

跟唐骏学管理

中国职业经理人中的传奇人物
告诉你他的成功管理经验

唐骏◎著

汕头大学出版社

◎ 企业界的王牌管家

◎ 微软中国终身荣誉总裁

◎ 身价最昂贵的『打工仔』



跟唐骏学管理

唐骏◎著

汕头大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

跟唐骏学管理 / 唐骏 著. — 汕头: 汕头大学出版社, 2009. 3

ISBN 978-7-81120-598-5

I. 跟… II. 唐… III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 182629 号

跟唐骏学管理

作 者: 唐 骏

责任编辑: 秦爱珍 孙雪明 刘 倩

装帧设计: 久品轩

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内

印 刷: 北京富生印刷厂

开 本: 730mm×1010 mm 1/16

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印 次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

ISBN 978-7-81120-598-5

责任校对: 叶 慧

责任技编: 姚健燕

邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126

印 张: 11.25

字 数: 150 千字

发行/广州发行中心 通讯地址/广州市越秀区水荫路 56 号 3 栋 9A 室 邮编: 510075

电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

目 录

第一章 管理是最核心的竞争力

- ▶ 先管理后领导 /3
- ▶ “4+1”核心竞争力 /5
- ▶ 简单+勤奋 /9
- ▶ 规范管理+中国人情 /12
- ▶ 管理的最高境界是做人 /16
- ▶ 全身心投入，超越管理的七年之痒 /20

第二章 构架管理体系与商业模式

- ▶ 只要有一个良好的管理架构 /27
- ▶ 企业上市就是融资渠道 /28
- ▶ 成功的商业模式越简单越好 /30
- ▶ “二三五法则”与基业常青 /33
- ▶ 差异化就是品牌的切入点 /36
- ▶ 提升企业执行力的三个层面 /39

第三章 员工考核与管理

▶ 口号式管理	/43
▶ 惩罚式管理	/47
▶ 法理情 OR 情理法	/49
▶ 多给别人机会，优秀员工是可以培养的	/53
▶ 解雇不诚实与不合格的员工	/58
▶ 考核员工效率、业绩的标准或工具	/62
▶ 管理如打篮球，个人和团队五五开	/65

第四章 提升员工满意度

▶ 让别人变得伟大	/71
▶ 优秀员工奖	/76
▶ 圆心管理理念	/80
▶ 让员工只有一个直接上司	/84
▶ 用文化来管理聪明人	/86

第五章 感动你的员工

▶ 唐式快递月饼	/93
▶ 记住 2000 多位员工的名字	/97
▶ 为员工解决后顾之忧	/102
▶ 把企业装扮成个家	/105
▶ “你卖房之前，我的房子先卖”	/108
▶ 销售员在外面“打仗”，回企业就是“养伤”	/110
▶ 只要需要，我可以随时陪销售员去见客户	/112

第六章 优秀职业经理人是如何炼成的

- ▶ “比尔·盖茨遇刺”的假新闻 /117
- ▶ 广州遭遇“非典” /119
- ▶ 融入企业，而不是改变企业 /121
- ▶ 有耐力才有竞争力 /125
- ▶ 不当班干部、不做经理也需要演讲能力 /128
- ▶ 与人沟通的能力非常重要 /132
- ▶ 时时处处做表率，有时还得“牺牲” /135
- ▶ 与大老板直接对话 /137
- ▶ 对待家庭和孩子的教育问题 /141
- ▶ 做最好的努力，做最坏的打算 /144

第七章 我的成长之路与微软生涯

- ▶ 清贫与磨砺有时是一笔财富 /151
- ▶ 不抛弃、不放弃的求学生涯 /153
- ▶ 发明卡拉 OK 打分机 /159
- ▶ 在美国办 3 家公司 /162
- ▶ 接到微软的电话 /164
- ▶ 在微软总部光芒四射 /166
- ▶ 激情上海滩 /168
- ▶ 就任微软中国总裁 /172

第一章

管理是最核心的竞争力

怎样打造企业的核心竞争力是很多中国企业面临的一个现实问题。第一重要的是资本，第二是技术，第三是品牌，第四是市场，然后再加一个“1”。这个最关键的“1”，就是我提倡的企业管理。我希望通过管理来打造我们企业所需要的最重要的核心竞争力。

先管理后领导

一个企业刚刚开始就实施激情管理是不行的。首先应是规范化管理，要把企业的策略、管理、规章制度运作成一种规范的、理性的体系之后，才能注入激情。我到企业去，绝对不会先去提高员工的激情，没有机制，我绝对不会做领导。

