



张亚勤

ZHANGYAQIN

张海春 编著

职场心得

他是企业家中的科学家，科学家中的企业家

他的人生准则是顺势而为，大智若愚

(亚太) 研发集团总裁张亚勤



NLIC 2970680349

◎ 张海春 / 编著

著名经理人职场心得

张亚勤职场心得



NLIC 2970680349

辽宁科学技术出版社
沈阳

图书在版编目(CIP)数据

张亚勤职场心得 / 张海春编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2011.4

(著名经理人职场心得系列之一)

ISBN 978-7-5381-6837-2

I. ①张… II. ①张… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 018393 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳新华印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 170mm × 230mm

印 张: 17.25

字 数: 238 千字

出版时间: 2011 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2011 年 4 月第 1 次印刷

策划编辑: 王 实

责任编辑: 王 实

封面设计: 黑米粒书装

版式设计: 于 浪

责任校对: 刘 庶

书 号: ISBN 978-7-5381-6837-2

定 价: 36.00 元

联系电话: 024-23284502

E-mail: ganluhai@163.com

<http://www.lnkj.com.cn>

本书网址: www.lnkj.cn/uri.sh/6837

PREFACE
前言

带你认识张亚勤

他 1978 年考入中国科技大学少年班，年方 12 岁，被人称为神童，是当年中国最小的大学生，大学毕业后，又以优异的成绩考上了中国科技大学电子工程专业的研究生。随后就读于美国乔治·华盛顿大学。1989 年获得电子工程博士学位。

他拥有乔治·华盛顿大学电气工程博士学位，中国科技大学电子工程硕士学位及学士学位，曾是美国电气电子工程师协会（IEEE）百年历史上最年轻的院士。

他 1999 年加入微软，是微软亚洲研究院(MSRA)创始人之一，并在 2000—2004 年担任院长兼首席科学家。微软亚洲研究院是享有盛誉的全球顶级计算机研究机构，被麻省理工学院《技术评论》评选为全球最引人注目的计算机科学研究院。

他于 2003 年创建了微软亚洲工程院(ATC)，为微软公司的技术创新和产品研发作出了杰出贡献。2004 年晋升微软公司资深副总裁，回到微软总部掌管微软全球移动及嵌入式产品 Windows Mobile 以及 Windows CE 平台。

有人说，在企业家里，他是科学家，因为他拥有 60 多项专利，并发表了 500 多篇学术论文和专著，被美国前总统比尔·克林顿称作“一个灵感的启示”；在科学家里，他是企业家，他和李开复将一个不到 10 人的微软中国研究院，发展成为拥有 3000 多人的微软亚太研发集团，被比尔·盖茨视为“微软的宝贝”。

他是领导微软进入 PC 之外市场的核心领军人物，现任微软公司全球

资深副总裁、微软亚太研发集团主席，微软（中国）有限公司董事长，负责微软在中国的科研及产品开发的整体布局。同时作为微软大中华区战略决策委员会成员，他与该委员会其他成员一起，领导微软在大中华区统一战略的制定，推进微软在该地区的业务发展、市场策略及本土自主创新。

他有着诸多值得书写的地方，天赋与炫目的成功经历，平静清淡的思维，他营造的那种团队和睦相处的氛围。他是个聪明人，同时也管理着一群聪明人。一路走来，他都是优等生，不管是在学校，还是进入职场，也许这些成功无法复制，但至少可以给刚步入职场的年轻人以启迪和借鉴。

很多人把张亚勤的成功归结为他是神童，我们不可否认天赋异禀很重要，然而我们发现当年最神的几位神童，都已经淡出了人们的视野，而唯独张亚勤依然活跃在科学领域，因此也有人送他一个“不败神童”的称号。之所以能够顶着神童的桂冠一路走来而不败，这更多的是因为他内心的安静和性格的温和，还有在人生路上的那种从容和镇定。

曾和他一起并肩的李开复已经放弃职业经理人的身份，加入了创业者的行列，创建了孵化器创新工场。

时至今日，张亚勤依然坚守在微软这个软件巨头旗下，主导着微软的海外研发工作，为 IT 界贡献着自己的光和热。如果说在中国的 IT 领域依然有一位卓越的职业经理人，那么这个人非张亚勤莫属。

要解读张亚勤的职场人生，我们还是从他“顺势而为，大智若愚”的人生准则开始吧。本书把张亚勤的职场心得分为 12 个月来解读：1 月让大家初步了解张亚勤，包括他童年的神童传奇；2 月讲述如何在人生路上顺势而为；3 月讲的是如何找到人生的突破点；4—6 月告诉你人生急不来，需要按步骤来，以及在职场上该保持何种心态；7—10 月讲述他在自己的领域如何工作，如何做研究；最后 2 个月是给刚步入这个领域的职场新人的一点小启示。

