

总裁

牛根生

《总裁的智慧》项目组 主编

的 智 慧

雷军

7

de zhu
Non
cai

中国顶级CEO演讲录

张洪敏 海尔集团董事局主席兼首席执行官

段永平 网易公司创始人兼首席执行官

马云 阿里巴巴集团主席兼首席执行官

李开复 Google全球副总裁、中国总裁

金志国 青岛啤酒股份有限公司总裁



深圳出版发行集团
海天出版社

总裁

的 智慧

Zong
cai
de zhuui

7



张其成、中国出版集团副总编辑

张其成、中国出版集团副总编辑

张其成、中国出版集团副总编辑

张其成、中国出版集团副总编辑

张其成、中国出版集团副总编辑

张其成、中国出版集团副总编辑



深圳出版发行集团
海天出版社

张其成、中国出版集团副总编辑

图书在版编目(CIP)数据

总裁的智慧 7 / 《总裁的智慧》项目组编. — 深圳 :
海天出版社, 2009.4
(中国顶级CEO演讲录)
ISBN 978-7-80747-515-6

I. 总… II. 总… III. 企业管理—经验—中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第001891号

总裁的智慧 7

ZONGCAI DE ZHIHUI 7

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 185 千
版 次 2009 年 4 月第 1 版
印 次 2009 年 4 月第 1 次
定 价 36.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目录 | Contents

1

创业：赢在中国>>>

- 马 云 阿里巴巴是怎样炼成的 / 002
- 俞敏洪 创业不需要有钱 / 030
└ — 延伸阅读 梦想需要行动 / 042
- 陈东升 创业的切身体会与心得 / 045
└ — 延伸阅读 陈东升经典语录 / 051
- 尹明善 探索中国企业创业之路 / 054

2

成功战略与管理创新>>>

- 柳传志 企业战略的制定和执行 / 062
└ — 延伸阅读一 联想发展过程中的三大突破 / 070
└ — 延伸阅读二 24年了，联想为啥还能站在这儿？ / 073
- 马蔚华 招商银行的中国式管理 / 076
- 俞敏洪 培育年轻人的精神气质 / 084
└ — 延伸阅读 没有围墙的新东方 / 093
- 任正非 逆风飘扬 / 099
- 段永平 企业的基本功 / 118
- 柳传志 企业核心管理层的领导力 / 129
└ — 延伸阅读 柳传志谈投资经验 / 137
- 潘 刚 营销创新与精细化管理 / 143
└ — 延伸阅读 潘刚经典语录 / 150

3

企业愿景与以人为本>>>

施振荣 愿景不是画大饼 / 154

└—— 延伸阅读 施振荣经典语录 / 160

王 石 以人为本 / 162

任正非 不要试图做完人 / 173

4

道路与梦想>>>

马 云 阿里巴巴的成长历程 / 186

张瑞敏 20年的海尔感悟 / 201

└—— 延伸阅读一 海尔要向何处去? / 209

└—— 延伸阅读二 亮出你的“中国造” / 218

潘石屹 SOHO中国的制高点 / 221

└—— 延伸阅读 致SOHO中国全体同事的信 / 225

李书福 在学习与创新中寻求突破 / 229

└—— 延伸阅读 李书福经典语录 / 233

后记：中国需要更多优秀的企业家 / 237

1

创业：赢在中国

马 云 阿里巴巴是怎样炼成的
俞敏洪 创业不需要有钱
陈东升 创业的切身体会与心得
尹明善 探索中国企业创业之路

■ 阿里巴巴是怎样炼成的

阿里巴巴集团主席兼CEO

马 云



谢谢大家这么早来（和）我交流创业，感谢团省委，大概一年多没有跟这么多创业者一起交流，今天有一点紧张，也是第一次到河南。特别感谢大家给我这个机会，其实我想我们今天都是同类，我也是个创业者。很多人讲马云怎么成功，阿里巴巴怎么成功，但是我自己最怕两个字——成功。因为每次别人说你成功，或者自己感觉有成功的时候，麻烦就开始来了，（所以）我最怕“成功”两个字。我不怕失败，我也不怕麻烦，因为（我从）1995年开始创业，到2000年以前，我几乎没有任何所谓感到成功的经历。然后2000年互联网泡沫结束以后，到互联网又开始兴盛起来，到2004年的时候，我创业都快十年了，我什么感觉都没有，只有各式各样的麻烦、各种



