

# 人力资源案例实录

RENLI ZIYUAN ANLI SHILU

著名企业人力资源经理访谈与管理案例



# 人力资源案例实录

——著名企业人力资源经理访谈与管理案例

本书主要采访对象:

唐 骏 (微软中国)	高建华 (惠普中国)	梁信军 (复星集团)
熊晓鸽 (美国IDG)	王 甦 (TOM公司)	张德民 (摩托罗拉)
高宁宁 (金山集团)	林 钢 (朗讯公司)	陈 伟 (清华同方)
王 芳 (柯达电子)	李亨道 (韩国三星)	孙逢举 (惠普中国)
张博尧 (台湾卓越)	景玉平 (海尔集团)	李映红 (新闻集团)

社 长：陈宗周

副 社 长：韩 鹏

总 编 辑：黎和生

副 总 编 辑：秦 洪

编辑部主任：傅 军

编 辑：蔡运彬

刘雪梅

石 茜

冯 军

陈 勤

杨艾祥

李开云

刘春涛

刘 元

邹瑞萍

责任编辑：段雅婷

美术编辑：沈千入

封面设计：桑天华

出 版：浦东电子出版社

(201203中国上海郭守敬路498号)

发 行：21世纪人才报社发行部

(023-63658876)

开 本：787×1092毫米 1/16 13.5印张

版 次：2003年元月第一次印刷

印 数：1—5000

书 号：900360-78-6/Z·04

印 刷：重庆现代印务有限责任公司

光盘制作：上海金像光盘制作有限公司

定 价：20.00元

# 一场精心策划的闹

闹本闹记者 闹南庄 闹南报读



# 关注一个阶层的成长

21 世纪,注定是经济人才的世纪,

世纪之初,一份“全面关注企业经营管理者成长”的新媒体——《21 世纪人才报》应运而生。

我们把目光瞄准“企业的经营管理者”,是因为这是一个优秀的群体,他们是企业财富的创造者,是引领经济发展的一支重要力量,同时也是推动社会进步的不可或缺的一个阶层。我们对企业经营管理者关注,实际上是对财富的关注,是对一个优秀人群的关注,是对社会进步的关注。

我们编辑出版这一套书,是希望真实地记录这个群体创富历程中的艰辛与苦涩,记录这个群体交替更换中的快乐与忧伤,记录这个群体成功的惊喜与失败的痛楚……我们惊喜地看到他们中的优秀代表张瑞敏作为中央候补委员满面春风地走进人民大会堂,看到柳传志在世界的讲坛上传递中国企业优秀管理经验的身影;但是我们也遗憾地看到了仰融的沉浮、杨斌的倒下和李经纬的黯然神伤……我们关注着这个阶层的成长方向和职场命运;

我们编辑出版这一套书,是希望截取这个阶层优秀者的经营管理经验,让更多的后来者效法。我们的记者深入到企业内部,采访了上百家知名企业和企业的管理者,探求企业管理、营销、公关、资本运作、人资管理的每一个成功案例与方法,这套书记录着我们对这些企业和人群的访谈、见闻和思考。

**我们编辑出版这一套书,和我们《21 世纪人才报》的理念是一致的,即希望帮助企业提升 21 世纪的经营管理水平,帮助企业管理阶层提升 21 世纪的竞争能力。**

本套书的内容如下:

**《企业经营案例实录》**——来自著名企业内部的管理、营销、公关、资本案例,以经典案例方式全方位诠释知名企业在营销、管理、公关、资本领域发生的变革与创新。

**《人力资源案例实录》**——著名企业人力资源经理访谈与管理案例,以大量的企业人力资源案例和人力资源经理访谈为主要内容,深入探讨现代企业的人力资源管理问题。

**《中国白领成功实录》**——职业精英成功故事,白领人士创业与职场指南,介绍企业领袖和精英人才的成长经历,讲述白领阶层办公室的技巧与谋略,透露创业成功的秘诀。

### ■ 访谈

- 6 “野路子”唐骏的微软“秘笈”
- 12 我们离知识管理有多远
- 17 王志纲:解读财智时代
- 21 复星神话
- 27 我们与“世界一流”的距离
- 31 摩托罗拉:尊严至上
- 35 美世——艰难打开中国之门
- 37 空降兵:职业经理人的陷阱
- 41 HR 经理在夹缝中新生
- 44 柯达用人本土化
- 46 让受罚者满怀感激
- 48 中国猎头成长的烦恼
- 50 企业文化迷局
- 52 家族企业期待管理职业化
- 54 三星 CEO 解析 CEO
- 57 海归派:做好你的职业规划
- 59 惠普与康柏:  
人力资源管理助推企业并购

### ■ 案例实录

- 61 微软怎样招人
- 64 激励从不满意开始
- 67 摩托罗拉:评估的目的是激励
- 69 古井公司薪酬制度改革

- 41 张晓江:在瑞星耕种“自留地”
- 73 企业中层干部的选拔策略
- 75 西门子如何激励员工?
- 78 天士力集团的离职人员分析
- 80 人力资源就是服务
- 83 红桃 K 给员工补血
- 86 李嘉诚怎样度过“人才困境”
- 88 西门子的干部培养法
- 89 希望  
——适合的才是最好的
- 91 海尔的法宝是凝聚力
- 93 青啤的酒文化和人
- 94 三星:  
留用庸才是对优秀人才的不公
- 97 从一个招聘案例:看高级职位的设计

