

A portrait of a middle-aged man with short black hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt. He is smiling and has his arms crossed. The background is a solid bright yellow.

张亚勤 让智慧起舞

人沉静下来，智慧升起……

刘世英◎著
林木◎特约编辑

BE
WI



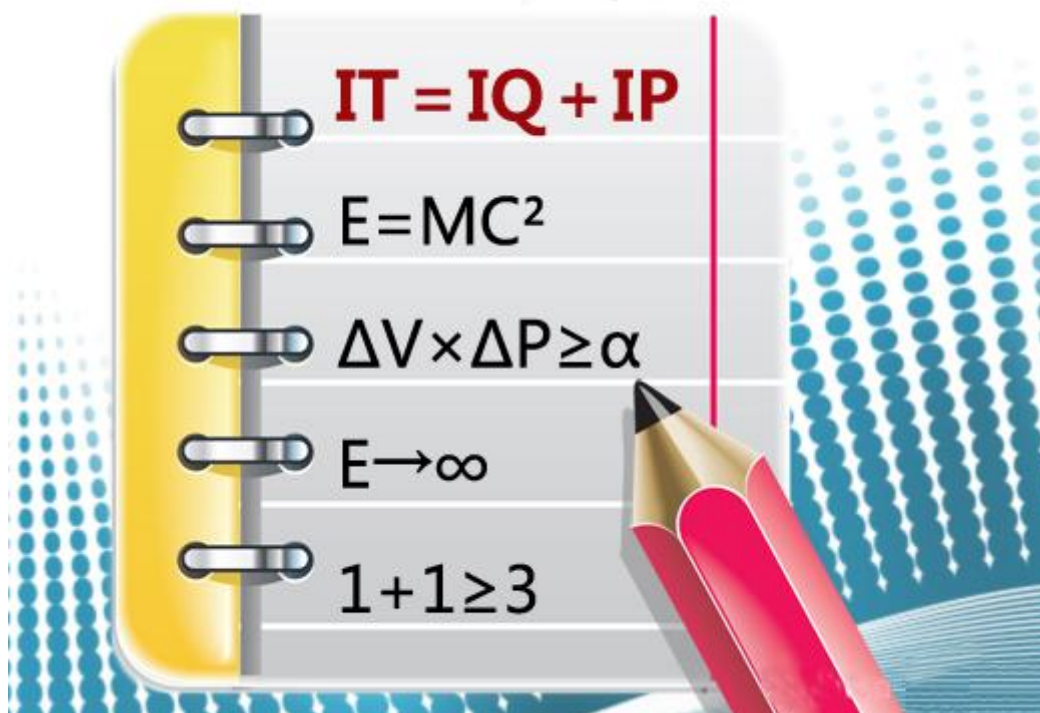
中信出版社·CHINACITICPRESS

《张亚勤：让智慧起舞》

刘世英 著 / 中信出版社

【一句话点评】

聪明的人可以把简单的东西演绎得很复杂，智慧的人则擅于把复杂的东西凝练为很简单。他本人虽然也是科学家出生，却成功地领导着一群全世界最聪明的人。这就是张亚勤，微软全球副总裁兼中国公司董事长：绝顶聪明，同时又大智大慧。



【亚勤管理方程式】

从接手研究院起，张亚勤就逐步摸索出一套 IT 企业管理的方程式，其中最著名的一个是 $IT=IQ(\text{智商})+IP(\text{知识产权})$ 。在张亚勤看来，对于一家 IT 企业，尤其是研究机构来说，最重要的有两样东西：一个是 IQ，即智慧、聪明的人才，因为唯有聚集了一大批聪明人才，方能够创造出一流的技术；另一个是 IP，即知识产权，一个视科技为生命的公司，没有知识产权，几乎没有生存发展的空间。

