标准，乳品公司的产品怎么能够让人放心？中国传统的乳品诞生地，为什么却要请外国公司来，这个问题不用问了。引进西方的管理规

从总理大臣到“北大教授”，从“北大教授”的我到齐齐哈尔翻译的你，中国人的文明规范差得还很遥远。

然后他走到墙角，穿着笔挺的西服跪在地上，把墙角黑色的污垢一点点弄掉，一点点露出地砖本来的颜色。

范，管理制度，也包括卫生标准。我不愿意听到你强调那个丹麦人跪到那儿，身体力行地擦地，我更愿意看到他不跪在那，根本不去擦。因为，标准应该是大家都知道、都遵守的规范，一点就通，而不要让一个外国人在这里示范。但可悲的是，在场的中国人没有一个能够理解美国、丹麦食品工业的卫生标准。不知道外企标准的干净意味着什么！

干净，卫生，或者说干净与卫生的标准，代表了不同的文明水准。我在出国前，我的家远远不如你现在的家干净，你住的地方，在北京已经是一个中高档住宅区，而且是模特住的地方，新娘子住的地方。但是我仍然无法在你那里住。这并不是我变得高贵了，也许我比你还穷，事实上很多留学生都比你穷。但是，我们接受了国外的居住卫生标准，而这种卫生标准，是绝对价值，dog house（狗屋）也是越卫生越好。两年以后你也不会再愿意进这样一个卫生标准的家，这不是贫穷与富有的问题，而是对卫生标准的不同观念，不同容忍度。从家庭卫生，到乳品厂卫生标准，我们都要大幅度提高。

（乔点头表示同意）

今日中国汽车的排放标准，执行的是欧洲90年代初的标准。凭什么中国的大地和天空、中国的绿树和清水就要忍耐10年前的卫生标准？你可以辩解说这是由于经济发展的原因，其实不是这样的。根本在于：中国人对于什么是卫生，什么叫可容忍，什么叫作环境，与外国人相比有很大的差距。这里没有什么文化差异问题，更不是什么意识形态问题，这是一个简单的科学标准问题。

我在国外读书时，常去洋人家里做客。我在加拿大读过一些待客须知之类的书，说假如要请客的话，一定要把家里的厕所擦

到sparkling的程度，就是说要擦到闪闪发光。我去作客的洋人家里，未必是什么有钱人，很多只是一般家庭而已，确实看到大多家庭厕所水龙头上真的没有一点点水渍。九三年我回国，住在北京一个三星级宾馆，也发生了你所讲的丹麦老板的故事，我请一个朋友到房间里来，我说你看水龙头已经变灰了，已经氧化了，把闪闪发光的镍变成这个东西了。为了说明问题，当时我用布使劲地擦了半天，擦干净了中间一块，亮得像镜子一样。我说：你看，我见过的加拿大洋人家庭的厕所卫生，大都是这样的标准。当时我的朋友大为惊讶。

所谓现代文明，并不是指财富，而是指生活方式、行为规范。这样一块小小的亮光，展示了一种人人都向往和需要的生活质量，我们要学习西方这种东西。

乔：还是讲吃饭。大部分老外吃饭是不怎么喝酒的，只点可乐。而在中国，无酒不成席，不仅要喝，而且还得干杯，尤其是在东北。

徐：这是可口可乐公司嘛，没有可乐就不乐。

乔：没错，每次都喝可乐。而且必须是可口可乐。有一次在南京的一个五星级饭店开董事会，香港可口可乐公司的总裁过来，发现这个酒店竟然没有可口可乐，上来的是百事可乐，啪地一声像是要把桌子拍碎，说：“赶快给我撤掉，上可口可乐，

所谓现代文明，并不是指财富，而是指生活方式、行为规范。这样一块小小的亮光，展示了一种人人都向往和需要的生活质量。



否则我退店！”这是他不能容忍的。我不能容忍的是，中华民族为什么无酒不成席？我到现在也没有想透。外国人吃饭可以不喝酒，并不是因为这个场合非常文雅，都是董事一级的高级人物，而是因为要谈重要的事情。我理解，可能喝酒之后会影响思维，或者影响谈话亦或是干杯动静太大不文明？这是我的假设。

徐：我现在让你讲的是获得性的（acquired），感悟性的东西，像阳光，射进你心灵深处的东西。

乔：1997年，我去一个外国朋友家参加一个周末聚会，是一个圣经讲读会。这个朋友是一个美国人，去年在中央电视台举办的“外国人唱中国歌”活动中获了银奖。那次大多数是外国人，只有少数几个中国人。那不是我第一次听圣经，我小时候就看过中文的圣经故事，后来他们送我一本英文的。他们开始一个一个地给我讲其中的故事，那次说是让我去做翻译。那晚的party有弹琴的、唱歌的、还有表演的，一个小房子里充满了温馨的气氛，我那时候没有洗礼，至今也没有，但是那种气氛感染了我，我非常喜欢这个氛围，喜欢这帮人。自始至终房间里充满了笑声、歌声、琴声，使我想起了有一本书叫作《留学美国》，讲到校园的party，当时那种气氛就特别感染我。从那以后，我经常去参加活动，每周几乎都去。我的感觉就像郭沫若的儿子看到了马克思以外的其他著作一样，世界上还有比我原来学的哲学和我知道的道德让人更加心驰神往的东西。我当时很惊讶。他们在一起读圣经就是聚会，他们平时去教堂。虽然我并不去教堂，但圣经里的故事，典故，圣歌，琴声让我心灵震颤。

## 可口可乐与中信

徐：文化的差异，除了日常生活中的，在商业行为上的方式方法差距也非常大。

乔：我有一个例子，关于可口可乐公司的，比较专业的，我在申请沃顿的论文里写到过这个故事。中信做过一个可口可乐的论证，半年的时间我改了53遍，为什么要改，就是对可口可乐当时独特的论证体系不懂，看都看不懂，我的领导也不懂。有领导建议我去查网站，我把网站的内容下载下来，然后翻译给他们看。“Aucle Model”——奥克模式，是美国通行的一个评估模式，当时香港的“太古集团”和可口可乐推行了这套模式。我用中国传统的、中信传统的评估制——内部受益率和净现值来做分析，和奥克模式存在巨大差异。用两种模式计算的结果，无论是内部受益率还是净现值、回收期都不一样。那个项目，历时半年，争执不断，就是因为这种文化冲突，为什么他们要这样去评估，我们无论如何理解不了。

在这个过程中，我学到了一个西方的专业模式，以及一个对时间概念的，比如说资金的时间价值、未来收益的折现评估等全新评价的方法和理念。这是我在中国的硕士课程里面根本学不到的，也许这成为我后来留学的动因之一。你不懂这种西方通行的评估方法，和外方合资的决策就做不出来。后来我们终于搞明白了整套评估体系，并据此

我学到了一个西方的专业模式，这是我在中国的硕士课程里面根本学不到的，也许这成为我后来留学的动因之一。

做出了决策，由我起草了一个投资建议，呈总经理批示。结果总经理签署了一整页的批示，同意了！后来他说，他原来不想做这个项目，但是经过（我主持的）计划部的分析，认为可以考虑，因为这份详尽的评估报告打消了他原有的顾虑。

在中国，包括中信这样先进的投资公司，投资理念竟然还没有国际化。我觉得中国人在走向未来的时候需要向国外学习的地方实在是太多了。

徐：这个故事并不牵扯到文化、文明、意识形态这些敏感的话题。它纯粹是一个工具性问题。不幸在中国整个社会，各行各业都不了解。纯技术性、工具式的系统，我们的差距实在太太多。

从个人吃饭的咀嚼，到投资论证模式，我们就在这种痛苦和耻辱中走向文明，任何一个留学生一定有一大把这样的故事，这就是为什么留学生回来拥有更多的东西可以奉献，国家特别需要他们。并不是他们在国外学到了如何打喷嚏、剔牙齿、给小费，以及论证模式、研究方法等这类局部技术和观念，而是因为留学生所经历的一切，象征着中国社会向西方文明或者现代文明学习的过程。

我的目的是从乔慧存开始，揭示一代人走向世界、世界走向中国的过程。这是一个痛苦而辉煌的，带着屈辱，却走向凯旋的过程，它是中华民族走向伟大复兴的必经之路。而乔慧存在合资企业的经历，只是一个小小的开始。

## 做官与做人

徐：你在中专学习和啤酒厂工作这两个时期有没有过刻骨铭心的挫败和失败？特别是把事情做砸以后所获得的教训，其实正是这些坎坷成为人们成长的养分。人们常说“失败乃成功之母”，不吃一堑，难长一智，塞翁失马，焉之非福……但实际上都是一种表面的安慰。今天，在你即将去美国沃顿读书的时候，回顾一下十多年前的遗憾，我想它们也许能够给大家提供一些“人生营养”或者“成功维生素”，使得大家在成功的道路上能够规避一些不必要的失败。

乔：在啤酒厂工作期间有过两次提升机会，然而最终我都错过了，这是我曾经认为特别遗憾的地方。

第一次，那时我刚刚21岁，由于工作出色，几乎厂里所有的副总经理、副书记以上的领导一致推荐我做团委书记。当时我极其兴奋。也许21岁的我确实有些幼稚，考虑问题不是很周全，我认为我应该积极争取这个机会，于是主动找他们谈话来推销自己。现在想来，如果当时没有这样做，也许效果会更好一点，顺其自然地就被任命了。但是我的主动出击引起了他们的反感，他们撤回了决定。这个机会的失去给我一个沉重的打击，我企图通过个人

你在中专学习和啤酒厂工作这两个时期有没有过刻骨铭心的挫败和失败？

在啤酒厂工作期间有过两次提升机会，然而最终我都错过了，这是我曾经认为特别遗憾的地方。

的努力在行政管理方面有所突破，因为我认为走技术那条路不适合我，而且我也不是很喜欢，如果能做团委书记，可以管理全公司几千名青年，这是我所盼望的。但是，我过分积极地争取，给了别人一种感觉：这个人怎么这么想当官！在别人的印象里我成了官迷。当时对我的各种评价都有。这是一次刻骨铭心的失败。如今回头深刻反省这件事，客观地讲当时我个人的条件也许是应付不了这份工作的，就算自己勉强争取到这个职位，21岁的我不论是在业绩、经历还是在学识上都不能胜任，后来任命的团委书记虽然是工人出身的“土老冒”，但是他在处世为人上明显比我成熟很多。

徐：小布什在竞选中战胜了戈尔，难道你能说是因为戈尔不够成熟吗？他只不过是没坐上总统的宝座而已，不能遇到失败就说自己本身有问题。

乔：在竞争中，失败者肯定是由于他的弱项、弱势才会被淘汰。我当时也是一样的，有一句话叫“陈力就列，不能则止”，这句话是说你，如果有这个力量和能力你就站在这个位置上、队列里，你如果不行，应主动退出。

徐：有一句话叫作“知其不可而为之”。我们也知道王进喜说过：“有条件要上，没有条件，创造条件也要上。”那人们应该怎么正确判断形势呢？在重大人生抉择面前，我们根据什么原则做出判断，到底是应该继续做下去还是“知难而退”？

乔：只有经受过挫折，才能具备这样的经验，所以说失败是成功之母。人不经历失败是不会清醒的。比如我当时就狂热，甚至是狂妄，我认为团委书记是我的囊中之物，理由是我已经是团支部书记，而且全公司的团委大会很多都是我主持，我发言，我演讲，我所从事的已经是团委书记的工作了，谁都不是我的竞争对手，我是当之无愧的候选人，number one。以至于当结果出来的时候，我想不开，为什么当

选的不是我？为什么大家认可我的工作，但是在关键时刻并不支持我？有人说我当时操之过急，很多事情是需要耐心等待的。这个机会是不是你的？是！但不是现在，需要一段时间的准备和积累，总有一天它会降临到你的头上。

实际上当时还有一个关键性的因素，就是这件事的决定权掌握在组织部长手里，我和她只是工作上的接触，没有任何更深的私人交往。那个被任命的团委书记是一个30多岁的小伙子，他和这个组织部长经常一起吃饭、聊天，但是我从来没有参加过，我只是专注于工作，认为工作出色就会得到认可，那个位置就应当属于我。当时我也没有意识到这种关系会起到多大作用。

徐：实际上这个组织部长的角色是decision maker（决定者）。在你后来搞咨询时，为了和麦肯锡抢生意，你直接找到了这个展览公司的decision maker，所以成功了。你如果仅仅是和展览公司的人事部长谈话，而不去见那个副总裁，你就失去机会了。你既没找他们的董事长，也没去找他们的总裁，而是直接找到了关键人物——负责这个项目的人事部长和主管这个项目的副总裁，于是，你就成功了。回过头来说，当时你虽然参加了团委书记的“竞选”。但你没有抓住中国特色的campaign（竞选活动），你没有抓住那个关键人物，这就是你最终失败的原因，而不是火候不到。你经常提

有一句话叫作“知其不可而为之”。在重大人生抉择面前，我们根据什么原则做出判断，到底是应该继续做下去还是“知难而退”？

有一句话叫“陈力就列，不能则止”，是说如果你有这个力量和能力你就站在这个位置上、队列里，如果你不行，应主动退出。

到唯物主义，在这里关键的人物是那个组织部长，你应该对她施展魅力攻势，这个时候就是唯物了，到底是送字画还是送煤球，这个得看她的爱好。如果她比较廉洁的话，可以送一两篇你翻译过的文章，比如那五篇在全国啤酒杂志上发表过的文章，给她签名赠书，她肯定会留下深刻印象，“小乔不错嘛！”。假如这个人腐败的话，那就是送物质或者送字画。

乔：多亏当初没这么做，在啤酒厂的五年我没有被真正提拔，因为每次机会来临的时候，总是会有人站出来反对。但是万幸的恰恰也是我没有被提拔，这才使得我有时间来为我未来的发展铺垫一条道路，否则我就不会在这里和你对话了。我想我走了一条厚积薄发的道路。

徐：这才叫作“塞翁失马，焉之祸福”。实际上不存在什么成熟与否的问题。关键在于人们如何把握生活中的机会。如果你看到机会，在做决定之前，你要仔细分析，审时度势，然后再大胆出击。就好像我曾经讲过的那个不甘于现状要去哈佛深造的小伙子，如果你真的给他创造了条件，他就一定能去哈佛！如果他能把托福考到630、GMAT750，并且由我亲自帮他申请，由你给他做面试，他凭什么不能去？他肯定能去。但是他要达到这个目的，需要花费多少精力、时间和金钱？他付出和得到的回报是否等值？这样计算一下，准备时间至少要3年，3年时间他已经能挣一千万了，而哈佛的MBA值一千万吗？值得他耗费生命中宝贵的三五年时间吗？我认为不值！要记住，哈佛诚可贵，大路千万条。不是只有哈佛才叫成功！他是一个已经获得了连哈佛毕业生都羡慕的成就的企业家，如果硬要放弃已经得到的成功去圆他的哈佛梦、留学梦，显然是愚蠢的。除非他真的无路可走。回到你的唯物论上，条件是创造出来的，而你明明有了各种基本条件，

却没有继续努力下去，这就是人们失败的原因。

乔：而且我后来也坚持不去这样做，我始终比较排斥这样去创造条件。

徐：我并不同意你这样说。你已经做了很多努力，却偏偏放弃了那个最关键的一环，这很滑稽，就好像走到大门口，拿着钥匙什么地方都捅，就是不去碰钥匙眼。（笑）

乔：我当时没有想这么做。而且直到现在也认为，如果是那样笼络人心得来的官，做起来会很舒服的。后来，团委书记很难受，实际上很多属于他工作范畴的事情还是我来做。他的能力并不能胜任这个职位，但是他已经在那个位置上，不继续做下去也不行，所以，他也是非常痛苦的。

徐：这是两回事儿，他的问题我就不管了，他选择失败，这个世界上努力争取失败的人多的是。我就说你这段，实际上你为这个位置努力过，你肯定和组织部长谈过，但是你的价值体系里并没有认为这件事儿值得你做出那样违背自己意愿的牺牲，是不是这样？

乔：对，我认为是这样的，我觉得那等于行贿或者买官。

徐：你当时在坚持你的所谓原则，所以这件事儿它并没有给你带来真正的痛苦。

乔：没有。我认为不管是成功还是失败，都应该通过正当的方式取得，这才叫公平，才叫平等，

这很滑稽，就好像走到大门口，拿着钥匙什么地方都捅，就是不去碰钥匙眼。



实际上我对当时的情形很厌恶。（徐点头表示同意）而且，还有一个类似的事情，可以证明我的选择：可口可乐和我们公司的一个合作项目由我负责，但是我从没有接受可口可乐公司的培训，反而是另外一个不负责这个项目的人，经常借着培训的名义到处去“考察”，这个人也是和当时的总工程师关系极好。

我觉得人应该出污泥而不染。我总是这样安慰自己，但是我不能停止自己的奋斗，不能改变信念，所以我现在颇有些庆幸当时没有做成那个团委书记，也庆幸没成为那个分厂的副厂长，庆幸没有去那个培训，否则我现在肯定是走另外一条截然不同的道路，我可能为了更高的职位向上爬，最终可能爬到集团公司副总经理的位置，分几套房子，配一部车，一生就这样在中国北方的小城市里度过。

徐：（认真地反问）这有什么不对的？

乔：没有什么不对的，但是和我的梦想就有差距了，当时我要做大企业家。

徐：用你的语言说就是“要为人民服务”！要把明月啤酒打向美国，证明中国的明月比美国的圆，这是你当年的梦想。

乔：对，所以当时如果是那样一种轨迹，我可能奋斗不了，而且还难以舍弃，一旦我做了这个职位，我肯定不会舍弃它去考研究生。

## 绝望与新生

徐：你才讲了第一个失败，你说的第二个失败是什么？

乔：当时我的企业家梦想差一点就快实现了，但最终遭到了挫败。我们有个分厂，大约有一年的时间，我一直以总公司技术科技术员的身份在管理这个分厂，当时分厂的厂长对我的工作能力极为肯定，想任命我为分厂的副厂长。我也特别想去，因为做一个企业家是我向往的人生目标。这个事情已经在总公司通报了，几乎所有的员工都知道这个决定。我当时极其兴奋，23岁，可以去管分厂300多人，手中一下子就有权力了，而且似乎还不小。我摩拳擦掌，准备大干一场。

但是，在最后的节骨眼上，这个分厂的厂长被提拔为轻工局另一个更大的印刷厂的厂长——他离开了这里，和我们这个啤酒集团脱钩了。新上任的分厂厂长由于对我不熟悉，这件事也就耽搁了。这次对我的打击挺大的，我认为我走到那一步已经非常不容易——从一个技术人员、专业人员转成一个企业家的过程确实非常艰难！好不容易来了这么一个机会，由于一个与我的努力毫无关系的意外因素而破灭了。我当时非常失落，厂里给我配了一个大办公室，里面有一张床，于是我中午就躺着睡觉不起床。我似乎已经无路可走了。团委书记没当成，副厂长也没当成，我还得继续做技术员。也许前途还是有的，但总感觉没意思，如果在这儿做到四五十岁才当副厂长，如此漫长，我没有耐心，我还是去寻找另外一片天空算了。

当时在我面前似乎还有一条道路可以选择，就

总之我要跳，先跳起来看一看，再选择一次。

是留在那个乳品集团的合资公司，然后到丹麦培训，回来做总工程师。但是我不喜欢，我不想给那个“野蛮的”丹麦人打工，做他的助手。当时我极为困惑，不知道应该怎么办。辗转反侧了好多天，最后做出一个痛苦的抉择——惟一出路是离开这个环境。我直觉，这个体系，这套文化，是不太公平和不太合理的，我应该冲破这个东西，来创造一种新的东西。我想要的是公平的竞争，一种合理的体系，没有，我只好改变。或者是改变自己去适应这个旧的体系，或者是我改变环境，我去创造新的体系。我选择了后者，决定去考研究生。本科的进修虽然学到了一些知识，但是不能真正改变我的命运，改变我生存的环境。在这种状态下我开始论证考研究生的可行性。我意识到这将是一个重要转折，首先可以用两年的学习时间来反思这五年的经历，来反思我的人生，重新定位我的人生。我当时23岁，本科读到第四年，我用了半年的时间进行论证。总之我要跳，先跳起来看一看，再选择一次。

## 话外话：失败维生素

真正的惨败，真正的痛苦，真想获得而没有得到的东西，那才会成为滋养未来更大成功的人生精华。当年我在北大团委文化部时，按道理说应该入党，因为入党才能从政，才能做中国的文化部长，如果我当时再努把力，多见几个人也就能入党了。俞敏洪决定离开北大去创办“新东方”的时候，他妈妈说：“如果你离开北大我就自杀。”但是俞敏洪走出了北大，开创了一片自己的天空。他母亲现在活得很美好，老人家也很健康。

在我们奋斗的途中，从开始到最后，其实我们都会有迷惘，有怀疑，有低潮，也都会被其他目标或价值所诱惑，这就叫魔鬼的诱惑。俞敏洪离开北大办新东方补习班的直接目的，据他自己说是为了挣钱去圆留学梦。后来真的赚了钱并且也接到美国录取通知书的时候，他终于没有走。因为冥冥之中他知道，办学，做一个教育家是他一生真正想做的事情。

乔在啤酒公司时，团委书记其实是可以做的，做了未必会影响考研究生，但是有某种更高的价值在召唤他，所以，他没有放弃人格或做人的原则去争取。这才是他有今天的根本原因之一。

动物为活而活，而人为价值而活、为信念而活。这就是为什么有人可以不做官，有人可以不赚钱，而有人却放弃家庭幸福去追求金钱，有人能放弃王位去追求爱情。在各种机会的汪洋大海中，你应该紧紧抱住信念的一叶扁舟，永远不要松手，不要被其他的幻觉所诱惑。

我们都没有走传统青年人奋斗的道路，但是在那个时候他已经受到了荣毅仁，一个党外人士做国家副主席这一现象的震撼，一个青年人可能梦想的最高位置也就是国家副主席了。比如说史美伦——证监会副主席，她不仅不是共产党员，她甚至还不是中国公民。时光流逝，许多当年神圣不可逾越的屏障，现在都像哈尔滨的冰灯一样，当春天来临时，都会融化消逝。我们终于看见了冰灯后面用时光和温度隔开的无限春光，这就是乔、我、俞敏洪，我认识的这些人的真正的奋斗启示录。你得有一点点远见，有一点点理想，而人们往往容易把现实的价值和理想混淆起来，把世俗的标准和理想混淆起来，把庸俗的、恶俗的文化势力和真正属于未来的理想混淆起来。

那谁能有理想呢？读书、思考的人，坚持锻炼身体的人，几年如一日自学英语的人，这就是乔慧存；参加业余活动的人，爱人的人，敬业的人，在平凡的岗位上认真工作的人，能够更快接近理想内核的人，这就是乔慧存。我还不能给所有的读者理想维生素，但是至少我已经给出了一种失败维生素，或者叫作成功维生素。这就是他在啤酒公司两次失败的核心经验。

## 第六章

### 出路与退路——啤酒时代·三

## 考研的理由与分析

徐：在做团委书记和厂长的梦想破碎之后，你决定考研究生。我想知道，你和那些大专或本科毕业找不到工作、或在工作中没有任何发展机会、走投无路而选择去读研究生的人有什么区别？

乔：根本区别就是我当时还是有几条路可以走的，并没有到走投无路的地步。第一，继续搞技术，肯定没有问题，我是厂里最棒的技术员、品酒师之一；第二，我还可以在那个合资公司继续做我的总工程师，待遇非常好，几乎是全市最好的。在我的同龄人中我已经是最好的了。但是我不太满足。

荣老板的成功在整个啤酒厂时期依然是我激动的根源。我觉得不应该拘泥于这么一个小小的啤酒集团，满足于做一个总工程师或者副厂长，我应该为人类、为国家做出点贡献，成为一个伟大的商人、政治家。而要实现这个梦想，读研究生显然是很有必要的。当时有大批人涌向了上海、深圳，我也曾考虑去那里打工，而且递出去的一些简历也有了回复。但我父母坚决反对，不许我去，我也觉得有风险，去打工能有什么发展？同样不能满足我的追求。所以，我决定在没有看清楚未来的路之前，先读两年研究生，充实一下自己，然后重新审视一下自己的人生，做下一个超越。事实上这两年的确起到了作用，而且成功地实现了我人生的第二次飞跃。

徐：你那时候也有一个为人类服务的梦想，并且将这个梦想和为“明月”啤酒工作结合得不错，你觉得它们有矛盾吗？为什么后来要考研究生的时候又提出为人类服务？难道你不考研究生、继续在啤酒厂工作就不是为人类服务吗？

乔：我认为人的价值应该得到充分的实现，个人潜能应该得到充分的发挥，我要把所有能力都发挥出来、奉献出来。但就当时的职位和当时的状态是发挥不出来的。我一天的工作只要一个小时就能够出色地完成，剩下的七个小时就无所事事，没有人委以我更加重要的任务，也不可能再有人给我机会了，因为有两三次机会都错过了，我觉得自己的潜能没有得到最高程度的发挥，这种动力也促使我寻找另一个舞台，来充分展示我所有的潜能。

徐：你追求过两个舞台，这两个舞台由于其他原因都没有得到，也许如果你得到了的话，会继续在那里工作下去，因为成功是重要指标，在career path（职业道路）上，不平则鸣嘛，你自然会思考，所以说这两次失败以后，你对于出路的结论是考研究生。你现在认为考研这个目的对吗？

乔：我在哈尔滨工业大学遇到的研究生同学们，考研的目的都不一样：有的是为了感情的解脱，比如遭遇离婚、爱情的崩溃，促使他要离开原来的环境去换一个崭新的环境；还有一种人不甘于原来的工作，不甘于平淡，甚至厌恶原来的工作，以考研究生为摆脱原来生活的手段；还有一类人，比如我的小师弟，他是专科毕业，父亲毕业于哈尔滨工业大学，希望他能拥有一个更高层次的文凭，听从父命他就走进了研究生的课堂；还有一些人原来在很小很偏僻的农村，是为了解决户口问题来到

为什么后来要考研究生的时候又提出为人类服务？难道你不考研究生、继续在啤酒厂工作就不是为人类服务吗？



了大城市。这是我碰到的这么几种人，

徐：那你是为了什么读研究生？

乔：实际上我当时并不清晰，只有一个遥远的梦想——我要通过这两年的时间来重新定位我的人生，然后在一个新的舞台上展示自己的才能。当时我并不知道将来我会去中信，也不知道自己是否能实现这个梦想，但潜意识中，我希望自己成为像荣老板这样的人，虽然我并不清楚应该如何去实现。我希望能在两年的研究生期间更深层次地思考这个问题，并对自己以后的道路做出规划。

徐：有一次我碰到中国一个导弹专家，他跟我说，导弹发射前灌油就需要好几天的时间，因为你不能把油老放在导弹里，灌好了以后运到发射架上，点火，发射，然后打到该打的地方去，释放巨大的能量。我听了以后特别激动。但是关键在于，油灌足了就不能再灌，再灌就要出事，但是你灌不足也打不到目标。我觉得，你在啤酒厂那个地方，三年“灌油”的时间已经灌到尾声了，你需要腾飞、需要点火起飞了，在你两次企图在本职工作上起飞失败后，你选择新的飞行目标是考研究生。

从你人生的发展轨迹来说，其实你一直在灌油，在做准备，而你决定考研究生的这一瞬间是你这个导弹腾空的时候。因为高等教育当然是伟大的，沃顿是伟大的，东北大学是伟大的，沈阳中专是伟大的，它们是你整个人生起飞的每一个不可缺少的环节。但是灌油这个过程很漫长，很枯燥，甚至令人绝望。因为敌人的导弹已经过来了，我们还在灌油，而且一灌好几天。（哈哈大笑）考研对你，不是逃避失败，因为你事实上干得非常棒。作为一个有知识的奋斗者，一个有工作热情、有人生野心的青年，在这个时候考研究生，追求的是未来，而不是你刚才提到的那几种价值取向。为了户口的人他只能得到户口，而户口总有一天会

取消；想逃离婚姻危机的人，他只能重娶一个，然后再离；想摆脱平庸工作的人，最终他肯定还是平庸的。因为他们都没有更高的追求目标，而这就是你这个研究生和其他研究生不一样的地方。

我以前提到的天津那个为了进入外企而读研究生的学生，他最终肯定进不了外企，因为他给自己设置的目标完全错了，他没有想到进入外企并非学历越高越容易，除了专业技能，外企最注重的，是你的口语能力、交流能力、表达能力、精神状态，结果你拼命地去拿一个研究生文凭，而忘记提升自己这些外企最看重的素质，你还是进入不了外企。

学校面前人人平等，但是个人的才华、个人的能力，个人获取成功的意识是不平等的。机会面前人人平等，但奋斗精神和奋斗方法并非大家一样。世界上没有不奋斗的人，赌博也是一种奋斗。（笑）赌博，拼搏，都是搏嘛，人生能有几回“搏”？但赌博也许一次就破产了。所以，我们为成功而“搏”的核心在于价值取向，即你到底为什么而搏？所以我说，当你决定读研究生的这一瞬间，在齐齐哈尔的一个啤酒厂，一支火箭开始腾飞。你的中专学历、工厂经历和社会这所大学的全部人生阅历，已经为你积聚了足够的油料。

我要在这里强调，我反对人们在没有设计

为了户口的人他只能得到户口，而户口总有一天会取消；想逃离婚姻危机的人，他只能重娶一个，然后再离；想摆脱平庸工作的人，最终他肯定还是平庸的。

好就业方向的情况下，仅仅为了更高学历或“更好找工作”而读研究生。但我显然不反对研究生教育（中国大部分‘研究生教育’，其实应该改名为‘高级职业教育’ professional career education），不反对更多知识和更高学位。我反对的，只是没有目的而盲目地去追求知识，没有目的而盲目地去追求学历，只为了眼前一些并不值钱的目标、并不持久的意义去耗费我们有限的人生资源——时间、金钱、精力。

在新东方，因为见到太多学历很高但无法就业的人，使我对于整个中国的教育都产生了怀疑。来找我咨询的人，看上去应该都是最优秀最成功的人，包括大专、本科、硕士、博士，却都因为找不到自己的就业方向和市场价值，而在现实生活中感到走投无路。

一个教育资源如此稀缺的社会，却出现这么多高学历而不能就业、把出国当成惟一出路、把继续读书当作惟一前途的人，我们的教育一定有问题。这个问题究竟出在哪里呢？中国的教育正处在十字路口上，一方面传统教育思想非常强大，传统教育思想就是以文凭为最高目标、最高荣誉，不是以谋生、就业、创业、财富为最高价值或者是最重要的价值。这就造成了中国教育领域里一个非常“壮观”的不幸现实：高学历的稀缺、高学历的失败，高知识的无能。

美国的科技是世界最发达的，研究队伍是世界最强大的，但是美国教育的就业思想也是最明确的。美国教育理念的基本核心之一，是“就业中心”。所以，当代中国教育面临的重大挑战之一，是教育思想的陈旧落后与人才市场急速变化的尖锐矛盾。有限的教育资源，依然在培养无限的无用人才。

在计划经济的时代，无论你多么平庸与无能，读完研究生，

总能找到一份令人羡慕的工作，没有比较就没有鉴别，大家似乎都过得不错。我大学毕业的时候，大家都是一个半月挣60块钱。而现在人们的意识发生了急速变革，人才的价值也拉开了巨大的差距。一个月拿两千三千人民币的硕士博士非常多。但在同一个中国，一个月拿六千块、八千块、一万多的中专生、大专生并不罕见。这是我在赞同乔慧存选择读研究生的时刻，对那些把读研和解除人生困境、高学历和成功等同起来的社会观念提出的警告。

一个月拿两千三千人民币的硕士博士非常多。但在同一个中国，一个月拿六千块、八千块、一万多的中专生、大专生并不罕见。

## 考研的价值与反思

徐：你决定考研的时候，是在工厂工作的5年之内，连续竞选团委书记、竞选分厂厂长失败以后，这两个失败的原因，我们已经有了分析和反思。你能不能再回顾一下，决定考研研究生的过程；开始考研究生以后，你在工厂里的生活状况和工作状况。

乔：立即发生突变。当时我在工厂的技术科工作，这是全工厂的技术核心部门，我主管着几个重要的生产车间，还有一个分厂。同时，我被借调到

乳品公司做翻译。在我决定考研究生之后，立即去找领导谈话，希望调到质量管理科工作，我不能说考研究生，只说是家里需要。当时确实有两个因素，我奶奶七十多岁了，瘫痪在床，需要有人照顾；我弟弟上学，我父母上班。因为质管科有夜班，白天可以在家帮忙，所以我申请调动，这既是一个事实，也是一个比较容易被理解的借口，我想利用白天的时间开始看书准备考试。经过一番工作，领导终于同意了。但是他始终不理解，我是技术骨干，而且依然是组织上准备培养提拔的对象，为什么在这个时候选择主动下调呢？调动完成后，每隔一天上一个夜班的生活持续了四个月，直到我考完研究生。

徐：考研究生，意味着放弃目前已经得到的舒适工作。人们永远面临着抉择、抉择再抉择，选择、选择再选择。但是鱼和熊掌往往困惑着无数人，而且许多人在鱼和熊掌之间徘徊，最后变成饥饿的人。我见过很多这样的例子，在决定性的时刻，他的选择决定了他的失败，所以我说许多人选择失败。没有人真的会去选择失败，但往往是选择决定了他的失败。我想知道，在鱼和熊掌之间，如何取舍？比如说，一闻，鱼臭了，他就不要了；一啃，熊掌老了；不能吃了，毫不犹豫地丢掉。但是我们最头痛的时刻，是左右为难。你的选择有什么决定性的依据吗？

