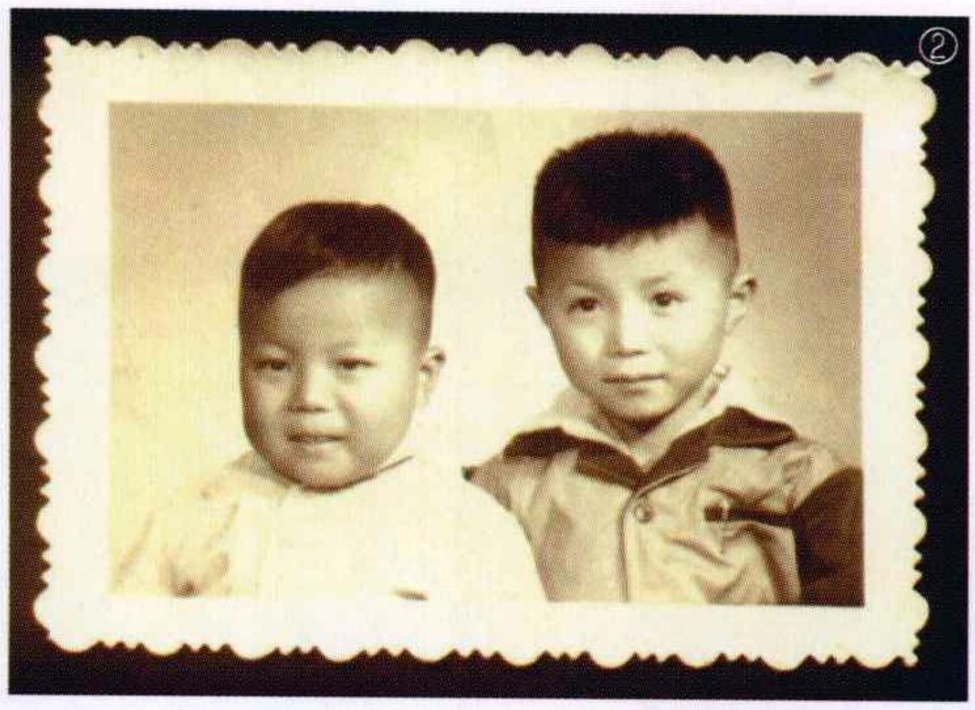


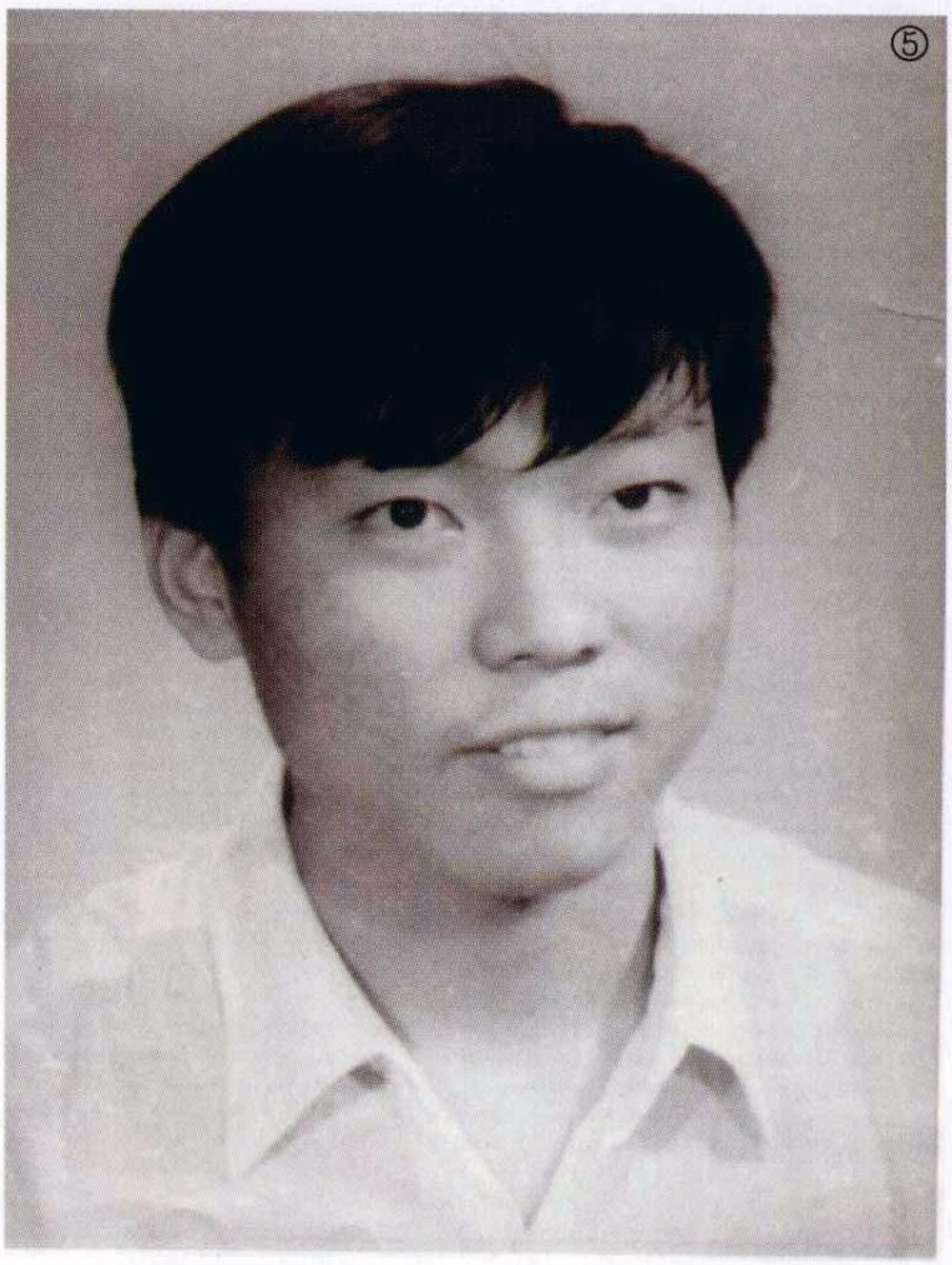
2006年的全家福，回顾过去，我最想说的是：“感谢小兰，感谢我的孩子们！”













① 我6个月大的样子
② 4岁时我和哥哥的合影
③ 17岁的我
④ 进入北京邮电学院对我更像是人生中的一次挫折，幸运的是我在那里遇到了小兰
⑤ 那年我21岁
⑥ 我们兄弟三人和父母的一张全家福



1986年，我和小兰的结婚照

这张全家福拍摄于1985年，那一年我即将赴日留学，大哥唐政开始攻读博士。



1986年7月，学校放暑假，我和同学们坐船回国。



1987年，我带领日本名古屋大学的同学访问中国



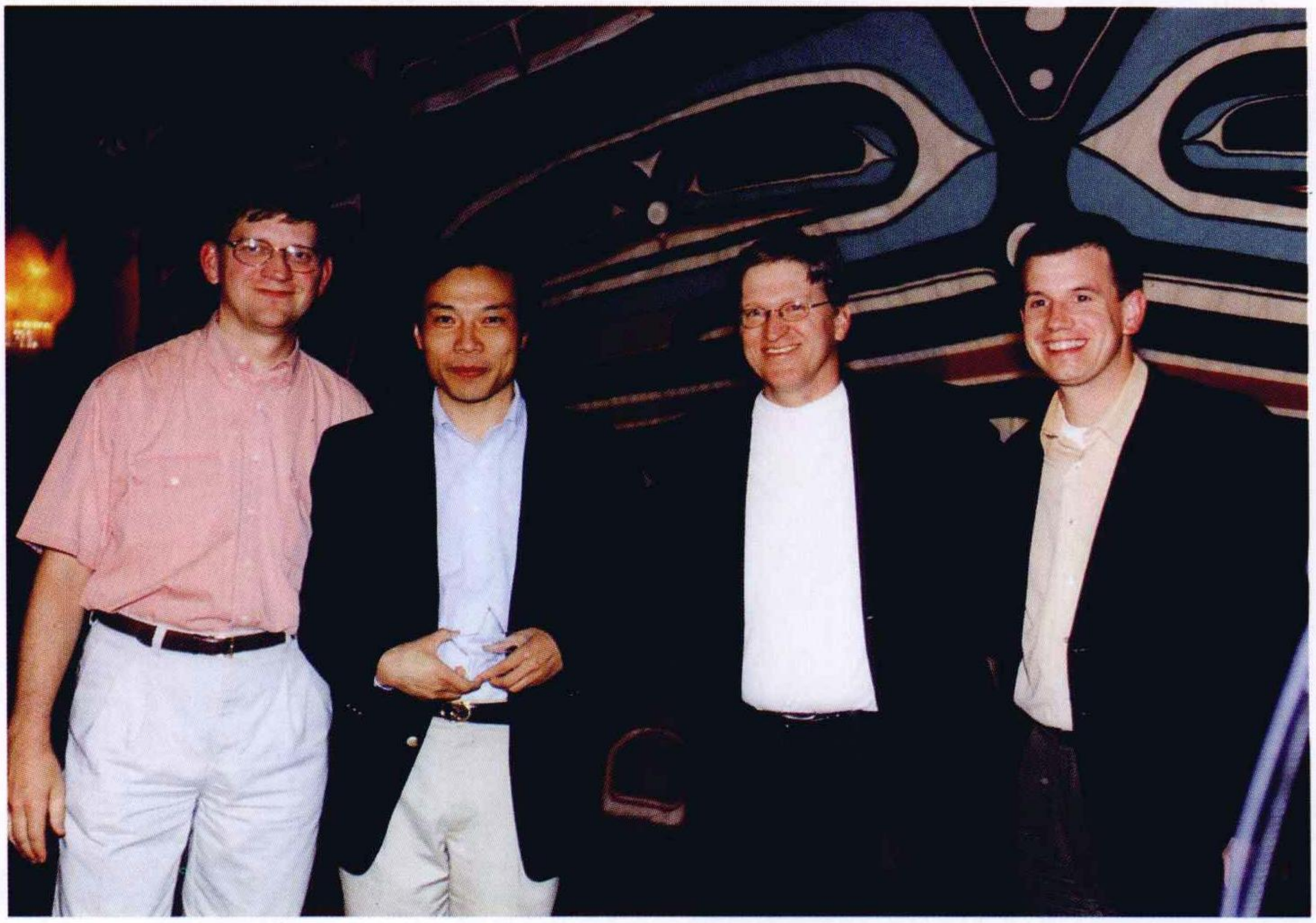
2001年10月18日，对我来说是个特别的日子。在上海APEC会议期间，比尔·盖茨和时任上海市市长的徐匡迪亲自揭牌宣布，微软亚洲技术中心升级为微软全球技术中心。



2002年，我就任微软中国区总裁的媒体见面会。







我在微软获得过很多荣誉，从两次获得微软公司管理层杰出管理奖，到日后成为微软中国终身荣誉总裁，每一个都让人难忘。



2003年，江泽民总书记在会见比尔·盖茨的时候，与作为微软中国区总裁的我握手。



2002年，时任微软中国区总裁的我陪同访华的微软CEO史蒂夫·鲍尔默被朱镕基总理接见。



加入盛大是我职业生涯中重要的一页，作为职业经理人，我逐渐适应并推动了所在民营企业的成长。



加入新华都是又一次启程，关于未来，我还有很多期待。

修订版序

这本小书面世之后，获得了很多朋友的欢迎，其程度出乎我意料。有读者告诉我：读了你的书，我感到明天有了新的方向，对于职场我不再畏惧了。也有读者说：好希望能和唐骏这样的人一起工作。这些来自读者的反馈，让我非常开心。

可是，也有不少人满是疑惑地问我：你已经这么成功了，怎么可能复制？我想，这些疑惑可能来自于他们还不了解我对成功的定义。

什么是成功？在我的认知里，超越自我、改变自我就是成功。只有自己才是衡量成功与否的标尺。人生如同赛跑，对手不是任何别的人，而是我们自己。每天与自己赛跑，每天都要鞭策自己。在我的职业生涯里，我每天都在问自己：我今天是不是比昨天做得更好一点？如果是，那就是我的成功。这样的赛跑，对于每个人都是一样的。

谈到人生的经历，不单是我，任何人的经历都是不可复制的。但成功的模式，是完全可以复制的。这也是我写作这本书的主要目的。

在修订版中，增写了 13 篇“唐氏职场胜经”。如果说正文是以我的经历为线索，穿插我对职场、人生的感悟、思考和总结，那么新增的部分，则是本书出版后通过与读者的交流，我从一个普通职场人的角度，对职场要素的进一步提炼。这两部分结合起来，希望更好地帮助读者解决职场中的诸多问题。

职场中什么最重要？快乐最重要。快乐与职位高低、财富多寡没有直接的关系。人生是一个过程，我们追求的不是结果，而是追求过程中的每一个时刻，这

才是幸福的人生。在我自己的职场生涯中，我也曾经为许多困惑感到无限烦恼。有一段时间，我非常在乎领导的看法、员工的看法、媒体的看法，往往失眠严重到凌晨 3 点就会醒来。那时的我没有幸福感。直到我明白，快乐就是能做我想做的事、能做成我想做的事，我才终于把握了自己的人生。因为，如果我能一直在我的工作中找到快乐，我也就拥有了真正的幸福。

职场是一个极其复杂的系统问题，追求职场中的快乐绝非易事，需要必要的技巧、正确的规划、健康的心理。我希望我能把这些复杂的问题简单化，把我所知道的职场秘诀尽可能地与大家分享，如果这本书能在这些方面给大家以更多的启发，我愿足矣！

2009 年 10 月

第一版序　我的成功为什么可以复制

2008 年 4 月 15 日，北京饭店。我加盟新华都集团的新闻发布会。两百多家媒体齐聚一堂，新华都集团董事长陈发树手捧聘书，我此前任职的盛大也派代表出席祝贺。熟悉的红地毯，熟悉的闪光灯，熟悉的媒体朋友的面孔。

在此前的职业生涯中，我代表所服务的公司经历了无数次大小发布会。其中还有两次发布会完全以我为主角，2002 年 3 月我出任微软中国公司总裁，2004 年 2 月我以终身荣誉总裁身份离开微软出任盛大公司总裁，那更是我职业生涯的难忘时刻。因此，我对这样的场面绝不陌生。不过，今天的意义有所不同。因为，此次发布会是以我个人的名义召开的。

今天，是属于我自己的。

发出邀请的每份邮件、每条短信、每个电话都出于我自己之手。应邀前来的媒体记者，都是我的朋友，我能叫出绝大多数人的名字。在这些媒体朋友中，很多人伴随我在盛大的 4 年，一直对我进行跟踪报道，还有不少人于 5 年前我尚在微软中国公司任总裁时采访过我，更有人甚至在 10 年前我刚回国创建微软大中华区技术支持中心时就开始关注我。今天不是发布会，而是朋友的聚会，我一直这么想。

“昨晚我失眠了。”

我的开场白就这样开始了。这无论如何不像一场如此正式隆重的发布会应该说的第一句话，但我说来十分自然。这是对台下这么多年来关心我的朋友的倾诉，更仿佛是我四十多年的人生走到此时此刻不得不说的话。

在场的这些媒体朋友应该都很熟悉我的官方履历：

1962 年，出生于江苏常州。

1980 年，考入北京邮电学院。

1985 年，赴日本名古屋大学留学 5 年。

1990 年，赴美国继续留学生涯，获得计算机学博士学位。在此期间开始创业，先后创办了 3 家公司。

1994 年，加入微软公司，1995 年起担任微软总部Windows NT开发部门的高级经理。

1997 年，回国于上海筹建微软大中华区技术支持中心（即上海微软），任总经理。此后 4 年内，该中心先后升级为微软亚洲技术中心和微软全球技术中心。

2002 年 3 月，出任微软中国公司总裁，并获得微软中国公司终身荣誉总裁。

2004 年 2 月，加入盛大公司任总裁。

2008 年 4 月，卸任盛大网络总裁。直至今日，加盟新华都集团任总裁兼CEO。

在这样一张内容不可谓不精彩的丰富的履历表背后，自然有很多激动人心的成功瞬间：第一次乘飞机出国那天，因为兴奋难抑凌晨 4 点就起了床。从日本来到美国后，发明风行一时的卡拉OK计分器，被三星公司以 8 万美元买断专利，因此获得职业生涯的第一桶金。加入微软 8 个月后，就因为提出Windows多语言版本开发系统的全新模式而升任高级经理。在东京的一次微软新产品发布会上，第一次有了和比尔 · 盖茨面谈的机会，我用 3 分钟的时间讲述了自己的奋斗故事，盖茨不禁动容。2002 年来到亚特兰大参加微软的万人全球高峰会议，意外地发现我提出的管理理念——“让他人变得伟大”竟成为大会的主题，从此成为微软公认的企业文化。出任微软中国公司总裁后的 40 岁生日，微软CEO史蒂夫 · 鲍尔默亲自为我祝贺生日，并称我为“一个伟大的人物”。率领盛大成功登陆纳斯达克市场后，陈天桥为我开庆功会，进入盛大后一直低调行事的我第一次在盛大管理层前发表意气风发的演说。以盛大公司总裁的身份重新回到微软总部，与比尔 · 盖茨、孙正义进行合作谈判，盖茨高度认可我对于互联网产业的独特理解，竟然当面委婉地建议我重回微软……昨天夜里，凡此种种场景，皆如电光火

石一般，在难以入眠时掠过我的眼前。

但在辗转反侧之际，让我回忆得更多的，却不是人生旅途里这些成功的瞬间，而是那些刻骨铭心的失败或挫折，甚至其中的细节都一一纷至沓来：

2005 年底至 2006 年初，是我在盛大，甚至是我职业生涯中最艰难的时候。当时盛大处在相当低迷的状态，员工对前途开始产生怀疑，媒体也纷纷议论盛大已经走下坡路了。盛大的股价跌到了 12 美元，而我的期权价是 11 美元，基本没有了价值。媒体质疑我为什么还不离开盛大，是不是无处可去了。在美国的父母打电话对我说：你回美国来吧，你又不是老板，你又不缺钱，还受那么大的委屈，有必要吗？我也不禁一次次问我自己：我究竟是不是在受苦？我是为了什么在受苦？

2003 年 8 月，在毫无征兆的情况下，微软总部突然对大中华区进行人事调动，原摩托罗拉中国区总裁陈永正空降微软。他随后重新设置微软中国区的管理架构，把市场、财政等最大块的“蛋糕”圈到他的直接管理之下。媒体开始变得无比热闹，我又成为了自己绝不愿意成为的焦点。职业要求我保持沉默，以保证公司形象和利益不受损失。有关公司、陈永正以及我自己的未来，我只能闭口不谈。在承受着巨大心理压力的同时，我苦苦思索：怎样才可以改变现状，重新找回激情？

1994 年底，我狠下心放弃了自己一手在洛杉矶创办的 3 家小公司，以普通程序员身份加入微软。前往西雅图微软总部面试时，我一路幻想着进入微软后自己和比尔 · 盖茨言谈甚欢的场面，当我对微软人事部的招聘经理说面试后想见盖茨一面时，他像看外星人一样看着我，然后告诉我根本不可能。此后我第一次目睹盖茨本人，是在一座巨大体育场里举行的年度员工大会上，我坐在上万名同事之中，从几百米之外远远看见了他。那是我职业生涯初期最艰难的转型期，作为一个新人，我在工作上没一样比得过我的同事。每个周末的日子，我都在办公室里苦读 Windows 的技术书籍，同时近乎绝望地想着：在优秀人才扎堆的微软，是不是永远没有我的出头之日？

1984 年，大四时的我为了获取公派留学的资格，毅然换专业考研，在经过近一年的奋战后，我取得全校总分第一的考研成绩。就在以为出国名额毫无问题时，我却在公布出国学生名单的布告里怎么也找不到自己的名字。来到研究生处，那里的老师告诉我，因为我在大学期间没有获得一次三好学生，按照规定不能出国。这都是因为大学前三年的我高傲、冷漠、毫无团队观念，还缺乏与人沟

通的技巧，所以根本得不到老师和同学的认可。同学校方面的交涉完全无效后，我痛心不已又追悔莫及，莫非我的前途就这样断送在自己手里？

……

为什么在这个职业生涯重要转折点的前夜，我对艰难时分的记忆远多于对辉煌时刻的品味？也许是因为我自己本是一个非常普通而简单的人，我的人生没有奇遇，也不曾走过任何捷径。在我看来，成功固然让人欣喜，但失败和挫折更让人难忘，真正成功的人是那些可以跨越失败和挫折的人。

就是在这个失眠之夜，我第一次认真地产生了写一本书的念头。我希望在这本书里，通过自己的人生经历和我对于这些经历的思考，把我跨越失败和挫折的经验与读者分享。

我大学毕业后又先后留学日本和美国，在学校里待的时间很长，因此有着很重的校园情结。成为职业经理人后，我在业余时间做得最多的一件事，就是给大学生作演讲。经常有学生朋友来问我，不知自己未来的前途在何处，人生的方向一片迷茫。当我回国领导上海微软时，手下的很多员工都是初入职场的年轻人，他们把我当做父亲看待，渴望从我这里得到帮助，甚至希望我指点他们的人生道路。其实，15 岁的我、25 岁的我，甚至 35 岁的我何尝不是一样困惑、彷徨和迷茫？因此，这本书的读者，就是那些曾和我一般渴望成功，却找不到成功之道的朋友。

我是一个天生激情，也特别崇尚激情的人。成功的人生的确需要激情，但更需要掌控和保持激情的技巧。人生如果是一场长跑，激情就像火种，我们需要用一把质地优良的火炬，穿越风雨，经历霜雪，把火种保护到终点。我希望自己的这本书可以帮助更多的朋友找到属于自己的那把火炬。

很多人问我：你成功的秘诀是什么？我可以给出一个简明的答案：简单＋勤奋。做人简单，做事勤奋。这就是我的那把火炬的核心成分。

为什么我说我的成功可以复制？那是因为世间万事万物的运转，大到宇宙，小至一花一果，其实都遵循若干非常简明的规则。只要掌握这些规则，就可以不断加以复制，就像我们儿时玩过的万花筒，创造出缤纷多彩的人生内容。

如果我可以成功，你为什么不可以？

目 录

修订版序 / XIII

第一版序　我的成功为什么可以复制 / XV

第一章　黑夜给了我黑色的眼睛 / 1
——我的少年和大学时代

任何事情都是可以变通的。一种方法不行，还可以用很多别的方法。循规蹈矩、墨守成规则难以成事。

盖婚房：生平第一个大项目 / 2

感悟之一：循规蹈矩难以成事 / 3

感悟之二：人生还有什么不能承受 / 4

感悟之三：战略现实、战术浪漫 / 5

快乐童年的结束：第一次遭遇“办公室政治” / 6

面对挫折的态度之一：我和我在微软的第一个老板之间的博弈 / 9

面对挫折的态度之二：我和陈永正无法切蛋糕，我选择另一片天空 / 10

13 岁的公关高手，终生不抽烟的原因 / 11

乐观性格引导成功 / 12

父亲的冤案，从复仇之火到感恩之心 / 13

感谢人生道路上的每一个人 / 15

画蛋失败，落到第五志愿 / 15

普通大学也可以造就非凡学生 / 18

没有一个人喜欢我 / 19

“成功 4 + 1”理论 / 21

“成功 4 + 1”之性格 / 22

沟通技巧是练出来的 / 22

C班生拿了考研英语第一名 / 23

从不喜欢的事做起 / 24

从负循环到正循环：我的自我激励法 / 25

英文学习的模板法 / 26

三封求爱信，转瞬即逝的初恋 / 27

我的人生第一偶像：罗纳德 · 里根 / 28

弱势群体的自我推销术 / 29

“成功 4 + 1”之勤奋 / 30

和小兰私定终身 / 31

“成功 4 + 1”之激情 / 33

“成功 4 + 1”之智慧 / 34

教育部门口站出留学机会 / 35

“成功 4 + 1”之机遇 / 36

弱势群体与迂回前进 / 38

性格是一种习惯 / 38

感动无价 / 40

执著的力量 / 40

第二章 飞越太平洋 / 43
——我的留学和创业生涯

当周围人沉迷于温饱时，你应该去发现新的机会所在。当你在一家公司里感觉工作很安逸，你就需要寻找新的发展空间。

来自新干线列车员的震撼 / 44
回馈心理 / 45
我在日本学到谨慎和敬业 / 47
规范与复制 / 48
导师让我把论文改了 23 遍 / 48
“简单＋勤奋”的第一个源头 / 51
重视细节让我受益终身 / 52
从洗碗工到大专教师 / 52
精益求精渗入了日本民族的血液：我参观丰田的启示 / 54
日本电脑奇才西和彦对盖茨的启示 / 55
和导师的冲突，妻子支持我去美国 / 56
美国让我找到创业激情 / 59
寻找新的发展空间 / 61
卡拉OK计分器：我的第一项专利发明 / 62
商业模式的重要性：我与比尔·盖茨的差距 / 63
五手车也升值：创业时期强势的重要性 / 64
双鹰软件公司、感情速配机和大头贴 / 65
我为何成了公司发展的瓶颈 / 66
企业架构的奥秘：民营企业做不大的原因 / 66
狂热滑雪爱好者，观看老布什竞选 / 68
我从总统演讲中学到的东西 / 69

国际走穴，写给议员们的信 / 70

因时而动：融合中美日三种思维方式 / 72

美国第一移民律师事务所 / 73

与众不同的商业模式 / 74

企业发展的“2、3、5”模式 / 74

第三章 小程序员的大梦想 / 77
——我在微软总部的日子

向上、感恩、关心——这三种性格是做人最需要的。如果一个人能力不错，性格又好，想不成功都很难。

做老板，还是做程序员 / 78

鸡首还是凤尾：职业生涯开始阶段的选择 / 79

任何时候都不怕从头再来 / 80

“面试结束后我想见盖茨” / 80

我眼中的微软面试机制 / 81

被人面试也是面试别人 / 83

流进大海的小溪 / 84

第一份工作一定要选一家好公司 / 85

为什么我要面试所有员工 / 87

第一位上司，从最后一名开始 / 87

第一个上司给我的管理启示 / 88

从最后一名开始努力 / 89

勤奋与成功的概率 / 90

规划职业生涯的正确心态 / 90

职场新人的换位思考法 / 91

我眼中的微软激情文化 / 92

Windows多语言版本的开发模式从此被我改变 / 93

站在公司的角度考虑：获得职场机会的诀窍 / 94

从本职工作中提升自己 / 95

差异化竞争：找到自己的核心竞争力 / 95

写给盖茨的邮件，3个模块领导2800个模块 / 97

与上级沟通的正确方式 / 97

从一到三：执行力的境界 / 98

创新的多重意义 / 99

在微软组建第一个团队 / 100

如何回答比答案本身更重要：经典面试题之井盖 / 100

循序渐进：从程序员到职业经理人的角色转变 / 102

对微软管理模式的理解 / 102

火热的微软股票，篮球生涯的开始 / 103

争取加薪的时机 / 104

给比尔·盖茨讲我的人生故事 / 105

永不知足的好奇心：和盖茨的交流中他给我的最大启示 / 108

罗娜特女士的推荐，回国做真正的“中国通” / 109

对人的关心发自内心：职场中的做人原则 / 110

第四章 为全世界微软用户服务 / 113
——我领导下的微软全球技术中心

也许你的新员工刚进公司时没有达到精英的标准，但是公司有义务去培训、引导员工变成精英，让他们产生荣誉感和自豪感。

黑色星期一，第一次面试中国员工 / 114

搞笑版宏观经济故事：我的娱乐化营销方式 / 115

中国人也会做管理 / 117

公司开张第一天，我发了火 / 118
本土化的第一步：改变语言习惯 / 118
丁毅事件与职业化问题 / 120
领教鲍尔默的铁篦，我的培训计划让他兴奋 / 121
复制与创新：创建之初的挑战和思路 / 124
亲自面试每一名员工：唐骏式面试文化 / 125
我面试的某真实场景 / 126
我的“人”“才”观 / 129
体察人性：与客户沟通的根本 / 130
职业规范的光芒：唐骏式职业化培训 / 131
“白领中的白领” / 133
精英型和防范型管理 / 134
23 岁的高级经理：唐骏式员工增值计划 / 135
我设计的员工职业发展路线图 / 136
感动员工：人情化管理的威力 / 138
个性管理 / 139
员工满意，客户才会满意 / 140
2000 年中秋节我写给员工亲友的信 / 141
人情的神秘力量 / 142
管理=“感动”+“被感动” / 143
圆心理论：职场人际关系的法则 / 144
距离的艺术：战胜办公室政治的方法 / 145
站在员工的立场：对一个非圆心案例的分析 / 146
我让全球技术中心落户中国 / 148
日式+美式+中式管理 / 149
中国酒店第一人、萨克斯、篮球队 / 150
中国酒店第一人 / 151
遭遇工作烦恼时的情绪转移大法 / 152
职业经理人的心理底线 / 153

创建微创与不务正业 / 153

微创：最彻底的复制 / 154

作秀与自律 / 156

第五章 重塑微软中国 / 157
——我如何成长为中国外企第一经理人

职业生涯中选择时机非常重要，各种条件还没有成熟的时候，因为诱惑而贸然行事，只会得到适得其反的结果。

杜家滨的笑，吴士宏的泪，高群耀的邮件：

我与前三任微软中国掌门人 / 158

吴士宏为什么要感激我 / 161

职业生涯的时机：我为什么拒绝接替吴士宏 / 161

从回绝到接受：入主微软中国内幕 / 163

角色分配的要诀：我为什么可以身兼三职 / 165

稳定军心的广州会议，上任的第一把火 / 166

保持稳定：驾驭微软中国之舟的基础 / 167

秘书对于公司的重要性 / 169

军乐团计划：重塑团队激情 / 169

如何创造员工愉快工作的氛围 / 171

“A Great Person” / 172

如何获得上级充分授权：我与史蒂夫·鲍尔默的约定 / 173

中国外企进化三步论 / 174

外企中国化问题与我自己的定位 / 175

“春耕”、“护航”、“融入”：改善微软市场形象的温柔三刀 / 176

令人遗憾的服务器预装计划 / 177

公关用心去交流 / 178

让记者喜欢我，方兴东的改行：我在微软中国与媒体的关系 / 179

我的市场作秀观 / 180

遭遇盖茨遇刺假新闻时的沟通技巧 / 181

“简单＋勤奋”：我的管理核心理念（上） / 182

一张体现“简单＋勤奋”核心内容的幻灯片 / 183

专注做好三件事：销售管理中的简单原则 / 184

“简单＋勤奋”：我的管理核心理念（下） / 185

勤奋与激发勤奋的环境 / 186

“让他人变得伟大”：入选微软七大管理理念（上） / 189

激励的时效性 / 191

“让他人变得伟大”：入选微软七大管理理念（下） / 192

面试每个人的理由 / 192

一个让普通员工伟大的小案例 / 194

挽留赵芳事件 / 194

陈永正空降微软，一个人的韶山行 / 195

终身荣誉总裁，告别微软 / 199

微软是我的“初恋情人” / 203

第六章 我和陈天桥的故事 / 205

我的 4 年盛大总裁之路 / 205

尊重一定是双向的。如果没有这个基础，中国的职业经理人就没有生存的土壤和空间，中国的民营企业也难以得到进一步的发展和提升。

和陈天桥一见如故，20 分钟决定加盟盛大 / 206

我为何钟情国内企业 / 208

学习、了解、融入盛大：我的“空降兵”三部曲 / 210
低调进入：职业经理人“潜规则”之一 / 210
盛大三把火的理由：尊重盛大团队 / 211
一山如何容二虎：和创始人之间的合作 / 211
看淡权力：职业经理人“潜规则”之二 / 213
“夹心饼干决定”：职业经理人“潜规则”之三 / 214
财务干净：职业经理人“潜规则”之四 / 215
我在盛大的管理之道 / 216
不带旧部：职业经理人“潜规则”之五 / 216
温和改进：职业经理人“潜规则”之六 / 217
规范对于中国现阶段“企业文化”的意义 / 218
工作生活一刀切 / 219
不交朋友：职业经理人“潜规则”之七 / 220
工作与家庭的平衡 / 221
我的理财和投资理念 / 221
比尔·盖茨说我更有名了：我带领盛大登陆纳斯达克 / 222
一个扭转乾坤的故事 / 224
控股Actoz，新浪收购案 / 226
另一桩遗憾：与雅虎合作的搁浅 / 230
和比尔·盖茨、孙正义谈合作 / 231
我为什么会对XBOX合作计划持不同意见 / 233
我对微软收购雅虎的意见 / 234
危难时不离不弃，两次华尔街路演 / 235
坦诚：我在华尔街成功的关键 / 236
演讲的艺术：如何让华尔街认可盛大商业模式 / 237
个人品牌和公司品牌的关系 / 239
我可以和陈天桥做朋友了：告别盛大 / 240
在最辉煌时离开：职业经理人“潜规则”之八 / 241

跋　与新华都同行

附录一　唐氏职场胜经

第一篇　大学里学会五件事 / 245
第二篇　唐氏性格培养法 / 248
第三篇　面试三境界 / 251
第四篇　职场新人三部曲 / 253
第五篇　职场人必备的七项职业素质 / 255
第六篇　职场沟通法 / 258
第七篇　职场心理暗示法 / 263
第八篇　职场晋升法 / 268
第九篇　跳槽的潜规则 / 271
第十篇　职业规划与个人品牌打造 / 274
第十一篇　唐氏人生规划法 / 275
第十二篇　工作与生活的平衡 / 278
第十三篇　唐氏演讲胜经 / 280

附录二　我的若干演讲实例

演讲实例一　面对媒体的演讲 / 283
演讲实例二　大学校园的演讲 / 284
演讲实例三　公开会议上的演讲 / 285
演讲实例四　公司答谢宴上的演讲 / 286
演讲实例五　朋友婚礼上的演讲 / 286

第一章

黑夜给了我黑色的眼睛

——我的少年和大学时代

任何事情都是可以变通的。一种方法不行，还可以用很多别的方法。循规蹈矩、墨守成规则难以成事。

盖婚房：生平第一个大项目

那是一个冰冷得不堪回首的冬天。

我 13 岁，正在常州市第七中学读初中一年级，却莫名其妙地成了建筑工地的童工。我被指派的任务是搜罗打地基所用的碎砖石。京杭大运河从我出生的常州城畔流过，南来北往的货船于水面逶迤穿梭，那是这条财富通道自千年以前就有的景象。我却在大运河的水底发现了属于我的财富——这里是全常州城碎砖石最多最集中的地方，取之不竭，又完全免费。

每天早晨，我推一辆小翻斗车来到运河边，拿簸箕从堤岸下到水边挑拣合适的砖石。它们埋于刺骨冰凉的河水淤泥中，两只手使劲抠才能抠起来。日后我虽然长到一米八多的个头，可以在我自己组建的业余篮球队打前锋位置，但那时却又瘦又小。有些河段没有从堤岸下到河道的石梯，我只得奋力把盛满碎砖石的簸箕举过头顶，才能勉强放上一人多高的堤岸，然后自己再爬上去把砖石倒进小车里。寒风瑟瑟中，簸箕缝隙里还总有冰冷的河水流出来，沿着手臂灌进袖管，一直渗到贴身的衣服上。我苦不堪言，却又无人可以诉说。

事情要从当年秋天说起。一日，父母突然把我和哥哥叫到跟前，说家里要自己动手盖房子。父亲告诉我们，自打比我年长三岁的哥哥出生以后，家里就开始拼命攒钱，十几年下来，已积蓄了总数达 2800 元的一笔巨资。“地终于批下来了，给你们每人盖一间瓦房，长大后娶媳妇用。”父亲如此说道。

我生于 1962 年 6 月。父亲是常州灯芯绒印染厂的一名科级干部，母亲是常州东风印染厂的工人。除了哥哥之外，我还有个比我小 8 岁的弟弟。我们一家 5 口人住在常州城中一个小弄堂的旧平房里，两个小房间加在一起 30 多平方米，连卫生间也没有。常州城不大，走大约 1 公里就到了城乡交界处，新房子的建筑工地位于那里。

因为在城里弄到块地盖房子几乎是不可能的，于是我父亲花了无数心血，用

了各种办法打擦边球，终于打通关节在郊区拿到一小块地。这个过程长达数年，其中的人情关系异常复杂。其重点是，父亲的一个朋友是他所在的工厂里级别较高的干部，此人又和这块地所在的大队党支部书记颇有些交情。正好父亲的这位朋友也想自己盖房子，父亲便央求他找大队书记将两家的地并在一处批了下来。

感悟之一：循规蹈矩难以成事

父亲当时无论如何也要盖房子的决心和毅力，对我影响巨大。20 年后，我放弃了自己创办的 3 家小公司加入微软，从最底层的程序员做起。当年和我同期进入微软的一批软件工程师，10 年后很多人仍旧在老位子上埋头苦干着。而我不是带着只做技术的想法进入微软的，我一直在寻找时机进入管理层和决策层，成为在更高层次上掌握自己命运的人。而我也的确做到了。我觉得自己在微软有两步走得很对：一是从一名普通工程师晋升到部门经理；二是在适当的时机当上了微软中国区总裁。回顾我在微软的职业道路，

我不承认自己幸运，因为在微软，没有任何利益是可以依靠幸运获得的。

如果要探究这其中的所谓成功秘诀，我想就是父亲教会我的道理：

任何事情都是可以变通的。一种方法不行，还可以用很多别的方法。循规蹈矩、墨守成规难以成事。

开家庭会议的那天，父亲还给我们算了这项唐家头号工程的成本。按当时的市价，盖两间房子需要 4000 元左右。家里现有的积蓄总共是 2800 元，余下的缺口，就要靠我们自己在建筑材料上精打细算。

我这才恍然大悟，为什么我家的日子总是过得紧紧巴巴。当时父母每月的工资收入分别是 62 元和 42 元。对这两个数字我印象极深，因为他们拿了十多年这样的工资，没什么变动。从我记事起，父母的生活习惯已如苦行僧一般省吃俭用。我家所在的弄堂里有几十户人家，收入水平都大致相仿，但人人皆知唯有我家的日子过得最为寒酸。在我的童年记忆里，夏天最热的时候，我连短袖衫也没有。唯一的一件长袖衬衣，也是我哥哥穿过的，我把袖管往上一撸就变成短袖衫。

父亲告诉我们，从现在开始不要去上课，全力以赴开始盖房子。那时我哥哥正上高一，建筑工地上的活儿需要力气，由父亲和哥哥去干。因为要还父亲朋友

在批地一事上的人情，我家主动提出，帮他家把地基也一并打好。给我的分工，就是到外面去捡碎砖头，以做两家地基之用。

两家房的地基约需 500 车翻斗车的碎砖头，父亲给我定的指标是一年完成。每天推完一车回家，我就在墙上写“正”字计数。整整一年，我心里一直在默念“还有 × × 车”。那个目标像一座被云雾包裹着的山，看上去触手可及，却似乎永远也走不到跟前。

父亲朋友家房子的开工日期是早已确定好的。母亲因此非常着急，天天催促我说：怎么这么慢？捡完一天石头回家，我累得趴在桌子沿上休息，等下班后的母亲给我做饭。通常她饭还没端上桌，我已经睡着了。母亲把我弄醒吃完饭，我立即上床倒头就睡，也不管身上全是泥啊土啊。因为家里没有可洗澡的地方。夏天时还好，可以拎桶水在屋子外面冲一下了事，冬天时就无法可想。很多年后，母亲还爱跟我讲起当时的情景。

感悟之二：人生还有什么不能承受

这段经历也让我心态变得很好。现在我经常告诫自己：小时候就是这么过来的，什么苦我都吃过，人生还有什么不能承受？归根到底，人生没有什么可担心的，也没有什么不能失去的。

2005 年底至 2006 年初，是我在盛大，甚至是我职业生涯中最艰难的时候。当时盛大处于相当低迷的状态。这时候，几乎所有的职业经理人都会离开。因为职业经理人自然该“人往高处走，水往低处流”。公司走下坡的时候唐骏还不走，别人会怀疑你是不是没地方去，只能窝在盛大？我当时想，一定要顶住，一定要坚持，一定要为中国的职业经理人争口气。

那时候我没走，不单是一个职业选择，还是一桩有寄托的事情。那时，我第一次在心底明确了：

我的追求是做中国职业经理人的标杆，职业经理人就是我的事业。为了这样的追求和事业，受苦亦是享乐。

捡碎砖石的最佳地点在京杭大运河，可去运河的那条路也是去我学校的必经之道。每天都会遇上背着书包打打闹闹去上学的同学，推着翻斗车灰头土脸的我

简直无地自容。别人总是在指指点点，“哎，那不是唐骏吗？”还有更甚者，一路跟在我身后不怀好意地高喊：“唐骏，加油！”而最难堪的时刻，则是撞上我对之暗生情愫的那个女孩子。她是我的同班同学，也是学校里的运动员，皮肤白白的，在那时的我眼中，她简直像童话里的小公主一般可爱。吃再多的苦我都可以忍耐，就是无法忍受被她撞见我干苦力的模样。在那一瞬间，一切美好幻想都破灭了，人生就像我拉着的那车碎砖石，丑陋、冰冷，而且毫无意义。

忍无可忍的我，向父母提出去别的地方捡石头。他们同意了。可那也导致工作效率的直线下降，在别的地方辛苦找寻一天，往往连三分之一车也装不满。眼见规定的日期一天天临近，我只好硬着头皮再回到大运河边去。

为了结束这样的日子，我向父母提出了抗议：“我不要房子了”，“我长大不娶媳妇”，诸如此类。当种种借口都明显不起效果之后，我干脆假装生病，卧床不起。那天，我看见母亲下班回来做好饭，就推着我的翻斗车出去捡砖头了。过了很久她才回来，乌黑的头发上弄了一层白灰，面容疲惫不堪。但她依然走到我的床前，帮我掖了掖被子。那一夜，我没有睡着。第二天，我对母亲说，我的病已经好了。

一年之后，捡砖石的任务终于完成，分派给我的活儿稍稍少了些。我也因此有机会偶尔去学校上课。但依然没有像样的衣服穿，因为父母要把尽量多的余钱都用在盖房工程上。那时我最好的也是唯一的一件新衣，是父亲工厂里发给他的一件蓝色翻领工作服。房子竣工后，也许是作为一种奖励，父亲把这件衣服给了我。我对它异常珍惜，从初三穿到高二（我读书时高中是两年制），到北京去上大学时还带着它。

这段盖房子的经历，对我而言是磨炼，更是苦难。那时我正处于情窦初开、视面子为世间第一要务的年纪，却被迫每天承受肉体和精神的双重折磨。我刚刚成长起来的自尊心受到了重创。

感悟之三：战略现实、战术浪漫

我对自己如今性格的评价是：战略的现实主义者，战术的浪漫主义者。我看问题通常以三年为周期，这三年中的战略目标我非常清楚。制定了目标

后，就用各种浪漫的方法来实现。我反对实现方法的庸俗，在我看来那就是战术上的低级。我要让实现目标的每个过程都很享受。

很多人好奇于我的思路。对于这个问题，我年轻时就想得很清楚了。当时父母为了一个遥远的目标，让整个家庭付出了太惨重的代价。换了我在那个年代做同样的事，我绝对不会通过这种方法来实现。

其实这也是很多公司和职场人的通病：战略上理想化、浪漫化，而战术上很苦、很累。其结果往往是徒劳无功。所以，

我现在作任何计划，工作也好，生活也好，从来不超过3年。人生是一段充满变数的旅途，现在就跟自己说很久之后如何如何，反而是一种阻碍。

我推着翻斗车往来于大运河岸的那一年，是1975年，中国正处在旧时代未去、新时代将临的前夜。那一年，日后将成为我生命中贵人的几位人士，比尔·盖茨20岁，史蒂夫·鲍尔默19岁，陈发树15岁，陈天桥2岁。那时盖茨和鲍尔默正在哈佛念大学，是桥牌桌上的好友。盖茨已经和他的中学同学保罗·艾伦一起创办了一家叫做微软的小公司，就在这一年，他终于决定从哈佛退学开始全力创业。鲍尔默则孜孜不倦于他的几个初期管理角色——哈佛橄榄球队经理，《红色哈佛报》编辑，以男生为会员的“狐狸俱乐部”的组织人。生于闽南茶叶之乡安溪的陈发树，小学四年级辍学务农，在他生活的村子里有一口大家赖以饮水的古井，多年后他告诉我这是他把新华都集团的Logo设计成“井”字的原因。而陈天桥，此刻在浙江一个小山村里应该正蹒跚学步，谁也没看出来这个小男孩日后会一度登临中国富豪榜的榜首。

不过，就此时而言，无论对于身处的历史时代，还是上述人物，我均一无所知。每日我面对大运河缓缓流淌的河水，只觉眼前风景无限萧瑟。

快乐童年的结束：第一次遭遇“办公室政治”

我出生时之名并不是骏马的骏，而是竞赛的竞。说来有趣，父亲是根据他的工作经历给我们兄弟起名字的。我哥哥叫唐政，是因为他出生的那一年我父亲开始从政，从一个普通工人变成厂里的团委宣传干部。我叫唐竞，则是父亲为了

纪念他从团委调到生产竞赛办公室当主任。到了我弟弟出生时，因为前面已接连两个男孩，母亲特别希望能有个女孩，结果却又是一个男孩，所以我弟弟就叫唐余，多余的余。在常州话里，“骏”和“竞”发音相同，很多人把竞误读成骏，后来就慢慢沿用了下来。等到我上常州市东方红第一小学，需要换户口本时，也就正式改为我现在的名字——唐骏。

我读小学时，按照正常的工作时间，父母本该 5 点就下班，但却每每到晚上 9 点才回来。这是因为他们都特别喜欢加班的缘故，每多做一个小时就有一毛钱的加班费。父母不在家，家务活全都包在哥哥和我身上。弟弟出生时我 8 岁，我给他洗了 3 年尿布。等父母回到家时，我们 3 个小孩子往往已经睡着了。

我母亲是个非常勤劳，也很会持家的人。加完班回家后，她还要把第二天的饭菜烧好。通常是一盘青菜，母亲炒好往桌上一放，我和哥哥中午和晚上放学回来热一下就吃。母亲十天半个月才会买一次肉，烧好了捞一勺出来放在青菜里，这样吃起来有点肉味。这样的日子，是我童年最幸福的时光。到现在为止，我最爱吃的两道菜依然是青菜和红烧肉。在我眼中，这两道菜实在美味，总觉得没吃过瘾。后来在微软时，所有熟悉我的员工都知道我这个爱好。

家境的确艰辛，但我的童年记忆倒也不乏亮色。我最快乐的时光是小学阶段。从一年级到六年级，我都是班长，后来又被选为大队长。无论是在学校还是在我家所住的弄堂，我从周围人的眼睛里经常看到的都是肯定和喜爱的神情。邻居们还给我起了个外号叫“巧巧头”，常州话意即聪明的孩子。

甚至还在小学一年级，我就有了人生的第一次辉煌体验。那时正值“文革”的高潮期，经常有各种群众集会，批“四旧”啊，抓革命促生产啊，学习毛著啊，无不声势浩大、群情激昂。有一次区里的几所小学集中开会，场地借的是某工厂的食堂，大家带个小凳子浩浩荡荡地去了，可以容纳上千人的空间里坐得满满当当。为了体现“文化革命”的深入人心，我居然也被选为发言代表之一。轮到我发言了，我个子太矮，垫了个垫子也爬不上主席台，最后被别人抱了上去。那时候认得的字还很少，演讲稿是老师写好后让我一句句背下来的。我依着记忆讲得头头是道，中间还不忘做了些手势。

即使在弄堂里一同玩耍的小朋友中间，我也是焦点人物。大运河边有个东郊公园，虽然离我们住的弄堂远了点，但因为公园里有假山，正是捉迷藏的好地

方，我们经常一放学就往那里跑。那时候公园一张门票要两分钱，我们没钱，就沿着公园河边的栏杆走，总能找到可以钻进去的地方。在那里，我的组织能力第一次得到施展的空间。通常捉迷藏游戏的规则是一个人抓很多人，我觉得缺乏吸引力，于是提出新的玩法。比如把小伙伴抽签分成三到四组，然后大家比赛，看哪组被抓的人少。我喜欢在游戏中加入竞争机制，有了竞争，游戏就变得更有意思，因此所有小朋友都特别喜欢跟我一起玩。

无论是鹦鹉学舌的演讲，还是对于游戏规则的创新，以及被小朋友们簇拥着的感觉，在这些大人们看来微不足道的小事中，我却生平第一次拥有了空前的自信和满足。也许是因为之后所吃的苦头太多，在记忆中，我甚至觉得，读小学时的每一天都是很快乐的。

但我的黄金时代在刚升入初中时就结束了。小学毕业时我不但是班长还是全校的大队长，按照常理，到了初中也该一路直升。我就读的中学是常州市第七中学，还没有正式开学，我就被女班主任老师找去学校谈话。我以为老师是要给我布置新学期班长的工作职责，但事实却和我的设想完全不一样。那天，整个办公室就她一个人，空荡荡的。她客客气气地让我坐下，然后告诉我，新学期我的职务不是班长，而是体育委员。我想我的脸瞬间就涨红了，不知何时竟站了起来，几乎是用一种气急败坏的口吻质问老师为何不让我当班长。

那一天，去学校的途中，我脑子里幻想着被老师委以重任的场景，耳中只感觉蝉蛙的和声是大自然中何其美妙的奏乐。归家的路上，我才发现，原来这夏去秋来时节的蝉鸣蛙噪，竟何等让人心烦意乱。

老师的解释理由是为了培养我，为了我在将来的社会中能上能下，按当时的时髦说法是“一颗红心，两手准备”。事实真相当然不是如此。后来我终于了解到被“暗算”的原因：我的班主任当时谈了一个男朋友，也是学校里的老师兼团委书记。我哥哥那时读高一，和我在同一所中学，他也是班长，并且颇受他的班主任喜爱。偏偏这位团委书记和我哥哥的班主任关系不佳。这一连串的因果关系，导致我的班主任用这种“特殊照顾”的方式对待我。

这颇有点像现代公司里的人事斗争。第一次在“办公室政治”的暗战中受到如此打压，我的心情一落千丈。功课不好好学了，上课时也开始和同桌讲话。过去我是监督别人不许上课讲话的，如今我也加入了他们的行列。很多年后，我回

常州七中参加同学聚会，又见到了当年的班主任老师。谈及往事，她告诉我说，那时她是第一年做班主任，据她的观察，觉得我这个人肯定不好管，所以想找个比较听话的人做班长。这倒也是事实。不过无论原因究竟如何，当时的我甚至已对上学本身失去了兴趣。

当父亲提出家里盖房子，不要哥哥和我去上学时，我竟莫名地感到一种解脱的快意。哥哥向父亲提出，他宁可苦点累点也要上完课再干活，因为他是班长，不能不上学。父亲同意了。我听了哥哥的理由，更觉心灰意冷。母亲在一旁问我："你也要像你哥哥那样吗？"我摇头。

推着小翻斗车捡砖头的那一年，我从没踏入过校门半步。此后直到我家的新房竣工，我也极少在学校露面。有一次，老师来家里通知我父母，一定要我去学校参加考试，考多少分无所谓，但倘若不参加就要开除。我去了，数理化各考了十几分。

面对挫折的态度之一：
我和我在微软的第一个老板之间的博弈

多年以后我又遇到类似的事。我加入微软8个月后，因为发明了Windows多语言版本的引擎模式，很快被提拔为部门经理。我领导一个20人左右的团队，将我的引擎开发模式负责推广到微软总部整个Windows部门3000多名软件工程师的编程工作中去。我和我的团队工作十分努力，成绩也有目共睹。

谁知，我当时的顶头上司，也是我加入微软后的第一个老板戴维·麦克布莱德先生，却给我下了个"绊马索"。他刚加盟微软时的一位直接上司，此时在另一个部门工作，职权已不如麦克布莱德先生。于是这个上司找到麦克布莱德，说想换一个轻松的岗位。麦克布莱德先生就硬把这个上司塞进我这个团队，并让他做一把手。他的理由是我的部门太重要了，要安置个有经验的人协助我把工作做得更好。

这件事在一定程度上对我的打击相当大。我的心里很难受，不明白为什么工作做得好好的，却偏要受到莫名其妙的掣肘。但此时的我毕竟已不是

刚上初中的那个小孩子，我已经成熟了。身处微软的“政治旋涡”中，我明白，如果还像年少时那样放弃自己，断断不会有好结果。

就算某些人、某些事会给我的职业发展带来暂时的影响，我相信自己只要继续努力，就一定会成功。

调整心态之后，我一如既往地勤奋工作，终于在后来又得到了被提拔的机会。

面对挫折的态度之二：我和陈永正无法切蛋糕，我选择另一片天空

微软设置的中国区总裁和大中华区总裁的双重架构，多年来一直是导致微软中国公司纷争不止的最大因素。我就任中国区总裁时，和大中华区总裁黄存义之间的权力之争，即使在外人看来也非常明显。我屡次向总部反映，希望能取消双重架构，但微软总部却固执地认为，架构没有问题，只要换人就能解决一切。

2003 年 8 月，在毫无征兆的情况下，黄存义被调离岗位，原摩托罗拉中国区总裁陈永正空降微软，成为大中华区总裁。到了 10 月，陈永正重新设置微软中国区管理职责，把市场、财政等最大块的“蛋糕”圈到他的直接管理之下。我很理解陈的做法，他是一个想做实事也能做实事的人，不过从个人来讲，我必须开始考虑自己的职业未来。

尽管史蒂夫·鲍尔默向我承诺，我可以在总部挑选任何一个让我满意的岗位，尽管我对工作 10 年的微软依然一往情深，但是我的根在中国，我希望留在中国，我需要和我的客户、我的合作伙伴在一起，这样的工作才能让我兴奋。

曾经沧海难为水，如果不能继续追求挑战和激情，我选择另一片天空。

2004 年 2 月，我以“微软中国区终身名誉总裁”的身份从微软“光荣退休”，成为盛大公司总裁，并于当年 4 月成功率盛大赴纳斯达克上市，开始了我职业道路上一段崭新的激情之旅。

13岁的公关高手，终生不抽烟的原因

一年过去，我终于捡完了那500车的石块。接下来的任务，是和哥哥一起用板车去将各种建筑材料运到工地上。哥哥比我个子高、力气大，他在前面拉，我在后面推。

盖房子需要大量的黄沙，那时候的价格是4块钱一吨。买黄沙颇有讲究，因为这一吨是按十板车计算的。装运时，到底是平平的一车，还是堆得高高的一车，实际分量大为不同。卖黄沙的地方有两个人，一个是看门的大爷，另一个是开票员。开票员通常收完钱开好票就走开了，负责监督我们装运的是看门人。我哥哥比较腼腆，不敢也不愿和别人说话，这搞关系的任务就落到了我的头上。

后来我发现光说话也不行，就从父亲那里弄了点香烟，每次去给他们发烟。父亲抽的香烟牌子叫天马，上海卷烟厂出的，三毛钱一盒，在当时已经算是好烟了。父亲自己也不太舍得抽。每次去之前，我就找个空的香烟盒，仔细放上三四根烟，小心装进裤兜里。

去了那里，我就主要和看门的老伯聊天。看他心情不错时，我就会说："老伯伯，你抽根烟吧，辛苦半天了。"如果这时他接了我的烟，就意味着关节已通诸事大吉，即使我和哥哥把黄沙堆得再高他也会放我们走。最多说一句"下次不能这样，这次就算了"之类的话。所以一切的关键就在于他收不收烟。倘若遇上对方心情不好不收烟，我们就老老实实地只稍微装满一点。因为装得过满，反而会被铲平，还不如只稍多一点，他多半也就睁只眼闭只眼算了。

自那时起，我脑子里就有了个根深蒂固的念头：香烟太珍贵了！一根烟就可以换来上百斤甚至更多的黄沙啊。而抽完一根烟却不过只要一两分钟时间。对我而言，这实在是不能接受的奢侈。所以我至今也没有抽烟的习惯。

除去黄沙，铺设屋顶用的木头椽子也是需要大量购进的材料。椽子无论直径粗细，都按根数算钱。如果和卖椽子的人关系搞熟了，他们就会让我在一堆椽子里随意挑拣。细的椽子拿回去一根就只能当一根用，而粗的则可以一劈为二，一根就变成了两根。对于亟欲在建筑材料上精打细算以控制成本的我来说，这实在是太划算了。

有时父亲也和我们一起去买材料。渐渐地，父亲也发现了我的特殊才能。到后来，所有购买建筑材料时的公关基本上都是我在做了。

乐观性格引导成功

我能做这些事也和我的性格有关。我是很阳光、很乐观，凡事都往好处想的那种人。这是我性格中很重要的一点。

我父亲和我哥哥脾气都比较倔，如果别人拒绝接他的烟，他便不会再尝试。父亲的性格就是凡事往坏里想，他会觉得拒绝他的烟是对他的侮辱。而我非但不觉得委屈，还会认为别人也许是不方便抽或是不想抽，现在不抽过会儿想抽的时候再给他也行。然后我会想别的办法，帮别人做点事什么的，看他心情好了再递烟过去。一次不行再试一次，两次不行再试第三次。就这样，别人看我是个小孩，最终大都会接过我的烟。

这种乐观性格对我的职业生涯也极有帮助。2003 年初，我任微软中国区总裁期间，比尔·盖茨准备来华访问，日期定在大年初三。对于中国人来说，选择此刻来访时机非常不好。于是我打电话和盖茨的秘书沟通，这位秘书口气强硬地表示，盖茨的行程是一年前就安排好的。又告诉我，如果我还不死心，就直接找盖茨本人。于是我又和盖茨通话，耐心跟他说明情况，孰料盖茨的语气更加不耐烦。我想了想，委婉地说："盖茨先生，我知道您的行程是一年前就安排好了，但中国的春节是五千年前就定下来的。"正是这句话，成功说服盖茨改变了行程日期。这个事例也充分说明：

只要有良好的沟通心态，找到合适的沟通方式，没有解决不了的问题。

随着年龄的增长，我渐渐明白了父母不惜一切代价也要盖房子的心思，虽然对于这种想法我无法认同。那个年代，结婚对象的好坏通常取决于男方有没有房子，有房子就能找个漂亮些条件好些的姑娘。说来可怜，中国人的这种习惯至今未变。我的父母对未来有一种本能的恐惧，对三个小孩的前途极不放心。这种心理，对于那个时代很多为人父母者来说本极为普遍，但在我父母身上尤为强烈。对于没钱没势的他们来说，为了保证孩子的将来，盖房子是他们觉得唯一可行的方法。

新房盖好之后，使用的机会却并不多。我们还是更愿意住城里的老房子。我

上大学之后，来往的朋友同学多了起来，寒暑假时有人来访，会偶尔去新房子那里住上几天。再后来，我们兄弟三人都出了国，父母也移居美国，那千辛万苦造好的房子最终也没有派上用场。

父亲的冤案，从复仇之火到感恩之心

古语云："人在家中坐，祸从天上来。"房子盖好后，全家人都长舒了一口气，谁也没料到一场大麻烦会随之而至。

那天傍晚我放学回来，母亲刚把做好的饭菜端上桌，却见两个神情严肃的人走进家门，说是父亲单位要找他去谈话。看那架势，大家心里都清楚，不可能仅是谈话那么简单。果然，父亲这一去就是一个月。对父亲进行审查之人的逻辑是：如果父亲没有做贪污受贿之类的事，一个普通家庭怎么会有经济能力自家盖房子？

那些个日日夜夜，我看着母亲以泪洗面，下班后就坐在门口，盼着父亲能回来。我什么也做不了，甚至连安慰她的话都不知道怎么讲，只能一言不发地坐在母亲身边，生怕说错话再惹她生气。

到了第五天，厂里来人通知我家可以给父亲送换洗衣服，但条件是母亲不能去，只让还是小孩子的我去送。我去时，看见父亲被关在单位的一间办公室里，里面有张小床，几个人正在要求父亲写检查材料，前排三个，后排两个，气氛是如临大敌般的紧张。

我和父亲见面时，旁边也有人看守，以防我们密谋串供。和父亲四目相对时，我几乎没有忍住眼泪。我在心里拼命对自己说："不能哭！"出乎我意料地，父亲竟伸出手臂，抱着我一直不松手。这是我记忆中第一次被父亲拥抱。我感觉到他的眼泪滴在我的头发和脖子上。这也是我记忆中第一次见父亲哭泣。我语无伦次地说了些"家里很好，我们等你回来，妈妈要你对自己好点"之类的话。边上的办事人员在一旁不屑一顾地看着，催促我赶紧离开。父亲又握着我的手，把我的双手拍在了一起。突然间，我的手心里多了一张纸条。当时心跳得极厉害，反射似的把纸条紧紧攥住。

从父亲厂里出来后，我走出很远，看看四下无人，蹲在一户人家的墙根下，

才展开那张皱巴巴的纸条。上面写着："不用担心，我什么也没讲，也没什么可讲的，告诉妈妈我很快就可以回家了。"

站起身来，我往回家的路上走，一路走一路哭。我甚至得拼命捂住嘴巴，不让自己哭的声音太响。我一路哭一路想：厂里的办事人员，你们要是看到我家三个小孩，特别是我的父亲母亲在过去的年月每天都在吃些什么、穿些什么、用些什么，你们也会流泪的……为了省下盖房子的钱，那简直不是一个普通家庭应该过的生活……就连我的第一个也是唯一的书包都是母亲用旧布做成的（因为害怕被同学嘲笑，我从来没有用过它）……我要奋发，我要努力，要把我爸爸"解救"出来，一生再苦再累也要成就这个家……

我属虎，照属相之书的说法，属虎的男人外柔内刚。我轻易不动感情。在我的记忆中，自童年结束以后，自己只动情地哭过两次。这是第一次，第二次则是我离开工作长达 10 年的微软时。

很快地，周围的邻居、学校里的同学全知道了这件事。每天我都要承受来自各色人等异样目光的扫视。父亲被关了半个月之后，因为厂里的伙食太贵，又得父亲自己付钱，所以提出要家里人给他送饭。母亲把这个任务也交给我。每次去的路上，我似乎都能听见别人说话的声音："看，又去给他爸送饭了。"这是另一段让我难以忘却的折磨。

最终的结果当然是没有查出任何东西。说来说去，父亲只是个质量检验科的小小科长，和工厂里的财务沾不上半点关系。一个月以后，父亲终于可以回家了。

父亲被"释放"的那天，我骑着自行车去载他回家。快到弄堂口的时候，父亲要我停下车来，两人走路回家。他边走边提高声调说："尽管查好了，能查到什么？还不是让我回来了！"我知道父亲这席话是想讲给那些嫉妒我家盖了新房、等着看我们笑话的人听的。后来父亲也去厂里再三争取，可最终没有得到任何形式的道歉。我推着自行车默默走在父亲身边，夕阳映照下的条石路面，我和父亲一矮一高的影子被拉得老长。

自那时起，我的心中便有了复仇的信念——有朝一日，等我有能耐了，一定要亲手把诬陷父亲的那两个工厂里的领导人物送进监狱。我立下誓言，一定要报仇，不管用什么方法。

感谢人生道路上的每一个人

很多早年时发生的点滴小事，都会成为影响一个人未来道路的重要因素。它们的影响，也往往会以出人意料的方式慢慢显现。等到我出国留学以后，真的有点能耐了，我的复仇念头却渐渐开始改变。

我想，如果没有这段父亲被冤枉的经历，也许我不会发奋读书，不发奋读书，也就考不上大学，或者就算考上大学我也出不了国，更不会有后来的成就。所以，推演的结果，竟然是没有那两个诬陷我父亲的人，也许就没有我的今天。因此，

以前的种种经历，都是我成长的必经之路。如果我对我的今天满意，那么对于过去人生道路上的每一件事、每一个人，我都应该予以感谢。

如此一想，我的心态便完全平和了下来。从此，我再也没有过复仇的想法。取而代之的是，至今为止，我一直怀抱一颗感恩的心。这种感恩之心让我的职场成长也获益良多。

在微软总部工作期间，罗娜特女士是和我同一级别的部门经理。因为工作中的合作关系，我们两人的部门曾经有过一段时间的共事。她不但和我相互协作得非常愉快，而且对我给予了很大的支持和帮助。为表达谢意，逢年过节我都发一封E-mail贺卡祝她节日快乐——当时，我对任何一个帮助过我的人都这样做。即使后来她一度在公司内部的人事变动中失去了管理层的职位，我出于感恩的心，和她的交流也一直未停歇。这使得罗娜特女士十分感动。1997 年夏，微软决定在上海建立全球第 5 个“技术支持中心”。偏偏在此之前，罗娜特在IBM的老上司进入微软做了副总裁，她也得到提升，并成为了评委会的成员。正是在罗娜特女士的大力推荐下，我从公司内外 800 多名应征报名者中脱颖而出，成为了大中华区技术支持中心总经理。

画蛋失败，落到第五志愿

1977 年秋天，我升入初三。那时我家的新房已经盖好，我也恢复了正常的上学生活。

我并不知道的是，在遥远的北京，一项新颁布的法令会改变无数中国年轻人的命运。当年 10 月，在邓小平的亲自主持下，国家教育部决定恢复中断了 12 年之久的高考。那一年的高考因为时间仓促，出现了中国历史上史无前例的冬季百万人大赶考的奇观，据说印刷高考试卷的纸张都是邓小平特批先调用印《毛泽东选集》第五卷的专用纸。我哥哥作为应届高中毕业生也参加了考试。

12 月的一天，我去常州七中上课，突然发现和我打招呼的人猛地多了起来。“你哥哥考上大学了！浙江大学！”每个人说的都是一样的话。每个人脸上都带着羡慕、钦佩，甚至还有那么一丝嫉妒的表情。“这就是考上浙江大学的唐政的弟弟。”还有人竟然用这种方式介绍我。

晚上回到家里，哥哥的班主任老师带着浙江大学的录取通知书来了。我哥哥一直是那种特别爱学习的人，从小学到高中都是班长，还写得一手好字，任谁看来都是一个好学生。之前常州市的全市高考预考他就考了全校第一名，等到正式高考时他更是我们学校唯一考上大学的人，何况还是浙大这样的重点大学，怎能不成为人们羡慕关注的焦点？家里坐满了哥哥学校的同学，门口簇拥着四围的街坊邻居。父亲母亲更是一直在笑，在忙，在体会从天而降的幸福。所有人都在谈论考上大学和古时候中状元的相似之处，哥哥将前程似锦了，我家将飞黄腾达了。

目睹这一切，我心中暗想，我也一定要考上大学。这是我舍此无他的人生目标。

没有书包，我索性空手上课堂，下课后在学校里做完作业再回家。以前的功课虽说落下了不少，不过很快就补了上来。每次考试，特别是数理化，也常是班上的前两名。那时社会上已有重理轻文的风气，到 80 年代更是流行“学好数理化，走遍世界都不怕”。没想到，我后来的经历竟然成了这句流行语的最佳注脚。

1978 年 9 月，我如愿从常州七中考入江苏省知名的常州中学念高中。入学第一天的早晨，骑车来到学校的我难抑兴奋之情，感觉这里的一草一木无不是我梦中所想。因为这是常州最好的中学，这里有最好的老师，最好的同学。这一年常州中学一共招收两个班共 100 名学生。和我同一批进入常中的同学，来自全市不同的中学，全凭严格的考试赢得入学机会，被称为百里挑一的“骄子”。我知道自己一旦进到这里，离大学的门槛就又近了一步。

那天上午，老师安排班级的干部分配，我被选为物理课代表。因为入学考试

时，满分为 50 分的物理我考了 49.5 分的全班最高分。对于这样一个小小的头衔，我毫不在乎，我再也不会像三年前那样对当不上班长耿耿于怀了。当童工的阴影也已暂时散去。我暗自对自己说：我到这里来是要考大学的，一定好好努力。我给自己定下两个目标：第一，在班上学习成绩位列前茅；第二，两年后考上重点大学。这两个目标，第一个果然不久实现了，第二个却差之毫厘。

随着国家逐步取消“上山下乡”制度，放宽“知识青年”的回城限制，从 1980 年开始，高考的竞争更加激烈。无论城市学生还是农村学生，高考是所有人的出路——若干年后，人们称之为“知识改变命运”。那时高校没有扩招，录取率很低，基本没有民办高校，千万双考生的眼睛都盯着全国有限的大学资源和招生名额。被形容为“千军万马过独木桥”的高考时代到来了。

但我却因为两年来的苦读而变得信心满满。离 1980 年高考的“黑色七月”还有 3 个月时，我的心情变得莫名轻松起来。该读的书都读了，该做的题也做了，剩下的就看临场发挥了。我想，依我的成绩，考上重点大学该不会有问题吧。

一天下午，我一个人去常州市文化宫看了场正在热映的日本电影《追捕》。两年来除了读书就是读书，娱乐的时间几乎没有。连前段时间最流行的印度片《流浪者》也没有去看。不过里面那首插曲我还是会唱的，全国人民都在唱，不会也会了。看罢《追捕》出来，我决定把它定为我看过的电影中最好的一部。场景、对白、音乐，我都太喜欢了。当然，还有中野良子扮演的可爱的真由美。我无法不喜欢她的纯情、高贵与温柔，甚至连同她的任性。这就是我未来伴侣的最高标准。想到未来，我的念头又回到高考上。我下定决心，一定要去中国最大的城市念大学，要么上海，要么北京。将来还要在那里工作和生活，和一个真由美般的姑娘一起。这样的人生，才有意思……

谁料想，我的人生美梦却在 3 个月后遭遇重大打击。

我高考的语文卷竟然只得了 59 分。问题出在作文上。那篇作文的题目叫《画蛋》，要求在阅读一篇短文后写一篇读后感。短文大意说的是欧洲文艺复兴时期，年少的达 · 芬奇跟一位名画家学画，老师却叫他每日反复画鸡蛋，以训练他的细致与耐心。读后感自然该写成议论文，我却鬼使神差地写成了记叙文。

更倒霉的还在后面。虽然语文遭遇滑铁卢，但其他科目大都考得不错，我的高考总分其实已经达到了我的第一志愿——复旦大学的招生录取线。但偏偏就是

这一年，当时的复旦大学校长、著名数学家苏步青，为纠正重理轻文的风气推出了一条新规定，高考语文不及格的人不能录取。就这样，画蛋没画好的我，只能与心仪已久的复旦失之交臂，一直掉到第五志愿——北京邮电学院（现已改名为北京邮电大学）。

当年的邮电学院，可不像后来那么炙手可热。一般人对邮电的了解还仅限于邮政通信、固定电话之类。那一年，为了增加全国各大邮电学院物理课的师资，北京邮电学院新设了应用物理专业，我就被调配到了这个我几乎一无所知的专业。根据定向分配的原则，我未来职业的最大可能就是分配回江苏，去南京邮电学院的物理学教研室当老师。这和我之前的人生设计相去何止千里！更可笑的是，在常州话里邮电和油田的发音相同，拿到录取通知书后，经常被周围人问起是否将来要分到大庆油田。这让本就心中不满的我更是不悦之至。

达·芬奇加苏步青，我的命运就被如此奇妙的组合安排去了一条意想之外的轨道。

普通大学也可以造就非凡学生

后来我在上海微软任总经理时，手下的员工有很多人毕业于复旦。我也去复旦作过很多次演讲。看着他们，心里还是有一点感触。但我是比较乐观的人，我很庆幸自己没有去读复旦。如若当年真考入自己心目中理想的学校、理想的专业，或许如今的我只是众多80年代大学毕业生中的普通一员，在某个政府机关或某家国有企业担任不大不小的领导职务，或者在某所大学里任教，为教授评选资格熬白了头发。我的人生轨迹可能就因此而完全不同了。所以，我特别想告诉很多年轻朋友：

能考入重点大学固然很好，但是并非进到重点大学就可以解决你的问题，也不意味着到了非重点大学你的人生就缺少机会。

在上海微软的时候，我招的很多人并非毕业于重点大学，有来自二三流的学校，或者偏远地区的学校，甚至专业也都不是计算机专业。我依然可以给他们这样的机会。这当然和我自己的教育背景有关。既然毕业于普通大学的我能做到总经理，为什么别人就不能呢？我的标准是看这个人能不能达到

我的要求。

我的要求很简单。第一是学习的能力。大学里学的知识和企业里需要的知识是完全不同的。因此学习能力强，对工作十分重要。第二是工作的态度。我始终相信人与人之间智商的差距不是那么大，除非是像盖茨那样的神童。即使我不如你聪明，但我只要比你多努力一些，一样可以达到和你同样的水平。在这个意义上，

我经常把更多的机会给那些善于学习、有进取精神的人，而不是那些自恃聪明的人。在我眼中，学习能力和勤奋精神远比大学和专业出身重要得多。

去北京上大学，是我第一次坐火车出远门。这趟旅途毫无惊喜感可言。家人把我送到火车站，自己带着点零花钱，拎着两个包就上车了。那趟列车是杭州开往北京的，到常州站时车厢里的人已经挤得前胸贴后背。车是那种老式的绿皮车，没有空调。正值酷暑，各种难闻的气味混杂在一起，熏得人头晕眼花。我就在两节车厢之间的连接处站了整整 21 个小时，没吃任何东西，也没喝一口水。

火车抵达北京，学校的车把我们从火车站接到北邮。我一进校门，心当即就凉了。只见北邮的大小和我的高中差不多，操场甚至还没有常州中学好。学生也很少，整个学校一共只有 6 栋学生宿舍，其中部分房间还提供给年轻老师住宿。一切都和我想象中的高等学府大相径庭。

好在北京城没有让我失望。去学校的路上，途经长安街和天安门广场。那种宽广和大度的气魄，让来自小地方的我受到了强烈的震撼。第二天，我就和同宿舍的一位室友坐车到天安门广场去，拍了张照片寄回家。照片上，天安门前的那个瘦小伙，笑得一脸灿烂。

没有一个人喜欢我

班上的同学很多是北京人，他们说话时，语气里总带有一种难以言说的自傲。对于一个从未离开过常州的 18 岁少年来说，我要融入他们的圈子是很困难的。全班只有一台电视机，就放在北京同学的宿舍里。我们这些外地学生要看电视，得先敲门，而且报上自己的名字。其实本班同学不报名字听声音也知道是谁，但他们却

坚持不报名字就不开门。班里第一次组织外出活动，是去颐和园游玩。坐船的时候按男女生搭配的原则分组。北京同学负责分配，班上的漂亮女生都和他们在一条船上。这些细微小事，让我深刻感受到了身处弱势群体的滋味。

北京同学倒也确有骄傲的资本。他们的英文都比外地生好，生为首都人自然也有见多识广的便利条件。而刚到北京的我，不仅普通话里带着浓重的常州口音，就是原来自以为宽阔的知识面，和那些北京同学相比立刻显出了狭窄和寒碜。这一切都让我感到自卑，于是不敢也不愿和别人沟通。上课时，老师偶尔让我到黑板前去解题目，做好题后我的脸都是滚烫的。直到大学毕业前，我从未在超过 10 个人的公开场合讲过话。

但甘居人后不是我的风格。大一第一个学期，全校新生有一次统一考试，500 多名学生坐在一间很大的教室里一起答题。考高等数学时，时间是两个半小时。45 分钟左右的时候，我就交了卷子。监考老师以为我做不出所以放弃了，还劝我再多想一下，能多做出几道题来也是好的嘛。我说我已经全答好了。监考老师非常惊讶，去我的座位上看我的卷子，才发现我说的是实话。等到成绩公布，我考了 93 分，位列全校前 10 名。

多年后重回母校参加同学聚会的时候，我那一届其他专业的同学一见到我还会说：你就是那个提前交卷的人。那一次的高数考试其实相当难，居然有个家伙这么短的时间就做完了，所以给很多人留下极深的印象。这自然和我当时的压抑心态有关，我一心只想证明自己。走出教室的那一刻，我得意于所有同学都看着我的那种感觉。从那时起，我才真正被别人注意到。

在那次新生统考后，我对周围同学的轻蔑之情有增无减：他们跟我不是在同一个水平线上的，我不应该跟这些人一起上学。我甚至对老师也有点看不上眼。应用物理是学校新设的专业，上专业课的老师讲课时都是照本宣科。我在下面看着课本，发现老师虽然照着书念，却时不时会讲错点什么。每到这时，我就会坐在座位上帮老师纠错。这让老师极为反感，当场告诫我发言要举手。可我屡教不改，还是有错必纠。

在同学中我也比较傲气。每逢期中或期末考试，就到了我的开心时刻。因为对于考试，我从来不惧。在考前的自习课上，我便向同学宣布：你们有什么不会的问题可以来问我。倒也真有人来找我，去找老师还得走上十分钟的路，而且我