其次是 $E=MC^2$ 。IT 企业固然需要大批卓越的人才(M)，但更重要的是，作为企业的领导者，需要寻找或创造一种快速发展的机制(C^2)，使这些人才的潜质得以完全释放。在这个过程中，先进的管理方式、富于感染力的企业文化将在人才个体之间产生一系列正面的连锁反应，从而最大程度的为公司创造能量(E)。其三是 $\Delta V \times \Delta P \geq \alpha$ 。海德堡测不准理论是量子力学中最重要的理论之一，如果把测不准理论的两个变量代换为企业目标的准确度和风险度，就会了解到企业在这两个要素上不可能完全精确——鱼和熊掌不可兼得。我们的选择是鼓励创新，允许失败。

其四是 $E \rightarrow \infty$ 。热力学第二定律说明，随着时间无限推移，封闭系统中的状态是逐渐倾向于无秩序，熵趋于无限大，而有规律而可用的能量趋于无限小，最终归于熵寂死的混沌。IT 企业也是这样，这就要求企业构建开放的环境，并与中国及国际范围内的学术界同仁分享技术成果。最后是 $1+1 \geq 3$ ，确保企业的内外合作能够带来双赢甚至多赢的结果。

这五个方程式是对微软亚太研发集团管理和文化的一个“提纲挈领”性的总结，可能多了一些书卷气，但它的确高度概括了微软亚太研发集团的整体战略定位及管理模式，诠释了微软对人才和创新的认识，揭示了一个健康良性的科研机制在人才发展过程中所起到的重大作用。



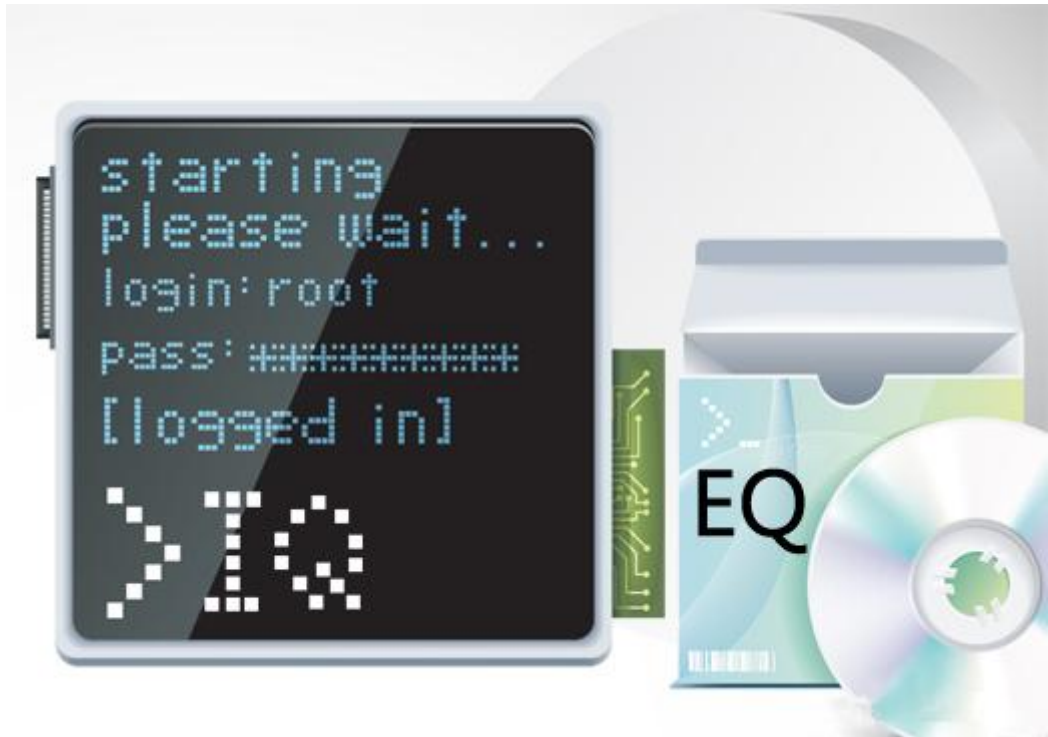
【聪明人管聪明人：用行动改变你】

马云说：“世界上最聪明的 50 个人聚在一起，将是最痛苦的事情。”在张亚勤的团队里，不止是 50 个聪明人，而是数千名绝顶聪明的人。如何为这些聪明的大脑创造最优的研发环境，带领他们成功，是张亚勤考虑最多的问题。

