

CUSPEA40年

岁月如歌。精彩总是垂青把命运掌握在自己手中的人。

就像今天故事的主人公于刚一样,33年前,作为美国康奈尔大学物理系博士生的他,怀揣一颗忐忑的心,敲开了美国工程院院士、宾夕法尼亚大学沃顿商学院决策科学系主任马歇尔·费希尔的大门。

费希尔一般不接待没有预约的学生,但他刚从中国访问回来,见证了这片神奇的土地,对中国学生也特别友好,答应给于刚10分钟的时间。办公室的门虚掩着,40多分钟过去,费希尔叫来了系里管研究生的教授特里·哈克,“看看怎么帮这位大有潜力的年轻人转到沃顿!”

匆匆赶来的哈克,满心狐疑地打量着面前这位学生,他想不通这位看似普通的中国留学生是如何打动管理科学界泰斗级人物费希尔的,更何况——他既没有考托福,也没有考GRE,是怎么来美国留学的?

“我是通过CUSPEA计划来美的!”于刚回答。

“抱歉!它是什么?”

……

4天改变人生

1977年,作为恢复高考后第一批考生,于刚报考了“心目中最好的大学”——武汉大学,并如愿被录取。就在毕业的前一年,他接触到CUSPEA。第一届CUSPEA准备仓促,武汉大学只考上1人,及至于刚这届,学校特别重视,专门派了指导教师,组织讨论班进行备考。讨论班总共24人,竟考取14人之多,录取率之高令人咋舌,一时无比荣耀。

于刚在录取他的学校中选择了康奈尔大学,这里湖光山色、风光旖旎,最符合他心目中象牙塔的形象。“最要感谢的是,李政道先生和他发起的CUSPEA项目给了我走向世界”的机会。

听完于刚对CUSPEA的简要介绍,哈克很快拨通在哥伦比亚大学任教的李政道的电话。没过多久,一张CUSPEA成绩单传真至沃顿商学院。

转学还需要两名推荐人。放弃了物理学专业,于刚不好意思再打搅李政道,于是便找到在美的武汉大学教授、访问学者游朴和刘福庆。拜访游朴时有个小插曲,于刚在游朴所住的楼外从晚上9点等到半夜12点,这位女教授回来看见在大门外一个来回徘徊的黑影,一直不敢进门,认出是于刚后才松了口气。

于刚的转学申请立即获得批准,仅用了4天时间。也就是说,4天前,于刚还在康奈尔大学攻读物理,4天后,他成为沃顿商学院的博士生。

“恭喜你,Gang,成为沃顿郎!”于刚的同学们一半祝福,一半调侃道。

之所以语调调侃,是因为当时宾夕法尼亚大学校报采访了一位刚进校的女生:“你在宾大最大的愿望是什么?”“Marry a Wharton man!(嫁一位沃顿郎)”

进入沃顿,对于刚而言,是一个重大人生转折。

上世纪70年代的中国,每当毛主席发表新的指示时,于刚和他的湖北宜昌地区农业机械厂同事们都要开着拖拉机去游行,浩浩荡荡上百辆拖拉机,好不壮观。可风光背后,却常常是半数拖拉机由于低劣的质量坏在路上,工厂要专门派人去把拖拉机给推回来。

这样一个画面,久久停驻在于刚脑海。“我更愿意去解决看得见、摸得着的问题,如果继续当工人,我会致力于提高落后的技术和效率,提升产品质量。”而此时,在康奈尔大学学习理论物理的于刚感到迷茫,众多课程都在数学系所修,泛函、实函、拓扑、数论,越学越抽象,他发现自己已渐渐失去当初对物理的激情。

恰逢此时,于刚与宾夕法尼亚大学一位物理系教授合作撰写的论文被《物理评论D》(Physical Review D)接收,在宾大修文章时,方知沃顿商学院盛名,他决定找两位沃顿商学院的教授聊聊。于是,便有了前文的一幕。

“建议你马上转学过来。”费希尔对于刚很中意。事实上,在整个聊天过程中,这个提议一度让于刚左右为难。

“我想拿到物理学博士,再入读沃顿商学院。”

“年轻人,拿物理学博士学位有意义吗?如果你真心学管理,在运营管理学界有所作为!”

