

北大“职业规划与领导力发展”对话录

北京大学信息学院 张铭 赵海燕

作为北大计算机系历届校友毕业 20 周年返校的重要活动之一，2008 年北大计算机系 84 级校友主讲了“职业规划与领导力发展”暑期课程 (<http://fusion.grids.cn:8080/career/>)。该课程主要由王会民、王艇、张晖、刘建国、赵林、牛合庆、赵为、祝文菁、刘洪、李名霖、陈英、王勋等十几位计算机系 84 级本科（88 级硕士）校友担纲主讲，高盛公司刘佳女士和周文瀚先生、JoyStor 公司肖毅先生应邀主讲。梅宏院长、84 级级主任李晓光先生作为支持团校友也参与了课程，并主持讨论。

短短一个月的课程，汇聚了 IT 人士的经济学、管理学经验，IT 创业融资、中国软件企业的自主创新、中国企业的成长和全球化过程等成功商业案例，以及市场开拓、渠道管理、企业的财务管理等理念。

听课的学生给了本课程以很高的评价，他们反馈道：

“听着 8408 的学长学姐们不辞辛苦地返校，和我们分享他们当年学习、出路、工作的心得体会，向我们介绍 IT 行业各方面的市场资源、发展前景，觉得自己学到了很多书本上难以学到的知识。”

“前辈们的精彩的演讲让我对 IT 行业有了一个初步的认识，了解了计算机领域的职业生涯，更重要的是知道了职场上的种种注意事项、更进一步了解了创业、求职的优劣利弊。”

“感谢职业规划课程，感谢学长们的指点迷津，希望我以后能够不断改进自己的计划方式，逐步做完最重要的事。”

“这门课的感觉非常好，比较注重讲师跟我们的互动环节，课堂上比较活跃”“许多意想不到的收获，这得益于课程的精心设计。”

“感谢张铭老师、赵海燕老师创新的开设这一门课程，给我们计算机系的学生带来了来自学长们弥足珍贵的经验和教诲。祝愿这门课越办越好！”

从反馈信息可以看出，课堂交流是最受欢迎的环节。在每次课 2 小时讲课后，师生往往对话 1-2 个小时。教师们耐心地帮助学生排解困惑，引导学生树立远大理想、精心规划职业生涯，培养学生从事相关职业的技巧、能力以及良好的职业道德。本文摘录了部分课堂对话，以飨读者。

1 赵林（神州泰岳信息工程公司董事长）&王勋（原 NEC 杭州公司总经理）

问：现在很多人说做 Web2.0 已经没有前途了，您能不能从宏观的角度来评价一下，现在再做 Web2.0，它的空间有多大？

赵林：前段时间 Web2.0 确实很火，但是你必须看到，很多东西不是悬在半空的空中楼阁，它一定是结合了一个实际的东西。最早是做年轻人的交友平台，你可以在上面发布个人信息等，这个就很切合这些人的需要。所以我觉得一定要找好一个点，这可以多学学国外的经验，多学习，多看看，一定能有很多收获，找到突破点。

问：赵老师您好，您在上课时反复强调同学是很宝贵的资源，像我们现在，因为手机等通

讯工具的发达，我们可以和高中同学保持联系，除了本系的同学，还可以认识很多外系的同学，您觉得这些同学里，哪些同学对您的发展帮助最大？换种方式问的话，就是：是和您志同道合但是关系并不是很熟的同学对您帮助大，还是那些和您关系很好，但是和您做的事业关系并不大的同学对您的帮助大？

赵林：其实我是后来工作以后才反思善待同学的这个问题，我们以前读书的时候，同学们都非常优秀，大家都是全省前十名考进来的，大家在都不服输，都拼命努力学习。基本上前两年都在好好学习了。到第三年，我就去下海了，也跟同学接触没那么多了。后来到了社会上，认识了好多学长、学弟学妹，发现大家在一起真的特别亲，所以我总结出来，给了我莫大帮助的很多的人，都是我们自己学校的。校友大家一说起来就会觉得特别亲近。所以我觉得朋友这个关系不是要去刻意追求的，与人为善本来就是应该做到的，而周围的同学都是会对我们一生都有帮助的人，我们为什么不能对他们更好一点呢，要和同学维持良好的关系，实际这是我后来总结出来的。而且在对待同学这一点上，不要太过功利心，没有哪种同学就一定能够对你有多大的帮助，这个是不一定的。

问：请问目前 IT 行业的公司是更愿意收本科生还是研究生呢？

赵林：这个我知道一些，据我了解，微软好像比较喜欢收研究生，应该来说，研究生应该具有更强的优势吧。现在给研究生和本科生的薪水是差不太多的，相对来说研究生因为有过一些在实验室工作的经历，所以更有优势一些。

问：您好，听了两位老师的课很有收获，我目前面临两种选择，一是在像微软这样的公司，做研发，另一个是去 Sybase，去一个销售团队。我想，从年龄角度讲，我是不是更应该选择去后面这个销售团队，去和一些像您这样的三十到四十岁的比较成熟的人在一起共事，这样是不是对自己帮助更大一些？

赵林：你说的是一个通常的情况，国内是有很多人做了一段时间后去做一些售前的技术工作，然后做成销售人员，再做到经理，这是通常的一个思路。国内很多公司做技术的都是很年轻的人，真正很有经验的人却因为各种原因走向了非技术岗位。我倒觉得不一定非得这样，国外三十到四十岁的程序员其实非常多，拿的薪水也非常高。你可以根据自己的爱好，自己的个性，包括自己的家庭的安排等来决定。就我来看，国内现在最缺的反而是有经验的人，因为国内但凡有点经验的人都跑去做管理了，好像这个来钱快。其实物极必反，这反而导致去做管理的人太多，而有经验的工程师太少。所以这个要有自己的判断，现在高级的工程师是越来越缺了。

问：就着刚才这个问题，问一下王老师。我其实很想做技术，做一个项目经理之类的，但其实我年龄也不小了，作为一个女性，在研发职位求职上还是不那么被看好的，很多公司更愿意要年轻一些的。所以我想知道我是不是更应该去一个比我年龄更大一些的人组成的团队里？

王勋：关键是你自己想做什么，选择了自己喜欢的，就要一直坚持下去，肯定会成功的。其实我也见过好几个二八九岁的，比我成熟的人，所以只要你从现在开始努力，经过时间的磨练，你一定能够成功的。

IT 这个行业里面重男轻女确实是个现实，就连我们公司里招人有时候也是这样。但我相信以后会越来越好，会跟现在不一样的。

2 王会民（原方正总裁助理、集团董事，现奇志通董事长）&**李晓光**（北京高阳

圣思园信息技术有限公司董事长兼总裁)

问：我们平时做决策的时候，往往都是按时间顺序，逐次地做决策，但是在每一次做决策的时候，我们都会由于这一次的决策而对下一次的决策产生一定的影响，所以可能会导致由于在单点做的决策，而不能够保证这一系列的决策在全局来看是最有效的。而经济学上很多都是基于这种假设的，我觉得这是有问题的。您能不能帮我解释一下这个？

王会民：这个可以从两方面来讲。首先，你所做的事情很多是与人打交道的，你在动，别人也一样在动，所以一定要是有弹性的，要不断去调整。因此你要有预案，尽量考虑到方方面面的可能，同时你要收集别人的反应。从经济学的角度来说，人都是利益最大化的，同时还有一个边际利益递减，就是说你做一个事情，它的利润是越来越少的，因此很多事情要事先去想到。其次，你刚才讲到怎么样做一个全局最优的决策，这个就需要收集到足够多的信息。我个人觉得要得到一个全局最优决策是不大可能的，因为你很难知道这个决策会在多大范围内产生影响。就我来讲，我尽可能追求极大值，而不是去追求最大值。做的决定要和你现在的个人能力、你的发展阶段相匹配，这样你的决策就达到了当前范围的极大值。

问：请问女同学在工作中有什么样的劣势，怎么去规避？

王会民：人是利己的，你要从企业的角度去想，一个企业它肯定会去考虑。男性和女性在体力上是有差别的，有些工作确实是不适合女性去做的。当然，我们从事的大都是技术性的或者管理性的行业，不存在这种体力上的问题，最重要的其实是你的行为模式和思维方式。马云在《赢在中国》节目上对参赛选手说，你不要记住你是个女企业家，你只要记住你是个企业家，另外还是个女人，这样子这个问题就好解决了。当你做事情的时候，你是一个人，但当你生活中的时候，你是一个女人。所以我认为，重点是你是否理性，你是否忘掉了你是一个女性的性别，这样很多时候别人也就忘掉了你的性别。

其实公司在找人的时候更看重的是你的能力，而很多女员工在工作中容易把自己摆在一个弱势的地位，所以一定要避免这一点。在公司里，你和你周围的男员工是一样的。当然，女员工不可避免的会面临要孩子这个问题，公司在招人的时候会考虑到这一点。如果他招的人是要这个岗位一直干两三年的，那么如果你近期打算要孩子，那可能他不会招你。通常如果你一毕业就来公司工作了，那你到了年龄，要结婚生孩子了，这是没有任何问题的。特别是对于骨干员工，公司往往都很宽松，你可以休一个比较长的产假，这都没有问题，只要你到一定时间就回到公司，并且还是像以前那样认真负责的工作，这样就行。

问：将来我们上了研究生毕业后，出路大概有几种形式？

李晓光：第一条，也是大多数同学选择的，就是沿着技术的路走，去当程序员、工程师，这也是学计算机的同学最自然的选择。那么，前两三年我建议大家是学本事、学技术更重要，不要太在意你的薪酬有多高。坦率地说，北大清华的同学，在面试（interview）的时候你们的文凭很有优势，同样情况下肯定先要你们，但是进入公司之后，大家就是在同一个起跑线上了，你作为北大清华学生的优势并不存在。讲句实在话，大家别不爱听，我干了这么多年，计算机系，从企业的角度来说，北工大的同学最好用，就是工作时让他干什么他就干什么，而北大清华的孩子都有点性格。

