

“你知道盖茨最相信谁吗？是我唐骏，
所以你应该相信我。”

——唐 骏

征 程◎著



中国第一职业经理人价值10亿的职场智慧与管理真经

唐 骏

如是说

T A N G J U N

中国打工皇帝的职场成功与做人法则

中国顶级CEO的管理思想与管人真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

征 程◎著



中国第一职业经理人价值10亿的职场智慧与管理真经

唐骏

如是说

TANG JUN

中国打工皇帝的职场成功与做人法则

中国顶级CEO的管理思想与管人真经



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

唐骏如是说——中国第一职业经理人价值 10 亿的职场智慧与管理
真经/征程著. —北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9060 - 9

I. 唐… II. 征… III. 企业领导学—中国—通俗读物 IV. F279.23 -
49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 016921 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 陈 骥 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 17 字数: 233 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9060 - 9/F · 8039

定价: 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



序 言

唐骏，中国目前身价最高的“打工皇帝”。他从微软（中国）公司总裁到盛大网络总裁，再以10亿元的身价转会至新华都，三次华丽转身，平稳地实现了三级跳。在中国，通过“打工”而功成名就的，为数并不多，唐骏就是其中最抢眼的一个。因此，他也成为所有经理人遥不可及的梦想。

唐骏在1994年加入微软时，仅仅是一名普通得不能再普通的技术工程师。但是短短十年，他就从一个普通技术员升级为“终身荣誉总裁”，演变一条从技术员——技术管理——管理（微软中国区总裁）的成长路径，在强手如云的世界500强企业可谓是“一飞冲天”的速度。在微软，唐骏可以叫出微软中国一千多名员工的姓名，他也是在微软总裁里面试员工最多的一个总裁。在微软的10年里，他共面试三千多员工，平均每天面试一名员工，足以被堪称为“史上最牛”的总裁。

唐骏在盛大四年里做了三件最重要的事，分别是上市融资、收购新浪、免费战略。这三者件件都是大手笔，每一次都可谓领行业之先。它们是唐骏的三大战役，也是盛大业界老大地位的保证。不仅如此，他还给盛大带来先进的管理理念和管理模式，完



善了盛大的管理团队。

而2008年4月15日也成为了唐骏职业生涯中最辉煌、也是最具有里程碑意义的一天。他以10亿元的天价薪酬加盟了他的新东家——新华都集团。有人认为，新华都总裁陈发树与唐骏的结合，将是新华都资本体系的开始。唐骏宣称，他将把陈发树打造成为“中国的巴菲特”，而且是用巴菲特的方式，走巴菲特的道路。

唐骏的无限风光掩盖不了中国职业经理人的生存环境的残酷，而唐骏却义无反顾的一直坚持走这条路。并且目标是做“职业经理人的标杆”，唐骏希望将来能有成千上万个像他那样成功的职业经理人：“我加盟盛大时（2004年），很多中国人还不知道职业经理人这个概念。大家都用一种怀疑的目光，并不看好我的选择：‘从著名的跨国公司微软到民企，跨度太大，肯定不会成功。’当我离开盛大时，人们对于这个行业已经有所了解，他们开始认识到——我唐骏只是走到了前面，这个行业还是有发展的空间的。我希望中国未来可以有几千、几万个唐骏，那时人们对我这样的故事就会不足为奇。”

唐骏被称为职业经理人当中的常青树，原因还在于他不仅将本职工作做到最好，而且善于沟通，更重要的是，他有业绩，懂人性，会管理。经过中西方文化塑造的唐骏，管理思想也是中西合璧：“我们在公司里面一定要制定一个价值观，什么是对的，什么是错的，分得非常清楚。但完全按照美国式管理又不适合，要加上中国式人情的味道进去。框架是美国大楼的框架，窗户上可以贴中国的花边，让你感觉有中国的东西在里面。”



唐骏在微软时，中国公司员工的满意度连年位居全球82家分公司之首。他说：“我们知道，让员工满意度不断提高是很困难的。今天提高上去，明天他一定要从这个新的高度再来看，所以员工满意度越到后来就越难。但是再难也一定要去做。你是我的员工，我有责任要做到让你满意。我想不到一个对公司不满意的人能面带笑容为客户服务。”

唐骏坚信中国有世界一流的人才，也坚信在本土能创造世界一流的业绩。所以他不遗余力的培养人才。“我招聘的时候是把‘人’和‘才’分开的。有的公司希望能够招聘到马上投入工作的人，而我要的是‘人’，高素质的‘人’。从‘人’变成‘才’是我的工作。”

