

第三章

我的职业生涯

留学归来,我已过而立之年,我为自己做了一个人生规划,用30年时间,完成3个目标。首先,做一个受人尊敬的青年教师;其次,到企业做一个知行合一的职业经理人;最后,争取成为一个全国知名的好老师。按照这个规划,我用3个10年,主动转换了这3个角色。

第一个10年,站住大学课堂,做受人尊敬的青年教师。

什么是受人尊敬的青年老师?我定的标准很简单,就是讲课叫座。当我把选修课从教室讲到食堂,几百人听课且好评如潮时,自己却有了高处不胜寒的感觉。有一次应邀到中央党校讲管理课,一位来自企业的学员问了一个问题,我张嘴结舌答不出来。讲现代管理,自己却没有企业的实践,怎么能算好老师?

多年校园生活,曾经学海无涯苦作舟,希望能站上讲

台。遇到尴尬才明白，站上讲台，远不是站稳讲台。与其轻车熟路讲一辈子原理，不如实践知行合一，才能在课堂上答疑解惑，潇洒自如。带着一丝伤感，告别了熟悉的教学楼，我离开了师院，走入社会。

从体制内走到体制外并不容易。体制内四平八稳，体制外变幻莫测，这段路需要勇气。体制内按部就班，体制外充满风险，这段路更需要自信。我既然选择了挑战，那就坚决转身，虽只身孤影，仍回眸一笑。

第二个10年，在企业中改变知识结构，做知行合一的职业经理人。

1987年，我来到当时改革开放的前沿深圳，希望到一个好企业，用实践丰富理论。蛇口工业区的经历，是我初次涉入社会的磨炼。我加入了万科公司，才真正开始了职业经理人的生涯。尽管当时已年过四十，但我为自己制订了学习规划，一方面实践企业管理，另一方面学习房地产业务。

10年中，我学习了房地产开发的专业基础知识，还用了两年时间去实践物业服务。不少人奇怪，矫老师的房地产开发经历为什么这么丰富，知识面为什么这么宽？其实只要有心、坚守，任何人都能做到。

第三个10年，实现自己的梦想，做全国知名的好老师。

离开万科后，我回归了老师的生活，活跃在各高校讲台。我曾经的设想是，做一闲云野鹤，毫无牵挂地游学四方，不经意间，桃李满天下。无奈经不住和君公司的三顾茅庐，我又给自己套上了有些不自量力的枷锁——事业合伙人。受人之邀，就要对得起那份信任。讲课的同时，我组建了自己的团队，带着大家开始创业。

我一生有3个梦。青年是“歌”，我的梦就是做学校受人尊敬的青年老师，唱出最美的声音。中年是“悟”，我的梦就是成为知行合一的职业经理人，为年轻时的曲写出歌词。重回讲台，就要唱出动听的曲、壮

美的词,这是我的第三个梦,它是从清华大学开始的。

我思故我在。从讲台到讲台,30年思索,人生的轮回。热爱即美丽。从老师到老师,30年的爱恋,美丽的转身。

蛇口的彷徨

蛇口,我离开师院后的第一站。多年后回到这里,曾写下感慨:

旧地重游,蛇口已经面目皆非了。四处走走,寻觅正在逝去的回忆。

曾经叱咤风云的培训中心,安静地趴在那里,更名为社区学院。经常光顾的大快乐西饼店,已改为早点铺,在卖着油条。北京餐厅、西南饭店、太子宾馆这些当年群英闪现的地方,如今被淹没在林立高楼中,不见当年的辉煌。但真正让我心动的,还是这些老地方。

在一处,看到“再造新蛇口,共创新辉煌”的口号,让人想起当年蛇口的口号,“时间就是金钱,效率就生命”。两句口号,迥然不同。今天,物是人非。

1987年冬季,我来到被称为改革开放试管的蛇口工业区。与香港地区隔海相望的蛇口,正在热火朝天地进行着特区建设。我被安排到培训中心,担任教务长,培训从内地招聘来的青年干部。从1989年到1992年,我主持了第六届至第九届学员的培训工作,为工业区输送了大量的干部。

蛇口,是我初次步入社会的地方。经历了踌躇满志,成功欣喜,目中无人,孤行己见,分道扬镳,遭人诟病,心灰意懒,沉溺颓废。可以用

四句话形容：风风火火的生活，五光十色的精彩，茫然若失的彷徨，星落云散的结局。

我体会了很多：理想与现实的差距，社会与学校的不同，人情与世故的多变，友情与利益的冲突，语言与行为的不一，真实与虚假的难辨，诱惑与代价的相关，成功与挫折的因果。自己渐渐成熟了。

每次回蛇口，总能想起这段时光，得也好，失也好，对今天的我，都起了重要作用。人的一生，难免有挫折，挫折不是失败，只是成功的阶梯。最困难的时候，我不断鼓励自己：“我没有失败，只是还没有成功。”机械地重复，终于醍醐灌顶。离开蛇口，加入了万科，自己开启了真正的企业之旅，可谓失之东隅，收之桑榆。