张亚勤总结的经验是：(1) 必须给某些人以自由的空间，每个人的定位是不一样的，资深学者十分注重个人思想的自由空间，要给他更多的责任。(2) 要有一种胸怀，去包容不同的工作方式，往往一些很聪明的人性格会比较特别一点，为此，管理者必须要有一种包容的心态去帮助他们。(3) 学者们的个性不同，要赋予他们不同的环境。有些资深科学家愿意带人，与同伴合作，有些人不愿意带人，更愿意自己独立钻研。这些都一直被张亚勤贯彻在研发集团的工作当中。

但这些包容并不意味着张亚勤没有自己的主张。微软亚太研发集团的员工都说张亚勤“say no”的方式比较特别，他“说不”的时候会让对方在情绪上感觉不出来他在否定。“他给我最大的印象就是，他对你很信任，他的管理方式就是‘不管’。”这是跟随张亚勤多年的李世鹏对其管理方式的感受，“他从来不喜欢发号施令，但他会用行动去改变你。”李世鹏举了一个令自己记忆深刻的例子。

“有一次我们组要买一些服务器，那时候服务器还比较贵，大概需要五六十万元人民币，亚勤就回邮件说我们已经那么多服务器了，为什么还要买机器？我跟他说，所有的机器都已经在用，很难互相借用。后来亚勤没说 yes 也没说 no，而是在邮件里说：‘我明白了，你们自己去决定是不是要买。’我当时一看就知道，他把权力下放给我，实际上意思就是说：如果真正需要的话你就买吧，如果你们还可以再坚持一段时间的话，就再坚持一下。最后到底也没有买这些服务器，但活一样干完了，而且我们还干得不错。”



【亚勤人才观：品行先于智商】

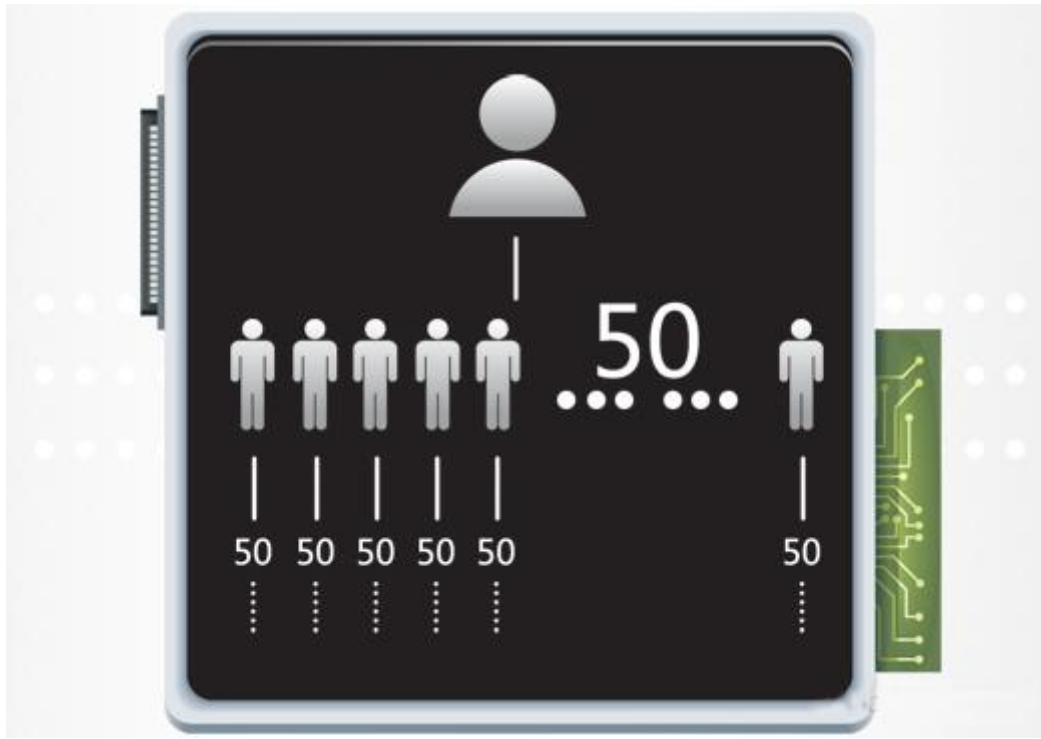
按照一般的想法，微软亚太研发集团这样的高科技公司看重的都是那些智商出色的“聪明人”，但张亚勤招人时放在考察要素第一位的是品行而非智商。在张亚勤的眼里，人的素质有先天和后天两个方面。前者称为 IQ，由原始智商加冒险精神组成。一个人有没有冒险精神，敢不敢赌一把，敢不敢承担风险，这些都是先天的成分，不容易改变。先天的素质有点像操作系统，预装了就很难改动了。而后天的素质称为 EQ，这是可以改变的，相当于应用软件和用户界面。

