



许良杰 著

如何成为上司眼里的

千里马

许良杰：如何成为上司眼里的千里马

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许良杰的对话录，主题是“如何成为上司眼里的千里马”。文字内容经过编辑整理，未经主持人、观众与许良杰的确认。

目录

业绩是最好的成绩单

记住老板永远是对的

要做千里马，先学会做人

永远要与老板的步调一致

工作中要与上司保持一定距离

业绩是最好的成绩单

主持人：第一个问题，为什么没有以信息为主的跨国企业？第二个，像您这样能在世界百强总部担任要职的华人太少了，请问如何突破玻璃天花板。

许良杰：先说企业吧。我觉得早晚会有，时机没有到，因为中国整个信息产业发展时间不长，比如说微软、思科、谷歌、eBay 这些公司都是经过一段的发展时期，特别是整个行业在硅谷形成了好的生物链，我非常有信心也坚信在中国在不久的将来肯定会出现跨国公司或者国际公司的高科技产业。

主持人：有没有大致的时间？

许良杰：像 GE 是做了 100 多年，微软也做了几十年，思科做了 25 年，eBay 做了 13 年，做一个公司肯定有一个时间周期，我希望在 2010 年到 2015 年，最好在国际舞台会看到更多的中国公司在那边上市或者更有影响力。因为中国这边的人才，一个公司一个产业靠人才，我记得我 11 年以前在北京公司，招工程师很难招，只能是从大学培养，当时很多毕业在国企、在政府部门工作非常舒服不愿意出来。但是他们这些工作的东西没有更新，过去十几年中国出现很多公司，包括腾讯、百度、阿里巴巴，这些公司就产生一个生物链，培养了很多人才，中间有很多“千里马”，这对整个产业有非常好的促进作用。

主持人：咱们接着来说一说关于人的问题。

许良杰：我觉得这个天花板是在几十年以前，特别是针对女性，延伸到在美国怎么样进入主流社会，因为每个人都想做最好的自己，想发挥最大的影响力，从某种角度来说你的项目最多会影响力最大。但是很多情况，现在硅谷特别是在美国会有各种想法，为什么在总部很少不是美国人。为什么会产生这种现象？我觉得最主要的是几个方面，首先，美国是个移民国家，中国人过去的比较晚一点，比如说十年以前，美国只有一个华裔校长，但是现在美国有好几个华裔校长。其次，你在这边对中国文化了解这是非常好的，但是对美国文化还不是很了解。所以你要比别人更加勤奋，要了解员工，要对公司、商业运作要花更多时间了解才有突破的机会。第三，怎么样跟你的同事共处，这是非常有意思的事，怎么样变成领导领导别人，领导别人的时候是否会把公司、部门业绩做的更好，因为业绩是最好的成绩单。

主持人：先聊一聊您个人的经历，从 1990 年开始仅仅用了五年时间就已经成了当时最有名互联网搜索引擎 EXCITE 公司的核心技术总监和首席科学家，当时作为一个“千里马”怎么得到上司的赏识？

许良杰：我不觉得自己是“千里马”。第一位华裔非常有名的科学家，在当时是不可想象，因为包括后来加拿大在 90 年到 96 年这 6 年时间，全美国诺贝尔奖还在那边教出了最多

的学生，总共 11 位，为什么他可以吸引这么多有智慧的人为他服务？这点对我启发非常大，我实验室刚好在校长楼下面，有很多机会碰到，我有很多人生的路都是从他那儿学到的。本来以前我一直想毕业以后教书，这是我的一个愿望。但是因为我所在的地方是硅谷，还有互联网整个起步在 93、94 年非常快，感觉到这个东西有用，所以在 95 年底，我还在学校的情况下就被当时 EXCITE 公司的创办人找到。从某种程度上可以说（方德）是我的“千里马”。然后 96 年我到公司工作，当时我公司才 40 个人，是非常小的公司，但是给我一个非常大的空间，很多东西都可以从头做起，到我离开 2000 年的时候是 3000 人。这给我一点非常大的机会，我运气比较好。