思考再三,于刚追随了内心的召唤。

从此,物理学领域或许少了一位科学家,但一颗管理学新星却在冉冉升起。

由学入商再转折

1993年,“篮球之神”乔丹改打棒球,这个消息令NBA的铁粉于刚感到震惊,他当时十分不理解,直到多年后他遇到同样的困惑,才对人生不断追求挑战有了新的认识。

十多年后,于刚成长为一名学术精英。沃顿商学院毕业后,他就任得克萨斯大学奥斯汀分校的教职,一路做到终身教授和客座教授,获得国际运筹学和管理学研究协会颁发的弗兰兹·厄德曼(Franz Edelman)管理科学成就奖,发表了80多篇论文,著书4部,获3项美国专利。可以说,学术上的成就,让他捧着“铁饭碗”,过上无忧无虑的生活。

可他并不甘心。“‘篮球之神’都改打棒球了,我的下一个人生目标是什么?”

2004年,一封来自美国猎头公司的邮件,让他与世界电商巨头亚马逊结下了一段

编者按

改革开放初期,我国科学技术受到“文革”的极大冲击,急需恢复、发展。而我国总体呈现封闭状态,出国渠道不畅,国家财政紧张,出国留学成为一件稀罕事。目睹人才断档,诺贝尔物理学奖获得者李政道忧虑万分,遂于1979年提出了中美联合招考物理研究生项目(CUSPEA)。

在国内尚无GRE、TOEFL考试的年代,这样一套特殊的留学制度,在1979年至1989年项目实施的十年间,将900多名优秀物理学子送到美国名校求学深造。40年过去,他们成长为我国乃至国际上科学教育战线及科技创新领域一支非常可观的力量。

2019年是CUSPEA40年,我们有幸采访了部分当年赴美留学的优秀学子,试着用他们不一样的人生故事,来铭记这一段科技教育史上难得的佳话。并以此向CUSPEA发起人李政道先生,以及所有为该项目顺利实施做出过贡献的人们致敬。

于刚：人生无处不可能

■本报记者温才妃



投入,专注,享受过程。2015年夏天,于海口观澜湖。



与老搭档刘峻岭一起庆祝,111集团上市的里程碑时刻。2018年9月12日于纽约时代广场。



融融一家人。2014年5月一家人参加儿子的高中毕业典礼。

不解之缘。在经历一番“穷追猛打”、毫无喘息机会的魔鬼式招聘之后,一种强烈的被认可感油然而生。于刚决定离开学术界,加入亚马逊,担任其全球供应链副总裁。

夏日的一天,于刚回到学校清理办公室,竟发现15年的学生生涯留下满满50箱物品,包括数不清的科研论文手稿、若干奖励证书。“当然不舍,但生活不属于过去,而是现在和未来。”最后,他狠心将书和杂志送给学生,只留下两纸箱手稿和奖牌。

可惜吗?遗憾吗?外人看来确实如此。但于刚现在回忆起来,“更多想起的是那时的人和事。从前的荣誉变成符号,创造的财富变成数字,真正享受的是人生历程——想做的事努力做到了,实现了社会价值、个人价值,赢得了他人尊重,沉淀为人生中的一笔精神财富,这就够了”。

就像昔日果断转学,让于刚如鱼得水,学物理之后,他发现思考管理问题并不复杂。物理强调缜密的逻辑思维,他解决企业管理问题的方法正是从物理中学到的。

于刚欣喜于物理学时形成的世界观,并在自己的文集《岁月如歌》中写道:“复杂性是世界之妙,简单性是宇宙之灵;简单性后有复杂性之根,复杂性中有简单性之本。”这也是他的座右铭。

“世界上的事物看似复杂,但都内含规律。复杂的事情可以去找它简单的规律,简单的事情也有它复杂的细节。这个世界观让我既可以有高度和视野,也不失去对细节和过程的关注;既有远大的梦想,也会脚踏实地地去实现。”于刚说。