各样的痛苦、各种各样的挫折。我想反正创业就是这个感觉，后面的十年我希望不是成功而是经历更多的失败和挫折。鉴于这种心态呢，我现在感觉越创业，心里越踏实。我想追求的不是成功，而是一种经历，一种对创业的感觉。外界对我的了解、对阿里巴巴的了解，不是太准确。外面的书很多，我在机场在很多地方，看到有很多写阿里巴巴的书、（写）我的书，但是没有一本是我接受过采访的，也没有一本书是我写的。有时候看这些东西，心里也不踏实。我也不敢看，我不知道别人写了什么东西。首先我们都是很平凡的人，我1995年出来创业的时候就对自己讲，假如马云能够成功，中国80%的年轻人都能成功，我跟任何人一样，都是特别的平凡。

我想很多人眼里面看一个人，未必是你们心里想看到的，今天我们来一个彻底的沟通和交流，这儿有大学生、有创业者，所以我们今天就对很多创业的问题进行探讨。我先把自己的经历和我自己的想法跟大家进行沟通。很多人对我们的了解都是通过报纸、杂志、书。有一天，我在杂志上看到有个人特别厉害，我看了以后也非常感动，翻过来一看才知道在说我，其实我觉得那不是我。我肯定没有别人所说的那么好，我们也肯定不像别人所说的那么坏，这么多年的创业经验告诉（我），别人怎么看你并不重要，重要的是自己怎么看自己。

创业者其实追求的是一种梦想的实现。我刚才讲从小到大没有人说我特别聪明，也没有人说我特别能干，突然去年（2007年）11月6日阿里巴巴上市了，很多人说我是英雄，我没有找到英雄的感觉。然后股票上涨的时候，大家都很高兴；股票下滑的时候，大家又说怎么这个样子。我真不知道发生了什么事情，因为你没有做任何事情，公司的股价像发疯一样往上涨；你也没有做任何事情，股价又像发疯一样往下掉。所以说创业者不要在乎别人怎么看你，也不要在乎外面怎么评论你，你心里要明白你到底想干吗，你愿意走多久。

我想跟大家讲，如果马云能够成功，80%的人都能成功。创业到今天为



止，我们没有向银行贷过一分钱，也没有向政府要过一分钱，所有都是点点滴滴开始做起来的。我们也没有什么靠山、背景，什么资源，什么银行关系。我的家人父母没有一个当官的，以前我也是青联的常委，算是官最大的一个，当然我最大的官是在大学生时期，我是杭州市学联的主席。所以一切都是普普通通、平平淡淡，我想跟大家讲一下我的经历和过程，使得很多人能看到创业并不高深，我是怎么走过来的，这个走过的心路历程和经历也许对大家有所帮助。

英语改变了马云

读书没好过，我大概成绩从来没有进过前三名，当然也没掉过十五名以外。现在我在很多小学、中学、大学（做演讲时大家都问我），你是不是某名牌学校毕业，我的学校可能算是杭州三流都没听说过的学校。我记得我第一天上课的时候，我爸爸妈妈给我报了名可能把我忘了，人家上课上了三天了，我还在街上玩。小学我大概念了七年，因为我们小学所有人参加重点中学的考试，结果没有一个人考取。全校挑出了最优秀的两百名学生去考重点中学，没有一个人考取。再复习三个月，再考，还是没有人考取。原来没有一个中学愿意接收我们这批学生。在杭州历史上有一所中学，叫天水中学，就是把我们的小学干脆变成了中学，因为没有中学愿意接收这批学生。所以多读了一年书，一年后再去考，还是没有人考上。后来教育局把我们强制分配到了几个中学。你可以想象我们当时分配的中学没有一所是听起来好的。

中学我也没有读好书，反正很努力了，也就10名左右。在初中之前有一次行为，改变了我。可能到今天为止，我觉得对我帮助特别大。在我小学毕业的时候有一个地理老师在给我们上课的时候讲到英语。这个老师来上课的时候讲了一个故事，说今天早上他到西湖边上见到很多老外，有个老外跟他讲英文，他问老外从哪里来，老外说了一个国家，但他听不懂这个国家是哪里，然后这个老外就给他画了张国际地图，根据这个地图他才知道这是什