张亚勤如今还活跃在职场上，他的职场人生还在继续演绎着精彩。我

们很高兴能够有机会把张亚勤在职场上的点点滴滴摘录下来做个解读，希望这本书能够给即将步入职场，以及在职场上遇到困惑的人们些许帮助。

CONTENTS 目录

1 月	张亚勤是谁	1
2 月	顺势而为	23
3 月	冲出大气层	47
4 月	人生好比是一场长跑	69
5 月	寻找自我的旅程	91
6 月	大智若愚	113
7 月	云端计算	135
8 月	华丽转身	157
9 月	本我，自我，超我	179
10 月	独特的研究方法和探索精神	201
11 月	技术人员的发展前景	223
12 月	职场人才观	245

JAN

1 月

张亚勤是谁



星期一 运气和实力

“1977年中国刚开放高考，教育逐渐普及，我只是很幸运跟上那个时间点，不觉得自己是神童。”

——张亚勤 2008年7月28日接受台湾媒体采访

背景分析

讲述这番话的是个中国人，叫张亚勤，现在的身份是微软公司全球资深副总裁、微软亚太研发集团主席，微软（中国）有限公司董事长。

他3岁识字，5岁上学，是1978年中国恢复高考时，第一批进入中国科技大学少年班的，当时年仅12岁。20世纪70年代末，中国刚刚恢复高考，一股神童热让人们对一些有着天赋异禀的少年儿童的兴致高涨，张是其中一位，幼年就有天赋，连连跳级。1978年，年仅12岁的张亚勤以数学满分的成绩考进中国科技大学少年班，而他自己却谦逊说有运气的成分，因为考试的那道数学附加题他之前做过类似的。然而，我们不能因为这样一件事而真的就认为张亚勤一路走来都是运气所致，因为当年跟张亚勤同属“神童”的，可谓比比皆是，但现在大多数人罕有耳闻。

都说失败的人喜欢找借口，而张亚勤作为一个成功人士，这些话只是表现他的谦虚。如果只是因为运气，那么这个世界上就不会有那么多为了成功而努力拼搏的人了，一个个都坐在家里等着运气降临算了。和当年的



第一神童宁铂相比，两人相差无几的开局，但是时至今日却是迥然不同的两种景象，我们不得不仔细审视张亚勤，实力和谦逊的态度才是其成功的关键。

行动指南

只有具备了过人的实力，才能抓住机会，也就是所说的“运气”。

星期二 学习自己喜欢的

“至于学习秘诀，我在读书时集中精神，总结一些问题，另外选择自己喜欢的方向，全心投入。”

——张亚勤 2008 年 7 月 28 日接受台湾媒体采访

背景分析

生命不息、学习不止，学习可以加快人的成熟。

中国有句古话叫做：“兴趣是学习的第一老师”，张亚勤所说的自己的学习秘诀，其实很符合这句话的道理。集中精神，选择自己喜欢的，并全心投入，这样能够显著提高学习效率。对问题的不断归纳和总结，更能促进之后的学习。

“少壮不努力，老大徒伤悲”。一个人如果不能全身心地投入于自己所从事的事业中去，而只是企盼好运从天而降，那么，在他年老回首往事的时候，他就会为今生的碌碌无为而悔恨。一个人无论身居何处，无论从事何种职业，都要首先全身心地投入其中，尽自己最大的努力，求得不断的进步。这不仅是工作的准则，也是人生的准则。那些在人生中取得过成就的人，一定在某一特定领域全身心投入过。职场不相信悔恨和泪水，只相信投入！

方向对于一个新入职场的人是很重要的，就好比行船，如果没有罗盘的

指示，就只能在茫茫的海上到处漂荡，甚至会出现泰坦尼克的悲剧。张亚勤在学习方面是有自己的原则和标准的，在进入中国科技大学之后，大多数人选择的是热门的物理专业，而张亚勤却选择了电子专业。选择了自己感兴趣的电子专业学习和钻研，让张亚勤在这个领域确实做到了顶尖和卓越。

这就是张亚勤，一个不为外部环境所影响的神童，潜心做着自己倾注了激情的事情。

行动指南

学自己喜欢的才有激情。

星期三 工作没压力

“我认为中国社会其实挺开放的，像姚明在美国职业篮球联赛（NBA）闯出一片天，大家都感觉很骄傲。微软是全球知名公司，我到微软工作并没有感受到什么压力或阻碍。”

——张亚勤 2008 年 7 月 28 日接受台湾媒体采访

背景分析

记得姚明曾经对媒体说：“当我来到 NBA 的时候，我感觉我需要挑战每一个人，而过了一阵子，我感觉他们都在挑战我。”

