

李一诺：坐在内心的金矿上

本刊特约记者 陶晨越

李一诺，清华大学生物系1996级。加州大学洛杉矶分校分子生物学博士。2005年进入麦肯锡公司，2015年开始担任比尔和梅琳达·盖茨基金会北京代表处首席代表。2016年当选世界经济论坛“全球青年领袖”。



结缘清华，悠悠校园时光

在进入清华之前，李一诺的学业道路全是坦途。

“当时高中有保送名额，我是年级第一，又参加生物竞赛，就被保送到清华来了。”追忆起入学清华的过程，李一诺的语气轻松平淡，没显露出半分谈及“当年勇”时的得意和骄傲。然而就在进入清华的第一年，李一诺多年的学霸身份带来的淡定与自信在微积分考试中第一次遭到打击。“我考了个高中没有见过的烂分数”。尽管打击来得快且突然，但是她骨子里的韧性让她很快振作起来，重新调整预期。从心态上做出改变是不够的，李一诺在行动上也希望朝着“成为学霸”这一目标努力。她决心大一暑假晚

回家一段时间，留在学校逼自己补习。

这股学业上的“韧劲”，从大一的微积分考试到大四的毕设，贯穿了李一诺的大学时光。

李一诺的毕设是在诺和诺德在上地的研发中心完成的。二十年前的上地还非常偏僻荒凉，不像今天一样热闹。李一诺每天骑着自行车在校园和研发中心之间往返，光是每天花费在路上的时间就得小半天。“现在回忆起来还是觉得蛮辛苦的。”她感叹道。除了路途遥远，初次接触科研的李一诺还面临着很多挑战。在此之前，没有学生去研发中心做过毕设，因此研发中心还为她做了不少“特别的安排”。当时研发中心的负责人陈克勤对她

的要求之一就是英文完成论文。尽管平时在学校也有不少课用英文上，写英文论文对李一诺来说也“很有挑战”。但现在回忆起来，李一诺觉得这段做毕设的经历让她在科研能力、思维能力以及英语表达和写作能力上都得到很大的提升。“当时做毕设也没有什么功利的目的，既不靠这个保研也不靠这个申请学校，目的挺单纯的，就是想尽量把这个事儿做好。”

除了学习，李一诺的校园时光还有更多维度。“根正苗红”的她，担任过班里的团支书，还在校团委组织部担任过职务；她喜欢合唱，还去给学弟学妹们担任过合唱指挥；运动会上，她去跑过五千米，虽然最后“跑得快吐血”……

从清华毕业已整整 20 年，对于李一诺来说，大学时光像斑驳的老照片，能感受得到当时的心境，却辨不出多少具体的细节了。但是在她的记忆中，和集体有关的画面从未褪色。运动会、一二·九合唱、评选甲级团支部……这些集体参与的活动，李一诺不需过多思考便能脱口而出。她笑称自己是个喜欢“散漫”的人，因此也格外偏爱“散漫”时刻的记忆：“那些大家在一起放松，一起玩的事情都让我印象很深刻。”1997 年香港回归，大家兴高采烈地自发组织起来，聚集在大草坪上开音乐会；班级同学去颐和园春游，有名男生弹起了吉他，唱着当时最流行的校园民谣；临时起意地去十渡风景区郊游，大家在那里一块弹琴唱歌吃饭的画面还历历在

目……在李一诺心中，这些在集体中的温暖片段，会真正地“last for a long time”。

李一诺的大学时光里，有一个人总是和她形影不离。在李一诺因为微积分考砸而遭受打击，留校补习的那个暑假，无独有偶，还有一个女孩尽管家住北京，却也选择暑假留在学校。正是从那个暑假开始，两个本就是同班同学的人逐渐走近彼此，开启了她们至今为止已长达二十多年的友谊。

“我跟颜宁表面看起来个性确实不太一样。”在毕业多年后，李一诺和颜宁这对好友曾互相写过文章来讲述她们之间的故事。颜宁形容自己在大学时代是李一诺的“小跟班儿”，而在李一诺心里，尽管颜宁表面看上去有些“不着调”，