### ■ 人资前沿

- 100 人力资源的风险管理
- 102 如何管理知识型员工
- 104 企业薪资管理的运作
- 106 量身定做的人才评估中心
- 108 薪资作业流程建议
- 109 错误的生职导致双输的结果
- 111 最大限度激发员工的潜能
- 113 进行职位评估的重点

- 115 公平的薪酬体系
- 118 能岗匹配之原理
- 120 能级与权级的关系
- 122 能岗匹配原理在招聘中的应用
- 125 不同类型员工的管理
- 126 鲶鱼效应与组织设计
- 128 怎样管理学历津贴
- 129 营销人才的薪酬设计
- 131 把应聘者当作你的顾客
- 134 倾听
  - 团队沟通的艺术
- 136 “因人设岗”险中取胜

## ■ 企业培训

---

- 139 爱立信学院:培训就是“加油”
- 141 零售企业员工培训方法
- 143 自助培训:让企业培训更轻松
- 145 拓展培训:让我们沟通得更好
- 148 企业培训的方法与技巧
- 151 飞利浦:培训经销商也是投资
- 153 “五斗米”的员工培训模式
- 156 宝钢如何作好岗位培训
- 158 新员工的培训内容
- 160 麦当劳的训练魔法
- 162 培训风险的规避
- 164 体验式培训需要解决的五个问题
- 166 把老员工训练成新员工的榜样
- 167 咨询公司要突破三道屏障
- 170 远程培训 水有多深
- 172 融侨员工培训:有效的才是最好
- 174 岗前培训的“另类”:当医生先要端好盘子
- 176 长见识与找外脑
- 178 培训结束以后……

## ■ 调查

---

- 179 MBA 身价几何
- 182 中国 MBA 的囚徒困境
- 183 外企人力资源状况调查
- 186 应届毕业生:到底能拿多少薪水
- 187 富人该拿多少钱
- 191 1000 亿税款流失的背后
- 195 中国的富人住哪里?
- 198 职业病离我们有多远
- 202 北京上海人才就业环境大比拼
- 206 京沪人才就业环境再比拼
- 207 “同事恋”问题
- 210 血泪大学
- 212 高校就该高消费吗?
- 214 哪些城市还要本地户口?

原微软中国总经理高群耀突然辞职之后,由于微软在中国的特殊性,其后任人选一直被舆论所关注并有诸多猜测(如微软大中华区战略合作部总经理龚定宇)。到2002年3月31日,微软通知媒体,由原上海的微软全球技术支持中心总经理唐骏出任微软中国区总裁并继续兼软术支持中心的总经理。近日,本报特约记者与这位新闻人物就他进微软前后的经历进行了一次鲜为人知的谈话。

## “野路子”唐骏的微软“秘笈”

□主持人:本报特约记者 程无忧

□对话嘉宾:唐骏博士

### 关于八万美元的打分机

记者:唐先生,我有一个问题想请教你:上海很多卡拉OK厅都有一种打分机,但是我发现有时候这个机器非常不准。在采访你之前,我听说原来这个机器是你发明的。

唐骏:对。你不是第一个跟我讲这个问题的人。

在卡拉OK盛行的时候,我在想:歌唱得好坏由谁来评定呢?于是我就想出了打分机的方式。由于当时条件所限,因为这个打分机做出来以后,还需要很多测试才能使用。遗憾的是当时在美国的中国人少,会唱卡拉OK的人更少,我是唯一一个测试的样本。大部分数据都是以我测试的结果来定,所以你会发现一个有趣的现象:无论你唱得多好,但你在机器上可能只能打到60分左右,而我无论怎么唱,总能保持在90

分以上。我不知道给你打的是多少分?

记新:50分。

唐骏:已经不错了。(笑)

记者:你在上海试这自己的打分机吗?

唐骏:在一家卡拉OK厅里面试过。我和一帮朋友一起,除我之外,只有一个人得了高分。后来我发现,原来他的噪音、发声、感情都跟我很像,当时我用我的方式唱了一下,大家一看:92分——可以说是历史高分了。

记者:你当时把这个专利卖给了谁?

唐骏:韩国的三星公司。

记者:得了多少钱?

唐骏:当时他们出价8万美元!对我这个穷学生来说无疑是个天文数字,为此我兴奋得好几天没有睡好觉,所以我没有回价就把这个机器卖给了它。

记者：结果呢？

唐骏：三星公司因为有了这个卡拉OK计分器，整个市场的占有份额一下子从百分之十几涨到百分之三十多。不光如此，他当时的竞争对手是日本先锋公司，先锋公司为了占领更多的份额，就跟三星签订了一个协议，从三星公司那里把专利买了去。

记者：三星公司拿了多少钱？

唐骏：他们告诉我拿了150万美元。那是他们说的，具体的价钱就很难推测了。

记者：你当时是不是觉得特别亏？

唐骏：与其说是亏，不如说是给我上了一课。其实我还很感谢三星公司，如果没有他来买我的专利，没有这8万块钱，也许我今天就坐不到这里，是他教会我专利可以变成商品，可以带来经济效益。他把我从一个做学问的人变成一个做事业的人。