乔：原来谈过，荣毅仁的发展对我产生了深刻的影响，另外，我还受到一个求知欲的驱使，我读了一个自学的本科，但是这个本科不能令我满意。我非常努力地学习，但突然发觉周围的人都在混文凭，和我的目标不一样，即使我加倍努力也不能获得我想要的知识，所以我觉得还应该上更加规范的学校。

徐：你凭什么资格“用批判的眼光”去看待那些混文凭的人？因为大家都在混文凭。

乔：我觉得教育如果能够改变一个人的命运，给人以真知，这才

是有价值的教育，才是一个出色的教育。反之，我认为它没有意义。我必须承认我的本科文凭对我的人生是有所帮助的，但是它不能使我满足，因为第一它没有给我带来真知，第二它没有改变我的命运。所以我觉得应该选择一个比较正规的高等教育，给我带来知识和改变我的命运。

徐：但是难道只有正规的教育才能带来真知并且改变命运吗？你又给我带来了新的困惑。

乔：我当时是这么认为的，而且我必须承认哈工大研究生的确改变了我的命运。自学本科的时候，我认为自学是没有问题的，我同样也学到了很多。但是在那种“混文凭”的氛围中，甚至连有些老师都不负责任，很难学到太多的东西。

徐：在工厂的5年，实际上你用的都是中专学到的东西，做出了对于中专毕业生来讲很优异的成绩。作为一个中专生，你的潜力已经被充分挖掘了出来。你需要更上层楼。让人生进入一个更高台阶。对于所谓“真知和改变命运”的追求，实际上意味着你的人生必须要再上一个层次，而你意识到靠自学已经不能完成了。

乔：不能完成。像我这种平凡的，没有任何家庭背景的人，只有依靠教育来改变命运，通过教育来提高眼界、开阔视野。在我想改变命运的时候，我认为研究生也许是一个不错的选择。

没有人真的会去选择失败，但往往是选择决定了他的失败。我想知道，在鱼和熊掌之间，如何取舍？

徐：作为中专生，在啤酒厂能够混到团委书记，能够熬到一个厂的经理，就是一个非常了不起的成就，应该歌颂和赞扬，这是普通人奋斗的方向，而且普通人中总会出现特殊的人才。教育平台造就一个人的事业平台。而要更换一个更高的事业平台，是不是就意味着必须有一个更高的教育平台？

乔：这是一种方式，而且非常有效，因为教育带来的不仅仅是知识，而且是资源。

徐：对，是资源！通过教育机会，寻找人生资源，毫无疑问是一个捷径。自学者在这一方面确实是比较孤独的。昨天我说过一句话，去了沃顿哪怕你是最弱智的也是好事，因为它意味着你身边接触的人都比你优秀。

前两天我在网上看到一个网站，是关于各个大学的比较，看完了一连串的数字以后，我唏嘘、感叹不已。美国有一种叫“SAT”的考试，是高中生申请大学时的标准参考分。哈佛大学、耶鲁大学、普林斯顿、哥伦比亚等名牌大学，对于新生入学的SAT最低要求，往往是许多普通大学的最高分。甚至许多更普通的大学最高分，都达不到这些学校录取的最低分。比如说SAT 500分到610分，是一般学校的入学要求，而哈佛呢？新生入学的分数一般是从610，最高可达满分。我看了以后都快晕过去了，这些高智商的同学，就是你一生的资源。你不得不承认，某种意义上，高分代表着智慧，代表着学习的成就，在那些顶尖的大学里，每天与那些高智商的人为伍，近朱者怎么能不赤呢？追求与比你优秀的人共事、与更高层次的人为伍，是文明发展的动力之一。

你也是自学过来的人，对那些仍在自考文凭之类人生的泥泞小道上奔走挣扎的人，有什么样的建议和忠告？你如何看待这群

人？

乔：我尊重这些人，因为我曾经跟他们是一样的。我是在工作五年过程中逐渐产生继续深造的想法的，在此之前我的目标也只是拿了一个自学的本科文凭，然后在工厂继续发展。我周围的同学都有同样的想法，谁也不能说他们的选择不对。他们都有家庭，而且往往事业都比较稳定，希望文凭能使生活质量有所改善。在我考研成功以后，也有一批人受我的影响，连续三年都在追随我考哈工大，但是都没有成功。对这批人，我很为他们惋惜。

人人都在为某种目标奋斗，但既然有人成功，就会有人失败。作为幸运者，我有一个建议：人在决定奋斗计划时，一定要正确评估自己，做可行性论证。如同我去沃顿，向徐老师咨询，得出结论，我现在的位置加上时间、精力、金钱允许我这样做，我就去努力。如果经过权威评估之后得出科学结论说不可能，我就不会把三五年的时间浪费在这条道路上。有一些不懂得正确评估自己的人，实际上是浪费了宝贵的时间。就像徐老师多年来提倡的一样，人生需要设计，要正确评估自己，具体问题具体分析，进行科学设计。我不否认，通过自学努力，拿到本科文凭，继续事业的发展，也是一条不错的道路。你可以去做最好的工程师、专家，而且实际上我有中专同学已经做了很大的酒厂里的高级工程师，也很有成就感。所以我觉得，一定要设计一条适合自己的道路。

教育平台造就一个人的事业平台。而要更换一个更高的事业平台，是不是就意味着必须有一个更高的教育平台？

作为幸运者，我有一个建议：人在决定奋斗计划时，一定要正确评估自己，做可行性论证。



## 复习的过程与经验

徐：给我们讲讲你为考研而复习的过程。

乔：这一步的跨越对我来讲是一个非常大的挑战，我本科还没有学完，学的是工商管理，和研究生的经济学这个专业差距还是很大的。研究生入学考试有政治、经济学、经济学说史、高等数学，再加上英语一共五门。我安排好工作后，就报了一个哈工大的政治辅导班，但因为我这边有工作，没有上成。最后到齐齐哈尔一所大学开设的政治辅导班去上课。

在准备考试的过程中，我的生活变得非常枯燥。当时英语已经放弃了，因为我很自信英语水平不用复习是可以考研究生的，所以我把所有的时间都放在其他四门的准备上了。我是十月份开始准备的，一直到一月份，每天骑着自行车，先到辅导班听课，晚上七八点钟再到啤酒厂上夜班，第二天八点钟下班。回家后，我就披着一个军大衣坐在我家的餐桌旁看书。因为我家当时是平房，室温只有10度。看书到中午，帮奶奶做饭洗碗，再继续坐在那儿学习，一直到下午五六点钟。做好了晚饭却没有时间吃，就拿着饭盒，带着土豆、白菜，带着大米，厂里有一个电炉子，晚上可以在那里烧饭，自己做给自己吃。

徐：睡觉呢？

乔：我当时的办公条件还是不错的，我有自己的办公室、值班室和床。工作上很简单，就是监督全厂的生产质量，每天不需要很多的时间，因为我已经非常熟练，啤酒只要尝一口就知道质量大体怎么样了。

徐：有没有出现过由于酣眠过头而让啤酒发酸的？

乔：（笑）没有。我晚上和早上分别巡视两圈，就足够了。

徐：在工厂可以睡觉？

乔：可以。因为很多人都值夜班，所以晚上就会有很多活动，比如打牌、聊天、喝酒等，我每晚做完工作，反锁上门，在房间里看书看到一点，早上五六点钟起床，在全厂再转一圈。

徐：你上班的时候可以睡觉，而且不管怎么样，你和领导关系也不错。但是来找我的很多学生，所谓“失败者”，都说老板刁难他，上班的时候不准看报纸，不准背单词。你怎么解决这些问题呢？

乔：在申请这个工作的时候，我先和质量管理部门的科长谈判，他是非常好的一个人，非常正派。我说：“田科长，想到你的科里做质量管理工作。”他很惊讶，不理解我为什么要到他那儿。我说我确实有具体困难。他说：“可以。但是有一个条件，你在这里一定不能走。”因为他怕我是过渡性的。我说至少可以保证一年的时间不再调动。他说那行，你至少得答应踏踏实实干上一年，要不你就别折腾。我说我保证，你放心吧。平时我们是合作关系，是兄弟科室，我们关系非常好。他给我一种兄长的感觉，年龄和您差不多。

徐：不要暴露我的年龄，OK？（笑）

乔：这个科长同意了，我再去跟我的领导讲，一拍即合。这样我就赢得了这个利于自学的工作。

徐：实际上，你是为自己复习创造了条件。你前面有一座大山，但是你聪明地绕过去

来找我的很多学生，都说老板刁难他，上班的时候不准看报纸，不准背单词。你怎么解决这些问题呢？

了。很多所谓的“失败者”都是跟领导这座“大山”撞得头破血流，然后爬起来骂山。这种人是愚蠢的，因为骂街都骂不倒，骂山怎么成？世界对于年轻人来说，没有命中注定的失败，只有你选定的失败。从齐齐哈尔走到沃顿，从卖螃蟹的小男孩到跻身沃顿的管理家，你的成功，是无数成功选择的组合。而这一瞬间是又一个经典的决定性时刻——从白班调到夜班，这是小小的智慧。在整个的谈话过程中，乔慧存始终展示了同样的一种思维。假如用王铁人的思维方式：“没有条件，创造条件也要上”，有人遇到困难，克服困难也要上，征服困难也要上。你却是绕过困难再上。许多人是遇到困难，先把自己撞死了再上，完了，生命就这么一点点元气都被耗尽了。人们常说：惹不起、躲得起。对于障碍、困难，我们有时也可以采取回避的态度。

我说这些，是为了让我所碰到的所谓“失败者”、“不成功者”、“倒霉者”、“痛苦绝望者”思考这些问题。人生应该把有限的精力用在无限的奋斗中，还是用在和“邪恶”、“混蛋”、“卑鄙”的无限斗争中？俞敏洪影响最深远的一个讲话就是“挺立在耻辱、孤独与失败的废墟上”，这是一个比较深刻的讲话，大意是说，遇到耻辱，你应当超越耻辱，而不是与它搏斗而倒下。耻辱的经典含义就是韩信钻裤裆的故事，这也是俞敏洪讲得最多的一个故事，我给他补充下文，当韩信钻裤裆的时候，他一定看到了裤裆那边的一片蓝天，看到10年后的他一定是中国最伟大的军事家，而不管裤裆里面发出什么古怪的声音。（大笑）失败者往往说，我都钻了，往往一声惊雷，我又趴下了，哎呀，痛苦啊！但是当你看到蓝天的时候，那裤裆就已经成了一个通向成功的必要的通道，甚至是凯旋门呢！我的两个儿子天天在家打游戏，什么是电子游戏？不过都是过五关斩六将，一关一关

过去，最后得到公主而已。

乔：我当时就觉得是从一个重要的岗位下来了，退了一步。

徐：这是成功的技术。假如俞敏洪的谈话体现的是一种思想的话，我现在谈的正是这个思想之下的技术，他们构成了完整的新东方精神。我呼吁大家阅读我们这本书，一人买许多本，送给身边所有的人，因为也许它真正能够拯救我们的学生，拯救精神处于低迷状态的我们的学生。

一个心理学统计说，北京有接近20%的人多少有心理和精神的疾病，这几乎是200万人！中国社会发展非常不平衡，北京居然没有那种商业化的心理诊所。我要在改变中国人的精神疾苦方面，尽我最大的力量。

刚才谈到你的日程，自习，晚上上班，然后白天自学，晚上五点钟拎着生米去工厂煮饭，煮完饭再去自学，再去上那个课。

乔：这样讲起来觉得这段日子很平淡，其实我要克服好多困难。在工作上领导希望我承担得更多。我早晨八点下班他不愿意让我走，还希望我多承担一些更重要的工作。我说我实在不行，压力太大。要处理好考研和工作的关系，其实还是付出了非常艰苦努力的。

很多所谓的“失败者”都是跟领导这座“大山”撞得头破血流，然后爬起来骂山。这种人是愚蠢的，因为骂街都骂不倒，骂山怎么成？

## 话外话：摸索过去与未来的契合点

中国人受虚假没有意义的价值的欺骗太多了。我们现在要旗帜鲜明地把真正的价值展示给大家。我之所以对这个叫做乔慧存的小伙子的人生发展感兴趣，根本原因在于，这个青年人的身上展示了时代最宝贵的东西，代表最先进的人格、体格、精神、思想。先进的，即与国际接轨的、代表未来的前沿的价值，同时也包含了人生奋斗智慧、力量和成功的模板，他是思想和技术的完美结合体。我探索的主题是成功的技术，思想化的技术，基于一个正确思想指导下的人生奋斗。这是青年乔慧存的成功时代，但这也是徐小平的魅力时代。

乔慧存并不是一个完美的英雄人物。他的短处在这里我就不揭发了，因为我怕他也揭发我。但我希望大家来学习并思考他的人生经历，是因为我要展示一个过去与未来之间的契合点。他在前进的途中，永远在摸索过去与未来之间的契合点，我们应该不断寻求这个契合点，推进这个契合点。光明与黑暗，道德与不道德，不断地推动那个黄金分割点，使你走向这个时代所需要的方向。

乔慧存不是雷锋。重塑一个雷锋，那还不如请索尼制造一个做好事的人呢，那是机器人，没有七情六欲，不会犯错误。二三十岁的年轻人，是有爱情、有绝望，也有嫉妒心的，他不可能成为一个圣人。而圣人文化恰是几千年来文明的悲哀。

从被学习的对象的角度讲，乔慧存时代和过去的那些被号召学习的榜样是完全不同的。因为乔慧存不是一个榜样，乔慧存是一个技术。他不是一个传统意义上的典型人物，让大家都来模

仿、学习他。不对！通过对乔慧存时代的研究，我要在这里展示一种人人可以复制模仿的成功技术，一种思路，一种模板。

为什么叫时代呢？因为假如一百个新东方学生看了以后，六十人、七十人说好，并且说有用，摆在枕边，塞进书包里，记在脑子里，这就是价值，就是时代精神。我们就是在参与创造一个时代。假如一百个学生看了以后，六十个学生把它丢到马桶里，冲到下水道里面去，那就是我的失败。不过那也是一个时代——是一个从下水道被冲走的时代。当然这种事情不会发生的。因为我们的对话，至少表达了这个时代的追求，展示的是这个时代的精神。

## 第七章

# 读书与实践——研究生时代·一

## 亚运会的星空与道德律

徐：你的研究生导师为什么从许多考生中录取了你？

乔：这里有一个故事。考研前，我挨个儿去见导师，似乎都不愿意要我，中专毕业考研究生，有点胆大妄为。他们怀疑我就算考上了是否能跟上。研究生入学英语成绩我是排名第一，复试我也是第一名。我估计他们一定认为复试就会把我淘汰了。

徐：本来是没有复试的？

乔：对，复试很简单，就是走过场，后来又来了一个正规复试，我表现还是第一，当时就被录取了。他们一定没想到我能考上，我的导师张光永开始也不想要我，但后来张老师说：“这个学生我要了，我不在乎他只有中专学历，就看中他英语比较好。”结果证明这位导师选择我是正确的，我是他的关门弟子，我没有辜负他对我的培养。在最后一年的，另外一个导师对我比对她自己的学生还好，与我的导师共同推荐我为金奖毕业生。

徐：你真幸运。我年轻时也梦想做这样所谓幸运的人，可惜没遇到贵人。幸运者是你，但是施惠者是谁呢？张光永是真正的教育家。因为他能从一个只有中专学历的学生身上看到优点，并大胆录取。

这个导师打破常规录取你，不拘一格降人才，在这里张光永导师是天公。我要歌颂他，就像歌颂你中专时的沈浩老师一样。教育家应该以发掘人才为使命，被发掘的人才就可以改变命运。你在研究生期间，真正得到了什么？

乔：到目前为止，研究生阶段是我人生最大转折点。刚入学前半年全力以赴投入学业，我不知道还有没有比“如饥似渴”更能表达我求知欲望的词。哈工大对我来讲是殿堂，是知识的一个圣殿。在半年



之内我疯狂地把重要课程几乎都学完了，其中最值得一提的是我的英语成绩，迅速上升为全班第一名。

徐：但是你在这之前已经在合资公司做翻译。

乔：做过翻译，但是没有接受过正规化训练，特别是在语法这些东西上。结果，每次上课老师让我站起来回答提问的时候，我几乎都不会，也不知道应该预习，对研究生英语的难度没有思想准备，对教学方式也不适应。经过半年奋斗，我居然考到全班第一，提前过关，后半年免修英语，这使我的研究生生活丰富多彩。否则我会一直被困在学习方面。12月份我在报纸上看到一则招聘广告，当时中国最大的期货公司之一中包期货公司招聘经纪人，做外汇期货，我想去学学，我认为既然学经济学，那么对股票、期货就不能不懂。于是兴冲冲地去了，我当天被破格录取，并且马上被任命为首席期货经纪人，坐在公司第一排第一个位置，所有重要客户的单子基本上第一个放在我那里。

徐：你以前有没有接触过期货？

乔：没有。

徐：他为什么看中你呢？

乔：面试的时候，他询问我的教育背景和工作经历，哈工大在哈尔滨是响当当的，我是哈工大学经济的研究生，虽然只有半年，但我有五年工作经历，读过本科工商管理。谈话中他感觉我特别适合做期货行业，并对我说：“你做这行一定会成为富

运者是你，但是施惠者是谁呢？张光永是真正的教育家。因为他能从一个只有中专学历的学生身上看到优点，并大胆录取。

中专毕业考研究生，有点胆大妄为。我估计他们一定认为复试就会把我淘汰了。

翁。”他是从新加坡培训回来的期货专家，在深圳和美国都干过，后来成为我的培训师。一个多月的时间，他专门培训我们如何操作期货，在培训班上他总是不自觉冒出几句英语，有些同学听不太懂，我就充当翻译的角色，结果他很惊讶，于是更加肯定了我的位置。

期货操作在国外是非常复杂的，和股票有相通之处。这一个多月使我眼界大开，于是我跃跃欲试，别人去拉客户，我做操盘手，可以拿9%的佣金，赚了也拿，赔了也拿。

做期货刚刚起步，又有了一个机会。我一共有4个导师，其中一个导师是省长的夫人，省长的一个秘书担任亚冬会组委会集资部负责人，需要组织一批人去谈赞助和广告，帮企业做设计，用企业的赞助款来办第三届哈尔滨亚洲冬季运动会。亚冬会是1996年在哈尔滨召开的，1994年底我开始参与前期准备工作。导师当时带5个研究生，就把我们5个都推荐去了，面试过后，我和另外一个同学留下来了。

徐：9月份研究生入学，12月底期货公司面试，1月份又有了这样一个机会？

乔：我对亚冬会的负责人说，我正在期末考试比较忙，他说，期末考试一定要参加，但是期货就别干了。亚冬会项目所接触的都是杰出的企业大老板，一谈就是几千万的生意，是很有挑战性的工作，你是经济学研究生应该干点大事。后来我和导师商量，导师支持我去亚冬会，因为这属于社会活动，期货虽然赚钱，但是具有的社会意义没有这么明显。于是，我就去了亚冬会，负责谈判，签约，帮企业做设计策划，谈成了有提成。我们俩人实际上整个春节都没回家。

从1994年底到1995年底，干了整整一年，筹款总额达到了一亿五千万。亚冬会的这份工作对我的重大意义在于，它奠定了我从事咨询业的基础。我大量地接触企业，最后可以做到30分钟就能策划出一个客户满意的建议书。半年的时间，我签了十几个单子，大的客户都

由我来主谈，这段工作经历成为我人生另一个里程碑。

徐：恰好你上研究生，又恰好赶上亚冬会开始筹备，早一年晚一年都不行，你不觉得你幸运吗？

乔：我不知道上帝是怎样安排的。就像加拿大绿卡，早一天晚一天都不来，非要赶在我生日那天送到我的面前；又如哈工大研究生一直是三年制，我是第一届两年制的学生。类似幸运的事情我碰上的太多了，

徐：省长夫人这位导师为什么偏偏挑中了你？

乔：我当时是研究生会主席，还是班长。我们班一共有二十多人，导师找我，我就组织五个同学一起去了。

徐：你完全不上课了吗？

乔：开始每天4个小时去谈判，后来就不行了，全天谈判。有个小师弟，他现在北京建行工作，我们当时这样分工，每人一天，今天我上班，你上课，明天你上班，我去上课，然后互相交流。导师对我这种表现依然满意，即使我们逃课也得到理解，他们很开放，这是我特别感激他们的。“你去干，我们支持你，不上课没问题，考试过关就可以。”他们总是对我这样说。实际上当时我的成绩还不错，我还是认真读书的，每天晚上读书。愉快学习，钱也赚了。我当时每月赚一千多块钱，在哈

亚冬会的这份工作对我的重大意义在于，它奠定了我从事咨询业的基础。我大量地接触企业，最后可以做到30分钟就能策划出一个客户满意的建议书。

工大已很了不起了，是大小款级的人物。每月我给家里寄几百块钱，自己要什么有什么。在哈工大过的是非常满足、非常愉快的生活，同时还学到了很多東西。比如前面提到的那个哈佛学生，他是哈佛大学学东亚文化的本科三年级学生，并不是学商的，他到中国学习语言，选择了哈尔滨，说哈尔滨的语言比较地道，普通话比较规范，学汉语的同时也进修一些其他的课程。正是在他做我的助手期间，使我意识到了我与世界顶级商学院学生之间的差距。

徐：他跟你一样属于学生实习，做你的助手？

乔：对，一直做我的助手。他一个月还没有800元底薪，还不如我多，但是工作非常积极。我的顶头上司有三个人，一个是黑龙江省三任省长的秘书，姓范。另一个是原副省长的秘书，后来自己创业，现在也是富翁了（后称李总）。还有一个是哈尔滨一个投资公司的老板，他投资了五千万买断了亚冬会广告专利权，是一个地道的成功商人。这三个人分别从三个角度对我进行全面培训。

徐：这三个人在亚冬会是什么角色？

乔：范秘书是总策划，下面还有一个助手，或者是搭档李总，是个足智多谋的商人，那个投资公司的老板是出资者，基本不参与具体运作。

徐：这些人组成亚冬组委会吗？

乔：不是。我们实际上还不能代表组委会，我们是组委会下设的一个机构，是帮他融资的一个机构，亚冬会资金策划由我们来做。跟国内外的企业家谈，跟香港的可口可乐谈。我的三位领导分别从政府的角度，从投资家的角度，从企业家的角度，对我进行了全面培训。

徐：这不是一个培训，应该说是通过日常交往的影响。

乔：实际上是有意识的培训。我是负责谈判的，但开始我并不懂谈判技巧，都是他们手把手教我的。

徐：（惊叹）这等于是哈佛预科班呢！我很惊讶！

乔：现在范秘书和李总依然是我的好朋友，他们到北京后第一件事往往就是给我打电话。范秘书现在是黑龙江电力开发公司的副总裁，不久前专程来北京与我探讨公司的战略规划。

徐：这是你的优点，你跟10年前的伙伴依然保持良好的关系，你和人的这种交往，真的很不简单。people skill（交际能力）是成功的要素之一。我在你身上看到了交际能力，你喜欢一个人，或者这个人对你印象深刻，你不断地跟他交往，这使得你的人脉关系很旺。

乔：是这样的，和他们交往非常愉快。他们都比我大很多，现在50岁左右，依然把我当成弟弟一样培养我，有任何机会都先跟我商量，到北京来就跟我谈：“小乔，咱们一起干点事。”每次都是这种态度。然后指导我，批判我，说你现在应该怎么样怎么样。从来都是这样的。我今天回忆起来依然感谢这三个人当时对我的塑造，尽管我似乎有谈判的天分。

我的领导都认为谈判是我的强项。有一次，我的投资老板看见我在10分钟之内签订了一份韩国大米的赞助合同，就立即任命我为组委会洽谈部主任，后来我连续为亚冬会签订了寻呼机、方便面、矿泉水等一系列重大赞助合同。

现在想起来，虽然当时耽误了一些课程，但是

我在你身上看到了交际能力，你喜欢一个人，或者这个人对你印象深刻，你不断地跟他交往，这使得你的人脉关系很旺。

这段经历对我后来的发展极有价值。在我们的工作完成后，范总帮我写了一篇热情洋溢的推荐函，列举了我一年多来所有的业绩，突出了我的谈判能力、组织能力、交际能力，其中还提到了组织大学生骑车千里宣传亚冬会，以及连夜组织研究生翻译亚冬会组委会主办城市合同几个故事。

徐：这三个人是如何分别从政府关系、政治、人际关系、私营企业的角度，给你观念上影响的？

乔：李总曾经是副省长的秘书，同时又是老板。他面试我的第一句话是：“你们如果来的话，是来学习，而不是工作，所以本来应该付学费的，但是我现在发工资。”当时我极其愤怒，我说：“我在哪里工作都是学习，但是到哪里都得付工资。”

徐：你真的说了吗？

乔：说了。现在回想起来他的话真的有道理。他的策划能力很强，刚上班时他对我们说：“你们看，我现在办公室里的桌椅、电话全都是谈来的，一分钱没花，全都是赞助。你们行吗？”我说：“没问题。”后来我不仅谈来了桌椅，还有大米、寻呼机、手机。这个人教给了我一种空手道式的创业方式。

徐：我不喜欢“空手道”这个词，因为它更容易与欺骗、不诚实结合在一起。尤伯罗斯组织1984年洛杉矶奥运会，是有史以来第一次由私人组织的一届奥运会，并且彻底改变了奥运会历史和它的经营状况。他把它作为公司来经营，100美元在银行开一个账户，后来让每一个举火把的人给他100元，甚至每一个参加火把长跑的人都给他钱，结果奥运会有史以来第一次赢利，彻底改变影响了世界体育的未来。你能说他是“空手道”吗？

乔：实际上我们是可以在一无所有的情况下做生意的。

徐：你有亚冬会赞助的权力在手上，你给予的是价值，他们

给的是物资，什么叫咨询？什么叫专业服务？这就是经典。这就是全部的第三产业的意义所在。

乔：我同意你的观点。我举一个例子来说明这件事。我谈了一个寻呼台，是哈尔滨最大的。谈了一天，全面展示了我们将会给他的企业所带来的好处，包括扩大知名度，提高设备利用率以及增加市场份额。他说今天定不了，我说：“老板，定不了我就不走了，我就在这里等，直到你做出决策为止。”我一直等到晚上五点，把他感动了。他说：“你答应我一个条件，我就签约。”我问是什么条件，“你毕业以后到我这里来工作，我给你一个公司做总经理。”我说我才25岁，他说没关系，我就培养你这个人，只要你答应我这一条，我就签合同。我说可以考虑，结果他就签了。于是我就拎着寻呼机回去了，回来就受到了表扬。第二天，我为该寻呼台公司策划的隆重的宣传仪式轰动了全市，指定它为“亚冬会指定寻呼台”，所以他觉得这钱出得值，到现在还在感激我。

徐：我感动得要流泪，你知道为什么吗？不是为你，是为那个经理，这是真正的伯乐，就是冲着你的执著劲，他请你来做总经理，这表达了他对你的欣赏，他的表达方式是大把地掏钱。这种人都是民间英雄。

乔：这个例子也说明广告以及宣传策划是很有价值的。

我不喜欢“空手道”这个词，因为它更容易与欺骗、不诚实结合在一起。

我说：“老板，定不了我就不走了，我就在这里等，直到你做出决策为止。”我一直等到晚上五点，把他感动了。

徐：但他是得到了价值后才意识到价值的。

乔：他可以说：亚冬会组委会的谈判代表乔慧存先生以及所有的诸位成员都用我的传呼机。当然，这就是价值。

徐：所以不能说这是空手，这是价值转换，是交易。你给他的价值，其实要比他给你的寻呼机的价值要高得多。

乔：这是第一个影响。这次谈判教会了我如何把一看起来比较空的东西——亚冬会组委会指定产品的称号变成现金，实现价值，我赢，他也赢。第二他教会我永远为别人考虑，换位思考，设身处地为他想，他需要的你全都为他想到，他需要什么你给他什么，他不可能不跟你签约。这点使我受益终身。

徐：这两个概念过去难道没有吗？

乔：没有，真的没有。说实话，卖火柴的时候，不知道，我只觉得挣一毛钱卖给你，你是否能赚回来我不管。这次我彻底意识到，人们交朋友，做生意时都要考虑双赢，不能只想自己赚钱让别人吃亏，否则生意做不成，朋友也做不成。一定要替别人考虑，甚至可以让他占点便宜。做到了这一点，和合伙人的合作愉快，和朋友的交往愉快，和家人在一起的时候愉快。

徐：说实话，我也懂得这个概念，但是我好像一直找不到一个临界点、分割线。

乔：有这么一句话，“宁让天下人负我，勿让我负天下人”。永远比别人多付出一点点。

徐：这种双赢的抽象理论，现在大家都知道。为对方着想，假如你是卖火柴的，你就绝对不会那么干，因为那只是短期行为。事实上在那个城市里，你永远也不可能再卖火柴了。但是作为一个小贩、作为一次生意实践，它依然是你的里程碑。对一个原则的掌握和理解，得跟个人的悟性和行为结合在一起来。要执



著，锲而不舍，水滴石穿，金石为开。但是在日常生活中，如那次签约，有些人一听，让我先回去，“好，那我明天给你打电话。”“对，明天你给我打电话吧。”这就是双输，而不是双赢。这里不是吹捧你，我只是想找出其中的技术来，“我就不走了”，老板赢得了赞助权，你赢得了产品，老板还赢得了一种对你的人才的发掘。其实有些人就是天才，有些人天生就是人才。孟子说：生而知之是天才，学而知之是人才，学而不知是蠢才。是做人才还是做蠢才？希望大家读到这里停下来思考，我也在思考。学而知之，最宝贵的是要思考，然后总结，然后去实践。

乔：这给我的另一个启示是：要单纯、简单，不能复杂。我当时就极其简单。有些事一盘算就完蛋了。《奶酪》这本书也讲了，人应该简单一点，奶酪需要一个一个去找，你不要想得特别明白，先开一个研讨会确定走哪条路。不用，你去找就好了，你去实践好了。当时我也是经过斗争的，我认为天天替别人考虑，我怎么办，那不是吃亏了吗？后来我想通了，不双赢就没有赢。

徐：美国的一位著名成功学家Steven Covey写过一本叫“成功者七个习惯”的名著。成功者七个习惯之一是双赢。双赢就是原则，替对方着想，就是原则，几千年不动摇，它是公理，不是单纯与不单纯的问题，而是道德与不

双赢就是原则，替对方着想，就是原则，几千年不动摇，它是公理，不是单纯与不单纯的问题，而是道德与不道德的问题。

这次我彻底意识到，人们交朋友，做生意时都要考虑双赢，不能只想自己赚钱让别人吃亏，否则生意做不成，朋友也做不成。



道德的问题。这是现代企业的商业道德吧。

乔：对，所以我就接受了，我觉得它是我的法则，我运用这法则，就成功了。

徐：从技术的角度，是对法则的遵从。我再举一个例子。

1998年的时候，有一个学生来找我，因为某件事不愉快，所以要退款。他的要求明明非常不合理，但是我还是同意他退款。退完款他说：徐老师，你明明知道我在滥用你的信任，你也明明知道我退款要求不合理，你为什么还要退给我？我说：作为原则，新东方的成功是基于几十万个学生对于它的信任，我当然可以拒绝你。但是，我在你一个人面前讲的话，必须要能够在一万人面前也讲得出去。对学生诚信负责是公理，对不对？我在那个阴暗小屋子里跟他讲的那些话，现在也能跟你讲。我当然也可以对那个学生说，你是混蛋，你是流氓，把他赶走，让他去说理去。但问题在子，假如他真的是流氓、真的是混蛋，那我肯定是另外一种处理方式，而那个学生只是想在交易中占一点小小的advantage（便宜），只是一个比较没出息的学生。新东方这样的大机构，宁可把他退费的事当成诚信的广告费，而不会和他计较。我这个例子准确吗？

乔：准确。在您的概念里，对学生负责、尽可能满足学生是新东方法则；在我的概念里，双赢，换位，替别人考虑，是我的法则。

## 三人行，皆我良师焉

### 良师李总

乔：关于李总，我还想补充一点。我离开哈工大，到中信公司工作前夕，他提出为我送行，请我吃饭，还帮我解决了一个我自己难以开口的问题。他说：“寻呼机到北京大概用不上了，你扔着又浪费，我收购，寻呼机只值几百块钱，我给你一千块钱。”而且他马上就掏兜给我钱。实际上这正是我想办的事，但我不好意思说，而他替你想得这么周到，最后感动得我都不好意思了。现在他每次来北京，给我打电话，第一句话就是：“你现在怎么样？我要帮你重新策划一下。”从来都是先考虑你，然后问你有什么困难，他永远是这样的。

徐：当时亚冬会已经结束了？

乔：结束了，跟他没有任何关系了。

徐：他还记得寻呼机。

乔：对！约我在哈工大最好的酒店为我送行，我后来回哈尔滨，他依然盛情接待并与我彻夜长谈。

徐：你怎么理解他这种行为呢？因为对任何一件事的解读都有正面和反面的。

乔：他对别人不是这样的，但对我很特殊。他总对我说：“小乔，你没有家庭背景，单凭个人的能力和天赋，如果有很好的平台，你一定能够做得

退完款他说：徐老师，你明明知道我在滥用你的信任，你也明明知道我退款要求不合理，你为什么要退给我？

极好，我愿意给你这样一个平台。”另外范总即范秘书也提到，你愿不愿意帮我干点事，他们对我有一种期待，认为如果有更大的空间，我会做得更好。从利益的角度是这样，从感情的角度，我们的交流已经到了无话不谈之境界。