也的确可以解答，他们何乐而不为？

不过，我和同学的关系并没有因此变得融洽。和北京同学本来就有隔阂，和外地同学也说不到一起去。遇上班级活动，不管是干部选举还是联谊晚会，我永远是唱反调的那个人。小学之后再没做过干部的我，对团队概念完全没有认识。并且，出于一种毫无道理可言的逆反心理，别人愿意做的事我都不愿参与。对于这样性格的我，男生都不爱和我打交道，女生就更不用说。理科专业的女生人数本来就少，眼界又非常高。在她们眼里，我除了偶尔在功课上炫耀一下自己，简直毫无过人之处。再加之我还特别没有奉献精神，诸如替女生寝室换灯泡、寒暑假时帮她们拎行李去车站的事，我一件也没做过。

我们班有 30 人，17 个男生，13 个女生。没有一个男同学喜欢我，更没有一个女同学喜欢我，虽然女同学中倒有两个人我曾短暂地暗自爱慕过一阵子。

多年以后，我和朋友开玩笑说，我大学时候的性格比较像艺术家：自私、冷漠、情绪不稳定，还老爱挑剔别人。

“成功 4 + 1”理论

我在学校里待的时间很长，大学毕业后又先后留学日本和美国，念了两个专业的博士。我身上有着很重的校园情结。因此，成为职业经理人后，我在业余时间做得最多的一件事，就是给大学生作演讲。我每年在各大学演讲的次数几乎都超过了 20 次，差不多一个月要作两场。

我演讲的主题通常包括大学里应该学什么，成功道路上应该注意什么，还包括职业的选择，以及社会公关话题等等。同大学生的交流给了我更多的活力，也让我有机会将自己的人生体会和职业经验与更多的年轻朋友分享。这是我去大学演讲时最大的快乐所在。

经常有年轻朋友来问我，到了大二、大三却发现自己仍不知道未来的前途在何处，人生的方向一片迷茫。我因此特别提出了一个“成功 4 + 1”理论，教授怎样获得成功、怎样超越自我的方法。实际上，这套“成功 4 + 1”理论也是大学生走向社会后所必须具备的要素。

“成功 4+1”中，4 分别代表智慧、勤奋、激情和机遇，1 代表性格。

“成功 4 + 1”之性格

为什么性格决定成功？因为机遇和性格联系在一起。当每个机遇出现时，靠什么把这个机会变成你的？靠的就是你的性格。我们需要培养一个好的性格，让周围的人都认同你。你要用真心来对待每一个人，用正直向上、关爱的心态来对待周围的每一件事。那么，什么是好的性格呢？

好的性格没有固定的定义，简单地说，就是要让别人喜欢你。拿出一张纸，把身边 10 个朋友每个人身上你喜欢的性格写下来，然后把它们变成你自己所拥有的，这就是好的性格。

有谁不喜欢善良的人？有谁不喜欢宽容的人？有谁不喜欢正直的人？有谁不喜欢大气的人？有谁不喜欢乐观、阳光、向上的人？如果这些性格都在你身上体现出来，别人会不喜欢你吗？多年后，身为职业经理人的我深切体会到，性格是一个人获得成功的核心因素。我甚至认为，

一个人只要性格好，搭配“4 + 1”另外 4 个中的任何一个，都能获得成功。

如果硬要从我大学的那些坏性格中挑出点好东西，我想孤僻也许算其中之一。大学里我做了 4 年独行侠，无论去食堂吃饭，还是上图书馆看书，什么事都是一个人做。虽然后来我的性格变得相当外向，但同时我也很享受一个人独处的时光。到现在我也经常一个人去旅游，在独处的感觉中聆听内心深处的声音，这一点对我倒是不无裨益。

回想我的年轻时代，鼎盛期在小学，初中时受挫，高中平坦，大学又受挫。从少年时起就产生的心理压抑一直没有得到缓解，自卑情结也没有根本解决，直到大学时还是严重地不自信。即使偶尔有出头的感觉，也不能弥补我内心深处的创伤。那种无处诉说的苦闷，总在我心头萦绕，挥之不去。

沟通技巧是练出来的

我的大学同学对我说，他们如今偶尔看见我在电视上那么能说会道又富有亲和力，不免狐疑：这是我们上大学时候的那小子吗？

这是因为我后来意识到沟通能力的重要性，胜过我所学的所有专业课。我坚信人是可塑的，人是可以改变的。如果你学会了沟通，你一定可以当一个好员工，当一个好领导。

沟通是一种态度。大学生毕业时的面试是什么？那就是人与人之间的沟通。比如，在你的面试中也许会遇到很多意想不到的问题，但你不要说自己不知道，因为那就意味着你放弃了与面试官之间的沟通机会。其实，面试中的答案并没有那么重要，重要的是沟通的过程。沟通需要什么？

沟通需要放低的心态，更需要技巧。这种技巧绝对不是天生的，而需要后天不断地磨炼。

多年来，我一直精心又刻意地打磨自己的个性，以获得和他人更好的沟通效果。我秘书跟了我十几年没见过我发脾气，不过这没什么好大惊小怪的，我太太跟我过了二十几年，也没见过我发火呢。经过不断地自觉修正自己，我身上冲动的人性部分不断让位于精准的职业部分。正是经过反复练习之后，他们才看见了电视里那个我。

C班生拿了考研英语第一名

大学头三年，怨天尤人、自暴自弃的心理交织在一起，我根本不肯用功读书。虽说上课能给老师纠错，考前为同学个别辅导，但那不过是卖弄一点小聪明而已，三年里，我的专业成绩其实一直位居中等偏下。

三年中，我唯一下苦功的科目只有英语。

高考时，我的英文成绩只有40分。但那时因为恢复高考才4年，全国高中的外语教学水平普遍较低，因此教育部规定外语只按百分制的30%计算，总分上我才没有受到大的影响。而北京同学的外语学习条件相对优越，高考分数一般都在七八十分以上。入校后，全校新生按英文水平高低分成A、B、C三个大班教授英文课，我就被分在C班。和我一起上C班的同学，要么是因为地处偏远省份没老师教英文，要么中学学的是俄语如今要从英文字母开始学起。这对我来说，又是一个极大的耻辱。

我大一时，哥哥已经是浙江大学四年级的学生。暑假回家，我看见他每天都在学英文。南方的夏天很热，他一个人待在房间，拿个大蒲扇就在那里看托福教材。那时大学里英语只要修两年，大三起就已经不上英文课了。我很奇怪，问他为什么还要看英文。

他告诉我说，英文是唯一一门很难靠短时间突击的学科，要想学得好只能靠累积。未来的工作中去作研究时（那时候我们只谈研究，根本没想过职业选择中还有做企业一说），好多最新的论文全是英文写的。要想比别人做得好，就得能看原文，等到翻译过来再去读就已经太晚了。我大二时，哥哥从浙大毕业，考入清华大学念研究生。周末时我常骑车去他的研究生宿舍玩，他也屡屡跟我强调英语的重要性。

哥哥的话对我影响很大。当时我的愿望是大学毕业去当老师，作研究。因此英文是非常重要的一项工具。虽然高考英文成绩很差，但我给自己立下目标，大学四年一定要把它学好。

大学里我没有午睡的习惯。中午 12 点半吃完饭，1 点钟我就去图书馆租盘英文磁带，戴上耳机，坐在图书馆的录音机前听英语。磁带内容通常都极为单调枯燥，有时听着听着我就睡着了，磁带到头时被“咔”的一声惊醒，再倒回去继续听。

我的英语词汇量也很少。每天早上起来我就读英语课本，一个一个单词背。晚上则拿一本《新概念英语》去上自习课。我给自己定下一个目标，每天必须背一篇文章，就这么一册册地背完了 3 册《新概念》。

从不喜欢的事做起

很少有哪个学生看到复杂的方程式或者密密麻麻的英文词汇书会眼睛发光、心情兴奋的。这是人之常情。那还该不该学？要学！也许那不是你的兴趣所在，但你必须强迫自己，培养自己的毅力和学习能力。

踏进社会后，至少有一大半人会发现自己的工作不是你喜欢的类型。不喜欢就可以不做吗？社会可没那么简单，社会不是你想象的那样，想做就做，不想做就不做。一个刚踏出校门的学生是没有核心竞争力可言的。

所以，

每个人都应该学会先在自己不喜欢的岗位上把工作做好，等到有了自己的核心竞争力后，再设法来改变环境。

我们要在大学阶段起就逐步养成这样的习惯。老实说，这是一个相当痛苦的过程。但要想在竞争激烈的环境下生存和发展，就不得不如此。

从负循环到正循环：我的自我激励法

学习英文的过程虽然枯燥，但我心中有很强的信念，这也是自我激励的方法。一方面，我要摆脱因为英文不好而自卑的自己。另一方面，英文可以改变我的人生，改变我的前途，所以我要强迫自己学。

这就是所谓负向循环、正向循环的问题。如果进入负循环，我觉得自己英文反正也不好，由自卑变成自弃，我就再也不想碰英文了。倘若进入正循环，我强迫自己去学习英文，然后在学习中找到乐趣，我就会越学越好。

到了大三的时候，我看见有同学在看英文报纸时有不认识的单词，便告诉他单词的意思。几次之后，大家都对我刮目相看。就这样，我就渐渐地真正喜欢上英文了，学习起来也更加带劲儿。

做工作也是一样，绝不能因为不喜欢而敷衍。告诉自己这是一份伟大的工作，并投入激情，你会发现工作中的乐趣，也会因此受到他人的肯定，然后你就能发现这确实是一份不错的工作。

人生也是如此，如果你陷入逆向循环，在某个阶段一定要把它停住。当然，这其中也需要适当的技巧。

在上海微软任总经理时，因为技术中心的工作全是为客户提供技术支持方面的服务，工作也不是那么有趣，公司的气氛也比较沉闷。当我们从大中华区技术支持中心到亚洲技术中心过渡的时候，员工的总体英文水平不够高，无法满足为英语语言国家客户提供服务的要求。我认为人的心理总是在竞争中迸发活力，所以特意设立了青铜、白银、黄金、白金一系列工程师等级标准，鼓励大家提高英文水平。如果员工达到某个级别的英文水平，我就给他提升称号标准。如此一来，员工的英文学习热情变得极为高涨。

大学读英语时，我也给自己定了不少非常明确的规定。比如我一年内要把《新概念英语》的一册背完，在这个大目标下我又设定小目标，每个月、每周的进度分别是多少。读完之后我还会做一些考题检测自己的水平，如此通过完成一个个小目标不断地提升自己。

学完三册《新概念》之后，我发现自己还要加强口语的练习。很多人以为练口语最好找找老外聊天，其实不然。我和同学第一次去长城时就碰到一群老外。那时候由于国家的开放程度有限，来中国的老外很少，因此大家都很兴奋，叽里咕噜和他们说了很多。回来仔细一想，当时和老外聊的内容其实就那么几十个单词，来回在那里倒腾。你哪里人，你从哪里来，来中国几次了，你喜欢什么，为什么会喜欢。就这么几句话而已。

我因此发现，除非能找到某个固定对象作持续深入的交流，时间再多的泛泛而谈对提高口语都帮助不大。所以我就不去找外国人聊天了。我找到了一个适合自己的方法。我用英文给自己讲故事，每天像写日记一样，用英文讲述生活的点滴细节，对某件事发表自己的看法，等等。造句时，我尽量用长一点的句子，和尽量多的单词。反复练习，果然长进很大。

大四时我换专业报考了研究生。等到考研成绩公布时，我的同学们十分惊讶地发现，那个名叫唐骏的“小混混”非但总成绩是全校第一，最难考的研究生英语竟然也是第一。

后来我进微软后，听说比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默在哈佛念大学时还经常玩牌，业余活动丰富多彩。而我在大学里除了偶尔去跳跳舞，几乎没别的爱好，所以我把学英文当做一种爱好培养起来。造化弄人，我没有想到，正是大学里那些苦读英语的日子，日后竟然在某种意义上成全了我的人生。

英文学习的模板法

我把我大学时领悟到的英文学习原则，也应用到上海微软时期对员工的语言培训中去。给客户提供技术服务的时候，需要把做好的技术方案用邮件的方式告诉对方。因此，技术中心工程师的一项主要工作就是写英文邮件。我创造了一种比较科学的方法，叫模板法。

一开始我找来10封信的模块，让员工背下来，就像我当初背《新概念》一样。后来经过改良，我让员工做了一个工具，将不同的问题处理类型分类做成20个模块，我们的工程师只需要把具体操作的内容填进这些模块即可。这些模块的文字是我专门让技术中心里来自美国的语言培训专家作了细致处理的，每一封信都像是精雕细琢的完美艺术品。通过这种模块，这封信写出来的效果会比正宗美国员工写的还要好，而且效率又高。当时新加坡、马来西亚的那些客户看到我们的员工写的邮件很惊讶，奇怪一个中国工程师居然能写这么好的英文信。

在某种程度上，模板法可以说是我学习英语的经验总结。在我看来，英语的学习模式其实就是一个不断复制的过程。因为，

万事万物的运转，大到宇宙，小至一花一果，其实都遵循若干非常简明的规则。语言也是如此。只要掌握这些规则，就可以不断复制，创造出纷繁复杂的内容。

三封求爱信，转瞬即逝的初恋

20世纪80年代初的中国，还是一个娱乐相当匮乏的年代。对于大学生来说，谈恋爱就是最重要的娱乐空间。班上的女生对我没好感，我对本班的女同学也没兴趣。我心气儿正高，恰好放眼全校范围内80级的漂亮女生。很快，我就在心里排定了一份北邮80级五十大美女的榜单，姓名、专业，一一了然于胸。

五十大美女榜单上有一个电信工程系的女生，被我非常有胆略地看上了。在正式追求之前，我分析了一下自己的条件。虽说我既单纯又普通，但能看上五十大美女之一，说明我还是很有眼光的。既然如此，我就该有机会和条件去尝试一下人生的乐趣。追求的方式让我颇费了番脑筋，想来想去，还是只有用最传统、当时也最流行的方法——给她写信。

第一封信里我告诉她：我姓唐名骏，身高1.82米，体重127斤。江苏常州人，家庭出身贫农。父亲是党员，小学文化程度。母亲是普通群众，没有上过学。家里三兄弟，我排行老二，等等。

简单地说，我给她递了一份简历上去。后来我想，她看见这封信一定莫名其妙，不知道这个写信者的目的究竟何在。我追求别系女生的事还被同宿舍的同学知道，没有一个人看好我。有人还调侃我说：唐骏你别写了，你再写也就是给中国的邮政事业作贡献而已。

可我却没有打算就此放弃。于是继续写第二封信。

这封信里，我向她介绍了国际国内的大好形势。更重要的一点，是发表我对国际国内重大事件的看法。那时候对重大事件有自己看法的人不多，我这么做是想给她传递一个讯息：我是一个很有文化、很有思想的人。

到北京上大学后，因为首都的浓重政治氛围，我开始变得非常关心时政，这种习惯未来对我人生和职业上的帮助极大。写情书正好是第一次牛刀小试。

我的人生第一偶像：罗纳德·里根

当年我在信里谈到哪些时政的内容，现在虽然已经记不起来，但大学时因为关注时政而有了自己的第一个崇拜偶像，却让我记忆犹新。那个人就是时任美国总统的罗纳德·里根。

就在北京同学宿舍的那台电视机里，我第一次看到他的镜头。那段新闻报道中，他从马里兰州的戴维营结束夏天的度假回到白宫。下直升机的时候，他给两个前来迎接的海军陆战队士兵回礼，手势标准又规范，还带着一种里根式的幽默。我顿时强烈地被他的风度吸引住了。

我当时正爱看英文的报纸杂志，因而从中了解到更多关于他的信息。演员出身的他，不论外形还是语言，都极富魅力。里根的最大特点是用幽默来影响别人。再严肃的场合，他首先会用幽默来调整气氛。遇到困难时，他也会用幽默的方式来化解。而且他的幽默绝不庸俗。后来老有人说我像里根。我发现我真跟他有点像：阳光、幽默、乐观，心态非常好，演讲有激情，跟太太关系还特别好。我一直不断地在观察他，学习他。

从大学到现在，里根一直是我崇拜的第一偶像。他的幽默、乐观和阳光，让我学到很多正确而高明的人生态度。

第二封信去后依旧没有回音。但这不能阻挡我写出热情洋溢的第三封信。

这封信里，我才真正告诉她，我喜欢她。我写道："我喜欢你的理由很简单——一见钟情。也许现在的我看上去是平凡，甚至平庸的。也许现在的我对你来说根本算不了什么。但是我既勤奋又刻苦，你给我5年、10年、20年的时间，我一定会变成一个不凡的人，那时候我绝对不会让你后悔！我知道我现在没有资格追求你，但是我只强调一点——我不奢望你会喜欢上我，只要让我默默喜欢你就可以了。无论我有没有可能和你在一起，最重要的是希望你记住一点——唐骏无论在任何时间、任何地点都会想着你，都会记着你。"

写好第三封信后，我感觉，即使这个女孩子不感动，我自己都感动了。随之而来的结果是，她居然真的答应跟我见面。我和她一起看了场电影，然后开始很认真地交往起来。

弱势群体的自我推销术

写求爱信的经历，也改变了我很多方面的性格，尤其是在与人沟通的态度和技巧上。

既然我已承认自己在大学中是弱势群体，我就必须找到适用于弱势群体的自我推销术。这个过程就仿佛销售产品的过程。世界上没有哪家企业的产品是尽善尽美的，要把它推销出去得靠销售者的人格魅力。自我营销的过程，也就是把自己的人格魅力发挥出来的过程。

怎样才能更好地推销自己，我对年轻朋友的第一项建议是：改写你的简历！

光写所修课程的简历是没有竞争力的。简历是供人筛选给予你面试机会用的，你上过的课程别人也一样上过，它不能让你从竞争者中脱颖而出。好的简历应该尽可能反映出"和别人相比你的优越之处在哪里"。无论你做过什么，简历应该体现出你的人生经历中每一项与众不同的东西。

而且，推销自己必须勇敢。就像我当年所做的那样，你一定要坚信：

人生就像植物生长的过程，只要努力坚持，一定会有开花结果之时。

不过我们很快就分手了。分手的导火索是我送她的一件礼物。

当时我的生活费是每月20块钱，我花了8块钱去商店里买了一条裙子送给

她。将裙子交给她时，我说了一番很多男生在那种场合都会说的话：没有其他方式来表达我有多么喜欢你，只有这条裙子体现我的一份心意。像很多女生那样，她也被这番话弄得很感动。

如果事情到此为止，本来堪称完美。问题在于，在表白情意的同时，我还犯了一个很多男生都常犯的虚荣错误。为了强调礼物的价值，我把裙子的价钱夸张地说成 25 块钱。在我当时的心目中，25 块和 8 块差别不大，都是一笔需要狠咬牙关才能下定决心拿出来的巨款。既然是巨款，何不把数字说得更大，好让女友更开心呢？

没有想到的是，我送的那条裙子让她同宿舍的女生都很羡慕，其中一个女生也去买了一条。款式、颜色全都一模一样，去的商店也是同一家。我的谎言顿时被拆穿了。她前来质问我。出于一种可怜的自尊，我强词夺理地说："没错，的确是 8 块钱，但是你没有觉得如果算上我的感情在里面，又何止 8 块钱呢？"她非常生气地转身走了。那怒气冲冲的脚步声，宣告了我的短暂初恋的结束。

从第一次看电影到分手，其实不过两三个月而已。而且，我们的恋爱，一直处在秘密交往的状态。在那个年代，如果公开关系，就意味着两个人已经到了谈婚论嫁的程度。所以，我从没去她的宿舍找过她，有时在食堂看见她和她班上的同学一起吃饭也不方便说话。只有趁她洗碗时身边没人，才过去说两句，和她约定下次约会的时间地点。所谓的约会，也不过是一起散散步，看看电影，次数不过五六次。我和她甚至连手都没牵过。

不过，对我来说，最重要的不是分手的结局，而是其间追求自己所爱的过程，这种态度使我的人生受益无穷。

"成功 4 + 1"之勤奋

机会是不平等的，它给予勤奋的人、勇于争取的人、超前地多跨了一步的人。勤奋不但是追求成功的必需方法，更应成为我们的人生态度。

很多人问我：唐骏，你从刚加入微软时一个普通的程序员，7 年时间怎么就可以成为微软中国区总裁？没有什么特别的答案，

只有勤奋，几年、几十年如一日的勤奋，勤奋到我自己都会感动。这就

是我的全部秘诀。

在微软的时候，周围的人太优秀了，我拿什么来和他们比？比勤奋。在离开微软时，我在发给比尔·盖茨的最后一封信中写下这么一句话："不敢说我唐骏是微软最勤奋的，但是没人敢说比我唐骏更勤奋。"如果要按比例来计算，一分的聪明，加上十分的努力，就会变作十二分的完美。很多大学生以为自己是优秀的，所以往往就放弃了勤奋，这是万万不可取的。

只有勤奋才能真正引领你实现人生的目标，这是我想送给每一位年轻朋友的话。

和小兰私定终身

命运总是叫人难以捉摸。不可思议地，失败的初恋却将我未来的夫人带到我面前。

在我和初恋女友为数不多的几次约会中，我们曾安排过一场6个人的电影联谊活动。我这边是我、我哥哥、我哥哥的女友，她那边除了她自己，还有她的两个同班女同学，其中一人就是我现在的夫人孙春兰。后来我们谈恋爱后，我一直叫她小兰。

那场电影是在北京展览馆看的。小兰给我的第一印象，是一个非常清纯的少女，让我依稀看到几分真由美的影子。她上学的年纪很早，16岁就考进大学，此时也不过19岁而已。她皮肤像牛奶般白，戴一副白边眼镜，书卷气十足，恬静的微笑显出不涉世事的单纯。我乍一见她很是吃惊，这么一个美女怎会不在我的五十大榜单上？

那时正是大三下学期的末段。那次见面后，很快我和初恋女友就分手了，我再也没见过小兰。暑假回家时，父母跟我说，已在常州给我物色了父亲一个老工友的女儿，要我大学毕业后早早回去，在新建好的瓦房里成亲。对于这样的"父母之命"，我自然万分反感。

没想到大四回到学校，我偶然去了一次周末的学校舞会，竟然又见到小兰。大二时，我看见同宿舍的一位男生老去学校舞场跳舞，就跟他学会了基本的舞

步。虽然去舞会的次数不多，但颇有音乐细胞的我却发明了一种“唐氏探戈”舞步。那时也不盛行国标，所谓舞步全是临场发挥，我在舞场里看谁跳得好就学谁。东学一招、西学一式后，稍加融合就变成了我独创的“唐氏探戈”，这大大提升了我在大学舞林中的地位。男生请女生跳舞，如果舞技不佳，第二曲便会遭到拒绝，但这种事从来没发生在我身上。

小兰是学校舞蹈队的队员，舞技就更好。因为已经彼此认识，我去请她跳舞。我们连着跳了三曲，跳舞的时候两个人几乎没说话，或者说了我也不记得。我记得的只是她清澈如水的眼神，略带羞涩的笑容，还有她天蓝色连衣裙的下摆随着舞步转起的旋涡。这一切都让我有种微醺的感觉。

大学里女生们通常都爱结伴而行，男生能单独说上话的机会少之又少。几天之后的中午，我有意在学校食堂外溜达。只见她一个人打好饭正要回宿舍，机会难得，我赶紧走到她面前说：“孙春兰，今天晚上 7 点半，学校图书馆不见不散。”然后就走掉了。

后来我夫人告诉我，当时她根本没想到我会来约她，端着饭盒只觉一片茫然。本来要当场拒绝，但还没有说出口，我就已经走掉了。于是只好晚上去赴我的约，要当面告诉我她对谈恋爱没有兴趣。

晚上 7 点半，在报刊阅览室门口一张三角形的桌子边上，我不安地翻着报纸，她果然准时出现了。我一见她来，心头一块石头落了地，又是兴奋又是激动地说：“你来了，我们出去散会儿步吧。”就这样，没容得她说什么，就把她拉出了图书馆。

这便是我们第一次正式的约会。散步的时候我故作轻松地和她聊天，说了些各自生活中的事。那天是星期三，结束时我约她周日早上 9 点在校门口等她一起出去玩，她竟然又同意了。我心中暗喜。后来她说，那次散步后，她已经对我颇有好感了。

周日早上，我提前 20 分钟就来到学校门口等着。她果然又准时来了，一身白裙，头上束着好似《排球女将》里小鹿纯子那样的发带。我俩坐上公交车，穿过青灰色调子的北京城，来到金绿交错的雍和宫。那是个天高云淡的日子，一路上触目所见的景色人物，皆像被水洗过一般。那天我们俩话都不多，但感觉极好。我第一次发现，原来和一个女孩子在一起，不用刻意追求也可以默契无比。

若能一直拥有这种感觉，人生夫复何求？回来的路上，我心血来潮地对她说："我很喜欢你，你嫁给我好吗？"她很吃惊地看着我，嘴里说出的却是："好吧，我应该没有什么问题。"

如今想来，我非常感谢那一天。感谢那一天的天气，感谢那一天所遇的一切，感谢那一天我说出的请求和小兰的回答。那一天注定了我俩至今二十多年的缘分。从那一天起二十多年的岁月，既是现实，又如童话。个中苦乐悲喜，唯有我们俩自己心里清楚明白。

"成功 4 + 1" 之激情

据我的观察，很多大学生光有冲动没有激情。激情等于冲动吗？不是。激情是发自内心、从血液里流出来的东西。

做任何一件事情，一旦拥有激情，成功的概率就会大得多。因为激情会使你持续地关注它、投资它、享受它，当你享受到成就的快感时，你就会继续延续你的激情，从而形成一种良性的激情循环。

现实生活不会如想象中那么华丽，即使做到总裁的位置，工作也是枯燥的。但激情可以让负循环变成正循环，只要投入就可以找到乐趣。

在培养你的激情时，还千万要注意你所确定的方向和高度。理想不能定得太高，尽量制定一个相对短期的目标，当你实现这个短期目标后，你会觉得付出的激情有回报。

人生要和自己比，哪怕只进步一点点，但要让今天的你比昨天的你更有激情。

进入大四，我已感到自己的专业没有多大前途，对于回江苏做老师的前景也觉得索然无味。我认为光纤通信是未来通信业的一个发展方向，所以决定换专业考研出国。

第一次有出国的想法，就是在哥哥清华的研究生宿舍里。从大二到大三，我常往哥哥那里跑，那期间他对我的影响很大。他就常告诉我，出国对一个人的前途极有帮助，如果有可能，一定要争取出国。

大四时，我又有了去中科院半导体所实习的机会。班上有 5 个名额，很多人

不愿去。当时我们实习的目的就是为了做毕业论文，去中科院要每天早出晚归地来回跑，哪有在学校里方便？这正好成全了我。我认为这绝对是开阔眼界的好机会，而且哥哥也曾在那里实习过，我还去他实习的实验室看过，心中对中科院早有憧憬。

果然，在这里我见识到了什么是真正的智慧。勤奋严谨的科学家、闻所未闻的仪器、新鲜前卫的科研观念，无一不让22岁的我惊叹不已。我也第一次见到了最新潮的计算机。多么漂亮的苹果Ⅱ，简直是神奇的精灵。它的最奇妙之处在于能直接把实验数据用曲线画出来，如果靠手工绘图，只能一个数据比对一个轴标来画。甚至整个实验室的装备也由计算机完成全电脑控制。要知道当时北邮用的还是那种躯体巨大到一间屋子才能容身、输入程序要先在纸带上打孔的老式计算机，我们在学校里的大部分实验也完全靠手工作业。两相对比，让人有身处两个世界、两个时代之感。

在科学院半导体所，出国考察或是研修过的人很多，经常看见有人从国外回来。他们向我展示一些在美国拍摄的照片，漂亮的校园风景，新奇的实验室，让我仿佛有窥看一个神秘新大陆的感觉。我的实习导师就是从美国深造回来的，他的英文极好，又从国外带回很多先进的仪器，在所里备受尊重。平时做实验的间隙，他的一个助手也经常向我灌输出国的种种好处。我因此更坚定了必须要出国的信念。

学完新的专业课程，花了我八九个月的时间。对于那么多不熟悉的内容，我找到了一种快速学习的方法。一本书两三个星期我就能把它学完。为了准备考试，又做各种各样的题目，把很多看书时未掌握的内容抓紧时间补上。机械重复的学习虽是一种煎熬，但除了坚持别无他法。

“成功4＋1”之智慧

光有知识就是智慧吗？不是。具备运用知识的能力才叫智慧。大学里的学习绝不只是简单地把书本读会。读什么专业固然重要，但是比这更重要的是培养自己学习的能力。

企业需要的学习方式，不是给你一本书，让你学三个月出一个很好的成

绩。而是给你一本书，一天后就要拿出一个成果。这就是快速学习法。因此，我认为，在大学里所学课程的成绩好坏一点也不重要。你要试着做到：

开学时拿一本书学习 3 天，然后就去考试——哪怕只答对了 60%，一定是个好学生！

很多成绩优秀的大学生在企业里并不很优秀，为什么？就是因为他们不具备这种快速学习的能力。怎么样培养这种能力？拿一个章节出来花半天时间看完，看自己是不是大概学会了。如果这一章做不到，下一章再来，重新梳理一遍。不断调整，看哪一种方式适合你。如果你找不到这种快速学习的方法，大学等于没读！

教育部门口站出留学机会

1984 年的春天，北京城柳絮漫天。透过那些小小的白色降落伞往上看，还可见蓝天中花花绿绿的风筝。这时，我接到了研究生考试的成绩通知。我花不到一年时间新修的光纤通信专业竟然考了第一名！学校这一年共有两个公派研究生出国留学名额，我想其中一个肯定是我的。尽管还不清楚留学究竟会给我的未来带来怎样的变化，但可以肯定，一个更广阔、更激动人心的世界将因此出现于我的生命之中。

出国名额公布的那天，我信心十足地在公布栏里找我的名字，却没有找到。在研究生处一张窄小的办公桌后面，一个戴着眼镜的中年人听着我的申述，漫不经心地扫视了一遍我递过去的申请材料。“你在大学阶段没有获得一次三好学生……考试第一名也没有用……你不是代表个人出国的，是代表学校出国的……我们得按规定办事……”我不知道他口中的“我们”究竟指的是哪些人，但我明白期盼良久的那扇出国之门已经对我关上了。

1984 年是中国改革开放的重要年份。这一年年初，邓小平南下广东，肯定了深圳的种种经济新现象。中国政府的对外开放战略全面铺开，在民间，一场外表平静而内在汹涌的商业革命也就此掀开序幕。这一年，后来被商业史家称为中国现代公司的元年。就在我身边的北京城郊，中关村电子一条街开始初显繁荣景

象，一批先驱企业家纷纷下海创办公司。也是在这一年，苹果电脑公司新发布了麦金托什（Macintosh）家用电脑，比我在中科院半导体所看见的那台苹果Ⅱ还要漂亮。《时代周刊》将其评价为个人电脑大众化普及的开始，比尔·盖茨不久也据此为自己的微软公司设定了“让每一张办公桌、每一个家庭都摆上电脑”的伟大目标。

虽说大学时代的我一贯关心时政，但对商业大势的走向还知之甚少。我更无法想象，个人计算机产业这条不起眼的小溪将从此刻起发展成波涛汹涌的大河，10年后自己也将投身其中，并亲身经历它如一场超级雪崩般席卷整个世界的过程。可是现在，我的眼睛只能看见正发生在我身上的不公。

接下来的几天，北京城里的春光依然明媚，可我已经视而不见。那时还不流行“郁闷”这个词，我只知道难过呀！痛心呀！这是什么样的规定和制度？这个学校怎么可以这样？我想要和那个研究生处中年男人口中的“我们”辩论，但我能辩得过“我们”吗？我甚至开始怀疑，自己一贯信奉的“只要努力就一定会有回报”是不是一种自欺欺人的想法。

可我不想放弃。

“成功4+1”之机遇

很多人说一个人的成功跟机遇有关。当然有关！为什么有些人能得到机遇，而有些人就得不到呢？有些人的机遇好像是老天特意空降到他头上的，这仅仅是运气的成分吗？每个人都需要机遇，我也是如此。如果我当年乖乖接受学校的安排，出国留学的机遇可能就永远地失去了，我也可能永远无法成为如今的我。

很多人把自己的不成功归结于机遇的不公平。其实可以发现一个普遍的现象，在大学时每个人都差不多，而10年以后，人与人就会产生巨大的差别。反思一下，难道每一个机遇都是公平的吗？当然不是，

机遇肯定是不公平的，机遇只属于那些有准备的人。

根据我打听来的结果，教育部对出国名额的要求非常苛刻。研究生考试共6门课，要求每门及格，其中英语还必须在75分以上。这一年的英语考试非常难，

后来教育部不得不把 75 分降到了 70 分，但即使这样，成绩达标的也还是寥寥无几。像北邮这样的学校，才只有 5 个学生合格，我考了 78.5 分，就已是全校第一名。照此推理，其他的学校，特别是那些不如北邮的大学，会不会有很多考生因为外语被刷掉，而空出了用不上的出国名额？如果把研究生关系转到还有出国名额的学校，出国的可能性是不是会重新出现？当我产生这个念头后，心情莫名地变好了，我似乎看见一线光亮从那扇已经关闭的门缝里透出来。

接下来我做了一件很伟大的事。我找来北京市高等院校招收研究生的所有招生手册，一页一页地翻看，寻找哪个学校有公派出国的名额。学校里的公用电话总是排着长队，我跑到实习的半导体所里，用那里的电话给各个大学的研究生处打电话。

“老师，你肯不肯把多余的名额让给我？”

接电话的人莫名其妙：“你捣什么乱啊？”

也有怒气冲冲的：“我们自己的学生都不够呢，哪里轮得到你？”

我面带微笑，声音诚恳，毫不气馁地一个电话接一个电话地打下去，询问是否有出国名额，如果有是否被用掉。

如此打了三天电话。在第三天的下午 3 点钟，我终于从电话那头听到了梦想中的回答——“我们还有没用完的出国名额，你可以先来看看。”虽然对方的口吻里主语依然是“我们”，但在此刻的我听来，这个声音多么清婉美妙，足以令我终身难忘。

这位女老师叫吴怀仙。这所学校是北京广播学院。在 20 世纪 80 年代，中国的电视业还不发达，作为中国广播电视教育最高学府的北京广播学院（现改名中国传媒大学）远不及后来风光，和当时的北京邮电学院相比有一定的差距。当时我住在中关村附近，骑自行车去北京广播学院要两个小时。第二天上午，我骑车来到北广研究生处，与吴老师有了下面一番对话。

“看你的成绩很好，你们北邮应该录取你呀！”

“北邮当然录取我。但是，我从小爱看电视爱听广播，未来中国的广播电视事业一定会有很大的发展，为了这项事业，我愿意放弃北邮，来到北广。”

“照你现在的说法，你不是为广播事业而来吗？怎么又跟出国有关？”

“中国的广播事业很落后，需要去国外学习一些先进的理念、先进的技术回

来呀！”

“老实说你来有风险，如果教育部不批的话，你不能出国，就必须留在广播学院读书。可是北广没有硕士学位的授予权，你只能取得研究生学历，得不到学位。”

“我来的目的很明确！为了中国的广播事业，有没有学位没那么重要。”

当然，我没有说实话，我的明确目的就是出国。不过我说的也是实话，为了这个目的，失去研究生学位的风险完全不算什么。

看起来，吴老师似乎被我感动了。她说需要一点时间和校方研究。过了几天，她通知我，北京广播学院愿意把我推荐给教育部。门缝里的那线光亮开始扩大了。

弱势群体与迂回前进

通过努力，我把一个在别人看来遥不可及的机会，渐渐地变成可能性越来越大的机会。大多数人，在大多数时候，和当时的我一样，都属于弱势群体。当碰到类似的人生壁垒时，很多人不知道该怎么去做。

人生会遇到很多壁垒，如果躲避它们，你可能就失去了非常重要的机会。

其实弱势并不意味着就得退让，就得放弃！如果选择退让和放弃，那么机会肯定也随之离你远去。选择直接的冲撞？结果一定是头破血流，失败而归。这时到底如何是好？要知道，机会有三种：第一种是别人给的，第二种是争取的，第三种是运作出来的。

迂回前进是运作机会的最佳方式之一，对于处在弱势态势下的人来说尤其有效。

性格是一种习惯

我过去的人生经历，无论是失败还是成功，都和我的性格有关。大学时期，老师和同学其实并不喜欢我，因为那时我和很多年轻人一样，年轻、高傲，以至于后来申请出国的事都受到了排挤。

性格能改变吗？很多人说不能。可是我认为，本性是不能改变的，但性格是一定能改变的，大学时期的你一定要尝试改变性格。大学是什么？大学是个“小社会”。从跨进校门时，每个人就应该进入改变性格的阶段。如果你连自己的性格弱点都改不了，你和成功的距离就非常遥远了。

一个人如果连性格都不想改变，就不要奢谈成功。

当我给各所大学打电话时，我痛切地感觉到自己身上从大三以后开始发生的性格变化。我第一次发自肺腑地渴望得到他人的帮助。转志愿的时候，以我第一名的成绩，学校一般是不允许的。我找到应用物理系的系主任徐大雄老师，和他说了自己的情况。徐老师比较同情我，主动去找研究处的老师，帮我开了绿灯。虽然他只是一句话，却帮了我很大的忙。2008 年 6 月 5 日是他的八十大寿，北邮为他办生日宴会，我去作了演讲，并为他专门成立了一个奖学基金。古语云：滴水之恩，当涌泉相报。我这一点报答和涌泉相去甚远，只是表达对老师的一份感恩之心。

如果一个人在大学阶段什么都没学到（如同我大学前三年那样），只要做一件事：把你的性格变好。这就是最大的收获。

性格是一种习惯，只要坚持改，就一定能改变。

很久之后，当我有权力决定别人的命运时，我格外珍惜对这份权力的使用。很多经我之手被面试的年轻人都知道，只要我可以给他们一个机会，我绝不会吝惜。我想，对于这些年轻人来说，我就是那个站在门后的人。只要有可能，我是多么希望为他们将那扇门多打开一些，让他们安然进到那个更广阔的世界。

眼下，我还得自己去推我那扇门。从时间上来说，出国审批的期限已过，我已经没有机会了。我拿着北广开具的介绍信，来到教育部出国司。一位姓李的副司长一边看着介绍信，一边听我用战战兢兢的声调讲述事情的原委。听完后他把介绍信扔进抽屉里，让我回学校去等消息。等了几天，当然不会有任何消息。我再一次跑了去，李司长说审批工作早已结束，已经报部委领导了，不可能有特例。你回家吧，他说。

我该怎么办？从教育部骑车回住处的路上，我止不住地胡思乱想。给邓小平写信，还是去教育部静坐？一个个荒谬又可笑的念头，像路旁的电线杆子从我眼

前一闪而过，又消失得无影无踪。没有权力，没有金钱，没有门路……那我还有什么？时间。

从第二天开始，我便每日准时到教育部去上班。8点上班我7点半就到了教育部门口，看见李司长走来，我就说："李司长，早上好！"到了中午吃饭的光景，我还在门口等着，我说："李司长，您出来吃饭了？"李司长吃好饭回来，我又说："您吃好饭了？中午好好休息一下。"晚上下班的时候，看见李司长出来，我又说："您下班了？走好。"

到了第四天早上，李司长终于对我开口说话了："你是谁？为什么天天来叫我的名字？"我急忙告诉他，我就是那个没有被他批准出国的学生。他说："哦，知道了。"中午他出来吃完饭回办公室，我依然恭恭敬敬地站在那里跟他打招呼。他让我去他办公室，在那里他对我说："我们看了一下你的资料，各方面不错。不过时间晚了。但你可以去广播学院、邮电学院补一些资料，补来后我们再考虑是否给你出国名额。"

我立刻回去将该要的资料都拿来了。我知道李司长需要的不是这些资料，我已经可以出国了。果然，我很快就从北广研究生处接到了教育部转来的出国审批成功的通知。在那一刻，我觉得什么都值了，我甚至愿意去教育部门口再站4天。

感动无价

人类最原始的沟通方式是什么？是感动，是"晓之以理，动之以情"。人同此心，心同此理。一个人无论达到什么样的高度，他为之感动的东西都是相似的。你要做的，只是用自己的方式将感动表现出来。一个天天陪他上班的人，他一辈子不会忘记，这绝不是给他多少钱能做到的。当别的办法行不通时，感动是一种很好的办法。因为，

感动是零成本的，它的效果却是无价的。

执著的力量

对一个机会，对一个人，对一份事业，一定要执著。如果当时我没有得

到去国外留学的这个机会，也许我的职业生涯就完全改变了。当然，如果你想做神舟飞船的航天员，天天去站国防科工委门口，就会有机会吗？别站，一点儿机会也没有。我说的是：

对那些离你只有一步之遥的机会，最简单的方法是学“唐骏模式”——站在那里就好。人们一定会被这种执著感化的。

2001 年 9 月，当我已是微软全球技术中心总经理时，有一次在长春国际教育展上，我又偶遇了李司长。这时的他已是教育部的副部级巡视员。尽管已经过去 17 年，但我在人群中依然一眼认出了他。我走上前去，和他愉快地聊起天来。我向他提起当年为出国站在教育部门口陪他上班的事。

“您还记得那个学生吗？”我问。

李司长说：“记得记得。不过不知道那个人现在去哪里了。”

他还颇有些惊讶地问我，是否是当年那个学生的同学。显然，李司长已经完全认不出我了。

第二章

飞越太平洋

——我的留学和创业生涯

当周围人沉迷于温饱时，你应该去发现新的机会所在。当你在一家公司里感觉工作很安逸，你就需要寻找新的发展空间。

来自新干线列车员的震撼

1985 年 10 月 15 日，我凌晨 4 点就起了床。

我 23 年的人生中最重要的一天终于来临。我即将赴日本著名的名古屋大学留学。

小兰、我哥哥和他的女友一起来送我。我们坐上大客车去首都机场。周围 100 名将和我一起公派赴日留学的学生，以及前来送行的每个人，都是那么兴奋与激动。所有留学生都穿着几乎同样颜色的新西服，行李箱的款式也非常相似，连笑容都相差无几。那情形既有些滑稽，又让人感动得想哭。

1984 年春天，通过在教育部门口的“站岗”，我终于拿到了赴日公派留学的资格。随后，按照教育部的要求，所有当年的赴日留学生来到大连外国语学院，进行为期一年的日语强化训练。老师都是日本人，完全按日本的魔鬼式教育法进行授课。一年中，每天从早上 7 点到晚上 11 点都是学习时间。一天一小考，一周一大考。一天要背 200 个日语单词，不能间断。这样的学习异常艰苦，但效果甚佳。刚去时我一个日文假名都不会，一年后已经能听懂老师用日语上课。听、说、读、写，各方面都有了很大的提升。

在此之前，除了来自电视电影中的一星半点信息，我对日本几乎一无所知。大连外国语学院的报刊阅览室里，可以看到大量最新的日文报纸。和很多同学一样，我最爱看报纸上的广告。那些广告里反映出的日本商业文化之繁荣，不免让我这样的中国学生目眩神迷。让我印象最深的是各种家用电器的广告。当时中国家庭流行“四大件”：彩电、冰箱、收录机、洗衣机。彩电首当其冲，是最能反映出一个家庭的经济状况的。在中国，要买到一台上档次的彩电，大约要花 4000 元，按我父亲每月 62 元的工资计算，不吃不喝攒上 6 年时间才买得起。甚至光有钱还不行，还得四处托关系先搞到一张彩电准购证。而在日本，同样的一台彩电，只需花我两个月的奖学金。落差之大，让人咋舌。因此心中

难免对日本有了一种别样的憧憬。

回馈心理

一直以来，我都非常感激国家能为我提供出国留学的机会。国家培养我这么多年，我一定要尽我所能地予以回馈。

后来我从微软总部回国创建上海微软，一个重要原因就是想替中国软件业做一些事情。这么多年过去，从物质上说也许我已还清了国家在我身上花的培养费，但对祖国的情是还不完的。在上海微软时期，我常被总部说为“不务正业”，原因是我经常免费给国企作培训、给政府机构作演讲。我的愿望是把自己的管理经验与更多中国的企业和机构分享。我也一直有个心愿，若有机会我想去做一家国企，不管能不能成功，都要探探路子，把我多年积累的管理经验再用一用。

在告别的时刻，小兰又掉泪了。知道我要出国后的这一年多时间里，小兰已经哭过很多次。

“放心吧，小兰。5 年时间应该会很快的，你等我。”

“你放心去吧，我会一直等你的。”

我知道，无论 5 年还是 10 年，小兰都会等我的。我由衷感到，她的真情、纯洁与善良，是我的幸运，更是我奋斗的精神支柱。

10 点 30 分，飞机起飞了。周围的同学都开始尝试着用日语进行交流。第一次坐飞机，也许是觉得好奇，也许是为了留下纪念，几乎所有人都把用过的塑料餐具放进自己的包里。我还记得小学 5 年级时，父亲第一次坐飞机去云南昆明出差，他从飞机上带回来的纪念品包括一盒 5 根装的香烟、2 包口香糖。后来展示给周围邻居和朋友看，荣耀无比。

当机上广播员说飞机即将降落在东京成田机场时，我们都在用期待的眼光向外看。离地面越来越近，满眼是一片无比干净、清澈的绿色，还有点缀在齐整农田中的农家小屋，远处则依稀可见一座巨大城市的建筑轮廓线……这就是日本吗？

出了机场，大使馆派来的车已经等在那里。临上车前，大使馆教育处的老师发给每人一个大信封。“这里是你们在日本头半年的生活费和学费，一共是 63 万

日元，大家一定要保管好。”用手一捏，果然是厚厚的一大沓，我从来没有见过这么多钱，更不用说这些钱还真正属于我了。面对这么一笔巨额财富，所有人都很紧张。进到车内，大部分人都把它小心翼翼地放进西服的内口袋里，然后下意识地，经常去摸一下看看是否还在。还有人更绝，为了降低万一丢失的风险，把钱分成好几笔，分别放入不同的衣服和裤子口袋，甚至塞进袜子里。

此时的时间已是下午 5 点多，作为晚餐，每个人都得到一份便当。第一次吃日本的盒饭，第一次见到一次性的筷子。饭盒的材质是人工木，非常精美，筷子也雕工精细，显得小巧玲珑。看到这么精致的包装，真有些舍不得吃。和在飞机上一样，所有人吃完饭后也都把饭盒和筷子放进了包里。

客车把我们拉到了东京火车站，在这里大家就此分开，奔赴各自就读的城市。和我一起去名古屋的同学有 15 人，大使馆的老师早给我们买好了新干线的车票。我一看车票时间是一个小时后的，便把行李交给其他同学代看，拉了另外一个同学去逛火车站周围的商店。天已经黑了，商业街上灯火通明，热闹非常。

看到一家杂货店，我伸手准备推门进去。谁知还没碰及，那门就自动朝一旁开了，吓了我一跳。后来我才知道，便利超市的自动门就是日本人发明的。进到店里，店员立刻就向我们鞠躬，口里说着欢迎光临。我们吓得赶紧就出来了，因为觉得不买东西会很不好意思。此后就在街上四处看看，再也不敢进第二家店，只觉各种事物都是没见过的，十分新奇。看见我们浏览橱窗里陈列的货品，有的店员甚至出门来招呼我们进去。我们虽然听得懂对方的话，但终究还是不敢上前交流，摇着头走开了。

终于等到了我们那班新干线。在大连读书的时候，我就对新干线无比向往。新干线是日本为 1964 年东京奥运会建的全世界最快的高速铁路，贯穿整个日本。日本开发新干线时，正是欧美国家着力发展高速公路和航空运输业的时候，铁路运输在这些国家被视为“夕阳产业”而受到冷落。但是，随着石油危机和大气污染问题的发生，最节省能源的铁路运输再次受到关注。日本新干线的成功，给欧美国家以巨大的冲击，可以说引导了世界交通发展的潮流。日本人也最以此为豪。

坐惯了国内的绿皮火车，跨进新干线的列车时我不由心中一惊。车厢里一尘不染，其舒适宽敞、整洁明亮的程度，让人感觉仿佛进入了一个非现实的世界。

尽管时速在200公里以上，新干线的行驶仍极为平稳，我甚至感觉不到发车和停车。看到窗外远处移动着的灯光，我才意识到自己正飞速远离东京前往名古屋。

比新干线本身更震撼我的是新干线的列车服务员。在进入车厢之后，她们都会向乘客鞠躬，用分外柔和的声调说着“欢迎乘坐新干线”。然后推着售卖食品的小车慢慢地走过来，一路不停地打招呼，轻声细语，面带微笑，让人觉得如沐春风。在离开车厢的时候，也会再次回头鞠躬，口称“给大家添麻烦了，请大家好好享受旅途”。出于好奇，我起身去别的车厢看，因为时间已经较晚，有的车厢空无一人。但让我极其吃惊的是，我发现推着货车的列车员依然朝着无人的车厢鞠躬，面容上毫无懈怠之情。我不由吐舌，日本人的服务，真比在电视或电影里看见的还要周到。

我在日本学到谨慎和敬业

软管理在企业经营中起着极其重要的作用。在新干线的列车服务员身上，我第一次强烈感受到日本人追求100%完美的做事方式。追求秩序和细节，天性谨慎而努力，这就是日本民族的精神。全世界最规范的民族一定是日本人。

我在被誉为服务王国的日本居住了5年，渐渐习惯了那里的服务方式。离开日本后，特别是有机会再次去日本出差的时候，我经常会感叹那里的软管理的效果。也许不是一个硬件很好的餐厅或咖啡厅，但是那里的周到的服务让你觉得温馨，让你觉得物有所值。同样的飞机机型，日航和全日空的机票要比别家航空公司的机票高出30%，但乘客率反而高于其他航空公司，这也是原因所在。

我的留学之路很幸运，能先后去日本、美国留学。到了一个新的国家，我抱着的态度就是学习那个国家的优秀东西。在某种程度上，日本对我的影响比美国对我的影响还要大。在日本的5年，

日本人在工作上的敬业、勤奋、谨慎，深刻地改变了我过去做事毛躁的性格，而变得非常细致和规范。

规范与复制

我一直强调“复制”在工作方法中的重要性。其实，这种“复制”的思维和行为模式最初正是我在日本学到的。

当我震惊于新干线列车员的服务后，我就着力去发现其中的奥妙所在。后来我观察到，新干线上所有列车服务员说的话都是一模一样，都经过了事先严格的训练。甚至她们戴帽子的角度、胸前的胸花和小丝巾的位置，都是公司规定好的，不能随意改变。

无论是服务行业还是企业内部的管理，日本人都特别讲究规范化。所谓规范就是复制，制定一个最佳标准，然后将其不断重复。

服务性行业，规范最为重要。后来我领导上海微软时，因为技术支持也是服务性质的工作，所以在公司的日常管理中也广泛采用了这个方法。

名古屋到了。时间已经很晚，但整座城市依旧霓虹闪亮。名古屋中国留学生会的一位师兄来接我们，他来日本已经4年多，外表看上去和日本人无异，流利的日语让我们心生羡慕。他将我们带到各自的住处。之前无论从电视还是杂志上，看到日本到处都是高楼大厦。在我的想象中，住处应该在某幢漂亮大楼的宽敞房间里，谁知我竟然被安排住在一个日本人家里。幽静的街巷，一所老式平房里的一个不大的房间，而且这房间还被隔成两半，是我和另外一个同学共用的。房间里光线昏暗，除了两床被子和榻榻米，四壁空空如也。

那一夜我几乎没有睡着，冰冷硬实的地板让我很不舒服。不由想起去美国留学的同学所说他们那边生活如何好的情形，两相对比，我仿佛来到了一个三流社会。莫非我期盼已久的留学生活就在这里开始了？

心情从持续了一整天的兴奋和激动迅速跌落谷底，像是从美梦中被猛地惊醒，想要重回梦里却路径难寻。在这样昏昏沉沉的似睡非睡中，我人生中最富戏剧性的一天结束了。

导师让我把论文改了23遍

度过第一晚的难眠之夜后，第二天上街逛了一圈，所见所闻确实让我感受到

了日本物质生活的发达。无论是超市还是百货商店，商品应有尽有。这里的彩电不但比国内便宜许多，品种更是琳琅满目。但我没想到，还有新的惊喜等着我。

两天后，我和同住的同学傍晚出来散步，竟然一人捡了一辆自行车。原来，日本人喜欢追求新潮，家里的东西只要过时了，就必须淘汰。很多日本人还爱相互攀比，如果被客人指出什么东西已经使用很久了，那是非常难堪的事。按照政府的规定，每周有两天可以把大件的垃圾如家具、家用电器等扔出来。和中国人的心理不同，日本人并不觉得捡东西是丢脸的事，他们看到好的东西也会去捡。政府也鼓励这样的行为，因为可以促进旧物再利用，减轻环保压力。

后来，我和同学捡东西也捡出了经验。我们的住处，家具渐渐都齐全了，甚至电视机、冰箱、微波炉都有了。我们捡来的第一台电视机是个 14 英寸的彩电，尽管需要手动调台（日本那时已进入遥控器时代），但效果非常好。我们兴奋得不得了，立即给家里人写信炫耀此事。

有了自行车，我开始骑着车去学校上学，生活也逐渐走向正轨。早上去学校，晚上回住处，每一天都过得紧张又新鲜。

我在名古屋大学就读于电气电子专业。在这个专业里，我在国内时最初选择的研究方向本来是电器音响。我当时的梦想，是要成为中国电器音响领域的第一人，回国后中国所有一流音乐厅的音效都将由我来打造。但进名古屋大学报到时，我才发现原来选中的导师退休了，我不得不换了一个导师。这个新老师名叫板仓文忠，也是研究声音领域的，主攻方向是语音信号处理。他原是名古屋大学的博士，后来做了日本电信电话株式会社（NTT）的研究员，在语音识别研究领域取得了世界性的成就，学校把他招回来做了教授。他也是美国电气和电子工程师协会（IEEE）的院士，在这个领域保持 20 年稳坐第一把交椅。

我已经通过了国内的硕士入学考试，本以为作为来日本的交换留学生，根本不用参加日本的入学考试。但板仓老师告诉我，要念他的研究生，必须要通过共 5 门功课的入学考试才行。这对我来说是一个极大的考验。语音研究领域我之前从未涉及，而且考试是全日文，无论是专业还是语言都大成问题。再加上考试时间是当年 12 月 5 日，这意味着只有约一个半月的复习时间。

那段时间，还得同时参加导师研究室里所有的研究会议。我的压力前所未有的大，每天都像上满了发条一般忙个不停。板仓老师对我也很担心。我对他说，

我有可能考不过，因为实在看不完那些专业书。我甚至考虑，万一考不过就通过教育部换一所学校，但是板仓老师不同意，认为这样有损他的面子。奇迹般地，一个半月后我竟然通过了考试。板仓老师向我祝贺，我能考到这个成绩他非常满意。这也是他第一次夸奖我。

板仓老师是名古屋大学里最严厉的教授，也是我见过的日本人中脾气最大的一个。他对学生的要求异常严格，态度近乎傲慢，仿佛我们不是研究生，而是一群幼儿园的小朋友。他要求每个人都要自己选研究课题，每周五要在研究室会议上用半小时的时间向所有人汇报过去一周的研究成果。这成了学生最大的压力。我在选课题、作研究上毫无经验，经常被板仓老师痛斥。“这种课题 10 年前就有人做了”，“这么烂的题目你还好意思拿出来”，诸如此类，几乎是选一个被骂一个。

我第一个通过的选题是语音识别和人机对话方面的，这也成为我此后科研生涯中最重要的一个选题。这个选题是我在看相关领域的英文论文时找到的，别人已经作出了解决方案，但是相对粗糙。我觉得题目不错，就在他的基础之上提出了自己的方案，并在实验室里用计算机把它做了出来，得到的结果也非常令人满意。

周五汇报时，这个研究课题当场就被板仓老师认同，他说我找到了一个窍门。我自己心里也清楚，其实这是一个难度不大的课题，只是还没有人找到更好的解决方案。我因为一个思路上的突破，才得出更好的结果。从此以后我一直沿着这条路走下去。

在板仓老师的研究领域，日本学术界有两大学会：日本音响学会和日本电子情报通信学会。这两个学会每年都有公开的学术论文发表会议，前者每年两次，后者每年一次。按板仓老师的要求，他的研究生在这三次学会会议上都要发表自己的论文。

我写好第一篇学会论文之后，交给板仓老师审看。等我再拿到自己的论文，真是惊得目瞪口呆。只见上面满是红色的字迹，语言、思路、技术、表述等各种问题，改得五花八门。我改过一遍又交上去，原以为可以通过了，谁知又被打了回来。板仓老师是个追求超级完美的人，有时因为一个标点符号不规范、附图标注中的字母大小不对、数学公式的比例不合适，甚至注解文字的字体大小不

妥，他也会让我拿回去再改一遍。我改了一遍又一遍，一共改了 23 遍，论文方才过关。

一篇论文如此反复，让我非常苦恼。我特别不理解的是，每个人的审美观点不一样，他认为小字体好看，我倒觉得大字体漂亮，为什么非得要求我和他一致？后来我才渐渐明白，他的经验足以支持他作出最精准的判断，他知道在一篇论文里怎样安排是最合适的。在他的训练下，我终于逐渐学会了如何把握写论文的感觉。每年要写 3 篇学会论文，每次都是这么修改。一年以后，我修改 10 次通过。5 年以后，终于变成一次通过。

论文写好后，接下来是准备学会上宣读论文时的演讲。每次演讲之前，每个学生在板仓老师面前至少要预演三次。如今在会议和演讲时普遍使用的幻灯片演示软件 PPT（PowerPoint）当时还没有问世，那时我们制作幻灯片用的是 OHP（Overhead Projector，投影幻灯机）。他规定我们用 10 页幻灯片概括整篇论文。如何在 10 页内容中说清楚一篇论文的内容，重点是哪里，图表怎么画，文字要写多少，他都教给我最规范的方式。预演时，板仓老师要求一定要准时在 15 分钟内结束，控制时间的程度要精确到秒。头一年，我在学会上演讲时还基本是拿着纸在念，随后逐步可以脱稿演讲，而且能非常好地控制时间和节奏。日后我的演讲技巧，很大程度上正是得益于板仓老师的指导。

“简单＋勤奋”的第一个源头

在我的人生里，如果说有个人实实在在教了我很多东西的话，这个人无疑是板仓老师。在日本留学的 5 年，我一直在他手下作研究，他给我的印象，甚至可以说就是日本给我的印象。

我原来不是一个特别勤奋的人。到日本留学后，在板仓老师的高压之下，拼命熬夜工作。为了能一周出一个课题成果，我学会了特别讲究速度和效率。因此，无论是我工作时讲究速度的方式，还是对待事情勤勉认真的态度，都是从他那里学到的。他对我在论文演讲方面的指导，也使我学会如何抓住重点，将纷繁复杂迅速归纳为简单明了。可以说，

板仓老师的教导，是我的“简单＋勤奋”理念和风格的第一个源头。

重视细节让我受益终身

板仓老师对我的另一重大影响，是改变了我过去做事不细致的缺点，并使我在未来的工作中一直受益。

任微软中国公司总裁时，我能记住公司的1000多位员工每一个人的名字，这样的方式不知感动了多少人。我每天都和员工接触，做了很多让他们感动的事。每天早上我都给大楼“不听话”的电梯派一个“电梯阿姨”对电梯作合理的控制；我让公司后勤人员帮助员工代缴水电费；在工作日，公司负责去机场和火车站接送来京的每一个员工的家属；中秋给员工的亲友寄送月饼……

在企业管理中，我所做的一切看上去都是细微小事，但是每件事都会让员工感动，这就是注重细节的力量。

正是由于对细节的重视，在微软公司通过第三方咨询公司对全球员工进行员工满意度调查时，我领导下的无论上海微软还是微软中国公司，都成为微软全球员工满意度第一的分公司。由此我也成为微软公司历史上唯一一位两次获得“比尔·盖茨总裁杰出奖”的人。

很多CEO都爱强调管理上的“抓大放小”，但在我的管理理念中，“抓大放小看细”才是正确的管理之道。

从洗碗工到大专教师

通过板仓老师的研究生入学考试后，我的第一想法就是去打工挣钱。名古屋当时有本专门提供勤工俭学信息的杂志，上面全是豆腐块大小的招工广告。工作内容、时间、地点、要求、薪酬（日本人称为“时给”），一应俱全。按照行业分工排列，有餐饮业、零售业、加工业等。对中国留学生来说，因为语言不太流利的原因，我首先想到的就是洗盘子。按照当时教育部的政策，公派留学生是不允许打工的，所以还只能偷偷摸摸地去做。

我在杂志上找到了一家做意大利面的餐馆，名字就叫ITALIAN（意大利人）。我打电话过去，那时日语还不是很好，老板一听就知道我是外国人。我们约好了

晚上 6 点半去面试，到那里一看，是一家很小的店。店老板大木先生是个三四十岁的中年男子，兼做厨师。还有个十八九岁模样的女孩子，是服务生。这家店除了卖意大利面条，还提供炒菜和酒，像个小酒吧。我告诉大木先生我是中国人，他觉得蛮好奇。他说我的工作就是洗碗，于是我当天就留下来工作了。

这个店生意不太好，一天也就十来个客人。有时候两个小时一个人也没有。没人来时，大木先生在吧台准备餐食，小姑娘站前门边上，我在厨房洗碗，各做各的事，绝无懈怠或闲聊之举。开始时我觉得日本人真是好傻，后来我不得不佩服他们做事的规范。店打烊的时间是晚上 9 点半，照通常的规律 8 点半以后还没客人就基本上不会有人来了，但我们 3 个人即使无事可做也要坚持自己的岗位直到 9 点半。到 9 点半，大木先生说：好，今天结束了，辛苦大家了。一天的营业才正式结束。

在ITALIAN，我成为了专家级的洗碗高手。第一遍先用水冲，第二遍用一盆稀释好的洗碗精洗。然后用凉水冲一遍，热水冲一遍，再用凉水冲一遍。一只碗会洗上 5 遍，这就是日本餐馆的洗碗方式。店中的厨房比一般人家里还洁净，碗碟杯盘都用很干净的毛巾擦干，整整齐齐地放在一边。

我的工资是一小时 620 日元。每天工作 3 个小时，晚上 6 点半到 9 点半。这 3 个小时的薪酬，相当于我母亲一个月的工资。3 个小时就可以让我母亲不用工作，这成了我的动力源。

我工作相当认真，举止也算彬彬有礼，大木先生觉得我人不错，打烊后经常喊我出去吃饭。他是土生土长的日本人，第一次接触外国人比较好奇，想多了解些中国的情况。渐渐地我们成为一种朋友的关系，无所不谈。我就是从他那里开始真正学到地道的日语。我一周在他店里工作 4 个晚上，4 个晚上我至少有两个小时和他说日语的时间。从 12 月工作到第二年 3 月底，我在那里工作了 4 个月。我的日语得到了突飞猛进的进步。后来我和别人介绍大木先生时，都说他是我的日语老师。

此后我和大木先生一直保持着联系。我弟弟去日本留学，也和他成了朋友。我还把他请到中国来过。2007 年我去日本，特意带着太太和女儿一起去了他的小店。店门口的招牌，屋里的陈设，一点没有变化。我看着十分亲切。我对女儿说：“这是爸爸第一次挣工资的地方。”在她心目中，我大概一直是个做大事的大

人物，所以她很吃惊地说："啊，这么小的店你也来工作？"我说："是啊，是刷盘子。"

精益求精渗入了日本民族的血液：我参观丰田的启示

大木先生的小餐馆都如此讲究服务规范，日本的大企业更是将对完美的追求做到了极致。丰田是离名古屋大学最近的一家大公司。我去丰田公司参观过3次，每一次都让我非常震撼。

我第一次去看丰田汽车的流水装配线时，只见工人们个个目不斜视地干活，完全无视一旁的参观者。我根据一般中国企业的情形推断，这多半是他们的领导吩咐过的，有人来参观时务必如此。于是等参观大部队走过去之后，又独自折回去再看，结果他们还是和刚才一样全神贯注地工作。回去以后我想，这家公司将来一定不得了。果然，丰田日后成为日本市值最大的公司。

丰田人给我们讲解他们作研发时对产品质量的高要求，他们会到汽车修理厂去调查，哪些零部件容易坏，问题出在什么地方，如此每个月作数据调查，根据结果随时调整新产品的质量标准。他们对精益求精的讲究，甚至到了让我觉得不可思议的程度。比如，他们为了保证车身下面的钢板很平滑，就要求工作人员在检测时用手快速划过车身下面，手不受伤才算通过检测。

后来我在美国也参观过福特汽车公司的厂房，在那里工人们戴着耳机，随着音乐边晃动边工作。我当时很担心他们会不会给汽车少上一个螺丝钉。为什么美国的汽车工业受到日本公司的重创？美国人和中国人的思维有点相似，总认为把产品做出来就行。而日本人不但讲究把产品做出来，而且要做到最好。美国的汽车工业非常发达，福特有一百多年的历史。但和日本车相比不是一个等量级的，未来的距离也会越来越大。

我因此预言，全世界如果只有一家汽车公司存活的话，一定是日本公司，全世界的公路只能跑一种车的话，一定是日本车。

我当然不是为日本车打广告，而是希望中国企业向日本企业学习，也能将规范管理和精益求精变成企业的日常追求。

日本电脑奇才西和彦对盖茨的启示

后来我在美国加入微软公司一段时间后，才知道比尔·盖茨在企业管理方面也深受日本文化影响。

盖茨刚成立微软公司时，客户多为日本公司。当时他是典型的美式风格，做事毛毛躁躁，丢三落四，交付产品常不守时。这些日本公司就派人整天待在微软，督促盖茨务必准时交货。盖茨一度还很不理解。后来，盖茨认识了和他同龄的日本计算机界天才西和彦，并成为莫逆之交。微软也于1977年进军日本市场，西和彦一度当上微软的副总经理，他向盖茨讲述了很多在日本做生意的要领：(1) 日本人讲究信誉；(2) 日本人讲究质量；(3) 日本人讲究产品的准时交付。这三点极大地影响了盖茨和微软日后的管理风格。

对我自己而言，我也不得不说日本文化在很大意义上帮助了我，改变了我做事的方式。因为我有在中日美三国学习、生活和工作的经历，很多人问我做事的风格究竟受中日美哪国文化影响较多。其实，

我一直希望能把中日美三种文化的优点结合起来，并且应用在我的管理实践中，这是我的一个鲜明特点。

刷了几个月的盘子后，我开始寻找新的工作。日本是应试社会，有很多私塾学校，大多是为4~6年级的小学生开的。我去私塾学校应聘数学老师。私塾学校一般很难招到名古屋大学的学生来做老师，一听我是名大的，都很愿意我去面试。日本人一般不愿意聘用中国人做教师，他们听我说一口标准流利的日语，判断不出我是哪里人。再加上我讲课比较好，即使后来知道我是外国人他们也不介意了。

从私塾里的小学生到初中学生，再到高中学生，我一路教过来。那时我有一句“名言”：只要给我一个星期的准备时间，我可以教任何东西。不断跳槽的结果，是时薪从洗盘子时的620日元涨到教私塾的1500日元，再从教初中的2000日元涨到教高中的2500日元。

最后我去应聘名古屋一所名为HAL的计算机学院。学校的名字非常有趣，因为美国有大名鼎鼎的IBM公司，他们各取I、B、M的前一个字母就是HAL，意即在计算机领域领先于IBM。这是一所专科学校，相当于中国的大专。我在那里教了两年，时薪上升到4000日元，在日本属于金领一族。我在HAL教了半年后，才告诉学生说我是中国人，他们都不相信。日语可以好到这种程度，也出乎我自己的意料。学校方面后来也慢慢知道我是中国人，但因为我课上得不错，学生反馈也很好，就没有追究了。

我离开日本已经18年了，日语还是讲得和以前一样好。我看日本的电视电影和看中文片没有差别，日语几乎成为我的第二母语。这都要归功于在日本的打工经历。

1997年，我还是微软总部的一个部门经理时，开发了一套操作系统，去日本作产品发布。当时是由比尔·盖茨亲自作了发布演说。此前盖茨对我的个人情况一无所知。发布会的间隙，盖茨正好跟我及微软日本区总裁坐在一起。我因为有在日本留学的根基，一直用日语与微软日本区总裁交流。日本区总裁特别高兴，跟我说个不停。见我的日语说得如此流利，盖茨特吃惊地问我："Jun Tang不像一个日本名字啊。"我就跟盖茨开玩笑："I'm not an American，either。"（我也不是美国人。）言下之意是我也会说英语。这一下，就给盖茨留下了很深刻的印象。

和导师的冲突，妻子支持我去美国

我拼命打工的一个重要原因，是为了挣更多的钱让小兰早点到日本留学。

小兰是甘肃兰州人，按照当年的大学毕业生分配制度，她会被分回家乡去工作。幸好有一个天津港务局的分配名额空缺，她毕业后去了天津。那时我已经拿到去日本的出国名额。我俩如果结婚，将面临两地分居的危机。我俩的打算是，回国之后属于高级知识分子的我可以把她的户口迁到北京，留学期间，我也可以去天津看她。当时根本没想到能把她带到日本去。她也是同样想法，并说等我5年。她的善良与纯真是最打动我的地方。

来到名古屋大学后，我才得知小兰也能以个人名义进名古屋大学深造。这个消息让我俩喜出望外。在日本时，我们之间靠写信和每周一次的电话保持联系。

当我在大木先生的小餐馆打工时，每周日的晚上 8 点半，她准时打电话到店里来。我们每次通电话的时间很短，甚至只是想听听彼此的声音而已，因为一则要省钱，二则我俩都不习惯用过于热烈的方式表达感情。

1986 年 7 月，趁学校放暑假，我坐船回国。就在少年时代辛苦盖成的新瓦房里，我和小兰办了喜宴。请了些亲戚朋友、街坊邻居来吃饭，家里摆了三四桌，在邻居家也摆了三四桌，婚礼谈不上隆重豪华，倒也简单温馨。结婚 7 天之后，小兰就和我一起坐轮船去日本留学。

小兰来后，我原来的住处太小，就换租了一套一室一厅的房子。原来的住处租金每月 1.2 万日元，新住处涨到 1.4 万日元。但新住处其实也是小得不能再小，而且同样除了榻榻米外四壁空空。厨房就是一个点火的炉盘，也没有洗澡的地方。我们要骑上 5 分钟的自行车到别处去洗澡。对眼前的景象，小兰非常吃惊。因为无论是写信还是通电话，我总是说在日本的生活如何如何好，向来报喜不报忧。

到了 11 月，我们搬进学校的留学生公寓。这里的环境相当好。房间在 8 楼，有电梯直达，房间里有沙发、床，也有独用的浴室。我终于过上了想象中的留学生活。

在日本的几年，正值日本经济空前繁荣之际，各项主要经济指数保持着持续的高增长。日本的大财团进军美国，买下了哥伦比亚广播公司，买下了洛克菲勒中心，甚至号称纽约曼哈顿的一半大楼都已归属日本企业名下。日本的经济学家更预测说，2012 年日本的GDP将最终超过美国，成为全球第一经济大国。

我的导师板仓正是一个民族气息很重的人。当时一般老百姓的生活中，从家用电器到小轿车，日本货全面压倒了美国货。日本产品大量出口美国，而美国已没有什么东西可以出口到日本来，两国贸易逆差达到了空前的程度。为此美国政府不断地给日本施压，要求日本放开进口，首先开放大米和牛肉市场。有段时间，日本媒体天天讨论此事。给我们上课时，板仓老师就经常以轻蔑的口吻提及美国，他最爱说：“除了大米和牛肉，美国还有什么能出口到日本？”他也同样时常流露出轻视中国的心态，这让我对他十分不满。

1990 年 3 月，我在日本的留学生涯已进入第五年，正在攻读博士学位的阶段。那时我选了一个新的课题准备作为博士论文的研究方向。我花了很长时间做

实验，熬了三个通宵写出一篇论文。在每周的例行课题汇报会上，我正向板仓老师陈述我的内容，不想说到一半，他突然用异常蔑视的语气开口道："这种论文你还想在日本发表吗？拿回你们中国发表还差不多。"

事后我也觉得那个选题作为博士论文的题目可能的确存在不足，但我当时实在克制不住了。多年来他严格到不近人情的种种举动，研究室里同学之间对他的暗中怨言，长久以来熬夜作研究的辛苦，甚至打工时无处不在的日本人对中国人的排斥和轻蔑，全在他说这句话时涌上我的心头。我一下火了，把论文往桌上一摔，说："你这话是什么意思？我不做了！"在场所有的日本同学全都吓得要命。板仓老师说："你这是什么态度？"我稍稍平静一点，回答说："老师，我知道这项研究我是做得不够好，过去几个月我也一直在寻找好的课题。但是你用这种方式指责我，对我是一种侮辱，对中国也是一种极不礼貌的行为。"其实他也知道自己言语不妥，只是下不来台。他只好说："这个问题今天我不和你谈，你好好去反省一下你的态度。"他随即不让我再发言，叫别的同学继续汇报。

我的行为让他非常尴尬。在他的教授生涯中，我是唯一一个敢站出来挑战他的学生。日本同学也对我的举动深感意外，他们都极怕老师。这件事在我和他之间形成了巨大的隔阂。

这件事发生后，我下定决心不在日本待下去了。那天回到家，我把自己的想法和妻子商量。小兰还是比较喜欢日本的，她那时候已经在日本找到工作，我们的生活正在逐步走向安逸和稳定。她劝我还是继续读完拿到学位。但我去意已决。此后我开始自己联系美国的学校，7 月份时，我拿到了以博士后名义赴美留学的签证。此时我已经结束了名古屋大学的所有博士课程，第二年 3 月通过论文答辩就可以拿到博士学位，但这些我已经不在意了。好在小兰一直非常理解和支持我。她说："人活着就总会受委屈的。我们就在日本安安心心地过日子也不错，但如果你要去美国，我就留在日本，你在美国万一不顺利还可以回日本来。"她的支持对我来说太重要了。

暑假时美国正好有一个专业学会要召开年会，我报名参加，并向板仓老师提出申请去一趟美国，他同意了。学会结束后，我给板仓老师写了一封信，说我不想回日本了，想在美国继续留下去。因为他在业内太有名、影响力太大，我甚至

不敢在信中告诉他我留在美国哪所学校。

板仓老师很着急，给我写信，又给我太太打电话，让我务必回去。但我只是让小兰把余下一年的学费交掉了，再没回日本。

几年之后，当我已加入微软公司，我才利用一次出差的机会再次踏上日本的土地。我特地去名古屋大学板仓老师的研究室，那天是周六，他不上班。我留下了自己的名片，并写了张纸条：您可能不记得我了，我是唐骏，原来在您手下的学生。现在我任微软公司的部门经理，今后您若有什么计算机技术方面的问题，请随时和我联系。

板仓老师按我名片上的电子邮件地址给我写了封信，我也恭恭敬敬回了一封。我们都没提往事，不过也算冰释前嫌了。1997 年，我回到中国创建上海微软。1998 年，他去微软总部所在地西雅图开学会，我赶不回去，让我太太招待他在我家里吃了顿饭。后来他给我写了一封邮件说：我去了你家，听你太太说了你过去七八年的奋斗历程。我不得不说，你是我过去十余年执教生涯里最调皮、最让我头疼，但也是作出最大成就、最让我自豪的学生。作为你的老师，看到你今天的成绩，我还是很开心。我祝贺你。

2007 年 10 月，我又一次去日本出差。他已经退休了。我给他发了邮件，邀请他以及我当时的同学在名古屋最好的餐厅“名古屋城”聚会。板仓老师当着很多同学的面，用一种调侃的口吻说：“你们也看到我过去对唐骏很严厉，这说明我的做法是正确的。后来我对你们要求不严格了，结果一个人才也没出来吧。”我听当年的同学说，我的离开让他受到很大的打击，从那以后对学生就不再那么苛刻，到临退休时甚至变得非常温和。

美国让我找到创业激情

1990 年 9 月，初到美国的我开始四处联系同学和朋友。听说我竟然放弃日本的博士学位，两手空空来到美国，他们无不感到不可思议。恍惚间，我仿佛经历了一次时光轮回，眼前的美国之旅就像我 5 年前初到日本一样，一切全然陌生，一切无所依凭。不过和 4 年前也有区别，去日本时我无论如何还是公

派留学生，还有教育部发给我学费和生活费，现在我除了两只行李箱，一无所有。

我决心忘掉这些不快的感觉，尽快去了解我神往已久的美利坚究竟是个怎样的国度。我买了张飞机周游券，一张票即可周游美国 10 个主要城市。

第一站我去了旧金山。从机场出来，我付了 20 美元，第一次享受到以往在电影里看大亨才坐得起的加长轿车，让司机一路拉我到宾馆。路上我惊讶于如此宽阔的路面，还有 6 条四通八达的高速公路，这样宏大的气魄，显然不同于岛国日本的精致景象。我一个人在旧金山玩了 3 天，四下溜达，随处浏览，只觉一切都很新鲜。在日本待了 5 年，已经习惯了日本的文化和日本人的思维方式。来到美国，我才强烈地体会到呼吸自由社会的空气是何种感觉。虽不知以后路在何方，但我对未来充满希望。

