

因为山在那里

——从500强走出的博士

在埃维诺、毕马威、中国惠普、IBM、国美、联想等工作的故事
在新西兰梅西大学攻读MBA、法国格勒高商攻读工商管理博士的求学经历
在美国、新西兰、法国、意大利、德国、希腊、印度和泰国等国家的旅游故事

任拴平 著



因为山在那里

——从500强走出的博士

任拴平 著



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

因为山在那里——从 500 强走出的博士/任拴平著. —上海:复旦大学出版社,2016. 10
ISBN 978-7-309-12554-2

I. 因… II. 任… III. 任拴平-自传 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 224119 号

因为山在那里——从 500 强走出的博士

任拴平 著

责任编辑/关春巧

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787 × 1092 1/16 印张 16.75 字数 235 千

2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12554-2/K · 589

定价:50.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究



这是哥哥（右一）、我（左一）以及外甥（居中）的合影。自从1993年我去深圳后，哥哥和我，一个在北方，一个在南方，相互鼓励，承担了家族在这个历史时期的使命。

谨以此书献给中国千千万万的打工者，以
及在痛苦中坚持不懈、寻找未来之路的人。

这是我们共同的记忆与追求。

序

我自己总觉得，个人的命运和他所处的时代是紧密联系的。对于“70后”的大多数农村小孩来说，童年是简单而又快乐的：平时在家里吃着简单的食物：玉米糊糊、面条和烤红薯，偶尔有西瓜或者苹果之类的东西，那意味着当天的生活是大大改善了；上学时，背着印有“红军不怕远征难”的军绿色书包，唱着“红色的儿童，时刻准备着”的歌曲，读着《毛主席永远活在我们心中》的课文，在学校的操场上用电池芯的碳棒一遍遍地抄写语文课上老师教的生字或者词语，在不知不觉中走过童年。

那个时候文娱生活是简单而淳朴的。我们看的电影是《地道战》《地雷战》《红日》《苦菜花》等。也许是受电影的影响，我们两个生产队的小孩子，常常模拟电影中打仗的镜头，都将自己描述为八路军，而将对方称为国军，用土块当手榴弹互掷着打仗。

童年时代的我们，时刻想的事情就是随时响应祖国的召唤，穿上绿军装，为消灭国民党反动派和美帝国主义而献出自己的生命，即便是中枪后，也要掏出口袋里仅存的五块钱作为最后一次党费。

对于“70后”来说，家中一般有兄弟姐妹几个，自己是老小，我们大都穿的是哥哥姐姐穿旧的衣服，在乡村简陋的校舍勤奋读书。读书是农村小孩改变生活的唯一途径。这些人没有上代人安排好的道路，所以必须寻找属于自己的道路。在紧张的学习之余，也要在农忙时或者星期天跟着父母在田地干农活。

在随后的日子里，生活开始发生变化。1978年十一届三中全会的召开，标志着中国开始走向改革开放；1979年7月，深圳、珠海、汕头、厦门建立了

“经济特区”。不久，在珠三角地区，一片片的新厂房建了起来，我们这代年轻人中一群群的人，开始陆陆续续离开家乡的青山绿水，涌向珠江三角洲，成为打工者，寻找着自己的梦想。

比起“80后”“90后”来，我们这代人的教育程度不算高，各种各样的教育经历：初中，高中，中专，大专，或者本科。在那个时候，中专曾经是农村精英小孩的首选，因为中专生已经是国家干部队伍中的一员。本科是不错的学历了，那个时候的本科生代表的是全国百分之四的幸运儿。研究生学历的人有，但真是不多。

但不管是少数的本科生，还是中专生，或者高中生、初中生，比起上辈人来，都是幸运的，毕竟是进了一次学校，识字，会算数，能够用文字记下和自己相关的事情，不会吃不识字的亏，比如说算清楚和自己密切相关的生产队的工分；能算清楚账，这样在买东西或者进行简单的商品交换时不被人骗。

在这些人中，我算是幸运的。在邓小平1992年发表南方讲话之后，我坚定了去广东的想法。1993年2月，春节刚刚过去，我登上了南下的火车。去广东之前，我一无所有。在广东，从一个香港制造厂的程序员起步，一步步地做起，最后在北京，做到全球顶尖的IT公司的高级项目经理，参加并领导了几个数十亿美金的信息系统的项目建设；一个小小的计算机专业的毕业生，拿到了世界顶尖商学院的工商管理博士学位；从一个乡间的小男孩，走遍了世界的几个洲：北美洲，大洋洲，欧洲，亚洲。这是我在二十年前离开家乡时不敢想象的。