### 投机的“皮包公司”

记者：后来你就用这8万块钱注册成立了三家公司？

唐骏：对，当时拿了8万块钱我非常兴奋，感觉身上有很多的钱，首先要把自己武装起来。第一件事就是用1万块钱买了一辆车。后来我又想，怎样把我脑袋里的想法变成产品呢？我就用剩下的7万块钱成立了我的第一家软件公司。我给它取名叫“美国双英公司”。

记者：你开发了些什么软件？销售怎么样？

唐骏：当时我只有做一些具有广泛意义的应用软件，才有可能得到大多数人的喜欢。我发现年轻人在社会上的感情交流不想局限于在平时生活、工作和学习中，当时有很多婚姻介绍机构，但还是有很多人不愿意去。我就想为什么不通过一个软件，来帮助他们实现这个过程呢？所以我就做了一个感情配对的游戏机。

这个机器投放日本的时候，给日本的整个游戏软件市场带来了冲击。过去的软件是人跟

机器对话，这个软件是人与人的对话，人们没想到计算机可以帮人们达到过去想做又不愿意做或者做不到的事。

记者：你这家软件公司应该说效益不错。为什么你当时还想到开另外两家公司？

唐骏：其实这两家公司的成立非常偶然。1992年，那时中国和美国的交往不多，我有个朋友建议我把一批中国演艺圈的人请到美国交流。如果我把他们请来，通过商业炒作方式，既能实现他们的愿望，也能达到我的目的，所以我就编了一个“国际噱头”，叫作“中国艺术家访美演出”，在美国十大城市巡回演出。

记者：老实说我听到你这家公司的名字时，有种皮包公司的感觉。

唐骏：这个娱乐影业公司本来就是皮包公司。至少刚开始的时候是。如果本身就是皮包公司，但你想做生意，不把名字做大有谁相信你呢？

记者：还有一家移民咨询公司是怎么来的呢？

唐骏：其实也是一个巧合。当时我在全美十大城市的广告全打出去了，票也全卖出去了，却碰到一个问题：去美国的签证办不下来。我委托了当时洛杉矶最著名的一家移民律师事务所办这事。结果临到演出还有一个星期的时候，他们被拒签了。那意味着所有的门票场地都要退，对我来说将是巨大的经济损失。

但我不愿意看着自己失去一切。我就想谁在主宰美国社会？是那些政治家！我想了一个办法。我给当时在洛杉矶加州地区的所有参议员写信，写什么呢？比如说罗伯特参议员，我就说：我是你的选民，我知道您是最关心教育的，特别是下一代的教育。现在我需要您的帮助。我请了中国艺术家访美演出，然而由于种种原因他们的签证被拒签，除了给我带来经济损失之外，更重要的一点是，我的很多观众会很失望。我每天接到无数小孩给我打来的电话，他们说为什么



中国的艺术家不能来呢？他们难道是坏人吗？我不能解释也不能骗他们，美国是一个民主国家，你是关心教育的，我并不是要你帮我把这个签证签下来，你只告诉我怎么回答？

这个信发出去以后，效果来了。政治家们怕的就是政治效益。罗伯特当时是民主党参议员，如果他不回我的信我会把这封信告诉共和党的参议员。我说，你看我给民主党的参议员发了信，他连信都没有回，或者他回了信，但他没有真正来关心他的每一个选民，关心下一代，或者他关心下一代只是嘴上说说的，那么你想想会有什么样的后果？

第4天的时候，北京大使馆给我打来一个电话，让我把资料重新给他发过去，几个小时后，北京的艺术家里就领了签证。我是做生意的，我想，洛杉矶最有名的律师事务所没有办下来的事我一分钱没花就办下来了。他可以办律师事务所，我为什么不能办？而且有可能我比他办得好。送走艺术家后，我首先做了一件事：赶紧注册登记了一个叫美国第一移民律师事务所的公司。

### 在微软“软经”的日子

记者：你接连做了三家公司，都做得不错，为什么在1994年还是去了微软？

唐骏：我学的是软件，娱乐影业公司也好，移民事务所也好，这都不是我的长久之计。因为我只是在商机里面投机了一下，但我不想永远投机，我最主要的目的是怎样把我的软件公司做大，但我这个软件公司很难做大了。我就想如果能到微软呆上1、2年，把他们的管理、经营、运作方法“偷”回来，我的公司就有希望了。

记者：本来自己是一个老板，现在到别的公司去做最底层的职员，当时感觉怎么样？

唐骏：我周围的同学、朋友、亲戚和我的员工都觉得不可思议，我受到很大的阻力。但是我说，如果不去，我就失去了一个机会，我只去两

年，然后回来把公司做大。

记者：不是因为你崇拜比尔·盖茨的缘故吧？

唐骏：有一点吧。比尔·盖茨把两个人的公司，变成全球最大的软件公司，从这个意义上我崇拜他。

记者：你当时会特别渴望见到他吗？

唐骏：每个微软员工，都很想见到比尔·盖茨，但是当时几乎所有的员工都见不到他。

记者：你见到过吗？

唐骏：我第一次见到比尔·盖茨是在一个1万人的员工大会上，我离他大概100米远，准确地说我不叫见过他，我叫感受过他，至少是用肉眼看到了我曾经崇拜过的人物。

记者：当时心里面是什么感觉？

唐骏：觉得跟平常人没有太大的差别，就是跟电视里长得挺像的。

记者：后来第一次跟他走得比较近是什么时候？

唐骏：当我从小小的程序开发员变成一个比较重要的部门经理的时候。我提出了一个很好的设想，然后要给微软的高层一个汇报，因为这个设想有可能会改变未来几年微软公司的软件开发。