但是“她和我其实是一种人，我们骨子里都有真性情的那一面。”刚进入清华的李一诺觉得清华校园的氛围整体上很正经严肃，她也面临着许多压力和焦虑，而恰好这个时候有些“无厘头”的颜宁出现了，两个女生一拍即合。她们一起吃饭、打水，甚至连两人的毕业设计，都是一起在诺和诺德在上地的研发中心完成。当时研发中心的负责人陈克勤先生通过对她俩的观察，下了这么一个结论：李一诺会成为靠谱的科学家，而颜宁会成为一个每天胡说八道的商界人士。而多年之后回头看，两个人走的道路恰恰与陈克勤先生预言的相反。李一诺对此给出了解释：“当时我表面比较正经，而颜宁比较爱玩。可能是人们对科学家常常有一种‘严肃’的刻板印象吧。”

除了一起自习之外，李一诺和颜宁还有一些两人都钟爱的休闲活动。在校园的荷塘边散步，是她俩最爱的放松方式之一。当时的生物系系馆就在荷塘旁边，她俩在系馆自习累了，就喜欢去荷塘边走走。老系馆也是李一诺在清华最熟悉的地点之一，当时她常常在系馆 401、402 房间上自习。李一诺对像系馆、荷塘一样有文化和历史底蕴的景色情有独钟：“在中国很少有老建筑还能被正常地使用，但清华不是这样。我们还能看到文章里的荷塘月色，还能在很有历史的系馆里上自习，这感觉很不一样。”



李一诺与大学同学在颐和园郊游

四年的清华时光，在李一诺的人生轨迹中留下了深刻的烙印。李一诺认为，本科是她价值观形成的关键阶段。身为一名理科生，李一诺在大学时却常常思考人生、社会与哲学方面的大问题。李一诺相信，真正的见识一定是从交谈和经验中得到的。她至今还记得与三五同学围坐，共同畅谈人生的情景。李一诺当时的辅导员，现在清华大学生命科学学院的院长王宏伟对她影响很深。“虽然他是我们的辅导员，但他一点架子都没有，经常跟我们开玩笑。”在学业、社工和为人方面，李一诺都从王宏伟身上学到很多。正是在同学和师长影响下，李一诺渐渐形成了对于人生和社会的价值观。

步入职场，完成华丽蜕变

在李一诺的字典里，“循规蹈矩”这四个字似乎并不存在。在取得洛杉矶大学分子生物学博士学位之后，她并没有走大多数人的路，按部就班地继续科研与学术事业。尽管一直在象牙塔中学习生活，李一诺的思维却从来没有囿于实验室的一方小小天地。她最大的好奇与热情，在于认识和探究整个社会和世界的运作方式。因此，当麦肯锡公司面向毕业生的招聘一开始，李一诺便敏锐地抓住了这一机会，由此走上了她光辉灿烂的职业道路。

李一诺满怀自信，昂首挺胸地踏入职场，而残酷的职场很快给这



2018年，李一诺和颜宁为《人物》杂志拍摄封面合影

位在校园里一路风顺顺水的生物学博士上了一课。

“到了工作中才发现，接触到的全是新东西，在学校里总考第一什么的，到这儿根本没用。”在学校里全面发展的优等生进入职场后，却不再如鱼得水。李一诺习惯在实验室里身着白大褂，而工作却要求她不得不花心思研究职场穿搭和得体的妆容；她最熟悉的是试管和细胞，而在公司里她却应对处理纷繁复杂的数据报表和人际关系。正如她自己所说，名校毕业生的光环和头衔在职场里不仅“根本没用”，反而变成了挫败感与自卑感的来源。

怎么办呢？只能从头学起。李一诺在职场学到的第一课，便是“空杯心态”。

她把自己看做职场中的“小学生”，一切从零开始，放低自己的姿态去学习工作中的各项内容。一旦摆脱了名校毕业生光环的自我桎梏，她渐渐地在工作中找到了自己的位置，随之而来的是工作能力的迅速提升。李一诺刚来麦肯锡公司时，那里的办公室秘书大妈们总喜欢打赌，赌的内容是刚来的一批新人里谁能做到全球合伙人的位置。“一定没有人选我”，当时的李一诺这样猜测。而在2011年，这个赌约的结果便见了分晓。从2005年入职麦肯锡到2011年，短短7年的时间，李一诺从一个如履薄冰的新人，成为了麦肯锡全球合伙人。

