

美国高等学府第一位华人院长
成功历程与处世哲学

闯入美国 管理高层

——我在美国当院长

【美】万毅平 / 著



新华出版社

闯入美国 管理高层

——我在美国当院长

【美】万毅平 / 著



新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

闯入美国管理高层/[美]万毅平著. —北京: 新华出版社, 2004.1

ISBN 7-5011-6523-8

I. 闯… II. 万… III. 纪实文学—美国—现代 IV. I712.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 119037 号

闯入美国管理高层

[美] 万毅平 著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

880毫米×1230毫米 32开本 10.625印张 插页2张 220千字

2004年1月第一版 2004年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6523-8/G·2375 定价: 20.00元

若有印装质量问题, 请与印刷厂联系: (010) 65895562 65897685

本书简介

一段华人拼搏海外并走向成功的艰难历程，一部用大半生人生积淀写就的处世哲学。

作者 22 岁开始学外语，33 岁赴美留学，44 岁成为美国乔治亚州肯尼索州立大学教育学院院长，也是美国迄今为止的第一位华裔院长，同时担任美中教育联合会常务委员会主席，曾多次应邀回国访问、讲学。

在书中，作者描述从出国留学、毕业求职到担任大学教师，直至大学院长的创业、打拼的人生轨迹，如何汲取东西方文化双重智慧，在担任院长期间解决各种复杂、棘手难题，展现自己如何周旋于美国上司、同僚和下属之间的心得和技巧。

人情练达即文章，世事洞明皆学问。成功并不仅仅需要知识，更要懂得如何为人处世，情商比智商更重要。

目 录

第一章 千里万里 (1)

许多人问我在美国当院长的感觉如何，我回答：“感觉很好，如果能够管人，那一定比被人管要自由。”

我在当院长期间，有一次去出席一个院长、学区区长联席会议。登记注册的工作人员不满地说：“真不像话！你老板自己不来报到，怎么叫你来？”很显然，我这个黄皮肤的中国人被看成是研究生助理或者是学生助理了。

第二章 寻寻觅觅 (15)

“王婆卖瓜，自卖自夸”，美国人比中国人更善于推销自己，可是，夸什么，怎么夸，的确是非常有技巧的。

拿到第一个终身教授后，我又不安分守己，开始再次折腾，向上寻找高级主管的职务。

我在面试了4次后，终于如愿以偿跳过了副院长的台阶，获得了正院长的职务。如果说第一个院长职务是费尽周折的话，第二个院长职务则是送货上门了。

第三章 立业安家 (61)

在生活中通常有两种人：一种人勇敢面对生活，在谋生和养家糊口的同时，积极寻找并努力抓住生活赐予的每个机会；另一种人则逆来顺受，不是消极对待就是听任生活的摆布，不去与生活抗争。

只有学会了如何同生活抗争，有一颗进取的心，才有可能成为一个智慧、快乐、富有的人。

第四章 智对上司 (81)

在美国，你谁都可以指责、可以骂，骂总统、州长、市长，都没有问题，惟独你的顶头上司骂不得。

当上司说要给你什么的时候，先看上司已经给了你什么，再看上司有没有可能兑现这个许诺，然后再想想是否还有必要跟着这样的上司。

功劳首先归于上司，而错误不要归于上司，特别是小错误更要主动承担。至于大错误，不要急着往自己身上揽，最好能够大家分享。否则，责任过于重大，吃不了，兜着走。

第五章 善用下属 (105)

我为自己制定了一条原则：不跟同事恋爱，不与部下调情。

一个上司说不定什么时候会需要一个名不见经传的下属帮忙，不要因为下属职务低下而觉得下属人微言轻。善待下属必有回报。

当头儿的心里要有数，下属捧你，一般是有求于你，千万不要把下属的恭维话当真。

第六章 入乡随俗 (149)

第一次听到美国人称赞我“Great”的时候，颇有一步登天、飘飘欲仙的感觉。自己一个大凡人，一下子成了“伟大”的人物了！时间久了，才明白人家只是随口说说，根本就没有把你当回事儿。