我建议你们前两年把自己的锋芒压一压，前两年你们能够给企业做的贡献微乎其微，基本上是在学东西，所以前两年是长本事的时候。等这两年过去了，你有本事了，再来回过头来谈薪酬。一般到这个时候，会有一个分化，有些人继续做技术这条线，比

如成为资深工程师、高级工程师，甚至是技术专家，这些职位的待遇和经理等可能是一样的；另外一些人，他可能觉得自己做技术不可能做到最好的，而自己在与人交流等方面还不错，这个时候就会往管理方向转，而转过去之后想要再回头去做技术，基本就是不可能的了。往管理方向转了之后，要体现出人际交往的能力来，也就是要成为一个团队头目（team leader），你领导一个小团队的本事一定要有。

上面讲的是两条技术路线方面的路，还有一类，也就是第三种是去创业，这不是说你一毕业就去挑头创业，而是说一毕业后去跟比自己高年级的创业者在一起干。这样的同学，建议做好吃苦五年的准备。刚创建的公司（start up）一定会很苦，而且一开始待遇也不高。这样创业的目的一般是公司将来上市，或者是卖掉，这样你十年挣的钱可能比别人五十年挣的钱还要多。比如说前百度 CTO 刘建国，以前也是咱们北大的，百度上市后，他的身价就是 3000 万美金，这可能是很多人一辈子也挣不完到。所以准备创业的同学，心态一定要好，要做好吃苦的准备，要有团队精神。另外还有就是要有一个好的商业模式，比如腾讯卖 Q 币就很成功。

第四类，也是咱们信息学院出来比较少的一种，就是走到政府机构去做公务员。在过几年十几年之后，也许你做到了国家部委的领导岗位上，那么你做的决策就会影响到整个国家了，这也是一条不错的道路。

总的来说就是上面这四个大的方向，行行出状元，大家做出适合自己的选择就是最好的。

问：我想问一下，在 IT 行业因为技术非常重要，想走向管理层的话，是不是一般都要从技术职位开始，是不是意味着 IT 行业都是要计算机相关行业的毕业生才能走管理这条路，也就是无形中有一个行业门槛？

王会民：第一，如果这个公司是一个技术主导型的公司，靠技术，靠产品等来生存的，那么往往是从基层提拔起来的技术员工是有优势的。比如你是学经济的，本科毕业进入 IT 行业往往是做销售或者市场等的，你可以成为这些团队的领导，但很难成为一个技术团队的领导。但是再往上走，学 MBA、学经济等专业的人的优势就出来了。坦率地说，做技术的员工，沟通能力非常强的人不多，走到高层，比如经理等岗位时，学经济、学管理的人在这方面的优势就更强，你的优势就发挥出来了。也就是说，在公司的中上层，经济、管理的人的优势就显现得更强。

在公司里，越往下面走和技术的关系就越密切，不懂技术就寸步难行；但是越往上走的职位，共性越大，跟专业越是没有太多关系了。

3 赵为（东南融通副总裁）

问：有些外包公司只考虑生存，不考虑员工的发展等，请问您怎么看？

赵为：企业为了生存，很多时候确实是这样的。其实我认为这种外包企业的工作应该由大专、中专学生来承担，但现在的职业教育跟不上。这种基础性的教育工作由企业来做是比较困难的，因此企业很多都愿意要现成的人才，比如本科生等。

问：外包是一个寄生行业，其发展前景如何？

赵为：其实外包行业和制造业是类似的，都是利用劳动力的低廉来获得发展。随着产业的升级，外包产业会面临挑战，比如会迁移到越南、非洲等地区。但这是一个长远的过程，比如可能需要十年的时间。但是随着产业链的升级，中国的外包企业可以升级到价值链

的上层去，使产品的价值提高，同样可以挖掘出很大的潜力来，比如说现在软件企业的生产效率还有很大的提高空间。

问：能不能解释一下流水线的软件开发是个什么样子的？既然是流水线开发，是不是以后可以用计算机来做这种编程工作？

赵为：外包做的软件和大家平时用的软件不太一样的，比如我们做的信用卡处理软件等，这是面向企业级的。开发时可能给你的要求就是提供输入输出，而你根本就不知道这个东西是干什么的。要实现计算机自动来编程做这种流水线的开发工作，这个是一个未来的目标，大家都还是在努力，可能以后能够实现吧。

问：作为计算机系的毕业生，以后去纯 IT 行业做技术和去别的行业做 IT 技术，在个人发展和收入上会有多大差别？

赵为：在银行 IT 部门，行业知识会积累很多，成为银行业务和 IT 业务的交叉复合型人才，工作中更多的会是考虑本行业的需求等，也有人后来就转到业务部门去了。在这样的地方工作可能比较稳定。在纯 IT 行业做技术，可能以后会更倾向于一直从事技术工作。在这样的行业中竞争和淘汰会比较激烈。

问：在外包这种行业中，工作中的创造力可以怎么体现呢？

赵为：你可以写写诗，也可以写好一个博客，这样子来平复自己内心的冲动。（开玩笑）。其实软件行业里的工作效率很难控制，所以如何提高外包企业内的效率，也是一个很有挑战性的问题。

问：看您的经历是先创业，后进入公司，您觉得这样的经历有什么利弊？

赵为：创业是一个无知者无谓的过程，可以得到很多全新的体验和经历。但是我还是有点厌倦了这样的生活，另一方面是觉得比较难把这个企业做大了。进入公司的话，承担的责任等没有那么大，相对会轻松一点。

问：请问您觉得这么多年的北大教育给了你什么样的收获？

赵为：其实在北大读书，更多的是基础训练的培养，北大给大家很好的学术训练，也就是学习能力的培养。很多技能类的东西变化很快，人的一生都要学习新的技术。而在北大，学到了什么是人生，人生的价值和如何看待周围的人和事，这些都是大学里才能形成的。北大是一个综合性的大学，很多学科和知识的交融，光会自己专业的东西实际上是比较无趣的，因此要多和别人交流，多学一些其他的東西。

问：关于自己创业，未来十年的创业方向，您有什么建议？

赵为：从目前来看，从技术上要有所突破是比较困难的，毕竟现在还是美国在主导 IT 行业，比如对研发的投入就很难比。可以考虑商业模式等的创新，也不一定非得做计算机行业。

问：大型软件外包企业成熟的产业链是什么样的？

赵为：美国的大公司一般都是资本和技术是并行发展的，国内公司也在开始学习这样的方式，即资本和技术相互协调地使用。大型软件外包企业更多会需要使用资本这只手，因为这个行业相对是一个产业密集型的，并不是技术创新型的。这个行业还是比较被看好

的，所以融资也还比较乐观。

问：大学生毕业创业的时候可能只是有一个想法（idea），那么如何凭借这个想法去获得启动资金？

赵为：可以去找小的投资人，大的投资人可能不会太感兴趣。投资人更多的可能是看感觉，比如看你的人品、价值观，以及如何对待失败和成功，需要在这些方面提升自己。

4 刘洪（联想集团外设事业部总经理）

问：好像在有一些公司里面是比较限制员工之间的沟通的，我听说华为的老总说不让员工之间进行太多的沟通，因为他觉得公司的各项制度都是非常好的，你只要执行就行了。那么我想请问在这种类型的公司里，下级如何掌握同上级沟通的艺术？

刘洪：首先我想说，现在像类似你说到反对员工沟通的公司是越来越少了，大多数公司都是鼓励员工之间进行沟通的。我个人觉得如果你对公司中某一个点有独到的建议，或者是非常不满，那你应该主动寻找渠道进行沟通。现在很多公司为了方便员工进行沟通，还设置了沟通日、沟通信箱等，有专门的提建议的机制，对被采纳的合理建议还会进行奖励。

问：我在面试中经常有人告诉我说如果从技术团队转到营销等团队之后，再要转回来就非常困难了，有一个限制。我看到您的个人经历里，先是在技术团队做，然后又转到营销团队，再后来又转回技术团队做产品策划，那这两个团队之间其实是可以来回切换的是么？

刘洪：我的回答是不能来回切换的。你做技术的时候，直接写程序，然后转去做销售，过两三年技术就发生变化了，要再转回技术就很难了。但是从研发转到销售，什么时候都是可以的。我现在回到研发团队做策划，其实也和技术没有多大的关系了，我只是考虑产品做成什么样子，而不用管具体用什么技术去做。所以，作为研发管理者和产品管理者，这两个是相通的，可以进行转换，但是做具体的研发工作，这就很难回来了。

问：根据我的了解，读一个 MBA 的学费是非常高昂的，那么您能不能讲一下您读完 MBA 之后都有哪些收获，对您日常的工作有些什么样的提高？第二个问题，您刚才课堂上提到的一些发展模式，都是毕业生毕业后从底层做起，然后慢慢走到高层的管理位置上，而北大的经济中心和光华管理学院，他们的毕业生毕业之后很多就是直接走到管理层做管理，那您觉得这两种模式有什么样的不同？

刘洪：先回答第一个问题，确实现在在很多 MBA 的学费非常高昂，我觉得上完之后还是非常值得的，有一个机会把自己平时积累的管理经验系统的整理一下，另外就是你可以认识很多人，扩大自己的圈子，而不是只局限于 IT 业界。

第二个问题，其实一毕业就让你做管理的情况是非常少的，很多还是得从基层做起的。

问：您在讲课的过程中说您不愿意裁员，那么在工作过程中，碰到与公司的文化相冲突的，或者不合群的员工时，您是如何处理的？还是说您更看重的是业绩？另外想向您请教联想的企业文化是怎样的？

刘洪：我以前也是很不喜欢裁员的，觉得对员工很残酷的，但后来我的观点发生了改变，

我觉得对于有些不适合这个岗位的员工，比较早的时候给他指出一条道路，对他是一个很好的帮助。当然会给他一些补偿，并且帮他推荐一些公司。对于年轻的员工，早一点给他指清楚方向也是对他负责任。

