

每一项都“不能”的全能冠军

▶ 蔡小嘉

蔡小嘉 |

1981年进入清华化学与化学工程系学习，1989年获硕士学位后加入中国惠普。1991年移居美国，获麻州大学博士以及沃顿商学院MBA学位。在惠普、安捷伦等工作20余年，任全球市场总监。现从事生物医疗投资、咨询，并长期兼任清华经管学院、沃顿商学院校友导师。



会跳皮筋的文艺生

小学里，我的名字几乎不曾和体育有交集。虽然我从一年级就领舞诸如“草原英雄小姐妹”“大寨亚克西”这些那个年代的人都记得的舞蹈，也曾在国庆游园会，颐和园听鹂馆前跳过独舞“赤脚医生好”。记忆最深刻的是1975年上小学五年级时，每次全校大会之前，我都会站在高台子上组织全校同学的合唱。尽管我从未经过任何音乐或合唱指挥的训练，自己也从来没有独唱或合唱的经历（到现在也没有），个头、年龄也不占优势，却不知道啥原因让我成为学校前所未有的非最高年级的“领歌手”。不过，从当年选歌、起头、再“打拍子”，组织近千名包括比我高班的小学生齐唱，没出过啥纰漏，显然还是可以胜任了，否则也不会作为学校大会的指挥一

直到毕业。

尽管小时候不曾是体育明星，但是大院里“跳皮筋”的游戏我却很少缺席，也经常被推荐为跳“大举”第一跳的人选，估计当年没有意识到这就是弹跳力好的特征吧。1977年开始恢复高考，我也正好进入中学，整个社会开始把读书放在第一要务，跳舞表演和大会唱歌指挥的任务也往后放了。不过从保存下来的奖状看，我在中学开始参加学校的运动会，也不时能在年级里获得跳远和跳高比赛的名次。

到高中毕业班的时候，或许是大家在准备高考而不那么愿意参加体育比赛的缘故，我第一次代表京工附中参加了海淀区中学生运动会，竟然还得到“五项全能”第六名，而我从不记得在此之前训练过铅球或跨栏，并且我一直都害怕800米

跑。估计是因为我没有一个单项突出，学校才决定给我报了全能项目，而这次比赛也促成了我一生和清华体育的缘分。

每一项都“不能”，却进了清华全能队

没想到一个区运动会第六名的成绩，竟然引起了清华化工系学生组领导的注意。在高考填报志愿阶段的一天，清华化工系的孙以实教授和学生组组长杜松澎老师在家里等了我两个小时。见了面，杜老师只说了一句，“你的个子这么高，让清华的教练训练一下，一定行”！从没经受过正规训练的我只是在心里说了一句：“真的吗？”那次家访决定了我的大学选择：第一志愿填了清华化工系，而非北大化学系。

上世纪80年代初，高校录取



上世纪80年代初的清华女子全能队
前排：姜倩、蔡小嘉、冯莲丽（教练）、邓喜红、龙欣荣。后排：陈红、付清红

完全靠高考成绩，没有体育降分，体育代表队里也没有专业运动员或者奥运冠军的同学。进清华后，按通知下午4:30去操场。还记得1981级新生们开始训练，很多人连高抬腿的动作都不会，好在有一位当年北京市中学运动会的明星，多年以后成为我先生的楼承锋同学（经管81级）出来做示范。而我感觉还不错的“强项”跳高的成绩，对于后来的室友、队友姚夏莲来说，连她起跳的开始高度都还没有达到。

没什么好说的，每个单项都“不能”，那就老老实实地练“全能”吧。让人至今暖心的是，全能队的教练冯莲丽老师，以及1977级的老队长姜倩学姐都从来没有让我感到过自己“不能”，她们作为大姐姐经常关心我的学习、训练和生活。

稀里糊涂地就到了第二年的校运动会，初生牛犊不怕虎，竟然第一次参加七项全能比赛就获得了冠军，从此开始代表清华参加高校运动会。幸运的是，尽管高校运动会上和许多中学时代就在全中国比赛有名次的优秀运动员一起比拼，但是清华的严格并规范的训练使我终于可以和他们一比高低，并很快达到国家二级运动员标准，对我这个时候没经过正规训练的选手来说，这完全是“清华教练”的功劳！也算没有辜负当年化工系招考老师的一片苦心。

