

经理人EXECUTIVES

明星职业经理人陈永正坦言

做大事 需要“软硬兼施”和“以柔克刚”

□江敏

在朋友眼中，陈永正是个瑜伽高手，“身段很柔软”。在投资者眼里，“陈永正是全中国最聪明的人”，有人甚至建议陈天桥向他学习。但陈永正却说：“从小到大，我一直不觉得自己聪明。”他说在贝尔实验室时，“做到部门经理”是他当时的最高目标。

如今，陈永正早已超越他的人生目标。他先后在中国统领过摩托罗拉和微软，现在又执掌 NBA 大中华区，并让中国首支拉拉队登陆 NBA。他否认将去 Google 就任中国区总裁，“真的没有这回事。”

“以柔克刚”赢得好人缘

现实中的陈永正，数次“以柔克刚”：在他加盟微软中国以前，微软一直被牢牢地钉在了负面商业案例的靶子上：它恐吓中国盗版用户的律师函，糟糕的收益，对政府和国企丛林的无知，以及面对本土 PC 企业索要更优惠条件时的强硬态度，都被中国的政府官员、企业家和消费者们一一记在了账上。当时，很多人质疑陈永正能否抹平这些不愉快的记忆？但是，他做到了。正是在他的主导下，微软成功邀请了中国国家主席胡锦涛前往比尔·盖茨私人住宅探访。

“政府关系不是某一个人的关系，而是要看公司的政策是不是符合国家发展的方向，支持发展的力度大不大，如果能做到，政府关系就一定好。”陈永正说，“这个公司帮助中国发展，中国政

府怎么不支持呢？”

在他的率领下，微软不再抨击中国盗版泛滥的情况；离职前一年，他还签下了价值 17 亿美元的微软在华超级大单。其秘诀在于，“我替中文版的 windows 系统，在总部申请了一个特别的价格。”

在微软，全球统一定价一直是一个原则。陈永正为了争取这个价格，曾经与微软首席执行官鲍尔默发生过数次争论——“我知道那个数字，”鲍尔默说：“我是学数学的。”“我也是学数学的。”陈永正回答道。

“硬功夫”把握住好机遇

在陈永正的眼里，最近几年篮球产业在中国的机会千载难逢。

NBA 在中国还没有球队，如果有的话，那就是一个增长点；球场是很大的增长点；我们还计划在中国开 NBA 的专卖店；增长点是非常多的。而 NBA 在美国运动市场方面非常成熟，可以将最好的经验拿到中国来。

陈永正在合适的时间出现在 NBA，1994 年，大卫·斯特恩为了能把 NBA 的节目送上中央电视台的屏幕，在央视的传达室坐等了 1 个多小时。而今，NBA 已成为中国最为热门的赛事转播之一。

在过去的十年中，NBA 极大地增加了在中国的流行度。中国有 3 亿多的篮球爱好者，相当于整个美国的人口总和。在数年前，这些海外赛事进入中国并不是一件容易的事情。当时国家体育总局一方面出于政策的限制——因为在各类相关法规中，并没有明确规定



的条款；另一方面是出于保护国内联赛的考虑，使得大部分海外体育赛事到中国来，都是以一两场表演赛的形式，不仅观众没有留下深刻印象，市场也没有得到良性的开发。

中国大多数篮球迷是从知道迈克尔·乔丹开始了解 NBA 的，但点燃了中国对于篮球更多的热情，则要从 2002 年姚明加入 NBA 之后开始。在美国，通常周末的 NBA 重头比赛有 110 万的家庭观众，但姚明在火箭队的第一场比赛就有 602 万中国观众看了直播，613 万名观众看了录像，这一数字相当于美国的 10 倍。

在很长一段时间内，NBA 对中国篮球迷来说只是意味着一档电视节目。在 2002 年之前，NBA 在中国也只有一名雇员。真正的突破口是在北京的奥运会和姚明的影响。“这让领导层看到，中国的体育产业其实是可以走国际化道路的。”一位体管中心负责人说。

