

授之鱼，不如授之以渔

渔说

给管理者的112则领导思维
唐兆希 著



渔说

给管理者的22则领导思维
唐兆希 著



图书在版编目 (C I P) 数据

渔说：给管理者的112则管理思维 / 唐兆希著. —北京：
中国友谊出版公司，2011.6

ISBN 978-7-5057-2836-3

I. ①渔… II. ①唐… III. ①计算机网络—游戏—高技术企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第107895号

书名 渔说：给管理者的112则管理思维

作者 唐兆希

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 北京画中画印刷有限公司

规格 889×1194毫米 32开

11.25印张 70千字

版次 2011年6月第1版

印次 2011年7月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-2836-3

定价 29.80元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼

邮编 100028

电话 (010) 64668676

版权所有，翻版必究

如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换



管理就在谈笑间

第一次见到“老唐同学”，他自称为网龙的开心教练——他的工作就是开开心心开启员工的心智，而在职场中，他和他所有的下属又都以同学互称，他说他的管理开悟其实都是来自于他的员工。一餐饭吃完，我觉得他是一个有趣，而值得我再一次见面的人（许多人，一生见一次就足够）。

第一次见面，在北京；第二次见面，在福州，我们谈的都是双方公司合作的可能，合作尚未谈成，倒是谈成了他的这本《渔说》在台湾的出版。

我确定唐同学是一个好的专业经理人，他卖过书、经营过书店，也经营过系统软件公司，最后变成网龙的高级管理人员。网龙是一家年轻的在线游戏公司，传言中新兴网络公司的员工福利，他们一样也没少，温泉、游泳池、健身房……参观了福州的

总部，我只能说：网龙的员工真幸福。

而老唐同学谈起公司经营管理，更是我在大陆少见的好手。大陆的生意人，通常“快钱”赚惯了，很少人愿花工夫在公司内的日常管理，而老唐同学不一样，开口、闭口，都让我十分惊艳，例如：垃圾是放错位置的宝，用来比喻人才没能正确使用。再如：无人可用可能是管理者眼中无人，这点出了多少主管的困境与问题。再如：信任降低管理成本，这又是多么令人咀嚼再三的管理真谛。更让我感同身受的是他每次在我们交流时都会说的“在智慧面前我们都是永远的小学生”。

我一向自认为是个努力学管理的人，也努力运用新的系统工具来管理公司，我用E R P的导入，来进行公司的流程改造与组织变革。可是老唐同学谈起类似的经验，也不遑多让，这就更让我吃惊，原来大陆也有努力学管理的人，而不是每个人都在钻营找机会。

管理是一门实践课程，是“行”而不是“知”，老唐同学的《渔说》，虽有一些大陆情境，但不难理解，在台湾的出版，有助于台湾管理人了解大陆的情境，我期待台湾经理人不要错过。

台湾城邦文化事业股份有限公司

首席执行官 何飞鹏

于无声处听《渔说》

这是一本管理之书？感悟之书？修身之书？或是养性之书？面面皆是，面面俱“刀”，只是端赖读者的需求为何。如作者所言，什么时候用什么刀，做什么事，解决什么问题。皆于每人本性之中的深刻思想。

数年前，业务需要走访网龙，会谈之间，瞥见老唐桌下压着四张书签，叙述着四个问题：

1. 老问题 是态度的问题，解决之道在于丢掉借口改变自己。
2. 新问题 老问题披着新外衣，解决之道在看清问题的本质。
3. 解决不了的问题 是思路的问题，要换个角度思考。
4. 没有问题 是最大的问题，亦是没有检讨与反思的能力。

简单的四张书签道尽管理与人生中面临的所有问题症结，在于自己心灵的火是否点燃、思路是否滚动。

这就是老唐，从群书中取智者的火花点燃工作、生活中的灯，像一位导师、一位朋友、一位一起学习的同学，无时无刻企

图提醒身边一起工作的伙伴。

刻入印象中的老唐，无侠客模样使着长剑，也不似林冲之类操着长枪，总是轻衣简装，如书中自述。更像隐于市井的刀匠，广交各门各路侠人剑士。许是久处其间，慢慢悟了吸心大法，在品出各门各路武学门道之后，铸字为“刀”，于是有了《渔说》，广为分享所见、所闻、所得、所失。

