



价值 10 亿的人生修炼：唐骏日记

作者：唐骏 出版社：安徽教育出版社

《唐骏日记》是中国第一职业经理人唐骏的第一本私人日记，是他第一次以日记的形式倾情讲述自己的人生、职场奋斗史。

从常州老家的堂屋，到北京邮电大学的校门，他走过了懵懂而执着的童年和少年；从北京到日本，从日本到美国，他经历了不断尝试、自我拼搏的青年时代；在微软的十年，他从最基层的程序员走到微软中国区总裁的位子；在即将离开微软的那些日子，他又独自经历了抉择前难熬的分分秒秒；在盛大的四年，他完成了从跨国企业高管到民营企业职业经理人的身份转换，而进入新华都则又成为他职业生涯新的起点……

这是一本价值十亿的人生修炼体验。

日记原文

1994年10月17日：去微软面试

去微软面试之前，我就读了很多有关微软面试的文章。大家都说微软的员工是用面试来释放自己的工作压力的，因为微软的面试是出了名的整人。今天我也感受了被人整的经历。

昨晚我从洛杉矶飞到西雅图，等我到了机场再租车到酒店住下来，已经是晚上12点多了。今天早晨8点不到，我就早早地来到微软，找到了微软人事部的25号楼，然后我就独自一人开始在微软的内部游荡，“熟悉”这里的环境了。微软总部是开放式的，整个公司由25幢大楼组成，环境实在是太美了，就像公园一样，到处是整齐的花卉和草坪。这里的人把公司叫 campus，楼与楼之间距离很远，campus 内用小巴士摆渡。不来这里真的不知道美国大公司是什么样的，和我在洛杉矶见到的公司以及我自己的公司相比，那些就真的不能叫公司了。我突然有一种感慨，做员工的真的不应该在小公司里工作，那样实在是见识太小了。

8点半我准时来到了人事部，招聘助理给了我一份我的时间安排。面试从早上9点到下午5点，每一个小时一个人，一共八个人。看到这份时间安排，我真的有点不明白了，我是来面试软件工程师的，在我那里我是一个人面试了就当场决定的，而这里要经过八个人的面试。感觉和我听到的有点像了——因为面试别人可以减压，所以微软尽量让更多的人来面试。

第一个好像有点经理的样子，一开始就给我讲了这个部门需做的工作——Windows NT 的研发。他讲了 Windows NT 的未来之路，描绘的前景很光明。看得出来他很喜欢自己的工作，也有一种自豪感和优越感。我很机灵地问了他加盟微软的经历，他滔滔不绝地讲述了他如何从德国来美国留学，如何找到这家公司的辉煌经历。我也讲述我怎么从中国去日本留学，然后又怎样来到美国继续我的学业。他的问题并不是那么的苛刻，反而让我觉得我们之间是在聊天、在回顾过去的经历。

第二个人是个做技术的，他问了我的背景之后似乎感觉比较满意，特别是我的国际背景。因为他也去过日本两次，而且还能讲几句日语，也讲得不错，“你的日语的语感还是很好的”。我不忘记夸他几句，拉近彼此之间的距离。后来他就让我用 C 写段对 mouse 的控制程序，把左右键对调一下。“是用 Windows 的 API 写还是……”因为这个区别很大，我想问清楚后再写。“那就用 Windows API 写吧。”明显感觉出来他对我开始宽松了，因为用底层函数写的话很复杂也很难。我很快地写出了这个小的程序。我的 C 答案似乎还比较让他满意，然后就和我探讨如果用底层函数写的话应该是怎样的。

第三个人还是个技术工程师，一上来就拿了一段程序给我看，让我挑出里面可能出现的问题。“这个程序写的非常正规，而且肯定是个有经验的人写的，非常好。”我简单看了程序以后，感觉这是他写的程序，因为人都是喜欢听别人夸奖的，“但是这个程序有 memory 泄漏的问题，需要加 memory 释放，这样这个程序就很完美了。”我没有太多的思索，因为像微软的工程师不可能拿一段有低级错误的程序让我来看的。没想到我的这几句话把他征服了，他以为遇到了一位程序高手。剩下的时间都是他和我讲他负责写 Windows 的哪部分程序，我感觉他是一个很能干的程序员。

剩下的面试过程中还是有人问我编程的问题，还有人考我智力题，五花八门。印象比较深刻的问题是：美国一共有多少个加油站？这下我傻了，这个怎么可能知道！我想了想，美国有人口 2.5 亿，汽车的拥有率为 30%，美国有 7500 万辆车，每个星期加一次油，每个加油站平均每 5 分钟一辆车，一天为 250 辆，可以服务 7 倍 1750 辆车，一共 4 万个加油站。

这个回答对吗？谁也不知道。其实这个问题就是考察你的思维方式，即分析问题解决问题的方式，不需要你给

出问题的答案，再说了谁也不知道一个标准的答案，本来就是要你算一个大概，这个大概的数字差不了多少。

总体上，我感觉自己面试的结果还不错。就这样我一轮一轮地被煎熬着，感觉这也是在考我的体力。

晚上见到最后一位面试官 David McBride，190cm 以上的瘦高个子，看上去是个经理什么的。他先讲述他是如何进入微软，如何热爱微软等等。我说：“我也是向往微软才来的。”我都没敢说放弃我自己的公司……

其实和他的面试更多是聆听，像个小学生似的。

“前面几位面试的感觉还不错，大家都很喜欢你的背景和技术，” David 说，“微软是全世界最好的公司，也需要最好的员工，你就是我们希望找到的……”

离开 David 的办公室去人事部的路上，我知道，这里将是我未来工作的地方了……

微软的代表就是盖茨。我想既然到了微软就应该见见盖茨。我向人事助理说了我想见见盖茨的想法。她笑着说：“你很可爱，但是不现实，我来微软快两年了，只见过盖茨一次，看到的还是背影。”我听后突然觉得盖茨很神秘，在公司里都那么神秘。人事助理告诉我说，这两天就会有结果的，而且应该会比较好的结果，她明显在暗示我的面试结果。

晚上立刻给家里打了电话，小兰好像没有什么感觉似的，她说：“反正这么重要的事，还是你想清楚，还有这么一摊子事要处理好。”感觉不到她的兴奋，而我已经看到了微软作为美国大公司的那种大气，我已经没有犹豫了……“你来到微软你会喜欢的，这里太好了，我没有什么要想的，其他都不重要了。”我对她说。

我的感觉就是我应该走出过去的小圈子，自己的公司以后可以再做，微软这样的机会也许就这一次了，我不能犹豫的。

做选择重要，选择好了怎么做更加重要，我相信我会来微软的，微软也会 offer 我的。

背景解读

弃创业选打工，唐骏走出职场第一步

双鹰软件公司、美国好莱坞影视公司和美国第一移民律师事务所，1990 年到美国读书的唐骏，用了短短两年的时间就成了三家公司的老板。在此之前，他留学日本，却对美国的商业文明情有独钟，乃至于在日本的学业刚刚结束，他就立刻动身去了美国。到达美国，他就知道自己来对了，因为美国实在是一个太开放的国家，这个国家对于奋斗、创新的包容和鼓励态度，使得从日本这个严谨有序国家来的唐骏激动万分。他第一次发现，原来创业是这么容易的一件事，只要花几十美元，就能注册一家公司，自己就当上“老板”了。天性喜欢新鲜事物的唐骏，就一头扎了进去，一口气做了三家公司。这三家公司的业务截然不同，从名字就可以看出来，唯一相同的是，老板是唐骏，公司规模都不大，还有就是，三家公司都能盈利。

唐骏一开始乐在其中，手下有着几十名员工，一年有几十万美元的利润，唐骏其实有一点享受创业的感觉，用他的话说，就是当时胆子很大，路子很野，看到什么赚钱就去干，想尽别人想不到的办法去把事情做成。这是他做事情的风格，不会被条条框框限制自己的思路，拥有挑战和创新的精神。

可是 1994 年的某一天，唐骏接到一个陌生的电话，电话里说：“你好，我是微软日本公司，台式婚姻配对机是

不是您的发明？产品显示了您的创造力和想象力，有没有兴趣加盟我们公司？”唐骏被吓了一跳，他从来没有想到，微软会主动打电话给他邀请他加盟。

接到电话，唐骏心里得意得很，而且他对日本又一向很有好感，毕竟在那个国家生活了五年之久。可是他刚刚在美国站稳脚跟，妻子孙春兰好不容易才从日本到美国和他重聚，第一个孩子还在孕育之中，这种时候他怎么可能又回到日本？所以唐骏婉言谢绝了。

没想到微软很执著，两个月后又一次打电话来，这一次是微软美国总部。“我们正在开发 Windows NT3.5 版本的远东版，您既懂英文，又懂中文和日文，还独立开发过富有想象力的软件产品。我们非常需要您这样的人才，您是否愿意以工程师的身份来参与这个开发小组，加入微软总部工作？”

这一次，唐骏心动了。微软总部的人还在电话中劝他说：“微软的技术核心和管理核心都在美国总部，到这里来能够学到非常有用的东西。”这话很有煽动性。他的双鹰软件公司也是做软件开发的，同样是做软件，为什么微软能成为全球的霸主，而他的小公司只能接日本人的小单？企业做大做强的秘密，究竟是什么？

另外，唐骏明白自己除了技术之外，企业管理的其他方面一点也不专业。比尔·盖茨是怎么解决这些问题的？他很好奇，所以决定去微软看一看，看看大公司是怎样运转的，说不定有启发。

于是他到西雅图微软总部参加了面试。面试结束之后，他就再也没有犹豫了。短短的一天，唐骏已经看到了自己的差距在哪里，需要学习的东西比他想象的更多。简单地说，他在创业的过程中遇到问题，他明白是管理出了问题，可是到微软经历了一次面试之后，他发现自己还根本没有摸到管理的门道。更何况，企业要做大和做强，管理很重要，却不是全部，还有很多其他的因素。

比如商业模式，微软是卖软件的，唐骏自己也开发软件，运营软件公司，而且他也颇有几项很有想象力的软件，比如卡拉 OK 打分机。但是他不懂微软卖软件的授权模式，把卡拉 OK 打分机 8 万美元就卖给了三星。不懂得商业模式，“不知道以后还要犯多少次同样的错误呢”。

比如面试方法。唐骏发现原来自己说了算的那种面试方法并不好。因为老板一个人拍板，会导致对员工选择的取向趋向一致，导致公司里充满了一种类型的人，这样对以后的工作很不利；其次，员工进入公司是要和团队里的其他员工一起合作的，那么在这位员工进入团队之初，就把选择的权力交给这个团队的每一个人，让每一个人都有一票否决的权力。这样的结果，就能把团队不能合作的隐患在一开始就消除掉，保证这个团队中的每一个人，都是相互喜欢的。而拥有否决权的员工，也会因为有了参与感，而加深对团队的感情；最后，被面试的过程也是面试别人的一种经历，一个人被部门里的七八个人面试的同时，也在观察着未来的同事，从同事们问的问题、行为举止上判断自己对这家公司和这个部门的感受。这也是给被面试者一个更多了解公司和公司文化的机会，减少因为缺乏了解而在将来产生误会和摩擦的机会。

比如营造公司氛围。唐骏说走进微软总部，看到微软给每一个员工都安排了自己的私密空间，让每个人都拥有自己的办公室，除了总裁和副总裁的办公室比较大一些之外，其他所有级别的人的办公室，都是一样大小的。每个人可以按照自己的喜好，装扮自己的办公室，可以是热带雨林风格，可以是海盗风格，可以是运动风格。这样的安排让每个人都感觉自己的隐私得到最大的尊重，而在自己亲手装饰的办公室里办公，也能产生舒适的感觉，提高效率——“这个细节给我的震撼更大，让我感觉到管理在很多时候并不是我们平常在书上看到的那些大道理，那些理论。很多时候，管理就是细节，以人为本，从尊重每一个人的需求出发，才是管理的真谛”。

唐骏意识到，有太多的东西可以在微软得到，而这些东西也有可能他一辈子也摸索不出来。因此微软对他的面试结束，他对微软的面试也结束了，他们互相选择了对方。从此唐骏走上了职场的道路，当时的他并没有意识

到，这是他成功的开始。但是多年以后，当他已经成为中国第一职业经理人的时候，当他已经拥有了足够的资金、管理经验和人脉关系，当无数的创业机会在向他招手的时候，唐骏却说：“我会一直打工。”

创业是改革开放以后中国人新产生的一个情结，因为当老板意味着大权在握，而打工则听起来像是要给他人做嫁衣裳，替人卖命赚一点血汗钱而已——“这种观念是不对的，我觉得我有义务扭转这种观念，告诉现在的年轻人，成功不仅仅只有创业一条路，打工一样可以成功。在美国有很多很好的例子，有些顶级的职业经理人，他们的收入比很多企业家更高，他们在商界地位超然，他们的管理思想和理念影响着更多的人。我希望在中国也能产生这样的职业经理人，不是一个人，而是一个队伍。那就需要更多的年轻人，有理想有能力有创意的年轻人，加入到这个队伍中来”。

日记原文

1995年6月24日：Windows95发布会

微软的Windows95今天正式全球发布了。为了今天的发布会，微软投入了巨资在全球大造声势，希望Windows95成为全球未来技术的领跑者，能带动全球IT技术的发展和科技的进步。

微软的市场是全世界公司中最有创意的。为了Windows95的发布，微软在澳大利亚用军舰把Windows95运到了悉尼，到港的时刻就是Windows95的发布仪式；在英国伦敦，微软买断了当天的Times报，这个有150年历史的报纸只有今天是免费的，因为里面加了很多的Windows95的广告。所有微软的广告都是靠新颖和话题来运作的，而不是靠大量的长时间的投放，来给读者留下印象的。

今天在微软总部的发布会也是在微软总部 campus 里搭建了一个巨大的舞台，虽然我还是个小员工不能进入主会场，但是我们还是聚集在大屏幕前一起享受了这次豪华的发布会。今天的主持人是美国最著名的脱口秀主持人NBC的Jay Lenon，他的主持把气氛带到了高潮，他的幽默诙谐确实是一流的。

“昨天我从纽约来到了西雅图，也去盖茨家做了一下客，大家都知道盖茨是全世界最伟大的高科技人才，昨天我才真正见识了什么叫高科技人才。他家的录像机时间显示和出厂时是一样的，还是在不停地闪着00:00的时间（暗示盖茨连录像机的时间都不会调）。”

盖茨在演示Windows95的功能的时候，Jay Lenon说：“盖茨，你要知道我是个computer virgin（电脑处女），所以你的任何演示动作要Be nice, be soft.（要对我好点，要轻点）”

当盖茨演示打印机Plug&Play的功能的时候，出现了意外，就是所谓的bug。盖茨当时十分的尴尬，因为这是全球的第一次公开演示。Jay马上说：“这种故障是小故障了，上次我用的condom（安全套）出现了个漏洞，那才是致命的故障呢。”这句话立刻缓和了当时紧张严肃的气氛。

几乎所有的人都爆笑起来，大家都在疯狂地联想。

主持也好演讲也好，看来能把全场的气氛调动起来才是最重要的，Jay Lenon无疑是我见到的最有灵感的现场主持人。

我喜欢美国人的幽默，喜欢美国人的阳光和乐观，也许这就是美国文化的一部分。

背景解读

32 岁开始人生第一份工作

下定了加入微软的决心之后，接下来的工作，就是要说服妻子孙春兰了。唐骏说，结婚以来遭遇到最大力度的反对，竟然是从洛杉矶到西雅图的这一次。当时的情况是，小两口刚刚过上了好日子，三家公司都在赚钱，小生命在孕育，唐骏的父母也到了美国，全家团圆——32 岁的唐骏和 30 岁的孙春兰，终于过上了安稳幸福的生活，结果唐骏又要新花样，竟然要关掉公司搬到西雅图，去微软做一个普通的软件工程师，年薪只有 5 万美元，只有自己当老板的一个零头！

但是唐骏从西雅图回来，兴奋得不得了，而且主意已定。唐骏处理家庭事务也是“态度坚决、风格柔和”的，和他外柔内刚的管理风格如出一辙。他坐下来和妻子谈判，对她说：“双鹰软件公司现在主要是给日本的软件公司做外包为主，你在日本的时候也知道，日本人对微软有多么崇拜。前几天我跟客户无意中说起我要去微软总部面试，他们竟然都很崇拜我，觉得世界上最优秀的软件高手才有机会去微软工作啊。而且他们说，我去了微软，如果有可能，还是要把单给我做，而且是比以前更大的单。所以啊，我去微软就是镀金去了，两年以后我再出来，那就是有金字招牌的软件工程师，到时候接单就更容易了……”

孙春兰就这样被说服了。唐骏后来总结说，这是他生活中最得意的一次沟通。当然后来他进入微软，踏入职场生活，他的沟通谈判潜能完全施展开来，几乎是无往而不利的。主要原因有二，一是他态度正确，从来都是和颜悦色，两个人坐下来把问题摊开来心平气和地说明白讲清楚；第二是目的正确，沟通的最终目的是大家达成共识，把事情做好，而不仅仅是为了某个人的个人利益。只要坚持这两点原则，那还有什么问题不能解决呢？

就这样，唐骏在 32 岁，开始了他人生第一份正式的工作。双鹰软件公司卖掉了，卖了 97 万美元；美国第一移民律师事务所关门了；好莱坞影视公司转让给了自己的合伙人。1995 年，孙春兰也跟随他去了西雅图，并且也加入了微软公司做程序员。他们在西雅图买了他们的第一所房子。对于唐骏来说，加入微软就是他人生最重大的一个转折点。他走上职业经理人的道路——这也是一条指引他走向成功的道路。

多年以后，和年轻人交流成功心得的时候，唐骏劝告他们说：“第一份工作一定要选一家好公司，不是选一份好职业，不是选一份好薪水。为什么？一个好的公司就奠定了你职业的规范，一个基础。职业生涯的过程当中，基础非常重要。”

什么样的公司是好公司？像微软、IBM、英特尔这样的世界 500 强公司，像联想、腾讯、盛大这样的优秀民营企业都是好公司。好公司的共同特点就是管理和治理结构合理、规范、简单清晰。在这样的公司工作，即便只是做前台，身处其中也能体会到一家优秀的公司在内部是如何运转的。而且在优秀的公司，能保证自己接触到的人是一群很优秀的人，有广阔的视野，能提高自己的见识。以后能爬多高的山，很大程度上取决于第一步能站到多高的台阶上。吴士宏进 IBM 就是一个最好的例子，若不是苦练打字进入 IBM 成为一个打杂小妹，她肯定不会成为后来的南天王、打工皇后。

人在年轻的时候，学习机会最重要，薪水反而很次要。不规范、制度不健全的公司即便给你高薪，也不要贪图眼前之利，“因为在那里，你学不到东西。更可怕的是，你可能会学到错误的、不好的东西”，唐骏说。

▲ 唐骏

当时狭窄的办公位

日记原文

1995年7月11日：多语言开发模式被采纳

在今天的 Jim Allchin（主管 Windows NT 的微软高级副总裁）的汇报会议上，我向 Jim 汇报了我的多语言引擎的开发模式，并当场演示了采用多语言引擎后的三个通用模块置换到英文、德文、日文和中文版系统以后，每个模块都可以来代替所有语言版本的模块，证明这个引擎的技术上的可行性和它的商业价值。“采用这个多语言引擎是改变微软传统开发模式的一个创举，我们的世界各大语言的 Windows NT 版本将可以同时向全球发布，我希望微软高层能意识到这将改写微软 Windows 开发模式的历史”，我最后用了这样很有震撼力的语言结束了我的发言。

微软的传统开发模式就是先开发 Windows 英文版，然后再把英文版改写为德文版，再改成东方的日文、中文等版本。中文版一般要等到英文版发布九个月。这是微软一直以来的开发模式。也许有很多人都曾提出过异议，也提出过很多的建议和方案，但是微软还没有一个人真正从技术上来解决这个世人皆知的问题。

我带着这个问题去研究了 Windows 的 3500 个模块，也很容易地把它们归纳为三大模块（Kernel、User、DGI），然后我又从三大模块中找到了代表性的模块进行研究，今天下午就是我的研究报告的汇报。

Jim 和 David Cutler 是 Windows NT 之父，在他们的领导下，微软开创了 Windows 服务器的全新时代。特别是这个 David Cutler，他曾经是惠普公司的 Unix 操作系统的开发者，被誉为美国最伟大的操作系统专家。据说盖茨为了把他请到微软来开发 Windows NT，曾三次飞到波士顿当面邀请，并且开出了一亿美金的天价期权来吸引这位奇才。盖茨还承诺 David Cutler 可以直接向他汇报工作。David 的办公室就离我大概七八个办公室，我几乎每天都能看到这位操作系统领域的天才。他完全不修边幅，牛仔裤加 T 恤衫，连冬天都是这样。据说这个天才的脾气特别地大（有点成就的人容易脾气大），一不满意就会破口大骂。开会如果觉得没有意思，中途招呼不打就离开，即使有盖茨在场的会议他也是这样的风格。

我今天的汇报特意做得很简练。有天才、能人、高手在场的汇报一定要简单、精练，只讲重点（这也是我来到微软之后学到的一种技巧），宁可让他们来问问题。今天我的汇报准备了一小时的内容，但是我只用了 15 分钟就汇报结束了，接下来就是等待他们的问题了。

“采用这个模式要影响英文版的开发进度，这个我不能考虑”，David 出言果然尖锐，因为对他来说他只需关心英文版的开发。我马上说：“David，如果采用这个模式，刚开始会影响英文版的进度，”对待尖锐的问题千万不能以 defensive（防卫）的口吻来回答，而是首先肯定他的问题是对的，顾虑是有道理的，“但是一旦全面采用这个模式，我们不再需要做德文、日文、中文版本的二次开发，这样的因素考虑进去，长期来看反而会减少开发的工作。从质量上来说，同一版本的测试要简单方便，更加能提高 Windows NT 的稳定性，减少 Bugs。”David 点了点头，看得出来他还是接受了这个回答，我暗自庆幸，因为只要他没有了问题，基本是通过的……

几轮问题以后，Jim 开始总结了：“这个多语言版本开发模式是个长期以来的问题，我和 Bill 也讨论过很多次，总觉得等到下个版本再说。其实每次都是这样，这样问题就得不到解决。”Jim 是微软中最受盖茨欣赏的高管之一，49 岁的他既懂技术又懂管理，虽然在微软 Jim 是属于年纪大的，但是他总是保持着一种年轻人的激情，说话语速很快，做事非常的麻利（也许就是微软的风格吧）。“Jun 提出的引擎模式很有创意，概念也简单，技术层面还是容易实现的（一下子被他看出来技术上没有太多的难度），所以我们就这样决定了。今后开始全面采用这个引擎概念，可以让 Jun 来带领一个团队一步步去实现就可以了，Great work, Jun, Congratulations!”当我听到最后两句话的时候，我真的有点想哭了……

过去的四个多月，我白天黑夜都在想这个引擎，晚上周末都在做这个引擎。今天终于等到了这一天。所有的付

出有了这最后的一句话，我满足了，我值得了……

背景解读

创意十足的管理模拟练习

唐骏到微软做了一名普通的软件工程师，不折不扣的小人物。微软有上万名员工，虽然说在这样的技术型公司，懂技术的工程师受到人们更多的尊敬，因为微软的核心产品，是经过他们的天才而开发出来的，但是唐骏还是要经受比较大的身份转变：从自由自在可以随心所欲拍桌子骂人的小老板，顿时成了几万人中最不起眼的那一个；从听取报告的人变成动辄就要向别人提交报告的那一个；从对员工指指点点的人物变成了一个被人指指点点，甚至一开始连发邮件都会被老板指出用词不准确的人……身份的转换颇有难度。

唐骏倒没有后悔。他说对于自己做了决定的事，从来就不会去后悔。当发现有些地方和自己想象不一样的时候，需要做的是加倍努力去改善它，而不是怨天尤人。当然，作一名小员工也一样可以学到东西。据他回忆说，刚上班没多久，他所在的部门正在做 Windows NT 的测试版，几乎每天都会出来一个新版本。有一次唐骏发现当天新出的测试版本系统不够稳定，当时他的老板大卫正在出差，而他认为自己的专业判断是正确的，于是就给几个同事和其他部门的经理写了一封邮件，告诉他们当天的系统不稳定，建议他们不要用这个版本。

他自己觉得是做了一个正确的决定，没想到他的直接领导大卫收到邮件之后大发雷霆，从纽约打电话把唐骏骂了一顿，说他犯了两个错误，第一，没有经过他的同意擅自发这样内容的邮件给同事和其他部门的人，属于越权行为，后果非常严重；第二，唐骏的邮件中用词随意，很不恰当；第三，也是更重要的一点，没有经过和大卫的沟通讨论，就自己对软件的测试版本下判断，并把结论告诉同事，是非常不正确的行为。

唐骏马上就意识到是自己做错了，大公司之所以有严格的规章制度，就是要保证管理上的规范性和严密性。作为公司的一份子，就好像其中的一个零部件，一定要在规章制度允许的范围内行事，任何超越制度之外的举动，都有可能引发“软件冲突”，就有可能造成管理上的混乱。

后来，唐骏成为了管理者之后，他非常强调员工的职业规范。在他心目中，一个合格的员工首先要做到职业化和专业化，但是现在许多年轻人，尤其是刚进职场的年轻人，在这方面都很欠缺，包括当年的他自己，也是同样。但是唐骏很快就意识到了这一点，这也是为什么唐骏一再劝年轻人创业要谨慎的一个原因。他说：“当你不知道怎么样当一个合格的员工的时候，你是不会知道怎样去培养合格的员工的。”这也是为什么，他一再强调第一份工作要进一家好公司，因为只有好的公司，才会有规范、健全的管理制度和好的企业文化，才会重视员工的职业化素养、行为规范及职业化技能的培养。有了这个基础，在日后的职业道路上和创业道路上，都会受益无穷。

当然，学会如何被管理是远远不够的。唐骏说：“我就是来微软学管理的，光是被人管怎么学呢？我自有一套自学的办法。”那就是在心中模拟自己是一个管理者。当时他是工程师，上面有管着他的经理。每天上班的时候，唐骏就假装自己是那个经理，遇到问题就先自己想，我是经理，现在我要来处理这个问题，我会采取什么样的办法。想完之后，再观察经理是怎么做的，如果经理和他的做法一样，就自己暗地里高兴一下，给自己加一分。如果经理和他的做法不一样，就看经理这样做的结果如何，如果结果比唐骏想象中的处理方法更好，就分析原因，然后记在心里，下次再遇到类似的事情，就先考虑经理的方法……

这是唐骏一个独特的方法，他说很管用，但是要记住，要模仿的对象是比自己高一级的那个人，脚踏实地地学。

日记原文

2007年7月18日：和新浪创始人王志东的见面

今天来到复旦大学参加一个创业论坛，几乎每天都会收到各种演讲的邀请，很多都是通过不同的关系介绍过来的，就像今天的演讲邀请。

王志东演讲完了以后，我走上了讲台，开始我的演讲。

“这是一个非常真实的故事，没有一个人知道，包括王志东在内。我要说的故事跟微软和王志东息息相关。”

“1995年年初，有位年青人，穿着一身中国式的休闲装，背着一个双肩包，带着自己研发的中文平台 RichWin 来到了微软总部。这位年轻人就是坐在台下的王志东，他是来微软总部洽谈合作的。那时候我刚进微软两个月，作为一名普通软件工程师陪同我的老板和王志东开会。王志东你可能不记得我当时也在场了，因为我在会上没有说一句话。你在会上跟我们讲述了你的 RichWin 是多么受欢迎，微软需要 RichWin，没有 RichWin，微软的 Windows NT 在中国很难推广。因为微软做不到中文系统和英文系统同时发布。我很佩服，RichWin 在技术上有很多独特的地方。”

“我感觉当时你非常的自信，甚至有点自傲，并没有把微软的中文处理技术放在眼里，有点看不起微软，所以我就下狠心要改变这样的局面，因为那个时候我代表的是微软。”

“从此以后，我日夜工作，提出了 Windows 多语言引擎的概念，使各种语言系统的开发模式变得全面统一，从此才有了今天的 Windows2000、XP 和 Vista，中文、英文、日文等所有的操作系统在全球统一发布，而且各种语言可以在一个操作系统上进行互换。”

“因为微软使用了我当时提出的操作系统国际版本的多语言引擎，RichWin 就失去了它存在的价值。但是王志东你应该感谢我，如果没有我的多语言引擎，你还在享受着你的 RichWin 给你带来的巨大利润。你应该感谢我，如果没有我唐骏，你还会做你的 RichWin，不会去创业做新浪，也就没有今天的新浪。过去我都一直没有说出来，你们没有觉得唐骏做人真的是很低调吗？”

王志东笑了。我不由地想起了当年初入微软的那个年代。刚进入微软，感觉什么都是新鲜的，很好奇，也发现了当时微软研发的一些弊端，特别是微软 Windows 国际版本的研发模式。微软的传统模式就是先研发 Windows 英文版，然后再进行二次开发，开发 Windows 的德文、日本、中文等版本，等到中文版研发出来需要九个月甚至更久的时间（这就是为什么王志东的 RichWin 可以有足够的时间来拓展他的市场）。当时我就很难理解这样的模式……

很多人问我在微软的成功靠什么？其实在公司里，我们经常会发现各种问题。面对问题，很多人选择了抱怨，也有人选择了汇报、提案，但这些都还不够，我要做的就是把解决方案做出来。

在职场需要勤奋，也需要思路，更需要技巧……

背景解读

差异化竞争让唐骏当上了经理

加入微软的第 10 天，1995 年 1 月 10 日，微软总部来了一个年轻的中国客人，他的名字叫王志东。那个时候，王志东也是一个软件工程师，他有一项非常棒的产品，名字叫中文之星（RichWin）。这个产品在当时中国刚刚起步的 IT 界意义十分重大，因为它相当于 Windows 的中文平台。中国用户在使用微软的 Windows 系统的时候，需要使用这个平台才能汉化。也就是说，没有 RichWin，就没有 Windows 在中国的推广。所以，王志东认为微软需要中文之星。事实上，当时的微软也的确需要。所以那一天，王志东带了一个翻译，来到微软总部谈合作。他希望微软能够提供更多内核的东西，这样他能做得更快一些。

那天的会议，唐骏也去了。他是跟在他的老板大卫后面一起去的。王志东侃侃而谈，没有注意到唐骏。唐骏也不认识王志东，但是王志东的中文之星，引起了他的注意。他那天突然意识到，这的确是个问题，“Windows 的中文版，为什么需要其他公司的软件来做推广呢？为什么永远比英文版要慢几个月才能推出呢？微软想不想让中文版和英文版一起推出？肯定想的，可是为什么做不到呢？是什么原因造成的？我能不能有办法来解决这个问题？”

更重要的是，唐骏发现，这是他实现自己愿望的一个机会。他从来不讳言，他进入微软的第一天起，就是想进入管理层。但是微软有几万名员工，按部就班地干，他不知道自己何年何月才能够升入管理层，才能真正学到自己想学的管理知识。王志东和 RichWin 的出现，给了他一个启发。他想开发一个模板，来解决这个开发模式的问题。如果成功了，那么公司一定需要一个团队来做这件事。那么，模板是唐骏发明的，谁最适合领导这个开发团队呢？答案是肯定的，那就是唐骏自己了！

于是唐骏开始研究这个问题。当时他属于 Windows NT 多语言版本开发部门，这个问题也的确是他所在部门的职责所在。微软当年开发多语言版本的思路是：先开发英文版，然后再将英文版移植到其他语言版本上去。可是从英文版移植到中文版，并不只是翻译菜单那么简单，底层的许多源代码都得重新改写。因为英文是单字节而中文是双字节的，一个“好”，很有可能因为换行的关系，“女”在上一行末尾，“子”却到了下一行开头。要改写源代码，就需要投入大量的人力物力。多语言版本开发部门就有 300 多名员工在从事这项工作。更重要的是，会延误很多时间。最初的 Windows 3.0 上市后，中文版过了九个月才上市。到了 Windows 3.1，更是滞后了一年多。Windows 95 情况稍好，也差了将近八个月的时间。