记住老板永远是对的

主持人：能不能给我们谈谈您是具有哪些素质成就了这样的成果？

许良杰：我并不觉得我自己比别人聪明，我是非常平凡的人，所以应该是笨鸟先飞，这点非常重要，因为时间太宝贵了。大学4年、研究生3年、读博士5年，一不小心时间就过去了。所以我非常珍惜大学、研究生十几年的时间，把基础打的比较好。到了工作以后很多东西还是要重新学，学的过程是非常好的机会，你会慢慢发现自己有领导才能，你本来是做一个科学家，慢慢觉得你研究课题很快也可以变成商业应用，然后你发现推到商业运用又是非常好的学习过程。因为“千里马”跟伯乐是并存的关系，每个人的角色是不断的变。一个公司从最早的工程师到你变成一个团队的领头羊，变成一个部门或者大部门的产品线，因为你的角色在不断的变，在变的情况下公司业绩和整个业界都在变，你要不断的学习。每个公司不进则退，这是非常残酷的事实。

观众：我毕业于英国在那里工作，在这个公司将近有一年，我想问外国上司眼里的“千里马”是什么样的？

许良杰：你为外国公司打工，或老板是外国人，其实跟中国老板没有太大的区别。但是作为一个员工要非常了解，比如你在英国的文化是怎么样，不能全部用中国这边学的东西搬过

去，要融入他的社会。因为很多英国同事比较看中你的诚信，无论英国还是美国也好会看重员工对公司有没有忠诚感。另外还有业务，因为作为外国学生你的英语或者是本土文化还有一定距离，所以业务上要比别人更加强一点。还有自身能力，因为“千里马”能够跑，所以自身能力非常的重要。

观众：有一个问题争论了 10 分钟左右，下班以后上司请我到酒吧喝酒，我想问一下同这样的上司相处应该注意什么？

许良杰：领导者有自己的个性，所以这没有一个定论。但是有一点，平常情况下尽可能不要跟上司在公共场合争吵，你可以在酒吧里提出自己的建议，也不一定是好好先生，但是提出的场合和方式是有一定的艺术。跟这样的上司相处我觉得你应该是放开自己，也不用觉得很小心等等，是有一点要尊重上司，因为上司永远是对的，要非常清楚记住老板永远是对的。有时候你的观点只是代表 1/5 的观点，你的上司看到的是另外 4/5，因为他掌握了资源，像打仗一个可能是一个战斗也可能是一个战争，他看到的是整个战争。

主持人：会不会有私心的伯乐不想让年轻人比他表现的更好？

许良杰：我觉得伯乐从某种角度上来讲条件应该比“千里马”更高，如果你是各种原因爬上领导职位，用的人是自己的人而不是挖掘人才，我觉得你不会做的很久。做任何工作要诚恳待人，心胸要开阔，人家说长江后浪推前浪，要有这种胸怀。我在美国硅谷尝试了很多次，以前是我老板后来我变成他领

导。因为各种角色在不断变化，研究课题在不断变化。你拿了公司的薪水没有为公司招最好的人才这个是你的失职。在美国那边都比较开放，就是一般在交谈的时候会随时打断人的话，吃饭位置随便坐，在中国不一样。所以看不懂的文化背景，特别是学生刚刚毕业的，你们好多热情，但是有时不妨观察一下，有时候听比说重要，观察一下人家怎么样表达、处理一些非常复杂的问题，你观察一阵子以后就会有自己的想法，这个时候你发表的意见会更加有建设性，会更加被人家体现。

主持人：是不是“千里马”学会聆听就会被发现了？

许良杰：可能大家知道，比尔盖茨在退休之前说了一句话，其实世界并不是一直公平的，有时候你埋怨世界不公平，然后觉得先看看你自己为世界做了什么事。不要觉得自己非常了不起，要看看你做了什么成绩，等你有业绩出来的时候是非常自豪的。

要做千里马，先学会做人

观众：现在都说在办公室要夹着尾巴做人，如果你要是锋芒毕露就会被排挤，更何况现在有很多等级制度比较严，我想问一问关于这个问题怎么解决？

许良杰：非常好的问题，如果把办公室比喻成一个马群在跑，因为“千里马”有很多特性，一定是德才兼备，你要学会做人，就是你大学毕业前面五年可能会决定你人生的路怎样走。跟同事竞争不是每天竞争，很多时候是在合作，所以我赞同夹着尾巴做人，但是刚从大学出来会觉得自己什么事儿都懂。有些东西懂是要说出来，不懂可以充一下电，你可能前两天懂，过几天新东西就出来了，所以要不断的更新知识，这样的话你的意见会被人家重视，不会觉得你是信口开河。你的老板可能不是你的伯乐是你的竞争对手，我想这个可能存在一定问题，大学出来是一个起跑线，跑了十年以后要看谁跑的快。某种角度上做人很重要，还有一点是要勤奋做事，很多大学生出来以后觉得这个工作没有太大挑战性，可能前6个月非常认真，后6个月就开始皮了，皮了就不叫“千里马”，因为“千里马”精力非常充沛，随时准备有机会。所以跟同事处理好关系，不要觉得你的上司一直在压着你。你应该有团队精神。你的团队精神如果把这个课题做好大家每个人都有好处，可能你们几个人都会被提升，不只是一个人被提升的问题。