如今很多中国人在外企工作，甚至走出国门到美国、到欧洲等其他国家工作，不少人打出一片天地，创出一番事业，这些都值得我们去骄傲和自豪。多数国人看来，在外企工作，尤其是讲求效率的美国企业，一定是压力重重，其实不然。

姚明在美国 NBA 打篮球，张亚勤进入微软，都是中国改革开放的成果。1986 年张亚勤进入乔治·华盛顿大学就读电子工程博士，先后在 GTE 实验室、桑佛那多实验室工作。1997 年，31 岁的张亚勤博士当选为美国电

气和电子工程师学会院士（IEEE Fellow）。这是在电气和电子学研究领域全世界最高的学术荣誉，同时，他还是 IEEE 百年历史上最年轻的院士。在美国的长期学习和生活中，张亚勤也慢慢地了解和洞悉了美国的文化，也学会了创新和批判式思维，对其职业生涯起到了不可忽视的作用。

行动指南

找到发挥自己作用的地方。

星期四 一个有自信，有追求的张亚勤

“我在中国科技大学有三个收获，一是那时候形成的单纯的理想和追求，直到今天我依然保持不变；二是自信，那时候，同寝室的同学进校的分数的都比我高，但是通过 8 年的学习，我自信遇到任何困难都有勇气和能力去克服；三是有幸认识了我的太太，她给了我很大的帮助……”

——张亚勤 2006 年 5 月 11 日在中国科技大学演讲

背景分析

张亚勤说自己是个比较执著，比较单纯，比较自信的人，而这源自于中国科技大学。一个人不能没有理想和追求，而一个单纯的理想和追求，是人生成功的不可缺少的因素。生命的历程就在于追求，没有追求，人生将因此止步而失去活着的意义。

保持单纯的理想和追求，以便心无杂念，这样才能把事情做好，当然这种单纯的理想和追求并不是置身世外，埋头苦读，也有和同学老师的交流和沟通。他大学期间经常去听各种讲座，包括霍金的，这都是他单纯的体现。

张亚勤说中国科技大学的收获还包括认识了他的太太，一位给予他很

大帮助的女人。一个成功的男人，背后必定有着一个伟大的女人，看来这句话是没有说错的。

中国科技大学教给张亚勤的自信，对他今后的历程起到了良好的铺垫作用，他一人踏上异国他乡求学，并顺利完成学业，这和中国科技大学给他的自信有着千丝万缕的联系。他的自信不是盲目自大，而是在虚怀若谷的前提下的自信。表面的他是波澜不惊，其实内心是激情四射，有着“会当击水三千里，自信人生二百年”的那种雄心。

行动指南

人生充实，是因为有理想和追求。

星期五 懂得并敢于竞争的张亚勤

“IT 作为一个产业，它为企业打造的是其灵活应变的神经中枢，正是可以帮助公司提高生产力，进而提升竞争力。无论是咬紧牙关准备过苦日子，还是大刀阔斧想要进行业务变革，在目前的经济形势下，企业都应该重新审视自身的竞争力以及与竞争对手的差异。”

——张亚勤 2008 年在《环球企业家》高峰论坛上的演讲

背景分析

“认识你自己”，这是刻在希腊神庙上的一句话，这也是哲学的最高目标。作为一个企业也不能例外，需要对自己和对手都做一个全面的审视，尤其在当前这种经济形势之下。

如果一个人不能正确地认识自我，看不到自我的不足，觉得处处不如他人，就容易产生自卑，丧失信心，做事畏缩不前；相反，如果一个人过高地估计自己，则会骄傲自大、盲目乐观，导致工作的失误。因此，恰当地认识自我，实事求是地评价自己，是自我调节和人格完善的重要前提。

最优秀的人，知道得越多，方知知道得越少。

市场是喂食的老鹰，每个企业就是一只小鹰，企业面临的优胜劣汰的生存境地，与小鹰很是相似。企业想要从瞬息万变、险象环生的市场中获取食物，除了竞争，还是竞争，只有竞争才能让自己生存下来。如果企业不具备自我认知和对竞争对手的洞察，那么在生意上就会让对手抢得先机，获得食物。21 世纪是个充满竞争的时代，企业生存的最大武器就是竞争，而张亚勤是个懂得如何竞争并且敢于竞争的人。

行动指南

充满竞争的年代，要勇于面对。



星期一 会竞争也要会合作

“我们必须通过战略的融合，联合培养，机遇分析跟本地的合作创业伙伴互相提供一些经验，促进产业的升级。同时，我们也向本地的伙伴学习，学习很多的运营，以及中国化的经验。”