认识我的几个朋友，经常对我说：“拴平，把你打工的经历写出来，我知道你的打工生涯是个传奇。”我答应着，没有动手的意思。一则是因为大家喜欢读的故事是从白手起家到亿万富翁的故事，我在外企只做到高级项目经理的职位，对于这样的故事，大家并无太大的兴趣；再则，我的工作确实很忙：平时做项目，周末写论文或者听各种各样的讲座，腾不出时间来写。

直到2014年7月，伴随着经济的回落，项目越来越少，我终于有时间思考写书的事情，开始思考从何处下笔。

我打工的时间是从1993年2月初开始，到2014年6月底告一段落，这中

间有22年的时间，我自己这时44岁，一半的时间在陕西长大，另一半的时间在中国沿海几个主要城市和全世界的各个地方跑。这个故事怎样写？以什么为主题？

直到2014年12月的某一天，在上海参加一个大项目的竞标。早晨起来，照例打开肯尼迪总统的演讲录音，这套录音是我在IBM时，在肯尼迪博物馆的网上书店买的正版录音，从美国邮寄过来的，因为那个时候手头比较阔绰。这套录音一共收录了肯尼迪总统在各个时间的二十多篇演讲，我一直坚持循环播放收听了七八年。这一天正好是播放肯尼迪总统在莱斯大学的演讲：“We choose to go to the moon! We choose to go to the moon, We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard!”（我们选择去月球！我们选择去月球，我们在这个十年选择去月球和做其他的事情，不是因为它们很容易，而是因为它们很难！）肯尼迪总统在演说的最后，提到了英国的探险家乔治·马洛里在攀登珠穆朗玛峰之前，有记者问他为什么要攀登珠峰，他回答说：“因为山在那里！”（Because it is there!）乔治·马洛里后来永久地留在了珠穆朗玛峰上，有关他的争议还在继续：他是登上珠峰第一人吗？他是在接近珠峰的时候遇难，还是在攀登上珠峰后的返回途中遇难？人们在搜寻着证据。其实马洛里是不是登上珠峰第一人已经不太重要，重要的是马洛里留给人们的是不朽的探索精神——向着陌生的领域勇于探索的精神。

我又想起我在IBM时的2011年6月，“蓝色巨人”在庆祝百年华诞，其中的视频主题也用的是这个标题：因为山在那里。在过去的一个世纪里，IBM引领信息技术的潮流，IBM人是很认可这句话的。在西方人的眼里，向未知领域的探索精神是非常重要的，这和大多数中国人想的升官发财和追求安逸的生活有很大的不同。

在那一刻，我为自己的新书想到了名字——“因为山在那里”。因为山在那里，它吸引着不畏艰险的人向上攀登。山上并没有一块钱的现金，登山的人享受的是一种挑战生命极限的乐趣。

前言

2014年6月中旬，当我在柳州的一个战略咨询的项目进展到尾声时，我在惠普的上司打过来一个电话，告诉我因为公司架构调整，部门的有些职位已经取消，不巧，我的职位在取消的范围之内，所以我需要回去和公司解除劳动合同。赔偿由公司人力资源部解释。这一切在我的预料之中。因为我所在的部门在过去的两个季度订单很少，在以数字说话的现代企业中，接下来的裁员是不可避免的。有点意外的是自己在项目上，按照惯例这种情况下被裁掉的可能性很小。

在下面的一周多时间中，我回到北京签署了劳动解除协议；然后又赶回项目所在地处理好项目的事情：完成项目的交付文档，与项目上的同事做好交接，没有和客户说自己已经要离开惠普了，6月27日回中国惠普在国贸的办公室办理离职手续。

在电脑交出去前，给部门的同事发了离别信，回忆了很多和公司同事一起打单、做项目的感人时刻，对大家在过去三年里对我的工作的支持表示感谢。

惠普的企业文化在高科技企业中是最好的之一，公司创始人提倡的惠普之道（HP way）更是众多企业管理者学习的范本。惠普之道可概括为以下几个方面：依靠利润进行发展；致力于创新；倾听顾客的意见；对人的信任；组织的扩展；组织的管理；对社会的责任。

其中惠普把对人的信任做到了极致，比如它的“开放实验设备仓库”的政策。实验设备仓库是存放电器和机器零件的地方，开放政策规定工程师们不仅在工作中可以随意取用，还鼓励他们拿回家里供个人使用。他们认为，不管拿