在日本时，我联系了三所大学：洛杉矶的加州理工学院、密尔沃基的马凯特大学、休斯敦的赖斯大学。这三所大学都答应给我博士后的研究职位，我需要定下来究竟选哪所学校。于是我第二站去了洛杉矶，在加州理工的一位同学那里落脚。洛杉矶是世界上最大的城市之一，人口 1500 万，背山面海，气候宜人。有迪斯尼、好莱坞，还有颇具规模的华人社区。蒙特利公园城区就居住了 10 万华人，在那里吃中餐和在国内简直没有任何区别。我感觉洛杉矶对我来说是个极理想的城市，在那里整整待了 10 天，是这趟环游之旅中最长的。后来因为加州理工的老师没有敲定，我继续上路。

飞抵芝加哥后，我乘坐“灰狗”（长途公共汽车）前往密尔沃基。到达时已经是晚上 10 点多钟，10 月的密尔沃基已进入秋季，秋风劲吹，落叶飘散，景象甚是凄凉。从汽车站到入住的旅馆有四五百米远，一路灯光昏暗，不远处有几个黑人在晃悠，我赶紧加快脚步。从阳光明媚的加州来到这个美国中北部的阴郁小城，我颇不适应。

第二天一早我来到马凯特大学，那里的老师倒是不错，希望我留下。当地留学生帮我安排了一家学校旁的酒店住下来。谁知第二天半夜 3 点多，一个喝醉的黑人砰砰砰地乱敲我的门，门似乎都快被他打破。我赶紧给酒店保安打电话，才把这人拉走。我因此一夜没睡。多年后，易建联初加盟NBA时被密尔沃基雄鹿队选中，他一度不太情愿去密尔沃基，希望雄鹿队将自己交易到其他城

市的球队，那种心情我十分理解。辗转反侧中，我认定自己不能在这个地方待下去。这不是我想象中的美国，况且学校也只是一般而已，我应该找个自己喜欢的地方。

乘“灰狗”我又回到芝加哥玩了一圈。接下来依次去了底特律、波士顿、纽约、华盛顿、迈阿密、休斯敦、丹佛等，然后又回到洛杉矶。这趟环美长途旅行花了我一个月的时间，最后确定在加州理工学院继续学业。

我的洛杉矶生涯就此展开，我常把洛杉矶称为我的第三故乡（第一故乡常州，第二故乡名古屋）。初进学校，只见满宿舍贴着“卖自行车”、“卖二手电脑”的小广告。随后我又发现，在美国注册自己的公司只需100美元，且手续简单之至。浓厚的商业气氛让我震惊，继而心痒。我切实体会到美国的社会环境真正是重视创新、鼓励创业，我一下子就被吸引住了。加州理工的计算机房是对外开放的，我整天泡在里面，作一些自己的研究。我的第一项专利发明——卡拉OK计分器就是那时做出来的。

寻找新的发展空间

我的人生其实经历了很多次失败。考大学是一次失败，留学日本读研究生又是一次失败。我和板仓老师发生冲突后私逃美国的行为，无论如何都是不妥当的。但从另一个角度讲，从日本到美国的人生环境转变，是我的主动选择，也为我未来的职业生涯创造了新的契机。

当年和我同一届留学日本的100名同学，大部分都选择留日发展。绝大部分人至今还在日本的大公司里当高级雇员，还有一些人在大学里当教授。由于日本这个民族相当排外，外国人进入日本企业的管理层几乎是不可能的事。如果我没有选择去美国，就很难有后来的发展机会。因此，这也是一条非常重要的职场定律，

当周围人沉迷于温饱时，你应该去发现新的机会所在。如果你在一家公司里感觉工作很安逸，你就需要寻找新的发展空间。

日本企业虽以管理规范见长，但弊病在于难以产生新的创意。更多的商业创意总是产生于美国，这就是文化的环境和氛围所带来的差异。到了美国

以后，美国人喜欢挑战、激情、创新，还有一点点冒险的性格，使我又获取了这方面的长处。

卡拉OK计分器：我的第一项专利发明

7年之后的1998年，我已回到国内创建微软大中华区技术支持中心。在上海的一次朋友聚会中，在场的人都轮流尽情地唱歌，每个人都毫不吝啬地为歌者鼓掌。歌声一完，卡拉OK的计分器就会显示一个或高或低的分数。每逢这时，都会带来许多笑声。也总会有人抱怨这个计分器的评分方式有问题，没有正确反映歌者的真实水平。更可恶的是，没有一个人能得到85以上的高分。

为了给这部受冤的机器“平反”，平时不怎么唱歌的我，“自信”地走到了演唱台，“深情”地演绎了一首自己熟悉的歌曲。起初的掌声不过是象征性的捧场，但等我一曲歌毕，掌声热烈了许多，还夹杂着情不自禁的惊讶声。只见显示屏上出现了当晚前所未有的高分——93分！这让我有些得意，这得意不仅是因为机器上的数字，更因为我的朋友们还不知道卡拉OK计分器的发明者就是我。

日本是卡拉OK的发源地。卡拉在日语中的意思是空，OK是日文交响乐的缩略语，意即有一个看不见的交响乐团在后面伴奏。我在日本和美国时都爱唱卡拉OK，我的专业又是语音信号处理，便自然而然有了做卡拉OK计分器的灵感。

开始时，我只是想随便做个小东西玩玩。我以自己的歌声作为评分标准，感觉唱得很好就调到90分以上，唱得不错就调在60分、70分，很糟糕就是50分以下。（后来我向朋友们总结唱卡拉OK得高分的诀窍：只需在KTV里模仿唐骏的声音即可。如果你没听过我唱歌，第一，让麦克风离嘴越近越好；第二，唱的时候，尾音稍拖长一点；第三，我的机器很在乎歌者是不是用情在唱，如果投入感情，声调跌宕起伏，一定会得高分。）

谁知几个朋友来试过后，都说这计分器既有趣又精准，很有商业价值。他们对一台机器竟然能给人的歌声打分十分惊奇，自然对于分数的准确性要求不会太高。

可是我那时每月的奖学金只有800美元，一无资金，二无品牌，要把发明

开发成产品谈何容易。我唯一能想到的办法就是把这项技术卖给别人。当时卡拉OK机市场占有率最高的公司是日本先锋公司，第二名是韩国三星公司。但两者的市场份额相差10倍以上。我因为有在日本留学的背景，本想把这项专利卖给先锋公司，谁料想他们丝毫不感兴趣。正好我认识一个韩国朋友，他认识三星美国分公司的人。

那时候三星公司的国际知名度还很低。当我向三星公司的人陈述我的这套理念之后，他们觉得这个想法非常好。不过他们强调，卡拉OK机上多这么一个功能，用户并不会因此多付钱。我没有经验，一听觉得挺对。他们提出以8万美元买断我的专利，我的心理价位是3万美元，所以我就对他们说："其实中国人对钱并不是太在乎，我在乎的是我的技术可以得到应用。"于是我们达成了协议。

我拿到这笔钱内心异常激动。穷学生一下子变成了8万富翁！

商业模式的重要性：我与比尔·盖茨的差距

后来我才知道，三星公司当时处境艰难，却因为拿到了我这项专利，卡拉OK机的市场份额从2%左右涨到10%以上。更重要的是，它把专利使用权又卖给先锋公司，光第一笔专利使用费就要了500万美元。而且以后先锋公司在自己的每台机器上使用一次专利，还要另付3美元！

这种商业模式也正是当年微软初创时的成功之处。1994年初，微软公司推出了著名的Windows操作系统，那时比尔·盖茨已经成为全球首富，是各大杂志封面的常客。我便去研究盖茨的商业模式。我这才发现，20世纪70年代后半段，当微软公司刚起步时，盖茨并没有像我那样把它的MS-DOS操作系统整个产品卖给IBM公司，而是只出售了产品的使用许可证，这样便可以长期从对方获得收益。

这就是我与比尔·盖茨在初创业时商业思维上的差距。这件事给我上了深刻而生动的一课，促使我由"做学问"向"做企业"转变。

1992年，伴随卡拉OK计分器专利费的到账，我又迎来了第二个喜讯——在经历了长达一年多的签证失败后，小兰终于签证成功，来美国和我团聚了。

这期间，我们俩甚至担心会永远见不了面。因为我的学生签证虽然是无限期的，但一旦离开美国就会失效。我回不去日本，她也来不了美国。为此事，小兰经常在越洋电话里失声痛哭。我甚至一度有离开美国去加拿大移民的想法，这样小兰签证比较容易成功。谁知1992年4月1日愚人节，她又一次去名古屋的美国领事馆办签证，当时就签给她了。她立刻给我打来电话，我激动得无以言表。

之前我和别人合租一套三室一厅的房子。夫人来了之后，我们搬家去了一家位于好莱坞山上的酒店式公寓，每月租金1200美元。这在留学生中是一种无法想象的奢侈行为，周围人都难以理解。但对于我来说，这是对我和小兰一年多来备受煎熬的日子的一种补偿。

住所周围环绕着好莱坞著名的电影公司，公寓里时常进出一些三四流演员。他们来好莱坞拍电影，往往在这里一住就是一两个月。偶尔我去公寓附近的街头篮球场打球，和我打篮球的人后来又会出现在新上映的电影里，那种感觉十分有趣。

住进“豪宅”之后，我又买了“香车”。一辆崭新的日本产马自达323，花了1万美元整。我是个非常念旧的人。后来我进入微软，又买了更好的新车，我就把它搁进家里的车库好好地保养着。我太太一直让我卖掉它，我就是不卖。日本车性能很好，随时上路没有一点问题。更重要的是我对它有感情。这辆车最后脱手的时间是在2005年。

五手车也升值：创业时期强势的重要性

买马自达之前的一年，我开的是一辆600美元买来的“五手车”。新车买好后，旧车打算卖掉，不然是种资源浪费。我花了5美元请一个墨西哥人将车洗了，照片一拍贴在学校的走廊里。广告上的话写得很简单：车很好，价格面谈。来了一个美国人，想买这车。我说：车的性能非常好，只是因为有了新车才卖掉。我让他拿回去先开三个月，不用交钱，如果觉得好回来交钱，觉得不好就把车送回来。首先在气势上就把他压住。他从没听说过这种卖车方式，哪有用三个月还不用付钱，性能一定很过关，不然我不会这么自

信。他试开了一圈回来说车真的不错，不好意思开价。我说尽管开价好了，我不会还价。他开了一个价，900 美元。不错啊，“五手车”开了一年居然升值 50%。虽然这只是一件小事，但也可以看出：

在创业时，强势有时很重要。而且务必记住，价格永远不是一家企业的核心竞争力，企业永远应该强调的是自己的产品质量。

双鹰软件公司、感情速配机和大头贴

生活安定下来以后，我开始了正式创业。我的研究主业是计算机软件，我一直没有放弃做软件的梦。1992 年 10 月，我注册了自己的第一家公司，我没有多想就给公司取名为“美国双鹰软件公司”，意为“夫妻一起做比翼双飞的雄鹰”。

当时无论在中国或是日本，开公司还是门槛很高的一件事。而在美国，填一份简单的表格，交 100 美元就可以拿到正规的公司许可证。洛杉矶华人的圈子里只有做贸易和印刷的公司，像我这样的高科技公司是第一家。

公司的注册地点就是我和妻子租的酒店公寓。在卖卡拉OK计分器时，我认识了很多在美国做企业的日本人。有一家日本公司对我的技术很感兴趣，想让我做些软件开发。他给了我一笔价值 12 万美元的软件外包业务，这是公司接的第一个订单。我就是在这种稳赚不赔的情况下开始了公司的经营。这家日本公司承诺这个活儿做出来以后，会继续和我合作。还有另外两家公司和我签约，要我做他们的独立承包商。一切都发展得比较顺利。

刚开始，公司就在我家里，后来搬到一处面积很大的三室一厅的公寓。租金很便宜，每月 1500 美元。美国的创业环境着实不错。公司最初的 3 名雇员，都是我的朋友，也是当地留学生中非常优秀的人才。一个来自中国科技大学，当年高考陕西省第一，全国第二。一个是清华大学计算机系的高才生。还有一个是浙江大学的，保送到清华大学读硕士。后来公司发展到二十几名员工，但核心技术团队还是这 3 个人。我既是产品推销员，又是软件设计师，还兼管财务和人事。典型的民营企业小老板。

我为何成了公司发展的瓶颈

我创业时碰到的最大问题是不懂管理。当时公司里什么都是我说了算。虽然我也设了一些小经理，但其实我根本就不听他们的，所有大的决定都由我一人做主。技术部门的总监是我，营销部门的总监是我，人事部经理是我，财务部经理也是我……

第一，我不可能懂这么多，根本不专业。第二，所有决定都由我来做，公司运转的速度变得很慢。这样就使我变成了公司发展的一个瓶颈。但我又对下面的人不放心，觉得别人做事不如我有经验，不如我能把握全局，总是不肯放权。别人得不到发展，能干的人也离开了，又再招新人，公司陷入了难以做大的恶性循环。

但可叹的是，当时的我还自以为懂管理，面对公司很难发展的状况，总是百思不得其解。

企业架构的奥秘：民营企业做不大的原因

中国的民营企业做不大，是一个普遍性的问题。这其中的奥秘就是企业架构的缺失。

很多企业和我当年创业时的情形一样，永远是按老板个人的魅力来进行管理。有些企业的老板缺乏个人魅力，管理效果只能达到10%、20%。有些企业的老板个人魅力很强，在创业阶段可以达到了80%甚至是更高的管理效果。很多中国的企业家因此非常迷信个人魅力，但实际上个人魅力可以管理企业的最大上限也就是200~300名员工。当公司变大的时候，个人魅力不能笼罩公司所有的员工，公司一下子便走了下坡路。所以必须通过架构式的管理，企业才能有可扩展性。

双鹰公司独立开发的第一个软件是与感情婚恋有关的，而且不同凡响。当时个人电脑刚刚出现了多媒体功能，我把其中的“摄像”和“录音”功能作为工具，做出了适合日本人传统“相亲”模式的街头男女感情速配游戏机。通过机器

里的“感情配对游戏软件”来帮助青年男女成功交友。

如果说“摄像”、“录音”是个人电脑在技术方面的创新，我的“感情速配机”则是应用方面的创新。围绕爱情这个主题，将家庭娱乐的游戏、征友、个人声像自我欣赏三套方案合而为一，带来了巨大的市场和经济效益。

这种游戏机事先存进男女各 500 人的照片、个人情况和征友条件。玩游戏者只要投入 500 日元硬币，软件就马上进行搜索速配，提供三种选择，玩游戏者可以给选中的对象留言，并留下自己的联系方式。之后过几天，可再投 500 日元硬币查询对方是不是看过留言，是不是也留下一句半句有所表示，看看能不能继续交往下去。

这种“街头速配机”面市后，瞬间在大阪成为最火暴、最流行的互动游戏，给日本的游戏软件市场带来了强烈的冲击。过去的游戏软件是人与机器对话，而我的软件实现了人与人对话。这是一个重大的突破。

此外，喜欢想象的我还发明了另一种广为世人所知的软件产品——大头贴。大头贴的概念是我做速配游戏机的时候衍生出来的。因为配对男女的照片需要打印，后来又觉得光打印出来不过瘾，就拿一张粘纸打印出来然后贴在铅笔盒上，这个产品就是大头贴。

我当时的想法主要是针对儿童市场。做出这个产品后，我非常兴奋，曾想找国内企业投资生产。但得到的回馈都说这个东西的技术含量太低。无奈之下我只好找到了最初给我提供软件外包业务的那家日本公司。他们极感兴趣，以给我另一笔价值 50 万美元的软件外包业务为代价，将大头贴的专利发明权买了过去。

双鹰公司还开发了不少别的产品，都和我的专业有关。其中有个产品是智能机器人，类似一个小玩具，用于放在各家公司的门口。在这个机器人里，我设置了一个感应器。上午 8 点到 9 点，如果有人经过，机器人就会发出“早上好”的声音。如果你有回应，它还会说诸如“天气不错”、“希望您有个好心情”之类的话。9 点到 12 点，我设计的是另外一套言辞，比如“您要出门啊”、“欢迎您光顾本公司”等。有个温度计在它肚子里面，它还可以作天气预报。如果你问它今天气温是多少，它会告诉你是多少度。如果空气湿度很大，它会说“明天可能下雨，要带伞哦”，非常温馨。

狂热滑雪爱好者，观看老布什竞选

创业之余，我近乎疯狂地爱上了滑雪。美国有许多景色非常优美的滑雪场。从山顶一路呼啸而下，雪景不断变换，在一片洁白中飘来飘去，仿佛置身于仙境之中。滑雪时的那种刺激感让我深陷其中，不能自拔。

滑雪道是按难度高低来分级别的。初级的是一个圆形标志，方形的是中级，钻石形的是高级。我一般都滑高级，高级的难度相当大。有时还有两个或三个钻石，代表着双高级或三高级。三个钻石是职业选手的滑道，不让一般的爱好者进入，但我有时还是偷偷去滑。那种滑道坡度极大，积雪很深，如果不能很好地控制速度和节奏，很容易会陷在里面。还好我从来没有出过事。

美国的所有滑雪场，我基本上都去过。丹佛的滑雪场是美国乃至世界最大的，从顶峰滑到山脚有 8 公里的路程，耗时 45 分钟左右。为了去滑雪，周末的时候我甚至不惜从洛杉矶坐飞机去丹佛。

我更常去的滑雪场在洛杉矶附近。洛杉矶位于地中海气候带，即使冬季也相当温暖，但是往内陆两个小时车程就进入了山区，那里气温很低，时常下雪。如果洛杉矶市区的温度是 20℃，到了滑雪场就只有 0℃左右。所以在洛杉矶滑雪经常会看到光着膀子的滑雪者。洛杉矶附近有 6 个滑雪场，我每到周末都必去无疑。清晨时分，我一个人开车到山里面滑雪，太阳落山才开车回来。太太来美国后我才把她拉上一起去，但是她也没提起太大兴趣，只是为了陪我。有一次凌晨 3 点多就起来，开了 6 个小时车去旧金山山沟里一处很远的滑雪场。至今我仍想不明白，当年的那份狂热从何而来。

1994 年底，我放弃了自己创办的公司，以一名普通工程师的身份加入了总部位于西雅图的微软公司。也许有点好笑，滑雪也是我选择去微软总部工作的原因之一。比起洛杉矶，西雅图更是一个滑雪的天堂。在洛杉矶还要开两个小时的车才能到达最近的滑雪场，而在西雅图只要 20 分钟车程就可以。之前我在专业滑雪杂志上早就听闻这里滑雪场的大名。入职微软公司后的第一个周末，我就立即动身去当地的滑雪场。

但在那里连续两次滑雪的经历都让我很失望。西雅图的冬天降雪量很大，两次去都遇上大雪天。四周全是雪雾，10 米之外的景物根本看不见。戴的滑雪镜

上也堆满了雪，眼睛会晕，像晕车一样。再加上身体也冻得一塌糊涂，简直是受罪。这一下让我对滑雪爱好的狂热降到了冰点。我第二次也是最后一次在西雅图滑雪是 1995 年 1 月初，从那以后十几年我再也没滑过雪。

最有趣的是，滑雪这种追求刺激、个人独享的喜好，和我充满冒险、一个人打天下的创业历程几乎同步。加入微软后，我的主要爱好便改为了篮球，一种更讲究团队配合的运动。如此想来，人生颇有它的奇妙之处。

来美国之后，我的另一大爱好是关注美国的政界，也因此对美国大选产生了浓厚的兴趣。1992 年的夏天到秋天，时任美国总统的老布什和民主党总统候选人克林顿之间为当选下届美国总统展开了激烈的竞争。加州是选票大州，向来是总统选举的必争之地。竞选期间，老布什到加州演讲 4 次，我开着车去现场看了 4 次。有时还能挤个好位子，离他只有二三十米远。尽管每次他讲的东西都差不多，但我还是要去看，在我看来这是一个非常好的学习的过程。

我特别感兴趣的不是竞选演讲的内容，而是演讲的排场、程序和现场安排的种种细节。我不仅观察到美国选举制度的严谨之处，而且研究总统演讲的方方面面，甚至细致到总统保镖的类别。老布什的保镖有好几种，有贴身保镖、引位保镖、路况保镖，还有专用于撑场面的保镖。老布什的演讲台前，总有 8 个体形魁梧的黑衣保镖叉手而立，大大的墨镜让人无从窥测其表情。其实就安保效果而言，真正管用的不是这 8 个彪形大汉，而是混杂于人群之中的那些不戴墨镜、相貌普通的便衣特工。但光这阵势，就让人心生几分敬畏之感，很好地烘托了总统演讲的庄严感。

我还会特别留意，老布什讲话之前，是谁把他引见出来的。有一次老布什在一个华人城区演讲，并没有请当地最高地位的政界人士，而是请了一个华人参议员做引见者。这个参议员在加州的华裔圈里相当有影响力。我据此分析，老布什会在不同场合选择不同的人作为引导人，这是因为美国人比较以自我为中心，喜欢和自己贴近的人来演讲。

我从总统演讲中学到的东西

我很早就对时政感兴趣，所以经常劝别人说做企业不能只局限于企业本

身，还要关心政治。当上管理者之后，我的演讲里也有很多从当年布什总统演讲中学来的东西。

据我的观察，老布什每次演讲时的台子也是特地空运过来的，上面有总统的徽标。大家谁不认识老布什，但他演讲时为什么还要把总统徽标特地展示出来？这就是作秀，让你体会到威严与气势。做企业也好，做人也好，这种架势有时是非常重要的。

我是个特别注重仪式的人，因为仪式会给人留下深刻的记忆，同时也让人觉得受到了充分的尊重和重视。

中国人的思维方式讲究现实派，很多人不注重仪式在企业管理中的重要性。其实，仪式就是作秀，是体现企业各方面实力的标志。

国际走穴，写给议员们的信

我的软件公司，所有开发出来的软件都卖给了日本公司，由他们制作成终端产品推向市场。我的公司不具备生产任何硬件的能力，这大大限制了公司的利润空间和发展潜力。软件开发的周期很长，还要养二十几个人，我做得非常累。

我渐渐感到自己在软件产业做不大，再加上身处好莱坞，整日里耳濡目染梦工厂的种种奇迹，我便开始把目光投向利润空间大得多的娱乐产业。我注意到，其时正值中美关系的霜冻期，两国的文化交流很少。在美国的中国人思乡心切，我认识的一些国内演艺圈的朋友开始搞起了“中美文化民间交流”——把国内明星拉到美国“走穴”。

1993 年，我此时手里已有些资本，便瞅准时机，和国内演艺圈的朋友合作，将姜昆、宋祖英、黄宏、蔡国庆等中国一流明星都请来美国演出。在我的计划里，这些中国艺术家将去美国十大城市进行巡演。我非常看好这个市场，把做软件公司得到的所有利润都投了进去，在美国所有的华人媒体上做了广告，把巡演城市的所需场地全部办好。我的商业模式非常明确，认定这是一桩稳赚不赔的事情。

对于中国演员来美的签证问题，我付了近 2 万美元律师费，委托洛杉矶极

有名的一家律师事务所去办。他们向我保证说绝对不会有任何问题。离第一场演出还有 10 天，我已经付清了所有场地的费用，总共 10 场演出的门票也已卖出了上万张。这时我突然接到姜昆从国内打来的电话：尽管有那家洛杉矶的知名律师事务所出面，但所有中国演员的签证，还是被北京的美国驻华大使馆签证官拒绝了。

这个突如其来的消息，对我来说不啻于晴天霹雳。我简单地计算了一下可能的损失，仅广告费加场地费就有几十万美元打了水漂。更可怕的是，已经卖出去那么多票，遇事就喜欢起诉的美国人肯定会告我商业欺诈。我不仅面临倾家荡产的窘境，而且甚至会有牢狱之灾。就剩下 10 天时间，我还能做什么？

在出过一身绝望和恐惧的冷汗之后，我开始冷静地思考有无解决危机的方法。根据我日常的观察，美国是一个尤其讲究“政治正确”的国家，各级议员在社会中扮演着非常重要的角色。我忽然灵机一动。加州是一个大州，有 54 个众议员 2 个参议员，我把所有议员的人名都拿到手，然后给他们写信。我在信中写道：

“作为您忠实的选民和支持者，我特别关心您和您的同僚们提倡的法律法规。你们提倡并且一直在实施的法律精神之一，就是特别重视对下一代的教育，你们认为下一代是你们生命的延续，同时也是美国的未来。这也是我和所有善良的人们投票选你们的一个最重要的原因。”

“这次我邀请了许多来自东方文明古国的歌唱家和艺术家来美国演出，促进中美文化交流，但不知为何，他们的签证至今仍未签下来。钱的损失对我来说不是问题，可是我和我的同事们接到很多小孩子的电话，他们问我：为什么这些艺术家来不成美国了，美国不是很民主吗？”

“我真的找不出理由来回答他们，我又不想找理由来骗他们，请您给我一个解释好不好？”

在信的末尾，我还告诉他们，如果几天内收不到回信，我会把这封信抄送到《华盛顿邮报》、《纽约时报》、《洛杉矶时报》等所有这些大报纸备案。写完以后我把这封信打印了 56 份，抬头的议员姓名和我自己的签名用笔手写，每封信贴上 31 美分的邮票寄了出去。

这封信发出后，果然有意想不到的效果。一些议员立即给美国移民局、白宫办公厅，甚至给当时的总统克林顿写信，将我遇到的麻烦加以转述，请他们调查

一下。这些机构，包括总统本人在内，最怕议员找麻烦，所以纷纷发传真到北京驻华使馆询问这件事。试想一下，如果你是使馆的签证官，一下子收到这么多有关同一件事的询问，肯定觉得这家公司来头不小呀。

但签证官不会当即承认错误，那样他就太没面子了。他给我发来一份传真：现在我正重新审阅贵公司的申请，按照美国的签证政策，只有世界上最优秀的演员才能到美国进行商业演出，但您的资料中没有提供足够证据说明这些人是世界上最优秀的演员。

收到传真，我意识到，他是在找台阶下。我在回复的传真中采用了这样的说辞：中国有 11 亿人口，真正会说相声的只有 6 个人，其中姜昆是最好的，所以全世界说中国相声最好的就是姜昆。中国湖南有一个少数民族只有 53 户人家，其中能唱本民族歌曲的只有 3 个女孩子，唱得最好的叫宋祖英，所以她是演唱那个少数民族民歌的当仁不让的世界第一人。每个演员我都找出诸如此类的理由，把这份“证明文件”传真过去。不到两个小时，签证官给我回复：经过判断，他们确实是世界一流演员，签证即刻发给他们。

因时而动：融合中美日三种思维方式

我到了微软之后，很多中国人向我诉苦，他们父母来美的签证往往被拒签。我又把这招教给他们。只要给西雅图当地的议员写信，他们的秘书就会打电话给大使馆，没有一个签不出来的。写一次信成功一次，我至少帮助了十几个微软的中国员工。

在解决这次签证危机之后，我总结了中国人、美国人和日本人做事的三种风格：遇到这样的困难，中国人第一个会想到的办法是，能不能通通关系，找找什么亲戚、朋友是移民局的。如果找不到关系，多半会一筹莫展。而日本人可能会教你，再坚持不懈给大使馆发几封信，反复声明演出的重要意义。但这样也肯定行不通，因为美国人的性格绝对不会轻易否定已经作出的决定。美国人的处理方式则是另辟蹊径，寻找不同的思路。我懂得，从表面上看是政治家们在主导着美国，但是下一任总统谁来当最终是由选民来决定的。我以一个选民的身份和议员进行交涉，政府部门必然会非常认真严肃

地来帮助我处理这件事情。

这次经历令我变得“狡猾”起来，做任何一件事情我会先看我身处何处。我没有只用一个国家的思维方式来做事，既没有完全按照中国人的思维方式，也没有完全按照日本人或者美国人的。现在这三种思维方式在我身上已经完全融合，变成我自己的东西了。这显然对我的职业生涯非常有利。

我知道什么时候需要依靠自己的勤奋和努力，什么时候需要另辟蹊径打通关节，以及更重要的，我知道如何利用周围的资源来寻找机会。

成功举办演出之后，我觉得这个生意还是不错的，又能赚钱，又能结交演艺圈的明星。然后还能开发衍生产品，给他们拍摄MTV。再加上我的软件开发能力，各方面就互动起来了。我顺势成立了一家名头听上去很吓人的“好莱坞娱乐影视公司”，开始“大张旗鼓”地进军娱乐界。

我和一个朋友以合作伙伴的名义共同投资了近30万美元，买来全套的前期拍摄及后期制作设备，并组成了一个完整的制作团队。当时MTV很火。香港、台湾一些娱乐公司做卡拉OK的伴奏带，需要拍摄美国的外景风光，但他们来美国很难，就将业务外包给我们。我们拍好外景后加上歌词，就变成卡拉OK带了。

美国第一移民律师事务所

在成功举办中国演员的美国巡演之后，我又开始琢磨起了另一个新的商业模式。花了近两万美元请最好的律师没有办成的签证，我却以一己之力办成了，这岂不是巨大的商机？

对于美国律师业的种种不合理之处，我有切肤之痛。在美国的中国留学生最讨厌三种人：律师、医生和汽车修理站老板。留学生通常买不起新车，二手车又总是容易出故障，将车送去修，老板一下子就叫人将你的车顶得很高，把所有的零部件拆下来，心情好让你付200美元，心情不好就300美元。你说“不”，他都已经将车拆掉了。美国的药不贵，但拿到药很难。美国的医生很讨厌，知道你感冒了，哪怕你连病源都告诉他了，就让他开一下药，他还要从头到脚作一遍检查。本来是小小的感冒，这样一折腾就变成了重感冒。所以中国留学生随身带去

最多的就是各种常用药。至于律师，则更是人见人怕。他们和你一说话就要开始收费，什么事还没有做，就把钱拿去了。但美国偏偏需要法律咨询的事又特别多，还不得不咬牙上门给这些律师送钱去。

所以，我花 100 美元又注册了一家新公司。和上一家好莱坞娱乐影视公司一样，为了显出气势，我也给新公司起了个大得不能再大的名字——美国第一移民律师事务所。事务所专为来美的华人解决签证问题。

但美国的律师市场已十分成熟，有竞争力的律师，都是哈佛、耶鲁的法学博士。而我却只是一个计算机专业的博士，完全说不出口。于是，我又采用了高姿态的强势方式。别的律师都是按小时收费，无论事情办不办得成，谈一个小时就要付一个小时的钱，这是行规。对我来说，我要改变这种不合理的收费模式。我采取的方法是把价格透明化，这是我最核心的竞争力。我在广告上明确注明：从学生签证转工作签证 600 美元，转绿卡（永久居住许可证）1500 美元。

另外，对客户而言，比价格更重要的是成功率。抓住这个心态，我又采取了一个高调方式：不成功不收费！更重要的，别的律师事务所的广告措辞通常是模糊的：本事务所成功率“较高”。而我则说：目前本律师事务所成功率 100%——因为我只办过一次。

与众不同的商业模式

开业 5 个月后，我的第一移民律师事务所，就在洛杉矶的移民咨询业中排到了第一位。这家公司的成功，完全是因为运用了与众不同的商业模式。

如果总结我的新商业模式的关键点，其实十分简单，那就是透明。

我打破了美国律师行业按时间收费的惯例，转而按案例收费。还有最重要的，我提出：不成功不收费，成功了再收费。这样就完全摒除了以前将风险完全由客户承担的律师业陋习，自然会受到市场的欢迎。

企业发展的“2、3、5”模式

在我创办自己的第三家公司时，我已明确意识到了商业模式对一个企业

的发展起到至关重要的作用。后来，在总结我自己早年创业经历和多年企业管理经验的基础上，我提出了企业发展的“2、3、5”模式：

一家成功的企业，如果按百分比计算它的成功因素，商业模式占 20%，市场机遇占 30%，剩下的 50%则是企业的执行力。

在创业和初始发展时期，没有独特的商业模式和良好的市场机遇，一家企业很难获得成功。但最终让这家企业做大，并发展成为一家优秀乃至卓越的公司，一定是因为它的执行力。

公司刚开张就吸引了一大批客源。我只租了 3 条电话线，根本接不过来。电话总占线，客户开始抱怨。我赶紧对软件公司的部下说先别做软件了，都来帮我接电话。我告诉他们接电话时的标准应答模式是：我们的律师很忙，所以您的案子只能以书面形式提交给我们。

总共就我一个“律师”，当然很忙。另一方面也给人印象，这家事务所的生意很好。况且，我也根本不敢跟他们见面，怕一谈话就露了馅。我躲在自己的办公室里忙着读书。美国的法律书那么厚一摞，又全是充满艰深法律术语的英文。没办法，只能硬着头皮啃。还好我发明了“目录读书法”，既然不可能把一个个案例细节记清，只需要把目录记住就可以了。客户的案子拿到手，我能以最快速度翻到对应的某页就可以了，再临时攻关找到解决方案。后来我发现，签证案子无非就那么十几种，只要按相应的办法处理即可。我因此很快成为了办签证的专家。

这家律师事务所经营了一段时间后，越来越多的人都到我这里来办理签证，这项业务一下子变得比我的主营业务还要成功。我突然有了种强烈的失落感：我是学计算机软件出身的，结果做软件没有赚到什么钱，做风马牛不相及的律师事务所反倒成功了——我的人生是不是出现了什么偏差？

第三章

小程序员的大梦想

——我在微软总部的日子

向上、感恩、关心——这三种性格是做人最需要的。如果一个人能力不错，性格又好，想不成功都很难。

做老板，还是做程序员

1994 年，我的 3 家公司——双鹰软件、好莱坞影视娱乐公司和美国第一移民律师事务所，让我忙得焦头烂额。对于此时的我来说，微软公司、Windows、比尔 · 盖茨就像身边的好莱坞大腕们，即使近在眼前，也遥远得仿佛是另一个星球的事物。

可我怎么也没有想到，另一个星球向我所处的世界发来了电波。夏季的一天，我忽然接到一个陌生人的电话。

“您好，我是微软公司，请问台式感情速配机是您的发明吗？”

“是啊，我有什么可以帮你的吗？”

“我们认为，您的发明显示出了杰出的创造力。不知您有没有兴趣加盟我们公司的日本分部？”

原来，微软日本公司的一位高层主管对我的“感情速配机”一见钟情，根据机器上标注的版权线索，请微软美国总部的同事帮忙找到了我。但我回绝了他的加盟邀请。妻子孙春兰怀上了我们的第一个孩子，她每天挺着个大肚子帮我忙里忙外。我怎么能忍心丢下她，独自去日本？

本以为此事就此结束。可过了两个月，在我的大女儿唐惟子即将诞生之时，微软美国总部的人又一次打来电话：“您是否有兴趣来我们总部工作？我们正在开发 Windows NT 3.5 版本的远东版，您既懂英文，又懂中文和日文，还独立开发过富有想象力的软件产品。我们邀请您以工程师的身份来参与这个开发小组，怎么样？”

此时我的父母已经落脚美国，家庭事务不用我再担忧。小兰在产床上也这样劝我：“要在美国做老板，100 美元就可注册一家公司，什么时候不可以去做？微软为什么可以从一家小公司发展到软件业老大，而咱们的公司怎么也做不大，这里面的奥秘在哪里，难道你不想知道究竟？”

妻子的规劝，在不经意间说中了我几年来最大的一桩心事。是的，为什么我自己做软件公司，做到二十几个人的规模就做不下去了？微软为什么可以做得那么大，而且做得那么好？我可以看无数有关微软的书，但永远学不到其精华，即使我住在微软隔壁，也不会知道其中的秘诀。这一定得亲自到微软体验。

我还有另一层考虑。自己到美国有些年头了，可每天回家打开电视，却总觉得里面发生的一切与自己毫无关系。很长一段时间，我心里空空荡荡，似乎丧失了真切的存在感。我自认为是个有抱负的人，可是如果进入不了美国的主流社会，岂非意味着白来了一趟美国？我自忖，作为一个中国人，我能否以政治家或者艺术家的身份进入美国主流社会呢？显然不现实。那么商业呢？我做着 3 家公司的老板，总资产已经超过百万美元，但这在美国根本算不了什么。不过我清楚，自己也只有依靠商业这唯一的途径，才有望真正在美国获得认可。

现在，这样的机会是不是已经来临了？不是每个人每天都有进入世界一流公司微软总部的机遇，但这同时也意味着一次很大的赌博。虽然来自微软总部的邀请电话让我有点受宠若惊，工程师的名头乍一听也不错，可我很清楚，在软件行当里，工程师不过就是程序员的另一种称呼而已。我必须要放弃已经拥有的一切，单枪匹马进入微软，一切都得从头再来——我能做到这一切吗？

反复考虑之后，我终于作出了决定。我卖掉了影视娱乐公司，关掉了律师事务所，将软件公司交给朋友代为打理。在离开软件公司的前一天，我对朋友和原来的员工说："看着吧，你们等我两年，等我学成归来杀回洛杉矶，咱们再一起把它做大！"

当然，我进了微软以后就再没有回去。一方面我的软件公司没撑到半年就倒闭了，另一方面我已经彻底"溶化"进微软了。

鸡首还是凤尾：职业生涯开始阶段的选择

中国文化里有一种"宁为鸡头，不为凤尾"的倾向。很多人都宁愿做小公司的老板，而不是大公司的员工。但我认为，做小老板，往往会把自己束缚在一个很小的圈子里，限制自己的眼界和胸襟，影响自己的成长和突破。

其实我也完全可以把这3家公司继续做下去，但我觉得不满足。这个平台太小了。我最不愿意的，是可以清楚看到自己会在未来10年、20年做同样的事。赚钱就能带来真正的成就感吗？卡拉OK计分器专利出售导致的损失，也让我看到，如果没有成熟的商业模式，不懂得如何利用资本市场，我的生意永远做不到我想要的“境界”。

在一个人具备相当的经济基础、管理经验、对未来发展的预见能力、对公司业务模式的深入理解和对市场的全面了解之前，个人创业并不是一种可取和可行的选择。

这些东西，只有在成功的大公司才学得到，所以我决定去微软。微软让我站到了一个行业的最前沿，并让我对工作生出真正的激情。当然，微软也是由小到大、从一家个人创业的小公司发展起来的。但这样的公司能有几家？

任何时候都不怕从头再来

对我来说，在人生的任何时候都非常有价值的核心竞争力，就是不怕从头再来。

无论是学生时代的一无所有，还是现在身为顶级职业经理人，总裁、CEO名号加身的阶段，我都敢抛开一切从头再来。我可以关闭3家小有成就的公司进入微软，从基层做起；又可以在打拼10年从软件工程师做到微软中国最高领导人之后，选择离开微软加入盛大。

每一个看似低的起点，都是通往更高峰的必经之路。任何时候都没有不能放下的成就。这种心态可以使人无往而不利。

“面试结束后我想见盖茨”

1994年10月中旬的一天，正在洛杉矶的我收到微软总部的面试通知。

此前微软日本公司告诉总部的人，我的日语非常好。为了测试我，总部的人传真来两页英文的Windows NT软件使用说明书，让我用日语翻译出来。不到半

个小时我就把翻译好的说明书传真过去。一位部门经理打电话给我说："你翻译的我一个字都不认识，但我让在微软工作的一位日本同事看了，他说这篇翻译可以作为说明手册的另一种版本来使用。所以我特别恭贺你可以来参加面试。"

我起程赶往微软总部所在地西雅图。到达洛杉矶的机场，按面试通知介绍，我出示身份证，报上微软的名字，机场立即打出机票给我，过程只花了5分钟。下了飞机，按指示，我在第一个出口找到了租赁汽车的地方。依照同样的手续，我很快拿到了车钥匙，并把车径直开往微软指定的酒店休息。微软的一切安排都规范而细致，不愧是世界一流的大公司，我心里既为之折服，又有点忐忑不安。

第二天一大早，我拿着通知上所附的地图，驱车前往微软总部。开车时，我脑海里不由浮现出进入微软后自己和比尔·盖茨言谈甚欢的场景，忍不住笑了起来。进到微软总部，只见这里占地面积足有一座小城市那么大。15栋办公楼分布于林荫绿地之间，上万名员工在各自岗位上工作着，到处停满了汽车，间或还有公共汽车穿梭其中，一切都秩序井然……

在人力资源部的专用大楼，我和招聘经理彼此寒暄了两句，说些轻松的话题。随后他给了我一份面试的时间安排，面试从早上9点到下午5点，除中午一小时午餐和休息时间外，每小时一个面试官，一共8场面试。我有点头晕，奇怪这到底是在招聘软件工程师，还是想测试我的体力水平。但我还有更重要的话要讲，也就没有当面质疑这种闻所未闻的古怪面试方式。

我眼中的微软面试机制

在通过微软那位部门经理的电话测试后，按我的想法，似乎第二天就可以到微软的办公室上班了。但我却随即接到了微软人力资源部的面试通知。我当时想即便是面试也就是走走过场，因为与我通电话的经理就是我进微软后的直接上司，他都表示没问题，其他人还能有什么问题呢？

令我没有想到的是，在被我以后的直接上司最后面试前，我还经历了7轮非常严格的面试。7个人分别是我今后的同事或合作部门的同事。他们里面只要有一个人说我不行，我就根本没有办法再到那位经理那里面试，即使他再喜欢我也没有用。这就是微软的制度。

微软面试的方式看似复杂，其实也很简单。一个部门要招人，部门的每个员工自然就是面试官。微软的面试另一个非常独特的地方，是每个面试官都有一票否决权，如果出现否决票，面试就此结束。这是非常重要的一点。倘若你被录取，说明同事们都是非常喜欢你的，这样未来的工作也会融洽。

进入微软后我才渐渐明白，微软采取的这种面试机制确实高明。否则公司进什么样的人，很容易受某个领导偏爱的影响，他喜欢的人都能进来，不喜欢的人都进不来，这个公司的员工永远是同一种类型的人，很难做得大。如果每个企业都能像微软这样招聘到优秀的人，那么这个企业的起点就很高了。

我对他说："不知道这要求是否合理，我希望面试结束后见一下盖茨。"

那位招聘经理先是瞪大了眼睛，那表情好像以为我是从火星来的。随即他朝我挤出了一个笑容，说："你很坦率，也很可爱。"

"我们中国人都是很坦诚的，有什么说什么。"

"你知道吗，我来微软快两年了，只见过盖茨一次，看到的还是背影。"

我有些纳闷。原来盖茨那么牛呀？员工见老板不是很正常吗？来之前，我甚至想过，录用不录用不是太重要，若能和盖茨见上一面，也算不枉此行。不过现在这里的招聘经理既然这么说，也只能客随主便了。

第一个面试官看样子是个经理，因为他有自己的办公室。他向我描述了我要加入的这个部门所做的工作，Windows NT的未来被他描绘得一片光明。其实我来面试之前专门看了有关Windows NT的书和杂志，他讲的我都看过，可能比他还知道得多一点。但我还是很虔诚地听着，嘴里不时说着"我就是想做这样的工作"、"好羡慕你们的工作"，以及"伟大"、"兴奋"、"有趣"这些词。第二个人外表不像经理，不过地位不低，因为他也有自己的办公室。第三个人光凭外表很难判断是不是经理，不过他依然有自己的办公室。等到见第三个人时，我感觉自己的英语已经越来越熟练了。

他们的问题五花八门，有专业的编程问题，还有精灵古怪的智力题。其中有个人问我美国一共有多少家加油站。这下我傻了，这个数字我怎么可能知道？我想了一想，硬着头皮和他说："美国有人口2.5亿，汽车的拥有率为30%，意味着美国有7500万辆车。如果每辆车每个星期需要加一次油，每个加油站平均每

5 分钟服务一辆车，这样算下来一共该有大约 4 万个加油站。”看他的表情，似乎对我的回答相当满意（后来我才知道，微软的面试并不在乎问题的答案，而在乎解答问题的分析过程）。

第八个面试官戴维 · 麦克布莱德先生，就是最初对我进行电话面试的人，也将是我未来的直接上司。他是身高 1.9 米多的瘦高个子，看上去是个相当严厉的人。和戴维的面试我更多是聆听，像个小学生似的（在面试时，这一点有时也很重要）。他先讲述他是怎么进入微软的，如何热爱微软等。我说我也是向往微软才来的，至于为加入微软还得要放弃我自己的公司的话，我根本没敢说出口。

在同我进行了一番交谈后，戴维当场向我表示祝贺：“看了前面 7 个同事的意见，大家都认可你的教育背景和技术水平，也很喜欢你的性格。对此我表示赞同。微软是全世界最好的公司，也需要最好的员工，你就是我们希望找的……”

就这样，我进入了微软。

晚上立刻给家里打了电话，小兰好像没有什么兴奋的感觉。“这么重要的事，你自己还是要想清楚……”而我已经再没有丝毫的犹豫之心了。我对妻子说：“如果你来到微软，你也一定会喜欢的。这里太好了。我没有什么要考虑的，其他一切都不重要了。”我很容易产生激情，而且不是瞬间的冲动，我相信这就是我要的感觉。

被人面试也是面试别人

在一个成熟商业社会的环境中，一个人一生中平均要经历 50 次左右的面试。在我的职业生涯中，没有一次失败的面试记录。这一次也不例外。

我加入盛大的时候，很多人都觉得是一次冒险。为什么？因为从一个跨国公司走向中国的民营企业，这个跨度太大。为什么我会冒这么大的风险，难道我真的是脑子一热作出了决定吗？其实不是的。在我过去的十几年的职业生涯当中，我的阅历、我对事物特别是对人的判断能力告诉我，我有这个能力来作这么一个选择。其实面试就是如此，

我被人家面试的过程其实也是我面试别人的过程，通过短时间的交流来决定要不要加盟这家公司。明白这一点，对提高面试的成功率和作出正确的

职业选择极有帮助。

比如说我当年和陈天桥先生进行交流的过程，其实也是我在面试他的过程。我是不是有这个机会跟他合作？这个公司未来有没有发展的空间？我的职业生涯是不是因此得到提升？那时候我作出了一个肯定的判断。此后的4年证明，我的这个判断是正确的。

流进大海的小溪

上班第一天是星期一。微软公司每周一会安排一场新员工报告会。早上9点钟我和其他新入职的员工来到一个房间，由人力资源部的人向我们介绍微软公司的历史、产品、公司文化以及员工注意事项等等。接下来每人领到一张门卡。那张门卡上有我的名字和照片（这张卡我保留至今），我意识到自己此时已是微软的正式一员，心情难免兴奋。

上午的流程结束后，中午供应午餐，是一个简单的汉堡包。然后直接去自己的办公室。新员工培训在10号楼，我的工作地点在2号楼，由于楼距较远，有辆小公车把我载去那里。我的房间号是215。房间里，我的计算机用户名、密码都已设定好了。打开电脑，第一封电子邮件已经到了，是人力资源部发来的欢迎信。

这时我才知道，微软的每位员工都有自己的独立办公室。这是比尔·盖茨亲自制定的标准。盖茨有一种独特的办公室哲学，他认为软件是一门艺术，做软件的人必须有丰富的想象力。而人只有在独处时，在完全属于自己的空间里，才最具有想象力。如果需要交流，打开门就可以。因此，在微软，每一个员工都拥有自己的办公室。除了总裁、副总裁级别的办公室稍大些，其余每个人的办公室都大小一致。

微软还鼓励员工将自己的办公室作个性化的布置。有的人把自己的办公室设计成热带丛林，有的人把各种各样的金鱼缸搬了来，还有的人干脆放进了床和沙发，办公室就成了家。因为喜爱篮球，后来我在自己的办公室里安上了球架，贴满了迈克尔·乔丹的海报图片。晚一步进入微软的妻子，房间里则全是女儿的照片，连女儿信手涂鸦的几个歪歪扭扭的字也被当做宝贝贴在墙上。

因为有点难以抑制的激动，我就在楼里转来转去。首先去了戴维·麦克布莱德的办公室，跟他寒暄了一下。他说："对不起，我还有会议，你先自己看看书，工作还早着呢。"我接着一间间房间挨个看过去，和新同事们打声招呼，用纯东方式的方式："我是唐骏，现在来报到了，以后请多多关照。我什么都不懂，要和你们多学习。"他们也很热情地说："欢迎你！你是我们面试中表现最好的一个。我们非常喜欢你。希望能和你经常交流。"

我们所在的办公楼只有两层，我很快就转了个遍。随后我发现一间很大的休息室，房间里放着个透明的大冰柜，里面的饮料看上去有好几十种，可乐、牛奶应有尽有，而且全部免费。休息室旁边有间打印室，纸、笔、剪刀之类的文具用品也可以随意领用。我把所有文具一样取了一件，拿回自己的办公室。

来西雅图之前，我一直以为微软的办公楼会是高耸的大厦。没想到竟都是最高也不超过 3 层的矮楼。后来我听说这源于一项测算：大多数人从 4 层以上，就选择坐电梯，3 层是人们愿意步行的境界。从我的办公室往外望去，15 栋办公楼交错排列，每一栋楼都有自己的餐厅、停车场，万余间形制相同的办公室密布其中，这实在是极为壮观的景象。而且随着公司业务的进一步发展，微软的规模还在不断扩大。总部的大楼数，就从我刚去时的 15 栋上升为 50 栋。办公室的数量则扩充到 3.5 万多间。在微软 10 年，我只去过这 50 栋大楼的其中 10 栋。如果不是因为是夫妻，分处两栋大楼的我和妻子可能 10 年都见不上一面。

在眼前的这万余间办公室里，每天都在创造各自的奇迹，最后汇聚成一股巨大的能量，支撑起了一个了不起的软件帝国。进微软前我已看过很多微软的相关报道，但只有身处其中，我才强烈地感觉到：这个帝国最令对手胆寒的是，它不会惧怕任何新东西。它也许不是第一个发明创造某样东西的公司，但它一定会迅速赶上并超过先发者，其后发制人的能力远远强于世界上任何一家公司。

第一天在微软的上班经历，给了我极大的冲击。虽然之前已有所心理准备，但我还是没有想到，从小公司到大公司的跨越竟会如此之大。

第一份工作一定要选一家好公司

同很多年轻朋友交流时，我都以自己的亲身经历劝告他们：

第一份工作不是选一份好职业，不是选一份好薪水，而一定要选一家好公司。

为什么？因为一家好的公司可以在各方面奠定你的职业基础。回头来看，我能有今天这样的发展空间，职业初期在微软打下的基础实在起着举足轻重的作用。

我加入微软后，有一个亲戚对我说：如果这家公司让你去做前台，你都应该去。对于他的话，我深以为然。因为即使是做前台，只要你有心，一样可以了解到这个公司的结构体系和管理规范。我的朋友，也是我在微软时曾经的同事吴士宏，最初进IBM时就只是一个前台人员，后来却做到微软中国区总经理，成为中国女性职业经理人的代表之一。

只要你有能力，不在乎工作的性质，不在乎薪水的高低，你完全可以从很低的位置开始证明自己。而去管理不规范的小公司，哪怕一开始就做副总裁，对你未来的发展也没有太大的帮助。因此，不要眼高手低，选中一家好公司，先入门再说，跨进去后未来就是你的了。

以应聘者身份踏进微软总部的那天，我以为从此可以天天近距离接触心目中的偶像——世界首富比尔·盖茨了。当时我那股天真和傻气的劲儿，就仿佛最不懂得分清现实和幻想的那一类追星族。当人力资源部的招聘经理对我说那番话时，我还一度相当不解。

然而上班短短几天后，我已经不存在任何幻想了。眼前的现实告诉我，在制度严谨规范的微软，如果我没有特殊的作为，可能永远也无法和比尔·盖茨说上一句话。身处世界上最宏伟的软件帝国，我无法不生敬畏之心。就像一条小溪突然汇进了浩瀚的大海，我感觉自己一下子就被淹没了。我不禁自问："唐骏，你什么时候才能在这里熬出头？"

一年以后，我才终于见到了比尔·盖茨。那是在微软的年度员工大会上，在租来的超大体育场里，我的目光从几百米之外，掠过上万名同事，默默地落在那个模糊而又清晰的身影上。在那一刻，我又感觉到了自己身上的巨大力量，和想要靠近那个身影的强烈愿望。我要证明，即使不能达到他的高度，我也有一颗同样向上的心。

为什么我要面试所有员工

微软人力资源部的招聘经理告诉我不可能见到盖茨时，我当时就和他开玩笑：如果有一天，我成为一家大公司的总裁，有员工来面试我一定要让他见一面。

面试每个员工的想法就是那时萌发的。日后我回国任上海微软总经理和微软中国公司总裁时，一直执行一个不成文的规定——任何到微软工作的人，都需要经过我的面试。当时很多人不太理解，认为CEO这么做有浪费时间之嫌。事实上，我的用意是：

通过CEO的亲自面试，让所有刚进公司的员工感受到公司对他的重视。

有一次，我在美国开会，而国内有一个岗位急需招人，因此有位员工“逃过”我的面试直接进入微软。在接下来的试用期，他表现得很出色。不过，几个月之后，他来找我，一定让我再面试他一次。原因是，平时员工间互相调侃时，大伙喜欢拿他开玩笑，因为他没经过我的面试，是溜进来的，类似“非正规军”。我对他说：他已经表现得很称职，不需要面试。不过他依然很坚持。最后我满足了他的愿望，面试让他从心理上感觉自己是个纯粹的微软人。

第一位上司，从最后一名开始

上班第二天，我的直接上司戴维找我做了入职后第一次“一对一”（one to one）。在微软，直接上级和下属在固定时间内会有一次单独的会谈交流，如果出差也会采用电话的形式进行，这称之为“一对一”。它是微软的一种独特文化和管理手段。

在第一次“一对一”中，戴维告诉我，有任何事情都要用电子邮件的方式立刻请示他。在我进入微软时，电子邮件已成为微软公司最重要的办公手段。我第一次使用电子邮件正是从进入微软开始的。同事们都有单独的办公室，但遇上工作中的问题彼此间极少去敲同事的门，最简单、最有效的交流方式就是电子邮

件。哪怕请隔壁的同事下班后吃饭，也靠发邮件。这种办公方式让我觉得十分新鲜。

当时我所在的部门正在做Windows NT的测试版，几乎每天都会出来一个新版本。有一次我给若干同事及其他部门的经理写了封邮件，告诫当天新出的测试版系统不够稳定，建议大家先不要用这个版本。这封邮件我也给戴维发去了一份。当时戴维正在纽约出差，看到邮件后非常恼火。他立刻打电话给我，劈头盖脸骂了我一顿，严厉指责我怎么可以发这样的邮件。擅自发给其他部门的经理，已经犯了越权的错误，而且邮件的内容也非常不准确，很多用词出错。更严重的是，我不该贸然下判断说公司的测试版本不稳定，而且还是在他不知情的情况下。

被戴维非常严厉地批评以后，我写邮件变得十分谨慎。如果只是一对一的邮件，我很快写完。我的仔细程度随信件接收人数的多少而递增。重要的群发性邮件，写完后我会再读好几遍，而且会请同事帮我再看一下有无问题。戴维也是个做事极其严谨的人，他会用非常清晰的方式告诉我，邮件中如何用最精确的语言来表达内容。在初始阶段，别人总能挑出我邮件中语言、文化或者专业上的问题。经过不断的努力，大约半年之后，我的邮件已看不出任何毛病，而且内容清晰，一目了然。直到现在，我写的邮件也非常的精练，这完全得益于在微软期间受到的严格培训。

邮件从此成为我工作中最重要的手段。在微软10年，我一共发了65万封邮件。这是一个十分惊人的数字。

第一个上司给我的管理启示

进入微软之前，我自己做公司，根本不知道管理模式为何物，自己想怎么做就怎么做。因此，初次接触戴维非常严厉的管理模式，我很不适应，内心也颇感压抑。他的工作习惯是对员工盯得非常紧，一有什么事就拿起电话骂人，让下属工作时无不战战兢兢。在他手下做事的初期，我的心理是不求有功、但求无过。

作为一名普通员工，当时我就在想，倘若我是领导，绝不会以这种压制

的方式对待员工。后来我发现，很多管理者都爱犯这样的毛病。其实员工犯了错，乒乒乓乓先骂一顿，非但达不到指正的效果，反而让员工丧失了工作的动力。在这样的老板手下，很多员工都心惊胆战而不敢去做事，只要不犯错就是好的，更别提去创新了。

我在微软总部工作的3年，戴维在职业素养上给我很多的教益，但在管理模式上，我则是颠覆了他的管理方式而形成了自己的风格。从上海微软总经理，到微软中国区总裁，再到盛大总裁，十几年里，我从来没有骂过一次员工。我也从不拍桌子、摔东西……但也没有一个员工会觉得我是柔性的管理，我的助理们曾跟我说，我是那种“不怒自威”的老板。微软的一位全球副总裁则形容我的管理方式是“外软内硬”，我觉得他说得比较恰当。

我的管理风格很犀利，但方式却比较柔和，我以目的作为管理原则，达到目的就可以。

从3家小公司的老板变成微软总部2号楼里的一个大头兵，我颇不适应。过去都是别人向我汇报工作，现在变成我定期向老板汇报，角色的转换，让我明显感觉到了落差。每天的工作也很枯燥，虽说微软是个大平台，但我做的还是和小公司一样的事。我好像又回到原点，最初“看上去很美”的微软也不那么美了。

我所在的Windows开发部门有3000多名员工，每个人都是很厉害的技术高手，程序无不写得漂亮异常。我没一样比得过他们，语言能力不如他们，沟通能力不如他们，写程序就更不用说。我完全看不到自己的机会所在。我甚至想，自己是不是作了一个错误的决定？如果想体验一下大公司，我完全可以来这里参观一下就可以，为什么要付出这么大的代价呢？和小兰通电话时，我忍不住向她倾诉苦闷。她安慰我说：没关系，先做着，做到不行再说。听了妻子的话，我心情稍稍平静。我想：决定的对与错固然重要，但更重要的是，作完决定后接下来该怎么办。

从最后一名开始努力

我进入微软时，只是一个写源代码编软件的普通工程师。一下子跨进一家上万人的大公司，里面的员工都是世界上最优秀的员工。我感受到巨大的

压力。我对Windows了解甚少，别人却已经做了好几年了。一个新手什么时候才能出人头地呢？我觉得找不到方向。

看到和微软其他员工的差距，我没有放弃。我告诉自己，没有关系，我一直就是从逆境中走过来的。在这种情况下，

我只能认为自己在公司排名倒数第一，事实上我也就是倒数第一。如何脱颖而出？我告诉自己只有勤奋这一条路。

勤奋与成功的概率

要获得职场竞争中的成功，一定要靠勤奋。其实每个人的智商都差不多，每天我比你多工作20%，也许就意味着我成功的概率多了50%。

我在微软公司，有一个最大的特点就是勤奋。当年和我一起进微软的人都比我优秀得多，令我印象深刻的有一个22岁就拿到博士学位的天才。在微软，这样的优秀之才比比皆是。像我这样的，真是普通得不能再普通的员工。因此，

要想成功没有更多别的诀窍，唯有“勤奋”二字。

我的住处是人力资源部安排的，在公司附近一套三室一厅的住宅，可以免费住3个月。我在住处待的时间很少。每天下班后，我都留在办公室里看书，周末也是如此。有关Windows研发的书太复杂，看不懂还是硬着头皮看。头几个月，我完全没有所谓的休息时间，一直在拼命学，希望慢慢地跟上同事们的节奏。那时我唯一的想法就是不要掉队，还根本没有想过超过别人。我经常请别人对我写的源代码提一些修改意见，每个同事都很乐意帮助我。5个月之后，我渐渐缩小了和同事的差距，也有些余力了。我开始考虑，能否获得属于我自己的机会。

规划职业生涯的正确心态

每个人的职业生涯一定要有良好的规划，不能盲目努力。有的人只知道努力工作，但是没有规划。有些人有规划，但又不切实际。有人刚进公司，就想要成为CEO，这就是非常不现实的一种规划。因为从一个普普通通的大

学毕业生变成一家企业的CEO，需要很漫长的过程。如果把自己的规划定得太高，你会发现经过两年的努力，和CEO的距离跟两年前还是一样遥远，那时你会放弃自己的追求。也有很多人说：我不管，我自己做就可以了。其实这样没有目标地工作，再勤奋也没有用，而且5年、10年以后，你会发现你还在原地踏步。

刚进微软时，我给自己的规划是要做一个技术管理者。当我做成了技术管理者我不满足，我希望能够成为一个独立部门的管理者。所以我回到上海创建了微软大中华区技术支持中心，并将其先后发展为微软亚洲技术中心和微软全球技术中心。但我觉得这还不够，我希望在市场和营销上能有更多作为，于是我接受了微软中国区总裁的职务。此后我发现我的能力也可以做一家上市公司，于是我加盟了盛大。做完上市公司后，我希望做一家集团公司，所以我来到了新华都。在职业生涯中，我一步一步地在规划，我也朝着我的规划一步一步往前走。

如果在初加入微软时，我对自己说，你未来要做一家集团公司的CEO，那对我来说就太遥不可及了。因此当时我定的目标就是这么简单：成为一个部门经理。然后一步步地，从部门经理变成总经理，从总经理变成总裁，从总裁变成上市公司的总裁，再变成集团公司的总裁。

我一直给自己定规划，而且是3年左右定一个规划，这是一个比较合理的规划区间。

职场新人的换位思考法

在进入微软一段时间后，我开始尝试站在一个换位的角度来观察和思考。比如，我和我的直接上司进行一对一的交流时，我就在想，如果我是领导，用这样的方式问我的下属，他的感受会是什么。如果我把自己的目标定位为下一步成为部门经理，我就不断开始考虑如果给我一个团队，我将如何去做。

带着这种心理，我对微软的认识迅速超越了早期的兴奋和随之而来的迷茫。微软公司的管理理念、运行模式、市场运作等一系列东西，在我眼前渐渐清晰地呈现出来。

对于初进微软的我来说，一些貌似不起眼的细节给了我极大的震撼和启发。比如，微软每年都有两次评比，是由员工的直接经理来给员工评分，这个分数将直接影响员工的晋升与否和奖金多少。由于公司要求，评分的结果要呈正态分布，比如要求3分（5分制）以下的员工必须占到25%，所以经理们评分时不能当老好人，也就没有办法对下面的员工进行包庇。同时，所有的员工也要给经理的各项指标打分，通过统计会显示出，他在人员管理的哪些方面表现优秀，哪些方面尚有不足。

后来我才知道，这样的制度虽然在欧美很多大公司里并不罕见，但微软在这个制度的基础上形成了一种特有的激励文化。微软认为，软件行业特别需要员工的创造力。在一套严格的制度下，员工会成为很规矩的人，但员工的潜力也仅会发挥到70%就被限制住。而微软要求每个员工都能发挥100%的潜力。所以微软独有的激励文化能使员工在做到70%时，给员工提供更多的资源，为员工指出继续前进的方向，以鼓励他们达到100%。

微软也特别重视普通员工为企业创造的价值。在微软，一位软件工程师的工资甚至可以比一位副总裁还高。这是其他公司没有的机制。我认识一位在微软工作了十几年的非常优秀的软件工程师，他的工资就高过许多副总裁。其实他有很多次机会晋升至管理层，但他都一一拒绝。他告诉我，第一他对管理没有兴趣，第二他就想把自己所有的时间都花在技术上。按照传统的企业观念，不从事管理工作的员工，工资肯定上不去。但按照微软的价值观，评定职员收入高低的标准是依据其对公司的贡献而非职位。微软每年还会在它的5万名员工中评选出30~40名比尔·盖茨总裁杰出贡献奖，这个分量极重的奖项是面对每一名普通员工的。正因为有了这套机制，微软使那些从事技术工作的人对自己的工作产生了更多的激情——“公司给我的资源也够了，给我的待遇也够了，给我的荣誉也够了，夫复何求？”

这些观察和思考，日后都成为我在微软学到的重要管理方法。

我眼中的微软激情文化

我心目中对各类企业有个归纳：三流企业靠人才，如果一个企业太依赖

于某个人的话，它就只能算做三流企业。二流企业靠机制，机制会把人的作用切成无数的碎片，因此谁走了都不会影响企业的发展。而一流企业则是靠文化来管理的，机制不能挖掘出人的潜力，但文化却能做到。我到了微软以后，感觉微软比我想象的要深奥得多，它是靠一种文化在管理着。

比尔·盖茨有句名言："每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。"在他看来，一个成就事业的人，最重要的素质是对工作的激情，而不是能力、责任心或者其他东西，虽然它们也不可或缺。他的这种理念，成为微软公司文化的核心，并有效地渗透到每一个微软员工的内心。在我的观察中，微软文化渗透着一种激情，

每一个员工都认为自己做的事业是世界上最伟大的事业，甚至连看门的人也会觉得能给微软看门是一件异常荣耀的事。这种心理像基石一样支撑微软王国多年来在IT界傲视群雄。

Windows多语言版本的开发模式从此被我改变

任何一个企业，即使像微软这样近于完美的企业，也会有很多的漏洞。按照软件业的术语，漏洞就是Bug。我很快就在身边发现了一个超级Bug。

我所属的部门负责设计、开发并向外发布简体中文版、繁体中文版、日文版和韩文版等非英语国家及地区的Windows NT软件。整个多语言版本开发部门是一个300多人的大团队。微软当年开发多语言版本的思路是：先开发英文版，然后再将英文版移植到其他语言版本上去。

以Windows中文版为例。从英文版移植到中文版，并不只是翻译菜单那么简单，许多源代码都得重新改写。比如Word里打完一行字会自动换行，可英文是单字节的，中文却是双字节，一个"好"字，就很可能"女"在上一行末尾，"子"却到了下一行开头。所以最初的Windows 3.0上市后，中文版过了9个月才上市。到了Windows 3.1，更是滞后了1年多。Windows 95情况稍好，也差了将近8个月的时间。

我越看越不顺眼：常年雇那么多人做新版本，成本太高；全球各语言版本推迟那么久上市，贻误商机。我很快得出结论：出现这样的问题，一定是开发模式没有找好。我开始动起了脑筋……

当时我构想出的新思路是：改变Windows的内核构造，把英文内核变成国际化语言的内核。这样，移植便大大简化，只需进行简单的界面翻译即可，而且可以做到与英文版的进一步开发同步进行。

思路确定以后，我需要得出改造模块的样本。Windows操作系统有2800多个模块，如果我一个人将这些模块逐一做出来，可能要花50年或者100年时间。因为Windows操作系统分三大部分，我认真分析这三大部分的共同之处和不同之处，找出一种模式可以同时应用于这三大部分。然后我每部分各选做了一个具有代表性的模块，可以充分显示我的思路的正确性。

之后，通过我的各种论证，证明这样的模式改造对公司有百利而无一害。我在提交给上级的报告中指出，如果采用我的方法，可以就此改变Windows操作系统的多语言开发模式，而模式的创新将带来巨大的市场效应。微软产品在进入中国、日本及欧洲的非英语国家时，将节省很多市场费用。同时开发部门也没必要再设立多语言开发部门，将大大节省人力成本。

事实也的确如此。我的模式如今已成为微软Windows软件的基本开发模式。我的设计思想被Windows 95和Windows 98沿用，我还成了Windows 2000多语言平台的主要设计师。全部采用我的设计方案的Windows 2000，在英文版发布了三个星期后，就推出了中文版。之后的Windows XP，更是做到了全球多语言版本的同时发布。我为微软抢夺了市场上的主动，每年多创造了数亿美元的利润。这是我对微软最大的一项技术贡献。

站在公司的角度考虑：获得职场机会的诀窍

我曾经收到一封信，信中说：“我也是一位工程师，我如何才能像你一样，花7年的时间从普通工程师变成微软中国区的总裁？你有什么诀窍？”其实，我的诀窍十分简单：

虽然进入微软时是一名普通的技术人员，但我工作时的心态，就仿佛我是公司董事会成员一般：我不仅做好自己的本职工作，还替微软考虑有哪些做得不合理或者不够完善的地方。

进入一家企业，你会发现企业的问题很多（特别是中国的企业，问题就更多）。怎么办？很多人采取的方式是抱怨。但抱怨是最简单、最直接，但也是最无效的方式。年轻人到公司里千万不能抱怨，因为很多人比你还聪明，他们已经抱怨很多次了，你无非就是N+1 次的抱怨。还有人会比这种抱怨的人好一些，他会提出一些解决问题的意见，建议公司应该这么做、那么做。你自以为这些建议很了不起，但是从领导角度来讲，这属于小儿科。也许领导当面会说这个建议不错，但是一离开办公室他就忘掉这个建议了。你花很多脑筋给领导提出建议，但领导不会采用，因为谁也不知道这个方案能否成功。所以，

我们在企业里要做的不是抱怨，不是提意见和建议，而是真正地对公司作一些实质性的改进。

从本职工作中提升自己

职场新人还容易犯的一个毛病是，很多人会喜欢挑别的部门的毛病。你是做技术的，却说公司的人事制度需要改革。你是做客户服务的，却非得告诉销售部门说他们的市场推广方案有问题。

问题的确是存在的。而且站在外部的角度看，特别容易发现问题。但是往往只有本部门的人才知道真正的症结在什么地方，最终应该做什么才能解决问题。所以，

一定要做自己最内行的东西，一定要在自己本身的职位上来提升自己。这也是非常重要的职场定律。

差异化竞争：找到自己的核心竞争力

与微软的其他员工相比，我在技术方面是最差的。我若在技术上与他

们竞争，过许多年我也不过是个普普通通的员工，顶多做个高级工程师。因此，

我的思路是避开和他们在技术上进行正面竞争，走差异化的竞争路线。我只有找到自己的核心竞争力所在，并把它发挥到极致，才有可能从上万人中脱颖而出。

当我发现Windows在多语言开发模式上的错误后，我同时注意到，其实当时有很多人都发现了这个问题，甚至有不少人向经理提交了自己的书面解决方案。后来我知道这些方案共有80多份。

我做过公司老板，知道当老板的管只会提建议的人叫挑刺的人，这类人往往会让老板讨厌。老板对既能提出问题又能提出解决方案的人会有好感，但一般不会重用。而老板最信任的则是，除了做到前面两点，还能论证出方案可行性的人。这些亲身体会和总结，成为我在微软职场上的生存法宝。

既然仅提交书面方案效果甚微，我就开始发挥我的勤奋特长，利用晚上和周末的时间将我的开发模式进行实验论证，并得到了完全可行的结果。然后我写了一份书面报告，不仅提出问题也解决了问题，将我自己编的程序都放在报告中。

“Jun，你不是第一个提出这个问题的人，也不是第一个带来解决方案的人，但你是唯一一个对解决方案找到论证办法的人。”我的直接上司这样评价我。

我思考改造Windows多语言版本的开发模式期间，还发生过一个小插曲。1995年初，后来新浪的创始人王志东带着自己研发的中文平台RichWin来到西雅图与微软洽谈合作。那时候我进微软才两个多月，刚开始思考多语言版本的开发模式问题。作为一名普通软件工程师，我参加了接待王志东的业务会议。在会上，王志东自信满满地讲述着RichWin是如何伟大，微软是多么需要RichWin，没有RichWin微软在中国很难推广等等。他对RichWin如此自信的理由很简单，就是因为微软当时做不到中文系统和英文系统的同时发布。

王志东对RichWin技术上的自信让我深感佩服，可也深深刺激了我。“你看不起微软的技术，我就一定要下狠心改变这样的局面，因为我是微软的员工。”

十余年后，已离开微软成为盛大总裁的我在一次IT业高端会议上和王志东邂

逅。我给他讲起了当年的那段因缘，“你应该感谢我。因为当年微软使用了我提出的Windows多语言版本的开发模式，所以拒绝了和你合作。否则你可能还在享受着RichWin给你带来的巨大利润，根本不会想到去创办新浪。”他听了哈哈大笑，“你说得很对。不过我怎么也想不起来，当时一起开会的还有唐骏你。”

听罢他的话，我不禁也报以一笑。他的确无法回忆起来，因为那时的我实在太普通、太平凡了。

写给盖茨的邮件，3个模块领导2800个模块

在做出Windows操作系统的新开发模式方案，并获得实验模块的测试成功之后，我非常兴奋。带着些许想一鸣惊人的念头，我给比尔·盖茨写了一封电子邮件。在邮件里，我把自己新开发模式的想法、内容悉数写下来，附件里再附上模块范本所得出的详细结果。整封信写得很长。

盖茨给我回了一封短信。他说：“我没有时间看你的具体的东西，我建议你和你的直接领导沟通一下。如果能证明这是一个很好的想法，我相信你的主管会很感兴趣。”这是我第一次收到他的私人邮件。

与上级沟通的正确方式

坦白地说，当时我很有点心高气傲的感觉，以至于想得到盖茨直接的认可。但我这样越级报告的行为本身，从管理的角度来看，是非常错误的。

这种动不动就找最高老板，并认为这是职场制胜法宝的心理，在中国不少企业的员工里并不罕见。

盖茨当时的回信其实是很有技巧的。他没有表扬我，也没有批评我，也没有把信转发给我的直接领导。他通过这种方式，教会了我正确和规范地与上级沟通的方法。

所谓的规范方法，就是我应该先和直接领导沟通，再一级级地向上汇报。如果在一家大公司里，大家都和当时的我采取一样的越级行为，中层管理者就失去了应有的意义。

收到盖茨的回信后，我去找了直接领导。他再去找公司的高级副总裁，对我的方案进行确认。几天后，主管技术部门的高级副总裁把Windows NT开发部门的好几位经理召集在一起，让我去作一个现场解说。这次演示让我真正地体会到，在公司里应该如何去和领导进行沟通和交流。

在那次会议中讲解我的方案时，我相当紧张。我从来没有面对过如此多的微软高层讲话。对于方案本身的内容我很有信心，我知道他们一定会予以认可。但这次讲解关系到我在微软的前途，可以说进退成败在此一举，难免有很大的压力。

为了说服他们，我甚至说了些不合适的话。我说如果采用我的方案，Windows NT开发部门的中国部、日本部、法国部、德国部等这些非英语版本开发团队都可以裁员了，可以给公司节约很大的成本。话本身虽没错，但不是我这个普通工程师在这样的场合该说的。要知道下面坐的都是各部门团队的老板。后来我也特别注意到，说话一定要有分寸，我当时的任务只要提出技术方案就可以了。

还好这些经理们都没有介意。我作的演示得到大家一致的认可。我对他们说，只要把我已得出结果的3个模块不断地重复，Windows操作系统的2800个模块都可以实现开发模式的转变。这点也得到一致的赞同。

很快，微软就调派了资金和人手，放手让我去解决多语言版本问题。由我领头，组建了一个约20人的团队，让这20个人去教会总部Windows开发部门的3000多名软件工程师，让他们学会新的程序开发模式。

于是，顺理成章地，我就从一个名不见经传的普通工程师一跃成为了微软总部Windows NT开发部门的高级经理。

从一到三：执行力的境界

我改变的Windows开发模式，是微软此后也许数十年都会一直遵循的。如果我不通过这种方式，而是循规蹈矩地做一个技术人员，肯定没有机会成功。为什么我说唐骏的成功可以复制，而且可以加强性地复制？就是因为我的方法是大家都可以学习的。

我的技术当时在微软公司是倒数第一的，我并不是因为技术获得了提

拔，也不是因为创意获得了提拔。在我之前有很多人提出了建议和创意，但是只有我一个人去做了这件事情。这就是企业里非常强调的执行力。正是由于这种执行力，我得到公司的认可，从而有了更大的平台实现我的抱负。

在微软，我的执行力一直很强。就任微软中国总裁时，总部告诉我在中国要推行什么样的战略，我通常都会在这个战略之上做出更大的东西来。我把执行力做到了这样的境界：

很多人讲到执行力时，是指让你去做一你就做好一，而我是让我做一我可以做到二做到三。这是我觉得自己在微软最成功的地方。

创新的多重意义

现在的中国，大家都热衷于谈论创新。因为人们已经意识到，中国的下一步发展需要通过创新来将“中国制造”变为“中国创造”。只有这样，中国才能成为真正意义上的经济强国。但是很多中国人都有一个误区，似乎只有技术上的突破才叫创新。其实创新有多种意义，不但指技术的创新，更包括应用的创新、商业模式的创新、管理模式的创新等。

在当今高度成熟的科技社会中，突破性的技术创新已经变得相当罕见。如果我们中国的企业没有做好长期的技术投入，要想达到真正意义上的技术性创新是非常困难的。我们其实更需要认真地研究市场和需求，争取更多市场应用的创新、商业模式的创新。

微软的成功一开始就是商业模式的成功。盖茨先生没有像我那样把他的MS-DOS操作系统整个产品卖给IBM公司，而只是出售这个产品的使用权，这样可以长期从对方那里获得收益。这就是微软公司在商业模式创新上的成功。

我提出的Windows操作系统国际化版本开发新模式，这一创新为微软公司每年节省上亿美元的成本，更重要的是大大加强了微软公司的市场竞争能力。虽然这次创新与技术有关，但却不是由技术起的主导地位。因此，