对于产品的销售来说，时间就是金钱和生命。唐骏意识到，如果能解决这个问题，将从根本上改变 Windows 系统在推出多语言版本的时候需要进行二次开发的问题。对于微软而言，是一件大好事，他决定要做。四个多月的时间里，他都是下了班利用空余的时间，自己钻进去研究模块，找问题，想答案，一直到他做出了这个多语言开发模式，才和老板说：“我发现了这样一个问题，并且，我已经找到了解决办法。”

四个月之后，唐骏的模式做出来了！他兴奋莫名，连夜给比尔·盖茨发邮件，把自己的想法，模块以及用范本验证得出的结果，都详细记录下来，写了一封超长的信。第一封信盖茨没有回，唐骏写了第二封信，告诉盖茨如果他回的话还会继续写的，于是唐骏又写了第三封信，最终得到了盖茨的回信。不过盖茨的回信很短，“我没有时间看你的具体的东西，我建议你和你直接领导沟通一下。如果能证明这是一个很好的想法，我相信你的主管会很感兴趣”。

这是唐骏第一次收到来自比尔·盖茨的信，虽然内容不是他所想的，不过他还是觉得很有纪念意义。当然，他从中又学到一点，那就是在大公司，层级的管理是很重要的，无论自己觉得多么重大的事，都应该和自己的直接主管去沟通，而不能随意越级。动辄去找大老板，那更是要不得的。

主管详细看了唐骏的试验结果，觉得很有操作性，再层层上报，最后才有了公司高级副总裁和 NT 开发部门的几位经理一起听取唐骏的解说的事。在加入微软半年之后，唐骏从普通软件工程师当上了经理，手下是一个 20 个人的团队，而他们的职责，就是教会微软 3000 名工程师按照唐骏开发的模式进行编程。别小看这小小的一步，

这一步意味着唐骏从被管理者到管理者的转变。他“到微软学管理”的道路，正式开始了。而唐骏总结自己这一次至关重要的晋升成功经验，就是他使用了“差异化竞争”的方法。他避开最激烈的正面竞争，根据自己的长处，配合公司的需求，走一条差异化的道路。

微软是天才扎堆的地方。唐骏进了公司才知道，原来在技术上他几乎就是处在“凤尾”的位置。那么在技术上和他们正面竞争，不是唐骏的强项，可能竞争不过，又或者多年以后冲杀出重围，也顶多是一个高级软件工程师。唐骏决定要走差异化的竞争路线，找到自己的核心竞争力所在，并把它发挥到极致。“在中国的传统军事理论中，也有以己之长，击敌之短的战术，我就是从中得到的启发。在竞争中要学会分析自己的长处和短处，懂得利用长处掩盖短处，才是职场生存的法则。”

唐骏开发的模式如今已成为微软 Windows 软件的基本模式。Windows95 和 Windows98 都沿用了这一模式。他还成了 Windows2000 多语言平台的主要设计师。采取了新的多语言开发模式之后，微软抢得了市场上的主动权。Windows2000，在英文版发布了三个星期后，就推出了中文版。之后的 WindowsXP 更是可以做到全球多语言版本的同时发布。这是一项“伟大”的发明，每年为微软多创造了数亿美元的利润。而在后来推出的 Windows NT3.51、NT4.0 和 Windows2000 远东版，这些版本最后的发布都是唐骏签的字。

这是唐骏对微软最大的一项技术贡献。唐骏把它和之前的卡拉 OK 打分机、台式婚姻配对机和大头贴一起，称为“唐氏四大发明”。

日记原文

1997 年 5 月 12 日：东京发布会

来东京已经三天了，我喜欢东京，我喜欢日本，毕竟我在这里生活了五年。这里的整体环境，这里的文化，大众的整体素质，这里的服务，还有这里的语言，我都很喜欢。应该说日本是除了中国之外我最喜欢的国家了。每次来日本我都很兴奋，很享受这里的一切。

这次的工作在今天圆满完成了。我们的新的网络操作系统 Net PC 也正式向全球发布了。Net PC 是针对 Oracle 的 NC 操作系统的对抗型操作系统，因为媒体都在炒作未来的操作系统将是没有硬盘的网络操作系统，Oracle 率先提出了 NC (Net Computer) 这个概念。我带领的小组在不到五个月的时间内推出了微软公司的对抗产品 Net PC。整个系统几乎都是由我设计、策划、组织人员开发出来的。这至少让微软在这个领域里有了一个同样的产品与 Oracle 抗衡。

发布会非常成功，各大厂商 (NEC、日立、东芝、SHARP、EPSON、SONY、松下等)，几乎所有日本的硬件厂商都发表了他们对应的硬件产品，表示全面支持微软公司的 Net PC 产品。微软又站到了领先的地位。这也是微软公司历史上第一次把一个产品的全球首发放在了美国之外的国家。这里有我很多的功劳，因为我们找到了几乎所有的硬件厂商的支持，而在美国，大家仍在观望之中……日本人很迷信微软，所以非常容易说服他们。

今天最让我觉得兴奋的是和盖茨的见面。来微软快三年了，从来也没有机会和盖茨单独见面，公司里都把盖茨当成了神。他的话，不管是表扬还是批评，都是极其重要的评判标准。今天盖茨是在下午一点到的会议宾馆。开始的 20 分钟由我向他很简单地介绍了 Net PC 的设计思路。“这样的产品会有市场竞争力吗？你们的存储根本就没有完全利用起来，浪费了很多。”没想到第一个问题他居然就问到了一个最致命的技术问题。“这是第一代产品，主要是为了和 Oracle 抗衡的，现在第二代在继续开发中，对你所提出的问题我们会做很多改进，正在努力中。”我只能用这种“正确”的方式来回答他的问题……和很多微软的高层做过汇报，没有一个人能像他那样问出很多设计中的“关键”问题，而且都很技术，我不得不感叹盖茨是个技术天才。

我们让盖茨单独在房间里看 PPT，做演讲前的准备……其他日本人都跑到宾馆外面抽烟了（几乎每个日本人都喜欢抽烟、喝酒），而我还是站在了盖茨的房间门口，既做了保安，又做了秘书，主要是担心万一盖茨需要问些其他的问题，有人可以回答，毕竟这里我对这个产品是最了解的。盖茨中途出来去卫生间的时候看到我站在他的门口，十分地惊讶……表情很复杂，一种安心，一种感动吧……他出了卫生间后就开始问我：“你会说日语？感觉你说得很不错。”“我在日本留学过五年。”“来微软前做什么的？”“我有我自己的软件公司，后来我卖掉了加入微软……”我边走边向他讲述一些我的背景。到了门口，他邀请我进去和他继续聊……就这样，我第一次和盖茨有了一个零距离的单独接触。

……

我们谈了十多分钟。对盖茨来说，这让他记住了一位微软的员工，一位很注重细节的员工（这些细节都是我在日本学到的，日本人是全世界最注重细节的民族），一个有点故事的员工。

讲到细节，我把盖茨上台的每一步都用粉笔在舞台上描好，告诉盖茨按照粉笔描的脚步走，在哪里停住演讲（为了电视拍摄）等，可能这也是盖茨第一次有人会这样告诉他这么具体的步骤吧。细节很重要，很多事情的成败都在于细节。

我的细节让我有机会和盖茨单独见面，我的细节让盖茨记住了我是个做事很认真的人。

背景解读

如何让盖茨记住自己？

第一个使用唐骏的开发模式开发的 Windows 版本是 Windows NT3.51。做出来之后，唐骏又一次给盖茨发了封邮件。信中写道：“感谢你鼓励我找到了很好的工作方式。经过部门同事的共同开发，我们做出了微软历史上第一版全球通用的 Windows NT 操作系统。对微软公司来说，这是个里程碑式的版本。对我来说，这个版本也是意义非凡。我的技术方案能被微软采用，这让我无比的兴奋。感谢微软给我这样的机会，让我实现了我的价值。”盖茨在回信中说：“我听说了你做出的成绩。你提出了一个很好的想法，特别是这个想法能得到顺利实现，我非常高兴。在任何意义上这个版本都是一个非常好的里程碑。继续努力。谢谢你为微软做的贡献。”

从这两次经历我们可以发现，唐骏从来不隐瞒自己想和盖茨拉近距离的企图，虽然所有打工的人内心深处都希望企业的掌舵者能够认识自己并且记住自己，但是很多人在刚刚进入公司的时候，并不能把握好和上司之间的距离。尤其对企业的最高领导者，平时就敬畏有加，真的冷不丁在电梯里撞见，有的人慌乱之中掉头就跑；有的人进退维谷，不知如何是好；有的人进了电梯却不知道应该如何与公司老板攀谈……这些，都是时常发生的尴尬现象。事实上，想和老板拉近距离不是坏事，不知道如何用正确的方法和态度与老板拉近距离，才会把好事变成一件坏事。

唐骏在 1997 年 Net PC 的东京发布会上，用自己的方式，让盖茨记住了在微软这个巨型公司里有一个名叫唐骏的人在为企业工作。首先，在微软工作了一段时间，与盖茨也有过那么几次书面的来往，平时和同事聊天，也知道一些盖茨的轶事。他发现盖茨对于他自己感兴趣的话题，会很有兴趣而且变得善谈，那么作为一个技术天才，盖茨感兴趣的话题，当然是技术。其次，盖茨其实是一个典型的美国人，在讲究专业感和职业感的同时，又有着美国人随和乐观的性格。他不是那种高高在上喜欢摆架子的人。

所以，唐骏和盖茨的第一次交往的基础，建立在盖茨对技术问题的提问和唐骏做了精心准备后滴水不漏的回答

上。这一点是后来一切故事的出发点。足够优秀的专业知识和能力，是每一个企业家对员工最基本的要求。员工必须要随时随地表现出自己的称职。之后，盖茨从卫生间出来与唐骏 10 分钟的零距离接触和对话，这是唐骏创造的机会。从他人的角度出发考虑对方的需要，是唐骏在后来职业生涯中经常用的一种思维方式。站在对方的立场，替对方着想，才能够做出对方最需要也最希望自己做的事。唐骏的这种思维方式和他的细心，让他适时地为盖茨化解了一点小小的尴尬，也恰到好处地表现了自己的存在和自己的优势。最后，他不卑不亢有分寸有职业感的态度，为他在盖茨心目中留下了良好的印象。当然，给老板讲自己放弃创业投入微软的故事，是一个非常聪明的做法——美国人喜欢听故事，唐骏很早就知道这一点，后来他也一再地在自己的工作中利用这一点。用贫乏的词汇介绍自己，不如讲一个简练而动听的故事。

附录

唐骏谈职场 —— 创新是全方位的

四年前在上海的一次朋友聚会中，在场的人都轮流尽情地唱歌，大家总是为唱歌的人鼓掌喝彩。一曲唱罢，卡拉 OK 机器的计分器就会给出一个分数。这时更多的是笑声……有人开始抱怨这个计分器的评分方式有问题，更可怕的是没有人能得到一个高于 85 的高分……为了给这个卡拉 OK 计分器“####”，平时不怎么唱歌的我，“自信”地走到了演唱台，“深情”地演唱了一首自己熟悉的歌曲……感觉到掌声更多地像是在为我捧场，可后来的惊讶声、掌声感觉是情不自禁了，因为显示屏上出现了他们没有见过的高分 93 分……他们那个时候还不知道卡拉 OK 计分器的发明者就是我。难怪我唱歌的分数让他们望尘莫及。

那是在美国读书的时候，出于对卡拉 OK 的好奇，出于对市场的敏感，借助我对技术、音乐等一些基础理解，发明了世界上第一台卡拉 OK 计分器并申请了专利。这个卡拉 OK 计分器就是一种创新，这种创新与其说是技术的创新，不如说更多的是对市场的理解，是用来满足市场的一种新的产品。

上世纪 90 年代初期，有一种“男女速配机”风靡日本全国。那也是我当年在美国的一个“创新”产品。那是我把个人电脑刚刚出现的多媒体功能“摄像”加“录音”功能作为工具，做出的适合日本人传统习惯的“相亲”模式的“男女速配机”。如果说“摄像”、“录音”是电脑的创新，我的“速配机”就是应用的创新，同样带来了巨大的市场和经济效益。

现在大家都在谈论创新，因为大家已经意识到中国的下一步发展需要通过创新来提升国力，真正的从中国制造变为中国创造。只有这样，中国才能成为真正意义上的经济强国。但是很多人都有一个误区，当人们谈到创新的时候，都是在谈论技术的创新，似乎只有技术的突破才叫创新。其实创新有多种意义上的创新，技术的创新、应用的创新、商业模式的创新、管理模式创新，等等。

在当今高度成熟的科技社会中，突破性的技术创新已经变得非常的困难，更多的技术性的创新是技术的积累最后适应市场的需求，我们已经很难看到短期的突破性的技术性创新了。如果我们中国的企业没有做好长期的技术投入，要想达到真正意义上的技术性创新是很困难的。我们需要创新，我们其实更需要理解市场，了解需求的创新，即应用的创新。

微软的成功刚开始就是商业模式的成功。盖茨先生没有像我那样把它的 Msdos 操作系统整个产品卖给 IBM 公司，而是把这个产品的使用权卖给了 IBM。这样可以长期从对方获得收益。这就是微软公司成功的商业模式。

当时我在微软总部做软件工程师的时候，看到微软公司在操作系统国际化版本开发中存在着开发效率低，开发周期长等问题，我就开始从技术和管理上研究如何改变当时的开发模式，最后提出了一套操作系统国际化版本开发新模式。这个新模式改变了微软 20 年一贯的国际化版本的开发模式，大大提高了开发效率，特别是缩短了

整个开发周期，真正实现了操作系统 Windows XP 的全球同时发布。就这么一个开发模式的创新，除了微软公司每年可以节省上亿美元的成本之外，更重要的是大大提高了微软公司的市场竞争能力。也是因为这么一个“小”的创新，我从一个普通的工程师提升为高级部门经理。

从我的三个简单的创新例子可以看到，三个创新有技术成分，但都不是技术起的主导地位。真正的创新是对市场的了解，是对周围的观察，开发的产品是去适应市场，提出的模式是去解决现实的问题，而这里技术只是一种手段。

什么叫创新？之前没有的，可以带来经济和社会效益的技术、产品、商业模式、市场营销模式、管理模式等都叫创新。

什么样的人更具有创新的机遇？是那些在不断地了解市场，了解周围，善于观察、思考的人。

什么样的人有创新成功的可能？是那些具有知识、懂专业、了解市场、善于应用、不断进取的人，就是那些真正了解社会、商业、市场、专业的人。

在我的职业生涯中，我没有过什么重大的创新，但是我在不断地进行创新。无论早期的“卡拉 OK 计分器”、“男女速配机”，还是在微软做程序员时对软件开发模式的创新，包括在很多中国式的管理理念“军乐团计划”，市场模式“春耕计划”，以及销售模式的“护航计划”的创新。创新就是一种意识，一种理念，一种习惯。

我们鼓励创新，更重要的是要培养一种创新意识，让全社会都来创新，通过不断的创新来填补我们技术、产品的空白，来完善我们的机制。运用新的技术开发新的应用……我们不要一味追求一个大的创新来改变整个世界，改变人们的生活方式。我们应该通过不断的“小”的创新让周围变得更加和谐、合理，让技术服务于社会，服务于大众，让管理理念的创新来提升管理效率……也许中国需要在创新理念本身上来一个创新了。

日记原文

1999 年 7 月 29 日：争取到上海的机会

当我走出 Lori 的办公室的一瞬间，我把双拳放在胸前，重重地抖动了几下，我为自己庆祝，为自己高兴，因为我已经意识到了，今天开始，我的命运会发生改变，而且是个很大的改变。

Lori Renalds 是 Windows 技术支持部的高级总监，是我在微软工作的同事加朋友。自从认识 Lori 以后的每个节日，我都会给她发邮件，在她生日的时候给她送卡片。这样的东方式的温情让她感到温馨和亲切。还记得去年 11 月她过生日的那天，我拿着一个蛋糕走进她的办公室的那个瞬间，她惊呆地看着，含着眼泪对我说：“Jun，你是我认识的人中最善良的人之一（美国人尽量不把话说绝，表示他们说话的可信度），你让我不知道说什么好……”是的，她怎么都不会想到在她职业生涯最低谷的时候（她那个时候刚刚调换了工作，不再担任技术总监，而只是一个普通的项目经理了），我还是和以前一样为她祝福生日，而很多过去的同事都已经不在她的“同事圈”里了……

我来 Lori 的办公室是来面试的。Lori 告诉我说，这次一共有 800 位应聘者来应聘微软大中国区技术支持中心总经理的位置。她和她的老板 Mark Perry（微软主管技术支持的副总裁，也是提拔她重新出任高级总监的她过去在 IBM 的老板，刚加盟微软）是这次的五人选考委员会的成员。Mark 是最终决策者。

Lori 对我说，他们目前对 12 名初审合格的应聘者都进行了面试。“Jun，无疑你是这些候选人中我认为最具实

力也是最合适的人选。Mark 和我是一样的看法。”Lori 很自信地这么对我说。她把我当成好朋友而不是被面试者，因为她已经面试我两年多的时间了。

虽然她没有直接告诉我最后的结果，但是我知道只要有 Lori 在，只要有 Mark 在，这个结果不会出意外的。

命运是可以改变的，不要等待时代和别人来改变自己的命运，机会把握得好，自己才是真正改变自己命运的人。

背景解读

在微软内部“创业”

唐骏当上了 NT 开发部门的高级经理之后，日子过得很不错。刚进微软的时候，他年薪只有 5 万美元，加上 2000 股微软股票的期权。从 1995 年到 1997 年，微软的股票每年翻一到两番，这也给员工带来了很高的收益。仅仅唐骏入职时拿到的股票期权，到 1997 年就已经价值 140 万美元。

微软和很多其他跨国公司一样，以股票期权的方式作为给员工的激励机制，每年根据员工的工作表现给予股票奖励。所有在微软服务的员工，同时也是微软的股东。唐骏认为这种机制非常好，因为真正能够激发员工的工作积极性，把员工的个人利益和公司的利益紧紧地捆绑在一起。自己工作努力的目的，就是为了让公司的股票涨上去，反过来给自己带来经济上的收益。他后来作为职业经理人加入中国的民营企业的时候，也一再强调，作为职业经理人，当你把自己的利益和公司的利益统一起来的时候，就会因为目标一致而工作更加努力。

基于对公司的感情，唐骏相信，微软的股票一定会长期高涨，所以他除了公司的期权之外，还把自己的余钱都拿来买了微软的股票——这成为他当时投资的唯一渠道，也给他带来了丰厚的回报。所以到 1997 年，唐骏已经是一个“小富翁”，在美国过着富足的生活。

但是他是一个爱折腾的人，在微软开了眼界，长了见识，更学到了想学的管理知识，手上还有了不少的余钱，唐骏开始有点蠢蠢欲动，是不是应该回洛杉矶去创业了呢？

可是他又觉得自己很喜欢微软这家公司，真要离开，又有那么一点舍不得。人，有时候就是这样两难的。

正在他犹豫不决的时候，Lori 告诉他，微软大中华区技术支持中心正在招募总经理，她认为唐骏可以去试一试。

唐骏顿时豁然开朗，这是一个两全其美的解决方法。技术支持中心在上海，是要从头开始白手起家的。如果他去做，也相当于是一次创业，同时又满足了他继续留在微软的愿望，何乐而不为呢？更何况，从 1985 年离开中国之后，他感觉自己一直在国外游荡。尽管国外的生活很舒适充实，但是内心深处的乡愁，还是挥之不去的。

这是唐骏“打工即创业”的思想的起源，也是唐骏最后一次考虑打工还是创业的问题。最后通过对技术支持中心总经理职位的申请，唐骏给这个问题写上了一个永远的答案。他认为打工的时候就要转变一个思想，打工不是为了老板，也不是为了企业，从根本上说，是为了自己。增强自己的能力，学习自己需要的技能，积累自己的经验，塑造自己在企业乃至行业中的品牌，这一切，都是可以在打工的过程中获得的，也是应该在打工的过程中获得的。“记住，你为企业创造价值的同时，也在为自己创造更多的价值”，唐骏这样说。

“简单”创造良好的人际关系

职场中的环境或好或坏，都是客观存在的，但是也是主观可以改变的。没有一个地方天生就是职场绞肉机，活

着进去死了才出来的，也没有一个地方是天堂，所有人都幸福快乐地生活。正所谓有人的地方就有江湖，要做到人在江湖漂从来不挨刀，那只有凭借自己的努力。而唐骏的办法，不是修炼出铁布衫，沾衣十八跌，任何人只要接近自己就被弹出十米开外；也不是穿上软猬甲，人不犯我我不犯人，人若犯我我必犯人。唐骏一向反对在职场上采用这样杀气腾腾的架势。他的办法比任何人想的都简单，那就是“简单”。

他认为在职场上做到无敌，不是让自己变得刀枪不入。即便是阿喀琉斯，也有弱点。他说应该把自己变得简单，简单到透明的程度，把自己所有的一切都摊在阳光下，让朋友、敌人、上司、下属……所有人都看的一清二楚。“我唐骏就是这样一个人，你们看到的就是全部”，唐骏这样说。他认为做到这样，即便别人想下手，也会无处着手。

听起来简单，做起来其实很难。唐骏说他自己也经历了一个从复杂到简单的过程。像他的妻子孙春兰那样，被他判断为天生单纯简单的人是很少的，更多的人是像他一样，用经历来净化自己。他说，在经历过相对“复杂”的大学生活，到日本之后，他慢慢开始体会到，做人简单的好处。“简单很舒服”，没有伪装，没有防备，没有猜疑，“我就是这样，摊在阳光下就能看的一清二楚”。而把自己变得简单的办法，唐骏说很简单，就是尽量去相信别人，充分相信别人。在经过一个最基础的直觉判断之后，他对他认为可以信任的人，都是百分百的相信。

社会、商场和职场总是复杂的，这样的“简单”之道，并不一定百战百胜。唐骏说，第一，他尽量把自己做到简单，以无招胜有招，让别人无法下手；第二，他还发明了一套过滤机制，把对自己不利的东西排斥掉、过滤掉，有时候甚至采取根本就不听也不去关心的态度，这样职场上的流言蜚语，勾心斗角，就影响不到他了。因为立志做一个简单的人，所以在公司生存的哲学，也就跟着变得简单起来。因为作为公司的一员，最重要的一点是始终围绕公司的发展去努力，然后对于自己的同事，则以最坦诚真挚的态度去面对，不跟红顶白，以真心换真心，才能营造出真正让自己舒适的工作环境和人际关系。“在大公司里，那么多人，每天都会有起起落落，有时得势有时失势。如果要每天看着别人的状态来决定自己如何对待他的态度，这样太累了，也太浪费精力了。不要让外部的事情影响自己对别人的判断，坚持自己的态度，才是正确的。”唐骏对他的同事Lori就是这样的。

而好的人缘，最终帮了唐骏。他没有求过回报，因为这是他秉承的做人原则。Lori在他获得微软大中华区技术支持中心总经理的位置上帮助了他，也并非感谢他在她失势的时候仍然真心待她，而是通过与唐骏过去几年的交往，信任他的为人和他的能力，认为唐骏能够胜任那个职务。

唐骏甚至没有因此特别去感激她。到现在，他和Lori仍然是好朋友，这一点不会因为任何事情而改变。在职场中，要记得先学会做人，再去做事，才是成功的根本。

附录

唐骏谈职场 —— 如何处理和上司的关系

提问者：我已经无法再忍受我的上司了。两年前，我认为加强与上司的联系，会有利于我的职业发展。于是，在工作之余，我增加了与她相处的时间。例如一起逛街、看电影等。如我所愿，我几乎成了我的女上司的“闺蜜”。在最初的一段时间内，这样的关系确实让我颇有些得意，毕竟在部门内我最受器重，经常被委以重任，且能不时获得一些“高层消息”，俨然一位红人。但随着时间流逝，事情走到了另一个极端：首先，我并没有如预期般地得到快速提升；其次，由于她不放心把工作交给其他人，因此我的工作量越来越大；最后，我的女上司越来越多地占用我的私人时间，她甚至每周末都找我陪她去活动。我实在无法忍受，也曾经考虑换一个岗位，但这是需要经过她的同意的。我总不能赤裸裸地对她说，我再也受不了了吧？我该怎么办呢？我甚至考虑是不

是要借休产假来避开她？

唐骏：首先你想通过这种“捷径方式”获取你工作上的便利乃至在公司的提升，这是很多公司职员经常努力的，但却是一种不可取的方式。确实，如果你和你的直接领导增加交流对你们的沟通、工作会有很大的帮助，但是任何事物都是有尺度的，一旦超越了正常的上下级的沟通关系，带来的结果可能是你陈述的那样，也有可能使公司内部产生了帮派（很多公司的现象），甚至有可能你的上司因为这种对员工的特殊照顾受到公司的处罚（如果公司有一个合理的管理体系的话）。作为一个领导，更不应该自己去创造这样的“小圈子”，这样你不能调动公司（部门）其他员工的积极性，也没有创造一个良好的工作氛围，造成工作效率的低下，是一种不懂管理的表现，这也是做领导的失败。

既然你已经到了这种地步，需要用一种合理的方式来和你的领导沟通。你可以先在公司内部找到一个合适你的工作（不只是为了逃避），然后和你的领导直接说，为了职业的发展以及个人兴趣（你应该可以找到 10 个理由的），想换到其他的部门。即使我离开这里，你也永远是我的上级（也应该做到的，这是做人的一个基本素质），我们平时还是好朋友，我还是你的好助手，好陪伴……

如果没有合适的位置或者你也不想换工作，你只能采取比较渐进的方式来脱离这样的关系。刚开始你可以带上你的丈夫参加你们的活动（你可以找到很多借口说明为什么丈夫需要和你一起），我想那个时候疏远你的一定是她了。当然，和领导保持一定的沟通关系还是很重要的，所以你需要来“维持”这样的关系，即使她主动疏远，你也要经常性地单独和她一起进行沟通……让她觉得你也是无奈，不是你不愿意。

真正在企业里受到员工的尊重、领导的喜爱、公司的信任最终取得事业成功的一定是那些勤奋、敬业、有能力，再加上会沟通的那些员工……

日记原文

2000 年 11 月 5 日：我设计的 Service Camp

美国在线技术业务已经开始了几个月，我招聘的员工也都经过了一个月的强化培训，感觉他们完全变了一个样子，像一个世界 500 强企业的员工了。我一直坚信人是完全可以塑造的，而且可以全面塑造。我喜欢去塑造别人，让别人成功，让别人伟大（这也是我的一个管理理念）。

看看那些刚来参加面试的员工，除了有很高的智商之外，几乎什么都不会，但是经过我设计的 Service Camp 一个月的培训，无论是他们的谈吐，还是他们的着装（每人报到前给他们 2000 人民币用来购置服装），特别是精神面貌，变得爽心悦目。感觉他们就像自己的小孩，我记得每个人的名字，知道每个人的长短。

我每天都会看他们的培训报告，这样就可以更加全面地了解他们的培训状态，也促进培训方式的改进。过去三期的 Service Camp 非常成功，那些领导 Service Camp 的员工也都因为这个得到了提升。只要你给他们机会，每个人都能发掘出他们自身的潜力。

管理员工的一个非常有效的方式就是引入竞争机制。在美国在线部门，我们每天都把完成的 case 量公布出来，让每个人都可以查到自己在公司的排名。这些年轻人都很上进，大家都在不断努力争取做得更好，所以只要 case 一释放出来，大家都会去抢 case 做，也就是说只要有工作，大家都是抢着去做……看到这样的工作氛围，真的很满足、很骄傲。

员工们为了获得更好的排名，努力地工作，每天都要干到12点以后。像Andy都把公司当家了，来了公司就再也不回家了，吃住都在公司，过两天她妈妈就送换洗衣服过来（公司有淋浴设施）。在公司过夜的员工不计其数……Eilean是几乎每天半夜3点才回家，而Judy每天工作到2点，一直排名在Windows第一，Andy排名在office第一。大家都在比赛，这种景象很感人，这种氛围很舒服。

能和这些员工一起工作真的很值得，每天我回去的时候我都会去转一下，告诉他们要早点回去，活永远做不完的，身体是第一的，但是没有人听我的话……

看来我要设计一些强制性的措施让员工不要加班太久了。我舍不得他们太辛苦。他们真的付出得太多了。这些员工太优秀了。

背景解读

人才是培训出来的

1997年9月，唐骏从美国回到了阔别多年的中国，他奉命要在上海建立一个世界第一流的技术中心。除了钱之外，什么都没有。没有办公地点，也没有人，可以说是一无所有。唐骏来到上海的第一件事，就是面试和招人。总部只给了他三天的筹备时间，在当时上海最高的商务楼上海商城，唐骏委托当时刚刚成立不久的微软中国公司人事部的同事租了一间大办公室，又从微软中国公司借了五个懂技术的人，加上他一共六个人担任面试官，开始了流水线一般的面试过程。

唐骏选择员工的条件只有三个：勤奋，数学逻辑能力，再加上高智商。面试的规则完全是微软式的，六轮面试，一票否决，当场告知面试结果。那天一共面试了50个人，录用了其中的25个。之后他又马不停蹄地在中国寻找办公地点。那时候上海好的办公大楼并不多。他最后选择了徐家汇刚刚建成的美罗大厦，租下了其中的第19、20层。就这样，唐骏在上海的队伍，就算拉起来了。

当时给唐骏的要求很奇怪，他可以从美国总部带四名经理来中国参与创建上海微软，但一年之内必须将他们送回去。

招够了员工之后，唐骏立刻展开了为期两周的新员工训练营(Service Camp)。后来他听说员工竟然把它叫做“魔鬼训练营”。唐骏是总教头，来自美国的四位经理是教头。而培训的内容，从世界经济形势到技术到基本的职业素养，无所不包。

第一堂培训课由唐骏亲自上，讲了足足两个小时。从微软公司的历史讲到世界软件业的发展趋势，从技术支持对于微软全球战略的重要性讲到微软员工的职业规范。从头到尾都是用英文在讲。他在台上激情演讲，这可是他从美国学会了演讲之后第一次有机会实地演示，所以很放得开，没想到台下的员工们基本没听懂，后来还安慰唐骏说：“没事没事，虽然没听懂，但是这至少让我们知道，自己是进了一家外企啊。”

后来上海微软公司的规模扩大，“新员工训练营”的课程也逐渐完善，时间也从最初的两周延长到后来的一个月。培训的所有内容都在封闭教室进行。课程包括技术、职业化、外语、管理等项目。天天上课，天天有作业，一个月必须学完10本计算机基础教材，而且两天一考，包括笔试和机试。这主要是为了考验和提高新员工的学习能力。基础培训使新员工具备了必须的基础知识和理念后，再安排专业培训，提升员工的专业技术能力。最后的培训是实际操作。担任培训导师的技术人员通过电子邮件提出很多实际可能遇到的问题。这些题目一个月内可以达到50~100个，比顾客通常提出的问题要难得多。

此外，“新员工培训营”还提出了一整套上海微软的工作规范，大到做一个职业人的基本守则，小到基本的职业礼仪，无论是做事的条理、说话的方式、做人的礼仪等等都有严格的规定。唐骏希望一个陌生的客户，从一个简单的对话甚至打一个照面，就能一下子从员工身上感觉到一种职业人的风貌。

唐骏觉得，在上海微软，他要营造一个全新的文化氛围，那就是美式+日式+中式的简称“唐氏”的氛围。

培训的成果非常好。第一批招进来的 25 名员工，唐骏认为他们已成了上海微软素质最高的一批员工。后来唐骏把他在上海微软的“新员工培训营”计划写成报告发给鲍尔默，得到了鲍尔默的欣赏并在全球微软推广开来。