这些设备所做的是否跟工程师手头的工作有关,不管是在岗位上还是在家里,反正摆弄这些玩意总会拿出一些东西。这其实也表现了公司对革新的赞助。

惠普同事之间平时的合作气氛是很友好的,一般你在项目上遇到的问题恰好是别人知道的,他就是再忙也会先帮你解决。这次也不意外,我很快收到很多回复,大家回忆着相互支持的日子。公司SAP事业部的周总经理的回复尤其让我难忘,他首先对我三年的努力工作表示感谢,同时他说:“三年时间一晃而过,你一直在践行着我在北京面试你时说过的话——做好项目,维护好客户关系,为客户带来竞争优势,为公司获得更多的市场机会。”我也再次回信,对领导三年来的关怀表示感谢。

当离职手续办妥的那一刻,回到座位上,突然有一种失落的感觉,回头看看身后,是中央电视台的新大楼,外面的天气也不错。惠普的办公室真的选得不错,在国贸桥东南,交通便利。办公室里布局也不错,走进来总是感觉心情舒畅,另外,从我们部门所在的15楼看过去,正好和中央电视台隔街相望,视角很好。如今要离开了,倒是真的很舍不得。

工卡已经交了,现在出去就和惠普没有关系了,我准备在里面再坐一个小时,在午饭时间和公司同事一起离开。我在座位上,回想起自己二十多年的打工生涯:这二十年是辉煌的,我从程序员做起,经过系统分析师、ERP经理,到高级项目经理,工作过的公司也由原来不出名的小公司到后来的联想、IBM,再到现在的中国惠普。

薪水的提升是让人欣慰的,对我来说,最为重要的是我于今年3月24日已经在法国格勒诺布尔商学院通过论文答辩,并被授予工商企业管理博士学位。格勒高商是世界顶尖的商学院,并且我是在学院最为严厉的教授的指导下完成了博士学业的。对于未来,我很乐观,下面职业生涯的再一次转型也是必然的事情。

看着窗外明媚的阳光,感叹着时光飞逝,我在中国惠普不知不觉已过3年,我的打工生涯也已经22年了,我不禁回忆起过去打工的年年月月。我的思绪飞到了我职业生涯的第一站——广东。

目 录

Contents

序	001
前言	001
▶ 第一章 南下广东	001
第一节 在东莞：第一份工作是打印报表	007
第二节 回西安：学习计算机绘图	012
第三节 在宝安：开始程序员人生	014
第四节 在宝安：开发物料需求计划系统	017
第五节 在宝安：准备研究生入学考试	027
第六节 在横岗：做系统分析师	029
第七节 在深圳：参加清华通信与信息系统硕士班的学习	034
第八节 进入美资公司：实施企业资源计划系统	039
第九节 第一次美国行：参加总部培训，游览约克镇和华盛顿特区	048
第十节 第二次美国行：财务培训，同时参观詹姆士敦、 威廉斯堡、诺福克	068
第十一节 在深圳：参加新西兰梅西大学MBA的学习	079

第十二节	思考提升：职业生涯的第一次转型	090
第十三节	在新西兰：参加梅西MBA毕业典礼	094
▶ 第二章	走进北京	103
第一节	在高维信诚：开启SAP顾问生涯	103
第二节	加入联想：从事项目群管理	106
第三节	在联想：感受快节奏 ——实施上海新工厂SAP项目	108
第四节	在联想：出差印度 ——实施印度新工厂SAP项目	111
第五节	在联想：沟通无极限 ——实施全球商业智能项目	115
第六节	在联想：挽救危难 ——珠穆朗玛峰项目群数据仓库项目的实施	117
▶ 第三章	转战上海	122
第一节	在IBM：知识共享与售前支持	124
第二节	在IBM：参加全球最大的蓝色畅想曲项目	127
第三节	寻求突破：参加法国格勒高商博士项目的学习	132
第四节	在IBM：完成博士论文开题报告	147
▶ 第四章	回到北京	153
第一节	在惠普：出差泰国 ——实施海尔泰国工厂的SAP项目	157
第二节	在希腊：沐浴在爱琴海的阳光里 ——在圣托里尼参加学术讲座	163
第三节	在惠普：蓝天白雪下的大庆 ——吉利沃尔沃汽车SAP项目的实施	177
第四节	在法国：完成博士论文答辩，被授予博士学位	183

第五节 欧洲游：意大利罗马、德国柏林、法国巴黎	198
第六节 在惠普：转型的一小步 ——升禾环保企业战略咨询	218
 ▶ 第五章 职业人生总结	 224
 附录一 名词解释	 236
附录二 大事年历	241
参考书籍	243
致谢	245
后记	250

