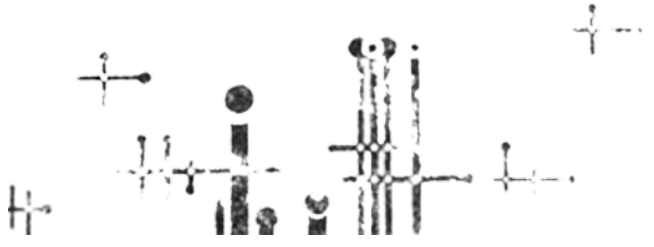


日风云人物（二）

董原 主编





需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

谢克人 1
郭为 10
王江民 20
陈春先 38
刘伟 45
孙丕恕 57
苏启强 65
曹之江 74
周明陶 83
张玉峰 92
雷军 105
程天纵 117
孙斌 127

谢克人

谢克人于1998年1月出任美国康柏电脑公司中国区总裁，全面掌管中国业务，包括市场推广、产品营销、业务网络发展、技术支持、维修服务以及行政管理等工作。

加盟康柏之前，谢克人在IBM公司任职三十年。

1967年，谢克人加入IBM香港公司，从事客户服务工作，屡获升迁，直至香港地区客户服务总经理；后转做内部信息系统和行政总监；继而到设在东京的亚太区总部，担任副总裁执行助理。

1988年，谢克人回到香港，负责地区市场销售工作。两年后升至亚太区渠道产品市场经理，常驻澳大利亚的总部。

1994年来到北京，担任IBMPC事业部中国区总经理。

谢克人祖籍湖北，出生于重庆，在香港长大，毕业于香港理工大学电子工程专业。

提拔一个人走一批人的情形，在IT这个发展快、机会多、追求最短时间自我实现的行业里比比皆是。从根本上说，一个组织通过提拔的方式对一个人进行肯定，也是在对和他同等资历的人进行否定，这是无法掩饰、令人难堪但又必须直面的现实。处理这个难题除了一定要提拔合适的人外，有着30多年国际大公司职业经理经验的谢克人还有着一套切实可行的操作方法。按其程序执行既能让出类拔萃的人才脱颖而出，又不致于给组织

带来震荡。

提拔最忌讳拔苗助长。谢克人看好一个苗子，会在要升他做经理之前的一年就和他谈:“我觉得你有做经理的潜质。”

这样安排培养对象做上半年,谢克人又会找到他说:“从今天开始公司最难的事情,大家都不愿意做的事情,会找你做；做好了，也不会在公开场合表扬你；以前你做成这件事情应该拿奖，但现在都没有了。”

谢克人会解释这样做的原因:“你要做经理，到今天这个地步，已经用不着在我面前表现给我看，而是要表现给人家看。你以前做得已经比一般人出色了，再给你一个奖也没什么意思，现在最紧要的是让将来你要领导的人都服你。要是现在好多东西都给你，你升上经理之后，人家就比较难服你，因为你一直在跟你的手下争东西。因此，在这个时候再给你任何奖励都对你没有任何好处。”而且，“你在汇报工作的时候千万注意不要再讲你做得多么好，你一定要讲人家做得怎么样，做得怎么好；即使是你力挽狂澜，你也不要讲你怎么样，应该讲多亏大家共同努力渡过了难关。其实，你不讲大家也清楚在很多事情上你起了关键作用，但如果你多讲半句，就会把整个事情都弄坏了。”

谢克人会把奖励给这个人的副手,“我会让他知道这个奖给他是因为你让了出来，所以，当你做了经理，他就是你最重要的得力副手。这个礼物比什么奖对你都重要。”有了上一个台阶的大奖谁还会去争那些小奖，这个道理谁都明白，但如果没有人事先对你说，没有人向你交这个底，那么，个人在一个组织里面追求提升的办法只能是和自己同等资历的人去争一切的“功名”，否则，

有谁会承认你？

对个人来说，最困难的是承认别人比自己强，看到原本同自己一样的人升职谁心里都不是滋味。而被提拔的人一定是很“强势”的人。如果此时此刻这个人还一定要表现出自己是最“强势”的人，自己得到提拔是最理所当然的事，那么，就很容易被嫉恨。“刚做经理的时候，你做具体事情的能力绝对是最好的，但是再过一年两年三年，新人新技术迭出，那个时候，就要靠大家了。第一天上来，谁不服气，你可以自己干，但是以后呢？而且，如果你坚持你最能干，下面的人就很难干，什么都是你干得好，他们还干什么？”