记者：当时紧张吗？

唐骏：非常紧张。因为你知道，在这样一个公司里面信誉度是最重要的，如果那天我的汇报做失败了，我在微软的整个事业就全完了。

记者：后来听完了这个汇报他怎么说？

唐骏：比尔·盖茨让我很佩服的一点，就是他敏锐地把技术跟经济利益放在一起。当时我在汇报的时候，因为是一个技术上的改型，经济方面考虑的不多，他觉得技术上没有问题，就问了很多有关公司的效益会产生什么变化的问题。

他觉得我的技术上有可行性，更早的投入市场对公司来说还能省很多的钱。所以他对我

的答案非常地满意。

记者：从此你的人生轨迹改变了，两年以后你也没有回去再办你的小公司？

唐骏：现在我觉得有点惭愧的一件事，用现代话说就是我把当时的员工耍了。当时我承诺过他们，两年就回来。他们很多人确实是在那里等着我。现在我在微软呆了快八年了，我没有回去，现在也回不去了。

记者：当时为什么决定要留下来呢？

唐骏：如果你想了解一个公司的运作，你必须投入进去。进入微软以后，我就发现这个企业的管理、文化确实非常吸引我，越投入进去我就越喜欢它，越喜欢就发现更多好的地方。这种感觉会促使你努力工作，然后你会有很多发展的机会，你自然就舍不得离开它了。

记者：在这个大型跨国公司里面，心理压力大吗？

唐骏：非常大，可以说微软招聘的都是非常优秀的员工，不要说你超过他们，你跟他们做得一样好都要付出很多。

记者：老实讲你在微软这些年，你担心过会被开掉吗？

唐骏：我心态很平稳，我经常告诫自己，今天是我在微软的最后一天，所以我可以把这些看的非常平淡，什么时候离开我都不会奇怪。同时我又告诫自己，今天是我最后一天，我必须做好每一件事。

记者：1997年你回到中国办这个微软技术中心，只不过四、五年它就已经是全国的技术中心，是不是因为你有这样的心态？

唐骏：当时公司让我来做大中国区技术中心的时候，我就有个梦想，做大、做成功。按照正规的做法，这个技术中心可以只有一个50人的规模，但今天已经是400人的规模，400个白领的公司，可以说是全上海最大的一家。

记者：你曾认为你这个团队是全中国最好的团队？

唐骏：我再一次公开地说，我在上海400人的团队，是全中国最好的一个团队。无论从他们的精神面貌还是敬业努力的程度，你可以提出十项甚至更多指标，通过任何一架评估机构来评估我们这个团队，我敢保证，我们这个团队是最好的。

记者：这个团队是中国最好的，是不是因为这些人是你亲自招进去的呀？

唐骏：与其说是我亲自招进去的，不如说是他们喜欢这份工作。因为你想在这个公司里面做好，首先要喜欢这份工作。

记者：你是怎样让他们喜欢这份工作？

唐骏：我告诉他们这个工作的意义所在，我们是在帮助客户解决问题，在为公司创造价值，这种工作不是在奉献，而是在获得你所想要的东西，当然包括不菲的年薪。

记者：你有没有想过要在微软有更高的位置？

唐骏：其实我也有很多这样的机会，当时我在微软工作的时候，因为做的成绩还不错，微软公司总部给了我很多提升的机会。但是我放弃，因为我是中国人，我希望在中国有所发展而不是跑去美国的微软总部发展。

### “野路子”的成长三部曲

记者：在你的事业发展过程中，我发现你不是安分守己的人，上海话里管你这种人叫路子比较野。

唐骏：可能跟我的成长经历有关，我小时候什么样的苦都吃过。

记者：究竟吃过什么样的苦？

唐骏：我父母是普通的职员，我们家有三个男孩子。房子只有20平米，那么小的情况下，三个男孩子将来面临一个巨大的困难：找不到对象。后来他们就想，找不到对象是因为没有房子，所以最根本的一个计划就是盖房。当时我读小学五年级，每天都要推着板车，在河边把石子

挖回来,这个工程做了两年。这种痛苦的磨炼告诉我,任何事没有一步登天做出来的,一步一个脚印,这是我从小养成的习惯。

**记者:**所以我发现你的性格中的两个特点,一个是你敢于做任何事情,另一方面就是你非常有毅力。

**唐骏:**对。很多聪明人没有成功的一个主要原因就是没有毅力。对我来说,任何事一定要到做不下去为止,但是没有什么事是做不下去的,只要你做。

比如说,当时我以第一名的成绩考到北京邮电学院的研究生,由于种种原因,研究生的老师把我从出国研究生的名单上给取消掉了。这对我来说是一个巨大的打击,但我没有在下面停下来。我把北京市有出国名额的院校电话都拿过来,挨个给他们打电话,当我打到北京广播学院,正好他们有一个微波通讯系的出国名额,由于考生的成绩不够所以没有办法出国。我对他说我想跟研究生处的老师交流一下,我赶到北广,把我的一切情况告诉了该院研究生处的处长,他告诉我说,你把你的第二志愿改为北京广播学院,我可以收你。但是要出国的话,你还得自己到教育部去说,教育部批准了你就可以出国。