么国家。这个老师是为了表达地图是多么重要，但我听了以后觉得这个老师真厉害，怎么可以跟老外讲英文呢？我就莫名其妙地对英文产生了兴趣，然后每天在西湖边上练习，坚持了9年时间，刮风、下雨、下雪，不管怎么样，我每天一定到西湖边上练英文。那时候英文书籍很少很少，在西湖边上很多人认识我，我把自行车都骑破了，早上5点钟我一定起来，7点钟要回来，7点半要上课。9年以内，我可能跟几千个老外交流过，只要到杭州来的老外，我能够见到的。常常因为不能进宾馆，我只能在宾馆门口同他们交流。每天早上练英文，我把能抓到的所有英文书都背了，然后看见老外出来，我故意把英文念错，老外一听就很好奇地跟我讲话。我就是用这一招吸引老外的注意，我带他们在西湖观光，他们教我英文，我做免费的导游。9年下来我的英文水平提升得非常之快，这个是我最大的感触，我发现老外跟我讲的中国和世界跟我知道的中国和世界完全不一样，这是让我很吃惊的。直到1985年我第一次去澳大利亚见一个朋友，也是我在西湖边上认识的一个老外，以后我们每年互相写英文信。1985年他邀请我去了澳大利亚，我可能是因为所有去澳大利亚的非公（务）和探亲的第一位。

很多观念其实在很小的时候，由于学习语言，由于听别人的观点和我听到的观点不一样，总去思考什么是真什么是假，什么是需要实践的什么是不需要实践的。所以坚持了九年以后，我自己得到了一个很大的好处，英文让我对西方文化、西方不同观点的认识超过了一般人。这为我今天的创业打下了很好的基础。今天我参加世界各地的论坛，无论是什么档次的，因为我的英文是从小学学的，所以我能够听懂他们到底在说什么，意思是什么，全球的眼光是怎么回事儿，所以这方面我可能比绝大部分同龄的创业者有些优势。我和俞敏洪也不一样，俞敏洪是教英文，我也教过几年英文，但是我是从小在西湖边上学的山寨版英文，语法未必非常好，但是我明白别人在说什么，别人也明白我在说什么。我们毕竟不是想做英文教授，在座所有学英文的人要记住，语言是用来交流的。用英文跟老外交流，跟全世界交流，我并

不觉得丢什么脸，老外要是不服输，觉得我英文差，你可以讲两句中文给我听听看。

这也是创业者的心态，我今天在这里不想讲我创业多么有经验，有多么好，但是讲我自己创业经验的时候，我就理直气壮，因为我明白自己超过任何人。我在世界各个论坛上演讲，用英文讲的多，从来没觉得丢脸过，因为我相信英文是我的第二语言。而且我讲的任何东西（都）是我自己的东西，讲自己的东西的时候心里是踏实的。所以我的英文语言帮了我很多。所以我给大家的第一个建议，现在基于互联网，基于未来的创业，你必须要有全球化的眼光，语言是关键，学习语言就是用来交流的。我今天讲的所有的话，你们绝大部分人都知道我在说什么，但是如果你把它写下来，打印出来我所说的话，你会发现文字不通，语法乱七八糟，这并不重要，重要的是你听懂了。

所以我从小学毕业开始，（就）对语言产生了兴趣。初中呢马马虎虎，后来为同学打了一场架，被开除了。然后我就转了个学校，跳了一级。我以前是理科很好，现在外面传说我高考数学考了1分，我数学确实是考了1分，我觉得说实话没有什么丢脸的。我在高一时，还是数学课代表。而且高一的时候浙江省物理竞赛我还是第六名，所以我自己感觉不错。但是高二的时候闯了一个祸，一个同学被别人欺负了，我去跟人打架，反正好复杂的事情，最后学校把我处理了，我没有办法就转校了，我就直接进了高考复习班，就念文科了。很有意思的是，那时候考英文专业，不用考数学，因为没有念过高二，高考的时候考的全是高二的数学。我看了半天，真的是搞不清楚。那时候，考试到最后半个小时就乱填，最后考了1分，这1分我也不知道是怎么填出来的。但是那时数学不计分，所以现在有人说马云数学只考了1分都能创业成功，我们也可以，其实这是误导。我是考了1分，但是我是没有认真考。结果那一年，高考我差了16分，没考上。我就去找工作，这都是真事。我先去报考杭州市警察学校，我们6个同学去的，5个被录取，除了