情人节时，我的女同学 Linda 拿了一把巧克力豆，故意扯着嗓门嚷道：“给你，毅平，My Kisses。”全班哄堂大笑，我的脸更红，搭讪着：“谢谢你的 Kisses。”事后我才知道，情人节并非是恋人们的专利，亲朋好友之间、相处比较好的同学、同事之间均可以互相赠送卡片、巧克力，只不过是为了增加友谊、交流感情和加强工作关系。

第七章 世事人情 (189)

一位朋友评价我说：“老万与众不同，他有贼心、有贼胆、还有贼办法。”虽然听起来不太悦耳，我还是把这段话看作是比较中肯的评论。况且，东北人对“贼”字有特殊用法，比如，特别好，叫“贼好”；非常

有本事，叫“贼能耐”；很漂亮，叫“贼美”。

第八章 教苑杂感 (217)

我准备劝退一个不称职的教授。我给他两个选择：“第一，好的选择：你自己主动退休；第二，坏的选择：启动摘掉终身教授头衔的正式程序，开除公职。何去何从，好自为之。”他万万没有料到，我居然会来这么一招，显然措手不及。这位美国名校的博士毕业生顿时泪流满面。

第九章 慧中秀外 (247)

对一个想要在西方主流社会站稳脚跟的华人来说，口头表达能力就尤其显得重要，因为西方主流社会推崇能言善辩、巧舌如簧的雄辩家，而不重视深藏若虚、口头表达能力差、装愚守拙式的“内秀”人物。

第十章 反弹琵琶 (269)

西方人擅长直线型思维，直来直去，明快、干脆。直线型思维属于顺向思维，推崇自上而下，按部就班。缺点是很难主动利用意外的成功机会。

东方人擅长螺旋型思维，远兜运转，搞弯弯绕，但

是往往能面面俱到，滴水不漏。由于费时又费心机，经常是得不偿失，因小失大。

第十一章 龙凤呈祥..... (291)

我对我两个孩子的学业要求是：读一个研究生或专业学位，至于学什么专业，到哪儿上学，他们可以自己决定。但是希望能参考以下三点：1、热爱该专业（不要活受罪，要爱一行，干一行；最好不要干一行，再爱一行）；2、发现自己有那方面的潜力或专长；3、必须能养家糊口。

第十二章 时不我待..... (311)

成功的人生，要有成功的“人生观”。

弱者等待机会，强者制造机会。不要等待千载难逢的机会，而要善于把握平凡的机会使之不平凡。

只有改变了心态，才能改变对世界的看法；只有培养积极的心态，才能拥有成功的人生。

后 记 (331)

千里万里

许多人问我在美国当学院院长的感觉如何，我回答，感觉很好。如果能够管人，那一定比被人管要自由。

有一次，我去出席一个院长、学区区长联席会议。工作人员不满地说：“真不像话！你老板自己不来，怎么叫你来？”很显然，我这个黄皮肤的中国人被看成是研究生助理或者是学生助理了。

1

汹涌澎湃、浩瀚无边的太平洋，将两个伟大的国家——中国和美国分隔在地球的两边：一个在东半球，一个在西半球，相距之遥何止千里万里！

中、美两国，不同的历史背景，不同的社会制度，不同的经济状况，不同的文化渊源，不同的语言文字，不同的价值取向，其差异、其同殊又何止千里万里！

我 22 岁开始正式学英语，33 岁到美国留学，44 岁成为美国肯尼索州立大学教育学院院长、也是美国迄今为止屈指可数的华人院长之一，成为年薪 10 万美元的高级主管。我在 33 岁至 44 岁期间马不停蹄，获得硕士、博士，走完了从助理教授到副教授、终身教授、正教授的全部过程。行政职务也是快马加鞭，完成了教研室主任、博士研究生处长和院长的三级跳。这是辛苦、勤奋、也是充实的 11 年。别人是拿到终身教授以后，便充分享受人生，我是“快马加鞭未下鞍”，风雨兼程，比以前更努力，更勤奋，因此舞台越来越大，可以做的事情也越来越多。