那时我每天都到教育部去,最后我知道主管出国研究生的是一个副市长,我就天天等着他。他说他忙,我说我等你下班。有时下班有人跟着他出来,我就不跟他说话。总算等到有一天,他看到我了。他说,你今天怎么还在等呢,今天早上我不做别的,先把你的事办了。他了解了我的情况后,非常同情我,最后把我的名单专门从广播学院调到了教育部出国处,我正式成为一个归属教育部主管的出国研究生。

**记者:**当时你在门口等他时,脸上会觉得挂不住吗?

**唐骏:**没有,我觉得我必须得有这么一个过程。我当时有的是时间,我可以等,等到有人告

诉我一个行或不行的准确答案,我就死心了。

**记者:**为什么当时就抱定要出国?

**唐骏:**当时中国刚刚实行了改革开放,对年轻一代来说自然对出国学习充满向往。

**记者:**你在小河边一块一块拣砖头的时候,心里有这样的梦想吗?

**唐骏:**我们那个年代的学生都要下放的,城市只能留一个小孩,我哥哥肯定是留城的,我肯定是下放,当时我最大的梦想是能到农村去开拖拉机。后来高考制度的改革,我哥哥考上大学时,我在读初中。我想我一定要上大学,只有通过大学的教育,才可以改变我现在的状况。

### “海归派”与“MBA”

**记者:**你现在是“海归”派,但听说你不太喜欢这个称呼?

**唐骏:**很多人都把我跟“海归”放在一起,其实我不是。我定义的“海归”是在国外受教育,然后带着国外的理念、工作方式回到中国工作,他们的长处是有一套先进的管理理念,但是最大的不足是他们跟中国的文化背景、管理理念等方面有很大的脱节,你想,在一个企业里面不能和广大的员工融合在一起怎么做好管理呢?

**记者:**除了“海归”这个词你不太喜欢以外,MBA也是你不太喜欢的一个词,是不是因为你没有读过MBA?

**唐骏:**首先我不喜欢MBA这个词。大家都在讲,做管理首先是要文凭,其实我是反对这个概念的,因为MBA只是教会你书本的理论,光有理论知识你永远做不好管理。真正的MBA是你有这种管理经验,然后再去读一下MBA,这是一种升华。真正的企业里面这样的MBA可以说没有人要。

**记者:**那你到目前为止招过几个MBA?

**唐骏:**一个也没有。我在微软公司做了这么多年,微软公司给了我很多奖项,其中有一项是让我在全世界的任何一所大学选一个MBA去

读,比如哈佛、普林斯顿。但是书本帮不了我,所以我放弃了。微软公司至今还在帮我保留这个机会。

记者:那你平时会看一些管理方面的书吗?

唐骏:说了你可能会笑话,我是一个不太爱看书的人。我更希望我的知识、经验从实践工作中得到。有朋友送了我一本杰克·韦尔奇的自传,我大概翻了一下,唯一留下印象的是原来韦尔奇也是从跟我一样小的部门经理做起的。这对我也是一种鼓励,可以坚定我实现自己的梦想。

记者:什么样的梦想?

唐骏:我想建立一个中国的软件企业。正好上海市政府跟微软公司有这样一个设想,并让我去担任CEO这个职务。这是一个机会,微软毕竟是一个外资企业,而这个合资公司,完全有希望变成一个真正的中国的软件企业。

记者:是不是因为觉得在微软的位置已经到顶了,才有这样的想法?

唐骏:微软总经理这个位置,在外企我已经做到顶了,任何一家外企对我来说不会有这么大吸引力,但我总要离开微软,那么我就需要一个新的企业。我曾有个想法,去一个国企,这对我来说是一个非常好的挑战。

记者:是不是在外企工作的人都跟你有一样的想法:到了一定的阶层,下一步应该怎么做?

唐骏:我想每个人都在问自己下一步应该怎么做。这是一个玻璃天花板的问题,对我来说我已经看到这个天花板所在,我就想怎么样绕过这个天花板。或者说我想做一件没有天花板的事,像刚才所说的这种合资企业。

记者:说白了,你是希望自己能够有更多的自主权。

唐骏:比如说在微软,它毕竟受到总部的控制,我想外企都是一样的,新的这种合资企业就没有这种模式。

记者:但是你知不知道,做国企也会有很多的牵制?

