

职业生涯设计第一品牌人物徐小平又推力作

骑驴找马

职业发展路线图



走好了，你就是千里马

如果你不知道要到哪儿去
通常你哪儿也去不了

骑驴找马

徐小平/著



光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

骑驴找马：职业发展路线图/徐小平著. —北京：光明日报出版社，2003

ISBN 7-80145-773-0

I. 骑… II. 徐… III. ①留学生教育—概况—世界②职业选择—基本知识 IV. G649.1 C913.2

中国版本图书馆数据CIP核字(2003)第070675号

光明日报出版社出版发行

(北京永安路106号)

邮政编码：100050

电话：63082436

新华书店北京发行所经销

北京通州运河印刷厂印刷

880×1230 1/32 印张：9.5 字数：200千字

2003年8月 第1版 2003年8月 第1次印刷

印数：1-25000册

ISBN 7-80145-773-0/C 定价：23.00元

徐小平著作读者感言

《图穷对话录》是七月出版的，而我八月份在英国出差，九月回国一下就被你的书所吸引，今天晚上已经是第二遍看完了，而泪水总是不时涌出。：）不是因为你的书具有悲剧性，而是在于你让我重新审视了自己的人生，却发现了太多无法弥补的遗憾。而我对于未来必须要承担责任，责任就意味着选择的重要和目的明确性。

如果早几年接触徐小平老师和书或听他的讲座，我的人生道路肯定是另外一种。书中的观点是现实的、清醒的、可行的。如果可能，我会把这本书推荐给我周围走弯路的人、迷茫的人。

现在是半夜，我正捧着您的《图穷对话录》疯狂地读着，可是夜太短，书太长，我读得太仔细，我看不完。刚读几篇，就有给您写信的强烈欲望，可是我又不忍放下手中的书，直到听到第一声早起的鸡叫，才忍痛放下书给您写信。

花了整整一天时间通读了你最新的《图穷对话录》，案例中每一个咨询人的身上好像都可以看我自己的影子：满脑子疯狂地想去美国；对于爱情的不屑一顾；没有目的地的工作……结果导致自己的生活一塌糊涂。在现实与自己的理想之间盲目地游走（太痛苦的一件事），耗费自己的青春，这就是没有读《图穷对话录》之前的我。

我昨天买了你的《困穷对话录》，这是我看得最急也是看得最投入的一本书。投入是因为你的每一个字，每一句话都让我放不下它；着急是为我自己的处境着急，以前还不觉得有多紧迫，可看完书后，身上吓出冷汗，如果我再这样下去的话，就太可怕了。

我用了四天的时间在网上看完了《困穷对话录》。看完最后一篇不知不觉眼睛已经湿润了，我真的很感动。您就像慈父般关爱着每一个求助于您的学生，现在的我已经是泪流满面……

在没有人理解，没有人鼓掌的时候，您的书陪着我度过了每个无眠的黑夜；在四处碰壁，遭人白眼的时候，您的书激励着我坚持走下去。

昨天晚上，我看完了您的这本书，我失眠了。这是我26年来为数不多的失眠之一，而原因就是《困穷对话录》！因为它，我才知道我活了26年，竟然有一大半时间是在可怕的混乱中度过的。原来还可笑地以为自己一直比别人清醒呢！

怀着激动的心情将书的前几页读完，虽然书一直被人追要，我却一直像疯子一样一头钻进书中，不管别人怎样大叫。有一种现象也是值得你骄傲的，你的书现在已经被当成了贡品。比如我看的书，虽然正值高潮，却不得不给主管助理，因为他要送给主管看。为什么不能人手一本呢？哪里能买到它呢？

我从浙大毕业回北京的那年，无意间看到过一句话：“生不愿封万户侯，但愿一识韩荆州”，应该指的是想见韩愈的心情吧。没有料到整整七年之后，这句话又在我的生活中出现了。此时此刻，当七年的风雨泥泞过后，我确实是“生不愿封万户侯，只想一识徐小平”。

前些天我看了教育频道您的访谈节目，虽然首播和重播都没看到开头，但我已被您的热情、活力、善良和智慧的幽默感动得涕泪一团了。于是我在最短的时间内拥有了一本《困穷对话录》，连夜看完了它。我的血都沸腾了，您的伟大让我感到有生以来前所未有的痛快！

