

什么能成功？我从党史中学到的是，除了本身自己要认认真真、兢兢业业，还要会团结。”杨良嵘高中已经成为党员，如今党龄超过20年，“这个项目靠我个人或者课题组肯定申请不下来。众人拾柴火焰高。”

在完成各项科研工作的同时，杨良嵘承担了不少公共事务，2015年入选中科院青促会，2020年入选中科院青促会优秀会员。今年起担任过程工程所绿色化

工研究部主任，也是最年轻的一批研究部主任。

从管理十来人的课题组，到对百余人的研究部负责，杨良嵘直言有些压力，但也感受到了动力：“主任、副主任组成的管理团队，同时更是一支服务团队。党员为国家社会、为科技发展、为群众服务，不是理所应当的嘛。”

（转自《中国科学报》，2022年10月10日）

冯菲：翩然起舞的铁蝴蝶

○郭 凛（1988级数学）

犹记当年 翩然舞起

回忆第一次见到冯菲时，时光隧道像被一道光击透，光芒直抵三十多年前清华大学7号楼昏暗的楼道。

那是1991年初秋，在7号挂满女生衣服的楼道，冯菲穿着白衬衣梳着两条麻花辫走过来，宛若一只蝴蝶翩翩飞过，那惊鸿一瞥就此镌刻在我记忆中。“清华还有这么美的姑娘？”很快我就知道，这个有着一双明亮大眼睛的女孩是1991级外语系科技英语专业的冯菲。外语系和数学系的女生住同一层，所以我经常能在楼道和水房见到她，外语系的女生都很美，但她显然是最耀眼的一个。

从大一到大四，她主持了清华几乎所有的新年演出、迎新演出和校庆演出。她还是校话剧队的台柱子。某年北京高校话剧比赛，在56所高校中，由冯菲领衔的清华话剧队夺得桂冠。

她那么美，以至于连我都想当然以为



冯菲校友

她是特长生、特招生。大谬也。出生于高知家庭的冯菲从小就是个学霸。选择专业时，同在清华的姐姐告诉她，清华除了英语专业是四年制，其他专业都是五年，学英语还“不用画图，不用下工厂”，于是，冯菲报考了英语专业。没想到，“不用下工厂”的英语专业也并不轻松，“我们同样要学高数、普物、微积分，同样也要上小学期”“托福不是满分，都不好意思说自己考过”。她以满分的成绩通过托

福，以当年北京前十的分数考过GRE。

飞过沧海

毕业后，冯菲被分配至一家有名的进出口公司，旋即被派往澳大利亚。仅仅一年后，公司就因中澳两国关系发生变化导致澳洲分公司撤销。政策的变化第一次影响到她。

冯菲没有跟随公司离开，她留在了澳洲。两年后考取悉尼大学MBA，并在一家英国公司做总裁助理，度过了一段独自一人、半工半学的时光；那是一段辛苦的日子，但为她以后的创业指明了方向。

攻读MBA期间，课程每周都有作业，或是Case Study，或是论文和Presentation。这时候，“清华英语系学霸”的光环都不复存在。如何进行批判性思考、如何用英语形成自己的观点并论证、如何与团队合作完成项目，等等，这些能力，冯菲都要从头学起。她意识到，过往的教育方式能让她夯实基础，获得托福满分，却未使她具备将英语作为语言工具的能力。“国内的基础教育体系更多的是教会孩子学习的‘道’，而国外教授的是如何实现语言自如应用的‘术’。”她认为，这两种教育方式各有千秋，没有高下之分，“善‘道’易‘立身’，掌握学习方法建立完整的知识体系；善‘术’易‘立功’，能形成独树一帜的见解并立项阐述。”

理性从来是底色

这样的认识基础，加上儿子的诞生，和获得过“北京十佳校长”的母亲的耳濡目染，促使冯菲进入少儿教育赛道。2009年，她创办贝乐英语。作为一家以“浸入

式英语”为教学法的少儿英语培训机构，贝乐英语以原版教材为载体，旨在科学培养孩子的语言能力、思维能力、核心领导力、个人品质和社会责任感，赋能孩子思维素养、核心能力的全面成长。冯菲希望能让中国的孩子们“既有扎实的理论基础，又有向别人展示自己的能力的”。

