

如何选择你人生
高调还是
低调

王志东 著



王志东：如何选择你人生高调还是低调

本文内容来自优米网《在路上》栏目中，主持人以及现场观众与王志东的对话录，主题是“如何选择你人生高调还是低调”。文字内容经过编辑整理，未经主持人、观众与王志东的确认。

目录

内心的高调才是真正的高调

有选择本身是件幸福的事

追求内心感觉是最幸福的

高调是身不由己的

管理公司 50 人是一个坎

创业是用有限的资源实现无限的梦想

内心的高调才是真正的高调

观众：到目前为止您认为自己最大的成就是什么？

王志东：最大的成就应该是在事业上至少干过两件让我梦想

成真的事情，第二个是有一个很幸福的家庭，尤其有两个幸福的龙凤胎。

主持人：王总是哪两件事情？

王志东：一个是作为工程师，能够做一个产品让千万级的用户去使用，在某些程度上是对行业做了改变，从 BDWin 中文之星到 RichWin，完成了中国软件与世界同步这样一个梦想，这经历了十年时间。

第二个是，在中关村能够按照美国硅谷的模式，去重新创业最后取得成功。从我做新天地还有后来的四通利方一直到新浪网，直到新浪网在美国纳斯达克上市，这两个事情一个是作为工程师的梦想，一个是作为创业者的梦想，这两个都取得了很大的成功。

主持人：咱们聊到了两类成功，一类是企业的管理者和创业者另外一类是工程师。如果和我们今天的主题高调和低调的人生做一个比较的话，您会怎样划分？

王志东：我觉得这两件事都挺高调的。因为作为工程师，BDWin 第一次出来是 91 年在福建福州，一次 Windows 研讨会上，那年我才 24 岁，第一次把产品拿出来时候，整个会议引起轰动。我一下子就成为整个会议的中心，应该说是一个很高调的事情，一直到后来中文之星 RichWin 都非常的高调。第二件事情成立新天地就是中文之星，成立新天地一直到四通利方最后到新浪，这是一步比一步更加的高调。

主持人：您理解高调是受关注的程度越来越高？

王志东：都包括。一方面是受关注；第二方面你做的事情影响了太多的人，对行业等各方面影响面非常的广，这是我觉得比较高调的地方。

主持人：您说哪些事情是比较低调的事，您自身经历过的？

王志东：在生活方面我是比较愿意低调的，包括当时在新浪，在外面比较受关注，但实际上关注的原因更多是工作的需要，第二是因为媒介公众主动关注，我并不是刻意去追求。

主持人：在您的价值体系里面，对高调和低调的人生是怎么看待的？

嘉宾：人高调和低调是相对的，有些人就希望出去被人尊重。但这个尊重他也许靠的不是自己，是靠他身上穿用的这些东西。曾经有个香港人跟我说，他说我们香港人有时候挺无聊的，一出来跟一个圣诞树似的，这边戴一个金表，那边戴一个金笔，全靠身上一些名牌来吸引人。

一个人如果有充分的自信，或者自己对自己的人生工作各方面很享受的话，他不需要这些。

比如像比尔·盖茨坐飞机就是普通经济舱，住酒店也是普通客房，甚至他跟巴菲特去麦当劳吃快餐。在美国见过很多我崇拜的 IT 界精英，其实在生活上追求并不多，而且他们自己的人生会变得非常的快乐，有时候越是这样越显得自信。你看似低调，实际上可以看到他内心是很高调的，因为他的自信是在所有的行为里面的。内心的高调才是真正的高调。

有选择本身是件幸福的事

主持人：咱们怎么理解外在表面出来的低调呢？很多人沉默寡言，做了很多事情也不声张。这种低调是性格使然还是行事风格呢？

王志东：性格肯定是一方面，其实往回看 20 年前，我那时候是比较典型的一个工程师，同学老师都觉得我是个很内向的人。因为跟别人很少说话，然后天天在图书馆、实验室，不善言辞，所以给人感觉是比较沉闷，比较内向。

慢慢性格上会有所转变，转为高调。高调或者被关注其实有三种需求：一种当然是自己内心的性格和内心的一种需要，他希望通过言辞、通过外表各种方式来引起关注，就是个人的需求

第二种可能是工作的需求。比如说那些明星，他必须高调不然就没市场了。包括我当时在新浪，曾经我们市场部的人批评我，说王总你不能老不接受采访，总不抛头露面的话，注意力全让张朝阳给抢去了，你必须得出来多说说多见见面，这是工作需求。因为新浪他既然作为大众品牌，他需要高调，需要有代言人代表公司发言。

