

我的

职场十年

谢耘 著

本科精英——从学生到社会人

奠定基础——企业工作入门

独立历练——职场产品历练

再上征程——进入高层管理

十年一瞬——战略管理实践



中国人民大学出版社

我的职场十年

谢耘著



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

我的职场十年/谢耘著.
北京:中国人民大学出版社,2010
ISBN 978-7-300-11782-9

I. ①我…
II. ①谢…
III. ①应用管理学-职业
IV. ①C939

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 081581 号

我的职场十年

谢 耘 著

Wo de Zhichang Shinian

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	160 mm×235 mm 16 开本	版 次	2010 年 7 月第 1 版
印 张	17.75 插页 1	印 次	2010 年 7 月第 1 次印刷
字 数	239 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

我的职场十年 ◆◆

我相信，人这一辈子，尽管不必超凡脱俗，但是心中应该拥有一些，哪怕只是一个，确实是超越个人，超越功利，不带先决条件，不可改变，不计代价，必须兑现的承诺。

编辑手记



中国人常说：“人生如戏”。如果把职场看作人生最富有戏剧性的一段时光，把职业生涯比作一出戏的话，从踏入职场开始，我们就由观众变成了演员。不管自己看过多少其他人的职场大戏，不管为自己撰写的职场剧本有多完美，不管我们对自己的演出怀有多高的期望，不管我们是否已经准备充分，锣鼓一响，我们就得登台去演出自己的一幕。在这场漫长的演出中，有的人也许登台不久就站到了聚光灯下，成为大家瞩目的焦点，成为舞台上的明星；有的人也许长久地呆在舞台的一角，跑跑龙套；有人甚至被迫充当布景板，不断重复同样的台词、同样的动作；有的人对自己的角色甘之若饴，在小天地中享受演出乐趣；有的则想尽办法出演其他角色。总之，整个舞台人头攒动，热闹非凡，几乎让人看不真切。若要问演员们真实的情节究竟如何，他们内心作何感想，他们要么太忙，忙得没有时间回答；要么挠挠脑袋，抱歉地嘟囔：“其实我也不太清楚”；要么给你讲讲故事，故事讲完之后，也许仍然让你“雾里看花”。

幸而，我们遇到了一位优秀的男演员谢耘。他给我们讲了 10 年来他的真实演出经历、他的真诚以及他的内心世界。

登台之前，他做了大量准备，在清华大学刻苦学习了若干年，加上出国留学深造，练就了一身好武艺；刚踏上舞台，他不太挑剔角色，来到了一家小型国有企业做国防产品；后来又误打误撞进入了新兴的 IT 行业——虽然他最初的理想是出演一名理论科学家。在 IT 行业，他学的一身武艺得到了充分展示和运用，他换了好些不同的角色，多次接受“impossible mission”，并且圆满完成；作为主演，他“布道”一样教育年轻演员，带领他们成功出演了一场场大戏；遇到别人跟他抢角色，他泰然处之，寻找更适合自己的位置。

更加难能可贵的是，这位演员虽然很忙很辛苦，但他记忆力和分析能力惊人，并且坚持在演出过程中不断思考、不断回顾，对自己的表现、别人的演出甚至舞台布景、剧场统筹做出了深入分析和客观评价。

我的职场十年 ◆◆

高超的演技外加精彩解说词，相信不管您是一位年轻观众还是一名资深演员，都能获益良多。

曹沁颖

2010.4.21

引子



2003年9月15日清晨不到7点，我带着朦胧的睡意，从北京上地赶往首都国际机场。机场空前拥挤，和几个月前SARS肆虐时期几乎空无一人的冷清形成了鲜明的对比。坐在美国联航的“波音777”班机内，工作中层出不穷的麻烦，暂时留在了国内。飞机离开北京飞往东京成田机场，这也是我十年前第一次去美国时走的航线，往事不禁从记忆深处浮现出来，如丝如缕。

离开学校进入社会，转眼十年。十年中发生的一切，大大出乎我少年时期对自己未来的种种设想。十年的漂泊，十年的磨炼，许多事情历历在目，也有许多变得模糊，掩埋在了逝去的岁月之中。也许应该抽点儿时间认真整理一下了，不为自恋和消遣，而是为了更好地面向未来，或许未来的十年，又是一段出乎预料的时光。