徐：我赞美这一批人，从寻呼机老板到李总。尊重人才、爱惜人才，是他们的法则，是他们成功的秘密之一。当我们说尊重人才，往往太空洞，让人听了就胃酸。什么是尊重人才？乔慧存那个呼机没用了，高价买回来让他“套现”，这才是对人才的尊重和热爱，是永远难忘的滴水之恩。对李总来说，这就是他的法则。对于人才，仅仅出于实用目的来尊重还是不够，我能够在百忙之中请你吃一顿饭，只是出于对你的景仰和喜爱，这才真正达到化境。这是人才问题上的最高法则，不存在实用主义的势利目的，有了这个境界，你就能得到人才——而得人才者，得天下也。

乔：他能够预想到我未来也许不错，但是不会这么清晰。其实我去了中信，并不知道将来会怎么样。

徐：中国社会正在成长，寻呼机老板和你顶头上司对中国社会成长的意义都很重大，他们是中国社会在商业发展中诞生出来的先进的生产力、先进的思想、先进的道德标准和价值趋向。那是在1995年的黑龙江，你从那里出发走到今天，成为今天的乔慧存，这表明这个社会真的是大有希望的。你想想，这些人不是我们的民族英雄，那么谁是？

## 良师范总

范总（对我组织的翻译）极其满意，他特意请示省长特批资金，翻

译公司收费是5分钱一个字，但是给了我们一毛二分钱一个字，因为是加急，于是发了一笔小财。他说：“省长不付费的话，我掏腰包。”

乔：我还要提及范总范秘书。前一段时间他跟我通了一个很长的电话，大意是问我愿不愿意帮别的集团做点事，隐含的意思是说，我们这里需要你的加盟。我在激动之余表示了抱歉。因为第一，我出国计划已定，无法改变；第二，我要把自己的公司做大，我有很具体的计划，难以舍弃。他说：“退一步，我请你们公司做我们的顾问，每一年我们公司都要做一个战略调整，由你来做。”我说这个可以谈。

徐：他是付你钱的。

乔：对。这个人是我在亚冬会遇到的第一个老师。当时我更多的时间是与他交往。他是那种天天泡在屋里运筹帷幄的领导，他的特长在于煽动你、影响你。他竟然能够在一天时间里和深圳商报谈成这样一个结果：深圳商报套红的版面免费给我们做广告，免费给我们提供办公室和工作人员，我们不承担任何费用，只出谈判代表，他们只在最后的赞助款里拿一个提成。这种事别人谈不成，他谈成了，这是靠他的影响力。以后我们在全国各地设点都是这样谈的，在北京谈成一个五星级酒店，免费提供所有的房间和办公设备，免费使用工作人员，就给他一个挂牌指定宾馆的称号。

他另外一个关键优势在于知人善任。他曾经带

我赞美这一批人，从寻呼机老板到李总。尊重人才、爱惜人才，是他们的法则，是他们成功的秘密之一。



我去见一个给很多名人算过命的老太太，因为当时我们遇到一个困惑，深圳和北京的办事处已经成立了，哈尔滨我们做得不错，但深圳做得不好，他想换人，但是又确定不了人选。他就问那个老太太如何选人，那老太太说：“此人远在天边近在眼前。”结果他一拍脑袋说，不算了，我现在就付钱，回公司！

徐：这个算命的原来什么都不知道？

乔：对，那个老太太住在一个很深的小院子里。范总回公司以后，紧急召集董事会，三大巨头全到，宣布从第二天开始，深圳的人全撤回，让我干，做亚冬会组委会深圳办事处主任。

我内心就开始斗争了，我的研究生还没有毕业，而且，当时正在准备律师资格考试，放弃自己的学业去深圳，值吗？同时，深圳办事处的人也不回来，因为那里的工作环境太舒适了，免费的五星级宾馆办公兼住宿。由于这两方面的原因，最后深圳我也没去成。

徐：算命的老太太说完以后，他立即召集董事会，任命，这是亚冬会的董事会，你不觉得这很滑稽吗？你怎么看待这件事情？

乔：那个老太太只是帮他坚定了信心而已，他实际上早就想好了，为什么偏偏带我去算命而不是其他人，其实他早就想好了，要在那一刻揭开谜底而已，顺其自然。

徐：你跟我讲过，每当需要做出重大决定的时刻，李嘉诚就会选择去外地游泳，其实所谓的决定，难就难在各有利弊的时候。而伟人凭直觉做出利害重大的决策靠什么呢？靠的就是直觉，是心理的倾斜。

乔：他做这个决策很难，其中会伤害一些人。但是他咬牙做了，这需要有人推他一把，这个老太太起了这样一个作用。范总培养人的这种意识我是很欣赏的。他说：“你在我这里干一年，顶你读十个研究

生，你不要不承认。”我说：“我承认！我已经感觉到了。”和这些高人一起工作，直接从他们汲取人生智慧，这是我此生之莫大幸事。

徐：回到选择读研究生的理由这个话题，答案就出来了。也就是说，读研究生是好事，不是坏事。但如果你没有技术、能力、实践的话不行。作为一个经济学研究生，你搞的是经济管理，这样的实践机会当然顶十个研究生。

乔：我把这个故事写进了MBA申请论文里面。

徐：你的申请论文写了几篇？

乔：许多篇，因为两年申请，不同的题目，写了无数的故事。还有一个故事发生在我刚读研究生不久。实际上，亚冬会有一个主办城市合同，是亚奥理事会组委会跟哈尔滨市政府签的一个主办城市合同，这是亚冬会最重要的文件。签了合同，就是庄严承诺。中国是第一次承办亚冬会，也是上个世纪末中国组办的最大的赛事。可省长们把这个合同的翻译文本批得狗血喷头，合同是由一个翻译公司译的，好几万字译得一塌糊涂，省长根本读不懂中文稿。但是第二天就要举行签字仪式，匆忙中范总把我找来了，因为他最信任我。

徐：他对条文不满意，还是对文字不满意？

乔：对文字不满意。实际上这个合同原本是亚奥理事会拿过来的英文稿，首先需要翻译成中文，需要省长做出反应，第二天跟对方谈判签订合同。

每当需要做出重大决定的时刻，李嘉诚就会选择去外地游泳，其实所谓的决定，难就难在各有利弊的时候。而伟人凭直觉做出利害重大的决策靠什么呢？靠的就是直觉，是心理的倾斜。

怎么办？那时都晚上五点了，第二天早上就要用，好几万字，找翻译公司也来不及了。我打了几个电话，调了两个英语系研究生，让他们马上到，加上范总的秘书，就这三个人，一人一部分。我又找来哈佛的那个男生，由我做现场指挥，那三个人翻译过来的稿件传给我修改，让范总做最后的责任编辑，如果他通过了，就放到一边，合同英文原文中有看不懂的地方，就请教那个哈佛学生，他不懂汉语，用英语给我们解释。如此一条流水线作业，一直干到第二天早晨七点钟。

徐：一边翻译、一边输入电脑，然后打印？

乔：对。结果奇迹般地把几万字的主办城市合同成功地翻译出来了。

徐：当时你的英语达到了什么程度？

乔：我过去有过做翻译的实践经验，同时，研究生半年的正规英语培训使我的水平得以大幅度提高。我的汉语表达是非常好的，在这次得到了充分体现。范总极其满意，他特意请示省长特批资金，翻译公司收费是5分钱一个字，但是给了我们一毛二分钱一个字，因为是加急，于是发了一笔小财。

我的贡献在于组织，而不是翻译。我在极短的时间里选择了合适的人选，建立了一个合理的流程，并且能迅速地运转。范总的贡献在于他信任了我，而且他敢于承诺。他事前就承诺付费，关键的时候，他说：“你们干吧，我负责钱的问题。”第二天早晨七点钟翻译稿出来以后，大家非常满意，省长签字，圆满完成任务。

我为什么讲这个故事？看起来是他发动了我，但实际上他的智慧在于，他能够意识到我能帮他，而且给予了足够的物质刺激，高于市场水平的刺激，这是一般人不敢做出来的承诺。他说：“省长不付费的话，我掏腰包。”这太重要了，我认为这是伟大的举动。他只是一个省长的秘书，并没有多少钱，这就叫敢于承担责任，敢于放权，敢于信任



别人。哈佛的学生做了我的助手之后，他说：“从今天开始，这个人由你领导，任何谈判你都可以带着他。”这等于给我加了一个副手，放权让我谈，他就不管了。后来我们的总老板甚至特意赶到办公室对我说：“你可以直接签合同，直接收钱。”在许多公司是不会这样的，你可以去审查、去评估，去建议，但最后投资的决定权都在最高领导那里。而在亚冬会，当时他们就敢于这么做，敢于放权，结果就释放了我的能力，保证了我的业绩。管理者的伟大之处在于，第一能识别人才，第二敢于给人才放权。

徐：这对你的自信心、责任感和管理意识的增强都是决定性的因素。

乔：官僚机构最要命的一点是不敢承担责任，如果要请示省长，那天肯定翻译不出来了。

## 良师“饺子王”

乔：第三个人就更有戏剧性了。亚冬会筹备事宜谁来干？政府不行，体委干不了，得需要一个私人老板具体组织，这个老板是东方饺子王创办人，很有魄力，把饺子王做成了一个成功的连锁店，现在已经发展成一个投资公司。他当时投资买断亚冬会广告专利权，然后请范秘书和李总来帮他管理。他不仅出五千万现金，还有整个哈尔滨中山宾馆一层，连装修、布置全都是他出钱，我们的工资也是

看起来是他发动了我，但实际上他的智慧在于，他能够意识到我能帮他，而且给予了足够的物质刺激，高于市场水平的刺激，这是一般人不敢做出来的承诺。

他发。这是一场很有风险的“赌博”，输了他就赔了。

徐：也就是说，整个亚冬会的经营权、收益和亏损全都在他身上。

乔：有点大了。实际上是这样的，亚冬会的融资权、赞助权全在他身上。他是亚冬会的主要资金来源。

徐：他为什么做这件事呢？

乔：他是纯粹的商人，没有任何其他考虑，就是为了赚钱。他当时是竞标得到的。

徐：他投五千万块钱，相信能够赚回？

乔：但实际上没有亏。他没什么文化，但是雷厉风行。他任命我为洽谈部主任，坐我对面的一个同事，来得比我晚一点，但是比我经验丰富，是某企业的高级经理。任命宣布后的第二天，他就辞职了，他不可能听我领导，他认为他的经验比我丰富。当然任命我是需要魄力的，老板敢于不拘一格，虽然我的资历最浅，他敢于提拔我领导那些人，我感到自己的责任很重。

他自己开车，一天下班以后我回哈工大上学，他说我送你回哈工大，保证送到。实际上他想跟我聊聊。他一路说：“小乔，我也看出来，你将来一定有发展，好好干，我的投资集团需要你这种人，将来我要培养你。”很短的话，但是给我留下了深刻的印象。老板这么信任我，如此一个短暂的合作，他能预想到未来，而未来的合作，对我一个刚刚入校半年多的研究生来讲，似乎是难以想像的。这是一个很大的offer（机会）和刺激。对我来讲，第一是增强了信心，第二我任劳任怨地去帮他干活。他经常亲自开车送我回学校，如果他自己没时间，就派车送我回学校。要知道，我只是个在校学生而已，竟然享有如此待遇。他对我如此尊重使我很惊讶。

还有一次，宾馆洗手间的水龙头坏了，我提了好多次也没有人

管。他来了以后，我对他说，这会影晌办公形象，影响公司形象。他一拍桌子，叫宾馆必须在10分钟之内修好。结果从那次事情以后，我提的建议大多都能马上实施，因为我得到了老板的认可，使得我工作感觉很舒服。

徐：他这个饺子店现在还在吗？

乔：还在，仍然是东方饺子王，哈尔滨到处都可以看到。

徐：你觉得这三个人，有什么共同特征吗？

乔：勇敢，这是他们的共同特征。亚冬会的圆满成功，使得他们不仅赢得了金钱，还赢得了信誉，赢得了和政府的关系，赢得了以后事业的发展。

徐：还对社会做出了伟大贡献。

乔：像北辰集团的崛起，北辰干的就是亚运会筹备，结果从此一发不可收，一个集团就诞生了，成为知名企业。干这个事的时候，我们当时也是向北辰看齐的。亚冬会对他的集团是个决定性的项目，否则他只是一个饺子馆的老板，这件事之后就全然不同了。

徐：开饺子馆怎么会有五千万呢？

乔：五千万不一定是他的钱，其中有融资，有银行的贷款。我都不知道他的钱是从哪里来，饺子馆因为连锁所以赚钱，这也是事实。

徐：亚冬会他赢利了多少？

他经常亲自开车送我回学校，如果他自己没时间，就派车送我回学校。要知道，我只是个在校学生而已，竟然享有如此待遇。他对我如此尊重使我很惊讶。

乔：这对我来讲，还是个秘密，我只是工作人员之一，我只知道我们总共融资一亿五千万。

徐：这个老板成功了，这个组委会成功了，你本人也成功了。

## 话外话：双赢法则至高无上

人们批判经济腾飞早期的日本人叫经济动物，说他们没有个人和家庭价值。但是日本人也在改良。世界上去度假胜地最多的人，就是日本人。做人的法则之一就是不要恨别人。巴以之战，今天你杀我，明天我杀你，杀杀杀，杀到最后，杀成什么样了。像沙龙的强硬政策必然失败，因为他采取的是极端不妥协政策。拉宾也是以色列民族英雄，但他的和平思想，最终必将取胜，成为以色列真正永久的安全保障。国家与国家，民族与民族，公司与公司，人与人，有各种法则。但是在你成功与失败的商业边界，双赢法则起了关键的作用。这里不仅仅是单纯与复杂的问题，而是对于法则的尊重。我经常引用康德那个星空与道德律，至高无上，像星星一样引领我们成功，而这个星星是什么呢？是原则，是道德律。

## 第八章

### 勤奋与超越——研究生时代·二

## 管理者定义：成功管理自己

徐：亚冬会对你的学习产生影响了吗？

乔：没有什么影响，为此我很骄傲。范总在推荐函里也提到，“乔慧存作为洽谈部主任，不仅没有影响学业，竟然把亚冬会这个事做得如火如荼，我们集体欣赏他。”

徐：工作那么繁忙，居然没有耽误学业，秘诀在哪里？

乔：我的学习效率极高，看书的时间不多，但我可以在课堂发言时表现得很精彩。《资本论》通读一遍以后，我能提出我的意见，上课的时候和同学、导师交流，似乎已经谈了好几遍。我也很纳闷，我为什么会有这种能力。我准备的课堂发言都获得好评，我的毕业论文也是A，全班就我一个A。

徐：在这期间谈恋爱了吗？

乔：有的。

徐：你还有时间谈恋爱？这段爱情是什么时候开始的？

乔：入学半年后的寒假。这次恋爱很短暂，一个月就结束了。但是我们到现在一直保持朋友关系。

徐：谈恋爱是要耗费时间的。怎样同时处理爱情、工作和学习的关系？

乔：我实话实说，亚冬会、学习、恋爱、班长、学生会主席，后来又入党，考律师，考英语四级六级，考剑桥商务英语二级证书，都是业余时间同时干的。律师资格考试，是在1995年10月10号考的。

徐：那不是亚冬会期间吗？

乔：对，亚冬会的时候我考律师，然后又把剑桥商务英语拿下来，学生会工作同样如火如荼，极其活跃。

徐：你怎么分配时间呢？

乔：我下面有几个非常得力的助手，我充分调动他们的积极性。我有学习部长、文体部长和两个副主席做鼎力支柱，我充分信任他们，所以用很少的时间组织了很多的活动，比如说研讨会、象棋比赛等等。这些活动虽然策划、指挥、现场由我来做，但是真正的准备工作都是别人操作的，这样节省了我的时间。亚冬会的骑车千里行，也是我总策划，我花的时间并不多，但是却很成功。我调动了很多资源同时运作这个事。

徐：神秘经验，首先是管理才能，调动手下人的能力，如果说一个小学校长都忙得要死，那北大校长、教育部长、国家主席怎么办？当年周总理忙到在厕所里批改文件，我不认为是人人都应该模仿的东西，如果每个人都累死在岗位上，社会就不能进步了，进步了也没有意义。

乔：我当时每天早上还去跳交际舞，中午去游泳。

徐：然后去亚冬会上班。

乔：对，后来课程结束了，开始做论文，我就有了更多的时间，1995年的9月份以后全天上班。

徐：这里，我看到了一种成功的技术，我看到了一个健康的体魄。跳舞，游泳，是健康有益的活动，欢乐、欢娱、丰富了身心

如果每个人都累死在岗位上，社会就不能进步了，进步了也没有意义。

健康。另外，放权、分权，是管理技巧，我很欣赏。

乔：很多人问我，你怎么能同时做这么多事情？这也许是习惯，我这个人一生中就要求自己必须在某一个时段同时干很多事情，我有这个责任，有这个义务，这是社会义务。我不能只专注于学习，放弃亚冬会不参加，也不能只干亚冬会，放弃学校的事不管。既然别人信任你，你就要努力做得更多做得更好。

徐：问题在于，许多人被这些事弄得焦头烂额。我奇怪的是，你为什么做得这么漂亮？

乔：我们研究生院的党委副书记，一直跟我是好朋友，我到中信的第二个月，他就来看我。我当时挣九百块钱，花一百块钱请他在中信的底层吃自助餐，我们俩都喝醉了。这次哈工大校庆我回去，他把别的校友都抛开，单独请我吃午饭。当时，他对我的工作极其满意，我主持的活动他都全力相助。我说象棋赛，他说可以搞，我俩配合得极其默契。还有一个研究生的辅导员老师，特别信任我，我必须把工作干好。

徐：问题在于如何干好。

乔：我得感谢这帮助手，每个部门的领导。

徐：还不对，还不够！亚冬会你得亲自去谈，上课得亲自上，论文还得自己写吧。

乔：没错。我先学打字，我花钱参加一个训练班，和一帮男孩女孩在一起练打字。论文要求是三万字，我写了六万，一个字一个字打上去的。

徐：考律师执照，你也得自己学，你怎么做的？

乔：我可以管理我的时间，只做最重要、必须亲自干的事情。当时我还没有时间管理这个概念，但是我知道，我应该把时间花在别人不可替代的事情上。论文、考试不可替代，谈判不可替代，但是谈判以外



的其他事情是可以替代的。所有课程的书我全看了，我不知道别人花多长时间，但是书我确实看了，事也确实干了。

徐：但是指定阅读以外的书你肯定没有看。

乔：对。我不是一个学者，我永远不会成为学者。我觉得知识学到最关键的地方，“最重要的道理，往往是最普遍的和最简单的道理”。比如说勤奋，这两个字大家都知道，它可以衍生出很多词，什么金石为开，水滴石穿……但是你掌握这两个字就可以了，别的不用学了。诺贝尔经济学奖获得者萨缪尔森说：“经济学很简单，供给和需求。把这两个研究透了，一个鸚鵡都会成为经济学家。”经济学是什么，本质上经济学就是在有限的资源配置之下，有限的资源条件之下，创造最大的收益，因为人类的资源是有限的。

徐：一滴水见沧海。重要的是，你的定位是商人而不是学者。

乔：我得到了最有用的一部分，我得到最好的成绩，这两条已经够了，在这样的标准下，我已经这到了目的。我只能是商人而不是学者。

徐：而你学术成绩也相当不错。

乔：我有一个老师，人大的研究生，导师组的组长。他认为我的研究水平应该进人大，虽然我并不想当学者，但他强烈推荐我读人大的博士。这证明我的学术水平是被认可的。

许多人被这些事弄得焦头烂额。我奇怪的是，你为什么做得这么漂亮？

我可以管理我的时间，只做最重要、必须亲自干的事情。把时间花在别人不可替代的事情上。

徐：你还有业余生活吗？

乔：我刚才谈到两项，第一是游泳，第二是跳舞，第三是交友。我交友圈子很广，包括同学和老师，再加上亚冬会这些领导，再有客户。我收了客户70万赞助款，人家倒请我吃饭。还有社会上的朋友。

徐：这一年半时间，有没有焦头烂额，走投无路的时候。

乔：有。回忆起来也有孤独难耐的时候。放假了，大家都回家，我因为亚冬会的工作无法回去，一个人住在寝室里，每天到亚冬会上班，晚上回到寝室，一个人也没有，相当难熬。再就是由于这是一份有经济收入的工作，在同学和老师中间，还是引起了一些议论，使一些人对我嫉妒与不满。

徐：我从没见过你焦灼的时刻。

乔：你看我过生日那天，咱们中午在这里吃饭，下午进行咱们的对谈，晚上我陪父母吃饭，在家里搞个party。忙得一塌糊涂。由于下午拿到了加拿大移民签证，还要去办蒙特利尔银行和加拿大银行的开户。

徐：你的体力非常好，精力充沛。有没有睡眠不足的时候？一天睡几个小时？

乔：我睡眠挺多，大约七个小时。

徐：睡午觉吗？

乔：现在不睡了，没有时间了。

徐：在研究生期间也不睡吗？

乔：睡。我在工作的时候，趴在桌子上也小憩一下，这是大脑的规律，十分钟就足够了。读书要抓住关键，做事要彻底放权，疑人不用，用人不疑。另外，交往是真诚待人，我的好多朋友，就是一面之交，一见如故，贺鹏就是这样的。好多朋友一年见一次面，仍然可以维持友谊。有人说：“为什么我的朋友很少，就算有也很难维持。”交往的真

理就是真诚，你在心里真正把他当作朋友，那么他就是你的朋友。

徐：你刚才讲，读书抓住要点，办事要统统委任，生活呢？

乔：生活要有人帮助，这也叫分工。我当时那段短暂的感情经历曾使我的生活质量一度提高……衣服是我自己洗，这是我妈的贡献，她从小就给我养成这种清洁习惯，衣服脱下来，洗洗不超过十几分钟，二十分钟，没有成为我的负担。我的习惯是，当时的事情当时办，我不会把衣服泡很久。到了中信之后，我还雇了保姆，当时我收入很低，但是我意识到，专业化服务一定要委托，让我腾出精力干更重要的事情。所以我有了宿舍就雇小时工，每周给我做四个小时。

徐：其实，我碰到的真正走投无路的人，很多都是缺少爱情的人。如果一个人没有美好爱情，甚至连lover(爱的人)都没有——英文lover并不是指第三者，而是爱情关系的对方——连lover都没有的人，是真正失败的人。所以，虽然我并不是说没有爱情就没有幸福、就不能成功，但是真正的失败者，往往几乎都是没有爱情的人。这个里面是有规律的，因为爱情体现了人际关系中最复杂、最深刻、最敏感的关系，如果能处理好，其他的事就都能处理好。爱情与成功，在很多情况下，是一对因果关系。

衣服脱下来，洗洗不超过十几分钟，二十分钟，没有成为我的负担。我的习惯是，当时的事情当时办，我不会把衣服泡很久。

乔：我同意你的分析。

徐：你刚刚工作就请了小时工对你的生活进行社会分工，这也是很经典的做法：别人能做的事你不做。这个我同意，或者说这也是委任，放权。但是在我的实际生活中，我的时间日程常常不能保证，我往往被一个电话弄得焦头烂额，心情崩溃。

乔：我没有过，在公司我就谈合同，税务上的事由财务经理负责，年检我都不管。我的工作是筛选谈判对象，合作对象，签合同，这个标准非常严格。所以我有大量时间筛选合作伙伴，筛选朋友，筛选来电，要有一个控制和隔离机制。

## 金奖毕业生：东北人都是活雷锋

徐：看来研究生期间你挺辉煌的，你是在什么状态下毕业的？

乔：极其辉煌，令所有的人羡慕不已。因为我获得中信录用的时间是1996年除夕的前一天，是快递送到我家里的，我和母亲热烈拥抱，我把我母亲举起来了，这是最幸福的时刻，除了沃顿就是那次了。有史以来，哈工大没有进过中信总部工作的毕业生，有人进了中信下属的公司，我见过海王集团的总裁，我很敬佩他，哈工大毕业的。我中专毕业，能到中信总部工作，应该说前无古人，到现在也没有第二个。这件事如果当时公布就会轰动，而且会让很多人非常伤心，因为大家都在拼命地找工作，找到满意工作的人很少，但是我的录用已经到手

了。所以，我一直保持沉默，直到我的论文做完，答辩得了A，并即将被评为金奖的学生的时候，才公布了我的工作。全校哗然，轰动，同学们要求我做演讲，主题是“如何找工作”。演讲、研讨，介绍经验、展示我的论文。收获的季节到来了。亚冬会辉煌结束了，剑桥商务英语二级证书也拿到了。我父母专程到哈尔滨参加我的毕业典礼。研究生院院长亲自给我加冕，这是金奖毕业生才有的荣誉。六百多个研究生，五百多个博士生，一起参加毕业典礼，我作为金奖的硕士研究生，作为学院的两个代表之一，穿学位服上台接受嘉奖。然后合影，接着做演讲。我讲到在中信找工作的历程，也是感慨万千。当时是风餐露宿，到北京住在地下室里，天天出去找工作，晚上还要做论文。我曾去过中化公司，中粮公司，中枝公司，中国工商银行、中国银行、外交部等单位，外交部已经开始准备调档案了，中国银行已经通知我去参加考试，工商银行在我考完试以后把我否决了，名额被别人占用了……中信首先给我录用通知。在中信我不认识一个人，只是递了份简历，经过了几次面试，人事部做了“此人请重点考虑”的备注，引起了中信总部注意，最后被我的顶头上司面试，感觉很满意，就接收我了。

毕业前还有一件事。我另外一个导师，就是我前面提到的省长夫人，为了替我争取金奖毕业生，去和校长吵架。因为开始名单定下来，是颁给我们

亚冬会辉煌结束了，剑桥商务英语二级证书也拿到了。研究生院院长亲自给我加冕，这是金奖毕业生才有的荣誉。

院长的一个学生，大家公认那个学生极其聪明，但是却很平凡。这位省长夫人要求评委会重新开会讨论，否则就一直告到教委。她说：“我要为乔慧存打官司，这个学生没有资格拿金奖，谁有资格？哈工大这种风气，就是一种邪气，一定要改变。”后来校长决定，重新民主投票，结果推翻了原来的决定，我这个金奖毕业生就是这么来的。事后她的学生问她：“你为什么对乔慧存这么好？”她说：“乔慧存值得我对他这么好，学术No.1，学生干部No.1，亚冬会表现No.1，找工作No.1，发表论文No.1，而那个学生一篇学术论文也没有发表过。”我曾在国家一级刊物上发表过五篇文章。

徐：真令人震惊！

乔：这个导师令我终身难忘，她今年六十多岁，当时已经是退休年龄了。她说的这番话，我感动不已。

徐：想到这个导师，我的脑海里出现了“东北人都是活雷锋”这句通俗歌曲的歌词，我深深佩服黑龙江那片黑土地培养出的这个好老师身上的正义感和勇敢精神。有人替你挺身而出固然值得高兴，但并不是说你有多么幸运，总是能碰到好人。其实好人永远存在，恶人也能变成好人，每个人都有善良的一面。由于你本人做人处事的原则，你的表现，你让与你有关的人都成为好人。如果你是一个骗子，一个庸人，终日口是心非、好吃懒做，那三个导师就不会赏识你，即使开始赏识，最终也会对你失望。我这些话的意思是想引出一句用过很多次的陈词滥调：God only help those who help themselves——上帝只帮助自助者。

那么，拿到金奖，过了多久来到北京？

乔：7月29日毕业典礼，好多人没有参加，而是直接去工作单位报到了，我坚持到最后，在7月31号到了北京。

徐：毕业两天之后到北京来，展开了生命历程新的一篇。

## 管理者难题：管理朋友关系

徐：我自己总在忏悔和反思一个问题，我的朋友很多，但是因为我事情太多，疏于联系，我们之间的感情是否会越来越淡呢？我想从你这里学一点如何处理这些关系的方法。

乔：如果我认准一个人是我的朋友，这一生他都将是我的朋友，比如说我的老师。

徐：刚才吃饭时，一个我在中学毕业后工作时关系不错的女同事打来电话，此前很久一段时间没有联系了，她找我无非是报新东方辅导班一类的事情，我每次接她的电话都是在开会或者和学生谈话，无法和她细聊，她说：“我知道你很忙，但是好像你根本不准备帮我这件事。”我想，她放下电话以后肯定会觉得受到了伤害，肯定心里骂：你徐小平牛什么？你算个什么鸟东西……

乔：我的朋友，哈工大管理学院博士，我上次回哈工大，他从头到尾一直陪我，今天他到北京给我打电话，我说：“我在接受采访。”“你什么时候有时间，我今天去天津，明天回来一定见你。”他一点都不客气。朋友关系就应该是自然的。

徐：但是你有时间去接待他，而我却总是不能把这些小事处理好，这些老朋友，小时候的老大姐她们不会原谅我。

乔：没有办法，这种事我也有，我肯定也得罪

“乔慧存值得我对他这么好，学术No.1，学生干部No.1，亚冬会No.1，找工作No.1，发表论文No.1，而那个学生一篇学术论文也没有发表过。”

过人。这里有同样的问题，你的定位是什么，你是做这种面对面一个一个人的学生咨询，还是创造性地写书，影响一批人。确定了自己的定位以后，就不会烦恼了。

徐：我处理人际关系有的时候非常糟糕。特别是当自己面对别人提出的无理要求，我经常会出于面子咬牙切齿地答应，但真正做起来比答应更难，于是又处在心灵挣扎中，把自己搞得焦头烂额。同时我还会怨恨这个人，为什么要我做我不喜欢做的事情！而且最糟糕的是，我往往会翻牌——我不做了。而不是一开始就说不行，结果，更难办。人们经常说，自己不做、不想做的事情不要轻易答应别人。其实说起来容易，做起来真难。

## 谁更糟糕：徐与乔竟比阴暗面

徐：走到今天为止，你人生当中有没有幽灵一般缠绕着你的东西？人格的弱点、人品的弱点、性格的弱点、道德的弱点，物质的欲望、金钱的欲望、爱情的欲望，这些都不是幽灵，而是动力，是我们要赞美歌颂的东西。在追求这些欲望的过程中，有什么是你应该承认，应该暴露，应该剖析的东西。

乔：我曾经看过心理医生。（看着徐小平，停顿了一会儿后笑了）我在研究生期间在亚冬会做主任的时候曾经看过一次心理医生，令我终身难忘。因为我当时特别困惑，周围好多人都认可我的能力，我干的事情也特别有成就，在所有实习的研究生中我签的合同最多，都是



他们预料不到的。我一去就开始忙，别人谈不成的生意，我去了客户就能够和我签约，这一切都得到了认可。但是我有一个困惑解决不了——和我一起工作的平级的同事们都嫉妒我，都对我敬而远之，不和我交朋友，我周围的员工大多都是这个样子。我只有一两个好朋友，他们都说：“乔慧存离我们太远，他怎么总是以自我为中心呢？整天对我们置之不理，只是做自己的工作。”当时他们的评价使我极其痛苦，于是去咨询心理医生。

徐：痛苦到什么程度？

乔：极度的孤独，自我解嘲说是曲高和寡，高处不胜寒。我每次下班回学校宿舍的时候都有一种恐惧感。当时临近春节，我同屋的同学都回家了，只有我自己留下来工作，给亚冬会融资。研究生宿舍一个屋是六个人，大家都走了，整栋楼都是空荡荡的。我进房间总有一种走进坟墓的感觉，我的周围没有朋友，白天在单位受到人的嫉妒，工作有成绩受到领导的器重，结果周围的人更加嫉妒。他们聚在一起总是议论我，说你看乔慧存又如何如何了。同事们聚在一起吃饭而不叫我，我和我的一两个好朋友在边上吃。他们在一起说笑，看报纸聊天，而我只是坐在一边工作。大家去喝酒、打牌、赌博，我只能在一旁学英语。所以我极其苦闷，每次回宿舍后都会大声地放音乐，或者是给父母打电话，只有这两种方式才能驱逐孤独和寂寞。

徐：没有撞墙和酗酒吧？

走到今天为止，你人生当中有没有幽灵一般缠绕着你的东西？

我有一个困惑解决不了——和我一起工作的平级的同事们都嫉妒我，都对我敬而远之，不和我交朋友，我极其痛苦，于是去咨询心理医生。

乔：（笑）没有，就是躺在床上什么都不想干。我没有什么恶习，只是听音乐，放到最大声，学习也没有心思。

徐：有没有选购过刀子？

乔：（大笑）没有，我永远不会自杀的。我痛苦的时候就是一句话不说，了解我的人都知道，我高兴的时候会大叫，而痛苦的时候总是极为沉默。我是一个以自我为中心的人，这实际上是由于小时候奶奶的宠爱和娇惯，在家里我是中心，长大后在任何地方，我似乎是天生的领导者，在哪里我都是“核心”，而现在我遭到了反对。同时我又是一个对自己极为珍视的人，每当身体有一点点不舒服的时候我都会去看医生。曾经读过一个日本人写的书，他说，人的健康分为身体健康和心理健康，而大多数人实际上心理都是不健康的。也许我在这方面的意识很超前，所以在大多数人不知心理医生是什么职业的时候，我出于好奇和需要去看了心理医生。

那个心理医生是黑龙江省心理咨询委员会主任，特别权威，我们在哈医大见面。心理医生和我的谈话使我终身难忘，他给我的第一句话是：“你的这种问题这种心理是所有的杰出青年所必然碰到的问题。”我马上感觉心里舒服多了，因为我杰出才会碰到这种问题（大笑）！

徐：（仰在沙发上尽情大笑）那我现在遇到的问题也就是所有杰出中年人所必然碰到的问题了？！

乔：（乔会意地大笑，笑完以后继续说）他说，你这个问题是没有必要去刻意改正的。这句话特别经典，使得我至今印象深刻，对这句话，也是对这个人。这是和我人性弱点的一次斗争。他的一句话解决了我心中一大半的问题。他接着说，如果你把它改正，你的优点也随之没有了，你的锐气也就没有了，你在弱化缺点的同时也就弱化了你的优点。你可以扬长避短，尽量去避开它，而不要去刻意改正它。你可