四年以后，这支团队扩充了 10 倍，管理队伍清一色全是中国人，而从美国回来的只有唐骏一个。2001 年，当微软亚洲技术中心升级为微软全球技术中心时，公司管理人员的平均年龄只有 28 岁左右，其中五名部门经理的年纪在 23 至 25 岁之间。最年轻的一位经理大学毕业刚一年，管理着 20 位下属。

附录

唐骏谈职场 —— 企业的管理规范和员工的职业规范

最近一个阶段，每到一家公司，每接触一位企业领导，让我感触最深的就是中国的企业都在追寻同样的管理理念（赶超全球的时髦），就是企业文化。更有意义的是，所有的企业都把自己的企业文化张贴在公司醒目的位置（绝对中国式的）。它的意义所在就是让外人看到这个企业是采用现代化的管理理念和管理方式，也是不断地提醒公司员工，这是一家有企业文化的企业。去的公司多了你就会发现怎么天下企业的企业文化都差不多呀？以人为本、创新、诚信、客户至上……估计列出来也就这些了。

企业文化的概念源自于欧美国家，是欧美国家在治理企业的过程中，超越管理体系和制度时运用的一种手段。西方企业史已经有一百多年了。西方国家是以制度为基本的社会体系，从而也形成了公司治理的规范体系。制度本身的作用是制约，它可以让公司员工达到公司对员工要求的一个基本底线。随着公司的发展，特别是公司进入成熟期，管理者开始意识到用纯粹的制度来管理企业员工，这很难激发员工的工作热情。人们就开始研究中国的五千年历史，发现要激发一个国家和民族最有效的就是一种“文化”。“文化”的威力是无穷的。大家就开始在西方企业管理中运用“文化”来激励企业的员工，叫“企业文化”。

而我们中国在真正市场经济体系下的企业史也只有二十多年的历史。我们的企业还是处在一个积累的过程，加上本身社会体系、制度等都在建设过程中，应该说中国的企业还没有达到西方国家的规范的体系、制度的管理模式。一味的追求最先进的理念“企业文化”，最多也就是一个空头口号了。这就是为什么人们说：美国是一个没有文化底蕴的国家（整个国家才两百多年的历史），而人们谈到中国就是一个有着悠久历史文化的国家（五千年的文明史）。文化是要有积累的。

其实企业文化就是一种企业氛围，企业文化的口号、内容都不重要。好的企业，其内部氛围能让企业的每个员工都热爱企业，愿意为企业奉献，这就是好的企业文化。

当一个企业处在高速成长期，员工感受到企业的发展，共享成功的硕果，对未来充满希望的时候，企业的员工都会由衷地表现出对企业的热爱。这个阶段，企业制度、企业文化对企业都不会显得那么的重要；而当企业进入成熟期，甚至出现危机的时候，除了企业拥有完善的管理体系、管理机制之外，企业文化往往会起着至关重要的作用。

管理一个企业的根本之处就是它的企业规范、企业体系，没有一个良好的规范体系，让我们看到的很多的企业所谓的企业文化就是“老板的个性”而已，这样的“文化”怎么可能延续（文化是可以在企业里延续，成为公司的价值观的）？一旦老板换掉了，新老板又带来了新的企业文化，这样的企业再久，也不可能有企业的文化的。

1997年我回国创建微软全球技术中心的时候，简单地套用了微软一整套的企业规范、企业体系，跳过了自我摸索企业创建的学习过程。虽然整个中心刚刚建立，员工全是本土招聘的员工，无论是微软总部过来的全球技术中心本身的员工，还是微软外面的人，对中心的感觉，就是地地道道的微软。这就是体系、规范的优势，因为微软有整套规范的企业体系和规范，可以让一个新的分公司在很短的时间内达到一个很高的管理体系、管理规范，成为一家优秀的企业。

我并没有满足于拷贝一个中国的微软。我尽最大限度地全面拷贝了微软的管理体系、管理规范，但是我希望创建一个属于中国人的微软、中国的企业文化。因为西方人和中国人的职业观是有本质的不同的。西方人把工作作为生存的方式（所以一到放假，完全沉浸在假日之中）。而中国人把工作作为生活的一部分，比如朋友主要是工作中的同事，很多的人把公司作为一种归属，一个有家一样感觉的地方……

首先我从员工招聘上进行中国式的改变。中国人的普遍心态就是招聘面试越难的地方一定就越是个好地方，所以我采用一种非常严格的面试体系（一票否决+总经理决策制）。任何一个加入微软的员工必须经过至少六位员工的面试。参加面试的任何一位员工都有否决权。这样除了让那些参加面试的员工有主人翁的良好感觉外，也加大了面试难度。如果参加面试者能通过六位员工的面试，我会做最后的一道防线，经过我的面试当场决定是否录用。这种面试体系达到了超过预想的效果。第一，每个微软的员工都会参加面试培训，都会参加新员工的面试，有权决定未来的同事（至少是否决），让每个员工都感觉自己在公司的决策体系中，有所谓的归属感。第二，由于我在最后进入面试决策体系，充分体现了以人为本（员工进入公司都要经过总经理的面试），公司重视每个员工。加上我是当场决定是否录用并告诉来参加的面试者，让所有的面试者感觉到微软的工作效率。第三，来微软面试就像人生的某种经历一样，吸引了很多的挑战者，更多的是优秀的挑战者，因为只有最优秀的人才能加入到这样的公司。有些人来的时候只是为了证明自己是一个优秀的人才。有些人就是为了体验一下微软的面试。

西方国家的企业因为有了多年的企业规范，所以员工在这样的企业规范下养成了一种工作方式，加上社会的一些基本的做人规范，形成了职业规范。而在中国普遍存在着缺少职业规范的问题。无论是刚走出校门的大学生还是有过工作经历的人，应该说都缺少了这种职业规范的氛围和环境。

日记原文

2001年10月29日：微软面试题

微软全球技术中心的新一轮大学生招聘开始了，我喜欢这样的感觉。

可以说微软全球技术中心的招聘最具特色了，它已成为中国大学生最向往的公司，在中国的大学里最有人气。我们的特点是：①华丽的招聘会（激动的音乐，激情的演讲）；②现场考试；③现场面试；④全部当天出结果。我们就是要体现微软的效率和节奏。

今天来到了复旦大学，将近1000名大学生参加了招聘演讲会。看到这么多大学生渴望的眼神，看到这么多大学生对未来的期待，我很感慨……现在的大学生很幸福，幸福的是有太多的选择，可以自由选择；现在的大学生也很苦，到处都是竞争，找工作要竞争，到了公司里更要竞争。

今年我开出了特殊的选考题，甚至宣称，如果有人答出一道题，微软就会录用；答对两道题，微软可以开出双倍的工资；答对三道题，就可以自己给自己开工资了……反正很有诱惑力。

这三道题是这样的：

1. 某手机厂家由于设计失误，有可能造成电池寿命比原来设计的寿命短一半（不是充放电时间），解决方案就是免费更换电池或给 50 元购买该厂家新手机的折换券。请给所有已购买的用户写信告知解决方案。

2. 一高层领导在参观某博物馆时，向博物馆馆员小王要了一块明代的城砖作为纪念。按国家规定，任何人不得将博物馆收藏品变为私有。博物馆馆长需要如何写信给这位领导，将城砖取回？

3. 营业员小姐由于工作失误，将 2 万元的笔记本电脑以 1.2 万元错卖给了李先生，王小姐的经理怎么写信给李先生试图将钱要回来？

期待更多的人能答对这些题目。

背景解读

面试的诀窍

面试员工成了唐骏的一个爱好，他还把这个爱好传给了公司的员工。在第一批 25 名员工就职之后，唐骏就告诉他们，以后再招新员工的时候，他们也要参与面试，并且由唐骏手把手地教给他们，面试的时候要注意一些什么内容，哪些可以问，哪些不可以问。他告诉他们，面试的主要目的，是从各个方面考核应聘人的技术水平、职业技能、才智以及团队合作精神。所以在充当前面试官的时候，无论应聘者的条件如何优秀出色，一定要确认你今后是否愿意和他一起工作。“要从各个方面考核一个人的基本素质和人品。因为只要应聘者素质高、人品好，你一定愿意和他一起工作。尽管在这么短的时间内不可能完全判断出一个人的人品，但是通过一些细节还是能够观察出来很多东西。”

员工们非常兴奋，因为他们都是第一次参与到这样的大事中去，以前在他们的印象中，面试别人是经理总经理才拥有的权力，而当唐骏把这个权力交到他们手中的时候，他们立刻就有了“主人翁”的感觉，意识到原来自己的意愿对于公司是有影响的，所以在面试的时候非常尽心尽责。当然，过五关斩六将之后的人，最后都还要站到唐骏的面前，接受他的面试。

只有一个人逃过了唐骏的面试，因为那一次唐骏在国外出差，而微软中国的一个位置急需人手。在听过主管的汇报之后，唐骏认为可以特事特办，让那个人没有经过唐骏的面试就直接上班了。可是等唐骏回国之后，那人却再三要求唐骏面试他一次。唐骏很奇怪，说：“我看过你的工作表现，你是一个合格的员工，没有必要再面试了吧。”那个人的回答让唐骏啼笑皆非，“全公司只有我是溜进来的，他们都嘲笑我，唐总您还是面试我一下吧，我不希望和别人不一样”。最后，唐骏满足了他的要求。微软中国 1200 名员工，可以说全部经过了唐骏的面试。

唐骏总结说，他喜欢招聘的人其实有两个共同的特点，一是有创新有激情，二是勤奋努力。他说过一个例子，2001 年有一位叫####的上海交大的毕业生到微软来面试，第一次面试没有成功。唐骏告诉他是因为他的专业知识还不够标准。他回去看了很多书，恶补了微软的技术之后，第二次来微软面试，再一次被唐骏否决。唐骏告诉他说，虽然他有了明显的进步，但是技术水准还是不够。####又回去恶补，第三次站到唐骏的面前。面试结束之后，还没等唐骏宣布面试结果，####就说：“唐总，其实今天的结果对我已经不重要了。重要的是经过这三次

面试，我知道自己哪里有不足，也培养了自己的学习精神，应对挑战的能力。我已经得到了很多，谢谢您。”

唐骏被他感动了，当场宣布录用了他。因为####这种不服输的毅力，以及每次面试时表现出的勤奋努力的学习精神，都是唐骏最为看重的。####成了微软的员工，一年之后，还被提拔做了经理。

至于唐骏所独创的那些非常难的面试题目，唐骏说其实都没有标准答案。他只是想从面试者试图解决问题的方法中，看出一个人的分析能力、应变能力、观察能力、创新能力、为人处世的态度以及他是否能享受处理问题过程中的乐趣。不过，后来在参加中央电视台的《对话》节目的时候，唐骏在主持人的逼问下，还是说了他自己的解决方法。他的方法是打电话给那位李先生，并且说：“李先生，这件事的确是小王工作失误造成的。但我们没有想到的是，小王把她过去一年辛苦工作所积蓄的一万元钱交还给了公司，而且她本人也不希望我们把这一万元钱追回来。她说这是她工作的失误，她不想给您带来太多的麻烦。在这里我只想告诉您，我们有这样一位优秀的员工，我们为她感到非常自豪！”

唐骏说，这样处理，等于把难题又返回到消费者那里了。小王不但把自己一年的积蓄拿出来补贴这次失误，而且她的境界高到不希望告诉李先生有这么一桩事。她愿意自己来承担这一切。那么作为李先生，一个收入水平与教育程度都高于小王的人，他会怎样来面对这个问题呢？结果可想而知。

附录

唐骏谈职场 —— 管理=感动+被感动

让企业的员工都喜欢企业，是一件很难的事。上次我在国内某网站看到一个调查，被调查的 8 万多人中有 78% 的人都不喜欢自己的企业，更有 87% 的被调查者说想离开自己的公司。根结所在还是企业的管理，就是企业文化。

我在中国十年的管理经验告诉我，在中国做管理需要让员工感受到做领导的关爱，最好是让他们有点“感动”。一旦员工被你“感动”了，那时表现出的对企业的热爱才是真正的“文化”。

感动员工的方式可以是多样的。我当时就给人事部门定了一条规定：所有加入微软中国的员工都要经过我的面试。刚开始的时候，有些中层觉得不理解，甚至怀疑我对他们不够信任。其实我的目的就是在员工还没进入微软的时候就“感动”他们一下，让他们真正感受到什么叫“以人为本”，感受到公司对员工的重视——公司的总裁面试每一个员工，即使是最基层的员工。很多从其他公司来的员工十分感慨，说在前一家公司里工作多年，和公司老总没有任何对话机会，而来微软的面试都是总裁亲自做，感觉自己一下子被重视了，这就叫感动。

有一天晚上，我在公司楼里的电梯里遇见了工程师 David。他正好带着“有可能的‘女朋友’巡视”完公司。我就主动地说：“David，最近你们工行的客户项目做得怎样了……”第二天早上，我的邮箱里收到了 David 的邮件，说我让他在他的女朋友面前很有面子，因为连总裁都知道他的名字还知道他在做什么，觉得他在公司里很重要，也一定会有前途。他说他女朋友对他的好感迅速增加了几十分，说以后一定要继续努力，不辜负期望……David 真的感动了。

其实我能记住公司的一千多位员工的名字，这样的方式不知感动了多少人，因为我每天都和员工接触。每天早上我给大楼“不听话”的电梯都派一个“电梯阿姨”对电梯做合理的控制；我让公司阿姨帮助员工代缴水电费；在工作日，公司负责去机场和车站迎接每一个员工的家属；中秋给员工的亲友寄送月饼……所有的一切看上去都是小事，但是每件事都会让员工感动。

在微软公司通过第三方咨询公司对全球员工进行的员工满意度调查时，我领导的无论是微软全球技术中心还是微软中国公司，都成为微软全球员工满意度第一的分公司。由此我成为微软公司历史上唯一一位两次获得“比尔·盖茨总裁杰出奖”的员工。

其实我只专心做了一件事，就是让我的员工感动。

亚洲技术中心成立

第一篇 走进微软：由一个普通员工起步
日记原文

1999 年：吴士宏辞职了

中午罗麦克给我打了电话。

过去的两年中，麦克已经把我当成他的一个十分重要的伙伴，经常和我交流工作。作为他的部下，我的工作也得到他极高的评价。

今天麦克的电话非常沉重，“Jun, Juliet (吴士宏) 今天提出了辞职，而且是正式的，无可挽回的，我已经批准了她的辞职了。”“啊，怎么可能，她怎么啦？为什么？”“她说她已经做不下去了，希望休息一下，当然也提到了我们之间的分歧。”（其实 Juliet 和麦克之间的分歧我是早就知道的，麦克经常和我提起，也询问过我的意见和看法）“我也刚刚和 Steve (鲍尔默) 和 Bill (盖茨) 发了邮件告诉了他们，并且告诉他们 Juliet 的离开不会影响微软中国的业绩和在中国的形象的。”（这是一个有利于稳定内部的事宜的比较聪明的方式，无非就是告诉总部 Juliet 可能不太适合这个位置而已）“这个消息还没有其他人知道，我就是想告诉你，然后我们一起想想下一步应该怎么做，正式的消息会在这两天发出来，特别是对外的消息。”

我是微软中国区第一个知道吴士宏离职的人。这个消息将会是一个重大的消息，媒体肯定会热炒这个离职事件的。

不过想想过去的两年吴士宏确实很不容易，微软中国区的总经理确实不好当。这里的格局比较复杂，中国区、大中国区、微软研发中心、微软研究院、微软亚洲技术中心……吴士宏一直困惑的是微软中国公司不是一个整体（我觉得她是有道理的），每个机构都有自己的想法，很难去平衡的，矛盾的出现也就很正常了。（好我在上海，尽量不参与这些复杂的问题，而且我的原则就是公开和私下都从来不说谁的不好，所以我和 Juliet 的关系还是一直保持得很好。我可能是唯一的一个与她关系比较好的微软中国区的高层了）

有点为 Juliet 可惜，其实这个位置是很有影响力的。

不过今天这个新闻也太大了点……

1999 年：第一次被要求出任微软中国总经理

吴士宏离职的消息已经公开出去了。媒体出现了很多很多相关的报道。罗麦克作为临时的代理总经理也对外宣布了。这也是为了平息外部的猜测和困惑。公司内部对 Juliet 的离职各有说法。这也很正常。

罗麦克最近一阶段一直在通过不同方式说服我出任微软中国总经理的位置。前天他来上海参加 Office2000 的发布会，我去机场接他了（每次麦克来上海我都会去机场接他送他，使我有更多的机会和他单独交流）。一路上他一直在和我说，他觉得我是微软中国总经理最合适的人选。第一，他和我合作肯定没有问题（Juliet 离职的最重要的原因就是他们两个人的合作出了问题，Juliet 希望自己什么都做决定，麦克希望什么都要和他商量，这就是中国区和大中国区的矛盾）；第二，我很了解真正的微软文化（微软很强调自己的文化，都觉得外面来的人不懂微软文化，包括 Juliet。因为我是从总部过来的，确实我在技术中心用的全是微软总部的文化）；第三，我能得到 Juliet 属下的认同和支持。

我和罗麦克说了我自己的想法：罗麦克现在出来做总经理代理是最合适的了，因为这个时候最能体现他作为总经理的能力（过去他是做市场出身的，在微软如果没有做过销售还是不会那么受器重的），而且现在业绩是在最低谷，所以他怎么做都能做得比以前好，所以这对他来说是最好的展示机会；第二，我现在的亚洲技术中心也刚刚起步，需要我更多的投入，因为我们刚刚拿到了微软总部的的项目，要大力扩大规模。我表示，我会全力以赴支持他，一直会的。

似乎也感觉到了第一条对他的重要性，因为他也需要在微软建立自己的业绩和品牌，这是一个十分难得的机会，他已经开始犹豫了……

我会支持麦克的……

1999 年：昆明经销商大会

今天是微软中国区的经销商大会，我也来到了昆明参加经销商大会，并做了一个简单的介绍和发言，表示对他们的支持。

下午休息时间，我被谭智、鲁众、许世清、贺仲进几位微软中国的高管叫去“谈话”。他们说希望我能出任微软中国的总经理这个位置。只要我出任，我不用担心销售业绩，他们肯定会帮我做好，我只要平衡一些关系，包括处理好大中国区、亚太区、总部的关系等等，因为他们实在不希望看到一个不懂微软的人来管理微软中国，他们也不希望老外来管理微软中国……“老唐你来吧，有我们兄弟在，你还担心什么！”谭智真诚地说，“你老大出来的话，我们下面全部搞定都可以，员工和经销商什么的。”Kelvin 一直这样很江湖义气，我很喜欢的那种……

他们说只要我愿意，他们将会去上书罗麦克（因为他们知道麦克只是短暂的代理总经理），这样我肯定会成为微软中国的总经理的……

我觉得我不应该去，至少是现在。

不过这次感觉到自己过去两年的做人还是很成功的。

1999 年 8 月 27 日：微软中国总经理候选人出炉

上午收到了罗麦克的邮件，告诉我说他寻找的微软中国区总经理的候选人已经有两个了，一个是高群耀，另外一个金宇丹。这两个人我好像都没有听说过。不过微软要找到一个适合的人太难了，要是世界五百强美资的总经理（美国人看不上其他国家的企业），要有美国的背景（文化的因素），要有中国背景（中国内地、台湾和香港地区人），还要是 IT 行业的，确实是很难很难。

下午罗麦克的助理 Joanna 也给我邮件，要我参加这两个人的面试。参加这个面试只有台湾区的 Allen、亚太区的 Blas 和 Chris。看得出来，麦克还是十分信任我的，因为中国区只有我一个人参加这样重要的面试，而且其实就是从这两个人中选一个合适的。

过去的几个月里，我一直在告诉麦克，希望他去找一个总经理来，因为他兼任会出现很多不必要的责任（完全是为了他好，这点他很欣赏我）。他听取了我的意见。

微软中国区的总经理确实不好找，也不好当。

背景解读

打工皇后吴士宏

非常有趣的是，在中国还没有出现打工皇帝的时候，就先出现了一个打工皇后。吴士宏从一个普通护士一路奋斗到微软中国区总裁的位置，她的故事的传奇性是非常罕见的。甚至可以说，至今还没有一个人能比得上。她从微软中国区总裁的位置上下来之后，以闪电速度出版了她的自传《逆风飞扬》，成为极为畅销的励志书。其中令人印象最为深刻的一个故事，就是她试图改变自己的命运，去应聘 IBM 的勤杂人员。面试官问她会不会打字，完全没有打字基础的她，非常自信地回答说会，然后回家借钱买了一部打字机，没日没夜地练习，直到手指头出血，终于达到了专业打字员的水平。

之所以在这里谈到吴士宏职业生涯真正开始前的一段轶事，是因为这个出自吴士宏自己之口的故事，最能表现她这个当时名噪一时的打工皇后的性格和做事方式。她很有野心，为了达到她的野心，她能吃常人不能吃的苦，她能做常人所不能做的事，在这个“男人的世界里”，吴士宏在很多时候只能比男人更加男人。微软选中吴士宏这个从来没有接受过西式教育的女人来取代杜家滨的位置，看中的是吴士宏在 IBM 的辉煌业绩。吴士宏是靠销售起家的。在担任 IBM 华南区总经理的两年半当中，华南分公司的业务翻了几番，超过了人众“年长”的 IBM 华东分公司。吴也因此有了“南天王”的称号。这显然是吴士宏最吸引微软的地方。

而吴士宏之所以愿意接受微软中国区总裁的位置，是因为据说微软公司会赋予她对“公司在中国市场的全面策略和运营负责”的责任。可见吴士宏已经不满足于仅仅做销售卖东西。微软中国总经理的这个责任吸引了想做大事的吴士宏。然而也是最令她失望的一点，因为她很快就意识到，她表面上对中国市场负有全面的责任，然而她却并没有足够的权力去为这个责任做出决策。决策程序这个曾经困扰过杜家滨的问题，同样困扰着吴士宏。她首先要通过当时的大中华区总裁罗麦克，汇报给亚太区总裁，之后亚太区总裁再反映给主管市场和销售的微软副总裁。层层沟通的结果，带来的必然是决策上时机的延误和底层自主性的缺乏。

另外，很令这位微软中国区总裁尴尬的一点是，微软在中国的机构设置非常复杂。吴士宏后来自己说，她认为微软在中国只能有一个面对市场的窗口，可是当时她却不得不面对四个窗口：微软中国公司、微软中国产品研发中心、微软法律事务部和微软中国研究院。更糟糕的是，其他三个窗口并不归这个名字听起来更庞大的微软中国公司管辖，恰恰相反，它们在级别上，比微软中国公司更高。其中有两个管理者是后来在中国企业界比吴士宏更加闻名遐迩的巅峰人物：一个是微软中国研究院的院长李开复，后来他成为了 Google 中国区总裁；还有一个，就是唐骏。微软研究院的院长直接向负责研究院事务的副总裁汇报，技术支持中心也比中国公司的级别高，产品研发中心在 1998 年也已与中国公司平级。

“一个微软有四个窗口各自吹着不同的曲子，吵乱了自己，也吵乱了视听。在自己制造的不和谐中源源不断地

授人以柄，帮着把自己做成反面教材。结果，做过的不少对中国真正有益的好事立即变成乌有，辛辛苦苦建起来的积极市场印象顷刻无存。”这是吴士宏的说法，但是实际上所谓的四个窗口各自吹曲子的问题，更明显地是表现在对媒体的出口问题上。

不过，唐骏认为，真正导致吴士宏愤然辞职的，并不是这个原因，而是她和当时微软大中华区的总裁罗麦克之间的冲突，对于唐骏来说，时隔多年再谈到他的前前任也由于同样的原因离职，给他带来更深重的无奈感。但是，据微软内部人士认为，对于微软来说，精通技术的李开复和唐骏们，比吴士宏更能得到比尔·盖茨的信任，更何况在那个时候，中国市场并没有完全准备好接受微软的产品，而微软恐怕也没有真正为中国市场做好准备。这种状况，即使吴士宏再拿出当年苦练打字的精神来，也还是无法改变的。

“我不同意公司在中国的很多重大策略，既然不同意，而且在无数次努力之后都无法对其有任何影响，这个总经理职位于我也就失去了意义。”吴士宏最后带着同仁们送的一个乔丹签名的篮球，离开了微软中国区总经理的位置。后来，她去了民营企业 TCL，再后来，她消失在众人的视线中。这个护士出身，工作起来比男人更加男人，却不失女人魅力的打工皇后，只留下了一段短短的传奇。

任何公司都一样，是以创造利润为运营的目标，以业绩作为评价的导向的，这一点无论是像微软这样的跨国企业，还是三两个人的刚刚起步的小公司，都是一样。因为只有持续的盈利，才是公司生存和发展的根本，所以业绩往往也决定了一个人在公司内的发展晋升道路。吴士宏的销售能力还是很可观的，在这样复杂的环境下，她仅仅用七个月的时间就完成了全年销售额的 130%。但是，正如前面提到的那样，这样的业绩离公司总部对吴士宏的期待还有距离，甚至他们认为这个业绩并不令人满意，这才是吴士宏黯然离去的最根本的原因。

而吴士宏过分强硬的性格，使得她在作为空降兵出现在微软中国公司的时候，与周围环境形成冲突，没有能够顺利地融入。当然，用唐骏的话说，性格肯定是一方面的原因，但更重要的是利益。用一个人或者不用一个人，在跨国大公司里通常都是因为利益的原因。

不轻易接受没准备好的机会

唐骏没有想到的是，吴士宏的突然辞职，第一次把微软中国区总经理的位置，带到了他的面前。

吴士宏辞职后，罗麦克希望他一直欣赏和喜欢的唐骏能接下这个位置。唐骏和罗麦克是在 1998 年 3 月认识的，俩人的合作关系一直很密切。唐骏从不讳言他是一个很能讨“老板欢心”的人。唐骏总结了两条和老板处理好关系的秘诀：一是给人感觉上正直、阳光、得体、做事情规范，令领导感动。二是业绩要做得好，员工满意度高。

唐骏很会做人，这是众所周知的事。罗麦克虽然贵为大中华区总裁、亚太区总裁，但是并没有一个实实在在的实体，更多的时候他只是管理他手下的那些副总裁而已。每次罗麦克到上海，唐骏都会亲自去机场接送，亲自送到房间。而且，他会安排上海微软技术支持中心的几百名员工在一起，听罗麦克的演讲。在演讲的过程中，效果十足，该惊叹的时候一定惊叹，该发笑的时候笑声雷动，该提问的时候，更是争先恐后。这一切可以说是做戏，但是唐骏认为这并不过分，因为他觉得这不是拍马屁，而是做事的一种规范和礼仪，是中国人为人处世的基本礼仪。同时也不能太过客气，要保持一定的距离感，因为毕竟大家是上下级关系，是工作关系，都是非常职业的专业人士，如果拉关系拉到去卡拉 OK 或者洗脚房，就会惹人笑话了。

所以，吴士宏黯然辞职之后，罗麦克第一个想到的，当然是这个在上海曾经给他留下过美好印象的唐骏。但是唐骏经过周全的考虑之后，拒绝了这个机会。因为他认为自己还没有准备好，虽然那是一个很有影响力的位置，但是在自己还没有做好周全的准备的时候贸然接下，反而会对自己以后的发展造成不利的影响。

兼任中国区总经理，在当时对罗麦克有益，而不接任中国区总经理，对当时的唐骏有益。当时的微软中国，用“烂摊子”这三个字来形容，丝毫不为过。后来接下这个位置的是高群耀。与吴士宏不同，当时高群耀的名气并不大，他曾就读于哈尔滨工业大学，获工程学学士和硕士学位。同时，他还拥有美国加州大学工程硕士学位和美国加州大学/哈尔滨工业大学工程力学博士学位。曾在哈尔滨工业大学任助理教授。曾任职于美国洛杉矶的 MSC/PDA 公司国际亚太市场部经理，负责日本、韩国、中国台湾地区、中国内地和香港的渠道发展和销售业务。曾在美国 Autodesk 公司工作了五年，历任大中国区总裁，负责中国的内地、香港、台湾地区和蒙古的业务，以及中国地区总经理的职务。

2000 年 1 月 6 日，微软公司发布了高群耀接任的新闻。

可是，据说高群耀的朋友评价他的这项决定时，用了愚蠢、顽固这样的词汇。但是高群耀不信邪，可他这个位置还没坐热，“美国政府判微软拆分”、“亚都事件”、“微软高层员工大逃亡”等一系列问题，就摊到了高群耀的案头，令他焦头烂额。

此时，唐骏仍然安心地待在上海，继续做他的微软亚洲技术支持中心，那里的运转一切良好。

卓越的业绩给他带来殊荣

大中华区技术支持中心创建六个月后，该中心的各项运营指标已位居微软全球五大技术支持中心之首。微软总部在 1998 年授予唐骏公司最高荣誉——比尔·盖茨总裁杰出贡献奖。由于上海微软业绩突出，总部考虑是否把全亚洲的技术支持业务交给上海来运作。

这是一个很大的挑战。因为接手亚洲的客户意味着服务国际化的开始。在亚洲，有像马来西亚、新加坡、印度这样的以英语为母语的国家，他们做国际化的技术支持，比起上海有着更天然的优势，而一旦做不好，连在大中华区的好口碑都将付之东流。不过唐骏分析之后，认为在技术上不会有什么问题，最大的难题应该是在语言上，所以他聘请了专业的语言老师，来帮助技术人员进行英语培训。

1999 年 7 月，中心正式被提升为亚洲技术中心。八个月后，也就是 2000 年 3 月，亚洲技术中心开始向美国提供技术支持业务。此后，澳洲、欧洲的业务也纷至沓来。2000 年，唐骏获得公司管理层杰出管理奖。唐骏胆子更大了，他试着向总部提出：“既然上海微软提供的技术服务质量又高，成本又低，为什么不把更多的业务交给我们呢？”

2001 年 10 月 18 日，在上海 APEC 会议期间，比尔·盖茨和时任上海市市长的徐匡迪亲自揭牌宣布，微软亚洲技术中心升级为微软全球技术中心。这意味着唐骏开始主持一个覆盖中国、东南亚、印度、澳洲、韩国、日本、欧洲和美国本土等 13 个国家和地区的全球机构。面对记者，比尔·盖茨称赞说，上海微软是唐骏“闯出的新的里程碑”。

2001 年，由第三方咨询公司对微软 5 万名员工抽样调查显示：微软全球技术中心员工的满意度达到 91%，位居全微软第一，并打破了微软的历史纪录。史蒂夫·鲍尔默因此高度评价中心是“一家工作最高效、管理最完善、环境最理想的微软技术机构”。同年，唐骏再一次获得微软公司的最高荣誉——比尔·盖茨总裁杰出贡献奖。迄今为止，在微软公司历史上，唐骏是第一位也是唯一一位两次获得这一最高荣誉奖的人。

2002 年 4 月，微软和上海市政府联合投资成立了一家合资企业——上海微创软件有限公司，由唐骏兼任微创公司的 CEO。微软公司在上海微创软件有限公司占 50% 的股份，对微创的投资额是 200 万美元。微软的中国合资方

是一家名不见经传的上海公司——上海联和投资有限公司。微创是继当年1月17日微软在北京宣布与中关村科技、四通合资成立中关村软件有限公司后，在中国成立的第二家合资软件企业。

唐骏说，微软以前从来不与中国本土公司成立合资企业，而这一次，微软却这样做了，主要原因是出于对中国友好的表示。微创软件这样的合资公司是通过战略合资的方式实践了微软对中国软件业的承诺与投入。同时，微创的成立也说明，唐骏与上海的政府关系做得非常好。在上海微软时期，唐骏非常热衷于为上海的一些国有企业、政府机构做培训、做演讲，有时候显得比对自己的本职工作还要有热情。有人说唐骏是不务正业，但是最后证明，这是唐骏一种非典型的“政府公关”手段。