成功的企业是把内部最优秀的员工管理好。我相信，20%的员工支撑着企业80%的业务，这能把员工的积极性发挥到120%或者150%，但这种状态是以企业规范化作为基础的。

激情式管理要以建立管理体系为前提

在微软中国公司（以下简称“微软中国”），我是靠文化来管理的。因为微软的业务模式和管理规范都已比较成熟。我可以做的事情就是在微软文化的核心即“激情”的基础上，结合中国的传统文化，以中国化的方式来诠释管理。我的领导风格，如果用两个字总结，那就是“激情”。不光是我自己有激情，我还要激发我周围的人，让大家都有激情。

在我刚任微软中国总裁的一段时间，很多人不理解我的激情能够为他们带来什么。他们觉得，激情更多的是一种冲动，做这个业务，不需要冲动，要的是一种理性和规范。他们不能够很容易地接

收我的激情，而我要的激情他们也没有。

员工有自己的工作方式，这本身无可非议。但我知道，领导才能不是表现在告诉别人如何完成工作，而是使别人有能力完成它。“领导力就是榜样”，对我来说，就是需要通过不同的方式、在不同的场合去感染他们。

事实上，我所倡导的领导是建立在规范之上的，就是要以建立管理体系为前提。建立管理体系，就像建一座房子一样，可能不好看，但毕竟是座房子；如果你不试图建立这座房子，那么这座房子就永远建不起来。也就是说，你过多地去领导，而不去管理的话，你的领导基础就不存在。领导和管理必须要紧密结合在一起。

所以，一个企业在刚刚开始阶段实施激情管理是不行的。首先应是规范，要把企业的策略、管理、规章制度运作成一种规范的、理性的体系之后，才能注入激情。我到企业去，绝对不会先去提高员工的激情，没有机制，我绝对不会做领导。我先要观察、先要了解，企业有没有规范很关键。没有规范，我们先建立规范；大家都认同后，第二步我才做领导。也就是说，我先做管理，然后做领导。

在企业建立规范后，未来追求的发展模式，将会是一种充分发挥个人创造性的模式，创新将成为企业不可缺少的元素。我追求的激情，是一种创新，希望能产生新鲜的主意，创造轻松的环境。

员工也要有全局观念

在公司里，我会让员工经常感受到一种成就感，如果员工跟我说他做错了事，我不会骂他，但他必须要告诉我，下一步怎么做才能把工作做得更好，并且不再犯同样的错误。我希望创造一种氛围，

在这种氛围里，员工会工作得更愉快、更有效率。

基于此，在微软中国的时候，我会以关怀员工为出发点，了解每位员工有形的和无形的需求，为每位员工提供尽可能多的帮助。但我有个重点，就是首先专注于某些主要方面，其中一项是处理信息、使用信息；其次，能够利用手头的信息和资源，给予下属竞争优势；最后，持续不断地学习和提高自身技能，以维护自己作为领导者的地位。

在安排工作时，我会反复地向员工讲清楚做某项工作的目的和对全局的意义，而不是只告诉他现在该做什么。有些领导者认为，下属干好当前的工作就行了，没有必要了解全局，因为自己才是整体调度者。这种观念是错误的。

如果你的下属不了解全局，他只能完全按照你的表面意图工作，在一些细节上就不会灵活处理。工作中遇到的任何问题，他都要向你汇报，因为他不知道如何处理是正确的。长此以往，这个企业就失去了激情和创新，也就没有了竞争力，这对一个企业的发展非常不利。

“4 + 1” 核心竞争力

“4 + 1” 核心竞争力中的“4”包括：品牌、技术、市场和资本，而关键的“1”即企业管理。如果一个企业缺乏良好的管理团队，那么，它就无法把前面的4个因素转变成企业最终的核心竞争力。

我在美国做过管理，在中国也做过管理，对比起来，我发现管理中国的员工是很难的，因为我们彼此的价值观不同。在美国，更多的是宣扬一种商业价值观，管理者和员工间的关系是一种业务关系；在中国，人们追求更多的是一种人性。中国的企业普遍缺乏一套规范化的管理体系，它们需要规范和平台，不过目前很多中国企业还很难做到这一点。

我曾提出“4+1”的核心竞争力说法，其中的“4”包括：品牌、技术、市场和资本，而关键的“1”即企业管理。如果一个企业缺乏良好的管理团队，那么，它就无法把前面的4个因素转变成企业最终的核心竞争力。目前，中国最顶尖的100家民营企业，过几年也许只会剩下20家，被淘汰者一定是毁在管理上。