最揪心的800米跑成就了我终身难忘的36分

上世纪八十年代清华校运会（后来称“马约翰杯”）历史上，

化学与化学工程系（简称“化工系”）与无线电系的竞争决不亚于哈佛与耶鲁、剑桥与牛津的多年体育争雄。而那个年代的中国，大学里的田径比赛就像今天美国的NCAA篮球或橄榄球赛，是大学生生活中非常重要的一部分。同学们都会到赛场上为自己的队伍助威，校运会比赛的压力也因此不断增加，这在1985年达到了高潮。前一年，1984年校运会时，我因伤停赛，1985年校运会是第一次重返赛场。1984年化工系女子团体也是几年来第一次输给了老对手无线电系，所以到1985年时同学们都憋了一口气。

我对此次比赛的艰苦程度心知肚明。无线电系1984级的新生许京凤是一个体能很强、技术很全面的全能运动员，成绩超过我将是意料之中的。但是我们两系的团体总分最后一定只有几分之差，因此我和京凤的竞争结果完全可能决定两个系的团体名次。女子全能比赛有跑、跳、投、跨栏等七个项目，在两天里完成，每一项的成绩都通过国际田联的全能计分表换算成一定的分数，最后名次由每个运动员的七项总积分决定，因此全能比赛对运动员的时间分配、体力有很高要求，策略方面也有很多讲究。

比赛持续到了第二天的下午，六个项目已结束，只差800米的最后比拼。果不其然，我和京凤的积分非常相近，分差只有3分！按照

国际田联的积分表，3分在800米的比赛中只是不到0.3秒的差距，而训练时我的800米成绩通常比京凤慢3秒或者更多。

这时候运动会也接近尾声，只剩下全能和接力几个项目了，也正像大家所预计的那样，无线电系和化工系的团体总分也咬得非常紧。两个系的老师和同学们都来了，体育场边挤满了观众，化工系温文尔雅的系主任、深受学生尊敬的汪家鼎先生也来到了这见证过历史风云的清华西体育场。因为是校庆日，同是系友的母亲（陈恬生，1952届，化学系）也站在了她曾经升过旗的西体育馆栏杆旁。

怎么办？800米比赛作为中跑的常规，一般是由有绝对实力的运动员领跑，没有实力的运动员如果前面跑得太快，体力分配不好，最后可能连自己的好成绩都跑不到。由此前面应该由京凤领跑，然而我分析一下这场比赛的形势，京凤的体力和速度都不弱，也很有拼搏精神，如果让她领跑，我很可能再也追不回来了，唯一的办法是我自己领跑，给第一次和我正式比赛的京凤同学一个错觉，让她觉得我对自己实力有信心，同时领跑时压好速度，这样不至于在最后冲刺阶段前耗尽体力。当然这一切是寄希望于新同学没有经验，不能识破我的“如意算盘”。

化工系的学生会干部、辅导员们对两个系运动员的能力、优劣势



1985年清华校运会七项全能最后一项800米跑比赛

前：蔡小嘉，第二：许京凤

都了如指掌，非常清楚我的处境，过来跟我说，他们组织了四个啦啦队，将分布在400米跑道的四个角落，一路为我加油。鸣枪、起跑，大喇叭里播放着《马刀进行曲》，化工系和无线电系部署在跑道各个角落的啦啦队在鼓点指挥下喊出的“蔡小嘉加油”“许京凤加油”的呐喊声此起彼伏。赛场形势幸运地按照我的设想发展，第一次参加校运会的许京凤小同学，在看到我开始积极领跑之后，搞不清我的实力，没有贸然超过我。而在比赛的最后阶段，尽管我已经精疲力尽，但在化工系啦啦队的一路呐喊之下，咬紧牙关的我最后以半步优势完成比赛，2分57秒的成绩也比我的800米PB（个人最好成绩）整整快了4秒！到达终点，我躺在煤渣的跑道上很久才有力气站起来，那时的幸福感想来不亚于博尔特获得世界冠