以增加一些和朋友的交流，增加一些和同事在一起娱乐的时间，比如说一起打打牌、喝喝酒、聊聊天，你们之间的关系就会融洽很多，但是你的工作风格可以不变。

从那以后我意识到一个问题，就是你的人际气氛一定要好，这样你才能做成你想做的事，这种处世哲学我一直沿用到了后来的工作单位直到现在。

徐：这也是你从精神危机到精神开朗的过程。如何保持杰出成就的同时，创造良好的人际气氛。

乔：实际上这是一种矛盾。我的心态调整了，每个人都是值得尊敬的，我不能因为我的杰出而认为他人是平庸的。原来我有这种心态，从心理上我就不愿意和他们交流，我的时间是非常宝贵的，我没有时间和他们一起看报纸聊天，谈论小说。我实际上是不太看小说和电视的，处在全封闭之中。心态调整以后，我接受了他们，从心里接受了。其实这个斗争过程是一直持续的，一直萦绕我的，每个阶段都有这个过程，因为我在每个阶段、在每个圈子里都是杰出的，和他们都是有隔阂的。

上中专时，同学们都叫我“教条”，因为我喜欢哲学，我喜欢学各种东西。同学去踢足球，我不去；琼瑶小说我一本没有看过，惟一一部琼瑶电影是几个女孩子硬拉着我去看的。拉帮结派我哪派都不是，自己一派，但是和哪派的关系都还可以。

以自我为中心还不仅体现在这儿，也体现在我

他给我的第一句话是：“你的这种问题这种心理是所有的杰出青年所必然碰到的问题。”我马上感觉心里舒服多了，因为我杰出才会碰到这种问题

的谈判过程中。开始我的谈判是不成功的。范总曾对我说过一句话：你一定要从别人的角度来考虑问题。我听从了，自那以后我所有的合同都成功地签约了，一谈就成，因为我先从对方的角度来设计、策划，价钱不用我说，他自己就签约了，屡试不爽，到现在也是这样。和对方谈判过程中，你需要什么回报、需要什么配合我全部都已经为对方考虑并安排好了。这不是从我自己考虑，而是满足别人的需求，而反过来他也会考虑你的需求。

其实我自己也一直都在斗争，因为每个人或多或少都是自私的，而我更是以自我为中心，这在某种程度上阻碍了我的发展，直到现在我都在努力地克服。因为涉及到利益，如何分成，价格的高低等等，但是我一定要事先设计好。这也是超越自我。围棋大师陈祖德曾写过一本自传，书名就叫《超越自我》，一直萦绕在我心头的就是这个“自我”——每时每刻我都在想办法去超越这种自私的心理，每次超越以后我都会获得成功，而超越不了的时候我就会失败。

徐：你能不能回到刚才的话题，具体你是如何超越自我的，实际上这也是困扰我的人生问题。刚才——瞬间我第一次感觉到你真的可以做我的老师。

乔：我先讲一个最近的故事——一个“饼”的故事。我在设计我自己的公司时画了一张图，像是一张大饼，这个公司如果完全由我自己来做，我自己出资10万元，公司100%都是我的，（边说边在纸上画着）做一年做十年也只有这么大，我拿到的可能是一百万或者一千万，可是如果我把饼分为四份，四个人来合作的话，它就变成了一张大饼，虽然我拿到的只有四分之一。这需要我有一定的心理承受能力，因为每个人都有控制欲，而我的控制欲又极其强，但是我当时超越了。我说不行，我必须分给他们一块，这样对每个人都是有好处的。有什么好处呢？开始这张饼有这么大，如果四个人来做的话最终就比我自己

来做要大得多，可能会达到十个亿，尽管我只能拿到四分之一，但是等于2.5亿，是原来的十倍多。我觉得这个故事是超越自我达到的最高境界，和任何人的合作都要沿用这种思维方法。我和我的合伙人还定了一个“50年AA制”，即现在谁请谁吃饭都不重要，因为50年后我们都会是亿万富翁，谁高兴谁就付账，我们从没有因为这点经济小账而搞得不愉快。

徐：你刚才的论述很精彩，但是与困惑我的巨大的精神问题，差点失之交臂。超越自我是一个空洞的概念，谁都想超越自我，问题在于如何超越。你刚才讲了你再优秀，并不构成你与周围的人的必然矛盾，只要从心灵深处尊重他，不一定和他打麻将，但是不能厌恶他打麻将。

乔：对，我原来就是厌恶他们打麻将，我鄙视他们，我认为这是浪费生命。

徐：赌博固然不是一个好习惯。但是你要去尊重、理解他的习惯甚至恶习，带着情感、带着爱心去帮助他升华，而不是自己一路飙升、带着怜悯将其远远地甩在后面，这是所有的成功者共同经历的一个严重问题。当成功者感到与周围世界格格不入的时候，应该回过头来，在做事时勇往直前，在做人时和大家平等。

乔：我所居住的小区的保安。全都是我的朋

当成功者感到与周围世界格格不入的时候，应该回过头来，在做事时勇往直前，在做人时和大家平等。

友。

徐：（笑）我和小区的保安，和最底层的工作人员，关系都相当好。但是，和我身边的同事们实际上也发生了刚才你所讲的这些问题，而且我一直无法理解问题出在哪里。我也曾经烦恼，既然我的工作做得很好，怎么总是有人在背后说这个那个，得不到应有的好评？或者人们在批评我的时候为什么不顺便说说我曾经做出的贡献呢？（无辜地看着乔，继而两人大笑）。其实我就犯了你十五年前犯的错误。我在勤奋工作的时候忘记了一点最重要的东西：同事们的需求。可以说我在意识深处根本没有考虑过这个问题，没有把它当作我的一个基本职责、基本理念。那么有人反对我，是符合逻辑的。所以你刚才讲的时候，一瞬间如同哈尔滨心理主治医师一句话解开你的困惑一样，你的话也解开了我的所有疑虑，因为这是所有杰出青年的共病，其实也是所有“杰出中年”的共病，解释了人际关系的一个基本矛盾。

第二个特宝贵的教益，是我这几个月来一直苦苦思考的东西，刚才在我们的对话中也寻求到了答案，这就是要多替对方着想。这是人格的两个侧影。一个是你要尊重对方，在做事上不能够体现为做人待人的差异；第二个你得时刻满足你身边人的期待和愿望，满足他们对荣誉对成就的追求，无论是你的同事还是你的谈判对手。

乔：结果往往是最终你的期待和愿望就会得到满足。

徐：我同意，但是刚才最神圣的时刻就在于我对我自己进行的反思。对于商业上的谈判对手，我反而能理解他们的需求，所以在一些重大谈判中往往谈得很顺利。但是我忽略了成功链条里的另外一个环节，这就是对于同事、朋友、哥儿们、合伙人的愿望和需求。这里的悲哀就在于，所谓“成功者”往往不顾一切地

追求一个目标，达到这个目标后，往往失落了其他同样重要的目标。如果你在集体中只顾自己的目标，而漠视别人的需求，结果无非是要么你被抛弃，要么对方被遗弃。两种结果，都不是一个好的团队、好的群体应有的命运。A chain is as strong as its weakest link，链条最强的部分是它最弱的部分。著名的“木桶理论”说的是，一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块，而恰恰取决于桶壁上最短的那块木板。只有桶壁上的所有木板都足够高，那木桶才能盛满水。反之，只要有一块不够高度，木桶里的水就不可能是满的。这个概念，既可以用在个人事业的完善上，也可以用在团队精神完善上。我想这是我一生要努力的。

美国最著名的布道师Billy Graham，在一次有关他的不利报道中发表了一个声明，大意是说：我的一生，总在不断学习、不断提升、不断完善自己。这个进程，即使在我80岁的今天，依然没有停止。Billy Graham是美国公众心目中。最接近圣人（Saint）的人。他是在今年某个时候发表这个讲话的。按照西方基督教的精神，作为人，我们都是有罪的。如果我们每个人都有这种自我批判和不断提升自己的精神，我想，我们的社会就会发展得更快，更好。

一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块，而恰恰取决于桶壁上最短的那块木板。只有桶壁上的所有木板都足够高，那木桶才能盛满水。

## 话外话：超越自我的一个中心两个基本点

我想呼吁所有成功的人、成功而遭到挫折的人、从未成功而期待成功的人们，一起在这个瞬间停下来反思一下，审视一下自己的灵魂世界。我这里讲的是我的顿悟，我自己非常感动，我感到豁然开朗！所以，我希望所有人都能够在这里获得这个感悟：什么是“超越自我”？超越自我，并不仅仅是不断创造事业、积累新的财富、写出新的著作、获得新的荣誉。“超越自我”还应该包括在这个不断奋斗的过程中，学会热爱他人、尊重他人、满足他人，纠正自己的不足，完善自己的人格。

所谓“超越自我”也应该有“一个中心两个基本点”——“一个中心”就是自身成就的不断提高、自身目标的不断实现；两个基本点，第一是在实现自我的过程当中保持对于他人的尊重，这包括所有的人，老朋友、小朋友、失学的朋友和赌博的朋友；第二则是对于团队中和你有业务关系、合作关系、工作关系包括生活关系的同事、朋友、亲人之合理需求的尽可能照顾和满足。这样你就可以在不断“实现自我”的过程中，真正“超越自我”。

人是一种动物，一种社会动物。如果成功者都以成功的暴力去高高凌驾于别人之上，这些人最终都必然失败。



## 第九章

# 成功与失败——过渡时代

## 战胜世界知名咨询公司

徐：你是在什么样的人生状态下，走上了你的留学奋斗之路？

乔：那是在我事业的鼎盛时期，刚接下一个展览中心咨询项目的单子。这个项目以我为主导，与另外一家大型企业S公司合作完成。这个单子是与世界知名的M国际咨询公司和财政部下属的一家绝对有政府背景的国有公司艰苦竞争后得到的。再加上当时其他几个咨询合同的顺利签约，合同金额已经达到了几百万。这次成功的挑战给我带来了成就感，同时也给我带来了危机感。虽然成功了，但实际上在与国际知名的跨国咨询公司竞争时，我深感有很多被动的地方。管理咨询来自于国外，他们的咨询员全都毕业于国际名牌商学院，而我手下的咨询员全是“国产”的。于是我本人急迫地感到，应该超越我现在的教育水平，使得我的团队也能够尽快提升到国际水平。总之，事业的成功反而促使我萌生了留学的念头。

徐：你战胜了世界知名的咨询公司，但反过来却给你一种危机感，这和你当年在亚冬会遇到那个哈佛本科生时你产生的危机感类似，你感到了一种深不可测的压力，产生了山外有山的敬畏感，有了提高档次的要求。这无论是对成功者还是对失败者都有重要的意义。我们应该随时随地从自己日常的工作、学习的过程中寻找老师、寻找榜样。

乔：我曾经还想做一个作家，追求“看一叶落知天下秋”的意境，通过一件事情来感知整个世界的变化。回首来路的每一步，每当一次危机到来的时候，我都会经过反思做出一个重大决定。

徐：在这个时候你应该有两个状态，签约成功的快乐和要完成任务的压力。

乔：任务对我是没有一点压力的。实际上整个实施过程都不需要我的参与，我只要签了这个合同，S公司的咨询员和我手下的咨询员会全程做下去，虽然最后的责任由我来承担。我相信我的团队是一支很成熟的队伍，合作者和我是很好的朋友，我非常信任他，由他来主持实施这个项目。

徐：真的是你们的公司击败了M公司拿到了这个单子，还是因为M公司不屑于做这个小单子？

乔：这是大单子。据说M公司在这个单子上花了两年时间。咨询客户分很多种，F展览公司是一个利润额很高的咨询客户，这种赢利状态下需要咨询的客户是我们最欢迎的，那种已经濒临倒闭的公司经常最终把咨询公司都拖下水。F展览公司的总资产、营业额和商业模式对咨询公司来说都是很有利的，即使不请任何人咨询，它也是赚钱的。从签约那天开始，就注定我们这个咨询肯定是成功的。咨询的具体内容无非是改制战略规划，是我们非常熟悉的领域。当时我强调自己有三个优势：第一是本地化优势，这是我们有别于M公司的地方；第二就是用国际化的模式和本地化的经验，即M公司有的方法我们都有，而且S公司曾和BCG（波士顿咨询集团）合作过海尔集团咨询项目；第三就是价格优势，成本低。我们依靠这三个优势，最终签下了这个很多家咨询公司窥视已久的大单子。

徐：最终客户对你们的服务满意吗？

你感到了一种深不可测的压力，产生了山外有山的敬畏感，有了提高档次的要求。这无论是对成功者还是对失败者都有重要的意义。

管理咨询来自于国外，他们的咨询员全都毕业于国际名牌商学院，而我手下的咨询员全是“国产”的。

乔：我们委派高级管理人员连续跟踪实施，他们对整个过程、整个的战略规划过程是比较满意的，而且直到现在，F展览公司的框架也依然按我们当时的规划在运作。他们的老板与我们不仅保持联系，后来又有新的项目发生。F展览公司现在奥体中心投资50个亿准备建一个新馆，其融资计划仍然希望委托我公司来做。

徐：咨询公司成功的证明就是发生后续生意。你是如何与M公司竞标的？

乔：开始是用我自己的公司来参与竞争，但后来我感觉到用这个小公司跟他来竞争差距太大了，于是鼓励我的合作公司S公司，一起和他们竞争，最后是由S公司来和F展览公司签约。

徐：你在击败M公司的过程中起了怎样的作用？

乔：整个谈判的过程主要是两个人，我和S公司经理，最初就我一个人。在竞标过程中有相当长的时间我们被搁置了，F展览公司通知我们可以撤掉了，这时候我们的建议书还没有做出来，他们居然说：“不用报了，因为我们不会考虑和你们合作。”而且，因为和财政部那家公司的关系特别好，他们连M公司也准备放弃了。当时我认为不能就此罢手，于是直接找到他们的人事部经理。我说要和你们主管此项目的副总经理谈一次，我带了一个刚上班三天的女助手，三个人谈了一次，不到一个小时，副总经理说你可以做项目建议书，如果确实像你所说的那样，我们就和你合作。我们做了一百多页的项目建议书，完全的国际化模式，得到了认可。我的女助手当天就表示：“我不仅崇拜你，而且爱上你了。”

徐：F展览公司已经正式通知你，不给你们做这个项目了。但你却决定要去见那个副总，是什么驱动？

乔：我自信我们最有优势。我对他说：这个项目你和其他两家任何一家公司签约，对展览公司未来的发展都将带来致命性的影响，你

只有同我合作才能做成科学、合理和实用的咨询项目。然后我用了一个小时给他分析了利弊，最终说服了副总和人事部经理。而且在F展览公司项目还没有正式开始的时候，人事部经理又帮我推荐了另外一个项目。可见他们对我的信任。

徐：（兴奋起来）这是一个极其经典的反败为胜的例子。古人说锲而不舍，西方人说永不言败。其实在日常生活中90%的人都会经历类似的事情。但大部分人的态度是：既然已经失去了，就不再努力了，结果就真的失败了。

我想起一个对我触动很大的故事，我视之为成功者的经典模式。美国的钢铁大王卡耐基，曾经参加一个大桥的竞标，但他晚了一步，当他匆匆赶到的时候这个项目已经被别人拿走了。于是他去找大桥的负责人：“那个夺标的人用的是什么材料？”“铁。”“现在有一种新的材料叫钢，是把铁再提纯一下。”他边说边当场做示范，一根铁柱没用多大的外力就被撞断了。接着他列举了很多铁制大桥被撞断的事故，最后证明钢是撞不断的。于是那个大桥负责人当场收回刚才的决定，重新将大桥的材料合同给了卡耐基。据说这就是他事业成功的转折点。我看了这个故事以后很震惊，一件别人明明已经获得成功的事情，如果你走过去争取，依然有反败为胜的机会。

我的一个朋友，在早期创业的时候，由于

一件别人明明已经获得成功的事情，如果你走过去争取，依然有反败为胜的机会。

我们做了一百多页的项目建议书，完全的国际化模式，得到了认可。我的女助手当天就表示：“我不仅崇拜你，而且爱上你了。”

被骗、被抢、被偷，投资失败，总共亏了1000多万。所有人都为他的损失感到沮丧，惟独他不沮丧。现在，这个亏了1000万但没有选择绝望的朋友依然成功地奋斗着、幸福地生活着，财产已经是他损失过的无数倍。因为，他具备胜利者共同具备的精神。

我不想把你塑造成一个英雄人物，比如哈佛女孩刘亦婷，沃顿男孩乔慧存。肉麻。但是，成功是成功者的纪念碑，失败是失败者的墓志铭。我采访的绝大部分都是失败者、艰难的奋斗者，或者失败以后仍想重头再来的人。这些人为什么失败？因为他有选择失败的强大的心理因素，他选择失败而且他决定失败。（乔愣了一下大笑）而他为什么去选择失败和决定失败呢？其中有他的荒谬性，神圣的荒谬性或者荒谬的神圣性。如果他认为不正确不神圣，就不会做这个决定。反过来，任何一个普通人身上都有闪光点，其中一个就是锲而不舍永不言败，这样虽败犹荣，能够反败为胜。为什么呢？如果你和F展览公司的副总争论，激动得都要脑溢血了，可他还是不和你签约，那你回来就要分析是什么原因，下次怎么改正才能获得成功，所以说这是个伟大的启迪。

刚才我讲的是成功的智慧，而我现在要谈的是留学人生的转折点。你刚才谈到拿下这个单子，反而使你静下来沉思，虽然你没有完成这个项目的压力，但是新的压力来自于M公司这帮人，你看到了他们雇员的背景，对这些的观察和感知导致你重新评估自己，对不对？相反，另一些人可能在这种时候却沾沾自喜，认为名牌大学的高学历没什么了不起。是什么使得你在成功以后产生这种不足感，甚至是自卑感？

乔：开始我根本没有想和M公司竞争，我认为自己没有资格与它竞争，它是国际一流的咨询集团。我极其强烈地想与他们合作，我原来的一个助手去了M公司工作，经过他的介绍，我直接把电话打到了

项目经理的办公室，但遭到了冷冰冰的拒绝：“我们从来不与小咨询公司合作。”（徐大笑）“那咱们见面聊聊，可以吗？”“我们没有时间。”随后电话就被挂断了。这对我是一个非常沉重的打击。但是从我曾经的助手那里我也了解到很多 M 公司的情况，诸如它只招收清华北大一类名牌学校的毕业生，或者毕业于美国、欧洲知名学校的毕业生，他们高质量的服务就是这样打造出来的。这些信息对我也很重要。

徐：放下电话想不想立即冲过去把他杀了？

乔：（笑）没有。我的性格就是这样，当别人激励我、刺激我，甚至嘲笑我和嫉妒我的时候，我惟一的作法就是努力做得更好。我要让那些准备看笑话的人生气，因为我一旦成功他们就会很失望。放下电话以后我默默地想，我一定要成功。

徐：感到压抑和委屈吗？

乔：没有。我认为这很自然，我就是一个小不起眼的小公司，不可能奢望得到平等的待遇，除非我发展壮大，令人刮目相看。成功是获得别人尊重的前提，否则人人都可能看不起我。我研究过 M 公司的网站，我了解它的发展历史，它的结构、理念和方法。最早的 M 公司是几个好朋友从学校毕业后开创的一个小公司，经过了几十年的发展，成为现在知名的国际咨询公司。虽然我现在是一个处于起步阶段的小公司，但我未来的发展也会走同样的轨

而他为什么去选择失败和决定失败呢？其中有他的荒谬性，神圣的荒谬性或者荒谬的神圣性。如果他认为不正确不神圣，就不会做这个决定。

我要让那些准备看笑话的人生气，因为我一旦成功他们就会很失望。放下电话以后我默默地想，我一定要成功。

迹。我现在能和它在同一个舞台上竞争，已经感到非常骄傲了。我当时什么怨恨都没有，因为我经历的事情太多了，所以我当时的心态是，和S公司合作也好，和其他公司合作也罢，只要能合作就合作，不能合作就竞争。M公司既然拒绝跟我合作，那我就跟你竞争，别看我小，我有我的优势。

徐：万一你拿不到呢，万一你失败了呢？

乔：说实话当时我没想过。当然失败也无所谓，那时我们签约成功的概率不到十分之一，就是说我们谈10个项目能成功签约一个就不错了，所以项目失败对我来说是很平常的事情。我没有考虑过失败后的情景，如果我尽最大努力仍然失败了，那我就放弃，再开发下一个项目。

## 失败的动力

徐：在你事业鼎盛时期促使你下定决心要留学的还有什么？

乔：在1999年做公司的同时，我还注册了另外一家公司。当时我还在中信任职，在公司刚开始运作，微有起色的时候，认识了一个香港人。他以一家信息发展公司的代表身份来北京和一个信息台谈合作事宜。这个信息台是一个按理说利润很大但由于管理不善而不太赚钱的公司，他们想说服我进入他们的公司做总经理。因为我在中信还有职务，我自己的咨询公司才刚刚起步，需要我自己打理，所以，我拒绝了。他们百般邀请，最终我答应帮他们做一个三个月的项目。1999年1



月18日，我走马上任公司的总经理，任期是三个月。我带了五个员工一起去做这个咨询项目，最大的贡献不在于帮他调整了公司的制度，改善了管理，并且将我自己的部下交与他们来管理，而是我签了几个对公司意义重大的合同。其中一个合同是我亲自签的，帮他们解决了整个北京市郊区局代收收费的问题。这一合同的年利润接近二十万。正是这份合同使他们的信息台扭亏为盈，随后步入稳定发展的轨道。以此合作为契机，我和那个香港人的合作也开始了。他很欣赏我，决定和我共同成立一个新公司，我们投资50多万，在京城大厦注册了一个科技发展公司，参与了清华全国首届大学生创业大赛，是大赛惟一指定的策划公司，并且我们负责大赛的赞助谈判。公司在鼎盛时期赚了很多钱，租用京城大厦的办公室，买了三部桑塔纳2000，一部奔驰、一部三菱跑车，还有四套公寓。但是这个公司最终失败了，失败的原因是，虽然我占有50%的股份，但运作权交给了香港合伙人，我认为他有能力将公司办好。但实际上并不是这样的，设想投资很多项目，但一个都没有投成，于是转移到香港，现在仍在维持，但是没有太多效益。

这对我来讲是一次失败的合作，虽然我没有金钱上的损失，因为我本身就是用赚来的钱去开办的这个公司，但是，它对我的心理产生了影响。我认为信誉对中国的经济发展来说是一个迫在眉睫需要解决的问题。我只能自己去摸索，因为中国还没有

M公司既然  
拒绝跟我合作，  
那我就跟你竞争，  
别看我小，  
我有我的优势。

建立起一个完善的信誉体系，而这对我们这些创业者来讲是必不可少的。这个打击使得我产生了一个欲望——我要去看看美国，看看这个世界第一大国的信誉体系是什么样的，是怎么建立起来的，有没有可能在中国建立，有没有可能移植到中国，是否可能借用它那套信誉体系将我自己的公司升级为一个具有国际竞争力的公司。虽然这是一个失败的经历，但是从某种角度来讲又是一件好事，我可以有时间再次全身心地投入到我自己的咨询事业中去。事实上在这个背景之下，我去了新东方留学咨询部。

徐：成功与失败，或者高尚与卑微的例子都驱动你朝一个新的方向去突破，朦胧中似乎出现了光亮。你明确地意识到这亮光就是留学吗？

乔：不明确，当时非常模糊，只是感觉自己可以试试这条路，它也许能帮助我的事业发展得更快一点，层次更高一点。于是我就去了新东方留学咨询部。在新东方见的第一个人叫柏松琴，这个小女孩给我印象很深。我问她的第一个问题是：“你说我如果出去留学学什么好？”

徐：这的确是个傻问题，经典三大傻之一。哪三个？（哈哈大笑）你问的问题确实非常傻，跟今天相比，简直一个是土人、一个是牛人。才一年多的时间啊。

乔：她反问我想学什么。我说我本科学的是工商管理，研究生学的是经济学，现在不知道申请什么专业比较好。我读了《新东方精神》，其中一个故事讲到，乔红拿到亚太领导人奖学金去了斯坦福读经济学博士，我也想读一个经济学博士，或者是DBA。她说这两个似乎也行，但是也许读MBA更好一点。我已经有一个硕士了，再读一个岂不是浪费？她说这不一样的。于是我们的话题就转到了MBA，我问：“MBA到底怎么回事儿？”

“MBA需要考GMAT。”

“我听说过这四个字，但是我能考过吗？”当时我连这四个字母代表什么意思都不知道。

“还需要考托福，学经济学600多分差不多了。”

我递给她我的简历。

“你的经历挺好，读MBA行。还要写essay。”

“什么叫essay？”

“就是论文，这样吧，我给你介绍一个人，你可以向他咨询。”

于是，我打电话给杨晔，约他一起吃晚饭，只有一个小时的时间。杨晔曾经是新东方GMAT的写作老师，后来去加拿大的McGill大学读MBA，当时他刚好利用暑假回国探亲几天。这一小时的晚餐解决了我留学中的一系列困惑。第一，我感觉到自己的资金也许负担不了昂贵的学费，后来我知道了排名前几位的商学院，是对学生全程资助的。第二，顶级商学院毕业的MBA是很容易在美国找到工作的。在这次谈话中我第一次听到了沃顿这个名字。然后，杨晔给我解释了什么叫essay——论文。就把你的故事如实写出来，然后拿来，我帮你看，修改润色以后就是优秀的论文。他还有一句话令我终生难忘：“我只起1%的作用，99%靠你，要你自己写，我只是帮你看，成功以后99%是你的功劳。”这句话非常重要，我非常感谢他。有了这些动力和信心，我开始了留学的奋斗生活。上午托福、下午

这个打击使得我产生了一个欲望——我要去看看美国，看看这个世界第一大国的信誉体系是什么样的，是怎么建立起来的，有没有可能在中国建立，有没有可能移植到中国。

GMAT，晚上写论文，每天就这样度过。

徐：（有些惊讶）这就是新东方咨询的魅力！但是，假如柏松琴说：“对，你去读DBA，去读PHD。”你就完了，一个企业家就完了，一个投资家就完了，一个管理家就完了，将来你顶多成为一个教授。但你生来就不是教授，而是一个卖冰棍的、卖螃蟹的，而且还要继续卖下去（大笑）。杨晔和你谈到了top5，顶尖商学院，你从不知道MBA，不知道沃顿，以及不想去读MBA，到最后做出这个重大决定，我想知道你的心路历程是怎样的。

乔：具体时间我记不清了，但是我清楚一定要去见一个最权威的人，由他证明我适合读MBA，我就下决心去读MBA。所以，我到处找您。有一次在新东方学校的楼道见到您，您和我握手，并且说了一句话：“你为什么还不去哈佛！”

徐：（忍不住大笑）我怎么会说这句话的，我当时并不认识你啊。

乔：没有，你应该认识我，在此之前有过几次短暂的见面。后来我一直想详细地向您咨询，但一直没有约上时间，当时通过您的秘书，几次三番地预约时间，最后她说：“可以给你15分钟。”我说我就要15分钟。于是我带了简历，在您的小办公室谈了15分钟，您的结论是：“你适合读MBA，而且必须去读。”之后我才真正下定决心，而且只读名校。当时您并没有提到沃顿，杨晔提到它的时候也是一带而过，只是说排名很好。您给我咨询的过程中问了几个问题：“公司怎么样？”我说公司还行。“赚钱吗？”我说赚钱。“那为什么还去读书？”我说发展慢。“多慢？”我说干了两年多了，一年就做几个项目，赚钱但是不多，能不能拔高一次，让公司迅速膨胀扩张，做成一个国际型的大公司。“你自己有没有学费？”我说不够。我当时做公司是一分钱没有。

徐：我当时没有暗示你去贪污吧？（大笑）

乔：您鼓励我说：“没关系，去读。GMAT、托福你一定可以过，托福是600分，我估计你可能有650以上。你的经历没有问题。你需要留学，而且一定要留学，等你回来就不一样了，立即身价百倍。钱不够，没关系，我借给你，因为我知道从哈佛毕业你还得起。”

这句话我和杨晔说过，印象很深，我特别感动，当时都哭了。杨晔问我：“徐老师有说过这句话？”我说有。我当时和徐老师不熟，但是能听到这样的鼓励不容易，我认为您是一个强大的后盾，我当时的钱真的不够。

徐：你真的把我当成借钱的人了？

乔：真的。我就认为徐老师会借钱给我，这对我是一个鼓励，要不然我是不敢去申请的。

徐：到底是谁借你的钱？沃顿或者说是哈佛。耶鲁大学有一次招考法学博士，学费一年四万五，贷款两年就快十万了，它在宣传册上写道：“如果你毕业以后年薪达不到五万美元以上的话，这笔贷款就不用还了。”这意味着什么？他对他所看中的人，有百分之一万的信心。

我当时对你的潜力也具有百分之一万的信心，我的目的就是要让你搬去心中那种对金钱的畏惧感。十万美金无论对谁而言都是一笔巨

“如果你毕业以后年薪达不到五万美元以上的话，这笔贷款就不用还了。”这意味着什么？他对他所看中的人，有百分之一万的信心。

款，哪怕是比尔·盖茨。伟大的人和失败的人之间的差异究竟是什么？暂时拿不出这笔钱的人，他敢预支明天或者后天的钱。比如说哈佛的学位，比尔·盖茨他就敢扔，他就能得到更宝贵的东西。但有的人觉得十万美金是天文数字，他根本就不去争取。完蛋了！对你来说，毕业以后保证是一年之内的收入，所以我其实是在预支胆量给你。

乔：记得你说过这样的话：“为成功的人预支未来。”

徐：把你的未来拿到今天来用，这跟大胆消费是一样的。比如说买房，我是赞同贷款买房的，这其实是一个西方观念，美国政府多年都是deficit budgeting，而中国人一般不会赤字消费，实际上这违反了市场经济规律，违反了现代消费意识，是一种贫穷的表现，就像农民没有办法预支青苗，只有等它长熟以后才能收割然后储存起来一样，是令人悲哀的农民意识。年年有余是好事，但问题是，在商业机构里面，信用就是一种财富，你不充分利用它，就是暴殄天物。

我当时就是向你预支未来、预支胆量、预支信心，这是奋斗者积极重要的一个心理素质，你没有胆量预支未来，就少了一份成功的希望。大家羡慕房产巨商，但没有一个房产商不是在预支，甚至运转一个国家在某种意义上也是预支，为了明天竭尽一切力量去奋斗。

乔：我还问了很多其他问题，比如说DBA行不行？经济学博士行不行？您说：“除了MBA其他的都别想！”到此为止，整个留学框架就搭成了。您从人生策划的角度，使我坚定了信心。而杨晔在留学的具体细节上使我从一个无知者变成一个为之奋斗的人。虽然他回了加拿大，但是我们一直保持联系。

徐：实际上论年龄和资历，我是你的师长，杨晔是你的小兄

弟。善于从朋友中间去寻找自己的社会资源的人一定会是一个成功者。

《东方马车》作者卢跃刚采访完俞敏洪之后，和他成了最好的朋友。他说俞敏洪的成功是从零资源开始的，他不是教育部长的孩子，他没有出生在教授的家里，他只是一个养猪的农民的孩子，从零资源开始奋斗。

在新东方发展的过程中有一个最动人的故事，就是新东方的人贴宣传广告被捅了刀子，居然还被公安局抓了去。在这种情况下，很多人会沮丧之极，但俞敏洪不是这样，依然在逆境中悲壮地奋斗，这已经成了新东方精神的核心之一了。

柏松琴只是咨询处的一个普通咨询员，刚刚开始工作的一个咨询员，到杨晔再到我——主管新东方留学咨询工作的人，经过一连串的咨询，你终于选择了一条最佳的奋斗道路。很多人觉得找徐小平实在太难了，其实我是可以找到的，我的工作就是和学生对话。

乔：（笑）我每天打10个电话，肯定能把您找到，而且实际上我就是这么做的。

徐：你到底打了多少电话？

乔：我一天打好几个电话，问到底什么时候可以见面，我只要15分钟时间。最后终于安排了15分钟，决定了我最终的选择。

徐：实际上有的人没有理由要见我，我说

我当时就是向你预支未来、预支胆量、预支信心，这是奋斗者积极重要的一个心理素质，你没有胆量预支未来，就少了一份成功的希望。

只有5分钟，一听只有5分钟他就放弃了。实际上，虽然说是5分钟，也许一谈就是50分钟。鲁迅讲过，时间总是有的嘛。（大笑）我当时有没有问你，你有多少钱？

乔：问了。我如实回答。我是公司的法人代表，也是公司的董事长，但是我在自己的公司每月就拿三千多块钱工资。公司总的营业额有几百万，但是我拿得很少，我当时开发成功了几个上百万的大项目，由于合作公司管理人员的失信，我只在其中一个项目上得到了收益，其他项目只能算是无私奉献了。

徐：15分钟的谈话便决定了你的发展方向，还记得我如何得出了这个斩钉截铁的结论吗？你一定要留学。当你应该留学的时候，就一定要不惜一切代价地去留学，但是当你不该留学的时候，千万不要留学，哪怕是沃顿、哈佛的录取通知书都撕掉，不要去。我已经鼓励过好几个人这样做了。

乔：第一您关心我的经济状况，您说我的公司发展速度太慢，并且说如果我出国之后再回来就一定会有很大改观，然后您问了我的教育背景，

徐：因为我有一个核心的思想，评估你的“国内国外”，我不是一个留学咨询员，而是一个人生设计师。留学的最高价值依然是事业的成功。一见面如果判断出留学对你的事业发展最有帮助，我会强迫你留学；但如果我看到你的事业有巨大的发展空间，我会分析你未来三年在国内的“受益”与去国外的“付出”是否等值。