所以，在2001年上海市政府全面采购微软的全线产品作为政府信息化的解决方案，这是微软当时在中国政府采购案中最可圈点的成功案例。同一年，北京的微软中国公司丢掉了北京市政府软件采购的大单，微软内部很震惊而媒体更是一片哗然。有谣传说，身为微软中国区总裁的高群耀，因此可能职位不保。

而唐骏，因为主持上海微软的出色表现，被选为微软四十名未来领袖之一，作为微软未来的CEO来培养。微软的全球副总裁有八十多人，他是作为非副总裁级别的人入选的，也是大中华区入选的唯一华人。

所以，唐骏虽然拒绝了微软中国区总经理这个具有更高曝光率也更有影响力的职位，但是在他认为更适合自己的位置上，唐骏游刃有余，业绩极其傲人，这使得唐骏在微软的前途一片光明。这也再一次证明，第一，人应该选择最合适自己的职位，而不是看起来更风光的那一个；第二，业绩是一个人在企业安身立命的基础，因为企业看重的，永远是员工所能带来的价值。创造的价值越大，回报也就越多。

2000年6月，Pieter Knook，微软亚太区总裁给唐骏发邮件，告诉他获得了微软价值500万美元的超级股票奖励。邮件中表示，唐骏出色的工作和在亚太地区的领导力证明，他是一个对微软的未来发展能起到关键作用的人，而微软也相信，在公司的未来，他会扮演一个重要而且关键的领导角色。公司也希望在将来他能够获得更好的发展以及发挥更加重要的作用。

这就是微软的员工激励制度。一方面对于业绩出色的员工，给予丰厚的金钱上的奖励；另一方面也是更重要的，是打开一条晋升的通道，让员工看到自己在微软工作的发展前景。很显然，这条通道是依靠出色的业绩来铺路的。当你看到一条这样金光闪闪的道路在眼前铺展开来的时候，还有什么理由不更加努力呢？

2001年唐骏获微软最高荣誉奖，唐骏左二即微软CEO鲍尔默

日记原文

2002年3月9日：与高群耀谈话

今天早上我约了高群耀在我住的宾馆一起吃早饭。

我回中国四年多了，也住了四年多的宾馆。我喜欢住宾馆的感觉，宾馆的方便（吃饭、会客、卫生），宾馆的舒适（进入宾馆就有与世隔绝的感觉），宾馆的设施（咖啡、酒吧、健身等），我都喜欢。我最喜欢的就是晚上到宾馆酒吧和朋友聊天，顺便听听别人唱歌，很放松的感觉。我想未来我会一直住在宾馆的，已经回不到公寓和别墅的时代了。

“我今天要去东京见 Orlando（微软全球副总裁，负责各分公司的），我要和他好好谈谈我目前的工作状态和我的想法。” Jack 开门见山地告诉我这个消息，“我实在不能忍受目前的工作现状了，这个人也实在不像话了，我几乎不在职责范围内了。”（确实我经常看到一些重要邮件，Jack 的名字都不在 To 和 Cc 的名单上，而且邮件内容和他十分相关，特别是最近一次亚太区高管的管理培训名单上，几乎所有的高管都在名单上，但是我没有看到 Jack 的名字，这是一个对 Jack 很不利的预兆）

因为就在今年一月份的时候，Lori（微软全球副总裁，负责技术支持的，我的直接上司）转发了一份麦克（亚太区总裁）给她的邮件：

“亲爱的 Lori，你好，谢谢你对我们工作的一贯支持，上次我们见面聊得很好，希望下次有更多这样的机会。微软中国现在出现了一些需要解决的问题，特别是人员问题。现在需要一个更加合适的人选出任总经理。我和 Ken（亚太区人事总监）都觉得是唐骏出任的时机，因为他对微软很了解、对中国也很了解，而且他的威信够高。希望你能尽快找一个替代他的现在职位的人选。今年的财年结束前（6 月份）这件事就需定下来。这是从公司的全局出发，我也和 Steve、Bill 沟通过了，他们也认同了我的想法。希望你能理解和合作。”

在微软，只要你提出你得到了鲍尔默和盖茨的认同了，其实这件事就是搞定了，也就是说麦克要把我从 Lori 手下调到他手下，其实 Lori 和麦克是平级的全球副总裁，但是感觉麦克的口吻更像是交代。

我喜欢 Lori，一个特别善良、能干、通情达理、温和的女性领导。我和她一起的感觉很好，我也是她最喜欢的部下。她总是愿意接受我的很多意见和建议。

我也一样喜欢麦克，典型的美国人，聪明、精明、干练、睿智，虽然有时有些直接，不过还是个很容易沟通的上司，我喜欢。

Lori 其实转发给我这封邮件的目的就是告诉我要做好准备，当时我给 Lori 的回信是：“我希望我能继续留在 PSS（技术支持部门），因为我觉得我目前的工作状态很好。我喜欢在你手下工作，而且我未来的工作很有挑战性，还有微创马上就要开始，所以希望你能直接告诉麦克我希望不去微软中国，留在你这里。”我相信所有的上司都会看到我这份邮件……

“不管怎样我这次一定要把事情挑明了，要么他，要么我，要公司给出一个选择，不然的话，我很难工作了，所以我今天要去东京。”看来 Jack 这次要去捅破这张纸了……

我很同情 Jack，他是一个好人，媒体也好，员工也好都觉得他是个好人。Jack 处在这样的状态实在不是他的错。他努力、勤奋、能干，但是微软这样的中国区和大中国区的问题又在他身上再次产生。这不是他个人能解决的问题。这也许是他不得不做的最后选择了。

不过我为他这次的东京之行担忧，因为要去说服他们太难了，加上之前邮件上的名单更加让我担心。“Jack，我觉得你还是应该和他们好好沟通，千万不要向他们摆出有他无我的架势，因为这样也实在是为难他们，让他们做出这样的选择的可能性短期内是很难实现的。”我的话很婉转，不希望伤害到他一点点，“你应该去和他们好好沟通，要求给予更多的支持，而不是要求去做选择，这样对你更好。Jack，需要我做什么，我会尽量帮忙的，我真的不希望你太冲动……”我不断地劝 Jack，希望他能平和一些……

2002 年 3 月 16 日：高群耀离职

我的工作习惯很有规律，每天早上 8 点半左右到公司，首先做的事肯定是阅读和处理公司的邮件，这已经是过

去八年来在微软的工作习惯，也是微软的工作模式。微软内部最重要的肯定是邮件。处理邮件在很大程度上就是我工作的全部。我每天要收到 300 份邮件，近一半要回复，所以每天花在邮件上的时间应该是在三小时左右。

今天早上看到了 Jack 的离职邮件——一份既在意料之中又有点惊讶的离职邮件。Jack 的传言在过去几天中满天飞。首先是公司内部的员工，大家都说找不到 Jack 了，因为 Jack 的手机一直处在关机状态，而且 Jack 已经不回邮件了。一个微软中国区的总裁不接电话、不回邮件肯定是奇怪的事件。我虽知道些内幕，但是没有想到这一切来得这么突然，这么快……

“……我要最后提到他，因为他让我勇敢地做出了这个决定……”这是 Jack 在给微软中国员工的邮件（并且抄送了 Bill 和 Steve）中提到他决定离开的最重要的信息，几乎所有的微软中国员工都知道这意味着什么。

“Jack，你的离开对微软来说是个损失，为你可惜更为微软可惜。希望你未来的职业道路更加精彩完美，也希望我们有更多的机会交流。谢谢你过去两年的合作、支持和帮助，会一直记得你的，祝你好运，Jack。”我立刻给 Jack 回了这封邮件，表达一下我对他的支持和理解。

上午麦克的助理 Chizu 告诉我麦克想在中国时间 12 点和我进行一个重要的电话会议，要求我一定准时参加。当时我隐隐约约感觉到麦克要和我谈什么。

“Jun，你已经看到了 Jack 的离职邮件了吧，今天我给你电话的目的就是要告诉你，我和 Steve 已经决定要求你出任微软中国区的总裁，而且就在这两天宣布，”他的口气很正式，好像没有商量的余地。“麦克，这个对我来说实在突然，而且我还有很多的工作，包括微创的创建等，我觉得我还是留在 GTEC 最合适，我希望公司能……”我最近很喜欢做现在的微创和 GTEC，感觉正处于最佳状态，而且我也不想掺和到微软中国的复杂环境中去。虽然我的口气没有那么坚决，但是至少我是无所谓……

“Jun，这是你事业上一个非常好的发展机会，微软中国这个位置将是你事业发展非常重要的阶段。我和 Bill、Steve 都非常看好你、认同你。有我们的支持，你一定可以做好工作的。”“但是我实在离不开现在的工作，这也是我喜欢的工作，我还是希望我能继续现在的工作。”我还是在试图推辞，尽管我的口气不是那么的坚决了。“Lori 那里我已经和她沟通过了，明天我们还会有一个电话会议，到时候你也参加，我来和 Lori 沟通。”我感觉自己已经没有退路了。

“我也告诉你，这是 Steve 的想法，如果你不接受这样的挑战，这肯定会影响你在公司的发展，而且这是一个这么好的机会。”感觉麦克已经带点威胁的口吻了……我知道麦克从 1997 年开始就一直很喜欢我、看好我，上次吴士宏离职时就要我出任。我这次感觉是真的了。我有点兴奋，有点恐慌，有点不知道怎么办。电话完了以后我立刻把 Vivian 叫到办公室问：“如果我去北京出任中国总裁，你怎么办？留在微创做助理还是去北京继续做我的助理。你回去和家人商量一下，尽快给我答复。”“我不用考虑的，肯定跟唐总去北京，只要你带上我。”我很喜欢这样的答复，我喜欢这样的人。我立刻给 Laura 发了份邮件，让 Laura 今天就给 Vivian 转成微软 Full Time 正式员工（原来我招聘 Vivian 是为了微创招聘的）。

马上又和 Lori 通了电话，告诉她麦克电话的内容。我们约好明天和麦克谈的时候尽量推辞，如果实在不行还是以公司的大局为重。

感觉我要迎接全新的挑战了，整个下午和晚上都在思考。我的人生，我的职业生涯可能要发生大的变化，有点兴奋，有点……

2002 年 3 月 17 日：与张亚勤谈话

上午在美罗大厦偶然见到了亚勤。这个神童一直是我非常尊敬的人物。他的智慧是我不能比的，他的成就更是我望尘莫及的。看过他过去的论文，光题目之多就让我佩服得很……更了不起的是他的情商也很高很高，特别是他说的话，总是滴水不漏的，非常“政治”和“正确”，这是一个领导者的料。这个人未来肯定还是会有很大的发展的。

“亚勤，你可能知道了 Jack 离职的消息了吧，没想到这么突然。”我说。

“我也是看到了 Jack 的邮件。”他尽量不发表自己的看法，尤其是遇到这样敏感的话题。

“Jack 很可惜的，没想到这么复杂。”我还是提出了敏感的看法。

亚勤还是笑了笑没有接我的话题。

“亚勤，我想向你咨询一下，听听你的意见。”我一直对亚勤很尊重，也一直把他当成朋友，“麦克昨天找我了，希望我能去北京，我很犹豫，想听听你的想法。”这样的说法其实已经很明显了，我只是没有说得太白。“我觉得你很合适，也应该可以做好的。”亚勤很鼓励我，“只要你去做，我一定会全力支持你的，你去吧……”我也知道只要我决定了去北京，亚勤肯定会全力支持我的。

中午我和麦克、Lori 开了电话会议，本来以为是可以和麦克谈谈我是否可以继续留在 PSS，Lori 也说了我对 PSS 的重要性，但是麦克的口气很坚定，说是 Bill 也是这样的想法，这样我们就没有什么可以争辩的了。但是我还是提出了现在大中国区和中国区之间的矛盾，我不希望出任以后面临和 Jack 同样的问题。我希望我们之间的分工要明确，不然很难工作好。麦克说他会全力支持我的……但很多事情还没有明确好，所以我们的谈话没有最终的结果。

电话会议完了以后我又给 Lori 打了电话，再次表达了我希望继续在 PSS 工作。Lori 说如果我真的希望留在 PSS，她也还是会继续和麦克沟通的。

但我感觉我肯定要去北京了……这种感觉越来越强烈了。

2002 年 3 月 19 日：回西雅图，与罗麦克约法三章

昨天小兰来电话说感觉快到临产期了，而且晚上就要住进医院，所以我今天赶回了西雅图，等待托马斯（还是我女儿几个月前起好的名字。女儿在家还是很有发言权的，因为爸爸特别宠爱她，非常非常）的出生。中国人都觉得应该有个儿子，而我觉得小孩没有差别的，我更喜欢女孩。她们更懂得照顾家庭，懂得爱。应该说有托马斯最开心的应该是我爸爸妈妈了。

到了西雅图才知道托马斯已经在早晨出生了，没有能赶上他的降临，但总算赶上了出生的第一天，去了医院看到母子都很好。在美国生小孩不像在中国那样，有些美国人生完小孩当天就出院了。还记得当时生孩子的时候我在边上陪着，当她要出生的时候我却晕倒了，因为我晕血……很严重的晕血症。

下午我给麦克写了一份邮件，向他陈述了我出任中国总裁的一些顾虑，其实就是向他提出我的一些条件，主要是在以下三个方面：

1. 我要拥有微软中国所有的决策权，包括人事、财务、政府关系、媒体等方面，这样才能保证我的执行能力。

2. 保留我在 GTEC 总经理和微创 CEO 的身份，这样我可以继续做好微创的工作，因为微创是我一手创建的公司。
3. 保证我在微软中国总裁的位置三年的期限，不想像 Juliet 和 Jack 那样因为分歧而不得不离开。

虽然听上去每一条好像都很苛刻，但是这也是我的底线。没有这样的承诺，我也觉得没有必要去出任。

下午我去见了 Lori，还是一样，希望得到她的支持。Lori 是个特别好的领导，真的很好很好。

我的儿子出生了，2002 年 3 月 19 号。托马斯，这个世界很美，你会觉得幸运的，有爸爸妈妈，还有一个可爱的姐姐。

2002 年 3 月 20 日：确定接任

今天把托马斯和小兰接回家了。家里多了一个新宝宝，感觉做父亲的责任更重大了。小孩这么小，养大好不容易呀！自从有了孩子以后已经深深感受到做父母的伟大，更觉得要对父母好点，让他们多享受晚年的生活。

麦克也给我回信了，他在信中承诺并全部答应了我的三点要求。虽然这种承诺没有什么实质的意义，更多的是一种感受一种安心。如果哪天我做得不开心了，我也不会硬要做满三年，但是这个三年的合约，至少说明公司对我很认可。

麦克也希望我立刻和黄存义积极联系，他说他已经和他进行了全面的沟通，要求我们再进行具体的沟通，希望我们之间可以合作得好，避免过去所有的问题和矛盾。中午我们通了电话，电话中大家都很有客气，以前工作上也有过交流和合作，至少大家都有一个比较好的了解和认同吧！我希望也相信我和他能配合好，他也说我和 Jack 不一样，他会全面支持我，配合我，让我不用担心、不用顾虑。“你对微软那么熟悉，这个工作对你来说肯定能做好的，大家都很期待。”看得出来他也很希望我能出任，因为媒体上对 Jack 的离开已经炒得沸沸扬扬。大家都在质疑微软公司的用人制度、微软的企业文化、微软的中国策略、微软的下一步在哪里……微软面临巨大的压力。我这次出任更多的是去救火的，救媒体的大火。这样大家的关注点就可以从那些负面的问题移到新任总裁上来了，大家的吸引力就会在我身上了……

下午就收到了黄存义给麦克、Lori 等发出的邮件，告诉大家他已经和我沟通好，并且确认了我将出任中国区总裁的消息，公司将在明天对外正式发布。

“谢谢你在这样的关键时刻出来帮助公司承担压力和挑战，你一定会做得很好的，我将全力支持你。微软中国将进入一个新的时代，我们都很期待。”麦克回复了邮件，还抄送了 Bill 和 Steve，并告诉他们说：“Jun 的诚信、能力、经验和在中国的影响力都是微软中国总裁的最好人选。微软中国能有 Jun 出任总裁，员工、政府和媒体都觉得是件非常好的事情。”麦克此前面临的压力，外部的内部的，随着我的答应出任全部消解了。看得出来麦克是最高兴的，因为解决了微软中国的危机，我又是他喜欢的人……

“很高兴 Jun 能出任这个重要的位置，也相信 Jun 能做好这份工作的，期待 Jun 带领微软中国创造奇迹。”Bill 立刻给我发来了邮件，表示祝贺和期待。毕竟我还是微软公司历史上唯一一位获得过两次 Bill Gates 总裁杰出奖的员工，他对我应该有很好的印象的。

“谢谢你 Jun，为了公司在这个关键时刻出来担任这个职务，这个对公司很重要，也祝贺你工作新的变化，你会做得很好的。”Steve 知道我并不是十分愿意出任这个位置，但是看到我已经接受了，他代表公司感谢我。

明天就要对外宣布了。我已经开始和公关部准备新闻通稿的内容了……

背景解读

微软喜欢的经理人

媒体是很敏感的。在 2002 年 3 月初，已经有记者听到风声说，高群耀即将离开微软中国，但是这一消息被微软中国方面矢口否认。微软中国高级公关经理张飒英还十分吃惊地对记者说：“不可能，因为我们为他安排的活动已经排到了 4 月份。下周，他还要去深圳开会。”

来自《中国青年报》的记者，如实记下了那段时间高群耀的工作行程：

3 月 20 日，周三，记者得到微软中国的正式答复，“微软中国有限公司总裁兼总经理高群耀博士已辞去他在微软公司的职务，以追求新的个人职业发展机会。微软中国有限公司对他的决定和意愿表示尊重”。

“从现在开始，在新的总经理就任之前，微软大中华区总裁黄存义及微软中国领导层将全面负责微软中国有限公司的业务和日常管理。”

现在我们知道，早在高群耀感觉到危机，在他觉得是可忍孰不可忍决定不再忍受而爆发的两个月之前，微软总部的高层们已经对微软中国区的局势做出了他们的判断，并且做出了决定。从这个细节我们可以看出两点：第一，高群耀并不是一个公司政治高手；第二，高群耀与微软总部以及微软亚太区的关系也很一般。

来自他同级别的经理人说，高群耀在微软中国的时候，有时表现得执行力不够，性格软弱、优柔寡断的同时却又爱猜疑。但是当时在高群耀手下工作的员工却自我感觉良好，因为压力小，完成任务轻松——高群耀并不是那么强势的领导，他春风化雨。但是这种风格在一贯傲慢强势的微软，就显得有些格格不入了。

有传言说，高群耀之所以能完成看起来还不错的销售业绩，是因为他把货囤积在渠道里，通过促销打折的方式让渠道逢低吸纳。这种做法的好处是微软的销售能够轻松完成业绩，而坏处就是货实际上积压在渠道手里，一方面给渠道造成巨大压力；另一方面，这种数字游戏实际上对于微软在中国的长期发展并无益处。

所以，在 2001 年 2 月，罗麦克升任微软亚太区总裁，原微软台湾总经理黄存义升任微软大中华区总裁之后，事情开始发生改变。黄存义秉承了所有话事者必拿业绩说事的传统，上任伊始便夸下海口说，微软大中华 2001 年要达到 50% 增长，2002 年达到三位数的成长。

黄存义的强势介入，顿时让人产生了高群耀成了傀儡的感觉，微软大中华区和微软中国区总裁之间的权力之争，再度激烈起来。

权力之争的受害者，最终还是微软公司本身。2001 年 12 月 28 日，北京市政府首次大规模正版软件采购画上句号。七家国内软件厂商产品全部中标，而微软的软件产品一件也没有中标。顿时媒体哗然。虽然负责此次采购工作的官员说，主要是由于价格谈不拢，此外，还出于安全方面的考虑，所以这次采购暂不选用微软的产品。但是后来在高群耀出版的《我对微软说实话》这本书中，我们可以清楚地看到发生这种状况，与当时微软大中华区强力插手，另搞一套有很大关系，所以这件事不能完全怪到高群耀的头上。高群耀的离职也和政府采购案落马一事并无直接联系。只是这件事情作为一个标志，清楚地告诉高层，微软中国的管理，出了很大的问题。

微软中国区总裁的位置难做，已经荣升亚太区总裁的罗麦克是在与吴士宏和高群耀斗智斗勇的惊涛骇浪中过来的，对此也是感同身受。所以，这一次当高群耀的离职提上案头的时候，罗麦克再一次想到了他最欣赏的下属唐骏。据说在微软，最受推崇的管理者有两位，当然，就是比尔·盖茨和斯蒂夫·鲍尔默。这是两种完全不同类型的人。比尔·盖茨是一个技术天才，性格却有些内敛甚至羞涩不爱说话；斯蒂夫·鲍尔默则是个商业天才，激情四射，他总是冲上演讲台，一边奔跑一边声嘶力竭地说着极富煽动力的口号。微软的所有人，包括高层在内，都在潜意识里以这两位领袖作为标杆，或者更加有想象力地希望能找到将这两位天才合二为一的技术型商业天才。

我们可以看到，在微软做得成功的经理人，他们的身上或多或少，都能看到一些盖茨和鲍尔默的影子。或许是天生，或许是后天耳濡目染，不知不觉学习到的。比如唐骏，原本是一个盖茨型的技术人才，到了微软之后第一次听鲍尔默演讲，看到他在台上疯狂奔跑，被激动得热血沸腾。之后他就下定决心，要学习鲍尔默的这种激情四射的演讲方式。为此，他下了苦功夫去练习，从模仿鲍尔默，到模仿美国总统，有时候对着镜子自说自话，自己感动自己。最终，到2002年初的这个唐骏，从微软的角度看，显然是最符合微软文化的一个经理人。他的一举手一投足都是十足的微软人。有过前两次失败的“移植手术”的微软中国，到现在可能对于空降兵的成功率已经完全不抱希望。因此，这一次不像吴士宏离职的那一次，罗麦克还是以商量的方式和唐骏讨论他接任微软中国总经理的可能性，这一次完全就是通知，是命令，几乎就是不可置疑的了。

“我知道你是来帮微软的”

这是一个命令，而唐骏只有服从。在职场中，不管地位有多么高，都必须服从于公司和上级的管理，这是职业化的一种表现，也是个人价值观与公司价值观保持一致的最直接体现。唐骏是这样要求员工的，同样也会这样要求自己。

但是，他也不是一个盲从的人。职业化的标准，不是绝对的服从，而是时刻以公司的大局为重，做出最符合公司利益的选择。这一次，唐骏通盘考虑之后，认为时机与三年前有了很大的不同，或许由他出任这个位置，能够改变微软中国这样混乱的局面，可以做一些事情，一些更加“伟大”的事。

2001年11月7日，从比尔·盖茨手中接过权力指挥棒不久的微软CEO鲍尔默在西雅图召开的公司股东大会上表示，鉴于软件业界目前对微软的敌对态度，微软非常有必要从其垄断案中接受教训，改变其以往做法，从而改善与软件业界的合作关系。具体的做法就是致力与其他软件公司合作，扶持小型软件公司，加强与独立软件开发商与零售商及软件企业的合作关系，大家携手发展，共同进步。2002年3月，在CeBIT2002开幕式主题演讲中，鲍尔默正式宣布微软公司将设法与IT同行甚至是竞争对手们建立更为紧密的合作关系。

“在合作关系的建设方面，微软将投入双倍的努力”，鲍尔默信誓旦旦地保证。到2002年在6月6日，一个新战略就浮出水面。在发给5万名员工的一份备忘录中，鲍尔默把微软的新目标总结为“使全世界所有人和所有企业充分发挥潜力。也就是说，微软不仅要为全球各地的每一台设备生产软件，而且，还要改善与公司客户的关系及与业界其他同仁之间的关系”。

此举就意味着，微软过去所执行的以产品为导向的策略将会成为过去，基于.net的企业IT架构成为未来的发展方向。所以，2002年初的微软和1999年唐骏第一次被要求出任中国区总经理时候的微软，所处的大环境截然不同。唐骏看到了这一点，他相信，这一次他的赢面会比较大一点。

何况，作为一个血统纯正的微软人，唐骏的上层关系比高群耀和吴士宏都要好。罗麦克是他的老朋友了。有了这一层关系，他在和黄存义的合作中，应该能得到更多的来自微软高层的支持。不过唐骏仍然未雨绸缪，与罗

麦克约法三章。

正如唐骏所说的那样，这样的约法三章，可能对双方都没有什么真正的约束力。但是从这份合约的内容，我们可以看出唐骏在就任前担心的问题。

首先，微软中国的决策权。说到这个，就不能不提著名的微软大中华区和微软中国的之间的权力之争。大中华区的设置，就像是梗在唐骏喉咙的鱼刺，吐不出来咽不下去。他也明知，即便是在这个时候，提出改变大区设置的要求，也是不现实的。所以他只能退而求其次，希望用这种方式，来保证自己作为微软中国领航人的最大限度的权力和自由。至于罗麦克的许诺，等落到实处的时候能够实现多少，其实唐骏心里完全没有底。所以这一条保证，在当时也只是一个心理安慰而已。

其次，微软技术支持中心是唐骏在 1998 年回国的时候一手创办起来的，已经升级为全球技术支持中心，为微软在全国的业务提供技术支持。微创则是唐骏在微软实现自己梦想的一块试验田，他舍不得放手也在情理之中。这一合约，在部分程度上解决了吴士宏曾经提出的微软在中国四个窗口吹着不同曲子的问题。不过，唐骏也因此成为最忙碌的中国区总裁，总是往返于北京和上海之间，尽管他自称花在技术支持中心和微创的时间，比例并不多。

最后，唐骏提出这个最短三年的任期，只不过是想在上任之前给自己打气而已。

罗麦克毫不迟疑地答应了他的要求，唐骏于是有了一点信心。

2002 年 3 月 20 日，在这个万物复苏的春天里，唐骏真正站到台前，走进公众的视线里。从此，他不仅仅是一个经理人，他将成为一个公众人物，将成为我们真正熟知的那个唐骏。

附录

唐骏谈职场 —— 中国企业的管理模式问题

最近新闻中几乎每天都能看到有关春运的报道，有些镜头让人真的很感慨……

中国铁路交通的不发达肯定是一个主要的因素，但是如何在现有的硬件条件之下进行合理的调配、管理、经营是目前我们面临的首要问题。国家的铁路经营是这样，企业更是这样。很多地方的硬件设备绝对是一流的，但是让你感受到的是和一流的硬件不相匹配的软件方面（管理、服务等），而让大众感触最深的、最根本的也是软件方面，所以软管理在企业中起着极其重要的作用。

我曾经在被誉为服务王国的日本居住过五年，经常会感叹那里的软管理效果。也许不是一个很好的餐厅、咖啡厅，但是那里周到的服务让你觉得温馨，让你觉得物有所值。这就是同样的飞机机型，日航和全日空的中国—日本的机票要比国内航空公司的机票高出 30%，而且乘坐率还要高于国内航空公司的原因所在。

日本人讲究的是一种规范化的管理模式，无论是服务行业还是企业内部的管理模式。这种规范的模式创造了日本制造业的奇迹。最近美国通用公司宣布裁员 2 万多，季度亏损达 30 亿美元，而日本丰田汽车的季报利润达到 30 多亿美元。最大的原因是美国车的整体质量不如日本车。汽车质量出现问题的根本所在是流水线工人没有按照规定的步骤完成流水线作业。一个小小的螺丝钉的安装需要的力度没有达到要求也是造成质量不好的原因。每个部件每个操作都需要一个规范。日本人的管理理念就是强调规范，什么都是以规范为主。

确实规范的管理带来的是可预测的、稳定的结果，这正是制造业所需要的一套流程管理。他对管理者来说需要严格的执行力，对一般员工来说需要的是一种敬业的精神，一种工作的规范。当然对所有的企业都按照日本式的流程管理一定不会有新的创意的产生，这就是为什么更多的创意来自于美国，是一种氛围，一种环境。无论说是诺贝尔奖得主也好，新的产业（互联网），还是新的产品（iPod 等），几乎都来自于美国，这就是管理、文化、氛围带来的差异。

目前美国和亚洲的经济竞争的格局已经非常明显。美国公布了 2005 年美国和中国的贸易赤字达到 2020 亿美元，是美国历史上对单一国家最大的贸易赤字。布什政府立刻组建的一个解决贸易赤字的战略小组，专门来研究中美赤字的问题。首先进行施压的肯定是美国最擅长的“知识产权”问题，包括软件、影像制品等。中国将面临很大的压力……

中国的企业将面临更大的竞争，特别是 WTO 的进一步开放，几乎所有的产业都将受到冲击，包括服务业。开放的过程是我们学习国外技术、管理理念的过程。如果我们不赶上国外先进的管理模式，我们的挑战将会更大。目前中国企业讲究的更多的是人性化的管理，但是人性化的管理一定是要在规范化的管理基础之上的。中国企业的第二步就是要建立企业的规范，建立管理的体系。这也是企业文化的最开始的一步。所谓的企业文化就是在任何情况下（不是公司某个领导可以改变的），公司统一的价值观，统一的理念。其实做到这个还是很难……
日记原文

2002 年 4 月 1 日：出任微软中国区总裁发布会

昨天从西雅图回到了北京，今天是我出任微软中国区总裁的发布会。

中央电视台二套会一直跟踪拍摄我一天的工作。上午去了广电总局见了总局的局长，开始我作为微软中国第一销售的工作。

下午的发布会是在北京的君悦酒店召开。麦克专程从东京赶来出席我的发布会，按照媒体的说法他是来给我助威的。我的出任确实是由麦克一手安排的。

我的发言以我过去的经历为主线。我在美国的创业过程以及在微软总部和上海全球技术中心的工作，还是有些说服力的。一位媒体的记者（也是非常喜欢微软的）会后很激动，握着我的手说：“微软中国有希望了！”这句话让我欣慰让我感动，连媒体都这么喜欢微软公司。

在后来媒体提问的时候，麦克说：“和唐骏一起共事四年的时间，他从来没有让我失望过，这就是为什么我们选择他。这不只是我的选择，也是盖茨和鲍尔默的选择。我们都很有信心，微软中国在唐骏的带领下一定会走向新时代。”麦克这个阳光自信的美国人总是给人一种鼓舞。

当媒体问到我的出任会不会像 Jack 那样成为一个傀儡时，黄存义回答说：“肯定不会的，唐骏非常了解微软，也是微软最优秀的管理者，他不需要我们告诉他怎么做，他会是一个非常好的领导者，对此我们寄予了很大的期望。”

今天的聚光灯，今天的摄像头，所有的一切都集中在我的脸上。我感觉一夜间成为了大家关心的焦点，一夜间成为了媒体的中心。那种感觉还是很好的。也许这就是为什么那么多人想成名。成名是一种感觉，这种感觉比有钱的感觉也许更好。

其实我什么都没有考虑，做什么我都不担心。

2002年5月12日：上班第一天

今天是我来北京上班的第一天。虽然宣布我出任微软中国总裁已经有两个月的时间了，虽然也和员工开了见面会，但是今天我就坐进我的办公室了。我喜欢大大的专门定制的办公桌、大大的靠背椅，我更喜欢和####总理在中南海见面握手的那张照片……这一切都搬到了我的新办公室。但是周围还是有点陌生，更多的是感觉上的陌生。因为上海的三百多位员工，我都能叫出他们的名字，很亲切，而现在只有 Vivian 是我从上海带来的。

受日本文化的影响，我喜欢干净整齐，无论是自己的着装、居住的地方还是工作环境。但是微软中国办公室的环境让我不能接受，整个一个大垃圾场。

下午我让 Vivian 召集所有的秘书开了一个会。会议由我来主持，这足以给所有的秘书们一种惊讶和震撼，因为还从来没有一个总裁和他们开过会。

我要创建一个良好的企业文化，做好企业文化就是营造一种氛围，在会上我讲的道理很大，但是要做的很具体。我要求秘书们用一种服务意识来服务周围的同事，同时我也承诺他们为他们创造好的氛围，提供未来职业发展的机会。