关于联想的企业文化，现在是走向了一个按数字说话的文化，在联想内部现在就是拿数据量化来说话，做不好、做不到的话就要为此负责任。另外，联想有一个团队的文化，必须要能团结周围的人一起来做事情。

问：在做个人计划的时候，有时候会遇到完不成的情况，而计划中的每一项都非常重要，那么这种情况下如何来平衡呢？

刘洪：我每周一上班的时候，就会写一张纸条，列出这周最重要的事情是什么，也会列一些其他的事情。你说事情都很重要，但是你自己也一定要列一个优先级出来的，有些事情可能耽误一两天也没有关系，有些事则是马上非做不可的，所以自己一定要排一个序。

问：您刚提到联想内部用数字说话，量化考核，末位淘汰等，但是我们经常听到说一个好的管理者是要给他的员工创造一种归属感。我想问一下您或者是联想怎样在工作中通过其他方式来弥补这种可能是高度压力带来的归属感的缺失？

刘洪：公司其实也有很温馨的一面，比如有很多活动，有很多福利等等。另一方面，做营销和市场的人必须要有这种承受压力的能力，因为这个职位就是用数字来说话的。其实研发这边相对来说还是很稳定的，研发不容易单凭数字来说话。现在只是说公司的文化更基于业绩来评价员工，但并不代表这个公司就不人性化了。

问：您在大学的时候有没有什么理想，这个理想和您现在的职业发展道路有什么联系？

刘洪：其实我们当年没有现在同学这么活跃的思维，当时希望能够把自己学到的东西变成具体的应用，来给用户使用。当时我在公司做出了打印卡，能够给别人用起来，感觉是非常高兴的。现在想起来，大学时候一直有的一个想法就是把自己学到的东西变成产品，所以我现在还是对产品的兴趣非常非常强烈。大家在上学的时候，我还是期望大家能够把自己的专业知识学好，把基础打扎实，学校有老师教，而工作之后就全靠自己自学了，所以学校的机会还是很难得的。大家要能做到技术出色，能力全面，今后的发展空间将会是非常大的。

5 肖毅（原 HDS 金融事业部总经理，现 JoyStor 总经理）

问：

刚刚谈到有些合作伙伴可能给你带来的利润很小，你会跟他们绝交，那你是怎样跟他们绝交的呢？我对这个问题比较好奇。

肖毅：

不会是因为合作伙伴给我带来的利润很小而跟他绝交呢。你要分几种情况去分析。首先是态度，他是不是很想跟你去合作；第二是他的能力，他是否能给你带来价值。你是要去跟他们讲道理的，你要告诉他你的原则是什么，跟人交往的时候原则很重要，你不能让别人误解你，比如你其实不喜欢他，你还要装着去喜欢他，那其实是害了他。跟合作伙伴也是这样，如果某个合作伙伴我不喜欢，那我应该跟他讲清楚为什么我不喜欢，我告诉他你跟我合作往下去，因为资源是不是继续往他那边投去，这是我的权

利。我会告诉他我投资的原则，如果你能改正过来，我可以再投资你；如果你改正不过来，我换一个投资人。那么这个时候他最好的选择是什么？是去找合适的他的其他合作伙伴，这对他更有利，因为时间成本对他也是一样的。生意人都是很理性的，他不是不讲道理的。如果他都没做好，往往他自己都会不好意思，我讲停掉合作，他会回答“好！现在停掉。以后我会把公司经营好，长大了我再跟你合作”，一定会这样的，所以那不是个很大的挑战。

相信在座很多同学今后可能当经理，而且可能会被提拔为总监、总经理。在跳槽和升职的过程中，经常问到这样问题：“你解雇过人吗？”你要说“是！”，得到加分。问你“当一个人跟着你干，干了两年，但你要解雇掉他，有点可惜，但你又必须要干掉他，你怎么做？”，你回答：“干掉！”好，加分！还有一个问题，“你干掉那个人时你是什么感觉啊？”你说，很痛苦，0分！也不是负分，如果你说很开心，加分！

（笑）为什么？为什么开心啊，因为我是在帮他，因为这个位置已经不适合他了，他应该去找适合他的工作去做，去发展自己。所以你是做一件好事，所以当你从一个员工做到经理，然后再往上走，做到总监、总经理的时候，你就一定要有这样的心态，但并不是说变得冷酷。我解雇过很多人，但现在都是很好的朋友，那我现在的团队，我组了一个我曾经解雇的人，为什么，因为我不是说他不行，而是我说他不适合当时的我的团队的环境，那我今天做事情，我觉得他适合，我就会要他。

问：

我有两个自己觉得比较傻的问题。第一个就是我看到你刚才说一个公司要把它的渠道，就是自己做好的产品卖给另外一个厂商，专门做销售的人去做；另外一个方面，大部分企业都是在使劲去想，那些小的企业做起来了，那些企业做得比我好，然后去把他们收购。我就觉得像做市场（marketing），像做人事管理（HR）这样的很重要的部门，为什么企业会把这样的渠道打包出去，而不是把其他那些我看起来不是很直观很重要的东西给收购进来。第二个问题，就是那个因为我看见您的简历，您曾经在日立（Hitachi Data Systems）公司做个硬盘，我想问的就是，我看那个历史，在2000年的时候，IBM做那个玻璃硬盘，就是盘片是用玻璃做的，老出现返修，故障，反正就是做得不行了，然后就把它卖出去了，我想问的是为什么日立会在那个时候敢于收购一个存在很大问题的部门，最重要的一个问题是，日立在收购之后，在短短的几年之内，他为什么可以把硬盘做起来，并且它现在比CK、迈拓都做得还要便宜，而且质量也不逊色于他们。

肖毅：

首先回答第一个问题，关于收购的问题，就是一个虫子吃到另外一个虫子，吃掉以后，把它的营养吸收，然后排便，消化东西，不需要的东西排出来，排的是谁？不知道是吃进来的还是原来的，所以当你的公司被另外一个公司收购以后，你不要开心也不要悲哀，只要你有价值，就会被吸收，但你的公司收购另外一个公司的时候，你不要得意，没准你被排出去了，如果你是没有价值的。好，问题是他为什么收购看上去没有价值的东西，这是他从公司的战略来看，打个比方，在去年，HDS（Hitachi Data Systems）收购了SUN里面的一个产品线，为什么收购这个产品线，因为SUN高端的产品，都是OEM日立的，但是它的中低端，都是它自己的，而恰恰他的中端，有一款是跟日立重合的，日立就把这一条产品线收购，收购了怎么办？扔掉，排掉，为什么，消除了竞争，同时又获得了客户。因为我把这个产品线收回来后，所有装了我这个产品的，装了SUN这个产品的，他升级都得来找我，但是我有对等的产品，所以

我收过来就把它扔掉。

为什么 **HR** 等部门都是外包，所有外包的部门都是可重复的，比如生产，**HR** 也是可重复的，还是一个渠道的概念，比如说 **FESCO**（外企服务总公司），到外企以后，大家可能都会看到 **FESCO**，外企的人事管理一般都会放到 **FESCO**，所以你公司不用搭建人事管理这个部分，由一个经理带两个人做做文化就可以了，因为 **FESCO** 它非常专业，它也是一个专业的公司，你把工作交给它，你就合算了，因为它的成本最低，如果你要做同样的事情，你可能要雇很多人，当你开公司以后，你会知道，一个员工的月薪是一万，你付在他身上的最少乘二，为什么，因为有劳保，你雇的人多，你需要租的场地大，他有费用要报销，还有对员工的培训费，这些都是成本，所以你需要综合来计算。还有，做生意的时候一定要专注在自己要做的事情，如果你有一个人事部搭在这里，或者是生产部门，生产会很麻烦，你需要有厂房，你还要去进原料，你有另外的事情要去做，那可能生产一个备件，它造成你的资金链断裂，把你的主页做好就非常麻烦，所以说一些人是可以做的能够外包的，扔出去，但你还不失控，它做不好，你还可以扔掉另外一家来做，因为它不是惟一的。

第二个问题，**IBM** 为什么把硬盘业务卖给日立，那是因为 **IBM** 的硬盘是赔钱的，就像卖掉 **PC** 一样。但是 **IBM** 的硬盘生产技术是非常先进的，当它卖给日立以后，日立最强的在哪里，日立最强的在它的读写头，它的读写头的精度是最好的，当时 **IBM** 卖给日立的盘的密度是最高的，它们能配合起来，就是乘的关系，而不是加减的关系，再加上 **IBM** 的战线太长，但是日立是专注的。

这还涉及到 **IBM** 的战略，**IBM** 在做事情的时候，是由战略的。当 **IBM** 在做它的这个硬盘以前，它是 **OEM SVA** 的。就是在 2000 的悉尼奥运会上，**IBM** 虽然中标了，但它的存储都是 **STK** 的。我曾经在这个公司做过两年，它最早是做磁盘的，但是谁都不知道它是一个磁盘厂商，只知道它是一个代购厂商，是由一批科罗拉多的工程师创建的。原来 **IBM** 有一个研发中心在科罗拉多，后来 **IBM** 的研发中心搬走了，有那么一批工程师非常喜欢科罗拉多的乡村生活，就留在那儿创业，后来做得非常大。**IBM** 觉得它的磁盘非常不错，也就 **OEM** 了 **STK** 的磁盘。**IBM** 和 **STK** 签的协议是什么？包销！**IBM** 包销了两年还是三年之后，**STK** 就不行了。为什么，因为没有渠道，市场上不知道 **STK** 还做磁盘，只知道它做带库，因此生存很困难。这就逼着它将磁盘做成虚拟带库，该公司在中国的工农中建等银行做得非常好，后来被 **SUN** 四十一亿元收购，**SUN** 看中的就是其客户群。这是 **IBM** 的战略，它不值钱的甩掉，甩给日立。日立的成功是因为它的业务专注，日立的读写头的精度是最好的、最强的，当时 **IBM** 卖给日立的盘密度是最高的，日立把两个技术合在一起，产生了强大的生命力。

