

跨界达人许芳

导语：其实我的职业经历用一个词来形容就是“跨界”，我这二十多年近三十年的职业生涯到目前为止横跨高校、政府、国企、外企来回穿梭。我想我的这些经历和我的个性还有当时的背景有关系。人生就是一个探索和旅行的过程，我可能真的和圣人比有很汗颜的地方。古语说：三十而立，四十而不惑，我是三十未立，四十而困惑。我是真的到了 TCL 之后，才会觉得，这是我职业生涯中，我所有的职业经历中最适合我的，最愿意从事的工作，在这之前应该都算是一个探索期。



专访 TCL 集团副总裁、人力资源总监兼 TCL 集团领导力开发学院院长许芳

我的职业生涯很穿越

其实我的职业经历用一个词来形容就是“跨界”，我这二十多年近三十年的职业生涯到现在为止是横跨高校、政府、国企、外企来回穿梭。

我做过政府公务员，那个时候不叫公务员，叫机关工作人员。1989 年到了深圳，也是我们当地政府里第一个下海的人。到了深圳从事了很多工作，从文员开始做，做过出纳，做过翻译，在国营企业，在外资企业，之后又进入一家学校，做了三年的老师，做老师期间同时做一些行政管理方面的工作。现在在 TCL 做人才管理方面的工作，在企业里做教育。

我想我的这些经历和我的个性还有当时的背景有关系，当时的大背景是从计划经济到市场经济的转变，从分配到自由选择，我是赶上了那样的时代。另外一个重要原因是和我的个性相关，我一直是一个不太安分的人，喜欢变化，喜欢不断的设定目标，喜欢一些有挑战的事情。我想这两方面的原因使我的职业生涯看起来很穿越，很跨界。

我三十未立 四十困惑

人生就是一个探索和旅行的过程，我可能真的和圣人比有很汗颜的地方。古语说：三十而立，四十而不惑，我是三十未立，四十而困惑。我是真的到了 TCL 之后，才会觉得，这是我职业生涯中，我所有的职业经历中最适合我的，最愿意从事的工作，在这之前应该都算是一个探索期。

我认为“立”是在于你的价值观能够完全明晰和确定才能称之为“立”。三十岁的时候，还会有困惑，到底是意，还是立，到底是生存还是发展，到底是工作还是家庭，其实那时候并不是很清晰的。清晰是因为不清晰的困扰造成的，那就会去思考那些问题。到了四十岁的时候，还在想，我到底要做什么，到底什么样的职业是适合我的。

因为我做过政府公务员，明显的不合适，大家都知道政府公务员需要什么样特质的人，从我的个性来说显然是不合适的。那后来做企业，做房地产，也是不合适的，因为在 92 年到 99 年那段时间做房地产，特别是在深圳做房地产，可能业内人士都有感受，特别是一些外商投资企业的人有特别大的感受，那是房地产重新洗牌的时期，正是爆发亚洲金融危机的时候，做房地产在那个环境下是非常艰难的，而且房地产在早期是非常不规范的。所以在那个环境下我去做房产是和我做人做职业人的底线是经常发生矛盾和纠结的。最终我还是回到我想做有价值 and 意义的事情而不仅仅是钱。因为我发现挣了很多钱自己不快乐，然后就放弃那么高的薪资来到教育行业。做教育是凭着一厢热情，是凭着自己的理想和对教育的一种情结。我一直认为我对教育是情有独钟的，而且我认为在中国有最大可为和最值得可为的领域就是教育。后来在参与筹建了技术学院之后，我会觉得过于和企业与现实脱节，同时也摆脱不了由政府主导的尴尬。在体制内的这种环境下，自己的理想和自己的初衷受到非常大的制约，这个制约并不是不是人的问题，是机制的问题。那最终我是想找一个结合点，怎么样把我过往的经历结合起来，怎么样去承载我对教育、对培训能有贡献，同时这种培训和教育能得到结果的检验。机缘巧合，就来到 TCL。

我是 2004 年 2 月进入 TCL 的，也就是在 TCL 最如日中天的时候，在国际化呼声最高的时候我加盟了 TCL 集团。当时加盟 TCL 最重要的初衷是，我要亲眼看到一个中国企业怎么样变成全球化的企业。

