

24堂识人课

帮你发掘内在优势，实现逆袭

罗辑思维创始人罗振宇高度评价：

经历过太多事情的人，

对万事万物的判断就是精确。

我有洞悉人心的能力。

徐小平 著

徐小平的 识人之道



The
Xiaoping Xu's
Insights with
People

《图穷对话录》
经典再版

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

徐小平的 识人之道

徐小平
著

The
Xiaoping Xu's
Insights with
People

图书在版编目(CIP)数据

徐小平的识人之道 / 徐小平著. — 北京: 北京
联合出版公司, 2018.6

ISBN 978-7-5596-2120-7

I. ①徐… II. ①徐… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第101728号

徐小平的识人之道

作者: 徐小平

责任编辑: 张萌

封面设计: 门乃婷工作室

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

河北鹏润印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数280千字 700毫米×980毫米 1/16 21印张

2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-2120-7

定价: 56.00元



未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069000



互联网和人工智能的发展，导致人类社会的重构。正如诺贝尔文学奖得主苏利·普吕多姆笔下的星星“每一颗星都远离姐妹，你却以为她们是近邻”。当下，人与人的距离若近若远，大部分人的行为和习惯越来越趋同，即便坐在一起也是各自低头看手机，与人谈话时只能在外围打转，难以进入对方的内心，更不用说打动和改变别人的心灵了。

可是，无论我们身处任何时代、任何领域，识人识己、与人真正沟通和交际的能力都是核心技能。本书是真格基金联合创始人徐小平先生对 24 个有代表性的人物所展开的说服、改造和创造的过程，堪称洞悉人心的范本。

在徐小平参与的 24 个故事中，无论他的对面是一个多么“穷途末路”的人，无论对方的情绪有多么复杂和混乱，所面临的现实困境有多么坚固，徐小平都能在谈笑间干净利落、面面俱到地解决问题。

他是如何做到的呢？

第一，丰富的阅历培养了他看人的能力。

“逻辑思维”创始人罗胖这样感谢徐小平：“他对我的帮助，不是能用钱来衡量的。当年，我要支付 1500 万元才能创业。我想放弃，徐老师把我叫到他

家，他说再过三年，1500万元不是大钱，你给吧。我说，我没有。他说‘写欠条’。我发现，经历过太多事情的人，他对万事万物的判断就是比你精确。将来，如果我的公司发展得好，我要在公司最重要的位置给徐老师塑铜像。如果我们有钱，可以用黄金打造。”

徐小平见过足够多的钱、见过足够多的人。譬如，有人请我们去擦一个杯子，如果我们有能力轻松地完成这个任务时，就不仅不会感到痛苦，还会跃跃欲试。对徐小平来说，识人就是一件他可以轻松驾驭的、有趣的事。

第二，对人心存信任和善意是能力的基础。

他曾举步维艰，在30年前靠陌生人支持的奖学金才能完成学业，他说：“那些素昧平生的人，为什么要给我们如此巨额的金钱？这在我心灵深处引起的震撼，从此再也不能平息。”

长达十年的时光，徐小平竭尽自己一切所知，为年轻人不断地投入精神力量和物质支持。他衡量成功的标准，不仅是自己如何战胜逆境，更是如何帮助他人反败为胜。

所以，有人说一个创业项目要他投资，但不肯给出商业计划书，因为怕“泄密”。在北京大学演讲上，也有一个同学站起来问徐小平，如何确保他的想法“保密”。

徐小平说：“如果你连我都不信，你还能信谁？”

全场响起热烈的掌声。

徐小平践行他的信念，用他对人的同理心，成为一个整合资源与团结企业家的高手。

第三，以对未来的洞见生成影响力与说服力。

在那个“唯学历论”“出国无意识”“穷人思维”啃噬年轻人的活力与梦想的时代，他已洞若观火。本书有这样一段话：在这个激烈变化的时代，能够把握自己的优势和劣势，并做出正确的判断，从而确立崭新的奋斗方向，是这个

时代成功者的共同特征，无论你抓住的事看上去是没有希望的夕阳事业，还是看上去是有风险的新兴行业。

基于他对未来的预见，他果断建议 36 岁的沙玫卖掉父母的房子出国，后来她以一年的收入超过了父母一辈子的积蓄；他帮助李菲雅看清自己已经具有的价值，她最终被哈佛大学录取，得到了自己本来不敢想的一切；他看透钟举的“范进情结”，让他扔掉文凭，踏实就业，追求财务自由……