额外的竞争力——企业管理

到目前为止，中国最大的核心竞争力是劳动力的核心竞争力。全球一些大企业或者一些成功的企业，它们的核心竞争力不外乎有以下四个方面：

第一，技术的核心竞争力。比如微软公司、英特尔公司等，它们所拥有的最大核心竞争力就是技术，它们以技术占领市场，以技术制订标准，以技术成为大家公认的品牌，这就是微软、英特尔、思科等一些高科技企业所具有的技术核心竞争力。我们中国在这方面的欠缺明显看得到：我们看不到中国的企业在全球范围内拥有技术核心竞争力。中国的企业要在未来几年和世界抗衡、和世界竞争，就必须确立这一核心竞争力。

第二，品牌的竞争力。一些企业把它们的制造工厂留在了中国，

像耐克、可口可乐等公司。它们之所以能够占领全球，是因为其品牌具有竞争力，而不是因为它们的技术。随着人们对其品牌认知度的提高，它的价值会比其他品牌的价值高出十倍、百倍。联想就是以品牌作为企业核心竞争力的，当我们讲到 PC 生产厂商的时候，大家会想到联想。现在，中国的很多企业已经开始注重品牌的创造，我们已经创造出一系列中国品牌，在这方面我们已经迈出了非常可喜的一步。

第三，市场的竞争力。从技术、品牌，最终还是要回到市场。市场对于一个企业来说是非常重要的核心竞争力。今天我们看到，一些国外的企业，它们跟中石油、中石化竞争的时候，就显得心有余而力不足，因为，在中国大江南北看到的加油站不是中石化就是中石油。有了这样的服务体系，国外的企业没法和中国的企业进行竞争。

第四，资本的竞争力。当一个企业需要扩张的时候，当一个企业需要并购的时候，当一个企业需要研发的时候，它就需要资金，或者是手上现有的资金，或者通过资本运作得到资金。为什么很多中国企业争先恐后上市？上市是资本运作的过程，也是筹集资本的过程。通过这么一种资本运作的过程，使得企业拥有额外的资金，企业可以用额外多出的大量资金进行市场的扩展，或者进行企业的并购，或者进行新产品的研发。

以上是人们传统观念上对一个企业所拥有的核心竞争力的评价。

现在，我们希望看到的企业核心竞争力是一个额外的竞争力，也就是企业管理。因为人们已经开始意识到管理给一个企业所带来的巨大变化，特别是国外的一些企业。当一个大公司更换 CEO 以后，这个公司的股票，要么暴涨，要么就一泻千里。

在中国，一些企业已经开始意识到管理给其带来的竞争力，但

并非是企业核心管理者带来的竞争力，而是怎样来运用先进的管理方式、方法来改变企业，来提高企业的竞争力。具体地讲，就是通过信息的管理手段、管理工具来提高企业的管理水平。

信息化管理

党的“十六大”提出中国要优先发展信息产业，而信息产业也已经成为中国最大的产业。但是一个最根本的问题是，我们怎么来应用信息产业来改变企业内部的构造，提升企业的管理水平，建立整个企业的核心竞争力。通过信息化手段进行企业管理，无疑可以提高企业的管理效果，提高企业管理的科学性，提高企业内部管理的透明度，帮助你的企业提高应变能力。通过一系列的科学化管理，使你的企业发展更具有延续性，而不会因为一些重要人物离开你的企业，最核心的技术就流失了。信息化的管理手段会使最高决策层做决策的时候不是主观的，而是非常客观的，这就使得企业在瞄准未来的时候能够做出非常科学、合理的判断。

作为从事过信息产业的人员，我深深意识到信息化给一个企业带来的重要意义。微软公司通过一系列高科技信息化管理，使得公司在人员、产品、客户、技术等方面都采取了世界上最先进的管理方式，管理者会基于市场的信息、基于过去所拥有的数据来做出合理化的判断。

即使在今天 IT 业进入寒冬的时候，微软公司仍然可以立于不败之地，在全球经济低迷的背景下仍然保持高速增长，因为公司有一系列这样的手段，而不是拥有其他的东西。信息化的管理手段一定会提高管理者对企业的管理能力，增强企业的核心竞争力。

反思一下自己企业的核心竞争力，看一下我们所欠缺的地方，将这些地方进行改造、完善，就可以使企业在面临全球一体化的世界潮流时，不是说“狼来了”，而是可以拥抱世界，和世界上最优秀的企业进行竞争，把最具有竞争力的资源利用起来。