问：

您刚才说到，要快速扩展业务的话，就要跟对手抢生意，就是把对手的客户策反过来，他我想你的对手也会有同样的想法，来策反你的客户。我想问的是，你会不会有一些反策反的方法，比如加强您管理上的魅力或者软吸引力，或者是在合约上加一些固定的合作期限之内的，如果增加后，会不会带来一些激励不足，就是有了一个合作时间约定之后，您的合作伙伴会有一些懈怠。

肖毅：

在合约有限期是必须做的，一般我的合约期限一般是一年，长的是两年，但是实际上在你谈朋友的时候，你有情敌要来撬，你说不行，那不行，你最好的方法是提升自己，提高自己的魅力，更好的去呵护她，所以说合作伙伴，什么叫做合作伙伴，就是平等

的，没有谁高谁低，你吸引它一定要靠利益。

问：

刚才看了您的简历，发现您的工作经历非常丰富，你也提到了，你换工作是因为那个工作不够有吸引力，你不能得到您想要的。我想问您，您认为一个工作最吸引你的地方在哪里，它的什么东西是您想要的，第二个问题是关于跳槽的，现在社会上对于跳槽有很大争议，认为跳槽可能带来机会也可能失去机会，然后特别想问的问题，是对于女性而言，女性对于跳槽的态度更加保守一些，那您在工作中有没有遇到女性跳槽的情况，您认为女性跳槽和男性跳槽有什么不同的地方？

肖毅：

那要看你想要什么？不同的阶段，对自己的要求不一样，越早有目标越好。对于我而言，

我打工的时候，我跳槽的时候，我认为最重要的是我和老板的信任，这个背后是什么，就是做得开心，老板不会在背后搞你，你能够专注，能够做得开心，这是第一个要考虑的，第二个要考虑的是你的公司是不是一个上升的公司，这跟买股票一样，它要有生命力，上升的，它就值得去做，另外一个，好公司会有坏的位置，坏的公司也有好的位置。

对于跳槽，如果是说原来公司有问题，你去跳槽这是不对的，因为每个公司都会有或多或少的问题，成长得再好的人也会缺钙，要看这个问题是不是原则的问题，是不是你可以去克服的问题，你不要指望你去另外一个公司没有问题。所以不要因为这个公司有问题跳槽，我跳槽是我要感到开心，这也是一个分阶段的问题，在之前的跳槽中，可能薪水占的因素比较重要，但是在目前这个阶段，那已经不是我要考虑的，不同的阶段有不同的要求，要越早的看好你的方向，这也就是职业规划。对于跳槽，不见得跳槽好，也不见得跳槽不一定不好，在你决定发展的时候，你永远要考虑得失，你想要什么都不失去，那不可能。

对于女性的问题，我招的员工的我的概念没有男女，法律上也有严格的规定，我们采用结果导向的方法，就是你的家庭因素是要自己去克服的，当然女人也有很多她的不方便的地方，但既然你选择了，你就要有足够的心理准备，比如做销售，有一些不方便，不过你也可能有自己的优势，所以你要做好自己的规划。

问：

您是不是做完了一段技术之后，后来进公司就一直做渠道管理呢？

肖毅：

我进了长城之后，有人问我，你是研究生，为什么不做技术？我说我喜欢做销售。我是一边做销售一边做技术，然后接触到了渠道的概念，我就对它感兴趣，然后我在长城就负责渠道这一块。

问：

您刚才讲到渠道管理的“80-20 现象”，就是 90%的业绩来于 10%的客户，渠道是不是介于销售和市场之间的领域？我想接着问的问题是在销售中是不是也有这个“80-20”现象，然后一个问题是渠道和销售之间区别在哪里。

肖毅：

先回答最后一个问题，其实渠道就是一支正规军，它是地面部队，往前去推进，

这个时候它就需要空中支援，这就是市场，它需要子弹，这就是产品。渠道自己的员工组成一个部门，同时要带领合作伙伴共同推进，渠道相当于总裁的秘书官，所有的整个公司的战略都是由渠道负责的，比如行业销售，就是直销，这是渠道特殊形式，它跟市场的区别，不能在一起比较，因为它们是一起合作的，渠道中也有销售，但它是支持我的合作伙伴的。

另外在销售中如果有“80-20”现象那就会很惨了，因为渠道跟你的合作是一个虚拟团队他只是跟你是合作伙伴，如果在自己的团队还产生“80-20”现象那就惨了，对于每个销售来讲，都有要完成的销售额。这里涉及到一个设定一个目标的原则，就是SMART原则，S就是Specific，精确性，不能是虚的东西，就是完成多少销售额，一定要精确的，M就是Measurable：就是目标要可衡量，要量化，你说要把那个代理管理好，好是什么概念？一定是要可衡量的，A就是Achievable：即设定的目标要高，有挑战性，但是一定要是可达成的。R就是Result-oriented：结果导向，我不要具体的过程怎么去做，只要不违法，我只要看结果。T就是Timing：对设定的目标，要规定什么时间内达成。

问：

我想问对于创业而言，需要具有什么素质？还有我的一些同学，一毕业就去创业在我看来这是不成熟的，那您认为应该是在工作几年之后采取创业比较好？您是先工作了十四年才去创业，为了能够很好的创业，我们在最初的时候能够从团队、社会关系等方面做什么准备？

肖毅：

首先要设定目标，目标源于知识，知识要在公司积累；二是兴趣，比如比尔盖茨他并没有在其他公司积累，他就是源于兴趣。目标越早形成越好，成本越低，但是不要强求，一定要理性。

我记得我一个朋友发给我一个讲老鹰的故事，老鹰能活三十年，但很少人看到老鹰的尸体。为什么？因为它们都是死在很高很高的山峰里。不过，它在三十岁飞到山峰的时候，有一个新的机会。它为什么到三十岁会死呢？那是因为它的爪子长了很厚很厚的老茧，喙也是，所以它要到很高的山峰去磨爪和喙，磨掉了就能够继续活下去。

回到创业，很多人毕业就想创业，不能说好，不能说不好，这要看你的知识是不是足够，如果足够，那么你是不是非常有激情去做，你要权衡，你要做到理性。我觉得创业有两个很好的时期，刚毕业的时候，这时你是一个无产阶级，输了也没有什么负担，第二时期是当你工作了一段时间，你的知识、经验、人脉，关键是人脉，足够好的时候，而且你的家庭不再等待你每个月的薪水去养家的时候，这就是一个很好的创业机会，这个时候你还是一个无产阶级，家里的生活够了，你还输得起。创业不是赌博，它是一个持续的工作，不是每个人都是和创业，它是因人而异的，一个不变的原则是要理性同时又要喜欢，要有激情，创业是苦的，因为你喜欢，你才会享受这种苦。

6 牛合庆（东方通副总经理）

课堂小调查：现在就业，愿意加入百度还是微软中国？

调查结果：愿意加入百度的人稍多一点。

问：国内很多人都有一个观点就是外国公司做的东西比中国公司要好，我在网上查了一下，

东方通公司在刚成立的时候市场占有率特别低，但是在两年前市场占有率就已经非常高了，那么您是怎么做到这一点的？

牛合庆：在中间件这个市场上其实我们比国外的比如 IBM 进入得要早，IBM98 年才进入国内市场，我们很早以前就进来了。所以我们事先有了一点客户基础。我们相对于国外公司的一点优势是在服务上，一个是成本低，比如 IBM 的工程师出去，一天是一万块钱，我们可能一天只收两三千块钱；另一个是我们提供的服务内容更多。第二是我们在性价比上更好，现在用户都会考虑成本，所以我们性价比的优势就很能吸引他们。第三是我们经过这么多年积累了很多成功的案例，比如人民银行以前用的 IBM 的系统，现在都换成我们的了，我们建立的案例给用户很多的信心，所以我们的市场份额逐年提高。

问：您能不能简单的介绍一下中间件是怎样的一种产品？

牛合庆：中间件是在网络分布式环境中应用的一种平台支撑，解决网络上很多系统之间的通信问题、应用的管理问题、负载的均衡问题，以及安全问题等。这些问题不是操作系统和数据库需要解决的，也不是应用层要解决的，这个中间的问题是一个通用问题，也就是中间件来解决。它是一系列产品，包括消息中间件、交易中间件、应用服务器等，还有很多种。

问：现在我们看到商业模式是可以互相抄袭和模仿的，而且很多东西是开源的，我们常常可以看到很多一炮打响的公司，但是持久做下去却非常难，我想问一下，怎样在这样一个领域里面能够开拓自己的领地并且保持住自己的优势？

牛合庆：商业模式确实是可以抄袭的，但是商业模式其实并不光是你表面上看到的東西，它的组成其实是比较复杂的，包含很多要素，包含怎么生产、怎么和用户沟通等，所以它的精髓是比较难学到的，很多东西是抄袭不了的。另外，商业模式不管是内容，还有一个方面就是运营，不是你把人家的界面模仿过来就够了，还有怎样运营的问题。比如 QQ，QQ 火了之后很多公司也做技术通讯软件，比如新浪、阿里旺旺、百度 hi，但是 QQ 有了这么大的用户群体，它的功能也非常全，别的即时通讯软件是很难撼动它的地位的。第三个原因就是品牌是一个很重要的优势，一个成功的商业模式如果很快形成了品牌，那么它就可以设置很多的壁垒，比如技术壁垒等，使得后面的公司超越它很难。当然，最核心的是要创新，要不断有新东西出来，才能做到别人无法超越你。

问：您好，您的公司是从小到大做起来的，我想问一下您的公司在创新的过程中是怎样防止别人抄袭你们的？

牛合庆：我们公司是从从小到大做起来的，我们的创新应该说是很多的，到目前为止，我们三个专利，十八个著作权，也得过国家科技进步二等奖。我们最早创新更多是原始创新，因为我们在国内做消息中间件的时候，国内还没有这个概念，全靠自己做起来。但到了后期，尤其是互联网起来之后，很多技术可以从别的地方获得，我们也会去参照别人开源的东西来做，也会做一些集成创新，通过消化、吸收，再创新。实际上，创新本身是不怕别人抄袭的，创新出来的产品可以通过知识产权来保护，而创新的方法是可以和别人分享的。