真正的创新必然是基于对市场的了解，对客户反馈的观察，开发出来的产品一定要适应市场，提出的模式一定要能解决现实的问题。而在这其中，技术只是一种实现手段。

在微软组建第一个团队

组建团队的第一步是招聘。因为这个团队的成员要求对Windows操作系统的开发非常熟悉，所以我招的人多来自公司内部。我的招聘原则非常简单，只要技术好的就是我要的人。

此时，我对微软的面试程序已非常熟悉。在进入微软的第二个月，我就开始参与对新员工的面试。软件开发部门要招新人时，我都会经常收到参加面试的邮件通知。微软的面试没有规定什么能问、什么不能问，只要不涉及个人隐私的都可以。无论是专业的技术问题，还是关于社会、文化、艺术以及日常生活的问题，包罗万象、应有尽有。对题目的难度也没有限制。微软的标准是面试官觉得合适就合适。

如何回答比答案本身更重要：经典面试题之井盖

微软面试题中有一道广为流传的经典题目：井盖为什么是圆的？原创者就是我。有人说：多无聊的一个问题！的确很无聊。因为那时我在微软总部时面试别人，实在想不出更好的题目，于是就想出这个问题来考考美国人。

我在江苏一个小城长大，在黄梅季节经常看到有人把井盖打开泄水。于是我就问我父亲井盖为什么是圆的。我爸的回答是："从美学的角度来说，圆是最简单的美，所以人们就把井盖设计成圆的。"可是小时候的我觉得方的更美，就又去问隔壁一位专业人士，他是建筑工人。他说："这个再简单不过，从力学的角度来说，什么最容易搬动？一定是圆的。"

其实这个问题并没有标准答案。很多时候，我的面试并不看重问题的结果，而是在考察应试者分析、处理问题的能力，以及他是否能享受解决问题过程的乐趣。

如何让总部Windows部门这3000多位工程师都来按照我的开发模式编程序，这是一件理论上非常简单、操作起来却相当麻烦的事情。每一个模块都要按统一的模式进行修改，就像一台复杂的机器，有一个零部件不匹配，这台机器就开动

不了。只要有一个人不按要求做，这个项目就进行不下去。完成这项任务再次体现了执行力的重要性。

为了说服这些工程师，我和我的团队做了很多工作，给他们挨个发放新模式的书面资料，按照部门分别组织给他们上课、作推广。但即使这样，工程师们临到写程序的时候，还是经常会忘记照新模式编写。一段时间之后，我的团队中负责测试的成员向我报告，大约有 1/3 的模块没有做成功。毕竟传统的开发模式已经做了很久，想要短时间内换一套做法并非易事。

执行力靠的是勤奋。因此，后来我想出了一个小贴板的主意。我把新模式的主要内容总结成简明扼要的“唐氏开发模式五条”，用纸条备忘的形式贴在每个工程师的电脑旁边。这样做的效果很明显。

而且我还会发动我的员工去定期检查。我把 3000 多位工程师分到每个员工（包括我自己）头上，每人负责约 150 间办公室，两天走完一遍，看见哪台电脑旁边的纸条掉了就重新贴上去。

对于那些经常不按要求做的工程师，我们召集他们开会，非常有耐心地对他们说：我们测试下来就你们这几个模块做得不够好，我们想知道是不是有什么细节我们交代得还不够清楚明白。这些工程师被感动了，觉得我们做事太认真了，自然会好好配合。在这种勤奋加认真的团队精神下，我的团队顺利完成了 Windows NT 3.51 版本整个操作系统的开发模式转换工作。

Windows NT 3.51 版本出来后，我给盖茨发了封邮件。我把他的前一封回信附在上面，我写道：“感谢你鼓励我找到了很好的工作方式。经过部门同事的共同开发，我们做出了微软历史上第一版全球通用的Windows NT操作系统。对微软公司来说，这是个里程碑式的版本。对我来说，这个版本也是意义非凡。我的技术方案能被微软采用，这让我无比的兴奋。感谢微软给我这样的机会，让我实现了我的价值。”盖茨在回信中说：“我听说了你做出的成绩。你提出了一个很好的想法，特别是这个想法能得到顺利实现，我非常高兴。在任何意义上这个版本都是一个非常好的里程碑。继续努力。谢谢你为微软作的贡献。”依旧是简短的信，但让我印象深刻。

令我强烈感受到成功喜悦的，不仅有盖茨的肯定。我在微软总部做Windows NT的部门经理时，先后主持设计、开发了中文版、日文版和韩文版的Windows

NT 3.51、NT 4.0 和Windows 2000 远东版，这些版本最后的发布都是我签的字。那一刻，我觉得自己好伟大，因为我做的软件全世界有那么多的人在用！

循序渐进：从程序员到职业经理人的角色转变

进入微软以后，我身上发生了两种蜕变：一是从创业者到打工者，一是从做技术到做管理。

其实，管理是一个循序渐进的实践过程。没有一个人是生来就注定是要做技术还是要做管理的。如果一个人拥有技术方面的教育背景，他就不能做管理了吗？或者一个人学了MBA，就一定要做管理吗？

一个程序员不可能一夜间突然转变去做管理，他没有这样的眼光、经验和可控的知识。在微软总部的几年中，各种工作经历使得我一直不断在观察、研究管理的方法和模式，然后不断地实践。因此，

从做技术到做管理，角色的转变首先是一个学习的过程，其次是一个潜移默化、循序渐进的实践过程。

对微软管理模式的理解

在微软总部的初期管理实践，也使我反思自己当年的软件公司存在的问题。为什么我的软件公司做不大？不是市场、技术的问题，而是管理模式的问题。

10 个人的企业的管理模式，是没法把100 个人管理好的。很多软件企业创业时只有 10 个人，可以接受那种家庭式的管理。企业老板就像父亲一样，是家中的权威，一切都可以由他说了算。但当公司发展到 100 个人的规模时，就已经超出了他的能力范围。这时不是只有权威就可以了，你还需要有策略、有方向，这就是一个管理模式的问题。

在微软，虽然大家都很相信比尔 · 盖茨，把他作为一个权威来崇拜，但是他的这种权威在企业的日常管理中是感受不到的。即使我后来做到了微软中国区总裁，平常我还是根本看不到他。从这个意义上讲，

微软已经完全超出家族式的管理模式，微软公司真正的权威是它的管理机制，微软的管理理念是通过一套规范的流程来实现的，它的成功之处就在于此。

火热的微软股票，篮球生涯的开始

初进微软时我的年薪是 5.5 万美元，加上 2000 股微软股票的期权。单就现金收入而言，较之我以前自己做公司，收入大幅减少。但这是一个融入美国主流社会的机会，同时我还能考察到微软实际运作的经验，因此在前去西雅图之前，我给自己一个期限，去微软工作两年。没想到，我很快融入微软，在微软找到了真正的工作激情。而且，仅就收入来说，我的所得也迅速赶上并超过了我自己创业时的盈利。奥妙就在于微软的股票。

微软把公司当成所有员工的公司，这一点值得很多中国公司学习。微软的每一名员工，甚至包括助理、前台，都有权持有一定数额的公司股票。微软员工在一起时，最重要的讨论话题就是公司股票今天涨还是没涨。因为涉及每一个人的利益，大家都千方百计想把公司做好。这不但是非常重要的激励机制，而且大大加强了公司的凝聚力。我在微软西雅图总部供职的 1995~1997 年间，正是微软股票最叱咤风云之时，每年翻一到两番，不停地增发。我仅仅入职时的股票期权，后来的价值就高达 140 万美元。

微软不但在员工入职时就给予股票期权，而且每一年根据员工的工作表现都有不同数额的股票奖励。决定员工表现的重要依据，是微软每年两次 5 分制的员工评比。评比的平均分是 3.5，较好是 4.0，非常好是 4.5，3.0 意味表现一般，2.5 就是警告。我在微软 10 年的平均分数达到 4.0，这在微软公司里是非常不容易的。

在洛杉矶自己做公司时，我还毫无理财概念。有点积蓄就放进银行里，我还清楚地记得那时的银行年利息一直在 4.25%上下徘徊。进入微软后，我发现周围的同事都对公司无比狂热，坚信微软的未来一定无比美好。受到这样的气氛感染，我也把自己所有的钱都投到微软的股票上。公司奖励的股票期权一到了套现期，我就又去购买更多的微软股票。这成为我当时投资的唯一渠道。

争取加薪的时机

薪酬是职业经理人价值的体现，薪酬当然需要争取，但是设计薪酬需要从职业生涯一开始就制定完整的计划。有两种人不应该去和老板谈薪酬：

一种是职场新人。这时候应该多考虑适合自己的行业和工作岗位，并以积累经验为主，过分追求薪酬没有意义。一般来说，在工作7~10年之后的上升，会让你有机会在工作第11年里，1年赚到前10年赚的所有的钱。

另外一种是已经成为职业经理人的人。此时，有需求的企业事先会对你的薪酬进行明确的了解，肯定会给出高于你原有薪酬甚至数倍于原有薪酬的条件。这时候你更应该考虑的，是选择适合自己的企业。

而介于两者之间，在职业初步和中等上升阶段的，应该勇敢争取职位和薪酬的提高，因为如果不争取，往往会丧失提高自己的机会。

以职业生涯金字塔计算，塔尖和塔基不应该谈薪酬，除此之外应该尽力争取，争取加薪的最佳时间段是在工作7~10年左右。

我加入微软后，我太太带着刚出生的女儿在1995年1月也从洛杉矶搬到了西雅图，并在当年3月份通过了面试进入微软工作。她刚开始是个工程师，后来也成为部门经理。和我一样，她也在微软工作了整整10年后才离开。

在放弃了滑雪爱好之后，我真正的篮球生涯从加入微软后开始了。我对篮球的喜爱由来已久。太太刚到美国时，我安排的第一个娱乐节目就是带她去看NBA。第一场球是在洛杉矶著名的斯台普斯中心观看快船队的比赛。斯台普斯中心是湖人队和快船队的共同主场，但湖人队的票太难搞到了，所以我们退而求其次去看快船队。比赛时，主队每进一个球我们都站起来振臂欢呼，到散场时我们俩胳膊都酸了。

1995年6月，我在微软公司的内部网上发了一个帖子，创建了微软的第一个华人篮球队。每到星期六，只要不下雨，下午3点到6点，球队成员肯定在公司一块固定的篮球场上打球。后来我回国先后在上海微软和北京的微软中国公司工作，也在上海和北京分别组织了球队。从此，打篮球成为我的一项超级爱好，也是我业余生活中的主旋律。特别是在微软的10年中，只要一到打球的时间，什么事都放在一边。

迈克尔·乔丹是除了罗纳德·里根之外我的第二偶像。我特别喜欢看他的比赛。在美国时，只要是乔丹打球的现场直播，我都会把它的优先级排得很高。我甚至一度认为，只要乔丹上场，球队就不可能输球。但事实上乔丹也经常输球。打球是5个人的运动，配合非常重要。职业队和职业队抗衡，实力悬殊并不大，这时比的就是团队协作。

在这个意义上，篮球和乔丹也对我的管理实践大有启发。在这个社会里做任何事情，不是靠一个人就能包打天下的。特别是一家公司，只靠一个人的能力是远远不够的，要让机器的每一个零件都顺畅地运转起来，这台机器才能发挥最大功效。因此，后来回国创建上海微软，以及在北京领导微软中国公司时，我对员工讲得最多的就是怎么加强团队管理、增进团队人气、创造团队氛围。

给比尔·盖茨讲我的人生故事

1997年，微软公司发现自己已经站在一个崭新的互联网时代的门槛儿上。那时，正值新兴的互联网概念被热捧之际，甲骨文公司推出了一款名叫NC（Net Computer，意即网络计算机）的新概念个人电脑，立即获得了很强烈的市场反响。媒体纷纷炒作说NC将是全球个人电脑的未来，甲骨文公司将是未来电脑业的旗手，而微软将让出行业领导者的宝座。

为对抗红火一时的NC，微软决定在最短时间内推出一款新产品NetPC（Net Personal Computer，意即网络个人计算机）。总部的Windows部门让我组建一个团队来负责这款新产品的设计工作。由于我和日本的渊源，我找到日本的几大电脑厂商NEC、日立、东芝、富士通、索尼等，和它们签约，由它们负责NetPC的硬件部分。三个月后，匆匆上马的NetPC完成设计，总部选择在日本东京的帝国饭店进行全球首发仪式，由比尔·盖茨亲自出席产品发布会并作发布演讲。作为主设计师，我和微软日本分公司的负责人一起参与了接待盖茨的整个过程。

盖茨应我们的要求提前一个小时到发布现场。为盖茨的演讲，我事先准备了9张幻灯片，内容包括NetPC的概念和应用上的优点。在帝国饭店的一个会议室里，我花了半个小时向盖茨复述和解释幻灯片上的内容，过一会儿他就将按我讲述的内容发表新产品发布的公开演说。

盖茨不作声地听我讲完，立刻犀利地指出："你这个系统就是个假PC。从技术层面上看，你的电脑存储根本没有好好利用起来。NC火暴的主要原因是因为做得简单又便宜。你把简单做出来了，但便宜没有做到。这款电脑根本不实用，性价比太低。硬件厂商可以做，但消费者没人会因此买单。如果只是为了今天的新闻发布会，对抗一下NC，这个产品是可以的，你们已经做得相当好，但是你们回去要重新考虑一下，这不是计算机的未来。如果这款电脑是计算机的未来，计算机就没有未来了。"

听了他的一番话，我暗自叹服。心想这个家伙果然厉害，真是一语道破天机。在我的设计中，NetPC的主要特点是可以迅捷上网，用户界面非常简单。打开电脑就只有个网页浏览器，以及Word和Excel这两种办公软件，除此以外的功能都被屏蔽处理掉了。之前我把这款电脑的设计和很多人讲过，大家都说不错，非常新潮。

我回答说："比尔，你一下找到了我们的痛苦之处。NetPC只是台网络电脑，功能就这么简单。时间紧迫，我们也只有3个月的时间来对抗甲骨文，有很多设计不周之处。我们会回去改正，这已经在我们的计划当中了。"

盖茨对我的话显然相当满意（和领导交流时，当他指出你的错误，你一定要说他讲得很对）。他觉得我们不但知道了问题所在，而且也找到了解决方案且正在进行。

此后，盖茨一个人在会议室角落里看我准备的幻灯片。我和微软日本区的总裁、副总裁3个人在另一边的角落里聊一些轻松的话题，虽然声音压得很低，但盖茨应该还是听得见。过了一会儿，大概盖茨已经把幻灯片看完了，他走到我面前说："Jun Tang不像一个日本名字啊。"旁边的日本区总裁说："他何止只是会讲日语，他讲得比我还好。"盖茨很惊讶地问我为什么，我告诉他我在日本留学过5年。盖茨说："怪不得。我小时候学外语也学得特别好。外语学得好的人通常第六感也特别好。我要是在日本待5年，肯定比你还要好。"

在此之前，盖茨除了知道我的名字，以及我是Windows开发部门的一个经理外，对我一无所知。见他对我的经历颇感兴趣，我便"大胆地"给盖茨讲述了自己的人生故事：如何在日本公派留学，如何因向往自由而转赴美国留学，如何以学生身份发明广为人知的卡拉OK计分器，如何放弃自己的公司进微软打工，如

何喜爱微软以至于让太太也进微软来工作。

这个故事也许是在5分钟，甚至更可能是在3分钟里说完的。尽管遗漏了很多更为传奇的细节，比如去日本留学的机会是在教育部门口站岗得到的，从日本到美国是和导师吵翻后“暗度陈仓”去的，因为一年多拿不到美国签证妻子每周在越洋电话里以泪洗面，因为不懂商业规律而错过了以卡拉OK计分器成为“盖茨第二”的机会，创办的3家公司跨游戏软件、影视娱乐、律师事务三大风马牛不相及的领域等等，但这个故事已足以让盖茨心生好奇又让他感动（因为故事的落脚点在微软）。

最后我总结道：“微软是个好公司，把我这样优秀的人才都招过来了，这说明微软好，您更好。”

盖茨笑着回应：“我告诉你，你这是在夸自己呢，不是夸公司。”

聊天时我还告诉盖茨，我创办软件公司时给自己起的名号是“首席架构师”。说来有趣，2000年盖茨也使用了这个名词。为了更好地把握微软公司的技术方向，比尔把首席执行官的工作交给了史蒂夫·鲍尔默，自己做微软的“董事长兼首席架构师”。他是全世界软件公司里第一个称自己为首席架构师的人。

说了一会儿后，为了不影响盖茨准备演讲，我们从会议室里退了出来。他们两人去远处的走廊上抽烟，我担心盖茨万一有什么事，一个人站在门口附近的走廊。果然没几分钟后，盖茨就出来了。他叫过来一个服务生说了几句，服务生似乎英语不太好，没有听懂。我上前去问，原来盖茨想去洗手间。我用日语向服务生问好洗手间的位置，然后带盖茨过去。洗手间离会议室比较远，我就在离洗手间门口十来米的地方等着，他出来以后我再领着他回到会议室。进到房间，盖茨说：“没想到你是这么注重细节的人。”

接下来我在演讲安排中的一个细节，也给他留下了非常好的印象。为了达到演说的最佳效果，我在舞台上画好了一排脚印，盖茨上台时只要沿着脚印就可以准确无误地走到台前的某一个位置。在那个位置离观众的距离更近，显得更亲切，演讲的效果也更好。

发布会顺利结束之后，比尔·盖茨对我们开玩笑说：“你们画脚印的方式我很喜欢，但是这么安排太不信任我了。这是谁的想法？”我对他说这是我的主意，因为之前我曾多次在加州看过老布什参加总统竞选的演讲，老布什的随行都

是按照这种方式对演讲进行非常细致的安排。听罢我的话，盖茨说："这种方式的确很好，定好位置可以达到最佳的效果。Jun，你这件事做得很职业。"

这次发布会，我给盖茨留下了极深的印象。

永不知足的好奇心：和盖茨的交流中他给我的最大启示

在微软，大家都把比尔·盖茨当做神，平时极少有人敢跟他开玩笑。盖茨一般也会给人一种冷漠、高傲的印象。他从不爱客套、寒暄，如果你第一次和他见面，他可能根本不会理你，因为他觉得和陌生人谈什么都谈不深，那就根本不用浪费时间和你说话。他总是希望每一次谈话都是有意义的，他都能从中获取很多信息。

不过我对他倒从无畏惧之心。随着我进入微软管理层后，我得到了更多次和盖茨深谈的机会。别人看我们的谈话气氛，会觉得我们彼此很熟，甚至就像一对哥们儿，我相信这在微软管理层中是不多见的。其实，我只是投其所好，尽量只谈他感兴趣的话题，比如中国消费者的心态，中国市场的特点，也包括一些技术问题。这时候他就会全心投入，非常认真。同时，他也经常问我一些稀奇古怪的问题。

"Jun，有一个问题我一直搞不懂，为什么短信息在中国会那么发达？而美国人几乎是不发短信的。一个电话就可以解决的事，为什么偏偏要花时间去发几条短信呢？"有一次在和我的谈话中，他就饶有兴致地问起这个问题，脸上写满疑惑。

"比尔，中国的文字博大精深，比口头语言更加丰富、含蓄、富有魅力。这一点是美国无法比的。所以在中国，使用短信息正在成为一种人际交流的文化……"我清楚地记得，当我详细地回答完他的问题后，他脸上的表情，就像一个总喜欢问"为什么"的孩子，又得到了对于一个疑问的满意答案。

罗娜特女士的推荐，回国做真正的“中国通”

进入微软的第三个年头，我迎来了到那时为止的职业生涯中最重要的一次契机。

微软总部里大部分的员工是美国当地人。美国人通常把自己的家布置得非常漂亮，家庭观念很重，而只是把工作看做赚钱的方式。他们极少和同事交朋友，相互之间除了工作几乎没有任何往来。在东方文化背景下长大的我，对于这种方式却感到有些难以接受。我决定按自己的风格处理与同事的关系。对于那些曾经在工作上帮助过自己的同事，逢年过节，我都会发邮件给他们表示感谢和祝福。这样的方式看上去很简单，却在人际关系比较淡漠的微软里给别人留下了很深刻的印象。

劳丽 · 罗娜特是总部的一位部门经理，我们级别相同，不过她的团队有 100 多人，我的团队只有 20 人。有一段时间，我们两人的团队在工作上有很多合作，她给予我的部门相当大的人力支持。我发现罗娜特女士工作十分努力，也十分能干，于是向公司上级提交了一封表扬信，使罗娜特女士得到了应有的提升。而且，每过一段时间，我都会给她发邮件问候：“我的部门之所以会有今天的成就，要感谢你对我们的帮助……”

后来，在公司内部的所谓政治斗争中，她一下子从经理变成了一个普普通通的员工。在微软公司里，有太多这样的案例。周围的人也都非常现实，去她办公室的人没有了，只有她去别人办公室的份儿。午餐时也变成了她孤零零一个人，往日众人簇拥的场面消失得无影无踪。中国的老话谓之人走茶凉，她人没有走，茶却已经凉了。

但是我没有忘记她。我还是跟以前一样，逢年过节时继续给她发去问候的卡片，不断地和她进行交流。我的心思很单一，因为在过去的工作当中她曾帮助过我。我没有任何目的，在我的人生信条里，做人就是要简单。

过了一段时间，事态发生了有趣的变化。当初她是从IBM跳槽来的。她原来在IBM时的顶头上司此时也被微软挖过来了，并做上了公司的高级副总裁。她因此一下子升任高级副总监，管理一个 300 多人的大团队。围着她转的人顿时又多了起来。可我还是跟以前一样，对她保持同样的问候密度。我不会因为职位的升

与降来决定彼此关系的近和疏。

1997 年夏，微软决定在上海建立全球第 5 个“技术支持中心”，为包括内地、香港和台湾地区在内的大中华区微软产品用户提供技术支持服务。总部为此张榜在公司内外公开招聘总经理。招录总经理的告示发布后，全球有 800 多人报了名。我对此没有过多的兴趣和奢望，也就没有报名应征。一圈面试下来，由于公司评委们对应聘者都不满意，作为评委之一的罗娜特女士忽然想到了我。她对于我的业务能力甚是了解，认为我是一个合适的人选，“我向各位推荐一位负责这件事的最合适人选，他就是中国人唐骏。我不是他的上司，但曾经与他共过事，我相信他有足够的能力担当这个重任，建议公司对他作一次全面的考评。”评委们一致同意给我面试机会。这就是微软的风格。无数技术人员经年累月都像牛一样默默埋头苦干，而管理决策层却可以用光的速度提出一个决策并迅速执行。

很快，我又一次接受了一回 8 轮面试。这一次的 8 位面试官都是微软总监级以上的厉害人物，每个问题都和最专业的管理知识相关。他们为我的令人满意的回答而惊喜，同时也相当不解：微软的技术人员中怎么会有这样一个对管理颇具心得的人？这时，我才第一次详细透露了自己以前的从商经历。于是，多少有点出人意料地，我脱颖而出，成了微软大中华区技术支持中心的负责人。

对人的关心发自内心：职场中的做人原则

看似非常简单地，我顺利从一个总部的普通部门经理，一下子成为微软一家海外机构的总经理。在微软工作的中国人很多，抓住这个机会的只有我。我认为这得益于自己在微软摸索出的另一条生存法则：做人。

但我并不想因为自己在这次升迁中的经历，就建议大家在周围人中找一位失落者来安慰。对他人的关心必须发自内心，这是做人的基础和根本。只要罗娜特女士过去帮助过我，无论她在任何的处境，对我来说她都永远是我的朋友和值得尊敬的人。我以这样的心态和罗娜特女士交流，也成就了我的事业。我甚至没有因为被选拔上了总经理而专门感谢她。直到现在，我还是和她保持着和从前一样的简单关系。

许多了不起的成功，其实都靠点点滴滴的细小努力积累而成，做人就是这些细小努力中最重要的部分。

向上、感恩、关心——这三种性格是做人最需要的。如果一个人能力不错，性格又好，想不成功都很难。

接到总部的任命后，我十分兴奋。对于回国后将遭遇怎样的问题和挑战，我没有多加考虑。我对微软的管理机制充满了信心，认为那绝对是可以“放之四海而皆准”的。同时作为一个土生土长的中国人，我也当然自以为是一个不折不扣的“中国通”。

在美国的企业里，不少只在中国工作过几年，或者到中国出差、旅游过几次，甚至只看过一些有关中国的书籍、报道、电影的人，就可以自称“中国通”，并且依据这些不全面的信息就作出针对中国业务的决定。我相信他们当然无法和我相提并论。但是我没有意识到，我离开中国时是 1985 年，在已经过去的 12 年间，中国的市场环境、商业氛围等已经发生了巨大的变化。

在我任 Windows NT 开发部的部门经理时，曾经和中国区的 Windows NT 产品经理产生过一次很大的分歧。在一次定期的 Windows NT 中文版产品准备会议上，出于对技术完美的追求，总部方希望，宁可把发布时间延后也要尽可能地保证把产品的功能做得完善。而中国区则认为，目前的功能对用户来说已经足够，更要紧的是产品的发布时间一定要准时，以保持产品换代的稳定性。这其实是一个很难平衡的矛盾。最后我代表总部方决定：“微软是一家以产品主导的公司，我们一定要给用户提供功能齐全的产品，发布时间可以推迟但功能一个不能少。”当时我坚信自己作出了一个听上去很有道理、非常符合公司理念，并对用户尽心负责的决定。当我回国工作了一段时间，切实体会到中国市场的现状后，我才发现，在总部工作时的我还并不真正了解中国市场，我当时的决定可以说是一个错误的决定。

但无论如何，我终于在海外留学和工作 12 年后，得到了回国为祖国效力的机会。在我自己的国家里，我也定将成为真正的“中国通”……

第四章

为全世界微软用户服务

——我领导下的微软全球技术中心

也许你的新员工刚进公司时没有达到精英的标准，但是公司有义务去培训、引导员工变成精英，让他们产生荣誉感和自豪感。

黑色星期一，第一次面试中国员工

1997 年 10 月 27 日，星期一。我坐在西雅图国际机场的候机大厅里，正在等待飞往中国的航班。我奉微软总部之命到上海建立大中华区技术支持中心（即“上海微软”），为中国大陆和港台地区的用户提供技术支持服务。我在心里默默自语：别了，美国；别了，我的 12 年海外生涯……

忽然，我感觉到候机厅里的气氛有些怪异。不知何时，大厅里的几处电视显示屏周围，一些人簇拥着神情紧张地交头接耳。身边座位上一位穿藏青色西装的中年男子，上身前倾，紧盯屏幕。他一只手扯着已经半松的领带结，面部表情就像刚打了过量的吗啡。如果我没有听错，他嘴里一直喃喃自语“我的上帝”、“我的股票”之类。我也向屏幕望，只见那里面的新闻播报员正在报告当日股市遭遇全面惨跌的消息，众多知名的上市公司均受沉重打击。我细听半晌，对我来说唯一的好消息是微软的股票仅微跌而已，毕竟我买的所有股票都是自家公司的。

后来我才知道，这个不折不扣的“黑色星期一”，是美国经济史上最惨重的股市暴跌之一。其中道琼斯指数狂泻 554.26 点，日跌点数创历史之最。并且，由于跌幅过大，纽约股票交易所首次启用了股市停盘的规定，当天两度停盘并提前收市。

一瞬间，我甚至以为这是一个愚人节式的骗局。美国人怎么用这种方式来欢送我呢？自从我来到美国，这 7 年来美国经济不一直处于黄金期吗？

上了飞机，我的思绪飞到更远的地方：在日本的 5 年留学光阴，倒也恰恰是日本经济的巅峰时代，我离开日本之后，日本经济似乎就步入了一蹶不振的低谷。这些难以捉摸的变幻消长，莫非真有些玄机在其中？

搞笑版宏观经济故事：我的娱乐化营销方式

时间到了2002年，时任微软中国区总裁的我陪同访华的微软CEO史蒂夫·鲍尔默被朱镕基总理接见。朱总理要我介绍一下自己。我忽然想起5年前西雅图机场的那幕“奇景”，于是便把自己的人生经历和真实的历史事件串合在一起，给朱总理讲述了一个“大时代和小人物”“奇妙相逢”的故事：

80年代初期，全球经济一片萧条。但是到1985年10月份，奇迹在日本出现，日本经济的各项指数在那时突然飙升起来。经济学家对此百思不得其解，他们未曾注意，当时有一个非常不起眼的人到了日本。

此后日本经济保持高速增长，但在1990年9月份，日本的“泡沫经济”全面崩溃，日经指数缩水2/3，这种情况一直持续至今。而究其缘由，只是因为那时有一个人离开了日本。

同样是在1990年9月，已萧条良久的美国经济却奇迹般地好转，所有经济指数全面飘红，全球经济的风水自此从日本转到了美国。美国人不知道发生了什么，却不知此时有个人正从日本来到美国。

一直到1997年，美国经济继续着莺歌燕舞。但又一个奇迹般的转折在瞬间发生。1997年10月27日，重创美国股市的黑色星期一。那一天有一个人正坐在美国西雅图国际机场的候机厅，等待着飞往中国的航班。

而中国的经济在1997年成功完成宏观调控，步入稳定高速增长的阶段，其势头至今未衰。这一切只是因为那个人回到中国后再未离开。

那个“小人物”当然就是我自己。

对于这样的“胡言乱语”，明察秋毫的朱镕基总理自然不会相信。他立即反驳说：“中国经济发展得好，是因为政府领导有方。”呵呵，我也绝对相信中国经济发展得好，是因为政府领导有方。

我想，这虽然是个半开玩笑的自我介绍（不过一切都是真实的，所有的时间点几乎是一天不差地吻合），但却是一种颇为有趣也有效的自我营销方式。对于这个故事和讲这个故事的人，朱总理想必一定难以忘却。虽然大家不一定非要学我的“宏观经济故事”，但必须认识到：

无论作为企业还是个人，都需要营销自己，传统的营销模式在今日已难以奏效，娱乐作为未来营销的重要手段一定是大势所趋。

放眼机窗之外，太平洋上空的云层波澜壮阔，如同无边无际的大海，偶尔从云块缝隙间露出的蓝色海面倒像是零星点缀的小岛。公司与员工的关系，有时也像眼前的景象这般扑朔迷离……

我的思路又回到一个多月前的那次回国经历上。

那是9月中旬。我已被定为微软大中华区技术支持中心总经理，总部给我3天时间回国完成初期的筹备工作。那时北京的微软中国公司也刚成立不久，我请微软中国公司的人事部经理帮我在上海安排了一次集中面试。面试官是我从微软中国公司借来的两个管技术的经理和3个懂技术的员工，加上我一共6个人。地点在当时上海最高的商务大楼——上海商城。

我们将租来的一个大房间隔成6间，进行流水线式的面试，我是最后一关。对于整个面试流程，我完全复制从微软总部学来的面试方式：第一，要连过6关；第二，一票否决；第三，当场录用。任何一个面试官对来者不满意，都可以当场否决。任何一位应聘者，如果顺利通过前面5关到达我的面前，倘若我也觉得满意，我会立即当场告诉他被录取的结果。后来这第一批员工告诉我，这是他们第一次在中国见到这种面试方式。

其间还发生了一件让我啼笑皆非的事。一位应聘者通过第一道面试后，就再也找不到他了。那时手机还不普及，人事部经理打电话到他家里，他说以为面试已经结束了，正等着通知啥时候去上班呢。那时候国内的企业一般面试一次就过了，他根本不知道微软要面试这么多关。于是我们又把他叫回来继续面试。

50个应聘者，我们一共录用了25人。他们就是上海微软的头一批正式员工。

招聘结束，我又马不停蹄地在上海滩寻找新公司的办公地点。1997年时上海好的办公楼真的不多，最后我选中地处徐家汇中心的美罗大厦。那时徐家汇还没有那么繁华热闹，但已初显商业中心的雏形。我看中美罗大厦最重要的原因是交通方便，我知道对员工来说交通永远是工作与生活最重要的环节之一。还有一个原因在于，美罗大厦是刚刚竣工的新楼，有足够的空间方便于公司未来的扩展。在我脑子里描摹的蓝图中，这个技术中心的未来不是50人、100人的一家小公司，

而将会有 500 人、1000 人的规模。

看楼的当天，我就和美罗大厦签了合约，租下了 19、20 两层（后来果然因为公司规模扩大又租下了 21、22 两层）。美罗大厦给我的优惠条件也很好，因为我是第一家和他签约的客户。在他们看来，微软公司一进去，这楼将来一定会很火。

回国之前，我面对总部的上级领导发表就职宣言，承诺要把上海微软建成一个完全微软文化、完全微软管理模式的分公司。看着他们频频点头，我知道这种承诺是我的顶头上司们绝不会产生异议，也是他们最容易控制的。其实，对于我这个管理者来说又何尝不是如此？因为这样的公司文化和管理体系，我已经非常熟悉并完全习惯了。不过，一切是否真能如我所愿呢？

中国人也会做管理

在我回国创办大中华区技术支持中心的 20 世纪 90 年代，美国企业界里似乎流行这样一种看法：中国的研究及技术人才很优秀，但往往难以胜任管理工作。对此观点，我是百分之百地反对。我不否认，不同的民族在擅长的领域之间存在差异，比如法国人长于艺术，奥地利人在音乐上表现更杰出，美国人更胜任商业创新的工作，但这仅仅是由于各民族的文化土壤所决定的。

那时在中国的很多外企中，中国人还没有进入最高管理层。但我认为，出现这种现象，只是因为做管理需要经验的积累，本地员工还没有培养起来。那时的我就坚信，5 年之内很多中国外企的总经理都会由中国人来担任。因为中国有世界一流的人才，中国人在自己本土的企业当然也能干出世界第一流的业绩。

当时总部对我提出极为苛刻的要求：我可以从美国总部带 4 名经理来中国参与创建上海微软，但一年之内必须将他们送回去。我趁机作了这样一次尝试：当中心的管理系统初步建成时，我就让这 4 名经理悉数返回美国。因为我给自己定的目标是要培养本地人才，他们走了，我才有足够的空间提拔本土背景的员工。1997 年底，中心正式开始运行，我手下新招募的第一批本土员工有 25 名。4 年以后，这支团队扩充到 400 人，其中来自美国总部的只

有我一人。规模扩大的同时，4年之中上海微软还成功完成“三级跳”：从大中华区技术支持中心升格为亚洲技术中心，又从亚洲技术中心升格为全球技术中心，并在多项技术和管理指标考核中位居微软海外分公司第一。实践证明，由于采用了正确的制度和方法：

我领导下的清一色中国人的管理团队是微软全球最优秀的团队，“中国人不会做管理”是个伪命题。

公司开张第一天，我发了火

11月4日，新员工来美罗大厦报道，新公司正式开张。我们新租下的办公区还没有结束装修，就暂借了4层楼的几间房间来办公。那也是没装修好的房间，除了一些借来的桌椅，房间里空空荡荡，甚至连一台电脑也没有。就在那里，我开始了后来被上海微软的员工们称为“黄埔一期”的新员工培训。

我刚进微软时接受过新员工培训，但时间不过半天而已（公司介绍、发放工作必需的门卡和电脑账号等）。我觉得那远远不够，所以定下了两个星期的新员工全面培训计划，我称之为新员工培训营（Service Camp）。员工则叫它“魔鬼训练营”。从第一天开始我就自任新员工培训营的“总教头”，手把手地教他们基本的职业规矩。除我之外，还有另外4名“教头”，他们是我从美国总部挑选的4名华人，如今是上海微软的第一批部门经理。

我的第一堂培训课，讲了足足两个小时，从微软公司的历史讲到世界软件业的发展趋势，从技术支持对于微软全球战略的重要性讲到微软员工的职业规范。从头到尾我都是用英文在讲，讲得激情四射。后来员工告诉我，很多人其实什么都没听懂，或是只听懂了一点点。但他们十分震撼，感觉到这是一家不折不扣的外企。

本土化的第一步：改变语言习惯

第一堂新员工培训课也是我在中国的第一次演讲。因为多年来讲英文已成了习惯，当时刚从海外回来也感觉还是英文容易一点。更重要的，我以为

既然是一家微软分公司，说英文是理所当然的事。包括回国初期我去大学招聘的时候，演讲也全是用英文。我的想法是，英文是国际语言，应该都能听懂，再说我要招的员工如果连英文都听不懂，我当然就不会要了。

后来我渐渐意识到，这些想法其实是错误的。毕竟这是在中国。

英文在外企里当然是很重要的交流工具，但无论如何也只是一种交流工具而已。交流时不能只图一方的方便，而要照顾双方的沟通顺畅。

所以，从意识到这个问题的时候起，我就尽量在公司的日常工作中不讲英文（除非某些专业技术方面的词汇）。我更不想用英文来显示我的“海归”身份，面对公司以外的人，我在交谈中也特别注意不夹杂英文单词。所有场合的演讲也用纯中文。经过一段时间的刻意努力，我完全做到了用纯正的中文与人沟通。

这种语言习惯上的改变和我未来的管理理念也很相近：仅把西方的东西原样照搬到中国来是不够的，必须适应本土环境而加以适当改变。在我的管理概念里：

西方式的规范必须加上中国式的人情，两者缺一不可。这种管理理念乃是基于我对人性的独特理解。

第一天的员工培训结束，我把所有人召集在一起，在徐家汇东亚饭店的一楼吃晚饭，权作上海微软的开张典礼。25 个新员工加上我们来自美国的“五老”，分成三桌。席间，大家边吃边闲聊，一个叫丁毅的新员工随口说到了Nove II的技术功能。此前，他在上海一家证券公司工作，那里工资很高，但管理十分松散，几年下来他觉得长进不大，因此前来面试进了微软。

我听见他说：“其实，我感觉Nove II的很多功能一点也不比Windows NT差，真的挺不错。”听到这话的一刹那，我不由沉下了脸。当着众人的面，我立即说道：“这个人不是微软人，我不要与这样的人说话，大家也不要和他说话。”空气一下凝固了。此后满桌子的人真的没有人再和丁毅说话。

第二天，脸色苍白的丁毅来办公室找我。我看得出，他背负着极大的压力。丁毅对我说：“作为一位总经理，您昨天那样当着大家面说的一番话，我觉得真的太重、太严厉了。我几乎承受不了。虽说Nove II是Windows的竞争对手，可

我不就是说了一句Nove II的好话吗？而且我刚进公司，就被总经理点名批评，还让所有人不跟我说话，我在公司里以后怎么做人？我想不通。昨天晚上回去，我几乎一宿都没睡着。”

望着眼前这个胆怯又有些愤愤不平的员工，我也坦诚地表明自己的看法：“很高兴你来找我谈。不过你真的要体谅我的心情。你知道吗，Windows NT这个产品就是我的作品，我是Windows NT开发部门的高级经理之一。在这个产品的海外版包装盒上，有我的亲笔签名。我把它当做自己的孩子来对待，怎么可以接受别人如此轻蔑的口吻？”

“再换一个角度。其实，你的话从技术层面上来说并不算错。但一句正确的话，却不是任何时候说出来都是正确的。如果说话的时机、方式、对象、场合发生错误，那么对的也会变成错的。更何况你已经是微软的一名正式员工，怎么能在公共场合说微软如何如何不好？”

“我批评你并非因为我小气。任何公司的任何产品，也不可能只听到表扬的声音。我不能原谅的是，如果自己的员工对自己公司的产品都没有信心，那他还能爱自己的公司吗？”

丁毅事件与职业化问题

就在丁毅睡不着觉的那个夜晚，我也在思考中国员工的职业化问题。

我想，像丁毅这样的新员工之所以在上班第一天有这样的举动，是因为没有完成职业角色的转换。他还没有按微软正式员工的身份来规范自己的言行。这种角色的转换，其实本该是员工早该具备的职业化习惯。西方国家的企业因为有了多年的制度沉淀，加上成熟商业社会的一些基本行为方式的熏陶，所以员工在这样的环境下很自然地养成了职业化的习惯。

在中国，因为社会商业环境和企业管理制度的双重不成熟，企业的员工普遍存在缺乏职业规范的问题。无论是刚走出校门的大学生，还是有过工作经历的职场人，都是如此。

这一事件让我受到很大刺激，让我正视到中国员工的非职业化问题非常严重。要让他们顺利完成职业化的转变，非得付出艰苦而严格的努力才行。

公司开张的那天，除了晚饭时的丁毅事件，还有一件小事也让我莫名感叹。

中午休息时，有位员工跑来问我，为什么微软这样大的公司竟然不提供午饭。我当时就愣了。在美国总部，绝不会有人问这样的问题，吃饭从来都是自己的事，和公司无关。

随后，我发现了越来越多的中美员工之间的差异：

美国人都是以自我为中心的，他们把工作视为生存的方式。公司和员工之间绝对是赤裸裸的商业关系：我给钱，你为我工作。员工的想法则是：工作时你是老板，下班了大家都是一样的人。在微软总部，下班后很多员工会到公司内部的电影院看电影，有时比尔·盖茨或者史蒂夫·鲍尔默也会去看。但没有人会觉得他们特别，甚至没人会刻意上前和他们打招呼。

而在中国，员工则把公司当做家，把工作作为生活的一部分。他们会在公司里选择交朋友的圈子，在工作时间之外和同事们一起去娱乐甚至共度周末。在上海微软，有的员工后来进而把我当做父亲看待，他们渴望从我这里得到帮助和照顾，甚至希望我指点他们的人生道路。

通过这些无影无形却又无处不在的小事，我惊诧地发现，离开中国 12 年，难道竟使我这个土生土长的中国人和同胞之间有了文化上的冲突？以总部派遣的方式回到中国，本是“海归派”最感荣耀的事。可倘若不能填平两种文化之间的鸿沟，这种荣耀迟早会成为一种笑柄。

我已渐渐意识到，之前想把美国微软的管理模式原样照搬至中国的想法，其实是很难行得通的。

领教鲍尔默的铁篦，我的培训计划让他兴奋

11 月底，我和员工一起搬进了新装修好的办公区。每个员工的办公桌上都有了自己的电脑，公司的网络设备也已搭建好。当时中国的互联网电缆出口都设在上海，1997 年中国内地整个互联网的带宽流量是 4 个M，上海微软就占了 256K，相当于全国流量的 1/16。后来全中国的带宽流量扩展到 8 个M，上海微软又占到 512K，还是 1/16。公司也进行了第一次人员扩充，又招聘了 10 名新员工进来，人气开始慢慢旺起来了。

1998 年 1 月 12 日，史蒂夫 · 鲍尔默来到上海。他来听取大中华区各机构 1998 财年的年中汇报。这种一年两度的现场业务汇报是鲍尔默独创的管理手段，为此他不惜亲自飞赴全球各大分公司。因为鲍尔默对汇报的要求近乎偏执的严厉，微软内部称其为“铁篦”（scrub）。鲍尔默就在这里听取大中华区各路总经理的汇报。作为新上任的总经理，我理所当然地要品尝这“铁篦”的滋味。当天我的汇报分两部分：一小时的公开汇报，外加半小时的一对一汇报。

鲍尔默的性格非常直率，或者说有点粗暴。他和盖茨不同，盖茨习惯用他的睿智抓住你的缺漏，而鲍尔默则是通过他的强势个性给你无穷的压力。像这样的汇报会，倘若某个经理说得不中他意，鲍尔默当场就会摔东西，第二天这个人很可能就被降职或者调换岗位。所以，在微软，所有的管理层都像害怕鬼一样害怕鲍尔默。

那次也是我第一次和他面对面的谈话。在公开汇报里，我着重讲了大中华区技术支持中心自创建以来的各方面指标，他只是偶尔嘴里“唔唔”两声，没有发表任何意见。在一对一的汇报时间里，我拿出一份精心准备的文件给他看，文件说的是大中华区技术支持中心未来 3 年的发展计划。他扫了一眼，就把文件撂在桌上，说：“这计划我不要看，为时太早。”

为这份计划，我准备了那么长时间，他竟不要看？我一时不知道该说什么，冷汗直冒。那一瞬间，我不由想起以前和盖茨汇报工作的情形。要是盖茨就不会这样，即使是一开始就有了明确的意见，他也会一直听下去，听到中间时才提出一个犀利的问题把你问倒。

“你直接告诉我，你来上海后最大的困难是什么？”鲍尔默问。

我告诉他，最大的困难是招不到合适的员工。

“你不觉得这很可笑吗？中国是世界上人口最多、人才最多的国家，你居然招不到人，那微软干吗要把技术中心建在上海？”

是的，当初总部决策到上海来建技术支持中心，向鲍尔默提交的筹划报告中（这份报告当时也是我做的），提及的重要原因之一就是上海是中国的人才基地，这里汇聚着五十多所高校，有众多的技术人才。

“那么，你告诉我原因何在？是大家对微软不感兴趣，还是微软的工资太低，或者你们在这里做什么坏事了？”

我忙说当然不是这些原因。我说我希望招的员工，是要能达到微软总部Windows研发部门同样水准的技术人员，这样才能保证微软公司在全球的规范化运营。

“你错了。你的思路有问题。招聘并不是要求越严格就越好。你以这样的要求找人，永远找不到。环境不同，我们的用人策略也要随之变化。我以我的经验告诉你，经营一家公司，找到合适的人比找到优秀的人更重要。”

接下来向鲍尔默的汇报中，我谈了我的新员工培训计划。我说正是因为招的人无法达到总部技术人员的水准，我不得不加大对新员工的培训力度。和微软总部的新员工培训方式不同，现在上海微软采取的完全是我自己发明的一套培训方法，我自己手把手地来教会员工完成合乎微软标准的职业化转变。

这次鲍尔默没有打断我的话头。相反，他很认真很仔细地听着，还不时鼓励我说出更多的细节。等我汇报完毕，他说：“你做了一件我一直想做，但在微软很难做成的事。”

我后来渐渐明白他之所以这么说的原因。微软那时已发展成为一个有着数万名员工，全球几十家分公司的庞然大物，大量新进员工的素质参差不齐，严重制约公司的整体运营水平。但任何一项管理制度的改进，对这么一个大公司来说都是牵一发而动全身的艰难变革，即使是鲍尔默这样的铁腕人物，对此也极为头痛。

鲍尔默又好奇地问我：“你不是只在微软总部工作过吗，你的这些想法是从哪里来的？”

我对他讲了我的经历。我告诉他，我先在日本留学了5年时间，然后才到了美国。我在日本受到影响最深的，就是日本人做事的规范化。我也和他说了当年新干线列车服务员和丰田公司汽车装配工人让我心生震撼的故事。

我说：“您去任何一家日本公司时，想必也注意到他们的秘书小姐端茶的细节。日本人都知道，茶杯的手柄要放到怎样的角度客人端起来才会觉得舒服，杯里的水一定只能到2/3的高度，不能太满或太低。日本人做事为什么那么规范？全是培训出来的。我观察到，日本的大学生进公司后的第一件事就是接受培训，有的日本公司新员工培训竟长达一两个月。我认为，我们既然是一家提供技术服务的分公司，服务最讲究的就是规范。可是我们的中国员工都是从来没有受过这

方面培训的。所以，我把自己对日本文化的理解，拿来在上海微软使用。”

我的话让他频频点头。“Jun，你这套做法让我很佩服，实在是个超级棒的主意。以后你可以多多用你的方式来管理上海的分公司。”鲍尔默最后说道。

复制与创新：创建之初的挑战和思路

虽然第一次同鲍尔默“一对一”谈话时，他的态度一度不甚耐烦，但他的话使我受到很大启发。

创建微软大中华区技术支持中心之初，我面临的最大挑战是建设属于上海微软自己的企业文化。我要把来自五湖四海的员工的观念凝聚起来，把它们整合成一个统一的新微软文化。这个过程对员工来讲是一次痛苦的涅槃，对我来说则是一个艰巨却必须完成的任务。我当时正困惑于中国和美国完全不同的文化环境和员工素质，经过和鲍尔默的那次谈话，以及此后我自己的不断思考，我的管理思路渐渐变得明白清晰起来。

在管理制度上，我的思路非常简单：那就是直接复制微软既有的一整套企业规范和体系。正因为微软有一整套完整成熟的企业体系和规范，我可以让一家新的微软分公司在很短的时间内达到很高的管理水准，使其成为一家优秀的企业。虽然整个中心刚刚建立，员工全来自中国本土，但无论是在微软总部人士的眼中，还是在公司以外的人看来，中心就是地地道道的微软。

但我同时也认识到，西方人和中国人的职业观有着本质的不同，我无法满足于把“美国微软”简单地复制成“中国微软”。纯数据化的西方管理模式在中国不一定适用，而人性化管理才适合中国人的心理习惯。微软的企业文化是激情，而我在中国的管理经验证明，中国的员工更需要的是一种家庭式的人性化管理。另一方面，我也吸收了很多日本企业文化中的规范化管理。我把三者融合在一起，开始了复制基础上的管理创新。

从公司建立伊始，我就坚定不移地实施本土化、高校生化、职业化的人才策略。在人员的管理方式方面，我对其赋予了更多人性化的内涵，实行了许多“微”和“软”的“土政策”。概括我当时的思路：

一方面我尽最大限度地全面拷贝了美国微软的管理体系和管理规范，另

一方面我意图创建一种符合中国人心理习惯的中国微软企业文化。

鲍尔默来上海的另一个目的，是为大中华区技术支持中心正式揭幕。中国政府方面出席揭幕仪式的领导，是当时的上海市副市长韩正。这也是我第一次接待政府的高层领导。

揭幕仪式之前，我陪同韩市长参观我们的办公区。他问一个员工：你们是怎么做技术支持服务的？我的员工向他演示，如果一个客户电话进来，只要把他的号码输入电脑，客户的资料就全部出来了。包括他使用的是什么机器，配置如何，以前处理过什么样的问题，谁帮他处理的，应有尽有。

韩正当即就和旁边上海对外经济贸易委员会的朱小明主任说，如果中国的政府服务体系能做到微软的水平就好了。他随即转头问鲍尔默：这个系统你们卖不卖，卖多少钱？对于这个问题，鲍尔默显然有点出乎意料，他随即很有礼貌地说：这个系统是微软的内部系统，所以不能卖。我赶紧补充：如果政府有需要，我们可以让合作伙伴帮助开发类似的系统。

接下来，我们又让韩市长参观了效率更为惊人的互联网技术服务方式。一位北京的客户电脑出了问题，我们的工程师把他的问题输入系统。几秒钟后就发现，3 个月前，美国得克萨斯的一位客户曾经报告了同样的问题，我们在美国的工程师已经帮他解决了。此时，只需将解决的流程全部列出来，让中国的客户依样处理即可。当时的全球互联网还不发达，韩正对此更是十分惊奇。

亲自面试每一名员工：唐骏式面试文化

送别鲍尔默后，我整理了自己的管理思路。我决定，从员工招聘开始对上海微软进行中国式的改造。

很多上海微软的员工后来告诉我，他们加入微软时印象最深的事就是拿到我发给他们的录取通知书。通知书很简单，就是一张表，我面试结束后当场填写，内容包括员工应得的工资金额以及股票数量。我把通知书递给他们并且说：祝贺你，你被微软录用了。

我的员工加入微软前，在上家公司的薪酬水平一般是 2000 元左右。我开给

他们的录取通知书上，工资通常是9000~10000元，外加微软股票300股期权。所以这些员工无不兴奋不已。有一位员工和我说，他拿着通知书出了美罗大厦，不知道自己怎么上的地铁，坐过了好几站也浑然不觉。还有位女员工告诉我，她用手机给她妈妈报喜，语无伦次地讲了10分钟后她妈妈说，你说什么呢，我听不懂。听着员工们发自肺腑的兴奋感受，我也非常感动。这种看上去颇有几分刺激的效果，正是我想追求的。我喜欢这种当场拍板的感觉，员工也会因此留下一段非常好的人生记忆。

到我离开时，上海微软的400多名员工，每一位都由我亲自面试后录用。为了表示对应聘者努力的尊重，我还制定了一项小小的财务制度：无论应聘者被录用与否，公司均付给50元的车马费。

后来任微软中国总裁的两年多时间里，我更是大约面试了2500多人，都快成“人精”了。甚至差点发展成习惯性动作：每看见一个人，我就有面试的冲动。如果有人在我面前待上约两分钟，我就能作出判断，他适合哪类工作。不过一般在面试的时候，我还是会给对方10分钟时间，虽然事实上我在两三分钟内已可以作出结论。剩下的时间完全是“以人为本”的体现，毕竟尊重应聘者也十分重要。

当时，在上海的各大校园论坛里，经常可以看到大家对上海微软面试的种种议论。有人评价面试时的我：“非常爱琢磨人的心思，聪明得让人觉得不可靠，让人觉得害怕，都说看一个公司要看它的领导，有这样的领导在也真是一种挑战。”这样的评价不无道理。除了富有亲和力的笑容之外，我的面试风格确实也相当犀利，有时近乎苛刻。

我面试的某真实场景

一位应聘者被我面试后，回去对他的一位同学详细描述了面试时的情景。他的这位同学把这些描述记录下来，发了封电子邮件给我（每段对话后括号内的话是发邮件者的感想）。

我：我看你今天来面试只是随便来看看的样子，不是很认真地想来微软的吧。

应聘者：……（我同学说，一见面就被拆穿心思，你实在不简单，呵呵！）

我：以我的看法，你对于C的编程经验不会超过一天，对不对？

应聘者：……（又一次被拆穿，其实确实少有考官如此直接点破别人的。）

我：你其实并不聪明，不过却很有灵气！（听到这里我直想笑，感觉我同学当时可怜得只有任你宰割的份儿！）

我：大概你的同学和你都没有想到，你会被选中来最后一面吧！（不晓得你是早有听说，还是自己猜出来的，呵呵，总之少有最后一面的考官能分清这么多事实的。）

我：介绍一下你对微软的认识吧。

应聘者：……

我：你是不是在想编一点东西出来？

应聘者：编和不编有区别吗？

我：没有！……（既然没区别又何必要问？这不明摆着整人吗，这大概是最搞笑的一段。）

我：至今为止有没有做过什么很了不起的事情？

应聘者：没有。

我：那就在一个星期内做一件事情让我看看。

应聘者：请问我是不是第一个受到这种待遇的人？

我：岂止是，而且是唯一一个！（这个结束有点悬念，我喜欢！不过对我那个朋友来说，未免有点痛苦，呵呵！）

2001年，李健以非常优异的成绩从上海交通大学毕业，踌躇满志地前来上海微软应聘。经过6轮紧张激烈的面试，他来到最后一关，坐上了我办公室里的沙发。我面试了他后，告诉他现在还不能进入微软。第二天，我收到李健发来的一封电子邮件，询问进不了微软的原因。我坦白地告诉他说，他的专业知识还不够标准。

此后，他寻找了各种书籍，恶补微软的技术。接着，他又来第二次尝试，依

旧一路过关斩将，来到我的面前。我发现他的技术水准还是不够，但却有明显进步。我第二次拒绝了他。

到第三次，我面试完他，还没有宣布他是否被录取的结果，他用一种非常诚恳的语调对我说："唐总，你这次录不录用我，对我来说已经并不是那么重要了。重要的是我在这个过程里培养了自己的学习精神，培养了应对挑战的能力，懂得了在逆境中应该怎么奋进。"

我听了非常感动，同时也觉得这种勇于挑战、坚忍不拔的毅力正是微软所要的，所以我当场宣布录用了他。后来他成为上海微软一名非常优秀的员工，并在一年后被我提升为经理。

在我的面试中，类似李健的例子不胜枚举。我最喜欢招聘的人的类型有两种：一种是非常富有创新精神，做事极有激情的人；另外一种是有一定基础，通过努力可以迅速提高，经过熏陶容易塑造的人。正如鲍尔默向我亲身传递的招聘理念，微软需要的不是最优秀的员工，而是最适合微软的员工。

从第一批 25 名员工进入公司以后，我要求每位正式员工都要参加对新员工的面试。为此我给他们专门开了一堂课，教他们如何进行面试。

我告诉他们，微软的人才招聘制度非常严格。所有应聘的人，无论职位高低，都要经过 6~8 轮面试。有人事部门的面试，也有包括同部门及其他部门的同事、主管和经理的面试，从各个方面考核应聘者的技术水平、职业技能、才智以及团队合作精神。最后是总经理面试，主要是从全局上把握应聘者是否适合微软公司，是否符合微软的企业文化、理念和价值观，是否能融入微软的大集体中。

对于面试中应该问什么问题，哪些问题是不能问的，我都给出非常明确具体的指导。我最着重强调的一点是，无论应聘者的条件如何优秀出色，一定要确认你今后是否愿意和他一起工作。因此，要从各个方面考核一个人的基本素质和人品。因为只要应聘者素质高、人品好，你一定愿意和他一起工作。尽管在这么短的时间内不可能完全判断出一个人的人品，但是通过一些细节还是能够观察出来很多东西。

当时员工数量要从 25 人扩展到 35 人，面试的情景非常有趣。我们的办公室还没有装修完毕，新一轮招聘已经开始，大家就在楼道里进行面试。这些员工极为兴奋，他们第一次品尝到做微软员工的独特感觉。由于有权选择未来的同事，

每个员工都感觉到自己在公司决策体系中的重要地位，自然对公司有了归属感。为了不与正常工作时间冲突，面试时间都安排在下班后进行，差不多整整两个星期时间，每天下班后楼道里都坐满了人，进行一对一的面试。

有趣的是，这新招的10名员工后来成为上海微软素质最高的一批员工。很多第一批的员工后来跟我感慨，如果自己这时候来应聘，肯定进不了公司。因为他们经历了严格的面试，自然会用更加刁难的问题来面试下一批人。

后来，要想在上海微软的面试中过五关斩六将，变成一件极富挑战性的事。不少人慕名前来面试，只是为了证明自己是一个优秀的人才。我记得有位应聘者通过前面数关，最后坐到我面前时，他坦白地告诉我："其实我现在的那份工作非常好，工资也不比微软低。但我听说微软的面试太牛了，我就是来特意体验一把。这趟体验我觉得非常值。之前我遭遇过十几家500强公司的面试，我敢说，全中国最难同时水平也最高的面试就是唐骏先生你创造的。"

渐渐地，我们的面试成了微软在上海滩的一道招牌。在上海的IT圈子里面一提到微软的面试，所有人都会无比感慨。

我的"人""才"观

招聘的时候，我最看重的是新人的逻辑思维能力、价值观、外语、精神状态等。我不管他们学的是什么专业，有无专业技能。我可以通过培训使他们完全胜任微软的工作。

我是把"人"和"才"分开看待的。很多公司希望能够招聘到立即可以投入工作的人，而我要的是"人"，高素质的"人"。把"人"变成"才"是我的工作。

因此，上海微软不仅经常招收应届大学生，而且不少人还根本不是计算机专业的。很多新员工初到时只会一些Windows的简单操作而已，其他则一无所知。但通过我的一套"实践性培训"（Learning by Doing），新员工可以迅速地融入公司并胜任工作。

后来我把自己的面试经验总结成三道问题。如果应聘者答对一道问题，那么

他可以得到一份工作；答对两道题，他的工资比别人高100%；倘若答对三道问题，他可以自己开工资。应聘者可以动用一切资源来答题。

我在面试时，最希望考察的是应聘者的观察力、分析力、与人沟通和资源整合的能力。特别是在微软时，我看重的不是应聘者的一些基本技能，比如怎么做销售、怎么做技术之类，而是一个人的综合素质。所以我出的很多面试问题都是围绕着应聘者综合素质的考核。

比如，有这么一道题：营业员小王把一台价值两万元人民币的笔记本电脑，以一万元人民币错卖给李先生。作为小王的经理，你需要写一封信给李先生把这一万元钱要回来。

面试时，我听到过各种各样的答案。有人说希望通过法律的手段来解决，有人说应该代表公司正式道歉，有人说奖励一个鼠标，有人说提供两年免费服务等等。其实这个问题的根本在于怎样来打动李先生。先来分析一下这个案例中的李先生。李先生愿意花上万元钱买这款笔记本电脑，说明他应该属于较高收入的阶层。而小王只是一个卖电脑的营业员，所属阶层要比李先生低。因此，作为小王的经理，你应该用小王的个人名义来感动顾客，而不是从企业的角度出发来进行道歉。道理很清楚，企业作为电脑销售商，李先生作为消费者，无疑前者是强势群体，后者是弱势群体。你代表强势群体在弱势群体面前说，公司会遭受多大的损失，这很难得到李先生的同情。但如果用李先生和小王来比较，弱势和强势的位置就会重新颠倒过来。

体察人性：与客户沟通的根本

2004年，我参加中央电视台《对话》栏目，当场分析了这道面试题。我自己的答案是这样的，如果我来写这封信，我会这么说：

李先生，这件事的确是小王工作失误造成的。但我们没有想到的是，小王把她过去一年辛苦工作所积蓄的1万元钱交还给了公司，而且她本人也不希望我们把这1万元钱追回来。她说这是她工作的失误，她不想给您带来太多的麻烦。我在这里只想告诉您，我们有这样一位优秀的员工，我们为她感到非常自豪！

这样处理，等于把难题又退回到消费者那里了。小王不但把自己一年的积蓄拿出来补贴这次失误，而且她的境界高到不希望告诉李先生有这么一桩事，她愿意自己来承担这一切。那么作为李先生，一个收入水平与教育程度都高于小王的人，他会怎样来面对这个问题呢？结果可想而知。

对人性的体察，以及在此基础上找到恰如其分的沟通方式，是一个管理者与客户沟通的根本。

我拟定的类似面试题目还有：

一位贵宾到博物馆参观，向导员把一个价值极高的文物误送给贵宾。如果你是博物馆的馆长，你将如何把文物要回来，同时又不让贵宾生气？

一名记者，原定下午 1 点 30 分开始采访，2 点他必须去执行另一项任务。可是前一名从 1 点起采访的记者已经拖延了时间，1 点 35 分时这名记者决定要求前一名记者暂停下来，让自己先进行采访。如果你是他，你会怎样达到目的？

一名主播，跳槽去了另一家电视台，在原台一档主持了两年之久的节目的最后，可以用 30 秒与其观众告别。如果你是他，你会怎么说？

所有这些场景题，考察的其实都是应聘者是否能给出有创意同时又合情合理的可行方案。

职业规范的光芒：唐骏式职业化培训

在上海微软的一次周年庆上，一位员工的母亲拉着我的手和我讲起了她儿子经过“新员工培训营”后的变化。这个从小就被过分宠爱的独生儿子，过去完全是一套以自我为中心的行为规则，一回到家就目中无人地直奔自己的房间，完全是一个不懂人情世故的“小孩”性格。经过了一个月的“新员工培训营”以后，周围的邻居都惊讶地发现，这个“小孩”怎么一夜间长大成人了，那种成熟自信的神情，那种彬彬有礼的言行，那种得体的职业装束，简直像是广告里才会出现的白领人士。

那位母亲最后说：“你们这个新员工培训营有没有老人班呀？我想让他爸爸也去接受一下培训。”一边的儿子对着他妈妈说：“最该去接受培训的是你，看看

你，哪有拉着人家的手说话都一直不放的？”

在那一刻，我无法不回忆起新员工培训“黄埔一期”的情形。从第一天起，我就要求员工绝对不许迟到，任何理由都不许可。虽然我从不使用惩罚的方式，但我严厉的眼光已足以使任何迟到者感到害怕。第一批进来的员工，一开始连电子邮件也发得一塌糊涂。我就像刚加盟微软时我的老板告诉我的一样，一个个手把手地教他们邮件的格式，使用的英文哪里有错字，哪里用词不当。两周以后，这些员工全都学会了如何写正规的公司邮件，如何作演讲，如何职业地着装，如何职业地与人打招呼。

随着上海微软公司规模的不断扩大，“新员工培训营”也从最初的两周延长到后来的一个月。培训的所有内容都在封闭教室进行。训练的安排非常紧张，分成技术、职业化、外语、管理等若干个训练项目。天天上课，天天有作业。一个月必须学完 10 本计算机基础教材，而且两天一考，包括笔试和机试，这主要是为了考验和提高新员工的学习能力。培训教师包括部门领导和老员工，每天都和这些新员工在一个房间里。“一帮天才在后面追赶”的感觉给新员工造成了极大的压力，但也极大地激发了他们的潜能。

基础培训使新员工具备了必需的基础知识和理念。接下来是专业培训，安排在各部门小规模进行，我给每名新人配一位“师傅”来进行一对一培训。主要是提升专业技术能力。

最后的培训是实际操作。担任培训导师的技术人员通过电子邮件提出很多实际可能遇到的问题。这些题目一个月内可以达到 50~100 个，比顾客通常提出的问题要难得多。

“新员工培训营”除了培训微软的一整套工作规范，更重要的是培训新员工的职业规范，大到做一个职业人的基本守则，小到基本的职业礼仪。无论是做事的条理、说话的方式，还是做人的礼仪等等，都能让别人一下子从我们的员工身上感觉到一种职业人的风貌。从“新员工培训营”毕业的员工，自己都可以清楚感觉到自己的变化。这是我最希望达到的目的。

我曾经和我公司外的朋友说：下次你见到上海微软的员工，你可以顺便问一下他是否经历过上海微软的“新员工培训营”？我相信，对于他们浑身散发出的职业规范的光芒，你一定会心生感叹。

从“新员工培训营”的“黄埔一期”毕业之后，丁毅又来找我谈心。他说，他现在已经从内心深处理解了“我爱这个公司”的内涵。以前虽然工作过几年，可许多想法还完全是学生式的，现在才真正感到变成了一个职业人。后来，公司到上海高校作招聘活动，需要员工作演讲，我有意选择了丁毅。因为工作中的良好表现，他还被提拔为技术主管，管理着 18 名工程师。

当他因为家庭原因要离开上海去香港工作时，我决定与丁毅及其小组成员一起吃顿饭，作为送行。这样的行为对我来说是破例的。席间，丁毅真诚地对我说：“您是我人生道路上第一位严厉批评我的人，却也是给我最多机会的良师，我永远也无法忘记您。”后来他特意发邮件告诉我，在香港找工作的时候，他尽量选择与微软业务接近的公司，以延续对微软的情感。

“白领中的白领”

任职微软中国区总裁后，我又提出，把做“白领中的白领”作为“微软中国人”的目标。

“白领中的白领”，就是勤奋工作、具有开拓精神、对未来充满激情，同时又很懂得生活的年轻人。

在我的要求下，“微软中国人”都有良好的精神面貌，对待工作、生活、社会和他人，有着积极向上的态度，德才兼备，助人为乐。在得体考究的衣着打扮背后，有明朗、舒展的心态，充满自信和自豪感。他们每天辛勤工作 10 多个小时，并且都认为自己的工作已经、正在并将继续改变未来人类的生活。

不过，在我启动“新员工培训营”的初期，也有微软的高层批评过我的培训方式。当我向微软亚太区一位副总裁汇报近期工作时，他就说我的员工培训是在浪费时间。照他的话来讲，按照微软的文化，应该在工作中培训员工。

他的话并非全无道理。如果是一个现成的企业体系，新员工进来无须培训也可以，因为他很容易受周围环境的影响。但是如果企业本来就没有规范，新员工进来后就容易变成一盘散沙了。现在的我是在创建一个新的体系，没有一套严密的培训机制是很难做好的。在手把手地培训好头几批员工，并在全公司建立起职业规范之后，我又训练他们如何对下一批新员工展开培训。就这样，上海微软的

良好氛围完全形成，并得以持续性地传承下去。

和总部员工相比，上海微软的员工更缺乏的是全面的经验、知识、能力。而且，我特别希望我的每一个员工出去，都能代表微软的整体形象。因此我对他们各方面的要求都很高，比如面对客户、领导怎么说话才得体，另外演讲的能力也被特别强调，这是“新员工培训营”的重点培训内容。而在总部，对员工则没有这些方面的要求。

只有鲍尔默充分意识到我所做的对于微软管理的意义。1998 年 1 月的那次汇报结束后，他要求我把这套培训机制写成书面报告，交给微软主管技术服务部门的凯文 · 约翰逊（后来他成为微软的第三号人物，也是我的直接老板）。此后，微软在全球的技术部门推广了我的员工培训模式，收到了很好的效果。

精英型和防范型管理

管理模型可简单分为两种：精英型和防范型。

所谓精英型，就是管理者认为员工都是优秀的、职业的、敬业的，你可以充分相信你的员工，给你的员工更多的决策权、更多的个人施展空间。而防范型则是在公司建立一整套严格的规章制度，以防范员工的不职业、不敬业、不诚信。

采用防范型管理的企业，管理成本很高。除了制定监督机制的成本之外，更大的成本来自员工的负面“感觉”。员工永远处在被管理、被监督的位置，无形中形成了压抑的工作环境。试想，如果你在工作中根本没有决策权，你会为公司努力打拼吗？如果公司的规章严格到迟到多少分钟扣多少工资，那么还有多少人愿意为公司加班呢？更不用说在工作中费心创新了。这种“感觉”成本虽然是无形的，但代价却极为高昂。

采用精英型管理的效果，则明显要优于防范型的管理模式。在上海微软，我采取的就是精英管理的模式。从招聘开始，就让员工感觉到他们就是精英。“新员工培训营”更是从行为规范上着力培养和打造员工的精英感。

也许你的新员工刚进公司时没有达到精英的标准，但是公司有义务去培训、引导员工变成精英，让他们产生荣誉感和自豪感。中国员工对一份工作

的期望值，最看重的也就是这种感觉。

采用精英型管理的结果是，在我任总经理期间，微软全球技术中心的员工满意度和工作效益都是微软全球分公司第一。

我对员工的职业规范有着严格的要求，对于我自己职业化程度的标准就更高。在我看来，要成为最好的领导标准很简单，那就是做员工的榜样。正所谓“上行下效”，这对员工来说是最好的说服力。我要求员工不许迟到，我自己在微软期间从来没迟到过。关于邮件的规范，我的电子邮件任何时候都可以拿出来让人挑剔。若论勤奋严谨，我是微软里是最勤奋严谨的员工。

在上海微软工作时，有一次遇上黄梅季节的大雨，在去徐家汇的路上，我的车被堵住了。我远远地看到了美罗大厦，但是，就是可望而不可即。我知道，如果还是坐车过去，一定迟到。我对司机说：请把门打开。我没有雨伞，冒着大雨，步行到美罗大厦，整个淋成了落汤鸡。但走进公司的时候，我还是提前了 10 分钟。其实，我没有必要这样做，那天我的员工有 80%的人迟到，我迟到应该可以原谅。但我有一个信念，做领导一定要严格要求自己。这样当我以后批评员工迟到的时候，我会更坦荡，因为我每天都来得比他们早。

我的穿着也有套规范化的程式。自回国以后，从星期一到星期五的工作时间，我只穿西装，但周末一定会穿得很休闲。后来，我还专门聘请了私人服装顾问。他建议我以“深色着装”为最佳，于是我在所有正式场合都穿一套深色西装出现于他人面前。不同的深色该搭配什么样的衬衫和领带，我也十分注意。

比衣着更重要的是言谈举止。在公众场合，我非常注意自己的表情，绝不会让自己“失态”。有人提醒我演讲时一度爱讲“那就是说”的口头禅，我在两周之内就彻底改掉。有人告诉我走路有点颠，我也很快着力纠正过来。

23 岁的高级经理：唐骏式员工增值计划

有人曾对微软公司作过评估。微软的市值最高达 3000 亿美元，而固定资产却只有 300 亿美元，无形资产是 600 亿美元，固定资产与无形资产相加，与市值严重不对等。那么市值部分多出的这 2100 多亿美元是什么？在比尔 · 盖茨看来，

这多出的这部分正是微软员工的价值。换句话说，任何一个微软员工一踏进微软，他的身价都值数百万美元。

但我一直在琢磨一个问题：一个身价数百万美元的员工，在微软工作一年后、两年后，甚至是多年后，他还能值这么多钱吗？所以，我需要想尽办法，让员工不断地增值。因为只有员工不断增值，公司才会随之升值。

我一直认为，高薪对我的员工来说，并不是最具吸引力的。他们到其他公司去也能获得相同甚至更高的待遇。他们更需要自我价值的体现、不断提高和认同，需要有成就感。因此，只要某个员工表现出众，我会马上给他机会，并提拔他。这就是为什么我可以重用那些大学毕业不久的员工，让他们去管理年纪大得多的下属的理由。

令我很自豪的是：上海微软的管理团队，除我之外，都是清一色的本土教育背景的人，而且是从公司内部提拔起来的。他们刚加入微软的时候，也都是普通的工程师。2001 年，当我们从微软亚洲技术中心升级为微软全球技术中心时，公司管理人员的平均年龄只有 28 岁左右，其中 5 名部门经理的年纪在 23~25 岁之间。最年轻的一位经理大学毕业刚一年，管理着 20 位下属。

我还针对不同岗位员工的工作性质，和每个人不同的成长需要，采取一对一的方式，来具体规划员工的职业发展道路。每年员工都有两次机会向公司提出自己未来半年中的职业发展方向，以及需要什么帮助。然后，人事部门会作出基本的职业规划，直接经理会和员工谈具体的职业发展道路，最终将具体提供什么培训、发展空间和资源支持紧密结合在一起。

进入中心的工程师，也有不少离开了。流动的比例大约是 5%~6%左右。其中，很少有人是不适应离开的，而更多的是出国深造，或是进入公司总部或其他微软的合资公司。因为有在微软的工作经历，他们出国工作或是学习的机会也更多。

我设计的员工职业发展路线图

在为中国员工提供更多的职业发展机会上，我面临着挑战，这是中国人和西方人的差别造成的。在中国，对做管理职位感兴趣的人多一些，好像只有成为经理，个人成绩才被充分认可。而在美国就根本没有这个问题，很多

人不愿意做经理，就愿意做纯粹的软件设计人员。但是公司所能提供的管理职位是有限的。所以很多人做得很出色，在微软还是一个技术人员，而在其他公司也许已经变成总监了，他多少会有一点点不平衡。

为此，我专门设计了具有中国特色的员工职业发展路线图，为员工提供更多更好也更适合自身特点的职业发展机会。

除了职业晋升制度上的建设，我也时常琢磨，还可以做哪些事，使员工对公司有更强的归属感和自豪感，让员工在心理上也可以得到“增值”。

我为此想了不少点子。我请外包公司定制了一批印有白色Microsoft字样的纸袋，式样漂亮，质量考究。这在当时的上海滩诸多公司里还是相当稀奇之物，不但我们自己的员工很爱用，公司以外的人也纷纷前来索取。后来许多公司都仿效此法，成为时尚了。

作为奖励，我还经常在公司里给员工发定制的衣服。在上海微软的4年中，我至少发过20次各类衣服。短袖、长袖、夹克衫、棉袄，应有尽有，上面都有微软的字样。员工们也非常喜欢穿着公司的衣服。他们有时候会开玩笑说：在微软真省钱，饭也包，交通费也包，连一年四季的衣服也都有。

在美罗大厦启用为上海微软的办公地点时，上海的第一条地铁1号线也刚刚开通。我们的很多员工都乘地铁上下班。一天，我特意去坐了趟地铁，体验一下员工的感受。我在地铁里听见，每逢停靠时，播音员会报出此站附近若干公司的名字。当时我就想一定要把微软也放进去。

第二天，我派了名经理去和地铁公司谈。得到的反馈信息是，想报站的公司太多，已排成长队，好多公司已经把钱送去了。我问报站名的每月收费是多少，答曰5万元。我又问，如果想加塞儿得出多少，答曰10万元。我当即拍板：出12万元，一定得让我们的名字放在第一个报。我手下的经理再去联系，得到的答复是，就算出12万，微软的名字最多也只能在第五个报出来。已经确定排在我们前面的有老凤祥金店什么的。

地铁公司负责此事的是一位姓陈的处长。于是我专门把他请到美罗大厦来，陪他参观我们装修得非常漂亮的办公室。他对微软不太了解，我又跟他介绍比尔·盖茨、微软的市值、微软的股票等。我告诉他，这就是微软，全球500强里

排名第一、全世界第一品牌的公司。

接下来，我又向他灌输了一通品牌意识的概念。我说：老凤祥和微软不是一个层次的品牌。你要提升地铁的品牌，就一定要把微软放在最前面，不只是宣传我的品牌，也是为了提高你的品牌层次。就像中央电视台如果整天做高粱酒的广告，那它就没层次了。你去看美国财经界最著名的一本杂志叫《商业周刊》，上面广告很少很少，但全都是著名大公司的广告。你再看中国杂志的广告，不管什么公司，给钱就登。不是只要有广告就好，一定要提升品位才行。

现在回想，那是我回国后第一次和政府部门的人打交道，我用的说教方式其实也相当可笑。好在这位处长是个比较新潮的官员，他当时就被我的品牌理念吸引住了，我们俩谈得相当投机。按照中国当时流行的公关方式，遇上这种情况要先请吃一顿饭，给对方买礼物，甚至送上一笔钱，才能搞定。但我连一顿饭都没请陈处长吃，陪他参观完公司就让司机送他回去了。

一周后，员工来向我报告，地铁一到徐家汇站，第一个听到的就是微软的名字："微软大中华区技术支持中心，请从 10 号口出站……"他们说，在地铁里听到这个声音，那种骄傲和自豪的感觉，简直难以形容。