本书的每一则“渔说”都是一式“刀法”，字字珠玑，用心练就可以成就心性、管理服人、累积能量、蓄势待发，未来则无往不利，无“艰”不摧。是一本值得管理者钻研的秘笈心经。至于读者是否悟透这“刀法心经”，就在个人的悟性与心性了！

台湾奥美互动营销公司	董事总经理
台湾辅仁大学	兼任助理教授
台湾政治大学	兼任讲师
	张志浩

机锋敏妙 杜氏后人

台湾游戏产业，向来自嘲是“高科技手工业”，软件工程、项目管理等在IT产业行之有年的做法观念，始终难以在业内生根立足，而在数访福州网龙，见识到网龙引以为豪的ERP系统后，才真正令人叹为观止，这一套完整的流程管理系统，整合了文件管理、版本控制、项目管理、工单系统、任务排程、ESOP等游戏研发营运工作流程的完整模块，不知道是多少游戏大佬梦寐以求。

而此大局之擘划，幕后的推手便是老唐同学了，每与老唐同学闲聊，真人间乐事，一席话，来去千年，遍天地间，机锋敏妙，启人幽微，尤其对管理学入涉之深，融汇之广，难有几人呀！

试举一例，“产品导向”与“市场导向”向来是营运与研发

部门间或职能间的对立争论，向来令人头痛不已，而老唐同学对此，却强调营运与研发其实有着共同的使命和贡献，那就是：“为顾客创造价值”，不论是什么导向，其实都是要通过质量，满足顾客的需求，通过持续改善，来增加顾客的价值，而在为“顾客创造价值”这个基础上开展工作，会大大降低工作的磨擦和沟通的成本。《渔说》书中，处处可见这种棘手难题，却为老唐顺手拈来，举重若轻地一语道破，可见老唐同学深得彼得·杜拉克思想的个中三昧，彼得·杜拉克先生若仍在世，相信定有兴趣一晤老唐同学这位杜氏哲学的发扬人、传播者。

自从在福州获赠一本老唐同学的《渔说》，得以一窥高人囊中秘要，等不及繁体中文版付梓，便再遣人赴福州求宝，如今雷爵核心主管人手一册。今见繁体中文版问世，乐为之赞。此书真的颇值台湾游戏业内各级经理人，乃至各产业的经理人深思借鉴，也很适合作为员工培训的必备指导书。而志于管理者，一时之间难以遍读经典，不如就先熟读《渔说》吧。《渔说》得数家之精辟，授渔而非鱼，智者所求也。

台北雷爵网络董事长

张厥猷



大智若“渔”

一直觉得自己应该安安心心地做一个专业人员，可命运总把我推到管理的岗位上，于是我就努力去设计一种机制，以使员工可以不需要我而实现自主管理。

一直觉得自己是一个性格孤僻不善言辞的人，可每天我都需要在很多公开场合、对很多人说很多话，所以我就想尽一切办法把思想和方法变成工具，从此后就不需要我再重复说什么大道理了。

一直觉得工作应该是一种享受，可大多数人美好的梦想总是被残酷的现实撕裂得支离破碎，所以我总是努力地赋予每项任务一个大理想，并不厌其烦地传播这种使命，以使所有的参与者志存高远而永不绝望。

一直都认为工作就是最好的学习，可每个人总是被绩效压得喘不过气来，每天都在机械地应对，所以我就不断地强调“工作学习化，学习工作化”，以使每个员工都能够通过知识创造高绩