唐骏:有,一定会有牵制。但是没有一个人告诉我真正有什么样的牵制?跟外企来比有什么不同的状态?我是在外企经历过的,我再去经历一下国企,跟那些只在国企经历过的人是完全不同的想法概念。我可以在那里学到很多,有可能失败,也有可能成功。如果成功呢,告诉别人做一个国企应该怎么做,失败了我也可以给别人一些经验,我愿意去尝试一下这样的经验。

## 关于唐骏

1962年出生;1981年考入北京邮电学院;1985年留学日本;1990年赴美攻读博士;分获物理学学士、电子工程学硕士和计算机科学博士学位。

1994年进入微软公司,担任微软总部WindowsNT开发部门的高级经理;2001年升任微软全球技术中心总经理。

1998、2000和2001年,唐骏3次被授予微软公司的最高奖项:比尔·盖茨总裁杰出奖和杰出管理奖,在庞大的微软,他是唯一一个这么多次得到最高荣誉的人。

唐骏常常说自己很少循规蹈矩、是一个爱走“野路子”的人。正是这种挑战自我、挑战常规的性格和做事方式,才使得他在东方和西方、技术和人性、制度和文化之间游刃有余,使得他在微软能够脱颖而出。

可以这样说,在中国所有外资企业中,惠普是惟一个中国化的产业。这个被人们称为“资本主义里具有社会主义情节”的企业,究竟有什么神奇的力量让人觉得不可思议的同时又不得不由衷的佩服?

## 我们离知识管理有多远?

□主持人:本报记者 项建新

□对话嘉宾:中国惠普公司首席知识官 高建华

### 适合的才是人才

主持人:高先生,你认为什么样的才算是人才呢?

高建华:人才,应该说,当一个人的能力跟这个企业的需要正好相吻合的时候,你自然就是人才了。

其实大多数人都是人才。但是你个人的价值会随着不同的企业而变,如果你找到了跟你的个性、追求相一致的企业的話,你的能力就会超水平的发挥,最终你会感觉到你个人的价值。

主持人:听说你的这种思想是受了一幅画和一本书的影响?

高建华:是的。不知道大家有没有看过一幅照片:就是所有的鱼都往一个方向走,只有五笔桥鱼是往相反的方向走。这幅画的题目叫《换个方向你就是第一》。

这里面就有战略的概念,如果你和大家一样往同一个方向跑,很可能就被这个社会所淘汰,这也是我个人一直遵循的原则。这十几年来我一直希望做这个“换个方向就是第一”的鱼。别人都出国的时候,我不出国;别人都考进修的时候,我不考;别人都不去外企的时候,那时没人敢去的时候,我去。只要你能够按照自己的思路去设想,那么你将来会有可能成为某个方面的第一,因为你跟别人走的不一樣,你走的是别人不愿意走的路。

当年我进惠普的时候,最热门的行业是做销售,它最受注视,收益也高,但是我选择了做市场。那时我受一本叫《追求卓越》的书的影响,里面讲了很多20年前美国很多优秀企业的故事,给我留下了深刻的印象,因此我也想做一个市场。

**主持人:**在你离开惠普后的工作经历中,那副画和那本书究竟对你起到了什么样的影响呢?

**高建华:**大家可能也都意识到,未来是一个知识经济时代,越来越多管理者面对的是知识员工。到目前为止,全世界对知识管理还没有一个非常清晰的界线。中国已设置CKO的大公司没几个,绝大部分公司还没有意识到,说惠普是一个喜欢创新、比较超前的公司。我给它定了三个原则:

第一,提高组织智商。组织智商不是我们每个个体的智商简单相加,而是如何把一个公司里所有人的才能发挥出来,并且往一个方向使。这也是跟企业文化有关,知识管理跟企业文化是密切相关的,因为你不能逼着别人往某个方向走,而是引导别人走,让他自觉而又喜欢地去做。这样的话,一个公司的组织智商才会大于任何一个个体的智商。

第二,减少重复劳动。今天做过的事第二天没必要重复,我可以在你已经做好的基础上不断的完善。我觉得这是西方科学管理里面一个非常重要的环节,我们今天很多企业面临的创新实际上在很大程度上可以是借鉴,直到你没有什么可借鉴的时候,你可以按照自己的思路去创新。

第三,避免组织失忆。许多公司面临的问题是,随着一个人员的离职,很容易使知识、用户资料也随之离开,因此,如何把这些知识和资料储存下来,有需要的时候再调出来,这都是知识管理关注的方面。

**主持人:**你提倡做什么事都要和别人不同,你认为很多人都选择读MBA是不是不值得?你如何看待学历和能力的关系呢?

**高建华:**我觉得MBA像我们以前读大学一样,在这个环境里面是个必需品,变成竞争的必需品。现在没人说上大学是多余的,你接受了这种基础的教育,对你的将来肯定是有帮助的。学

历我倒不觉得有多重要。你是学士也好,是博士也好,人家看得不是那么重,因为在具体工作中,不是看你学了多少知识,而是看你是怎么发挥出来的。

## “土鳖”不逊“海龟”

**主持人:**很多地方把你称为“国际市场营销专家”,但我们知道做营销前你没有任何营销方面的学术经历,你是如何掌握这种知识的?

**高建华:**这个问题很有意思。惠普的绝大多数管理人员全是工科背景,对于这种高技术公司你不得不要这种工科背景,这是由我们的产品、业务以及我们的特色所决定的。我的营销知识更多的是从实践中学来的,另外呢,就是接受培训,公司在我身上的培训费仅2000年就有10万美元,所以这也与公司花在我身上大量的投资有关。

我的另外一种学习就是和国内的企业家交流,目前我在国内的讲课少说40场多则50场,大小企业都有自己很头疼的问题,他们问我以后,我就想着怎样解决,并且和他们交流,这些都是学习的过程。

**主持人:**你是从本土成长起来的在跨国公司的管理者,那么在你看来,海归派和本土人才谁在中国更有优势?

**高建华:**大型的跨国公司很少有海外回来的人担任管理角色,但是从海外回来、自己创业的人很多。

在中国惠普16个高层管理中,只有4个在海外呆过。很多从外国回来的人才,大多是技术型的,不适合做管理和市场。如果你离开中国10年,回来以后中国已经变化很大,你不了解市场,怎么做市场?