最后我要求他们协助我做一件事，要求他们今晚下班前把公司员工桌上所有的“垃圾”清理完毕。“以前 Juliet 和 Jack 也都要求把办公室清理干净，都没有做成。”一些秘书开始提醒我，“这些 Sales 们都有很多的理由的，我们根本说服不了他们的”。外企的销售只要能完成销售业绩，他就是老大，公司要靠他们。如果完不成业绩，他们就自己走人。他们是属于最难管理的一个群体。

“今天我就是要求你们去帮助他们清理，每人负责你们自己的部门，一个一个去帮助他们。”我还提出了具体的操作方式。我也知道只是靠一道指令是很难执行的。

“Sales 们都说他们桌子上的资料书报都有用的，没有地方放，怎么办？” Vivian 来告诉我秘书们的反馈。看来很难执行下去，他们说的听上去也有些道理。

“你让秘书们转告那些人，说我唐骏的办公室很大，可以存放他们的资料书报，只要把名字写上，放在我的办公室就可以。”其实这是句狠话，我就不信有人会把他们的“垃圾”放到我的办公室里来。这句话更是堵住他们的嘴，让他们没有借口。

秘书们都很高兴，因为这招很管用，一个一个办公桌上的垃圾都清理得干干净净了。

我让他们第一次见识了我做事的风格：既然说出来了就一定要做到，既然做了就一定要做好。

背景解读

孤身上任的空降兵

唐骏上任的这场发布会，其阵容之豪华，至少是前无古人的。吴士宏与媒体的见面借的是微软与北京电信合作新闻发布会的机会，两件事一起办了。高群耀是在当时的微软大中华区总裁罗麦克的陪同下与媒体见的的面。

而这一次，在北京东方君悦大酒店举行的唐骏就职新闻发布会上，已升至微软公司副总裁兼亚太区总裁的罗麦克专程赶赴北京，与微软大中华区总裁黄存义一道为唐骏助阵。此外，还有微软亚洲研究院院长张亚勤、负责公司事务与政府关系的微软（中国）公司副总经理刘凤鸣、负责大中华区战略投资的副总经理龚定宇。除了公差在外的研发中心总经理张湘辉外，微软在华业务分支机构的负责人悉数到场。包括到场的 100 多名媒体记者，众星捧月，只待将唐骏隆重推出。

就像唐骏事先和微软总部高层沟通的那样，微软希望通过这一次的发布会，将媒体的注意力从微软中国频繁的人事变动和叵测的局势上引开，更多地关注唐骏这个人。也就是说，从那一天开始，唐骏在中国媒体面前经营他的个人品牌和个人形象，是在微软总部的授意下进行的。之前，唐骏虽然在中国已经待了四年的时间，但是作为全球技术支持中心的老总，他还是保持相对低调的曝光率。

那一天，聚光灯都打在唐骏一个人的身上。罗麦克和黄存义都用了一些比较夸张的词汇来赞美唐骏。

在回答记者提问的时候，唐骏表示在他作为微软中国掌舵者的时候，他的首要目标是把微软文化与中国文化更好地结合，变成一种真正的微软中国文化。而在了解和熟悉业务之后，他要做的第一件事就是把员工和管理团队建设得更强，不过从目前来说，“我对微软中国公司现有的管理团队和员工团队感到非常的满意，并表示现阶段不会做任何组织结构上的改变”。

这虽然是给微软中国区的老员工吃定心丸，不过也的确是唐骏一贯的工作方式。不管踏上什么新的工作岗位，他几乎都是孑然一身上路，身边从来不会带自己之前的亲信干将，到新公司来清洗旧臣子。这是许多“空降兵”喜欢做或者不得不做的事。因为老员工习惯了一种管理模式，对新来乍到的空降兵，主观客观上都难免有抵触情绪。而空降兵到新的岗位，急于坐稳位置，做出成绩，这个时候排除异己全部换上自己用惯的人，的确省时省力。但是唐骏不喜欢这种方式，他喜欢保持旧公司的格局不变，越是在局势不稳定、人心思变的时候，越不做任何人事上的调配。虽然在工作上会给自己增加一些难度，却也是获得员工长远信任的一个方法。唐骏相信，任何人都可以用的，问题只是在于怎么去用而已；任何人都可以改造成适合唐骏管理风格的，问题只是在于怎么去潜移默化而已。这就是唐骏所喜欢采用的“攻心术”。他不仅要重用旧人，还要把旧人用得口服心服。

新官上任三把火

谁也没有想到，唐骏的第一把火，点在了这么出人意料的地方。召集秘书开会，要求清理办公室，这些行为发生在一个履新的老总身上，让人非常摸不着头脑。唐骏也明白，微软中国基本上是一个销售公司，而他之前做的技术支持中心是一个技术公司，销售文化和工程师文化是截然不同的。但是，他无论如何不能接受在“垃圾场”里办公。

结果，唐骏令出必行，一天的时间，混乱了几年的办公室焕然一新。第二天来上班的员工在进门的那一刻，都忍不住惊呼出来：“变化实在太大了，真不敢想象自己以前怎么在那样的地方忍耐了那么久！”这是唐骏颇为得意的一笔。他说，办公环境很重要，它决定了员工的士气和精神面貌，只有在一个整洁的环境中，才能让员工都保持一种奋发向上的心理。更重要的是，通过这件事，给员工心里留下了一个印象，“哦，原来这个新老板是有执行力的人。他想要做的事情，是一定会想尽办法做到的”。

唐骏的第一把火，点在一个非常规的地方，却收到了出人意料的效果。

第二把火，才终于烧到了中高层的身上。上任后不久，唐骏就展开了“统一思想、统一认识”的行动，他把所有微软中国的中高层都拉到广州封闭开会，并且宣布“不统一思想，不回北京”！在会上，唐骏向所有的中高层解释了他的管理理念，那就是规范、透明和公平。他向这些管理者们保证，至少在半年之内，他会保证整个公

司组织架构的平稳过渡，不会带自己的人过来，更不会清洗旧员工。“我要的不是世界级的员工，而是一个世界级的团队。”这一次统一思想的会开得很快，两天就结束了，本来唐骏还打算在广州要待上十天半个月的。后来他说，他向中层管理者们传达的管理思想，是以一个普通员工的心态出发的，“抛开我们每个人的身份不说，大家在微软不都是普通员工吗？所以在这一点上，大家一下子就对我的管理理念有了认同感。我非常感动”。

有份 PPT，展现了唐骏管理思想的精髓。对此在接受媒体采访的时候，他有过详细而精辟的解释。

他说：“我一直在寻找一种简洁的、高度概括的话来总结我在微软中国的管理理念，但是，由于词汇枯竭，一直没有琢磨出来。有一次，我在飞机上无意间看到了一本杂志，上面有一篇有关企业务实操作和持续增长策略的文章。上面提到：所有企业从“优秀”到“卓越”都是“简单+勤奋”的结果。“简单+勤奋”，读到这一行字，我真的激动了，这与我的理念不谋而合。那天，9：30 到北京，第二天正好要召开“团中央一大”，我决定把这个理念变成全微软中国的理念。这天晚上，我制作了一组幻灯片，要把这个理念很好地表达出来。那天，一直工作到深夜 1 点多。

“‘简单’是管理层的一种价值观，勤奋是一种态度。我敢保证我是微软中国最勤奋的人之一。‘激情’是我的管理核心。这种激情不是冲动、瞬间的反应，而是一种对待工作的正常态度；激情是一种信仰，对待做好工作的一种信仰；我的团队需要工作的激情，我要激发员工产生激情。我们要不断地反省：为什么我们没有激情？我们怎样才能有激情？”

“‘认真规范’是对待工作的一种态度，‘规范’是管理的机制，我们需要建立一种很规范的管理机制。”

“‘态度效率’是指要明确这份工作的价值和重要性，应该以什么样的态度来对待这份工作。时间观念、反应速度是考核一个人工作态度的重要砝码。每个 DR 需要快速反馈对待我的、员工的、客户的、同事的、包括下级员工的需求需要。”

“‘公平透明’是指我们的决策和运行都处于公平透明的状态，管理层应该减少或没有谣言、猜测，并且首先抵制他人的同样行为。首先，我要努力做到公平、透明，希望每个‘常委’也都要同样做到。”

“‘简单’和‘勤奋’就是只围绕我们的理念和目标去工作，而不是因为其他的问题或内耗来分散我们的力量和注意力。所以，我们要创造一个积极向上的、团结合作的、充满激情的氛围。”

唐氏风格，就是中国式的风格

唐骏说，在微软全球技术中心，他明白了运作一个企业的成功之路，真正体会到了企业文化对企业的意义。就是在这个时候，他提出了“三六九”的概念。他认为一个企业成功三年靠机会，成功六年靠领导，九年后还成功基本上就可以算是基业长青企业。而要能使一家企业成为基业长青，就要靠管理、靠文化。在上海四年多的时间里，唐骏一直在试验着他独特的管理方式，发展出一种激情的企业文化。现在当他终于有机会摆脱一个技术管理者的局限，坐到微软中国总裁这个位置上，开始一个整体的企业运作的时候，他充满信心地把他的激情式管理带入到微软中国。

唐氏管理其中最重要的一个特点，就是风格的本土化。他对本土化的解释是：“一是本土化战略策略的制定，二是实施。我想让中国人跟微软更接近一点，我希望大家对微软平着看，而不是斜着看、仰着看、低着看。”而我们从他上任伊始带给微软中国的新气象看到的，是更明显的风格上的变化。他不像吴士宏，吴士宏觉得微软中国的本土化程度不够，她认为是办公室充斥着港台背景的经理人，这些人虽然也是黄皮肤黑眼睛，但是他们对 1998 年的中国内地的市场和行业也许了解并不比那些白皮肤蓝眼睛的洋人们多多少，甚至可能比他们更有偏

见。所以吴士宏拿出雷霆手段，将他们一扫而空，全部换上来自内地的经理。

吴士宏的分析和判断也许是对的，但是就像唐骏后来说的，经理是不是本土只是操作层面，却不是本质所在。他对本土化的定义：“是看其中国战略、策略、运作是不是按中国的文化、历史、背景、规范来做，而不在于由谁来做。本土经理人把外国的那一套东西引进来，你觉得他是本土化的吗？”

像上班第一天的办公室清扫大行动，秉承的就是中国传统的“一屋不扫，何以扫天下”的理念。后来的“统一思想，统一认识”，出生在上世纪 80 年代之前的中国人，对这句口号可能都不会陌生。当唐骏略带一点点军事化作风，把经理人押在广州“洗脑”的时候，员工们实际上是对这个“海归”的背景，充满了认同感……

“作为微软（中国）公司新任总裁，我感到任重道远。我感到我应该更好地提高微软在中国的企业形象，更好地与政府沟通，更好地与我们的合作伙伴进行紧密的联合，更好地使我们的产品和服务于大众，还有一点更重要的，是让微软更好地成为一个优秀的企业公民。面对这些工作和挑战，我感到非常兴奋、非常激动，充满了激情和自信。”这是唐骏当日的就职演说中的一部分。虽然，在每一家公司的每一个总裁上任的时候，我们都能听到类似的话，但是我们也相信，在那一刻，他们都是真诚的。

日记原文

2002 年 6 月 15 日：微创是我的 baby

微创是去年 10 月开始一手由我启动的一家合资公司，当时微软为了在政府软件采购上有一些突破，需要找到一个强有力的城市作为样板。这个城市需具有影响力、具有代表性而且有足够的采购量，所以把上海市作为一个突破口。上海政府确实也是在这个方面理念超前，而且有着好的信誉。上海政府承诺的就一定会做到，这才是最好的招商引资的方式。

但是让政府全面采购微软的产品是需要一个“借口”的，为了推动这个政府采购项目，微软大中国区总裁黄存义让我想想我这里有没有可以提供给上海的。“我们亚洲技术中心要改名为全球技术中心，这个算个礼物给上海了，因为上海在营造全球的总部中心，我们将会是第一家安家在上海的全球中心”，我立刻觉得这个想法也许会让上海政府满意。“有没有什么更具体的可以帮助上海市政府的？”黄负责销售，看得出他迫切希望能拿下这个大单。

经过一个阶段的思考，包括商业模式和经营分析，我提出了帮助上海创建软件企业的构思，因为上海在高科技领域特别是软件领域没有特别有名的企业，这和上海的身份很不相称。这个大的构思就是由微软和上海市政府共建一家合资软件公司，这样在微软和上海市政府的共同推动下，应该可以做成一家有规模有收益的软件公司，成为上海软件公司的一面旗帜。

在组织架构上，我提出了我来出任首任 CEO，由我来组建团队。我也提出了微创的商业模式（软件外包、软件系统工程、自主软件开发等），并且我做出第一年就可以盈利的预测。就这样，微软和上海市政府各投 200 万美金的资本金，一家全新的公司微创软件诞生了（就连公司的 Logo、公司的选址、公司的内装修等全是我的决定），微创就像我的小孩一样，我很在乎它。

在上海各大高校招聘宣讲会的场景还记忆犹新。里三层外三层的同学，他们渴望可以进入一家全新的创业型企业，实现梦想。可以说 2002 级的上海最优秀的大学生都来到了微创，他们很多人放弃了 IBM、英特尔等一流公司的 offer，来到这个可以实现梦想的地方。我承诺他们微创会成为具有全世界一流的工作氛围、一流的管理，也是聚集最优秀的员工的地方。

看了今天的 Kickoff 表演，我感动了，公司创立到现在已经有三个月的时间了，我们在第三个月有了盈利。多么好的公司，多么可爱的员工。每个人都笑得那么灿烂，都是那么有激情。

当他们听到我对微创未来的勾画的时候，兴奋无比；当我对员工表示感谢的时候，很多女员工都流下了眼泪；那是因被认可而感动的眼泪，我不会忘记这些眼泪，不会忘记他们每一位。我喜欢他们。

晚上和从微软带来微创的老部下 Ingrid、Mike、Patrick、Andy、Judy、Xiaorong 还有新当选的 EOM 等等一起聊天，让他们感受到一种特殊的照顾和关爱。

“微创是我创建的，只要我们努力做，一定会成为一家优秀的软件公司的，有你们在，我更加有信心了。”我对这些微软的精英们说。

陪我一起开会的惟子已经睡着了。看着她的样子，有一种幸福的感觉，一个是我爱的女儿，一个是刚创建的我的新 baby。

2002 年 6 月 27 日：鲍尔默给我过生日

“亲爱的员工们，很高兴今天再次见到大家。每次见到大家都很兴奋，但是今天是个非常特别的日子。40 年前的今天，人类历史上一位伟大的人物诞生了，而且我们都很幸运的是这位伟大的人物就是在我们中间，Jun Tang。今天是他 40 岁的生日，让我们在这里一起祝贺他，祝贺他的生日……”

今天下午的微软中国的员工大会上，CEO 鲍尔默做了这样的开场白。虽然他的用词有点夸张，不过被夸张表扬的我觉得很幸福……

这是我出任中国区总裁后鲍尔默第一次来到中国。有人说他是来力挺我的，也有人说是来给我支招的，至少是来给我过生日的。我感觉到很温暖。鲍尔默是公司上下最怕的人。他的严厉、他的直接、他的敏锐、他的脾气……大家都说要犯错误也要等鲍尔默不做总裁后再犯，这样日子要好过一些。

我也经历过他很多次的 Scrub。每次他总是问出极其严厉、苛刻、刁难的问题让各位总经理下不了台。很多总经理在他的 Scrub 后的几周内离开了微软。他对我的第一次 Scrub 是在我刚刚就任大中华区技术支持中心总经理的时候。由于刚刚起步，没有太多的事情可以汇报，我准备了五张 PPT，只做了十五分钟的汇报。他的直接回答就是：“现在我对你没有什么好说的，你有本事就做到不要让客户直接给我写抱怨信就可以。”因为客户经常直接给鲍尔默写信抱怨微软的产品怎么怎么不好用，技术支持怎么怎么不管用……

之后经历过四次鲍尔默的 Scrub。Kevin Johnson 是我见到的最会获得鲍尔默欢心或者说不让他骂的微软高管了。每次鲍尔默要做 Scrub 之前，Kevin 会提前一个星期给鲍尔默写邮件，告诉他自己部门这次要汇报的主要内容，鲍尔默在 Scrub 的时候就很难对 Kevin 做出任何严厉的批评。做员工就是要和领导多沟通……

今天早上鲍尔默和国家信息产业部的领导一起共进早餐。席间，“信产部”领导对微软公司极其不满，特别是对微软公司大中华区的一些领导表示了不满，并对张湘辉、亚勤和我等大加夸奖，希望微软公司在中国发展要多了解中国的国情，充分信任中国的员工……鲍尔默认为我们和政府之间的沟通实在是太差了，大为不满，觉得也太没有面子了。

晚上鲍尔默和我单独进行了一个小时的谈话，主要是听听目前微软中国的现状以及我对新工作的一些感受。这

次他很耐心，很平和，并不断地鼓励我：“Jun，你是我见到的最合适的微软中国区总裁，你的微软经历和你对微软的了解和热爱，都是你很好的基础，你肯定可以做好，而且我会一直支持你的。”

我也向鲍尔默表达了大中华区设置的不合理性，希望总部重视这个架构问题，他的回答是“I Hear You”。

光有“我知道了”肯定是不够的，鲍尔默先生……

背景解读

微软最喜欢的人

有人曾经打过一个不那么恰当的比方，说如果比尔·盖茨是一颗卵子的话，那么鲍尔默就是一颗精子，他们两位的碰撞和结合，才造就了庞大的微软帝国。鲍尔默和盖茨相识于哈佛的校园，唯一的共同点大概是两位都是数学天才，都曾经炒过世界名校的“鱿鱼”。盖茨从哈佛退学去创业的时候，曾经邀请过鲍尔默和他一起，但是鲍尔默拒绝了。这个性格外向、热情、喜欢参加各种团体和社交活动的天才，因为刚刚成为梦寐以求的哈佛橄榄球队的经理而拒绝加入微软的创业团队。大学毕业以后，他去了宝洁公司，并且和后来成为 GE 的 CEO 的伊梅尔特共用一间办公室。两年后，鲍尔默在斯坦福读 MBA，再次收到盖茨的邀请，于是鲍尔默踏上了和他老朋友同样的道路——退学。

鲍尔默和盖茨从来都是不同的，他最为人所熟知的是他那近似疯狂的演讲风格。每年一度的微软全体员工大会上，五颜六色的光束照射在体育馆的上空，员工们最期待的表演开始了。鲍尔默像个摇滚歌星一样跑上台，挥动双手。他高大魁梧的身躯在台上不知疲倦地奔跑，用演说家一般的语言令在场上万名员工热血沸腾，欢呼声响彻云霄……唐骏第一次参加微软员工大会的时候，就被鲍尔默的表演震慑住了。从此他知道了激情的作用，他明白了一场成功的演说所能带来的巨大影响力——至少鲍尔默在这方面给他的影响非常巨大。后来当我们看到唐骏穿着海军舰长的服装，跳着踢踏舞走上灯光华丽的舞台的时候，毫不怀疑他是在向鲍尔默致敬。

不过，微软的高管们对于鲍尔默的感情，大约是又恨又爱的。爱他，是因为他的商业天才，他超凡脱俗的管理能力，能够“踢盖茨屁股”（《福布斯》的评语）的强硬；恨他，是因为他的敏锐精明、咄咄逼人和不留情面。鲍尔默在大学时代和盖茨住一间宿舍，那间屋子被称为“雷电屋”，因为他们在宿舍里讨论问题的声音竟然如雷电一般能把人从半夜惊醒。他是一个和盖茨并驾齐驱的数学天才，尽管之后他未再涉足技术而专心于管理，但他对大块数据的消化能力“令人生畏”，并喜欢用逻辑或推理的方式，仔细推敲各种市场战略的利弊。鲍尔默在评价竞争对手时，经常是语出惊人，他曾把 Linux 称为“毒瘤”，并认为 Google 是一匹“只会一招的小马驹”。

所以，这样的毒舌用在管理上，是会使下属们痛苦异常的。Scrub，是我们后来在每一任微软中国区总裁的回忆中都一再重复出现的字眼。吴士宏把这个词翻译成“篦”，说每一年都会被鲍尔默篦掉几层皮。

绕不开的架构问题

在高群耀接任中国区总裁的时候，因为高群耀是空降兵，那一次大约是高群耀和鲍尔默的第一次接触，所以高群耀对他的第一印象并不是 scrub，而是他片刻不离身的掌上电脑。鲍尔默认真倾听每一个人的说话，随时用掌上电脑做笔记。

鲍尔默对高群耀说：“我们磕磕绊绊终于找到一个好的总经理，那就是你。不论是从经验、素质和目前你的业绩来讲，都是最合适的，所以你一定要走好。我们都支持你。你有什么问题，我能解决，我能帮忙，你尽管说。”

于是高群耀谈到了大中华区与中国区架构设置问题。当时的情况是罗麦克准备调离，而接任的人选尚未确定，高群耀表达了自己的关心和疑虑。鲍尔默表示非常认可，说会把这事处理好的，让他放心。

历史总是惊人相似的，上任之初的高群耀和唐骏，都提出了大中华区与中国区架构设置的问题。

在这次鲍尔默访华的过程中，吸引媒体注意的始终是他带来的 62 亿元大单。鲍尔默在这个时间访华必然是巧合，因为他的行程通常都是半年前就确定好的，但是赶上了唐骏的生日并且鲍尔默非常煽情地给唐骏过了这么一个 40 大寿，唐骏的心里必然是相当受用的。而在媒体的眼中，鲍尔默此行给唐骏打气，给微软中国打气的目的也很明显。

由于种种原因，尽管后来唐骏不失时机地再次谈到了大中华区与中国区架构设置问题。这个问题事实上也是导致高群耀出走的重要原因。可惜的是，他并没有得到比当初新上任的高群耀所得到的更加明确的答复。

62 亿元大单

无论如何，鲍尔默在 2002 年的这一次访华，意义十分重大。他带来了一笔 62 亿元的大单。有人说这是送给中国软件业的礼物，更有人说，这是送给唐骏 40 岁生日以及履新的一份大礼。

这是迄今为止中国在软件领域最大的一个对外合作项目。根据该备忘录，国家计委支持微软公司与中国境内组织开展包括出口、投资、人才培养、技术开发等一揽子合作计划。未来三年之内，微软将向中国境内企业提供价值 7 亿美元的出口订单，并支持中国的软件人才去 11 个国家软件产业基地接受培训；同时，微软将采取与国内企业合资、合作的形式，支持中国企业在海外设立分支机构和子公司；在信息化应用领域，微软将与国内企业、高校和研究机构设立联合实验室，并授权中国境内企业使用微软亚洲研究院的部分技术开发成果等。

对中国为期两天的访问中，鲍尔默拜访中国高层领导人的同时，还宣布了一系列在中国的合作和投资计划。除了与计委的合作之外，6 月 27 日，他还代表微软与####签署了“长城计划”。根据该计划，微软承诺在三年之内，以投资、捐赠等形式向教育界投资 2 亿元人民币，支持中国高校的软件教育和基础研究。当天，微软与北京大学等五所高校签署了软件学院合作协议。

这份协议的意义在于，微软终于把它的“平台商业模式”扩展到了中国，搭建一个平台，微软赚 1 美元合作伙伴能赚 3 美元的互助双赢合作模式，不论是微软还是中国政府都是乐见其成的。所以，这一笔大单被视为微软在中国打开政府关系的最重要的一步，具有极大的战略意义。

送走鲍尔默，6 月 28 日下午，微软中国就召开了新财年员工大会。这次新财年的员工大会便成了微软中国新时代启动的“誓师大会”。这是微软中国公司有史以来第一次所有机构的聚会，包括研究院、研发中心、市场销售、法律事务部、全球技术中心在内的微软在中国所有机构约 1000 人聚集一堂，共同探讨 2003 财年微软的发展策略。手握中国在软件领域对外最大的合约，微软中国人都相对唏嘘，大有“我们终于成为中国软件产业一分子”的感慨。

这一次大会，也是微软中国新总裁唐骏上任后第一次与全体员工面对面的沟通和交流。不过那一次亮相，唐骏只感受到肩上的压力越来越大。他一贯喜欢订三年计划，而在这个位置上，他心中描绘出来的蓝图是这样的：未来三年每年保持 40%~50% 的增长速度；在未来三年中，微软中国成为微软成长最快的一家子公司；三年内成为微软亚洲最大的子公司；五年内打入微软的世界八强；五年后的收入接近或达到 10 亿美元……

为此，唐骏的步子迈得很大。唐骏说自己也是一个好“赌”的人，这一点在他对微软中国的改造上看得最明显。

因为之前在微软技术支持中心，媒体的关注度不够，平台也相对较小，唐骏的手脚还不能完全施展开。到了微软中国这个平台，唐骏喜欢“做大事”的性格一下子显露出来了，加上这是一个被媒体放在放大镜下研究的公司，所以他的一举一动，都受到公众的关注。

在这份大单的基础上，唐骏开始在微软中国区总裁这个舞台上大展拳脚。后来他说：“我当时有很多伟大的计划……有的实现了，有的部分实现了，有的，永远也没有机会去尝试了。”

附录

唐骏谈职场 —— 微软中国区的特色化

中国区是总部的一个子公司，在全面贯彻执行公司的文化、理念、管理、商业模式的前提之下，应该更多地把中国的国情、特色加入到管理中，我认为这个过程应分为三个阶段：

第一阶段：全面照搬型。总部的任何理念、模式等全面在中国区执行，这些理念、模式、制度是经过全面考核并考虑到国外公司的特点的。安全系数高，总部放心，做管理的管理容易，执行简单。

第二阶段：本地优化型。在总部的理念、模式、制度的基础之上，加上中国的特色，制定出中国区本地化的制度、模式，这是国外企业在中国长久发展的一种最佳途径，而对管理者则要求以非常了解中国的国情、市场、客户特点为前提。

第三阶段：突破创新型。在外企工作过的人都知道，由于中国的国情、市场、人员等众多因素，任何一个计划只要能在中国有效，在世界任何一个国家和地区都可以大有作为。如果中国区能有一些创新，这将对整个全球公司会有一个很大的帮助。

还要补充的一点是：沟通是根本。由于总部对中国区的了解往往只是通过邮件的方式，很难有个全面的了解。中国区的管理层应该更多地加强和总部的沟通，一种简单的方式就是不断地让总部的高层来中国进行访问，让他们了解中国的市场、客户和员工。这样他们会对那些中国地方化的模式慢慢地接受再慢慢地支持。

鲍尔默给唐骏过生日

上海市市长韩正出席亚洲技术中心成立揭牌仪式

鲍尔默亲自签发的奖杯

日记原文

2002年7月8日：渠道大会

今天的上海国际会展中心是微软的。来自全国各地近千家微软渠道商聚集上海，参加微软2003年度的渠道大会，也是我就任微软中国总裁的第一次渠道大会。

这次渠道大会的主题就是微软中国号的起航。舞台中央很有创意地搭建了一艘航空母舰。我们把微软比喻成航空母舰，经销商是我们的护卫舰、驱逐舰……

启动仪式就是我带领微软的副总经理们以美国水兵舞的演出拉开了序幕。一身舰长打扮的我、熟练的舞步以及整个舞台的装饰确实给我们 1000 名经销商带来了震撼,让他们感受到了新的微软中国管理团队的风貌。叶伟伦、孙有吉、黄斌、赵方、陈国桂、管宁新等这些过去高群耀时代的老人马,带来的面貌却是唐骏式的,这就是我要传递的信息。

还记得当微软刚刚宣布我将出任微软中国总裁的时候,很多自告奋勇的内部“高参”们都来和我说,在微软做好销售,最重要的就是和渠道搞好关系。一个好的渠道关系可以帮助你扛单、走单,可以让你需要收入的时候看得到收入。因为微软的销售模式都是靠渠道销售的,而不是直销的,即使是大客户销售也必须从渠道那里下单进货。

我也听从了这些高参的意见,上任不久就陆续地拜访了微软的四大总经销商:长城的王之、神州的郭伟、佳杰的刘伟、和光的何力和王炎,同时也拜访了其他的合作伙伴,比如联想的杨元庆、用友的王文京、金蝶软件徐少春等。我所传达的信息就是微软需要他们的支持,我唐骏更需要他们的帮助,希望大家互帮互助。

做好一个生意除了有良好的关系之外,更重要的是真正的双赢模式。

经过我和经销商的沟通,慢慢地他们告诉了我他们的苦恼。他们抱怨卖微软的产品名声好但挣钱少、经销渠道窄、经销商缺乏培训、士气不高且互相压价等亟待解决的问题,卖软件的利润还不如卖白菜高。“这个一定要改,如果他们挣不到钱,我们就更挣不到钱。我更不想当个卖白菜的总裁。”我直接把我的不满告诉了负责微软中国渠道的 David (叶伟伦)。

David 是从微软台湾地区调过来帮助高群耀的,其实我和 David 之前已经有了两年的工作关系,当时我在微软负责微软亚太区的技术服务部门(微软亚太技术支持部总经理),David 是负责微软台湾技术服务部门的,属于我的老部下。他是一个非常聪明、能干、很能理解老板意图的好部下。

我对 David 说:“既然要对渠道进行改革,那么要玩就玩大的,要玩就玩狠的。”David 最知道我的个性,按他的话来说,在微软里面我是属于有点“野”的领导。

David 提出了一个把微软前台产品的经销商从当时的 800 家翻一倍到 1500 家的初步方案。“先玩 2500 家再说”,我用我的“野”方式教他。David 的计划里还有把销售点增加到几十个城市,我就说“先来 100 个城市再说”。David 提出让利给渠道商的利润从 3%~4% 增加到 5%，“不够刺激。你不是要人家变成你的金牌吗?什么叫金牌?利润多才叫金牌。现在利润我让出 15%”。

就这样,微软中国历史上最大的渠道合作伙伴投资计划——“春耕计划”,投资 800 万美元在 27 个省、4 个直辖市招募 2500 家软件经销商建设渠道。也就是说,全国卖微软前台产品的人增加了 3 倍多。“春耕计划”针对的是渠道建设,在全国 100 个城市进行 1 万人的全新培训。市场营销的方略,亦从以产品销售为主,转变为以应用和服务为导向。

今天既是我们的年度渠道大会,更是我们的“春耕计划”的发布会。经销商回应我的是热情的掌声和欢呼声。王之、郭为、刘伟以及王炎都登台为我呐喊,为我欢呼。据说这是微软历史上声势最浩大、参加人数最多、气氛最热烈的一次盛会。

我把所有的经销商招呼上台,我们一起高歌了《真心英雄》,以典型的唐骏模式来结束今天的渠道大会。

2002 年 12 月 16 日:井冈山之行

现在的状态就是在云里雾里，也是最容易产生幻觉（犯错误）的时候。

“老板你没事吧，我们几个在楼下的酒吧呢，要不过来喝点茶醒醒酒？”我甚至能感觉到 David 的酒气从电话那端传过来。“David 你们都没事吧，我还好，就是有点晕，感觉房间在旋转。”“要不我来看看你吧？”“不用了，我想过会儿就会好的。”这是我做微软中国总裁之后的第五次醉酒，过去从来不沾酒的我现在开始喜欢喝酒了，特别喜欢那种似醉非醉，飘飘然的感觉。

这次我们微软中国的井冈山之行可谓是个创举。为了申请上海到吉安的特快专列，我们动用了铁道部的关系。在中国申请专列很麻烦，因为所有的时刻都是排满的，我们这个 Non-Stop 的专列需要别的火车给我们让车道。上海铁路局为了满足我们全部要软卧的要求，特地把周边各铁路局软卧车厢都调到上海，这样才有了微软中国号专列。

从上海开往吉安的十几个小时，我们高管团队对每一个车厢进行“视察”，要求他们把车厢布置得有特色，然后进行打分评比。这也是我见到的微软员工最有创意的一天。各个车厢都以他们特有的方式来显示与众不同。