在随后一年多的时间里，我利用闲暇时段，陆续地把过去经历中自认为有意义的事情，以及引发的相应思考，写成了文字。这十年，我经历了一个从学生到职业人，从员工到

管理者的转变，感受到了一个人的成长——那些让我获得成功和认可的事，以及那些让我至今想起来依然遗憾和尴尬的过去，都给了我最大的馈赠——人性的磨炼；我曾经工作过的地方，无论是国外公司，还是初创企业，抑或是大型民企，都给了我宝贵的机会，让我对管理的理解在实践中得以不断深入；十年中，我的领导、同事，以及许多朋友，给了我数不清的帮助、指点和教诲，乃至有救命之恩，这一切使我永远心存感激。

本来这些文字并没有公开的打算。几个好朋友看过后，建议我不要束之高阁，应该与更多的朋友分享。一个朋友在看完了部分文字后，在给定的电子邮件中写道：“让我感受最深的一点就是，虽然我们可能是一些注定会被历史忘掉的人，不过每个人因为职业和非职业的选择形成的人生波澜，其实和那些风口浪尖上的人物并没有什么太大的区别。一花一世界，古代故事中的生死其实在今天的商业环境中不过换了另一副面貌，即使是看起来微不足道的纠葛也有人生大义存焉。人总是在不断反省的思维习惯下才会记录下那些对自己最触动最深刻的事件和人，从书稿中看出你 unwilling 浪费任何一个生命细节，也诚恳地记录下自己的收获，只有在诚恳的前提下才谈得上分享。我相信你的读者都会感受到分享的巨大快慰。”

我不知道自己的这些经历和感悟，对于那些和曾经的我一样年轻的职场初入者，对那些和我经历差不多的企业管理者会不会有点滴的帮助。不过我想，成长中我们可能遇到了类似的问题，也许有了相似或不同的感动和领悟。与新老朋友分享和交流过去的得失，就我自己而言，正是一种追求有意义的人生的努力，或许可以给我们平淡无奇的日子增添一些新的有价值的成分。

目录



1 第一章 本质转变——从学生到社会人

初到美国 / 2

透过舷窗看到的洛杉矶，很像我所熟悉的印刷线路板，规则而平淡……正是这片土地，这个城市，在我和它有了密切接触之后，再一次改变了我的生活走向，我未来十年的工作，始终是在这段经历的影响下展开的。

“野蛮”的美国同行 / 5

Pete 一进会议室，周博士便把双方的合同放在了他面前：“请看一下这段话。”周博士没有一点客气便直入主题。Pete 看清合同的相关内容后，竟然没有任何的废话，说：“好的，我马上去做。”

颠覆性震撼 / 11

“我也听不太懂你们每个人说的道理，搞不清楚谁对谁错。不过既然现在只有一个人有不同的意见，我们就按谭自强的建议，明天一早马上修改设计……我来承担这个责任，但是希望大家竭尽全力。”

来自台湾的天才 / 14

1996 年，在向一个朋友请教问题时，他对我讲：“弄斧一定要去班门。”一个人在年轻时，在还没有被自己的经验固化的时候，能够与一流高手共事过招，我认为意义极为重大。

同学的提醒 / 19

在出现问题的时候，我可以依靠的只有眼前这几个人。我应该做的不是去指责和抱怨，而是要建设性地帮助大家找到解决问题的办法……这不只需要心理的成熟，更需要自己对这个包括自己在内的世界，有一个客观公正的评价和认识。

朋友的指点 / 22

如果能够理解他人的推理前提和过程以及其背后的原因的话，就会有收获，得到很多益处；我们不应该因为他人的话本身正确与否，就简单地排斥或接受，那样我们会失去许多宝贵的学习机会。

外行领导内行 / 24

我必须克服自己事必躬亲、自己不明白便放不下心来的习惯，去学习信任他人，甚至要把自己的脑袋交给别人去耍。这对我来说，是一个非常大的挑战……

冲突 / 25

当天下午，Paul 来到了我们的办公室。我花了半个小时的时间阐述了我们的意见……我只字未提那个小公司的老板曾在 TRW 工作，并且是周博士的朋友这两件事情，更没有把我们内心的猜测告诉他……

29 第二章 奠定基础——企业工作入门

饥不择食 / 30

如果一个人的职业化程度不高，而且有了不少在特定工作环境下的特殊经验，从而也有了相当的自信，当他面对一个比较新的环境的时候，他的适应和生存能力通常会出现很大问题。

绝地逢生 / 32

这是我第一次作为风险的直接承担人面对严重的危机，而且主动采取了以前我自己不可能采取的方式来应对……这次经历把我的胆量练出来了，让我恢复了一些少年时代“敢说敢干”的性格。