徐小平自身具备深厚的专业实力、卓越的洞察力和深远的影响力，让我们重新定义本书。这本书不仅帮穷途末路、怀才不遇的人做人生设计，更是分享当代人生存所必备的识人之道。

当更多人陷入了知识焦虑，学英语、学金融、进圈子……都不能最本质地提升认知自己和洞悉他人的能力时，《徐小平的识人之道》将在当下和未来十年，持续发挥作用。

本书由磨铁图书荣誉出品。

自序



这本书是我在新东方从事教育和职业咨询工作，与无数青年亲密接触，与无数迷茫的灵魂对撞的经验与智慧结晶。该书的构思与规划经历了长达五六年的时间。它是我在世纪之交，伴随新东方一代学子共同成长的生命轨迹的记载，也是我对那些信赖新东方、信赖我本人的学生与家长的心灵馈赠。

书出版后，立即成为当年“大学校园六大畅销书”之一，获得了当年的畅销书奖，一度在现在已经作古的风入松书店跻身销售排行榜第一名。我收到难以计数的读者反馈，“激动得颤抖”，声称“改变了我一生”的读者的来信给我带来了极大的欢乐。不过，偶尔也有人跟我说：“读完你的书，笑死了……”我恼怒地想：我的书是很严肃的，有什么可笑的！但旋即知道，原来大家是喜欢我书中的幽默。

书出版至今，我依然能感受到它的影响。不久前，一个小伙子带着他的创业方案来找我投资。经过好几轮谈判、几个月的拖延后，我成了他的投资人。在签订协议的那一刻，他忽然跟我说：“老师，我就知道你会投我——我有这种感觉。当年，我就是读了你的这本书，才做出了放弃考研、参加工作的决定，才有了今天……”

我很感谢他没有在我们签约投资之前告诉我这件事，否则，我就不好意思跟我的读者讨价还价、锱铢必较了。小伙子叫薛淡，公司叫拓词，是一个英语学习网站。相信《徐小平的识人之道》到达读者手中时，他事业的旭日已经跃出海面，照亮着那些需要照亮的人。

这样的故事很多，我很自豪，有时候也难免得意忘形。文章得到读者的认可，是所有作者最自豪的事。再说得意忘形，在 140 个字的微博时代，要再版创作于 BBS 远古时代的书，就是一个显而易见的错误。这个错误也许真会让人“笑死”。但我希望它会演化成一个美丽的错误——让那些错爱我的朋友再次有机会读到我对人生思考的真知或浅见，感知我对来访学生的深情与痴迷。

初版至今已过十几年——我并没有得意忘形到要出“纪念版”，但一想到时间居然已经过去了十多年，我蓦然感到自己在像古树一样苍老的同时，又如同花儿一般年轻！

十多年过去了，我成功过，也失败过，我疯狂地爱过，也沮丧地恨过。我参与创建的新东方，从需要我照顾的新兴企业，变成了一家不再需要我唠叨的大公司；我的两个儿子，从脆弱、易怒的少年，变成了成熟、好学的青年；我本人，也从中年，变成忘年……

这在人生长河中，是一段波澜壮阔的岁月啊！更何況，这还是我生理年龄最后的盛夏……

读者且慢！我绝不会在这里给大家献上一份 sentiment 酸的馒头（钱锺书对“伤感”一词的绝妙翻译）。我只想说：我真的感激上帝，让我活在这么一个物质丰富、科技进步、个体生命能量一再被那些志在千里而且风华正茂的高龄人士引爆和突破的时代。精神获得解放的人，他的生命犹如地理大发现时代的探险者，总有新的大陆等待他去征服。与所有那些读过或没有读过这本书的朋友一样，我对过去几个十年也许有着种种的遗憾和不满，但面对未来无数个

十年，我知道我一定要更好地珍惜时光、把握自己、感恩生命、回馈社会，把每一天都过得充实、有益、激动、“好笑”。

今天看曾经写的文字，我心中充溢着一种带着卑微的得意；今天看未来的前途，我眼前飘曳着一面绣着瑰丽梦想的锦旗。它的上面有着什么样的文字我还看不清，但我知道，我会用我未来的人生去拥抱它、亲吻它、刺绣它、描绘它，在它上面，写出新时代的乐章，写出我在这个世界上活着、梦着、爱着、被爱着的长诗与短歌……