新闻链接

看陈永正如何面对“机会”

毋庸置疑，陈永正对机会总有超强的敏感度！

在加入 NBA 之前，陈永正“大概只想了一个月”，他说“也是凭一种直觉”。给他启发最大的正是前任老板、微软全球首席执行官鲍尔默，因为后者曾说：“很多人将中国看成全球制造基地，这是不全面的。中国将是全球最大的消费市场，每人喝一罐可乐，就是 13 亿罐。”

2007 年 10 月，陈永正辞去微软中国区首席执行官。至今，他转投 NBA 已经两年多。包括《华尔街日报》在内的美国媒体认为：“这位职业经理人，是中国市场上最出色的国际性商业领袖之一。”所以，他在 NBA 的每一次“投篮”，都会引起全球商界的关注。

按照陈永正的理论：“每换一个老板，你都能看见不同的行事方法。”多年来，这位明星职业经理人，先后在中国统领过摩托罗拉和微软，现在又执掌 NBA 大中华区。

在他眼里，NBA 老板大卫·斯特恩和比尔·盖茨的商业直觉都很好，而大卫·斯特恩则是他所遇见的最有远见的人。“大卫·斯特恩很厉害。当初他就职时，美国有两个篮球联盟。在他的强势收购下，NBA 才成为最大的篮球联盟。他的要求很高，这也帮助我不断改变。”

解读一位人事经理的锦囊经验

作为一名资深职业经理人，一个实战派，一位执行专家，他将自己几年来从事职业经理工作的锦囊经验贡献出来与大家分享，愿这些吐血经验能够引起大家深层次的思考，并对大家有所帮助。

打工无尊卑。无论你今天是不是普通工程师，还是贵为总经理，心态上都要保持平衡一致。反映在具体表现上就是与人为善，永远保持谦虚谨慎。如果你当工程师时见了门卫会打招呼，当了总裁后也要依然同门卫打招呼，切不可鼻孔朝天，否则死得很快。

高薪者死。如果你今天能够赚到的月薪自己觉得还可以，就不要处心积虑谋求升值加薪。当你的薪水加到足以让老板对你时时重点关注的时候，你的死期也快到了。

领导支持。作为各级职业经理人，一定不要忘记“密切联系领导”的道理，尤其对于广大中层干部。你的创意，你的计划，你的方案，要想得到顺利推行，首先一定要取得领导的支持。坚信：世上只有领导好，有领导支持的干部像块宝。

群众信任。一个干部要想成功，除了领导的支持，还要取得同事的信任。因此，平时要时刻注意跟同事们打成一片，在一些无原则的小事上，要替他们争取利益，取得他们的信任，这样你就离成功不远了。

请示汇报。永远不要相信公司里会有真正的授权。那些埋头做事不看路，不请示少汇报的人，永远无法得到老板的信任和赏识。老板花了钱雇你们，其实他心里是很恐慌的，生怕你们拿了钱不干活。所以你要天天跟老板主动汇报你的工作，让他了解他没有白花钱雇你。

兔子不吃窝边草。作为职业经理人，千万不要对周围的同事发生感情，比如不要跟异性同事搞对象，不要跟同事做哥们儿。除了工作上的事情，没有私人感情可言。永远不要做烂好人，要保持自己的严肃性，或者说是威严。

(华文)