问：现在网络上共享非常普遍了，网上有一批“共产主义者”，您觉得在网络上可以实现一种“网络共产主义”么？就是说我们使用东西可以不用付费。如果可以实现，那您刚才讲课中提到的 SaaS 的第二种模式会不会被挤掉，因为它是为用户提供应用服务来获得

价值。

牛合庆：互联网确实有点像是共产主义，很多东西都是免费的，并且按需获取，但是即使是在共产主义社会也是存在商业的。对于个人来说，是可以免费获取的，但是对于企业来说，可以在上面找到自己的商业模式。实际上网络上的免费共享等等，背后都是有企业在推动的。从短期来看，这还不会对 **SaaS** 形成冲击，因为他这种模式并不直接对用户收费，而是向广告商、企业等收费，所以不会有问题。

问：创新要带来巨大的价值的话，作为创新本身需要具备哪些要素？

牛合庆：创新涵盖的面其实很宽，从商业的角度来看，一个企业的创新包含很多的方面，包括技术上、商业模式上和管理上的创新等，如果想要创造商业价值，那么这个创新本身就应该在商业领域里。

问：刚开始创业的企业应当去哪里寻找支持（资金、技术等）？您提到了很多大公司创新成功的例子，能不能举一些公司创新失败的例子？

牛合庆：技术上，一般创业的公司自己是拥有技术才去创业的，从小东西开始逐渐做大，在国内来说，还可以跟学校合作来获取技术。资金上，随着国内越来越多的创业公司的成功，现在国内也有很多天使投资人出现。还有一个就是可以寻求政府的资助，现在政府鼓励创新，也帮助中小企业发展，还有政府的专项基金。

第二个，你提到创新失败的例子，可以拿盛大举个例子，05 年的时候 IPTV 很热，盛大也想做一个机顶盒，里面集成游戏等，卖到千家万户，就可以有很好的收益。但是最后这个机顶盒却失败了，现在来看，机顶盒还没有很好的效果。后来盛大又转回来做游戏平台了。

问：您对现在社会上频繁的跳槽转型怎么看，如何培养员工的忠诚度？

牛合庆：IT 行业变化快，公司可能两三年发展得很大，也可能就倒闭了，这个原因导致了 IT 行业跳槽频繁。我觉得跳槽本身肯定是允许的，但是频繁的跳槽是一定有问题的，人总是需要不断积累的，有些积累是需要持续的在一个地方进行，才能在某一个方向上有积累。如果老是跳槽，就没有积累，那么你就很难在某一个方面有长足的进步，你也就很难有某一方面的突出的能力。像我们公司招人的话，如果一两年就跳槽的人，一般会觉得这个人很不稳定，因此是否招进来就需要考虑了。

第二个，关于忠诚度，这个问题就比较大了，对于 IT 公司来说，最重要的就是人，如何让员工发挥最大的作用，又让他很忠诚，这个包含很多方面，包括你的企业文化，你的发展前景、待遇，发展空间大小，管理的方法等，而且还要和员工的发展规划相契合。因此企业会通过很多手段来让企业的需求和员工的需求相一致，这样才能让员工在公司待得比较长。

问：当有了一个想法（idea）之后，往往会想着去实现它，在实现的时候会发现这个想法可能需要调整，甚至是发现这个想法与现实根本不符，可能需要完全的放弃它，请问怎么样可以确定一个想法已经完全没有机会，或者你怎么区分它当前处于低潮期，还有很大的潜力没有挖掘出来？

牛合庆：我觉得这个没有一个统一的办法，创新本身是一个过程，是需要不断的变化的。很难说去判断某一个创新在某个时候就不行了，你要根据当初的情况来进行判断，比如市场是否已经没有了，或者这个商业模式已经被淘汰了。总之，创新就是一个不断的改变的过程。

7 刘建国（原百度技术总裁，现爱帮 CEO）

问：请问一下产品设计部门的工作内容是什么？

刘建国：产品设计在互联网软件开发中实际上是第一步，首先要定义产品，要把握用户的需求，要明确这个服务是满足的用户的什么需求，这个要分析清楚，第二才是怎样进行设计来满足这种需求，第三是用户会有什么样的行为，网站如何设计才能满足用户的习惯，便于和用户交互，第四就是对于互联网的服务来讲，要持续不断的优化，上线之后实际上是新工作周期的开始，要进行优化。互联网软件的特点就是周期短，小步快跑。

问：您在讲课中提到一个概念是“用户体验”，您能不能讲一下用户体验包括哪些内容？

刘建国：用户体验包括很多内容，大到网页怎么布局，小到字体、颜色、是否打开新窗口等，这个就要根据用户需求进行选择。

问：请问怎样培养团队合作的能力？

刘建国：团队合作精神需要一点一滴的事情去强化，包括制度、流程、规范和奖惩等，让大家明确团队文化的因素，同时，大家平常在工作中也注重合作，在选人的时候也注重团队合作的意识。

问：在团队中一个人对团队的贡献很小，但是你无法将他从团队中去除掉，不知道您遇到过这种情况没有，如果遇到过，应该怎么处理这种情况？

刘建国：如果他对团队有害，那么一个团队管理者一定要有这个勇气去做这个抉择，如果他对团队贡献小，又破坏了团队文化，那么留着 he 干什么呢，对大多数人实际上是一种不公平，其他做得好的人会有想法的。所以对这样的人一定要采取很果断的措施，否则不能保持团队的战斗力。

问：请问生活搜索领域，爱帮（Aibang）怎么在同类的网站中脱颖而出？

刘建国：现在生活搜索确实越来越热，但是对于不同的公司对于生活搜索有不同的理解，比如 Google 的生活搜索，可能就是对分类信息的一种搜索，比如找房子、找工作等，对于口碑网，它本身就是一个分类信息发布的平台，并且有一个社区。Aibang 更侧重于生活服务的搜索，我们找的是提供生活服务的商家。实际上，分类信息在中国并不发达，比如网上的一个租房信息可能并不是真的，而是中介发的，或者是一条信息发到网上后，很久都不更新，你打电话去的时候它的房子已经被租出去了。而且现在国内的诚信机制还不健全，因此我们没有刻意的去做这方面，而是对于生活服务来进行搜索。中国黄页的产业并不发达，用户想在一个地方找到尽可能多的商家服务的信息，并事先知道这个服务的好坏，因此 Aibang 侧重在这些方面进行。

问：2006 年百度已经进入了黄金的成长期，为什么您选择在这个时候退出百度自己创办 Aibang，而不是在百度内部来做这样一个项目？

刘建国：第一个问题很多人都问过我，我觉得有几个原因吧，一个是生活搜索在中国还是一个空白，国内几乎没有能满足用户生活服务信息一站式搜索的需求的网站，我认为这是一个机会，我个人喜欢做一些对改善人们生活有价值的事情；第二，我觉得当时

百度已经比较成熟了，上市一年多，团队也比较成熟，流程制度都比较成熟，所以有我在和没我在没有太大的不同，所以我觉得工作的挑战性不够大了，所以自己选择离开来做；第三，公司上市以后有各方面的目标，上市公司有商业上盈利的需要，有财务的压力，如果一个项目的价值迟迟不能展现，那么就不太可能会去做，而创业公司则可以做这个。

问：Aibang 现在还是一个小团队，您觉得管理 Baidu 这样的大团队和管理 Aibang 这样的小团队有什么不同？

刘建国：大团队和小团队的管法是不一样的。大团队需要考虑组织结构、流程制度等，很多时候需要靠制度来管。而对于小团队，本来人就少，还要搞很多制度流程之类的话，反而会对团队有害，会影响效率。

问：百度在纳斯达克上市之后，巨大的融资能力也帮助百度获得了现在的地位，您的爱帮网有这样的打算吗？另外，百度的竞价排名是一个很好的商业模式，那么爱帮网的商业模式是什么？

刘建国：我个人觉得成功上市更多是产生一种品牌效应，而不是融资能力的体现，比如百度上市之后，资本市场的神话让全国都知道了百度，拉大了和 Google 的差距。对于爱帮网来讲，今后的目标肯定是上市，但是这个过程会很漫长，我个人是有心理准备的。

爱帮成立到现在只有一年半的时间，主要的精力是在做产品，关注用户体验上，对于商业模式的思考不多，但是现在也有一些想法，有可能是向后端的商家收费，具体的方案还要在市场中探索。

问：您能不能谈一下，对于以后的工作来说，本科生阶段和研究生阶段最重要的事情是什么？

刘建国：我觉得本科生阶段应该是把基础打好，要把硬技能培养得非常扎实，同时也要培养一些软技能。不要有太多的杂念，比如本科花很多时间出去兼职，我其实不太倡导这个。对于软技能的培养，比如团队合作、沟通等等，要有意识的去扩展。北大有天然的优势，有很多讲座什么的，大家可以多去参与，学习别人的思维，对自己将来是会有帮助的。

在研究生阶段，我觉得是应该培养研究、创新的能力，要比本科的水平更高一些，要能灵活运用本科学到的东西，最好是能养成一个分析问题、解决问题的系统的方法。自己要主动的去探索。

问：您能否谈一下 Baidu、Google 和 Microsoft 在团队管理和企业文化上的区别？

刘建国：百度和 Google 的话，百度的创业精神更强一些，百度的产品都是本土决策，很快就可以上线，会有很多的成就感和自我实现的感觉；而 Google 的话，因为不是本土决策，做一个事情要到总部去批准，做产品的周期就会比较长，自我实现感可能就会差一些。而微软的话，因为它基本上是做传统软件，国内的研发可能主要是做本地化的工作，核心的东西也不是在国内，微软在互联网方面是有一点落后的。

问：互联网产品很看重用户的反馈，那么对于一款产品而言，是怎么收集到用户对产品的反馈的，怎么根据用户的反馈来把产品进行改进，然后又推出去，我想问一下这个过程是一个什么样的？