乔：你帮我设计增长率，如果每年增长10%，或者20%，那你三年以后公司会怎么样，如果你留学三年，又会怎样，所以最终结论是应该选择留学。

徐：我回国五年来给别人做咨询时的思想是始终如一的，五



年前说的话到现在也没变。并不是我一成不变，而是这里面有一个规律，有一个基本思想。你刚才讲到增长率问题，我的咨询终极价值，是你事业的成功，而且我还会有一个时间框架。你在国内奋斗5年能达到什么程度，奋斗两年，再去耶鲁、沃顿读两年，到第五年你能达到什么程度，这个程度是以你的事业为基本坐标，同时还会考虑到你的综合素质、你的爆发力，你的可持续发展率。可能留学五年不如在国内五年挣钱多，但是下一个五年呢？我说的是人生发展的八年计划或者十年计划。如果你的人生发展没有一个五年目标的话，那你就完蛋了。国家还有一个五年经济计划。我说在新东方经常讲的一句话是十年树木、五年树人。记得当时是2000年5月，你真的要出国，也要等两年以后，这两年你在国内依然有所发展。事实上我记得在去年你好像有机会走，是吧？

乔：有一个机会，南加州大学，通知我补材料然后就会发录取通知书，但是我没有寄，放弃了，因为我不想去这个学校，我的目标是沃顿、哈佛。

徐：留学实际是西学、国际学、现代学，是出去学西方、学现代、学国际。当然也有人选择去柬埔寨留学，如果你研究柬埔寨文化，吴哥古迹是怎么毁灭的，很好！但是你不能去柬埔寨学计算机，也不必到马来西亚去学计算

一见面如果判断出留学对你的事业发展最有帮助，我会强迫你留学；但如果我看到你的事业有巨大的发展空间，我会分析你未来三年在国内的“受益”与去国外的“付出”是否等值。

机，应该到马来西亚去学橡胶开发，学怎么采锡，诸如此类。总之你得学这个国家的特长。留学并不意味着去读一个高学位，像你那种一留学就考虑DBA、Ph.D，这是一个最荒谬的惯性思维，它会摧毁一个天才。我们应该特别警醒留学的价值论，留学的取向，留学的形式。

乔：这是可行的。沃顿允许长期defer，比如我读了一段时间不想读了，可以先休学，在中国我就认识这样的沃顿学生，因为发现了更好的机遇，就暂时不准备回去了。

徐：我觉得这样挺好。

乔：我第二次听到沃顿的名字是从GMAT班里的同学那儿，有些人对留学比我研究的透彻。其中有一个清华建筑系的硕士，现在在哥伦比亚读书，他对我说：“沃顿不错。”我一听似乎这个名字有印象，就问沃顿到底怎么不错？他说：“沃顿房地产专业不错，我准备去那里。”我问他怎么申请，他说他正在准备材料，并且预约了一个面试。我一听兴趣来了，忙问：“还能面试吗？”他说：“能，赶快上网预约。”于是在网上可以选择的五个有面试资格的校友中，我约了邹其芳先生见面，这是选择沃顿的一个重要开始，但这个渠道的来源却是我的同班同学，我俩经常在一个桌上吃饭。我后来陆续知道沃顿是全球最棒的商学院，它的金融、房地产等很多专业都排在全球的前五位。

徐：是申请完了再面试吗？

乔：不是。当时沃顿所有的申请者都可以先面试。

徐：只要你想预约，就可以得到面试？

乔：对。我得到了这个面试的机会，预先进入了沃顿的圈子。为什么我倾向于沃顿呢？我还没有去，就认识了北京沃顿的几乎所有的校友。我知道沃顿是什么样，我知道他们的发展，他们的形象。它的文化给我的感觉特别舒服。

徐：如果想去沃顿，就可以申请面试。我是第一次听说，我听到这些很兴奋。

乔：去年是这样，今年改成邀请制，因为有大量的申请者，已经面试不过来了。

徐：但是这种制度使人倍感温馨，它体现了对MBA理念的认识，看看这个人怎么样，精神状态怎么样，思想方法怎么样，价值观念怎么样？正如新东方反复宣传的，这是成才的重要支柱。character、personality、presentation、communication、people skills而这些东西都先于、高于essay。

乔：邹先生给我面试后说：“你面试通过的原因只有一条，因为我只有一条标准：如果这个人坐在沃顿的课堂上，跟我分在一个小组讨论问题，我感觉他跟我能很好地交流，并且我喜欢跟他讨论问题，那么我认为这个被面试者就是合格的。而你恰恰给了我这种感觉，所以我就为你写了很强的一封信。”

但是第一次申请没有成功，其中的原因很多。沃顿是全球惟一有反馈制的学校，它给我的反馈是GMAT成绩太低，另外申请的时间太晚。因为我是3月19日申请的，而3月20日就是最后期限，没有名额了，而我居然不知道。他们的回信中说：你的工作经历、背景非常好，very good，你的推荐信非常有力，面试官的评价也很好，你今年如果想加入，那我们会非常欢迎你。但你这两点要加以改

我得到了这个面试的机会，预先进入了沃顿的圈子。为什么我倾向于沃顿呢？我还没有去，就认识了北京沃顿的几乎所有的校友。

进。这是非常人性化的回信。事后，我曾和一个美国MBA申请专家说：“我3月19日递出了沃顿的申请。”他说：“对你的决定深表同情，因为你的申请太晚了。”

徐：（慨叹）温馨啊，温馨！

乔：我同时申请了哈佛和斯坦福，但实际上它们的offer已经对我无所谓了。每次和沃顿的人面对面地沟通时，感觉特别舒服，特别友好。

徐：沃顿采取了两个措施，第一，有见无类，是人就见；第二是拒绝了，他也讲清楚为什么。我特别感动。这种顶尖的学校能这么做，和你用电话沟通，他是不是对所有的人都这样？

乔：是的。每一个申请者只要跟他对话，他都会这么跟你讲。

徐：但是有一些人不是就根本不够条件嘛？

乔：他会给你一个评论，主题大致是这样的：经过评估我们认为你完全合乎沃顿的标准，但由于我们的名额实在有限，所以非常遗憾地通知你，我们今年不能录取你。但这并不代表你不优秀，我们依然很欣赏你卓越的成就，并欢迎你明年继续申请。一页纸，写得满满的。

徐：其实这封信的惟一意义是最后一句话，欢迎你明年继续申请。因为我看过哥伦比亚大学给没有录取的申请者的一封信：“一般我们不录取你的话，意味着你有些地方不符合我们的录取要求。虽然你很优秀，但是我们并不鼓励你再申请。”如果鼓励不合格的人继续申请，这不是在害人嘛。所以我想问你的是，它对那些不合格的人怎么样？对那种不配上沃顿的人，它会不会鼓励他们继续申请？

乔：我不能确认。但它总体上是鼓励。而且重新申请者的录取要求会比一般的要高。

徐：我不知道其他学校。报纸上说，哈佛每年收到的申请材

料是8000多份，而录取的名额只有800多个。如果它鼓励所有不成功者都重新申请，形成滚动，这对他们来说是灾难性的。

乔：这只是它的鼓励，真正的申请者是没有那么多人的。

徐：其实你不理解，美国公司招聘职员最后拒绝你的时候，都会把你说的好得死去活来，他们说会把你的档案保留六个月，其实也许早就烧掉了。但是它还给你一点希望，因为它知道谁也不会守株待兔。我想追问的是，他们是否只鼓励那些真正具有被录取资格的人继续申请？

乔：这个我不知道。沃顿的老校友聚会还通知我去。

徐：百年老校。

乔：沃顿并不说你一定要来，但这种气氛使得你不得不过来。

徐：这是人性化教育。因为科技是冰冷的，令人畏惧的，所以提出来人性化科技。像Nokia手机一打开，Human Technology。像沃顿这样顶尖的学校，真的是温馨的恐惧。在这方面中国的教育如果要赶上西方，至少需要50年。新东方显然不是偶然成功的，它实际上就包含了这些内容——温馨感，我们做得还很不够，但的确展现了人性化的魅力。

沃顿采取了两个措施，第一，有见无类，是人就见；第二是拒绝了，他也讲清楚为什么。

## 锁定惟一目标——沃顿

徐：你的留学目标从朦胧到明朗，整个留学决策过程从想去读博士到非前五名商学院的MBA不去。你本来是不知MBA，本来是不想读MBA的，本来是很自卑不敢去读MBA的，什么时候使得你像汽油被点燃一样，燃起了欲望和奋斗的熊熊烈火，从此不会扑灭的烈火。

乔：最后时刻又要提到贺鹏了。实际上我第一年考虑了南加州和哥伦比亚，因为对自己没有信心。假如当时哈佛和沃顿不录取我，那么其他一流学校我也会去的。贺鹏去年5月份回国之后，我们几乎每天都在一起。最初他还没有去国际咨询公司报到上班。突然从美国回来，处于一种狂喜的状态，他甚至连公司合伙人的电话都不接了，整天跟我聊天，我们俩都疯狂了，讨论、娱乐、交流，同时设计未来、创业。但在这样的过程中，他说过一句话：只有世界上顶尖的MBA商学院才配你去上，其他的你都不要考虑。

徐：那是2001年的5月份，第一轮的申请努力已经结束了，是不是？

乔：第一轮申请了四所学校，全都失败了。我停下来打理我的公司。

徐：前年冬天，你见到了新东方的这一系列的人，你决定了留学。去年5月份你决定了非MBA不读，新东方的讲座给你带来什么东西？

乔：我当时听钱永强的讲座，带着录音机，全程录音，那个讲座非常有趣。他谈到他在耶鲁留学的生活，大家一起去骑马，他号称会马术，疯狂奔跑，同学们说：“你原来是不是当过土匪啊？你懂什么是盛

装舞步吗？”他谈到在耶鲁时他极其自卑，有一次开联欢晚会，他心想这回可有强项了，因为他会弹吉他，总算可以施展才能了。结果上一场是钢琴演奏，全场鸦雀无声，然后是热烈鼓掌，又来一曲，再次雷鸣般的掌声。于是他抱着那个吉他就不敢上了。他说：“我要是这时候上台的话，那跟小丑的形象是一样的。”

这两个故事给我的印象非常深刻。他讲了一系列在耶鲁的生活状态，他说：“我的脑袋都读秃了还跟不上，有一个欧洲的王储同时读两个专业，法学院兼MBA，都是No.1！我却连课都听不懂，中间还休学了一年。”这个故事给我的感觉是，如果耶鲁的MBA生活是这样，那我就不能选择耶鲁了。从钱永强的演讲中获得的关于学校环境和气氛的信息使我不喜欢耶鲁。

钱永强最后推荐了美国的商学院，于是我知道了还有一个MBA排名，US News《美国新闻》和《世界报道》，另外还有一个《商业周刊》的排名。《美国新闻》与《世界报道》是老百姓的排名，要看《商业周刊》，从那以后我就开始上这个网站，一看——第一名沃顿，连续8年居然都是它。

徐：钱永强讲到了MBA的实际生活，也讲到了MBA的知识。

乔：他给MBA下的定义令我印象很深刻——MBA是什么？就像一架直升机，将你一下提升到一个高度，可以使你俯视全球。所以如果不上MBA，

你本来是不  
知道MBA，本来  
是不想读MBA  
的，本来是很自  
卑不敢去读MBA  
的，什么时候使  
得你像汽油被点  
燃一样，燃起了  
欲望和奋斗的能  
熊熊烈火，从此不  
会扑灭的烈火。

你就不会有这么一个视角去观察世界。

徐：这个比喻是对的。但比如说张瑞敏、柳传志呢？他们也并没有读过MBA，同样也是民族英雄。日本经济界的领袖，第一代创始人也都没有接受过MBA教育。优秀MBA目的就是为了创造一个直升飞机，提升一个人的视角境界，作为一种教育的机制，培养人的一个通道，它也确实是有效的。但是如果不读MBA，你还能读法学院，不读MBA，也能读新闻嘛。

乔：第二个讲座是俞敏洪的讲座录音，从托福班到GMAT班的讲座我都听了，可是到目前为止我还没有见到这个人，全都是录音。他讲到一个人，和我的经历比较相似，中专毕业，在北大读硕士期间认识了徐老师，经你策划包装，居然申请去了肯尼迪政治学院，毕业回国后开始了与中国高层官员的接触。

我一听他中专毕业就能去哈佛，那我也应该有戏。这个故事又鼓励了我。这种成功的案例，对我是一个信心刺激。俞敏洪当时为了去美国留学，奋斗了三年，连续被拒，终于第三年有了一个录取通知书，但借遍全中国也没有凑齐学费，好像是只差一万块。后来他说：“我再也不去美国了，再也不去读书了，就在国内干了。”从中我也得出另外一个事业奋斗的重要启示——出国不一定是成功的，做事是最重要的！

徐：这两个故事过滤的很精彩。第一个故事是说，最糟糕的也可能达到最高、最好，第二个故事是说，有最糟糕也没有达到最好，但“曲线救国”最终也能达到最好。第三个是什么？

乔：第三个是俞敏洪最伟大、也最让我钦佩的地方，他讲到了考试成绩：“不是说只要有一个GMAT、托福的高分就可以去美国了，实际上托福600分以上，GMAT700分左右，你就具备了去哈佛的基本条件，实际上我在哈佛见到了好多GMAT还不到700分的学生。”

他是新东方的校长，从盈利的角度，他应该鼓励学生，你托福如



果没有考上650，第二年继续考，你GMAT700分没有考到，也要继续努力。这样会给他带来收入和利润。但是，他很伟大地陈述了这么一个事实，起决定性作用的不是分数，而是自己的经历。他讲了一个故事：一个同学成绩不高，但是他把三年来的一箱子实验报告全部寄到哈佛一位教授的手里，教授一看，如果这个人能来美国继续帮我做三年试验，我就赚了。于是把他录取了。听完以后，我当时就有一种冲动，我要把我计算机里所有的资料都打印出来，也寄到沃顿、哈佛去。但是后来没寄。

徐：这将是一场灾难，留学录取处的灾难（大笑）！新东方1996年之前的咨询服务全部是俞敏洪一个人撑着，伴随着我、包凡一陆续回国，开始提供比较整体的有系统的留学咨询服务，开始系统进行留学申请意识的指导、留学申请思想的指导。俞敏洪之所以阐述分数并不是第一重要的观点，他考虑的并不是新东方的招生问题，而是对学生前途负责。分数固然很重要，但它不是决定性的，三个条件共同构成了决定性的因素：第一，背景；第二，分数；第三，你如何去present（表达）你的背景。

乔：谈到表达背景，应该提到包凡一老师，他讲话的声音很小，我几乎听不清楚，但我还是侧耳倾听了，还录了音。他在essay给我一个启蒙，essay是什么意思我当时不懂。后来，经过您的介绍，我给包老师打了一个电话，他帮我解决了一个重要

MBA是什么？就像一架直升机，将你一下提升到一个高度，可以使你俯视全球。所以如果不上MBA，你就不会有这么一个视角去观察世界。

问题，比如，“什么对你最重要”？我不知道如何动笔。他在电话里帮我解决了一系列类似的问题。

## 话外话：优秀的特征

成功了，他从竞争对手、从合作伙伴身上看到的是他们比自己更优秀的地方。孔子说，三人行必有我师，对于成功者如此，对于失败者更是如此。可惜我们的思维方式往往陷入眼前的困境，很难进入一个抽象的形态，进入形而上的思维，使你绕过日常的东西，自然而然地得出一个正确的结论。如果能养成这样一种思维习惯的话，坦率地说任何人都能成功。

我经常看卓别林的电影，这位优秀演员一生塑造的形象就是一个流浪汉，内心充满对浪漫生活的渴望。但是在追求美女、财物的过程中他永远是被遗弃的、被嘲弄的、被抛弃的对象。我曾经很惊讶，如此一个舞台形象给人带来的居然是美好的感受。他内心深处会不会痛苦，会不会压抑，会不会回家后把脸上划一道十字？永远不会！他永远是在追求浪漫的生活，因为追求浪漫、追求梦想是他的天性，是他奋斗的驱动力。在现实生活中如果有人遇到这种情况，往往是陷入很深的痛苦之中，精神处在崩溃的边缘。

乔慧存优秀的特征之一是，不管是失败还是成功，他总是能把负面的现实当正面的动力，从正面的现实得到对负面的警示。

## 第十章

### 洗牙与面试——走向沃顿·一

## 老头与绅士

徐：你从“三个不懂”：不懂留学、不懂考试、不懂写作，已经成为这三个方面的内行。我想听你聊聊这个过程。常常有学生问我：“什么叫GMAT”，“托福需要考多少分才能够得到奖学金”。这些出国路上的技术性问题对许多人也是非常重要的。我曾见过一个学生，GMAT考到了790分，背景也非常好，她本来可以去哈佛，但只去了一个三流的学校。因为她缺少表达自己展示自己的能力的过程。这是一个极其复杂的过程，而且今后MBA和留学申请的竞争将主要集中在这方面。申请入学也是一种竞争，而竞争是需要知识、经验和技巧的。

申请过程中还有一关，就是面试。你曾提到了邹其芳先生，你去年申请的时候是他对你进行的面试？

乔：他是招生委员会委员，而且是义务为沃顿做这件事。

徐：这当然是至高无上的荣誉。你讲讲和邹先生面试的整个过程。

乔：我平时只喝矿泉水，但那次带了一罐红牛，进去之前先喝了一罐。

徐：为什么要喝红牛，而不是其他牛？

乔：希望把自己多年不说的英语激发出来。喝完红牛之后等了大约半小时，这半个小时我一直在酝酿，但脑子里却一片空白。邹先生突然进来了，我有点紧张，甚至不知道是应该完全说英语还是可以讲一点汉语。他是一个非常nice和蔼的老头，和蔼可亲，看起来已经是一个很成熟的老板了，不像刚刚毕业几年的MBA。

徐：（插话）你刚才随口说出来，“他是一个非常nice的老

头”，两年以后从国外回来，你绝不会这么说，哪怕你是极不经意的，甚至在枕边，和老婆都不会这么说的。你一定会说：“他是一个非常nice（和蔼）的gentleman（绅士）。”对人的尊重，会成为一种下意识。这个素质可能是留学的重要价值之一。

我为什么要特别指出这一点？你昨天也讲到去美国学习西方文化。西方文化里包含着对人的尊重，特别是对老人、儿童和女性的尊重。乔治·布什今年的国情咨文演讲里特别提到一系列美国价值，其中自由、民主、平等这些是大家早都知道的，但是他特别讲了“respect to women（对女性的尊重）”，而且他把阿富汗临时政府的妇女部长和总统卡尔扎伊一同请到了美国，接受国会的起立鼓掌。塔利班之所以丧尽人心，原因之一是对妇女采取了原教旨主义的严酷禁锢。回过来说，“一个nice的老头”出现在文字里边，Robert邹肯定会不高兴。假如五十年后有人像你这样说我，“徐小平是个很可爱的老头”，我也会不舒服，我会把你赶走！有教养的人绝不会说你是一个“old man”，他一定说“a nice gentleman”，或者“a fine gentleman”。这就是一个人教养的体现，是粗与精，俗与雅的晴雨表。

这是我们对话的价值所在。我们在阐述一个青年知识分子的成长启示录，我在寻找你成

我曾见过一个学生，GMAT考到了790分，背景也非常好，她本来可以去哈佛，但只去了一个三流的学校。因为她缺少表达自己展示自己的能力的。

长中值得他人学习的地方，同时也在寻找着你成长当中不值得他人学习、应该变得更成熟的地方。其实我们的整个成长过程，就是由这些一点一滴的细节构成。哈佛的竞争战略，沃顿的金融模式，这些东西肯定都能在中国学到，沃顿回来的邹其芳先生就能教你这些课程。你要去美国学习的更重要的东西，应该包括举止教养在内的各种文化规范和思维方式。这些东西，决定了一个人是否是现代人，是否是国际化人才，是否能够引领中国社会走向未来——而不仅仅看这个家伙是否有加拿大绿卡，是否有沃顿学历。

你在什么地方和邹先生见面的？

乔：就在中信的国际大厦，正好是我们中信原来的总部，在建国门。邹先生的诊所就在我们的大楼里边，所以我感觉到比较亲切，因为我经常去那里，负责可口可乐项目的太古集团就在27层。

徐：我的问题是这个办公室是谁的。

乔：是邹的会议室。坐下来之后，我有点紧张，虽然喝了一罐红牛，但还是不知道应该说些什么，自己还没有找到牛的感觉。他第一句话很简单：“Introduce yourself please（请介绍你自己）。”我回答的也非常简短，之后又不知道说什么好了，于是把简历背了一遍。最后他挑战我一些问题，他说：“原来我就搞咨询，在香港科尼尔公司。作为一个比员工还年轻，进入咨询领域时间不长的人，你怎么管理这些专家的？”我的公司当时有五十几个顾问，我说：“我也像沃顿商学院一样，有委员会，我的委员会叫作专家顾问委员会，我用一个章程来约束这些委员，我的公司专门有一个人来协调委员会的工作。他们实际上兼职，用业余时间。我有项目时请相关专家来，公司重大决策我请委员会成员来发表意见，请他们来参加公司董事会，但平时

还是以我公司自己的项目经理和咨询员为主，我内部的咨询员加上外部咨询员的配合使我公司的运营成本比较低，这样一种运作体系使我公司能够良性运转。”

徐：讲的是英文吗？

乔：全是英文。他不给我一点讲汉语的机会，而且我没想到的是，喝完一罐红牛之后英语出奇地流利（徐小平对助手说：本书出版的时候找红牛公司要赞助去！所有人大笑）。我在重大面试的时候往往都特别自信。听完我的回答，他很惊讶，因为他从咨询公司退出的时候，感觉自己已经很累了，不想再从事咨询行业。我解释自己公司的运作体系，我说：“我的公司规模不大，只有五个合伙人，我们的股份是每个人10%，我暂时持有60%，其中30%是预留给未来高级经理人的，另外20%我要拿出10%给顾问委员会的主要成员，请他们协助做决策，还有10%留出来给重要的客户，把他吸收成新的合伙人。在董事会我们的投票也是平等的，虽然我名义上持有60%的股份，实际投资也是60%。”他很惊讶，他说我真没想到你没读完MBA，却能设计出这样一套体系，而且还运作良好，所有的人包括外部专家都配合得很好。然后我们从国内环境开始谈起，因为他原来也从事咨询，比较有共同语言。

最后他问：“你想不想将来做medical health（医疗健康）这种产业？”我反问他一个问题，我

这些东西，决定了一个人是否是现代人，是否是国际化人才，是否能够引领中国社会走向未来——而不仅仅看这个家伙是否有加拿大绿卡，是否有沃顿学历。

他不给我一点讲汉语的机会，而且我没想到的是，喝完一罐红牛之后英语出奇地流利。

说：“您从咨询业跳出来，为什么读了MBA却做齿科呢？”我说我不理解。他说沃顿出来干什么的都有，这并不奇怪。他说：“我就喜欢这个，如果你毕业的时候也有这个想法，将来咱们一块干。”

徐：你刚才说宾夕法尼亚大学的dentistry（齿科）非常厉害，那么沃顿的MBA项目是不是也侧重于健康管理或者说医疗管理这个方面？

乔：不是重点，但是它这个专业也很厉害，非常权威。

徐：MBA有很多专业方向，比如金融方向、市场方向、人力资源方向。同时，外国商学院还有许多侧重行业领域管理，例如娱乐管理，媒体管理，医疗管理，旅游休闲管理，IT管理等等。沃顿商学院的健康管理方向，也是一个比较不错的专业，为医疗卫生行业提供管理人才，是MBA的任务之一。换言之，各种专业的人，其实都可以从MBA里面找到自己黄金的前途。你当时怎么回答的？

乔：我说没考虑过，根本没有想到可以做这个事情，也不知道沃顿有这个专业。他说实际上是沃顿教授给他介绍的这个投资，而且沃顿又帮他做了整个一套管理体系，所以他的认证体系和管理体系是世界一流的。

徐：那我相信。我两年前见过邹先生。第一次见他我也感到纳闷，他居然不做金融做齿科，我也一直不理解。邹先生的情况，也许有一些沃顿特色。



## 面试与洗牙

乔：沃顿在这方面很强。美国人很重视对牙齿的保健与治疗，而在中国恰好比较落后。中信公司每年都组织员工免费洗牙。我在邹先生那里做了一次洗牙，这次洗牙实际上是对他给我面试的回报。我曾问他一个问题：“您这个面试有收费吗？或者是由沃顿付费？”他说：“都是免费的，我是义务奉献。”我说那不太公平，您跟我谈了这么长时间。这样吧，反正我得洗牙，我就在您这儿试验一次。第二天他打电话给我，第一句话就问我感觉怎么样，我说非常标准，就是standard（标准）那种感觉，他说有人说收费有点贵。

徐：那时多少钱？

乔：200元，当时中国的市场价格只要几十块钱。

徐：继续说你们面试的内容。

乔：这是一个插曲。随后他又问到了我在中信主管的项目，原始的问题是：“描绘一下你在中信的工作。”我一五一十告诉他我在中信做了些什么。陈述之后我也没做任何结论，他也没做任何评价。但他紧接着突然又挑战我其他问题。他问我一个咨询项目是怎么做的？国展项目当时也完成了，他问是怎么开发的，让我把国展项目的开发过程讲一遍。

我反问他一个问题，我说：

“您从咨询业跳出来，为什么读了MBA却做齿科呢？”我说我不理解。

徐：你继续说他下一个问题。

乔：他接着问我为什么去沃顿。我说我感觉沃顿的人都非常好。他说：“这很奇怪，你见过沃顿的人吗？”我说反正我觉得沃顿的人非常nice，非常友好，他又问：“别的学校就不友好吗？”

徐：这里有一个逻辑错误，你决定要去沃顿的时候，还没见到邹先生，但是你说去沃顿的原因实际因为沃顿的人都很nice。

乔：是有问题，但是当时我就这么说了。

徐：他应该问你，你还见过哪些校友，对不对？

乔：没有。实际上他是第一个。本来我想表达对他的好感。

徐：你的夸奖，可能还是会使他很高兴。

乔：从我感觉沃顿很友好这句话引出一个大的话题，我们开始讨论学校文化。他说世界上每个学校都有自己的文化，跟一个人见面，就能大概知道他是从哪个学校走出来的。我表示赞同，清华、北大，其他学校都能感觉它们独特的风格，我觉得沃顿的风格我比较喜欢，非常喜欢。

徐：这句话触及到面试文化里面一个核心的东西——对他的企业文化的了解，对雇佣者的、录取者的那种特定风格的了解。假如我是面试官，就不会把你不经意说的话理解为随便说的，我会认为你对沃顿做过研究，认为你对自己要去的地方进行过研究，这最起码是一种礼貌，实际上表示了你对申请对象的认真和诚恳。

乔：当时我对沃顿的研究，仅限于它的网站，邹先生确实是我见到的第一个沃顿人。

徐：这使我想说几句与面试相关的美国签证问题。签证官最常问的一个问题是：你为什么去这个学校。许多学生都说不出来。你想想，被录取的人是不是应该都看过宣传册和学校网站，

但是很多学生并没有，以至于我做签证咨询的时候，总是要求他们把该校学生手册带来，因为每个学校都有introduction（简介）。你得把握你要去的这个地方，找出你去的理由来。给签证官一个理由先。这就如同在生活中说“你为什么娶我”？“我不知道”，那肯定一个耳光打过来了。对对方的了解，其实也是决定性的东西。

乔：邹先生给我面试的时候，我几乎是无知的，信息也非常不全，只是上过几次网站，研究了一下宣传手册。

然后就讨论校园文化，聊得非常愉快。最后还是问这个问题——为什么去沃顿？我回答，另外一个原因是沃顿排名第一，金融专业很好，也排名第一，我自己挺感兴趣。

徐：你能说出金融已经不错，因为比较具体了。

乔：我着重研究了它的专业排名，我知道它哪个专业排名第一，金融恰好是我感兴趣的，于是我下决心学这个专业。接下来的问题是：“你去读MBA，那么第一你自己的公司怎么办，第二你为什么要放弃商业机会去读商学院？”

徐：（非常感兴趣地）对，这个问题也是我一直想问的问题，你是怎么想的？

乔：当时我说，我的公司做了两年多应该是不错，一直在盈利，大家合作得也非常好。但是我有

假如我是面试官，就不会把你不经意说的话理解为随便说的，我会认为你对沃顿做过研究，这最起码是一种礼貌，实际上表示了你对申请对象的认真和诚恳。

他说世界上每个学校都有自己的文化，跟一个人见面，就能大概知道他是从哪个学校走出来的。

种危机感，在这样的平台发展比较慢，虽然也能做大，做成知名公司，甚至做成国际化公司也不是没有可能，但是我的目标是做成国际知名的一流公司。为此我需要读MBA，需要学习更多的先进的管理方式，接受更多的信息，建立起世界级的校友网络，从这一角度讲，我应该去沃顿这样世界顶级的商学院。

徐：现在你已经可以用一句话把MBA、把人们自豪的networking（交际网络）讲出来了。

乔：我非常肯定地说，我必须去读，至于公司，我可以委托别人管理。您做过咨询，如果您感兴趣可以做我的高级顾问，帮我指导一下。

徐：那叫拍马屁。（大笑）

乔：那不是拍马屁。他真的可以做我的董事长，我还有一批合伙人会继续运作，恰好公司现在比较稳定。事实上后来我没有把公司交给原来的合伙人，而是交给了我新认识的沃顿校友。

徐：面试的时候捕捉面试者个人化的东西，并且与他进行personal（个性化）交流，是面试以及人际交流的一种艺术。而且董事长也符合他的身份。你的回答非常有意思。

乔：我能回想起来的大体就这么多了。然后就聊天，聊了两个多小时，聊了一些中信的事，还有拍马屁。我说，邹先生，那我做点什么贡献，你看你给我面试这么长时间，也不收费，我说这大厦归中信总部管，房租我帮你说句话，打打折，或者明天我去洗个牙。我认为总得做点贡献。

徐：真的这么讲了？（徐有些吃惊）

乔：是的，他回答：“不，真的没有必要。”但是面试一结束，我就直接去洗牙了，并和他开玩笑，“给你出个主意吧，邹老师，要面试先洗牙，补充规定一下。”

徐：（沉思地）我以前跟你讲过，我从不跟和我咨询的学生

成为个人朋友，邹先生也一定会把他的沃顿代表身份和生意分开的。虽然他为沃顿做义务工作，不排斥包含着扩大知名度，增加社会联络这个原始动机，因为人们做事总是有目的的。但是他绝对不会在面试申请者的时候，要求或暗示对方任何一种利益性质的牵连。

乔：对，他本身没有，没有任何机会。

徐：他绝不会有。但是，反过来，假如我是你的话，绝不会在面试完了立刻去洗牙，绝不会的。因为这是一个赤裸裸的贿赂行为。如果是我，我会过两天悄悄地去洗，我不会洗给他看。像你那样，我挺难做到。我估计邹先生其实也不会很舒服，当然他也不至于因此而对你反感，因为他知道对一个中国青年来说，这是一种表示感谢的方式。

比如说你塞给我一个红包，我会拒绝，而且我会批评你。假如你想强行塞给我，我会愤怒，为什么呢？讨厌！我可能会瞧不起你，这种事发生了很多次。假如一个老外，做了工作范围内的事，你给他红包，他是会讨厌你的，他会鄙视你，鄙视再加讨厌，因为这种行为触犯了他基本的工作伦理。这是个小小的文化波澜。你面试完去洗牙这件小事触及到了敏感的东西，隐藏着引发文化冲突的导火线，因为面试是一种文化的沟通与侦察。面试无非是两个目的，第一考察你这个人的能力；第二了解你

假如我是你的话，绝不会在面试完了立刻去洗牙，绝不会的。因为这是一个赤裸裸的贿赂行为。

假如一个老外，做了工作范围内的事，你给他红包，他是会讨厌你的，他会鄙视你，鄙视再加讨厌，因为这种行为触犯了他基本的工作伦理。

这个人的素质。所谓能力当然是你的背景，你做过的工作。你不能在单位是个失败者，但你也不能是个表面很成功但人品很坏令人讨厌的人，在课堂上跟你说两句话就反感。对学校来说个人素质更重要，假如你这个人工作不顺利，工作不好，但是你有素质，你的思维方式非常好，人们也愿意接受你。幸亏你遇到的是邹先生，否则，你因为洗牙被拒绝了，还真的不知道为什么呢。

## 新东方盗版与美国同性恋

徐：我想起一个惊涛骇浪的文化冲突故事，它导致了一个学生面试的失败。斯坦福大学来北京面试我们一个很优秀的学生，这个学生组织过一个有上千人的互助性学习俱乐部，非常厉害。斯坦福的面试官问：“你如何看待ETS指责新东方盗版的官司问题？”他本来可以回答得很精彩，只要把我说过的话说出来就万事大吉了：“假如有人真的盗版的话，是要受到谴责和惩罚的。但是ETS掌握着垄断资源，垄断资源真有公共价值，必须开放，否则，垄断就变成霸权。”这样说，毫无问题。但是你知道这个小伙子说什么呢？“我觉得ETS做错了，中国也许确实存在盗版现象，但ETS以偏概全，怀疑中国学生的考试都有问题。这就好像美国军队里有同性恋，并不等于美国军人全是同性恋。”