——张亚勤 2007 年中国 “IT 两会”、“跨国企业在信息化创新中的作用” 演讲

背景分析

区域文化差异确实是考验企业扩张时的平衡能力，坚持强势特点还是

进行本地化，是个问题。

当今产品的复杂程度不断提高，市场竞争压力的增加，产品厂商更多的是将产品本地化业务外包给专业本地化服务商，产品厂商只负责进度控制和质量检查。对于产品厂商来说，选择本地化服务商有不同的考察因素，如规模、信誉、成功经验、流程、质量和生产能力等。其中流程是本地化服务能力的最重要指标，它与本地化质量息息相关，控制了本地化流程则产品本地化就成功了一半。

唯一不变的是变化，如果在进入中国市场时依旧采取不变的强势，那是注定行不通的。

本地化的过程中，更多的是需要向本地的伙伴学习取经。合作是本地化的一个重要因素，不采取好的合作，本地化的步伐一定会很艰难，甚至不成功。

行动指南

竞争和合作的最终目的都是为了实现共赢。

星期二 很中庸

“整体上来讲我是个比较中庸的人，很少从一个极端走向另一个极端。比如，我赚钱时兼顾成家立业，做技术出身的人对管理也兴致盎然，工作虽然很忙，但是每周要回家吃四次饭。”

——张亚勤 2008 年 7 月 28 日接受台湾媒体采访

背景分析

中庸其实并非现代人所普遍理解的中立和平庸，其主旨在于修养人性，学习方法包括：博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。中庸之道的主题思想是教育人们要自觉地进行自我修养、自我监督、自我教育、

自我完善，把自己培养成为具有理想人格的人物。

张亚勤身上有太多的光芒，猜想他应该是锋芒毕露的吧，其实不是，他是一个很崇尚中国传统的中庸之道的人。中庸乃凡事有度，过犹不及，而慎独自修是中庸之道的一条，而张亚勤在技术和管理之外，这方面做的算是很到位。

张亚勤说，他虽然对自己感兴趣的东西十分执著，但不会为了一件事情而放弃其他的东西。在他的理念里面，电子和通信技术可以改变人的生活，因此他成为这个领域的权威专家，不过如今他更喜欢参悟人生和职业的卓越之道，而不是成为一个工作狂。

赚钱并且顾家的男人才是女人心目中成熟男人的标准，事业心和家庭责任感其实不分孰轻孰重的，而张亚勤正是符合这个标准的男人之一。

行动指南

学会中庸之道，必先慎独自修。

星期三 懂文化

“大家可以看到，很多的跨国企业，特别是互联网企业，美国的职工和周围的职工，他们都有‘水土不服’的现象，我想不是技术的原因，不是人才的原因，也不是资金的原因，有很多是文化、理念等决定的。”

——张亚勤 2007 年中国“IT 两会”、“跨国企业在信息化创新中的作用”演讲

背景分析

从 20 世纪 80 年代初起，飞利浦、日立、东芝、富士、松下、可口可乐这些跨国公司抓住难得的机遇，大力拓展中国市场。进入 90 年代，更

多的跨国公司先后跨入中国市场的大门，开始了几十年和百年前他们的先辈们未竟的中国淘金之旅。实际上，对于中国市场这块魔方的玩法，大多数跨国公司当时也是处在试水阶段，对中国的文化也还在慢慢理解。当然，既然是初试水性，那么就在所难免会出现触礁，甚至溺水的情况。

文化是一个群体在一定时期内形成的思想、理念、行为、风俗、习惯、代表人物及由这个群体整体意识所辐射出来的一切活动。企业文化依附于企业，随企业产生，也随企业消亡而消亡。即使没有总结或提出外在表现形式，企业文化依然是存在的。企业文化的内在本质内容与外在表现形式有很大的偏差。外在表现形式通常表现为一句话或几个词，不是内在本质内容的全部；企业文化中实际存在的糟粕是肯定不会出现在外在表现形式中的；外在表现形式通常比较稳定，不会频繁更改，企业文化的本质内容却因各种因素的时刻变化而处在时刻变化之中。

行动指南

企业文化在与员工的相互作用中处于主要地位，企业文化是推动企业发展的不竭动力，应当注重和建立好的企业文化。

星期四 涉猎广泛

“做研究很重要的一点是要把你的东西让成千上百万人去使用。产品化的过程其实不仅仅是一个研究的过程，它更多的是管理的过程。另外我也爱学点东西。从学生时代起我就喜欢听各种讲座，学不同东西，学管理也是其中的一个部分。”

——张亚勤 2002 年 10 月 7 日（微软亚洲研究院日）接受媒体采访