第三种需求是社会需要或者公众需要。比如说我从新浪出来后，很希望能够低调一阵子。但是后来很多情况下我不能够完全低调，譬如说我经常会去一些节目，尤其去一些高校。我现在每个月有至少一次或者两次要去各个学校里面，参加各种论坛讲座等等。这里面个人需求是没有的，工作需求大部分时间也是没有的，但更多是一种属于社会需求。很多人说志东你走过那么多路，有那

么多的经验和感受，你有义务去跟大家分享，我想这是一种社会需要。

主持人：网上有位叫“芸芸”的网友说，需要被关注的人往往是自卑的吗？

王志东：不一定。因为有些人性格外向，他享受被关注的感觉。你不能把他们都说是自卑的人。如果说你生活中不需要靠满身名牌去得到关注，你很朴素也能够引起关注，这样的人才是真正自信的人。

主持人：但是为什么有那么多的人，并且也是相当有实力的人，他们喜欢用这种名牌、名车、豪宅，来把自己装点的很高调？

王志东：其实有些人的确就是喜欢。譬如说我也有些朋友特别喜欢车，从小的梦想就想开车，开各种各样的车。但过去他没有这个条件，后来创业成功事业成功之后有条件了，看到好车就买，他本身是享受这个过程。外人看来他很高调，但对他并不希望通过这样去招摇或者引起别人关注，他本身就喜爱，如果他自身有条件去做这事，也未尝不可。

主持人：有一个网友叫“仙洞山居士”说，我是今年的毕业生，到了一份工作但是很迷茫，不知道未来做什么，打工、创业、做生意、考公务员，应该怎么去定位自己？您当时创业的感受跟我们分享一下，具备什么样的素质才能去创业？

王志东：我想这个朋友在一个岔路口上，正在想到底是打工、创业、考公务员还是继续去考研等等，我羡慕他选择多，有选

择本身是件幸福的事情。其实人生的路很长，大学毕业从人才的角度来说你只是个半成品，你在学校的这个阶段结束了，后续还有在社会上找自己的位置，还有一个阶段。

不要指望大学毕业找的工作或者要创业，就决定你未来的人生，这不一定的。当然有些人能做到，比如说比尔·盖茨他没毕业就找到工作然后一直干到退休，但这种人少。更多人他是在大学毕业后的三年、五年，甚至于更长的时间，才会找到自己人生的目标。在大学快毕业的时候有人问过我，你的目标是什么？我说不知道。现在就定这个我哪知道未来是怎么样，我要做的就是可以把可以做的可以学的做好，不是比现在谁找的工作好，是比三年、五年之后大家怎么样。

我 88 年毕业到现在已经有 20 多年了，你回过头来看的确如此。真正笑到最后的，不一定是最开始的时候他就最满意的。这个世界变化太大，尤其在中国这个社会，所以我给他一个建议，不要顾及太多。专业对不对口，现在找的单位合适不合适，其实这些不重要，你现在要做的是进入社会，你会增加自己的人生经历。所以你现在的选择，好也罢坏也罢，其实都没有那么重要。关键还得看你以后自己每一步怎么好，再加上你的运气如何。

主持人：很多同学在毕业后发生了很多的变化，是什么因素？是他们自身的因素或者说社会的因素，使得他们发生这样一些很意料之外的变化？

王志东：各方面因素都有，譬如说有很多出国的朋友都认为出国好，很多年之后回来了。有个朋友组织了同学聚会，聚会完之后就愤愤不平。他说当时出国的都是成绩比较好的，结果留下来

的人都当老板了。我说你当初为什么会出国，他说我哪知道中国变化那么快。全世界有多少人会想到中国变化会那么大，社会的变化没人能预测。

第二个，定的目标过于具体，你设定的路未必是你最适合的，而且未必是当时整个社会 and 外部环境最需要的、最合适的。

有一句话就叫顺势而行，你刻意设定自己的价值观，以及价值曲线。然后在人生每一个阶段，不断分析周围有哪些东西是可以学习的，哪些机会是可以去利用的，从哪些人身上是可以得到帮助的，然后站在这个位置再看走哪条路更好。当然有一个长远的愿景很好，但具体的目标一定要离你的现实更近一点，这么走的话效果会更好。

追求内心感觉是最幸福的

主持人：再具体点，比如我今年大三或者大四，我毕业后的几年，应该分几个阶段？

王志东：说出来就不好设了。比如说有的人选择创业，什么时候创业好？我的基本概念是这你应该有一个创业的想法，想起来就很激动，然后这个事情你要不做的话你可能学习也学不下去，干别的东西也没心思，这个就叫创业冲动。认为你自己为了这个想法，已经准备好承受各种痛苦、困难、失败，如果是这样你就值得去做创业。