这句话说到这儿，这个学生肯定死定了，他永远也去不了斯坦福了。盗版是公认的不正确的行为，虽然新东方早已杜绝了这

个现象，而ETS的指责确实有他们严重的不公；但同性恋问题，无论如何，是一个有争议的话题。两者不能并列！一并列，就表明了这个学生对同性恋的态度。完蛋了！

更微妙的是，这里面牵涉到对美国政治文化的一个认识问题。同性恋在美国是极其敏感的政治和文化话题。美国没有“反动”这个概念，但是从political correctness（政治正确）的角度，这是严重的政治错误。要保持政治正确，你不能够对同性恋发表评论。对这个问题惟一“正确”的回答应该是：个人有选择自己生活方式的自由，你只要不伤害别人。克林顿竞选第一届总统，政纲之一就是要让军队open gay，就是公开向同性恋招募，取消入伍面试的时候问“你是不是gay”。过去你如果说是，就不让你进军队，所以gay只能够说我不是。克林顿说这是人的权利，性取向是人权之一。这也是导致美国右派保守主义最反感他的原因之一。结果乘他在白宫搞异性恋的时候，把他搞得死去活来。

我本人对这个问题不加评论，因为在中国这也是另外一种政治正确的东西。可是这个小伙子，我们的优秀学员一下子就毁掉了，当然后来他得到好几个好学校的录取，我相信他再也没有提同性恋的问题。这个故事说明什么呢？面试最根本的目的，是要看你这个人的文

这个故事说明什么呢？面试最根本的目的，是要看你这个人的文化素质、思维方式和价值观念。

化素质、思维方式和价值观念。你在面试的时候，对来自沃顿的面试者说沃顿对于学生特别关怀，其实，你抓住了沃顿最引以为自豪的东西。这就是展示了你对于沃顿文化的认同和赞誉，所以，能够引起他们的共鸣，得到他们的承认。但在另一方面，你一不小心表现出来的有些东西，隐藏着失败的可能。

乔：对，沃顿是非常student oriented（以学生为本）。

徐：因为你曾经讲沃顿允许互相转学，对学生如何好，会帮没被录取的人分析失败原因。这也是美国评选MBA的一项指数：学生的满意度。我的一个毕业于芝加哥大学MBA的朋友讲过，芝加哥之所以历来排名是第三、第五，一直上不了第一，就因为该校“学生满意度”不高，把总分拉下来。虽然雇佣者往往给芝加哥第一。

乔：我问过一两个芝加哥的MBA，他们告诉我千万别申请芝加哥。

徐：为什么呢？

乔：就是这么一句话，我也不知道为什么。但是沃顿的学生没有一个说沃顿的坏话，沃顿的学生一定鼓励别人申请沃顿。我想，这与沃顿“以学生为本”的政策是有关系的。

徐：你在和邹先生面谈时，表现显然不错。

乔：除了洗牙以外。（惭愧而甜蜜地笑）

徐：洗牙虽然是个小小的事情，但反映了大的文化冲突。如果邹先生是洋人的话，说不定就不录取你了。邹先生是大陆人吗？

乔：是。我是从这个角度去理解的：他是个咨询师，我也是咨询师……我认为咨询师的时间是有价值的，如果不能用金钱来体现，我一定用其他方式来体现。



徐：NO！不对。这个思维依然是错的。你将去读MBA，两年以后咱们再来回顾这段谈话，你会有隔世之感，会认为“怎么当初我就那么愚蠢呢”？一个中国的女孩子或者男孩子坐在旁边听你讲这些，他们基本上感受不到你的problem（缺陷），你美丽的太太感受不到你的problem，你这个未来的杰出人才也感受不到自己的缺陷。（诡谲地笑）我咬文嚼字地找出这个东西来，略显一下我的价值。

乔：谢谢徐老师，我需要你尖锐地指出我到底存在什么问题。因为这不仅对我个人成长有好处，而且对我们这一代人都有好处。

## 话外话：面试并不神秘

我想提醒读者，名校的面试，或者大企业的面试并不神秘，目的无非看看你这个人的综合素质怎么样。面试只是雇主从他们的企业文化和需求出发来看看你是否符合他们的要求而已。比如新东方招聘老师，必然要求有所谓的激情，有所谓对学生的热爱，有所谓的幽默感，这是必须要具备的。而在新东方如果不强烈地表达激情和自信的话就不会成功。所以很多新东方老师都曾经是以前新东方的学生，因为他们深刻地了解并认同了新东方文

化。这就是为什么新东方有22岁的铁嘴、不到30的钢牙。但是国营机构招老师和雇员，激情、自信和幽默感说不定会成为负面而导致被拒绝的因素。面试并不难，你需要知道这个面试你的人需要怎样实质性的内容，你要尽量去表现自己具备他所需要的能力，就会获得成功。至于乔慧存在面试后洗牙的故事，包含了太多的文化差异和教育差异，在这里我暂时不进行深度分析。我更愿意相信，它是乔慧存在把自己熔铸成纯金的过程中，需要被熔炼的文化杂质。

## 第十一章

### 奶奶与小姐——走向沃顿·二

## 女歌手与面试官

乔：令我非常兴奋的是我的第二次面试，是招办主任亲自面试。今年与去年完全不一样，规定是半小时左右，而我只谈了20分钟，面试就结束了。

徐：沃顿全球的招办主任？

乔：对，沃顿负责招生的一把手，一个大约四十几岁的女士。

徐：（有些惊讶）

乔：面试地点在上海一个沃顿校友的办公室。这个人我以前见过，他是一个投资公司的老板，一到上海我就给他秘书打了个电话，结果我得到一个意外的收获。秘书知道我认识她的老板，建议我提前到。

面试那天我提前半小时到，旁边已有好几个等待面试的人，秘书把我和夫人请到里面的大会议室。

徐：你带着夫人？

乔：我是带着夫人去的。秘书告诉我最里面是沃顿招生办主任，叫Rose Maria。走进去我很紧张，一点儿也没有掩饰，她第一句话说的是please relax（请你放松），请你坐得舒服一点儿，这时候我感觉她很友好。我就这样坐在椅子上了，一下子就不紧张了。然后她说：现在我开始给你做面试，这个面试不代表最后的决定，我们也不在现场做出任何评价，我们会有一个招生委员会投票做出最后决定，所以请你放松。她这么一解释，我就更加放松了。

徐：实际上这个面试就是决定性的，因为她对你印象不好的话，你就没戏了，她这样说只是为了让你不要紧张。

乔：到那时为止我还没有说过一句话，只是微笑。接着她抛出了第一个问题：“Why Wharton? Why MBA? Why now?（为什么

选择沃顿、为什么读MBA,为什么现在?)同时你也介绍一下自己,因为我不认识你,不知道你的经历,也没看过你的简历。”我没想到她会这么问,感觉是这个问题回答完面试也该结束了。我说我带了我的简历,对您了解我会有帮助。于是递给她一份,然后我说:“It's my honor to be interviewed by the director of Wharton admission. (我为能受到沃顿招办主任的亲自面试感到无比荣幸),同时我感觉对我来讲是big challenge (巨大挑战。)”我的第一句话是这样讲的,这句话我精心设计过。

徐:这两句话非常精彩。

乔:她说:“第一你不必荣幸,第二不必感觉挑战,回答问题就可以了。”

我第二句话说:“我听说您做过15年歌剧演员,然后到沃顿做招生工作,我对此表示非常崇敬。”

她很惊讶地说:“你怎么知道?”

“我在网上看到的。”因为我实际上研究过招办委员会每个人的经历,我知道每个人做过什么,喜欢什么样的风格,甚至他们喜欢什么样的学生,我都研究过。她非常惊讶,随即放声大笑,这是这次面试中的第一次大笑。

徐:这可以说是最优秀的面试表现,你对她本人已经非常了解,而且是通过公共信息,非常精彩。

这可以说是最优秀的面试表现,你对她本人已经非常了解,而且是通过公共信息,非常精彩。

我第二句话说:“我听说您做过15年歌剧演员,然后到沃顿做招生工作,我对此表示非常崇敬。”

她很惊讶地说:“你怎么知道?”

乔：然后我开始介绍自己，非常精炼。当我谈到我的公司曾经在一个项目上与麦肯锡争得生意时，她的眼睛一亮。

我正要准备回答为什么现在要读MBA时，她打断了我，扔给我一个问题：“中信这么好的公司，你的职位也很好，你管理的事情也非常有挑战性，你为什么要辞职？”我说：“我在中信做了三年，学到了许多东西，这是中国最大的跨国投资公司。但是我个人喜欢创业，我喜欢自己来管理一个公司，搞创造性的工作，那么中信的平台在三年之后已经不能给我这个空间了。恰好我的一个朋友聘任我做他的私人顾问，并付了我一笔6000美金的顾问费，这个机会使我意识到我适合做咨询业。所以我和我的合伙人决定开公司，由我牵头，结果开发了一批客户，在我的申请材料里面我详细描述了这个故事。”

“那你现在继续谈为什么沃顿，为什么MBA，为什么现在。”

我重组我的观点：“选择沃顿的理由，第一是它一流的人力资源，第二是它先进的知识与经验；第三，它的教育网络在美国经济尤其是金融领域的控制力；第四，沃顿顶级的金融专业和全世界排名第一的荣耀，以及沃顿的文化，以人中心、以学生为中心的氛围，都非常吸引我。为什么读MBA呢？我觉得MBA是使我从现在的水平提升到新的国际化水平的桥梁。我现在的许多咨询员都是MBA了，但是作为老板的我还不是，作为leader（领导者）我应该有这个水平。”说到这儿她又点头微笑。

徐：你知道为什么吗？我也想点头微笑。如果你仅仅说提高我的国际眼界这句话她不会点头微笑，因为人人都会这样说。切忌空洞化的、概念化的东西，一定要讲述仅仅属于你自己的东西。在这里，你作为管理MBA的老板而自己却依然不是MBA所以你需要读MBA的理由，就非常令人信服。

## 好儿子与好总统

乔：问题都回答完了，我不知道是否说得完整。她说，我懂了，非常清晰，不用再说了。接下来的问题非常轻松：“你业余时间一般怎么度过？”我说：“说句实话，我大多数时间是在家里工作，我喜欢family（家庭）。”

徐：（突然爆发出惊喜的大笑）是预先准备的吗？

乔：这句话没准备。我说，我喜欢和family一块度过业余时间，周末喜欢开车，带我父母和我的妻子出去吃饭。我说我妻子今天也来了，她是个模特，她将在第二轮申请沃顿，一起读书。她说：“是吗？”特别惊讶，第二次大笑，说great（太好了）！我接着说，晚上我和我妻子一块游泳，然后一块回来看电视，一块看一些经典的片子，跟她聊天，我说这是我最愉快的时候，包括我带她出去旅游，参加商务活动，打高尔夫球，这是我最喜欢干的事。

徐：你回答的可以说完美无缺，把业余活动和家庭结合起来，展示出美国人最珍视的family value（家庭价值）。

乔：我有这种直觉，她这个年龄段的女士会很重视感情，而这也正符合我的实际情况，我就把这展现给她了，得到了她的认可。

徐：这绝不是偶然的，你与人交往时一惯

一定要讲述仅仅属于你自己的东西。作为管理MBA的老板而自己却依然不是MBA，所以你需要读MBA的理由就非常令人信服。

善于揣摩，比如说是不是需要到邹先生那里洗个牙。1992年克林顿跟老布什竞争总统的时候，共和党打出的竞选主题就是所谓的family value（家庭价值），克林顿急了，说我们民主党也有family value，因为当时就有对克林顿有外遇的指控，一时间成为美国政治的主要话题。你在这里强调family value，既符合中国传统，又符合美国文化。真的是很精彩。

乔：我还谈到，在我的公司开办一年以后，我给父母买了房，又帮他们策划了一个小生意，一个装饰中心，做得很好。我母亲做financial controller（财务总监），父亲是president（总裁）。她又一次惊讶地说：“是吗？很有意思，非常有意思的事情！”然后是第三次大笑。我太太在外面听到了这几次笑声。

接下来她问我：“你的申请材料递完了，现在有没有需要补充的信息呢？这么长时间了，你要告诉我，有没有？有这样的信息的话，你可以尽量告诉我。”我说：“实际上没有什么补充信息，要补充的是一句话：沃顿是我的第一选择。如果今年还不能去沃顿，我明年继续申请。”

“很好！去年为什么没被录取，什么原因？”她问到，我说去年我3月19号提交的材料，最后期限是3月20号。提交之后我才得知，这实际是不可能录取的，因为对国际学生来说这个申请太晚了。

“接到那个feedback（反馈）吗？”我说我收到了，这个反馈告诉我，我是非常优秀的，而且我的推荐也非常strong有力。

“你的推荐人是谁？”

“我的推荐人有中信可口可乐项目的副总经理，有清华大学经管学院的博士生导师，是我的高级顾问，同时也是我的导师，第三个是我原来的助手，在麦肯锡做咨询。具体的推荐内容我不知道，因为你们要求对申请者保密。我的论文写得也很好，但是时间太晚了，没有



名额了，所以没被录取。”

她说那我知道了，非常好，我们欢迎你。

## 奶奶与小姐

乔：这就接近尾声了。她说结束了，祝你好运。出门之后我拿出事先准备好的信封，在面试的前一天我的夫人帮我从网上查到，面试之后得给面试官写一封感谢信，我原来不知道。有一个女孩面试之后没有等到消息，她写了一封感谢信结果被录取了。为什么被录取？因为这么多面试者只有她写信了，别人都没写。

徐：这是西方面试的规范之一，写与不写，效果是不一样的。

乔：我来不及写感谢信了，就在信封上写了 thanks for your interview（感谢您的面试），放了一片从北京带来的香山红叶，请秘书小姐转交给招生办主任。我是最后一个面试的，我有意这样做的，在网上注册时挑选的时间是12:00到12:30。面试结束，他们准备吃饭了，然后我们稍微收拾一下，说声再见。整个面试过程就是这样。

徐：成功者给失败者的启示，不在于前者

成功者给失败者的启示，不在于前者获得了什么，而在于他如何获得。因为成功者已经获得的，你不能取用；而成功者如何获得的，你可以模拟。

获得了什么，而在于他如何获得。因为成功者已经获得的，你不能取用；而成功者如何获得的，你可以模拟。你所提供的经验不是面试的内容，也不是面试的成功，因为并不是所有人都能说我管着可口可乐项目、我击败过麦肯锡。你面试成功的核心经验在于，你充分了解了你的面试者。同时，你让你的谈话对象在很短的时间里理解了本来很难让她理解的事情。中信是中国最大的投资企业，海尔是中国制造业中最大的企业。假如你是中国银行的，很伟大；但是假如你是供销社的怎么办？你得有本事让他理解，供销社的营业员是中国巨大的经济躯体里的神经末梢，能敏锐地感受中国市场的变化，消费者的喜好，所以你要去读MBA，为的是开拓中国更广大的市场。

我刚才讲的不是智慧，更不是脑筋急转弯式的机智，而是文化。而文化是无法“效仿”的，文化是熏陶，是教育的过程，而不是某一时刻的某个举动。但技能是可以学的，马上可以学到。这个技能是什么呢？就是交流的能力，理解对方和让对方理解你的能力。所以，在我们的生活中有许多决定性的时刻：签证面试是决定性时刻，MBA面试是决定性时刻，求职面试是决定性时刻，和客户谈判，比如你和展览中心的老总谈话，是决定性时刻。我们一生中有无数的决定性时刻，每时每刻都是defining moment（决定性时刻）。成功或失败的决定性因素是什么呢？就是你的思维方式。

你在面试的一瞬间怎么自然表现出了那些有意思的东西？

乔：因为我的确是这样，比如家庭价值，我每周必须回家，哪儿都不能去，看我妈妈和爸爸，因为平时太忙了，没时间跟夫人吃饭，周末一定跟夫人吃饭的。

徐：这种东西既能赢得中国人的称赞，同时也赢得美国人的

羡慕，因为这是美国文化里缺少的东西。反正到现在为止，我每个礼拜回不了家，见不了父母，在江苏，但我每个礼拜都要给母亲打电话，没事打电话，也没话说，但是打过去，让父母听到我的问候。

你最后这封感谢信是偶然，是你太太前一天发现了感谢信的作用，你们马上就拿来运用。这里又是一个叫作成功技术的问题，思维习惯里面所包含的技术问题，外国的孩子从小学、中学就开始学习怎么写resume（简历），怎么做interview（面试），怎么去求职，而中国整个教育体系和社会文化里面基本上没有这个东西。你和你的太太，在主动地补这个课并且活学活用。

乔：我幸运地在中专接受过四年的演讲训练，我当时获得演讲冠军。我知道怎样在三分钟之内让对方对你感兴趣。

徐：冲着这句话，中专学校就应该好好写一写，好好说一说。但是我说的整个咱们这一大段的论述是求职文化的东西，就事论事，咱们就讲求职文化。这封感谢信虽然是你太太在网上偶尔看到的，但是在美国人面试中，这是非常必要的。为面试做的任何准备，都是你的文化素养的一部分。这是获得性的技能。任何人的成功都是必然的，你的必然在于你在做准备。

乔：我们有意收集了好多面试心理案例。

你面试成功的核心经验在于，你充分了解了你的面试者。同时，你让你的谈话对象在很短的时间里理解了本来很难让她理解的事情。

## 真实性与具体性

乔：我记得她还问了一个问题，非常重要的问题：“是什么因素决定你是一个leader（领袖）？”她重复了两遍这个问题，她也怕我不懂，她说你为什么是一个领导者呢？你是怎么样成为领导者的？实际上这是很大的问题，我当时愣了。我说，别人对我的评价是比较执著，有远见、看问题深刻，有洞察力。我说完了，她没说话，还等着我说。

徐：因为你讲的东西很空。这样空洞的回答，你就完蛋了。

乔：没错！当时我看她没说话，我总得说些什么吧。于是急中生智，我说：我是一个天生的领导者。为什么呢？小学的时候，我是体育委员，管几十个人。从小我在家里是老大，重大事情，我父母都听我的意见，到现在也是。中学我是课代表，到中专的时候，我当了学习委员，到研究生我就成为研究生会主席、班长，后来到任何一个团队里我就自然地被推举为一个领导者，我也不好说我是怎么成为领导者的，反正从小就这样，现在还这样。

徐：非常好，因为这里讲的东西很具体。使人能够envision你——看到你从飘着红领巾的少年到打着红领带的白领的成长过程。

乔：这段话说完之后，她特别高兴。她说：那你是一个天生的领导者。我对我自己的回答也感觉非常满意。因为当时非常紧张，她的问题抛出来我根本不知道说什么。她要得到的回答，是我为什么会成为领导者。但我觉得没法描述，太大了，我只能告诉她，我事实上从小就是这个样子，在任何群体里面自然地成为领导，他们愿意听我的意见，事实就是这样的。

徐：这里我看到一个重要的转折点。你的回答，实际上从抽象到具体，扭转了面试者的不满。否则，你不会给她留下特别的印象。很可能多年的准备又泡汤了。面试就是这么可怕，但又是

这么可爱。作为人生的一个决定性时刻，你平时的储备和现场反应，确实是成败攸关。你能告诉我和读者，当时到底有什么核心因素，改变了你面试的被动场面？

乔：（思考片刻）当时我看到她不满的反应，并且立即做出了我自己的判断，即我必须换一种说法来打动她。

徐：（笑）这就对了。你当时做出的反应，就是在这个瞬间成功的核心因素。这也是技能。即如何察言观色，如何捕捉对方的心态，并如何做出反应。其实你从进入面试之后，一直就在捕捉每一个细节。比如你观察到面试的人是一个mature lady（成熟的女人），所以，很自然地提到你对family家庭的热爱。假如面试你的是一个三四十岁的男人，可能说说你喜欢高尔夫球效果就更好。你当场研究思考对方喜欢什么不喜欢什么，一下子就拨动了美国人文化情感中的一个和弦。这是一个小小的一学就会的技能。而这些技能的无数组合，决定了我们在决定性时刻的成败。

乔：在去年面试的时候，谈到为什么申请沃顿的时候，我谈的是沃顿的人，但今年我补充了这么几条，我说沃顿的人非常好，比如说邹先生，他给我面试之后我们成为朋友了，他让我参加每一次沃顿校友聚会，所以现在我认识沃顿在北京的三分之二以上的校友，比如贺鹏先生，如果说邹先生是我

面试就是这么可怕，但又是这么可爱。作为人生的一个决定性时刻，你平时的储备和现场反应，确实是成败攸关。

的良师的话，贺鹏是我的益友，我们周末经常在一起度过，这些密切的接触，使我彻底了解了沃顿。

徐：她有什么反应？

乔：她说：“难道哈佛就不nice（友好）吗？”我说我不知道，因为到目前为止，没见过哈佛的人，一个都没有，沃顿这种校友通道，使得我对沃顿有更深入的了解，所以沃顿成为我的首选。然后我说，听说沃顿的校园很漂亮，还听说沃顿毕业生在华尔街有哪些优势，很多的专业都排在前五，我还听说费城（沃顿所在地）是美国消费最低的城市，并且它拥有世界上最大的城市公园，它是美国独立的诞生地……这些都研究了，还有沃顿办学理念中的学生中心论及其全球视野，等等。

徐：我注意到，两次面试时，当你提到沃顿的人nice的时候，邹先生和这位女士都反问“难道哈佛就不nice？”这个问题。所以，当你在说某种校园文化的时候，必须要说出独特的理由来，而不是想当然夸奖。这也是西方人的科学与实证精神在人际交流中的反映。你的回答，当然是不错的。

曾经有一个学生在被拒签后来找我咨询。他要去读MBA的学校，是一个很普通的学校。事实上这个学校是一个college（学院），而不是大学。我也是第一次听说。签证官问他为什么去这个学校，他说因为他们有一个很好的金融MBA。结果立即被拒。因为这个话是谎言——沃顿的finance（金融）显然更好，你为什么不去沃顿？于是我就问他到底为什么去这个学校，他说我要说实话吗？我说实话实说。他说：我哥哥的同学在这个学校做international student advisor（国际学生顾问），所以我知道了这个学校并且申请了这个学校。

我立刻说，签证已经有了，你回去告诉签证官，“我原先并

不知道这个学校，这个学校有什么特点其实我本来也不知道。但是我哥哥有一个同学在那个地方做国际学生顾问，是他推荐我申请这个学校的。一个大学，如果用中国人做国际学生顾问的话，一般都说明这个学校的亚洲或中国学生人数相对非常多，也就说明这个学生去这个学校显然不是什么怪异的选择——也就证明了签证官不知道这个学校只是签证官的孤陋寡闻。

乔：这个逻辑我理解。

徐：这个学校虽然不是沃顿，但他选择这个学校的理由是独一无二的。他和签证官的交流，就是一个成功的交流，因为这正是签证官所需要的回答——给我一个发放签证的理由吧。

这也是我在这里和所有其他地方企图教给我们的学生的一个成功技巧。这个技巧就是，你在和人交流的时候，必须要说出那个真实而具体的东西。许多事情一旦具体就是独特的。我在《美国签证哲学》里，把它总结为四项原则的两项：真实性与具体性。这是获得签证的秘诀。而签证面试，和入学面试其实是非常一致的东西。

但是我想让读者得到什么呢？我希望读者知道，整个面试就是西方生活方式的一种过程，是西方思维方式一个再现。生活方式、思维方式，或是通常所说的文化，对于一般人来

你在和人交流的时候，必须要说出那个真实而具体的东西。许多事情一旦具体就是独特的。

说可能有点抽象，无从理解。但从技术的角度，就能够迅速理解并接受，甚至掌握它。因为，作为生活方式的文化实际上是由无数行为和技巧组成的。成年人向西方学习，可以从这些行为技巧中入手。举例说明：对女性的态度是东西文化有重大差别的地方。仅仅从对女士的称呼上，如果搞不好就非常糟糕。有一次我在加拿大带着孩子见一个60岁单身女士，我对孩子说：“叫奶奶”，那个女士大怒，说：“叫小姐！”弄得我非常难堪。幸亏这个小姐不掌握沃顿入学大权，否则我一定被拒之门外。

“Miss”（小姐）一词在西方是对单身女士的称呼，而不管她的年龄是林黛玉还是余太君，只要她目前没有丈夫，就必须叫她小姐。美国有一部著名电影，叫《Driving Miss Daisy》（《为黛西小姐开车》），黛西小姐其实已经90岁了，但人们还叫她Miss Daisy，因为她处于单身状态。你回去喊你奶奶小姐试试？她不打死你才怪！中西文化差异，其实可以从这样的技术着手，得到沟通与融合。

乔慧存的成功规律在这里体现的是对西方面试程序的深刻了解 and 把握以及对这种文化的娴熟了解。几年前，我在加拿大遇到一个找不到工作的走投无路的人。他是南开大学电脑软件硕士，移民加拿大后找工作，发了100封简历，没有一个公司给他回信。好不容易有了一家给他回信的公司却是个职业介绍所，说你给我8000美元我帮你找工作。我听了以后立即说，你知道为什么吗？因为你没有寄cover letter，他当时就傻了。所谓cover letter，是在加拿大找工作时，一定要在简历前面附加的一封求职信，否则，人家一定把你的简历扔到垃圾堆里去。因为，你必须在求职信里说清楚，你到底是想找一份扫地的的工作，还是想做副总裁？你得通过cover letter（求职信）说明。



当时我身边有七八个从中国来的朋友，他们居然没有一个知道什么是cover letter，这些人可都已经是新移民了！可见这个中国的求职文化与西方多么不接轨，更可见中国人在走向世界的时候，和外国文化的差距多么大。有人也许可以说，老子不出国还不行吗？不行！你可以不出国，但是外国人已经渗透到了你的生活的所有方面。改革开放已经彻底改变了我们闭关自守、一成不变的生活方式，而国际竞争也已经从消费市场到人才市场，在中国全面展开。与国际接轨，接受挑战并竞争取胜，这是中华民族走向未来的惟一出路。文化上的沟通与理解，对国家，决定着综合竞争力与对外来文化的包容度；对个人，决定着奋斗的成败和收获的多寡。

我希望读者知道，整个面试就是西方生活方式的一种过程，是西方思维方式的一个再现。

文化上的沟通与理解，对国家，决定着综合竞争力与对外来文化的包容度；对个人，决定着奋斗的成败和收获的多寡。

## 信息的拥有与获得

徐：MBA申请的过程是通向成功的关键过程之一，每一步都要做好充分的准备。interview（面试）是其中的一个核心，像刚才我提到的

那个学生，什么都准备好了，因为一个关于同性恋的说法就毁了他的前途。你在面试前是怎么准备的？

乔：事先我已经知道是招办主任来面试。后来收到学校的邮件，说我们邀请你参加面试，虽在意料之中，但还是很突然，并夹杂着兴奋。从这一天开始，我就进入面试准备阶段，实际上离面试已经不到两周的时间了。第一个准备是把简历倒背如流，我分析简历中每一句话，猜测她可能问的问题。比如说我其中提到中信，那她可能会问：中信是什么样的公司？你做出了什么成绩？你为什么离开公司……然后按照这些问题对照简历进行准备。接下来是essay（申请论文），因为都是我自己一篇一篇写出来的，所以很熟悉，但是我觉得面试的时候她不可能让你大篇地背诵原文，所以我把每一篇都总结出几个要点，如果问到，就用非常简单的几句话来回答，也就用两三分钟。虽然对自己的口语不太担心，但是面试至少是半小时以上，而我对它的具体程序还是一无所知。我去上海面试时是坐火车去的，在火车上看了一本书，是介绍怎么样进入MBA的书，写得非常全面，我重点把面试部分研究了一下，一直看到很晚。

徐：怎么申请MBA的面试？这本书很棒啊！

乔：有专门的一章，包括如何打领带，怎样穿西装等等。我原来没有想过这么细小的问题。

徐：有没有说面试要求穿什么袜子？

乔：没有。（有些莫名其妙）

徐：我为什么特地问袜子？因为我有一个朋友，在北美一家非常有名的制药公司工作。他告诉我说：“我刚到的时候什么都不懂，很土，穿西服，袜子是白的。”我当时吃了一惊。在北京，我见到的最土的打扮就是一身灰色西服，打一条红领带，脚踩一双白球鞋。但在北美穿西服不能穿白袜子，我当初也不知道

为什么。在任何社会，对怎么穿衣服都有一定的规矩，英语叫dress code（着装规范）。比如中国人丧服披白的，外国人结婚是穿素的。这里面也许没有优劣之别，但依然是一个融合与冲突的问题。其实我的朋友如果穿了白袜子，肯定不至于被开除，但他着意从这些细节的地方观察和学习，意味着他能够在更大的地方学习和改变自己。这些细小的大多数人不留意的细节，都是走向成功的一部分。仔细想一想，自己有时候也会因为某些非常细小的事情，对一个人产生反感。反之，自己的某些小动作也会令别人对你产生的感觉不一样。

乔：我没有意识到，我花了1800块钱买的伦敦雾的风衣，里面穿了一身崭新的深色的西服，是法国的皮尔·卡丹。但是，一夜火车到上海以后衣服和裤子都已经皱巴巴的了。历时两年的申请使得我们几乎到了山穷水尽的地步，为了节省钱，我的夫人当天晚上借来酒店的熨斗帮我熨裤子，然后晾在空调上，好让我第二天可以“体面”地去面试。也许因为她是模特，懂得应该怎么去“收拾”衣服。面试前应准备的每个细节书里都讲到了，于是我也就特别注意每一个细节。这本书是现在美国乃至全世界最畅销的申请MBA的书，作者我也见过。我现在正在翻译第二版。还有就是贺鹏的面试经验，带给我很多的启示。我准备动身去上海面试的时候，他已经毕业回国了。他喜欢吃我夫人做的鸡翅，我

我的朋友如果穿了白袜子，肯定不至于被开除，但他着意从这些细节的地方观察和学习，意味着他能够在更大的地方学习和改变自己。

我花了1800块钱买的伦敦雾的风衣，里面穿了一身崭新的深色的西服，是法国的皮尔·卡丹。但是，一夜火车到上海以后衣服和裤子都已经皱巴巴的了。

们一起吃饭、聊天，我详细地询问了他面试的全过程：问了哪些问题？是怎样问的……诸如此类。面试前一天，我把自己所有总结的东西写在纸上，背诵了无数遍，达到了无论提出什么问题我都能对答如流的程度，在打出租车去的路上，我把这几张纸拿出来反复地看。

徐：我为什么回国讲出国咨询，似乎显得有点经验，其实也是一步步走过来的。刚到加拿大的时候，我也不知道穿西装和打领带的规矩。但是后来要去找工作，就开始买面试的书。我买的第一本书是叫作《面试中不被人们注意的细节》，这是一本专著。后来我收集了很多这方面的著作，怎么做interview（面试），怎么写resume，怎么做cover letter。有些书，细致到了专门谈论如何写技术公司的求职简历、如何做媒体公司的面试准备……甚至细到什么历史系学生怎么找工作，语言类学生怎么找工作等等。从这里可以看到，北美职业指导体系非常发达。

在这个越来越国际化的时代，培养自己求职的技能、调整自己求职的文化心理，已经是人才竞争战场上取胜的重要前提。现实生活中，像乔慧存这样能够找到徐小平和沃顿回来的MBA贺鹏做咨询顾问的人并不多。但是理论上所有的人都能上沃顿的网站，能够得到我在网上和书上发表的关于个人发展咨询的信息，更能够找到无数教你如何求职就业的资料。我见过不少奋斗者，他们远在天涯海角，他的奋斗支持环境显然不如北京、上海方便。但是网络是没有地域的。假如说拥有信息和资源是一种幸运的话，获取信息的能力，其实是更重要的奋斗能力。决定一个人的成败的关键之一，就是获取信息、获取知识的能力。即使幸运如乔慧存，我知道他为了得到某些人的帮助和支持，其实也是经历了非凡的坚持不懈的努力的。

## 文明的挑战与回应

徐：首先我要解释，西方面试官在面试的时候，一般对被试者都比较礼貌——除了美国签证官以外。但这个礼貌背后，一定隐藏着不露锋芒的挑战性内容。比如一些politically（政治上）有争议的问题。刚才讲到同性恋、少数民族、妇女地位以及其他敏感的问题，因为他要探测你在这些重大问题上的观点态度。假如说他问“你如何看待台湾问题？”“你认为中国的人权状况怎么样？”面对这种challenge（挑战），你如何去应对？

乔：我曾碰到过一个实例。德国商会请我在昆明和青岛参加一个战略研讨会，并做一个战略管理方面的演讲，我被问到“你对香港问题怎么看”？当时香港、澳门还都没有回归，我说，香港和澳门必然会回归，这是毫无疑问的。因为我相信当时小平同志和撒切尔夫人谈判的结果，撒切尔夫人从大会堂出来的时候，跪倒在大会堂的台阶上，当时给我的感觉，中国人扬眉吐气了，终于结束了这种不平等屈辱性的条约。我说我对香港充满信心，我想对台湾我也会做同样的回答。

徐：假如我说美国最近通过一项法律，胚胎作为即将出生的生命也是生命。这是反堕胎的人一个基本的论点，也是折磨美国社会一个

假如说拥有信息和资源是一种幸运的话，获取信息的能力，其实是更重要的奋斗能力。

面试前一天，我把自己所总结的东西写在纸上，背诵了无数遍，达到了无论提出什么问题我都能对答如流的程度，在打出租车去的路上，我把这几张纸拿出来反复地看。

最经典的问题，你怎么看待这个问题。正好沃顿 MBA有一个医学、医疗专业。

乔：我是学经济学的，从经济学角度来看待这个问题，是否堕胎这个问题就像一个家庭决定生几个孩子一样，应该取决于经济。如果这个国家人口比较多，资源有限，那么就要限制人口，堕胎应该是被允许的，否则人口将会无限膨胀。在美国，也许这个权力应该赋予个人，从家庭的角度来评价我是否应该生这个孩子。

徐：挺好。这个回答像美国副总统奎尔的回答。他反对堕胎，人们问他：“假如你的女儿怀孕了，想堕胎，你怎么办？”他说：“我会支持她的决定！”所以你这样回答，应该是美国人能够接受的。在这个回答里面，反映了你具有起码的西方人能够接受的人文精神。这是衡量一个人是否现代化的标志之一。