你想成为什么样的人



不同年代的人都有自己不同的压力，或者是那个时代背景下共同的压力。过去的人是苦于无法选择，是分配定终身，一考定终身，几乎很少有自我选择的机会和权力。现在的人是选择过多的苦恼和困惑，是想选择又不能得到自己所心想的选择的苦恼和烦恼。过去是选择的高度稀缺，现在是选择的过度和泛滥，困难和纠结。在过去，其实没有职业规划这个词，因为你没得选，你没得选的时候你只能听从命运的安排。现在有规划这样一说，但我一直觉得规划是一个伪科学，在很大程度上是鬼话，因为人的变化有很多机缘巧合。

古人语：一命二运三风水四积阴德五读书，一命是指人出生的时代，这充分考虑了历史局限性；二运是指人短期的运气和运势，这也考虑到了偶然性的或然率和阶段性的波浪成败；三风水是指人的居住地的风俗习惯，这考虑了地域局限性对人的客观影响；四积阴德是指人家风，也就是家族传统和父母教育对人格及价值观形成的塑造引导；五读书，知识对人的价值观形成的重要作用。这些因素都会构成一个人不同的选择，但是唯一能左右选择的是你到底想要成为什么样的人。我是坚信：“If you want to be,you will be that you want”。你会成为你想成为那样的人，看起来是一种意外，实际上是一种必然，你走的每一步都奠定着未来。你的现在是由你的过去构成的，过去的结果造成了你的现在，或者说过去的选择成全了你的现在，你现在怎么做就决定着你的未来，既有一种关联性也有偶然性，唯一不变的，你要想清楚，你是要做什么样的人，你的特长是什么，你最终的职业理想是什么，你的人生理想是什么。

还在我是青春期的时候，那时候郁郁寡欢，愤世嫉俗，感花落泪，性格是非常的不健康，一定是抑郁症的前兆。那时候父亲就给我说了一句话，家里人都会在新年寄语，父亲对我说，希望你能快乐，不在乎你做到什么位置，但是希望你能幸福，希望你能成为一个有知识、有文化、有道德的人。现在回过头来看，父亲对我的影响非常大。

做最好的自己

做最好的自己是在我变换所有的工作，或者是在某一种工作下做不同的岗位，在不同时期做事的一个信条。无论是在政府机关工作，在企业在、在学校工作、包括现在在TCL工作，

我一直问自己一个问题，也是问我们团队的问题，我们如何可以做的更好，如何让自己的今天比昨天好，如何让自己的明天比今天更好。这个是使得我在职场中，撇开职务变化，撇开薪酬多少，自我成长，自我成就的一种内在的动力，天天都能学到很多新的东西，天天都能看到工作效益的提升和改善，天天都能看到我们的结果能得到显现，这就是最开心的事。

在具体的过往经历中我做过文员，做过出纳，行政助理，做过迎来送往的工作，所以在每一件事情上你是不是真的能撇开你过往的所谓的光环也好，所谓的职位也好，就安于本份，做好你当下的那件事情。

我记得我在进入学校做老师之前，做了八年的房地产行业，而且做到执行副总，那时候一个月的薪酬超过在学校里一整年的待遇还要多。从一个有助理，有司机，有专车接送，有私人教练这样的角色到学校去服务他人，帮领导打杂，端茶倒水，等这些琐碎的事情，你怎么去转变？

我从来都是主动的变化，应对变化最好的对策就是主动变，主动变有一种自我目标的设定，被动变是迫不得已。所以在变换工作中，我能享受到那种快乐，我觉得能又有机会得到历练，又有机会能让自己的耐力和修养得到提高。

如果你是一个助理，是一个普通职员，你要做很多事无巨细的事情，所以很多新人存在这种强烈的落差，这种重要感得不到体现，希望做大事，那其实多少件大事是真正由大事构成的，再伟大的事业都是由平时琐碎的事情的积累而成，所以不要放弃平凡岗位的历练。

我很喜欢我们平台的口号：“没有平凡的生活，只有平凡的生活方式”。你做助理，端茶倒水也有专业和不专业之分，怎么把这些小事做到出类拔萃，做到登峰造极，各个岗位都有专家，都有大师，就看你要给自己设定什么样的目标。在职场中做什么不重要，做你自己心目中追求的东西至关重要，平凡的选择不重要，坚持更重要。