看了您写的《困穷对话录》，在那书中，在那些人物中，我找到了自己的影子，看到了前人的经验，也看到了警示。在一次又一次的思想碰撞中，我找到了自己的出路。明白了出国是为了什么，留学是为了什么，更重要的是我明白了什么是幸福，人活着怎么样才能幸福。

我男朋友看了你的书后跟我分手了，这种痛苦让我无法忍受，于是我拼命地跑到书店买来，用最快的速度看完了它。当我合上书的时候，我已经感觉到了对你的信任。

以上来信及网络发言，未征得本人同意，所以隐去了所有署名，请读者见谅。

序言：

在人生旅程的中途，徐小平出现了

俞敏洪

你身边的领路人

二十多年前的中国，我们感到深渊一般的痛苦和绝望。生活是那么平淡，平淡得如一潭发绿发臭的死水，甚至生命再也发不出一声痛苦的呐喊。我们没有权利去选择或放弃，没有资格去追随心灵的呼唤，更不能奢望去走自己的路。绝望已经到了心灵的最深处，麻木，心如死灰。在一切以组织和集体为中心的社会里，在消灭了个性和人格尊严的社会里，选择，显得奢侈而陌生。二十多年后的今天，我们开始拥有工作、财富和地位，更重要的是，我们开始拥有了做人的尊严和选择的自由。如果说在历史的任何阶段、在生命的任何时刻，人都会面临迷茫、痛苦和绝望的话，那么，不同时代的痛苦和绝望所具有的内涵是完全不一样的。二十多年前的中国青年，是找不到希望的绝望一代；二十多年后的中国青年，是能够在绝望中找到希望的一代。因此，从这个意义上说，现在的年轻人是幸运的，甚至可以说是幸福的。

看起来，现在的年轻人似乎应该天天快乐，载歌载舞才对，既然有路可走，就不要再犹豫，选择一条路坚定不移地走下去就是了。但事实上很多看上去很光明的大道，实际却是令人窒息的死胡同和沼泽地。一些人进了死胡同再也转不出来，一些人陷入沼泽地成了牺牲品。太多的选择，太多的诱惑，怎么办？自由给

很多人带来的是更加深刻的痛苦和绝望。两代人的绝望不同在于，前者是所有人的处境相同，大家能从集体的绝望中找到某种心理上的安慰和平衡；后者是一人一本难念的经，个体的绝望，使人很难找到同病相怜的人，在现实中和心理上缺乏“同是天涯沦落人，相逢何必曾相识”的慰寄。从心理伤害的角度讲，后者的绝望比前者更加深刻和真实，更加惨痛和酷烈。更致命的是，在不同选择造就不同命运的年代里，周围充满了比自己更加成功、优秀和富有的朋友、同学和同事。这些晃来晃去的成功者，把人心晃得破碎了，把人的精神晃得快要崩溃了。为了证明自己不是人生失败者的人，在十字路口彷徨的人，没有看清方向就急匆匆地上路了。结果是一次又一次走错，一次比一次绝望。

人非先知。每个人都有迷茫和绝望的时候，每个人都有在十字路口徘徊而无法抉择的时候。如果自己在黑暗中摸索，很多人就会在原地打转，永远走不出生命的恶性循环，浪费时间和生命。如同夜空中有指明方向的北斗星，这个世界也需要驱散心里迷雾的指路人。他们之所以能够成为领路人，是因为他们经历了人生的迷茫和痛苦、阅读了无数人的生命历程、对人类的痛苦和绝望有着深刻的感受与理解之后，仍然能怀着一颗悲悯而博大的心，用自己哪怕一点点微薄的力量，为解除人类的痛苦和绝望做出贡献。这些领路人不一定是释迦牟尼或耶稣（他们本来都是人，后来被人们尊奉为神），他们也许就在你的身边。可能是你的邻居、朋友和老师，可能是你未曾谋面的陌生人。他们的一句话、一篇文章会使你的心灵豁然开朗，使你解脱烦恼，找到自身的价值和在生活中的位置，投入真正愉快和成功的生活之中。