永远要与老板的步调一致

观众：一个好的老板是要员工从他身上学到东西，然而一个好的员工要和老板保持一样的高度，我不知道这句话许先生认不认可？

许良杰：无论你的老板管 8 个人还是管 80 个人，这是一个团队，他是一个司令，从某种程度上他对这个团队要负责，作为一个好的领导者是可以体察到下面每一个人的想法，所以一个好的领导者可以从他身上学到一些东西。特别是大学毕业要学很多东西，学管理、待人处世。是不是要跟老板站的一样高？我觉得应该是对的，在未来一年、两年如果做的好的话你可以坐他的位置，他的问题也是你的问题，公司交给他这个问题，是希望他把业绩能够做大，如果和老板目标保持一致这是对公司最好的贡献。

主持人：“千里马”怎么样尽快得到伯乐的赏识，如果得不到上司赏识时跳槽是不是唯一的出路？

许良杰：每个人在一个公司工作很少是一辈子的事儿。但是如果你是不是怀才不遇？是不是立刻跳槽？特别是跟你的领导经过多次沟通觉得对你有偏见，然后公司也没有更多其他好的职务，我觉得这个也是一种好的方法，因为其他地方可能有很好的机遇。但首先还是从自己找问题，如果是公司有很多

部门，你在这个部门做的不是很开心，你可以在另外一个部门工作，并不是跳槽，是在公司里面，因为这个可以让你对公司更了解，你的知识积累可以很快运用得上，因为你换了公司可能有机会但是还有很多未知数。

工作中要与上司保持一定距离

主持人：如果你觉得自己是“千里马”你的上司也是伯乐，要保持怎样的距离？

许良杰：跟上司一定要保持一定距离，这是我的体会。工作跟朋友的关系还是不一样，很多情况下老板是你的朋友，但是这种朋友是办公室的朋友，所以一定要对老板尊重，其实他为什么是你的领导，因为是公司赋予他的职能，所以他会有一些难处，某种角度上如果关系拉的太近处理起来非常困难。比如说坐飞机跟老板出差，我不建议跟老板坐在一起，因为老板自己可能处理一些事情，你也不需要知道。另外保持一定距离是非常美妙的事儿，对你老板有一种模糊感，因为靠的太近，话说的太多，话多必有失言。

在美国比较容易。在中国档次会更清楚，所以按这边的文化该怎么做就怎么做。特别是公共场合。即使是同学在办公室也不能太亲密，因为会造成同事对你的猜疑。这个也会对业务、管理造成一些不必要的麻烦。

不要刻意摆弄职场政治

主持人：你在 eBay 和思科担任 VP，如何看待公司政治？本地员工如何在外企有所发展不被埋没呢？

许良杰：很多人说政治是很可恶的东西，其实每个团队只要超过 3 个人肯定会有政治。所以这是一种现象，有时候政治也是公司不成文的规划，我给同行的建议是不要刻意的摆弄这些政治，但要顺水推舟，比如说公司里有很多不成文的东西不要触犯，做你自己的事儿，诚恳待人，不卑不亢是我给你的建议。因为我刚刚说领导会经常变，如果你把你的心思都放在跟谁搞好关系，你靠的大树倒了怎么办，最主要还是靠自己的本事。

观众：当上司安排的工作你认为不正确的时候该如何处理，是先把工作做了再跟上司谈，还是工作之前给上司说呢？

许良杰：要看是什么样的问题，比如上司下面管 10 个人，可能没有时间对每个部门每个环节了解的非常清楚，所以这个时候是你的责任，如果你觉得上司给你的工作安排是大错特错，并且这个错你有很多的资料或者证据能够说服上司，我是建议你找一个合适的环境跟上司了解一下，某种角度上从自己做起，也许是你的工作汇报没有汇报好。另一方面，如果觉得自己的工作做的非常好，这个上司交给你的任务并不是十全十美，可能 80%是对的，可能 20%会做的更好，这种情况下我建