张亚勤说：“正直诚信很重要。我们的招聘面试也为此设计了许多问题。比如有人带着论文来面试，会被问到有多少是自己的创新，有多少是老师给予的指导。有些人会说，这个项目老师根本没起什么作用，而且我最大的错误就是跟了一个‘破’老师，要是换个老师，我的论文会做得更好。这种人不尊重老师，即使他的老师真的没起作用，也不能用这种不尊敬的方式对待。所以这种人再聪明我们也不要。还有人会说，这个项目是我在某某公司工作的业余时间做的，但专利并不属于那个公司，我可以贡献给微软。这种人我们根本不予以考虑，因为他以后也会把你的东西贡献给别人。在公司内部，任何有抄袭行为或使用盗版软件的人，绝对都要开除。”

其次就是智力，张亚勤鼓励微软的员工要超过自己。“如果 5 年后我还是这里资历最深的人，那就证明研究院是失败的。”而他所看重的 IQ 并非中国人一贯看重的考试成绩，张亚勤要的是应聘者的悟性及反应能力等重要素质。第三就是要有团队合作、与人沟通的能力。研发是一件异常艰辛的事业，没有激情，也许就会在走到第 99 步的时候放弃，只有对技术、产品和用户拥有激情，才会坚韧不拔地把工作当作事业干下去。

除此之外，张亚勤认为还有几点也很重要：“要有信心，对他所做的产品、工作以及产业竞争、合作等要有信心。还有简化问题的能

力，即把复杂问题抽象化，有很好的判断能力、沟通能力。最后还有一点十分重要，那就敢于承担风险、敢于执行的能力，这对一个领导者格外重要。”



【管理境界：“我能直接影响的只有 50 个人”】

谈到境界，我们很容易联想到武侠小说中所写的练剑者境界：第一种是有剑有招、招招致命，谓之剑术高超者；第二种是有剑无招，人剑合一，剑随意动，意到剑到，谓之剑术集大成者；第三种便是无剑无招，手中无剑，心中有剑，心神到处，是为剑，谓之神、谓之尊、谓之圣，此乃练剑人的最高境界。

“太上，不知有之。其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓‘我自然’。”这是老子《道德经》里论述的管理者的四种境界。看似晦涩难懂，其实道理简单，最好的领导者，部下其实感觉不到他的存在；其次的领导者，部下亲近并称赞他；再次的领导者，部下畏惧他；更次的领导者，部下轻蔑他。领导者的诚信不足，部下不信任他，最好的领导者是多么悠闲，很少发号施令，事情办成功了，众人说“我们本来就是这样的”。