我。然后我去杭州市第一个四星级宾馆应聘服务员，我表弟在我后面，我表弟长得非常帅，结果排了一个上午的队，录取了我表弟，没有录取我。当时我心里也挺难过，但是现在不难过了，今天20多年过去了，他还在那个宾馆洗衣服。

我去应聘了很多工作，没有一个要我，最后我就决定，通过我爸的关系，在我父亲的单位里，每月35块钱工资去踩三轮车。我在杂志社里面给别人捆杂志，好了之后，从杂志社用三轮车运到火车站，一趟花45分钟时间。我每天的工作就是打包、踩车，我觉得非常快乐，35块钱工资，30块钱给家里。每天快快乐乐地工作。一点也没有想过，我觉得生活就应该这样，没有什么不好。但是有个偶然的机会我看了一部小说叫《人生》，那部小说我看了以后感慨万千，里面那个主人翁，他想尽一切办法高考。我那时就想考不上就考不上了，高考有什么了不起。后来我看了这本书以后也很有感触。我心里想，人家那么努力高考，我也该去高考一次，结果那年年底，我准备去高考，就考惨了，那一年考英文专业是要考数学的，我英文不错，但是他几乎没考，结果那年大概相差了140多分，数学认真准备了三四个月，结果考了19分。从那个时候开始，我想再试一次，当时很多人反对，说你根本不可能考进了，第一年差16分，第二年差100多分，而且数学都开始计分了你才考了19分，要花很多精力准备的。但是我还是想再试一次。第三年我白天踩三轮车，晚上上夜校，特别辛苦。有6个朋友一起考，那时候有个理想，想把（上世纪）80年代初高考的经历写下来。其实那时候我们有一种不放弃的精神。

那一年高考，我给大家讲，今后你们碰上这样的事情也要记住，那时高考，明天要考数学，今天我心里还一点底也没有，尽管已经很努力了。我们老师当天晚上跟我讲，马云如果你数学高考及格，我的名字倒过来写。我想反正我是考不及格，但是考试还是要考的。第二天早上是考数学，我进考场之前，背了10个公式。我进去以后，几乎好多题目都是用这10个公式去

套，考完之后，我就觉得特别好。那年高考数学我考了89分，教我数学的同学考了61分，这个事儿大家觉得很奇怪，大家想是不是考卷批错了。从那个时候我明白了一个道理，临阵磨枪，总比不磨要好，只要不放弃，你是有机会赢的，但是如果你放弃了，你就彻底没机会了。

这个是我个人觉得很奇怪的事情。我跟大家讲，我1992年在大学里教英文，有一个班的奇迹也是这么发生的。我教的是外贸专业的学生，第一年突然接到通知说要他们去参加四级统考，那时一般是二年级才参加四级统考，而且我们学校的统考通过率只有60%。我那个班28个学生，25个是高考进来的，还有3个是付费生。英文是非常难的，我也想象不到，我想他们最多考个三四十分就了不得了。然后我给他们做了三个月的辅导，这三个月中我最多讲过四张考卷，我就给他们信心和自信，我就说你们要自己对自己有信心，你们一定能考上。

那一年的四级统考，我们创造了一个奇迹，到今天为止还没有被打破过，第一年的学生参加统考都通过了。那3个付费生都考了六十几分，我很吃惊。同样的卷子一个星期再考一遍，只有四十几分了。我想跟大家讲，人是有巨大潜力的，很多时候是没有被发现。人创业的激情和潜力在压力下、在挑战下才会激发出来。你100米的速度不管怎么跑，是跑不出你的潜力，除非是老虎追你的时候，你跑得是最快的。在关键时刻，在任何压力挑战下，请大家不要轻易放弃，这世界上最大的失败是放弃，放弃是很容易的。你爬到楼顶上，把窗户推开，往前走一步就算放弃了，但是你要回来是非常艰难的。我这一辈子，到现在为止，创业那么多次，一个最大的体会是在最困难的时候再熬一熬就过去了。所以在2002年互联网冬天的时候，我跟全公司员工讲的就是，一块钱、一块布，所有的目的是让自己活下来，所有人倒下的时候，你还半跪在地上，你就赢了。最后倒下的人就会有希望。这是我亲身的经历，才形成了自己的性格，所以我今天碰到任何灾难、任何倒霉的事情，我都不断地告诉自己，高考的经历、我的同学的经历以及其他无数的