毫无疑问，现在你正在读的这本书《骑驴找马》的作者徐小平，就是这样一位普通而平凡的领路人。

第一个对青年成长的烦恼做个案分析的人

见到过徐小平的人，都会被他那充满激情的讲话和略带沙哑的爽朗笑声所感染，从他写的任何一本书的字里行间，都可以读出他的激情和智慧。中国的年轻人，尤其是大学生们，几乎已经没有人不知道徐小平。不是因为自我吹嘘，尽管在书中，他经常调侃地称自己为“老人家”或“大师”。实际上他十分平易近人，是个亲切而谦和的人；也不是出于别人对他的吹捧，尽管有很多电台、电视台和报刊都讲述了他的故事和他对人生设计的见解。徐小平之所以成名，是因为他对无数青年所面临的实实在在的问题有着切身的体会，对中国青年的前途有着真切的忧患和焦虑。他用自己的全部生命和智慧，为中国青年探索着一条切实可行的、走向光明的人生道路。

可以说，徐小平是对求学、留学、就业中所面临的选择、痛苦与绝望进行透彻的案例分析和哲理总结的第一人。从八十年代开始，有很多人号称是人生咨询专家、能给青年们带来希望和前途的演讲家。事实上，除了用虚假的崇高给自己捞取一点世俗的名声外，他们从来也没有真正改变过青年们的命运。其中有些人自己就是迷途的羔羊，却以领头羊的角色出现，结果使青年们更加迷茫。更多的人为了迎合青年的需要，写作所谓人生指导专

著。于是，一夜之间，不管是在新华书店的书架上，还是在飞机场火车站的书亭中，这类书籍比比皆是。有些书确实给受伤的心灵带来了安慰，给痛苦的命运带来了希望，但其中有大量的内容都是把国外的东西直接翻译过来，远离中国青年的现实生活；即使是中国人自己写的书，大部分内容也是东摘西抄，既不成体系也不切实际；更多的则是除了挖掘别人的隐私赚取版税外，毫无价值。青年们的书桌上堆满了各种人生咨询的书籍，而人生的路却越走越窄。

于是，徐小平出现了。他的演讲和他的著作，改变了无数青年的思考方式和行为方式，改变了无数青年的人生方向和生命历程，同时也改变了如此苍白无力、虚假做作的思想工作方式和空洞无用的道德说教。

成熟与单纯、老练与天真集于一身的人

徐小平一九九六年从加拿大回国时，是“两个皮箱一个梦，雄心壮志离家园”——这是他当年为出国留学所写的歌词。此一时，彼一时。彼时离家园是离开祖国闯荡世界，此时离家园是离开已经在加拿大定居的妻子和孩子回国创业。回国到底干什么？两个皮箱是事实，但一个梦想却朦胧，雄心壮志也许有，但如何实施却茫然。

一九九五年底我第一次出国，第一站就是走进他的家。几杯酒下肚后，我发现在国外洗碗打工，养妻生子，攻读学位已近

十年的他，一如既往地保留着生活的热情和思想的敏锐，尤其是对中国的任何进步和发展，他都大加赞美，并被我独自创立新东方的艰辛所感动。从大学时代起，我就被他对生活的热情和思想的敏锐所感染，把他当作是我在大学时代所碰到的最好的老师之一，以至于他出国十年后我依然不能把他忘怀。所以，激动过后，我邀请他回国创业，希望把当时小小的新东方做大做强。

小平就这样回来了，没有犹豫，没有后悔。当时的新东方还十分破旧和狭小，在两间违章建筑的旧平房里办公。在拥挤的办公室里，勉强挤进一张小小的办公桌，算是小平的办公地点。工作嘛，先打杂，无非是帮我处理一些公关事务和学生问题。没有谈好报酬，没有谈好工作时间，凭着多年的友谊和相互信任，我们开始了一生中最美好的合作。

小平在新东方处理的第一件事就十分棘手。有个学员和北大校卫队发生了冲突，北大校卫队坚决要求这个学员道歉，否则就不让上千名新东方学员走进北大的教室上课，而这个学员也不屈不挠，坚决不道歉。事情就这样僵在了那里，新东方几乎所有的人都出面了，但是解决不了问题。最后徐小平出面了，他请那个学生喝咖啡，和他谈心到深夜十二点，终于把那个学生说动了，最后去给北大校卫队道了歉。

当时的新东方，几乎全部是渴望出国的学员。很多学员对出国的痴迷，几乎达到了不可理喻的地步。我们发现学员面临着如下几个严重的问题：首先是学员对国外大学的了解几乎等于零，因此在择校时无从下手；其次是学员盲目出国，只要能走，到美国到南非都行，就是不想在中国呆下去，这就是小平后来归