第一章

南下广东

我是在邓小平南方讲话后动了去广东的念头，凭着感觉我知道中国的改革开放会继续下去，也许趁着年轻是应该出去闯一闯了。春节前的一首流行歌曲《潇洒走一回》更是将年轻人的心鼓得痒痒的。1993年春节后的正月初六我离开陕西，和几个老乡从西安出发，登上了南下的火车。那个时候流行的一句话是“东西南北中，发财到广东”。广东的热土吸引着年轻人激动的心。当时我怀里揣的是一张计算机专业文凭，没想到这张小小的文凭在广东派上了用场，当时广东正是计算机行业高速增长的时期。可以说，过去二十年软件行业在广东，在中国，甚至在世界都获得了飞速发展。这是我和众多计算机工作者的幸运之处。

临行前也是有些伤感的。春节前我和老父亲商量我去广东的事情，我告诉父亲说自己要去广东，他说：“去吧！”我说：“我走了你咋办？”老父亲说：“你走吧，不用管我！”这件事我现在想起来鼻子也是酸酸的。我们一家，母亲去世比较早。现在我们兄妹四人，两个姐姐已经出嫁，一个哥哥在西安一家研究院工作，我离开家，就只剩下父亲一个人在家了。按照我们家乡的风俗，两个男孩，父母一般会将其中的一个留在身边，一个在外面。我父亲同意我出去闯的原因有两个：第一，他是真的希望我能做出事情来，但他其实对这点并不抱

太大的希望；第二，最为关键的一点是他觉得我不适应农村的重体力劳动，因为我的身板相对单薄。在那个时候，农业机械化程度不高，农村很多重体力劳动，身板小的我真的不擅长这些。

我虽然文化课的学习成绩不是很优秀，但对体力劳动似乎也没有太大的兴趣。记得那个时候跟父亲去地里干活，稍干几下我就会在地边休息，然后开始问父亲：“山的那边是哪里？”我的家乡地处关中平原，南边正对着秦岭的主峰——太白山。夏季的时候，太白山上依然是白雪皑皑，在天气晴朗的日子，景象很是壮观。我对景色和未来世界的向往明显胜过了解决眼前的生存问题。父亲回答我：“不知道是哪里，可能是陕南吧。”父亲对于我干农活时的心不在焉没有太生气，也许他真的是不想让我留在农村一辈子吧，尽管他经常教我要做好一个农民。后来我学习地理，对着地图，我已经很清楚地知道山的南边是哪里，再后来我参加工作，我也走得比想象中更远：走过了中国比较南边的城市——深圳；走到南半球最靠近南极的城市——新西兰的但尼丁。

关中平原的北边也是一座座小山，那里父亲去过。在20世纪六七十年代，除了粮食不够吃，烧的柴火也少，经常冬季没过完就没柴火烧，父亲会和村子里的人拉着架子车一起去北边的山里割野生的荆棘之类的回来，放干了用来烧饭或者烧炕。去北边的山一般一去一回需要三天的时间，我经常在第三天的下午去路上等父亲，但总是等不着，父亲回来时总已是深夜。而在那个时候我早已经睡着了，印象最深刻的一次是父亲早上告诉别人他昨天晚上回来时裤管上已经冻成了冰碴子。父亲当时帮生产队饲养牲口，是当晚在饲养室的热炕上把冰热化的。

听父亲讲：南边的山是古代有钱人家盖大房子去采木料的地方，一般的流程是先让人去山里采伐木料，然后把木料放入河中让它们漂流而下，之后在山下收集。如果运气好，收集的比采伐的多，因为可能你的木料在水上某个地方撞开了以前木料群；如果运气不好，你采伐的木料很少漂下来，可能在某个地方挤成了堆。采木料的幸运与否往往也是一个家族运势的体现。北边的山是古代有钱人采石头的地方，过去砖木结构的房子，地基一般用青石，石头的采集也事先要风水先生看好，然后组织石匠开凿，再组织搬运人员运回。古代没有

橡胶轮胎和汽车，运回这样的东西成本很高，也只有大户人家承担得起。小户人家通常就是土坯做墙，茅草做瓦，用土做地基，没有现在这么多讲究。自从新中国成立后，南边的山已经不让随便进去了，农民想采木料已经不可能了，山上的资源变成国有了。

关中平原视野开阔，我也很喜欢看日落。我们村子的西边是一个水库，在天气晴朗的日子，太阳快落下去的时候，太阳的影子和天边的晚霞倒映在水中，景色非常壮观。我会在这个时候想象太阳落下去的西边会是哪里？没有想到的是，我后来也到了印度、俄罗斯、希腊、意大利、法国、德国以及美国等。