刘建国：以百度举例，百度的产品团队其实是比较强的，所以很多时候是内部讨论更多一

点，而不是通过收集用户反馈来寻找产品的灵感。产品设计人员本身就是用户，他自己就能够把握用户的需求。而产品的优化，则需要用户的反馈。我们通常可以去分析日志，来发现用户找的是什麼，发现用户在网站上的行为；另外也会有用户的访谈、调研等。另外一个就是借鉴别人的产品，不需要所有的都是自己来想，比如百度知道就是参考了韩国的一个网站。

8 张晖（CMU 教授，ACM Fellow）

问：

今天讲到了创新，我想到一个故事，就是有一个猎狗追一只兔子，但是没有追到有人就问他，“你跑得比兔子快，为什么没有追到？”然后回答猎狗说，“因为兔子是为了逃命在跑，但是我为了捕食在跑，虽然说他尽力跑，我也尽力跑，但是因为我们目标不同，所以我们爆发出来的速度也不一样”。至于创新，可能是我们现状非常好，就没有那么大的动力，就像狗一样，因为我的现状已经足够好，我的目标是锦上添花，但是对于有些企业，可能是生存的问题，那么我们应该怎样利用这个呢？像我现在就觉得很满足现状，我觉得我没有那么大的勇气去做那件事。

张晖：

我觉得对生活很满足是一种幸福，这是为什么人要有自己独立思想，为什么要提创新，大家可能是对创新好处想小了，坏处想难了，还有什么事都是别人说，眼见为实，空口无凭，再看一万次比尔盖茨的传记，你还是不熟悉，这个事情还是要自己做。尤其在学生时代的时候，不要把自己限制得太死，大千世界有那么多机会要去试一下。

回到您的问题，我觉得这是一个很大的问题，说到底就是一个人的价值取向。在想到二十一世纪的中国，你们活在五千年来的最好的中国，全世界都在经济衰退，中国在快速增长，回过头来想中国走过的二十年，就像英国走过工业革命，美国走过二次世界大战的发展一样。你们都是精英，精英社会的财富。在这个时代，个人有很大的自由，所以大家应该放得开，好好活。我指的不是及时行乐，而是指思想状态，不是说为了明天的房子是二十五米还是六十米，这些到时候都是要考虑的，但早晚都要考虑，为什么现在就要考虑？今天可以不考虑，就不要考虑，今天想的会影响你一辈子，因为你今天想的，你十年之后一定还是要想这个事情，比如一个公司一样，现在是一个小公司，你现在还是有作为的时候，但是到了 IBM 的时候，就已经上了一条轨道，所以你到了三十五岁之后，变成了一个阶段了，你的自由度就非常小了，所以现在是你自由度最大的时候，所以一定要利用这个机会，培养你的能力，到 35 岁是还能够点自由度。为什么大家都怀念青春，因为青春有自由，不管什么选择，都有很多空间，你不要要把创新看成一种挑战，变成一种尝试，一种机会。

问：

对于一般人来看，创新不是一件简单的事情，如何提高自己的创新能力？

张晖：

从小事做起，一个人做事害怕，一堆人做事不害怕。要多尝试，要相互鼓励，如果大家都考虑要去 IBM 还是去 Google，那是完全不行的。如果北大已经是这个氛围了，那么对大家是一个很大的挑战。事情要一点点的做，大家的气氛是一点点的培养，张

铭老师请我们大家来海阔天空的瞎说一遍，就是希望给你们抛砖引玉，让你们想明白。其实很重要是同学志同道合，志同道合做点除了读书之外的东西。做你喜欢的事情，比如中国同学到美国去，我第一件事情就是鼓励他们要怎么想得 B，而不是 A，因为都得 A 就说明时间分配不对，因为你在研究员最重要的是科研，不是学习不好，而是你如果一门心思想要得 A，科研就搞不好。还有一个，中国同学到美国，我要强调的是要融入美国社会。

问：

你好，我觉得更重要的是选择一个好的生活方式，要获得这种信息，还是需要通过别人的生活是如果过来的。您在美国生活了二十年，我想请你谈一下这方面的，比如美国生活的情景，有什么经验和教训？

张晖：

榜样的力量是无穷的，但是我并不是榜样。但我觉得最重要的一件事是你看的时候你想要学的是什么，我自己跟别人不一样，你不一定要学我，我说的话都是基于我自己的经验。第一件事，自己生活要有主见，第二件事，实际的事情怎么躲也躲不开，所以要多想点实际外面的事情很重要，虚的东西很重要，无形的东西很重要，你管他叫理想也行、智商也行、情趣也行，除了吃穿住、工作以外的事情，希望同学能体会这件事，把它变成一件快乐的事情。还有一件事，再往细致一点，社会发展到今天，风险越来越小，投资有一句话，风险越大，回报越大，从个人发展来讲，我觉得做新的尝试，是一个很大的风险，新的尝试会对个人的经验会有很大的提高，最后就会有提高，风险其实是越来越低了，我自己从国内到国外是一件新事，去当教授也是一件新事，去开公司也是一件新事，做完每件事我都觉得很高兴，我会觉得生活有很多事情去做。

9 祝文菁（美国诺基亚高级经理）

问：

为什么像摩托罗拉这样一个红及一时且实力强大的公司会在短短几年内濒临崩溃境地？

祝文菁：

这个因素很多吧。但是国内外的企业有所不同。根据政治经济学原理，资本市场的本质是追求利润最大化。所以你要追求利润最大化才行，光是好没有用。他们这个企业挺好的，也曾经设计出很好的产品。但是一个企业行还是不行，归根结底还是看它对投资人的回报在哪里。如果一个事情真的很好，很大，名声很响，但是没有盈利，那也是不行的。这里就有各种因素，那么我们来说一个与牌子相关的因素。诺基亚向来只做一件事情，而且一做就做很长时间。大家都知道诺基亚以前是生产纸和橡胶的。我们开玩笑说它以前是生产手纸的，确实是。但是它后来转型了，而且很专注。在品牌上它只打诺基亚这一个品牌。摩托罗拉当时虽然它新的那款很薄的手机设计得很好，但是它是用另外一个牌子做得。所以，那个牌子并没有带动它整体的市场效应。是好东西，但是如果不能把它的效应延伸到整体上的话，它这个企业就运营不下去了。这里头，我觉得你提的问题非常好，如果你去认真真，仔仔细细得看它的经营报表的话，你会发现尽管它做这件事投入非常多，但由于它用的是另外一个牌子，因此没有从整体上带动摩

托罗拉的市场业绩。它其实是做好了，但是它后续工作没有做好。

问：现在在世界各地都能看到许多中国的产品，“中国制造”通常凭借其价格优势来吸引顾客，但是，与此同时，我们也发现，这些产品在质量上缺乏保证。我的问题是：如果才能使中国的产品在保持价格优势的同时，提高产品质量呢？

祝文菁：中国企业有它与生俱来的缺点，那就是资金薄弱。因此中国企业经常会赊账。通常投入是短期的，需要马上看到回报。很少有人去做长期投入。原因很多，首先中国市场本身就具有这个特点，很分散。中国企业老爱说，我是“北京某某公司”“上海某某公司”，老想着自己的企业。中国化还没有做到，更不用说全球化了。政治经济学里说到资本的分配问题，资金怎样才能流到最好最有利的地方。在中国，各地都有自己的地方保护主义，资本本身不是自有流动的，这就使得各地的企业做很多机械化的运作。而在美国，它的宪法中就有明文规定，州与州之间不得有立法限制各州的产品。这是很重要的一条。我们的地方政府限制太多，所以就不能自由竞争。不竞争就每一个地方都养一个小企业在那儿，所以它肯定就做不好。前面我们讲了资本的运作过程，因为我们现在很多都不是上市公司，所以就不需要对你的投资人负责。盈利差一点也没关系，只要有政府支持你，就能一直经营下去。所以它不会去想它每股的盈利是多少，有多少工人，生产了多少。

问：

我们都知道，日本在二战后初期也曾经经历过以低廉的价格来吸引消费者这一阶段，这和现在的中国产品的情况有所类似。我想请问下，这是不是一个必经的发展阶段？

祝文菁：

日本和中国在制度上都有很大的区别。在日本没有我们刚才说到的那些问题。日本作为战败国，在战后很多东西都被摧毁了。而且，战前，军国主义把钱都花在重工业上了。所以战后，它必须走一条新的发展道路。它就从消费者方面考虑。日本企业做了很多创新。比如汽车产品的创新。我们都知道一个例子就是丰田。它在装配汽车的流水线上做了很多创新。这些创新体现在流水线每个环节的很小很小的地方。因此，丰田汽车的质量很有保证，每辆汽车几乎都是一模一样的。你说这难吗？这也不是什么秘密，但是在中国做不到。美国也做不到。创新在中国面临更多的问题。我们有很多机制还不完善。

问：

如今西方人对中国产品的印象大部分是负面的，如何才能怎么改变他们的这种看法？中国企业该怎么做？

祝文菁：这个问题比较复杂。他们之所以对中国的产品有负面看法，其中很大的原因是因为西方人对中国的基本了解很少，这一方面说明我们的市场做的还不够好，另一方面是由于他们获取有关中国方面的信息渠道比较单一，大多是通过官方发言人。所以关于中国报道经常是一些负面消息。中国传统文化价值和其他国家一样就是要有信誉。但是在实际生活中比较复杂。但总体而言，外国对华印象还是以正面为主。