当前，中国企业必须更好地运用自己最具核心竞争力的劳动力市场，解决好核心技术的研发等一系列问题，包括企业内部的管理问题，把我们的潜能激发出来，使中国企业在未来十年、二十年能位居世界前列，使中国成为最具有核心竞争力的国家。

简单 + 勤奋

“简单 + 勤奋”的管理理念，从某种意义上来说，是可以推广的。什么叫简单？什么叫勤奋？企业经营有两个根本的核心：一个是企业的战略，一个是企业的战术。这两个层面恰恰可以证明我提出的“简单 + 勤奋”的管理理念。

我在很多场合提出了我自己的管理理念——简单 + 勤奋。我一直在做的一件事，就是执行这样一个管理理念。

这是一个什么样的管理理念？这是一个什么样的管理体系？

2003年10月，我从上海回北京，在机场上我买了很多杂志。这是我的一个习惯，每次上飞机的时候，我都会买很多的财经类杂志，然后在飞机上用一个半小时、两小时的时间，把所有的杂志通读一遍，由此知道周围发生了什么、了解一些新的动向。

在《中国企业家》这本杂志上，我读到了一篇文章，让我无比感慨、无比兴奋。这本杂志刊载了一篇对《从优秀到卓越》这本书的书评。我想很多人都听说过《从优秀到卓越》这本书，这是美国的一个咨询公司用 25 个人跟踪了世界上 1147 家优秀的企业，跟踪了它们 5 年，然后把跟踪的结果总结起来写了这本书。他们最后发现，只有 7 家企业从“优秀”发展到了“卓越”。他们花了 5 年的时间，到每家企业进行了非常详细的分析研究，发现每一家企业成功的背后，都有它们独特的管理理念、管理体系、运作方式和市场机遇，他们对此都作了经典的评价。

但是，这不是该书的核心。该书的核心是什么？是他们找到了一个共性：这 7 家企业都只做了一件事——简单 + 勤奋。

当时我看了这篇书评后，就感觉像是有人提出了一个“猜想”似的。我们小时候听过“哥德巴赫猜想”，这个猜想抛出去后，无数人通过不同的方式来验证它，最后有人通过科学的手段把它验证出来了。而我恰恰也是这样。大约在 1997 年的时候，我就在公司里提出了“简单 + 勤奋”的管理理念。但是没有想到，6 年以后发现，有一家公司花了 5 年的时间验证了这一管理理念，所以当时我就非常兴奋。我觉得这个理论并不是我空想出来的，因为我一直以来都在执行着“简单 + 勤奋”的管理理念，而美国人花了 5 年的时间去做一个试验，去跟踪了 1147 家企业，他们也得出了跟我 5 年前提出的同样的理论。

“简单 + 勤奋”的管理理念，从某种意义上来说，是可以推广的。什么叫简单？什么叫勤奋？企业经营有两个根本的核心：一个是企业的战略，一个是企业的战术。这两个层面恰恰可以证明我提出的“简单 + 勤奋”的管理理念。很多企业花了很多的时间来研究战略，花了很多的人力、物力，通过咨询的方式制订了各种各样的

战略。其实，一个企业的战略越简单越好，这就是“简单 + 勤奋”的管理理念中“简单”这个根本环节。不要讲太多的战略，如果你把你的战略讲给你的员工听，你的员工理解不了你的战略，这个战略一定是失败的战略。我们可以想想，如果是员工都听不懂的战略，这样的战略会成功吗？肯定是不成功的。

当然，我们说仅有一个好的战略是不够的，我们还需要执行，也就是我们的战术，即我们经常讲的执行力。如果我们把执行也变得简单的话，会造成什么后果？执行就会变得空洞。所以我们说的“简单 + 勤奋”，就是指在执行的时候一定是勤奋的，勤奋是执行的一个最基本的层面。

管理如此，做人也是一样。“简单 + 勤奋”是我的管理理念，其实也是我的价值观、人生观。我觉得做人很简单，就是把所有的人都当成是好人。你不要花太多的精力去思考对方哪里有错，除非证明他是坏人。这样的话，你不觉得很坦然吗？当我在管理员工的时候，我不会把我的员工都想成是坏人，如果那样的话，我需要制订一大堆的管理条款，通过规范的手段来制约每一个人。我首先把他们当成是好人，然后再激励他们，使他们变得更好。我会注意每一个细节，让他们感受到自己是一个好人、公司是如何重视他们的。因为我觉得“简单 + 勤奋”应该是贯穿于整个管理理念与做人方式的一个核心所在。