邂逅死神 / 35

这是我至今唯一一次离死亡如此之近，与死神擦肩而过的经历。我也惊讶地发现，人在生死攸关的瞬间，头脑可以如此清醒，而且以平常无法想象的高速在运转。

再入困境 / 37

我的这段工作经历让我看到，在这个世界上，真正需要天才来解决的问题极为稀少。我们面对的问题，都是我们这些普通人只要真正努力就能够解决的。

亲情幻境 / 40

大家陶醉于这种充满了亲情的管理文化和氛围之中……但是，这种富于亲情的管理并不符合企业本质和市场规则，在企业发展遇到重大困难的时候，便被经济法则无情地摧毁了。

面对尖锐批评 / 43

总经理对我的批评，使得我开始试图改变自己的习惯。凡是工作上的事情，我开始全部放在桌面上来讨论……这对我后来面对复杂的工作环境，逐步走向职业化的做事方式，起到了非常重要的作用。

挑战东芝 / 47

上海有线电视台最终出示的测试报告显示，我们系统的技术水平要高于东芝的。在上海，张云峰总裁告诉我们：“作为技术团队，你们很好地完成了自己的任务。”……但是上海还是选择了东芝……

“资本家”式的管理 / 49

许克明的话和南怀瑾的文字以及柳志雄的管理方式，使得我开始学习从职业化的角度来理解自己在一个组织中的职责和作用。不再不知天高地厚地去做“主人”；学会经常提醒自己不要自以为是地认为真理总是在自己一边……

无奈的告别 / 53

当庙里管抽签的人看到我抽的是下下签时，非常不好意思，要我重新抽。我说不必了……我一直相信，人世的境遇是不应该简单地用“祸”或“福”来标定的。阳光灿烂，固然令人心旷神怡；狂风暴雨，难道不也是另一番风光吗？甚至可能更动人心魄。

57 第三章 独立操练——领衔产品创新（一）

初入 IT 行业 / 58

所以在与贺志强见面的时候，我提出了自己唯一的一个要求：“我只想做事情，希望不要有太多‘政治’的干扰。”贺志强答应我：“你放心，我这里只做事，决不搞‘政治’。”

首战告捷 / 60

在我的坚持下，1998年7月2日，第一个样机做了出来……它帮助我们在合作伙伴那里建立了信誉；它的出现鼓舞了开发团队的士气和信心；它让我们在集团内证明了我们的价值，使我们得到了高层领导对这个项目的支持和关注。

引人注目 / 64

“说实在的，我没有特别兴奋的地方。我不觉得这是一个特别值得炫耀的事情。我们开发出这个产品，用的是国外的芯片和操作系统，竟引起这么大的震动，其实这是中国 IT 产业的一种悲哀。”

我的老板 / 67

它是一个基于 WINDOWS CE 操作系统的机顶盒产品。比尔·盖茨曾经来深圳为此计划摇旗呐喊。当时任建和联想电脑公司都希望我们介入此事……当我向贺志强请示这件事情的时候，他非常明确果断地否决了我的建议。

“青云直上” / 69

对这个国家而言，我清楚自己渺小得还比不上沧海一粟。但是这个国家对于我个人来讲，却几乎是自己现世生命意义的全部。

打造出色团队 / 76

在接下来一年左右的时间里，我几乎参加了集团人力资源部组织的所有招聘活动……情况很快有了一些变化。大家开始自觉地加班，并经常开会讨论问题……许多问题，我会不断地用不同的事例，从不同的角度来反复地给大家讲解。这种结合工作中真实发生的问题的讲解，针对性好，而且实时性强。

撑起一片天 / 87

在回顾这段经历的时候，白宇轩有一次感慨地说：“谢总，现在回想起来，当初你为我们撑起的‘天’差一点被我们给捅塌了。”我感到满意的正是毕竟“天”没有塌下来。

脱颖而出 / 92

当时，根据我对刘晓炜个性的认识，我认为我没有办法劝说他，只能授权给他自己处理。由此产生的损失，从部门长远发展来看我可以接受……随后事情的进展，有点儿出乎我预料，也让我感到欣慰。