是吗，我说。看着员工们脸上的惊喜，我也不禁露出一丝笑意。

感动员工：人情化管理的威力

我在上海微软时，为员工提供了一项特别福利：所有员工的直系亲属来上海，公司都负责接送。对于这项制度，总部的财务部门一开始非常反对，他们认为这笔额外的费用开支完全没有必要。

我很冷静地和他们算了一笔账："美国人一下飞机都是自己开车，几乎没人接送，而在中国，这是一种礼仪。员工的亲人来了，按照礼节他们肯定要亲自去接，来回至少 3 个小时。而我规定他们工作时每分钟应该创造的产值是 1 美元，3 小时就是 180 美元，折合人民币 1500 多元。我把接送工作全外包给一家专业礼仪公司去做，虹桥机场接机 100 元，浦东机场接机也才 200 元。而且，省下来的时间和效益还在其次，最重要的是我提高了员工对公司的忠诚度。"这样的分析很快说服了总部上层官员。

个性管理

在许多公司，你会轻易地发现，一大部分员工对公司没有忠诚感可言。我也当过员工。我是从一个普普通通的程序员走到今天的。我的感受是什么呢？如果我觉得我在公司里没有受到重用，我绝不会对公司产生死心塌地的忠诚感。虽然我表面上也可以跟领导一起喊公司万岁。领导怎样对我，我也会怎样对领导，所谓“以彼之道，还诸彼身”。这是任何一个人都会有的正常心理。所以，我认为，

企业文化的核心就是个性的管理。

微软有一套非常完善的管理架构和体系。我甚至认为，谁去做微软某家分公司的总裁都可以管理得好，因为只要把微软的架构依葫芦画瓢地照搬即可。但这样做只能达到70%的管理效果，而且很难提升。这也是为什么很多外企的中国员工觉得公司氛围非常规范、公平，但总缺少一些人情在里面。我这样解释我自己在管理上的“微”“软”政策：

一切从员工出发、为员工考虑谓之“微”；每一个员工都被赋予施展才华、发挥潜能的环境谓之“软”。

每一个走进上海微软的人，都会发觉这里的后勤工作与众不同。我的出发点，不是为公司省钱，而是为员工提供服务和方便。

公司的食品茶水间24小时向员工开放。早晨，冰箱里装满牛奶、饼干，以及各式咖啡。晚上9点后，又会放上方便面、面包等夜宵，供加班的员工享用。这些全都是免费的。所有的办公文具，员工也可随时自由取用。

有许多员工因为处理客户案子的原因，晚上不能回去。为了照顾他们的需要，公司特意在每个楼层辟出了几间房，用做卧室。有需要的工程师，可以事先预订，在床铺上贴个小纸条。床铺每天使用后更换寝具，有如宾馆的服务。

甚至员工的个人事务公司也代为办理，比如，我们的员工来自全国各地，许多人需要在上海租房。我让行政部门收集了许多的房源信息，为员工无偿提供。在国内银行没有开通公用事业费划账业务时，公司还替每位租房的员工代缴水电煤气费。

员工满意，客户才会满意

进入徐家汇美罗大厦20层，相信很多人都会眼前一亮。黄、橙、蓝、绿四色混搭的接待站，提供无限量免费食品的餐饮室，摆着舒适大沙发的休息室。工作区也是色彩斑斓，桌子上随处可见长毛绒玩具、明星海报、“流氓兔”卡通贴纸或者恋人的照片。你甚至可以在贴满各种涂鸦水笔画的走廊，看见一两个戴耳环的年轻人。如果遮住门口的“Microsoft”标志，这里更像一个大学生公寓。

办公区域的设计还有一个重要特点。所有工程师的工作台都靠窗，都能看见户外的风景。而所有部门经理、行政人员的办公室以及会议室，基本都在中间，一年四季不见阳光，从早到晚都得开着灯。我相信这在别的公司里是不可想象的。我的理由很简单：我们的技术工程师是公司最重要的人，他们是我们这支球队真正上场打球的队员。所以在设计和布置办公室的时候，我要求一定要把每一层最好的位置让给工程师。对于一家企业来说，是客户最重要还是员工最重要，很多管理学家争论不休。我的理念是：

我无法要求我的员工在不满意的状态下，还继续带着笑脸让客户满意。因此，要让客户满意，先让员工满意。

上海微软的员工多为刚从大学毕业不久的年轻人，很喜欢踢足球，我几乎每星期都要后勤部为他们安排场地。一次偶然的机会，我看见一位员工踢完足球回到公司，膝盖上留着明显的血迹。我问那个员工时，他说：“没关系，踢球哪有不破点皮的。”虽然说得不在乎，但我还是很心疼。我亲自去看了一下场地——坑坑洼洼，有的地方还布有石子。这样的场地，员工踢球时磕破膝盖也不足为怪了。

我立即打电话责问后勤部经理，让他不管用多大的代价，都要找到有草坪的球场。后勤部经理找到了一块专供国家队集训用的场地，但那块场地的管理人不愿意借给微软。最后我亲自出面，说服了管理员，赢得了这块场地的使用权。

每到中秋节的时候，很多公司领导都会发愁，今年的中秋节送给员工什么礼物？每年都送中秋月饼员工会说家里都吃不完，拿回家还是个负担，埋怨领导没有创意。可是如果今年不送月饼，员工又一定说这个公司没有人情味。我的创意

是，中秋节不仅给每一个员工发一盒月饼，还免费在全国范围内为他们快递一盒月饼，并附上我亲自写的慰问信。

一位微软中国员工父母家的客厅墙壁上，用大大的镜框裱着这样一封信。每当有客人来，他们都会自豪地让他们看那封信："你看，我的儿子在微软工作，这是他们的总经理写给我们的信。"

2000年中秋节我写给员工亲友的信

又是中秋来临之际，月圆之夜，是亲人团聚的日子。我们希望通过这份特别的心意向您——我们微软亚洲技术中心的亲人和朋友致以最亲切的问候：祝您中秋快乐！同时，我谨代表微软亚洲技术中心全体员工向您表示我们衷心的感谢，感谢您长期以来对我们的支持、理解、关心和厚爱。

作为微软亚洲技术中心的总经理，我为拥有微软及中国最出色的员工而深感自豪。他们是我们微软的骄傲，也是我们大家的骄傲。在这过去的一年里，经过全体员工努力工作，在今年微软公司的评比中，微软亚洲技术中心获得了比尔·盖茨先生亲自颁发的团队最高奖项——微软最高荣誉奖。我们的成绩是全体员工努力的结果，同时也离不开您的支持和关爱。

我们所从事的是一项有意义、有前途，并极具开创性的事业。我将继续为我们的员工提供舒适、良好的工作环境和最优越的机遇来回报他们的勤奋工作和出色业绩。

最后，微软亚洲技术中心祝您节日愉快！

总经理　唐骏

对于我的这种做法，美国总部的人自然又迷惑不解，他们问我："难道我们过圣诞节，也要给每个人发蛋糕吗？"对此我没有正面回答，只是选了几封员工转给我看的他们父母写来的家书，请这些质疑者过目。在这些信里，员工的父母无不鼓励自己的儿女一定要好好工作，不做出成绩来，不仅对不起家人，更对不起这么好的公司。

对于质疑者来说，他们也许无法单凭这些信来肯定温情管理的效果。然而后来发生的一件事，却让他们真正对我刮目相看。

在美国微软，上司对下级下达任务，规定是怎样就怎样，双方都不会有异议。下级达不到要求就可能被解雇，为了不被解雇，他们会努力去实现目标。但在中国，如果一个上司今天稍微透露出要炒某个员工的意思，这个员工明天就会去找其他的工作了。我非常清楚这种文化上的差异，因此从不使用解雇的办法来“威胁”员工，而是利用人性感恩的特点来加倍挖掘他们的潜力。

在我任微软中国公司总裁时，一次员工大会上，我给一位公司营销高手提出一年销售2000万元人民币软件的任务。这位姓柳的员工提出需要人力和物力等方面的资源，我当场拍板答应，于是他很有信心地接受了这项艰巨的任务。这时，我又提出多加500万元的要求。这位姓柳的员工犹豫了一下，随即回答道：“就冲唐总你这么爽快地答应了我的条件，我接了，我如果卖不到2500万元，我把房子、车子卖了来买微软的软件。”

“全体员工听着，在他卖房子、车子之前，有一个人的房子和车子会先卖掉，而他的房子和车子更值钱。这个人就是我。”我的话赢得了所有员工雷鸣般的掌声。柳很感动，“我决不会让我的老板丢这个面子！”

一年以后，他卖出了2700万元的微软软件。

人情的神秘力量

管理是一件很复杂的事情。中国式的管理与西方的管理是大不相同的。缺乏规范是中国企业现今面临的最大问题，中国企业的管理太随意、太人治了。但在中国做管理，光有基本的制度和规范也远远不够，也需要一些个性化。这源于中国文化的特质。

中国人最怕的是被感动。如果你感动了他，那么他会为你赴汤蹈火，这是中国人的性格。在美国做管理，你不需要感动员工，只要按合同支付报酬就行。而在中国，人们追求的不仅是金钱，还有感觉。因此，

企业的领导人有义务提供这种感觉给员工——让每个人都觉得自己在公司里是很重要的。

2001年，第三方咨询公司对微软5万名员工的抽样调查显示：我所领导的微软全球技术中心员工的满意度达到91%，位居全微软第一，并打破了微软的历史

纪录。国家教育部进行的相关调查还显示，微软全球技术中心被中国大学生列为最受欢迎的外企。同时，在微软全球的五大技术支持中心中，中国的技术中心的10项业务指标每一项都名列榜首。史蒂夫·鲍尔默因此高度评价我们是“一家工作最高效、管理最完善、环境最理想的微软技术机构”。

管理=“感动”+“被感动”

最近10年，中国企业特别热衷于谈论企业文化。企业文化的概念源于欧美国家的企业，是它们在治理企业的过程中，超越管理体系和制度时运用的一种手段。

欧美国家的社会体系是以制度为基本的，从而也形成了欧美企业公司治理的规范体系。制度本身的作用是制约，它可以让员工达到公司要求的基本底线。随着公司的发展，特别是公司进入成熟期后，管理者开始意识到如果用纯粹的制度来管理企业员工，很难激发员工的工作热情。人们就开始研究历史，发现激发一个国家和民族的热情，最有效的就是“文化”。“文化”的威力是无穷的。至今很多西方人还是没有理解阿拉伯文化，就是一个典型的例子。于是，西方企业管理中开始运用“文化”来激励员工，将其称为“企业文化”。

让企业的员工都喜欢企业，是一件很难的事。我曾在国内某网站看到一个调查，被调查的8万多人中有78%的人都说不喜欢自己的企业，更有87%的被调查者说想离开自己的公司。根结所在还是企业的管理和企业的文化。

我曾在日本勤工俭学，也曾在美国创业，在微软工作过10年，在国内企业盛大工作过4年。经历过不同的国家、不同的企业，相较而言我认为激发中国员工的积极性是容易的。这与中国五千年的文化传统有关。关键在于企业的领导者如何去做。

我在中国10年的管理经验告诉我：

在中国做管理需要让员工感受到做领导的关爱，最好是让他们有点“感动”。一旦员工被你“感动”了，那时表现出的对企业的热爱才是真正的“文化”。

圆心理论：职场人际关系的法则

从美国回国之后，我给自己定了3条规矩：（1）不和任何员工成为个人朋友；（2）不和任何员工在公司之外进行单独交流；（3）我的任何亲戚朋友进入公司以后都和其他员工一样对待。

说来有趣，这3条规矩源于我的一次感冒。那是在创建大中华区技术支持中心的初期，当时手下一位女员工主动提出让她的父亲来帮我看病，她的父亲是位富有经验的大夫。我回绝了她的好意。她的这层意思我明白，中国的员工都很想和领导之间保持良好的个人关系。但我认为，中国人很重感情，如果和某位员工走得太近，遇到事情时自然会有不一样的对待方式。这是管理中的大忌。

我开始执行自己定下的这3条规矩后，手下的许多员工迷惑不解：这位一再声称“我非常爱我的员工”的“家长”，为什么从没有单独与某个员工吃过一餐饭？这位自称“篮球是我生命一部分”的总经理，为什么从不接受员工周末打球的邀请？大家都觉得我有点不近人情。但我告诉他们，我这样约束自己的行为，是不愿意让其他员工产生误会，以免员工之间相互猜测我更偏爱哪个员工。时间久了，他们终于知道了我的用心。我不会因为个人关系的亲疏来左右工作。这对任何人都是公平的。

不过，非议并未就此结束。2002年，我升任总部设在北京的微软中国公司总裁后，当年我在美国微软的一位好朋友来到微软中国工作。他本人非常兴奋、激动，认为和我一起工作，一定可以得到更多的“照顾”，享受一些特殊的机会。他没想到，进微软中国的第一天，我对他的态度就和在美国时发生了根本的变化。不再是过去那种好朋友式的交往，不会一起吃饭、打球，不会单独交流。他完全接受不了，觉得我变了。他还把这些信息反馈到了美国，很多在美国微软的中国人都知道唐骏现在地位高了，连朋友都不认了。这种非议最后竟传到了我父母那里，父母打电话来告诫我说：地位变了，对待朋友的态度是不能改变的。

但我仍然坚持我的这种管理方式。如果我对这位朋友给予特别的照顾（要知道总会有人知道我们以前是好朋友的），会给他的工作带来很多的不便：如果他没有能力，会影响到我的信誉和威信；如果他很有能力，别人也会觉得是因为和

我的特殊关系才取得的成绩，这样反而得不到大家很好的认同，对他而言也是不公平的。

后来，周围的人看到他和我的关系就是一个普通员工和上司的关系，再发现他确实很有能力，也就很快地认同了他。一段时间后，他很快地融入集体之中，并取得了很好的成绩。几年后，我已离开微软到盛大公司任总裁，他也回到美国微软工作。一次他从美国来到上海出差，我们非常愉快地在一起吃饭聊天，说起几年前我对待他的态度，他表示已经完全理解，觉得那样对他才真正是一种最好的方式。对于当年说我的坏话，他还当场表达了歉意。

距离的艺术：战胜办公室政治的方法

管理是一种艺术。既然是艺术就应该是百家争鸣，百花齐放。在不同的国度和社会环境，面对不同的管理对象，所采取的管理艺术是不一样的。CEO和下属之间的距离本身就是一种艺术。任何过于亲近或疏远的关系，在中国这样的社会环境中都有可能造成不必要的误会，甚至对管理产生严重的负面影响。我把这种距离的艺术总结为一套“圆心理论”：

如果公司是一个圆，CEO是圆心，那么所有员工都必须站在圆周。唯有如此，CEO方能和所有员工保持等距。

其实员工的心态，无不希望自己能和上司走近一点，但又不愿意看到别人也走近或者比自己走得更近。如果在一个组织中，上司只和几个或者一批人走得很近，带来的后果一定是内部形成了一个无形的圈子。圈内的人会觉得自己很受宠，会忠心耿耿地为上司努力工作。但是圈外的人还是多数，他们会觉得这个公司与自己无关，正在做的事不过就是一份工作，而不是一项事业。工作和事业的差别在于事业是有发展前途的，一旦在圈外，怎么可能有发展的前途呢？

管理的最高境界，就是激发每个员工的潜力，让每个员工都觉得自己的工作是一份事业。

也有一些CEO为了刻意和员工保持距离，对所有的员工都很冷漠，表现不出一点亲切和关心。结果员工体会不到温暖，没有家的感觉。而中国的

员工，都希望公司是个家。在这个特殊的家里，家长可以很严格，但是每一个孩子心底都期盼家长对自己真心爱护。如果员工不能感受到这一点，就不会有家的感觉。所以，

CEO要成为公司这个家的家长。家长在圆的中心，用关爱温暖员工，用智慧领导员工，用激情感染员工，用榜样的力量成为员工的模范，员工才能充分感受到“圆心”的万有引力。

“圆心理论”的另一项重要之处在于，CEO还要更多地去关爱员工。因此我非常注意和员工沟通。在微软，任何人都可以随时给我发邮件，我的承诺是对每封邮件20分钟内必回，除非我在飞机上。当上海微软处于初创期，公司还没有发展到后来的规模时，每个员工都定期有15分钟的机会和我作一对一的交流。随着公司规模加大，我便把这种交流方式改成了“总经理圆桌会议”。

每个人都需要关爱，那种用心的关爱。当员工认同“圆心理论”以后，哪怕我做了一件只针对个别员工的关爱小事，其他员工也会觉得自己受到了关爱。因为大家都是等同的，下一个受到关爱的也许就是他。这就是一种连环效应。就是在这样的点滴关爱中，让员工感受到家的温暖。

站在员工的立场：对一个非圆心案例的分析

2005年，我在《21世纪经济报道》上开设专栏，讲述我的部分管理心得。有一位女读者给我写信，诉说她对于如何处理上司关系的苦恼：

“我已经无法再忍受我的上司了。两年前，我认为加强与上司的联系，会有利于我的职业发展。于是，在工作之余，我增加了与她相处的时间，例如一起逛街、看电影等。如我所愿，我几乎成了我的女上司的‘闺密’。在最初的一段时间内，这样的关系确实让我颇有些得意，毕竟在部门内我最受器重，经常被委以重任，且能不时获得一些‘高层消息’，俨然一位红人。但随着时间流逝，事情走到了另一个极端：首先，我并没有如预期的那样得到快速提升。其次，由于她不放心把工作交给其他人，因此我的工作量越来越大。最后，我的女上司越来越多地占用我的私人时间，她甚至每周末都找

我陪她去活动。我实在无法忍受，也曾经考虑换一个岗位，但这是需要经过她同意的。我总不能赤裸裸地对她说：我再也受不了了吧？我该怎么办呢？我甚至考虑是不是要借休产假来避开她？”

对此，我的回答是：

你想通过这种“终南捷径”来获取你工作上的便利，乃至于得到在公司的提升机会，这是一种很多公司职员会经常采用，但却非常不可取的方式。确实，你和你的直接领导增加交流，对你们工作中的沟通会有很大的帮助。但是任何事物都有其尺度。一旦超越正常的上下级沟通关系，带来的结果可能会是你陈述的那样，也有可能使公司内部产生了帮派（很多公司常见的现象），甚至有可能你的上司因为这种对某个员工的特殊照顾而受到公司的处罚（如果她的上司是一个正直的领导，公司又有一个合理的管理体系）。

在这件事上，你的上司负有更大的责任。作为你的上司而言，她更不应该自己去创造这样的“小圈子”。这样她不能调动公司（部门）其他员工的积极性，也无法创造出一个良好的工作氛围，只会造成工作效率的低下。这是一种不懂管理的表现，也是做领导的失败。

既然你已经到了这种地步，需要用一种合理的方式来和你的领导沟通。你可以先在公司内部找到一个适合你的工作（不只是为了逃避），然后直接和你的领导说：为了职业的发展以及个人兴趣（你应该可以找到 10 个理由的），想换到其他的部门。即使我离开这里，你也永远是我的上级，我们平时还是好朋友（你也应该做到这点，这是做人的基本素质之一）。

如果没有合适的位置或者你也不想换工作，你只能采取比较和缓的方式来脱离这样的关系。比如刚开始你可以带上你的丈夫参加你们的活动（你可以找到很多借口说明为什么丈夫需要和你一起），我想那时候她就会主动疏远你了。当然，和领导保持一定的沟通关系还是很重要的。特别是你们这样过去不正常的关系，很容易走到另外一个极端，所以你需要在一定程度上“维持”这样的关系。即使她开始主动疏远你，你也要经常性地邀请她单独进行沟通，让她觉得你也是无奈，而不是你不愿意。

真正在企业里受到同事的尊重、领导的喜爱、公司的信任，并最终取得事业成功的，一定是那些勤奋、敬业、有能力，而且会沟通的员工。

离开微软一段时间后，我过去微软的部下、员工非常惊讶，说我变了，变得亲切又富有温情了。因为我现在会经常和他们一起吃饭、喝茶、聊天。甚至有人开始怀疑我是不是在盛大工作得不开心？

事实当然不是如此。我还是我，无论我的性格还是处事方式，什么都没有变。唯一的变化就是角色的转换。和过去员工在一起的时候，我已经从一个公司领导变成了他们的旧上司、老朋友，所以我的行为方式自然随之而变，这也算是一种与时俱进吧。

我让全球技术中心落户中国

大中华区技术支持中心创建6个月后，该中心的各项运营指标已位居微软全球五大技术支持中心之首。我的管理才能也受到了公司的高度评价，公司总部在1998年授予我公司最高荣誉——比尔·盖茨总裁杰出贡献奖。由于上海微软业绩突出，总部考虑是否把全亚洲的技术支持业务交给我们来运作。

我对员工说："这对我们才是最大的挑战。因为接手亚洲的客户意味着服务国际化的开始。一旦做砸了，连我们在大中华区的好口碑都将付之东流。像马来西亚、新加坡这些以英语为主要商业语言的国家，跟我们做大中华区的客户有本质上的文化差异。但我决定试一试。"

1999年7月，中心正式被提升为亚洲技术中心。业务升级的当天，一线工程师就向我报告此前从未出现过的新情况，一个新加坡的用户在解决了问题后仍然坚持让中心提供一份详细的事故处理报告。我明白我们的员工面临着一个新的素质门槛儿——行业英语的书面和口头表达能力，处理来自不同国家的客户提出的更为复杂的要求。我为此聘请了专业的语言高手帮助技术人员进行英文的实战和理论培训。

我的策略大获成功。8个月后的2000年3月，亚洲技术中心开始向美国提供技术支持业务。此后，澳洲、欧洲的业务也纷至沓来。2000年，我又获得公司管理层杰出管理奖。于是，我进一步向总部提出，既然上海微软提供的技术服务质量又高，成本又低，为什么不把更多的业务交给我们呢？

2001年10月18日，对我和我领导下的上海微软来说，是一个非常具有历史

意义的日子。在上海APEC会议期间，比尔·盖茨和时任上海市市长的徐匡迪亲自揭牌宣布，微软亚洲技术中心升级为微软全球技术中心。微软也因此成了第一个在上海市政厅举办揭牌仪式的外资企业。这意味着我开始主持一个覆盖中国、东南亚、印度、澳洲、韩国、日本、欧洲和美国本土等13个国家和地区的全球机构。面对记者，比尔·盖茨称赞说，上海微软是我“闯出的新里程碑”。

微软在全球有好几个技术支持中心，在和上海微软竞争“全球技术中心”的过程中，他们有的败下阵后很不服气。但来上海考察了我们的年轻团队后，我的竞争者们不得不承认：“他们和中国一起成长，充满梦想，前途无量。”

2001年，我再一次获得微软公司的最高荣誉——比尔·盖茨总裁杰出贡献奖。至今为止，在微软公司历史上，我是第一位，也是唯一一位获得两次这一最高荣誉奖的人。

主持上海微软期间，我还被选为微软40位未来领袖之一，作为微软未来的CEO来培养。微软的全球副总裁有80多人，我是作为非副总裁级别的人入选的，也是大中华区入选的唯一华人。

日式+美式+中式管理

我的成功是管理的成功。我围绕微软的核心文化在技术中心形成了一套我们内部自己的文化。我让每个员工都喜欢他自己的工作，充分发挥每个员工的主观能动性。

如果总结我的管理风格，应该是“日式+美式+中式”管理。

日本人讲究的是严谨、规范。这使得日本的制造企业成为全球最好的企业。因为制造业最讲究规范、严谨、仔细。我可以预测：如果未来世界上的汽车公司只幸存一家，那一定是日本的。如果有一天，在全世界只剩下一种车型，那一定还是日本车。这是由民族性格和管理理念所决定的。

但是管理不能只有严谨和规范，所以日本只有丰田，而没有微软、英特尔和谷歌这样的公司。美国的企业追求的是什么？理念和创新。日本企业的管理，用“管理”两个字最恰当。美国企业的管理，应该被称为“激励”：他们希望激发员工的创新意识和潜能。日本是平均主义的管理，员工之间没

什么差别。美国正好相反，强调个性和差异，员工间差别很大，但却没有人情味儿。

中国人最讲究人情，我在中国更多是用感动式的管理。中国有句话叫“难为情”，这是一种有神秘力量的感情。比如说迟到，如果用日本的管理方法，那就是扣工资、罚站。对于美国企业来说，迟到与否无所谓，比如惠普根本没有上下班时间。但是这两种办法都不适合中国企业。第一种方法太生硬，第二种方法不适合国情。如果中国公司让员工爱几点来就几点来，有一半人会是10点以后上班。我的方法就是让迟到的人感到“难为情”。我在中国做了一系列这种“感动式”管理的尝试，这是我获得管理成功的关键。

中国酒店第一人、萨克斯、篮球队

回国初期，我一直在对家里人说，可能不久就会被派回美国，所以妻子和女儿都没有跟我回来。

刚加入微软时，我计划只在这个公司工作两年，但是我喜欢上了微软，再无去意。妻子随后也来到微软总部工作。接着来上海筹建大中华区技术支持中心，我告诉家人我大概一年就会回去，但是我又喜欢上了技术支持中心的工作。上海微软也在4年之内完成三级跳，成为微软全球技术中心。

我征求太太的意见，她不希望我放弃在国内的事业。为了使我可以全力以赴地投入工作，不因家庭分心，我和小兰决定暂时维持现状。谁知这种隔洋相望的“暂时安排”，后来又因我去北京担任微软中国区总裁而继续，一直到2006年我加盟盛大两年后才正式结束。回想种种往事，我的成功和妻子的支持实在密不可分。

身为“单身汉”的我，对生活环境的适应能力很强。我对生活条件要求不高，尤其是对饮食不挑剔。由于工作比较忙，我经常吃便当，吃饭一般只需要5分钟。我甚至怕去吃一些复杂的东西，因为那样太浪费时间。上海微软时期，我在徐家汇的东亚环球富豪酒店住了4年。我最喜欢近在咫尺的衡山路，虽然从来没有光顾过那里的酒吧，但是我很喜欢享受他们营造的氛围。

中国酒店第一人

朋友经常开玩笑："唐骏是现在中国唯一一个拥有10亿身价却无家可归的人。"我也和朋友开玩笑说："恐怕我是中国酒店第一人吧。"

自回国以来，我一直是一个"租房族"。即使我将太太和女儿、儿子从美国接来在上海安家以后，我们的物理意义上的"家"依然是宾馆。这么多年来，一个人住习惯了，我也不爱做饭，酒店公寓对我来说太方便了。以前，我还会时而到外面的酒吧里和朋友聚会。有一次，被酒吧里的服务员认出来，跳到我面前大叫。从那以后，我基本也只去酒店里的酒吧了。

有朋友问，你为什么宁肯每个月花12万元住宾馆也不愿买房子？我给朋友算了笔账：在上海买同样质量的房子至少要花2500万元。2500万元拿来自己投资，我相信年回报率至少在30%以上，保守一点，按20%来计算，2500万元每年的回报就是500万元。而住宾馆一年才花150万元……我从中间还赚了350万元。

也许上面的话只是玩笑之语。更重要的原因是，作为职业经理人我可能会在不同城市发展，我希望自己能有国际性的视野，而不是被局限在某地。

在美国时，我就对萨克斯有了兴趣。小时候我的一位邻居是常州市文工团的小号手，耳濡目染，一来二去我也就学会了吹小号。乐器的相通之处让我对萨克斯有了一点把握，自学了一阵后能吹出完整的曲子来。我的性格是喜欢什么就要把它做好。真正拜师学习吹萨克斯是在回国以后，时间宽裕了，经济稳定了，我想到了请专业老师来教我。老师是上海音乐学院的，第一次见面问我水平如何。我笑笑说，什么都不会。结果听我吹罢一曲后，老师瞪大眼睛说："你要是之前什么都不会，就是个吹萨克斯的天才了。"

在上海微软任总经理的那4年，我一直住在徐家汇的东亚富豪酒店。我常去酒店的咖啡厅，伴着钢琴曲吹萨克斯。那里的女钢琴师是酒店长年聘用的，演奏每一首曲子都有报酬，我却是自备乐器免费演出。虽说技术尚属业余水准，但那股劲头绝对是专业级别。吹奏时，我喜欢微闭双目，忘情而投入，既是吹给别人听，更是吹给自己听。有一次，在咖啡厅里吹了一段后，一个法国男子走上来询问我学萨克斯的情况。法国男子直言不讳地表示，他也喜欢吹萨克斯而且吹得比

我好。这样，两个人聊着聊着就成了乐友，直到现在还保持着联系。

更多的时候，我爱在酒店的房间里吹奏萨克斯。落地窗户外，上海的夜景如同一幅魔幻色彩的光影图画，霓虹闪烁，车流如织，整座城市像浮在这片巨大的光海之上。把房间的灯关掉，一个人靠在窗户边，闭上眼睛抱上心爱的萨克斯吹上一曲。吹些什么并不重要。通常是白天听到什么歌曲觉得好听，此时就吹上一段，不要曲谱，也不求完整。这个时候，只觉乐声入怀，晚风拂面，一切是非荣辱都忘诸脑后。我实在很享受那种感觉。

我对篮球的热爱在回国后也继续保持着。来到上海，我实在太渴望打球了，但人生地不熟，找不到球友。我第一次因为私人原因请员工帮忙，如果他们周围有同学朋友喜欢打球的，能不能给我介绍一下。有位女员工帮我介绍了一群打篮球的朋友。他们本来没有固定的场地，我加入后，提议成立一个球队。星期六下午两点，是我的固定打球时间。不管手头的工作有多忙，这个时间我都要尽量空出来。在我的组织下，球队也从原来的六七个人，发展到二十几个人的规模。直至现在，这个球队依然存在。

去北京就任微软中国公司总裁后，我在北京也组织了一个球队。球队里还有一些职业高手，原来在北京篮球队里打过的。上海的球队最初叫上海微软队，但我不希望打球和工作牵扯上关系，所以后来改叫上海职业队。北京的球队叫红色猎人。虽然我工作是北京上海两头跑，但打球的时间始终是固定的，这形成了我生活的基轴。

遭遇工作烦恼时的情绪转移大法

很多人知道我会吹萨克斯，加上我经常对人说自己“工作中一点点坏情绪都没有”，所以别人都以为是靠吹乐器来排解烦恼的。但事实恰恰相反。每逢心情愉快时，我才吹萨克斯，对我而言萨克斯可使生活锦上添花。当工作中遇到烦恼时，我有一套非常具体的“情绪转移大法”。

其实，做任何职业肯定都会有不顺心之时。遇上这种情况，我就去想，最近一段时间里我得到了哪些快乐和收获。三五分钟后，我就能让自己从坏情绪中摆脱出来。当然，即便是天生的乐天派也不能说开心就开心，这种情

绪转移的习惯也是我通过训练养成的。我的电脑里存了几百封电子邮件，都是同事或者朋友写来的。这些邮件里充满温情、友谊、快乐，只要读上三五封，我的情绪就会好起来，长此以往便形成了习惯。

保持健康、向上的心态，这是一种生活态度，更是一种情绪管理的智慧。

职业经理人的心理底线

作为职业经理人，肩负的各种压力非常之大。如果不能有效排解压力，无论对自己还是对工作都有极大的损害。对此，我有两个特别的抗压办法。一是回避所有关于自己的负面报道，拿到了也不看，完全排斥掉。二是建立一个心理底线——

最坏能怎样？最多我辞职不做了。两个月以后我又可以是另一个公司的总裁或者CEO，我还多了两个月的休假。

这样一想，就再没什么可担心害怕的了。后来，我从乔布斯那里看到了一个类似的说法。乔布斯说他的心理底线就是——

一想到明天就可能死去，所有的发明创造就都得赶紧，可不能再耽误时间了。

我和乔布斯想到一块去了。只不过他是技术发明天才的心理底线，我是职业经理人的心理底线。

创建微创与不务正业

2002 年 4 月，微软和上海市政府联合投资成立了一家合资企业——上海微创软件有限公司，由我兼任微创公司的CEO。

很多人认为，微创身上有着太多微软的影子：相似的中文名、类似的英文名，甚至公司Logo的色彩和风格，似乎都和微软同出一辙。的确如此。微创的名字是我起的，Logo也是我亲自设计的，我就是要在中国建立第二个微软。

尽管微创和微软有密不可分的“血缘关系”，但我还是一再强调，微创不是微软，它将更加本地化。我以微软先进的管理理念和方法作为核心，在管理内容

中融入自己对中国文化的理解，让微创具有更多本土化的气息。我希望微创成为上海的微创，中国的微创，而不是世界的微创。

微创软件公司的业务范围包括两方面：外包大型跨国企业的软件支持外包服务和开发具有自主知识产权、面向国内外企业的客户管理应用软件产品。成立时，微创软件公司也同时宣布它已获得微软公司面向全球Windows和Office客户的软件支持外包服务合同，这是该公司的第一笔业务订单。众所周知，印度正是通过软件外包服务一举成为仅次于美国的全球第二大软件出口国。而微创的成立，则标志着中国软件业进军软件外包服务的开始，因此有着重大的战略意义。

微创的员工甚至比上海微软还要年轻，大多是应届的本科毕业生。尽管他们都穿着清一色的职业装，但还是掩盖不住他们一张张青春洋溢的脸。有人问我为什么要起用这么多刚刚走出校门的大学毕业生，而不从社会上招聘一些有工作经验的人时，我作了下面的解释。

微创：最彻底的复制

微创是我把自己的复制理念执行得最典型的一家公司。

我基本的管理理念和管理方法，都来自于微软总部的三年。我把它复制到上海微软，复制到微软中国公司，也复制到微创。微创的企业文化是从零开始，全新创建起来的。微创也是我管理的所有公司中最得意的一家。它证明了我的管理理念、运作手段，不但在一家成熟的公司中可以复制，也适用于新创建的公司。

我希望作一次尝试。如果我们招聘那些优秀的、有丰富经验的人进来，那么微创的成功也没什么了不起。只有通过我们的培训和管理，让这些没有经验的大学生成为一流的员工，让微创变成一流的企业，才能真正说明企业和管理者的实力。另外，微软有一个重要的使命，就是要带动整个中国软件产业的发展。能加入微软的精英人才毕竟是少数，而中国的大学生却有很多。

我希望微创培养人才的模式能够成为可资借鉴的参考，让中国的软件企业都能培养出最优秀的人才。

我在1997年底回国创建上海微软，之后的很长时间里，在媒体上完全找不到我的踪影。虽然同处最招人眼球的IT界，虽然同为从大洋彼岸游回的“海龟”，但当时媒体关注的焦点乃是张朝阳这样的个人创业型“潮人”。即使是上海本地的媒体，也只知道有位微软大中华区技术支持中心总经理，至于唐骏是谁，则无人知晓。

说来也不奇怪，按照微软当时的公关宣传模式，区域负责人的所有对外言辞，皆由本地公关部事先拟好发言稿，再对媒体照本宣科而已。我和众多驻华外企的职业经理人一样，不过是公司的传声筒。比如在大中华区技术支持中心挂牌的媒体见面会上，鲍尔默有回答不了的问题，我就会站出来说，“我们会在未来的几年中加大投资，我们的人员将从不到50名技术工程师，扩展到200名甚至更多”，诸如此类，全是官方语言。

出现这种情形的另一个重要原因，是因为我那时对媒体没有一点概念，也根本不懂得媒体的重要性，只知埋头工作，除此之外什么都没多想。

一直到1999年，我才接受了媒体的第一次个人专访。这家媒体是当时在上海滩新崛起并红极一时的《申江服务导报》。这位记者之所以自己找上门来一定要采访我，是因为他偶然在复旦大学内微软的校园招聘会上，听了我的一场演讲。他对我说，当时在招聘会现场他被我的演讲惊呆了，怎么从不晓得外企在中国的经理人里，还有这么一位语言煽动大师？从那以后，我开始逐渐注意和媒体的沟通，同时也开始着力打造自己的公众形象。

除去和媒体的交流，在上海微软时期，我还有一种被总部看来“不务正业”的倾向：我热衷于为上海的一些国有企业、政府机构作培训、作演讲，似乎比我自己的本职工作还重要。

不过，由于始终与上海市政府保持着密切联系，2001年上海市政府全面采购微软的全线产品作为政府信息化的解决方案，这是微软当时在中国政府采购案中最可圈点的成功案例。同样是政府采购，北京的微软中国公司当年却丢失了北京市政府软件采购的大单，引起微软内外一片哗然。我在上海所取得的截然不同的成绩单，令美国总部刮目相看，也为我入主微软中国公司加上了更多的砝码。

作秀与自律

在我的字典里，“作秀”一词绝无贬义。相反，“作秀”是艺术，是演讲的艺术，营销的艺术，差异化竞争的艺术，打造个人品牌的艺术。而且，我从不单独提“作秀”。我有一个职业经理人“三做”观：

做人，做事，作秀。具体地说，简单做人，勤奋做事，有空时再艺术化地做秀。“三做”缺一而不可。

也许人们更多注意我在台前的“作秀”，很少有人留意到，我在“作秀”背后极其严格地自律。

尽管刚回国时演讲只能用英文，可我很快就学会和中国人讲话时不吐半个英文单词。我在盛大时，无论是公开场合的演讲还是和高管们私下的交谈，都从不说我在微软如何如何。

我还可以做到演讲的另一层境界——不演不讲。盛大4年，所有的新产品发布会，所有代表公司形象的演讲活动，我都主动先让陈天桥出席。即使演讲邀请电邮上的名字写的是唐骏，我也会改成陈天桥，再把邮件给他转发过去。但也正因为如此，我和陈天桥始终保持了很好的关系，合力将公司从一家创业型企业做成了一家管理规范的上市企业。在外界普遍并不看好的情势下，我在盛大成功实现了个人品牌和公司品牌的双重升值。

第五章

重塑微软中国

——我如何成长为中国外企第一经理人

职业生涯中选择时机非常重要，各种条件还没有成熟的时候，因为诱惑而贸然行事，只会得到适得其反的结果。

杜家滨的笑，吴士宏的泪，高群耀的邮件：
我与前三任微软中国掌门人

2002 年 3 月 15 日，微软全球技术中心的总经理办公室里，我像往常一样查看电子邮箱。我收到了一封来自微软中国公司总裁高群耀的邮件，奇怪的是，邮件地址显示为高群耀私人邮箱，却不是以microsoft.com结尾。

信中说："我将辞去微软中国公司总裁兼总经理职务，去追求在业界更富于挑战和对中国发展有更多贡献的职业生涯。"

我立即拨打高群耀手机，他的手机已经关机。我又即刻给高群耀回了一封电子邮件，我对他说，自己很不希望他离开微软，希望他能否重新考虑一下这个决定。我劝说高群耀的理由是："第一，你对公司很好；第二，公司需要你。"但我没有收到他的回复。

对高群耀的离开，我既觉突兀，又很伤感。当然，此前也不是没有一点迹象。2 月中旬，从亚太区发来的一份高级管理人员培训计划的名单上，就没有高群耀的名字。3 月初，高群耀来上海，我和他一起参加 2002 财年的年中报告。那天，我还和他一起吃早餐，我们所谈都是报告中工作的事情。临别时，高群耀对我说要去东京面见亚太区总裁罗麦克，我还鼓励他和罗麦克好好谈，公司还是需要他的，不要做冲动的事。他听了我的话点头称是，表情看上去十分平静。

在我任上海微软总经理的 4 年多时间里，微软中国公司竟已三易其主。从杜家滨，到吴士宏，再到高群耀。这其中真有媒体所说的"魔咒"在作祟吗？

我与这三任微软中国掌门人交往的种种片段，此刻想来，总有种近乎诡异般的奇妙之感。

1997 年 7 月，我第一次见到杜家滨。他是台湾人，1995 年从惠普跳槽至微软，一手将微软北京办事处转变为独资公司，成为微软中国公司第一任掌门人。

作为微软大中华区技术支持中心总经理的候选人，我的职位和他是平级关系，我们均向微软大中华区总裁汇报工作。虽然我已经通过了总部的面试，但微软中国公司毕竟是微软在中国所设机构的老大，为了表示尊重，我专程从美国飞去北京和家滨见了一面。

在美国时，我就听说了家滨在中国“奢华”的工作情形。据说他平时总住在五星级酒店的套间，这对当时的我来说，简直就是梦一般的生活。一见之下，传闻果然不假。那是个周末的早晨 8 点，我们的“早餐面试”就安排在他居住的中国大酒店进行。虽然名为“面试”，其实并没有特别的实质内容。我想他就是想通过交流来感受一下，是否喜欢和我这样的人一起工作。第一次见面，他的那种踌躇满志的自信神态，那种不经意间流露出的优越感，让我颇为羡慕。我用一种发自内心的谦虚和诚恳的态度对他说：“今后在工作上请家滨多多地关照……”

第二次见到他是当年年底，地点在泰国度假胜地普吉岛。微软大中华区 1998 年度的kick-off（开工）会议在这里召开，会议出席者都是大中华区总监以上的高管。那时我刚正式就任上海微软总经理。对于一个总部技术工作部门出身的人来说，我当时只觉得一个Kick-off会议要来普吉岛开，实在是奢侈啊。不过也打心眼里喜欢这样潇洒的工作方式。那次也是我生平第一次打高尔夫，记得普吉岛上那个Banyan Tree（印度榕树）高尔夫球场山海一色，景色极美。杜家滨作为微软中国总经理，在会上发表了对微软中国 1998 年度的展望演讲，感觉他的演讲功力蛮不错。

此后因为工作关系，和家滨见面的机会变得相当频繁。每次见面，他总面带笑容，是一个比较容易相处的人。我们的部门之间也只有协作关系，没有任何利益冲突。一切都风平浪静。

但我很快就知道了，平静水面下涌动的是暗潮。1998 年 2 月初的一天，我的直接上司布莱恩 · 尼尔森从香港来北京，我去北京向他汇报工作。他当时任微软大中华区总裁，一直是我最好的后盾，也是我特别喜欢的老板。那天晚上，他邀请我去香格里拉酒店的酒吧里喝酒，然后用很神秘的语调告诉我：微软中国公司正寻找一个新的总经理。布莱恩是个非常感性的人，他突然就和我说：“Jun，你要不现在就和她聊聊吧。”我正在迷惑之际，布莱恩已经把接通的手机递给了我。

“Jun，你好，我是Juliet。布莱恩和我提起过你。你这样的人就应该回到中国

来，中国多好啊。我是一直待在国内的，对微软什么都不懂，你一定要帮我。希望我们今后有机会见面，好好合作……”

Juliet就是吴士宏的英文名字，当时她是IBM中国公司南方区的总经理。对方说话的感觉，仿佛我们已经认识很久。直觉告诉我这个女人很阳光，很亲切，也很不寻常。

我说：“只要我能做到的，我一定帮你做。布莱恩很喜欢你，我们也很期盼你的到来。你来一定会给我们带来很多新的理念……”

就这样客客气气地讲了五六分钟。

挂掉电话，布莱恩问我认为吴士宏这个人怎么样。我根本没有把刚才的谈话当成一次面试，但他却当成是电话面试正经对待的。我是一个比较喜欢挑别人优点的人。我说：“我很喜欢Juliet。她很阳光，说话富有感染力。虽然不知道她的能力如何，但我愿意和容易相处的人一起工作。”

自始至终，我对这次电话面试感到颇有些惊讶。

随之而来的就是杜家滨的离去和吴士宏的上任。之后家滨加盟了思科（中国）公司，而且做得很不错。吴士宏初接手微软中国，意气风发，媒体也对这位护士出身的传奇女经理人十分关注。但新的矛盾很快就出现了。

1998年6月，布莱恩·尼尔森被调离大中华区，罗麦克成为了新的大中华区总裁。之前布莱恩把大中华区的总部设在香港，吴士宏主管下的中国公司在北京，两人很难有业务上的冲突。她又是布莱恩亲自招来的人，布莱恩自然也会对她爱护有加。罗麦克上任后，为了加强对内地业务的管理力度，将大中华区总部的办公地点迁到北京。罗麦克和吴士宏两个人都很有能力，又都想做出成绩，可是蛋糕只有一个，摩擦和冲突便步步升级。

在吴士宏任微软中国公司总经理期间，我和她的关系倒是非常好。我负责技术中心，和她主管的业务毫无交叉，所以没有矛盾也属正常。我们各自的部门在工作上也有合作，过程都相当愉快。我很喜欢她的直率性格。她来上海时，我们也常会一起吃饭交流，彼此一直保持非常良好的关系。当时微软在中国设有四大机构，分别是北京的微软中国公司、微软中国研究院、微软中国研发中心，以及上海的微软大中华区技术支持中心。按她的说法，微软在中国所设机构的领导人中，我是她唯一喜欢并且可以愉快合作的人。

1999年6月，吴士宏“因事业和生活中更重要的事情”从微软辞职，在IT界引起震动。

吴士宏为什么要感激我

1999年10月，吴士宏在正式加盟大型国有企业TCL公司的同时，出版了新书《逆风飞飏》。此书因为其中大量对微软的批评性言辞而引起轰动。她出这本书的时候，微软中国公司曾通过关系找到TCL董事长李东生，企图向吴士宏施压，让她放弃出书，但被吴士宏拒绝了。

当时微软在中国所设机构的所有高层领导，几乎都被吴士宏在书中点名批评，唯独我是个例外。书出版后，她打电话告诉我说：书里她用了一张照片，照片上的她穿着印有“98GCRSC”标志的微软T恤，以表达她对我特殊的感激之情。这张照片里的T恤是我送她的，GCRSC就是大中国区技术支持中心的英文缩写。她说本想过用一张我和她的合影放进书中，但考虑到我还要继续在微软工作，所以选了这张照片。

6月份她离开微软时，我专门从上海赶到北京，参加了她的告别晚会。晚会的气氛甚是悲伤，她当场哭了。很多她希望来的人都没来，只有她的一些铁杆部下参加，和她平级的微软高层就我一个人。有人说我和吴士宏走得太近，她和微软的关系如此糟糕会不会影响我的前途。但我并不畏惧这些，

心怀坦荡，简单做人，这就是我为人处世的方式。

职业生涯的时机：我为什么拒绝接替吴士宏

罗麦克变成我的顶头上司后，我和他的关系也很好。吴士宏提出辞职后，罗麦克第一时间就给我打了电话。他说：“Juliet今天向我提出辞职，这对外界来说会是一个爆炸性的新闻。公司要迅速找到她的继任者，我认为你是唯一可以胜任这个职位并且我也信任的人。”

因为几点原因，我拒绝了这个提议：第一，我领导的大中华区技术支持

中心已被确定升级为亚洲技术中心，正争取进一步向全球技术中心发展，这一直是我的职业目标。第二，我回到中国不到两年，对中国市场等各方面的情况还不是很了解。第三，我看出，罗麦克本人非常想自己来做微软中国的业务。

我回绝他的提议后第三天，罗麦克从北京专门飞到上海来劝说我。他和我谈了一个多小时，还是希望我考虑一下接受这份工作，并允诺一定会支持我。我还是拒绝了。并且向他建议：未来的3~6个月，你谁也不要去找，自己来试做一下，做了之后你对这个业务才有真正的了解，任何需要我的时候我会来帮助你。

罗麦克让我再考虑一下。一周后，微软中国公司在昆明召开高管会议，罗麦克专门把我邀请去。当时微软中国的五位副总经理谭智、鲁众等人，我和他们的关系也非常不错。他们已经知道罗麦克想让我去做微软中国总经理，在这次会上都表示支持我，希望我来带领他们，不要再从微软之外找人接手。我还是婉拒了他们的好意。

在这件事的前前后后，我心中抵御“高官厚禄”诱惑的心思都很坚定。在我看来，

职业生涯中选择时机非常重要，各种条件还没有成熟的时候，因为诱惑而贸然行事，只会得到适得其反的结果。

1999年12月，罗麦克从Autodesk公司挖来高群耀，让他出任微软中国公司总裁。Jack（高群耀的英文名字）是留美的工程学博士，是个非常书生气的人。他戴一副眼镜，说话中规中矩，做事不愠不火，和吴士宏的江湖气相比完全是两种风格。吴士宏的离职让微软中国成为一时的舆论焦点，温文尔雅的高群耀一来，和媒体也就渐行渐远了。不过，这也正是微软所希望看到的。他在任的两年，微软中国给外界的总体印象是无功无过、平平淡淡。

和杜家滨、吴士宏时代一样，我和高群耀的微软中国公司之间依然保持着良好的合作伙伴关系。2001年，我领导的亚洲技术中心正式升级为全球技术中心，我汇报工作的上级变成微软亚太区。在微软的管理架构里，我变成和罗麦克平级的关系，但微软中国每年的年度大会还是会邀请我去参加。

在2000年的微软中国公司青岛年会上，高群耀提出上任后的新财年计划，销售增长率要达到50%。那时微软中国刚经历管理层的剧烈变动，吴士宏时代的大部分副总经理级别的高管纷纷辞职，市场和销售部门的员工也大量离去。公司上下气氛沉闷，年会也开得有几分叫人昏昏欲睡。要改变微软中国的内外环境，当然不是我分内之事，可我希望至少可以活跃一下会议的现场气氛。那天，我用幽默的语气在会上做了个15分钟的演讲，从自己作为一个微软老员工的角度，和他们讲了一下该怎么做技术、管理、销售，居然大受欢迎。后来微软中国的员工告诉我，年会上别的领导都在讲业绩要如何如何，条条框框得令人乏味，只有我的发言才贴近他们的心声，让他们感受到愉悦和激情。

演讲时，我也善意地调侃了高群耀一把："Jack你太可爱了，可爱得太不了解微软了，所以才给自己定了一个这么庞大宏伟的目标。可是你知道吗，说增长30%，做到50%，领导会认为你有能力。定80%，哪怕做到70%，你也是失败者。明年这个时候你绝对不敢说增长50%，后年这个时候你都不知道自己会在哪里。"下面的微软中国员工自然是乐成一团，高群耀自己也不禁露出他招牌似的憨厚笑容。

我本是无心之言，谁知竟一语成谶。

从回绝到接受：入主微软中国内幕

我收到高群耀电子邮件的那天，媒体开始报道"高群耀辞职"一事。两天后，微软对外证实高群耀离职。

3天后，3月18日，星期一。我刚走进办公室，秘书就很紧张地对我说："老板，刚才接到大中华区总裁黄存义的电话，让你一个小时内回到座位，他要和你进行一次重要的电话会议。"

2001年1月，罗麦克从大中华区总裁升任亚太区总裁后，大中华区总裁换为黄存义。黄存义是台湾人，之前曾任台湾微软公司总经理。我想电话会议要谈的内容无非两种可能，第一，征求我的意见，下任微软中国总裁谁来做；第二，唐骏你来做。当初高群耀任职的决策，我是一个参与者，所以这个时候高层征求我的一些意见，是情理之中的。而第二种可能性似乎并不大，因为当时我正在筹划

组建微软与上海市政府联合投资的微创软件公司。为此我已经忙碌了将近4个月的时间，对于微创的前景，我很有信心。所以微软中国总裁这个位子的候选人，我应该是被排除在外的。

谁知黄存义一上来就说："我们觉得，微软中国总裁这个职位非常重要，它的人选应该具备这样一些条件：这个人要非常正直，要了解微软的文化和运作模式，在微软总部有很好的口碑，对销售等业务熟悉，能在任何场合代表微软发言。最重要的一点，他还必须是一个中国人。唐骏，你具备这样的素质，我们决定由你来担任此职。"

听见这些时，我暗自对自己说："唐骏，那不是你喜欢的工作，你对那个位子没兴趣，想办法拒绝。"

于是，我提出了很多不能去北京当中国区总裁的理由。第一，我在上海已经做得挺好，我不想离开上海。第二，我已经承诺上海市政府做微创CEO了，微创是盖茨对上海的承诺，如果我出尔反尔的话，对上海市政府太不礼貌了。全球技术支持中心和微创同时兼做，我的担子已经足够重了。

黄存义说："所有的问题都可以讨论，并找到解决办法，但是首先你要接受这个职位。现在是公司的关键时期。"

我转而又向他建议了若干我认为适合的人选，甚至还提出了一个折中的解决方案。为了不因为这个位子空缺而引起外界的猜测和炒作，我同意担任微软中国的总裁半年，并且在半年里帮总部找到一个合适的人选。这样可以把外界的注意力先吸引到我身上，半年以后我再和新总裁正常交接，并且回到我现在的工作岗位来。

我们的电话会议大概持续了一个多小时。最后，他对我说："明天，还会有高层给你打电话，还会谈同样的事。但公司的策略一定不会变，你必须重新考虑一下。"

第二天，微软总部的电话又来了，是更高一级的高层。我这次没敢直接说"不"。

对方说："公司一定要你来做中国区总裁。你说的那几个顾虑，我们都已经考虑过。你不是舍不得你原来的公司吗？你可以在全球技术中心继续挂名。你也可以兼任微创CEO。只要你来做中国区总裁，公司上下一定会在各方面支持你。"

总部将话说到这份儿上，我已经没了推辞的余地。我说："再让我考虑

一下。”

此后几天，我每天都会接到总部的电话，和我商量就职的事情。最后，总部要我去美国面谈。2002 年 3 月 22 日，我飞赴美国西雅图的微软总部。和我面对面坐着的是老上司劳丽 · 莫尔。

我坦白地告诉她，对于是否接受公司的任命，这几天我辗转反侧。最初我觉得自己不会喜欢这个工作，我在全球技术中心做得很好，对于微创的前景我也很有信心，在那边我完全有可能有所作为。

而最近几年来，“微软中国”一直风波不断。在中国舆论界，“维纳斯”计划被方兴东等人愤怒声讨，各种各样的霸权指责一直围绕着微软。吴士宏的离开和随后出书《逆风飞飏》历数微软的种种不是，更让人们用显微镜一样的眼光看待微软。在全球范围内，微软公司也正面临股市动荡、司法诉讼等种种挑战。微软与中国的关系，已降到了历史最低点。

到微软中国公司这个众所周知的是非之地，我将面临很大的挑战。我也反复掂量过，我不是圣人，也不是超人，我能比我的前几任做得更好吗？

劳丽说：“我也希望你留在现在的位置。但是如果你接受公司的任命，你能为微软作出的贡献更大，你对中国市场的影响也会更大。”

这句话触动了我的心。

看着劳丽的眼睛，我说：“我知道我应该怎么做了。不过，我希望总部在 3 年之内不要换掉我。”我想，如果有 3 年时间，我就可以考虑好好做做了。

角色分配的要诀：我为什么可以身兼三职

在我被任命为微软中国总裁后的 2002 年 4 月，微创软件公司也正式挂牌成立。我现在拥有 3 个头衔：微软全球技术中心总经理、微创软件公司 CEO 和微软中国区总裁。我将自己的 3 个职务定位于：操盘手——微软中国区总裁，全面负责微软公司在中国的全方位运作，加强微软在中国所设四大机构的合作，共同发展；形象大使——微软全球技术中心总经理，继续带领中心积极参与全球化战略；总设计师——将微创软件发展成为中国

最优秀软件企业之一。3个职务在身，压力不可谓不大。但是，

人只有在压力之下，才可能成功。每做一件事，都必须成功，不许言败，这就是我的性格。

3月30日我回到北京。4月2日下午两点，我正式就任微软中国总裁的媒体见面会在东方君悦大酒店举行。见面会办得异常隆重，我在亚太区总裁罗麦克、大中华区总裁黄存义陪同下出席了见面会。我此前在微软公司的业绩已经被印成宣传单发给每一位到场的记者。微软当时的想法，是要尽快消除高群耀离职给公司带来的负面影响。

在见面会上，罗麦克介绍了我在微软公司的工作经历，“我和Jun共事了三四年，他做任何的事都没有让我失望过”。他强调，能够接任微软中国总裁这个职位的人必须具备很强的领导人的能力，“我能确信，唐骏是这个位置最合适的人选”。黄存义则评价我“不但了解中国的客户需要，而且了解亚洲的客户需要，甚至了解全世界的客户需要”。他还说：“我们的唐骏博士拥有在中国需要的业务策略、营销策略、政府公关能力、媒体关系及最出色的协调能力。”

这是我在媒体前的第一次高调亮相。从那以后媒体就开始不断地关注我，把我变成了媒体的焦点人物。

稳定军心的广州会议，上任的第一把火

微软中国公司总裁的来来去去，历来都是媒体关注的焦点。就任发布会一结束，我就返回上海，“躲”了一个多月，5月8日才正式到北京报到上班。

一个多月的时间里，除去安排微创公司的筹建，我抽空先把微软中国公司所有的国内分部走了一遍，也不示声张地到北京和一些管理高层作交流，总结让微软中国重振旗鼓的要紧环节。有人告诉我经销商最重要，大经销商搞定了，公司的业绩基本就能保持稳定。也有人说和政府的关系最重要，政府稍微配合一下，就可以做成很多的事。还有人告诉我媒体最重要，微软中国几年来风波不断，舆论一片“喊打”之声，就是因为和媒体的关系太僵。

我的判断是，合作伙伴、政府、媒体都很重要，但最重要的还是员工。内部

不安，人心不稳，一切业绩都无从谈起。

在北京正式上岗之前，我把微软中国13位高层主管拉到广州开会。开会的目的就是“统一思想，统一认识”。预计的会议议程是两天，但是我告诉大家，如果不能达到目的，我们的会议就要延长，直到所有人的思想认识都统一了再回到各自的岗位去，否则大家就留在广州。可喜的是我们没用两天的时间就统一了思想，比我想象的要快。

我在会上阐述了我的管理理念：规范、透明、公平。所有公司中最不透明的是人事。一般新上任总裁总要带自己的人过来，在人事上总裁说要提拔谁就提拔谁。我首先就从人事上着手改变。我承诺，半年内将不作任何组织人事的变动。而且，如果公司要提拔任何一个人进入高级管理层，都必须得到所有高层主管的一致同意。也就是说，每位高层主管都享有单票否决权。

我提出，微软中国这个团队应该像军乐团一样，大家的步伐曲调都应该和谐一致。我不要每个人都是世界级人物，我要的是世界级团队。我们的员工都很优秀，我希望大家组成一个团队之后，不会因为个人的优异降低了团队的和谐。

保持稳定：驾驭微软中国之舟的基础

我是把自己放在普通员工的心态上来管理微软中国的。虽然我不是“空降兵”，但到微软中国来也是单枪匹马，所以我首先要做的是打消内部员工特别是高级管理层的顾虑，告诉他们我是“他们的”人。

因此，我在广州会议上向他们承诺：半年之内一个人都不换。这是广州会议的核心议题。我不相信换掉一半高管，公司的业务就会突飞猛进地增长。这个承诺带来的效益是什么？是凝聚力。后来当第一季度实现业绩增长80%以后，我又立即“刷新”了承诺：一年内一个人都不换。

我认为，管理层的稳定和齐心是成功的关键。如果说招数，这就是我到微软中国以后的第一招。我的前任们给我留下了一定的管理基础。我感觉，我的到来最大的作用就是把不协调的地方协调起来。

公司如果是一条船，我的作用就是要让船上的人都用力地划起桨来，朝一个方向奋力前进。

安定了管理层的人心后，我正式来到北京的西格玛大厦上班。我知道此时公司上下所有人的眼睛都盯着我，管理层看我如何兑现我的承诺，普通员工看我有何不同于前任的非常措施。不过，出乎所有人意料，我的新官第一把火却是烧向了公司办公室里的杂物。

在我的观念中，做领导一定要从小事做起。我是个非常注重规范的人。第一天来到西格玛大厦微软中国公司的办公区，我看到的就是脏乱差的办公环境。公司的市场销售人员把资料啊送客户的礼品啊，堆得乱七八糟，办公室就像个垃圾堆。这和我已习惯的美罗大厦的办公环境简直如同两个世界。

于是，我做的第一件事情就是召集公司里所有部门的行政秘书开会。这是微软中国公司前所未有的事。秘书们早早就来到会议室，一副胆战心惊的样子，以为我对他们有什么不满。但我却对他们说："以前你们抱怨自己在公司里的地位是最低的，但我说你们的地位不低，我来北京还没有给副总们开会，就先给你们开。首先我要感谢你们，你们的工作很辛苦、很劳累，过去没有人认同，但是我认同。而且你们是公司里唯一可以帮助我做企业文化的人。我对公司现在的氛围难以忍受，这里看上去就像一个人一身邪气，没有正气。我想改变整个公司的氛围，因此特别需要你们的帮助……"

我又向他们承诺，我将把微软全球技术中心的关于秘书的若干政策复制到微软中国公司。比如从今年开始，每年有一半的秘书将会得到去美国开会的机会。此前微软中国公司的员工每两年有一次机会去美国开会，但秘书除外。此言一出，现场顿时一片惊叹，大家都觉得不可思议。我还告诉他们，我将给他们提供职业培训，他们以后可以不必一直做助理工作，而有提升为业务人员的机会和渠道。

眼见秘书们情绪高涨，我立即向他们布置了第一个任务：明天上午9点前，帮助销售人员把所有办公室清理干净。秘书们向我诉苦说，这些销售人员都是公司的老大，脾气很大，他们总是说这些东西没地方放，又不能扔掉，只能堆在办公室里。以前吴士宏和高群耀也想要整理办公环境，但都没做成。吴士宏颇为江湖气，她手下几个副总都是她带来微软的，她告诉他们，如果哪个部门没有整理好罚经理的钱，做好了请吃饭。但部下都觉得无所谓，就这么敷衍过去。高群耀的做法则是很传统的那种，给大家发个邮件说：为了保持公司形象，我希望大家

把办公室都整理好。但也一样没达到效果。

我叫秘书们不用担心。我让他们传达我的解决办法：唐骏的办公室很大，倘若有谁的杂物堆不下，就拿来我的办公室，只要在物品上贴上自己的名字就行。结果可想而知，当然不会有哪个员工把杂物放到我的办公室来。

第二天来到西格玛大厦，经过秘书们连夜加班后，焕然一新的办公区果然变得无比整洁。所有员工见到我都说："老板，你做了一件非常伟大的事。"

秘书对于公司的重要性

对于这个小小的战役，我觉得非常有趣。新官上任，我要做一件事就一定要做成，做不成就没有威信了。我的前任都没有做成功，我却用一种实用的方式做成了。这件小事也能反映出我的管理理念和风格。

根据我的观察，如果以上海微软为参照，北京分公司的员工满意度极低。因此，在北京正式走马上任后，我做的第一件事不是给管理层开会，而是在发现了微软中国在公司氛围上有问题后，给全公司的秘书开大会。为什么呢？因为，

秘书在一个公司内扮演着很重要的角色，他们往往是公司内部信息的集大成者和高效的传播者。

在会上，我所传达的一个信息是：秘书是很重要的，我需要依靠他们。并说明我接下来要做的事情需要他们的协助。很自然地，我获得了他们的认同和忠诚。同时，会后我的这些想法也很快地传达到公司管理层和员工那里，秘书在这方面的传播效率确实很高。

秘书们拿到了尚方宝剑，一天之内把所有的杂物清理得干干净净，所有员工一进到办公室，就觉得面貌一新。我重塑微软中国的宏大计划就在这个小战役的成功中拉开了序幕。

军乐团计划：重塑团队激情

在随后召开的微软中国公司员工大会上，我向全体员工正式公布了我的"军

乐团计划”——公司未来 3~5 年的发展目标：

在未来 3 年里，微软中国将发展成为微软全球 67 家分公司中销售业绩增长最快的分公司，平均每年增长 50%，同时还要在这期间成为微软在亚洲最大的一家分公司。用 5 年的时间，将微软中国带入微软全球分公司 8 强，销售额将达到 10 亿美元。

很多人认为我这是“夸海口”，但我不这样认为。这样的业绩目标，是我此前一个多月对中国市场、客户和合作伙伴进行充分的调查和分析后才得出来的。同时，我也坚信，只要公司上下能够达到真正的步调一致，这个目标就一定能实现。在我眼中，军乐是涉及乐器种类最多的一种音乐，它比交响乐、比其他音乐都更复杂，更讲求各乐种之间的协调一致，而且军乐总是昂扬向上的。所以我希望微软中国是一个军乐团，每个员工都是意义特别的乐手，大家齐心协力奏出“平均年增长 50%”的乐章。

“军乐团计划”中更重要的一点，是要让微软中国成为在中国最受尊敬的企业、最受信赖的合作伙伴，而且我还要改变微软中国在媒体和大众心目中的形象。对此，我也提了一个 3 年目标：微软成为中国的第一外企；微软的员工要在中国业界最具声誉，包括员工的能力和职业化等；同时，微软中国还要成为全亚洲员工满意度最高的公司。

我向所有员工讲述了我的管理方式：我不从外面引进任何一个新人。以前吴士宏、高群耀进入微软中国时，做的第一件事就是带来一帮过去认识的人做部下，这样让公司里的老员工都觉得自己没有了发展机会。未来几年公司的管理层，一定是从公司内部提拔。我要为公司的销售人员营造一个良好的工作氛围。销售人员就像出外打仗的士兵，我要给你们一个安心疗养的环境。我和秘书们，都是给你们提供服务的人。公司的秘书们将以一种全新的姿态来帮助你们，协助你们。任何时候你们需要我，我都会站出来。我可以为你们做任何事。

员工们很快就发现，我的承诺绝非空头支票。

某一天，微软中国的员工忽然发现办公室饮料室里多了两个大冰柜，里面装满了酸奶，另外还增加了方便面和饼干之类的食品。第一天，大家觉得很好奇，都去抢。第二天和第三天，大家发现依然如此。酸奶就像以前每天都免费供应的咖啡和各种饮料一样，每天都在那儿。“这真是方便多了，”一名员工说，“虽然

楼下就卖吃的，但有时候忙得就是没时间。”当然，这只是我以员工为主的服务计划中的一小项。

在我的改造下，公司变化最明显的是财务部。针对中国员工的心理特点，我在公司的财务制度上采取了一些特别的做法。比如让员工在纳税方面获得更多的优惠，提供住房津贴、交通补助、午餐补贴，在员工结婚生小孩时送贺礼，逢中国重大的传统节日发礼物，到年底发红包等。另外，如果有员工忙得没时间交水电费或交通罚单，公司有人替你去交。以前在公司吃晚饭公司负担 50%，现在则是 100%。为了方便员工干洗衣服，公司特别在楼下新开一家干洗店，而且员工可以刷公司的卡付费。这些中国式的人情化制度，钱虽不多，却让员工有实在的满足感。因此，以前员工总是感觉有些距离的财务部，现在有了个新称号叫“疗养院”，财务部的头儿称为“院长”，其他人则是“护士”。

更关键的是，我在整个公司营造了一种为业务人员服务的文化。依照微软不成文的传统，公司里最吃香的是技术研发人员。现在，销售人员同样受宠。

如何创造员工愉快工作的氛围

有一次，我参加公司内部的销售指标会议，我看见针对国内金融行业的软件销售指标定的是每年 200 万美元。我问其中一名一线销售员：我能帮你做什么事情，你就可以完成 200 万美元指标？销售员觉得很惊讶。我接着说：你可以向我提两个要求，只要是我能做到的。

他提了两件事。第一是拜访客户的礼品经常不够。第二是每天在外面跑，有很多烦琐的工作没时间做，例如贴发票。我答道：礼品我给你解决，定做一批印有我签名的微软中国总裁的礼品。第二件事也简单，给你们整个金融行业的销售配一个大学生来做兼职秘书，秘书的工资从我的费用里面出。

答应了销售的要求，我当然也不是省油的灯。业绩都是人做的，既然可以做到 200 万，说明 240 万还是有机会的，我问他肯不肯签 240 万？看我这么爽气，他当即同意签 240 万美元的指标。最后这名销售做到了 289 万美元。我对这种局面非常高兴，

绩效管理不能光用条条框框，而要让员工感受到公司的重视，他就能非

常愉快而投入地工作，业绩自然会提升，最后形成公司和员工共赢的良性循环。

要让员工觉得公司是一个家，员工的潜能才能被最大限度地激发出来。

微软总部衡量分公司总裁或者总经理的工作好坏有两个指标：业务管理（销售业绩）和员工管理。在上任微软中国区总裁后，我交出的成绩单非常漂亮：

在销售方面，微软中国是微软全球唯一一个连续6个月（2002年7月到2003年1月）创造历史最高销售纪录的公司。后来只是由于SARS的发生，才没有保持12个月连续新高。从整个2003财年（2002年7月1日到2003年6月30日）来看，微软中国的销售增长率（这也是总部最看重的）是当年微软82家分公司最高的。

在员工管理上，最重要的指标是由第三方公司对微软所有员工进行匿名调查而得出的员工满意度。我出任微软中国总裁一年后，公司的员工满意度指数从71%上升到79%，为微软全球所有销售类分公司里最高。

“A Great Person”

2002年6月26日，我40岁生日的前一天，微软公司的CEO史蒂夫·鲍尔默来到中国进行访问。

第二天，微软中国召开全体员工大会，西格玛大厦的大会议室里300多人齐聚一堂，鲍尔默前来出席。他的开场白让我十分惊讶。只见他一改往日咆哮般的激情演说风格，用一种故作神秘的口吻缓缓道来：“今天，能和中国分公司的员工见面，我非常高兴。你们知道吗，今天是历史上一个有着特殊意义的日子。因为40年前一个伟大人物（a great person）诞生了。这个伟大人物不仅给微软带来了希望，也给中国带来了惊喜，当然也给我们在座的每一位带来了福音。为此我特地从美国赶来，庆祝这位伟大人物的40岁生日。”

说到此处，他拿出一件礼物和一张他签好名的生日卡，郑重其事地递交给我。这时，我才意识到今天是我的生日，因为接手微软中国以来诸事繁忙，我已经把生日的事忘得一干二净。接着鲍尔默又用很多溢美之词，表述了他对我的信

任，并说相信微软中国在我的领导下一定可以创造出辉煌。这也是我唯一一次听见他称自己的一位下属是伟大人物。对于鲍尔默这富有创意的举动，我十分感激。

如何获得上级充分授权：我与史蒂夫·鲍尔默的约定

员工大会后，在西格玛大厦一间不起眼的小办公室里，史蒂夫·鲍尔默和我进行了一次“一对一”的谈话。

像这样“一对一”的谈话，我和他之间已经有很多次。1998 年，在我第一次获比尔·盖茨总裁杰出贡献奖后，他和我在总部办公室有过一次长谈。那一次，他主动提出来做我的教练（mentor）。我和他谈了自己未来的职业规划：第一，我喜欢微软，我希望尽可能长时间地留在微软公司工作，我把微软看做我职业生涯中非常重要的里程碑。第二，我希望尽量可以留在中国，这样可以发挥更大的优势。事实也证明，我在管理中国员工时积累了一些有益的经验。第三，我希望有更多的机会和鲍尔默及其他微软高层作深入的交流。

鲍尔默悉数答应了我的请求。对于第一点，他承诺说，微软的大门永远为我敞开，即使我有一天离开了，如果想回来，他也随时欢迎我。第二，他答应我，在中国的微软各机构，各种各样的职位都可以让我体验。第三，他将长期做我的教练，任何时候任何情况，随时可以给他打电话。

此后他果然遵守了自己的承诺。2002 年 3 月，当我一度拒绝做微软中国区总裁的时候，他给我发了一封很长的邮件劝说我改变主意。他的主要理由是，我对微软的企业文化非常了解，完全可以胜任微软中国的工作。当我 2004 年离开微软时，他跟我说任何时候都欢迎我再回到微软来工作。离开微软后，直到现在，我也还是会经常和他通邮件进行交流。因此，在某种意义上，那次长谈影响了我的职业生涯。

此后，我和鲍尔默还有多次单独的谈话，他对我非常了解，因此才会给予我如此高度的信任。在西格玛大厦的这次一对一谈话中，鲍尔默和我约

定，开拓中国市场的路到底该怎么走，我完全可以按照自己的想法去创新，而不必遵循微软既有的模式。

正是由于得到鲍尔默的充分授权，我开始了此后微软中国的一系列创新举措。

微软在全球分公司推行整齐划一的管理模式，这样做的好处在于数万人的大公司也可以令行禁止、反应敏捷，坏处则是无法满足各分公司的本地化要求，导致原有管理模式的走形或失效。

早在上海微软时期，我就发现实际的管理过程中，出现了很多中国特色的问题，小到给员工提供午餐的福利，大到中国大客户希望上门服务的业务模式变更。如果依然沿袭美国微软的一套模式，员工会觉得没有得到公司的关爱，业务也会受到很大的冲击。当我把这些大小问题和总部沟通的时候，得到的回复更多的是不理解、不批准。确实，要改变微软公司的一个决定，没有那么简单，甚至到了不可能的地步，但是我身在中国又不能不去改变它们，因为这直接关系到我们的业务。

遇到此等交流沟通上的瓶颈，如何绕过它又不至于违反公司的体系？的确很难。很多人也许会明哲保身，按照总部的指示，放弃一些本来可为公司带来更多价值的新模式或新想法。这种做法虽然可以理解，但不是我的风格。我坚信新模式对公司是有利的。现在更得到鲍尔默的支持，于是我由小及大、从点到面地开始了探索性试验。

中国外企进化三步论

中国区是总部的一个子公司，在全面贯彻执行公司的文化、理念、管理、商业模式的前提之下，应该更多地把中国的国情和特色加入到管理中。我认为这个过程应分为三个阶段。

第一阶段：全面照搬型。总部的任何理念、模式等全面在中国区执行，这些理念、模式、制度是经过全面考核并考虑到国外公司的特点的，安全系数高，总部放心。对本地管理者而言执行简单，管理容易。

第二阶段：本地优化型。在总部的理念、模式、制度的基础之上，加上

中国的特色，制定出中国区本地化的制度、模式，这是跨国企业在中国得以长久发展的一种最佳途径。这一模型则以本地管理者非常了解中国的国情、市场、客户特点为前提。

第三阶段：突破创新型。在外企工作过的人都知道，由于中国市场的庞大和复杂性，任何一个计划只要在中国有效，在世界很多别的国家和地区都可以大有作为。如果中国区能有创新，将对公司的全球发展都会提供很大的帮助。

由于总部对中国区的了解往往只是通过邮件进行沟通，很难全面地掌握情况，中国区的管理层应该更多地加强和总部的沟通。一种简单而有效的方式就是：

不断地让总部的高层来中国进行访问，让他们了解中国的市场、客户和员工，这样他们会对那些中国本土化的模式慢慢地予以接受和支持。

外企中国化问题与我自己的定位

我想做一个真正了解中国国情的职业经理人，我在微软中国公司做业务的基准就是——以中国的文化、历史、道德、传统作为标准（简单地说，就是中国化）。我也努力为我所在的公司创造价值，这些价值包括优良的企业文化、科学的过程管理、共享的激励制度和员工的积极参与。

虽然我是一名微软的职业经理人，一个全面接受微软文化的雇员，但我同时也是一个中国人，我爱我的祖国。我需要一个舞台，我选择微软是因为它的现代企业意识和健康向上的文化。当年我是公派留学生，总觉得欠祖国很多，所以我一直想回报祖国。我一直在努力地让微软和中国双方都得到最大利益。换句形象的话说：

我坐在一架天平的中央，一边是我的雇主微软，一边是我的祖国，我需要平衡各种力量，并且要努力向这个天平两端不断地增加价值分量。

这是我的职责——最大限度地让微软在中国成功，并让中国从中受益！

“春耕”、“护航”、“融人”：改善微软市场形象的温柔三刀

我上任后，毅然决定要做微软在中国乃至世界的一个特殊符号——“人和”，以重塑人们对微软中国的看法和态度。

微软中国的产品线主要包括前台和后台。后台产品通过销售人员销售，前台产品则基本靠经销商。我发现，经销商普遍抱怨卖微软产品挣钱太少。从微软台湾过来的新渠道总监叶伟伦把前台产品的渠道改革计划交给我，我第一句话就是：“要玩就玩大。”他计划把经销商从800家翻到1500家。我说不够，“先玩2500家。”他想把销售点增加到几十个城市。我也说不够，“来100个。”他提出金牌解决方案，将对经销商的让利增加到5%。我说：“什么叫金牌？利润多才叫金牌。我给你20%。”

2002年7月，微软中国启动了历史上最大规模的渠道合作伙伴投资计划——“春耕计划”，投资800万美元在27个省、4个直辖市招募2500家软件经销商建设渠道。此举一出，全国卖微软前台产品的人增加了3倍多。

在后台产品的大客户方面，我首先开始对20家用户进行上门服务的试点，同时试收取一定的上门服务费。3个月后，20家接受过上门服务的用户满意度达到98%，远高于不提供上门服务的客户83%的满意度。鉴于我们的上门服务质量，用户都愿意支付服务费——基本上和成本持平。3个月后，当我把这个结果呈报给微软总部的高层时，除了听到一片赞扬声之外，总部还要求微软在其他国家的分公司也开始尝试这样的服务模式。

当别的分公司开始尝试我提出的服务模式时，我则系统化地提出了一个计划，即把服务费直接加到产品中去然后提供上门服务的“护航计划”。这个计划是我在对中国的用户进行广泛地调研之后推出的一项针对企业客户的销售服务计划。实践证明，这个计划不仅为微软创造收入，更重要的是让客户真正地对微软的产品满意，并且可以充分发挥微软产品的功能。