徐小平

征服幸福

害怕成功的人永远不会成功，不敢追求幸福的人永远尝不到幸福的滋味。一个人生活中的失意乃至失败在很大程度上来说是来自心理的，而不是现实的；是技术性的，而不是宿命的。现实至多为失败者提供了解脱的借口，而对宿命的信仰却能最终无情地扑灭成功的任何希望之火。

教育的终极目的是什么？是追求知识吗？是获得智慧吗？是成为一个神一般完美的人吗？也许是。但我却想故意曲解“学生”这两个字的含意，宁愿把它理解成“学习生活”。更准确地说，是要学习如何幸福地生活。这样，在我看来，“学习如何幸福地生活”也就成了教育的终极目的。从这一意义上来说，在生活世界面前，谁有胆量说自己可以不再做学生了呢？因为知识和智慧构筑的世界，如果不能同充满色彩的生活世界有机地结合在一起的话，教育还能通过什么样的手段同我们置身的真实世界连在一起？读懂知识之书，获得知识和智慧，不过是为了读懂现实世界这部神秘的大书罢了。当我们放下了知识之书，完成了人生初期阶段的教育，用梦幻般的欲望去拥抱这个世界的时候，我

们是不是已经有资格成为幸福的征服者了呢？

小平在这里为我们提供的案例，十分有力地回答了这一问题：尽管不少人完成了学历教育，甚至不少人在生活世界中摸爬滚打过很长一段时间，但当生活中无情的选择或考验摆在他们面前的时候，无可奈何的绝望告诉他们——他们还没有获得迎接幸福的资格！

小平是一个冒险家，因为在新东方这个平台上，他是第一个有意识、有目的、有战略、有战术地为学生担当起人生设计重任的人。他的冒险家的胆量和勇气，来自他一如既往地对那些痛苦地徘徊在人生十字路口上的学生的爱。“爱”已经不是他剖析学生个案时的工作姿态了，“爱”是他深思熟虑后对症下药的人生设计良方的全部内涵。不是内心充满爱的人，是无法让他人获得幸福的。

小平的人生设计达到了系统的、理论的高度。尽管他所处理的个案千差万别，但从他的处理手法中，我们不难把握住他的逻辑脉络：从绝望者支离破碎的生活信息中，首先犀利地捕捉到绝望者身上尚未凸显出来的巨大潜能，然后依据这些潜能迅速地做出最切合实际的人生新目标的设计，最后再进行条分缕析的实施细节的精心安排。阅读他的个案所带来的愉悦，实际上来自对上述清晰的逻辑脉络的一而再、再而三的体验，因为这一逻辑脉络的最终指向无一例外地落在了“幸福”这两个字上。这使我想起了英国哲学家罗素。罗素在 20 世纪 30 年代写过一部影响极大的小书，书名叫作《征服幸福》。罗素在这部著作里展示了如下的逻辑：他首先诘问什么是幸福，并且幸福是否可以企及；然后，他站在哲学家的高度，分析了人在生活世界中不幸福的表征和根源；最后，他清晰地寻找幸福的人们指出了道路。我不知道小平是否也读过这部著作。如果没有，他恰恰是以自己的人生智慧在一个更加具体，也更加技术性的世界里，做着几乎和当年罗素为西方人所做的同样意义的工作。

小平既然已经打开了中国学子人生设计的大门，他一定会以更加成熟的职业性和更加有效的人生设计，来拥抱所有想从人生的绝境中站立起来并最终征服幸福的人。

王强

我歌唱带电的思想

作家的困惑与问难

我有一个朋友是位著名作家，我认为他是我非常好的朋友之一，虽然他不是反过来也这么认为，我并不知道。这位作家的名字我暂时不说——因为对于我这篇序言的主题并不重要。同时，我还怕把他的名字写出来之后，读者会想：“著名？怎么没听说过？”然后大怒，不谴责自己孤陋寡闻，而是痛恨我弄虚作假。

话说这位作家听完我的一次留学讲座之后，满脸狐疑地问我：“小平，我看你面对这么多学生，对那些决定他们前途、命运的重大人生问题和复杂的留学问题，应答如流，斩钉截铁，无比自信。我就不理解，难道你不怕你的观点也许并不符合别人的实际情况？不怕你提出的方案和建议有可能耽误人家的前程吗？”