和当时风起云涌的大多数教培机构不同，贝乐英语的发展可谓稳扎稳打。靠着天使轮200万投资加上创始团队自己的钱，贝乐做到六家直营中心后才进行A轮融资。即使有了融资，贝乐的扩张依然克制理性——不买流量，注重现金流，有序发展。一切看上去很美时，英语教培行业集体遭遇了一个无妄之灾。

那是2014年，谣言山雨欲来风满楼——高考将取消英语。孩子的时间就这么多，既然高考不考，家长马上就舍弃英语。一时间，英语机构门可罗雀，不少机构就此倒下。

现金流一直非常好的贝乐不得已向银行贷款2000万。但到7月时，政策依然不明。冯菲和财务总监把公司所有账户的余额加起来看够不够发工资。从开公司之日起，她没拖欠过员工工资，连晚一天发都没有过。当时她就想，如果这个月发完工资，下个月B轮再不进来的话，贝乐就真挺不住了。“当时就吊着最后一缕气了，整晚整晚睡不着。”冯菲自嘲又不无感慨道。

到了8月临近开学了，有关部门辟谣——高考还是要考英语的。不仅要考，而且还要考口语的应用、语言应用能力等。消息一经官宣，贝乐立竿见影起死回生。一个企业的生与死，其实和生物个体一样脆弱。

困难没有打倒我们

冯菲自己都笑着说，“这是第二次政策影响到我。可惜我是好了伤疤忘了疼。”可谁又能怪她呢？当时的英语培训，线上线下都在蓬勃发展。很快贝乐英语就发展到在北上深拥有30多家直营中心，全国有60余家加盟中心，服务超过8万多个学员家庭。

在鲜亮的数字背后，是冯菲的锐意进取和迎难而上。2016年后，线下培训受到以VIPKids为代表的线上培训的巨大冲击。贝乐不断进行模式创新，所有的课件都搬到线上，从单纯的线下模式，升级为线上线下相结合的混合式教学模式。不仅经受住了线上培训的挑战，还打造出具有贝乐特色的线上线下融合教学模式。

2019年时，通过冯菲的精细化管理，贝乐的营业额达到5.8亿，税后利润1.3亿，是西城区的纳税大户。

然而老天总要考验她。2020年给了世界一个措手不及。感觉凛冬已至的冯菲，大年三十晚上召集骨干开会。好在之前的OMO模式让她们有底气把所有线下课程全部转移到线上。为了让线上课程有好的效果，他们把线下12人一班拆分成更适合线上的4人一班，同时培训老师适应纯线上教学。到3月，贝乐的课程已经被打磨到线上线下可以无缝衔接。一旦可以线上下课，孩子们就到校区上课，一旦小区被封，马上切换到线上教学。可以说，贝乐不仅没有被打垮，还“物竞天择适者生存”活得更坚韧。冯菲本人被哈佛商业评论评为2020年度“拉姆查兰德”管理奖，企业被选进哈佛管理商业案例。

所以到年底，冯菲完全有理由对来年

充满信心，她在等待冰雪消融后全力出击。然而，2021年两会提出“双减”，贝乐不断被约谈，冯菲也竭尽全力根据要求做整改，但所有的努力和坚持，在2021年7月出台的一纸文件面前是如此无力。

惟其艰难 方显勇毅

冯菲决定结束贝乐。这是一个痛苦的决定，又是一个理智的决定。其实从3月起，她已经天天睡不着觉，天天都盯着财务报表，看是否接近她设定的红线——账上现金不能低于2亿。家长的学费预收款有1.5亿，1000多个员工的补偿金是5800万。大学学过高数和微积分的冯菲，创业始终都是盯着数字的。

即使结束，也要以最体面最有尊严的姿态离场。

那是冯菲的“敦刻尔克大撤退”。她第一时间和员工沟通。因为员工也在恐慌。冯菲向他们保证公司会按照N+1发放补偿金，这让员工们非常感动。这笔钱能让他们免于慌张狼狈地寻找下一份工作。