在谢克人看来，给比自己高出几级的人做助理也是培养人的一个行之有效的方法。“一个经理在其成长的过程中到达一个阶段会停滞不前，这个时候就需要给他新的眼界。做很高级别人的助理可以跟着他处理所有的事情，你的级别虽然和他差得很远，但这不妨碍你看他怎样处理事情，怎样看待事情，在这个层面上，你可以看到许多高层的信息以及策略性的东西；同时，你要面对很多高级的经理，他们也比你高出几级，但因为你是更高级别经理的助理，你就可以吩咐他们做事情或者和他们合作做事情。”

很多人愿意把最得力的人留在身边，这样做可以让自己很省心，而且业绩也会做得很好。但谢克人不是这样，在 IBM 香港公司做客户服务部经理的时候，谢克人把很多得力的干将推荐到了 IBM 香港公司的其它部门。

“抓住能干的人，一次不放，两次不放，但经过几次后，这个能干的人很快就会明白自己原来就是为你卖命的。自己在为你拼命，而你却没有为他的前程考虑，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

没有为他的利益考虑，慢慢地他的积极性就会下来，能干的人也会变得不想办事了。”

“长江后浪推前浪，如果我不出去或者没有得到提升，我下面的人就上不来，怎么办？在一个大公司里面，有很多部门缺人。我看到有这样的机会，我会和我的干将讲，他如果看到一个机会也可以跟我讲。”

把干将推出去，谢克人一般要做三个月、六个月，甚至一年的计划。“在这段时间中，我会指导他把新的工作补一补；要求他把现在做的工作交下去，具体办法是把现在所做的事情按照流程都写出来，然后，把它教给接班人。”

谢克人这样做的成效从来没有一次令他失望过。“被推出去的人会加倍努力地把目前的事情做好，把接班人带上来，学会把新工作搞好。”

“我这样做，对他来讲是一件好事情，他觉得我没有挡住他，总在为他寻找机会；对接收他的部门是一件好事情，我给了它一个好手；对公司是好事情，人力资源得到了合理的调配；更重要的是对我的部门，他走了，他下面所有的经理每个人都可以提升一级，这是多么开心的事呀。”位置是一个组织最为重要的资源，当本组织内部资源有限时，谢克人会在组织以外去寻找。

谢克人离开供职 30 年的 IBM 时还是认为自己损失最大的是感情。临走前，谢克人把自己所有的经理都叫到了房间里。

“他们也不知道是为什么事情，我告诉他们我要走了，然后，我对每个人都说了我对他们的看法。”

谢克人对一个经理说：“我最对不起你。我不是每件事情都做得很对，也不是每个月业绩都好，有时候是应

该挨骂的，但大老板从来都没有骂过我，因为我在 IBM 年头比较长，但是，我知道他骂了你，理论上是应该骂我的，你替我挨了骂。”谢克人承认离开 IBM 心情比较沉重，但看到自己部门里的几个经理在公司里面成长最快，谢克人多少有些欣慰。

谢克人认为，作为一名经理人应当避免意气用事，做事情之前先要考虑一下将要达到的目的是什么，气愤的时所做出的事情和原本的目的很多时候是相悖的。“手下所做的事情令你很生气，但是，你的目的还是要靠他来为你做事，如果这个目的时刻都想得很清楚的话，你就不会对他大发雷霆，因为让他难受，不是你的目的，让他做事才是你的目的。”

作为经理人，最让谢克人伤心的事是：“自己全心全意去培养一个人，有一天，这个人跑来告诉我，我对他不公平，对他不够好，对他有偏见。我付出很多精力培养他，但到头来，他竟然对我说，不领你这个情。”

谢克人对职业经理人的角色充满乐观，当被问到“经理人是否只是资本的一个棋子的时候？”谢克人认为我们的思路不对。“如果这样说，谁都是一个棋子，连克林顿都是一个棋子而已；如果把这个问题这样细化下去，谁的命运又掌握在自己手中？问题的关键不在于自己是否是棋子，而在于作为一个棋子，自己有没有发挥棋子的能动性，将自己的小棋盘下好。”