也许没有哪个企业总裁能像唐骏那样身体力行地亲自面试每一个应聘者，他不仅做到了并且还乐在其中。“我任微软中国公司总裁时，有一个不成文的规定——任何到微软工作的人，都需要经过我的面试。当时很多人不太理解，认为CEO这么做有浪费时间之嫌。事实上，我的用意是：通过面试，让所有进微软的员工感受到公司对其的重视。”

在微软的十年，也是唐骏成长为一个成熟管理者的十年。他认为，只要管理者掌握了管理上的架构，那么到任何一家企业做管理都是能胜任的。“我们管理的是人，那么管理全世界的人都是一样的：人的很多基本理念、思维方式都一样，我只要一个良好的架构体系，无论是欧美人，还是东方人，对我来说都是一样的。所以，我们在做企业管理的时候，一定要掌握那些基本的管理理念、架构和基本的管理体系。”



很多人都不看好唐骏加盟盛大，每一年都有人认为他会离开。但是唐骏在盛大呆了四年，并且出色的完成了自己的使命，作为一个“空降兵”唐骏是成功的榜样。“我到盛大算得上是典型的‘空降兵’，‘空降兵’的失败不是企业的问题，更多是‘空降兵’的问题。你进入这个企业，它一定是优秀的，不然你不会去，它优秀就一定有它的成功之处。可是很多空降人，把自己扮演成一个救世主的角色，所有企业决策都要按照他的思路来做，这是很难的，也是错误的。我进入盛大，提出了三条空降原则：学习盛大、了解盛大、融入盛大。等到融入以后，你就不是空降兵了。”

唐骏加入新华都后野心勃勃，他说：“陈发树选择我，说明他想把新华都打造成中国最具影响力的民营企业之一，甚至有一定国际影响力。”

唐骏在个人品牌的建立上步步为营，从来没有半点的松懈，事实证明他的优秀都来自于自我的管理。“我一向都说，我是把我唐骏当作一个公司在经营。其实，人人都想经营自己，都在经营自己，只不过别人不说，而我把这句话说出来，点出来了。我认为，人生就是需要经营，特别是在职业经理人的位置。”

伴君如伴虎，很多职业经理人由于没有处理好和企业主的关系，不得不饮恨退场。唐骏是个例外，不管是比尔·盖茨还是陈天桥，抑或是现在的新东家陈发树。你永远不会听到唐骏和他们闹矛盾的消息，这得益于唐骏清醒的相处之道，他认为：“我的人事原则是：简单、坦然、没有亲疏之别、不碰人事斗争、靠实力说话。有了这条原则，在任何企业都可以与人相处好。”

唐骏的人生很简单也很快乐，他说：“我的人生哲学比较简单，我喜欢开心，我不追求富贵荣华。就算现在没工作了，我也无所谓。我在上海有房子、有车，今后吃饭的钱是有的，这辈子我会过得很开心。所以，我不会因为追求名利、地位、金钱，而失掉快乐。”

征程

2009年9月1日

唐
骏
如
是
说
序
言



目 录

序 言

第1章 职业经理人的标杆

——唐骏论职业经理人生存法则

- ① 清楚自己的定位 / 3
 - 掌控性格 / 3
 - 调整心态 / 5
 - 清楚定位 / 6
- ② 与企业家的相处之道 / 9
 - 尊重 / 9
 - 沟通 / 10
 - 共赢 / 12
- ③ 职业经理人的标准 / 14
- ④ 改变“价值观” / 15
- ⑤ 要不断地学习 / 15
 - 用坦诚的方式化解危机 / 17
- ⑥ 职业经理人要有足够的影响力 / 21



第2章 先做管理，后做领导

——唐骏论管理理念

※ 先做管理，后做领导 / 29

先做管理 / 29

后做领导 / 32

※ 管理风格：日式+美式+中式 / 34

日式管理风格 / 34

美式管理风格 / 35

中式管理风格 / 37

※ 管理理念：简单+勤奋 / 39

简单 / 39

勤奋 / 40

※ 一流的管理者是做人 / 40

※ 战略简单，战术浪漫 / 44

战略简单 / 44

战术浪漫 / 45

※ “4+1”的核心竞争力 / 47

资本竞争力 / 48

技术竞争力 / 49

市场竞争力 / 50

品牌竞争力 / 50

管理竞争力 / 52



第3章 没有执行力就没有竞争力

——唐骏论管理策略

- 管理架构：简单的最好 / 57
- 员工只有一个直接上司 / 59
- 没有执行力就没有竞争力 / 60
 - 纪律 / 62
 - 速度 / 62
 - 细节 / 63
- 学会等距离相处 / 64
- “让他人变得伟大” / 67
- “外软内硬”的管理风格 / 71
- 激发员工不能“口号式” / 74
- 避免“一言堂” / 77