我认为要改变他们这种看法，首先要在世界上更多地推广中国，让西方人加深对中国的了解。我们可以通过姚明，易建联这些人来做到。

反过来我们也要去了解他们。要明白，官方发言人和老百姓的观点往往是不同的。发言人的观点不能代表普通民众的真实想法。要更多的去了解老百姓是怎么想的。

问：

去年开始，南方现在涌现出很多小企业，制造山寨机。他们模仿最新的手机，以低

价出售他们的手机。你觉得这对诺基亚 会有什么样的打击？

祝文菁：

第一，这并不算打击。其次，低价不永远是坏事。低价也能做的很好，这直接就是一个竞争优势。但这些小企业在两三年内，只有盈利，没有品牌，是做不长的。

问：

可是，现在中国的有些山寨机品牌慢慢地转变为正规机，发展也很快。

祝文菁：

中国手机企业面临着问题。高有技术问题，低有成本问题，所以现在中国的大部分企业都是处于中间的。这种情况在其他方面也普遍存在，比如电脑行业。要做特别便宜的手机，在中国是做不出来的。这是很难的。首先需要有核心技术，其次量大，对供应商控制能力强，同时还要保障质量。要做到这所有的一切是很不容易的，要长期打算。所以，很多国内的企业只能做中端手机。

问：

您对国内品牌如何向海外市场发展有何看法，是不是规模大的企业在这方面更有优势？

祝文菁：

这不尽然。其实有很多企业，规模虽小，但它的牌子却在所在行业里很有名。中国企业现在的一个问题，我个人看来就是，太浮躁。中国企业往往追求产品漂亮，却时常忽略了产品的品位，而这恰恰是西方人很看重的。他们并不要求产品有多花哨，而更注重其品位的高低。因此，中国企业如果要在国外推产品，首先要想想他们理解的品位是什么。第二，中国企业不会说，不会推销自己的产品。在做广告时，如何说的恰到好处，不多不少。太多，显得浮夸，太少别人又无法了解你的产品。因此，在产品推销时，要想想西方人需求，他们真正需要的是什么，不需要什么。希望中国企业能尽早理解这一点。

问：

你喜欢现在的工作吗？你喜欢什么？不喜欢什么？

王艇：

现在有很多人抱怨并不喜欢自己从事的工作，但我很幸运，我喜欢我目前正在做的工作。对我来说，每天抓紧时间干完活，回去陪我的两个孩子，有更多的时间和家人在一起，是我喜欢的。此外，我还爱好自由。明白自己想要的是什么，然后做出选择。我有一个朋友，我们十年前一起做三维动画，在当时是件很难的事。他一直坚持下来了，现在也做的很成功。他的想法很简单，就是我要为自己打工。每个人走的路不一样，出生的时代背景也不同。想好一件事，自己不会后悔，剩下的事情就是怎么把它做好了。

10 王艇（84年北京市高考状元）

问：

您刚才讲的为什么中国的公司不是特别的赚钱？

王艇:

就是公司的人均产值，国外的高很多，第一个是因为国内人多，这又分为几个方面，比如 ERP 公司，国内有说 500 也有说 5000 家 ERP 公司，如果是 500 家，那么好还，如果是 5000 家的话，那么一个蛋糕被太多的人吃，每个人都吃不到多少。另外国内软件最大的一块是系统集成，大家都是以基于项目，而不是基于产品。而产品是很标准的，一旦做出来，大家都很容易去用，公司的上升速度就会很快，比如微软。而 EDA 比较低的原因是因为我们有很大的服务（service）在里面，我们卖出去一套软件，我们会需要很多人去支持（support），国内的公司则完全就是做服务，就是人力，这样所有人都能做，价格也就低下来了。

补充：国内公司只在国内做，很少走出去，比如百度，只在中国做，当然还有日本。而国外则是在全世界都有市场，这样开发就可以摊在很大的市场上。

问:

我了解到 07 年国内在美国纳斯达克上市的半导体企业已经有将近十九家，但都是以封装、测封为主，IC 设计和制造的要少一点。

王艇:

国内的制造发展得很快，基本上都是在照搬台湾台积电的形式，这样在上海形成了一个产业链，这是国内的优势，形成了产业链，沟通和很多操作都很容易，效率会提高，但是制造在 IC 算下游，设计的公司国内并不多。

问:

是因为人才的瓶颈吗？

王艇:

人才的方面有一点，我在国内招到的最优经验的是 7 年，而我是 15 年，并且我在公司算年轻的，人才是一个因素；另外一个因素跟 IC 现在的市场有关系，先进的工艺的 IC 设计的成本越来越高，但是市场又并不大，做 IC 的难题并不是会不会做，而是做什么，要满足市场投资等所有的花费。

问:

听到您是 84 年的北京状元，想问一下，在 84 年成为高考状元是什么感受，还有为什么选择计算机。

王艇:

我当时是并列状元，如果我少考一分就不是了，因此这是一个偶然事件。但是这对我的影响还是蛮大的，因为我觉得好的一面是给了我自信，你知道有一件事情你可以做到某种意义上的最好，另外压力也蛮大，很多时候，还是会有一定的压力，不过经过这些年，我现在处理得还不错。

另外为什么要选计算机，这要感谢小平同志。我当时数学和物理都不错，所以想到底要选物理还是数学，但是我又在报纸上看到“计算机要从娃娃抓起”所以我就选择了计算机，这样数学和物理都能用上，现在 IC 设计里也涉及很多物理和数学知识，所以我中学打好的物理和数学的基础都算是用到了。我觉得这二十年来选择计算机的人都

蛮幸运的，我的一些出国的同学，开始都是去读的物理和数学，不过后来很多都转到了计算机，这是一个很现实的问题，主要是找工作的问题。这也是为什么我之前要介绍这个产业的情况，这样大家可以更好的选择自己的道路，希望大家在上学的时候能够多了解一点，这对大家的选择有一些帮助，有一些借鉴的价值。

问：

第一个问题，在中国的一些公司，刚进去做了几年的 **code**，但会觉得没有什么创造性，是不是还是这方面制约了中国公司的发展，能不能结合您在国外的经验，你觉得什么方面能打破这样的局面。

王艇：

这是一个蛮大的问题，我不见得会有很好的答案，国外公司有专门做技术的，比如 **Google** 的一个创建人 **Jerry** 一直主要是在做技术，因为国外公司有两条职业道路，一个是管理，一个是技术，技术这条路可以一直做到院士（**fellow**），就是跟 **VP** 一样的，实际上走技术路线也没有局限。国内则大都是把人才吸引到管理这条路，这也是为什么有同学问做 **IT** 是不是吃青春饭，就是做到十年之后就不做技术了。这有两方面的原因，一个是国内主要是做项目，当然后来一般是做到项目主管，这是产业的局限；另一个是薪酬体制问题。

问：

您之前说到有一个阶段男生都去学计算机，女生都去学经济，而王会民学长也提到过女生学计算机会有点弱势，作为一个学习计算机的女生，我想要您谈一下女生在这一方面会有男生的一些东西。

王艇：

我刚才提到两个例子，至少我觉得我没有觉得女生在这方面有限制，人是否能成功，恐怕更多的是看自己，而不是看你是不是北大的，是不是状元。很多事情都不是绝对的，女生里面做得厉害的比比皆是，比如之前我们国家的副总理吴仪以及首富杨惠妍。作为女生要想创业，会更加辛苦，比如家务活可能被认为是女生的任务，这是社会的要求，可能女生就面临着两个选择。在一个专业的环境里，大家是不分男女的，你能够处理那么这个位置就是你的，我认为女生可能是要面临一个选择，到底是家庭还是事业，这时一个很现实的问题。

问：

听到学长说自己中学喜欢数学和物理，我觉得非常亲切，因为我中学也是这样，但是因为一些原因，比如家长认为计算机好找工作，所以报了计算机，但是到了大学发现很多同学冒着风险去换专业，选择自己喜欢的，然后我就非常羡慕，我想问一下学长如何去处理追求梦想和现实之间的矛盾。

王艇：

我问我的侄子他们对什么有兴趣，他们就感觉对这个也没有兴趣，对那个也没有兴趣。赵为讲过要做成事情是需要激情（**passion**）的，但是兴趣要看你怎样去定义，要看你的定义，李彦宏说过一个人做事情要做有兴趣的事情，擅长的事情，这基本上是他的成功的秘诀，我也认同，但是问题是说兴趣是会变的，你可能不会一生都想要

去做同一件事情，如果你真的是一生都想要去做一件事情的话，那我觉得你可能会不顾及父母而去选择。最理想的是找一个能够符合你的兴趣的工作，但是老板找你并不是找你来做你感兴趣的事情，而是要做他要求你做的事情，我觉得就像人吃饭一样，不要挑食，你喜欢吃的可以多吃一点。我觉得你要问自己你如果觉得有兴趣的时候，到底兴趣有多强。

问：

您在您的讲座中多次提到了与别人的交往，人与人（people and people）、导师（mentor），但通过我自己的经历，我觉得要花很多时间和精力来处理人的关系，可不可以请您讲一讲如何来平衡自己的工作 and 精力。

王艇：

这件事情蛮难衡量的，其实导师就像你人生当中的贵人，可能他能给你的帮助会比你花十倍功夫得到的更多。这是一个在你正常课业过程中开小灶一样，这里的时间我觉得蛮难判断的，因为他可能给你带来的机会无限，如果你不去创造的话，那可能都不会发生。具体到每一件事情，如果要衡量是不是付出和回报是不是公平呢，我觉得你可能要站在一个助人为快乐之本的角度来看，如果你自己觉得开心的话，那么就是值得的。这个也与情商 EQ 的培养有关，EQ 的培养在国内的教育蛮有限的，尤其像北大这样的学校，我是觉得需要花更多的功夫，学校要花更多的精力和人力资源，我觉得在美国，像团队精神，像 EQ 的培养，都是从小学幼儿园开始的。我觉得李开复说得很对，国内的教育是排队的教育，从小就是排名，比如状元就是其中的一个副产品。这种系统下来，给你的竞争意识多于合作意识。在国外，父母永远给小孩的是积极的回复，他们对成绩并不太在意，他们在意的更多的是团队合作（team work），如果与人相处等，在这一方面，我觉得美国的教育是比较成功的，也是国内应该借鉴的。

问：

在团队合作中，我觉得经常遇到的事情是自己做得非常多，或者是我 and 非常厉害的人一起合作，我想问一下，我在这个行业里面能够单干？还有应该如何有意识的提高自己的团队合作能力。