**主持人:**那么中国本土成长起来的人在融入国际化公司的时候有没有什么困难?

**高建华:**只要有开放的心态,就没有什么问题。我举一个例子,我刚进惠普的时候,看到自

己管的房间里的仪器很乱很脏，就去整理了一下，结果刚好被老总看见了，他问我“你在干什么呢”，我说我在清洁仪器，他问我为什么要去做这件事，我说因为这个房间是我管的，这些东西又很乱。他说你是什么工种的，我说是工程师。他说，既然如此，你为什么不去叫清洁工来做这件事，我花工程师的钱请你来，不希望你把时间浪费在清洁上。这个事情对我来说是学雷锋做一件好事，但是，在他眼里却是另一种结果。后来想，他确实是有道理。当然，从原来的认识到后来的变化，需要一种开放的心态。

### 惠普优于苹果？

**主持人：**您在事业蒸蒸日上的时候，为何突然主动离开惠普来到苹果公司？为何仅仅两年，您又回到惠普？在这两年中，这两家公司又给您留下什么深刻的印象？

**高建华：**1994年去苹果，实际上是外力的作用，当年是苹果电脑公司通过猎头公司来挖我，并给一个非常宏伟的计划。苹果希望通过五年的努力，让它在中国的份额从1%增加到10%，5年的时候呈10倍的增长，因为它1990年到1994年在日本做到这一点，它希望在中国能重演。这个计划非常有挑战性，经过一番探讨，我就决定去了。

第一年做的非常顺手，成效也非常大，业绩翻番了，第二年开始出问题，1995年windows的出现，win3.1与多媒体是不可竞争的，过去用过苹果的人也被win95所诱惑，苹果的选择余地越来越小，生态环境愈来愈差。

这也与惠普给我留下了深刻的记忆有关，在我走之前，我的老总请我吃饭，当然我说了很多惠普的不当之处，但是老总不但没介意，反而对我说：“你在外面闯闯，锻炼锻炼没啥，如果有朝一日当你感到不舒服，想回来的话，我给你最后的offer（帮助），随时随地你只要打一个电话，马上就可以回来。”这番话给了我一种家的感

觉。

后来惠普在中国开辟了一个科研生产机构，是面向世界市场，这在当时中国的市场是绝无仅有的机会，所以我就回来了。老板为了考验我，把工资降到了在苹果时的一半，我不是为钱，我是看到这个机会对我的长远发展有用，事实证明我的选择是对的。

**主持人：**惠普和苹果有什么最根本的差别。到底哪家更适合你的发展？

**高建华：**惠普更适应我这样的人，因为我比较传统，也不会奉承。在惠普，你永远不必去哄着你的老板，试图取悦他。任何事情都看个人的能力，看对公司的贡献，而不看别的。

我觉得它们最大的差别在于企业的文化。如果你在惠普向某个人打小报告，听的人会说你怎么能这样呢，你怎么不直接对他说。在苹果呢，可能这方面严重一点。我觉得当人没钱时会想有钱，当钱得到基本解决后，你就会发现寻找心理上的平衡和健康可能比钱更重要。

### 惠普文化的缺陷

**主持人：**您说惠普的员工离开惠普后就无法生存，这是否是惠普文化的一种缺憾。

**高建华：**并非无法生存，关键是你选择的公司的价值观念、行为方式、企业文化与你的公司是否相似，当然还取决于你去做什么。我们原来人力资源的总监，现在去了神州数码，联想和神州数码很多人去了就觉得如鱼得水，联想的很多东西借鉴了惠普体系，二者是相通的，就像一个中国人到了新加坡，你不觉得那是外国，可你到非洲，那感觉会怎样？惠普的很多人都是出去后再回来，惠普的文化里允许你这样做，它认为你离开不是背叛。

**主持人：**是不是你的理念就是现在惠普要提倡的企业文化？

**高建华：**谈不上企业文化，随着公司形成一定规模，就要求大家有一个共同的思维方式，逐

渐把它总结归纳出来，就变成了整个企业的文化。对于后面的人来说，我来之前公司就已经有这个企业文化了。我问过很多人，他们评价说我做事的风格、对人的态度很符合惠普之道，这样的话，就有了一个大家都努力的方向去做。这是一个看不见摸不着的东西。