经历告诉我，越是困难越是要坚持，最后比的是谁能够坚持着再往前挺进一步。

所以考进大学我也挺幸运。中国的教育体系也是很奇怪，高考特别难，进去以后就特别容易。我进了大学之后，对我帮助最大的是，因为从小学的英文，我英文的能力要比绝大部分的同学好，甚至比老师都好，我毕竟在西湖边上和老外练了9年。我的口语表达能力特别好。但是有一件事情，也让我今生受益。进去第一年，大学里面有一门课，叫做英文发音，我觉得自己英文发音很不错，边上的同学都是农村来的，发音都发不清楚的，我自己感觉特别好，上课也不认真，我大学四年只有一门课不及格，而且得分是59分，就是英文发音。老师给了我59分，当时我火气特别大，我从小就模仿老外，怎么可能会是59分，会不及格呢？我们老师和我说，我就不给你及格。我一直闹到系主任那里，系主任说你肯定发音不对，我说不可能。他拿了一本书说给我念念，念完之后系主任傻在那儿了。因为我知道我的英文发音不差的，直到今天为止，我不敢说很好，但我很自信。我讲英文没有人说听不懂，但很多老师讲的英文我是听不懂的。那个时候，我们系主任去找到那个老师，老师却跟我讲，反正你就是不及格。大学毕业的时候我特别感谢那位老师，可能他不是为了教育我而做这件事的，但我反思自己是因为我已经听不进（别人的话）了，我把自己全部封闭起来，我认为我自己已经很好了。直到今天为止，我的同事跟我争论的时候，我都在提醒自己，我是不是以为我已经很懂了，我是不是认为我知道的都是对的，要去反思一下。

第四件事情，大学里面我第一次当班干部。也是很奇怪，有些事情发生在你身上，你不要觉得奇怪。我想告诉大家学生会工作是多么重要，对我今天的创业非常重要。团书记跟我讲，马云你可不可以担当外语系的学生会副主席，因为外语系男生实在太少，一个班二十几个人只有7个男生。男生是再也找不到了，要凑个足球队都很困难。我说我没当过那么大的干部。他说没关系，当当就习惯了。刚刚决定要当学生会副主席的时候，过了一个礼



拜，书记说，你当正主席怎么样，我说那也好。过了几天，要组建全校学生会，他又说马云你能不能竞选全校学生会副主席，我说那也好。结果明天要投票，今天团委书记又找我了，马云，明天你就当主席吧，于是我就当了杭州师范学院学生会主席。

因为我考的是专科分数，高考没地方去，只能进师范学院。进了师范学院，因为外语系男生招不满，所以他们降格说，你想不想念本科，那我覺得本科也挺好，于是我就念了本科。我的很多同学，一起高考的人后来进了清华，进了北大，进了复旦。那时候我特别羡慕他们，但是现在他们特别羡慕我。到今天为止，我认为全世界最好的大学是杭州师范学院。在那儿我特别自信、快乐，我有个亲戚天天教孩子好好读书，天天逼他。我看了以后问他说，你自己读书读得怎么样，他说我高中没有毕业，我说那为什么你要孩子天天学习。他说我就吃足了没有读书的苦。我问他你是读不起书还是读不好书，他说是读不好书，你读不好书你还这样去逼你的孩子学习你的榜样，那孩子将来会怎么样。很多父母希望把孩子送到重点小学、重点中学去。我自己觉得找一个环境让孩子能够放松最好，改变我的是我的学校，让我特别放松，让我特别自在。我自己觉得，如果你毕业于名校，你要用欣赏的眼光看别人；如果你毕业于一般的学校，你要用欣赏的眼光看自己。反正我是用很欣赏的眼光看自己的，人家说我长得丑，我不觉得丑，只是有点怪，反正全世界找出我这样一个人挺难的。

每个人要用欣赏的眼光看看自己弱的地方，看看别人强的地方，你要用欣赏的眼光去看。创业者是要不断地调整自己的心态。所以我后来当了学生会主席以后，我自己觉得给我最大的受益是学会了帮助别人，学会了组织，学会了去理解、去倾听。所以我觉得团（干部）和学生会干部他们对在创业过程中，有一种很有意思的激情，就是没有条件他们去创造，而且忘掉自己，其实很多团干部和学生会干部就是有一种乐趣，自己把自己忘掉了。我从1985年开始当学生会主席，1986年我又当了学联主席，从来没有