但不可讳言，一个华人在西方社会谋生存求发展，早晚会受到不公平待遇，或多或少会遭到歧视。很多人都有这方面的感受，我也不例外。我在读博士研究生时，有一个美国白人同学自始自终没有同我说过一句话。我笑脸相迎，他故意看其他地方。不能说他处处充满敌意，至少是很不友好，拒我于千里之外。当时我还缺乏自信，没有主动纠正这位同学的偏见和误解。

类似的歧视和偏见在美国经常出现，我再举几个例子。

例子一：我博士毕业，获得第一个正式有可能成为终身教授的教职。在我就要开第一次硕士研究生课时，一位美国研究生跑去质问系主任：“他（当然是指我）是中国人。他会教书吗？”愤然要求调班。

例子二：我已经获得了美国罗斯福大学全校“最优秀教授”称号，巨幅画像悬挂在州际公路旁边，同篮球明星麦克·乔丹的巨幅画像一前一后。学校在芝加哥地区的三大报纸上隔三岔五用我的名声招揽学生，电视台也时常有我的报道。可是当我开始以杰出人才的身份办移民时，为我体检的美国医生却说：“嗯，你也要办移民。准备在哪儿开中餐馆哪？”

例子三：我已经走完了从助理教授到副教授、终身教授、正教授的全部过程，正式被任命为美国肯尼索州立大学教育学院院长了。一位系主任领着我去看望教授们。刚刚迈进一位白人老教授的办公室大门，这位老教授大声嚷道：“谢天谢地，总算把我们的学生助理找来了。快（对着我），帮我把这混蛋电脑修修。”

例子四：院长都当了近3年，去出席一个院长、学区区长^①联席会议。登记注册的工作人员不满地说：“真不像话！你老板自己不来报到，怎么叫你来？”很显然，我被看成是研究生助理或者是学生助理了。

怎么处理这些偏见，如何对付各种歧视，应该是仁者见仁，智者见智了。我的处理方法不一定很完美，尽管效果还差强人意。在这里我愿意与大家一起分享，一起讨论。我是这么处理的。

例子一：美国研究生不愿意由我来教他，要调班，只因为我是中国人。为此事当时的系主任为我作了不少解释，告诉那位学生至少有两位国际级的教育家和一位前美国教育部副部长认为我完全具备所有的资格，胜任硕士研究生课程的教学。那位前美国教育部副部长，哈佛博士，在推荐我担任这个职务时对招聘委员会主任说道，“没有一样事情万博士做不到。我历来认为当今优秀的教育家实在屈指可数，但是，万博士是这稀有人群中的一个。他将会填补美国教育的空白”。

^① 美国的教育学区区长，国内也有人翻译成学区总监，相当于中国的教育局局长，但是由于不受命于当地地方政府、是独立的行政机构，并可以直接向地方教育董事会提议增收、调整所在社区的房地产税收，所以，权力很大。美国的联邦政府教育部长 Dr. Rodney Page 的前一个职务就是休士顿学区的区长，再前一个职务是休士顿地区一所小型私立大学教育学院的院长。

8年后，当其他朋友告诉他我已经成为美国有史以来第一位华人教育学院院长时，他洋洋得意地说：“我对你们说过，他会创造历史。你们等着瞧，他还会创造新的奇迹”。

我在同学校有关部门协商，并在征得系主任同意后，把那位学生请到我办公室，在称赞、表扬他希望高质量的教学是个好事的同时，我请他来尝试听一下我的课。两个星期下来如果不满意，我保证他能转到其他教授那儿，或者百分之一百退回他所缴纳的学杂费。

为什么需要两个星期？因为美国研究生第一次上课不可能讲解什么新内容，一般是自我介绍，互相认识，然后将教学大纲和教学计划解释一遍，就会提前下课，让学生们去书店买书，阅读有关文献。第二次上课才能真正接触到教学内容。如果不同学校有关部门协商，学生在开学一周后，就不可能获得百分之一百退款。这位学生将信将疑，勉强同意了。

没有批评，没有正面冲突，我也没有想要报复。任何报复行为都有可能使得整个事件朝着不利的方向发展，对我说来，很可能是职业生涯的自杀行为。我虽然在中国是一位深受大学生欢迎的教师，可是在美国并没有任何教学记录。更何况这是我的第一份正式教职，又是级别最低的助理教授，只有人说我，我没有资格说别人。