谢克人不同意大公司里面的条条框框会束缚一个经理人的手脚。“规章制度并没有把人管死，规章制度只规定了一些基本的东西而已，还留有很多空间供个人发挥，供个人创意。很多人没有创意，没有把新东西做出来，就归咎为是规章制度束缚了自己，实际情况不是这样。”

谢克人把缺乏创意的原因归为两个：一、自己没有能力去创意；二、有能力，但怕犯错误，怕面对失败。“新的东西一定是人家都没有尝试过的，成功的另一面就是失败，不是每一个职业经理人都勇于直面失败。”

在谢克人眼里，只懂得守规章的公司是一个“死”公司。“为什么要有规矩，如果就我们几个人都很能干，就用不着什么规矩，但公司大了以后，人员素质参差不齐的时候，人和人需要配合的时候，就需要规矩。但是做经理的看规矩和普通员工看规矩应该不同。普通员工看规矩看的是数字，是九点零五分不是零六分，做三遍不是做四遍，这些对刚上班的人很对，也很有必要，他不用想别的事情，只要按规矩做就行了。但作为一个经理，看规矩就应该不同。规矩是人写出来的，作为经理要清楚写规矩的人为什么要这么写而不是那样写，写这条规矩是出于何种考虑。另外，规矩只能是一条、一段，最多是一本书，但环境是不断变化的，如果经理人不了解写规矩人的意图和思路，仅靠规矩解决不了现实环境中千变万化的问题。现实是随时变化着的，规矩也要变，但什么时候改变呢？就是经理人了解到环境和规矩的差别，自己主动去改变。”谢克人认为从对待规矩的态度中，能够衡量出一个人到底是一般员工，还是经理。

尽管谢克人在 IBM 中国公司掌管的 PC 部门是 IBM 中国公司中最独立、最少受束缚的部门，新的创意很多，但谢克人还是在自己的工作年龄还有十年的时候，离开了已经工作了 30 年的 IBM。“我希望做一点事情，让人觉得是谢克人闯了一番，做出来的东西有很多的‘我’在里面。我的做法有我的一套。”在这种心态下，谢克人遇到了俞新昌。“我不是猎头公司挖来康柏的，一分钱都

没给猎头公司。俞博士说有这么一个机会，我想试试看。因为，康柏才只有 16 年的历史，许多东西都在改变。”谢克人喜欢做能够最大限度发挥的经理人。

现在中国的机会很多，很多年青人选择创业，谢克人认为个人发展最理想的状态是能在企业里面很快学到很多东西，然后，再去创业，因为许多东西必须用失败来学习，而且企业是一个大环境，可以互相帮助成长。“如果我有今天的经验，回头 30 年，我肯定去创业，但如果一切还要从头开始，我还是要做经理人。”

“这个社会上有企业人、生意人、政治人、宗教人、艺术人、学术人等等各式各样的人，每种人都不一样，每种人都有每种人不同的回报和感受。在大多数人看来，外国政治家都是讲假话的，但是，你看他也还是洋洋自得的。经理人和生意人所做的内容很一样，但概念很不一样。生意人满足于这个账由我来算，经理人满足于操作的是大盘，影响大。”

但不管怎样，作为一个经理人如果只学会师傅交给的几招，那么很快就会被时代淘汰。“这样的人在一个企业不会长久地待下去，只能是跳来跳去，为了跳槽而跳槽。”

谢克人教了我们一个在大公司面前故做高深的方法--很严肃地对一个大公司的总裁说：“我觉得贵公司在沟通上存在问题。”

“不信你找 10 家公司试一试，你这么一说，他们肯定会被你唬住，会认为你这个人不简单，很利害，一眼就看出了公司存在的问题。其实，沟通问题是大企业永远想解决但永远也解决不了的问题。”

“三个人就没有沟通的问题，但是 100 人、300 人、

3000 人的时候问题就来了。人是最复杂的，没有两个人是一样的，我也有沟通的问题。”

沟通的关键，谢克人认为在于公司内部要有一个比较明确的标准和价值观，让大家最少在概念中，知道什么是好的，什么是坏的，公司支持什么，反对什么；另外，就是处理事情的时候尽量公平。