纳的出国集体无意识；紧接着就是学员拿到了国外大学通知书和奖学金后的签证问题，很多学生由于不知道如何面对签证官，经常被无理拒签；最后是学员的心理问题，很多学员出国不成，就钻了牛角尖，产生严重的心理障碍，不知道在中国干什么，人生失去了方向、目标和动力。作为一个外语培训学校，新东方似乎只要把英语教学水平搞好就算完成了使命，解决这些问题并不是新东方的本份。我也曾零零星星地为学员做过一些咨询，但并不是有意识地要把它做成一个系统，做成具有普遍指导意义的案例分析，尤其是从哲学的高度对这些问题进行总结。而小平以对年轻人的前途的使命感和对祖国未来的忧患意识，在没有任何回报的情况下，迅速成立了学员免费咨询处。几年来，他面对面咨询了成千上万的学员，做了难以计数的咨询讲座。讲到嗓子嘶哑，讲到汗流浹背，讲到学员感动得热泪盈眶。

上世纪八十年代初在北大工作时，他那狭小的家里就总是聚集着认识或不认识的年轻学子，听他用充满激情的语言谈音乐、谈人生、谈前途、谈哲学。学音乐出身的他，字里行间充满了让人为之心动的旋律。当时的我，就是坐在他家里的忠实听众之一。十年后的徐小平，已经年近四十岁，经历了无数磨练和沧桑，但和学员们一接触，那颗年轻的心就开始跳动起来。凡是和他有过亲密接触的人，立刻能发现，除了充满人生智慧的头脑，他有着的一颗欣赏和包容年轻人的赤子之心。但是，光有一颗年轻的心，绝对不可能在今天成为对年轻人具有巨大影响力的人。能把成熟与单纯、老练与天真如此矛盾的优点集于一身，迄今为止小平是我知道的第一人。

善于命题并写作的人

一个人要完成自己的使命，必须同时具备思想的高度和前瞻性。一九九六年回国后不久，小平就提出了“中国机会论”，认为中国作为世界上发展最迅速的国家，尽管有着各种各样的问题，但却为年轻一代提供了无穷无尽的机会，只是因为中国教育体制，使学生一头扎到了书本中，再也看不见外面的世界有多么灿烂。小平认为，任何人想要改变自己的命运，必须首先改变自己的人生观、价值观。所以在对学员进行案例分析的时，他一直站在现实的、理性的高度寻找解决问题的方法。小平的第一本书《美国签证哲学》在一九九九年出版时，我们俩曾经就书名进行过一场讨论。我认为最好用“技巧”，但他坚持要用“哲学”，理由很简单，一个人如果在技巧的层面解决问题，只能解决有限的具体问题，但如果站在哲学的高度，就会纲举目张，所有的问题都会迎刃而解。所以，小平在书中提出了四大原则：自信原则、真实原则、合理原则和具体原则，到今天依然对无数人的签证起到了重大的指导作用，可以说是永远不过时的原则。

随着在新东方对学员咨询的深入，小平愈来愈准确地把握了学员跳动的脉搏。他发现，靠面对面的咨询和一场场的讲座，永远也解决不了大多数学员的问题，因为新东方学员的问题是如此带有普遍性，是中国几乎所有年轻人所面临的问题的缩影。很多人年青人就像从小被关在笼子里的狮子，从来不需要自己去寻找食物，一旦被放归原野，连追赶和捕食羚羊的本领都不再具

备。面对暴风骤雨般扑面而来的各种就业问题、学历问题、留学问题、爱情问题、婚姻问题、代沟问题，以及这些问题背后所蕴藏的无穷的机会，他们四顾茫然，措手不及，心理和精神上遭受着重大的打击和折磨。小平敏锐地捕捉着这些问题，从《美国签证哲学》到《美国留学天问》，从《图穷对话录》到《黄金是怎样炼成的》，直到今天的《骑驴找马》，案例一个比一个实在，对学员的指导愈来愈具有操作性，而具有高度总结性的术语则让人过目难忘，振聋发聩。从“留学集体无意识”到“考研集体无意识”，从“就业神经紊乱症”到“思想病毒”，从“中国机会论”到“职业生涯设计”，每一个命题都包含着令人心酸的故事，每一个新观念又像是迷雾中的航标，使他们迅速回到人生正确的道路上来。