效，能够通过工作掌握终生都不会失业的技能。

正是这些个人兴趣与公司需要的矛盾，性格与工作内容的冲突，以及自己从小到大一厢情愿的美好愿望，逼迫我从本质上以及另外的一种角度去思考：人是什么？人性有先天的善和恶之分吗？人可以不用管而产生高绩效吗？工作是什么？人为什么要工作？工作可以是一种享受吗？

也正是有了这些思考，才有了《渔说》。

我想通过“鱼”来表达一种快乐自在、悠然自得的心境，我想告诉大家，管理不是一件单调乏味的工作，管理者更不是苦行僧，管理实践中的每个案例都是生动鲜活、充满挑战、让人兴奋不已的。

我借用“授人以鱼不如授人以渔”来表达学会学习比学习内容更重要，方法比答案更重要。我把自己定位为公司的开心教练，我要求自己不替任何属下工作，我认为我的使命是开开心心地开启他们的心智——帮助大家学会学习、学会自己解决问题、学会向他人学习、学会全面发展自己。从这个角度看《渔说》，已经很难说它是一本关于管理的书，还是关于教育的书了。

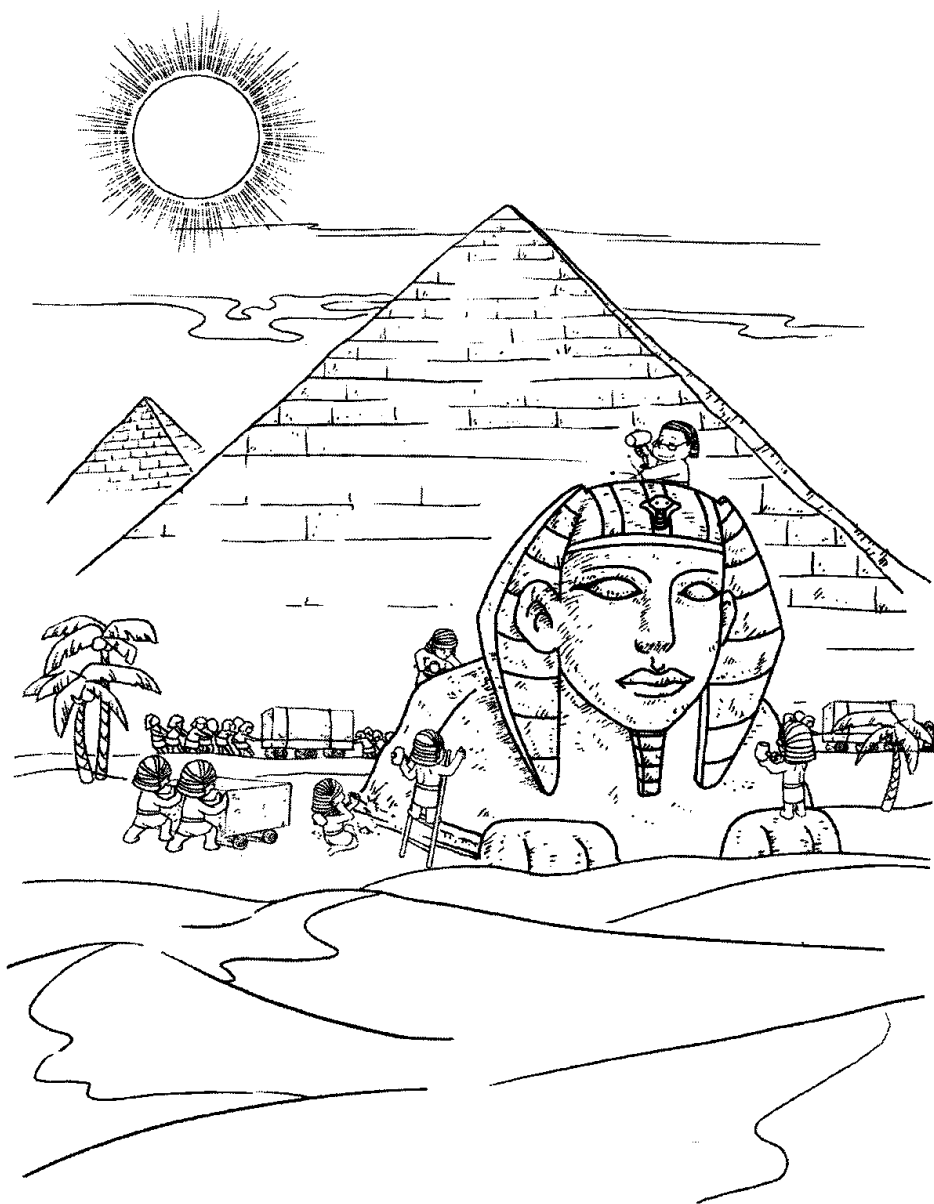
《渔说》中的一个生涩未熟的感悟，都来源于我在网龙的管理实践，来源于这些实践背后大家的启发和感悟。网龙是一个非常年轻的公司，我们内部更愿意称它为“少年网龙”。很多人——包括我——对网龙的感知可以说是又爱又恨又迷又惑的。很多学生以进入网龙工作为自己的职业规划目标，很多参观者惊叹于网龙能够提供的不亚于 google 的员工工作环境，有老师把

