MBA 优生榜

熊平：求学转换思维 创业成就梦想

■ 付清芬

大学毕业后的6年时间里，熊平从一名普通的程序员成长为公司执行总裁，并在一年内扭转了公司亏损的局面。之后，毅然放弃稳定的国企工作走上创业之路，从一位职业经理人转变为创业者。是什么让他如此快速地成长？又是什么让他这样勇敢地跨越？带着好奇，我们走近这位年轻的创业者，倾听他的故事。

人物档案

熊平，2000至2003年就读于清华经管学院，获工商管理硕士学位。1997年加入赛迪信息产业（集团）有限公司，2000年参与创立赛迪网，2003至2005年，任赛迪网执行总裁。2005年创立51CTO传媒，任总裁。

8年坚持 胜在心态

大四时，熊平进入赛迪集团实习，毕业后便留在那里工作，直到2005年离开。8年时间里，始终的朴素坚持，一路的点滴积累，不断地迎接挑战，他用心书写了一名普通程序员成长为年轻总裁的奋斗故事。

“8年并不觉得很漫长，因为我得到了领导和同事的认同与重视，同时，也不断得到机会，每一两年都有岗位的转换和提升，让我不断得到锻炼。”熊平说，他并没有过人之处，工作能力也并不比其他同事超出多少，关键在于心态。他从来没有推脱过工作，对于职责范围以外的工作抱着一种学习的心态，积极地参与付出，并逐渐开始接手一些技术工作以外的事务。熊平自豪地回忆，虽然他最初只是一名普通的程序员，但整个集团的同事差不多都认识他，因为几乎所有人的电脑出了问题都是他帮忙修理，工作之余还主动帮开发部写程序，并常常为此加班熬夜，却乐此不疲。

8年中，熊平以一名普通技术人员的身份参与筹建赛迪网，历任网站编辑、主编，却从未主动提出过加薪。他说，多干活是好事，虽然暂时看上去吃了亏，但能力却在不断接受挑战的过程中得到提升。正是通过点滴的积累，良好的心态，才让他获得了相比别人更多的机会。

2003年，赛迪网由于人员、经营等问题处于亏损状态，27岁的熊平临危受命接任执行总裁。当时，他的部下中不乏自己的历任领导，这一度使他面临巨大的心理压力，甚至想过辞职。然而，对赛迪的感情以及内心不服输的信念，让他选择全身心地投入到工作中。通过稳定团队，充实队伍，随后调整业务，提高业绩等一系列举措，终于在一年时间里使公司扭亏为盈。这段经历让他的管理能力得到了锻炼和跃升，收获了自信。

清华求学 思维转换

随着熊平在赛迪的不断成长，逐渐承担更多的管理工作，他感到凭借原有的知识积累和工作经验有些力不从心。为了系统学习经济管理的知识，提升管理水平，2000年，熊平考入清华经管学院攻读MBA。

回忆这段美好的学习时光，他总结，“清华给我最大的帮助就是思维方式的改变，我学技术出身，一直以来都是‘if/else’的思维模式，这种思路解决技术问题很有效，但在管理工作中与人打交道时往往并不奏效。人际交往没有绝对的是与非，却有很多模糊的中间地带。清华的学习帮我补上了这一课。”

他认为，MBA教育和本科、研究生教育最大的区别是更注重实践。他印象尤为深刻的是当时有一些课程，邀请了在政府、企业界担任重要管理岗位的人来学院讲课，介绍自己在管理工作中的亲身体验，分享感受。课堂上与老师的思想碰撞、课后与同学们共同完成案例分析的讨论过程，这种理论实践紧密结合的讲授方式使得带着企业管理中面临的具体问题来学习的熊平受益良多，开阔眼界思路的同时，也将所学的知识应用在了自己的实际工作中。