作家问完，微笑着等待我的回答，笑里藏刀。我知道这是一个非常有挑战性的问题，于是答曰：“我从来不怕！至今没有学生找我抱怨说，我耽误了他们的前程。相反，经常有学生带着巧克力和酒来新东方向我表示感谢。我对我

的工作有点儿自信其实算不了什么，因为留学咨询、职业咨询和人生咨询，就像医生、律师一样，说到底只是一种专业工作。我是留学人生咨询师，相当于医生、律师。只不过站在新东方的高度，一不小心出了点儿小名，仅此而已啊。”

“医生、律师？仅此而已吗？”作家很失望。

为了安慰他，我想了想，说：“可能不止吧。我的咨询也许确实有一点儿特别的地方。这个特别之处在于：我在新东方给予学生的，并不仅仅是具体的留学方案和学习规划，我真正值得骄傲并赢得学生尊敬的原因，是给了学生一种有用的价值和一种宝贵的财富。”

“这是什么？”作家紧逼追问。

“这就是人生价值观念和留学思想原则。这就是我在新东方咨询过程中始终奉行的新东方留学理论。有了这个基本理论，我们就能为学生提供卓有成效的咨询。”

看见作家越发迷惑的“牛眼睛”，于是我说：

“人生有五颜六色的价值观，但一种价值一旦被你认可，你就可能一辈子追求这个价值而无怨无悔；世界有姹紫嫣红的思想，但你只要接受其中一种，你就能够终生信奉它而至死不渝。人类为信念而活。但是，不同的价值和思想，不仅决定了人们幸福的意识、快乐的程度、生存的质量，还决定了我们对于‘成功’‘失败’‘希望’‘绝望’这些对于当代中国人而言至关重要的目标的定义和解读。

“面对来向我寻求咨询的学生，我心里最强烈的愿望就是让他们获得真正的幸福——而不是虚假的幸福。这种幸福是与他们的留学目标有关的价值观和思想。虽然留学领域里有如何得到名校录取及奖学金的复杂知识和技巧，但决定一个人留学命运和人生质量的，并不是这些知识和技巧，而是选择留学与生活方向的价值观和指导思想。这个东西像灵魂一样重要，不幸的是恰恰经常被

当代奋斗者无意忽略，造成留学领域以及人生奋斗领域里巨大的空白。

“一个学生可以不认同我的思想，那么选择失败也是他的自由与欢乐。但一个学生如果听从了我的建议，他即使倒霉透顶也能够化险为夷并反败为胜。思想——就是我面对无数学生，从来不会感到心虚的原因。因为，我在新东方为中国学生提供的是一种被时代认可、被社会认同、被无数学生的奋斗实践证明行之有效的留学思想。而这个思想的应用，就是我提供的人生咨询。这个历史性的任务落到了我身上，我只是代表新东方传播这样的珍贵价值而已啊！”

这位以社会批判而著名的作家似懂非懂地点点头，礼貌地笑笑，依然笑里藏刀。我必须承认，在社会思想上，他永远是我的老师，但在留学问题上，我可以做他的教练。

作家名叫卢跃刚。他的《东方马车——从北大到新东方的传奇》无情地打碎了新东方神话，他也成为我个人和新东方终生难忘、灵魂渗透的莫逆之交。

王强的“干货”与松下的“自来水”

小平的书问世了！这是我在新东方六年来为学生提供咨询的心血的结晶，是新东方的学生在人生停留在新东方咨询处刹那间生命的凝固和聚变，是无数个青春梦想在我身边浮沉、捏揉、撕碎、黏合、重组并融入朝霞与彩虹的迷人故事。同时，这也是我作为新东方代表性的老师之一，作为对敏洪、王强等新东方创业元老以及所有年轻兄弟友情和知遇的报答，以及对共同的事业与梦想——新东方的倾情奉献。

作为新东方主管学生咨询的副校长，我每天的工作主要就是针对学生的讲座、咨询和对话交流。面对这样一群充满喜怒哀乐、凝聚悲欢离合、奔涌欲望渴求的生命和灵魂，我经常拷问自己：新东方究竟还应该并且能够为他们再做哪些事情？新东方咨询到底如何才能激发他们心中更多新鲜、生猛的力量和灵