网龙的案例编成 MBA 教材，很多离开网龙的员工都成为其他游戏公司的核心员工，也有很多员工在各种公开的场合批判公司的种种变革和选择，所有的这些现象都在告诉大家一个真实的、不成熟的、但又充满探险精神的组织。我个人更倾向于接受网龙的种种成败，是一个少年在成长过程中的必然选择，我想很多东西一定不能简单地用“对”和“错”来评价。

《渔说》最早是以博客的形式存在的，所以章节之间没有特别明显的分类和联系。所以我希望《渔说》中的只言片语是经典理论与正统思想盛宴后的一道山野杂果拼盘，虽然不是什么大雅之谈，但也确实是对一个创意型、知识型企业管理实践的洞察。在你苦思冥想辗转反侧之际，《渔说》如果能够对你有所启发，那我们就是有缘之人了！

最后，感谢所有网龙同学耕植的真知灼见，帮助我成为一个思想的采摘者。感谢林辉同学利用业余时间为每篇文章配了漫画，使阅读过程更加轻松又充满了乐趣。感谢出版界的朋友把《渔说》变成一本书，使更多人都能够分享到少年网龙的反省与自拔。

网龙开心教练老唐同学
于公司的游泳池边上



献给追求卓越的管理者

任何一个伟大公司的打造都是一个艰难和充满挑战的过程，这个目标的实现是靠所有认同企业价值观和文化、有执行力、高成效的员工。

我们相信，我们都愿意接受这样的挑战，因为我们都是战士。

任何一个企业都要坚持致力于成为拥有强大竞争力的公司，任何企业都应该将有限的资源和精力专注于核心能力的打造，以及基于核心能力的产品开发和运营，在此过程中所有的变革说明了企业的目标更加清晰，决心更加坚定。

我们要感谢每一个离开企业的人，为实现这个伟大的梦想，他们曾添砖加瓦。

我们要感谢所有批评过我们的人，他警醒我们离卓越还遥远。

我们要感谢攻击和诽谤我们的人，他给了我们一个更伟大的心灵去吸纳百川。

仅此，提醒自己及所有的阅读者，每日三省之。

唐兆希

网聚精英 龙腾天下

——关于网龙公司与老唐同学

关于网龙

网龙是谁？一向对年轻人沉迷网络游戏深恶痛绝的老编此前也是闻所未闻。上网一搜，不禁吓了一跳。请看网龙十年的成长史：

脚印 1999 年，以 77.7 万元起家；

2001 年，开始转向网游开发；

2007 年 11 月，在香港联合交易所创业板上市（创业板股份代号：8288）；

2008 年 6 月，转至港交所主板上市（主板股份代号：777）。

产品 《幻灵游侠》《征服》《信仰》《魔域》《机战》《投名状 Online》《英雄无敌在线》《开心》《天元》《梦幻迪士尼》《长江 7 号 Online》。