活用在凡事讲究数据支撑、逻辑思维的亚马逊,就是既要简化找到方向,又要关注所有细节,进而产生执行力。因此,“一个人所学、所做都是为日后的事业铺路,并没有什么人生经历是浪费的。”于刚笑道。

在亚马逊小有成就之后,命运的罗盘又在悄悄发生偏转。也许连他自己都没想到,他渴望成为中国经济快速发展大潮中的“弄

潮儿”的心愿,很快就要实现。不久,在猎头再三说服下,他加入了戴尔,成为其全球采购副总裁,回到中国,主管戴尔在亚太地区的采购,把家安在了上海。

回忆作为学者和职业经理人的不同感受,于刚说:“当教授要有前瞻性,用公理和严谨的方法去诠释既有现象和预见未知;当企业高管要有领导力、创新力,带领团队齐心协力实现更大的商业目标。”

那么,是否有一种职业,综合了上述能力,又给人带来别样的感受?

在于刚的世界里,有这样一项本领——创造机会,把不可能变为可能。

激情创业成传奇

乐观的人做选择,考虑在最好的情况下最好;悲观的人做选择,让在最差的情况下不是最差。

然而,在于刚的世界里,他做了这样一种人生选择,让选择给人带来的后悔最小化——“做选择时,我会问自己:‘如果我不做这件事,将来是否会后悔?’如果会,我就努力去做这件事,哪怕失败。”

创业,就是于刚认为不会做后悔的事。

即便是和搭档刘峻岭在一个不足十平米的房间里面面对面坐了4个月才招聘第一名员工,背着儿女的书包挨家挨户散发商品目录,被超市店长晾了两个小时没有任何道歉,在工商局被年轻的工作人员训斥,于刚和刘峻岭都不曾为这个选择后悔过。因为“选择做一件事,就要接受做这件事过程中可能出现的一切”。

7年间从0到1,他们创建的1号店进入我国电商第一梯队,拥有9000多万名顾客、1万多名员工,在线销售800多万种商品,名列中国百强品牌榜。

1号店案例也成为沃顿和多个商学院运营管理课的热案。每年沃顿商学院都会组织一批学生前来访问1号店,听于刚和刘

峻岭讲述创业故事成为参访亮点。

及至后来于刚和刘峻岭离开1号店,打造专注“互联网+医药健康”的111集团,他们创办的1号店依然是业界传奇。

创新大概是于刚最为看重的企业品质。在他的著作《激情创业》一书中,他对创新之于企业生存与发展的重要性,以及创新氛围、宽容失败等同样在科学领域常谈的概念,着墨颇多。

科学领域有两类创新:一类是学习他人精髓,复制到自己的研究中;另一类是原始创新,从零开始创造。“不要简单地追求原始创新,资源不足就先作复制性创新。”于刚援引日本现象说,一开始日本进行了大量的复制性创新,后因有了资源和能力进而展开原始创新,并水到渠成地收获不少诺贝尔奖。“任何一种创新都值得鼓励!”

在他看来,科学与创业,追求真理的过程是一样的。二者都要创造价值、定义成功,都要一步步发现规律、执行到位。

为了证明一个猜想,学者于刚连续思考了几个星期,一天凌晨3点忽然开窍,兴奋地赶紧从床上爬起来证明。

做虚拟超市,创业者于刚半夜收到朋友转来的微博视频——Tesco在韩国地铁站做虚拟超市,二维码一扫,商品立刻送到家,这个创意让他激动得睡不着,第二天就组织人员启动,花了3个星期将这项创意执行到位。这个项目让1号店移动购物单量翻了三番,品牌知名度大幅提升。

可于刚并不满足,进一步敦促团队用虚拟现实技术推出“无限1号店”,可在任何场景下一分钟内搭建一个虚拟超市,在复制创新的基础上开创新原始创新。

然而,科学与创业也不尽相同。科学强调逻辑思维,面对的是客观世界,有条有理地推导、分析;创业强调用人艺术,面对的不完全是客观世界,重在把合适的人放在合适的岗位。

如果说有一种职业综合了学者、职业经理人的部分素质,又把概念变为现实,不断创造价值,那就是创业。经历了连续创业,在美国、中国创建了科莱科技、1号店和111集团,这条路对于于刚而言,也许再合适不过了。