小平的思想到底影响了多少人，从每本书几十万的销售量，从油箱里收到的成千上万的感谢信，可以略见一斑。

今天的小平，依然天天在为迷茫的学员做着免费咨询，用沙哑的嗓子传播着不变的真理。同时，作为新东方董事会的重要成员，每天都在为学校的发展战略殚精竭虑，不断提出各种问题的解决方案和预防措施。岁月在变老，但小平的心依旧年轻。这颗心永远和中国的年轻人一起跳动，和中国发展的脉搏一起跳动。

二零零三年八月六日

序言：

在人生旅程的中途，徐小平出现了 俞敏洪

美男也怕选错行 · 1

践约三年后 · 7

种瓜得瓜，牙医拔牙 · 14

假如结婚，和谁结 · 22

俯首甘为企业牛 · 34

大西部的人才曙光 · 39

数学家成功方程 · 45

推销员之生 · 49

学历的普洛克路斯忒斯之床 · 53

徐氏人生咨询公式： $S=E+E$ · 58

为考博士强说愁 · 63

为了你的两个女神，做一个男人 · 73

职高的未来是高职 · 78

大宝天天见，梳妆要经验 · 86

何为“可控人生核聚变”	· 90
律师心中蓝蓝的天	· 94
而重复，则创造了成功的人	· 99
经典错误：大学生就业神经紊乱症	· 103
附录：关于“考研集体无意识”的通信	
“考研集体无意识”的语义学病源	
一加一等于二	
健美大腿的商业肌肉	· 116
官场与市场，负茭独彷徨	· 120
咬定青山不放松	· 126
天生身材必有用	· 138
数风流人物，没有户口！	· 151
从日本寿司，到日本公司	· 155
量体裁衣	· 160
“好学生”的“傻问题”	· 170
职场的七年之痒	· 177
100万元与20万元之比	· 183

目录:

- 改行未必要转系 · 190
- 留学两把刀, 经验加外语 · 196
- 是留学, 还是流血 · 202
- 给我四个绝望的理由先 · 209
- 思想敌杀死 · 219
- 选择不选择, 人生没选择 · 246
- 一万年太久, 不争朝夕 · 253
- 宁做总统, 不学会计 · 257
- 不盲从则孝 · 263
- 留学的文化香蕉水效应 · 270
- 是珠宝, 镶嵌在哪里 · 276

后记:

大雪覆盖下的文章 徐小平

美男也怕选错行

我很帅，181cm，长相不比F4差（要是见面以后您发现有错，我包换！）。大学四年文艺演出的男主持被我包揽，我代表学校参加了许多电台、电视台的活动。我爱运动，高中练过拳击，学过空手道，身体素质好。我有很强的组织活动的的能力与欲望，而且乐此不疲。可是……

你形象是如此的好，智商是如此的高，这是一个罕见的组合，属于明星级的构成。我阅人无数，智商高的，实在很多，多得我都想变得弱智一点，第二天再弱智一点——因为，使我郁闷的是，那么多智商高的聪明人，却总是活得不人不狗不狗，走投无路，痛不欲生，包括你来见我时的那个悲惨的样子！



亲爱的徐老师：

我是一个在大学取得过优秀成绩的人！但我又是一个现在不知道该干嘛的人！我没有方向，尽管我在北京读硕士。我保证各个学校和我同样悲惨状态的人铺天盖地！我是他们中的“杰出”代表！我们都在闭着眼睛摸石头过河——我希望得到您的指导！

我九七年进入一所电子工程大学读微电子本科，大学期间任班长、团委书记、学生会主席，曾经从企业家那里筹款在学校搞活动，让老师们张嘴瞪眼。我很帅，181cm，长相不比F4差（要是见面以后您发现有错，我包换！）。大学四年学校内文艺演出的男主持被我包揽，我代表学校参加了许多电台、电视台的活动。我爱运动，高中练过拳击，学过空手道，身体素质好。我觉得我有很强的组织活动的的能力与欲望，而且乐此不疲。

学习对我来说可能不是太大的问题，我很聪明，智商130，每门功课不要花太大力气就能得个好成绩，大四就与学校签定一项协