在麦肯锡公司工作的10年，李一诺收获的最大财富，是一套以人为出发点的“problem solving”思考模式。

李一诺认为，在职场里，理工科式的“解决问题即给出答案”这一套路不再适用。作为一家管理咨询公司，客户提出的问题往往十分庞大复杂。但是，正如李一诺所言：“无论多复杂的问题，剔除表面被人为演绎出的诸多成分之后，归结到底往往是人的问题。”在作出一个决策的背后，需要解决的往往是决策者对未知的恐惧，团队成员之间的协作矛盾，不同文化背景之间的沟通等等与人有关的问题。站在“adviser”的角度上，李一诺越来越能理解复杂问题背后的深层原因，她也十分享受这种剥茧抽丝直击本质的解决问题方式。

怀抱“野心”，触摸广阔世界

2015年，李一诺的职业生涯出现了一个重要拐点。

她辞去麦肯锡全球合伙人的职务，回到北京担任盖茨基金会北京代表处首席代表。而促成她做出这一决定的，是比尔·盖茨先生与她的一场谈话。她说，我以前总觉得慈善就是做好事儿，是盖茨先生让我意识到我对于慈善的理解太过狭隘，其实真正的慈善就是在更广阔层面上的一种“problem solving”。而这更广阔层面上的“problem”，就是世界范围内人类发展的不平等问题。

在麦肯锡工作时，李一诺关注企业的利润，关注客户的需求，

而现在的她，牵挂非洲的新生儿疫苗推广，牵挂公共卫生领域内疾病的防控。在职场历练多年之后，李一诺没有变成一个追名逐利的“精致的利己主义者”，而是把自己对“problem solving”的热情挥洒在解决全球层面上更复杂、更有意义的问题上。离开校园15年后，她仍然像那个刚刚进入职场的女生一样满怀抱负和冲劲，坦率地承认自己的“野心”：“我还是想 make a contribution to the world”。

在慈善事务之外，李一诺“野心”的触角也延伸到了教育的维度。

2016年，李一诺的孩子到了上学的年纪，为孩子选一所合适的学校成了李一诺的难题——她自己小时候所受的教育让她觉得学习是一项不快乐的任务，而更开放自由的国际学校则会把孩子教的不像中国人。在为孩子寻找学校的过程中，李一诺对教育这一宏大的议题产生了新的思考。渐渐地，创办一所“一土学校”的念头在她脑中萌芽。在李一诺看来，每一个孩子都是一粒种子，而教育就是土壤。只要给种子以合适的土壤，不需要过多的设计和规范，种子们就能自由的生长。她希望在自己创办的学校里，能够实现“从淘汰到成全”的教育理念的转变，让每一粒种子都能自由地开花结果。连学校的名字，也倾注了李一诺对教育本质的理解：“我不喜欢那些假洋气的名字，一土一

土，一座土学校，这不是很好嘛！”谈到自己的学校，李一诺笑得很爽朗。

当好友颜宁听说李一诺开始创办学校时，她并不感到惊讶。在她心里，李一诺一直都是一个骨子里有追求的人。

从小到大，李一诺最不喜欢自己给自己“撒气儿”。

“每个人最大的 cheerleader 都是自己，只有自己才是自己永远存在的力量源泉。”很多时刻，作为女性的李一诺也受到周遭各种各样的声音影响，“这时候人往往就会自己给自己撒气儿，觉得自己这也不行那也不行，什么事情都做不了”。而这个时候，李一诺总会及时地给自己打气：“我要上去做这件事，我一定要试一试。”

对于即将走出校门，进入职场的学弟学妹们，李一诺希望他们能够“挖掘出自己内心的金矿”。她认为，每个人其实都坐在一座金矿上，我们真正需要做的就是听从自己内心的声音。当你所做的是你想做的事情时，你自然会有无穷的力量源泉。面对“成为自己”这一堂人生中的必修课，李一诺的话语中一直有一种坦然的自信：“每个人都成为不了别人，但是当你发现，其实很多限制都是自我设限，并且能够去挖掘自己的内在金矿的时候，我们每个人的人生都有无限可能。”