

《我的成功可以复制》

作者：唐骏 胡腾

唐骏：

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五年。

1990 年，赴美国继续留学生涯，获得计算机学博士学位。在此期间开始创业生涯，先后创办了三家公司。

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。此后四年内，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，加盟新华都集团总裁兼 CEO。

胡腾：

复旦大学历史系研究生，曾供职于中央电视台，为多部历史纪录片撰稿；著有《中国大宅第》等。中信出版社、蓝狮子财经出版中心签约作者。

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，还有不少人在 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。这是对台下这些年来关心我的朋友们的倾诉，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和思考，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。成功的人生确实需要激情，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？

盖婚房：生平第一个大项目（I）

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，我想就是因为父亲教会我的道理：

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。父亲已把我家在泰兴老家的房子用 780 元钱的价格卖给我的伯父，再加上现有的 2800 元积蓄，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。

盖婚房：生平第一个大项目（2）

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。当时盛大处于极其低迷的状态。这时候，几乎所有的职业经理人都离开。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，从来不超过三年。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，那时刚初中毕业，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。

第一次遭遇“办公室政治”（I）

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，游戏就变得更有趣，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，读小学时的每天都是快乐的。

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 NT 开发部门近 2000 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。

第一次遭遇“办公室政治”（2）

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“政治漩涡”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 and 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新的一段激情之旅。

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，我们就老实实在地只稍微装满一点。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，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1.8万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，下课后在学校里做完作业再回家。以前的功课虽说落下不少，不过很快就补上来。每次考试，特别是数理化，也常是班上的一二名。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，奇libtxt.com书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，第二个却失之毫厘。

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代，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（I）

后来我在上海微软任总经理时，手下的员工里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，学校的车把我们从小站接到北邮。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，整个学校一共只有六栋学生宿舍，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条水平线上的，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。

普通大学也可以造就非凡学生（2）

“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 I 后来意识到沟通能力的重要，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，你一定可以当个好员工，当个好

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，以获得和他人的更好的沟通效果。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三册《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

我把在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来自美国的语言培训专家做了细致处理，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得还要好，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

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夫人孙春蓝。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：“孙春蓝，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。平时作实验的间隙，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三天，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（I）

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。”虽然对方依然是个中年男子，对方的口里主语依然是“我们”，但在此刻的我听来，这个声音多么宽厚美妙，足以令我终身难忘。

这位老师叫吴怀仙。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，你们北邮应该取你呀！”

“北邮当然取我。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。”

教育部门口站出留学机会（2）

“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。他说需要一点时间和校方研究。过了几天，他通知我，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。

改变性格

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。

来自新干线列车员的震撼（I）

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位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些信息，我对日本几乎一无所知。大连外国语学院报刊阅览室里，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。心中难免因此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，libtxt 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。进到店里面，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。

来自新干线列车员的震撼（2）

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。

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就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、家用电器等扔出来奇 libtxt. c om 书。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，第一篇学会论文方才过关。

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 OPT (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，重点在哪里，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，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三次。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，但因为我的课上得不错，学生反馈也很好，就没有追究了。

打工留给我的财富：比尔·盖茨佩服我的日语

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 柄 not an American, ethier.”（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进口到日本来，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，美国还有什么能进口到日本？”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。我花了很长时间作实验，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三天，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，气候怡人。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都市，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电子工程系继续我的博士后研究。

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。公司最初的三名雇员，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三个人。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爆、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，曾想找中国企业投资生产。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，一种更讲究团队合作的运动。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”一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。

办到第二家公司，我差不多已放弃了学业。但凭借语音识别方面的应用性研究成果，我最后还是拿到了加州理工学院的计算机科学博士学位。

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。我只租了三条电话线，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一我的人生是不是出现了什么偏差？

做老板，还是做程序员

1994 年，我的三家公司—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。妻子孙春蓝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成软件业老大，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？我做着三家公司的老板，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三家公司继续做下去，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：“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。新员工培训在十号楼，我的工作地点在二号楼，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。希望你能和你经常交流。”

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 (I)

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三年，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。

从三家小公司的老板变成微软总部二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，可以免费住三个月。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。

第一位上司，从最后一名开始 (2)

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，libtxt 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，而且是三年左右定一个规划，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。我为微软抢夺了市场上的主动，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，顶多做上个高级工程师。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。

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。”可是小时候我觉得方的更美，就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！

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订完整的计划。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·乔丹是我在罗纳德·里根之外的第二偶像。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。打球是个 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。打开电脑就只有一个网页浏览器，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，我们也只有三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、副总裁三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，为什么偏偏要花费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个契机。

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 1.8 万人报了名。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。

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，奇 libtxt. c om 书也成就了我的事业。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，我们一定要给用户的功能齐全的产品，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”……