



和君商学院 书系



我的成功比常人晚

矫培民◎著

无论是60岁还是16岁，每个人都会被未来所吸引，都会对努力奋进中的欢乐有孩子般无穷无尽的渴望。

岁月可以在皮肤上留下皱纹，却无法为灵魂刻上一丝痕迹。



清华大学出版社

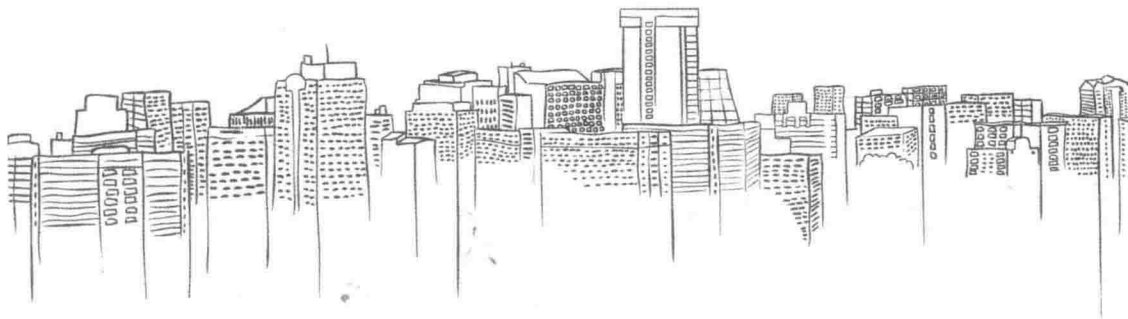




和君商学 书系

我的成功比常人晚

矫培民◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是一位留过洋、当过大学教授、有企业实战经验又旁观企业经营的过来人对于管理、对于人生的坦诚反思与总结。书中讲述了与优秀企业家王石、王明夫作为同事相处的故事,详细介绍了如何从零开始带团队,并将团队打造成行业第一。书中文章时空交错,跨越 20 世纪 50 年到现在的半个世纪、从中国到美国再到荷兰的半个世界,作者近乎传奇的人生经历让人唏嘘。全书以简练而不失厚重的文字告诉我们,比常人晚成功的人生也很美丽!

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

我的成功比常人晚/矫培民著. —北京:清华大学出版社,2016

(和君商学书系)

ISBN 978-7-302-44859-4

I. ①我… II. ①矫… III. ①企业管理—经验 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 201708 号

责任编辑:张 伟

封面设计:卓义云天

责任校对:王荣静

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

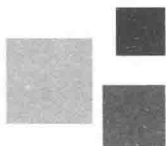
经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:17 字 数:192 千字

版 次:2016 年 11 月第 1 版 印 次:2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价:49.00 元

产品编号:070772-01



序：如果人生可以倒着活

如果人生可以倒着活，每个人的一生都可以活得更好。但遗憾的是，我们中间只有极少数人能学会在年轻时预见沧桑。

李宗盛在《给自己的歌》中唱到：“等你发现时间是贼了，它早已偷光你的选择”。许多人听了，往事翻起，鸡皮疙瘩掉了一地。

有多少人生可以重来？如果人生可以重来一次，那该多好！许多电影和文学作品都经常表达这一主题，就像英国电影《时空恋旅人》讲了一个有意思的故事：Tim 的父亲告诉他，他们家族的男人都有时光旅行的超能力，可以回到过去，于是 Tim 将信将疑的试了一下，果真回到记忆中的那个夏天，后来，他通过一次次的时光旅行，去挽回一场失败的话剧，去改善妹妹的生活，去更好地和亲人、朋友相处，度过生命中的每一天。

片子的高潮是父亲的突然去世，Tim 穿梭回父亲还健在的日子，跟他打一场乒乓球，然后父子一起时光旅行到

很早以前，那时 Tim 还年幼，父亲还年轻，在海边散一回步，重新做一回父子。

《时空恋旅人》的英文名就叫 About Time。父亲临终前告诉 Tim 如何快乐的生活：每天都要切切实实的重新来过，第一次因为紧张和担心，我们无法注意到这世界的美好，但是第二次，可以感受到。重新的一天，活出最美、最棒的每一天。