**主持人：**惠普既然有这么好的文化，为什么还有那么多的人在流失？

**高建华：**这是一个很简单的问题。对于一个公司而言，要维持合理的流动才不会成为一潭死水。要走的大概是几类人：

一类是管理人才被挖走。这个你很难抗拒，因为对方给的条件、机会各方面实在太好了。

另外一类人做了一段时间以后他不认同这个公司的价值观念，所以离开。

第三种人是被赶走的，也就是说不符合公司的职业道德规范，这种人是少数。

**主持人：**虽然你回避惠普和康柏合并的任何问题，但你觉得惠普和康柏的企业文化能相容吗？

**高建华：**我还没有太多接触，因为我对康柏不了解。如果合并成功，我下一步的工作肯定就是去了解康柏跟惠普的文化有什么区别。

### 知识必定管理企业

**主持人：**对于企业管理普遍存在的“一放就乱，一抓就死”，你怎么看？

**高建华：**首先，我们分析一下“一放就乱”的原因。一放就乱通常体现在以下两个方面：一是中高层管理人员乱来，利用手中的权力为自己或自己管辖的小团体牟利，这个问题的背后可能有几个原因，比如公司的薪资待遇没有竞争力，不得不靠“外快”来生存；另外干好了也没有什么回报；第二个方面是决策分散，没有统一的战略，各干各的。这个问题的背后有这样几个原因，比如职业经理人的衡量标准，以及奖惩机制设计有漏洞；当然如果职业经理人并未参与公

司战略的制订，也会缺乏积极性，因为没有主人翁的感觉。

其次，我们分析“一抓即死”的原因。它通常体现在以下几个方面：一是中高层管理人员没有积极性，叫干什么就干什么，没有主观能动性，如果上面的政策与本人或小团体的利益有冲突，则会阳奉阴违。第二个方面是老板一人决策，风险加大，如果老板不经常接触最终用户，就可能把握不住市场的动向和脉搏，而且一旦老板在“头昏”的时候做决策，就可能给企业带来致命性的打击，而其他人都处在观望的状态。

要解决这两个问题，必须从授权机制和监督约束机制两方面同时入手，在信任人的同时用制度来约束人。

**主持人：**知识管理这个词越来越热，你现在的职位就是首席知识官，那么你认为什么是知识型企业？

**高建华：**我觉得知识型企业是指这个企业的生命力主要靠知识的累积来创造，因为很多公司的产品都是同质化的。而那些好的企业的产品是通过创造的，比如索尼，就需要一批非常强的人才来作支持，光有人才又不如能够管理知识的企业做的好，因为管理能让人才互相学习。在跨国公司中，可以说只有惠普有这样一种文化，鼓励他的员工到处去讲课，当我们刚刚进入惠普的时候，老总就告诉我们，必须学会把你的知识交给别人，他还会有一套东西保证你做到这一点。这是一种很好的分享知识的机制。在苹果公司就不一样，这个公司有几个人是大腕儿，关键的机器只有他们能玩得转，如果出了问题，让他们解决，准行，但是大家都不知道他是怎么弄好的，这很危险。

**主持人：**你觉得所谓的首席知识官是你最合适的吗？在企业中你的位置是否是个虚职？

**高建华：**15年前我做营销的时候，在没有看懂市场的情况下，大家都觉得做销售是很简单的事情，但是今天呢？如果你相信我的话，15



年以后,知识管理的这个岗位,会成为很多企业最重要的岗位。

最初我希望我在惠普公司做营销是第一位的,后来我给自己定的目标是在整个亚洲地区能做到第一位,这个我已经做到了。再后来呢?我给自己定的目标是这样的,在整个世界上做到第一,当然这个还在做。

**主持人:** 知识管理很大一部分是一个知识分享的过程,您在企业当中怎样激励您的员工把他自己的知识与别人来分享?

**高建华:** 我们的“知识大师”也会分级,我们会在每个人的胸牌上分为铜、银、金三种不同知识大师的标志。铜代表入门级的,金代表最高级的,我们公司里挂有一个大牌子,上面写下知识大师的名字,当然我们也会给他们一些股票期权,将来提拔时他也会受到优先考虑。有了这些名誉和经济上的激励措施,他就愿意这样去做。

**主持人:** 中国惠普有几个像你这样需要花10万美金去培养的知识大师?

**高建华:** 惠普每年在全世界都会招30个已经达到一定水平的人,所以中国有时候两三年就能赶上挑到一个,所以我感到非常的荣幸。

在我之前有两个,一个是我们的人力资源总监,一个是我们的人事部门经理。这两个现在做的都非常不错。

**主持人:** 你经常出去讲课,会不会影响你在

惠普的工作?你的讲课对惠普有什么好处呢?

**高建华:** 这还是一个工作性质的问题。我利用业余时间帮很多国内企业做顾问,给他们提出一些建议,以及把惠普总结出来的东西传授给他们。如果他强大了以后,你去找他,与以一个竞争对手去找他会有很大的不同,他会把你当作老师和朋友来接待。你有困难的时候,他会帮你的。

**主持人:** 人们在谈到惠普时,经常会说起“惠普之道”,什么是惠普之道,它跟其它公司做的有什么差别呢?

**高建华:** 记得一位企业家说过:“他相信每一个人都有把事情做好的愿望,只要你给他一个合适的舞台。”

这句话的背后就是假定人性善,但是中国和国外很多公司都不是这样假定的。惠普的管理文化里的第一条就是相信与尊重员工,惠普里就永远没有打卡和考勤制度,因为你面对的是知识员工,你要他一天8小时坐在公司,只要他脑子不转,他对公司的贡献是零,所以关键在于启发他的善心。一个人跟高尚的人在一起,他就会越来越高尚,你要做什么不高尚的事,自己会觉得惭愧。

总而言之,你做为一个管理者,手下的员工是否接受你的理念,这是对你最大的挑战。