我离开微软后，微软的一位全球副总裁告诉我，我当年推行的“中国护航计划”已经成为微软全球的“护航计划”了，虽然这个全球计划的名字并没有用“护航”两个字。

令人遗憾的服务器预装计划

2003年6月，我还提出过一个微软至今没有实行的计划——服务器预装计划。但我觉得，这是自己供职微软时最有创意的一个市场计划。

计划本身并不复杂。据我观察，服务器在中国的普及率不高，买微软服务器的中国用户更少，原因是有Linux等强劲的竞争对手。因此，我从自己的技术背景出发，提出了一个和服务器厂商的协议计划，在所有出售的服务器中免费预装微软软件。3个月免费试用期结束后，按微软正版软件标准收费。由于服务器所需的软件比个人电脑复杂得多，更换软件是一件非常麻烦的事，这意味着用户继续使用微软正版软件的可能性大增。

这个计划，我同国内外一些大的服务器提供商——联想、浪潮、惠普、戴尔均有过商议，他们一致赞同我的想法，因为这也符合这些公司的利益。对客户的调查显示，预装微软软件广受欢迎，愿意继续购买正版软件的比例也非常高。根据我的计算，如果在中国推行这个计划，微软的服务器软件销售可以增长10倍以上，而且将给微软在全球的销售增长带来重要的积极影响。

非常可惜的是，由于这个计划涉及微软产品整体销售策略的调整，总部在审批时异常谨慎，加之我不久以后离开微软，因而没有得到实施。但我认为，即使是现在，微软还是该采用我的服务器预装计划，因为其利莫大焉。

盗版问题，是微软在中国饱受批评的根源之一。我很难评价我的几位前任处理盗版的方式和方法，但我十分清楚，过分地强调盗版会导致反感。中国人不喜欢被强迫，中国文化喜欢将心比心。因此，我在任期内不会加大力度来告诉人们盗版横行。很多中国用户对我说："Windows和Office太贵，如果便宜点，完全可以考虑买正版。"对此，我很无奈："我无法大幅度调整微软产品的价格。我敢保证微软在中国的价格绝不比美国贵，但我没有权力让微软在中国的价格比美国便宜很多，否则，微软的产品会从中国返销出去，那时赚钱的是走私商，用户也不会得到很多便宜。"

加入世贸组织以后，中国出台了几个保护知识产权的文件，但也有言论称，中国保护知识产权过分了。站在我的立场上，从长远来看，如果中国要与国际真

正接轨，长痛不如短痛。2002 年上任后，我对媒体这样说："微软去年赚了 158 亿美元，合 1400 亿元人民币。对微软来说，在中国因盗版丢掉一两个亿（销售额），等于放假半天。但对中国软件企业来说，盗版毁了他们的前程，将他们扼杀在了发展期。"

尽管中国保护知识产权的氛围正在形成，但我依然不敢将希望寄托在这方面。毕竟，打击盗版是政府的事情，我帮不了什么大忙。所以，我要做的不是打击盗版，而是帮助中国将软件产业做大。

我认为，在中国做企业和在美国非常不一样，微软在中国的市场新策略必须首先考虑到中国的特殊性。因此，我提出了"融入"的概念。

我有一个形象的比喻：中国市场是大海，而从前的微软更像一条船。这艘船不论有多么大，总有被海浪掀翻的可能。我现在的策略是，微软要力求"融入"到中国软件产业中，成为大海的一部分。

我对微软在中国的合作伙伴说："有人说微软霸道，整天就想着软件升级赚钱，微软不升级，合作伙伴怎么办？ Windows XP一推出，英特尔因此卖掉了奔腾 4 处理器；XP的摄像功能使摄像头公司出现了巨大商机；内存的需要也越来越多；显卡速度要越来越快。微软将整个产业带动了起来，而微软只赚到了其中的 2%~3%。在中国，也有几千家公司在销售微软的产品，也就是说，有几千家公司靠微软活得更好。为了行业的共同繁荣，微软花了很多时间和周边公司打交道。周边公司当然希望微软尽快出好东西，越多越好。"

我的思路是：盗版率的下降不以微软的意志为转移，而中国软件与服务市场如果增大一倍，微软的市场占有率即便不增加，收入也会增加一倍。

因此，我向政府保证，微软要做"好的企业公民"，不仅做纳税大户，还会帮助中国发展软件产业，办更多的合资公司，捐献更多的网络希望小学，帮助中国培养更多的软件MBA。通过这样的"融入"举措，完成从竞争者到合作者的角色转变。

公关用心去交流

2004 年 2 月，当我即将离开微软跳槽盛大的消息传开后，我一下子收

到众多合作伙伴的短信："我刚从国外回来，一下飞机就知道你的消息，你这个新闻人物。""唐总，我不在乎你去哪里，虽然我们是因为微软认识的。我们始终都是朋友，我认的是你。""今后我们还可以合作，即使是业务上，需要的时候一个电话。"

还有一位省长给我发来这样一条短信："唐总，你还是微软的人嘛。微软中国的荣誉总裁，听起来更永久。我们省希望大力发展软件产业，希望你要常来为我们指导，你承诺过的，我们还会等你的到来。"领导会说话，说的话也让我容易听懂。

很多媒体评价我是微软的公关好手，特别是政府公关。其实我不是在公关，我是在用我的心和他们交流。领导喜欢我，自然就会喜欢微软。我也一直在和我的销售人员讲这样的道理：

三流的销售靠手段，二流的销售靠品牌，一流的销售靠人品。

让记者喜欢我，方兴东的改行：我在微软中国与媒体的关系

我深知在中国，"人际关系就是生产力"，"知名度就是生产力"。对待媒体，我不再低调，而采取了完全公开的方式。我的思路非常简明：如果我们是一家好公司，就不怕别人进行详细的报道和深入的考察，如果不是，那就不断努力。

我向媒体承诺：对于你们的问题，我不说谎，也不隐瞒。过去总部不让分公司向外透露自己的盈利情况，记者问前几任微软中国区的掌门人，他们都说微软在中国是不盈利的，具体数字不能讲。到了我这里，媒体问我这一年的收入是多少，我告诉他们有 1.3 个亿。总部有人非议我说微软是上市公司，这是绝密数字，我怎么敢讲出来。我说正因为微软是家上市公司，更应该透明。而且我说的是去年的数字，又不是未来，记者真有心去找的话，去税务局一查就查到了。

这是我和媒体打交道的方式。我能和他们建立较好的关系，正是因为我喜欢坦诚交流，不爱拖泥带水。我也一直保持这样的风格。比起我的前任们，媒体显然更喜欢我。时间长了，记者们觉得我比较诚恳，把我当做朋友。于是媒体从习

惯于追寻微软中国的负面新闻，反而变成开始保护我了。

在我任职期间，微软中国的媒体形象得到了很大的改善。

我的市场作秀观

就任微软中国总裁期间，有人说我喜欢作秀。其实在我看来，**“作秀”是微软做市场的传统，这是企业文化所要求的。我作为微软代言人，必须要来作这种秀。**

微软是一个熟练的话题制造者。这是微软运作市场最成功的地方，也是很多中国企业欠缺的地方。比如微软有时会有意说某个产品要延期一两个月，其实就是在做市场，这种宣传几乎不花什么钱。

在制造市场话题时，我尤其追求仪式感。在隆重推出“春耕”渠道投资计划的时候，我选择了上海黄埔江畔的香格里拉大酒店召开媒体发布会。在搭建成战舰模样的讲台上，我戴着白色的舰长帽、穿着白色的舰长制服，和我在台上同样穿着海员服的同事们，在雄劲的音乐中，一起表演。我称台下一千多名合作伙伴为“微软舰队成员”。这次活动给在场媒体留下了深刻印象，关于微软中国公司的正面报道也渐趋增多。

除了与媒体正面沟通，我也毫不手软地对微软的反对者施加压力。2002 年，当时国内有“反微软旗手”之称的方兴东又写出了《向微软投降》、《微软为什么》等文章，展开新一轮对微软的口诛笔伐。可是当他把自己的文章发到新浪网上，却发现不到两三个小时就被撤掉了。虽然方兴东认识当时的新浪CEO茅道临，但打电话过去交涉，也毫无用处。不用说，这正是我实施的“封杀”之计。没有了发布渠道的方兴东，不得不开始了创业。他随后创办了中国最早的博客网站——“博客中国”，倒也成就了一番好事业。

有趣的是，3 年后的 2005 年 7 月，方兴东的“博客中国”举办融资成功大会，还特意将我请了去。他一见我就说：“唐总，当年没有微软的封杀，也就没有博客中国，我还得好好感谢你。”

我在会上也作了场即兴演讲，给在场者讲述了“博客中国”鲜为人知的前世今生：

“认识方兴东董事长是3年前我任微软中国总裁的时候。大家都知道，方董是除了我之外全中国那时最爱微软的中国人。方董写了很多有关微软的文章，公正客观又通俗易懂。但是当时除了我之外的微软人，没有人可以接受方董的文章，因为他们都不如我热爱微软。”

“由于我是那么喜欢方董，所以我也在为他未来的前途考虑。如果他一直这样写下去，以后最多就是一个伟大的评论家。但我始终认为，像他这样有才能的人应该做一番更大的事业。于是我就刻意让方董的文章得不到发表，简称封杀。而且我还暗示方董，国外有种新兴媒体叫博客的，你可以用博客的方式来发表呀。”

“方董毕竟是方董，果然悟出了我封杀他文章的深层次的含义，创建了现在的博客中国。所以博客中国和唐骏还是有很重要的关系的。大家看看，像我这样的人做了好事都从来不说的……”

遭遇盖茨遇刺假新闻时的沟通技巧

在我任微软中国区总裁时与政府和媒体的沟通中，给我印象最深的是发生在2003年愚人节前夕的一次公关危机。那一天，包括各大门户网站在内的中国众多网络媒体都报道了一条让人震惊无比的新闻：微软公司董事长比尔·盖茨在洛杉矶出席慈善活动时遇刺，于送往医院的途中伤重逝世。众多订阅了短信息新闻服务的手机用户也同时收到了这条消息，甚至有的电视台也打出了同样内容的滚动字幕新闻播报。

我很快接到了众多政府部门高层领导的电话，这些领导都对我说：盖茨先生在过去几年中一直致力于中国的IT业发展，也是我们中国的老朋友，作为国家机构我们应该用什么样的方式来对盖茨遇刺的噩耗反应？各路媒体记者也纷纷向我打探，我是否已和微软公司总部联系，微软公司将作何表态？

身为微软中国公司的总裁，面对这么重大的非常消息，我该如何应对才好？真是一次十足的公关危机！

略加思考后，我对所有打来的询问电话都作如此回应：这件事不可能发生，这是一条假新闻，两个小时之前我还和盖茨先生通过电话，向他汇报了

中国区下一年的发展规划。

后来事实得到澄清，真相果然如我所料。这是一条从美国传来的愚人节假新闻，被一家中国的媒体误作真事报道了出来，导致全国的媒体都信以为真。

其实我根本没有和盖茨通过电话。难道我能当面问他：听说您遇刺了，此事可当真？我也不可能为此事和总部其他的人沟通。无论我说什么，都意味着我承认了真有这条新闻，这对中国和中国媒体而言都是非常失礼的事。

后来，有人说我胆子真大，我说："如果盖茨真死了我还怕什么呢？"

"简单+勤奋"：我的管理核心理念（上）

2002 年 6 月底的一天，在由上海飞往北京的晚班飞机上，我翻看着一堆杂志。乘飞机时阅读各种各样的杂志，一直是我的习惯，这样可以充分利用时间掌握各方面的资讯。

无意中，我读到一篇《从优秀到卓越》的书评。《从优秀到卓越》是吉姆·柯林斯继《基业长青》之后的另一本管理学名著，作者通过对全球 1000 多家优秀企业持续 5 年的跟踪访问，发现 5 年后只有 7 家企业成为了卓越的企业。书评中写道：这 7 家企业的情况各不相同，他们唯一的共性就是做到了"简单+勤奋"。读到这一行字，我简直无法抑制自己的兴奋和感慨。

多年来，我一直在寻找一句简洁的、具有高度概括力的话来总结自己的管理理念，却总是没有琢磨出来。"简单+勤奋"，这不正是我苦苦追寻的那句话吗？

其实，早在 5 年前，身为微软大中华区技术支持中心总经理的我，就已在自己的管理理念、管理方式中使用了"简单+勤奋"这一概念。原来，我的"简单+勤奋"管理理念已得到了全球 1000 多家公司的证明！我庆幸我是全球第一个提出"简单+勤奋"概念的人。航班在晚上 9 点 30 分抵达首都机场。飞临北京城的万家灯火时，我不由想，"柯林斯先生为什么不来找我呢？这就是我一直在做的事啊。"

第二天正好要召开微软中国公司的员工大会，我决定把这个理念变成微软中

国全体员工的共同理念。这天晚上，我一直工作到深夜 1 点多，我制作了一组幻灯片，把这个理念很好地表达出来。

一张体现“简单＋勤奋”核心内容的幻灯片

在当晚为第二天大会准备的幻灯片中，其中有一张自上海微软时代起就一直没有改变的幻灯片。可以说它很好地体现了我的“简单＋勤奋”管理理念的核心内容。

在我的这套管理理念中，所谓“认真规范”，是指一个企业一定要从规范着手构建管理基础。无论是业务管理还是人员管理，我首先会在企业内部建立起一套模范的系统。

“态度效率”是指员工对待工作的方式。态度决定一切，我要让员工明确自己工作的价值和重要性。时间观念、反应速度则是考核一个人工作态度的重要砝码。我要求每个管理者快速反馈上级、员工、客户的各种需求。

“公平透明”是指团队的决策和运行都处于公平透明的状态。企业内部只有通过不断增加管理透明度才能做到公平。管理层应该减少或消除谣言、猜测，并且率先抵制他人同样的行为。

“激情”是我的管理核心。这种激情不是冲动，而是一种对待工作的信仰。只有做到规范、态度、透明，才能激发起员工的激情。我的管理就是通过激情来发挥每一位员工的潜能，并通过一套机制来维持激情，这才是真正有效的管理模式。

“简单”和“勤奋”就是只围绕团队的理念和目标去工作，而不会因为其他的问题或内耗来分散团队的力量和注意力。为此，管理者要为团队创造一个积极向上、团结合作、充满激情的工作氛围。

按照我的管理理念，一个企业越透明、越简单越好。企业的复杂、斗争源头都是因为不透明。我初任微软中国公司总裁时，公司的内外环境异常复杂，各种矛盾层出不穷，所以我上任的第一个举措就是改革内部的管理机制，建立透明式管理。

微软中国整个高层团队共有 13 人，我称之为“军乐团中央常委”。我在广州

会议上提出：如果高层中的两个人有矛盾，那么这两个人都离开。当然，我也把人事权下放，提拔一个副总或分公司的副总，要每个“常委”都认可，这样也减少了大家的猜疑。

此后，南方区分公司要提一人做副总经理，“常委”中的许多人都提出了建设性意见。公关经理张飒英就提出，“我现在不同意，要经过我一天的培训后再说，因为他面对媒体的技巧和能力还需要训练一下”，于是，我按照她的意见处理。后来，北方区分公司提出要提拔两人做副总经理，我表示了认可。但是，在提交“常委会”讨论时，有 6 人反对，每个人也都列出了一大堆的意见。我也按照我制定的规则没有提拔这两个人。

早在上海微软任总经理时，我的管理团队的平均年龄只有 28 岁左右，其中 5 位部门经理的年纪在 23~25 岁之间。最年轻的一位经理大学毕业刚一年，管理着 20 个下属。他们刚加入微软的时候，也都是普通的工程师。他们的成长就得益于我制定的开放透明的管理模式。高层经理开会的时候，所有的管理者都会参加。我每周还会发一道管理案例题给所有的经理，让他们把自己的解决方法写给我，我用这种方式来引导管理人员学习我的管理理念和方法。

我提出的“圆心理论”，也是体现我的简单透明管理原则的重要内容。这样我跟所有管理层之间都保持一种等距离关系，他们在圆周，我在圆心。我不希望建立自己的山头，有些人离我近，有些人离我远。否则就会导致“办公室政治”的出现。我在微软中国公司时期，微软中国高层的内部斗争是没有的，也绝对不允许有。

简单原则不仅体现在我对公司人事的管理中，业务管理也同样适用。

专注做好三件事：销售管理中的简单原则

有一次，微软中国公司的一位产品经理向我汇报，一款邮件系统软件销售情况不好。这位经理仔仔细细列了 18 条卖得不好的原因，并且告诉我每一条都是非常有道理的。

我一听他的汇报，就发现他完全违背了我的“简单”理念。当时我就对

他说："还缺两条。一条是山西某煤矿爆炸。这个事件影响很大，很多人只关注网上爆炸事件的进展，伤亡多少，有谁会被解职，自然就没心思看邮件了。还有一条，上星期六，北京下了一场大雪，路上堵了7个小时。大家都没法回家了，谁可能回家用邮件呢，更别说去买软件了。这一条也一定要加上啊。"

当然，我是在讽刺他。我为什么要讽刺他？因为他根本没有抓住问题的关键。把所有能想到的理由都列出来，然后说这都是无法克服的客观因素，这是不对的。对公司来说，做任何一个项目，投入的人力和费用都是有限的。如果想要把每一项内容都做好，解决100%的问题是绝对不可能的，而且会导致投入和产出的严重失衡。

因此，我只需要他告诉我3条理由。也许这3条不一定能解决100%的问题，但是只要抓住重点，一定能解决70%的问题。

在销售中，如果能够专注做好3件事，解决70%的问题，就一定可以把这个产品做起来。

"简单＋勤奋"：我的管理核心理念（下）

在总结自己多年企业管理经验的基础上，我提出了企业发展的"2、3、5"模式：一家成功的企业，如果按百分比计算它的成功因素，商业模式占20%，市场机遇占30%，剩下的50%则是企业的执行力。在创业和初始发展时期，没有独特的商业模式和良好的市场机遇，企业很难获得成功。但最终让企业做大，并发展成为优秀乃至卓越的公司，一定是因为它的执行力。

勤奋就是保证企业执行力的最重要因素。

我自己就是个非常勤奋的人。无论是在上海微软，还是在微软中国公司，平均起来计算，我一定是那个早上去得最早、晚上走得最晚的人。如果某天因为堵车上班迟到，我会有非常强烈的负罪感。

离开微软公司的时候，我给比尔·盖茨写了一封电子邮件。在信中，我说：在微软的10年生涯里，我非常努力、非常勤奋，也许我不能说我是过去10年微

软5万名员工中最勤奋的人，但是我敢说微软公司没有一位员工可以站出来声称他比我更加勤奋。

我也喜欢培养和我相似的人。我提拔的微软高层管理人员，几乎都有一个共同点——勤奋。

勤奋与激发勤奋的环境

2005年，我在《21世纪经济报道》上开设专栏，讲述我的部分管理心得。有一位读者给我写信，诉说他对于加班的苦恼：

“我在一家咨询公司工作了近5年，几乎没有不加班的时候。公司宣称我们是知识型组织，弹性工作制。实际上，我的工作性质要求我随时更新数据资料并进行分析，换句话说，弹性工作制对应的是弹性工作量，这弹性是趋于无穷大。更糟糕的是，我身边所有的所谓高科技通讯工具都成了随时随地‘督促’我加班的老板的‘得力助手’。现在中国的公司里到底有多少人像我这样？是否有人想出应对之策？而公司的管理者们是否思考过这个问题对公司的效率和管理能产生怎样的影响？”

我给他的回答是：

“加班”对于从事知识型工作的人来说是一件“好事”，也是一件让人头痛的事。如果作一个这样的设想：一旦你的工作中从来没有“加班的意外”，一年365天一到下班时间准时回家，那样的工作状态也绝对会令你害怕。因为“无加班状态”至少说明你的工作没有那么大的挑战性，没有那么重要，你的工作量只是你能力可及的2/3甚至更低，这样的工作你会喜欢，你会享受吗？

但是，也正像你说的那样，在很多公司，“加班”已经成为一种“氛围”，一种“文化”，甚至作为管理员工的一种方式。这让员工感觉到，“加班”已经成为“不可能完成的任务”，其结果往往是由于压力太大，许多员工对公司产生反感、不满，甚至离开。

从一个管理者的角度来说，管理的最高境界就是充分发挥每位员工的潜能。我所指的潜能包括软性的能力（智慧、经验、创新等），还有就是硬性的

“体力”（工作效率，工作时间等），这两者的乘积就是实际工作的产出。

管理者不可不知的“产出方程式”：软性能力值×硬性体力值=工作产出

一个好的管理者就是要做好软性和硬性这两种投入的调和，过分地强调某一方面都达不到最佳效果。拿加班来说，如果是从事流水线作业的工人，软性的能力值是由流水线的设计人员制定好的，工作效率就是机器的效率，那么唯一可以提高产出的方式就是加班。对于从事知识型工作的人员来说，如果还只是通过单一增加工作时间的方式来提高工作的产出，那就实在是一种低水平的管理模式了。

面对知识型员工时，好的管理者应该采用一种超越制度的管理模式，即用企业文化的方式来管理员工，激发员工的潜能。

其实所谓企业文化，就是管理者创造出一种企业的氛围，一种和谐、舒适、温馨的环境，让员工觉得在公司里工作是一种享受、一种快乐。在那样的大环境下，我想员工对偶尔的加班会感觉非常快乐、非常充实。如果管理者能做到这个境界，那么没有员工会抱怨的。1997年我来上海创建微软大中华区技术支持中心时，什么都要从头来，从招聘到技术培训，什么事都需要每个员工的投入（加班）。当时有人建议说可以让外面的猎头公司来帮我们面试，我们最后把关一下，这样就不需要员工用下班的时间来面试应聘人员。但是这样招聘的效果如何，也可想而知。

于是，我就给老员工讲授微软面试新员工的视角、考查点、流程、规范……几个月下来，我的员工每个人都成为了合格的面试官，而且他们的面试题目经常会成为网上的经典考题，甚至微软的美国员工也会借用来面试美国的应聘者。员工虽然是辛苦了一段时间，但是他们学到了很多平时单纯做技术没有学到的技能。更重要的是，员工有一种参与感，他们觉得他们是公司的主人（参加面试的所有员工都拥有一票否决权）。如果你是在这样的一种氛围里工作，你会不愿意留下来加班吗？

我还特别强调企业管理中战略和战术的关系。在我看来，战略就是要简单，让所有的人都能清楚战略的重点，理解战略的目标。战术就是要将战略执行好，

执行的最重要手段就是勤奋。“简单+勤奋”也就是企业战略和战术的具体表现。所以，从管理的角度来说，“简单+勤奋”就是企业成功的最重要因素。

很多企业在制定战略的时候，花了太多的时间和资源来研究，爱把战略搞得很复杂。其实，太复杂的战略让员工很难理解，执行者也很难将其实现。而在执行力上，许多公司又爱犯迁就姑息、手段偏软的毛病，无法将战略转换成具体而有效的战术执行。这就完全走向了“简单+勤奋”的反面。

关于企业战略和战术的关系，我还有一个重要观点，那就是：战略上的现实主义，战术上的浪漫主义。所谓战略上的现实主义，是指制定的战略不是漫无边际、难以实现的。有些企业制定的战略目标要么是世界第一、要么是中国第一，这样的目标严重脱离了公司的现实，反而会让人失去信心和希望。因此，领导者只有制定一个可以通过努力而实现的目标，才能让企业中的每个人都会有一种期望和成就感。在战略的执行过程中，也就是战术上，则需要更多的浪漫色彩。因为任何目标在实际执行过程中总会遭遇很多的困难，需要很大的努力才能达到目的。因此，只有在过程中享受乐趣，享受每一个环节，才不会产生挫败感和疲惫之心。

当我成为微软中国公司总裁，为微软中国制定未来目标的时候，我提出了军乐团计划。军乐团计划就是让微软中国成为受人尊敬、融入中国社会、创造业绩全球增长最高的微软分公司。这样的战略非常简单，也是一个虽有很大挑战但却可以完成的目标。

我知道，只要每个员工都努力工作，我们的军乐团计划一定可以实现——也只有通过员工的努力才能实现。所以，在战术上，我更多地运用了浪漫主义的色彩，让员工觉得努力工作的过程也是享受乐趣的过程。

为了让员工从历史中，特别是中国共产党创建的艰苦过程中，获得激情的感染，我提出了“微软中国井冈行”的创意。我们特别向铁道部申请了一趟叫做“微软中国号”的专列，带领微软中国的所有员工前往井冈山，同时还在当地建立起了微软井冈山希望小学。

一上这趟 12 节车厢的专列，每位微软员工都在自己的软卧包厢内发现写着“Merry Christmas”的礼物袋，里面有饼干、草莓、杨梅等小食品，还有矿泉水和毛巾。他们也惊奇地发现，每个人的枕巾上都印着“微软”两个字。广播里传出

了主持人的声音，要求每节车厢的员工要用发放的彩纸、彩笔装饰各自的车厢，我将带着微软中国的高层主管们一一巡视，并评出最有创意奖。在餐车热热闹闹地吃过晚饭后，就到了娱乐时间。在专门请来的吉他手的伴奏下，我和我的员工们，以及随行的记者们一起唱歌、讲笑话、做“真心话大冒险”游戏。

专列去井冈山就是一个非常浪漫而有意义的事件。时隔多日，我们的员工还会回忆起当时的情景。只有这样的浪漫，才会给员工留下深刻印象，给员工更多的教育，让所有的员工喜爱微软中国，为公司努力工作。

“让他人变得伟大”：入选微软七大管理理念（上）

每年夏天公司新财年（7 月 1 日开始）到来之际，微软公司都会把分散在世界各地的研发、销售、技术支持等各种类的员工召集至美国的某个城市，举行每年一度万人规模的微软全球高峰会议（Microsoft Global Summit，简称MGS）。全球峰会的目的，一是总结旧财年、展望新财年；二是使在海外工作的各分公司员工可以更多地了解公司以及美国的风土人情。因此也是所有海外员工最盼望的公司节日。

2002 年的全球高峰会议，安排在举办过 1996 年奥林匹克运动会的美国中南部城市亚特兰大。从北京飞抵亚特兰大的当天，我在报到时发现，每个人胸前的入场证卡片上竟然都写着：“Making Others Great”（让他人变得伟大）。从入住的宾馆到举办会议的那个能容纳两万余人的体育馆，沿途及场地内外，到处都悬挂着醒目的写有“Making Others Great”字样的横幅。原来，本次大会的主题，就是“让他人变得伟大”。

我实在是又惊又喜。因为，这个“让他人变得伟大”的管理理念，正是由我为提高团队合作精神而第一次提出来的。

团队合作是企业内部管理的一大难题。特别是优秀员工聚集的地方，每个员工都想表现出自己突出的部分，往往把自己放在了第一位。而且很多外企在内部采取淘汰制，因此员工之间是一种竞争的关系，团队合作更成了一个棘手的题目。从理论上讲，这似乎是无法解决的循环。

1998 年，我在管理微软大中华区技术支持中心时，针对这样的公司通病，提出了“Make Others Great”的口号和具体的执行方案。我希望通过创造这样一种文化，把每个员工的积极性调动起来，让员工之间有互相帮助的精神。当时很多员工并不十分理解我的用意。有位员工当面问我：“我让别人变得伟大了，我自己怎么办？”我对他说：“如果你能让别人变得伟大，你不就更伟大了？那样的伟大才叫真正的伟大。”

上海微软作为技术中心，从事的技术服务主要通过网络进行。中心的工程师为客户释疑解惑，指点解决之道，或者把出了故障的某部分程序修复后再传回给客户。技术支持工作的一大特点是比较枯燥，又不能为公司创造直接的价值，员工们不容易对自己的工作产生激情。我也非常理解，对于计算机技术人才来说，没有什么工作比编程更过瘾、更有成就感的了，作技术支持似乎没有太大的吸引力。

但我告诉我的员工，他们不但让微软公司顺利地降低成本并保持获取更高利润和效率的能力，而且是那些信息系统濒临瘫痪的企业的拯救者。我说：“由于你们的工作，银行的信息系统才能保持正常运作，而它们的客户也才能享受到高效的服务。海关也是如此。这些堪称国家命脉的行业和许多的其他行业都从你们的工作中受益。所以，你们的工作其实很伟大！”这种英雄主义的价值观、“拯救者”的角色让这些年轻人热血沸腾，也成为保持上海激情文化的永恒动力。

为了使“让他人变得伟大”的团队合作精神成为公司的一种固定氛围、一种为所有员工认同的企业文化，我又采取了一系列措施，保证那些“让他人变得伟大”的员工得到更多的尊重、荣誉、回报以及机会。

在上海微软时，我要求所有的员工都把公司的利益放在第一位。当两个或更多的部门之间进行配合时，争夺部门利益的恶习被严厉禁止。既然部门利益要符合公司利益，那么，个人利益也必须先满足部门的利益。如果一个员工表现出众，但他所处的部门业绩平平，那么这位员工很难得到奖励。当其中一个员工向另一个员工求助时，前者的要求成为后者优先度最高的工作——他要中止自己手头的工作，全力为求助的员工效力。甚至发给每位员工的公司人员电话号码簿上，都记录着员工的技术专长。这样，无论谁遇到工作上的困难，都能及时从最懂行的同事那里得到帮助。所以，在上海微软，员工既不会有“我先做完自己的

事再来帮你做”的心态，更不会互相拆台，公司形成了把同事的求助放在最优先位置的风气。

来到微软中国公司，我沿用上海微软的做法，设立了每季度20名的“公司最优秀员工”奖，由所有员工每人一票选出。这个奖项的作用在于，人们往往倾向于选择那些帮助过自己的人，因此选出来的员工在帮助他人方面一定做得不错。为了强化这一评奖的效果，我还宣布：从未被评为“优秀员工”的人，将无法享有各类晋升机会。这一规定的作用是，那些最初对评选“优秀员工”无所谓的人，有了想获奖的冲动，因此在工作中开始主动帮助他人。

这样的制度实行一年之后，在微软全球的员工满意度调查中，微软中国公司的排名从原来的亚洲倒数第二位，上升到全球销售公司中满意度第一。而且，那一年微软中国公司的销售业绩也得到大幅增长。我想要达到的就是这种良性循环。这表明，上述做法是非常有效的。

无论是在上海微软，还是微软中国公司，每次年会上的颁奖仪式总是让所有员工激情澎湃。颁奖前，我把保密工作做得很好，所有获奖者的幻灯片都由我自己来写，不到最后一刻没人知道谁获奖。晚会颁奖的形式类似奥斯卡，宣布人有部门经理、往届获奖者或者我自己。音乐也用的是奥斯卡的音乐，因此总是高潮迭起。拿到优秀员工奖的人，无论男女，都会热泪盈眶。奖品其实非常简单，只是一座有我亲笔英文签名的奖杯，除此别无他物。但对员工来说，这是无上的荣耀。一次，一位获奖员工的母亲听了我的颁奖演讲后，竟上台激动地抓住麦克风不放，一定要当面说出对我的感谢之辞。至今想起那些场景，我心中还会暖流阵阵。有人说我会作秀，我为自己的这种作秀万分自豪。如果颁奖不用这种富有戏剧性的形式，只会平平淡淡，怎么给员工带来自豪感呢。

激励的时效性

在我先后领导上海微软和微软中国公司时，我们的年会不是一年1次，而是一年3次，平均4个月1次。每次年会，都会给员工评奖。我的用意非常清楚：就是要第一时间给员工奖励。

根据我的观察，一般而言员工的工作业绩以三四个月为一个周期。通

常在一个周期的前半程业绩往上升，此后保持一段时间的平稳，到了周期末端业绩就开始走下坡路。所以，选择4个月左右开一次年会，对员工予以激励，对调动员工的工作积极性很有作用。

激励的最佳状态，是让员工在最需要激励的时候，获得最大的心理满足。

“让他人变得伟大”：人选微软七大管理理念（下）

对于我这个领导者来说，我在公司需要扮演的角色之一就是营造一个好的氛围，让员工在一个好氛围里充分发挥各自的作用，也就是让每个员工都变得伟大。我希望达到的目的是，让员工从进入公司的第一天起，在公司工作的每一天里，包括离开公司的那一天，都要感觉到自我的伟大。只有这样的员工，才会用情去热爱公司，用心去投入工作，即使离开公司时还带着一份眷恋。

面试每个人的理由

当升任为微软中国总裁后，我立即着手把上海微软的一套管理模式复制到微软中国公司。上海微软的400多名员工，每一名都由我亲自面试。因此，我一到北京上任，就给人事部门作了一个规定：所有加入微软中国的员工都要经过我的面试。刚开始的时候，有些中层觉得不理解，甚至怀疑我对他们不够信任。其实我的目的就是在员工还没进入微软的时候就“感动”他们一下，让他们感受到什么叫真正的“以人为本”。

不少员工在加入微软后，都对我说到前来面试时的一个细节：我面试时的笑容让本来紧张无比的他们倍感温暖。有一个员工这样告诉我：

即使这一次我失败了，我也体察到了面试官对我的尊重。这种关系是平等的，不是高高在上的，让我对以后的人生充满信心。

这番话让我也不由心生感慨。很多从其他公司来的员工十分感慨，说在前一家公司里工作多年，和公司老总没有任何对话机会，而来微软的面试都

是总裁亲自做，感觉自己一下子被重视了。他们会告诉自己的家人、朋友、同学：我是被总裁亲自面试的。听者一定会想那该是一个多么重要的工作，那该是一个多么优秀的人才，员工加入微软的第一天起就觉得异常自豪。这就是“让他人变得伟大”所产生的力量。

在微软中国公司时，我还提出了招聘优秀的、没有经验的应届大学毕业生进入公司的市场及销售部门的“大学生校园计划”。这样大胆的设想在微软历史上是没有的。当时我招聘了15个应届大学毕业生开始我的“试验”，但很快总部就将之定性为“不懂销售市场的一种错误尝试”。鲍尔默亲自给我发邮件，认为我在此事上过于激进，考虑不周。

我感觉到了委屈。事实上，在这样貌似大胆的尝试背后，有我在上海微软成功施行的一整套“师傅徒弟计划”做支撑。由于“试验”结果不可能很快出来，我只能承认这个计划确实有些不妥之处。

但时间还是证明了一切。可能是因为招聘选才得当（当时我设计了一套面向大学生的特别招聘题，专门考察应聘者分析、解决问题的能力及创意等），也可能是我招来的15位大学生知道了我受的委屈而更加努力的缘故，一年以后他们的销售业绩成为微软中国公司财政年度的一个亮点。除业绩外，他们对公司的忠诚度和满意度也很高。

令我觉得欣慰的是，在我离开微软以后，曾经指出我考虑不周的鲍尔默发邮件告诉我，我提出的“大学生校园计划”已经成为微软全球的一个计划，每一家微软分公司必须严格按比例招聘大学应届毕业生去做市场销售。听到这些，我感到最应该感谢那15个第一批进入微软全球销售部门的大学生，让我离开微软以后终于可以笑谈过去的委屈——我让他们伟大，他们也给了我伟大的回报！

通过面试，我开始了让员工变得伟大的“第一次亲密接触”。当新员工试用期结束，我再忙也会抽出时间发电子邮件表示祝贺。至今很多员工都保留着我那封电子邮件。我能说出所有员工的名字，包括他们毕业的大学、老家、业余爱好等情况。

有一次，我应母校邀请去北京邮电学院作演讲。当时，我已出任微软中国总裁，谈到上海微软，就有一个学生问：“你们最年轻的经理多大？”我说：“24岁

差5个月，他就坐在下面，叫沈乘黄。”我请沈乘黄站起来，跟大家见面。事后，他十分感动，特意找到我说：“我想你能记住我的名字、专业、毕业的学校已经了不起了，居然还记得我的生日，这太让我感动了！”其实有关他的生日，我也不是特意去背的，只是一个偶然的场合看到了，便用心记住了。

一个让普通员工伟大的小案例

任微软中国公司总裁时，有一天晚上，我下班时在西格玛大厦的电梯里遇见了工程师戴维。他正好带着正在追求的女孩子“巡视”完公司。我就主动对他说：“戴维，最近你们的客户项目做得怎样了……”

第二天早上，我的邮箱里收到了戴维的邮件。他说，我让他在他的女朋友面前很有面子，因为连总裁都知道他的名字还知道他在做什么，他在公司里一定很重要，也一定很有前途。他的女朋友因此对他的好感迅速增加了几十分。他还告诉我说以后一定要继续努力，不辜负我的期望。看得出来，戴维真的感动了。

挽留赵芳事件

外企的人员流动是一种正常现象。2003年夏天，时任微软中国华南区总经理的赵芳被苹果电脑公司挖走担任中国区总裁的职务。虽然当时微软中国也很需要这样的人才，也通过各种方式进行挽留，但对于赵芳来说，这毕竟是她职业生涯一次大的提升和转变。当赵芳给我打电话告诉我她最终的决定时，我正在悉尼开会。我表示支持她的决定，但希望她等我飞回去见她一面。

我马上坐飞机赶到香港，再坐两个小时汽车赶到广州，与赵芳见面谈了半个小时。其实这半小时，我什么也没有讲，就是随便聊聊天。闲聊了半小时后我又飞回悉尼。正当赵芳大惑不解时，第二天早晨，《中止国际会议，唐骏专程飞回广州挽留赵芳》,《唐骏不惜最后努力，专程飞回中国劝说赵芳》等报道纷纷出现在了中国各大财经媒体之上。不用说，这一切都是我有意安

排的。这一举动，既让赵芳走得光彩，走得开心，也让苹果公司觉得挖到特别重要的人才。更重要的是，微软公司的员工也同样感受到了公司对于员工的重视和关爱。

这也是一个让他人伟大的典型案例。在我的理念中，

CEO的最高境界，就是让员工从加入公司的第一天，以及工作的每一天，直至离开的最后一天都变得伟大。倘能如此，公司也就自然会更加伟大。

我领导的上海微软连续3年创微软全球最高员工满意度，出任微软中国总裁一年后，公司的员工满意度也迅速上升到微软全球销售类分公司最高。对此，微软总部予以了特别的关注，专门委派负责企业文化的高级经理来中国进行总结。所以，这才出现了亚特兰大微软全球高峰会的主题“让他人变得伟大”（虽然他们纠正了我的英语翻译，把Make Others Great改为了Making Others Great）。此后，“让他人变得伟大”更成为微软公司七大管理理念之一，成为微软公认的企业文化。

仿佛是为了回报我，在我离开微软之际，微软公司为了让我变得更伟大一点，比尔·盖茨亲自批准授予了我微软公司历史上唯一一位终身荣誉总裁的称号。看来比尔·盖茨先生也在学习我的管理理念……

陈永正空降微软，一个人的韶山行

2003年8月8日，本是极平常的一天。那天下午，正在西格玛大厦办公的我接到一位媒体朋友的电话：“唐总，摩托罗拉中国区总裁陈永正要来微软做大中华区的总裁，你知道吗？”

这些年来，围绕微软中国区和大中华区的人事变动，总有很多谣言，想必这是最新的一个。我当然立即否认。可刚放下电话，同样内容的短信也进来了：“唐总，网上已经有消息传开了，大中华区总裁黄存义要被换掉了。”尽管难以相信，但我还是立刻拨通了黄存义的电话。“我也是刚刚从网上看到的。”他和我一样，在电话里同样是一种深感不可思议的口吻。

此时是下午 3 点 27 分，美国总部的人已经在梦乡里了。我和黄存义统一了口径，对外一致称“微软公司对此类消息不作任何的评论”。其实我们也不知道该怎么去评论。在不让我们知情的前提下，难道微软总部真会作出这么重大的决定？若说这消息是空穴来风，可为什么已在网上全面铺开后，陈永正没有出面否认，摩托罗拉也没有出面否认？凭直觉，我认为其中一定有蹊跷。

晚上 10 点半，我习惯性地查了电子邮箱，有一封来自负责全球销售的副总裁凯文 · 约翰逊的邮件。上面说明天早上他要与黄存义和我一起开个重要的电话会议。虽然邮件里没有透露电话会议的内容，但照我在微软多年的经验判断，这已经是非常明确的信息，网上的消息果真不假。

悲哀。这真是职业经理人的悲哀。这是对职业经理人自尊心的极大挑战：在没有与当事人进行任何协商甚至知会的前提下，黄存义就这样被换掉了！

微软中国区总裁和大中华区总裁的双重架构在职责设置上有许多重复之处，这成了多年来微软中国公司纷争不止的最大因素。我的几位前任，无论是杜家滨、吴士宏还是高群耀，他们的离去全都与此有直接关系。微软中国区和大中华区的矛盾，甚至已是IT业界公开的秘密。许多人说我是微软中国区历届领导人中最为强势的一个，这是事实不假，但这也使得中国区和大中华区的矛盾更加尖锐。我因此屡次向总部反映，希望能取消双重架构（但我又不能明说，这种双重架构的安排本质上就是对中国区管理层的不信任）。微软总部却固执地认为，架构没有问题，只要换人就能解决一切。于是，总部的这种逻辑便造成了陈永正突然空降微软的局面。

当然，总部安慰我说：Tim（陈永正的英文名）是一个非常好的人，你可以跟他好好合作。可我心里清楚，这不是人的问题，是架构的问题。难道换个人就能改变目前的格局？我的心情极为复杂。

8 月 16 日，新上任的陈永正和我在希尔顿饭店正式见了面。此前我们虽然在某个论坛会议上打过照面，但两个人面对面地坐下来细谈还是第一次。陈永正十分客气地和我握手，说话的时候不时爽朗地笑着，感觉是个很友善而开明的人。“今后我们就好好一起做了，我对软件根本不懂……你又是老微软，要好好帮助我……”我似乎又看到了希望，这样的人也许还是可以好好合作的。

陈永正问了我很多公司的现状以及员工对他来微软的反响。我尽量用很正

面的方式来告诉他，员工很期待他的到来，希望他能改变现在微软中国区和大中华区存在已久的矛盾。其实，这些年来高层频繁变动，中国公司的员工已经麻木了，大家基本上对陈永正的到来没有什么期待。当然，这些话我不会说出来。陈永正还问了Alex（黄存义的英文名字）的一些情况，我也不加修饰地和他交流了，对于黄存义我已经没有什么可以抱怨的了。

分手时，陈永正很真诚地对我说："Jun，我离开摩托罗拉是想来微软做实事的，不是过来玩政治的，希望我们好好合作……"

听到这句话，我心里不禁暗自一惊。中国区和大中华区的矛盾就是因为两个总裁都想做实事，难道他的到来还是回到从前？不过，我已经不愿想那么多了。

事态的发展果然没有像我希望的那样，而是印证了我的担忧。10月13日，陈永正向我正式交了底。晚上6点多，我走进了他的办公室。巧合的是，前一天我在上海出席一个软件外包会议，第一次见到了陈天桥。我和陈天桥互换了名片，简单聊了几句，他邀请我有空时去盛大公司参观，我出于礼节需要点头答应下来。当然，此时的我还不知道，这48小时里发生的一切对于我未来职业生涯的重要性。

见到我，陈永正还是那种习惯性的笑脸。"Jun，我对公司不是很了解，但是我想说的是我来微软是想做点实事的。"他讲话很直接，也很容易懂。据摩托罗拉的人说，陈永正虽是摩托罗拉中国公司的董事长，其实不负责公司的实际业务，更多的是形象代言。

他的讲话开始变得有些严肃了。"我来微软的吸引力就是能做些具体的微软业务。如果目前你我都想抓主业的话，我们都会很难，所以我想我们之间应该有个很好的分工。"

在我和黄存义的分工中，大中华区是不涉及中国区的实际业务的，更多的是宏观上的一些监督和管理。陈永正的话其实非常明确，他要改变过去的格局，他想来实际运营中国公司。

"Jun，其实微软中国这块蛋糕很大，你可以充分发挥你的作用。微软全球技术中心，微创软件公司，以及新成立的微软中国创新中心等，你都可以负责，那里需要你的经验……"陈永正试图告诉我，新的工作安排很重要，希望我不要有想法。

我一言不发，坐在那里听他讲他的道理。其实，我很想告诉他，不需要给我讲道理了。我最后只是问了一句："Tim，你的方案是否得到了凯文·约翰逊的认可？"凯文是陈永正的直接老板，也曾经是我的直接老板，一直是我的支持者。据说就是凯文为了调节我和黄存义的关系而去找陈永正来的。他说："是的，凯文希望我们继续好好合作……"我知道了，这是我无法改变的结果。

陈永正所安排的新的架构，已经不是我想要的工作。两年前如果是这样的安排，我会很满足。但是现在我不可能再走回头路。我不会有激情了，但是我还是喜欢微软……我该怎么办？

此后，网上到处都是有关我被架空的消息。媒体开始热闹起来，我又成为了焦点。不过这次和以前不一样，是一种我没有经历过，也不愿意成为的焦点。我的同事、朋友、同学、家人都来问我，我只能重复一句话："公司的需要，慢慢看吧，还是有很多事可以做的。"大家都会理解这话是在自我安慰，不过除了自我安慰，我还能说什么呢？

我承受着巨大的心理压力，工作上的一切变化是没有办法回避的，而我却不能对媒体说话，为自己辩护。职业要求我保持沉默，以保证公司的形象和利益不受损失。有关公司、陈永正以及我自己的未来，我只能闭口不谈。我必须忍耐，等到我能说话的那一天。

来北京主持微软中国公司以后，失眠已经成为我的一个严重问题。医生说是白天考虑的事太多的缘故。这段时间失眠更加严重，哪怕凌晨三四点才睡着，清晨 7 点就醒来再无睡意。最近两年，有人说我身材好（那是因为我坚持打篮球的缘故），也有朋友说我面相变老了不少。我自己最清楚的是，来微软中国公司后，头发掉得很厉害，一把把地掉。（2005 年，当时我已离开微软去了盛大公司任总裁，在一次IT会议上再次遇见了陈永正，发现他的头发也掉得很厉害了！那一刻我真是感慨莫名。）这里的压力实在太大了。有时，我甚至会不由自主地回忆起过去在上海工作时充满激情的美好时光。

11 月初，外界对于微软中国的各种传言正纷纷扬扬，我决定趁周末一个人去韶山旅游一趟。

小时候家里有一个印有毛主席故居韶山风景的茶杯，是父亲当年去韶山出差

带回来的。童年时代就是在那样的环境中长大的，读的是毛主席的书，听的是红太阳的歌，看的是歌颂社会主义的电影。内心深处，一直有一种对毛主席的敬仰。

当飞机降落于长沙机场，走在人群中，我忽然意识到这趟旅程只有自己一人。这么多年来，我第一次感到如此的孤单和寂寞。下午来到韶山，一路上有很多旅游者，大多数看上去和我年纪差不多甚至更大，个个笑容满面地留着影。大家也许都是想来这个中国革命的圣地看看，满足一下年幼时的愿望。但我不知道自己来这里究竟是为了什么，心情依旧沉重，完全找不到旅游的感觉。我试图尽量不去想最近发生的一切，但发现实在难以做到。

在毛主席故居前的河塘边，我找了个地方坐下来。秋日斜阳，水流缓缓。我坐在那里静静地想：什么对我来说最重要？事业、财富、荣誉、家庭、健康、朋友、快乐……以前的我，对这些都很看重，似乎也追求到了所有的一切。我的人生似乎到了完美的境界。而现在，我觉得很累很累，似乎不是为自己，而是在为别人活着。以后，我是不是应该换一种工作和生活的方式？

回想过去，我并不是只为某个具体的目标而努力着，我是在为我自己的信念而奋斗。那时的我不会觉得累，只会感到很充实，也很真实。我不能允许现在这样的压力让自己消沉下去，我要努力改变现状。没有人知道应该怎么去改变，没有人可以帮我，只有我自己能做到这一切。

我在心里对自己说：唐骏，你要耐心，你要坚定，你要相信你自己，受点挫折甚至委屈又怎么样，这一段会过去的，会很快过去的。人生是一种经历，坎坷和挫折也是经历的一部分。真正成功的人是那些可以跨越人生坎坷和挫折的人。相信我过去做的一切，继续去做我想要做的，那才是我，真正的我。

我想好了，我知道了……

终身荣誉总裁，告别微软

进入2004年，公司内外都知道我不久将离开微软了。媒体有各种各样的猜测，只是没有人知道我会何时离去，下一站去向哪里。

但和很多媒体的猜测不同，我对陈永正本人并没有什么不满。他是非常优秀

的职业经理人，我也很理解他的做法。我对他说：要解决问题，只能让我离开，以后你也别再去招中国区总裁。事实上，我是最后一任微软中国区总裁，我离开之后这个职位就取消了。

1月9日，微软新春媒体答谢会。这是我以微软中国总裁的身份最后一次公开与媒体见面。2月3日下午，微软发布了我即将离职的正式新闻稿："在微软工作了10年的唐骏已经决定从微软退休。2004年2月8日，将是唐骏在微软服务的最后一天。唐骏对微软有着不可磨灭的贡献，他的工作领域涵盖了产品升级、产品的服务和支持以及微软在中国的商务推广。微软将授予唐骏微软中国公司终身荣誉总裁的称号。"

记者们打来各种各样的电话："为什么要离开？""祝贺你，荣誉总裁！""微软喜欢做别人不做的事，够有创意的。""退休了？你还能不做事？""给点新闻，去哪里？网上都说了，证实一下吧。"

我知道，自己在微软的日子已进入了倒计时。此刻的心情，不知是幸福、痛苦，还是伤感。真的就这么离开了？

晚上，我在办公室里匆匆地用英文给公司高层写了一份正式的离职感谢信。感谢微软，感谢领导，感谢同事……像完成任务一样，像所有离开微软的每个员工都会做的那样。然后我用中文，这种最能表达我真情的语言，给中国员工写下了一封完全个人化的告别信。

"过去的10年里，我从来没有想也不会去想我要离开微软的那一天，我一直觉得它会离我很遥远很遥远，我怎么也没有想到这么快就要和大家说再见了。和大家说再见不是件容易的事，这里有我深爱的团队，深爱的同事。我叫得出每位同事的名字，这里的一切是那么的熟悉，那么的亲切。我很满足，在微软中国，在全球技术中心和在微创的日子我都很满足。我喜欢和大家在一起的感觉。我还一直想着我们可以重上井冈，可以一起欢庆中国公司的10周年，可以一直在一起工作……"

"工作再久，总还是会有离开微软的那一刻。微软是全球最好的一家公司，以后也一定还是最好的公司，我们都应该庆幸我们是其中的一员。即使哪天也还会离开，但我们都曾经拥有过，这就够了。当你走的那一刻，这里的一切都会让你感慨，会让你留恋的。"

“我好想在微软的办公室里多坐一会儿，多发几份微软的邮件……”

“过去的你们对我很重要很重要，我在意你们每一位。你们都很优秀很优秀，我尽力了，我做了我能做的……”

“我感谢每一位同事，能和你们共事，我很充实。我会记得你们的每一位……”

离开办公室，已是凌晨 1 点。从西格玛大厦到我住的宾馆有 300 米远，这 300 米的路，我走得异常不舍。我把路旁的景致看了又看，想把它们永远记在心头。我知道，以后还想在这么晚的时间走这条路，怕是永远也不会有机会了。

第二天一早，我还是不经意地第一个来到了西格玛大厦。空荡荡的办公室，我慢慢地全部走了一遍。这些办公室都是我上任后重新一手设计的，隔板的颜色，地毯的花纹，我都非常在意。我喜欢在一个温馨的环境里办公，会给人带来朝气蓬勃和愉快舒适的心情。如今我却不能享受它了。

一位中国公司的高层来到我办公室。“老板，恭喜啊！又是退休，又是荣誉总裁，好事怎么都轮到你了，呵呵……”这些在外企工作多年的人，对于进进出出、分分合合的事早就麻木了。而我不是这样，微软是我的第一家公司，在微软的 10 年是我人生中最好的 10 年。对我来说，离开微软已不能用好事坏事来形容了，我告别的是一段也许永远不会再有的感情。

我收到了很多员工的来信，让我无比感动也万分感慨。“在微软这几年来，每年我都可以收到很多人的告别邮件。一直以来，我都认为自己已经可以麻木地面对这些令人伤感的消息。可是当我收到您的邮件时，我才知道，自己的麻木原来是有选择的。”“在微软工作了 10 年的您，让我最感动的是您对微软的热情，对员工的关爱与宽容。我想也正是您对微软的这份热情感染了我，让我重新燃起了继续在微软工作的渴望。”“我伤感的是这可能是我最后一次给您微软的信箱发邮件了。我高兴的是更多的像我一样的人会在您的影响下改变他们对工作、人生的态度，我相信您将带领您新的团队再创辉煌！”

盖茨给我发来了邮件：“感谢你为微软作出的伟大贡献，我期待着你重回微软的那一天，再和你一起工作！”我从未见过他以这样的口吻来和一个离开的员工告别，一种感动和骄傲涌上心头。我曾经看过他给一位离开公司的全球副总裁的邮件，上面只写了三个单词：Thanks！ Good Luck！（谢谢！祝你好运！）

1997 年我陪他在日本东京参加我主持研发的NetPC的全球发布会，那是我们第一次面谈，他当日的神情，我至今还记忆犹新。

鲍尔默的邮件是这么写的："Jun，我现在无法用语言来表达我对你的感谢，感谢你对公司作出的巨大贡献，我希望不久的将来你能回到微软，我们再一起工作。"其实，我一直在担心鲍尔默对我离开的反应。两个月前我已经对他谈起我想离开的意向，他用各种方式挽留我：更高的职位，更大的权限范围——可都不是在中国。而我不想离开中国，所以婉拒了他的好意。鲍尔默已经做了他所能做的，对此我颇有点内疚。他的这封信让我大松了一口气。我试图让他开心一点，因此又回了封邮件过去："我离开不是因为我不喜欢微软，我爱微软，以后还是一直会热爱……"

2 月 9 日，微软和盛大在东方君悦大酒店共同举行了媒体发布会，宣布我从微软退休并出任盛大总裁。发布会结束后，我又以个人名义举办了一场告别音乐会，很多已经离开微软的老员工也从全国各地飞来参加。之所以叫音乐会，我是希望想让告别的气氛轻松一点。

我上台主持，刻意地用着轻松的语调。我首先讲了几个自己在微软期间的小故事，带来的是笑声和捧场的口哨声。在我的引导之下，大家也都轻松地回忆和我一起工作过的日子。感谢、珍重、祝福，一切情意都用平静的口吻传达出来。但不知何时，我的两位秘书开始流泪了。他们是最了解我的，也最辛苦，几年中我工作到几点，他们就工作到几点。气氛随之变得动情，更多的人开始流泪。随着最后一曲音乐的结束，我上台开始了我的告别词。

"听完最后一首歌，我感觉我的确要离开你们了……离开我热爱的公司，离开我亲爱的同事……过去的十年，我很累很累，不过我值了……我拥有了很多，你们给了我很多……"我讲得很慢很慢，用心在讲。

"我舍不得，舍不得这里的一切，还想和大家在一起……过去的两年，经历了很多很多……没有想到离开微软，特别是离开大家是这样痛苦……"我讲得更慢更慢了，我是在用情在讲。

"我一直在努力……我一直在用心……想为公司、为大家多做点事……我希望你们像我记得你们每个人一样记得我……"到了最后，我已经是用泪在讲了。不知不觉间，泪如雨下，难以抑制。

大家上前来和我握手、拥抱，用最真切的方式和我告别。“唐总，不论你走到哪里，你永远都是我们心中的唐总，我永远是你的部下……”

微软，我的激情十载，我的感动十年……

微软是我的“初恋情人”

2007年9月19日，身为盛大公司总裁的我正在纽约为盛大做第三次路演。凌晨3点，我被宾馆电话叫醒。原来是新浪科技频道的一位记者，想采访我对于陈永正离职的评论。此前一周我就从微软总部听说Tim要离职的传言了，当时我没有太关注，因为这样的谣传在外企太多了，没想到传言竟成了真。

当时我正处于酣梦未醒的状态，也不知道对那位记者说了什么，后来从网上才看到自己说的话：“陈永正先生是个出色的经理人，也为微软作出了很多贡献，虽然他的离职有点突然，但是祝愿他未来的职业生涯一路顺利。”这样的评论当然没有什么不得体之处，只是显得太官方了，不太像我平时的风格。

第二天我打开手机，很多过去微软的老员工给我发了信息，有些人报告了消息，有些人甚至希望我再次回到微软去带领他们。不少媒体朋友也来询问我的看法。对此我动情地说：

微软就是我的“初恋情人”，我爱她，但永远不可能再娶她了。

第六章

我和陈天桥的故事

——我的4年盛大总裁之路

尊重一定是双向的。如果没有这个基础，中国的职业经理人就没有生存的土壤和空间，中国的民营企业也难以得到进一步的发展和提升。

和陈天桥一见如故，
20分钟决定加盟盛大

2003年12月8日，星期一。下午按照预先约定，我来到了位于上海浦东的盛大公司。在董事长办公室里，我再次见到了陈天桥。

对于网络游戏这个新兴行业，以及盛大这家新崛起的公司，我颇感好奇。从进公司大门开始，我就在仔细地观察。不过我的第一印象，眼前只是一家普通的公司，一间平常的办公室，还有一个貌不惊人的董事长。也许是已经习惯了微软的办公环境，看别的公司都难免会有挑剔之心。我也是个一向对办公环境非常讲究的人。我总希望能在漂亮、宽敞、充满阳光的地方工作，这样每天会有一个好心情。

但和陈天桥的谈话进行得很愉快。他很健谈，而且很有说服力，让我感觉即使我不说话气氛也会很融洽。这个复旦的高才生确实有很多常人不具备的特质。

最早听到陈天桥这个名字，来自于我在上海的球队。球队里有一位和我打了六七年篮球的球友，恰好和陈天桥是大学同届校友、好朋友。那时盛大因为代理了韩国游戏公司的《传奇》，营业收入有了传奇般的高速增长。微软中国公司的上海分公司总经理曾对我说，盛大的渠道营销商都是用麻袋装上现金来买盛大的点卡，给我留下很深的印象。

后来又发生了一桩微软和盛大的冲突，让我对陈天桥这个名字有了特别的记忆。2003年3月，上海分公司查到盛大使用盗版的微软产品，正要通过工商渠道进行查处。而盛大觉得很委屈，他们认为已经支付了部分正版软件的费用，怎么微软还是没完没了，准备去北京开新闻发布会。双方的矛盾处于激化的边缘。后来陈天桥拜托那位我们共同的朋友从中牵线，希望我能大事化小。我给上海分公司打了招呼，这件事就此平息了下去。

我和陈天桥第一次见面是在2003年10月12日。那是上海第一届软件外包

峰会，上海市政府邀请我去作一个主题演讲。在会客室等待严隽琪副市长时，旁边坐了位个子不高、神情憨厚的年轻人。由于严市长还没有到，我正觉得无聊，就和他交换了名片。原来他就是盛大网络的陈天桥。

“久仰久仰……”我俩在这样的场合巧遇，双方都相当地惊讶。陈天桥的笑容让我觉出一种诚恳和可信。因为市长很快就到场了，除了几句简单的客气话，我和陈天桥没有太多的交流。

“有机会来盛大指导指导。”临分手时陈天桥用诚恳的语气邀请我。

我说：“别客气，有机会一定要去学习你们的经验，你们的经营太成功了！”

没想到当时的一句客气话如今竟成真。

在陈天桥的办公室里，我们的交流内容一直围绕着他的梦想进行——把盛大做成“网上迪斯尼”，做成中国最大的互动娱乐公司。据他说，这个梦想在他创业开始不久就有了。我也简单地和陈天桥讲述了我在美国创业的那段经历，特别是当时我做影视娱乐公司的一些创意。他也了解到了我在微软之外的另一面，似乎很有兴趣。陈天桥又告诉我，盛大刚刚完成了4000万美元的融资，下一步就是希望能登陆纳斯达克市场。我听得很认真。

“唐总，昨天我看到网上说你要离开微软加盟Linux软件公司。”

“那是网上的误传，我不会去的。我只是表示要为中国的软件业做点事。”

“昨天我还和我夫人芊芊说，不如把唐总请来盛大做总裁呢。”陈天桥继续说，“我们俩都觉得你很合适。不知道你有兴趣考虑吗？”

这话虽然来得突然，但也在情理之中。

我很认真地回答：“听了你的创业故事，还有对盛大未来的描述，我觉得这个想法很有意思。”

陈天桥看上去非常兴奋，“太好了，要不我们就这样先确定下来？”

告别时，我们约好下周一在北京再具体谈一次。

出门上车后，看着远处地平线上的东方明珠、金茂大厦和围绕在它们周围的楼群，我突然有种感觉，这次访问盛大可能会改变我未来的职业生涯。这个世界总是充满了变数，我喜欢这样突如其来的变化，我也喜欢挑战。也许会遭遇很多的艰难，但是我相信自己。天空似乎忽然变得宽广高远起来。

我为何钟情国内企业

其实早在我任职微软亚洲技术中心总经理的1999年，我就曾经对媒体讲过，如果哪一天我离开微软，我希望能到中国的企业去工作。我说："我想做大事，但不在乎成败，所以我敢尝试。我加入微软时把自己的3家公司丢了，就算我在微软失败，100美元又能成立一家公司。中国的经济学家说，国企没有真正的企业家，如果有，也一定是悲剧人物。我愿意做这个悲剧的尝试者。我现在的能力可以管理1000人规模的企业，我想把一家小国有企业从亏损状态变成一家有持续盈利能力的公司。我只要1块钱的工资。我没有私心杂念。现在，我钱也有了，虽然不多；地位也有了，虽然不高。即使我失败了，我还能失去什么？"

离开微软时，我受到来自于四面八方的邀请。其中有一家有5万员工的大型国企，我在2003年11月还曾"微服私访"过。我以记者的身份到那家公司私访了两天，对其进行了全面的了解，从商业模式到管理架构。后来我一则觉得大型国企的操作模式和外企差别实在太大，二则这家企业人员众多，加上员工家属，几乎就是一座小型城市的规模。做它的总裁几乎等于是做一个市长，要管的东西实在过于复杂。我自认为还没有这么大能力，因此婉拒了。

《财富》500强的跨国企业，也差不多有五六家向我发出了邀请。但在我心目中，微软是最好的公司，我到别的外企，不如留在微软。我在微软做到这个位置，再到另外一家外企已经没有意义了。因此我认定微软将是我服务的最后一家外企。

之所以选择加盟盛大，是因为我在盛大找到了三样东西的交汇点：民族、软件和朝阳产业。没有别的企业能给我如此大的想象空间。

12月15日，陈天桥到北京来，我们在昆仑饭店见了面。这次我们谈得更多的是一些做人的原则和管理的理念。陈天桥尽管年轻，却是一个非常有智慧的人，而且商业感觉异常好。我们俩发现彼此有很多相似之处。我和他都是简单型的人，不喜欢计较细节，更不会把问题看得太复杂。而且我们俩都非常敬佩毛泽东，这也是我们一个很大的共同点。

这两次见面，真正涉及他想让我出任盛大总裁的内容，前后加起来不到 20 分钟。关于待遇问题，我们没有作任何讨价还价就将整件事拍了板。陈天桥希望我立即就去上班，我说我一定要对微软有一个很好的交代，要一步一步地安排，各种关系都要处理好。于是我们就定下来，我在 2004 年 2 月 15 日之前到盛大任职。

12 月 19 日，应陈天桥的邀请，我来到北京的四季酒店与盛大董事会的部分成员见了面。在场的有陈天桥夫妇、阎炎和黄金生。阎炎是软银亚洲区 CEO，黄金生是软银中国区总经理，软银公司则是盛大的战略投资方。我们早就知道彼此，只是没有面对面讲过话。我也是第一次见到陈天桥的太太雒芊芊，这是一个非常知性的女性。

阎炎是出了名的要求严格的人，那天他非常注意观察我的言行举止。在这种场合我当然不会犯错。阎炎当场就向陈天桥表态，认为我若能加入盛大，对盛大来说将是一件幸事。

随后，阎炎对我说了他的两点担心：一是我和陈天桥都很强势，两个强势的人在一起，难免会有摩擦和碰撞。二是我已经习惯于微软的工作方式，对于民营企业的工作方式可能不是很了解。阎炎希望我处理好和陈天桥的关系，并尊重民营企业的运作方式，不能立即把微软的模式用到盛大来。阎炎对外企和盛大都比较了解，他的话对我后来顺利融入盛大起到了重要的作用。从那时起，我便开始慢慢思考和摸索怎么适应民营企业的环境。

我和陈天桥还商定，在正式宣布我加盟盛大之前尽量不要见面。因为当时正是极为敏感的时期，如果记者看到陈天桥和唐骏在一起，一定会猜测唐骏将去这家公司。谁知到了 2004 年 1 月 15 日，在“2003 年度中国IT风云榜”的颁奖活动上，我们俩都获得了“十大IT风云人物”的称号，又恰恰被安排坐在一起。我们心中都暗自发笑，但又不敢多说话。

2004 年 2 月 4 日，盛大网络正式向外界宣布：经公司董事会批准，聘请原微软中国公司总裁唐骏出任盛大网络总裁。

2004 年 2 月 9 日，北京东方君悦大酒店。微软和盛大在这里共同举行了媒体发布会，宣布我从微软退休并出任盛大总裁。两年前，正是在这里，我宣布就职微软中国总裁。两年后，又是在这里，微软大中华区总裁陈永正向我颁发了微软中国公司终身荣誉总裁的证书，旁边站着陈天桥。这在微软公司的历史上是一次

史无前例的做法，我本人对获得这个荣誉也颇感骄傲。我向媒体宣布，我将正式离开微软出任盛大公司总裁。我形容出任盛大总裁为“出嫁”，盛大形容此次我到职为“迎娶”。两年前，我宣布自己来到了一个让人充满激情的位置。这一次，我宣布自己进入了一个充满激情的产业。

握过陈永正与陈天桥的手后，我颇为感慨。一段历史的终点也总是另一段历史的起点。在那一刻，我强烈地体验到命运的种种偶然与必然。

学习、了解、融入盛大：我的“空降兵”三部曲

在加入盛大的头几个月里，我很少说话。每周五的高层管理会议上，只有在陈天桥问我意见的时候，我才以简单的几个字表明态度。除了参加一些会议外，我也极少在盛大的各个中心走动，午饭和晚饭通常由秘书从食堂打包送到我的办公室。

当时盛大主管宣传的副总裁朱威廉，后来写了一篇文章描述我那时给他留下的印象：“他那一成不变的西装、他那一成不变的沉默，还有他那一成不变的笑容让他充满了神秘感。”

其实我的本意是，在还没有对盛大有更多了解之前，尽可能不急于发表意见。在进入盛大的初期，我不希望因自己的任何言论影响未来我作决策时的信服力。头几个月我真的是做到一言不发，我想那是一个更好的学习和了解盛大的过程。

低调进入：职业经理人“潜规则”之一

加盟盛大，我采取了“低调进入”的策略。没有像很多职业经理人那样，一到企业就立即开始大刀阔斧的改革，而是提出了“学习盛大，了解盛大，融入盛大”的口号。

在加盟盛大的前6个月，我绝少在公司的公开场合发表我个人的观点，因为我还处在学习的过程当中。我从不说我在微软时如何如何，也绝不说某事微软是怎样怎样做的。

正是依靠低调进入的方式，我一举赢得了盛大管理团队和普通员工的认同。

盛大三把火的理由：尊重盛大团队

我刚从微软跳槽去盛大的时候，很多的媒体朋友问我：你就任微软中国区总裁时，烧了三把火，这三把火烧得很红很旺，你现在到盛大有哪三把火？我说：我的三把火就是学习盛大、了解盛大、融入盛大。

很多人问我为什么这么做，这就是我对盛大团队的尊重。如果一去盛大，我就很高调地宣称，我要改变它的管理模式、商业模式，对管理层进行大调整，盛大的团队能接受我吗？

民营企业的创始人对职业经理人要有一种尊重。在盛大的4年，陈天桥对所有盛大高管均直呼其名，唯有对我始终以“唐总”称呼。同样，职业经理人在进入企业的时候，也要尊重企业，尊重企业过去的创业团队。

尊重一定是双向的。如果没有这个基础，中国的职业经理人就没有生存的土壤和空间，中国的民营企业也难以得到进一步的发展和提升。

“空降兵”最容易犯的错误莫过于把自己当成企业的救世主。而我对自己的定位很明确：我去盛大是辅佐陈天桥，而不是取代陈天桥的。在公司里面，陈天桥做的事情我不做，他不做的事情我全做。我们之间没有冲突，只有互补。

4年里，我没有与陈天桥红过脸，就连小的争议都没有。也许在微软的时候，我与上司或是同事之间还会经常争论，因为大家都是职业经理人，观点不一致，很容易争论。在盛大却不同。尽管我也会参与决策的讨论，但是公司最终的决策者永远是陈天桥。我会提出一些建议，或者我与他互为补充，完善某些提案。不过，一旦是陈天桥明确否定或者不愿做的事，我不会再继续固执坚持。

一山如何容二虎：和创始人之间的合作

我认为，中国的很多职业经理人都没有绕过一道坎儿——如何处理和企业

创始人之间的合作关系。有太多这样的案例，职业经理人进入一家公司做总裁半载一年不到就离开了。企业创始人去挖一个总裁过来，一定是因为这个人有经验、有能力、有想法，也有影响力。可创始人也是这样的人。两个人共处，就仿佛一山有了二虎，其结果必然是后来的那只老虎离开。

职业经理人要认清自己在公司里永远只能是老二，董事长是职业经理人在企业里唯一需要磨合的人。

我加盟盛大时，就像阎炎担心的那样，很多人认为我和陈天桥都是强势的人，肯定无法长期合作。关于这一点，我当时就已经想得很清楚。所以我加盟时对陈天桥说：我们肯定会有很多理念、价值观、管理方法上的不一致，但我会用我的方式使我俩的优势得到互补。

因此，刚开始我尽量是以观察为主，头几个月不和他发生任何意见冲突，让他感觉我这个人还是非常好相处的。同时我也尽量观察他这个人是什么样的性格、什么样的做事方式，然后慢慢找到一种比较合适的互补关系。

我的分析是，像他这样年轻的企业家，没有太多大公司的管理经验。而我的强项在于企业运作、资本市场、收购兼并、市场营销，这些方面正是他的欠缺之处。至于盛大的主营业务——网络游戏，他在这方面实在太强了。如果我再去玩游戏，天天跟他说，这个游戏要这么改，不改不行，那两个人肯定要发生冲突。所以，

我在盛大从没有玩过盛大的游戏。我根本不害怕别人说：你连游戏都不懂怎么能做好网游公司。

虽然按照陈天桥和我的大致分工，他主内我主外。但即使这样，有事时我还是会不断地去问他的意见，加以确认。每逢一些重大的发布会，我一定会说：陈总你去吧。如果陈天桥说还是你去比较合适，我才会代表公司前往。

通过这种方式，我虽然经常在外面的媒体露面，但我相信，陈天桥绝对不会因此对我有任何不满意的地方。要知道，这是公司最敏感的话题之一。即使有人对陈天桥说："这是你自己的公司，你怎么老让唐骏出头露面"，或者来和我讲："唐骏你要当心啊，你应该让陈天桥经常去做代表公司形象的事"，我也十分坦然。

我和陈天桥的办公室紧挨着。有时候闲下来喝茶，自己一个人喝也没什么意思，我就端着茶杯走进他的办公室。如果他在忙着处理某事，我就在旁边坐着，等他结束手头的事我们就聊上一会儿。有时候这种聊天只有两分钟，然后我就走掉了。下班回家之前，我会去跟他打个招呼：陈总，再见，我先走了啊。他有时候有事外出时，也会来我办公室说一下。趁这样的照面机会，我们经常可以就很多事加以沟通。

过去我的就餐时间总是不固定的。陈天桥去吃饭时路过我的办公室，通常会问我一句吃饭了没有。我不是提前就是拖后，和他总不合拍。后来我发现每天的晚餐可以成为我和他沟通的最佳时间，于是我就守时了。后来这种习惯成为了我们之间的一种默契。他会准时走到我的办公室门口，叫上总是“还没吃饭”的我，一起就餐，同时探讨工作上的各种问题。盛大的很多重要决策，往往就在我们吃饭的过程中酝酿出来了。

这样频繁而紧密的沟通，让我们之间几乎没有任何隔阂。而且很多的决策，已经叠加了我们俩各自的想法，以及彼此灵感的碰撞，已不知究竟是谁的决定了。

加盟盛大的初期，陈天桥非常想收购一家规模颇大的公司。但是此前我作了一个调查，发现这桩收购对盛大来说弊远大于利。在董事会上表决时，我给陈天桥的弟弟陈大年发去了一条短信：大年，这个收购案我作了一些调研，我认为这家公司的长期发展性有问题，希望你认真考虑。所以轮到陈大年发言时，他就提出了反对意见。等到我发言时，我说我同意大年的观点，阐述的理由完全一样。然后另外一个董事也提出了类似的看法。本来按照以前盛大董事会的一般惯例，陈天桥赞同的事通常都会全体通过。可这一次陈天桥一看这么多人反对，也就只好作罢。就是这么一条迂回沟通的短信，我相信给盛大避免了 3 亿美元的损失。只要达到目的，我并不在乎是否由自己提出议案。

看淡权力：职业经理人“潜规则”之二

经历了微软的风风雨雨，我去盛大时对“权力”二字有了新的认识。初进盛大，陈天桥说要跟我作详细的分工，我说：不用，我是辅佐你的，不是来跟你分江山的。你不做的事情我做。这是我的简单哲学。

我相信陈天桥一定有不想做、不能做、做不了的事情，做这些事情就是我的权力。

曾经有好几个职业经理人来跟我诉苦：我和创始人签好合约，我拥有人事权、财务权，我的财务审批权是1000万元，结果临了连100万元都没有。我只能说他们对中国的民营企业太不了解。他会跟你签1000万元，但是审批的时候还有最终审批权。你不要去跟他玩文字游戏。你要做的第一件事情就是让创始人放心：我不是来跟你争权的，我不要权力。

这也是中国民营企业的一个潜规则：董事长就是CEO。别看创始人把CEO的称呼给了你，其实公司的管理还是集权式的。这和外企大不相同。外企是分权式管理，外企的一个普通小员工都有很大的权力，美国一个小移民官的权力甚至大到一般人无法想象。所以，

很多职业经理人在民营企业的失败就是因为太过看重权力——他们一定要“这个事儿归我决定”。要想获得成功，职业经理人就应该看淡权力，甚至放弃权力。

“夹心饼干决定”：职业经理人“潜规则”之三

我和陈天桥4年当中没红过一次脸。碰到情况我就跟他沟通，他也会来跟我沟通，沟通变成了我们俩之间的最大默契。沟通有什么好处？很多决定到最后已经说不清楚是陈天桥的还是唐骏的，我把它叫做“夹心饼干决定”：

一块饼干里面有唐骏的成分也有陈天桥的成分，每个人都参与了进去。这样做成功了两个人都是功臣，做不成功谁也不会来指责谁。

为什么要这样做？如果仅是我一个人的决定，倘若成功了人们一定会说我很了不起。但是不要忘记，

对一个职业经理人来说，成功不重要，避免失败才是最重要的。避免失败有一个最简单的方法，就是让所有的决定都变成交叉的。

我加入盛大时，盛大还是一家创业型的企业。从陈天桥开始，盛大的管理

层和所有员工，大家无不工作得很努力、很勤奋，把加班视为理所当然的工作模式。而我已经习惯了微软朝九晚六的工作时间。如果我继续按照微软的方式工作，别人每天工作 12 个小时，我只工作 8 个小时，我相信没有一个盛大的员工会接受我。我要融入盛大，所以我也采取了跟他们同样的工作方式。在盛大期间，我基本上是早上 9 点前到，晚上 11 点左右离开。甚至即使当天工作已毕，我也会很晚才走。

作为“空降兵”，我在盛大 4 年另一项做得非常成功的事，是让我的财务做到了零瑕疵。4 年中，我在盛大没有报销过一分钱的额外花销。出差时的飞机票和宾馆是公司事先订好的，除此以外，和工作有关的所有费用都由我个人来承担。做总裁自然经常要在外面和客户见面，请客户应酬等等，陈天桥问我怎么从来不去报销。我说不需要，那都是小钱。

财务干净：职业经理人“潜规则”之四

在财务上务必做到完全的透明干净，是我给自己定的一项重要原则。在政府做事，最大的错误是政治错误。在企业做事，最大的错误是经济错误。经济错误没人救得了你，会极大损害你的职业形象，甚至可能结束你的职业生涯。

在微软期间，我的账目就是干干净净的。在盛大就更加清楚。我自己估算了一下，在盛大花的各种公关交际费用加在一起差不多有一两百万，不足我收入的百分之一。我不必为这百分之一的开支犯百分之百的错误。很多人说我这样做是因为我有钱。我说不是，是因为我把问题看清楚了。