感？那些千里迢迢赶到新东方见我的可爱的男孩、女孩（有些女孩年纪达 40 岁），在见过我之后，他们的生活真能够发生不见我就不能发生的变化吗？而且，不能是向着更悲惨的方向变化！新东方的盛名、我本人的虚荣，有无泡沫和兑水的成分？我们应该如何面对学生汹涌澎湃的奋斗人生需求，大规模、全方位地向学生提供学生所需要的——我想在这里，用我在新东方的创业伙伴王强兄最喜欢用的一个词——“干货”。

王强是读书万卷的杰出学者，是名满天下的英语大师，但他喜欢用“干货”这个农牧业的词来诘问教育和咨询到底能为服务对象带来什么实质内容（这可能是因为他来自内蒙古的原因吧，待考）。干货，就是没有水分、不带泡沫的东西。新东方应该、必须、能够并要迅速发展，真正为学生提供集装箱一样更多、更好、更丰硕的人生和前途之“干货”。

这些问题总在持续不断地激励着我，也总是在深更半夜折磨着我。我最沮丧的情况，莫过于当我面对一个更加沮丧的学生，从东北或者西南飞来见我，但我却因为其他工作安排而不得不匆匆离开，无法给他足够的时间进行“诊断”和“治疗”的时刻。不知我者以为我匆忙，知我者知道我想撞墙——因为内疚、因为感到罪过。

新东方的培训产业，在敏洪的领导下，已经成为松下幸之助所说的“自来水”一样优质而大量的供应，每年能够满足几十万甚至更多学生的学习需求。这是新东方过去八年最辉煌的成就。但是，新东方的咨询产业，暂时还没有让它的学生像拧开“自来水”龙头一样，在饥渴之时、在绝望之时、在无助之时，能够一“打开”就“哗啦啦”地奔涌而出，浇灌奋斗者火热的心田，喷淋跋涉者焦枯的肌肤。新东方有责任为当代青年提供这样的服务——优质而大量的留学咨询和人生设计服务，以使每一个来到新东方追求理想、寻找前途的学生，不仅能够得到语言的培训和考试技巧的指导，同时更能够获得一份自身前途的“处方”和人生的蓝图，满载而归。让人生思想的甘泉，通过个性化咨询

的管道，淙淙流向渴盼中的学生；让新东方精神的好雨，在春天来临时悠然而至，随风潜入夜，润物细无声。要知道，我们滋润的，是千千万万象征中国未来的最优秀的学生……新东方将不得不在这一方面对社会的需求做出回应。我深信，新东方必将在对学生的留学咨询和人生指导方面做出类似英语培训的杰出贡献。

这本书也许就是新东方人人呼唤的“自来水”之一种供货形式的表现。这是一本有关留学策划选择和人生设计展望的理论作品，但更是根据我亲自经历的咨询故事而写成的一本可供读者仿效、模拟和参考的经典案例分析教材。我希望它的出版，能够给新东方的学员为前途奋斗而焦枯的心田里降下及时的春雨，为新东方咨询的智慧和经验提供大规模复制和传播的手段。

我承认，驱使我日夜奋笔疾书的，就是这么一个崇高的动机和神圣的使命。这就是在过去的几个月内，即使在新东方的改革进展到异常艰难的时刻、在我本人为改革付出沉重代价的情况下，我也能够激情澎湃、一路高歌、全程凯旋，终于把这本书送到读者面前的真正动力。中国社会与家庭创造了新东方，也创造了我和我的人生咨询思想。为中国学生贡献自己，是我获得我自己、寻找我自己、实现我自己的唯一途径。书的写作过程，也许就可以作为诗篇之一，启发我的读者！

王强所提出的“干货”命题，是指新东方咨询应提供有价值的思想。松下所提出的“自来水”，是指这个有价值的思想需要大规模的传播（我喝的是可乐，挤出来的却是水，比起鲁迅他老人家，真是丢人啊）。让这种“干货”能够像“自来水”一样让所有人都能够方便获取、终身受益，就是新东方咨询最伟大的梦想！

应我的请求，王强兄欣然答应为书作序。于是，《征服幸福》这篇文章，就成为镶嵌在这块厚砖之上的一块璀璨的白玉。一夫当关，万夫莫开；一序镇纸，万言多余。读者哪怕只读完王强兄的这篇文章并真正理解了他所企图阐明