99 第四章 独立操练——领衔产品创新（二）

奇异的巧合 / 100

我与刘晓炜之间发生的默契，可能是一个小概率事件。但是，当人们交流沟通发生问题，而不能达成共识的时候，究其原因，通常不外乎是在上述的四点中出了问题。

广泛合作 / 103

我们常常指责别人不开放，认为自己没有问题。为此我颇费了一些心思……总结了三个我认为比较典型的，值得反思的问题，帮助大家形成开放的心态和文化环境……

败笔 / 104

年底我在看部门一年的费用时，非常奇怪上下半年的出租车费相去很远……才想起来，上半年部门的内部矛盾，使得部门处于半瘫痪状态，工作受到了严重的影响，所以出租车费都不多。

从感性到理性 / 109

当时正好有一个我在神州数码的下属在我办公室，听到我的电话后，她非常吃惊地说道：“我还没有见过像你这样的老板，用这种坦率直白的方式和下属讨论奖金的问题。”

跨越 / 118

贺志强是跟随联想一起成长起来的，经历了中国IT产业和联想集团的产生、发展最重要的一段时间。……我以前只是埋头做具体的技术开发工作，他的这些在更高一个层面对技术管理的认识和总结，对我后来的工作和提高起到了很大的帮助作用。

成事在人 / 134

面对危机，首先需要的是管理者的定力和信心。我们要能够让自己将注意力真正集中在需要处理的危机本身上，而不是它对我们个人可能造成的后果上。

功败垂成 / 138

面对一个新的市场机遇，贺志强的高瞻远瞩加上我们这个团队的呕心沥血，使我们在技术、产品和时间上占有了先机，却最终与机遇失之交臂，功败垂成。

145 第五章 再上台阶——进入高层管理

联想拆分 / 146

尽管我们的建议没有被采纳，但是这段只持续了两个月左右的短暂工作，对我的帮助却很大。我第一次试图站在一个完整的、具有多样性业务的企业角度，来系统和全面地分析企业的定位和管理的一些核心要素。

急火烧身 / 156

第二天，培训老师讲了一个案例……听完这个案例，当时一个同事就开玩笑地问我，“你是不是贿赂老师了？你就像老师讲的水面上的鸭子一样，不见你有什么动作，但是游得却挺快。”

备受非议 / 163

在做 E-bridge 期间，项目监管部门多次对我的工作做阶段性评估……我得到的一个基本评价是：谢耘的管理，不科学，艺术的成分太多。这是我这个项目后来被评价不高的一个重要原因。

再次转行 / 171

回顾 2001 财年的工作经历，自己收获不小……它让我学习和体验了不是以主宰，而是以一个副手的角色去开展工作。这个经历，对一个人的性格、习惯和修养都是一个很好的磨炼。同时它可以帮助你看到一些主宰者无法看到的事情……

两难困境 / 175

2001 年软件业务单独运作，起步的滋味还没有品尝充分，还没有摸索清楚有效的发展途径，这个业务在过去几年中积累下来的问题便显露出来，并由一些突发事件引爆出灾难性后果。

183 第六章 十年一剑——战略管理实践

天灾人祸 / 184

神州数码进军软件行业的努力，在 2002 年遇到了近乎毁灭性的打击……天灾人祸不期而遇。狂澜突起，大厦将倾。

临危受命 / 185

这次出任软件公司的总经理，我得到了一个从战略规划开始，直到战略落实和实施，全面管理一个完整业务的机会，真正开始站在战略层面，操控一个大的部门。

孤注一掷 / 191

生死关头，指令必须简单明了。瞻前顾后，左右平衡，看似更加合理全面，但实际上只能让执行者感到迷惑不解、动作无力、畏惧不前……在这个时候，我作为最高管理者，必须替他们承担部分压力和风险。

奇迹 / 195

不幸的是，当我们的经验丰富以后，我们常常反倒失去了许多包含着真理的简单常识，增加了不少别人搞不懂，其实我们自己也不清楚的，实际价值大可怀疑的复杂而混乱的逻辑。

重整流程 / 205

对于一个企业来讲，核心业务流程及与之相关的考核，要比组织结构更为根本……但是，企业的重组，常常被重新划分势力范围和利益分割所左右，核心业务流程成为了无足轻重的事情，被随意地扭曲。

遭禁 F 市 / 207

“谢总，情况你也看到了。你看这样好不好，你这一段时间就留在这里，咱们一起把问题彻底解决了再说。”……作为公司的最高管理者，当公司的业务出现重大危机的时候，理应身先士卒。这不是为了建立自己的威信和感召力，而是岗位职责的基本要求。