同时，我不希望财务上的问题，造成我和陈天桥之间价值观的冲突，形成我们之间的矛盾。很多职业经理人是从外企过来的，外企的价值观和工作方式与民营企业大不相同。在微软的时候，我去哪里出差都是住五星级酒店的总统套间，这代表公司的实力和形象。如果到了民营企业，我也采取这样的方式，人家会说：你根本不把公司的钱当钱，不把公司当成自己的公司。这立即就会产生矛盾。一方面我必须努力来适应新公司的价值观；另一方面，我也不想在交际应酬时过于节俭，所以我宁愿自己掏腰包。

我一直强调做人简单的原则。对于职业经理人来说，要想做人简单，就一定要在财务上干干净净。

我在盛大的管理之道

刚去盛大时，陈天桥对我说：唐总，盛大现在最需要人才，你从微软来，手下有那么多世界一流的员工，应该把这些人尽量挖过来。可我一个微软的旧部下都没有带到盛大，连秘书都用的是盛大的人。陈天桥当时很不解——难道你不喜欢盛大？为什么不愿意挖人来盛大？还是你挖不过人来？我回答他说：我们盛大有很多优秀的人才，真的不需要再去挖人，用好盛大的人才足以使公司走向卓越。

不带旧部：职业经理人“潜规则”之五

办公室的政治斗争，是目前中国职业经理人的一大杀手。“空降兵”容易犯的一个错误是，他会带一批人马过去，以支撑他的新管理体系。但成也萧何，败也萧何，而且败多于成。我可以忠告所有的中国职业经理人，

不要带你的旧部到新企业里去，想带就不要去，想去就不要带。这是一条职业经理人必须谨记的基本原则。

我相信陈天桥的出发点非常好，希望我带更多优秀的人来充实盛大的管理团队。微软的确也有很多人愿意跟着我去。但是如果来了，即使我的态度很好，但只要微软员工与盛大员工发生一点点分歧，别人也会说唐骏这一批人态度不好。势必因此形成微软帮、盛大帮，党同伐异，严重影响公司的发展。而且矛盾最后无疑会集中到我和陈天桥身上，我有再大的才能也难以施展，最后的结果一定是不欢而散。

很多在外企做得非常成功的职业经理人，像微软的吴士宏、惠普的李汉生等，去民营企业却做不了多久就离开了。我和吴士宏是微软的同事和老朋友。李汉生离开方正后，去了上海联合投资的一家公司，也和我有很多交流。

看到外企的职业经理人到民营企业都是以失败告终，没有成功的案例，而且分手时都闹得沸沸扬扬，这也给我一种启示：民营企业不是那么简单的。出现这种情形，其中有各种复杂的原因，民营企业有问题，但这些职业经理人自身的失误可能更大一些。

在初进入时，他们通常是把外企的模式直接套用到民营企业中去，这让民营企业很难接受。我则希望在进入的初期，把外企的一套工作方式全部抛掉，等到双方彼此适应后，再用温和的手段逐步改造民营企业的管理模式。

温和改进：职业经理人“潜规则”之六

来到一家新企业，职业经理人如果选择动手术式的大动干戈，就犯了最严重的错误。结果势必是动一次，失败一次，然后被迫走人。

其实，再厉害的职业经理人，也是无法在一夜之间改变一家企业的。任何一个职业经理人到了一家企业，也都是不愿意很快就走的。所以我认为，进入一家新企业至少要待3年，不要着急实施你的治理方案，而要采取循序渐进的中医疗法。

职业经理人治理新企业宜采用渐进式的改良，喝汤药的中医疗法远好于动手术的西医治法。

2004年的盛大刚完成了创业的过程，恰好处在发展期。公司规模约400人，其中近一半是客服，核心人员也就是200多人。

在完成了初期的磨合后，我开始了循序渐进的管理体系建设。我给他们带去的最重要的理念还是制度把关。中国很多企业，都是先建文化，再建制度，这是次序完全颠倒的错误做法。企业管理一定是先做制度，再做文化。所以我在盛大时强调的不是企业文化，而是强调企业管理制度的建设和完善。

在我看来，民营企业的管理中存在的最大问题就是多头管理。一个人向很多领导汇报，很多领导都给他发指示，每个领导都要去平衡。极大地影响了效率，浪费了资源。我去盛大之前，盛大的中间管理层设了很多经理、副经理，每个人都是员工的老板。我去了以后，复制微软一对一的管理模式，改成一个人只有一个经理的单一责任制。这是种最简单最有效的管理模式，使盛大的管理架构变得

更加清晰了。我离开后，这套一对一的管理模式盛大仍实行得很好。

我在微软已经习惯了全面电子化，办公中一般都不会有纸张来往。在我的管理理念中，电子化更重要的作用不是要提升办公速度，而是增加透明度。管理透明是提高效率、创造良好的公司氛围的基础。而很多民营企业的开销还是得各层老板签字，很不规范。我进入盛大后马上引进了IT系统，盛大的报销流程变成和微软一模一样方式的网上流程。这样，盛大的企业管理就建立在一套规范的制度之上，而不是传统民营企业的人治。

还有别的若干管理手段我也复制了微软。我推出了“总裁接待日”，每个月我都会花一定时间接待想和我交流的员工，在非常宽松的气氛中和员工进行“一对一”的沟通。每个季度，我都会对新员工讲话，我还尽量加入到一些重要岗位的面试过程中去。

我基本的管理理念，是在微软总部的3年中学会的。我把它复制到上海微软，复制到微创，复制到微软中国公司。这意味着我这套管理理念、运作手段、处世哲学，在任何一家公司都可以复制。

规范对于中国现阶段“企业文化”的意义

人们总爱说，美国是一个甚少文化传统的国家，因为美国的建国史不过200多年。而谈到中国，人人皆承认我们是一个有着5000年悠久历史文化的国家。可是，从企业文化的角度看，中国在真正市场经济体系下的企业史，其实只有短短二三十年。而美国自独立以来的两百余年，几乎就是一部现代企业文化从孕育到发展以至成熟的历史。

就目前而言，中国的企业体制还处于一个积累的阶段，加之中国的整体社会体系与制度等都在转型和建设的过程中，应该说中国企业要达到西方企业的成熟规范还有很长一段路要走。有积累的文化才堪称文化。这就是为什么许多中国企业一味追求“企业文化”，其实最多也就是一个空头口号的原因。

真正的企业文化是一种企业氛围，一种为所有员工认同的企业价值观。企业文化的口号、内容都不重要。好的企业，其内部氛围能让每个员工都热爱企业，愿意为企业奉献，这就是好的企业文化。

当一个企业处在高速成长期，员工感受到企业的发展，共享成功的硕果，对未来充满希望的时候，企业的员工都会由衷地表现出对企业的热爱。这个阶段，企业制度、企业文化对企业都不会显得那么的重要。而当企业进入成熟期，甚至出现危机的时候，除了企业拥有完善的管理体系、管理机制之外，企业文化往往会起着至关重要的作用。因此，

对于现阶段的中国企业来说，管理一个企业的根本就在于建立企业规范和企业体系。这是进而建立真正的企业文化的基础。

没有良好的规范和体系，我们通常会看到的情形是，很多中国企业的所谓企业文化就是“老板的个性”而已。这样的“企业文化”怎么可能延续，并成为公司的价值观呢？一旦老板换人，新的“企业文化”又会另起炉灶，这样的企业经营时间再久，也不可能有真正的企业文化。

工作生活一刀切

到盛大之后，我和陈天桥保持着很好的关系，他也曾经邀请我周末一起去打网球，或者参加其他的娱乐活动。我都选择了非常有礼貌的谢绝。我希望拥有自己的空间，我希望我的私人空间和他的私人空间没有太多的重合。我只想和陈天桥成为工作上的伙伴，而不是生活上的朋友。

很多盛大的高管也通过不同的方式来约我。有的时候甚至会说：唐总，我就在你楼下了，要不出来喝个茶？即使我在家里，我也会跟他说：对不起，我正和孩子在一起，他妈妈出去有事了，所以我脱不开身。在盛大的 4 年中，我没有和盛大的任何一位高管，有过任何一次私下的交往。在我看来，工作就是工作，生活就是生活。我喜欢低调一点，不希望形成一批人跟唐骏走在一起的局面。

进入盛大后，我每年都会为自己办一次非常高调的生日派对。比如 2006 年 44 岁生日那天，我以个人名义举办了“首届中国挑战杯高尔夫球赛”。我自己掏腰包拿出三辆奔驰 S600 作为奖品。只要有人打出一杆进洞，便可以得到一辆奔驰 S600（可惜的是那天没有人拿到）。当天赛场气氛十分热烈，我的企业界朋友和以前的同学纷纷从全国各地赶来，还有很多之前在微软中国的老部下、老同事

也都来了。晚上，我又在黄浦江上包了一条游船举办了一场隆重的派对，有100多人参加。江风拂面，两岸流光溢彩，一船高朋满座。我在派对上也纵情高歌，仿佛回到最无忧无虑的童年时光。这样的浦江游轮派对，后来成为我每年生日的惯例。

不过，我历年的生日派对，从来没有邀请过陈天桥或盛大的其他高管。

不交朋友：职业经理人“潜规则”之七

我是那种能把工作和生活分得很清楚的人。工作即工作，生活即生活，在盛大4年，我没有跟任何一个同事（包括陈天桥在内）交朋友，在微软也同样如此。一直等到我向陈天桥提出离职时，我才说我希望和他交朋友。

而在生活中，打篮球、喝咖啡，我自有一帮朋友。如果有朋友因为我的身份想介入我所在公司的业务，我会选择说“不”，宁可失去一个朋友，也不愿让工作和生活交叉。这样一来，即使我在工作上做错了，那也只是我的能力问题，也避免和消除了很多无谓的猜疑和杂声。

中国的很多职业经理人以为，跟老板和同事搞好关系就得交朋友。但我认为一定要保持适度的距离，这是非常重要的职场法则。

对职业经理人来说，做到为人简单而坦诚，便没有人跟你交手，无招胜有招。

2005年底，我的生活中发生了一件大事——我终于结束了长达10年的“单身生活”，太太孙春兰带着女儿和儿子来到上海，和我住在了一起。

之前，小兰一直在微软总部工作，两个小孩和她在一起。互联网给我们带来了方便，我几乎每天跟他们保持联系。我非常喜欢我的女儿，她的照片高高挂在我的办公室里。女儿只要一上网，我们都会用MSN聊上几句，她比较喜欢玩游戏，说完话她马上就钻进自己的游戏中去了。

回国后，我太太辞掉了微软的工作，在国内做一些慈善工作。女儿也在上海的学校念书。我们已决定把家安在上海。

我们并没有同其他家庭一样在上海买房子，一家人还是按照我一直以来的习惯住在酒店公寓里。客厅里摆放着女儿和儿子的大小照片，为房间增添了家庭的

气息。

从美国来到中国，女儿还是很适应在上海的生活。她比较擅长的是社会学，她曾经和同学一起作美国总统大选的预测，从中学到了很多的东西。遇到问题，她就回来跟我讨论，询问我的意见。

工作与家庭的平衡

在工作和家庭的平衡上，我认为自己做得还不错。尽管我和子女相处的时间不多，但是我更加注重效率。尽管平时的日程安排得非常紧凑，但我还是经常会抽出时间打电话给家人。在家的时候，一定要和女儿、儿子在一起，有时候还和女儿在网上聊天。

我每个星期会跟家里人吃两到三次的晚饭，这是我给自己定的一个规矩。如果实在做不到，我会跟客户说：你们先吃，我先和我的家人待一个小时，一个小时以后我再过来陪你们。这样我又照顾到了家人，客户也觉得我很尊重他们。

如果工作和子女的大事发生冲突，我会更倾向于家庭。我女儿的初中毕业典礼那天，本来我之前已经安排了一个和部级领导见面的重要活动，但是为了参加女儿的初中毕业典礼，我特意把早就定好的活动改期。

在我的价值观中，女儿的毕业典礼只有一次。哪怕我以后加倍工作，也不能让女儿留下遗憾。

我的理财和投资理念

保持10%的现金，25%左右委托私人银行打理，65%左右自己作投资。这是我加入盛大以后的个人资产管理模式。

我购买高盛、美林和瑞银的私人理财服务，年回报率在8%~10%之间，而自己所作投资的年收益基本维持在50%以上。我以前做得比较成功的项目其收益率曾经达到过300%~400%左右。

我的投资大部分不是靠眼光，而是靠人脉关系。大多数我投资的项目

都是别人找到了我，看好我有着很好的人脉资源，能够给他们一些管理上的支持和建议。对于投资者来说，千万不能过于盲目，投资自己不熟悉的项目很多时候都注定要失败。在不清楚的情况下，就要尽量地去找一些专业机构和人士帮助投资理财。在有一定把握、一定资源的前提下，才可以考虑做自己的理财师。我自己现在已经越来越有把握可以做一些投资并取得良好的效益。在未来，我也许会设立自己的私募基金，帮助更多的朋友发展自己的事业。

我之所以能够成功地做好那么多项目，主要是因为自己能够以诚相待而结识了广泛的朋友。良好的人脉就是我最大的一笔可贵财富。

比尔·盖茨说我更有名了：我带领盛大登陆纳斯达克

在一片怀疑声中走马上任盛大公司总裁后，我所做的第一件大事，就是后来被称为我在盛大的“三大战役”（另两大战役是收购新浪、免费网游）之首——赴纳斯达克上市。

盛大最终成功登陆纳斯达克，在外人看来，此次全球路演的过程不过是一路高歌的凯旋行进而已。可只有实际参与者知晓当时情势的凶险。盛大是中国网络概念股第二批上市的第一家，也是中国第一家上市的网络游戏企业，全世界的投资者对盛大的盈利模式要么根本不了解，要么心存怀疑。当时全球股市的大盘环境却又偏偏糟糕之至，尤其是纳斯达克的几家中国网络概念股普遍表现糟糕，严重影响投资者的信心。盛大能否逆势上市，连具体负责我们股票发行事宜的投资银行高盛公司都捏着一把汗。

2004 年 4 月 26 日至 5 月 12 日，我率领着盛大团队，和高盛公司的团队一起在全球进行上市前的大规模路演活动，游说全世界的投资人购买盛大的股票。18 天时间，我们转战 3 个大洲，16 座全球最重要的金融城市，从香港到新加坡，再到伦敦、法兰克福、汉堡，最后杀奔美国。

路演的第一站来到香港，高盛公司突然发现，由于我们的财务文件中没有及

时报告一个与韩国Actoz公司最新和解的信件（Actoz是韩国一家著名的网络游戏公司，盛大正是从Actoz公司获取了盛极一时的网络游戏《传奇》的中国运营权而迅速做大，但2003年以来两家公司一直纠纷不断），整个财务报表需要重头再做一遍。路演团队为此熬了一个通宵，原定的第一天路演活动也临时取消。第二天早晨，我凌晨4点就醒过来再无睡意。

什么是路演？在这新经济的今天，路演对很多中国人来说是一个时髦的词。其实，用简单通俗的一句话来解释，就是去每一家投资基金卖股票。我们都是销售员、兜售者、上门游说的小商贩。只不过因为我们兜售的是股票，所以大家给它起了一个很好听的名字——路演。

对我这个领头者来说，路演就意味着每天几场甚至十几场的演讲，以及不停地回答不同投资者内容近乎雷同的问题："我为什么要相信你？""我为什么要买你的股票？"另外，不少投资者听说我不久前还是微软中国的总裁时，显得十分惊讶，问我为什么要离开微软到盛大。看来，在很多人眼里，我跳槽来盛大并不是那么物有所值的一件事。

每天到了当日活动的后半段，我都感到有点累得不想再说话。好在我的演讲和往日一样很有吸引力，每次都能把现场气氛调节得很好。一次演讲结束，软银亚洲区CEO阎炎正好也在场，他给我做了一个手势，表示对我的演讲非常满意。

4月30日，我们的飞机在飞行了13个半小时之后，于早晨6点抵达伦敦。刚下飞机时，每个人都显出极端的疲态，以至于前来接机的高盛伦敦公司的人说："路演是多高尚多时髦的事啊，但看看你们的样子，一个一个无精打采，行李又那么多，简直像群难民。"在英国航空公司的头等贵宾室，我们洗漱完毕，换上西装，立刻上路开始了伦敦路演。

在去见当地投资者的路上，高盛的人通报了最新的一些股市消息。新浪前一天刚刚公告了他们第一季度的业绩，盈利数字大大超过了预估。可就在当天早晨，以新浪为首的中国网络概念股却狂跌15%以上，大挫纳斯达克。可见投资者对中国的互联网公司是如何缺乏信心。另外，温家宝总理前一天也发表讲话，说中国经济太热，中央政府需要加强宏观调控。无疑，这个信号会让投资者觉得未来一段时间的中国经济增长速度将变慢。

果然，我们在伦敦每见一个投资者，他们都会说起新浪股票的事。温总理的

讲话也让不少人对中国的宏观经济形势表示担忧。在某投资人的办公室里，甚至出现了极为戏剧化的一幕。

一个扭转乾坤的故事

那个投资人英国绅士派头十足，对于我讲述的盛大公司的远大前程，他摆出一副完全不屑一顾的姿态，到后来竟然一个人悠闲地抽起了雪茄，把我们晾在一边置之不理。

见此情形，我不得不使出了撒手锏。

“你信盖茨吗？”

“信。”

“你知道盖茨信谁吗？”

“谁？”

“盖茨信我。”

他把雪茄烟斗抽离了嘴唇，露出一脸很不可思议的表情。

“我是微软历史上唯一拿到终身荣誉总裁的人，能不能说明盖茨相信我？”

“对啊，很有逻辑性。”

“盖茨信我，你也应该信我。”

“凭什么？”

“很简单，我放弃了微软还有3年就可以兑现的500万美元期权，加入盛大博弈3000万美元。我3个月前来到盛大。3个月里，盛大没发生任何变化，中国没发生任何变化，所以我现在的判断和3个月前一样。”

听完我的话，他将雪茄熄灭，把烟斗放进抽屉里收好，转手拿出一张支票簿开始填写购买盛大股票的金额数字。

5月2日，我们离开欧洲，飞抵美国旧金山，美国路演的第一站。毫无疑问，此次上市路演的效果如何，美国投资者的态度是最重要的。比起欧洲的投资者来，美国投资者更看重管理团队，几乎每一个投资者都会问起我的背景。我因此必须反复讲述我在伦敦投资人办公室讲过的故事。效果也总是出奇的好。

重新踏上我曾生活、工作了7年的美国土地，那种故地重游的感受也让我

的演讲更增添了几分由衷的感情色彩。高盛的人告诉我，我的演讲给投资者留下了极深的印象，全美最大和最有名的基金之一Capital Research and Management Company已经下单。这是美国投资者认可盛大的重要象征，是我们整个路演最精彩的时刻，也是盛大成功走向国际资本市场的一个转折点。

但从美国股市传来的信息，还是坏消息居多。

纳斯达克大盘连续下跌，让许多投资者感觉无法理解。这种状况对我们的路演销售自然是个很大的打击。我们的最后一站是纽约。纽约是世界的经济中心，华尔街就是它的代名词。在这里做完最后一场路演，我感到我的任务已经完成了，余下的只有等待上市那一刻的到来。

5月13日，我起得很早，等着纳斯达克股市开盘的消息。本以为一开盘盛大的股票就会交易，却一直没有等到。我决定不再等下去，径直去机场离开纽约。

到了机场，我的手机收到高盛方面发来的短消息："盛大已经开始交易，开盘价11.25美元，现已升至11.50美元，总共成交量80万股。"无论是价格的上扬程度，还是成交数量，都大大出乎我的预料。看来，股市在阴沉多时后，终于要云开雾散、阳光普照了。

令人不可思议的是，那一刻浮现在我脑海里的，不是纳斯达克市场里的显示屏，不是回国后的庆功宴，也不是即将出现在各大媒体上的新闻标题，而是路演途中两个本来微不足道的场景。

场景之一出现于从新加坡飞赴伦敦的途中。一上飞机，我便酣然入睡。这一觉完全无梦，却如同一个世纪般漫长。醒来一看时间，我整整睡了10个半小时，竟是过去3年中时间最长的一次睡眠。

场景之二在德国汉堡的大街上。那天下午5点，我们按计划准时结束了全天的路演，可航班延误了，我便有了一段难得的闲暇可以随处走走。这次路演之旅，汉堡恰好是我唯一以前没有去过的城市。我漫步于位于市中心的湖边，欣赏有着优美建筑的大街小巷，人们坐在街头喝啤酒聊天，空气中飘荡着一种悠闲与温馨的气味。我一个人自由自在地走了一个多小时，从心底感到喜欢这座城市。我对德国人的严谨也特别有好感，连给我们开车的司机都是西服革履、彬彬有礼，和我待过的日本有颇多相同之处。黄昏时分，我驻足街头，眺望城市轮廓线上的满天彩霞，心里无比轻松。

等我飞回中国时，得知盛大上市当天股价收盘价格已冲高至 11.97 美元。据媒体估算，占有盛大七成左右股票的董事长陈天桥名下的资产市值，一夜之间也变成了约 6 亿美元，约合人民币 50 亿元。至 2004 年下半年，盛大股价两度冲破 40 美元大关，并稳定保持在 35~40 美元的高区间。有媒体替我计算，我所拥有的盛大股票期权的收益超过 4 亿元人民币，为内地职业经理人的身价创造了新的纪录。

更重要的是，在盛大的企业核心优势中，“融资渠道”是非常重要的一环。在陈天桥和我的设计中，上市打通了资本渠道后，可以非常方便地利用国际主流资本去完成公司的转型战略，使盛大从一家单纯依赖一两款网络游戏的公司，变成一家有着成熟商业模式的网络互动娱乐公司。2004 年下半年开始的转型对于盛大确定自己在中国互联网领域内的地位至关重要，但只依靠运营现金流的积累，盛大根本没足够实力去完成转型。更关键的是，按照陈天桥和我的判断，盛大必须在 2004 年启动整个计划，否则就会错过最佳时机。

盛大的上市，也激励了国内网游公司纷纷掀起上市狂潮，一举改变了中国整个网络游戏产业的格局。

年底，我收到了比尔·盖茨的一封电子邮件，信上说：“现在，我经常在《华尔街日报》上看到你的名字，你比在微软时更有名了。”

感慨良多的我两年来第一次给MSN改名，新名字叫“感谢 2004”。

控股 Actoz，新浪收购案

利用募集来的资金，盛大开始了整合产业链的大规模并购计划。不到一年时间里，陈天桥和我完成大大小小超过 10 次并购，其中还包括将盛大的老冤家，韩国游戏开发商Actoz的控股权收归旗下。

直到 2004 年，支撑盛大业绩的主要是两款游戏：《传奇》和《传奇世界》。但此前，盛大与《传奇》的两家版权拥有者——Actoz和另一家韩国游戏公司Wemade——就分成支付等问题的矛盾一直没有彻底解决。2003 年，Actoz和Wemade还共同将盛大告上了法庭，不但不和盛大续签《传奇》，还告《传奇世界》侵权，这正是轰动业界的“传奇之争”。正是由于高收益带来的高风险，网

络游戏之路凶险异常。业界也曾广为流传陈天桥的一句名言：2003 年以前，盛大每天都可能死，2003 年以后，盛大每月都可能死。

上市路演的时候，投资者最敏感的也正是盛大的法律诉讼问题。通常在国外，如果一家公司存在此类问题是很难上市的，更不用说盛大的两款主打游戏都面临法律诉讼。我当时对投资者说："韩国人就是想要获得更多的经济回报，最差的情况就是我们多付 10%分成费。甚至我们还可以考虑收购其中之一的Actoz，而且成本是可以控制的。"

2004 年 11 月初，酝酿已久的Actoz控股权收购战役终于打响。最初的谈判在上海的香格里拉饭店进行，对手是Actoz前总裁李宗贤，他是Actoz的控股股东。和以往盛大与Actoz发生纠纷时的情形一样，这次谈判没有任何进展，彼此互相抱怨，毫无诚意可言，最后不欢而散。此后我主动要求赴首尔进行第二次谈判，因为我深知这次收购对于盛大的重要性。

11 月 14 日，我乘一大早的飞机来到了首尔。我从来都不喜欢首尔这座城市，它既没有日本的优雅和舒适，也没有中国其他城市的风土和美食。还记得 2000 年 1 月的那场首尔大雪，我当时正好到韩国出差，遇上道路全面瘫痪，从机场到宾馆居然花了 7 个小时。还好现在冬天还没到。

又和李宗贤坐在了一起。这个韩国老头是出了名的倔脾气，要想和他谈拢有很大的难度。不过，对自己的谈判能力我也很有自信。我的谈判理念一向很简单，永远从双方的立场出发，这样对双方都公平又容易成功。而很多人都是从考虑自我利益开始，徒然耗时不说，更失去双方信任的基础。

我首先用国际资本市场的惯例和标准就Actoz的价值作了一个合理评估，一直标榜自己是很公正的他无言相对，只是告诉我继续下去。我接着阐释我的收购理念：产业整体面，公司的基本面，竞争环境，公司前景……他还是要求我继续，这意味着我说的都在合理范围之内。我又表明这次收购还需要考虑溢价部分，一是双方的诉讼，二是盛大收购的是控股权。这也是上次谈判时最起争执的地方，我在他还没有开口之前把他要说的先说出来，表明我是抱着公平、合理，也非常认真的心态来谈判的。

果然他开始说话了。关于溢价部分，他依然坚持以前的观点。不过我下决心一定要解决难点，两个小时过去了，他再也提不出新的问题。当我把收购的最后

价格写到白板上时，他的脸上是一副极其尴尬又复杂的表情。那神情似乎在说：难道就这样把公司卖掉了（我能理解这种感受），不接受又害怕失去最后一次机会（我告诉他，盛大不会再和他谈了），可又找不到价格不合理的任何理由……

“能否再加100万美元？就算是我对Actoz的一点感情吧，不然我实在难以说服我自己。”

“好，我们多给你20万美元，这是最后的条件。就算我们送你一张高尔夫会员证吧，当你每次打高尔夫的时候，记得盛大就好。”

李老头终于点头了。不过嘴里还嘟囔着，“韩国的高尔夫球证都要30万美元以上……”有钱人的心态有时真是很难理解。

我立刻给陈天桥打去了电话。“陈总，收购成功了，李老头答应了，最后的价格比我们的底线要低900万美元。”“太好了，太好了，唐总你做得太好了。”我很激动，陈天桥更激动，因为这是盛大未来可能出现的最大障碍。他似乎都不关心谈判的价格了。

我真的松了口气。因为这次收购对盛大来说太重要了。收购了Actoz之后的盛大，开创了网游产业链下游公司收购上游公司的先例，竞争力更强。而且伴随着横向收购边锋、数位红、浩方、起点网等网络平台，盛大迅速奠定了网络游戏霸主的地位。

不过，外界对于盛大的期望值越来越高，这些并购并没能给口味也越来越刁的媒体们太多惊喜。这种情况一直持续到2005年2月8日，农历2004年的最后一天。

那一天，从早晨9点起，我一直在研究新浪对华尔街新发布的2004年第四季度季报和2004年全年财务报告。因为是除夕，下午3点员工都已经下班回家了。下午4点一刻，我走进了陈天桥的办公室。

“陈总，今晚我们动手吧！”我的第一句话就把陈天桥说蒙了。他一脸茫然地看着思考一整天后终于下定决心的我，没有反应过来我在说什么。

“陈总，上午我听了新浪的季报，季报的内容你也知道了，他们对下个季度及远期的预测不是很好。”我很兴奋地说，“我预感今天新浪的股票会大跌，很有可能跌到21美元左右，市场上会有大量新浪股票抛出，我们考虑今天进入吧。”

过去几个月，我和陈天桥讨论的重点话题之一就是盛大未来的发展方向。眼下盛大是一家互动娱乐的公司，如果能成为一家媒体公司会更有意义，具备更大的影响力。陈天桥很重视影响力，这也是他的追求和理想。盛大刚刚上市，手上有大笔大笔的现金。新浪作为当时中国最大的门户网站，它的用户群体和盛大的用户群体，恰恰呈现非常互补的关系。如果新浪和盛大进行结合的话，那会给人一种什么样的想象？

陈天桥听得很认真，他的思路很敏捷也很直接："唐总的意思是我们从二级市场全面收购新浪股份？"

"对，这是一个千载难逢的机遇。"

"你有把握吗？"

"我觉得机会很大，失手的可能性几乎没有。这将是新浪未来 3~5 年中最低的股价，即使控股新浪不成，我们最坏的结果就是从股市赚上一大笔，也不差。"

跳槽盛大后，很多人问我盛大和微软的最大差别是什么，这件事就是最好的体现。在微软，有一个很大的平台可以让我好好做事，但也有很多的局限，像这样的事别说去决策，想的机会都不会有。但是盛大却能为我创造一个平台，这么重大的、有历史意义的事，我可以去想，可以去决策，可以去执行。

陈天桥是个很谨慎的人，但看准了机会行事也极其果断。他立刻拨通了我们的投资银行高盛公司一位经理的电话。但高盛的人不同意我的分析，"你们要是大量买进的话，新浪的股价会上升至 26 或 27 美元左右。况且过去几天抛出的量维持在 150 万股左右，估计今天也不会太大，因为大家已经预估到这个季度新浪的财报可能不会太好，所以提前放量了。"

"你的看法从常规的逻辑分析来说是对的，但是你可能没有听今天早上的新浪季报会议。我认为新浪的股价绝对到不了 26、27 美元那么高。而且今天的放量一定会很大，应该在 800 万股以上。"我有点不耐烦了，因为我很讨厌那些自以为是的专家的意见。他们只会说些不痛不痒的看法，实质就是不想承担责任，所以不做最好。"你就告诉我操作上有什么步骤吧……"专家在执行的时候最管用，毕竟我和陈天桥都没有经历过这样的事。

陈天桥马上又接通了雒芊芊、陈大年、瞿海滨等其他几位盛大董事的电话，咨询他们的意见。其实，他们几个人从创业开始一直都高度认同陈天桥的想法。

这一次，大家的意见也完全一致。

和我估计的一样，新浪的财报正式公布以后，遭遇大量抛盘，股价狂跌。而盛大则通过自己所属的 4 家公司，在两天之内不断吃进新浪股份，一直到控股比例达 19.5%。根据美国证券法的规定，盛大向美国证券交易委员会提交了一份声明文件。在这份文件中，盛大坦承购股的目的是战略投资，并意欲获得新浪董事会席位，从而获得实质性所有权。

据说当时新浪的高管大都在国外度假，为此天天熬夜开电话会议商量对策。

非常可惜的是，盛大的收购行动遭遇了新浪管理层的强烈抵制。2 月 22 日，新浪宣布将采纳股东购股权计划，即所谓“毒丸计划”。根据这项计划，一旦盛大再继续收购新浪的股份，将付出数倍于前的代价。盛大的并购计划就此落空。不过也正如当时我所言，新浪的财报再没有那般差过，股价也再未那样低。此后数年，新浪逐渐走出低谷，股价也一路攀升，在 2007 年后已经稳定在 30~35 美元之间。见控制新浪无望，盛大在 2007 年选择了一个相对的高点，出售手中的新浪股票，获得了超过 7000 万美元的纯收益。这个在中国互联网界轰动一时的故事，到此也告一段落。

如果盛大能够成功控制新浪，那么在中国互联网界就会出现一个由最大的娱乐公司加一个最大的媒体公司所组成的强大联合体。更关键的是，两者间的资源互动可以产生一个跨度很大的用户群体，从而创造出难以估量的市场价值。这曾是我和陈天桥的一个伟大梦想。

从整体看，在盛大的 4 年中，我把绝大部分事情都做得很完美，如果挑出几件缺憾，这次收购算是最大的一桩。如今想来，也不由让人心生感慨。

另一桩遗憾：与雅虎合作的搁浅

我在盛大时的另一桩遗憾，则是与雅虎合作的搁浅。大约和意图收购新浪同时，我们已经和雅虎完成了谈判，雅虎将 10 亿美元注入盛大，由盛大收购雅虎中国，只等陈天桥最后签字。

但是因为雅虎要求 3~5 年内拥有盛大的控股权，陈天桥不愿意签约，并购最终没有达成。陈天桥作为创业者，有自己的理想和追求，他不是一个纯

粹的商人，对此我也能十分理解。

但当时如果有10亿美元现金进来，对盛大肯定是利好。有了这些资金，新浪即使启动“毒丸计划”，也无法阻拦盛大的收购。

最终，与盛大失之交臂的雅虎，在数月之后找到了阿里巴巴。2005年8月，两家公司正式宣布雅虎注资10亿美元给阿里巴巴，并由后者收购雅虎中国。

和比尔·盖茨、孙正义谈合作

2005年3月16日，我和软银总裁孙正义来到西雅图微软总部，将和比尔·盖茨见面商谈合作事项。软银集团于1981年由孙正义在日本创立，它主要致力于IT产业的投资。软银在全球投资过的公司已超过600家，在全球主要的300多家IT公司拥有多数股份。

即使以前在微软时，单独和盖茨见面的机会也极少，更何况我现在能以合作者的身份和盖茨会谈。过去面对盖茨时的点点滴滴此刻依然历历在目，喜欢盖茨的大气、远见、犀利，更喜欢他的智慧。孙正义也是IT界的世界级人物和公认的投资天才。因此，对于此次会谈，我的心里充满期待。

下午1点多，来到盖茨办公室所在的3号楼门口等候孙正义。微软总部的一草一木我是那么熟悉，过去10年都曾是这里的主人，而现在却成了访客，看着来来往往的微软员工，心情颇有些复杂。这一刻，我仿佛看到了自己的过去和现在交汇于一处。我下意识地从电脑包里拿出了过去微软时的员工卡，在门口的读卡器上接触一下，没想到指示灯显示的竟是可以通行的绿色。这是为什么？难道微软还保留着我作为员工的一些基本资格？一种毫无预兆的满足感降临心头。

盖茨的秘书领我和孙正义来到盖茨的办公室。看见我们，盖茨显得非常兴奋和开心。过去在微软，盖茨通常给人的感觉是比较理性（换种说法则是冷漠，甚至是无情），很少把内心的欢喜表现出来，但是会毫不吝啬地表达自己的不满。看得出来盖茨和孙正义的关系非同一般，两人热情地相互开着玩笑。然后盖茨马上转过头来对我说：“Jun，见到你真的好开心，我们也有好久没有见面了，特别

是你离开微软以后我们还是第一次见。”“能和您再次见面，我感到特别幸运。虽然我离开了微软，但是我还是您的部下，而且是永远的部下。”“你说得对，你没有离开微软，微软还会一直是你的家。告诉我你过去一年的感受吧……”盖茨感觉到我们之间的谈话可能会有些长，转而对孙正义说：“Masa（孙正义的英文名），对不起，我和Jun很久没有见面了，你不介意的话我们先聊几句然后再进行我们的会议。”孙正义诙谐地答道：“我不会介意的，你们聊聊吧，只要留点时间给我们开会就可以。”

“离开微软后对微软最大的感受是什么？”

“微软是一家伟大的公司。”

“我问的是对微软的看法，最好是批评的意见。”盖茨很直接。

“您知道，我心里始终认为微软是世界上最伟大的公司，永远都是。当然，我也感觉到了微软公司还有一些地方可以不断加以完善。”

“能说具体一点吗？”

“微软现在的决策、运作、人事等太像大公司了，这样很难适应当今互联网时代的发展。”我很坦率地和盖茨说开了。在盛大的一年中，我深深感受到了互联网的速度，互联网公司需要的那种快速反应的节奏。比如前不久我们“偷袭”新浪的那个夜晚，在微软这样的事是肯定无法发生的。

“既然讲到了互联网，你怎么看待这个产业和软件业的不同？”

“软件产业更多像传统产业，靠的是客户和市场占有率，而互联网是草根产业，靠的是创新、普及和推广。”

“在你看来，微软在互联网时代有哪些做法和你现在的公司很不一样？”盖茨特别想知道互联网企业的运作模式和经验。

“微软还是在用做软件的方式做互联网，强调规范，强调全球统一。而互联网是草根式的，最需要的是本地化。如果微软不去做本地化，很难在社区等方面有所突破，而社区将是互联网的未来。当然，搜索是互联网的基础，相当于互联网的操作系统，这需要技术。”

“你对搜索的定义很新颖，也很有价值。”我对互联网的理解，盖茨显然还是比较认同。“这一年你对互联网的理解比微软的很多人深刻了很多。这方面你今后有什么想法，一定要多给我提出建议。”

盖茨最后问起我个人的问题，语气里没有了刚才的严肃。“你在盛大感觉如何？喜欢现在的工作吗？”

“我很喜欢现在的工作。虽然我怀念过去微软的工作方式和优秀的同事，但是现在的工作还是很有挑战性的，也是全新的领域。”

“哦。如果哪一天你想做些更富挑战性的工作，可以回到微软来，至少互联网部门会非常欢迎你的。”没想到盖茨发出这样的邀请，是对我的关心，更是对我的认同。

“谢谢Bill，我喜欢微软，微软是最好的公司。”我反复强调着自己对于微软的感情，至少盖茨是很愿意听到这些的，当然我也借此避免了直接回应他要我回微软的话题。

此后，盖茨、孙正义和我进入了微软、软银、盛大三方关于XBOX的合作谈判。XBOX是微软开发的一款家用游戏机。这是软银方面提出的一个非常有创意的合作模式，微软提供XBOX的独家代理权及相关硬件，软银提供资金，盛大提供客户和运营资源，三方共同组建一家公司在中国推广微软的XBOX360，让其成为中国市场未来游戏机的标准。软银非常希望这件事成功，微软的态度是期待中带着谨慎，而我代表盛大从实际操作的角度提出了很多可能出现的问题：中国用户对游戏机的认同、软件的版权收入、推广成本、游戏内容、特别是当前中国用户的消费观念（不是追求高画质的品质，更多还是内容和便利性）。盖茨在很大程度上表示了对我的赞同，一直在点头。

我为什么会对XBOX合作计划持不同意见

从事后的结果来看，如果我不提出相左的意见，也许这项合作可以比较容易地推进。而且，一旦推出该计划，在初期也一定会给业界带来巨大的震撼。但是，

为了不让微软、软银和盛大因此受到损失，也为了我自己的声誉，我必须理性而诚实地表明我的观点。

后来XBOX的合作计划便搁置了下来。但无论如何，能和盖茨、孙正义一起谈判合作事宜，这是我职业生涯中值得纪念的一天。

我对微软收购雅虎的意见

2008 年，微软要收购雅虎的消息闹得沸沸扬扬。我给比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默都发了邮件，我认为这个收购是错误的。我相信自己是既了解微软又了解互联网产业的人，而且也和雅虎有过交手，又处于中立的立场，因此我的意见对他们或许不无参考价值。

我在信里再次阐述了我对于互联网产业的看法：

互联网注重创新和商业模式，传统产业注重资源以及垄断地位。互联网永远不缺资源，缺的是创新的理念。

微软现在缺的是在互联网应用上的创新模式，千万不能靠传统的收购来解决问题。过去，微软在互联网领域确实走了些弯路，但是机会多的是，微软只要能把握住还是有领跑的机会。

在和孙正义的接触中，我给他也留下了良好的印象。他说，像我这样既懂日本文化，又了解美国文化，且拥有中国市场背景的人，太难得了。他提出今后希望和我进行多方面的合作。

2005 年 7 月，应孙正义和他的弟弟孙泰藏邀请，我来到位于日本东京的软银总部办公大楼。软银总部大楼在日本皇宫的对面，高 38 层，十分气派，楼里还有软银收购的日本电信的总部。走进楼中，看到众多忙碌的日本上班族，不由想到如果当年不去美国，现在很可能就是其中的一员。

大楼的顶层是孙正义的办公楼层，其中三分之二的面积是他用来接待重要客人的会所。整个会所完全装修成一个日本传统格调的庭院，小桥流水，花香鸟语，宛若一处高悬于城市半空中的桃花源。孙正义颇为得意地向我介绍道："比尔·盖茨来这里时，和我说他希望在他的办公楼里也有个这样的会所。我和他开玩笑说，世界上只能有一个这样的会所，我是有注册版权的。坐在这里考虑事情，很容易产生平时难以想出来的创意。"

午饭时，我们边吃神户牛肉，孙正义边向我讲述了韩国发展网游产业背后的故事。"我是金大中总统的经济顾问，当年他希望我能给他提出一些振兴韩国经济的想法。我准备好一份计划。为了显示计划的权威性，我给盖茨打去了电话，问他能否和我一起去韩国见金大中。没想到盖茨居然答应了我的要求，当我们俩

的专机到达金浦机场的时候，受到了最高待遇的欢迎。”孙正义很能说，语气也很兴奋。

“我向金大中提出了从互联网开始着手，全面发展韩国高科技产业的提议。政府出资建立互联网的基础设施，让每个有电脑的地方都有互联网的高速连接。但光有基础设施是不能普及互联网的，还需要有能让用户上瘾的内容，所以我要求政府全面扶植网络游戏。这是普及互联网的基础。我说到这里时，金大中突然转头问盖茨：你觉得这个提案怎样？盖茨回答说：Masa的想法很好，我非常赞同。”

“这是盖茨在整个会议中说的最正式的一句话。Masa的想法很好，他飞了10个小时就是为了说这句话……”孙正义很得意地描述着。就这样，金大中采纳了孙正义的建议，在韩国大力普及互联网的基础建设，大力扶植韩国的动漫和网游产业。从此，韩国在网络游戏领域开始领跑全世界。这是很多人都不知道的幕后故事。

在孙正义的直接关照下，孙泰藏的游戏公司和盛大进行了范围广泛的合作。

危难时不离不弃，两次华尔街路演

整个2005年，在纳斯达克的中国概念股中，恐怕没有哪只股票能比得上盛大所经历的大起大落了。2005年的大部分时间，作为华尔街最青睐的黑马，盛大保持了上一年的强势，是当年全球表现最好的股票之一，也成为中国网络概念股的代表。

不过，随着入主新浪受阻，力推的家庭互动娱乐战略受挫，采取免费网游模式引起业界一片哗然，盛大也因此遭到国际资本市场的普遍性质疑。2005年底，盛大股价在短短数10天内暴跌60%。为此，陈天桥大为恼火，对外反驳称：“我们怎么可能按照根本不懂中国市场的那些人的想法来做事呢？”

针对当时陈天桥在各种场合流露的对华尔街毫不掩饰的鄙视情绪，我表示：“华尔街不懂中国市场并不代表不要跟他们沟通。相反，这正需要经常沟通，因为我们最后的目标都是希望成功，希望双赢。”

2006年2月，因为免费网游模式的推行，加之我们收购的韩国游戏公司

Actoz减值，盛大发布的2005年第四季度财报出现6680万美元的巨额亏损。盛大股价甚至一度跌至12美元，几乎和发行价持平。由于我在盛大的期权收入是按发行价计算，这种情况下，我名下的股票价值也接近于零了。

当时盛大处于相当困难的处境之下，内部员工对前途开始产生怀疑，媒体也说盛大已经走下坡路，网络游戏产业已发展到天花板了。盛大的部分高管离职，媒体预言我也将离开盛大。这段时期也确有多家公司力邀我加盟，包括对我许以中国区总裁位子的谷歌公司。谷歌公司甚至提出愿意支付套现我在盛大的没有兑现的股票，保证我的利益不受到损害，而且还会给我谷歌的期权。但这些邀请均被我一一回绝，我的理由是——“我在盛大的使命还没有完成”。

我对陈天桥说，即使他们都走了，你身边还有我在。如果此时我临危离去，无论是陈天桥还是盛大公司，以及我曾许下诺言的诸多投资人，无疑都会受到沉重的打击。所以我是不可能走的。

我在危难时刻的不离不弃，成了陈天桥4年中最感动的事。后来到了2008年4月，我快要离开盛大的时候，我和陈天桥以及盛大的一些高管一起吃了一顿饭，在席间他动情地说：唐总最了不起的地方，是在盛大处于危机重重之时，没有离开盛大。

尽管我曾使盛大成功上市，但有过10年微软职业经理人生涯的我也深知，要跟华尔街那帮满脑袋全是财务报表的家伙打交道，并且最大程度地“忽悠”他们相信你所谓的理想和未来，并不是只凭口才和激情就足够的。我在继续探寻国际资本市场中更多的规律性因素。

我知道事情的症结在于国际资本市场对于盛大的态度改变。我也很了解那些喜欢用数字说话的投资人此时的心理。缺失了业绩的前提，单纯与华尔街沟通事倍功半，再美好的故事也难以说服那群挑剔的投资者。因此，无论对于盛大还是对于我而言，都需要在卧薪尝胆中酝酿一个最佳时机。

坦诚：我在华尔街成功的关键

投资者对公司的信任度，常常取决于公司处理危机消息时的做法。华尔街的许多投资者让我感动，也让我感受到前所未有的压力，不能让这些投

资者亏钱成为我的一个信念。无论是好的事情还是坏的事情，一定要做到坦诚。我将公司面临的情况以及下一步的发展目标都汇报给投资者，让他们尽可能地了解真相。虽然我并不能左右投资者，他们相信与否，只能由事实说明，但是有效的沟通在一定程度上可以减轻事态恶劣的程度。

“坦诚”是做好投资者关系的一个必备要素，要像对待老朋友一样对待你的投资者、分析师和投行，这是我在华尔街获得成功的关键。

转机终于出现。2006 年，在陈天桥和我的主持下，盛大进行业务转型，将主业再次回归到网络游戏上。2006 年 11 月 10 日，盛大将一份极为漂亮的扭亏为盈的季度财报公布于众。

此时的网游市场正处于微妙的变化之中。盛大的最大对手网易和第九城市虽然处于业绩的全盛时期，但其商业模式都不被投资者看好。在 2006 年 11 月初公布的第三季度财报中，网易两款主力游戏展露衰落迹象，但网易并没提供可信服的解决方案，这导致投资者信心动摇。而分析师也刚刚下调了第九城市的目标股价。

盛大刚刚出售新浪股票后大约持有 3 亿美元现金，2006 年第三季度财报恢复强劲增长的势头，再加上股价一直在 12~14 美元的低位徘徊，这一切无疑会给投资者更多的想象空间。我瞄准时机，2006 年 11 月 22 日，便亲自带领团队上路了。

出发的前一天，我在国内的中国资本论坛上，发布了要亲自来美国华尔街做第二次路演的消息。顿时在国内外媒体界引发轰动效应，各种各样的报道连篇累牍。

演讲的艺术：
如何让华尔街认可盛大商业模式

来到美国，我被投资者问得最多的一句话就是：“你们为什么要免费，免费的商业模式是什么？”

美国人其实很简单，只要让他们明白你的商业模式和某个他们已经理解的模式相似，就能立刻说服他们。

这就是为什么百度可以让美国人追捧，因为谷歌的模式大家都理解。于是我用美国人都知道的迪斯尼的例子，向他们解释网络游戏免费模式。

我首先告诉他们："网游和迪斯尼是同一种商业模式，迪斯尼的收入70%来自于门票收入，30%是卡通形象的收入，这和网游的收入构成几乎是完全一致。"在我的引导下，投资者很容易地理解了网游的商业模式。

我接着说："盛大的免费，就好像把迪斯尼乐园门票免费之后，一定会涌进更多的游客一样，从而大幅度增加园内消费。不过现实中的迪斯尼因为物理条件的限制，不可能实现免费。但网络迪斯尼不受容量所限，所以我们免费就是把门打开，让更多的玩家进来，带动更多的消费。"这样的讲述让投资者对盛大的新盈利模式迅速给予了认同。

我最后再加了一段解释："简单的免费很难维持，需要强大的研发能力，不断持续地增加新的道具和场景，就像迪斯尼增加新的游乐场一样。这就是我们盛大的核心竞争力所在，我们的研发能力是中国第一流的，我们可以不断地开发出新的道具和场景。盛大在过去两个季度都用业绩证明了这个模式的成功，未来还会更加成功。"这下美国人已经没有办法不相信这个新的商业模式了。

在这次路演中，我与投资人的沟通技巧也更加纯熟。我把投资者分成若干类，详细分析每类人的价值理念、投资倾向、关注重点，甚至年龄特征、民族背景、语言习惯等。

我遇到一个犹太人投资者，经过和他的简短交流，我迅速看出他只对短期投资有兴趣。他最希望我告诉他的是，盛大公司下个季度业绩将非常好。我抓住他的心态，却偏偏只和他说，盛大是一家不关心短期只注重长期发展的公司，虽然短期业绩也会不错，但我对公司的远期前景更充满信心。并且劝告他，如果为了炒短期利益千万不要投盛大，我们不欢迎这样的投资者。可实际上，他已经得到他想要的信息了。我很快得知，他买进了大笔盛大股票。

还有一次，我面对一位对中国市场一无所知的老年投资者，他甚至不知道盛大的名字，也不懂网络游戏究竟是什么。我和他讲了半个多小时后，发现他不停摆弄自己手中的手机，也不理我说盛大如何如何。正当我觉得有些尴尬的时候，

这个投资人突然把他的手机给我看，原来他已经通过电子邮件，让助手当场买进30万股盛大股票，按照当时的价格总额达540万美元。这件趣事后来被媒体报道为“唐骏45分钟忽悠540万美元”。

有一个在华尔街工作4年的分析师告诉我，我这次路演是他所见最成功、效果最好的一次，一个星期盛大股价就涨了30%。到此次路演尾声时，盛大股票的收盘价上升到19.5美元，和路演前的13.6美元相比，10天之内我为盛大创造了约5亿美元的价值。

到了一年之后的2007年9月，中国网络股受到大盘拖累，盛大股价持续走低，我第三次赴华尔街路演。神奇的“唐骏效应”再度出现。两周后，盛大市值提升8亿多美元，甚至带动中国网络股板块集体上涨。

个人品牌和公司品牌的关系

我刚去盛大的时候，一定是我的个人品牌大于盛大的公司品牌。但是如果我只关注自己的个人品牌，这个品牌一定是往下走的。我也不可能永远以唐骏的个人品牌来支撑盛大的公司品牌。所以，

我要把经营盛大的公司品牌放在第一位。等盛大的品牌提升以后，因为我是盛大的总裁，我的个人品牌自然也就得到进一步的提升。

举两个小的例子。2007年9月，我第三次赴华尔街路演期间，美国位列前三的一家风险投资公司为我个人准备了一次投资介绍会。在介绍会上，我进行了20分钟的简短演讲和10分钟的简单答问后，GeneCapital的所有合伙人便一致同意投资我个人3000万美元。他们开出的条件是我可以选择任何方式去做我想做的事，开公司或者投资都可以，他们只占43%的股份。我甚至没有告诉他们我未来的职业方向是什么。

2007年11月，我和韩国著名网游公司NCSoft（全球第一家上市的网络游戏公司，《天堂》是他们最成功的网络游戏）的创始人TJ商谈合作事宜。TJ公开对媒体说：“因为唐总有才，NCSoft才愿意和盛大进行合作，我们要感谢唐总裁。”正因为盛大和NCSoft建立起了战略合作伙伴关系，才带来了盛大股价的新一轮上扬。

我的三次路演之旅，第一次是上市；第二次是在盛大股价低迷之时力挽狂澜，帮助华尔街重建对盛大模式的信心；第三次更是直接带来了超过 8 亿美元的市值增长。陈天桥因此评价说："唐总是盛大和世界主流资本之间的一道桥梁。"

更重要的是，通过与国际资本市场的成功对接，盛大从一家创业型公司变成了一家成熟的企业。在我刚加盟时，陈天桥对我说："我认为盛大的核心竞争力不应该是产品，而是为产品线提供支撑的团队，以及为团队提供保障的规则。我希望在未来人们想起盛大不会跟《传奇》画等号，盛大更应该是一家伟大的互联网公司。"4 年里，我非常出色地兑现了陈天桥对我的期待。进入 2008 年，盛大的企业战略已经非常清晰，产品和平台已经构成相互的支撑，并且形成了推动这些支撑发展的管理机制。我在盛大的使命已经完成，或许到了该考虑离开的时候了。

我可以和陈天桥做朋友了：告别盛大

2008 年 4 月 1 日，西方的愚人节。这一天我起得很早。每当心头想着一件悬而未决的大事时，我通常会早起。我早早地来到了办公室，仔细而不无留恋地环顾办公室的每个细节，因为我知道在这里办公的时间不会太久了。

我把自己职业生涯中的所有荣誉奖牌都放在办公室里，这是一种自豪，也是一种激励，更是一种动力。过去 4 年的奖牌和微软时相比少了很多，但我清楚这是一种工作角色的变化，对此我很适应。房间里放着我的按摩椅，这是我在微软中国任总裁时助理 Vivian 送我的礼物。在微软期间几乎没用过，搬进了盛大新的办公室，我才开始享受。每天中午，我会享受 15 分钟的健康时间，边按摩边午睡，很惬意的工作休闲。盛大改变了我的不少观念，微软期间只知工作不及其余，而盛大让我更懂得如何享受工作。

昨天我在北京参加奥运火炬手的工作会议，一位媒体的好朋友告诉我说，现在网上到处都是我要离开盛大的消息，已经到了无法控制的地步："唐骏暗示即将离开盛大"，"唐骏没有否定近期离开盛大"，"唐骏确认即将离开盛大"……

我意识到，已经是必须和陈天桥说明的时候了。我给陈天桥发去短信："陈总，最近网上有我要离职的报道，明天想和陈总交流一下。"没过一分钟，陈天

桥的短信就过来了："这已经不是第一次了，希望用个好的方式来对付。"

在最辉煌时离开：职业经理人"潜规则"之八

在盛大工作了4年，我为什么会选择在这个时候离开盛大？我觉得4年过去，如今的盛大已经是一家比较成熟而完善的一个公司。我的离开，已经不会影响盛大业务的发展，以及资本市场对盛大的评价。所以我选择此时离开。

而两年之前，当盛大的业务出现危机，在资本市场一路下挫的时候，如果我选择那时跳槽，不仅会严重影响盛大的发展，而且对我的职业经理人的信誉也会产生严重的损害。

我也想借此提醒职业经理人：跳槽是需要的，但是一定要选择非常好的时机。并不是因为外面有更好的条件，你就去跳槽，这样不一定能提升你的价值。

什么时候跳槽可以提升你的价值？一定是一个职业经理人完成你的既定使命之后。

我当初加入盛大时的使命，是希望把盛大做成一家成熟、完善的上市公司。我已经完成了这个使命，未来我想迎接新的挑战。我的跳槽不会对盛大产生任何负面的影响，反而给盛大和我自己都带来比较正面的评价，所以如今的跳槽时机我认为是正确的选择。

见到我时，陈天桥很轻松地说："网上怎么又在议论你要离职了，每年都来一次，都变成习惯了。过去一两天就平息了，这次倒是议论得越来越厉害。"由于我和盛大的工作合约是一年一签，所以每年春天时总会有我要离开盛大的各种传言。此前几年中，我和陈天桥已经习惯了这样的局面，所以他会有这样的话。

我用十分坦诚的语气说道："其实这次是因为我的缘故，我没有给媒体一个直接明确的回答。所以在给媒体明确回答之前，我希望和陈总交流一下。"

"过去的4年，我很幸运能和陈总一起合作。这是我职业生涯中最重要的4年。特别是和陈总之间的默契，以及我们共同经历的重大事件，让我受益匪浅……"

“我一直对盛大充满感恩之情，无论是过去、现在或未来……”

“我也希望自己能继续在盛大工作下去，因为我已经习惯了盛大，也做得非常开心。我更感谢陈总提出的继续合作 4 年或者 10 年的建议……”

其实，对于我的离去，陈天桥早有预感。去年 11 月，他曾找我长谈了一次，表示想和我再合作 4 年，乃至 10 年。他会通过一系列新措施来保障我的利益。相比之前我虽有盛大期权，但要工作满一定时间才能获取的“金手铐”方式，陈天桥提出以新的“金降落伞”方式代替。

陈天桥认真地听我讲着，我的语速也渐渐慢了起来。

“在我的价值观里，总是希望人生有不同的经历，做不同的事。这也是我不创业的重要因素。所以我想经历一些过去没有做过的产业……”

“有一家公司希望我去加盟，他们做的是很传统的产业：矿业、零售、地产、旅游等的多元化产业。我也想了很多。我觉得这是一种挑战，也是一种经历……”

“我希望陈总能理解我的心情，虽然我还是很喜欢盛大……”

“哦，还好不是去做网络游戏。”陈天桥已经明白了我的意思，他是个非常聪明和通情达理的人。

“不会的。虽然有人来挖我去做网络游戏，但是我肯定不会去的。这不符合我的价值观和做人的理念。”

“过去 4 年，我们合作得很好，也做了很多事。唐总帮我一起把盛大变成今天这样的公司，非常感谢你。公司会用一种方式来表示对唐总的肯定，让我想想……”

“希望今后能和陈总成为朋友，世交的那种朋友……”

走出陈天桥的办公室，我松了一口气。这一切那么顺利，是两个成熟男人之间的一种默契，这样的默契有 4 年了。

当天下午，媒体开始出现这样的报道字眼：“唐骏今天正式向陈天桥提出辞职”，“唐骏近期将宣布新加盟的企业”。4 月 3 日，盛大公司正式宣布：由于个人发展需要，唐骏将不再担任公司总裁一职，转任公司CEO顾问，并继续担任盛大董事。

我很庆幸自己能认识陈天桥先生和加盟盛大。盛大的 4 年，是我过去职业生涯中最重要的 4 年，我充满感恩之心。

跋　与新华都同行

我与新华都集团创始人兼董事长陈发树先生的初识，是一场彻底的邂逅。照陈发树先生自己的话来说，是“一见钟情”。

2007 年 11 月，在上海浦东香格里拉酒店的一次普通饭局中，我第一次见到了陈发树先生。对于这位行事一贯低调的富豪，我没有太多了解，但他对我却并不陌生。陈发树先生特别提到看过中央电视台《对话》栏目一期我的节目，他说最深的感受是我在节目中强调的“沟通”二字。席间，基本上是陈发树先生在谈他的创业故事，包括从小学四年级开始辍学，接下来一步步经营木材生意、做杂货店，再到创建新华都的历程。我一直在仔细地倾听。

晚餐结束，我们两人都意犹未尽，在彼此交换通讯方式后，陈发树先生提议：“要不找个地方喝茶如何？”我毫不犹豫答应了。坐上车后，他突然说道：“唐总，我们集团公司一直在寻找一位总裁，找了 9 年却总是找不到合适的人。我觉得你合适。”这突如其来的邀请让我有些惊讶。“陈总是认真的吗？”“当然认真！”他郑重地说道。“好，我们合作一下。”我点头应允。仅仅用了不到一分钟，我与陈发树先生的“君子协定”就这样定下。

此前 4 年，约有 50 家公司通过不同途径邀请我加盟，都被我一一回绝。和陈发树先生的初次见面中，我读到了一个最重要的信息——厚道，这是我最欣赏的男人的品质。陈发树先生还告诉我，他现在什么都拥有了，唯一的理想是把新华都集团做成中国最优秀、最有影响力的民营企业之一。这与我的志趣和价值观不谋而合。我只要被真正地打动了，就会立即作出决定，这是我一贯的风格。

我答应了陈发树先生加盟新华都，丝毫没有提及任何薪酬方面的条件。但陈发树先生为了表示诚意，为我开出了价值超过 10 亿元人民币的“转会费”。所谓“转会费”，是指签约之后这笔钱（或干股）即归属职业经理人所有，区别于此前中国业界熟悉的“期权”的时间期限。这个早已被西方职场所熟悉的名词，因此第一次被我引进中国。我认为，这不仅是对我个人职场生涯的一种肯定，也是对中国职业经理人在过去十余年间所积累的品牌和价值的认可。

在西方的大企业中，拥有公司决策地位的基本上都是职业经理人。像大家熟知的微软CEO鲍尔默、谷歌CEO施密特，不但全面掌控着公司，而且身家也都进入了全球富豪榜前 50 名。这正是西方企业制度的核心机制。而中国企业发展的现状，坦率地说，不少中国民营企业刚刚经历从 0 到 1 的阶段，对于如何从 1 发展到 100，还没有找到规律。许多西方成熟企业拥有的机制、规范和技巧，也还没有被掌握。这使得中国企业缺乏培养职业经理人的土壤，中国职业经理人的成功案例也少之又少。在这种背景下，我希望更多的职业经理人能将现代化的管理体制引进中国，能使企业与国外资本市场接轨，让中国企业真正走向世界。

过去几年中，我已经完成了从跨国公司高管到民营企业职业经理人的转型，并在国际管理经验与本土管理实践的结合上摸索出了大量的经验。加盟新华都后，我最大的挑战是从单一公司到集团公司运作管理层面的改变。在我的规划中，新华都未来将在原有矿业、零售和旅游等业务基础上，新增加包括互联网、软件、金融和教育等领域，成为一个真正多元化的集团企业。我希望在未来 5 年内，新华都可以拥有 3~5 家上市公司，未来 10 年内，拥有 5~8 家上市公司，管理资产超过千亿元。

我希望能与新华都共同前行，同时身体力行地为中国的职业经理人树立一个标杆，让职业经理人群体真正得到社会认同，也让更多的人取得成功。

对于未来，我充满期待。

附录一

唐氏职场胜经

第一篇

大学里学会五件事

去大学演讲时，面对与20多年前的我同样年轻的同学们，我曾经半开玩笑地比较中国的大学在20世纪80年代和21世纪的区别："你们比我们那时候惨。我们傻，老师让我们学啥我们学啥，也不管有没有用。而你们现在明明知道没有用，却还要学，所以比较郁闷。"

虽然语近调侃，但我想我说的基本是事实。对于大部分人的成长来说，大学几乎可以说是决定性的奠基阶段，这段既美好又短暂的时光实在太要紧了。

课程很多，诱惑也很多。为了以后的人生旅途和职业生涯，似乎什么都要准备，又似乎什么都没有准备好。我想很多人的大学时代（包括我自己），都有这样的心情。

对于生命的根本意义，也许不会有人说得清楚。但人生的终极目标寄托在每个人的职业上面，这种说法大概是不会错的。如果以职业发展作为人生问题的指南，那么，或许我们可以拨开迷雾，明白我们在大学里究竟应该把重点放在什么上面。

我认为，在大学要学会五件事：

第一，找到一种快速学习的方法

很多公司的资深人力资源经理都有这样的体会，只要是大学刚毕业，因为成绩单而区分出来的优等生和普通生并没有太大不同。对于企业来说，看重的不是你学过了什么，而是你的学习能力。到底什么样的人才是人才？是那些还没有显露出锋芒却愿意学、能学会的人。

对于一个职场人来说，快速学习的能力应该成为我们生存的本能。

就我自己的经验，我当年换专业考研究生，准备考试的时间非常有限，所有的课程都得从头学起。我的方法是，一门新的课程刚开始，花 3 天的时间先把教科书从头至尾看一遍，尽最大可能地记住所有的重点。然后开始做以往该门课的试卷，或者让同学来问问题，几乎把所有的题目都做一遍。

刚开始的时候，对于如何抓住重点，我也不甚得法，考下来的结果都只有 2 分、3 分（我那时是 5 分制）。但我强迫自己一定要这样做。每准备一门功课，就像打完一场数天之内就必须分出胜负的战役。事实上，等到我工作时才恍然大悟，职场上的大部分项目其实都是这么运作的。上司没有时间等你花 3 个月成为一名专家，半年后才给他一个结果。

通过不断地摸索，我不断调整自己的方法，终于渐渐变得熟能生巧。其中最重要的技巧，是学会先看目录，抓住一本书的重点是什么，最经典的部分是什么。先抓最重要的，然后再逐次往下延伸。这种快速学习的能力是需要不断练习的。如果一门课不行，那么 5 门、10 门，通过这样的方式反复锻炼，你也一定可以掌握这种唐氏快速学习法。

第二，学会一门外语

在这个国际化的社会，外语一定是有用的。就拿英语来说，它已经不是时髦，也不代表洋气，而是全世界职业人士的“普通话”，是我们的职业人生必备的一种工具。

离开大学再也没有时间去学外语了，工作以后要想学外语是很困难的。通常来说，大学 4 年才是一个人一辈子里真正学习的时间。高中叫考试，大学叫学习，定位要清楚。人生只有这 4 年是学习的时间。

我不太赞同职场人在工作时间学英语。因为工作有工作的逻辑，学外语有学外语的规律，如果精力很难集中，效果必然好不了。除非你工作的项目就是和语言有关的，就像我在上海微软时为了提高员工行业英语的书面及口头表达能力，鼓励他们用疯狂的劲头学英语。学而能够立即致用，才能事半功倍。

第三，学会一种社交能力

一个人的职业意识的培养，应该从大学阶段就开始。

我的建议是：在大学里经常参加社团活动，有机会就去当义工，去实习，去听各种演讲。告诉自己，要在大学期间认识学校圈子以外的100个人。大学毕业以后，这100个人要变成你的手机短信或者QQ群里可以经常联系的人，而不是泛泛的点头之交。这是培养社交能力的最好方法。

实际上，利用你的大学生身份，是有很多机会结识很多职场成功人士的。拿我自己的经历来说，每次去大学演讲时，很多人和我要名片，我都是照给不误的。可是真正因此和我建立联系的大学生并不多。可能很多人都有一种心理上的恐惧，心想“给唐骏这样的名人发邮件，他一定不会回的”。

但实情并非如此。有一次去清华大学演讲时，一个拿了我名片的学生后来就时常和我发邮件，不断告诉我他的近况，从学习成绩排名到参加的课外活动等等。如此和我联系了两年，大约每3个月就发一次邮件，就像定时给我递一份个人报告。虽然他的邮件我不是每封都回，但我当然对他有了很深的印象。后来他报考波士顿大学的经济类专业，因为他原来的专业是学计算机的，缺少一个相关的推荐人。他问我是否可以做他的推荐人，我答应了，后来他被录取了，这让我也非常高兴。他是北京人，现在还会利用回国的机会来上海看我。现在他成为我的圈内人，我的MSN也加了他。他在美国的职场上遇到什么问题还会咨询我。

这是一个很好的案例。你的大学生涯里，也会有机会遇到很多这样的人。可能一次两次，他不会和你进行很深的交流，但慢慢坚持下去一定会有进展。就像我也不会随便做推荐人，但我看重他持续两年给我做学习汇报，在他身上我看到了与众不同的气质。你要相信，任何名人也好，成功人士也好，他们也都是从普通人一步步走过来的，他们尤其知道成功的不易。你只要带着一颗上进的心去和别人交流，最终是很难被拒绝的。

第四，谈一次恋爱

大学期间一定至少要谈一次恋爱，哪怕暗恋也是值得的。这是青春期的一段情感，可以轰轰烈烈，也可以脉脉生情。这是你感情的一种寄托，没有这种寄托，生命是非常不完整的。从人生的角度来看，恋爱的结果成功还是失败不重要，重要的是过程。

在这个商业化的社会里，很多人以为没有钱谈不了恋爱。我却觉得这是大错

特错的想法。不是说爱情和经济基础完全没有关系，但只有发乎内心的爱，才是真正的爱。如果一定以为要成为百万富翁、千万富翁才可以获得爱情，那么你肯定会错失掉人生最美好的东西。

当然，爱情还可以成为你奋斗和追求成功的最大动力。如果一定要讨论爱情和事业的先后关系，我绝对认为是爱情成就事业，而不是像很多人认为的那样先有事业，后有爱情。

青春是恋爱的季节，趁着还没有变老，赶紧去恋爱吧。

第五，让自己的性格变好

什么是好性格？最简单的检验方式，是看你在中学和大学的同学中是否受欢迎。

老实说，我之所以认为性格是成功的必备要素，实在是对此有过切肤之痛。大学时代的我性格并不好，心高气傲，对周围的一切东西都看不顺眼，也不喜欢帮助别人……总之，那时我的身上集合了很多年轻人惯有的性格缺陷。虽然我学习成绩不错，但从没被选上过学生干部，而且还因此一度丢掉了出国留学的名额。在我的职业生涯中，我也目睹了太多能力颇强的人，因为性格的种种缺陷，因而在职场上一再丧失宝贵的发展机会。

你的性格在你未来的职业生涯中将会起到决定性的作用。如果性格不好，在宿舍或是周围人当中不受欢迎，那么你一定要试着改变。

做好这五件事，即使你读的并非是多么了不起的名牌大学，即使你的成绩并不怎么出类拔萃，你却已经比别人拥有了更强的职场竞争力。

第二篇

唐氏性格培养法

在本书的第一章里，我提出了成功“4+1”理论（成功＝勤奋、激情、智慧、机遇＋性格）。很多读者都对其中的“性格”一条最感兴趣。我去各处演讲时，“性格真的可以改变吗”，“好性格是不是意味着投机、中庸”，“如何才能改变性格”等等，也是最常被问到的问题。

既然知道大家都喜欢性格好的人，那把自己培养成性格好的人不就可以了？但很多人认为改变性格太难了，大家都爱说“江山易改，本性难移”。我却说，本性是天生的，但性格是一种习惯，完全是可以慢慢改变的。

性格培养法之一：积极与正面的态度

有人在企业中的业务能力很强，却得不到提拔，他们只顾一味抱怨领导的不公正，却很少在自己身上找原因。

其实，不公正的一定是你自己。你的性格让你觉得自己是最好的，是最该受提拔的。但是，你却忽略了一点：你真的招人喜欢吗？

要知道领导提拔人的标准从古至今都是相同的：业务能力强，而且是他喜欢的。什么叫领导喜欢的？当然是性格好的人。其实你只需扪心自问一下就会领悟到这一点：有谁会喜欢性格不好的人呢？

好的性格来自于自我修炼。修炼的关键，是不断告诫自己以积极、正面的态度看问题，从而让自己走向正面，也带动与自己相关的所有事物走向正面。

机会面前绝对不是人人平等的，关键是遇到机会时要怎么来把握、运作和拓展。在企业里，那些拥有正直向上、积极热情、奉献爱心、勇于承担的性格的人，一定会深受大家喜欢，也一定会拥有比其他人更多的机会。

性格培养法之二：好性格发自内心

有人问我，时时刻刻展现好性格，会不会有作秀的成分？比如明明不喜欢某人，不赞同某事，却要强作欢颜。我想告诉大家的是，表演和修炼的表现有时相同，但出发点却完全不同。真正的好性格，一定是发自内心的。

在职场的竞争中，性格好是根本。这不是投机或者说是有心计。因为当周围所有人都喜欢你的时候，自然也就不存在投机。

在微软的 10 年，我周围的每个领导都很喜欢我。在这个前提下，只要我努力、勤奋，说实在的，即使我工作没有成功，领导也会评价说：唐骏这么努力都做不出来，别人肯定也做不出来。但是如果我成功了，领导就会说：唐骏之所以成功，是因为唐骏勤奋。依靠一个好性格，我就预先在领导心目中有了一个评判标准，占有了主动权，机会自然就会接踵而至。

所以在职场里面，需要的就是性格好。

性格培养法之三：好性格是鲜明又招人喜欢的

80后的一代，最大的特点是个性化。有很多人，特别是职场新人，会感觉到内心的矛盾。他们问我：好性格难道不会丧失自己的个性，不会变得很平庸吗？

其实这是一个重大的误区。就拿现在的我来说，谁都说唐骏的性格好，可曾有人说过唐骏的性格平庸吗？过去在微软的时候，很多高管见了盖茨都唯恐避之不及，我却敢跟盖茨开玩笑。在我的概念里，好性格绝不等于没有个性，相反真正的好性格应该是鲜明、有内在魅力、同时招人喜欢的性格。

比如，好性格里有一条叫正直。正直就是要敢于说话，敢于做事情，凡事依直道而行，但又不至于招人反感。职场上也有很多人的确是敢做，但是周围的人都反感。而一个真正好性格的人，是既阳光，又正直，又坦荡，敢于担当任何事情，而且让别人会觉得很舒服的人。

性格培养法之四：好性格的核心是尊重别人

谁都喜欢自己成为一个“牛”人。一个人“牛气”的力量来源于外部的认可。如果你自己牛气烘烘，但别人对你根本不屑一顾，那么你是无法真正“牛”起来的。只有得到了别人的认可和尊重，你才可能成为一个名副其实的“牛”人。

每个人的性格看起来似乎只是自己的事，其实它却包含了你对于他人的态度，对于世界的态度。好性格基于对他人的认识和理解，其核心是尊重别人。

一个喜欢沟通又善于沟通，在努力追求自己事业的同时又处处为别人考虑的人，是不可能不得到别人的尊重的。

性格培养法之五：优点放大法

那么，怎么样才能有好的性格？

如前所述，我刚进大学的时候，性格很差，没有一个老师喜欢我，也没有一个女孩子喜欢我。那个时候的我不愿意与别人沟通，很自私也很孤傲，看不起任何人。后来我总结原因，我发现这一切都是因为我一直不断地找别人的缺点。

人与人之间的关系是相互的。当你不喜欢一个人的时候，那个人肯定也不会喜欢你。这是问题的关键。

于是我发明了一种最简单、可是也最有效的改变性格的方法。这种“唐氏改性格法”，就是要强迫自己喜欢上你原来不喜欢的人。具体地说，就是寻找别人的优点，哪怕只有一小点，找到之后再把它放大。如有些人比较乐观，有些人比较善良，有些人外表很帅，找到一点就够了。当优点放大以后，它具有同化效应，慢慢地就会发现自己真的喜欢对方了，当这变成一种习惯的时候，你会发现你周围的人也会很喜欢你。

在职场上，即使是一些平凡的工作和事件，我也尽量去找到激情和感悟。即使打交道的都是一些普通人，我也尽量从他们身上学习一些可以学习的东西，挖掘一些对我也有启发的美德。这已经成了我的习惯。

这就是改性格的过程。当你觉得周围的人和事都变得美好的时候，你的胸襟也就变得大度了。而且你也会发现，你原来看不顺眼的东西，其实都是你自己的内心在作怪。金无足赤，人无完人。反过来说，大自然创造的任何一块顽石也有它的美妙之处，哪怕是一个公认的坏蛋，也会有他的人性闪光之处。

心胸开阔，一切好性格都会随之而来：简单、阳光、乐观、善良、宽容……这时的你，已经不知不觉为你的成功打下了最扎实的人性的基础。

第三篇
面试三境界

面试是几乎所有职场新人感到最容易心生畏难的事情。在我自己的职业生涯中，被面试的经历有过 20 多次，面试别人有 2000 多次。希望我总结的面试三境界，能帮助更多的人知道面试的关键点所在。

第一重境界：真诚是最重要的

任何面试都有一定的程序，也自然有所谓的“标准答案”，但我想提醒大家的是：千万不要去背面试的“标准答案”。如果你的回答是背诵出来的，面试官都会知道，你损失的是面试官心目中最重要的东西——真诚。

在上海微软做总经理时，我曾面试过一位叫毛峰的员工。第一次面试时看到他，我就知道他是不可能被录取的，因为他的技术笔试只考了二三十分。可是他非常执著，他对我说认准了微软公司，一定要努力进来工作。一次面试不行再来第二次、第三次，而且每次他妈妈都陪着一起来。有一次多少出于好奇，我和他妈妈聊了一下。没想到他妈妈跟我说："你们WindowsNT里面的这些框架真的很有意思耶。"他妈妈是一所小学的语文老师，居然对WindowsNT的框架这么了解，我觉得非常惊讶。原来，夏天的晚上，儿子在看书，因为家庭条件不好，母亲在后面为他打扇，儿子看得太累睡着了，母亲把书翻开的那页居然全部看懂了。这对母子的真诚与执著感动了我。毛峰最后也终于达到了公司要求的技术水准，成为了正式员工。

面试的第一重境界是让别人觉得你是个真诚、好学、踏实、肯干的人。也许真诚并不能保证你通过每一次面试，但对于漫长的职业生涯来说，最基础也是最重要的人性考试你已经通过了。

第二重境界：面试是沟通的过程

很多人喜欢在面试前发"书到用时方恨少"的慨叹，仿佛知识越多，面试就越容易通过似的。其实，面试更多地考察的不是你的知识多少，而是你的沟通能力的强弱。在某种意义上，一个人的沟通能力才真正决定他未来的职业生涯会成功与否。

即使你不会面试官提出的问题，你可以对他说："虽然不知道答案，但作为一个外行，我希望可以和你探讨一下。"面试官更愿意遇到这样的人。而不是简单回答"我不会"或是"我知道答案"。

专业知识固然很重要，但其实大学4年读完回过头看，也不一定能学到很多东西。比起一些知识性的东西，更重要的是你的思维方式、你对事物的判断和学习的能力、如何通过分析问题而提出解决方案的能力。

所以，面试的第二重境界，是让别人知道你是一个能干的人，一个可以在未来工作中知道如何解决问题的人。

我在微软招聘时，颇为青睐一种"聪明人"。这种"聪明人"并非在招聘时就已是某一方面的专家，而是一个积极进取的学习快手。他们会在短时间内主动

学习更多的与工作有关的知识，并不单纯依赖公司培训，更能主动去提高自身技能。具有这种精神的员工，是企业不可或缺的支柱，一定会得到面试官的喜爱。

第三重境界：让面试官喜欢上你

我曾经提出过，面试其实是考察一个人的性格。对于面试官来说，面试也是一种观察人的学问。在我的职业生涯中，因为面试过的人太多，我已经非常容易地能从被面试者的面部表情、说话的方式等等，看出他的性格。