我们生产队的地基本在东边，西安市也在我们家的东边，所以我们附近的大路都是朝向东，我走出家门基本是往东走。我记得小时候特别喜欢在太阳刚刚升起的时候去县城：在夏季，路的两边是绿油油的玉米地；在冬季，路的两边是一望无际的麦田。看着远处初升的太阳和周围绿色的庄稼，我总觉得心情特别舒畅。我后来在东边走过了县城，到达西安并辗转求学，最后在中国基本上最东边的城市上海也生活过一两年的时间，我们的新西兰梅西大学也是全球最东边的一个大学，是大学生运动会采集火种的地方。

小时候，我家和几个叔叔住在一个四合院里。我家在上房，也就是面南背北的那座，几个叔叔在两侧，也就是现在所说的偏厦房。在我爷爷的那辈，我家是正宗，所以继承了我爷爷的爷爷盖的这座上房。我爷爷的爷爷听说是举人，在事业发达时盖了这座房子，盖的标准在当时是最好的。我小的时候，在农忙时节大家在一起碾打庄稼时，经常听村里的老人讲我家爷爷的爷爷的故事，说他的一口大刀有两百来斤重，在他的手里被舞得虎虎生风，在他那个时候家族正处于上升时期，在农闲时节，我爷爷的爷爷经常在家乡给别人表演马上功夫。后来遇到十八年（民国十八年）^{〔1〕}年馔，因为我们家承包了县里的粮仓，但灾年粮食缴不上去，因此我爷爷的爷爷受了牢狱之灾。

下一辈人因为当时家里生活条件不错，都不练武了。在过去，练武是很苦的事情，听人讲，我爷爷的爷爷每天早晨起床的第一件事情就是练武：锁子石、大刀、打桩一个个来过，晚上睡觉也是一直保持一张弓的姿势，一晚上连个身

〔1〕 民国十八年，也就是1929年，那也是全球经济危机爆发的一年。美国最大的股灾就发生在那一年。

都不翻。后来家道中落，在我爷爷这辈，我家已是村里最贫穷的几户人家之一。

后来哥哥和我在总结家族的兴衰时，得出的结论是：因为家里的大房盖得太好了，几代人失去了前进的动力。那座房子如果没有那么坚固的话，也许家族不会沉沦这么久，以至于后来哥哥和我都放弃了对这座房子的继承权，将它无偿给了我二姐，由她取走了上好的木料，因为她在我们四姊妹中相对不富裕。几代人争这座房子的继承权，结果是这样的结局，也是意料之外的事情。但我佩服哥哥看问题的透彻：人的动力和潜能来源于外界的压力。

小时候我问过我父亲：“我爷爷的爷爷练功的大刀去哪里了？”他说早就送给别人了。我问送给谁了，他说他也不知道。只说因为咱们家没人练武，就送别人；我爷爷的爷爷练功的弓在我小的时候还在，我玩过，做工没有电影里的精美，但比电影里的要大很多，我父亲警告说拉弓姿势不正确会打飞耳朵，其实以我的本事根本拉不开，很坚硬的，这张弓后来在一次扫舍中被当作干柴烧了；我爷爷的爷爷练功的锁子石后来从房子的柱子下拿了出来，我在三十岁时用双手刚刚能提离地，听我爷爷讲过我爷爷的爷爷能单手举过头顶，但这锁子石后来也以一百块钱被卖掉了。对我来说，这锁子石是家族强盛时期的标志，它的离去意味着家族过去的荣耀随风而去。

其实，最后的荣耀尚未随风而去的时候，麻烦早已接踵而至。这座大房子因为年久失修，房子的主体已经有些倾斜，有时会出现门窗关不上的情形，更糟糕的是，下雨时节经常漏雨，特别是秋季下连阴雨的季节。记得那个时候，父亲和哥哥在下雨的时候会把家里的脸盆放在漏雨的下方接雨，这种事情当时不用我帮忙，只不过我感觉到有些害怕而已。后来哥哥去西安上学，父亲则会在下连阴雨的季节半夜起来点上煤油灯，点上旱烟袋，一袋袋抽着，他是担心晚上房屋如果出现问题，人醒着总是会更快地采取措施。童年的我根本管不上这些，下雨季节对我来说是睡觉的最佳季节，只是睡到半夜翻身时才会发现灯还亮着，父亲还醒着。

我父亲是个铁匠，手艺不错。听父亲讲，他小时候家中有供他上学的条件，但他没上，家里人也由着他的性格，没让他上，因为这个，他吃了一辈子的亏。父亲没上学的原因很简单，他说他在小时候，有一次跟大孩子在学校玩，但这