“管 3 个人、5 个人和管 30 人、50 人当然很不一样，但超过 100 人差别就不是很大了。三五个人，每天大家都碰在一起，彼此都很了解，这种管理模式 50 人是一个关口，到 50 个人时每个人你还都会认识，大概还知道，但超过 50 人时，就没有办法全了解了，这时的管理只有靠一套管理的系统和流程，有了这个系统和流程，管 100 人和 1000 人差别就不会太大。”

“小公司和大公司分别在哪里呢？只有一个分别，工作流程可以重复做，是大公司；相同的工作每次做得都不一样，没有成型的体制是小公司。”

人数不同，管理的模式不同；人不同，管理的方式也不同。谢克人先管理技术人员。“做技术服务的是很直的人，讲得不好听是死板；他们逻辑性很强，讲得不好听是很固执。对他们来讲只有对与错，忠与奸，好和坏，没有中间地带，差不多不行。在那个时候，比起做销售的人，做技术的人觉得自己要低一点，因此，最重要的是要让他感觉到自己也很重要。”

第一次管自己不熟悉的市场销售人员，好心人劝谢克人不要接。“你没有干过销售，销售人员都是很牛的，你不是‘红裤子’出身，很难管得住。”

谢克人对市场人员实话实说：“我不懂市场，但从今天起，我们是一条船上的人了，我好，你们就好；我不

好，你们也好不了。”

“我虽然不懂，但是你们不要骗我。可以骗我一次，但不能骗我第二次，因为骗过我一次，我就当你以后全是骗我了。”

谢克人管理士气低落的行政人员的第一天，行政人员们排着队来找他诉苦：“销售员在外面很风光，我们在公司内部帮他们，他们还要回来骂我们。”

谢克人对他们说：“第一，要了解市场人员的处境和心情。拿一份合同要签，打错了，不能够签；市场人员去收账，写错了人家不付账，他在客户面前被别人骂，回公司的时候，也是一肚子气。”

“关键是不出错。你们保证把事情做好，咱们保证即使你们错了，他们的态度也不能不好。”就这样，谢克人用两年的时间把行政部从全公司士气很低的部门，提升到士气最高的部门。“信心对一个集体很重要，要是你没有信心去做，人家会怎样看你？我很有信心，我在尝试去做，人家的看法会不一样。”

谢克人为我们讲了许多道理，在他看来，这些道理真是显而易见，所以，他很诧异很多人在现实中，偏偏都倒过来做。谢克人认为这其中的一个原因是：有些人自以为自己聪明，就一定要把聪明用上，所以，总不按显而易见的道理去做。“这样做成功的可能性很小，因为真正的聪明人在我个人看来不是很多，但愚蠢的人也很少，所以，算计和小聪明大家都能看得出来。”因此，谢克人坚持以心比心，坚持人不要存自己比别人聪明之心。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

郭为

郭为，联想集团副总裁。1963 年 2 月 7 日生于秦皇岛。

1988 年，毕业于中国科技大学研究生院，获 MBA 学位。同年 3 月进入联想集团工作。

1988～1989 年，任公关部总经理。

1990 年，任集团办公室主任。

1990～1991 年，任集团公司业务二部主任经理。坚决贯彻集团公司对分公司的清理整顿工作。

1992 年，任集团公司企划部总经理。

1993 年，任集团公司财务部总经理。

1994 年～1995 年，任集团公司大亚湾工业公司的总经理。

1996 年，协助柳传志处理香港联想的销售业务以及中国联想的整合工作。

1997 年，任整合后的联想科技发展公司总经理。

定义郭为是一件困难的事。公关经理、财务经理、企划经理、集团办主任，每个职务之间截然不同，但郭为在每个职位上都做得挺精彩；整顿分公司，接手大亚湾工业园区，领军联想科技，每一仗都是硬仗，每一仗郭为都打得挺漂亮。但可圈可点之处多了，反而让人不知重点该去圈点什么。

老外说，郭为是一个很 vision（有远见、有前景）的人；联想的人说，郭为的长处在于领导能力；郭为自己说，他也不知道自己最擅长什么，有什么突出的特点，

你们看到的是什么那就是什么。我们权衡了半天，想不好如果用“道可道非常道，名可名非常名”来诠释郭为是不是评价太高了一些。

许多企业为了锤炼领军人物，也会刻意地安排有培养前途的年青人去尝试不同的岗位，让他熟悉整个组织的情况，以便日后统揽全局，但郭为不属于这种情况。他所接管的部门要么以前没有，需要他去创立；要么是出了问题，需要他去整顿。