袁颢，一个普通的自考大专生

从“兼职王”到部门经理的“优雅”转身

□黄欢

就业难？升职难？现在的大学生基本都曾经历过这样的迷惘与困惑。在迷茫和挣扎中，袁颢凭着自己不懈的努力，从曾经同学口中的“兼职王”成为如今的软件测试经理。

一年做了七个兼职

袁颢，自考大专，动画设计和广告策划专业。大学毕业在即，他不愿意在家做“啃老族”，早早就积极投身到找工作的大潮中。然而求职竞争毕竟是现实和严酷的，一份薪资好发展好的工作，对于他这样一个刚刚毕业没有任何工作经验的大专生来说简直遥不可及。两个月后，袁颢开始了他忙碌的兼职生活。“做过网管、销售员，卖过衣服，也当过发货员，还跑过营销……算算前后干过七份兼职，成了同学口中的‘兼职王’。”为了生存，袁颢那段时间每天都处在忙碌和焦虑中，身心疲惫，看不到未来，甚至想过随波逐流，但又不甘平凡。在一个又一个的兼职中彷徨，袁颢不止一次问自己：未来在哪里？一年多的兼职生活，让他开始沉思，生活不能如此，要寻找出路。

北大青鸟的重塑之路

在一次偶然的朋友聚餐中，袁颢发现好友现在已经是知名 IT 公司的软件测试工程师，原来，好友毕业后也和他

一样面临了无数次的就业失败，最后通过在北大青鸟南京泰思特校区系统学习软件测试后成功就业。了解了这些后，袁颢看到了自己的前进方向，他抱着重燃的信心，在北大青鸟南京泰思特鼓楼校区走上了重塑之路。在北大青鸟南京泰思特鼓楼校区的学习中，袁颢体验到一种全新的学习模式，工作场景的模拟教学让他更多了一分积极主动，每天的学习不是在被动吸收知识，而是在与“同事们”的积极竞争中不自觉地主动去获取技术和工作经验。他还特别提到校区开设的职业导向课程，其中传授的职业素养、职场礼仪、时间管理等都十分实用，甚至还专门针对跨国大企业面试的特点和问题进行了特别的加强培训，让他在日后的求职面试中脱颖而出。六个多月的学习和积累，让袁颢如同脱胎换骨，从一个迷茫的求学者变成了一个自信的软件测试行家。

梦想起飞的喜悦

“软件测试工程师，入职 4000 元，转正后 7000 元，另外还有更多的学习机会和晋升机会……”2008 年 9 月，当袁颢拿到上海润和科技的 offer（入职通知）时，一种梦想起飞的喜悦从心底涌出。凭借在校期间扎实的专业技能，袁颢很顺利地通过了入职后一周的考核，正式进入公司最大的一个项目组——微软项目组，并很快成为项目测试组长。领导对他的表现也相当满意：“原本比较担心他的能

力，很怀疑他是否能够达到我们的要求，结果他的表现比我预期还要好，在测试思路、技术流程等方面甚至比一些老员工更有理论基础”。充实的工作和积极的心态，让袁颢更加坚定和自信。在问到当初做出改变的决心时，他颇为感慨：“成功总是会留给那些做好准备的人，有了梦想更需要自己去行动。我很庆幸选择了北大青鸟，在泰思特鼓楼校区所做的一切努力都不会是白费。”

开创属于自己的天空

进入软件测试行业后，随着自己所学知识的应用以及实际工作经验的不断积累，袁颢的眼界和思路也得到了扩展，对梦想的定义不再局限在拥有一个好工作和等待晋升的机会，而是如何在这个领域中认清自己、展现自己，从而走出属于自己的一片天空。2009 年 7 月，新的选择又摆在袁颢面前，他放弃加薪的机会，从上海回到南京，进入一家正处在起步发展阶段的公司——南京四重泰科贸有限公司。当时这个公司甚至都没有一个独立的测试部门，从团队组建到项目开展都是一个全新的挑战。“这就是我想要的”，面对挑战和尝试，袁颢没有退缩。现在的袁颢已经成为公司的产品部门经理，负责游戏产品的分析策划、网络策划、产品测试管理、项目管理等。袁颢相信，现在的成功并不是终点，而是人生的另一个转折，能否走出属于自己的一片天空，全在自身的努力与坚持。