议你先把工作做好。要看是大错还是小错。

观众：意思就是说边做边沟通，再商量下一步的方法。

许良杰：没错，还有看这个问题错了以后结果是什么样，如果错了以后对公司整个业务，造成非常致命的影响，你应该跟上司说，如果你没有说出来这是你的责任，不能说做了以后把整个客户都丢了，到时候上司问你为什么没有告诉我。

主持人：如何处理和上司以及和同事的关系，才能使“千里马”既被上司赏识又被同事认可？

许良杰：还是做自己，不要讨好别人。一定要业绩，因为业绩做的好，你的同事并不会对你有妒嫉，业绩好对他也好。很多人都是一步一步做上来的。

主持人：一个叫小麋鹿观众说，我是一个小公司的领导，感觉已经没有发展的空间，我应该是去大公司还是留在这，大公司人才辈出去了会被赏识吗？

许良杰：其实作为“千里马”某种情况下应该有这种生存能力，不能说在一个环境里觉得非常舒服就在那里待着，这个其实是两个问题，一个是是不是离开公司，另外离开公司是不是去大公司，外企。回答第一个问题，首先要看在公司究竟还有多少发展空间。如果到外企也好、央企也好，人才很多，但是如果觉得自己是“千里马”应该不怕，要跟大家一起跑，因为这是磨练你非常好的机会。我们说全才应该是在各行各业，

如果你是“千里马”领导者把你换到任何岗位你也做的非常好。前两个星期跟通用公司的老总谈了以后感触非常深，他说培养“千里马”不只是培养卓越人才，意思是说可以把制造飞机引擎的老总调到做电灯厂，或者把另外一个做电灯厂的老总调到做飞机的老总。虽然产品不一样，但是整个管理的经验是通用的，所以你认为你非常有才能不应该担心到跨国公司会被埋没。

观众：年轻人大多迷盲，怎么协调自己的职业规划和公司发展战略？

许良杰：我给大家一个建议，因为每个人都应该有计划，你应该做三年计划、五年计划，应该花点时间对公司业务进行研究，公司肯定有主流业务，你看你的才能是在主流业务上更上一层楼，或者是本来一些业务不太好你可以救活，所以在这个过程中找机会，你要随时准备好，准备好了以后才会有一个突破点。

观众：并不是说所有“千里马”跑的方向都一样，无法一眼可以看出跑的快慢，怎样才能得到老板的赏识？

许良杰：没有人是同一个时间在跑，每个人走的路都不一样，但是有评估标准，最后成型的产品对公司的影响是可以平衡出来的，比如你作为管理者是否可以招到最好的销售人员，你这个招进来以后业绩能不能做的出来。

观众：在公司里有的是做技术的，有做销售的，销售好象比较风光一点，把做技术的光环全部带走了，怎么看待这个东西？

许良杰：美国总统很风光，诺贝尔奖得主也很风光。公司也一样，你做技术人员把产品做的非常好，把整个产品做到 1 亿人在用，现在国内好几个公司，包括腾讯 QQ 同时在线 1 亿人，谁做这个产品我相信他一定很自豪，尽管他没有卖很多东西。

千里马一定要不断充电

主持人：为了得到上司赏识不断充电提升自己的能力，这是不是成为“千里马”比较好的途径呢？

许良杰：这个也并不是为了满足上司的要求，当今各行各业发展非常快，你一不充电一会儿就变成恐龙了，这个非常清楚，包括互联网、IT 行业、会计、法律等等，你一定要不断充电，因为充电会开阔你的视野，同时给你挑战性，充电以后你的视野会更加开阔。

主持人：会不会自己正在充电其他马都使劲跑自己又落后了？

许良杰：充电并不一定要停下来，飞机也可以空中加油，充电并不一定要回到学校读书，好多知识可以通过网络得到。参加一些学术研讨会，参加一些论坛，或者是作为版主，因为特别是做 IT、做数据库等等你可以做版主，当中切磋可以学到很多东西。

主持人：这位观众说，我看到您的职业生涯中有很多职位是空降的，请问您的职位转换原因是什么，空降遇到最大的问题是什么？

许良杰：我都是空降的吗？有一部分，其实我工作过几个公司，包括第一个公司从毕业到那个公司不算空降，原来公司