但如果没有这种冲动，为了创业而创业那就不合适了。这种冲动什么时候来，也没人能够预测，自己也不可能知道。你最安

全的方法还是按部就班，该做什么做什么。设计好一个既定的路线，同时观察有没有新的机会。

主持人：王总刚才描述如何找创业灵感和冲动的时候，听着很像大学里男孩追女生的感觉

王志东：没错。比如大一的时候，你想我大三时候开始搞对象，你要把这个设的太具体很难实施，因为很多时候需要缘分。所以其实你工作、创业等等都一样，很多是靠缘分的。

主持人：一位网友叫“铁梧桐”他说：有人说现在年轻人创业激情不够，都去考公务员了，是体质的问题还是创业环境的问题？创业是一种高调的生活，公务员是低调的生活，这种比较明显的趋势是因为什么？

王志东：我不觉得现在年轻人缺乏创业冲动，反而全民都想创业不是一件好事情。大家都愿意去考公务员，其实也是好事。为什么呢？因为政府单位是需要有一些年轻的、有知识的，比较优秀的人才能。

我认为现在一些变化，整体不那么悲观，考公务员也好创业也好，时间长着呢，对社会来说都是好事。

主持人：是不是可以这么说，高调和低调的人生不是自己选出来的，而是你人生价值实现的过程中，外界给你施加的标签？

王志东：其实也很难说。比如说有人曾经公开说过，享受当公众人物的感觉，就是说自己愿意选择和努力过一种高调的生活。也有一些人本来想高调结果很低调，被人看的很低调。有人想

低调很高调，都有可能的。

我总结一个人在梦想成真的时候，是最有满足感的。人幸福不幸福，跟他出不出名，有钱没钱其实没有太直接的关系。

主持人：叫“二蛋呵呵”的这位网友说，高调和低调之间的度应该怎么把握？怎样既能保持我能吃龙虾又不把它吃腻呢？

王志东：你要吃龙虾不要吃腻的话，就是别天天吃龙虾。不去过多的在意别人怎么看，只追寻自己内心感觉，这种人其实是最幸福的。原则就是，你能够很自我的应对自己。但这个说白了，或者是这是需要有实力的。第二种就需要你自己的内心的坦然。

主持人：纽约市长布隆伯格他是个亿万富翁，所以大家觉得他坐地铁上下班是个很低调的事情，大家非常尊重他。

王志东：没错。其实我现在穿衣服也是一样，可能跟做 IT 行业有关，有时候要求穿正装我穿了体恤就过去了，然后说不是让你穿正装吗？我说这就是正装。

我觉得运气比较好，因为在这个行业里头大家都差不多。在某些行业人家都穿名贵西服，你要是不穿名贵西服感觉对人家不尊重。但在 IT 行业里面大家都已经形成风气，对我来说这是一件好事。

另一方面，往上推三十年大家都是穷人，从根本上来说大家都是暴发户。在这样一种情况下，大家更关心怎么样去面对财富，所有人都要重新适应。大家谈论更多的是我有些什么新的想法，最近做了什么事情很好玩，而不是过多的去讨论自己怎么享受。

高调是身不由己的

主持人：中国有这么一句话，“木秀于林风必摧之”，我们是不是可以理解为高调的人往往遭到其他人不太公正的评判或者攻击呢？

王志东：也不一定，人能不能够变得高调是身不由己的。因为从公众来说，他总要找一個话题或者说找一个代言人，所以这个人他是叫被高调的。所谓大家公众关注的人物，的确是聚光灯上面的，然后人多口杂，方方面面的话都会有，任何一个细节可能都会被放大，这个情况也是有的。尤其有了互联网之后，大家表达意见的能力或者机会比原来强了很多。网上任何一个公众人物或者公众事件，大家各种说法都有。

所谓“人怕出名猪怕壮”，如果有大部分人在攻击你的话，那可能你做的事情跟主流的价值观格格不入。但有些人故意享受这种事情，他是故意的。否则的话整体来看，这个舆论还是比较公正公平的。

主持人：有一位叫“逗妇乳”的观众问，您经历过人生低谷的状态吗？有这样被低调或被高调的状态吗？

王志东：这个肯定有了。我 24 岁凭中文平台在业内引发不小的轰动，那时候有点意气风发。当时就认为，硅谷的创业梦已经实现了。很短的时间，中文之星的发展发现很大问题，就是关于合作伙伴合作的问题。当时是对自己价值观和理想的冲击。