感 悟

那些岁月里的人与事，回想起来，尽管五味杂陈，却又挥之不去。伤害与被伤害的，得罪与被得罪的，期待与被期待的，相伴与被相伴的……回头看，当年的搔首踟蹰已经湮灭，对对错错也无所谓了，留下的只是淡淡的记忆和浅浅的祝福。

下海试水

从小我就总愿意追随榜样，习惯于走别人走过的路。下海，对我曾经是很遥远、很陌生的。在蛇口，我被迫下海试水，为日后只身闯江湖积累了可贵的经验教训。

1989年发生了政治风波,蛇口受到严重冲击。和我从北京结伴而来的另外两人离开了培训中心。我没马上走,岁数已大,不愿再浪费时间,想看清楚再说。此时的培训中心已激情不再,人文环境在各种钩心斗角中迅速恶化,我很迷茫。曾经试着用读书、跑步来消磨时间,也想到了二次出国。在得到美国一所大学愿意提供奖学金的承诺后,我却犹豫了。想到自己的人生一事无成,真的很惭愧。我决定先承担起家庭的责任,同时寻找机会离开蛇口。

毗邻香港地区的深圳,作为中国第一个改革开放的特区,短短时间取得飞速发展,强烈地吸引着全国人的眼球。当时特区实行的二线封关,更增加了深圳的神秘感。很多人都想来考察,听听特区的故事,看看高楼大厦,逛逛沙头角,买点港货,回去吹吹小牛。渐渐地,深圳成了内地干部学习改革开放的地方,各种培训班应运而生。

中国交通协会与蛇口工业区同属交通部,前者开始与蛇口培训中心合作,办起了培训班,将各地交通系统的干部送到深圳学习。当时我是培训中心方面的项目负责人,积累了一些办班的经验与资源。

聪明的深圳人,从中嗅到了商机。办培训班很快就成为深圳的一个特殊产业,带动了交通、旅游、购物等的发展。1989年以后,我利用蛇口工业区允许有第二职业的机会,办起了自己的培训班,开始下海试水,广东话叫“炒更”。

我找了深圳企业管理协会作为合作方。利用讲课的机会,我主动结交了一批老师,同时启动手中的资源,打通了办理沙头角通行证的关系。从1992年到1993年,我先后与交协、总工会、民委等内地机构合作,办了将近10期培训班。靠着自己的努力,我不仅挣到了钱,积累了组织培训的经验,更锻炼了江湖上闯荡的勇气。

感 悟

生活很公平,不会厚此薄彼。一扇门关上了,另一扇窗就会打开。不为一人一事一物所拘泥,心无宕动。放下烦恼的心态,从迷茫中觉悟,带着勇气出发,脚动路在。往前走,不需要理由,希望总在前方;懒得动,什么都可以成为理由。

江湖历练

几年蛇口生活,有风月也有风云。生活中,每个人都犯过错误,但接受过审查的人并不多。我一生受过两次审查,都是在蛇口,一次是政治方面的,一次是经济方面的。算是挫折,更是历练。

改革开放初期,蛇口工业区董事长袁庚提倡言论自由、“不以思想定罪”,这种宽松的政治环境,吸引了一些“精英”来蛇口演讲、交流,各抒己见。1989年,蛇口也有人组织游行。我对政治不感兴趣,那段时间,自己仅仅是尽地主之谊,迎来送往,与各地到访培训中心的人吃吃饭、聊聊天。后来,有些人从蛇口偷渡到香港地区,跑到国外去了,他们没有告诉我,我也不知情。

后来,广东公安厅和深圳国安局组织工作组进驻培训中心,开始调查有关情况,培训中心几个负责人被隔离审查。政治上,我没惹事儿,职场上,我却失宠了。

在迷茫中,我开始自己办培训班,“炒更”挣钱。可能是成了规模,

树大招风,引起了有关方面的注意。那时有些人在深圳办内地培训班上已误入歧途,他们打着办班的幌子,搞着公款旅游。其中还有不少坑蒙拐骗的“黑班”,影响很坏,深圳市政府进行了整治打击。

一天,培训中心主任带着几个人闯进我的办公室,准备抓我办黑班的现行。正在风头上,他们一来,我有些紧张,谁知会不会受到牵连。后来,深圳企管协会的一位朋友,他为我做了担保。蛇口工业区纪委立案调查了好几个月,没查出什么问题。

感 悟

一叶红枫又俏枝头,不见蓝天的深邃,不闻微风的温婉,目空一切,却风姿万种。人生秋季宛若枫,心与年华翩翩起舞,情与岁月喃喃细语,旁若无人,但清澈澄明。冷眼名利场畔,不过乌烟瘴气,笑看阴霾愁云,挥手就是阳光。