生命总归是公平的。随着年纪渐长，镜子中的自己也有了白头发，我们对时间也有了更确切的概念，开始有了人生况味之感。我发现，一个人无论从事什么工作，显贵亦或平凡，活到五六十岁的时候，总能总结出一些人生道理，很值得年轻人参考。子曰“五十而知天命”，也就是所谓的活明白了吧，古人诚不欺我。

像我最近就经常想起岳父常说的，“我们总是习惯用一个矛盾替换另一个矛盾，最后得到两个矛盾”。想想真有道理。岳父是一个很平凡的人，但他走过人生的路。

国民党将领李宗仁曾说：“如果人能从 80 岁向 1 岁活，多数人都可以成为伟人。”因为很多道理是在终点时你才会懂。

但是反过来，常听老人言的意义也在于此。当我们一次次在他们的故事里做了人生彩排，对可能出现的生活之难有了估计，临到眼前时，我们会不会多一份岁月从容呢？

对我来说，矫老师的《我的成功比常人晚》就像是中国的《相约星期二》，是一位长者在回首自己的一生时给后辈捐出的一份人生样本。我通读下来，这本书最令人感动之处，就在于他写得极尽真诚。

我曾经问过矫老师，您现在才 66 岁，还算年轻，为什么今年就要推出自己的回忆录了？他说，等你到 60 多岁就会发现，许多事再不写出

来，恐怕就记不住了。

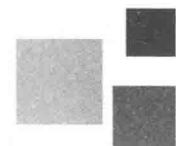
我向各位读者推荐这本书，并希望我们能在这位长者的故事中走过人生，收获属于自己生命的平静与达观。就像是《时空恋旅人》的Tim最后领悟到的——

“事实上我已经不再回到过去，也不再重复过每一天，我把每一天都过得像是从未来回来回味一样，享受它，把它当作是我那特别而又平凡的生活的最后一天。”

丛龙峰

南开大学管理学博士、和君管理研究院院长

2016-9-7



前言

人生只有一次。寒来暑往，日复一日，岁月带走了多少往事。每个人都有自己的故事，随着时间流逝，也留下了各自的脚本。人生追求美丽。心静下来时，常忆起自己的心路历程，将那些美丽的记忆与感悟用浅显的文字记录下来。

生命由身体与意识组成，身体会消失，意识却可以延续。作为意识形态的生命，可以在宽度和长度上拓展。拓宽，就是在当下活得更充实丰美，邂逅不期的开心；展长，则是将自己寄托在他人记忆中，缱绻未尽的陪伴。

写书，是为了与自己沟通，收获开心，拓宽生命。我的一生，经历很多，有经验有教训，有幸福有痛苦，有成功有失败，有青涩有感悟。将这些记录下来，享受曾经的日子，品味美好的追忆。

写书，也是为了与他人沟通，跨越时空，展长生命。通过心路的回顾，细嚼慢咽不同时期的心愿、心思、心态与心得，不要“来时糊涂去时迷”。也许有人会认同一二，略有所得，少走弯路。

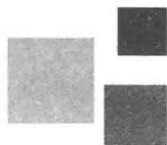
我的一生大致有五个阶段：第一，花季时代，内务部大院的童趣；第二，青葱岁月，“文革”与插队的跌宕；第三，教师生涯，大学讲台上的身影；第四，职场十年，万科公司的历练；第五，咨询创业，和君伴行的收获。五段心路，各有各的精彩，都有令我动容的记忆，也有醍醐灌顶的感悟。沿着自己的心路，将记忆与感悟编织起来，就像一枝长青藤上开出的朵朵小花，赏色闻香，享受那些不知时光的优雅。

自己是个普通人，没有精彩离奇的故事。我既不会写一本编年体的自传，也不会写一本故事体的小说，只希望用 107 个散文体的随笔，跟着自己的心，去回顾它的路。这些随笔既有片段记忆，也有偶发感悟。记忆或引出感悟，感悟或带出记忆，希望这些流光碎影在给自己带来美好的同时，也为他人带来笑声和思考。