改造文化 / 210

企业文化和价值观的形成，不仅要靠宣传和灌输，更重要的是，企业的最高管理者是否能让企业的重大决策、管理规范和日常经营活动，始终体现着这种文化和价值观。

年关 / 212

企业的调整和整合，常常忽视了对客观规律的认识，而为个人的意志所左右，被管理者当成张扬自我个性的机会，或者有时成为了争夺利益的手段，导致企业的重组常常践踏了基本的管理规律。

兑现承诺 / 216

12月，我们的亏损一度大幅超过全年计划……郭为心中没底地问我：“你今年的亏损到底能做到多少？”我硬着头皮告诉他，一定不会超过3000万元。估计当时他的心中充满了失望的预计。最后在3月31日财年结束时，我们成功地完成了年度经营指标。

进入新财年 / 223

就自己的个性和经历来说，我更适合去做0到1的事情。工作以后，我的经历也基本上都是在做开拓性的工作……但是任何事情，要想做得真正具有实际价值，必须要长期持续地投入，需要完成1到10乃至10到100的过程。

内部冲突 / 225

走在前面的企业，正是那些不断创新的企业，而绝非是躺在一个“完善的”管理体制上的企

业，不论这个管理体系积累了多少年。

辞职风波 / 236

走掉的一大部分人，其实已经在一起筹划很长时间了……所以，他们当初提出的问题，其实在相当程度上是言不由衷的。幸好我和 W 博士没有被牵着鼻子去做一些无用甚至有害的事情。

完成使命 / 243

我实实在在地站在了企业战略管理的位置上，完成了一次从制定战略到组织实施战略的相对完整的过程，尝试了如何在解决生存危机的同时，进行能力的培养和其他基础性建设。

251 第七章 尾声

佛教认为，在大千世界之中，我们生活的这个世界是娑婆世界，是一个好坏参半不完美的世界。是否因此我们的人生也注定是不完美的？果然如此的话，我们不必因一时的成功满足而飘然，也不必因某些愿望的落空而苦闷。在残缺不全、喜忧参半的经历中，珍惜那些有价值的片刻而去尽心做些有意义的事情，努力从这些经历中去感悟一些道理，与同样用心做事的朋友们分享，在尽心尽力的同时保持一个平和的心态，是否算是尽到了做人的本分呢？

258 后记——理想永存

第一章



在美国工作的半年，使我在自身的性格上接受了多方面的锤炼，基本完成了从学生到社会人的转变；同时，也对产品开发和管理有了粗浅的认识。最幸运的是，我有幸在周博士——一个近乎天才的人物领导下，亲身经历了一段创造奇迹的时光。

本质转变——**从学生到社会人**

初到美国

1993年的12月17日，北京已经是寒风凛冽。我作为国内一家当时在中关村比较有名的IT民营企业对外合作项目的第二负责人，作为一位令我非常敬重的典型60年代毕业的知识分子——我们企业总工程师的助手，与另外三名我当时的同事——其中两名是我大学的同学李平和刘慧明，一名是我在大学读研究生兼做政治辅导员时的学生吴志聪——登上了两年前我在悉尼错过了的前往美国的航班。如果当时成行，我的生活轨迹恐怕与后来会完全不同。尽管曾经在悉尼留学两年，但是去美国对我来说依然是一个新奇的经历——这是我第一次去这个冷战后全球唯一的超级大国。

飞机经停日本，成田机场之大，使我们好像进了迷宫一样。最后在美国加州中午时分，航班沿着太平洋海岸，飞临洛杉矶。当飞机开始降低高度时，我透过舷窗，好奇地俯瞰着这片我从未踏足，却在我无法抗拒的情况下改变了我生活走向的土地，我的心情没有丝毫的波澜。准确地讲，没有兴奋，没有激动，没有向往，也没有期待，心中只有一丝隐隐的却非常顽固的对未来的忧虑。

透过舷窗看到的洛杉矶，很像我所熟悉的印刷线路板，规则而平淡，完全没有我想象中的国际大都市的样子。正是这片土地，这个城市，在我和它有了密切接触之后，再一次改变了我的生活走向，我未来十年的工作，始终是在这段经历的影响下展开的。这是我始料未及的。

第一次在洛杉矶出关的经历，让我至今都对美国海关有一种不安和反感。我们五个人竟然被当作嫌疑犯一样，被美国海关人员整整查了一个多小时。这可苦了在外面等候我们的TRW的工程师Pete。相比之下，中国人总是以“有朋自远方来不亦乐乎”的态度对待来访者，我们