李一男：坎坷的职业经理人之路

□李峰

对于李一男，其实有自己的一些看法，作为华工的校友、曾经的华为同事。我也谈谈自己的几点看法。李一男华为早期。华为的高速发展成就了李一男在华为成功的职业经历，这个要感谢华为老总任正非，大家知道任总有毛泽东情结，李一男就是任正非眼中的“林彪”，李一男 26 岁当华为副总裁。

所以李一男虽然在性格、思想还不是很成熟的情况下，当上了副总裁，那是因为他自己有才华是一方面，另一个重要方面就是任正非的这样的思想与情结。

李一男创立港湾期间。李一男学习任正非，和林彪也想当毛泽东一样。自立门派，自立为王，什么体制都学华为，这个也是他没有活学活用毛泽东思想的原因。他的境界还没有到任正非这个程度。被华为打击，这个是正常现象，因为港湾既然已经成为华为的竞争对手，那么按照任的毛泽东思想，就是对敌人的善良，就是对自己的背叛，所以当然要敌对势力打歼灭战，坚决在萌芽状态下剿灭，更何况，李一男跟随任正非多年，熟悉任正非的管理

思想。在李一男没有形成势力的时候，一举歼灭，免除后患。

李一男回归。被剿灭之后的李一男，孤军奋战，已经没有意义了，回归到了华为，他的势力已经完全地失去，外界的媒体还认为有可能接班任正非，这个怎么可能呢？这个是华为的文化已经不相容，和华为形成的体制已经没有办法让他成为华为的接班人。为什么呢？华为不做空降司令。华为的管理层都是一步步从基层，靠自己的战绩一步步上去的，而回归的李一男，这个时候等于在华为要重新开始，创业过的李一男，他还能忍受住这么长时间的煎熬吗？虽然这个时候他担任的是虚职，首席电信科学官，终端公司的副总裁。华为的 EMT 成员中，很多

是当时李一男的手下，李一男回归到华为，成为他们原来手下的手下，这些高管会给他机会吗？会威胁他们吗？大家可想而知。更何况，华为的高管为人处事，哪个不比李一男更能忍耐，更能韬光养晦？何况华为的接班人只靠制度淘出来的，靠华为的文化力量自动筛选出来了，李一男没有看到希望，当然要出走了。

李一男任百度 CTO。这个期间的李一男已经不再是技术天才，技术的 CTO 了，他的能力经过了创业，经过了磨练，经过了战火的洗礼，已经更加地成熟，他的能力已经能有 CEO 的能力了，怎么还能容纳李彦宏的手下？更何况百度相对华为，只不过是一家小公司而已。辞职走人是迟早的事情，百度

只不过是李一男的一个跳板而已。李一男辞职百度 CTO，任 12580CEO 是职场的规则！

李一男任 12580 的 CEO。这个岗位适合李一男的才能，但作为职业经理人，李一男是身不由己的，特别是中国移动，这样的一个个错综复杂的环境下，显然这些业务是李一男熟悉的领域，而且是能运筹帷幄的领域，但李一男在 12580 这个舞台上能“舞”多久，发挥多大？很多程度还要看移动的这帮“大佬”的态度。未来对李一男，还是一个挑战，毕竟他是空降的，既然是空降的，他的基础都需要重新搭建。

（作者系资深电信分析师、营销专家（查看营销专家博客）、著名 IT 评论人）



技术经理人转型的三个里程碑

□李峰

很多经理人曾经是专业技术人员。从专业岗位晋升到管理岗位，成功的欣喜，伴随着痛苦的蜕变。这个转型，需要建立三个里程碑：

第一个里程碑，是授权。一个人埋头苦干，而且能够勤勤恳恳、任劳任怨，是专业技术人员的优秀品质。而作为经理人，通过别人完成任务，才是职责所在。一些经理人事无巨细，事必躬亲，最后落得个鞠躬尽瘁、死而后已——精神可嘉，但不是一个优秀经理人的风范。