乔：实际上我从小就比较愿意接受西方的东西，就有要学世界上最先进的文化这种意识。好多东西，包括西服领带，都是外表的，真正的东西在这里，（指着脑袋说）在脑子里。

徐：你讲西方化，我说的是现代化，其实是一回事。一个人心智开放的程度，表现在他接受外部世界的态度、对待不同生活方式的态度、对待不同政治、文化、宗教的态度。这些人文的东西，和西方的奶酪、pizza饼、咖啡、麦当劳一起，都在全面融入我们的生活，并得到我们不同程度的容忍、接受、理解和欣赏。

（徐注：appreciate欣赏指的是深度理解，未必是enjoy喜欢，更不一定是赞赏。）这种容忍、理解、接受和欣赏，展示了中国社会的开放程度、现代化进度，也决定了一个中国人包容世界和迎接世界挑战的能力。

乔：我虽然和老外交流的时候可能有个别单词听不懂，有交流障碍，但是在文化上几乎没有隔阂，我没有心理上文化上的障碍。

## 话外话：留学生的民族使命

我有一个朋友，是我在北大期间认识的。他是中央一位著名人物的儿子。他告诉我，在文革期间，有人从德国给他爸爸带回了一套书，一大套羊皮精装世界经典名著。他的父亲在“文革”中是意识形态的掌门人之一。按理说，这个儿子应该没有“思想问题”。但就在他看见这套书的时候，眼睛一亮，好像开了天眼一样：因为他看见，在这套好几十本的《人类文明经典丛书》中，马克思只是其中的一本。他说当时怎么也想不明白，“怎么马克思只是人类文明长河中的一本，而不是全部？”

由此可见，“文革”期间意识形态的封锁是极其可耻可恶，而且无效的。文化禁锢的天罗地网，也封锁不了人类包括这么一个少年，追求文明的渴望，挡不住他求知的目光。这是第一个故事。

另一个故事是关于我自己的：在上个世纪的60年代末，当时妖魔化美国正是登峰造极的时候，我做梦都看见美国人是红鼻子绿眼睛的魔鬼（长大了觉得绿眼睛的女鬼还挺好看则是后话）。当时惟一能够看到的涉外报道是《参考消息》。我正在泰兴中学念初中。有一天，看到《参考消息》上有一篇报道说，尼克松的副总统阿格纽从南美一个国家访问回国时，在机场遇到几个抗议他访问的妇女们在大叫：“美国佬滚回去！美国佬滚回去！”阿格纽副总统不紧不慢地说：“这正是我下午要做的事情。”我当时看了，立刻爱上了这个副总统的回答。毫无理由地爱上这种幽默、自信的回答。现在想起来，美国固然有可恨的地方，但美国值得中国人学习的地方实在是太多了。即使作为初中生的我，也

能够从反面宣传中，感受到美国文化中的魅力。

到了1998年，我已经长大了，并且已经从美国回来了。北大的学生问克林顿：“江主席到哈佛演讲的时候，有人在外面大吼大叫的很不礼貌，你是不是喜欢看到北大也有人在这里向你抗议呢？”这个问题表达了学生对江主席的热爱和对美国政治文化中反时方式的某种反感。另一方面，也表达了学生对美国这个制度的缺乏了解。当时克林顿的回答和阿格纽的回答是一模一样的美国幽默。他说，我在美国无论走到哪里，都有抗议的人，所以我有的时候觉得孤独，但是现在有了一个同伴。当时学生并没有笑，于是他接着说：“作为美国总统，无论我走到哪里，仍然有人反对我，我把反对我的人当做我最好的朋友，因为当他们反对我时实际上是在批评我，而敢于批评我的人都是我的好朋友。”哇！这种阐述！这就是美国民主制度的精髓。小布什到清华来演讲，他说：“辩论，不是争斗；不满，并非革命。”OK，实际中国“文革”期间的政治形势，不是辩论甚至连争斗都配不上，是泼妇吵架。说起来，我是很悲伤的。我又想到前几天读的一本写义和团的书叫《1901》，里面提到1900年有大臣对慈禧进谏说“不能随便废君立储”的时候，慈禧答道：“你们不要管我家里的事情。”这就是清朝为什么在甲午战争中必然被日本击败，后来必然被八国联军横扫的原因！日本当时已经是君主立宪，人民已经部分当家作主，而你这个时候还在处理你家里的事。

无论是你出国留学，还是“文革”我们这代人在黑暗中感悟到的那种现代文明的启示之光，都是促进中国人走向未来的极其必要和重要的方向、手段，使得中国人的素质，中国人的价值观念，中国人的意识形态得到大幅度的改变和提高。也只有这样才能建设一个强大的中国，完成中华民族在未来几十年必须完成的



民族复兴。

能够为祖国复兴作出贡献的人，是拥有中国传统美德同时又现代化了的中国人——有新东方精神的沃顿人，或者拥有沃顿背景的新东方人——这个新东方，你可以理解为我们的学校，也可以理解为新的东方。新的东方——新东方。我们只是这个历史洪流中的一小部分，也许是急流，但只是一小部分。这样的人，也是未来领导中国的一代人。一点都不夸张。

西方文化里有很多糟粕、令人鄙夷的东西，比如西方人没有“孝”这个概念，这方面，它远远不如东方文明。适当的孝，不是牺牲后代幸福的“孝”，是每一个父母都需要的爱、每个子女都应付出的情。我自己老了也需要。这是人类的共性。美国有一部奥斯卡获奖影片叫Rain Man（《雨人》），主角是达斯汀·霍夫曼和汤姆克鲁斯两个巨星。达斯汀霍夫曼演哥哥，一个弱智残疾人，汤姆克鲁斯演弟弟，一个很厉害精明的商人。他们父亲去世以前给他写信说：“我把全部的遗产留给你残疾的哥哥，因为你只是逢年过节给我打个电话，让我成为一个实际上childless（没有孩子的人）……”所以西方的父母和中国父母一样，也希望自己的孩子“常回家看看”。中华文明有它无与伦比伟大的精神传统，它能给西方伦理道德带来有益的补充。同时，它也需要注入西方文明的青春宝，来激活我们古老的传统。我一方面讲西方文明的好处，另一方面讲中国文明的精华，难就难在怎么把伟大的和伟大的相结合。留学生在这一方面，显然承担着比别人更多的历史使命。

## 第十二章

### 商业利益的实现——道德时代·一

## 论奉献与回报

徐：讲讲你生活中阴暗的角落、人格的缺陷，或者是文化上落后的地方。

乔：（绞尽脑汁）我……找不到这样的故事。

徐：在北美读书期间，我遇到好几个教授，他们以给他们的学生创造前途为荣、以给身边的人带来欢乐为快。我碰到的好几位老师都是这样。坏的教授也是有的，但我说的那种老师，在北美已经不是个别人。他们的人生已经进入一种崇高境界，帮助学生只是出于教育家的本能，本能地不求任何回报。见到他们，我第一次感受到什么叫教育家，什么叫圣人。其实他们都是很普通的知识分子，并不是什么世界领先的学者、甚至算不得有什么突出的成就，而他们对待学生对待社会的那种热爱和关怀精神，则对我产生了非凡的影响。可以说，我能够得到你这样的学生的尊重，极大程度上有对这些老师精神的继承。

在新东方，我获得了一点点的成功，我知道这是我努力的结果，也是和俞敏洪他们共同奋斗的结果。但是，我也知道，这里有我从这些教授身上学来的东西在起作用。我常说：我的幸运是上帝的意志，但上帝的意志是通过学生们的承认来实现的，是学生的到来，使新东方以及我个人获得了应有的成功。所以，我把学生当作上帝的使者。其实，学生就是上帝。

把学生当上帝，是新东方的一大发明，是中国教育的一个重大转折。这是俞敏洪创建、我彻底信奉的传统，虽然我和他敬奉“上帝”的方式有所不同。俞敏洪把学生当成上帝，必恭必敬，向学生三鞠躬。而我把学生当上帝的方式，是把他们当作我的亲人，我并不拒绝他们向我鞠躬。同样的信念，不同的表现方式，

构成了新东方独特的教育思想、充满活力的企业文化。

我对学生常常嬉笑怒骂，包括对你的许多批评，我想你已经领教过了，我在这里展示的是真情，抛弃的是虚伪，赢得的是尊敬，收获的是思想。有一次跟我有一点点熟人关系的一个学生，他母亲带着他从外地来找我，请我为他做一点职业辅导，给我带来两个金手镯。我拒绝，她一定要给我，拉扯半天，我生气了，最终没有接受。我从不接收物质性礼物。

拒绝这种礼物，不是一个贫富的问题。你要知道，美国、加拿大那些教授也并不是很有钱，仅是丰衣足食的中产阶级而已。但他把他获得的那种生活视为上帝的赐予，并以这种精神来回馈他人。美国人在吃饭之前总要祈祷，“感谢上帝给我带来了丰厚的食物以及乔慧存这样的优秀青年来做我的朋友”。足够了！当一个人这样根据场合来祈祷时，他表现的是一种崇高的宗教精神。

而这个学生和他的家长，把这对价值几千元人民币的金手镯看成了上帝，他们似乎觉得，有了这个报酬，可能我会做得更好。但他们不知道，其实我会毫无差别地对待他们，因为我心灵深处有更神圣的东西在照耀。我为学生做得越多，得到的回报也就越多。这个回报，包括新东方在商业上的成功和我们帮助了

其实他们都是很普通的知识分子，并不是什么世界领先的学者、甚至算不得有什么突出的成就，而他们对待学生对待社会的那种热爱和关怀精神，则对我产生了非凡的影响。

别人之后所得到的精神上的欢乐与满足。所以，学生对我表示感谢，我认为一张卡片要比一万块钱更有价值。

这里我想起一件事，令我真正感动的事：曾经有一位感谢我的家长千里迢迢从云南拎来一盆兰花送给我。我认为这是我收到的最珍贵、最高雅的礼物，这里面包含着真正的用心，真正的感激之情，这是用灵魂换灵魂，而不是用物质换灵魂。这是一个“千里送鹅毛”现代版的故事，兰花虽轻，情重如山，它复兴了我们民族文化中一个古老而伟大的传统。这个传统，讲究的不是物质，而是真情。可惜在现实世界里，似乎已经被人们淡忘了。

如果你到了美国，与商业上的朋友，与你的导师相处，同样也要把握这个原则。要用心去感激他，用意境去感激他。比如回国后捎给他一包茶叶，“这是我从中国特地买来的茶叶。我在北京想到你的时候就买了下来。”虽然这也许只是三块钱一包的茉莉茶，但这比给他买三千块钱的翡翠更有意义。你也可以请你最好的朋友为他写一幅字，这位朋友哪怕只是一个书法爱好者，这幅字也要比花一万块钱买一幅名人字画要有意义得多。因为它表达的，是你对受赠人真正的感恩。人们常常会把公司寄来的、没有私人签名的贺卡扔掉，因为它不带有个人感情，它只是一种礼节。这就是绝大多数有教养的西方人在生活中的态度。

我想和你谈的，实际上是文化冲突，是两种文化背景下帮助他人的动机和期待。乔慧存的成长，需要这个不断丰富、不断充实、不断提升人格与改变文化价值的过程。这个过程，就是文化冲突和融合的成果。

乔：我还没有彻底理解什么是真正的个人隐私和表示感激的方式，没有理解到这种意境。

徐：中国人绝大部分都不真正理解。这并不是我受过什么特

殊的教育，只是在西方文化中生活过后才能得到的一种习性。我出国之前和从国外回来之后，对这类问题的想法是完全不一样的。

不谦虚地说，假如我现在官居高位，能够为别人做更多的事情，我也绝对不会期待得到物质利益再来帮你办事儿，我不这样做，不取决于是否需要钱，而是因为这不是西方文化中政治家发财致富的方法。西方政治家赚钱有两种方式，一种是从政前赚很多钱，像老布什和小布什；一种是退休后利用过去的政治资本赚很多钱，像基辛格和克林顿。他们不会在担任公职期间赚钱。西方社会中有权力的人做好事，是出自职责（job, duty, responsibility）和使命（mission, honor）；而那些普通人做好事，是出于本能（desire）、出于快乐（pleasure）。

今天我帮助你和其他学生，不是因为你有钱，或出身豪门，小时候被邓伯伯抱过，周爷爷亲过，你所展示的是一个贫民子弟、普通人，完全彻底靠自己的奋斗的成长过程，是一部人才成长启示录，是普通人走向成功，整个国家走向强大的时代写照。所以从这个角度而言，乔慧存时代既是激动人心的时代，又是令人沮丧的时代。既通过了自己艰苦卓绝的奋斗获得极为了不起的成功，但同时又是渺小与卑微、不断纠正自己的弱点、缺点甚至恶习的一个过程。你说你想不起来你有什么缺点，其实

西方社会中有权力的人做好事，是出自职责和使命；而那些普通人做好事，是出于本能、出于快乐。

是不真实的，你还没有发现自己某些弱点的能力。

卢跃刚那本《东方马车——从北大到新东方的传奇》，打碎了新东方神话，赢得了新东方的尊敬。我也要从中思考，打破乔慧存神话，虽然你这个神话还没有被创造出来。我和你写这本书，不是为了创造一个神话。我和你对话的目的，是要让那些不如你幸运的人，能够通过我们的回顾与讨论、我们的反思与分析，得到解读“幸运”、“成功”的密码。

## 论赚钱就是目的

徐：你能讲一讲对金钱的看法吗？什么是你最高的追求？

乔：我欣赏比尔·盖茨的一句话，“如果你现在已有一千万美金的话，金钱对你来说只是一个符号而已。”你不可能去消费一千万，如果你还追求资产增长的话，是因为它代表你对这个社会的贡献，代表个人的成就和事业的成长。

徐：金钱不是你的目的，那么什么是你的目的呢？

乔：第一，生活的幸福，第二，事业的成功。

徐：这是大家都说的话，听上去比较空洞。生活幸福和事业成功的具体标志是什么？

乔：家庭，应该说家庭是人生幸福最重要的标志。当然家庭幸福需要物质基础。豪华别墅、名牌汽车，也是我的梦想。从这个意义上讲，金钱又是一种工具，是必须有的一种工具而已。事业的成功，对于

我来说就是把现在的事业做大，并实现我未来拥有投资公司之梦想。

徐：商业的所有投资，比如说工厂生产线，写字楼都是工具，而用它来做生意，创造利润，才是目的。金钱是目的。比如比尔·盖茨，他最近捐款100亿美元资助艾滋病和癌症研究。可以说这是一个伟大的理想。但如果他一开始就去梦想这种捐献，而不是挣钱的话，世界上肯定就没有微软。比尔·盖茨是以无情的竞争手段消灭对手而著称的，他消灭对手就是为了利润最大化，为了金钱。至于他捐出如此巨款做好事，这是金钱的用法。

乔：我没有达到这个层次。但是，我承认，我肯定也追求物质上的丰富，我有三五八计划，三年学业完成并家庭圆满，五年买什么样的车子，八年住什么样的别墅，我有计划，这成为我的动力。我没有梦想过几年之后我有几个亿的资产。

徐：我说金钱是目的，并非说金钱是人生的惟一目的。但我们必须对金钱有一个新的正确认识——至少，金钱是我们就业和从商的惟一目的。至于说你赚了钱之后做什么，那是你的人生追求，是你的生命目标。但是，针对你不将金钱作为目的的观点，我觉得这里有一点普遍性的迷惑。比如，钓鱼，鱼不是目的，钓是目的，去休闲是目的，但是你一天没钓到鱼，那你是什么目的？鱼塘、鱼饵、鱼线都是

金钱不是你的目的，那么什么是你的目的呢？

第一，生活的幸福；第二，事业的成功。



为了钓鱼。所以就钓鱼而言，鱼是目的。这是一个商业社会，在商言商，而你是这个商业社会未来的象征之一。我去钓鱼，钓鱼不是目的，我去冲浪，冲浪不是目的，错！钓鱼就是目的，冲浪就是目的，钓鱼带来的是放松，冲浪带来的是健康。但那些都是副产品。你作为麦肯锡的老板，你出去咨询，你帮对方在做什么？

乔：帮他们赚钱！

徐：这就是目的。我再问你一个最基本的MBA问题：公司的定义是什么？

乔：赚钱。

徐：还有其他目的吗？

乔：没有。

徐：那好，你作为公司的雇员，又作为自己公司的老板，你能随便说赚钱不是目的吗？

乔：从这个意义上我承认，从公司来讲，我不认为捐款是目的，为社会做贡献是目的，公司的惟一目的就是赚钱，这是毫无疑问的。从我个人来讲，事业是我人生的一部分，我没有把事业作为我人生的第一目标，我把幸福作为第一目标。昨天，本来和您约好采访，但是我陪我夫人去看病了，因为我认为这更重要，如果晚上父母说要我回家陪他们吃饭，我就会回去，我觉得这是一种幸福，所以我就暂时放弃了应酬。

徐：不同时期不同的人有不同的追求。钓鱼的目的就是要钓鱼，办公司的目的就是要赚钱，读MBA的目的就是为了要赢得竞争力，而竞争就是为了赚钱。你刚才讲的只不过是赚钱过程中你心中对人生其他目标和价值的平衡。人生要有平衡的东西，赚钱也要有中庸之道，做生意也要有中庸之道。极度的工作狂是过劳

死，中度的工作狂是打离婚，轻度的工作狂是忘记了自己的生存价值。这些失去平衡的人生都是错误的！但既然你是生意人business person，生意人的目的就是赚钱。等你赚到钱以后再捐款建一百个希望小学，或者全部捐给新东方，或是以你父亲的名义来命名一个胃溃疡治疗中心，都可以。

乔：我从小有拯救人类的想法，这种价值观确实是存在的，因为我周围都是穷人，吃不上饭，没有工作，他们给我一种动力，我觉得我应该为他们做点什么。这已经成为永恒的动力，不可改变了。无论多少金钱和这个价值观产生冲突，我都会选择我的理想。

徐：克林顿也出身贫寒，从小到大都有一种做领袖的冲动，他后来成功了。但是克林顿作为领袖之所以名垂青史，是因为他成功领导了美国的新经济，使得美国财富巨大增长。但是另一方面，克林顿也有拯救人类的目的，我不去评论政治和外交的问题，但就克林顿本身而言，人道主义高于国家主权，这是他的理想。在这个意义上，不管是错误还是正确，这是他的外交政策，反映了他的理想。

我认为赚钱和理想主义，其实根本不冲突。什么叫理想主义？比如说，为了学生的利益，我们可以一分钱不要，和学生谈一天话，我是会做到这一点的，这种为学生利益竭尽全

不同时期不同的人有不同的追求。钓鱼的目的就是要钓鱼，办公司的目的就是要赚钱，读MBA的目的就是为了要赢得竞争力，而竞争就是为了赚钱。

极度的工作狂是过劳死，中度的工作狂是打离婚，轻度的工作狂是忘记了自己的生存价值。这些失去平衡的人生都是错误的！

力的做法，是一种理想主义。但正是这种理想主义，感动了我们的学生，形成了新东方品牌。作为公司，新东方不赚钱就无法提供服务，而提供最好的服务——这是理想主义范畴的东西——形成了新东方核心竞争力。它是我们安身立命之本，既是我们的精神财富，也是我们的物质财富。

乔：不过实现理想，也是有不同的思维方式的。我的梦想是能够在更高的层次上、更大的范围内影响他人，影响社会。徐老师如果和学生谈一天话，就不如像我们现在这样谈一天话，写进书里让更多人看到价值更大。拯救人类、实现理想的方式有很多种，有人就一辈子酿啤酒了，有人选择一辈子去做签证咨询，但是我认为你现在在做和即将要做的事情，可能是在更高层次上影响他人。

## 论圆明园的烧掉

徐：刚才我们提到圆明园，我经常经过那里。每次看到它，作为华夏子孙的我心里总是很难受，它构成了我爱国主义的精神基础。但我又经常反问自己：如果圆明园没有被烧掉，从而把中华民族从无法想像的国耻之中烧醒并起来挑战大清政权的话，设想一下慈禧太后这样的浑蛋，叫嚣“大清帝国事务是我家的事儿”的这样一种政治基础、传统文化继续存在，那么对中华民族的未来还要为害多少年？中华民族的崛起要推迟多少世纪？事实上，假如大清帝国再维持50年的话，列强的洋枪洋炮肯定更加厉

害，说不定真的就被灭掉了。所以虽然圆明园所象征的中华文明是完整的，但是它需要和西方精神融合，否则必然灭亡。

甲午战争前，北洋舰队是当时世界上最完整和最先进的舰队之一，因为政治腐败，文化落后，而被日本人一举歼灭。这是中华民族的耻辱，但是何尝又不是我们民族精神新生的转折？否则，既然中国文化强大，就应该去把日本舰队消灭。小布什前些日子在清华演讲时激情澎湃地宣扬美国价值，我发现一个奇怪的现象：这些演讲我在美国见得很多，并没有特别的感受。但当我在中国看见他这么说，心里并不舒服。你有什么资格在我们五千年的华夏文明之邦来教育中国人？你没有资格！可是，小布什讲的东西，你理性地看看有什么地方不合理？美国的对外政策也许我们不同意，但美国文化里面的普遍价值，民主，自由，平等，保护私有财产，监督官员包括克林顿性腐败，都是值得我们学习的东西。

无论是乔慧存还是徐小平，无论是圆明园还是新东方，或者整个中国，无论是主动还是被迫，对西方文明的接受，从商业道德到德先生、赛先生，我们都要面对。你、我、每一个留学生、每一个知识分子都要警醒并为之奋斗。

乔：非常精彩。我本来也是空白，这段话对我

小布什在清华演讲时激情澎湃地宣扬美国价值，这些演讲我在美国见得很多，并没有特别的感受。但当我在中国看见他这么说，心里并不舒服。

来讲非同凡响！

徐：我不是在单向教育你，我们在互相教育。你这一代人经历的商业文明的教育和洗礼，是我们那一代根本没有的。所以，有许多问题我需要问你，毫无疑问你也是我的老师。

下面我来讲一个好朋友的故事。我有一个朋友，她认识可口可乐副总裁，这个副总裁对她非常好非常好，成了真正的好朋友。这个女孩子出国留学要经济担保，于是就一个越洋电话打过去：“Hi, 某某先生，你能不能给我做一个经济担保？”那个人写信来说：“对不起，我不能给你做经济担保，因为我帮你做了担保，并不证明你就有这个钱。”

中国人看到这个就会觉得很古怪，我没钱才找你做担保，对不对？废话！但这恰恰犯了西方人的大忌，因为这里牵涉一个 integrity（诚实）的问题，拿我的钱来证明你有钱，这是西方人无法理解的现象，他认为这是欺骗，是重大的人格问题。但是不幸的是，这个极优秀的中国女孩子并不理解这一点，从此也就失去了这个行业里最优秀的领袖的友谊和尊敬。这个故事对所有人都有益，包括我本人。我们的文化需要更新，需要充实。我们的青年需要提升，而这正是人们急需留学的动因之一。

可惜的是，人们在自身发展的过程中，有各种各样的需求和欲望。有时候，恰恰是这种需求阻碍了你的发展。因为，你在提出这种需要的时候，往往无法考虑到两种文化的差异。比如刚才那个女孩子，她需要担保，但她的需要冒犯了另外一个她更加需要的战略关系，这么一个本来可能非常有价值的国际友谊就没了。否则，她可以和他保持君子之交，圣诞节来回寄贺卡，等到快毕业的时候，告诉那个总裁“我要毕业了”。在毕业这个问题上，那个副总裁肯定会帮助她。因为他会理解为：我所认可的—

个人才来了。他绝不会为了给你一份工作而徇私舞弊，明知你没有能力而利用私人关系把你雇过来。他雇佣你是因为他了解你，知道你优秀，知道你是人才。这不是后门，不是舞弊，这是西方人非常讲究的contacts（关系）。

恰恰因为你对西方文化的不够了解，影响了我们对西方文化的学习和吸纳，这个过程只有通过留学来完成。你的孩子决不会犯这类文化冲突的错误，因为他有一个沃顿毕业的父亲。而还没有去沃顿的你，存在这样那样的缺陷，其实也是可以理解的。毫不夸张地说，今天的你虽然已经非常优秀，但明天的你和今天相比，还将非常不一样。而你的进步，象征着一种文化的进步，象征着一个时代的进步。

乔：（笑）的确如此。我到美国的目的除了更新知识以外就是更新文化。幸运的是，我遇到了徐老师，在没去美国之前先做了一次更新。

徐：这个问题无以伦比的美妙之处在于：我们有时犯了错误居然不知道。我在上大学的时候，也做过文学梦，写小说，感觉写的挺好。现在看来，都是狗屎。人不能正确认识自己并超越自己那是最大的悲哀。

乔：这也引发我一个联想。昨天晚上回到家，我爸爸的胃病犯了，他非相信小报上登的一条广告不可，说这个诊所引进了国外的设备，结合中医治疗胃病疗效显著。我就劝他，北京有这么多国际化

拿我的钱来证明你有钱，这是西方人无法理解的现象，他认为这是欺骗，是重大的人格问题。

你的孩子决不会犯这类文化冲突的错误，因为他有一个沃顿毕业的父亲。而还没有去沃顿的你，存在这样那样的缺陷，其实也是可以理解的。

的医院，甚至国际一流的医院，为什么非要到一个没有名气的小地方去看病。他说他已经吃了很多药，都没有效果，不相信西医。我说，美国是没有中医的，但美国人的病都治好了，我承认中医有几千年历史，但是您的胃溃疡在中医里解释为胃寒有火，我认为这个太简单了，所以你应该去看西医，去最好的医院。我说了一个小时，他依然不理解，最后在我的强迫之下，去了中日友好医院。在这个问题上，我认为他无知，因为他没有意识到先进科学会给他带来的利益，依然怀恋原来的赤脚医生年代。

徐：还是那本《1901》，里面有一个故事，说清朝某个皇帝，到底是咸丰还是光绪我记不得了，皇上病了，打摆子，正好法国传教士带来了奎宁粉，金鸡纳霜，那个清朝的皇帝和你父亲一样，身边的人让他接受这个新文化也费尽周折。最后，是让一个大臣先喝一大碗，回去睡了一觉证明没死，第二天才让皇帝喝。又比如在电影《末代皇帝》里，溥仪的英国老师要给他配一副眼镜，也遭到了大臣竭力反对，好像又要死人一样。这都是过去的故事，不是我们今天要讲的问题，我讲的是实用主义的、实用意义上的道德，而不是一般性的文化，因为你父亲对西医和中医的看法，属于一般性文化，更加复杂。这就比如你爸爸爱吃酱豆腐，打死他也不会去吃cheese（奶酪）一样。虽然如果有谁动了他老人家的奶酪，他依然会和别人拼命（两人大笑）。

我讲另外一个与我们的主题有关的故事。中国的医院里面都有药房，这是一个特别反常但已经成为正常的现象。因为药房可以和医生串通起来，给病人开很多药，形成典型的利益冲突。我前两天感冒去一家医院看病，结果给我开了200元的药。我回来后只吃了其中不到10块钱的药，可能是5块钱就好了。这是白衣天使的堕落，虽然200块钱不会使任何一个病人破产，也是中国

整个医疗系统体制性的堕落。在加拿大，医院是没有药房的，医生开完药，你可以到市里任何一个药房去买药，这就保证了医生和药店不可能串通起来，医生和制药厂商不可能串通起来。中国的医疗制度里面都有如此严重的利益冲突——这是制度性、结构性的利益冲突。如果我们意识到这是错误还在做，我们就不会对话了，你就不可能在这种事情上和人对话，这也是乔慧存时代，因为那种坑蒙拐骗已经不是中国时代了，尽管中国目前还有各种严重的问题，但是中国毕竟正在走向一个幸运时代。

恰恰是你不知道、无意识的东西，才成为值得探索的东西。可以说，这是一个高层次的对话。是从商业道德引发的更为广泛的感慨。

## 话外话：利益冲突下的商业道德

我想先讲一个著名的故事：80年代初美国国防部长麦克纳马拉，在就职前是通用汽车的总裁，拥有几百万通用的股票。国会在审查他做国防部长提名时，发现了他的通用股票，而通用是美国最大的军火承包商之一，有议员问：

“麦克纳马拉先生，你会做出时通用不利的决定吗？”

麦克纳马拉实际是这样回答的：“对美国有利的，就对通用



有利。”

这句话的正确解读是：我会做出一切对美国有利的决定，只要对美国有利就肯定会对通用有利，哪怕同样一件事对美国有利但是会损害通用的利益，我也会坚持做。但这种解释依然无法得到国会的批准，最后麦克纳马拉不得不把手上的通用股票抛掉，才得以就任国防部长。

我们在六七十年代反美宣传的时候，把这句话反过来说了，歪曲了原意：“对通用有利的，就对美国有利！”以此来批评美国垄断资本如何扶持了美国国家利益。这是在“文革”期间中国指责美国垄断资本主义的经典故事。

瞧，美国的政治对政治人物的监督和要求，已经严格到了这种地步。这是避免conflict of interest（利益冲突）的一个经典案例。这是40年前美国廉政的故事。

这是一个纯粹抽象的探讨，而不是针对某一件事。中国的问题非常复杂。官员贪污有他贪污的心理基础。有时候理性的思维过程得出的结论居然是不合理的。

我问乔慧存一个特别简单的问题：格林斯潘有没有股票？他说不知道。不知道这一点是糟糕的。至少你可以用常识来推断：格林斯潘没有股票！他不能拥有股票，因为他决定着美国股市的涨跌。在美国政治与商业文化之下，他的地位决定了他不可以拥有华尔街股票。他只有国库券，因为国库券的价格不受消息的影响。

有一次，下台后的老布什去演讲，没有得到十万美元的演讲费，但拿到了市值八万美元的股票，后来涨到一千多万，这是报纸上的一个故事。下台总统是平民，是可以有股票的。格林斯潘作为美联储主席，没有股票。麦克纳马拉要想做国防部长，就

不能有通用的股票。

我再举另外一个小例子，特别小的一件事，但对我而言特别触目惊心。有一次我们到某一城市，去谈一件私事，私人合作公司的事情，他们在政府的办公大厅接待我们，说吃完晚饭再谈私事。实际上，他是利用官方的地位、影响，为自己谋私利。在中国不会有什么人认为这是不道德的、不可容忍的犯罪行为，但如果发生在西方，这个领导马上就会被赶下台。

90年代初期我在加拿大，目睹过这么一件事：温哥华所在的BC省长要把自己的一幢房子卖掉，一个台湾人来买，那是一笔很大的deal（交易），一千五百万加元。这个省长在自己的办公室里接待了这个台湾人。这件事被报纸揭发出来，成为一大丑闻。因为他作为省长坐在办公室里谈私人生意，目的是为了影响交易结果，是对于职务和公众信任的亵渎。结果这个省长被迫辞职。介绍此生意的是温哥华最大的非常著名的房产经纪人，被此事连累名誉扫地，执照可能也被吊销了，我在报纸上见到这个经纪人痛哭流涕的照片。这是九一年左右发生的事，加拿大妇孺皆知。这就是西方的商业道德，政治家的道德，已经到了一种纯净无暇的地步。当然肯定有人还很肮脏，但是作为整体，纯净无暇，这就是conflict of interest（利益冲突）原则的高度实现。

《东方马车》里描述了这样一个故事：广州有一个申请签证的女孩Lucy，和美国领事馆的签证官Peter是没有见过面的网络朋友。通过网络，那个Peter邀请她有时间出去玩。但不久后的一天Lucy去使馆签证，被这个Peter拒签了。她当时没有说我就是Lucy，回家后，她写信给他说：“Dear Peter，早上我来签证，被你拒了，我就是Lucy，我认为你的拒签不合理，你应该给我签证。”Guess what（你猜怎么样）？你认为签证官会怎么回信？

Peter回信说：“我很抱歉你没有得到签证。但是，因为我是签证官，所以，你我之间已经有了conflict of interest（利益冲突）的关系。有了利益冲突，我就不能和你有联系，你拿到签证以后可以给我写信。如果你拿不到签证，从此我们就不交往了。而且，你在下次申请签证的时候，不要告诉我你是Lucy，否则，为了公平，我肯定不会给你签证。”

按照中国人的感觉：破个例嘛，方便一下，你见我也无所谓，当然更有甚者就可以利用职权让你今天半夜到我家来谈谈“签证问题”。Peter既然在和Lucy 通信，而且要约她出去玩，显然是孤独的。但是这个叫Peter的签证官没有这样做，虽然这样做是会有人知道的。这个故事说明的，显然已经不是监控的问题了，这已经是他的本能。

从格林斯潘到签证官，这就是一种道德，一种ethics（伦理）。中国正在走向未来，而这个未来必然包含着中国证监会的人会像格林斯潘一样，不持有股票，他们的亲朋好友也不会利用内部消息来炒股。美国证监会查处股票的徇私舞弊，其严厉程度达到匪夷所思的地步。我的所有美国回来的朋友，在谈到这些问题的时候，都感到在中国要建立相应的制度与规范，要达到北美标准的廉政程度，很难很难，没有相当长的时间是不可能的。在中国，省长要卖点东西，客户来了，不在办公室见见他，中国人都会认为不道德。你牛什么？新闻界也会认为这个省长太过分了。我为什么要特别强调这个问题？比如这次Arthur Anderson（安达信），一个百年老店，几十亿上百亿美元的企业就这样土崩瓦解了，因为他违反了审计里最神圣的一条——诚信！而那个省长，加拿大BC省司法部部长接见记者说：如果他再不辞职的话，就要动用司法程序，把他驱逐下台。

我们对话里曾提到吃饭不能有声音，乔认为这是卫生问题，其实不是，这只是一个习惯。这个习惯我们的祖宗沿袭了几千年，无法说它好坏。但既然东北的乳品厂需要丹麦的副总经理来管理，那么这个习惯也不得不一起改革掉。中国文化中必须改革的东西很多很多。我们必须根据时代的需求，认识到我们文化中落后的地方，并把这些不好的东西迅速清除。