军。这个超水平发挥的800米超过校记录不到0.2秒，同时让我的总积分达到3616，刚好超过我两年前创造的校记录3614分！至此，我不但赢得了七项全能的冠军，为团体总分贡献18分，还因为打破校记录，得分再次加倍。化工系最终如愿获得男子团体、女子团体、男女团体三项冠军。因为化学系1986年从化工系分出，1985年的这一届运动会便也成为化工系和无线电系在上世纪80年代校运会上如火如荼竞赛的最后乐章，我很高兴自己为之贡献了宝贵的36分。

多年后，当听到一个网球明星说“Pressure is a Privilege！”我脑海里想到的就是这1985年校庆日下午在西体育场800米跑的那一刻……

变“不能”到“全能”，成为一种追求和习惯

清华体育赋予我变“不能”到“全能”的经历。运用组合优势达到目标在毕业后也成为了我的追求和习惯。

清华毕业后，我进入中国惠普公司分析仪器部。那时正值1989年夏，美方人员撤回，招聘计划停止，本来我是想去做色谱的应用工程师，老板却要我改去做销售。那个年代的中国，销售员基本是坑蒙拐骗的代名词，而且我不擅长社交，也不会喝酒。怎么办？通过组合优势取

胜！不会喝酒，就安排学术交流，凭借惠普色谱在世界上的领先地位，外加自己是中国仪器界第一个有专业硕士学位的销售员，我以技术和真诚赢得客户，硬是在业界“靠喝酒谈折扣”的销售风气下，开创了靠专业促成技术合作的模式，在两年里实现了销售额翻10倍，并成为惠普公司在远东区的最佳销售。

之后我来到美国，申请沃顿商学院。沃顿EMBA以其课程繁重而著名，面试时面试官看到我作为外国人刚刚开始在美国惠普的全职工作，同时有一个刚满3岁的儿子，就反复问我是否能够承受EMBA的学习负担，直到我告诉她“I was the Heptathlon Champion, Class President and still managed to graduate from China's toughest Engineering School”（译文：“我曾经是七项全能冠军，班长，同时还能从中国竞争最激烈的理工科大学毕业”）这句话后，面试官再没有了疑问。后面的实践也证明，对时间的管理、对身体的了解、对压力的承受以及对残酷竞争的坦然，清华体育为我们的人生做了充分的准备。

职场中期进入华人最“不能”的跨国公司商业运作的管理层，语言和交流都不是长项，种族的差别也使得管理层最需要的信任来之不易。如何在这里实现价值？我再次通过组合优势赢得了“全能”的成功。通过自己“技术和商务”的兼备，

外加熟悉欧美和中国市场的优势组合，我在行业里首先推出解决方案产品模式，几年里完成了从零到亿的年销售增长。

到了别人准备退休的年龄，我却因情怀从实业转向投资，再次寻找最佳的组合优势。对市场的敏感，对新技术的好奇，外加对创业者的尊重和诚信，使得这一次的跨行大转型比想象的更加激动人心。我用了六个月时间，从局外人成为生物制药投资大会上最受跨境创业者追寻的投资人之一。而令我没想到的是，最初赢得北极光创投掌舵人邓锋的信任，竟然也和1985年校运会那最后的800米有关。原来，邓锋和现今北极光合伙人之一的李立新是当年无线电系学生会的正副主席，这对搭档自然也是校运会无线电系队的主要组织者。三十几年之后再提起当年的无线电、化工两家在校运会上的大比拼，似乎还可以听到那《马刀进行曲》的激昂旋律和跑道边的呐喊声。当然我也非常高兴，当年的对手现在成了一个团队的队友，正所谓“无体育，不清华”！

因为清华体育，我遇到了我的先生，清华的体育故事也是我们的儿子从小到大听得最多的故事，他也因此认识了许多父母的朋友们。很欣慰儿子也深受我们的影响，成长为一个“全能”人才。2019年，清华第一届校友马约翰杯在加拿大多伦多举行，允许清二代参加双打项目。或许是清华体育的印记太强