内容沉重，读书的人会烦闷；文字轻松，读书的人才能愉悦。随心随性，就是本书的逻辑，就像儿时在海滩上漫步拾贝壳，那样轻松，那样开心。我希望用简约的文字，细数沿途的风景，记下铭心的岁月。写时，回顾曾经，品味情感，重温自己心路；写后，可佐谈资，插科打诨，取悦世人朋友。

作 者

2015 年 5 月



引子：我的成功比常人晚

2014年5月16日，中国房地产商学院联盟峰会在杭州举行。峰会由清华大学、浙江大学、重庆大学、中山大学等单位发起，我被推选为全国十大名师之一。在受奖仪式上，我感慨万千。成为一个全国知名的好老师，是我人生的梦想。我朝着这个方向，沿着一条崎岖坎坷的道路，执着地走了40年。今天，我走到了。

忘不掉，插队生活的劳苦，历经磨难，坚韧不拔地锤炼了意志品质；

忘不掉，大学立志的笃定，持之以恒，如饥似渴地吸取着各种知识；

忘不掉，初上讲台的紧张，六神无主，焦虑不安地盼望着下课铃声；

忘不掉，迈出国门的惶恐，将勤补拙，锲而不舍地完成了学业目标；

忘不掉，青年教师的成长，万丈豪情，潇洒自如地活跃在各种讲台；

忘不掉，理论空洞的尴尬，破釜沉舟，孤注一掷地投身于企业实践；
忘不掉，生活迷失的焦虑，茅塞顿开，心无旁骛地重启了新的道路；
忘不掉，职业经理的蛰伏，十年一剑，持之以恒地追求着新的梦想；
忘不掉，咨询生活的艰辛，聚小成大，厚积薄发地博得了江湖认同；
忘不掉，亲朋好友的相助，千恩万谢，抱诚守真地践行着成人达己。

我的人生比常人晚些。别人 24 岁就拿到硕士学位，我到 35 岁时才拿到，比人家晚了 10 年；别人三十而立，40 多岁已事业有成，我到 43 岁那年才开始学习房地产业务，又晚了 10 年；别人 50 岁时已经著书立说，我到 50 岁才开始研究自己的理论体系，仍然晚了 10 年；别人 60 岁时已经在颐养天年，我到 60 岁时才开始带着团队创业，还是晚了 10 年。

种种原因，让我并没有在社会公认的时间段完成该做的事情。但那又怎样呢？

自己人生规划的三个目标，我实现了。

自己创建了一套房地产企业运作系统，实现预定的市场价值，我实现了。

自己尝试创业，团队运作已经成功地进入了第七个年头，我实现了。

因为总比别人晚 10 年，所以退休也要晚 10 年。我计划 70 岁退休，现在正在实现中。

一个名叫塞缪尔·厄尔曼的美国人曾写了一篇只有 400 字的短文《年轻》，激励了很多。全文如下：

年轻，并非人生旅程的一段时光，也并非粉颊红唇和体魄的矫健。它是心灵中的一种状态，是头脑中的一个意念，是理性思维中的创造

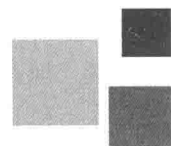
潜力，是情感活动中的一股勃勃的朝气，是人生春色深处的一缕东风。

年轻，意味着甘愿放弃温馨浪漫的爱情去闯荡生活，意味着超越羞涩、怯懦和欲望的胆识与气质。而60岁的男人可能比20岁的小伙子更多地拥有这种胆识与气质。没有人仅仅因为时光的流逝而变得衰老，只是随着理想的毁灭，人类才出现了老人。