这位学生一开始将信将疑，但是我坚信我的实力。两个星期下来，这位学生对我的教学非常满意，当然就不再提调班一事了。接下来的4个学期他每次都是早早选修我的课，惟恐迟了就修不上。第4个学期，和其他几十名同学联名，推荐我为全校最优秀教授。我也真的稀里糊涂就当上了罗斯福大学的最优秀教授。在罗斯福大学，最优秀教授平均已在罗斯福任教18年，而

我在罗斯福大学的教龄仅仅2年。

我在处理这件事时，很低调。主要因为我是新来乍到，在美国高校的没有任何教学经验。“人在屋檐下，不得不低头”。大家都知道，媳妇一定要熬好多年才能成为婆婆。

例子二：为我体检的美国医生把当成是开中餐馆的蓝领。我一听那医生的轻蔑口吻，气就不打一处来。我回答：“对不起，请问我什么地方像个开餐馆的”？那位医生急忙翻开我的病历档案，发现我有博士学位，连忙道歉。我接着回答：“我接受你的歉意，但是希望以后不要再发生类似的事了”。也许到这位医生那儿去体检或者看病的华人为餐馆业的居多，我把这类轻蔑算作是“无意过失”，稍微教育一下，让他以后不要戴着有色眼镜瞧人就行了。医生毕竟受过良好教育，并非一般的势利小人。对于势利小人，当然没有必要客气，该反击时就要狠狠反击，以牙还牙、针锋相对是惟一的对策，否则，永远被势利小人欺负。

例子三：美国老教授把我这个走马上任的院长当成是修理电脑的研究生助理。事情发生时，我们当时在场的所有人员都很窘迫。特别是系主任，满脸通红。白人涨红了脸，其对比度就更大。系主任急忙插话：“别开玩笑，这是你老板的老板，我们的大老板，刚刚到任的万院长”。这下那位老教授彻底懵了，脸上顿时沁出汗珠。一副“有眼不识泰山”的神态，其尴尬状很难用文字表达。除了一连串的“万分抱歉”外，这位平常能说会道的老教授竟然不知道说什么才好。我耸了耸肩，笑嘻嘻地为他们两人解围：“我知道我看起来年轻。可是没想到我这么年轻。回去我一定告诉我妻子。她一定会像我一样，感谢您的恭维的”。眼前两位都是我的下级，对下级就要宽宏大量，他们才会卖力。吹胡子瞪眼睛无济于事。那位老教授后来又道歉了好几次，我一直

说：“甭介意，我根本就没当回事”。

例子四：出席一个高级主管的会议，工作人员把我当成是助手，不屑一顾。对此，我没有客气：“怎么啦！我是不是不像老板？老板应该什么样？去，把你的顶头上司叫来见我！”当然接踵而来的是一连串的道歉，低声下气请求原谅。得饶人处且饶人，和为贵，我没有深究。忍一时之气，免百日之忧。同庸人一般见识，那无疑也不是什么高人。学会原谅别人和原谅自己，对一个人的成功是很重要的。据说，宽恕同快乐也紧密相连。人生的目标之一是心情愉快，学会与自己及他人快乐相处，让自己的心灵时时充满快乐，让人生的旅途经常笑声不断。一个精神充实，生活充满快乐的人必然是一个心理健康的人。一个心理不健康的人是很难获得成功的，快乐是成功的具体表现。另外，心理健康也是生理健康的重要保证。心情愉快是生活质量高的标志，也是健康长寿的可靠保证。举世皆从愁里老，乐观才是长寿药。所以，每个人都应该学会快乐，而要做到快乐，就一定要做到宽宏大量。