烈，儿子二话没说就早早规划安排了他复杂的管理咨询旅行和工作日程，并抽空周末长途回家和爸爸一起做网球双打的配合训练。在比赛前一晚飞机被取消的情况下，早晨四点赶去机场，改航班，按时赶到赛场，最终和爸爸合作奋战获得双打冠军，总算得到了他的第一枚清华冠军的奖章。之后，先生也再接再厉，并作为年纪最大的选手，在毕业三十几年之后再次成为清华most decorated（荣誉最多）的冠军。

永远的代表队

清华体育给上世纪80年代的体育代表队队员留下了深刻的印象，我们也因此结下了一生的友谊。我第一次用微信就是因为当年的队友，被大家称为“温叔”的牟文殊在法国参加百公里跑。当时，能够通过微信日夜交替陪伴温叔的，只有那些分布在全球各地的几十位清华代表队的老队友们。

2015年，清华在纽约举办第一届海外校友大会，通过微信交流了几年的队友们，三十多年后终于有了再重逢的机会。大会开幕的前几天，我们几人决定在大会活动后的夜晚组织代表队自己的专场聚会，重温当年运动员食堂里的欢笑。

这次活动是与无线电系1979级的任钢同学一起组织的，昔日赛场的对手此时成为默契合作的同事。消息传出，本准备几人的聚会，一时间增加到了近30人，队友们



2019 多伦多第一届清华校友马约翰杯网球比赛部分运动员及家属：楼瑞祺（作者儿子）、蔡小嘉、楼承锋（作者先生）、过泳、周宇丰、胡集贤、萧薇、韦霞



1985 年代表队部分队员于运动员食堂联欢



2016 年 11 月，清华代表队在美美国拉斯维加斯誓师庆功，60 多人成功徒步穿越大峡谷

迅速订好了从美国各地到纽约的机票，以表示来参加的决心。我们赶紧与活动酒店交涉增加人数。原计划的简单行政酒廊是肯定不行了，唯一允许活动时间超过半夜 12 点的是酒店宴会厅，人数也不得超过 35 人。此时再次展示清华的“全能”技能，和酒店交流、和工会交涉，最终活动竟有 50 多人参加。事先给足了小费，同学们 30 年后重逢的热情显然也感动了服务员们，主动来和我说他们晚一点走没有关系。万分感激在这“不相信眼泪”的纽约曼哈顿，代表队同学得到了如此的优待，使得这第一次校园外的代表队聚会获得圆满成功。

纽约的聚会唤起了大家无尽的回忆，重拾清华体育的激情让大家摩拳擦掌，根本等不及两年后的下一届海外校友大会。于是，2016 年在 1977 级王非和其他队友的倡导和组织下，来自世界各地的 60 多名代表队队友兵分五路完成了徒步穿越美国大峡谷的壮举。我和任钢延续纽约组织聚会的成功，在拉斯维加斯组织了这五路将士和一些专程赶来的代表队队友近 80 人的聚会，展示出这群年龄在五六十年代的校友仍有无穷的活力。

徒步穿越大峡谷活动由于人数多，行程复杂，又要绝对保证大家的安全，组织和计划是一个非常大的工程。亲历其中，深感清华人、清华体育人“行胜于言”的特质。在近一年的准备中，各路人员进行了多次登山训练，微信里为行装细节所做的指导，可谓“面面俱到”，总指挥王非还几次飞往美国各地检查训练情况。登山过程中有经验的队友帮助新参与登山活动的同学，前面队伍为后面队友藏水的故事，类似这样的故事层出不穷。在誓师庆功联欢活动的两天里，我为活动租了一个大房子，没有谁特别去指挥，二十几位清华女生在厨房里没有任何混乱，短短的两小时里做出了一大桌丰盛味美的晚餐。之后大家一起，当然也包括很多男生帮助收拾碗筷，清洗锅台，看得出都是平常在家做事的人。想起社会舆论中对清华女生和男生的误解，是多么不明真相呀！

因为体育，在清华结缘；因为体育，和众多代表队员成为“兄弟姐妹”；因为体育，相信今后还会有更多的精彩。正所谓“无体育，不清华”……