张亚勤管理着 3000 多人的团队，自己还要做科研，还说：“我自己感觉并不是很忙”，这就是张亚勤的领导艺术。他不仅是管理者，也是领导者。管理者与领导者的显著区别是，一般管理者是运用职权迫使人们去从事某项工作，依靠制度、管理工具达到目的。而领导者是依靠个人魅力去影响他人，依靠的是远景规划、激励去实现目标。管理是一门艺术，有人事必躬亲，管理着一个小企业就感到力不从心，而有的人总能游刃有余，并且企业运行井井有条，效率很高。

微软亚太研发集团上下 3000 多人的豪华阵容，个个都是非常聪明的人，然后再加上合作伙伴的聘约工程师，上万人的庞大团队，要做到事必躬亲，可能几个张亚勤都难于应付。但在他看来，管理其实很简单，“作为管理者，你可以直接影响到的其实最多有 50 个人，这 50 个人是你每天所接触和直接管理的，是公司文化的核心。他们再去管别人，一个 50、另一个 50，这样接连下去，你的每一个决策，

包括你的决策过程，潜移默化间都会变成你所影响的这 50 个人的决策方式，公司管理文化就是这样传递下去的。”微软的员工都说：“我们很少看到他发号施令，见到的他都是满脸笑容。”只影响 50 个人，这就是张亚勤的高明之处。



【性情人生：做喜欢的事，做简单的人】

“做喜欢的事，做简单的人。”这是感性张亚勤的人生哲学。简单直率得“没心眼儿”，是张亚勤看待问题的方式。张亚勤与人合作发表论文，署名时基本上都把别人放在前面。“这种事情看来好像吃亏了，其实成绩是分享的，你越分享得到就越多。”但是一旦研究出了纰漏，作为第二作者的张亚勤却总是主动承担责任，说自己当时想错了。这种心态，看起来近乎痴傻，但大家渐渐知道了张亚勤的真诚，都愿意和他合作项目，一起探讨问题。

“这就是为什么这么多年，我和我所有的上司、同事，包括已经离开的，关系都特别好。其实你宽厚地对别人，别人也会宽厚地对你。”这一句话道出了张亚勤为人处世的秘诀：“管理其实很简单，你想什么就讲什么，权术之类的东西越少越好。做人就应该简简单单，人大约有 2/3 的时间在工作，晚上睡个好觉，早上起来，高高兴兴来工作。简单一点，开心一点，和同事客户和谐一点。用心机是不合算的，如果领导者搞人治、喜欢拉帮结派，大家就都跟你学，公司就谈不上管理了。”

尽管拥有多项关键技术专利，但是张亚勤似乎从来都没有在乎过自己有多少钱。还是在微软研究院的时候，有一次，由于公司财务部门的疏忽，半年没有给他发工资，张亚勤和妻子汪健居然都不知道。直到报税的时候才发现这个问题，公司财务问张亚勤，他却一头雾水。回家问妻子，汪健也大张嘴巴：“我也不知道啊！”真是一对甩手掌柜。

简单的张亚勤也有不能包容的几类人，当中一类就是“老好人”：“一定要做一个有建设性的批判者，我不喜欢大家觉得什么都好，英文里这叫 yesman，希望大家批评时一定要有很真诚的态度，对公司、对团队就像对待自己的家庭一样，批评的同时又要想到可能的解决办法，即使想得不对，但想的过程就表明态度是真诚又有担当的。

我在管理团队的时候，很欣赏员工告诉我现在出现了哪些问题，有几种解决方案，他认为哪一种是最可行的，不管是否正确，他有他的逻辑，这就是建设性的批判者。”

【本文完】