我要做的事情，是要让读者获得一种对于文化批判的崭新视角，崭新思维。就商业道德伦理而言，我对中国商业文化的期待，恰恰不是对于那些存在了很多世纪的传统攻击，而是对于中国文化传统中从未存在、但在西方商业文化中实践并完善了很多年的东西。中国人并不欠缺商业道德，我们的商业道德是完整的，它systematic（自成体系）。只不过这个自成体系的商业道德及其背后的文化体系，本身就有许多严重的问题，它无法适应即将到来的新的商业道德体系，它可能要像圆明园一样被烧毁之后才能重建。

### 第十三章

## 人的价值的实现——道德时代·二

## 论诚信与欺骗

徐：我们讲到了商业道德中的利益冲突原则，下面探讨一下商业上的诚信问题。

你小时候卖火柴，实际上违反了诚信原则，但是为什么可爱呢？因为第一你年龄小；第二，你的交易是一次性交易，一锤子买卖。西方也有很多这样的一次性交易，像纽约街头卖东西的小贩，香港街头的小店，很多都欺骗顾客，我就被骗过，至今心有余痛。他不需要对你诚实，因为他赚钱的法则不是靠回头客。买东西的人都是游客，也许一生只去一次，所以他要诚信干什么？我在纽约帝国大厦一层商品部，一个销售员追着我问：“你要买东西吗？”我说：“我只是看看而已。”他马上就露出特别厌恶的神情。我也挺同情他的，因为在商言商，他靠卖东西吃饭，他的生存法则就是一锤子买卖。你那个火柴其实就是一锤子买卖。但是，假如你想在齐齐哈尔搞一个火柴专卖店，火柴批发中心，你肯定得告诉他，你不能再卖7毛，而是5毛。所以，诚信是一种建立在利益基础之上的游戏规则。在今天这个时代，要想获得利益，就必须诚信、必须满足他人的利益。这也是你自己成功的秘诀。

几年来我在新东方给学生咨询，虽然累得身体都几乎崩溃，但我依然enjoy doing it。前几天我到电台去做直播节目，直播结束后，在编辑部吃盒饭，结果很多听众把电话打到编辑部来，都非要找我谈不可。我想去接，但是我知道如果一接就完蛋了，因为电话太多了，永远接不完。我就躲在旁边听，饭都吃不下去，我为此很内疚和难受。新东方的老师对学生一般都有这么一种纯粹的责任心。正是这种对学生利益前途的使命感，对学生的诚信

和激情，才构成了新东方今日的成功。

乔：我卖火柴的时候年龄太小，后来有这样一件事：我的合伙人，他是生意人，家族企业做得很大，他请我做他的顾问，付了我6万块钱，从这个意义上讲，我有义务帮他做一些日常生意上的咨询。实际上我也做了一些事情，包括他个人的发展，比如我建议他到北京某管理学院读MBA。他的一些投资想法，我也给了他一些建议，甚至他买冰箱都要问我买什么牌子，对我极其信任。

徐：你有这个魅力。

乔：他要解决的是家族企业的问题，要调整家族成员在企业中的位置，但是我出的战略建议书没有完全被他母亲接受，所以他公司的彻底改革没有推进下去。当时他母亲六十多岁，他三十三岁，完全可以脱离母亲独立做事业了，但是由于母亲的不信任，一直不让他做。虽然我起到了一定的作用，但是没有最后彻底解决这个问题，我的服务没有到位。我当时的想法是把钱退给他，但是他说，我和你合作是看你这个人，我觉得你这个人值得，我当时就6万块钱，全拿出来了，你对我的贡献已经足够了。现在他的家族企业做得很大了，有几个亿的资产，他已经开始接手了，他现在依然承认我当时起到了关键的作用。我这个朋友认为给我6万块钱值得，但是我内心深处始终有一点忏悔。

诚信是一种建立在利益基础之上的游戏规则。在今天这个时代，要想获得利益，就必须诚信、必须满足他人的利益。这也是你自己成功的秘诀。

## 论做事与做人

徐：（想改变话题）刚才你提到了金钱、理想主义，追求理想和追求金钱的方式方法，对利益冲突这样一个基本商业原则的反思，以及对于诚信的解释。我们现在谈理想主义，谈谈人格道德。你是怎么感觉到它的存在的？

乔：这实际上要谈我的父亲，他是一个极守信用的老实的工人，后来成长为一个班组长、车间主任，然后当工会主席，然后承包小工厂当厂长。我母亲和他的共同之处在于教诲我要先做人。这句话开始我不懂，后来我慢慢地体味，做人就是要用一定的标准来约束自己。开始我也不相信，想怎么做就怎么做，但是后来我在道德上碰过壁，固化成我的理念，就是一定要有道德。

徐：在国外，医生不能跟他的病人发生关系，陪审员和罪犯不能发生关系。这些都是西方社会接近本能来遵守的原则。最近在加拿大发生一个轰动一时的新闻：一个漂亮的女陪审员，因为私下接触了被告并与之发生了性关系，被判了五年徒刑。利用职权职务牟取利益，是文明社会的大敌。中国在这一方面（职业道德），还有很长的路要走。

乔：我有一个商业上的原则，一件事情如果我同意了，哪怕是口头上的，我尽量不会去打破它，我不主动打破它，除非对方提出变化。我可以再回忆一下我受过的伤害。我在生意上受尽折磨的也就是这一点，很多人说完话就变，签完合同就毁约，中国的合同履约率只有50%，这极可怕。

徐：对合同的尊重与否，与其说是法律的约束力量，不如说是心理的约束力量更大。我举一个例子，时代华纳，被美国在线买了，如果他推迟半年卖的话，美国在线最多剩下十分之一的价



值。就半年的时间，时代华纳在这个兼并中可以说亏了上千亿美元。但在美国没有发生反悔的事，毫无可能。使我感到有趣的是，后来我和两个从美国顶尖MBA学院回国工作的朋友说起这件事，我还在叹息这个合并对于时代华纳可惜了，但这两个朋友根本没有搭我的茬，他们几乎异口同声地说：哦，这个交易已经完成了，没什么可说的了！

这个反应，就是典型的美国思维方式。既然交易已经达成了，就按照合同做，没有什么可以反悔翻牌的。中国发生的许多对于合同的不履行，其实根本原因就在这里。利益是在千变万化的，而既然你签字要做的事情，不管发生什么情况，都要把它做好。还是说到诚信上来。诚信，虽然中国传统中也有很多约束人们遵守诺言的规范，但由于缺少法律这个外力和宗教信仰这个内力的约束，在今天急速发展的中国市场经济社会里，缺乏诚信确实成了人际关系和商业关系中一个重大危机，甚至处在崩溃的边缘。西方社会里，言而无信，无论是书面的还是口头的，就不是人，从此寸步难行；而在中国社会，当新的商业规矩规范正在产生的今天，确确实实会有很多人在心理上、信念上、本能上还无法做到。问题在于，诚信作为一种游戏规则，是一种成功规律。遵守规则的人必将成功，破坏规则的人也许暂时会吃点小

诚信作为一种游戏规则，是一种成功规律。遵守规则的人必将成功，破坏规则的人也许暂时会吃点小甜头，但肯定不会成大事、挣大钱。

甜头，但肯定不会成大事、挣大钱。

乔：我曾经有过鬼迷心窍的时候。在一个项目上雇佣了两个经贸大学的研究生，当时答应他们一天给二百块钱，实际上这个价格比摩托罗拉给他们的实习工资高一倍，当时就这么定了。但最后在结账的时候，我扣了他们二百块钱。我是有理由的，因为那天他们做的事情令我不满意。这两个学生立即就做出反应，说：“乔总，以后我们再也不会跟你合作了。”其实他们的确干的很好，甚至超越了当初我对他们的期望，当时我的想法就是抓二百是二百，有点鬼迷心窍。后来，我意识到问题的糟糕，迅速改正了过来。我说：“按当初的承诺，一分钱不少给你们。”结果，这两个研究生非常高兴。

只是十几分钟的事情。如果我贪了一点小便宜，我就失去了信用。我原来说一天二百，并没有说质量，既然人家来干活了，就应该给二百，就不能说因为没干好就收回来了，如果这样做了，我就失去了两个合作者，也失去了我的名声。我后来好几次找他们，经贸大学任何事情全找这两个人，都解决了，我们成为好朋友。如果当时没有处理好这件事情的话，我就在这个圈子里失信了。现在之所以还有人信我，包括徐老师信任我，我的合伙人信任我，我的客户相信我，是因为我对每一件事情的处理使得他们敢于相信我，我承诺的事情就能够执行。现在透明度越来越高，世界越来越小，比如我做砸了一件事，马上很多人就知道了。麦肯锡的某个项目做砸了，全世界都知道这件事情没做好，安达信出了一件丑闻，立即全世界的安达信全破产了。所以，你可以暂时骗所有人，永远骗一部分人，但是，不可能永远骗所有的人。

徐：但是，对于诚信的遵守仅仅是因为信息的透明吗？如果无人曝光我们是否可以骗？要知道，诚信道德恰恰是在信息极封闭的古代产生的。

乔：为了心里的宁静。

徐：可是骗人的人有很多，他不骗你心里不宁静。你对骗与不骗是不是可以思考得更加深刻一些？

乔：（笑，思考）我分析一下。他们的逻辑可能是这样的。我和A公司合作几年，发生过一些伤害我的事情，其中最严重地一次是：我一个朋友拿来一个项目，要我和A公司三家合作，说好A公司给我的这个中间人朋友百分之十的提成，我们达成的deal（约定）是口头的，没有任何书面的合同。因为我们彼此都信任对方。但交易结束后，给钱时，A公司只肯支付百分之四的提成，而不是当初说好的百分之十。这件事情严重的伤害了我的朋友和我们之间的关系，我带他去A公司说理，但他们一口咬定就答应了百分之四。虽然后来当事人也承认，之所以从十退到四，实际上是为了占我们的便宜。

我当时大发雷霆，我说你不是这样谈的，如果当初就说明百分之四，我们会考虑是不是还要继续做下去。

徐：是不是当时没说清楚？

乔：说得非常清楚，而且三个人都在场，他们就楞反过来不承认，这是对我的严重伤害。这件事给我的教训是两个方面的，第一，对于这个失信的人，打死我也不会再和他合作；第二，在没有书面保障的情况下，我绝对不会再相信口头承诺。虽然

现在透明度越来越高，世界越来越小，比如我做砸了一件事，马上很多人就知道了。你可以暂时骗所有人，永远骗一部分人，但是，不可能永远骗所有的人。

口头承诺，有时候比书面的还要神圣。那位经理以毁约的方式，在这个项目上确实赚到了钱。但是他这辈子就失去我的信任，失去我这个合作资源了。我相信他对我这样做，对别人也这样做，最后就没有人信任他了。

徐：对诚信也许可以这样解释，你可以得逞一时一地，但是最终它会给你带来失败。因为各有各的生活方式，包括商业道德，这也是一部分人生活方式和心理方式的组成部分。比如说，我今天上街，看到一个老太太要饭，很可怜，就给她两块钱，没想到后面十几个，我说，对不幸的人，今天我已经尽了我应有的善心，我不能够走到全北京去发钱，我能发出一万块钱去，但是我不能这样做。我这样安慰自己。有人不给，说这是一个骗子，而且旁边的一个小女孩，说不要给了，这是骗子，她也有她的道理。欺骗的人是很多的，几乎形成了一种亚文化、一种生活方式。我们解决不了人类的问题，但每个人都可以选择自己的生活方式。真正的幸福，真正的成功，真正的财富属于那些符合商业道德、符合社会公认价值的人。

诚信其实越来越成为那些真正成功者的护身符和光环。再加上你说的信息透明，诚信将迅速成为我们的规范。对于原则的遵从、人们决不能怀有侥幸心理。侥幸可能会暂时成功，但绝对不能成为我们的行事规则。就像你刚才讲的这个故事，那个毁约的经理，肯定没有想到事隔几年你会把这件事通过我的笔去写进书里。

有意地不诚信，就像谋杀一样。在美国杀人罪分很多种，谋杀和过失杀人，是完全不一样的。故意毁约，是生意场上、市场经济社会的一级谋杀罪。是capital crime首罪。诚信原则的最高意义在于，我们每个人都有自己的恶性，都是自己的魔鬼。需要新

的规范来确保我们的行为，都是天使的旨意。

乔：如果自己不能抑制自己的话，将成为你的灾难。

徐：自己怎么抑制自己？还是对于法律，原则，要像神灵一样景仰，如果你心中把这个毁了，你可以得逞一时，最终毁灭的是你自己，因为他与这个时代不兼容。

乔：我还要谈一个中国人经常犯的错误，我本人也犯过，但是以后肯定不会再犯了。我一个特别好的朋友，清华硕士毕业，介绍了一个一百万左右的项目给我，在我家里跟我谈判，他说要百分之十的提成，我同意了，我们根据此意向签署了协议。后来在一次聚会上，我让他结识了承接这个项目的A公司一位负责人。结果他就越过我，直接和A公司交易，私下拿了一万八千块钱就走了，而把我给甩掉了。这个人这辈子都不好意思见我了，后来给我打电话道歉说：“不好意思，因为当时我都认识了，就直接谈了。”我说：“你不用解释了，这辈子咱们不会再有任何合作了。”

有意地不诚信，就像谋杀一样。故意毁约，是生意场上、市场经济社会的一级谋杀罪。

## 论诚实的价格

徐：我讲一个故事，来归纳一下我要说的道理。有一位在一家美国大公司工作的先生去年九月来找我，他要去参加一个专业会议。他向我咨询的问题是：“我是以本公司培训的名义去，还是以参加学术会议的名义去？我怕后者容易被拒。而以前者名义申请，我已经有过先例，所以拿不定主意”。我说：“签证的原则是要真实。你去参加学术会议，就以会议名义申请，你去参加公司培训，就以培训理由入境。但是不要骗人。”当时他坚持要我同意他以培训的名义来申请这个参加会议的签证，和我扯了个把小时。我自己也不知道当时哪里来的这个力量，坚决否定了他的想法。后来发生的事情，惊天动地，使我现在庆幸自己当时的坚定——徐小平做到今天也不是随便做的，不是侥幸的。如果当时我稍微妥协一下，可能就会成为我的911、绝对恐怖的大失败。

乔：后来发生了什么事？

徐：后来这个先生还是出于侥幸心理，以公司培训的名义申请并拿下了签证。但在美国海关被扣住了。因为美国海关发现他的公司并没有这个培训计划，只是他盗用了这个名义。结果，他被海关拘留了几天之后，遣送回国。永远不得进入美国。

乔：（震惊）

徐：我认为这位先生是对我的背叛，虽然他没有伤害到我的利益，但他伤害了他自己，而我已经给过他成功的原则，他却不相信。

乔：对，伤害的是自己。

徐：他把自己的大好前程给毁了。

乔：那个人也是，他再也不会在这个圈子里混了，包括他原来的工作单位，因为名誉破坏了。

徐：假如在这个事情上我的原则性稍微动摇了的话，他是可以迁怒于我的。但是我抵制了他的诱惑和暗示。我的性格很随和，但在基本原则问题上，我是不会妥协的。我像高山一样刚毅（做出顶天立地的手势，大笑）。我希望年轻人真的理解，诚实与诚信是一个法则。遵守它，是你成功战车的风火轮。

西方人一般都信仰宗教，美国总统就职典礼最后都要说“God bless America（上帝保佑美国）”，都要请Billy Graham（牧师）来做就职典礼的主持人，手上拿着圣经宣誓。你想想，圣经象征着什么？圣经象征着西方文明的最高法则，象征着无所不能无所不在的上帝。其实，象征的就是某种普遍价值、普遍原则。这是我对西方宗教精神的理解。当我反复思考上帝到底住在什么地方的时候，突然之间意识到，原来上帝就是我们自己——就是每个有了信念、有了原则的人。这就是原则与信念的价值所在——它们是最高价值。

我希望年轻人真的理解，诚实与诚信是一个法则。遵守它，是你成功战车的风火轮。

## 论施恩与图报

乔：我也有一个故事。我在齐齐哈尔啤酒集团的领导张宝国，一个非常优秀、我视为恩师的领导，因为工作过度劳累，不到40岁，就得了脑出血成了植物人。这个消息令我非常难过。他是我在啤酒厂时期最崇拜的一个人。他支持我读研究生，支持我向外发展。我到现在最崇拜的领导就是他，甚至超越了我后来遇到的一些领导。

他生病之后，他夫人告诉我可能要拿着片子到北京来看病，于是我通过公安局的熟人帮他找到了天坛医院最好的医生。但是恰在那一天，我自己的装饰公司生意上出了一个官司，我正在处理，由于物业公司的破坏，我的灯箱都被摘掉了，正在和他们交涉，甚至惊动了公安局，搞得我焦头烂额。在这一刻张宝国的弟弟、妹妹带着片子来了，已经到了天坛医院，在那里等我，我腾不出时间来，大家揪着我不让走，因为我是负责人，我得去谈判，保护公司的利益。我就打电话解释说可能过不来了。我当时心里面非常不宁静，因为这边是我自己的公司，解决我父母生活问题的命根子，我出国之后全靠它来养活他们。

这时候，我妈妈说了一句话，改变了我的思维。我妈说：“老朋友老领导有难来找你，无论如何要去看看，这边事情无论多紧急，先放下，让他们折腾，爱怎么样怎么样，我们认了。但是，友情是不能伤害的，他当时是你的贵人呀！”于是，头脑中的法码一下子就倾斜了。我马上从最北边的立水桥打车，下午堵车，一个多小时，三点左右到了天坛医院，我冲进医院找医生，诊断结果还是很乐观的，我再打车，把他们送到火车站，在火车启动之前，给他们买好了路上吃的东西，送走了。结果，回去之后，他的全家非常感动，分别给我打电话，包括我小学的校长都给我打电话，因为他们都认识，说乔慧存在北京，那真



是够意思。实际上我只说了我这边有点事没处理完，但是感动了所有的人，包括原来的同事，包括他的夫人。

这是去年五月份的事情。我差一点就做出这样一个决策：自己的事情更重要一点，我不去，他自己也能找个医生随便看看，也就解决了。但多亏我母亲的一句话，又警醒了我一个法则。我差点忘记了“老朋友是不能忘记的”，他曾经帮过我，如今需要我的帮助。什么叫“为朋友两肋插刀？”这就是要我插刀的时刻！我是不是朋友，全在这一念之差。结果，在我母亲的劝说下我去了。如果不去的话，他肯定会伤心的，甚至会因此而对周围的人失去信心。他当时对我最好，他现在还活着，我五一还要去看他。友谊友情也是法则，遵守了这些法则，你会赢得尊敬和回报的，

徐：回报，不是道德法则的目的。当那一瞬间你的母亲劝你去的时候，她老人家想到的，决不是回报——因为这个植物人的领导，已经不可能给你带来任何利益了。母亲想到的，是对于人性内在完善的追求。我想，这是你母亲在这一瞬间，再次给予你的神圣的启示。

乔：人的一生能在这个社会上比较自由地活着的话，就必须要有法则来约束，否则就没有自由，也就没有安全。我每个除夕之夜要给所有的亲朋打电话，不能忘了他们，起码一个问候，如果我回

人的一生能在这个社会上比较自由地活着的话，就必须要有法则来约束，否则就没有自由，也就没有安全。

家，就一定都拜访到，这是一种法则。可是，在当时由于我自己的利益处在危机之中，我差一点就打破了，极其惊险。我感激我的母亲。

徐：这个法则的定义是什么？

乔：在你的个人利益和你的法则发生冲突的时候，请尊重法则。比如你过马路着急想闯红灯的时候，能不能抑制一下个人的欲望，等一下绿灯。

徐：如果那个领导是到北京来开会，住在长城饭店，你不一定要放下这么重要的事情去看他。

乔：对，有可能。

徐：真正的友谊不是互相利用，往往在患难的时候见真情。

乔：（严峻地说）当时还有一种邪念，我想，他都已经是植物人了，将来我们有没有交往都不一定了，实际上不可能再有交往了——我要反省，我当时确实有这种念头。而这边，则是我的商业利益，关系到我出国后父母的生存问题，是大事情。他一个植物人，如果我不去的话，应该没有什么影响。但是后来在我母亲的帮助下，我战胜了邪念，宁可放弃这个生存的源泉，我也要去救这个人的灵魂，让他活着。我的伤害会让他死掉的，他已经很弱了，我不能再伤害他了。

徐：这是你对自己阴暗心灵斗争的揭示，赢得了我的尊敬。其实我们都有这种时刻，对自己人性阴暗面的反省与抑制能力，区别了人与动物、天使与野兽。

乔：后来，我又给他们打电话，问怎么样，如果需要到北京来康复，我来安排中国康复中心。当时我没钱，准备第二年留学的那时候，正是没有钱的时候，当时打车花了一百多块钱，我特别心疼。但是，我必须这样做，尽管我一年都没有做生意了，而且还在继续投资留学申请。

徐：母亲的指引固然是一个因素，但你自己对母亲的话是怎

么思考的？是否还有其他考虑驱使你改变了自己，驱逐了“兽性”？

乔：如果我当时没有那么做的话，我这一辈子心里都不会宁静，再务实一点说，我会得罪一批人。如果周围的人都不信任我，哪怕我有一千万的资产，我也会孤独而死的。爱情、亲情、友谊、信任，在我的人生砝码中是最重的。

徐：追求人们的信任当然是好的，但是，追求别人的信任并不是终极的法则。因为有时候你要去做一件事，实际上会引起很多人的反对，很多人的怀疑，所以还是功利主义的表现。这里最震撼人心的是你母亲，母亲以一个过来之人的智者心态跟儿子在说，当时你已经31岁了，你母亲对你的教诲就好像你10岁的时候一样。你设想一下，假如你母亲这时说：“算了吧，不要去了”，假如她是这种教育模式，你不可能有今天，慧存不存矣。

我见过相反的例子。这里面有一个极为神圣的规律——母亲对儿子的影响，是永恒的，也是永久的。

乔：她总教导我在工作中要多听别人的意见，在利益分配上多照顾别人。我父亲昨天说：“徐老师是你的贵人，虽然你在管理上也许能帮助他，但是，不要提任何要求，不要有任何奢望，往远看，在他最需要的时候帮助他。”他们时刻提醒我，在别人最困难的时候要不求回报地付出。我母亲甚至

追求人们的信任当然是好的，但是，追求别人的信任并不是终极的法则。

在你的个人利益和你的法则发生冲突的时候，请尊重法则。比如你过马路着急想闯红灯的时候，能不能抑制一下个人的欲望，等一下绿灯。



对我有这样的期待：如果我们以后有钱了，中国没有足够的学校，我们要捐款建学校，让孩子能读上书，不要把钱都挥霍掉，做这样的善事是有好处的。我高度认同。我希望越做越大，把社会帮助我创造的价值返还社会。

## 话外话：乔慧存时代的到来

徐：这可以作为本章的结束，甚至全书的结束。因为我一直在寻找某种理想主义，比如说新的商业原则、新的道德、新的价值和新的文化。乔慧存，32岁，出身贫寒之家、带着中专背景、做过了不起的工作，经营管理过巨大资产，现在要走向沃顿，走向西方，走向他本人的更高境界。我要祝贺他未来一帆风顺，更快更好地实现他的理想。

几个星期下来，我已经忘记了我们谈话的起因是因为乔获得了沃顿的录取。我更关心的是，一个人必须要有这种更上层楼的意识。没有这种感觉，没有这种期待和渴求是不行的。不行在哪里？不行在于，一个人如果没有追求、没有不断提升自己的强烈意识的话，被人们抛弃了隔离了，还不知道为什么，永远在原来的档次上来回奔走。打不破自己的极限，不能实现潜在的自我。什么叫实现自我？并不是当国家副主席就是实现自我，也不是做中信总裁就是实现自我，根本不是进入沃顿就是实现自我，也不是一辈子挣钱比别人多无数倍就是实现了自我。不是这样的。

实现自我就是通过自己的努力，不断获取时代公认的价值，不断创造时代公认的价值。雷锋在那个时代，创造了公认的价值，尽管雷锋的时代也要往前发展，但是你别忘了，雷锋精神，雷锋所做的那些事情，几乎和圣经里上帝一模一样。雷锋以他的利他主义精神，实现了他的价值。那么乔慧存时代的乔慧存价值应该是什么呢？读MBA，把握西方的管理科学，推动中国的管理改革，促进中国的管理效率，这就是乔慧存的最高实现。如果你解决的问题，沃顿的老师来了，说：“couldn't be better!”不能再好了，或者是不错，作为沃顿的学生，这也叫实现自我。可口可乐模式和中信模式是不一样的，我们也许有管理经验，但西方公司累计无数代，人家是管理科学，你没有办法。就好像30岁的孩子和15岁的孩子，先行一步的西方公司，他的体格与智能的发展是不一样的，更加健全了。如果能够帮助一个或者一群中国的企业走向科学管理，就是自我实现。

我再说什么叫实现自我：假设，万一他在未来突然得到一种感悟，不经商了，要去做和尚了，或者在一个慈善机构里面做一个义工。可以。这时对于濒临死亡的人，对于街头流浪的人，你的感觉是不一样的，当你带着那种同情、关爱和帮助的心灵，而不是厌恶、鄙视，走向这个人的时候，你知道，你是天使，你是上帝。Mother Teresa德丽莎修女，就是因此而获得诺贝尔奖啊！得诺贝尔和平奖依然不能算她的最终实现，没有得诺贝尔奖的人就没有实现吗？什么是她的最终真正实现呢？她成为人类良心的一部分，人类文明的一部分，人类崇高精神的一部分。德丽莎修女就是永恒的。

每个人实现自己的形式不一样，但是价值是等同的，都是个人价值的最高完成。让我再以比尔·盖茨为例对个人实现做一

些说明：比尔·盖茨经商，经营的非常好，他显然是伟大的人物。我用计算机打字用得很舒服，他给世界带来了多么伟大的效率，他也因此赚了好多钱。但是，他个人赚多少钱对于人类来说是不重要的。历史记得他，是因为他给人类带来了价值。Linux的创造者就没有赚钱，但同样他也实现了自己——为人类创造一个打破视窗垄断的操作系统。

假如乔从沃顿回来，办了一个有价值的公司，赚了很多很多的钱，这个时候他可以追求从小就梦想的那种个人实现：可以捐款做任何想做的事情。美国有一个家伙，出了850万美元，办了一个收容院，收容什么呢？被遗弃的宠物，每个房间里都有浴室、彩电。等他建好了以后，报纸上说，你的行为动机很伟大，但是在旧金山有那么多无家可归的人，你怎么不为人而是为狗建这么一个家！我不想评论这件事情，但有一个事实是无法否认的：这个人有钱，他至少能够实现他对动物的怜悯。所以将来如果你真的能赚到这么多钱，那么赚钱本身就是你伟大的实现，因为你的每一分利润背后，都有百分之九十五的社会价值，你只赚了合理的利润率，每赚十块钱，实际上你是为社会贡献了九块五的价值。当然，如果你贩毒，你抢劫，那不叫赚钱，那是犯罪。

赚钱多了，可以实现自己。但是，实现自己是不靠金钱多寡的。雷锋没有钱，Mother Teresa德丽莎修女也没有钱。从贫穷的人到亿万富翁，人们都在追求着自己的梦想，追求着人生的实现。而在这个乔慧存生存的全球经济时代，受过良好教育，懂英语，懂得西方文明对于中国文明的价值的人来说，他的最高实现首先是对于当代文明的全面把握，是对于个人素质的提高完善，是对于个人能力的全面实现。这样一个时代最伟大的梦想就

能够实现。如果这样，我本人也没有愧对像乔慧存这样感激我、信任我、期待我的无数的朋友；我的作为也没有愧对于我们生长于此的这个社会。

我希望，这本书能够给读者一个启发，对于他们的奋斗与发展有一定的辅助作用。因为，我们对话的目的，就是要揭示一个青年人生的发展和他与时代的关系。这个时代，我愿意称之为乔慧存时代，因为这是一个特别普通但又十分优秀的青年人追求自我并实现自我的一个时代。

## 后记

### I

我本来没有计划写这本书。作为无数在新东方奋斗过一程、然后进入美国名校的学生之一，我为乔慧存高兴，但并没有想过要把他的故事写成一本书。编写这本书，是乔慧存的创意。我说：“算了吧，我给你写一个专访得了，发表在《新东方精神》上同样可以传播你成功的经验。”但是乔慧存的执著打动了我。最后我说：好吧，我们来干！

这是2002年的春天。当时，我的《图穷对话录——我的新东方人生咨询》已经到了写作尾声，我开始考虑下面的创作计划。出乎意料的是，乔慧存的出现，使写完《图穷》之后正在消退的创作激情，好像有了一个合理的死灰复燃的理由。《图穷对话录》里面写了24个人生咨询和设计的故事，每个故事平均一万字左右。我感到，如果把乔慧存的故事，作为《图穷对话录》的第25个故事来写，则可以从更加宽广的视角，讲述一个当代青年奋斗成功失败的故事。换言之，《图穷对话录》主要写的是我的学生们人生路上某个瞬间的断代史，而乔慧存的故事，则是一个青年在中国社会90年代崭新的历史条件下，启动人生奋斗并初步获得成功的通史。



## 2

和乔慧存对话，不是为了宣传他从中专到沃顿的成功历程。我和乔慧存都认为那是没有意义的。而是为了探索他从边远城市一个平民家庭的子弟、一个中专生，成长为北京城里的高级商业人才——以及候选商界英雄的奋斗过程。乔慧存并不是一个已经获得巨大事业成功的杰出人士，更不是一个英雄模范，他只是一个普通的奋斗中的青年，只不过他身上拥有许多商业经济时代成功者必须具备的素质。我对他的奋斗过程和他获得这些素质的原因入迷。因为，探索青年成功的秘密，是我自封的人生使命。

## 3

人生是可以设计的。“人生设计”以及“成功技巧”，是我在书中反复强调的主旨。我希望，读者诸君能够从我的书中看到“人生设计”的思路，获得“成功技巧”的代码，并给自己的未来编程。

## 4

当我们对话之时，乔慧存还是北京街头一个行色匆匆的优秀青年男子，只是没人知道他风雨兼程原来是要到我家来编这本旨在引起人们关注的书。而当我写作此记时，乔慧存正在沃顿

读书。不要一年，他就会出现在北京，继续他在商场上的追求。这本书“鉴赏与非议”的事情，都是他过去个人奋斗时代里的经历，已成昨日之花；而乔慧存的未来，则有赖他的继续奋斗。我在和他交谈时所“赏析”的优点，他会更加发扬光大；而我时时对他发起的“非议”，当他从沃顿回来之后，会得到他更加深刻的理解。教育创造人。而留学，永远是教育链条里最能改变人的一个环节。

## 5

本书的录音整理和采访记录工作，由现任新东方留学咨询处瑞士留学咨询员朱琳小姐担任。当时朱琳担任我的秘书。朱琳谨严的工作态度和专注的工作状态，是本书得以迅速成稿的原因。在此我表示深切的感谢。

## 6

当然，我要特别感激本书和我的其他作品的编辑、光明日报出版社的副总编辑徐晓女士。徐晓女士是诸多名著和畅销书的策划人和编辑，能够得到她的帮助，是我的荣幸。我和徐晓已经有过成功合作《图穷对话录》的经历，充分领教了她严谨的工作态度和卓越的编辑风格，也因此获得了作品成功后的欢乐与欣慰。有了那次成功合作的经历垫底，这次，我在被她“强行修理”时，就没有反抗的自信了。人们说，好的编辑工作是对原作

的再创作，从徐晓和高迟女士对我的作品的再加工，我深刻地体会到了个中深意。

## 7

同时，我要感谢乔治国际传播公司对我的图书的宣传推广。好酒“很”怕巷子深——在这个汽车时代，很多人是开着汽车来喝酒的，巷子太深，没法停车。好酒要吆喝，好书需宣传。本书的宣传策划、以及《图穷对话录》后期的宣传策划，是乔治国际传播公司——第一家总部设在中国的国际传播公司为我提供的卓越的专业服务。乔治国际传播总裁刘江先生，是我在北京大学任教时的好友，也是俞敏洪、王强这两个新东方元老的同班同学。他曾经担任世界著名的宣伟公关公司美国华盛顿总部副总裁。在留学生中间，可算是任职文化类公司位置最高者之一。去年夏天，在旅美学习工作16年之后，他举家回迁中国。他的回归并在中国公关传播领域迅速成功的事实，印证了我的留学咨询中的基本观点：留学，是为了获得中国机会。

## 8

最后，我要向我的学生、读者道谢、致敬和道歉。《图穷对话录》出版之后，我收到数千封读者来信，毫无例外要和我见面——他们都说自己已经“图穷”，现在需要和我“对话”。我确实也面谈了其中许多人，并为此忙得痛并快乐着。许多读者问：

你为什么不把你的咨询商业化？其实，我目前对我自身的“人生设计”，就是研究当代青年奋斗问题，就是探索如何把我的咨询向更多人传播。和学生谈话，是我从事案例写作的基本激情来源。我要把我的咨询经验，用文字这样的手段大规模传播出去，让所有奋斗中的朋友都能得到我的帮助。同时也为了唤醒中国社会对于教育与生涯咨询这个领域的重视与兴趣，从而催生这个产业。我的文字，如果对读者有用，则是我继续奋斗的鞭子或号角；无用，则是我升华自己的警示或红灯。但是，我依然要满怀歉意地面对读者。我的书，浓缩着我的全部激情与思想——if any。假如我只能通过书和你交流，而不能和你直接面谈，请你理解并原谅。

徐小平

younggold@vip.sina.com

于北京华亭嘉园

2002-11-6