其实最有意义的事就是我们上井冈山。井冈山，这个中国革命的摇篮，是我向往、仰慕的地方。两年前我们就在这里建立了希望小学。这次我们再上井冈山，就是想让微软中国的员工感受这个红色根据地，感受先人的伟大……

当大家看到一群小孩为了等待我们的到来，在寒风中等待了两个多小时时，我们的员工情不自禁地脱下了微软的大衣。在现场捐款的时候，大家排着队，把身上可以捐献的都尽量捐献出来。很多员工看到老区的小学生们还在露天的地方上课，没有完整的课桌，都在默默地感叹，都在想我们还能做些什么，为了老区的乡亲们？老区的乡亲们为了这个国家，他们的前辈付出了所有，换来了我们的今天，而他们的后代还在过着艰苦的生活。

这次我特意安排年会在江西开，就是要让大家感受红色根据地的过去，让大家永远保留着一颗感恩之心，感恩过去所有的。

当然年会还有一个目的就是要激励大家，让大家对未来充满信心，让大家庆祝我们过去取得的业绩。庆祝大会安排在了南昌，大家特地从北京带来了我喜爱的小糊涂仙（据说带来了 50 瓶）。据说我们宾馆附近的商店里的海王金尊（可以防止喝醉酒的药）已经卖完了，我还听说周围的小糊涂仙也已经卖完了。一场大型酒会的阵势确实让大家很期待。

因为是庆祝大会，每个人都应该喝酒的……

我要和高管每个人喝，我要和北方区喝，也不能忘了南方区，更不能忘了华东区（特别是 Frank 没有来，我更要照顾好他们），什么 SME， EPG， Marketing……各部门都要单独喝，我不知道自己喝了多少，更不知道别人到底喝了多少，只是感觉到几乎每个人都很想喝，我也想喝个痛快，喝个舒服，再多的苦再多的怨都没有了，至少在这个时刻。这就是酒文化，外国人怎么都不会理解的文化。

我喝到周围的高层都已经不在我的视线内了，据说赵方已经进入了“见谁和谁喝的”状态，David Yeh 已经被“送”回去了，康明还在和一群人“咆哮”，李涛是少有的“健在”派，他是今晚唯一的说话能算数的“领导”了，我还能隐隐约约地听到 David Sun 的高喊。他在喊什么，我和他一样，都不知道了……

我被“护送”徒步走向宾馆，大家一路高歌，从《社会主义好》唱到《月亮代表我的心》，几乎每首歌都是弋亚

在起唱，我们都是在跟班。

井冈之行，会给微软人留下记忆的。

2003年9月17日：我和薄熙来的交往

和薄熙来的谈话细节还在我脑子里回荡，这是我第二次见薄熙来。

第一次见到薄熙来是2000年的夏天，微软（中国）在大连召开FY01的Kickoff大会。我当时是微软亚洲技术中心的总经理。Jack邀请我到Kickoff大会上作为嘉宾代表讲话。那是Jack做中国区总裁后的第一个财年。Jack给自己定了一个很高的销售增长率。我当时在会上就调侃他说：“一般新来微软，对微软不了解的人第一年都会给自己定个高的销售数字，到了第二年总部给他的数字他怎么都会尽量压低的，第三年的时候人在哪里都不知道了。”

会议的第二天，当时的大连市长薄熙来宴请了我们微软的高管。那个时候的感觉就是这个领导很有魄力，敢做敢当。

今天薄熙来是在辽宁省政府大院接见我的。这个大院原来是日本兵的东北总部，现在还比较完好。接见时间安排在晚上7:30，据说晚上9点他还要接见吉尔吉斯斯坦的驻华大使。

可能是第二次见面的原因，薄熙来没有做太多的寒暄，直截了当地问我，你们微软每次都说要投资东北，这次你带来什么实际的投资项目了？这个薄熙来也太直接了。因为在大连期间，微软就说要投资大连，包括大连的外包业务，因为大连的软件外包是政府的重点，微软是软件大户，所以微软早就承诺要投资大连，但是这已经是三年前的承诺了。

我很尴尬，因为我这次并没有带什么具体的投资项目来，而且微软的投资也不是想象的那么简单，需要有一个繁琐的流程，除非盖茨或者鲍尔默当场承诺的投资项目。我马上笑答薄熙来，薄省长，你对微软不太了解，所以你才会这么直接问我。

这个身高185厘米，外表帅气，个性鲜明，很有魅力的省长很直爽，很干练，也很风趣，时不时地用简短的英语说上几句，时不时地调侃一下微软的工作效率，“连我们的工作效率都不如了，微软要改进啊”。我连忙解释：“这就是跨国公司和上市公司做事的规范性，要进行可行性研究认证。”

不论从他在大连的业绩和口碑，还是他自身的能力以及他的个人魅力来看，薄熙来的前途都会很宽广。

背景解读

军乐团、春耕和护航计划

唐骏是在2002年5月11日，正式到北京上班的。在此之前，他进行了广泛的调查，在上海就先准备了一套详尽的管理方案。这套方案分三步走，先抚内后安外再图远景。在他就任中国区总裁的三个月后，也就是2002年7月，他正式抛出了“军乐团计划”。

首先是安内，那是一次微软召开的内部会议，整个会议厅被装饰成军舰甲板的样子，而唐骏身穿白色的乐团指

挥服，带着高管们在舞台上跳舞。这个激情的片段后来在有关唐骏的访谈节目中被多次播出，而唐骏仅仅学了15分钟的舞步，临场表现也相当令人惊叹。不过更重要的是唐骏在这次活动上所要传达的理念，那就是管理上的规范、透明和公平。

其次是安外，通过军乐团计划与客户和合作伙伴改善关系。这项计划得到了鲍尔默的支持，所需要的费用全部由美国总部出。2002年微软中国的设置，一下子从原来的北京、上海和广州三家，覆盖到了沈阳、南京、成都、西安和武汉。

这就是军乐团计划。

唐骏爱好音乐，也是乐团的萨克斯手。他深深知道在一个乐队之中。只有在指挥的统一调配下，大家互相配合，才能奏出美妙的音乐。而身为微软中国军乐团的团长兼指挥，唐骏相信只要给他时间，他的这支集合了世界级人才的乐队，一定会成为一支世界级的团队。

2002年7月，唐骏启动了微软中国历史上最大的渠道合作伙伴投资计划——春耕计划。他计划投资800万美元，在27个省、4个直辖市招募2500家软件经销商建设渠道，在全国100个城市进行1万人的全新培训，而市场营销的策略，也从产品销售为主，转变成以应用和服务为导向。更加重要的是，他把对于经销商的利益分成，提高了好几倍——这可能是真正激发这一群经销商朝向金牌努力的关键因素。

这个计划一宣布，分销商就报以热情的掌声和欢呼——当然，不仅仅是这些，他们用实际业绩来回报了唐骏。在计划开展三个月以后，有284家公司成为微软解决方案的合作伙伴，50家公司被授予成为“微软金牌解决方案提供商”，800多家经销商覆盖了中国的24个省和4个直辖市。2002财年，唐骏交出了微软中国有史以来最漂亮的成绩单，实现了历史上最高的销售额，使微软中国成为微软亚太区15个分公司增长率最高的分公司。

如果说，军乐团计划的着重点在于公司内部稳定和团结，春耕计划针对的是微软的合作伙伴，那么2002年11月，唐骏启动的“护航计划”，则把目标指向了微软的客户。这项计划投资5亿人民币，在全国范围内发展150家高水平技术合作伙伴，构建起一个覆盖全国100个城市的专业企业服务网络，为企业用户提供每周7天，每天24小时的专业技术支持和服务。

这项计划的灵感来自于唐骏的一个试验。在后台产品的大客户方面，他尝试对20家用户进行上门服务的试点，同时试着收取一定的上门服务费。在三个月后，他发现20个接受过上门服务的用户满意度在98%，而不提供上门服务的满意度只有83%，用户支付的服务费，也基本上和成本持平。

后来，他把结果汇报给微软总部，总部认为是一个不错的尝试，可以在其他国家的分公司也进行推广。而在中国，唐骏则把这项计划扩充成为了“护航计划”。在唐骏的任期内，这项庞大的计划并没有能够完成，不过在他离开之后，这项计划成为微软全球的一个项目，尽管项目的名字中已经没有了“护航”两个字，唐骏依然为此感到骄傲。

去井冈山进行思想教育

2002年12月底，唐骏组织了一次微软中国员工的井冈山之行，这种对外企员工进行爱国主义革命教育的活动，不仅是空前的，恐怕也是绝后的。

然而，这次活动在每一个老微软员工的心中，印象出奇的深刻。这次挺进井冈山的活动收到了非常好的效果。他说他的这些员工们平时也经常会有苦恼，会遇到挫折，但是看到和孩子们在一起流着眼泪的他们，他心里觉

得无比欣慰，因为通过这样的活动，唐骏用自己的方式把微软中国员工们的心拧到了一起。这是唐骏在对微软中国进行唐骏式改造的一个经典案例。他不因循守旧，喜欢别出心裁地设计浪漫而有意义的活动。在这样充满人文关怀和中国式情感的活动中，让员工更加喜欢自己的公司，并愿意为它的强大而更加努力地工作。

做一项工作，首先要爱上这份工作，在一家公司工作，首先要爱上这家公司，这是唐骏从自身出发总结出来的道理。他说之所以他能比别人更加努力更加勤奋，是因为他是“最爱微软的那个人”。作为普通员工，只要爱上公司就好了，而作为公司的总裁，唐骏更负有一项重要的责任，那就是让这家公司变得更值得人去爱。

微软中国，对于中国来说，它是外企，对于微软来说，它是微软全球的一个小点。微软崇尚统一管理，全球统一风格的管理制度，是微软这样的巨无霸公司在管理上取得更高效率的一个办法。但是唐骏在上海领导全球技术支持中心的经验告诉他，做管理也不能教条主义，在美国行之有效的办法照搬到中国来，却往往遭遇意料不到的抵抗。这个问题，只要在跨国公司任过职的人都明白。唐骏的前任吴士宏在上任之初，曾经发表过一番惊人的言论，她说以后要把微软中国打造成中国微软。

唐骏觉得吴士宏勇气可嘉，方向也很正确，但是在行动上却操之过急。改革本来就不是一件雷厉风行的事情，那样就变成革命了。唐骏喜欢的是春风化雨般的渗透和改变，从改变员工的价值观、统一思想入手，慢慢地改造公司。

附录

唐骏谈职场 —— 精英型管理和防范型管理

其实管理理念可简单分为两种：精英型和防范型。精英型就是你把员工全部当做是精英，采用的是全面正面的管理模式，认为员工都是优秀的、职业的、敬业的。你可以充分相信你的员工，给你的员工更多的决策权，更多的空间。防范型就是在公司建立一整套的严格的管理体系，防止员工的不职业、不敬业、不诚信，采用奖励+惩罚的管理制度。

而采用防范型管理的企业管理成本很高，除了制定监督成本之外，更大的成本就是“感觉”成本。员工永远是处在被管理、被监督的位置，无形中形成了压抑的工作环境。如果你在工作中根本没有决策权，你会去努力吗？更不用说去创新了。如果你的公司有严格的迟到扣工资的管理制度，那么有多少人愿意为公司加班呢？这种“感觉”成本虽然是无形的，但却是极其高的。

采用精英型的管理带来的效果明显要优于防范型的管理模式。也许你的员工进来的时候没有达到精英的标准，但是公司有义务，有必要去通过制度、管理、培训去培养、引导，让你的员工变成精英，让他们有这样的荣誉感、自豪感（中国人最讲究的就是这种感觉）。我当时就是采取了精英管理的理念，招聘就是让世人知道我们招的是精英，让员工也感觉到他们就是精英。Service Camp 就是把员工培养成精英的第一步，至少是行为规范上的精英。

要管理好精英，还要很多的精英型的管理模式、管理理念。微软全球技术中心的员工满意度是微软全球第一，微软全球技术中心的工作效益也是微软全球第一，也是因为这种精英型的管理模式，我们得到了微软管理的最高奖项（比尔·盖茨杰出管理奖）等诸多荣誉。这其中有很多故事，有很多的感动，有很多的心血……

因势利导的反盗版行动

作为微软中国的总裁，可以不懂技术，可以不懂法律，但是无一例外，一定会主动或被动地，成为知识产权问题的专家。因为从上任的那一天起，打击盗版，就会成为他们工作中最重要的一项。

从杜家滨时代开始，唐骏就一直在中国为微软工作。他亲眼目睹过他的前任们——每一个都是打击盗版的高手，在这个问题上遭遇无比巨大的阻力，这个阻力来自民间、来自媒体、来自各个方面，最后收效甚微，却一再强化了微软霸道野蛮的形象。据说比尔·盖茨说过一句话，“中国人喜欢盗版，我希望他们盗版我们的软件，到时候我就能向他们收钱”。这句话刺激了中国人的神经，具有民族主义精神的人们反复地引用这句话，对微软进行道德拷问，并一再地将微软和盖茨打上阴谋家的标签。

当唐骏也不得不面对这个问题的时候，他想起了小时候学过的大禹治水的故事，他意识到治洪水和打击盗版一样，不能靠堵，只能靠引导。最善于换位思考的他说：“中国人讨厌强权，不喜欢被强迫。所以我们过分地强调盗版会导致反感，要把话讲清楚说明白，事情就好办了。”

所以唐骏说出了“我从来不打盗版”这样的话。他也说服总部，打击盗版是中国政府的事。因为盗版横行，对中国软件产业的危害也是致命的，而政府不会坐视一个行业因为盗版而没落。在这件事情上，微软不能表现得比中国政府更加强势更加激进，而是应该配合政府，老老实实地做企业公民，配合政府把中国软件产业做大。他打了一个非常形象的比喻：中国市场是大海，而从前的微软更像一条船。这艘船不论有多么大，总有被海浪掀翻的可能。可是如果微软“融入”到中国软件产业中呢？那微软就成为海的一部分，当然再也不会再有被掀翻的可能了。

唐骏说这个比喻，是他从唐太宗的“水能载舟，亦能覆舟”的故事中衍生出来的。中国古代文明给了他灵感，而这个形象的比喻，也顺利地说服了微软总部。

事实证明，唐骏是对的。一旦微软显得不那么急于求成，反而容易被大家接受。微软的形象和政府关系，甚至都开始有所改观。

唐骏的这个思路，是微软真正开始融入中国软件产业的开始。更有趣的是，他还无心插柳，成就了一段佳话。2002年，微软联合地方工商局到当时已经日进斗金的盛大网络去打击盗版，要求盛大业务停运。陈天桥满腹委屈，因为盛大的正版安装率比起同行来说，已经很高了，他只能猜测是微软故意找茬，看到盛大赚钱就来挤油水了。

最后，上海市工商局居中协调，唐骏息事宁人，这件事不了了之，唐骏放了盛大一马，从此也记住了有一家刚刚起步的网络公司“油水十足”，分销商都是抱着现金在盛大门口排队等着送钱的。

所以说，唐骏做事充满了中国式的智慧和技巧，他懂得因势利导，也懂得息事宁人，得饶人处且饶人。有的时候，生意场上并不是黑白分明，非对即错的。回想吴士宏任上闹得沸沸扬扬的亚都事件，不得不说，唐骏的情商极高。

使他人伟大

某一天，微软中国的员工忽然发现办公室饮料室里多了两个大冰柜，里面装满了酸奶，另外还增加了方便面和饼干之类的食品。第一天，大家觉得很好奇，都去抢。第二天，发现酸奶还在。第三天，仍然在。酸奶就像以前每天都免费供应的咖啡和各种饮料一样，每天都在那儿。“这真是方便多了，”一名员工说，“虽然楼下就有卖

吃的，但有时候忙得就是没时间”。当然，这只是唐骏以员工为主的服务计划中的一小项。

从某一天开始，微软中国的财务部开始有了变化。员工在纳税方面获得更多的优惠，开始提供住房津贴、交通补助和午餐补贴，在员工结婚生小孩时送贺礼，到年底发红包。如果有员工忙得没时间交水电费或交通罚单，公司专门派人处理这件事。为了方便员工洗衣服，公司特别在楼下新开一家干洗店，而且员工可以刷公司的卡付费。

从某一天开始，微软中国员工的父母到北京来探亲，公司会专门派人派车到首都机场接送。当衣冠楚楚的帅小伙手中举着牌子写着“微软中国公司某某某的父母”的字样的时候，员工的父母立刻觉得又骄傲又自豪。

这一切，都是从唐骏把自己的价值观植入微软中国的企业文化后开始发生的转变。唐骏认为，他给微软中国的企业带来了两个因素：

第一是相互关心。“我们创造了这样一种氛围。中国人与外国人不一样，外国人把工作当做一种生存的工具，中国人把工作当做生活的一部分。很多人认为工作是一种乐趣，同事会成为他最重要的朋友圈。工作如何给他乐趣？就是要让他感觉到舒适，有家的感觉。”唐骏说。

互相关心才叫家。唐骏就是一个家长，他会关心每一个员工，每一个员工有问题都可以找他来解决，半夜也可以。他会把员工的邮件作为第一重要的邮件。他承诺在两个小时内一定会帮你找到解决方案。很多员工自己的事情也喜欢来找他。

第二个是激情。通过各种各样的规章制度氛围，激发帮助每个员工找到最适合的位置。他尽量把管理做到最大限度的透明。因为透明意味着要公平，公平是最难做到的。

唐骏的管理模式收到了非常好的效果，微软中国在唐骏上任后业绩飙升。在销售方面，微软中国是微软全球唯一一个连续六个月（2002年7月到2003年1月）创造历史最高销售纪录的公司。从整个2003财年（2002年的7月1日到2003年6月30日）来看，微软中国的销售增长率（这也是总部最看重的）是当年微软82家分公司最高的。唐骏出任微软中国总裁一年后，公司的员工满意度指数从71%上升到79%，为微软全球所有销售类分公司里最高。

“我想做一个真正了解中国国情的职业经理人，我在微软中国公司做业务的基准就是——以中国的文化、历史、道德、传统作为标准（简单地说，就是中国化）。我也努力为我所在的公司创造价值，这些价值包括优良的企业文化、科学的过程管理、共享的激励制度和员工的积极参与。虽然我是一名微软的职业经理人，一个全面接受微软文化的雇员，但我同时也是一个中国人，我爱我的祖国。我需要一个舞台。我选择微软是因为它的现代企业意识和健康向上的文化。”这是唐骏发表在媒体上的他作为微软中国总裁的管理理念。而私底下，他总结他自己坐在那个位置上的管理方式，却用了一些出人意料的词汇。他说：“我为人侠客、艺术、‘黑老大’、冒险家……就像一个‘黑老大’为下属承担责任，护着他们……”

他说，在微软中国，他成为或者希望自己成为每一个员工的“保护伞”，让他们有个宽松的工作氛围。他能做到什么地步？当时亚太区有很多“无聊”的例行会议，要求所有相关的总监都要参加。那些总监英语又不太好，就是作为旁听，花去一整天的时间。唐骏就拍板说：“你们不要去参加了，去做你们觉得更重要的事吧！有什么责任，我一个人担着……”唐骏说，管理是他的最强项，也是他最爱做的事。如果有可能，他还愿意做这样具体的管理工作，“做员工的保护伞，让他们变得伟大的感觉，真的很好”。

而令他感动的是，在他的管理之下，微软员工的满意度非常之高，员工们也开始发自内心地关心起他这个老板的身体健康来。有时候，他的邮箱里会收到这样的关心。这让他感动之余，更感欣慰。

唐骏谈职场 —— 管理最高境界：让员工感觉到伟大

每年的夏天在微软公司新财年（7月1号开始）到来之际，微软公司都会把分散在世界各地的市场、销售、技术等员工召集在美国某个城市，举行每年一度的万人微软全球峰会（Microsoft Global Summit，简称MGB），目的就是通过这样的全球高峰会议总结过去、展望未来新的财年，也是所有在海外工作的微软员工的一大盼头……通过这样的机会，可以更多地了解公司，还有美国的风土人情。

2002年的高峰会议安排在了刚刚举办过奥林匹克的美国中南部城市亚特兰大。在入住的宾馆、会展中心、体育馆，到处都是醒目的本次大会的主题“Making Others Great”的横幅。当我第一眼看到的时候，是一种惊讶，一种感叹，一种兴奋和自豪，那样的一种成就感。因为“让他人变得伟大”，英文翻译成“Make Others Great”这是由我第一次提出的提高“团队合作精神”的管理理念……

团队合作是企业内部管理的一大难题，特别是优秀员工聚集的地方。每个员工都想表现出自己突出的部分，往往把自己放在了第一位。我在1998年开始在管理微软全球技术中心的时候，针对这样的公司通病，提出了在公司范围的“让他人变得伟大”的口号和具体的执行方案。当时很多员工并不很理解，有位员工直接问我：“我让别人变得伟大了，我怎么办？”我对他说：“你都能让别人变得伟大，你不就更伟大了？那才叫真正的伟大。”随后我采取了一系列的措施来保证那些让他人变得伟大的员工得到更多的尊重、荣誉、回报以及机会，在公司范围的团队合作（帮助别人，让他人变得伟大）成为一种氛围，也就是企业文化。CEO在公司需要扮演的角色之一就是营造一个好的氛围，让员工在一个好氛围里充分发挥各自的作用，也就是让每个员工都变得伟大。

CEO的境界就是在公司里做到让员工进入公司工作的每一天，包括离开公司的那一天都感觉自己是伟大的，也变得伟大的。只有这样的员工才会用情去热爱公司，用心去工作，即使哪天离开公司还是带着一种爱恋。在微软（中国）公司，我给人事部门定了一个条例，任何级别的员工，无论是做技术的还是做市场销售的，最后都需要我的面试。很多人当时并不理解，但是我这样的面试虽然花了时间，而那些最后通过面试加入微软的员工每个人都觉得自豪。他们会告诉家人朋友同学，我是被公司总裁面试的。大家一定会想那该是一个多么重要的工作？那该是一个多么优秀的人才？员工在加入微软的第一天起就是那么的伟大了……

外企的人员流动是一种正常现象，即使那些由于种种原因离开公司的，公司都尽量挽留，但是更重要的就是即使离开，也让他们感觉到他们是为公司做出了贡献的。2003年夏天，时任微软华南区总经理的赵方被苹果电脑（中国）公司挖走担任中国区总裁的职务，对赵方来说这个一个大的职业生涯的提升和转变。虽然当时微软中国也很需要这样的人才，也通过不同方式进行挽留。最后当赵方给我电话告诉我她的最终决定的时候，我正在海外开会，我和她说我会做最后一次努力，专程赶回香港去广州。赵方一直强调她也是经过了很长时间的考虑，而且这是她的最终决定，希望我不要影响开会。我清楚这不是一个简单的决定，我之前也做了很多努力，也知道这次去不会改变什么，但是我还是去了。到了广州，我并没有说太多挽留她的话，更多的是问候。总共和她一起交谈了不到一个小时。随之而来的就是公司内部和媒体纷纷讲述和报道唐骏为了挽留赵方中止国际会议，专程飞回广州等。所有的人都觉得赵方的重要性，特别是苹果公司觉得他们要的就是其他公司不愿意放弃的人才，一下子大家都觉得赵方是多么的伟大，公司的员工也同样感到了公司对待员工的重视和关爱。

微软总部对于我领导的微软中国的连续三年全球最高员工满意度特别的关注，专门委派负责企业文化的高级经理来中国进行总结。我的“让他人变得伟大”成为他们觉得非常有价值的一种管理理念。这就是出现在亚特兰大微软全球峰会的主题。现在这个已经成为微软公司一个企业管理理念和价值观的一部分……

微软公司为了让我变得更伟大一点，在我离开微软之际，授予了我微软公司历史上的唯一一位终身荣誉总裁的

最高荣誉。原来比尔·盖茨先生也在学我的管理理念。即使我离开了微软，我还是一样的喜欢它，我想其他的员工也会是同样的心境。

CEO 的最高境界就是让员工从加入公司的第一天，工作的每一天，到离开的那一天都变得伟大，那样的公司就会更加伟大了……

我们期待着重上井冈山

日记原文

2003 年 2 月 29 日：盖茨与曲部长的会面

盖茨这两天在中国访问。

昨天晚上去首都机场接了盖茨的专机。专机是晚上 8 点到的。看到他的专机徐徐地停在停机坪的时候，我很感慨，见过很多专机，但是没有见过这么大的专机——有波音 737 的三分之二大小的喷气机，应该说是商务机中最豪华的那种了，有卧室，有淋浴室。他是一个人来的，没有带任何人。

“比尔，今晚有没有什么特别想吃的？”到了北京国际俱乐部宾馆的房间后我就直接问他了。因为我知道他最爱吃两样，一个是麦当劳的汉堡包（每次在中国两天期间，至少要有一顿是吃汉堡包），还有就是北京的烤鸭。“现在去吃北京烤鸭肯定太晚了吧？”果然他还是在我的预料之中的，没有忘记他爱吃的烤鸭。“十五分钟后就会送到房间来。”其实我已经让入住的宾馆厨房为他准备好了北京烤鸭，也准备好了汉堡包。他看着我笑了笑，有一种会心的默契吧！（我很得意）这让我想起了六年前第一次在东京见到他时的那种感觉。

晚饭后，盖茨和我单独谈了将近半个小时，我主要介绍中国政府、中国市场以及作为中国区总裁一年来的感受。我还说了我对我的工作满意的，虽然和大中国区有些矛盾，但是这些矛盾不是个人的矛盾。因为过去看到吴士宏也好，高群耀也好，他们都是很有能力（被微软看中的应该不用怀疑他们的能力），却没有一个好的结果的原因，就是组织架构的问题。我也多次向总部讲过这是组织架构的问题，这次又在盖茨面前强调了这点。我不想在他面前讲别人不好，而讲组织架构的问题造成的矛盾会更合适些。但是我是希望总部能来解决这个架构问题的，不然……

今天早晨我们去拜访了国务院信息化领导小组办公室（国信办）的副主任曲维之（正部级，我叫她曲部长，原信产部的副部长，思维非常清晰、敏锐、直率，是个非常好的领导，虽然对微软有些不满，这个和微软有些关系）。她是负责国家信息化的最重要的领导了。这次盖茨去拜访更多地是想交换意见，表示微软对“国信办”的尊重，也是希望盖茨能消解她对微软的一些不满，这样对我们的工作会很有帮助。

曲部长上来就谈论微软的垄断，直接向盖茨提出这样的垄断会不会造成技术的停滞，没有更多的创新。盖茨说：“现在的互联网的发展就证明了高科技不存在垄断，我们微软只是比其他公司做得更好些，用户更喜欢些，如果哪天我们的产品不再受欢迎，用户就会选择别的更好的产品。”果然是盖茨，有道理，也解释得清楚。也许经常被问到这样棘手的问题吧。不过没想到曲部长一上来就这样尖锐……

曲部长向盖茨问及了中国如何发展软件产业。我们中国的软件公司都是小作坊经营，这样是没有竞争力的。“软件产业最重要的就是人才，人才最重要的部分就是领军人物。中国一定要有最优秀的领军人物，这样才可以带动整个软件产业的发展。”盖茨希望通过强调人才的重要性来说明微软成功的原因。“中国软件产业的领军人物唐骏都被微软挖走了，怪不得中国的软件产业得不到很快的发展，我知道问题所在了，原来是微软的问题。”曲

部长的回答让周围人哈哈大笑，当然大家知道这是玩笑，同样也是对我的一种夸奖。

“Ms. 曲当着我的面对你有这么高的评价，她很喜欢你。”这是盖茨走出接见会议室后对我说的第一句话。“哈哈，不是我让她这么说的，如果真的是我能让她听我的，至少说明我的政府关系搞得很好，那以后政府的事就更好办了呀。”盖茨听了这句话笑了，似乎也认同了我的观点。

这一年我确实做了很多政府关系方面的工作，也确实让政府的领导在很大程度上改变了对微软的看法。其实根本核心还是要做到让政府信任你（这个你就是公司的代表）。如果他对你有了好感，会相信你，会接受你，然后就会接受公司，相信公司。而有些做政府关系方面工作的人更多的是说公司怎样有名，怎样有实力，在中国做了多少多少投资，让人感觉他们公司来中国是帮助中国的等等，这样的方式，政府的领导肯定是不会接受的。因为一个公司对中国来说实在是太小了，而且这种方式也太商业化了，不要忘记领导也是人。

所以我和政府领导交流的时候从来不提微软是多么伟大的一家公司（不说也应该知道的，他愿意来接见你本身就是因为你公司的名气），而更多的是谈及一些比较个人方面的。比如说一下自己的经历，然后引出他过去的经历。人很愿意回顾过去一路走过的辉煌。这样就很容易让双方的距离拉近。这样两次下来就可能成为朋友。我经常和手下说：“要能和领导交上朋友，朋友间还需要做关系吗？”其实做一个好的销售也是一样的道理，就是先不要谈你的产品多好多好，而是加深个人的感情。人都是有感情的……

这就是中国的文化，所以说一个老外在中国做公司的总裁，连语言都不会，怎么可能做好政府关系，怎么能做好一个好的销售呢？外企一定要本地化……

2003年3月1号：去中南海见总书记！

下午我们开车去了中南海见了###总书记。由于事先都已经安排好了，我们的车队就这样直接从中南海的西门长驱直入。我也记不得是第几次来到中南海了，每次来都会感叹，这个中国最神圣的地方，中国的灵魂所在地。

由于安排的会见时间是在下午2点半，我们2点就到了会见厅外面的等待室。我看到了很多大衣外套挂在那儿，而且每件衣服上都有标着名字（工作人员这样做是为了把衣服准确无误地送到每个领导的手里）。我看到了###、曾培炎等熟悉的名字，看到他们极其普通的衣服，突然感觉他们也是和一般老百姓一样，有了莫名其妙的亲近感。

江总书记和盖茨应该是老朋友了，还记得2001年10月在上海召开的APEC会议期间，江总书记在香格里拉酒店与与会的各大公司的总裁有一个晚宴。由于微软不是APEC会议的赞助商（微软是从来不做这样的赞助和广告的），所以按照主办方的协议盖茨不能和江总书记同桌就餐。不安排最大牌的盖茨和江总书记同桌，盖茨的感觉肯定不好，周围的人也会觉得奇怪，包括媒体；安排吧又不在范围之内，确实让我们很为难。最后我们还是安排盖茨和江总书记同桌，但不是在最靠近的位置。当时安排了国务院副总理在江总书记的边上。当江总书记看到盖茨时，十分亲切地上去和他握手聊天，并亲自安排让盖茨坐在了他身边，就这样盖茨成为了当天江总书记最主要的客人。微软一分钱没出还得到了最好的待遇，这就是品牌的力量。整个宴会他们两个人几乎一直都在聊天。

当我们走进会见大厅的时候，总书记已经在会见厅的中央等待我们了。他们在一起握手的时候能感觉到一种融洽和亲切。当总书记和我握手的时候，盖茨介绍说我是微软中国区的总裁，总书记说：“是位华人总裁，很年轻有为，微软的人都很年轻。”“谢谢总书记，我是80年代在国内读的大学。”我当时想表达两层意思，一是我的年纪，二我是大陆人。

这个会谈几乎都是总书记在说，从政治、治理国家，谈到资本市场，再谈到他的大学时代，涉及面很广，像朋

友间的聊天……

晚上的新闻联播的头条新闻就是江总书记会见盖茨的报道，其中也有我的片段，包括我们的合影镜头等。

然后我们去召开新闻发布会，来了近 500 名记者，大家真的对盖茨很关注。

盖茨明天就要离开北京了。这次的访问应该说是成功的。

背景解读

中国的五千年战胜了美国的两百年

2003 年盖茨轰轰烈烈的访华，如果现在去网上搜索，我们能看到的结果，通常只有一句，“微软与中国正式签署政府源代码备案计划协议”。但是如果去问当时身为微软中国区总裁的唐骏，那一年盖茨访华，他能滔滔不绝地讲一个下午的故事。这个故事不再是那么枯燥的关于微软或者中国软件产业的种种，而是关于####总书记、盖茨两位伟大人物之间发生的有趣的人性化的故事。