好多人说王志东你就是一个工程师的心态，太过完美主义

了，你想的那种创业模式你说的硅谷模式只有在硅谷才能真正实施，所谓中国国情是不允许这么去做的。好多人还说因为志东你太好了，你不会使坏。当时甚至有人说志东你选错路了，你要想创业的话，尤其作为一个技术人员想创业就不应该留在中国，你应该去美国。你去美国重新考托福考 GRE 在美国找个名牌大学，拿到毕业证之后然后再到大公司找个工作，然后条件成熟后再重新创业。相当于毕业五年完全走了弯路，你得完全回去，这个对我来说是很大的打击。我那时候将近用了半年多的时间，是内心挣扎的一个阶段。

过后我下定了决心，我觉得原来所坚持的东西是对的。第二个就是我不相信在中国，就是让硅谷的模式在中国创业不能成功，我愿意再去做这么一次尝试。我原来学无线电的，从小最喜欢的是拥有自己的实验室。后来我把创业当做一个实验，非要试试，或者说最后赌一口气，如果不行到时候再说我也认了。憋着这口气去做了四通利方，然后去做了 RichWin。由一个工程师技术人员转变成管理者，这个对我来说是很大的转变。结果完全超出自己的设想，而且所谓的硅谷模式，现在年轻人创业基本上都在走这个模式。

所以事业取得成功，这对我来说是一个最大的安慰。碰到低谷的时候，很重要的是自己的信念、决心。愿意不愿意为自己的信念继续坚持下去，愿意承受失败带来的各种代价，这个对我来说是最重要的一个体验。

主持人：王总做的这个人生的实验不是为了证明别人是错的，而是要证明自己的对的，可以这么理解吗？

王志东：可以这么说。最重要的是我作为一个工程师所谓这种理想主义色彩，我希望这个信念是正确的。

观众：我做毕业三年多感觉挺迷茫的，想给自己设定一些目标，如果短期目标不具体就没有意义吗？

王志东：一个人在定自己目标的时候有两个概念。第一个概念，首先你要有一个大远景一种价值观。然后第二个是自己给自己定的使命。首先这些相对虚的部分是应该有的，要有一个基础的定位。

然后如果再定具体的，我倒是觉得有些人定的所谓具体目标就是，要得到某个工作，或者说是要去哪个位置，这个指标定的没有实际意义。

管理公司 50 人是一个坎

观众：我从 24 岁大学毕业开始创业一直到现在，我下一个项目是做公益事业，但所有人都告诉我公益事业是有钱人才能做的，您怎么看？

王志东：我觉得公益事业谁都可以做，所谓叫有钱出钱有力出力，从各个角度都可以做。有些人他有钱他可以用自己的钱去做公益事业，比如说比尔·盖茨他当了世界首富之后，觉得可以用这些财富干一些更加有意义的事情，所以他搞了个基金，这是有钱出钱。

做公益还有另外一种有力出力，咱们从奥运开始大家都知道有志愿者，志愿者单个人看起来微不足道，但是他出了这份力，对这个事业有帮助。

像你刚才说有钱不是你的长项，那好你可能是愿意做这方面的努力，或者说你有在公益方面有这样的思路 and 想法，你有这样的决心有这样的爱心，我觉得这本身是好事。比较可怕的是什么呢？就是你把公益当做一种企业去做，或者把企业当公益来做，这些都是错的。如果你真做公益，只要全心全意把公益的事情做好就可以了，至于有钱没钱并不重要。

观众：普通人的宿命是不是应该低调，创业是高调行为，普通人是不是应该跟创业绝缘？普通人怎样在高调和低调上跳舞？

王志东：首先，创业不一定是都高调，创业者风格也都很不一样的。有些创业者可能在各种场合里面需要表现，刚才所说的三方面需求。也有很多创业者非常低调，公司很有名但是创业者永远躲在后面，这种人也非常的多。高调还是低调完全是由自己去选择，自己判断哪个更好哪个更合适。

第二个观点你说普通人，我一直认为创业者其实也是普通人。普通人也可以高调，当然我的高调是在我的圈子里高调。普通人也可以创业，谁该高调谁不该高调没有绝对的标准。就跟我似的等你到了这个位置你该高调，可能以后你身不由己你只能去高调了。