不可或缺的品质

要问于刚一生中最高光的时刻,不是站在领奖台上接受嘉奖,不是创建111集团在纳斯达克成功上市享受高光时刻,而是在美创业时,从未谋面的西北航空董事长在签约前握着他的手说:“于博士,很荣幸和你握手,都说和你握手就是一个承诺。”

“我听后非常感慨,在业界赢得这个口碑,认为和我握手比和我签约还重要,岂能不成功?”于刚笑言。

创业三次,融资十几次,做每一件事情都有始有终,竭尽全力,于刚用一点一滴的小事,让自己活成一个靠谱的人。

从学者到职业经理人,再到连续创业者和企业家,在他身上,有着一以贯之的特质,“第一个原则,创造最大价值;第二个原则,要么不做,要么做最好”。

他喜欢用笔记的方式,去领悟生活的真谛。“尊重对手,尊重概率,大赢小输。”打完德州扑克,他会在笔记本上一笔一画地总结经验教训。平时娱乐修身,如打高尔夫球、练习书法时也是如此。

每天,或最多两三天,他会作一次总结。一些事做成了,但却不知所以然,于刚会跟自己较劲,“有时,走弯路有助于你想明白背后的道理”。

每天早上,他都要抽出10到15分钟思考“这一天要做什么”。这10到15分钟换来的,是一整天中的要事从不会因次要的事情而耽搁。

如果说计划、总结是他提高生命效率的法宝,那么毅力、纪律则是好习惯形成的助力。“做很多事,最后战胜的是自己,这需要毅力、纪律。很多纪律不是强加给别人,而是用于约束自己。”于刚说。

眼前的于刚不像同龄人一样大腹便便,他笑称“体重和大学时期差不多”,而他的“秘诀”就是每周锻炼,饮食饮酒不过量,见好就收。

正因他活得专注、“讲究”,打到灌丛里的球也要一杆一杆认真数出来,推杆要来回看许多遍,不打完最后一杆绝不放弃。一位投资人在和他打了一场高尔夫球后,决定投资他创建的企业。

在于刚的人生历程中,无论是同管理科学之父库珀携手,还是与好友刘峻岭搭档,抑或是跟卓尔集团董事长阎志相交,都能看到“合作”二字的影子。合作的要领在他看来,要有心胸,处事要透明、公平。

人各有长短,在有限的时间里,是不断发挥长处,还是弥补短处?于刚认为是前者。“让每个人发挥长处,整体就会做得好;努力弥补短处,却没有发挥长处,那么,一个人能做的事会非常有限。”

意识到这一点,于刚在与他人合作中,就更注意放宽心胸。“不是有了利益独自贪大,不是有了错误就推给别人。”除非自己撰写的,他与他人合作的论文,从不把自己的名字放在前面。

于刚还注意处事透明、公平。他和刘峻岭搭档12年,有时争得面红耳赤,但从来都是对事不对人,事毕复盘但从不算账,有了错误各自主动承担。

“合作的真谛在于,价值观一致、互相尊重,彼此都将它为事业。诚信的本质在于,说你所做,做你所说。”于刚说。

这样的于刚,不成功也难。

师者

汪雨申：与其理性说教不如感性示范

■本报记者 黄辛 温才妃

“我的祖国给了我生命和智慧,如果我的爱能对祖国有一点点贡献,我将百死不辞,毕生有幸!”原创话剧《钱学森》全国巡演期间,剧中这句台词一度在大学生中成为流行语。

这部由上海交通大学大学生根据新中国“两弹一星”元勋、交大1934届校友钱学森生平事迹创作而成的“热剧”,曾摘得中国校园戏剧节最高荣誉。而它的幕后制作人其实是上海交通大学一名普通的辅导员汪雨申。

不一样的德育课

“与其理性说教,不如感性示范。”汪雨申说,“什么是最有效的思政教育方法?想必我已经找到答案,一部好话剧,就是一堂德育课!”