故事的开始就很有趣。2003 年 1 月，唐骏接到比尔·盖茨的秘书凯西·特尼打来的电话，通知他说，盖茨访华的时间定在 2 月 17 日。唐骏一听就觉得不对，再一查日历，果然，2 月 17 日是大年初三，全国人民还在欢度春节呢，全国的企业、政府机关都放假了，可不是安排外事活动的好时间。

唐骏马上给凯西打电话，说这个时间不太好，能不能改日程。凯西的答复是，“难道你不知道，盖茨的行程是一年前就已经定下来的吗？”她的语气已经有些严厉，但唐骏觉得，为了保证盖茨访华的成功，行程非改不可，所以他还是温和地坚持着自己的观点。最后凯西说，她也做不了决定，让唐骏自己给盖茨打电话。

盖茨在电话那边沉默了一会儿，据唐骏事后回忆说，虽然只有几秒钟的时间，但是他的心还是砰砰地跳起来，因为透过电话线，他也能感觉到盖茨可能有些不快，毕竟这样的事情以前从来没有发生过。果然，盖茨问：“Jun，你来微软多久了？”

唐骏回答说：“八年多了。”

盖茨说：“八年多的时间，难道你对于公司的规章制度，对于我的行程安排还不清楚吗？”

唐骏回答说：“我知道您的行程都是一年前安排好的，可是您知道吗？我们中国的春节，那是五千年前就安排好的呀。”

唐骏说，对于仅仅拥有两百年历史的美国人来说，五千年是一个多么恐怖的概念啊！于是盖茨接受了唐骏的意见，破天荒地改变了自己的行程。2 月 28 日当盖茨在首都机场见到前来接机的唐骏时，说的第一句话就是：“Jun，你知道么，我愿意改变行程，是为了尊重中国五千年的文化。”

这段故事唐骏后来在演讲中经常当成段子来说。他还调侃说，他之所以不遗余力地要盖茨改时间，是因为他在中国任职这么长时间，中国的领导人见了不少，国务院副总理级别的经常见，可是国家主席、总书记是一次也没有见过。接待盖茨访华，就是他见总书记的最好机会，如果盖茨大年初三来了，我岂不是又见不着总书记了？”唐骏每次这么说，总是收到很好的效果，台下听演讲的人，笑成一片。当然，谁都知道，这只是一个玩笑。唐

骏之所以去说服盖茨，是因为改了行程才能使盖茨的这次访华收到应有的效果，而盖茨之所以接受唐骏的劝说，也是为了这个原因。

当然，盖茨说，他尊重中国五千年文化，也是真心的，因为盖茨和鲍尔默年年来中国访问，目的只有一个，那就是提升微软在中国的形象，搞好微软和中国政府的关系。

这一次盖茨访华带来的礼物也是向中国政府示好的一份重要礼物。因为中国人对于微软和它的软件，总是心有余悸地产生很多类似好莱坞大片式的联想，甚至有传言说，美国军队之所以在海湾战争、伊拉克战争中势如破竹，以极小的代价获得胜利，正是因为微软在 Windows 软件中预留了后门，也就相当于给美国军队开辟了一条可以长驱直入的捷径——这个故事多么耸人听闻，又多么引人入胜啊！尽管微软一再解释说，他们仅仅是一个卖软件的企业，从来不牵涉进政府行为，更与军方行为无涉，但是类似这样的传言总是无法扑灭。

微软为此颇为头痛，在唐骏的努力下，微软终于意识到，要让中国人真正地彻底地相信微软从来没有在软件中动手脚，政府部门对于安全问题的考虑是不必要的担心，光靠口头解释是没有用的，最好的办法还是亮出自己的底牌，把源代码晒在太阳下给人看，才能清者自清。

于是在 2003 年 2 月，盖茨访华，微软和中国国家计委达成了谅解备忘录，微软首次承诺向中国政府开放源代码。此前，澳大利亚内务部是唯一被微软正式提供 Windows 源代码的美国以外的政府机构。这一备忘录签署之后，中国政府和政府认可的相关机构可以享有查看微软产品源代码的权力。从此，微软在获取政府采购的订单上，往前迈进了一大步。

唐氏沟通技巧

唐骏经常说，他认为在职场中要获得成功，重要的是情商要高，至于智商，能考上普通大学的智商就够用了，但是拥有超人的情商，在以后的人生经历中才能够所向披靡。而情商高的其中一方面，就表现在与人沟通交流的技巧上。

他在做政府关系的时候，就首先注重要获得政府的信任。先信任唐骏这个人，进而才能信任唐骏所在的这个公司。怎么样才能获得别人的信任呢？从微软开放源代码这件事上我们可以得到启发，唐骏的做法也是一样，那就是坦诚相待，把原本的自己简简单单地展现出来，藏着掖着，反而令人心生疑惑。所以，和唐骏接触过的政府官员，都对唐骏开朗、诚恳的态度留下了很好的印象，甚至在盖茨、鲍尔默访华的时候，都要找机会“表扬”唐骏。

唐骏更被称为公关高手。在唐骏之前，微软和中国媒体的关系并不好。因为微软的傲慢态度，即便是在跨国公司之中，也是有名的，加上微软的产品策略等等并不讨好，所以中国的媒体记者一有机会就口诛笔伐之。而微软采取的态度是，你想说我的坏话，我偏不给你机会。所以有一段时间，在微软的新闻发布会上，举手提问的记者很多，而被叫到的记者却总是那么几个，这几位据说是和微软关系比较好的，所提的问题是“经过了微软公关部审核”的。但是这样防民之口甚于防渊的做法恰恰起到了相反的效果。记者们没有机会问自己的问题，更得不到微软方面的回答，凭自己的判断来下结论，发表的文章对微软更加不利。当时方兴东就是反微软的一员大将，不仅在媒体上扛着反对微软的大旗，还出版了《挑战微软》一书。

唐骏改变了这种状况，他的原则就是，“能说的我都说。记者也是人嘛，只要真诚地对待他们，让他们知道他们想知道的事情，就不会有什么猜疑和误解了”。所以，只要记者问到的问题，他都用一种特别诚恳的态度，实打实地回答，从来不要花腔，不能说的就告诉记者，微软是上市公司，有些问题实在不方便透露；而只要能说的，就一五一十地把来龙去脉都说出来。他也改变了开发布会时选择性地让记者提问的方法。只要有记者举手，就让人把问题问出来，发布会时间不够用，发布会结束之后再交流。唐骏没有时间，就让相关的人员留在现场继

续解答……甚至，唐骏记住了每一个采访过他的记者的名字。在逢年过节的时候，还会主动给记者发祝福短信。先和记者交朋友，交上了朋友，还需要公关吗？

面对盖茨，唐骏的沟通技巧还是一样，那就是以诚相待。随着唐骏职务的提升，他和盖茨接触的机会越来越多，他对盖茨的了解逐渐加深，他对盖茨的敬佩日渐加深的同时，也意识到，盖茨其实还是一个普通人，一个很有“个性”的，有点脾气、很忙碌、有点孩子气同时又有着伟大胸怀的一个爱吃汉堡包的美国人。

唐骏很自信，他给盖茨留下了非常深刻的印象，这主要是依靠两点，一是做事的认真规范。有人说唐骏在盖茨上演讲台的路上用粉笔画脚印，守在盖茨的门口以备不时之需，在盖茨下榻的酒店提前做好汉堡包和烤鸭的做法，是不是有些讨好的嫌疑？但唐骏不这么认为，他说他所做的事，就是他身为经理人的职务范围之内该做的事。他用他从日本学到的规范和细致把它做到极致。不仅仅对盖茨是这样，事实上对微软的其他高管，唐骏一视同仁，都是同样对待的，因为这是他的职责。而职责之外的事，即便举手之劳，也绝对不做，因为那样不规范，不职业。

在 2003 年 4 月 1 日，盖茨访华过去没有多长时间，媒体上突然爆出了一条大新闻，说盖茨遇刺身亡了。事实上，那一天是西方的愚人节，外国的一家网站开盖茨的玩笑，做了这样一条假新闻。可是不巧偏偏被中国的一个记者看到了，被当作大新闻爆了出来，连中央电视台都在滚动新闻中播出了。这可是震动世界的大事，唐骏的手机一下子就炸了锅，国务院副总理、科技部部长、####部长、信息产业部部长纷纷打来问他，更不用说媒体记者的电话了。

唐骏一开始有点发懵，他也不知道这件事到底是真是假，当时正是美国半夜时间，打电话去总部也联系不上，又不可能给盖茨家里打电话，问：“听说您遇刺了，是真的吗？”略作思索之后，唐骏决定自作主张，他答复所有人说：“这是假新闻，不可能发生，因为两个小时之前，我还刚刚跟盖茨先生通过电话呢。”

他镇定自若的答复让大家都相信了，传闻平息下来，电视台也把这条新闻撤下去了。唐骏瞬间的决定防止了一场风波，当然也挽回了中国新闻界的面子。很多人问他，你怎么就不怕呢？万一盖茨真的遇刺了你怎么办？

唐骏说，如果盖茨真的死了，我还怕什么？

盖茨没有死，如果他知道唐骏的机智果断的危机处理方法，一定也会说：That's good.

日记原文

2003 年 8 月 8 日：网上流言

“唐总，摩托罗拉的陈永正要来微软做大中国区的总裁，你知道吗？”“网上已经有消息传开了”，一位媒体的朋友在电话中告诉我，“快去看网上的消息，黄存义要被换掉了”，同样内容的短信息也进来了……怎么可能？我一直在电话里否定着……

立刻拨通了黄的电话，“我也是刚刚从网上看到的”，黄在电话里也是这样不可思议的口吻，这是下午 3 点 27 分的事，美国总部的人已经在梦乡里了。我们统一了口径，表示“微软公司对此类消息不做任何的评论”。（确实我们都不知道怎么去评论，难道说微软公司不会在不让我们知道的前提下发出这样的消息，难道说这是不可能的？因为消息已经全面铺开，陈永正也没有出来否定，摩托罗拉也没有否定……）

晚上十点半的时候，我习惯地查了邮件，收到了 Kevin Johnson 的邮件，希望明天早上我们几个开个重要的电

话会议，没有讲电话会议的内容，但是这已经是非常明确的信息了，网上的消息果然是真实的了。

我不知道是好是坏，心情很复杂……虽然对黄来说肯定是百分之百的坏事，因为有人要来代替他，对我来说，难道换个人就能改变目前的格局吗？

我也不想那么多了，就这样吧，反正第二天新的一天又会开始的。

2003年8月15日：杜家滨谈陈永正

下午中央侨办邀请了海外留学归国的商界企业家来钓鱼台国宾馆开座谈会。国务委员唐家璇出席了今天的座谈会。出席座谈会的有很多熟悉的人，吴鹰、杜家滨、黄辉等。今天会谈的话题就是海归人员在回国后的一些感悟和建议，感觉这更像是一个接见会。

中间我和杜家滨聊了很多。第一次见家滨是1997年的7月。当时家滨是微软中国的总经理，而我是作为微软大中国区技术支持中心总经理的候选人。虽然我已经通过了总部的面试，但他作为微软在中国的老大，为了表示尊重（虽然我的职位和他是平行的），我还是专程去北京和家滨进行了一个面试。在美国的时候就特别听说了家滨的工作和“生活”。听说家滨是住在五星级酒店的套间。这对当时在美国工作的员工来说，简直就是梦一般的生活，羡慕无比。这是个周末的早晨8点，果然家滨安排在中国大酒店进行了“早餐面试”，我感觉他的工作节奏好快，他的那种神态、那种自信、那种优越感确实让我一直很羡慕。我们的“面试”并没有特别的实质的内容，我想他就是想通过交流来感受一下，主要是看看是否喜欢和我这样的人一起工作。我一直在强调“今后在工作上请家滨多多关照……”。我受了很多日本文化的影响，有着发自内心的谦虚和诚恳。这种“日本”交流方式其实非常管用，当时感觉家滨对我还是比较接受的。

第二次见家滨是在泰国普吉岛的大中国区的98年度的Kickoff会议。（对于一个在总部工作的技术出身的人来说，当时觉得一个Kickoff会议要到普吉岛来开，实在是奢侈啊！羡慕这样潇洒的工作方式）出席的都是大中国区总监以上的高管。家滨是微软中国的总经理，也听了他对98年度的展望，感觉他是个蛮能做演说的领导。

我第一次打高尔夫也是在那儿，而且还是直接下场了，记得那个Banyan Golf Club很美……

1997年11月正式来到上海工作后，多次和家滨见面，他总是面带笑容，感觉他是一个比较容易相处的人，而且我们之间没有任何的利益冲突，一切都很平静，但是背后却有很多不平静的地方。那是1998年2月初的一天，我的老板Brian Nelson从香港来北京，我去北京向他汇报工作（他一直是我的最好的后盾，也是我特别喜欢的老板）。晚上他邀请我和Fernando De Sousa一起去香格里拉喝酒，然后很神秘地告诉我，微软中国正在找一个新的总经理，现在一些都在进行之中。Brian是个非常感性的人，他突然和我说：“Jun，你要不和她聊聊吧，现在就。”我正在迷惑的时候，Brian已经把接通的手机给我了。“Jun，你好，我是Juliet。”给我一种我们已经认识很久的感觉。“Brian和我提起过你，希望我们今后有机会见面……”感觉这个女性不一般，很阳光，很亲切。这就是我和吴士宏的第一次交流。

随之而来的就是杜家滨离开微软公司，吴士宏加盟微软公司。

之后家滨加盟了思科公司，而且做得很不错，不过之后就没有见过他了。

家滨最后临走的时候说：“Jun，Tim不是那种背后搞人的人。”这句话意义深刻，他对Tim看法很正面。这也是最让我感到安慰的一句话。

有种期待，对于未来……

2003年8月16日：第一次见陈永正

今天终于要和未来的老板 Tim 见面了，虽然听了些传言（不过传言一般都是传坏的，还有外企员工的特征就是喜欢传言，喜欢猜测），好在我从来都是把人往好的地方想，尽量不信那些传言，我觉得再坏能坏到哪里去呢？！再说了……

约好下午2点时见面，我1点45分就到了希尔顿（我喜欢提前一点，表示一种尊重），没想到 Tim 早就已经来了。原来他之前在这里有个会，所以安排在这个宾馆了。

其实我们第一次见面是在2002年10月份的天津创新论坛上，我们俩的座位正好安排在了一起，而且他也正是排在我前面发言的一位（摩托罗拉在天津的投资要远远多于微软，所以感觉上去也还是合理的排序）。当时他给我的印象不是特别深，感觉他就是照着 PPT 念了一下。一发完言，他匆匆地和我招呼了一下就离开了。轮到 I 发言的时候，我没有用 PPT，也没有任何的发言稿，慷慨激昂地演讲了20分钟，提出了很多关于天津创新的建议和思路。当时我感觉整个会场的人都被我吸引了。

Tim 迎面过来十分客气地和我握手，大笑着说：“今后我们就好好一起做了，我对软件了解不多。”“你又是老微软，要好好帮助我的。”感觉特别真诚，果然是个很友善、开朗的人。我看到了希望，这样的人还是可以好好合作的……

Tim 向我问了很多公司的现状以及员工对他来微软的反应。我尽量用很正面的方式来告诉他，员工很期待他的到来，希望他的到来能改变微软中国的现状（中国区和大中国区的矛盾）。其实微软的员工是比较麻木的，大家都是处在自我观望之中，对 Tim 没有什么兴趣和期待。

Tim 还问了很多 Alex（黄存义）的一些情况，我也坦率地和他交流了，更多地是我确认他的一些看法以及他所听到的。其实我已经对 Alex 没有什么可以抱怨的了。

离开的时候，Tim 很真诚地对我说：“Jun，我离开摩托罗拉是想来微软做实事的，不是过来玩政治的，希望我们好好合作。”

其实这句话还是有很多含义的。中国区和大中国区的矛盾就是因为两个总裁都想做实事而引起的。难道他的到来又会回到从前？

我不想那么多了，Tim 给我的印象还是很好，比想象、传说的要好。

背景解读

杜家滨，微软中国第一人

唐骏在日记中所提到的杜家滨，是微软中国的缔造者。在比尔·盖茨成为世界首富的那一年，也就是1992年，台湾人田本和悄悄进入内地建立了微软北京办事处。办事处的主要工作是做市场活动、找代理商。据业内人士评述，田本和没有弄清楚一件事：在内地，市场和产品是后一层的事，和政府一起营造有利的生存环境，让微软成功落地，才是打前站的办事处最要紧的事。

田本和对待政府和媒体的生硬态度，使以市场营销能力见长的微软在中国所做的种种努力，似乎都被和政府及公众关系的失败抵消了。这并非完全是田本和的个性所致。傲慢的微软根本不认为需要为中国做出改变。因为在这之前，他们没有为任何一个市场做出过改变。那时在中国赚不赚钱对微软总部来说不是太重要，主要是宣传技术。这一阶段开始软件的汉化，开始和代理商建立合作。那时软件卖得很少，“赚的钱喝汽水都不够用”。

1993年，微软找到了台湾人杜家滨，他正式成为美国微软公司北京代表处的总经理。杜家滨是典型的职业经理人。在上世纪90年代初期，中国大陆本土的职业经理人队伍远未成形的时候，来自台湾地区的经理人通常会成为跨国公司选择中国区负责人的首要目标。因为在当时，来自台湾地区的经理人已经是相对比较了解中国文化和中国背景而且又具备和西方商业文明沟通能力的人。比如杜家滨，去微软之前，他在惠普公司工作了十多年，担任过销售、市场推广和策划方面的管理职务。

微软对于当时中国的软件业而言，是一个非常令人恐惧的站在门外的野蛮人。因为微软的办公软件系统和操作系统横扫天下，如果打开大门放微软长驱直入，中国电脑上装着的那些WPS和DOS中文系统，还有活路吗？并且，当时人们心中有一种很淳朴的想法，不论是出于保护国产软件的目的，还是为了保护国家信息安全，都不能让美国大鳄微软攻占我们的每一台电脑。所以，微软在进入中国市场的初期，困难重重。

微软任命杜家滨为中国区总经理，目的就是让他为微软在中国开疆拓土，打下一片江山。在打江山的时候，没有前人的经验可以借鉴，他以前在惠普这家电脑公司工作所获得的经验，对于这家当时还属于新贵的软件公司而言，可能也没有太多可以借鉴或者照搬的东西。所以，他会产生“以前在惠普是什么东西都很清楚，你都知道怎么去做，怎么处理。到了微软，所有东西，你都要自己去想”的感慨。

杜家滨的业绩，最为脍炙人口的有两桩。一次是在1995年微软北京办事处转变为微软中国公司一事。按照中国政府关于外资成立独资公司的相关政策，独资公司的产品必须以外销为导向，而微软中国公司的产品却是以中国本地市场作为销售目标的。从微软的角度看，他们又迫切需要在国内成立独资公司，因为只有成为独资公司以后，微软中国才可以在国内进行正式运营。为此，杜家滨非常犯难，正好听说中国官员到美国开会，杜家滨立刻飞到了美国，邀请这些官员到微软公司参观访问，让他们了解微软。从此，杜家滨为微软争取到了在中国落地生根的机会。

另外一桩，则是杜家滨不断游说微软加大在中国的投资。实际上不仅仅是中国人对微软又爱又怕，微软对于中国市场的感情，也是同样爱恨交加。他们不知道在中国有哪些机会，也不清楚要在中国进行哪些投资，如何进行投资，这一切都需要杜家滨去“扫盲”。于是，杜家滨每年邀请总部的人到中国来，带他们去拜访其他外企，帮助他们更加了解中国。

所以，杜家滨说，他在微软起到的就是桥梁的作用，不过，很遗憾的是，他这座桥梁并不能直通微软的决策中心。比尔·盖茨已经是世界首富，微软已经是世界级的大公司，不可避免地已经开始患上了大公司病，机构臃肿、决策缓慢。杜家滨的意见上报的时候往往要通过很多层，最后还会出现泥牛入海根本反映不到决策层的情况。

另外，杜家滨虽然和中国政府达到了前无古人后无来者的友善关系，他却有一个致命的缺陷，那就是业绩太差。据称，当时微软中国的销售额竟然连马来西亚都比不上。微软重视业绩和数字的程度在业界几乎是出了名的。一个财年到头，公司负责人得过三道数字关：年初预算、年中考评、年终考评。公司总裁要带领管理团队精确地填写厚达42页的标准格式预算表。微软CEO鲍尔默本身就是做营销出身的，他就任CEO之后的一个重要工作，就是每年环球飞行两圈，到全球各分公司进行业绩考评。这是微软特有的文化。他们管这种考评叫“Scrub”。不能通过业绩考评的经理，很有可能就会被“末位淘汰”。

杜家滨给微软开的药方，可能是一剂中药，对症下药且治标治本，可惜见效太慢，不是习惯了西医式治疗方法的微软所期待的。杜家滨在微软中国区总裁的位置上坐了五年，微软也慢慢失去了耐心，在杜家滨执掌微软的最后日子里，微软推出一项令人尴尬的人事调整，微软中国公司由中国区总裁和大中华区总裁联合执政，以及后来的微软中国总裁和微软中国总经理联合执政。同时，从1997年开始，微软开始撒网寻找杜家滨的接任者，唯一的要求就是，能够大幅提升微软中国的销售业绩。

最后，杜家滨离开了微软中国，微软给了一个不太常见的说法——杜家滨的幼子罹患重病。而杜家滨，后来在思科中国区总裁的位置上，业绩辉煌。媒体经常话里话外地套他，希望他谈一谈当年离开微软的内幕。杜家滨却一如既往地界面友好，绝口不提老东家的好恶，而对于微软中国区总裁的位置，他有一句评价“这把椅子不好坐”。这句话，广为传播，因为不仅仅是杜家滨，他之后所有继任的中国区总裁，想起杜家滨的这句话，都会心有戚戚焉。

微软中国区总裁和大中华区总裁的矛盾，也从此被埋下，几代英雄在此折戟，而微软自身也深受其害。这可能是当时谁也没有预料到的。

“唐黄之争”还是架构问题

2003年年中，唐骏在微软中国区总裁的位置上已经坐了一年半，他被称为有史以来最忙碌最有权力也最强势的中国区总裁。但是他和大中华区总裁黄存义的矛盾越来越激烈也越来越白热化。在高群耀时期，黄存义作为大中华区总裁，还是相当活跃的。所以当黄存义和高群耀出现矛盾的时候，微软的选择是黄存义留下而高群耀离开。尽管后来我们从高群耀的自述中得知，2001年底北京政府采购案微软落马这件大事，当时被认为是高群耀微软生涯的一大败笔，其实正是因为黄存义的大中华区从中插手干预，而黄的团队在能力上存在不足，做事也不够专业造成的。尽管如此，高群耀还是被微软弃卒了。但是唐骏比高群耀强势得多，他身后还有罗麦克的强力支持。因此在唐骏执政期间，黄存义在公众面前的露面越来越少。随着唐骏的业绩日益好看，大中华区总裁的这个职位，慢慢地被视作是一个闲职。

即便是个闲职，也毕竟是压在唐骏头上的一座大山。将强帅弱的关系从来都不能长久。唐黄二人的权力之争，这在微软的亚太区，已经是公开的秘密，只是还没有人公开把这件事当作一件大事，提交到鲍尔默的桌面上。

最后完成这项工作的，是当时的微软全球副总裁李开复。李开复卸任微软中国研究院院长，回美国总部任全球副总裁。他的工作重点是在搜索引擎上。微软内部人士透露说，当时比尔·盖茨问李开复微软是不是应该做搜索引擎，李开复回答说，再走Google的方向已经晚了，来不及了，所以不能和Google硬拼，要做就做自然语言的搜索。比尔·盖茨相信了他，给了他一年半的时间，但是这个智能搜索引擎始终没有做起来，等到再回头走老路，已经晚了两年的时间。在这一点上，比尔·盖茨可能会有一些失望。

在这个时候，有微软中国的员工给李开复写邮件，谈起了唐骏和黄存义的问题。于是李开复扮演了钦差大臣的角色，他来到中国，分别找唐骏和黄存义谈话，问他们对对方到底有什么意见。

唐骏说黄存义的管理方式有问题，干涉太多。而黄存义则说唐骏重要问题总是自作主张，不通过大中华区就直接做决定。还有一项重要的指控，是说唐骏在和媒体打交道的时候太高调，不符合微软总部公关部门的规定。

另外，唐骏曾经对记者说过一些公司数字，比如说微软中国销售要达到3亿美金，计划在82家分公司里做到增长率最高……黄存义认为作为一家上市公司，这些销售数字都是不能公开的。作为一个职业经理人理当知道并且遵守行业规则，为了博取媒体的欢心而随口说出这些数字，是不职业的行为。至于82家分公司增长率最高云

云，除了引起其他分公司的不满和制造微软中国好大喜功的形象之外，毫无益处。

李开复将两个人的意见都分别记录下来，回到美国写成报告交给鲍尔默，告诉他现在微软大中华区和中国区出了很大的问题，任由事态继续恶化下去，将产生非常不利的影响。同时，微软中国区的几名员工也直接给鲍尔默写信，除了陈述正在发生的高层矛盾之外，更表明微软大中华区需要一个懂技术、深谙微软文化、了解中国国情和市场、和中国政府具有良好关系，更具有协调能力和卓越管理能力的领导者。

鲍尔默终于认真考虑了这个问题。这时候摆在他面前的最佳选择，似乎只有一个人选，李开复。但是他犹豫了，之后他询问了亚太区总裁罗麦克的意见。由李开复来担任微软大中华区总裁，合适吗？罗麦克在担任微软大中华区总裁的时候，李开复是微软研究院院长，罗给出了否定的答案。于是微软又开始撒网，从外部寻找力量来填补这个位置。最后他们选择了陈永正，摩托罗拉大中华区总裁，台湾人。一个让摩托罗拉穿着唐装跳舞的出色的职业经理人。

黄存义现在仍然在微软大中华区任职，担任一个普通的部门经理的职位。而李开复在两年后投入搜索引擎霸主 Google 的怀抱，他的举动曾经激怒微软，将李开复和 Google 一起告上法庭，认为他的做法违反了竞业禁止协议。而李开复则对媒体说，只有 Google，能够点燃起他重返中国的激情。现在我们知道，早在 2003 年，李开复差一点就以另外一种方式回到中国。

谁是陈永正？

2003 年 8 月 8 日，已经有媒体得到消息说，摩托罗拉的陈永正将出任微软大中华区总裁，一时业界哗然，纷纷以《微软中国高层再度地震》、《微软再陷人事漩涡》等标题将此事推上头条新闻。事实上，从 2003 年 6 月开始，微软的组织架构调整和一系列人事变动，已经让媒体对微软的动向相当敏感。

据说，故事的开始是这样的。2001 年，微软首席执行官鲍尔默在飞机上看到通用电器前董事长杰克·韦尔奇的自传，对韦尔奇将通用电器重组为若干个界限分明的业务部门，而后又采用严格的财务指标，对各个部门的业务状况进行细致的跟踪。鲍尔默因此深受启发，决定要对微软进行一番同样的重组，此后的 20 个月里，鲍尔默就一直致力于将微软的组织架构进行调整。2003 年开始正式动手术，一是把一个庞大的公司分为七个相对独立的事业部，每个副总裁都有相对独立的决策权与经营权，根据他们各自的客户市场竞争环境来做很快的调整。二是在全球设立七大子公司，这七个子公司可以直接调用更多的总部资源而独立发展，将全球战略与当地战略更好地结合，更多地做一些本地化的东西。调整的顺序是微软自上而下的：由微软总部、亚太区、大中华区，最后到中国区。

而在 2003 年的 6 月开始，微软中国的高层也开始频频动荡。这其中有部分原因，自然是微软架构重组所必然影响到的，但是这可能仅仅是部分，因为那一次的震动，幅度相当大。6 月 6 日，微软中国公司市场总监、副总经理陈国桂调职；微软中国北方区建制撤消；7 月 1 日，台湾微软将正式实施利润中心的新制度，其中，原中国微软公司市场总监陈国桂正式调任台湾微软，并领导两个新部门；7 月 24 日，微软中国区副总经理兼华南区总经理赵方确认将跳槽到苹果电脑，出任苹果电脑中国区总经理一职。

这时候，外界开始有传言，唐骏也将离职。直到 7 月 29 日，唐骏在微软新财年的年会上正式澄清自己不会离开微软，并公布了微软中国新的业务架构，微软中国下分设市场战略部、通用企业及渠道事业部、公共事业部、客户及合作伙伴事业部、顾问咨询及技术支持部、开发者事业部、OEM 事业部等七大新事业部，并取消了华北区分公司，保留了华东区和华南区分公司。

唐骏的离职流言逐渐平息的时候，8 月 8 日陈永正将空降微软的消息，则是给这潭慢慢平息下来的湖水又扔了

一颗重磅炸弹。8月11日，消息得到确认，而且陈永正的头衔被确定为微软大中华区首席执行官。媒体认为微软的动作显示了微软对大中华区市场的看重和改革的决心。但是由于微软中国新的七大事业部直接向大中华区汇报，在一定程度上，唐骏的权力受到了削弱。而对于唐骏而言，最坏的消息可能是，7月初，微软亚太区总裁罗麦克调离微软亚太区，微软韩国公司总裁、日本公司总裁阿多亲市正式离职，罗麦克出任微软日本公司总裁。唐骏失去了一个强有力的依靠。

以摩托罗拉大中华区总裁的身份空降至微软，陈永正在一开始就显得比从微软台湾区总经理晋升至大中华区总裁的黄存义要强势得多。陈永正在摩托罗拉十几年的时间，从一个普通的蜂窝系统部市场总监一直做到大中华区总裁。而他管理时期的摩托罗拉，正是在中国最辉煌的十年。自2000年之后，摩托罗拉连续被评为“外企500强之首”，营收达50亿美元，占摩托罗拉全球的1/6。

陈永正的政府公关能力极强，他曾总结说摩托罗拉在中国最大的成功是穿着“唐装”跳舞，而他自己就是唐装舞跳得最好的人。回忆“摩托罗拉的光辉岁月”时，陈永正曾说：“我几乎与所有省、市领导吃过饭、喝过酒，我的通讯录里还有许多领导的电话。”

而且陈永正还是一个深谙职场之术的人。这并不是他第一次离开摩托罗拉，在2000年，他在中国区副总裁的位置上辞职，离开摩托罗拉，加盟21世纪通，担任香港地区和中国大陆的首席执行官。期间据说摩托罗拉中国区总裁赖炳荣几次三番登门劝说陈永正回来接替自己的位置。终于在2001年11月，陈永正又回到摩托罗拉，由高尔文亲自任命他为摩托罗拉总公司副总裁、中国公司总裁。

所以在8月8日，这个消息出来还没有得到确认的时候，媒体有诸多猜疑，大部分人都不相信，正在事业顶峰的陈永正，怎么肯去坐微软大中华区总裁这个闲职？

不过到8月11日，微软和摩托罗拉双方都发表了官方消息，确认陈永正将离开摩托罗拉，就任微软大中华区总裁。只是有一处细节，让人嗅出一丝动向，那就是陈永正的职位，英文还是 president，但是在中文已经改为了 CEO。敏感的媒体意识到，陈永正跳槽微软，微软高层必定在职权上做出一些承诺，会加大大中华区的权限，这个首席执行官的头衔，就是一点蛛丝马迹。那一天的新闻上，唐骏的表现被称为“平静接受”。