当过班干部，一下当了那么多。但是我觉得当得还不错，因为我真是尽心尽力地去做。

坚守5年的承诺

每个人的一辈子都是在重要的时候作了重要的决定，会影响你一辈子。因为我考大学时分数比较低，那时候没人看得起老师，谁都不想进师范大学。所以我进了师范大学以后，天天想的办法是我有一天出来一定不当老师。其实毕业那年，我已经知道我是一定不当老师的，反正即使给我分配进去，半年之内我一定跳槽的。1988年我大学毕业，我们那个时候全是（包）分配的，我们杭州市师范学院是专门培养中学老师的，我们500个学生，突然有个学生走了个后门拿到一个去大学教书的名额。然后挺奇怪的事情是，这个同学拿到的这个名额，杭州电子工学院要这个同学的时候，我们师范大学的校长说，这个同学不能去，必须重新挑过，因为只有一个名额，我们要高度重视这个名额。这个名额是我们杭州师范学院到其他学校去打牌子的，结果那个开后门的白开了。后来讨论下来让我去，但是对方学校说不要，（说）这个人怎么看都不顺眼，他们认为我肯定是有背景的。我们校长发脾气，他就讲，反正就这个人，其他人不能去，我就去了。去了以后，人家大学里所有教英文的都是研究生毕业，都是教授，只有我是师范学院的，特别被人看不起。但我走出杭州师范学院的时候，校长就说，马云，你给我记住，去那个学校五年之内不许出来，要是出来我跟你没完。我在门口就跟他讲，五年内我一定不出来。

但是这个承诺太沉重了，我到了那边才发现，一个月工资就89块钱，好惨的。但是每次（当）我想走的时候就（想）再熬一熬吧。后来1990年深圳有人给了我一个1200块钱工资去做翻译的机会，我这边的工资加上奖金就95块钱。那个诱惑是非常大的，后来我想承诺就是承诺，不去。1993年、1994年海南开始开放，我的朋友很多去海南了，其中有个朋友，就是农夫山



泉的老板。我们一起创业，我们都在浙江省文联打工，我踩三轮车，他做泥水匠，晚上都在（一起）复习。后来他去《浙江日报》做记者，（再）后来去海南创业了，那时候去海南创业是一种热潮。海南有家公司给我3600块钱的工资，我那时还只有110块钱，那个诱惑啊，又是外语翻译、又做外贸、又可以创业。心里感觉3600和110还是有区别的，但是五年没到，就是不能去。那个时候莫名其妙，就是觉得承诺是极其重要的。我那个时候，师弟师妹们有一种期望——假如我能做好，今后就有更多的杭师院的学生就有更多的可能分到大学里去。所以那个选择非常艰难，但那次我选择我承诺了我就不去。正因为人静下来以后，我就开始认认真真地教书，认认真真地工作。但是我教书的风格又被他们批评，我不备课，我在六年教书生涯中，经常喜欢坐在讲台上上课，六年以内没有在黑板上写过字，因为我的字写得实在太难看，我觉得老师一遍遍写东西没有意义，又不是练书法。我希望和大家分享我自己是怎么学英文的，后来就在大学里面形成了所谓的马家军，我的学生连续4年全校英文比赛全都是最好的。1994年我突然被评为学生最喜欢的十大教师之一，我认为（学生）喜欢我很重要的原因之一是不布置作业，我跟他们多沟通交流。直到今天为止，我的很多学生还在我的公司里面。我特别特别骄傲，他们开放自己的思想，很多东西兴趣很大。不是考试不好，不是我好，是他们潜力非常大。

到1994年年底，我突然被评为十大杰出青年团教师，我们校长和我讲，马云再干半年就马上破格提升你为副教授，马上要分你煤气，很快就可能分你房子。那时候感觉特别好，但是突然觉得五年到了。五年到了，最大的好处，就是本来天天想逃出来，但是现在你觉得当老师是多么的快乐，你可以跟很多年轻人进行沟通，你得到荣誉，得到一切，越来越觉得一切都非常好，越来越好的时候就不想离开学校了。特别是马上要当副教授，要分煤气，说不定还分房子了，心里那种感觉真是太好了。突然我提醒自己五年到了，以前你想过干吗，那我想那就试试看吧，我还是决定离开学校。因为我