岁月可以在皮肤上留下皱纹，却无法为灵魂刻上一丝痕迹。忧虑、恐惧、缺乏自信才使人佝偻于时间尘埃之中。

无论是60岁还是16岁，每个人都会被未来所吸引，都会对人生竞争中的欢乐怀着孩子般无穷无尽的渴望。在你我心灵的深处，同样有一个无线电台，只要它不停地从人群中，从无限的时间中接受美好、希望、欢欣、勇气和力量的信息，你我就永远年轻。一旦这无线电台坍塌，你的心便会被玩世不恭和悲观失望的寒冷酷雪所覆盖，你便衰老了——即使你只有20岁。但如果这无线电台始终矗立在你心中，捕捉着每个乐观向上的电波，你便有希望过着年轻态的90岁。

人生步入晚秋，但拥有后发优势：掌握着能力，保持着自信，拥有了经验，优化了心态……



目 录

序: 如果人生可以倒着活	I
前言	V
引子: 我的成功比常人晚	VII

上 篇

第一章 生于 50 年代	3
内务部大院	5
老妈的歌声	7
爸爸的身影	10
两小无猜	12
挨饿, 骄傲的经历	14
工农商学兵之工	16
工农商学兵之农	18
工农商学兵之商	20
工农商学兵之学	22

工农商学兵之兵	24
老三届是个纠结	26
北京娃进村	28
最玩命的一件事——淘井	31
最辛苦的一件事——背砖	33
最练胆的一件事——浇园	34
最难忘的一件事——割麦	36
最悲哀的一件事——讨饭	38
最感恩的一件事——遇到好人	40

第二章 魂系大学 42

永驻心中的母校	44
老师,人生的选择	49
留校	51
青年教师的身影	53
笨鸟先飞	55
“洋插队”铺垫了新起点	57
美国打工	59
三尺讲台的精彩	61
不动笔墨不读书	63
我的处女作	66
走进清华大学	67
一碗水和一桶水	69

中 篇

第三章 我的职业生涯 75

蛇口的彷徨	77
下海试水	78
江湖历练	80
上上下下的享受	81
入职万科	83
十年一剑	85
狮子与绵羊	86
万科生涯片段	88
处理群体性投诉	90
阅人生百态	92
王屋山算命	95
加盟和君	97
追求 50 岁以后的灿烂	99
和君年会	101
我的两个老板：王石和王明夫	103

第四章 我与团队 106

“一二三”团队纲领	108
“一二三”管理	111
团队管理之一：道不同不相为谋	113

团队管理之二：管理就是沟通	115
团队管理之三：只相信制度	119
团队管理之四：按能力与贡献分配	121
团队管理之五：差异化竞争	123
三一模式	126
理论工具创新	127
第一次打单	130
第一单咨询业务	132
咨询成果要落地	133
无法让马喝水	136
成长的喜悦	137
团队的年轮	139
退出前的铺垫	145
管理，崇高的职业	147
培养队伍	150
做好项目经理	152
从甲方到乙方	155
忙着累着幸福着	157
健康人生	159
团队业务转型	161
转型第一战	163
重返职场	166
痛苦的磨合	168
最后的努力	170

老船长的职业伦理·····	172
试错证伪求是·····	174
兄弟情谊·····	176
希望干到 2020 年 ·····	179

下 篇

第五章 知与行 ·····	183
自律与慎独·····	186
自信,才能赢得尊重 ·····	188
对自己狠点·····	189
放弃只是转弯·····	191
不服输源于自尊·····	192
自信≠自以为是·····	194
空间是时间的函数·····	196
富二代是一种社会危机·····	198
心理距离产生和谐·····	201
只谈风月,不谈风云 ·····	203
“灯火阑珊处”·····	204
阅读是人生职守·····	207
读万卷书行万里路·····	212
生命在于运动·····	214
爱到深处,无师自通 ·····	216
《外国民歌 200 首》·····	217

音乐,思想的声音	219
----------------	-----

第六章 美丽人生是责任 222

对家庭的承担	223
十次搬家	225
不称职的父亲	228
哈沃德大叔	231
家庭蜕变	233
童趣复得	235
面对癌症	237
记忆中只留存幸福	239
如何延续生命	241
下坡路,慢慢走	242
等我老了	244
死亡只是个转身	246
岁月有意,草木生情	248
以天使般的心,走出快乐人生	249