自从2012年公演以来,上交大原创话剧《钱学森》已经在校内外巡演了13轮39场,观众人数累计超过6万人。就连时任国务委员刘延东在观看之后都评价道:“话剧《钱学森》感人至深,同学们用非常好的艺术表现形式展现了钱学森同志波澜壮阔的一生。”

学生剧团是固定的剧团“流水的演员”,学生一届一届更替,剧团却始终稳定保持高水平,因为这已经不是一场简单的演出,而是一个育人平台。去年,汪雨申又指导编排了医学生题材的原创话剧《白衣赤诚》,把握时代脉搏,聚焦青年成长。

辅导员、思政课教师、学生话剧社团指导老师、校辩论队的总教练、校艺术教育和高水平艺术团负责老师,这些都是汪雨申的身份标签。18年来,他“身兼数职”,忙并快乐着。

汪雨申十分注重全方位育人。他担任上海交大青年马克思主义党校主讲教师为学生党员开党课;为港澳台学生开设关于上海历史变迁的专题报告;为国际与公共事务学院学生开设演讲与辩论专题课程;还担任《思想道德修养与法律基础》《形势与政策》《社会实践》《艺术理论与实践》等课程的主讲教师。

给学生一杯水,自己就要有一桶水,他还是《平易近人——习近平的语言力量》一书的作者之一。他独立负责《“俗文化”》篇的撰写,从语言文化的角度,为大家学习习总书记系列重要讲话精神,提供了一个读得进、记得住、用得上的读本。

为了担得起一声“汪老师”

18年前,汪雨申本科毕业留校,只比他小4岁的学生唤他一声“汪老师”,他心里惴惴不安,想的是,“这一声老师当得起吗?”

“辅导员是一份良心活,做多做少看自己。如果跟学生不接触怎么开展工作?”所以汪雨申要想尽一切办法和学生“偶遇、邂逅”,建立信任是最大的前提。周六保证不休息,周日休息不保证,是他的作息;手机24小时为学生开机;学生半夜生病,他第一时间赶到医院;学生成绩下滑,他促膝谈心、对症下药;学生感情受挫,他细心开导、化解心结……

“汪sir(先生)”是学生们对汪雨申的亲切称呼。在学子心中,他不仅为学生传道授业解惑,更愿意随时与学生分享喜怒哀乐。

上海交通大学人文学院博士生卢倩犹记,2012年9月,她来到上交大求学,第一堂班会就因为意外受伤,在床上静养。汪雨申向学校申请了病号房,将赶来上海照料卢倩的奶奶安顿好,并拜托女辅导员关照。7年过去,每当回想起这件事,奶奶还是会说起那位她一直没见过却雪中送炭的汪老师。

后来,学校招募学生兼职辅导员,卢倩毫不犹豫地报名并最终入选,成就了一段“长大后我就成了你”的故事。

培养知华、友华的国际使者

汪雨申的辅导员工作对象,除了中国学生,还包含2000多名留学生。他指导创建的“仁·闻”网络文化工作室,在工作室微信公众平台上以“语伴”为主要板块,面向全体交大学生发布语伴信息,既解决留学生的语言学习问题,也为中国同学提供了很好的中外交流机会。

他还组织各种各样的中国文化体验活动,让留学生了解中国、喜爱中国,并逐渐成为知华、友华的国际使者。“只要他们用自己的亲身经历感受中国,就能讲好中国故事,向世界传递出中国的声音。”

果不其然,在汪雨申支持和帮助下,2018届挪威留学生欧阳海在全校评选中获得“上海交通大学校长奖”,并立志做一名在挪威和中国之间架桥的友谊使者。2017级意大利留学生马克也是如此,从一名五星级酒店的大厨转变成一名研习汉语的大学生,在央视“汉语桥”节目上有着精彩表现,立志要为意中世代友好做当代马可·波罗。

汪雨申也是留学生的汪sir,用他的感性示范书写着属于上交大人的美育教育。



汪雨申(左)与留学生促膝交谈