观众：您这么多次创业过程当中，有没有因为外界的一些诱惑、负面的观点导致您想放弃？如果有的话您是怎么克服的？

王志东：一个人做事也不可能完全闭门造车，别人怎么样的评论怎么样的想法完全不理，这样也容易误入歧途。尤其你要创

业，创业本身也是为了公众的，对不对？

我比较注重和关注大家的一些评论、想法、建议等等。从自身的一个体会来说，我最感谢各种各样的朋友给的帮助和支持，其实朋友就是外界各种各样的声音，我是比较多的去听。当然了就是各种声音都有，至于你要不要去执行，最终还得自己去做判断。因为外人看问题信息不对称，他所了解的情况跟你自己所知道的并不一样，所以多听然后自己多想，最终要作出自己的判断，我想这个还应该是一个基本的原则。

观众：您在管理过程中是更侧重于人性化管理，还是更侧重于制度化管理？

王志东：第一，跟你企业的规模阶段有关系，我在刚开始创业的时候，曾经有过几个属于前辈或者大哥级的那些管理人或者经理人他跟我说过，在管理里面有两个所谓魔术数字，一个是7一个是50。7是什么呢？你一个人你直接管的这一圈人最佳数字是7位。管理公司50人是一个坎。50人以内和50人以上管理方法是不一样的。一个人在创业管理公司，7个人左右的管理团队绝对是核心的核心，一定要有这样的核心，因为他直接向你汇报。你通过7个人的小团体，形成的这个团体能够让他们弥补你的不足，成为你自己真正执行的力量人。

公司在50人以内的概念，你基本上每个人都可以认识，甚至50个人都可以在一个房间里工作，然后喊一声大家都能听到。所以50人之内更多靠一种人性化的、感情的，每个人互相之间都是认识的，一个大家庭一样，这样的话才能有最高的一个效率。

但是超过50人，互相之间做什么事默契不太容易达成了，

这个时候你要求什么？慢慢的制度、流程、规矩等等，就必须要有。一个企业管理的时候，他在不同的阶段会有不同的需求

第二个就是大家为什么要跟你一起创业？那是因为每个人都觉得相信你这个人，相信你所做的事情。所以我跟大家还是平等，相互尊重更重要。从我内心来讲，希望创业是个非常人性化的，但在具体管理的执行方面，在某种规模上要有很多规章制度，这是根据需要来定的。

创业是用有限的资源实现无限梦想

主持人：创业领袖的风格可以分为高调或者低调，那么这种风格上的不同，会对创业产生怎样的影响？

王志东：高调和低调或者说各种不同的风格都有成功的案例。所以创业本身是没有模式的，这个也是创业最精彩的地方，谁都有机会，什么样的模式都可以。

但是一个企业在创业的时候必须有一个灵魂有一个核心，就是对外表现出高调或者低调。但是在他自己的团队内，他一定是高调，因为大家都是相信他的。

我对创业曾经有过各种定义，非常赞赏的一种定义是，“创业就是用有限的资源去实现无限梦想”。无限梦想是谁的梦想？首先就是创业者的梦想，也就是核心的梦想。其实创业的过程就是创业者把自己的梦想，通过一个企业、团队去实施，最后把它变成现实的这么一个过程。所以创业者他就是这个企业的灵魂，就是这个企业的核心，企业的梦想往往就是创业者的一个梦想。

所以看到很多企业，整个公司上下的风格跟这个创业者的风格是完全一致的，创业者是张扬的，公司的行为公司的员工也是张扬的。

主持人：我们看到很多的老板，他们也是用这样的方式却是在给员工画饼，最后达到不是创业成功的结果，反而是欺骗的效果在里面，您怎样看这样的高调？

王志东：创业刚开始就是要画饼的。但是首先自己要相信的，别画一个自己都不相信的饼然后去给别人，这是属于欺骗。这个饼画出来以后，要尽全力去实施的，不断的把画的饼变成真实的，这个最重要。

刚才提到我是完美主义者，一直谈到梦想。我也分析自己，到底是高调还是低调，是赌徒还是稳重。到后来我想来想去，把自己当做各种矛盾的综合体。我有高调的地方也有低调的地方，我希望自己是一个梦想家，但同时又是一个实干者。

回到这个话题，画饼可能是梦想的部分，完美主义者的部分，但是你只有梦想没有实干那肯定是不行的。一定要有所结合。

主持人：由俭入奢易，由奢入俭难。高调的时候过的很风光，但是到低潮的时候就不行了，这种心态的调整根本原因在哪？

王志东：归根到底还是自己的内心。我们家有俩小孩，你现在的培养就会决定他未来的人生，至少这方面会有相当大的影响。我跟我们的小孩从小强调一点，家里有多少钱不是你的，你也不因为有钱能多幸福。你自己有什么想法自己去努力得到，这样你才会真正受人尊重。他可能坐个豪华车很开心，我带他挤公共汽车