柳传志面试郭为用时 30 分钟，匆匆问了郭为几个问题后，自己却花了 20 分钟时间向郭为描绘联想公司的美好前景。

1988 年，有些青年口头流行语是“你怎么还在中国混？”，但柳传志告诉郭为，出国并不是一个年青人追求的最终目标，年青人的目标应该是成就一番事业。10 年后的事实证实柳传志的话是对的，现在郭为到美国出差，遇到旧友，互相之间最常说的一句话是“你怎么还在美国混？”

1988 年就揣着 MBA 学位的郭为当时看中的公司不只联想一家，而且，从待遇上讲，其它公司出的价都比联想高，但柳传志“把公司办到美国去，办到海外去，追求集体出国”的豪言壮语打动了郭为，让郭为觉得，联想有机会，他在联想有机会。“在那一刻，我就下决心要和联想共成长。我很早就进入事业心状态，而不是上进心。联想今后要成为世界 500 强，无论我在公司担当什么职位，我都是在一个世界级的公司做事，而且，联想的前进，有我的心血。没有什么比这个更给人以吸引力的了。”

就在柳传志面试郭为的时候，郭为学会了今后怎样

面试别人。“人才可遇不可求。开始的时候，不可能知道谁是人才，只可能把每个前来应聘的人，都当作人才对待，向他充分地展示你自己，使人才被你吸引，被你打动。”郭为反对在面试的时候，极力挑剔应试者，他认为那样会永远找不到人才。“人才觉得自己很强的时候，你挑中了他，他还不一定看上你公司呢！任何公司都有缺点，因此，你先要把你公司的优点展示给人家，对人家构成足够的吸引，然后，才可能有挑选别人的余地。”

虽然，柳传志对郭为说，你先来试试，不合适，再去别的地方，但此刻已经被柳传志打动的郭为已经没有可能再去别的地方了。“许多往事，已难追忆，但我进联想的日期，我记得非常清楚，是 3 月 16 日。”

郭为在联想做的第一件事是参加策划、实施在人民大会堂召开的联想进军海外誓师会。1988 年在人民大会堂开会，一定要有国家领导人参加才行。于是，郭为就去请这些人，跟记者沟通，谈联想的观点，和柳传志商讨“大院大所办公司”提法和它的核心内容。

那次会开得很成功，会后，柳传志觉得郭为请人，和记者，和方方面面打交道的本事很强，就对郭为说，“你干脆当公关部经理吧。”工作一个月就当经理，而且，当时郭为还差几个月没有从科学院研究生院毕业，这样的开局应该让人振奋，但郭为打心眼里不太愿意做宣传工作。“我父亲原来做过宣传部长，我感觉宣传这个事情好像很虚，而且，一来运动就挨整，再说，我的文笔又不好，也不会写东西。”郭为学的是管理，他骨子里想从事管理工作，但柳传志对他说，做任何事情都是对做管理的锻炼，而且，公司现在缺一个公关经理。

郭为做公关经理最值得骄傲的是，把联想汉卡已经

评下来的国家科技进步二等奖通过复议变成了中国计算机领域第一个国家科技进步一等奖。“从所创造的经济效益和实现的产值来看，联想汉卡都达到了一等奖要求，但因为汉卡是一块卡，容易给人留下技术含量不高的印象。”二等奖评下来，柳传志觉得二等奖对联想不合适，就对郭为说，你要做工作，想办法把二等奖变成一等奖。

评选结果已经在《人民日报》上公布了，变更谈何容易。郭为先从成果办了解到行事程序：首先，专家组50 名专家中要有 10 名专家联名要求复议，然后再开大会，三分之二的专家同意这个复议，才能变更为一等奖。

所以，郭为第一步先要找够 10 名专家联名要求复议。“从公关的角度讲，这是一个系统工程，我直接去影响专家，并不一定起作用，专家们会觉得我是在走后门。我想到了借助媒体，《光明日报》写人物比较强，《经济日报》写经济比较强，中央电视台影响广泛，在这些媒体上，我们连篇累牍地宣传联想汉卡，做到在我去找专家之前，这些专家就已经在广播里、电视中、报纸上听到、看到了对联想汉卡的美誉，让他们产生这样一种心理‘是不是我原来看得有点问题？’”这时候，郭为拿出了请人的本事，一家一家地登门拜访，“我不提过分的要求，我只是请你到我们公司来，我再一次给你展示联想汉卡。”任何一个事物，如果你怀着好意仔细去找优点的话，找不到优点是不可能的，就像怀着恶意去找它的缺点一样。所以，被郭为请来的人都能让郭为如愿以偿。“来了，仔细一看，确实会感到联想汉卡不错。”就这样一个人一个人地做工作，郭为终于攻下了十个人。