第4章 细节打动员工

——唐骏论人性化管理

- 在细节处让员工满意 / 81
- 感动员工，激发潜能 / 84
- 记住每一位员工的名字 / 87
- 为员工亲人快递月饼 / 90
- 陪销售员见客户 / 93
- 用关怀让公司成为“家” / 95
- 给销售最好的呵护 / 98



第5章 管理团队就像篮球赛

——唐骏论团队管理

- ◆ 不搞变动，稳定人心 / 103
- ◆ 单打独斗的时代已经过去 / 105
- ◆ 个人和团队五五开 / 109
 - 个人要配合团队 / 110
 - 培养团队间的默契 / 111
- ◆ 管理者是篮球教练 / 111
- ◆ 营造好的管理“氛围” / 113
- ◆ 用“企业文化”管理人 / 116
- ◆ 给员工周期性的奖励 / 120

第6章 寻找最合适的员工

——唐骏论员工招聘与考核

- ◆ 亲自面试每一位员工 / 125
- ◆ 要征服每个面试你的人 / 128
- ◆ 解雇不合适的员工 / 132
- ◆ 优秀员工奖 / 136
- ◆ 最高水平的面试 / 139

第7章 把“人”变成“才”

——唐骏论人才培养

- ◆ 培训员工是管理的基础 / 145
- ◆ 全面性培养员工 / 148



给员工更多的机会 / 151

激发员工的潜力 / 153

第8章 激情是一种领导力

——唐骏论微软管理

从微软汲取管理精华 / 159

激情是一种领导力 / 161

用规范的流程管理 / 164

超越家族的管理 / 166

独特的激励文化 / 167

第9章 做CEO的常青树

——唐骏论空降盛大

低调进入新的公司 / 173

在什么山坡唱什么歌 / 174

缓慢地进行改良 / 175

不带旧部去新东家 / 176

财务上要干干净净 / 177

第10章 10亿元薪酬的“打工皇帝”

——唐骏论加盟新华都

缔造首富 / 181

打造新华都的影响力 / 184

未来的“中国巴菲特” / 186



第11章 把自己当公司经营

——唐骏论自我管理

- ④ 从创业者到职业经理人 / 193
- ④ 成功重在规划 / 197
- ④ 先做人、后做事，偶尔作作秀 / 200
 - 做人 / 200
 - 做事 / 202
 - 作秀 / 203
- ④ 成功“4+1”理论 / 205
 - 智慧 / 205
 - 机遇 / 206
 - 勤奋 / 207
 - 激情 / 208
 - 性格 / 209
- ④ 把自己当企业经营 / 210
 - 保持和旧东家的良好关系 / 212
 - 利用企业平台经营自己 / 213
 - 把握个人品牌和企业品牌的关系 / 214
- ④ 唐氏抗压法 / 216

第12章 与老板的相处之道

——唐骏论新、老东家

- ④ 比尔·盖茨 / 223
 - 给盖茨写信 / 224
 - 演讲时画的脚印 / 225

和盖茨一起见江泽民主席 / 226

◆ 陈天桥 / 227

◆ 陈发树 / 229

附录一：唐骏个人档案 / 234

附录二：唐骏精彩语录 / 236

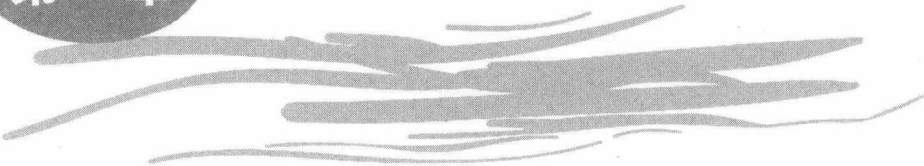
参考文献 / 244

后记 / 256

唐
骏
如
是
说
目
录



第1章



职业经理人的标杆

——唐骏论职业经理人生存法则

职业经理人要调整自己的心态，摆正自己的位置。加盟民营企业时，要尊重企业的历史，不要一上来就高喊“要改变什么，要重建什么，要与什么接轨”，那样老板会把你当成过路人。你要主动学习，适应这个企业的文化，当你融入企业，与老板和他的家族融为一体之后，你用自己的想法改变什么，就可以得到老板的支持。因为内力永远大于外力。