许多情况是由于无知导致了偏见，少见多怪就是这个道理。

长期同美国高校的管理人员打交道，周围就你一个人属于亚裔族群，虽然有“鹤立鸡群”的成就感，随之而来的就是“高处不胜寒”的感觉，偶尔会有孤立无援的悲哀。

1999年暑期，我参加一个美国大学院长研修班。出席研修班一共有39位院长，10位教员和工作人员——所有的教员和工作人员都是资深院长、副校长或者退休院校长，我是惟一的华人，惟一的第一代移民，也是惟一的年龄在45岁以下的院长。本来，我同美国的各色人种都关系融洽，很自在。那次研修班培训，是我在美国那么多年惟一的一次如坐针毡的切身感受。

研修班培训有一个多元化文化敏感训练。叫大家依照自己的种族，分别分成4个组：人数最多的是白人，美国的高层管理人员大约有近百分之八十是白人，院长这个级别当然也不例外。我们这49个高层管理人员中，有36个是白人，黑压压（应该是白压压）一片，把个偌大的会议室占去了一大半；黑人团体骁勇好战，是美国人权的主力军，在管理层也是积极挺进，加上他们在体育和演艺界的不凡表现，现在他们有8位黑人院长，手挽着手，显得团结一致。讲西班牙语的族群是来势迅猛的后来者，这个族群在美国的移民人数急剧上升，已经超过黑人族群成为美国第一大少数民族。这个族群在美国的政界以及各行各业也开始崭露头角，大有后来者居上的势头。特别是加利福尼亚、德克萨斯、佛罗里达、亚里桑那等几个州，参议员、众议员等重要席位屡屡得手。即便我们佐治亚州的一些县、市，这个族群的移民人数也是增长迅猛，有一个市学区的学生已经有50%以上是南美洲后裔。现在虽然只有4位院长是来自这个族群，但是他们手臂挽着手臂，士气高昂。最后一个族群是亚裔，我孤零零地站在那儿，没有人的手可以挽，没有人的手臂可以挽，完完全全的单枪匹马，孤军奋战！以往我没有感觉过的孤单，此时此刻我深深地感受到了。是啊，孤家寡人怎么能称作为族群呢？实际上，我自一个人站在那儿也就是几分钟的事情，可是我一开始，从头凉到脚，浑身感觉冰凉，心里特别感到寒冷。那种冷，那种凉，根本不是当年我洗冷水澡或者用雪擦身体的寒冷，而是地地道道的“透心凉”。明明是七月盛夏，可是我觉得寒气逼人，冷彻骨髓。接着，我是热血往上涌，直冲头顶。毫无疑问，我的脸色是从苍白转为潮红，从透心凉到热血沸腾竟是刹那间的事情！我几乎要支持不住了，好想躺下来。在刹那间，我感受到了孤独、感慨、

感激、振奋等种种人类特有的复杂情感。但是，此时此刻，我已经不再是万毅平一个人了，当时的我不仅是代表着在美国的华人，还代表着整个亚裔。继而，一种神圣的使命感油然而生。说来好笑，那种使命感倒挺像当初我加入少先队时候的感觉。

主持这项活动的培训专家宣布，这是美国教育学院联合会有史以来第一次将新院长们分成了4个族群，因为在过去的岁月里，从来都只有3个族群。

活动结束后，原本站在白人堆里的好几个院长纷纷走到黑人和南美洲族群那边，有的解释道：“我其实有1/8的黑人血统。”有的在说明：“我的曾奶奶是来自墨西哥，我的心在你们那边。”没有人能找到这样的借口或者措词来安慰我，但是有近一半的院长同僚走上前来同我握手、致意，好几个本来就认识的院长同僚还同我热烈拥抱，表示真诚的祝贺，祝贺我改写了美国教育史，祝贺我成为美国有史以来的第一位美国华人教育学院院长。

我感觉到自己的历史重任。实现零的突破，是件可喜可贺，但是更要看到我们是任重道远。

2

许多中国留学人员专业非常优秀，可是就进不了管理层或者决策层，种族歧视固然时常存在，但是在自身修养和礼仪细节方面的欠缺往往也应该承担一定的责任。在书中我有好几个章节详细探讨如何在这些方面改进。比方说，如何改进演讲技巧就用了整整一章。究其原因，口头表达在西方社会实在是至关重要，是人际交往的主要组成部分。

看看美国著名大学校长哈丁先生是怎么先声夺人的，这是他