我自己经历的最没有把握的面试之一，是在美国时去移民局把工作签证改成绿卡。很多有过同样经历的人都知道，美国的签证官是最刁难人的。当我进面试官办公室时，一眼看到她办公桌上有一张小女孩照片，当下我断定这个人很爱家。于是，我跟她说的第一句话就是问她女儿多大了，并发自内心地称赞她的女儿很可爱。她听了之后很高兴，也很自然地跟我聊起她女儿的一些话题。这样，我们之间的沟通桥梁已经搭建起来了，虽然还没开始正式面试，但是距离一下子拉近很多，至少她会觉得我是一个有爱心、善良的人。那次，我非常容易地就通过了面试。

所以，面试的第三重，也就是最高的境界，是让面试官在面试过程中喜欢上你，觉得和你这样的人一起工作是一种享受。

第四篇
职场新人三部曲

对于初进职场的新员工，怎样才能迅速地站稳脚跟，并获得职业发展的机会？我提出了职场新人的三部曲：

新人三部曲之一：勤奋是最需要的态度

如果你是新员工，如何让同事对你产生好印象？如何让领导知道你、关注你、认同你？你必须要勤奋，甚至哪怕作秀也要勤奋。

最基本的一条，是每天比领导来得早，比领导走得晚。如果你可以天天这样做，当然也就不能算是作秀了。没有领导会讨厌这样的员工。

在微软，我从最底层的工程师做到微软中国总裁的位置，固然有机遇成分，但是勤奋和做人同样很重要。我去盛大的时候，虽然职位是总裁，但对于公司来说仍是新人。每天我去得几乎比谁都早，离开的时间和别人一样晚。

对于初进职场的新员工，勤奋是最需要的态度。

新人三部曲之二：有技巧的勤奋

勤奋有两种：一种是初级阶段的勤奋，努力做事情，工作时间长一点，这是最基本的勤奋。第二种是智慧的勤奋，你知道哪方面的工作是重点，为了完成这项工作应该做哪些事情，如何可以做得有条理。这也是勤奋的一种方式，相当于有技巧性的勤奋。

在职业阶段初期，或者是某些特定的阶段，每天工作12、13个小时是需要的。拿我自己来说，刚加盟微软的时候，我基本上都是12小时工作制，直到进入盛大一段时间后，才基本固定在每天8个小时。

当然，更多的回报不一定与长时间工作成正比。有的人整天忙忙碌碌，甚至每天加班，还是不能圆满完成任务。而有的人提前做好了计划，合理安排了自己的时间，事情做得又快又好。如果加上技巧性的勤奋，你就会自然而然地发现工作效率提高了，工作重点也抓住了。

基础性的勤奋和技巧性的勤奋，对于职场新人来说都是需要的。没有找到技巧性勤奋的窍门的时候，就用基础性的勤奋做工作。技巧需要一定时间的培养，大学刚毕业不可能有技巧。无论在什么情况下，投机取巧是绝对不允许的。勤奋永远是对的。达到一定的境界再来做一些技巧性的勤奋。

新人三部曲之三：主动去做不属于你的工作

对于职场新人来说，在勤奋做好自己的本职工作之余，主动去做不属于你的工作，是迈向成功的第三步阶梯。

职场人都有一种普遍的心理：又没有多余的回报，就那么一点工资，为什么还要多做事？其实这关乎你对于回报大小的期待值。如果你只希望多领一点工资，那么确实可以不去做。可是如果期待的回报是对自己职场生涯的提升，你看问题的眼光会大大不同。

天道是公平的，只要你付出，就一定会有回报。奉献100次，有1次回报，这就是你的机会了。如果没得到回报，你就一直去做。不断地暗示自己，安心付出，要抱着这种心态去工作。超乎想象的回报往往会在你意料不到的时候降临到你头上。有人总是抱怨说在职场得不到机会，那就是因为你没有奉献的缘故。

我提出的“简单＋勤奋”，与这里所说的新人三部曲的内在逻辑是完全一致的，职场新人最需要的也就是做事勤奋、做人简单。职场人最大的两个敌人，一是懒惰，二是贪婪。用勤奋去克服懒惰之心，用奉献去战胜贪婪之心，如果你还无法获得职业发展的机会，那是不可能的。

第五篇
职场人必备的七项职业素质

必备素质之一：对雇主忠诚

职场人为求得生存，应该具备三方面的东西：一种叫素质，一种叫能力，一种叫技巧。对雇主忠诚这一条属于素质一类。

对雇主忠诚，并不是从一而终的意思。而是说当你服务于一间公司的时候，你必须全身心地投入。

必备素质之二：做好本职工作

作为一个企业的管理者，我对什么样的员工会产生怀疑呢？那就是没有做好本职工作，就去提出更高要求的人。如果他自己的这份工作没有做好，我的第一反应就是：你现在的工作都没有胜任，你怎么可能完成下一份更有挑战的工作呢？

如果你能把本职的这份工作确实做得很好，而且对你来说还有更多的精力、更高的能力来做新的一份工作，这时候公司从全局的角度来考虑，应该会给这样的人提供一些机会。

因此，要让领导重视的第一条件，或者说最必要的条件就是：你必须把你现在本职的工作做好、做完美。

必备素质之三：不做愚蠢的坚持

加入微软的初期，我曾提出过开发一个软件的构想，却遭到了上司的反对。一开始，我并没有放弃，坚持认为自己的观点是正确的。可是上司告诉我，那条路行不通，态度强硬。于是我不再坚持。又经过了两个星期的思考，我终于明白了上司的决定是正确的，因为自己的构想太过超前，根本无法被大众接受。

工作过程中如果不加选择地盲目坚持，迟早会将自己置于一种两难的境地。不但事情做不好，而且和上司的关系也会弄得很糟糕。更要命的，是把自己逼到了绝境，浪费太多力气去梦想完美，结果却没有时间做好很平常的工作。

这和工作态度上的执著不同。换言之，战略上要执著，为了实现目标要多方努力，绝不放弃。而在战术上要灵活，尝试一件事时不要把期望值定得太高，只要付出努力，都对得起自己。如果发现走入死胡同，要及时转向，不做无谓的坚持。

好的职场人，是知道何时追求完美，何时见好就收的。

必备素质之四：不玩个性

对刚刚开始工作的年轻人来说，要严格遵循职场的各种规则确实是有难度的，因为许多人会不自觉地将自己的个性带进工作中。但我特别想告诉大家的是，不要与上司玩个性游戏，这实际上是缺乏职业精神，是对企业也是对自己的不负责任。

从大学毕业到 30 岁的这段时期，通常是决定一个人职场高度的关键期。这也是一段充满戏剧性的时期，你会试验自己各方面的能力，既渴望成功，又期待张扬个性。

在这段时期，那些职场的未来赢家会逐渐从不安分的心态中稳定下来，经过各种尝试，他们最终会找到合理释放自我个性的途径，将更多的精力投入到如何提高可以提升自己职业生涯的各种工作技能上面。

必备素质之五：追求速度

当企业做出某个决定时，员工应该在第一时间了解，并能及时做出反应，在第一时间将决定执行到位，这就是企业所要的追求速度。一个讲究速度的员工，

一定在工作上勤奋、努力，在业务上务实、高效。

在21世纪，企业的竞争重点在于对市场状况的反应快慢，谁反应快谁就能生存得更好。企业的员工也是如此，要想在职场上生存下来并有更好的发展，做任何事情都要讲究速度。

我特别喜欢的一本书是《从优秀到卓越》，作者通过对多家企业的研究就发现：持续成功的企业不需要声名显赫的总裁、最新的技术，乃至出色的经营战略，最需要的是一种文化——发现并提拔那些思维严谨、行动坚决的员工。这些员工能够迅速、有效地完成工作，而不是官僚做派，一味拖拖拉拉。

行动迅速不是鲁莽，而是强调在推进项目时有一种“今日事今日毕”的紧迫感。养成追求速度的习惯，你的工作能力自然会突飞猛进。

必备素质之六：重视细节

员工是企业战略的执行者。强调细节，就是强调执行力。细节是执行力的差距所在，它将极大影响每个人在事业上的发展。

我是一个特别注重细节的人。可以说，我的职业生涯是伴随对工作细节的重视程度而不断提升的。在日本留学时，我被日本人和日本企业重视细节、精益求精的特质所震撼。在我看来，日本式的管理就是细节式管理，这也是日本产品享誉世界的法宝。进入微软后，我把重视细节的习惯运用到日常工作中，取得了极好的效果，甚至成为我提升个人职业形象的一个重要组成部分。

必备素质之七：养成反思习惯

如果你看看周围同事的工作，或者同类公司同行们的工作，再看看自己的工作，就会发现肯定有很多地方值得改善。

只有那些主动改善自我工作的人，才会有获得职业提升的机会。

在竞争激烈的企业里，业绩不会无缘无故产生，而是由自身的知识、经验、技能以及捕捉机会的能力、调动所处组织内部资源的能力来决定的。要养成不断反思的习惯，自我的能力才能不断持续增加。

第六篇
职场沟通法

在职场上，有一种从普通员工到老板都必须认真学习和掌握的基本才能，它就是沟通。它决定着一个职场人在职业生涯中能否获得成功，以及获得多大的成功，就如同阳光、空气和水对于生命一样必不可少。

人和人之间的各种关系，归根结底是互动的关系。投之以桃，报之以李。你把你的想法更多地与人分享，做事时更多地为他人考虑，可能很多看起来无法解决的问题，都可以通过互助的方式迎刃而解。

职场上的沟通包括与客户、上司、同事和下属的沟通。这些沟通都是不可或缺的，万万不可厚此薄彼。另外，还有很多人容易忽视的——与家人的沟通。如果把职场成功比作一个木桶，这个木桶就是由这一系列沟通的木板构成的，只有短板越少，木桶里的水才能越多。

沟通法之一：态度、技巧、艺术的三重境界

沟通，首先是一种态度和意识。你愿不愿意和别人交流，你愿不愿意和人分享，你愿不愿意把沟通作为你工作中最重要的一个环节？在职场上有人被认为不会沟通，很多情况下都是因为他缺乏这种意识。

沟通也需要练习。即使有这种意识，可如果长时间不与人接触，突然与人交流，你也会发现沟通是僵硬的。就像整天关在房间里，突然走出门去，你会发现外面的世界异常陌生。沟通也是这样，如果平时不注重这方面的问题，与人交流时别人就会觉得你的沟通技巧有问题。

沟通的学问中，光有意识和技巧还远远不够，必须使沟通成为一门艺术。沟通的深奥之处，可以用一种艺术的方式来体现。你要学会从对方的角度考虑问题，如何让对方接受你、认同你。你要经常反省、反思，措辞是否到位，是否容易产生误解。你还要尽力影响与你相关的团体和个人，不仅让他们接受你的观点，还要让他们主动配合你的工作，实现你的目标。

沟通法之二：态度和目的正确

在本书的第三章里，我曾讲述了1994年我决定加入微软。一开始和小兰提出去微软面试时，她没有反对，她赞同我的确是该去微软这样的大公司看一看。可是等我通过微软总部的面试，真要搬去西雅图上班的时候，小兰明显变得情绪低落。

我不得不坐下来和小兰“谈判”。我特别能理解小兰当时的心情。我留学日本后，小兰也设法去了日本。我来到美国，她又放弃了在日本的工作，而且好不容易才办妥了来美国的签证。我的父母也到了洛杉矶和我们团聚，我的大女儿也即将出生。眼看一个三代团圆的家庭在异国他乡终于站稳了脚跟，这是多么不容易的事。当时我在洛杉矶的3家公司都在赚钱，我们总算过上了好日子，可我竟然要关掉公司搬到西雅图，去微软做一个普通的软件工程师，年薪也不过区区5万美元而已。

我想她也一定期望我的职业生涯有新的突破，她只是十分担心我这一步走得太过于冒险。于是，我对她说：“我们的双鹰软件公司主要是给日本的软件公司做外包为主，你在日本的时候也知道，日本人对微软有多么崇拜。前几天我跟客户无意中说起我要去微软总部面试，他们竟然都很崇拜我，觉得世界上最优秀的软件高手才有机会去微软工作啊。而且他们说，我去了微软，如果有可能，还是要把单给我做，而且是比以前更大的单。所以啊，我去微软就是深造去了，两年以后我再出来，那就是有金字招牌的软件工程师，到时候接单就更容易了……”

我强调自己去微软并非一时心血来潮，虽然做出的改变是巨大的，但却是合乎逻辑的变化（当然，后来因为我在微软里发展得很好，自然也就没有再回去做我自己的公司）。小兰就这样被我说服了。

虽然后来我经历过无数职场上的重要变迁时刻，但至今为止，我仍然把这次和小兰的“谈判”看做我生活中最得意的一次沟通。我在入职之后的一段时间因为看不到出路而异常迷茫，小兰还反过来安慰我，说到了新环境总是需要时间来适应。我这才完全定下心来，为了能在牛人众多的微软脱颖而出而全力以赴。没有小兰的支持，我能在进入微软不到一年后就抓住机会从一名程序员升迁为部门经理，绝对是不可想象的。

如今我总结自己沟通成功的原因，主要是因为遵循了两大原则：第一是态度正确，我从来都是和颜悦色，两个人坐下来把问题摊开来心平气和地说明白、讲清楚；第二是目的正确，沟通的最终目的是大家达成共识，把事情做好，而不仅仅是为了我单方的个人利益。

正因为遵循这两项基本原则，我在以后的职场生活中，沟通谈判的潜能完全施展开来，几乎无往而不利。我也特别想告诉大家，在职场沟通中只要坚持这两点原则，那还有什么问题不能解决呢？

沟通法之三：沟通是一种习惯

很多人知道沟通的重要，但却每每在需要的时候忘记沟通的原则，或者态度错误，或者目的错误。最终的结果必然如缘木求鱼，非但达不到目标，反而适得其反。

我想，那是因为没有把沟通作为一种习惯，成为工作中的本能反应。要想养成这种习惯，方法其实也很简单

比如，我们每天都要在职场上说不少话，就应该经常反思：刚才说的几句话，究竟应该不应该讲？表达同样的意思，是否有更好的方式？是否在别的场合讲，效果会更佳？听了我的话，对方是什么反应，如果换做是我自己，我会怎么想？

时常进行这样的理性的分析，久而久之，就会变成一种习惯。刚开始的时候你要强迫自己，就跟改变自己的性格一样。但是到了后来，一个已经拥有善良、乐观、向上的性格的人，根本不需要强迫自己。沟通也是一样。刚开始你要强迫自己，有些话不能说，有些话不能太快地说，而有些话是必须要表达出来的。

当沟通变成你的一种习惯后，你会发现，良好的沟通能力真的可以改变你在职场上的很多际遇，许多往昔觉得困难无比的事都可以找到解决的办法，许多过去难以打交道的人其实都有容易接近的一面。让沟通提升你的职场竞争力，何乐而不为呢？

沟通法之四：把领导当做一个特殊的普通人

怎样和领导沟通，也许是所有职场人觉得最困难的一个课题。我的诀窍就

是，要把领导当做一个特殊的普通人。

所谓普通人，是说领导和我们一样，同样有喜怒哀乐，同样有爱恨喜憎。以对待普通人的平常心去和领导沟通，你和领导的距离就不会那么遥远。同时，领导毕竟是领导，你要意识到他的特殊之处，因而怀有特别的尊敬之心。

比如我在微软时面对盖茨，我的基本沟通态度还是和对别人一样，那就是以诚相待。随着职务的提升，我和盖茨接触的机会越来越多，我对盖茨的了解也逐渐增多。在对盖茨的伟大胸怀和商业天才的敬佩日渐加深的同时，我也意识到，盖茨其实还是一个普通人，一个爱吃汉堡包和烤鸭、有着无穷的好奇心又有点孩子气的美国男人。

我在本书第三章里写过，第一次和盖茨单独见面，是在 1997 年微软于日本发布一款由我主持设计的新产品之时。为了让盖茨上台时能够迅速找到最好的演讲位置，我在舞台上事先用粉笔画好了脚印。后来有人问我：你这样做是不是有讨好领导的嫌疑？我说完全不是这么回事。

其实，不光是在舞台上画脚印，那次东京发布会时我还守在休息室的门口以备盖茨有不时之需。后来我做微软中国区总裁时接待盖茨访华，我在盖茨下榻的酒店提前准备好他最喜欢的汉堡包和北京烤鸭。

我之所以这么做，就是将盖茨当做一个特殊的普通人看待。他虽然贵为微软公司董事长、世界首富，但他也是一个有着普通人需求的常人。他上台演讲时可能因为紧张或者准备不足，而不知道哪里是最好的位置。他在陌生的环境里可能分不清东南西北。他有自己的食物偏好，如果吃不到中意的食物，他工作时也可能心情烦躁。

我所做的事，就是将我从日本学到的规范和细致做到极致。不仅仅对盖茨是这样，事实上对微软的其他高管，我都一视同仁，都是同样对待的。因为这是我身为经理人的职务范围之内该做的事。而职责之外的事，即便举手之劳，也绝对不做。因为那样不规范，不职业。

不光和领导打交道时如此，包括和客户、同事以及下属的沟通，你都要把对方当做一个特殊的普通人看待。因为人性是相同的。你理解他，你尊重他，在这样的基础上，还有什么是无法沟通的呢？

沟通法之五：人情先于生意

我任微软中国区总裁之初，微软中国与政府的关系并未完全理顺。就任期间，我做了很多政府关系方面的工作，也确实让政府的领导在很大程度上改变了对微软公司的看法。其根本核心还是要做到让领导信任我这个人（此刻我就是公司的代表）。

如果对方对你有了好感，相信你、接受你，自然就会接受公司、相信公司。而有些做政府关系方面工作的人更多地喜欢说公司怎样有名、有实力，在中国做了多少投资等等，让人感觉他们公司来中国是来帮助中国的。这样的沟通方式，政府的领导肯定是不会接受的。且不要说一家公司对中国而言实在是太小了，而且这种方式也太商业化了。不要忘记领导也是人。

在很长一段时间，政府觉得微软在中国过于强势。微软公司常说需要与政府合作，其实这意味着把自己放在了与政府平起平坐的位置，这是不对的。我的策略，是把自己定位于群众，我会对政府表示，政府部门与微软中国是干群关系，微软会以群众的姿态接受政府的领导，完成领导赋予的任务。然后，领导关心群众是理所当然的了。

我和政府领导交流的时候，也从来不提微软是多么伟大的一家公司（其实不说也应该知道的，他愿意来接见你本身就是因为你公司的名气），而更多地谈及一些个人方面的情况。比如说一下我自己的经历，然后引出他过去的经历。任何人都很愿意回顾过去一路走过的辉煌。如此就很容易拉近双方的距离。这样两次下来就可能成为朋友。我经常和员工说："要能和领导交上朋友，朋友间还需要做关系吗？"

包括对媒体记者也是这样。我绝不把和媒体的关系仅仅定义成工作上的事务关系。我不但设法记住每一个采访过我的记者的名字，在逢年过节的时候，还会主动给记者发祝福短信。先和记者交朋友，交上了朋友，还需要公关吗？

做一个好的销售也是一样的道理。先不要谈你的产品多好，而首先需要加深个人的感情。人都是有感情的，人情先于生意，这就是中国的文化。

沟通法之六：坦诚是一切沟通的基础

也是在我任微软中国区总裁的时候，微软公司在国内遇到的最大问题之一，

就是与媒体的关系相当紧张。许多媒体异口同声地说微软在中国是在搞垄断。我希望通过与媒体的沟通，让他们理解微软当时在中国的发展战略。

在我看来，中美两国的沟通文化有着很大的差别。美国人追求的是滴水不漏，比如美国的白宫发言人。而与中国人打交道，最受欣赏的沟通方法是坦诚。当时，舆论普遍认为Windows操作系统和Office办公软件在中国定价太高。对此，我坦诚地告诉媒体，自己也认为价格太高，但这不是我能决定的，是美国总部的决策。这句话说出后，媒体和公众认为我没有在定价问题上狡辩，而是道出了真正的实情。

我上任之前，在微软的新闻发布会上，经常可以发现这样的情况：举手提问的记者很多，而被叫到的记者却总是那么几个。这几位据说是和微软关系比较好的，所提的问题是“经过了微软公关部审核”的。但是这种防范的做法恰恰起到了相反的效果。记者们没有机会问自己的问题，更得不到微软方面的回答，往往凭自己的判断来下结论，发表的文章对微软更加不利。

我改变了这种状况。我当时提出一条与媒体打交道的原则：能说的我都说。我认为，记者也是人，只要真诚地对待他们，让他们知道他们想知道的事情，就不会有什么猜疑和误解了。所以，只要记者问到的问题，我都用一种特别诚恳的态度，实打实地回答，从来不耍花腔。不能说的就告诉记者，“微软是上市公司，有些问题实在不方便透露”。而只要能说的，就一五一十地把来龙去脉都说出来。我也改变了开发布会时选择性地让记者提问的方法。只要有记者举手，就让人把问题问出来，发布会时间不够用，发布会结束之后再交流。如果我没有时间，就让相关的人员留在现场继续解答。

自此，我的坦诚赢得了媒体的信任和认同。很多媒体都能感觉到，我是在用心与他们交流。微软在中国的形象也因此大为改观。

第七篇
职场心理暗示法

如何在自己的工作中获得满足？如何找到自我？如何重获力量？——这是我们在职场生涯中必须面对的问题。

职场上充满了数不清的明堡暗礁，不安与不快是最常见的两种负面情绪。如果不能时时予以自己足够多的正面心理暗示，我们非常容易被负面情绪所左右，自己打败了自己。

有人问我，你所谓的职场心理暗示法和阿Q的精神胜利法有什么区别？其实，两者有本质的不同。阿Q是在看不到任何出路的情况下的自我麻痹，而我所说的心理暗示是积极向上的，一定是发自内心而非自欺欺人。

心理暗示法之一：为自己打工

在中国，打工似乎总是不如做老板那么的光彩。但我对打工的定义是，我不是在为别人打工，我是在为我自己的人生打工。因为我的工作改变了我的人生、家庭、未来。

每个人都需要一个平台。人生就是一个舞台，你从生下来到离开人间，就是在舞台上表演。我们每个人都是为我们自己在演出。有的人喜欢自己搭一个小舞台，这无可非议。你摆一个地摊做创业者，你觉得这个舞台就是属于你自己的，这很好。你希望在一家大的公司里，利用公司的平台做事，这也很好。舞台没有可比性，只是看你喜欢什么样的舞台。从这个角度讲，打工也好，创业也好，并没有本质的区别。

作为一个打工者，我们只是需要告诉自己：为自己打工，为自己演出。在你的人生舞台上，你永远是主角。对于这一点，你一定不能放弃。

心理暗示法之二：我是老板（上级）的合作者

在如今的工作环境中，最艰难的挑战，也许就是如何既要获得事业上的提升又要维持自我的独立性。职场上的成功，绝不仅仅是保住工作而已，更是追求心理上的自我满足。虽然我们大多数人的职业生涯都会从基层的员工开始，但我希望你不要认为自己只是一个打工者。

我刚进微软时，只是一个底层的工程师，但我从来没有以打工的心态看待我的工作。包括后来成为职业经理人，以及跳槽至盛大、新华都，我从来不把自己定位成一个打工者。因为我一直都在坚持做自己的事业。

在多年的职业生涯中，我愈加意识到这种心态的重要性。如果仅仅把自己当

成一个打工仔，你就会碰到许多问题，比如如何处理与老板（上级）的关系。以做事业的心态，我从来不把老板当做老板，只把他当做合作者，因为我相信我们的合作可以提升我的个人能力，更可以把企业做好。企业做强做大了，我也是其中的一个受益者。这样一想，很多问题就不存在了。

对于职业人来说，最重要的是提升自己的能力。当你有了足够的能力，能够用你的专业水平证明自己，成就自己，让对方尊重和认同你的时候，自然就会摆脱打工的心态了。

心理暗示法之三：失败的好处

职场上的失败，是最容易引起我们的负面情绪，所有人都在竭力避免失败。可实际上，商场上永远不会有常胜将军，也没有哪一个职场人从来没有犯过错误。从根本上说，失败或者错误，必然伴随我们每一个人的职业生涯。

在我看来，失败和错误并不可怕，也非不可接受。它们有一个绝好的用途：明确告诉你目前的处理方法已经无法奏效，你必须开动脑筋，想出一个新方法，并以乐观的精神状态投入到新一轮的工作中。

我在微软全球技术中心任总经理时，就对我的员工说："你们是设计者，你们是发明家，你们在做别人从未做过的事情。因此，你们可能会产生很多错误。我给你们的劝告是，不禁止你们犯错误，但是犯完错误，要快点回到正确的轨道上来。"

对我自己来说，我职业生涯中的自信，并非源于我没有遭遇过任何失败和挫折，而是因为我能在失败与挫折面前保持乐观的心态。

因此，失败和挫折并不可怕，可怕的是失去面对它的勇气。成功者固然令人称羡，而满含笑意从容面对失败的人，却更加令人起敬。告诉自己：失败是好事。以正确的心态超越失败，才是你到达下一个高度的唯一途径。

心理暗示法之四：喜欢上压力

很多人工作起来就像一个未经足够训练就去参加马拉松比赛的选手，老是担心被别的选手落下，不敢放慢脚步调整一下呼吸，甚至不敢暂停片刻喝口水。他们往往会有一种固执的想法：如果面对压力，我不受苦、不做出自我牺牲，那么

我就不是在工作。

这绝不是应对压力的正确办法。用这种跑法，几乎不可能坚持跑到终点。以这种状态工作，长此以往，压力会积累得越来越多，直到有一天，超过你所能承受的能力范围。那时，你不但无法持续地保持工作时的兴奋状态，反而会在每天结束时感到身心俱疲。

在我的经验看来，对抗压力最好的办法是喜欢上压力，并享受压力。我经常告诉自己：一切都很好，没有什么可害怕的。职场上的每个人都有生存压力，只不过程度不同而已。那些很聪明、能力很强却无法成功的人，只不过是不能战胜竞争的压力而已。

做任何一件事，谁都难说一定成功，关键的是要专注地投入进去，执著地爱上这份事情。因此，享受压力的最佳途径就是专注于自己热爱的事情。这时，我们的注意力在不知不觉间会集中于寻找解决方法，而不是放在问题本身上面。原来的压力会变作一种挑战的感觉，只会带给你惬意和满足。

心理暗示法之五：唐氏底线抗压法

很多人在一无所有的时候，往往能抛开一切顾虑，去追求自己想要的东西。可是等到获得一点成绩，取得一些利益之后，却常常开始变得畏首畏尾、瞻前顾后。

比如在打高尔夫的时候，击球点的前方有一条河。明明没有这条河的时候，你肯定可以把球打过去。而面对那条河，大多数人都会把球打到河里去。这条河就是你的心河。

我们需要不断在心里暗示自己：我和过去一无所有时没有什么两样，一切都得从零开始。

这种心态真是很重要。给自己划出一条底线，做最坏的打算，做最坏的准备。一旦可以接受最坏的结果，人就不会有压力了。只有拥有这种心态的人，才能抛开一切包袱，用最轻松的心情去应对充满压力的工作。

心理暗示法之六：局部放大激情

很多媒体为我的职业生涯总结说，我身上的一个关键词是激情。很多人也问

我：如何保持长时间激情？

在职场上，你会发现一旦拥有了激情，走向一个正循环以后，人生就会变得更加充实。只要你有了激情就会投入，投入之后就会有所成就，成就之后各方面的好评就会将你引向一个正循环。在漫长的职业生涯里，始终保持这样的激情的确是非常困难的事。怎么才能保持激情？我采取的方式就是局部放大激情。

比如以记者做采访的工作为例。如果每天都遇到令人激动的采访对象，你对这份工作肯定有激情。但现实中，你不可能每天都遇到一个非常好的采访对象。今天采访盖茨，明天采访奥巴马这样的大人物，只是理想中才会发生的事。那么怎么办？用局部放大的方法。

假如今天这个采访对象不是让我很有激情的人，但是我要暗示自己：相信他身上某一点东西一定会吸引我。他身上只要有一点吸引你，把你喜欢的某一个闪光点局部放大，格外关注他这一点就可以了。你不需要全面接受他，只是接受他一部分，这就可以让你变得有激情，觉得今天的采访很有价值和意义，回去写东西也很有激情。你看到了别人没看到的亮点，对于工作来说，这就足够了。

我就是通过这种方式保持激情的。激情和职位高低并没有必然联系。我曾经说过，即使做到总裁的位置，日常的工作也还是枯燥的，不可能每天的工作全都是令人兴奋的内容。但是如果这份工作里有一点点让我感到很有意思，比如面试100个人可能一两个人感觉特别好，我就会很兴奋，一整天都很兴奋。我经常调节我自己，养成一个不断暗示自己的习惯，永远找到自己的兴奋点。

我人生最大的一个目标，就是要让自己每天都过得很快乐。职场不是一个人的职场，不快乐的人会给周围的人带来很多压力。在工作中，我一定会寻找到让我最快乐的一种方式。如果有任何压力，我都会让它们自由解散。我想这是一种真正的精神减压。

心理暗示法之七：来自内心的激情

每个人的生活都需要动力，真正的原动力来自什么？一定来自自己内心的追求。我们往往把自己搞得很复杂：你从哪里来？到哪里去？你是谁？其实没有人能够回答这些问题。一个人有很多种角色，你属于家庭，属于公司，属于客户。但是，只有属于自己，你才能够找到不可取代的力量。

很多人问我：唐骏，你如今都做到这样高的位置了，你还有那么多奋斗的激情吗？其实，现在的我也有自己的追求。我希望通过我的工作，可以影响更多的人，可以开创一条中国的职业经理人之路。为了这样的追求，我必须不断超越自己，还要继续努力。

当你每天早上醒来时想到即将开始的工作，会觉得很兴奋，迫不及待地想去做；每天入睡时，觉得有很多有意义的事等着去做，会盼着第二天快点到来——拥有这样的心态，你一定会有更多的机会，获得更多的成功。

第八篇
职场晋升法

晋升法之一：为“客户”增值

要想在职场中得到更多的机会，我们必须具备这样一种理念：我所做的一切，都要为“客户”增值。

这里所说的客户，是指广义的客户。除了平时我们通常所指的市场中的客户，还包括你的老板、同事、下属，你所在的团队的所有成员，也都是你的客户。

你一定要考虑：我怎么能给这些人带来利益，带来价值，使他们更加富有？因为如果他们变得富有，你自然就有钱赚了。

晋升法之二：让老板喜欢上你

只有得到老板的钟爱，你才会获得光明的职业前途。这是一个亘古不变的职场法则。要想让老板喜欢，你需要做的是：

第一，不要追求工作的过分完美。假如你刻意逃避错误，总想把工作做得完美，这说明你在按常规做事，墨守成规，缺乏新的创意。在情势瞬息万变的现代企业里，做事流于保守的员工绝非老板所需。

第二，追求更好。对于老板而言，只有那些能准确掌握自己的指令，并主动加上本身的智慧和才干，把指令内容做得比老板的预期还好的人，才是他真正要找的人。

第三，敢于承担责任。在企业里，老板越来越需要那些敢做敢当，勇于承担责任的员工。责任感意味着专注和忠诚，意味着能替老板分忧解愁，这样一定会得到老板喜爱。

当老板把企业里有限的资源都充分运用在自己钟爱的员工身上时，自然也就会导致强者愈强，弱者愈弱。因此，只有在企业中成为老板器重的人，才会得到更多成长的机会。

晋升法之三：在熟悉的领域出业绩

要想获得晋升，业务出成绩才是硬道理。要出业绩，一定要在自己熟悉的领域，这样才有持续晋升的可能。

比如我在上海微软时，用 4 年时间完成三级跳，把一个大中华区的技术支持中心提升到全球技术中心，就完全靠业绩的支持。如果我一去就争业务，总部不会给我，因为我没法证明能做好。微软总部有十大指标来考核地区部门，仅仅半年时间，上海微软的每一项指标都是微软全球部门中最好的。完成这些业绩，我靠的是自己最熟悉、最擅长的管理。我用业绩证明了我的能力，晋升自然是水到渠成。

先后空降到盛大和新华都后，我面临的领域又和在微软时不同。我对自己的定位是：首先不是在具体的专业业务上出业绩，而是在管理和资源运作上出业绩。像在盛大的网络游戏，新华都的百货和矿业等核心业务上，原来的高管已经很懂了，不需要我再去做。我要出业绩，一定是在我熟悉的运作公司上市、运用我的社会资源和管理经验上出业绩。我也确实在这些领域发挥了最大作用。

晋升法之四：树立职业形象

有些人错误地认为，只要努力工作，就可以把自己送上晋升的轨道，可职场的规则并非如此。要想取得老板的重视和提拔，除了业绩过硬，还必须树立你的职业形象。简单地说，就是要多露脸。只有这样，关键的决策者才知道你是何许人，做了什么事，对公司有怎样的贡献。

例如，你要主动向高层汇报自己工作进展的相关内容，不露痕迹地展示自己的工作业绩，并询问他们的意见。定期打电话或者发电邮都是很好的方式。有时

除了自夸，更要向他们展示你一定的知识缺陷，并防止自我膨胀（事实上我们每个人都是有知识缺陷的，与其极力遮掩，不如巧妙利用）。

很多人把自己得不到晋升，归于老板缺乏发现人才的眼光或自己的时运不济，但真正的原因也许就是缺乏将自己的有效信息传达到上层的能力。

晋升法之五：识大局、做小事，能听会做

有不少人对我说，做到公司的中级管理层，发现自己进入了职业发展的瓶颈。上有老板，下有业务骨干，不知道自己的角色定位到底应该是什么。我的建议是：识大局、做小事，能听会做。

什么叫识大局、做小事？公司的战略，是由董事会或者公司的总经理层经营班子决定的。那么作为一个企业中层经理，虽然你不能直接参加董事会的决策，但你必须对公司未来的发展战略，包括产业导向、用人策略，有着明确的认识和理解。在这个前提之下，具体的业务上的事情，都是小事，是需要踏踏实实去做的。

所谓能听会做，是指我们对于上级所提出的某个问题，要认识到它的实质，即它在公司战略中究竟处于一个怎样的位置。然后围绕这个问题，我们能够进行发散性的思考，尽量以超乎上级期望值的结果来完成任务。

拥有了这样识大局、做小事，能听会做的能力，那么你在职场发展中稳步地前进是完全有保障的。

晋升法之六：学会创造合乎人性的游戏规则

在职场上要想晋升，一定要学会管理。管理的核心，就是在你的团队中创造出一套合乎人性的游戏规则。

在微软时，我有一个入选微软公司七大管理理念的管理思想："让他人变得伟大"。这个思想的中心内容是在公司内部提倡共赢互助的氛围：如果你能让别人变得伟大，你自己不就更伟大了吗？

我创造出一系列具体的制度来支持这个管理理念。比如，我设立了一个"优秀员工评选"制度，每年评两次，由公司所有员工进行不记名投票。谁会拿到更多的选票？很简单，是经常帮助别人的人。大家最在乎这个奖，我的很多副总拿到这个奖时都是泪汪汪的，因为这是公司员工给他的最高评价。同时，我还让这

个奖成为员工晋升中很重要的一项考核指标。有的人可能不在乎拿奖，但他一定会在乎自己能否被提拔。这一整套规则运行下来，很多新员工一进公司就会觉得：怎么那么多人愿意帮我？在这种企业文化中，所有人都会想去帮别人。整个公司的氛围自然变得异常融洽，效率会非常之高了。

第九篇
跳槽的潜规则

跳槽是职场人为追求自我职业发展最常用的手段之一。虽然每个人所在的行业、工作时间的长短、职位的高低有所不同，但跳槽却有普遍性的规律，是我们必须注意和遵守的。

跳槽潜规则之一：不要让跳槽成为习惯

在职场上，时常会遇到这样的人：经历了多次跳槽后，不自觉地养成了一种习惯。一旦工作不顺就想跳槽，人际关系紧张时想跳槽，羡慕别人更高的薪水想跳槽，甚至没有任何理由时也可能会跳槽。似乎跳槽成了他的工作习惯，一切问题都可以用跳槽来解决。

如果是这样，跳槽就失去了应有的自我提高和职业提升的意义，完全成了不如意时的一种权宜之计。不少资深的职场人士常遇到这样的困扰：10 年过去，发现自己再也升不上去了，最大的原因就是频繁跳槽的经历。

在这个相对自由的时代，职场人应该珍惜这种自由，而不是随意浪费。最终能成大器的，一定是那些不浮躁、可以静下心来做事的人。

跳槽潜规则之二：不要在逆境中跳槽

在一家公司，做得不开心或是感觉不好的时候跳槽，我觉得是最忌讳的。要跳槽，就要在职业生涯处在一个相对比较好的状态的时候。

因为跳槽的定律是往高跳，只有状态好的时候才能跳得高。状态不好时，往往工作环境不好、待遇不佳，在公司的地位也可能不高，心态也难以调整到最好，就很难跳得漂亮。

如果想跳槽，一定要尽量争取在事业处于相对高端的时候跳，这是我所认为的最基本的跳槽前提。

跳槽潜规则之三：不要只为薪水跳槽

跳槽还有一项潜规则是必须遵守的：千万不要只为薪水去跳。

很多人遇到一个高于现有薪酬的公司时，往往会选择跳槽。这是一个很大的误区。实际上，一个有明确职业规划的职场人绝不应只考虑薪酬，更要考虑到自己的专业技巧、业务经验、人际关系、创新能力等，这些因素才是最重要的资本。要知道，随着这些核心能力的提升，你完全有可能1年的收入达到过去10年的总和。

仅仅因为眼前的一点高薪而选择一份新工作，其实是一种急功近利的做法。

判断一次跳槽是否真的有价值，首先看它能否给你带来能力的提升，能否让你有更多的发展空间，还要看新职务是否与你的职业规划相匹配。把这些考虑周全，你的头脑才会作出清醒的判断。如果跳槽带来的仅是薪水的暂时上涨，事业的走势反而随之下降，就一定要避免这种短视的跳槽。

跳槽潜规则之四：跳槽时如何计算机会成本

曾经有一个40多岁的电子消费品公司销售总监给我写信，讨论跳槽的事："两年前，我放弃了一份外资企业A的薪酬颇丰的工作，接受了一家本土企业B的邀请，出任该公司的销售总监。当时之所以作出这个抉择，一是我怀疑在原公司获得晋升的空间已不多。二是B公司在上升期，我在A的工作经验有助于B公司的下一步发展。其中比较吸引我的是：我会有更大的自主权，去按我的想法来经营市场。三是我对于完成业绩目标十分有信心，因此按照和B的约定，我也将会获得一笔不错的收入。然而目前的情况却远不如我想象的那么美好。其他公司新产品的推出速度超出我的预期，这直接导致我无法完成去年的业绩任务。同时，与A相比，B公司可用于市场推广的资源显得相当有限，巧妇难为无米之炊。最后，我还不得不忍受我太太的抱怨，她认为我不该放弃A公司提供的带薪长假和稳定的工资。两年前，我的决定是否过于轻率些？"

对于这个案例，我的回答是：

“首先我觉得在你这个职业生涯的年纪还有这样的挑战和进取精神，确实难能可贵。刚刚进入外企的员工，一般喜欢通过不断的跳槽来获取更多的机会或更丰厚的收入。但是很多在外企工作时间比较长的的员工，这种情况就比较少了。他们为了稳定，也有从熟悉业务和企业文化的角度来考虑，因为毕竟去一家新的公司面临的挑战很大，而且很多周围的因素（家庭，社会）等也不容许你出现太大的失败。

“每个人都希望在职业上有更好的发展，更高的待遇，更多的自主权，只要有其中一个方面能满足，很多人就会选择跳槽。当这三个方面都让你看到机会的时候，我想所有的人都会去选择新的发展。应该说战略上你是非常正确的。

“但是你后来所遇到的问题是犯了战术上的毛病。首先在选择新的机会的时候，一定要仔细认真谨慎。在你看到这样的机会时，你应该从各个方面深层次地去了解、探讨各方面的信息，而不是只看机会的表象，凭一时的感觉和冲动。因为从你的工作经历来说，应该尽量去避免失败。如果你是刚刚大学毕业的学生，即使失败了，还有很多的机会，至少还可以作为一段经历。

“第二，你可能也犯了另外一个战术错误。就是如何去适应新的工作环境。很多方面你要努力去学习，适应新的环境，学习在新的环境中找到一种确实可行的工作方式，不能完全套用过去外企的工作模式。外企有它的特殊性，也就是它拥有充分的资源以及一整套的规范的工作模式。既然你已经选择了新的环境，你必须去学习它，了解它，融入它，然后再进行一系列的改进和创新，这样你才有机会在新的地方发挥你过去的经验。调整好自己的心态，驱赶一时的失落。只要努力学习，勤奋工作，不断地进取，相信你在新的岗位还是可以实现你的愿望。”

对于那些即将或者正在考虑换工作的人来说，在战术上一定要充分作好准备，不能盲目地为了短期利益，或者说受到外界的影响而跳槽。确定好自己的未来，有计划地做好自己职业发展的长期打算，就一定可以找到最合适自己的新的职业发展之路。

跳槽潜规则之五：分手的艺术

跳槽时最后一条潜规则，是一定要注意和老东家保持良好关系，否则在很大程度上你会失去这些年努力的成果，至少会输在人气上。

离开微软的时候，我获得了“终身荣誉总裁”的头衔。离开盛大的时候，陈天桥为我召开了送别会。这都是我极为珍视的职业经历。

就像恋人分手一样，如果讲求艺术，你和老东家分手之后双方可以很平静，可以微笑以待，可以给对方真挚的感谢和祝福。对你未来的职业道路，也可以有持续性的加分。

第十篇
职业规划与个人品牌打造

职业规划之一：像经营公司一样经营自己

我们讲企业的经营时，都说做市场、做品牌。其实，对于每一个职场人来说，也需要经营我们的职业生涯，经营我们的人生。然而很多人忽视了这一点，大家只是说做人做事，但做人做事和经营还是处于不同的阶段。

我把自己当成一个企业在经营，经营我的品牌、我的影响力、我的价值。我经营自己的职业生涯和经营企业是一模一样的，有明确规划。

经营自己和经营企业的道理是一样的，没有轻易取得的胜利。不要奢望有人会扛着事业的梯子送到你面前，把它靠在墙上，然后拉你上去。要想攀登事业的阶梯，你就得努力取得业绩、展示业绩，并用业绩获得提升的机会。

职业规划之二：差异化竞争是核心

在如何经营自己的问题上，我有一套经营策略希望与大家分享。

首先，要培养自己与众不同的核心竞争力。初进微软时，我只懂技术，不懂管理。后来我发现，如果在技术上与别的员工竞争，我毫无优势可言。于是，我提前一步开始在管理方面换位思考。比如做工程师的时候，我常常用部门经理的思维去考虑问题，如果我是经理，遇到这样的问题我会怎么做。然后我观察我当时的部门经理是怎么做的。如果他的做法和我想的不一样，而且他做成功了，我就会告诉自己，这件事情还可以这样解决。做到部门经理时，我就开始用总经理的思路去考虑问题。等做到中国区总裁时，我就开始在内心扮演比尔·盖茨的角

色了。这或许也是学习管理最好的方式。

其次，要经营自己的职位。不要担心别人的眼光，不要怕被看做野心家。在职场上就是要竞争，只有敢勇于承担责任的人，才有更好的前途。而且，这种竞争是全方位的，要从做事和做人的细节开始。

最后，等你做到一定的职位，就要有意识地营造自己的个人品牌，并且要学会充分发挥品牌的优势。

在这些职业生涯不同阶段的经营策略中，无论具体手段如何，其核心都是差异化竞争，去做别人做不到的事，拥有他人无法拥有的竞争力。

职业规划之三：个人品牌与作秀

个人品牌是个人全方位能力的凝缩，一个好的个人品牌为你带来的，不仅是更多的工作机会和个人空间，更是你个人价值的实现。怎么才能在经营人生与职业生涯时塑造自己的个人品牌？一定要用作秀的方式。

作秀这个词往往被人误解。什么叫作秀？作秀其实就是一种情商，也就是在合适的时间、合适的地点，用合适的方式说合适的话，做合适的事。情商的基础是真实、真诚，不是圆滑与八面玲珑，不是失去原则。

在本书第五章，我曾写过2003年挽留微软中国华南区总经理赵芳的事例。这就是一个职场作秀的典型例子。我挽留赵芳，不仅是做给她看，也是做给她即将跳槽去的苹果公司看，更重要的，我是要让微软公司的员工意识到：离职不是背叛，而是对职业生涯的一种经营和提升。作为职场人，我们必须一步步往上走，这和经营企业的道理是一样的。我希望通过这种方式告诉微软的员工：在微软时我们尊重你，你离开微软的时候我们同样非常地尊重你，我们祝福你可以找到最适合自己、最能发挥自己长处的位置。通过媒体，我把这件事予以放大，赵芳的品牌、苹果公司的品牌、微软公司的品牌，当然还有我自己的品牌，都得到了很好的打造。

第十一篇
唐氏人生规划法

职业和人生是密不可分的。很多时候，我们追求自己的职业发展，其实就是

在追求自己的人生目标。职业规划，说到底是人生规划的一部分。我希望我对于人生规划的思考可以给大家一些参考。

人生规划之一：唐氏幸福观

在我身边，有很多的有钱人整日生活在忙碌与忧虑之中，他们拥有的东西很多，可是在乎的东西更多，所以绝少有幸福感。反倒是不少物质占有少的人，可以从容享受生活的种种乐趣。就像一个整年只在乎天气会不会影响庄稼生长的农民，他的幸福感远远胜过许多所谓的成功人士。

我出生于贫寒之家，贫穷与富有、弱势与发达的滋味都算品尝过，对此确有极深的感触。在我自己的职场生涯中，我也曾经为许多困惑感到无限烦恼。有一段时间，我非常在乎领导的看法、员工的看法、媒体的看法，往往失眠严重到凌晨 3 点就会醒来。在别人眼中，一个职业经理人可以梦想的一切东西，我应有尽有，永远是媒体追逐的对象，去哪里都是省部级的领导接待。但那时的我没有幸福感。

而现在，我所能体会到的幸福远比以前多，并不是因为我拥有的东西更多，而是我在乎的东西慢慢地在减少。

所以，我对于幸福的定义是：幸福不是你拥有的多，而是你在乎的少。

我也特别想告诉年轻的朋友：对于人生而言，幸福是最重要的。人生是一个过程，我们追求的不是结果，而是追求过程中的每一个瞬间，这才是幸福的人生。追求 70 岁时有 100 亿的资产，这很难说就是成功。真正的幸福存在于追求过程中的每时每刻。

人生规划之二：唐氏快乐观

和幸福对应的是快乐。在我看来，人生有两个最关键的词就是：幸福、快乐。

我的快乐观是：快乐就是能做我想做的事、能做成我想做的事。

幸福是一个过程，快乐是一个瞬间。当你做成想做的事，当你创造的愿望成为现实，那一瞬间的感受一定是快乐的。

快乐来自于对于创造的追求。要想拥有快乐，你必须有追求、有理想，需要去拼搏，需要为自己创造一些东西。快乐也是激情之源，寻求快乐也就是寻求激情。

在职场中，我最重要的目标就是追求每天的快乐。如果我能一直在我的工作中找到快乐，我也就拥有了真正的幸福。

人生规划之三：唐氏爱情观

第一，简单是根本

每个人都希望自己的爱情是完美的，充满理想色彩的。但是现实总归是现实，不可能像数码照片可以随意修饰至完美的地步。想得太多、太复杂，反而得不到可以得到的真实之美。用一种简单的方式去对待爱情，不单是一种技巧，更是一种艺术。把最吸引你的东西放大，“任凭弱水三千，我只取一瓢”，学会满足于最宝贵的东西，就不至于因为盲目和贪婪浪费生命。

第二，经营是基础

很多人都会有自己定义的爱情基础，但是一旦你和另一半结合在一起的时候，过去的一切基础都会随着时间的流逝或条件的改变而不复存在。美丽的外表不再显出独特的魅力，学历、收入、地位都会变成一种习惯。因此，最重要的就是怎么去经营爱情。基础很好的爱情如果没有经营也会枯竭乏味，没有基础的爱情如果懂得经营，一样可以美满甜美。

第三，平淡最真实

幸福的爱情和婚姻应该看上去像水一样平淡，它不需要波浪和曲折。平淡是默契、和谐和亲情的体现，更是经营的结果。

人生规划之四：人生目标制定的三要素

第一，人生要有梦想，有追求

对每个人来说，一定要有自己的追求，这种追求让生活充满希望，让工作充满激情，让你觉得每一天都过得很快乐。

每个人追求的目标不同，或者不同的时间段也会有不同的目标，目标具体是什么并不重要，关键是一直要处在一个追求的过程中。

第二，战略现实，战术浪漫

在本书第一章里，我曾有过“战略现实，战术浪漫”的提法。

所谓战略现实，指每个阶段的人生目标要现实。我对自己的人生规划一般以

3 年为周期，绝不做过长周期的考虑。这也是为了每个阶段的目标都是一个相对容易实现的目标，这样永远能感觉自己是成功的，自然可以享受浪漫的快感。

所谓浪漫，就是给自己一个梦想，永远要有追求。战术浪漫，就是要享受整个追求的过程。

第三，要及时学会调整目标和追求

人生要有目标，但并不是说人生只能有一个目标。一旦发现某个目标不现实，或者和当初的愿望不同，就要及时去改变。因为，只有具备可实现性的规划才是能给你带来人生正循环的规划。

回顾我自己的人生和职业道路，我的目标其实一直在变：小学时我的职业理想是成为一个拖拉机手。上到初中三年级，正逢 1977 年恢复高考，我想如果能考上大学就好了，我的人生就可以改变。等到考上大学之后，我的梦想是将来能成为大学老师。到了大三，我的追求变成希望可以出国留学。等真的出国到日本留学之后，我又希望能踏上美国的土地。到了美国之后，我又想要是成为百万富翁，这一辈子的人生梦想就完成了。再后来我自己创业有了百万资产，想要进入美国的主流社会，于是就跑到微软公司去工作。到微软后，我开始想进入管理层，先是做了部门经理，后来又回国来做，成为上海微软的总经理。此后再进一步成为微软中国区的总裁，到盛大成为一家上市公司的总裁，到新华都成为一家集团公司的总裁。我当然也有自己的人生终极梦想，那就是成为中国职业经理人的标杆。

我的人生不断在变，每一个阶段都有阶段性的职业目标。我希望年轻人给自己定职业目标时不要定得太高，这样才会增加自己成功的信心，遇到挫折时也可以较容易地修正航向。只有控制好前行的节奏，才能不断实现自己的目标。这样的人生，才是正循环的人生，才能在旅程中充满快乐和幸福。

第十二篇
工作与生活的平衡

职业人大多会遇到家庭与事业、生活与感情间的冲突，怎样权衡和取舍，一定要慎重对待。

我是一个很享受工作，也很享受生活的人。事业是我的精神支柱，要是我没有事业，我整个人就会崩溃，但我相信永远也不会有这一天。家庭在我的生活中是永远不能没有的东西，我不会天天把它挂在嘴上、放在身边，但是在我的心灵深处，它是最深的感情。

在现实中，我也听到了太多人抱怨自己的工作是多么多么地不如意，可是说起生活，也看不出他有多少的激情。这是很可怕的状态，如果不巧身陷其中，应该尽力从中摆脱出来。

工作和生活的平衡才是美

如果为了工作，我会在短时间内放弃生活，但绝不会永久地放弃。比如3个月是可以的，但3年我就不会做。因为这种光有工作没有生活的人生不是我想要的。不过很多人也有一个误区：你让我为工作放弃生活，即使3个月我也不干。这样的人很难成功。

没有事业的生活是不美满的。对于年轻人来说，最好是先有一点事业，但不要让事业成为你的全部，有了事业还要去追求生活。

你的事业不是要做到像谁那样才叫事业。事业就是让你满意、让你感觉到有激情的工作。如果工作中找不到激情，你的生活也不会有激情。对我来说，我不在乎事业的大与小，事业就是我想做的，我不想做的即使再好都不是事业。

一定要有这样的信念：既要事业有成，也要家庭美满。我们完全可以同时实现这两个目标，千万不要将其中之一往后拖延，牺牲一个成全另一个。

事实上，放弃生活的人很难获得真正的成功，只要生活不要事业更是一种错误。一定是既有一份让你充实的工作，又有一个让你充满激情的生活，才能有平衡。这样的人生才是完美的。

平衡的技巧

工作狂没有生活，把生活工作化。而我是把工作生活化。我并没有把生活和工作作截然的区分，因为我在工作中寻找到了生活的乐趣，在生活中也寻找到了工作的乐趣。当然这有一个时间分配的问题。

对我而言，用在太太和家人身上的时间可能比其他人少得多，但即使只有1

分钟，我也会加倍珍惜。我和小兰结婚 20 多年，一路共同走来，没有她就没有我的今天，世界上我最感激的人就是她。在感情生活中，我觉得应该更注重质量。我的时间总是安排得很紧，然而，哪怕只有半小时在家，我也会把所有的精力都放在我的家人身上。

在工作时，只要不是在开会，如果我看见我女儿上网了，我都会情不自禁地上去和我女儿说几句话。我太太也是一样，只要在网上见到了，便会互相问候。这让我觉得很温馨。我并没有刻意寻求工作与生活两者之间的不同，只是随着自然的方式走。

我们应该把工作当做娱乐一样来看待，在工作中找到乐趣，最重要的是让自己开心。尽管这是一件看似简单而实际上是最困难的事。

第十三篇
唐氏演讲胜经

在我看来，所谓演讲，顾名思义，首在演，次在讲。只有兼具职业态度和娱乐精神，职业人才能最大限度地打造自己的个人品牌。

和我当年在大学时跳舞自创的“唐氏探戈”舞步一样，我的演讲术也综合了众家之长而形成了自己的风格。细分析起来，我演讲的风格有如下几类组成要素。

演讲要素之一：幽默

我自大学起便超级崇拜好莱坞演员出身的美国总统里根。他的幽默、阳光和乐观，深深感染了我，可以说对我影响深远。日后我在演讲方面便努力向他学习。

到美国后，和更多的美国人打交道，我发现幽默已经成了美国文化的一部分。我还清楚地记得我加盟微软后不久的 1995 年 6 月 24 日，那天Windows95 正式全球发布。微软总部的发布会搭建了一个巨大的舞台，那时我还是个小员工不能进入主会场，但我们还是聚集在大屏幕前一起享受了这次豪华的发布会。那天的主持人是美国最著名的NBC脱口秀主持人杰·雷诺，他的主持把气氛带到了高潮，他的幽默诙谐确实是一流的。

“昨天我从纽约来到了西雅图，去盖茨家做客，大家都知道盖茨是全世界最

伟大的高科技人才，昨天我才真正见识了什么叫高科技人才。他家的录像机时间显示和出厂时是一样的，还是在不停地闪着 00 ： 00 的时间（暗示盖茨连录像机的时间都不会调）。”

盖茨在演示Windows95 的功能的时候，杰 · 雷诺说：“盖茨，你要知道我是个computer virgin（电脑处女），所以你的任何演示动作要be nice，be soft（要对我好点，要轻点）。”

当盖茨演示打印机Plug&Play（即插即用）功能的时候，出现了故障。盖茨当时十分地尴尬，因为这是全球的第一次公开演示。杰 · 雷诺马上说：“这种故障是小故障了，上次我用的condom（安全套）出现了个漏洞，那才是致命的故障呢。”这句话立刻缓和了当时紧张严肃的气氛。几乎所有的人都爆笑起来，大家都在疯狂地联想。

杰 · 雷诺无疑是我见过的最有灵感的现场主持人。其实主持也好演讲也好，能把全场的气氛调动起来才是最重要的。我特别喜欢这种幽默对于气氛的调动作用。因此我在演讲中，每每以一个小段子开场，中间还会不断穿插小段子，越搞笑的事我说得越是一本正经，听者即使不想捧腹也难。幽默的最高境界是自嘲，我演讲时最爱自嘲的是本人的相貌。

演讲要素之二：气势

20 世纪 90 年代初，我在美国留学时，最喜欢的课余活动便是去听美国前总统老布什的竞选演讲。除了演讲内容，我更关注老布什演讲的阵势，空运来的演讲台，他西装上的总统徽标，台上那 8 个戴墨镜叉手而立的保镖，这种架势营造的威严感给人极其深刻的印象。

于是，在微软中国任总裁时，我便有了一袭燕尾礼服以乐团指挥模样登台的年会演讲，也便有了一身白色戎装舰长打扮的微软合作伙伴大会演讲。前者象征我雄心勃勃的“军乐团计划”，后者昭示微软要做中国软件业旗舰的宏图。

演讲要素之三：激情

熟悉微软的人都知道，我的激情演讲方式最初的灵感便来自于鼎鼎大名的微软总裁史蒂夫 · 鲍尔默。那个演讲时攥紧拳头像疯子般满台奔跑，声嘶力竭地大

声高喊的人。我在微软多年，可以说深受鲍尔默熏陶。现在回头看我微软时期在公司内部的演讲照片，其脸部肌肉的扭曲程度较之鲍尔默有过之而无不及。更为有趣的是，我还喜欢于演讲时脚步配合手势在台上手舞足蹈，为鲍尔默式的西部牛仔激情又增添了一番唐骏式的英国绅士风度。

演讲要素之四：节奏

在极力追求演讲的戏剧性效果的同时，我也非常注重对节奏的把握和细节的控制。这方面我的老师是板仓文忠，是我留学日本时的研究生导师。

虽然知名度远逊于上述几位，但板仓老师却让我受到了最严格的演讲基本功训练。在板仓老师手下，我不但论文一改二十几遍，而且宣读论文的演讲也被再三操练：如何突出重点，如何分别详略，如何控制时间，务求精准到秒。如此训练的结果，使得如今无论给我的演讲时间是 1 小时还是 10 分钟，总能把握得恰到好处，绝不会出现头重脚轻或拖沓累赘的情况。

演讲要素之五：体察

有道是上什么山坡唱什么歌，在什么场合说什么话。我在演讲时特别注意这一点，对特定听众的心理总是悉心观察。唯独这一点倒没有什么师承可言，乃是多年自我苦修而成。

早在日留学期间，那时为谋得一份薪水较高的打工活计，我决定不再干刷盘子之类的苦力，而是到学校里给日本学生上课。我最初的“体验生活”全得之于这段经历。那时，我在去学校的地铁或者公交车上，对着窗外的一段景物，或者车厢里的某个人，就会默默地在心中选择一个题目，练习 5~10 分钟的演讲，同时想象听众的反应，每一次都绝不重复。

通过这样日积月累的练习，我希望自己的每一场演讲都是为现场听众度身定做的礼物。

附录二

我的若干演讲实例

演讲实例一

面对媒体的演讲

2006 年 6 月，著名财经电视节目《波士堂》的开播新闻发布会，时为盛大公司总裁的我作了一场即席演讲：

4 月份的一个下午，我接到杨晖（《波士堂》策划人）的电话，她跟我说她在策划一档崭新的娱乐性商业节目。我说，我不合适，像我这么严肃的人，不太适合做娱乐性节目。她说，没关系，你可以讲一下平时生活中的一些爱好啊什么的。我说，我的生活很朴素，大家都知道唐骏的生活特别朴素，我不行的。她说，那你讲一些鲜为人知的情感故事。我说，那更不行，我为人这么低调，从来没有什么八卦绯闻之类的故事。她说，没关系，我们请了一个主持人，叫曹启泰。我说，这个人好像在那种八卦画报上经常看到他的名字。她说，这个曹启泰很有内涵。你们大家也知道，一般对于外表不佳的男人，都会形容他们比较有内涵，我也经常被别人说是非常有内涵的人。最后她说你还是来吧。就这样，我走进了《波士堂》。

录节目前，杨晖告诉我，“唐总，只要多花你两个多小时的时间就够了”。所有人都知道，做电视的人，一般说话是比较算数的。结束后我秘书跟我说，“唐总，你知道你花了多少时间吗？总共 11 个小时 47 分钟”。

我的秘书还跟我说：“今天的你让我感觉特别好，我找到了一个非常真实的、生动的、有血有肉的、有情感有生活的唐总。”我说：“我以前什么样子啊？”她说：“以前你给人的印象总是高高在上、严肃无比，离我们那么远，有一种模糊的、不透明的、虚无缥缈的感觉。”

等我录完了这场节目，现场有一位女观众很激动地跑到我跟前。这个漂亮女孩对我说："我真的很兴奋，您能给我签个名吗？"我说："可以。"签完名以后，她告诉我，这个签名是特别为她妈妈要的。她说："你知道吗？很多人都说你是中国中老年妇女的偶像。"

演讲实例二

大学校园的演讲

利用各种机会，我经常去各地的高校演讲，希望能将我的一些职业和人生的经验与年轻的同学们分享。以下是我2008年6月在大连理工大学演讲的开始部分：

你们知道，在我们那个上大学的年代不像你们这么丰富多彩。我们那时候除了追女孩外没有什么事情可做。你们比我们那时候惨。我们傻，老师让我们学啥我们学啥，也不管有没有用。而你们现在明明知道没有用，却还要学，所以比较郁闷。当然，大连理工大学的学科除外，因为卢校长在这。你们学的东西几乎没有什么用。

上大学的我，平凡得不能再平凡了，那时候什么都没有。长成我这样的，基本上不用考虑本班的战场，没有我的立足之地，我就发展别班的战场。我看上了一个女生，据说还是北邮50名校花之一呢。你们可别小瞧，50名校花之一可了不得，当时我们北邮可有156名女孩呢。你说我那时是弱势群体，我能做什么呢？我什么都做不了。最后想出了一招我能做的事：写信。

第一封我写了身高1米82，体重132斤，家在江苏常州，父母是干什么的，家有几个兄弟。这简直就是一份简历。没办法，那时的我几乎什么都没有，只有这些，就给她投了简历。她没有理我。我就开始写第二封信，为了展现自己的才华，我就介绍了一下国内国际经济形势，我未来会怎么怎么做……还是没回音。我就写了第三封，说"我知道你不喜欢我，我不要求你做什么，我只要求你让我默默地喜欢你就好了"。你知道那时的女生单纯啊！3封信就感动了她，她答应和我约会了。

演讲实例三

公开会议上的演讲

2009年9月5日，以“中国式机会——后危机时代的管理变革”为主题的2009中国CEO年会在北京举行，我在有“整合营销传播之父”美称的唐·舒尔茨先生之后登台演讲。下面是我此次演讲的开头部分：

刚才听了唐·舒尔茨大师的演讲，他讲得很好。他作为一个国际的管理学家结合了中国的很多实际情况，更好的是他还起了一个中国的名字叫做舒尔茨，前面还加了一个唐，这就更加中国化，这个名字起得很好。

在我过去人生的经历当中，我经历过3次大的浪潮。70年代初期，那个时候我还是一个小朋友，那个年代，在伟大领袖毛主席的号召下，中国掀起了上山下乡的运动。大家议论的话题是到农村去，到祖国最需要的地方去。年轻人是一颗红心两手准备，要么上山、要么下乡。10个年轻人中有9个都为上山、下乡作准备，还有一个是不够年龄。过了一段时间是出国热，受西方思想影响的年轻人都想出国，想看一下西方是什么样。一样是一颗红心两手准备，要么出国要么不出国。10个年轻人中9个都想出国，还有一个在等待陪读。在过去几年中，我们又看到一个浪潮，是创业。到处都看到在创业的人：农民工在创业，下岗工人在创业，大学生也在创业，全中国掀起了一片创业浪潮。可以说所有的创业者，也都是抱着一颗红心两手准备，要么成功、要么不成功。10个人当中有9个下海创业，还有一个是在做风投的。

但是今天我又看到一种全新的热潮，这是什么热？是管理热。因为我们知道，在当今社会中，中国的企业最缺乏的是什么？也就是我今天的话题，最缺乏的就是管理。这是非常好的现象。因为我们说管理可以提升企业的发展，管理是我们企业当中最重要的核心竞争力。所以我们看到热衷于管理的一些人也是一颗红心两手准备，要么管理别人，要么被别人管理。10个人当中有9个人在学管理，还有一个人在做管理培训。

演讲实例四

公司答谢宴上的演讲

2008年7月31日，新华都集团旗下的新华都购物广场股份有限公司在深圳上市。8月2日，举行了庆祝大会和供应商的答谢宴会，来了将近700位经销商和新华都的管理团队。我代表新华都集团作演讲，以下是演讲的前半部分：

和大家讲述一段我的家史和一段八卦故事，是真实的。根据我家家谱和历史记载，2000多年前，我的祖先是中国北方的一个少数民族，叫鲜卑族，人口并不多。但是我的祖辈统治了中国北方地区达42年之久，也就是中国北方的皇帝。据说娶了37个皇妃。一个皇帝娶37个皇妃其实略低于当时的平均标准，看得出来我们家从前就已经很低调了。

在皇帝的后裔中，有一位后来成了李世民的母亲，另一位成了李世民的功臣，帮助李世民打遍中国北方和南方，最后统一中国。据野史记载，这就是当时为什么叫唐朝的原因。这也是我第一次公开这样的野史。

后来由于种种原因，我们的祖先被发配到江苏，从事一些小买卖为生，也就是现在说的零售行业。所以大家应该明白，我唐骏还是有很多零售产业的背景的，500年前就已经从事零售这样行业了。

零售靠什么？靠的是专注，靠的是勤奋，靠的是规范，靠的更是在场的大家。因为你们丰富的产品和优秀的品质，才让我们的客户忠于新华都。也因为你们，新华都才有了今天。我们感谢你们，感谢你们长期的支持和信任，我们为拥有你们这样的供应商感到自豪和骄傲，也希望你们有一天也为是新华都供应商而感到自豪！

演讲实例五

朋友婚礼上的演讲

我在微软供职了10年时间，离开微软之后，我和过去的员工仍然保持着很多的交往。我依然是他们的旧上司、老朋友。下面是我参加其中一个老部下kevin

的婚礼时的致词：

3年前的一个下午，我收到了kevin一个非常严肃的电话，邀请我吃饭。认识kevin10年，我请过kevin72次，可kevin从来没有请过我一次。不对，他还真请过一次，虽然最后还是我付的钱。

晚上我如约去吃饭了。你们知道，马克思有句名言，很多低级的男人经常通过身边的女人来提高自己的身价和地位，kevin也犯了这个极其低级的错误。和他一起来的是一位女的，此人乍一看不错，仔细一看，还确实可以提高kevin的身价。Kevin离开微软后自己创业，所以我想，他带个女秘书还是可以理解的。刚开始的时候，他们给我的感觉还像秘书和老板的关系，可是没过多久就有点像小秘了，到后来整个像一个生活秘书。

完了以后我认真地找kevin谈了一次。我说："Kevin你毕业于名牌大学，留学美国，在微软这样的大公司做过，你什么都拥有了，你来中国创业，什么都还没有开始，却这样了，你着什么急……"kevin说："蒋丽人很好。"我说："现在坏人本身就不多的。"kevin说："蒋丽很温柔。"我说："女人刚开始的时候都很温柔的。"kevin又说："和她一起很舒服。"我说："这个我不懂。"kevin还说："她在事业上还能帮助我……"kevin已经陷得很深了……

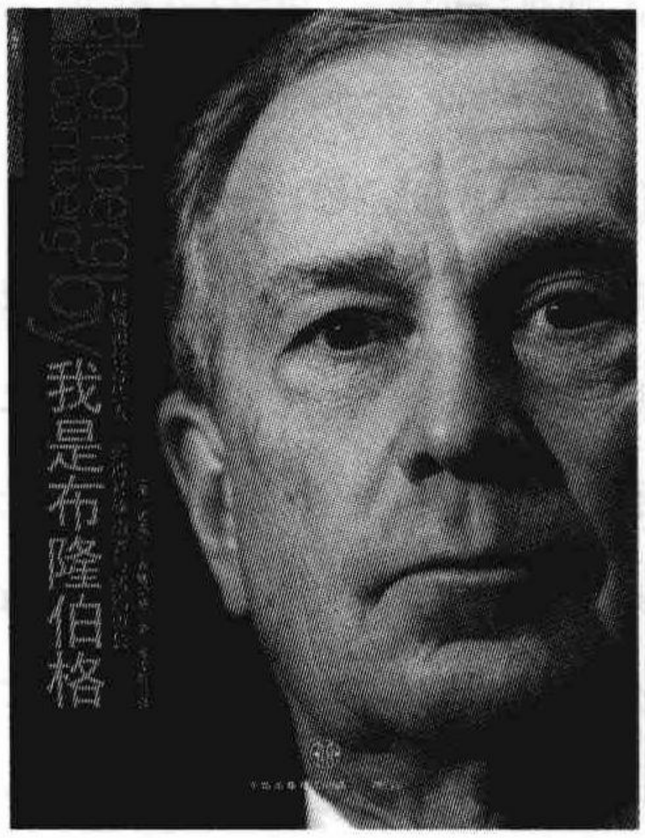
3年过去了，他们还是没有改变。我在感叹，人生到底需要什么？需要一个知心伴侣。kevin找到了，蒋丽也找到了。我们为他们高兴！我建议我们用最热烈的掌声来为这对新人证婚，祝他们幸福美满！

延伸阅读

我曾是华尔街投行翘楚——所罗门公司的合伙人

我一手缔造了彭博社——全球最具影响力的财经资讯平台

如今，我连任全球金融中心——纽约市长



我是布隆伯格

Bloomberg by Bloomberg

投资银行合伙人、彭博社缔造者与纽约市长

（美）迈克尔·布隆伯格　著

很多企业家都赚了钱。很多赚了钱的企业家都写了书。但他们的书没有几本能让你为他们写得精彩而感到高兴，而这本书能。　　——《纽约时报》

这是一个经典的故事：一家机智灵活、关注客户的“小个子企业”战胜了那些刻板僵化、官僚主义的“大块头公司”。　　——《商业周刊》

迈克尔·布隆伯格是我们这个时代最具创造力的传媒企业家，也可能是最成功的，足以跟比尔·盖茨相提并论。

——鲁珀特·默多克，新闻集团董事会主席兼首席执行官

轻松风趣、引人入胜、信息丰富，《我是布隆伯格》就如何创建一家“身材苗条、如饥似渴”的公司并且保持这种状态提出了许多真知灼见。

——布莱恩·伯勒，《门口的野蛮人》作者之一

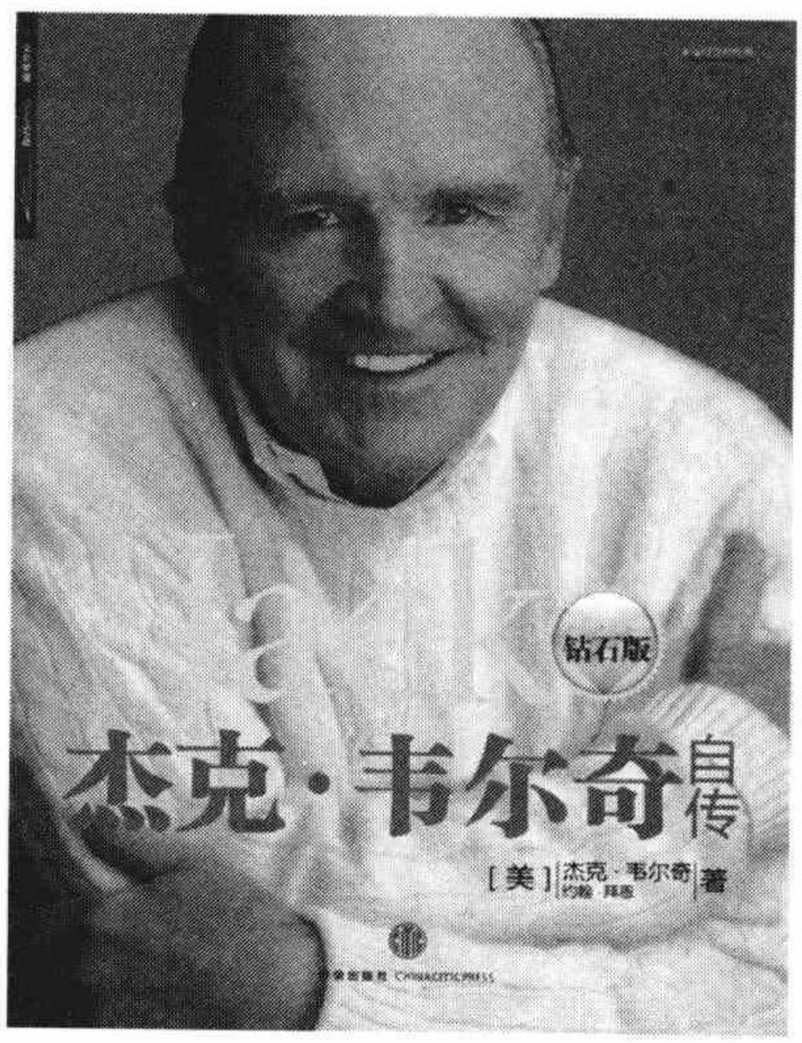
那个在华尔街鼎鼎大名的人写了这本能吸引你通宵达旦去读完的自传。书里充满了对华尔街的深刻洞察和对创建发展新企业的独到见解。

——小朱利安·H·罗伯逊，老虎基金主席

这本书最真实、最深入地阐释了一个人是如何撼动整个金融资讯产业的。

——理查德·布兰森，维珍集团董事会主席

永远的管理经典系列



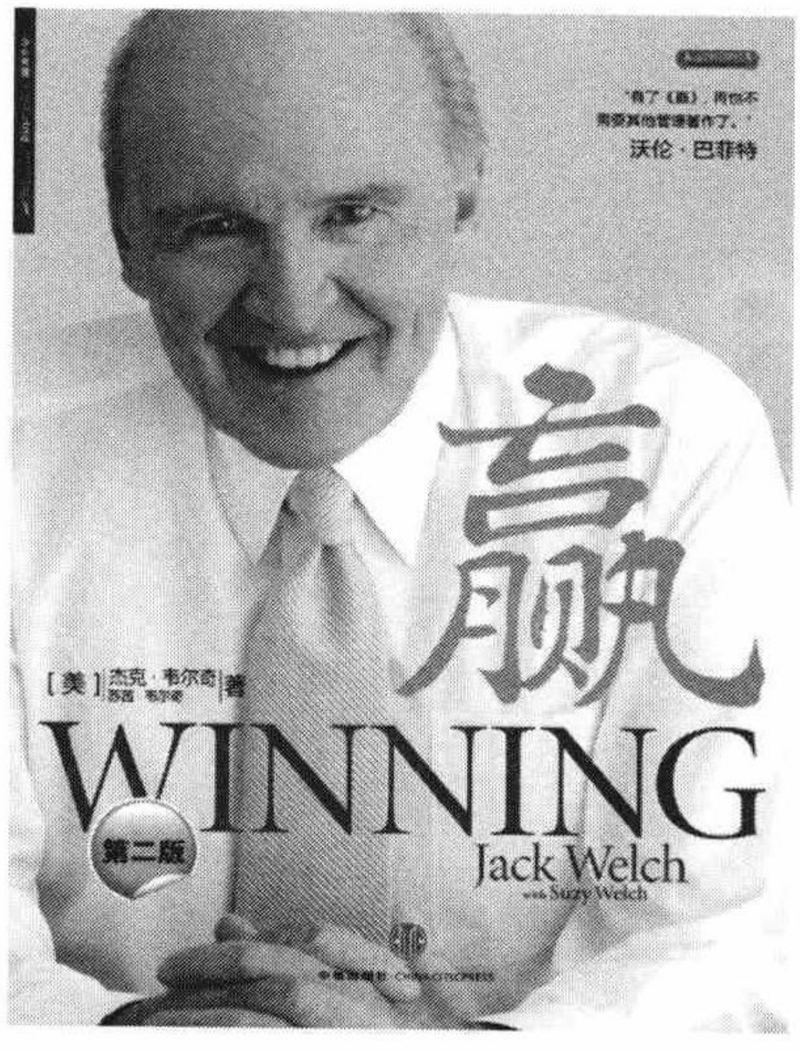
杰克·韦尔奇自传（钻石版）

[美] 杰克·韦尔奇 约翰·拜恩 著

一部堪称“CEO 圣经”的管理必读书

20 世纪美国最有影响力的管理书之一

唯一一部韦尔奇注入毕生心血、亲笔写就的个人传记



赢（第二版）

有了《赢》，再也不需要其他管理著作了。

——沃伦·巴菲特

本书最为神奇的地方在于，无论你是财务人员，还是生产线上的技术工人；无论你是部门管理者，还是企业最高层，本书都将有利于你更好地了解你所在的工作环境，进而帮助你与同事一道改善工作流程、提高工作效率；同时也完善自己的职业规划。

[General Information]
书名=我的成功可以复制
作者=唐骏
页数=289
SS号=12448652
出版日期=2010.02