王艇：我想从两方面来回答。首先我觉得在这个行业里是有单干的人的，这种人被归类为“独行侠”（independent）。但是这并不意味着他们完全不与人打交道。我也看到一些很能干的人脾气真的很坏，但是一个前提是你真的很干，有一些事情别人不能做，你能做，这样不管你脾气多坏，他都得来找你，在大公司里面往往也有这样的脾气很坏但是很能干的人。我觉得这些人在工作技术上的付出比别人多，但是这种人不能做管理工作，当然美国这个社会给这种人一种包容性。在国内，这种人可能蛮难存活的。实际上我觉得你刚才说的在团队里有人干多干少的话，我觉得很正常，还有一点，很大程度上，比如团队里面有人负责销售，有人负责技术，负责技术的人可能会觉得销售的人没有做什么事情，这在于你如何评价别人的价值。

11 李名霖（Codonics 大中华区总经理）&陈英（美国波音公司）

问：

大多数人认为外企要比国企要好，那就您个人的发展来说，您认为外企相比与国

企有什么好的地方，也有什么不好的地方。

李名霖：

我觉得最大的差别在管理的思路和管理方法有很明显的差异。国内的国企或者是私企，很多事情都是老板说了算，国外很多都是通过流程来管理，有时候老板的决策很重要，但是老板的决策一般不会在流程之外做决策。

以前说外企工资很高，但我觉得不尽然，因为到了一定的职业水平，差距会有缩小，但有一个很明显的，就是你刚毕业的前五年实际上是在培养你自己的能力，有时候说大学生眼高手低，这个也并不是没有道理。找不到工作的时候，也不妨做做义工，学习一点东西，就是不要太多介意这一方面，其实在外企你学到的东西是更多，超出你能给公司带来的，所以外企这一点比较好。

还有从整个氛围来看，外企的管理还是相对人性化一点，因为他对事不对人，当然你要先习惯一段时间，你会觉得可预见性更强一点，你能学到的东西也多一点。

陈英：

我觉得外企不是那么注重关系，而使看本事，你要是有什么本事，你就照着程序或者是公司规定来做，你肯定会有好的结果，国企可能关系比较重要吧。

问：

中国、韩国、日本这些东亚国家的企业与西方企业的最大不同可能是员工之间上级下级是纵向关系，而西方是横向关系，您觉得从这点来看，对企业的发展，哪个更有优势？

李名霖：

各有利弊。我觉得西方的公司做事相对的注重流程，通过流程来做事情，能保证东西并不一定都是最好，但是最起码不会差。西方注重产出的一些基本的东西，东亚国家能够把东西做得很细致，纵向做得很深，比如日本的产品拿到西方，他们会觉得，哇怎么做得这么好，这跟他的思维模式有关系，一个员工可能在一个位置很多年，这样能把他的经验、能力沉淀起来，这样产品就能做到很细致。而美国、欧洲可能只有在大学里面才出现，很难讲哪个更好。

陈英 答： 根据每个人的个性，要因人而异的。

问：

解决人际关系的困难的最好的方法是什么？

李名霖：

有一些基本的方法，比如你能理解他的价值观，能在价值观的层面上有共识的话事情相对好处理，虽然外企所有的东西都是按流程、制度，都是平等，其实不是的。任何一个公司都不能完美，你做到越高的位置，玩政治就更厉害，都会碰到这种问题。不管你是在基层还是领导，你可以采用换位思考，思考他的原因。当然你还是要做一些心眼，不要独立的思维，还有有时要跳出这个圈圈，思考矛盾的根本是什么。

问：

在跳槽的时候，你原来的公司怎么看，下一家公司又会怎么看呢？比如你很有可能跳到原来公司的对手，而下一家公司也会考虑你的忠诚度。你如何来跟他们解释呢？

李名霖:

我觉得更重要的是怎么跟你自己解释,跳槽不要轻易乱跳,跳槽对你个人是有损失的,这些都是要想清楚再做的,为什么对你有损失呢?无论做什么事情,你会发现如果你在同一个地方钻研的时间越多,你得到的产出实际上不是一个线性的增长,而是几何的增长,这样如果你跳槽的话,尤其是跨行跳槽,就会有中断,对你自己有损失,在同一个行业里跳槽,你可能见识更多,但是也可能有损失,比如你跳到竞争对手那里,肯定别人对你会有看法。首先你要自己想清楚,然后跟老板说清楚,把自己真正想跳槽的原因,如果能讲的话,就跟他说清楚,还有一点,如果你跳槽的原因只是工资的话,而且你的能力足够,老板一般都会满足你的。一个人需要不停地拓展自己的事业,现在很多成果都是通过交叉得到的,一条路走下去能够得到的成果很少。跳槽实际上是给自己一个拓展视野的机会,如果你是从这方面来看,那么对方的老板也会理解你的。

陈英:

一定要把自己的后路留下来,要把你自己所做的工作交代清楚,尤其是在大公司你可能过了几天又跟原来的老板在一起了。

问:

我想问一下找工作谈工资的问题,找工作时会要你提出自己的期望工资,我们不能问公司的具体的工资信息。

陈英 答:

大的公司都是由人事决定你得工资。具体的工资分布信息在波音是保密的,不同的工程师的分级是不一样的。你进去以后才能知道自己的工作,在被雇佣的时候是不知道的,他们通过你的学位等信息来衡量工资待遇,外企都是有明确的规定。

李名霖:

询问具体的工资信息一般得不到直接答复。但是外企是比较公平的,会判断你的能力在某一个范围,大多数不会差的太远。经理需要考虑到公司的一个内部管理,因为公司一般有涨薪的百分比限制,如果一开始给你的底薪太少,然后看到你的能力要给你涨工资,这时他会很难办。这里又谈到公司的关系了,股东和雇员,实际上经理也是一个雇员,他有时要考虑公司总体成本,但是如果差几千块钱,他并不是很考虑,所以他会给你一个适中的工资。外企一般不会太苛刻,当然你也要知己知彼,如果你觉得不满意,可以再提。

陈英:

大的公司会跟其他公司进行比较,不会低于其他公司。

问:

作为一个即将毕业的学生,对于自己的第一份工作会考虑很多:就业环境,上司好不好相处,以后的发展,应该如何进行排序,如何像面试官提出这些问题,如何提出这些问题等等?还有一个问题,有的人收到很多工作机会,只能选择其中的一个,但是很多师兄只回复想要的,不要的就不理了,如何评价这种行为。

陈英:

第一个问题，因人而异，不同的时期也不一样，比如刚出学校，培训可能很重要，而工作很多年之后，有了孩子，可能要照顾孩子，这时工作地点和灵活性可能就更重要。有什么要求的话应该坦诚布公的，这样可能以后还有机会。对于很多工作机会这个问题，我觉得要考虑做人，世界很小，比如你选择的工作开始会觉得很好，但是后来不满意，要换工作，想去之前给你工作机会的公司，如果你之前没有任何回复的话，他们可能会觉得你做人不怎么样，一定要给自己留一条后路。一个简单的回复，对你以后的帮助可能是很大的。

问:

如果在面试的时候问你的优点，你可以很好的展开，但是如果问你的缺陷时，是应该很坦诚还是刻意的回避呢？

李名霖 答:

这确实是非常重要的问题，被问到的机会很多，需要事先设想一下问题的答案。

我每次面试有两个问题必问，第一个是“告诉我你最强的三个方面”，下一个问题是“你最弱的三个方面”。我关注的并不是他的答案，而是看他如何回答，因为每个人都有缺点，人无完人。第一，看他对自己的了解；第二，看如何对待自己的缺陷，是回避还是正面对待。当然你回答得不好的话，暴露了没有必要暴露的弱点，可能会产生不好的结果。所以应该尽量地坦诚，慎重地选择。

陈英:

看你如何说你的缺点，尽量把缺点化成有点，比如脾气暴躁可以说成比较有激情。每个人都有缺点优点，主要是看你是否有价值，是否能和别人相处。

问:

你们之前提到自己有一段时间做计算机技术，但是都是在其他行业来做，我想了解如果在其他的行业做 IT 技术，一个是其他行业的知识，一个是 IT 的知识，一个人的精力是有限的，应该如何协调这两方面知识的获取，另外哪一方面的知识扮演的角色更多一点。

陈英:

像我们公司你可以选择技术与管理两条路。计算机专业很好，在各行各业没有不用到计算机的，所以基础一定要好，有了这方面的技术，学其他的東西也会很快，对我而言，有了计算机的基础，学别的干别的都比较方便。另外大公司都会送你去培训，它鼓励你多学习进修，因为你学到的东西肯定会用到工作上。

李名霖:

实际上工作一开始的时候，专业知识是很重要的，但是从长远来讲，不管是你做技术还是管理，你对行业了解越深，你对公司的贡献也就会越大，公司对你的回报也会更大。

问:

我想问一下，在面试中，对面试官的突然提问，一下子没有想到如何回答，这时

如何应对？

李名霖：

一种是瞎掰，但这种不好，因为他可以一下子看出来，这样你会给他留一个坏印象。其实你可以诚恳一点，可以说我这个问题一时没有想起来，可不可以先谈其他的，等我想起来了再回过来；甚至于可以说我现在没有答案，如果我有答案的时候可不可以告诉你，比如在事后写感谢信的时候回答。虽然可能是问你的别人的而不是看感谢信的人，但总比瞎掰要好得多。为什么呢？因为他会认为你比较诚恳，这对公司的人际交往蛮重要的；还有一种情况，有可能他本来是提的一个你根本答不出来的答案，面试官主要是想看你碰到这种问题的反应。

问：

如果你到一个外企面试，已经过了三关了，到最后的面试时，面试官会告诉你，他们部门会调来另外一个人来工作，这是为什么呢？

李名霖：

大的公司它发布职位的话，可能会有其他部门的人来申请，这是有可能的。还是择优录取的，在这种情况下，你如何处理是很重要的，可能处理好了，下次有机会就会找你了。你可以回一个邮件，表明自己的态度，这样下次有机会的时候可能会考虑你。