校区贴出“关店退费”公告，但家长们还是恐慌。当时同行中跑路的不少，他们担心这是缓兵之计。家长组织起来，轮流值班，守在门口不让校区老师走。但校区老师知道公司是真心实意要给家长退钱的，所以他们一边做好解释工作，一边不眠不休，给每一个家长填单子。填完以后送到总部审核。原本OA系统退款需要好几步流程，冯菲整体做了简化，就是为了保证让家长15天之内收到钱，这是她的承诺。

但即使流程做了简化，退款还是需要一笔一笔做。公司转账需要两个U Key，一个是出纳，一个是审核，两个U Key同时做，一笔转账，如果没有问题的话，也

需要五分钟做完。一天最多做一两百个孩子，贝乐有几万个孩子，要一个月内退完，工作量可想而知。财务部20多个小姑娘废寝忘食地审单子做单子，总部所有的人都帮忙复印审核。有时因为家长填的单子少了一个数或者有一个数错了给退回来，大家还要重新再查再联系家长。几天内，家长们看他们一直从早忙到晚，相信他们不是要跑，于是就给老师买吃的买喝的，态度完全不一样了。

也有加盟商赶到总部来闹。60多个加盟商，什么样的人都有，什么样的背景都有。有人大哭大闹，有人要自杀，有人拉横幅，有人威胁耍横，冯菲把保证金和没用完的权益金都退给他们。一共退还加盟商580多万元。

除了面对家长、员工和供应商，冯菲还要面对银行。因为一个月内从对公账户转到对私账户，小银行只有十万到二十万的额度，基本户也只得有一百万。以他们的退款金额，不提高额度是不可能在一个月内完成的。有个银行，财务总监去了不行，指名要冯菲出面。冯菲上门做了详细又诚恳的解释后，银行的人被感动了，说“我们不给你们上限，你们就退吧”。但并非每个银行都能这样通情达理。

这个过程中，有家长没收到钱就去报警的，警察来了看到他们的工作场景，都由衷敬佩他们。有十多年前的老客户拿个单子要求退款的（2016年贝乐才上ERP系统），冯菲照样退还。最后搬离校区时，他们还在门上贴上写有电话号码的告示，包括在物业都留了电话，以防有家长没有赶上，以后还可以找到他们。

当时同行中，把外教课转为中教课或把课转给其他机构的都算不错的了。更有

一部分人卷款跑路或转移资产后宣告破产。只有冯菲掌舵的贝乐，做到了对家长全额退款，对员工N+1补偿，对加盟商退还保证金和剩余的管理费。古人说：“惟其艰难，方显勇毅；惟其笃行，弥足珍贵；惟其磨砺，始得玉成。”外表柔美，内有“英雄本色”，冯菲做到了体面离场。

2021年8月，既是冯菲的“至暗时刻”，又是她得到最多吉光片羽的月份。她的桌子上，每天都有鲜花、巧克力，冯菲印象最深的是员工写给她的一张卡，说特别感谢你能够让我们体面地离开。员工们都很感恩，因为那个时候很多机构不仅拖欠工资，更不要说赔偿。结束业务后的冯菲，被拉进一些妈妈群，结果群里的妈妈知道她就是贝乐的Vivian时，纷纷告诉她：“哎呀，我们真的太想念贝乐了，我们太感恩了，能够把所有的学费拿回来了。我们就想问你，你什么时候再出山？你教什么我们都学。”

这是一个体面越来越不被提起的年代，可它不断出现在冯菲嘴里。我忍不住问她：“你为何这么看重体面？”

冯菲睁大了眼睛，像是面对一个从未思及的问题。“可能是来自家庭教育。”冯菲的父母都是老派知识分子，为人特别正派，他们对孩子的教育就是“不可以做亏心事，做人要体面，做事要有原则”。还有就是清华，“我觉得清华人很踏实，但又有一份傲气，要做事就尽力做到最极致，绝对不会输面子。”

我的思绪又一次回到清华校园。初见她时，我惊叹于她的容颜，现在，我更惊叹于她的力量，美丽背后自强不息的力量，毕竟，古往今来，“善始者实繁，善终者盖寡。”