10 名专家联名，50 个专家开会，联想汉卡拿下了国家科技进步一等奖，郭为拿下了公司同事对他的服气，

联想集团从此有一个至今仍贴在总部墙上的口号 --把 5％的希望，变 100％的现实。“拿下一等奖对联想那个时候的发展起了很大作用，汉卡拿到国家最高奖，再给客户讲解，就省下了很多事国家都评了一等奖了，你买这东西还能有什么错？”

郭为做公关经理的时候，策划大师王力正如日中天，但王力的几个助手都到郭为那里学习过。郭为是学管理的，他很愿意从经营的角度考虑公关，他总是在琢磨国家有什么新形势，以便从中不断找出时下新闻的侧重点是什么。有时，为了配合形势，郭为找出的宣传“点”，在内行看来未免有些牵强，但它对宣传联想整个形象有益，比如，郭为对记者讲，我们是搞高科技的，我们是站在巨人的肩膀上搞开发。记者们一听来了劲，细问详情。郭为就对他们讲“机器谁都能做，汉卡不是谁都能做，我们的汉卡插在机器上，我们不是站在 IBM 的肩膀上搞开发吗？”众记者一听，有理，这个观点很好，可以从这个角度写写文章。

1990 年，联想分公司体系状况非常不好，郭为临危受命，负责整顿全国 18 家分公司。此时郭为年仅 27 岁，要面对的是异地“已经烂掉的队伍”，要把原来的总经理从领导岗位上撤下来，这可不是象写几篇文章、卖几台机器那么简单，这要真刀真枪去“斗争”，甚至是“战斗”。“在重庆，我要整顿他们，他们就威胁我，要把我扔到嘉陵江去。”

“在成都，有人打电话威胁我，说我在北京的家庭会怎么样，但我只有一个信念 --邪不压正。我堂堂正正地做人，我所做的任何事情都可以摊到桌面上和你谈，你要是用歪的邪的，我就用司法的手段来同你较量。”

郭为做过一次不成功的手术，有过死的感觉，打那以后，他觉得自己勇敢起来了。

18 家公司整顿下来，对郭为的心理是一个考验；18 家分公司整顿下来，公司的同事不再认为郭为只是一个“吹喇叭”的宣传员，而是一个很“强势”的人。

郭为不但手硬，而且还做到了在整顿的同时，分公司不亏损，所销的联想 PC 占整个集团的 55％。

郭为升得很快，1991 年，28 岁的时候，就进入了由 11 个人组成的总裁室，迈进了公司最高决策层。事业部体制和责任会计整顿完分公司，郭为出任集团公司企划部总经理，开始从事打心眼里最想做的管理工作。1992 年，郭为提出以事业部体制为主的舰队管理模式。“以前，我们只有一个汉卡产品，一切都围着汉卡转，但到了 1992 年，我们有了新的增长点，就不能再像以前那样一齐抓了。事业部体制的核心是分权，把责权利下放到基层去。事业部体制首先在杨元庆的 CAD 部和皮卓丁的汉卡部进行了试点。我们现在的六大公司体系即是建立在当年事业部体制试验成功的基础上。”

在这个阶段，郭为还做了许多企业文化方面的工作。围绕柳传志提出的大船结构，郭为出思路，陈惠湘执笔充分阐述了什么是大船结构，什么是大船管理以及大船文化是什么样的文化，形成了厚厚的一本小册子。联想的企业文化在这一阶段初步形成。

1993 年，联想集团财务出现问题，郭为又被调去抓会计工作。在那一年中，郭为提出的“责任会计”概念，一直被延用到现在。郭为当时思考的是，怎么通过财务体制来保证事业部体制的正常运行？怎样把“管理会计”的概念引入到原有会计体制中。“过去会计主要面对的是

需要全本请访问 www.ertongbook.com