理想不是在理想的环境中生存，而是在艰难的环境中达成



我知道现在大学毕业生的流失率是非常高的，我看到一个统计数据，在三年之内大学毕业生流失率高达 60% 以上，而且第一年高达 50%，第一个月是 30% 到 40%，出现了一个新的词叫“闪辞”。在人才市场求职的年轻人当中，很大一部分是第二次职业选择的大学毕业生，三个月内做第二次职业选择的权重已经占到 50% 以上。这个其实是一个大问题，当然这当中有一部分是和自己的价值观和理念不吻合，但是那么高的比例我是比较怀疑的。因为没有什么环境可以是你理想的环境，所以你的理想不是在理想的环境中生存，你的理想是在艰难的环境中达成的。

板凳要坐十年冷

我了解和分析的，很多大学毕业生离职的前三个原因是职业发展空间、薪酬、组织氛围，可能这是他们最关心的问题。那我要问，你到一家企业才几个月的时间，才一年半载，你想要怎么样的发展？“板凳要坐十年冷”，拜托你在要发展之前能不能把你的基本功打牢，把你的马步扎牢。所以在基本功没有做好的情况下一味的未来的发展前景是什么显得过早，也过于虚幻。

对一个岗位的了解，没有三年，其实你很难有发言权，没有五年，你很难成为专家，没有十年，你很难成为行业大师。所以在每一个领域里，术业有专攻，没有一万小时的积累，是很难达到那个境界的，所以时间在哪儿，成就在哪儿，不要太急。对年轻人我想说，还是前面说过的，职场做什么不重要，做你心目中最为追求的事情是至关重要的，平凡选择不重要，有时候可能坚持更重要。

我说一下浮躁这个词，关于浮躁这个词好像被用的比较高的频率。比如说我们现在的社会浮躁，我们的人浮躁，我们大学生都很浮躁。其实我觉得这个词蛮负面的，特别是针对大学生这个群体，但是我不是很赞同，因为他们很多时候这种探索，不满足于现状，可能是用外在的表现让人们感觉是通过浮躁来体现。这个好像和我前面说的看似有矛盾，没错你是要打好基础，扎好马步，“板凳要坐十年冷”，可是呢，你还是要有一些思想的，这个浮躁特别是安在大学生身上，作为这个群体的一种共性，我一直觉得还是值得斟酌的。因为在哪一带人身上都有浮躁，甚至我觉得我们六十年代的人的心气浮躁比九十年代的更明显。

我离开了 体系还在

我的职业梦想就是我离开了，体系还在，我离开了，我的影响还在，我离开了，有更好的院长能替代我，离开了之后，企业，未来还有更健康、更稳健、更成熟的发展，所以我觉得一个优秀的管理者，当他离开之后，后面的人能比他更优秀，留下体系，留下思想，留下无形的核心价值，这个就是我的理想。

我现在想的是我们 TCL 领导力开发学院下一步就是向着 TCI 企业大学发展，从大学的建立、规划、构架、理念、价值观、课程体系、开发体系、讲师体系、管理运营体系等，是不是能在我结束我职业生涯之前，或者是结束我 TCL 职业生涯之前能有一个初步的雏形。就是当我走的时候，这些东西都还在，这是我最后的一个职业理想。

另外一方面，就是我们培养了很多的雏鹰、飞鹰、精英、雄鹰，他们是不是能够在各自的岗

位当中都能发挥他们的潜能，都能担当更重要的岗位，都能替代现在还在位的领导者，这也是我的理想。

我是希望看到 TCL 在未来能够进入全球 500 强行列中，而且机缘巧合，也是和我个人的民族气节相吻合，我是希望中国企业能够在全球知名的优秀企业中有一席之地。我们现在有不少企业进入 500 强，但是在 500 强中，有多少来真正自于民营企业，来自完全的通过市场竞争发展起来的。即便有，大多也是来自金融、石油等这种资源型的垄断和半垄断企业。

同时有一个愿景，TCL 不光能够提供产品服务，在未来都能贡献出他的智慧和思想，希望 TCL 能够在未来能够输出类似生产、精艺、制造这样的理念和工具跟方法，最终向公众和社会输出！

还有，TCL 作为最早走向国门的的企业，当中的成败得失和经验教训，也是非常值得总结的。