“任何一家公司的发展都会有它的困惑，微软也绝对不会例外。在业务方面的困惑就是在进入高端用户的时候，很难进去。我们十二年前就开始想要进入高端，但到目前为止，进入得还没有达到我们想要的那么好。是我们的产品不好吗？不是的。后来我们发现，我们过去太注重以产品为核心，而不是以客户为核心。理念必须要改变，高端客户就是希望我们能讲跟他们一样的语言，而不是听微软的语言。过去我们以微软语言为核心，微软的创新领导着整个产品潮流，这一点我们不会改变，但要与客户更接近，我们进行了调整，从整个的组织架构上来解决过去的困惑。好在一点，我们已找到了困惑的解决方案。”这是我们后来在媒体上看到的唐骏对这一次微软调整的解读，的确可以用“非常平静”来形容。

但是他的内心显然是非常失望的，因为微软中国和大中华区存在已久的问题根本没有解决，来自高层的解决方法与他所希望的，完全背道而驰。每年的7月是微软新财年的开始，而在上个财年，微软中国如期完成了过去向总部上报的指标，并在一次权威评选中被选为亚洲最佳雇主和中国最佳雇主。“我们是去年微软全球增长最快的子公司之一，让我骄傲的是，在总部对员工满意度的调查中，微软中国在亚太区15个国家中名列第一。”这也许是这一次调整开始之前，唐骏在心里会稍稍有些期待的原因，因为在公司里，最重要的是业绩，而过去一年他的业绩相当漂亮。

众人都说在唐黄之争中，是黄存义败落了，但是只要同样的架构继续存在一日，这个矛盾就不会解决，而这个矛盾一天不解决，坐在他这个位置上就永远如孙悟空被戴上了紧箍咒，永远放不开手脚。换一个人还是一样，

不，对于唐骏来说，换一个人也许更可怕。将强帅弱可能还能让两者取得某种形式上的微妙平衡，但是两个强势的人会产生什么样的后果呢？

他的失望还有一部分，是对微软的。因为他不明白，在这件事情上微软的做法竟然会如此的官僚主义，一直强调在管理上的透明和公平，但是真正有重要决策的时候，竟是如此独断专行。“我一直觉得微软是伟大的公司，一度我觉得微软就是完美的。但是后来慢慢的，我发现它只是伟大而已，它并不完美。它身上不可避免地有许多大公司都有的毛病。”唐骏说。

但是唐骏只能接受这个结果，平静地。后来他很多次地强调说，当你不能改变一些事情的时候，就只能去接受、去适应，然后把事情尽量往好的方向想。那一天，他唯一的安慰是他的前辈杜家滨对他说，陈永正不是背后捅人的人。

日记原文

2003年10月11日：切蛋糕

今天Tim给我发了邮件，希望我和他之间有个交流。他来微软已经快两个月了。我想是他开始发话的时候了。我等待着他的底线……

走进他的办公室之前，我也做了很多的假想：也许他会和我谈工作的分工，也许他会听听我对未来工作的安排，也许他会提出一些新的思路，不过我对别人是不抱希望的，最终还得靠我自己。

晚上六点多，我走进了他的办公室。虽然两个月了，其实没有时间和他好好谈过。只知道他在忙，好像更多的还是在忙对外的一些事务，公司内部的事什么都没有开始，而且对微软的业务他应该不是那么熟悉，也不是那么容易熟悉的。Tim的一大特点就是不管在任何场合都带着他那种习惯性的大笑，外表看上去很真诚、很坦然的那种，也很容易让初次见面的人产生好感。

见到我，还是那种习惯性的笑脸，“Jun，我对公司不是很了解，但是我想说的是我来微软是想做点实事的”。Tim讲话很直接，也很容易懂。“微软对我的吸引力就是能做些具体的微软业务（据摩托罗拉的人说，在摩托罗拉，Tim是中国公司的董事长，其实是不负责摩托罗拉公司的实际业务的，更多的是形象代言），目前你我都想抓主业的话，我们都会很难，”Tim的讲话开始有些严肃了，“所以我想我们之间应该有个很好的分工……”

过去微软大中国区是不涉及中国区的实际业务的，更多的是宏观上的一些监督和管理。他的话其实非常明确，他要改变过去中国区和大中国区的格局，就是他想来实际运营中国公司所谓的主业。

我一言不发，在听他讲他的道理（其实我很想告诉他道理不需要讲了）。“Jun，其实微软中国这个蛋糕很大，你可以充分发挥你的作用的。微软全球技术中心、微软中国创新中心、微创等，那里需要你很多的经验”，Tim试图告诉我，新的工作安排很重要，要我不要有想法。我最后只是问了一句：“Tim，你的方案是否得到了Kevin Johnson（他是Tim的直接老板，也曾经是我的直接老板，一直是我的支持者，据说就是Kevin为了调节我和黄的关系去找的Tim）的肯定？”“是的，但是Kevin希望我们继续好好合作。”我知道，这个是我无法改变的结果了，除了很不情愿地接受所谓的组织架构的调整之外……

我感觉微软的新架构已经不是我想要的了，如果是两年前，这样的架构，我会很满足，但是一旦你做过了微软中国的总裁，管理过一个公司的全部，然后再去重新管理过去的某个组织的话，就失去了吸引力了。

这不是我想要的工作，我不会有激情了。

但是我还是喜欢微软这个环境，这个公司，我怎么办？

2003年10月12日：与陈天桥的邂逅

今天来到上海参加上海第一届软件外包峰会。上海市政府邀请我做一个主题演讲。微软中国的总裁是每个峰会的座上宾，只要微软公司去了，整个论坛的规格就会提升。大牌公司就是有它无比的优越性。

早上严隽其副市长要接见论坛的嘉宾，我早早地来到了会客室等待市长的到来。第一次见到严市长还是在上海交通大学的交大—密歇根大学的创新中心的成立大会上，当时就听说严要提升为副市长，因为她的特殊背景（教授、###党派、女性……），当时就和严有过一些交流，她给人一种温和、知性、有气质的感觉……

我边上坐了位个子不高、比较憨厚的年轻人。由于市长还没有到，本来也觉得无聊，就和他交换了名片。原来他就是盛大网络的陈天桥。

陈天桥这个名字是从我的篮球好友小苗那里听说的。他们是大学同级校友又是好友。特别是最近刚刚发生了一起微软和盛大的冲突，让我对陈天桥这个名字有了特别的记忆。微软告盛大使用盗版产品（微软的销售模式），正在通过工商要进行查处，而盛大觉得很委屈，已经支付过部分钱了，怎么微软还是没完没了，就这样双方的矛盾有可能激化。

小苗曾和我说，让我和上海分公司的负责人说一下，大家不要冲突了。由于小苗的原因，这件事就很简单地摆平了。

“久仰，久仰了……”双方都是这样的惊讶。陈天桥的一笑让我更觉得诚恳和可信。除了感谢之类的言语，我们也没有太多的交流了。

“有机会来盛大指导指导。”陈天桥最后还是用他的诚恳在邀请我。

“别客气，有机会去学习学习倒是应该的。”

今天的主题演讲还好，这种没有讲稿的演讲多了，像是在做拼盘的感觉。

……

2003年10月16日：前途是光明的

今天是《中国青年》杂志80周年的庆祝会，作为《中国青年》杂志的封面人物的代表，受邀接受中央领导的接见，我是三位代表之一。

因为是很早以前就答应的，所以今天还是来了，虽然这一段时间以来自己没什么心情参加这样的庆祝会。

上午10点人大副委员长王兆国来到了会场，和我们几个代表一一握手、交流、拍照，然后做了一个简短的讲话。虽然内容比较官方，但是他的语言才能、他的说话方式确实是很有水准，怪不得据说当年###听完他的汇报以后

立刻决定提拔他为团中央的书记。

下午又赶去参加了中国国际教育论坛……

晚上赶赴杭州，参加明天的全球 500 强的对话。

试图把自己的心情平静下来，试图告诉自己，未来的道路还是会光明的，这个时候最需要的就是要好好地平衡自己的心态，努力做好自己。

2003 年 10 月 18 日：外界的流言很多

网上到处都是有关我的消息。上午我的同事、朋友、同学、家人都在问我。我只能重复我的话，“公司的需要，慢慢看吧，还是有很多事可以做的”，我努力给外人做点解释，大家都会理解这是自我安慰。但除了自我安慰，我还能说些什么呢？

媒体热闹了，我又成了焦点。不过这次和以前是不一样的，而是一种我没有经历过的，也不会习惯的那种，是没有人愿意让自己成为的那样的焦点。

我没有去看，我不需要看，我不想看到一些别人的猜测、猜想、对我不了解的评价。我知道我自己。我不是在逃避，我只是想把自己置于事件之外，过上几个月后再来看所有的过程，用另外一种方式来告诉大家。

我在承受很大的心理压力，周围的一切，没有办法回避，而我却不能对媒体说话，为自己辩护。有关公司、陈永正、未来我只能保持一种沉默。我要忍耐，到我能说话的那天，我会用另一种方式告诉大家这所有的一切。

下午秘书和我说，网上开始了对我的讨论，我只能冷笑。我这个当事人很无奈，职业要求我保持沉默，保证公司的形象、利益不受损失，我会的，至少是现在。

过去的二十年，我的路太顺，不是运气，是福气。然而我现在却要面临一个人生事业的坎坷，我能跨过去吗？以什么样的方式呢？我开始有点担心了，我怕自己会失去自我。这一天过得很慢很慢。这样的日子还有多少呢？我真的不习惯了。

2003 年 10 月 20 日：陷入瓶颈

今天我一个上午都在宾馆，我不想上网，我不想去看一些充满想象的猜想和评论。我怕我的感觉被他们误导，更怕我的情绪受到影响。下午和秘书谈了一下今后几天的工作安排，我心里感觉有点“空”、不踏实、有点烦，但我不会去影响周围的人。唐骏还是唐骏。

唐骏，人生是一种经历，坎坷或挫折也是人生的一种经历。虽然没有人会喜欢去享受人生中的坎坷或挫折，真正成功的人是那些可以跨越人生坎坷或挫折的人。你的过去并不能说明什么，你的未来才是真正属于你的。

唐骏，你要耐心，你要坚定，你要相信你自己，受点挫折甚至委屈又怎么样，这一段会过去的，会很快过去的，都是暂时的，如果你有耐心、够坚定、够自信的话。

唐骏，未来的几个月，才是真正体现你价值的时候，要正面对待所有的一切。

2003年11月3日：在韶山的思考

小时候家里有一个印有毛主席故居韶山的茶杯，是父亲当年去韶山出差带回来的。童年时代好像就是在这样的环境中长大的，读的是毛主席的书，听的是红太阳的歌，看的是歌颂社会主义的电影，内心深处，一直有一种对毛主席的敬仰。

当飞机降落在长沙机场的时候，没有觉得特别，但当我意识到这次外出就一个人的时候，在人群中，我这么多年来第一次感到如此的孤单、寂寞。到了湘潭，才发现这是一个只有10万多人口的中小城市，中国中部地区的一个很平常的城市。不知是我心情的反差还是湘潭和北京、上海的反差，我心里感觉很压抑。

打消了游览湘潭的念头，其实我已经看过了，坐车转了一下，决定改变行程，下午就去韶山，也许那里能找回一点感觉。

一个多小时的车程，很快就到了韶山，来的人很多，更多的是和我一样大，甚至更大一点的人，也许都是想来这个中国革命的圣地看一下，留个影。看得出，大家是在旅游。

我还是觉得很沉重，尽量不去想最近发生的一切，但是当你一个人的时候，不想确实很难。我也不知道我来这里是为了什么。一个人，找不到游览的感觉，就在毛主席故居前的河塘边找了一个地方坐了下来。什么对我来说最重要？事业、财富、荣誉、家庭、健康、朋友、快乐……以前的我，对这些都很看重，它们都很重要，似乎到了追求所有的一切，追求每一个完美的境界。静静地想过去所做的一切，我现在觉得很累很累，感觉自己一直在为别人生活着。

我开始怀疑了，我在怀疑我过去做的，为了什么，为了谁，值吗？难道都需要那样去做吗？……我从今以后是不是要换一种生活方式和工作方式呢？

我坐在那里静静地想。（以前的我，好像都是意气风发，没有时间想，更不会去想这些……）

但是我知道，当时的我，并不是在为其中的一个目标而去努力，当时的我并没有觉得累，至少说没有去想过我在为什么而努力。我是在为我自己的信念，在为一种信念在努力。那时的我觉得很充实。那个时候的我很真实。

当我觉得很累的时候，一定是有一种心理的压力。这样的感觉，这样的压力会让我消沉，会让我失去自我，如果不改变的话。

我害怕失去自我，我要改变现状，努力改变，没有人可以帮我去改变，没有人知道怎么去改变，只有靠我唐骏自己，我这样告诉我自己。

我想好了，我知道了……

坐在回湘潭的车上，我不断地告诉自己，唐骏，你要改变自己，努力改变自己，找回你自己，相信你过去做的，继续去做你想做的，那才是你，真正的你……

2003年12月8日：与陈天桥会面

上午华东平让我去见了老中医。过去的几年都有很多机会去让些名中医看看，每次的结论几乎都是一样的，无

非就是肾虚，要补，然后就是一堆药。一般也就吃一到两剂，剩下的就……现在我几乎也可以当半个中医了。

下午按照预约，来到了盛大，我想知道这个行业、这个公司是怎样的。

准时来到了盛大的办公室，再次见到了陈天桥。一个普通的办公室，一个看上去很普通的人，一个很普通的公司，可能是习惯了过去微软的办公环境，看别的任何公司都会觉得……

我一向对办公环境（包括我的住宿环境）很讲究，希望是在大楼，宽敞、大气、阳光的地方上班。这样每天会有一个好心情。

和陈天桥的交流一直是围绕他的梦想，“做成中国最大的互动娱乐公司”。他讲话滔滔不绝，口才很好，很有说服力，而且很健谈。你几乎不用说话也会让整个谈话的气氛很融洽。这个复旦的高材生确实有很多常人不具备的特质。

盛大确实很赚钱，和我以前听到的是一样的。黄斌（微软上海区总经理）说：“他们的渠道都是用麻袋带上现金来买盛大的点卡的，所以这肯定是我们（盗版）的打击对象。”陈天桥说盛大刚刚完成了 4000 万美金的融资，下一步就是希望能登陆纳斯达克市场，我听得很认真，因为……

我也简单地和他讲述了我在美国创业的那段经历，特别是娱乐公司的一些创意，似乎他也了解到了我的另外一面，表现出很大的兴趣。

“唐总，昨天我看到网上说你要去做一个 Linux 的软件公司。”“那是网上的误传，我不会去做的，我只是表示要为中国的软件业做点事，所以……”

“昨天我和芊芊还在说，还不如把唐骏请来做总裁呢！”陈继续说，“我们俩都觉得你很合适，不知道你有兴趣考虑考虑吗？”

虽然觉得突然，但是也是在意料之中。

“我听了你的故事，还有盛大的未来，我觉得这个想法很有意思。”我很认真地回答：“而且我觉得也很适合我的，我很愿意的。”

“太好了，要不我们就这样先确定下来。”陈天桥看上去比较兴奋。

谢谢你了，陈总，谢谢你给这样的机会。

我们约好了下周一在北京再具体谈一次。

突然觉得这次的到访可能会改变我未来的职业生涯以及未来的命运。这个社会变化太大。我喜欢这样突如其来的变化。我喜欢挑战。

也许会有很多的艰难，但是我相信自己，相信自己的能力。

我感觉到了宽阔的天空。这真是一个变化很大的社会……

背景解读

陈永正动手削藩

自 2003 年 8 月份宣布陈永正就任以来，迟迟没有举行正式的介绍会，除了官方宣布就职的新闻之外，陈永正一直在公众面前保持沉默。可是，从微软内部流传出来的消息，却是微软总部高层中有极欣赏陈永正者，给予了他非常大的支持，或许还有承诺。因此一贯处事谨慎的陈永正这两个月来行事相当强势，很显然是在为将来“扫清”障碍。

这个障碍，大概就是唐骏吧。而唐骏自己，却也不想再经历一次他和黄存义过去两年中所经历过的种种，扯皮、争斗、纠纷、攻击和辩解。他觉得把精力都花费在内耗上，实在不是一件明智的事情。所以在陈永正上任之初，他就向陈永正和盘托出他对大中华区和中国区架构重复设置的想法，也毫不隐瞒他和黄存义之间曾经发生过的一切，并且表示，这是架构问题，因此对事不对人。他有诚意与陈永正合作共事，但是两个人必须明确分工。据说，在 10 月 18 日的秘密会议上，唐骏写了一张单子，上面列了大约 20 项业务职责，给陈永正选择。最后的结果，就是我们所看到的，微软中国的市场、销售、财务及人事等诸项事务，都划归陈永正治下，而留给唐骏的只有上海的微创和设在北京的技术中心。也就是说，唐骏基本上被打回他就任中国区总裁之前的“原形”，甚至从职权上来说，比那时更小。吴士宏和高群耀曾经戏称自己就是微软在中国的销售经理，可是如果连销售和市场都不再负责，唐骏的这个中国区总裁，实在显得不那么名副其实了。

直到现在，大部分人还是不相信这个建议是唐骏自己提出来的，包括当时微软中国的员工，意见也很大。唐骏第一时间给内部员工发了一封信，说这是他一直倡导的一种架构，希望员工支持这个架构，也希望大家支持陈永正。很多员工很惊讶。但唐骏坚持说，与其两个人吃一个蛋糕，倒不如把蛋糕切得干净点。

和以前一样，这一次涉及多人利益关系的会议刚刚结束，会议内容就四散流传开来。微软公关部抱怨说，新浪搜狐的报道太夸张，看得人心惊肉跳。而事实就是，陈永正切了一个蛋糕，并且拿走了大部分。唐骏的职业生涯，到了一个必须选择的时候。

遭遇瓶颈，不能坐以待毙

对于唐骏而言，这是一个瓶颈。因为被削藩之后的他，再留在原来的职位上，已经没有什么发展可言了，“没有发展前途没有希望，对我唐骏来说，就是一个瓶颈”。如何突破瓶颈？摆在他面前的有三个选择：留在微软，等待时机，如黄存义那样；或者离开中国，回微软总部任职。在西雅图，还有他的父母和妻儿。他的妻子在跟随唐骏进入微软之后，一直就没有离开。唐骏在中国多年，他的妻子一直留在微软总部，现在已经是 VC 部门的一个部门经理。在经历过几年风口浪尖的生活后，回到妻子的怀抱，重新回到美国过起悠闲的中产阶级生活，或许也是一个不错的选择；又或者离开微软，另寻下家。有微软中国区总裁的经历，想跳槽去另外一家公司做总裁，可能唐骏这边一放出消息，那边猎头公司就排队上门了。

总之，没有人相信唐骏在被削藩之后，还会留在微软中国区总裁这个尴尬的位置上。事实上，在消息出来后不久，唐骏就离开了北京，回到了他一手创建的上海微创。这被视作唐骏即将离职的一个标志，但是唐骏自己说，当时还很迷茫，对于自己的前途该何去何从，其实并没有完全想清楚。

真正令他萌生退意的，是在 2003 年 10 月底，他带领微创的团队到威海去开第二年的战略研讨会。那天晚上，开完会，他一个人走出酒店，深秋的海边已经凉意透骨，腥咸的海风一阵阵地吹来。小城很安静，静到海浪轻

卷的声音仿佛就在耳边。唐骏一个人在街上走了很久。战略会议很轻松，一些很熟悉的老部下，大家共事已久，彼此了解熟悉，相处起来非常愉快。微创的事业是他一手开创的，驾轻就熟，突然之间在北京发生的那一切令人心力交瘁的事情，仿佛已经离他很远。

“就这样下去好不好呢？轻松的工作、简单的环境、舒适的生活，我唐骏从此告别江湖上的腥风血雨，好不好呢？”唐骏这样问自己，可是一分钟之后，他就笑了，不，这绝对不是他要的生活！微创、中国技术中心、微软全球技术中心这样的工作对于他来说，太简单也太没有挑战。他的成就绝不能仅限于此，他也不愿意在一个不再能发挥自己能力的位置上，浪费精力和时间。“也许，这正是上天给了我一个机会，我可以去一个新的公司，甚至一个新的行业，去学一些新的东西。微软很好，很伟大，但是外面的世界更美好，就像这无边无际的大海，站在小岛上，永远不知道海的外面有多精彩。”

从海滩上抓起一把沙子，摊开手掌，沙子慢慢地从手里漏下去。这个时候，唐骏又想起高群耀曾经给员工讲过的那个故事，智慧的老人面对手心握着鸟的年轻人，年轻人问，鸟儿是死是活？老人瞧着他说，那个答案其实就在你手中。

沙子漏下去，把手掌摊开在漫天星光之下，浩瀚海洋之上，那一刻世界尽在手心。唐骏终于下定了决心。与其卡在瓶颈里不上不下，不如放掉过去，从头再来。当事业遭遇危机的时候，瞻前顾后不是好的态度。唐骏想清楚利弊之后，当断则断。

和新起点的双向选择

接下来的日子，唐骏开始寻找下家。“我从来没有向别人要机会，都是别人找我，这些人一讲名字大家都会知道。中国确实充满了机会。以前在微软我看不到机会，因为微软那个大啊！有一天这个门打开了，透了一下风，看到外面的机会真的是很多很多。”这就是唐骏决定离开微软这个大岛，猛一抬头之后的第一感想。原来外面的机会如此之多，超乎他的想象。

一开始他并没有特别的方向，甚至一度他也认为自己很大可能，会去一家类似微软规模的跨国公司在中国区做总裁，就像很多海归的职业经理人所做的那样。在同一层面上跳来跳去，看似行业背景转换很大，其实文化背景差不多。大企业的运作模式也都大同小异，适应起来相对容易得多。不过，他并没有把外企圈定为唯一目标。天生喜欢新鲜事务的他，暗暗在期待一些新的东西。很多人觉得，是不是在与陈永正的斗争中落败，令他终于心灰意冷，从此不再喜欢外企，甚至谈外企色变了？因为人精扎堆的地方，是非也多。

唐骏却说，他其实还是很喜欢微软，更谈不上不喜欢外企，只是觉得，微软是全球最成功的公司，其他外企对他已经没有任何吸引力。“我在微软呆了十年，最成功的公司的中国区的总裁我都已经做过了。我不觉得任何一家外企对我来说有吸引力。我已经在外企做到了顶峰。你不会在一段时间后听说唐骏加入了某外企做该公司的中国区总裁，这是不可能的。但是有很多公司找我，这是实情。自从我流露出这种意向后，我收到各种外企的电话，说有更好的待遇职位，但到目前为止，我的一致说法是：不敢进去，如果去你们公司的话我不如留在微软了。”

当然，他也有过其他一些现在听起来不那么靠谱的想法，比如他曾经想去做国企。在他看来，中国的国营企业规模大效益差，是最应该运用现代的企业管理模式进行改造的，或许他一度以为经过引入有经验的职业经理人，这种改造会进行得顺利而有成效。当然，在他实地考察了一些国营企业之后，他放弃了这种想法。甚至，他还说过如果不做微软了，就回学校当老师这样的话。他还会接到电话，说有人愿意投资给唐骏，很大一笔钱，让他去做项目。一时之间，真有点乱花渐欲迷人眼的感觉。外面也谣言四起，一会儿说唐骏要离开微软，一会儿说唐骏不会走，一会儿说唐骏去这儿，一会儿又说去那儿。传得最真的一次，是说唐骏会投入微软最大敌人 Linux

阵营，与北京科委下面一家叫“北京共创开源软件股份有限公司”合作搞 Linux。《21 世纪经济报道》上已经把这条消息当做新闻来报道了。那段时间，他刻意在媒体上保持沉默，玩人间蒸发，连微软中文版 Office System 中文版发布会也没有露面，在等待真正能令他兴奋的那家公司的出现。

连他自己也没有想到，最后等到他的是盛大和陈天桥。他说当时谣传他会投向 Linux 阵营，是因为他说过还想继续做软件业，于是就有人附会了。他当时选择下一个事业的起点，是有着理性的思考的。首先，他不会选择 Linux。的确他最熟悉软件行业，但是从微软出来立刻投向对手的阵营，和微软作为直接的竞争对手，这和唐骏对自己的职业道德要求不相符合。其次，他虽然是软件工程师起家，但是他所从事的专业，未必一定是软件业这么狭窄。离开微软，他希望能够选择一家仍然是 IT 产业，离软件不太远的行业。这样一方面能够带来适度的新鲜感和激情；另一方面也不至于和过去的专业优势太过脱节，以至于先前的积累不容易顺利疏导到新的职位中去。

基于这两点考虑，最终唐骏选择了盛大，尽管当时的他对网游一无所知。他对盛大和陈天桥的唯一了解，可能仅限于微软状告盛大的那一场虎头蛇尾的官司。但是网络游戏这个新兴的行业给他带来了冲动，更重要的是，陈天桥吸引了他，准确地说是陈天桥的梦想吸引了他，陈天桥又用自己的方式打动了他的。

陈天桥挖走唐骏的故事，已经成为一个经典。12 月 8 日，唐骏在上海盛大的办公室见了陈天桥，两人聊了一个小时。陈天桥讲了他的梦想，而唐骏也介绍了自己的背景。陈天桥发出了试探，唐骏表达了一定的兴趣，两人彼此都有好感。

12 月 15 日，陈天桥到北京出差，两人在昆仑饭店再次见面，这是第三次见面。还是短短的一个小时。陈天桥正式发出邀请。唐骏一口答应，爽快程度令本来就信心满满的陈天桥都吃了一惊，他以为唐骏至少会考虑一段时间，最少，也得谈一谈条件吧。可是唐骏说，那些都是细节，他更看重的，是对人和对公司的感觉。他觉得盛大这个公司有前途，陈天桥这个人可以共事，做事的风格是他所喜欢的。那所谓的薪酬就是小问题，大家可以慢慢商量决定，大感觉对了就好。

唐骏说，与陈天桥的见面很感性，两个人的谈话以务虚为主，不纠缠细节数字，讲人生说梦想让他觉得自己和陈天桥有太多相像的地方，都追求完美，是理想主义者，一点就着。他找到了自己期待中的那把火，那把可以重新点燃自己激情的火。

这是唐骏第一次跳槽，他选择在陈永正刚刚接任大中华区总裁，唐骏自己还没有在架构调整中沦为“可有可无”的角色，微软中国区的业绩和唐骏的成就有目共睹的时候离开，用经济学的话来讲，实现了“跳槽效益”的最大化。在业绩最好的时候离开，唐骏“战略上的浪漫主义，战术上的实用主义”原则，在这一次跳槽中，给出了一个经典的案例。这和现在职场中大多数人选择在“干不下去”的时候离开大不一样。“在业绩最好的时候离开”的切入点是，有骄人的业绩才有离开的资本，有骄人的业绩离开之后才有更广阔的空间。这是跳槽的一个“潜规则”。没有原公司良好的业绩，也就缺乏了在新公司支撑身价和地位的资本。他离开了微软，留下的是自己在微软的良好业绩和高度评价，带走的是“微软终身荣誉总裁”的名誉。这也为唐骏在盛大的高身价和媒体的高关注度打下了基础。

微软大学的优秀毕业生

终于是时候和奋斗了十几年的微软说再见了。打电话给鲍尔默的时候，唐骏感慨万千。他觉得自己就像是微软的孩子。从 32 岁踏进微软的大门，到如今已过不惑之年，他为微软奉献过自己最火热的岁月，而微软也给过他太多的东西。抱着偷师的目的进入微软，没想到竟被微软深深吸引。他看到了比尔·盖茨人格的魅力，鲍尔默在商业上和管理上的天才。他学到了管理的知识并真正有机会去实践，发展出他后来自诩为“唐氏管理方法”

的一套行之有效的管理策略。在微软中国 18 个月的时间，是一贯勤奋的他最艰难最辛苦的日子。千头万绪的工作堆上来，他只能一周工作 7 天，每天不止 12 个小时。他把父母妻子和小孩都扔在美国，自己一个人在国内打拼，住在酒店里，下班回来面对空荡荡的熟悉又陌生的四壁，只好沉浸在音乐中自我排解。正是在这个时候，他捡起了丢了很久的乐器。小时候曾经和隔壁的叔叔学过小号。不过在酒店里怕影响他人，他吹了几天之后，改成了萨克斯风。拜过几天师，大部分时间都靠自己自学。他说他把工作上的烦恼，对家人的思念，一个人偶尔的苦闷和寂寞，都寄托在萨克斯里，因此技艺日进，现在已经成了圈中闻名的音乐好手了。

为了实践他的管理思想，让每一个员工都感受到总裁的关注，他记住了微软中国 1200 名员工的中文和英文名字，一共 2400 个。当然，他自信他也给了微软很多。不仅仅是他一手创建的全球技术支持中心，不仅仅是他看作孩子一般的微创，不仅仅是业绩突飞猛进的微软中国销售量和空前良好的政府关系。2002 年微软全球峰会，每个与会者胸前的卡片上都写着一句话“Make others great（使他人伟大）”，这正是唐骏给微软中国员工的价值观。如今它已经成为微软公司的七大文化之一，成为微软数万名员工信奉和执行的座右铭。

当他拿起电话拨给鲍尔默的时候，往事历历在目，那一瞬间铁汉也几乎热泪盈眶。真的要和他一度以为已经和自己血肉相连的微软说再见，他仍然感觉割舍不下。那个时候，唐骏可能还算不上一个真正修炼成熟的职业经理人，对于造就了微软的唐骏，他太有感情。

曾经和唐骏一起度过他的 40 岁生日的鲍尔默接到唐骏的电话，表现出了非同一般的惊异和不舍。他极力挽留唐骏留下。这在鲍尔默是不常见的。过去十几年的时间里，微软发展成一家巨兽般超大规模的公司，几万员工进进出出已经成了家常便饭，都没有这样的震动过。董事会专门讨论唐骏要离开的事情，这在微软历史上从来没有过。董事会派第三把手杰夫·雷克斯专门协调此事。他征求唐骏的意见，在中国什么位置适合他，或者到美国总部来发展。唐骏都拒绝了。

最后，盖茨和鲍尔默都给唐骏发来邮件，比尔·盖茨在邮件中写道：“感谢你为微软做出的伟大的贡献，我期待着你重回微软的那一天，再和你一起工作！”鲍尔默的邮件是：“Jun，我现在无法用语言来表达我对你的感谢，感谢你对公司的做出的巨大贡献，我希望不久的将来你能回到微软，我们再一起工作。”

看到他们的邮件，唐骏心中又感动又骄傲。他们的邮件有一个共同点，都说“微软对你的门是敞开的”，这在微软高层离开者中也是没有的。因为即便是微软的全球副总裁离职，比尔·盖茨写的邮件，也通常都只有短短的几个单词：Thanks, good luck. 唐骏从邮件中，看到了他们挽留自己并且希望自己回到微软的真诚的心。在那一瞬间，他觉得自己十年微软的努力和付出，都得到了回报，受到了肯定。

所以，唐骏离开微软，得到的待遇可以说是空间绝后的。在官方新闻里，唐骏的离开并不是离职，而是退休。并且，微软授予了唐骏终身荣誉总裁的头衔。现在在唐骏的名片上，还可以看到“微软（中国）公司，终身荣誉总裁”的字样。唐骏把它印在自己后来的每一张带着不同公司 Logo 的名片上，只为了表达自己对微软的怀念和致敬。

最后，和盛大签完合同，唐骏才终于来到陈永正的办公室，告诉他自已将会离开。陈永正毫不惊讶。当然，没有谣言吹不到的角落，唐骏要离开，在他们明确分工的那一天，两个人在潜意识里都已经有了心理准备。陈永正问，“想好了？新工作满意吗？”唐骏点点头，两人握手，友好地说了再见。

唐骏自己举办的告别音乐会上，许多微软中国的员工自费从外地赶来参加。很多男员工都哭了，更不用说女员工了……到最后，唐骏再也忍不住地流下了男儿泪。四十多年来第一次那样当众流泪。为微软，为他和一群优秀的人一起度过的闪亮的十年。

微软像一所大学，而唐骏以 优等生的成绩毕业了。

在唐骏加盟盛大的新闻发布会上，陈永正（中）为他颁发微软（中国）终身荣誉总裁称号。

加盟新华都