不能授权的心理症结有三，其一，自恋情结。这能够解释很多新经理人不授权的原因，有些经理人孤芳自赏、“文人”相轻，看不惯别人的工作作品。因为他们是领导，他们的偏好、风格，就成了工作标准，让下属无所适从。

其二，不信任。不信任有两种，一种是对下属的能力不信任，另一种是对下属的工作态度或者说责任心不信任。由于不放心，所以自己干。

不授权的第三个心理症结，就是不放权。而不放权，是因为心理上没有安全感。事情如果都让下属干了，自己岂不没事儿做了？那么，自己的价值何在呢？他们不知道管理者被赋予的更大责任——他们为团队、部门乃至整个企业的成功负责。

总之，为了做到授权，新经理入必须克服自恋，信任下属，并且以团队的成功为己任。

第二个里程碑，是决策。准确地说，是在有限时间内，面对不完整甚至相互矛盾的信息，作出有风险的决策。一方面，决策需要勇气。另一方面，对于习惯于用数据说话的技术人员，拍脑袋做决策是一个挑战。新经理入必须学会在分析数据与拍脑袋之间达到平衡。

拍脑袋其实并不简单。拍脑袋需要利用头脑中的固有经验，心理学上称为“图式(schema)”，指的是一个人脑子里面天生的或者后天经验积累形成的认知结构。天生的图式，比如人脸，刚出生的婴儿第一次看到人脸就会格外注意，而对其他形状的东西就不那么在意。刚刚学会爬行的婴儿，爬到玻璃板盖住的“悬崖”边就会停住。这是对深度视觉信号天生的图式。后天形成的图式，例如有点生活经验的人，看见闪电，就知道要打雷，然后就知道要

下雨。经验、概念、常识、偏见、理论，这些都是后天形成的图式。

任何人做判断，都不同程度地依赖数据和图式。例如，一个招聘经理，在面试一位候选人的时候，不断加工所观察到的信息；简历、外表、对问题的回答、表情、肢体语言，同时，不断动用大量头脑中已有的图式，最后得出一个初步的判断。信息，或者说数据，总是不足以拼成完整的画面，这时，残缺的部分就需要图式来补足。人们在做判断时，这两个过程不断进行着，只是大多是在人们不知不觉中自动进行的。

数据型的思维模式，严谨、客观，但容易就事论事，不敢做推论。写可行性报告的时候，数据型的思维模式总是罗列大量数据，尽管收集了大量数据，他们还是抱怨数据不足。

心理学家皮亚杰提出关于图式的两个概念：同化(assimilation)和顺应(accommodation)。同化是用图式加工、理解新数据的过程。顺应是新数据无法被旧图式容纳而改造旧图式或建立新图式的过程。人类的认识能力就是在不断的同化和顺应中发展的。图式型的思维模式，比较容易同化；数据型的思维模式，比较容易顺应。偏见和洞察力都跟图式型的思维模式紧密相连。善用图式的人容易有偏见，也容易形成洞察力。新经理入如何形成洞察力，同时避免偏见，是一个巨大挑战。他们往往容易从一个极端走向另一个极端，而难以达到平衡。

第三个里程碑，是加速他

人成长。优秀的专业技术人员大多不甘落后，往往与同事们比着干。他们的成长体现为自己进步比同事们快。优秀的经理入不应该与下属比着干，而是帮助下属干得更好。经理入自身的成长体现为下属的成长。很多经理入看不到这一点，于是，一些明智的企业规定：不能培养合格接班人的经理入，不能被提拔。在 GE 任 CEO 期间，杰克·韦尔奇自认为是公司最大的人力资源总监。他说：“我的工作就是发展人才。我是培育我们 750 位高管的园丁。当然，我也要除去杂草。”退休之后，当记者问他：“当 CEO 这么多年，最大的快乐是什么？”他毫不犹豫地回答：“看着他人成长，看到他们的生活变得越来越好。”

（作者系香港大学心理学博士）