上上下下的享受

吴敬琏曾说,中国的股市就是一个大赌场。绝大多数散户参与其中只是上上下下,随波逐流,很难赚到钱。

我是个老股民。1988年,深圳股市一共就几只股票,有发展银行、安达公司、原野公司、万科公司、宝安公司,号称“老五家”。那么多股民炒这几只股票,没有不涨的,炒股渐渐显示了巨大的赚钱效应。我也加入了股市。

刚开始买股票完全靠感觉,进入交易厅,看到满屋人都喊涨,自己就买,至于买什么股,不用考虑,就那么几只,要涨全涨,要跌全跌。那时中国股市只有做多机制,知道股票涨了才能赚钱,我是个死多头。

先先后后在股市上投入了二十几万,最好的成绩是翻了一倍。我曾经天真地认为,这辈子靠着炒股票就可以赚大钱。每当内地朋友来,我总是与他们大侃股票,赚了就大吹大擂,赔了绝对不提,甚至还提出帮助他们炒股赚钱。

熊市无情地来了。自己既不懂止损,也不愿斩仓,只好死死攥着,天天期待着股票会重拾升势。结果是越跌越狠,我也开始亏损了。竹篮打水一场空,我体验了一把“上上下下的享受”。

股票市场是个大鱼吃小鱼的游戏场,与大户相比,在专业知识、游戏规则、资金实力、信息渠道等方面,散户远远不是对手,能赚到钱的散户很少,绝大部分人是抬轿子的。看穿这点,我决定退出这场游戏。

我有一位朋友,当年来蛇口时,我把他留在了培训中心。后来这位朋友去了集装箱公司,操作职工基金,做得不错。我把自己的股票全部委托给了他。当时我的股票仅值20万元,这几乎是自己的全部家当,委托给他,全凭信任,连个字据都没有。我没有找错人。这位朋友凭着天分和经验,大胆进出,不到一年就把我的失地全部收复,还赚了不少。

从2014年11月开始,中国股市又疯了,几个月的时间从2300点一口气冲上5000点。日成交量居然达到18000亿,高居世界第一。人们似乎看到了一轮新的大牛市,铜臭味使大家蜂拥而至,疯狂地投入到这场类似“猜大小”的赌博中,做起了一个个黄粱美梦。

有人与我交流炒股票的心得,我讲了两条:第一,能不炒股票,最好不炒;第二,真想去体验,那就不吃鱼头和鱼尾,吃到鱼肚子就走,永

远不要贪婪。股票市场调整时，一位专业人士与我探讨市场走势，我说了自己的看法，事后证明我的观点是正确的。但我告诉她，说归说，做归做，我能说准一两次，只因置身其外。如果身在其中，我的动作一定会变形。

入职万科

我入职万科时，它还是个名不见经传的小企业。20年后，它的规模增长了400倍，成为全国最大，也是世界最大的房地产公司。我有幸与万科共同成长了10年。

蛇口的没落，友人的鼓励，自己的初心，使我下决心离开蛇口工业区，寻找一家真正的企业。1993年，我给万科公司和宝安公司分别寄出了两份求职信。三四天后，两家公司都回了电话。万科人力资源部经理说，王石要见我。见了王石后，我没有再去宝安公司面试。

当时，万科总部在深圳水贝工业区的一个厂房里，外面不像写字楼。进去后，才发现二楼是一个很大的敞开式办公区，装修并不高档，但干净、整洁，每个人都在低头工作，紧张有序，给人有条不紊的印象。

王石的秘书一路小跑过来，带我去见他。我们聊了一个多小时。他没有过多地问我的以往，主要谈了对万科将来的想法。谈话中，王石的气质始终吸引着我，那是企业家的素质——追求与坚毅。企业家与商人不同，商人做生意，企业家做事业。商人不见得是企业家，企业家一定是做大事的商人。

我曾与人合作,编制过中国第一个人才测评软件,在蛇口工业区招聘干部时使用。王石对此非常感兴趣,谈到他在美国五角大楼也看到过类似软件,希望我来万科,并给公司编制一个人才测评软件。

这是我人生中第一次求职面试,也是唯一的一次。

王石对我寄予期望,也给了我很大的信任。我被直接安排到人力资源部做副经理,工资是培训中心的一倍,且免除试用期。上班后的第一个月,培训中心那边的事情没办完,我还得到了特殊照顾,可以一周只上两天班。

在万科享有这种待遇的,我可能是绝无仅有的。这是好事,也是坏事。王石对我的重视,很快就在公司激起了不同的反应,有人过来嘘寒问暖,有人在旁冷眼相看,是明星还是流星的议论不绝于耳。我开始担心,论资排辈,在万科我可差远了。我向王石表示了自己的担心,但为时已晚。

感 悟

加入万科是我的正确选择,也是一种幸运。尽管在职场上目睹了一些看不惯,也曾为此劳精费神。但比起实践知行合一的收获和作为职业经理人的成长,那是微不足道的。万科10年,奠定了我完成人生规划的基础。