技术创业 成就梦想

2005年，事业顺风顺水的熊平选择离开了成长迅速并颇有影响力的赛迪网，踏上创业之路。这次果断的跨越，来自一个看似偶然的契机。一位清华EMBA校友希望投资一个创业团队，廖理老师向他推荐了熊平。在和老师、投资人沟通的过程中，熊平感到自己内心创业的热情和冒险的精神被激发了，在与几个志同道合的朋友商量后大家一拍即合，决定组成团队共同创业。他们提出了“技术成就梦想”的理念，希望创办一家领先的IT技术网站——51CTO.COM。网站的受众定位为企业IT技术管理者，专注于帮助他们提升技术管理水平，并立志提升中国企业IT技术应用水平。

从最初公司规模太小招不到人，到逐渐签约一些大客户，在行业里形成一定影响力，51CTO传媒一直稳扎稳打，他们打造的专为IT技术人员服务的51CTO网站迅速成为互联网IT技术行业的领军者；先后荣膺国家高新技术企业、北京市重点扶持的文化创意产业企业、共青团中央青年就业创业见习基地、CCTV/CNTV中国公开课IT类独家合作伙伴等诸多荣誉。目前，51CTO网站已经实现连续盈利，与国际知名的IT企业如IBM、微软、联想等都建立了长期稳定的合作。

逆水行舟，不进则退，51CTO的成功并未令他们止步。熊平和他的团队更希望能在51CTO的基础上有所创新，于是新的网站应运而生：服务于企业信息化建设者的CIOAge.com、企业级存储门户网站Watchstor.com、专注于数字医疗及医疗信息化的HC3i.cn以及专注移动互联网生活的LinkPhone.cn。其中，中国数字医疗网HC3i.cn是中国首家专注于数字医疗及医疗信息化的专业网络媒体。

51CTO传媒在2009年率先进入数字医疗领域，推进新业务的决策是艰难而反复的：选择方向很艰难，同时要预估风险。熊平做了一个形象的比喻，“以前我们站在一个地方，现在要把脚伸到一个新的地方去，心中难免会感到陌生、害怕，向前一步，可能踏进死胡同，可脚一旦收回来，却可能失去机会。”为此，他们确定了“两个坚持”的原则：坚持以技术为核心，不做与技术无关的业务；坚持做既能创造社会价值，又能带来商业价值的事。正是从这“两个坚持”出发，51CTO传媒将脚步迈向了数字医疗领域。

快乐工作 共同成长

创业者和创业公司的员工往往给人“筚路蓝缕，以启山林”的印象，熊平却不这样想。他认为，“创业要有一份心境”。一直以来，他有两个愿望：希望能够给员工多带来快乐，少带来烦恼；让优秀的同事尽可能少离开。

熊平认为，领导应该负责制定规则，而不是终日为各种琐事拿主意。他主张管理团队共同对日常管理进行决策，小到放假时间，大到新业务领域的拓展，都由大家讨论决定，多数人同意的方案必定会获得大家的遵照和执行。当然，市场竞争也会带给企业压力，企业的成长和员工的快乐如何平衡，是熊平经常思考的问题，他更希望把员工的快乐放在第一位，争取在快乐中获得成长。首先，多给员工创造条件和机会，不要打击他们的工作热情，而要适当地引导；其次，领导者要更多地承担责任，而企业有收益的时候，要先用在员工身上。由此，熊平确立了优先经理和骨干员工，其次是普通员工，最后才是高管的企业回报制度。

快乐工作、共同成长的气氛，尊重员工、重视分享的理念，不仅留住了人才，也让很多之前离职的员工又回到公司，逐渐形成了一支干劲十足、战斗力强的队伍。打造产品，拓展市场，与国际顶级企业建立合作关系，51CTO传媒一度被业界称为有着“狼文化”的企业。熊平却说，虽然他很尊敬华为的“狼文化”，但他却认为自己企业具有的是“水文化”。

“水的特性：坚持，水滴石穿；团结，一滴水很有限，很多的水汇聚成大海，无坚不摧；有目标意识，遇到山拐弯，遇到太阳变成水蒸汽，遇到沼泽沉下去，一旦时机成熟就奔向大海。就像做企业一样，遇到困难会及时做调整、甚至会缩减，但目标却只有一个：发展壮大。上善若水，企业要做有社会价值的事。”

熊平在公司里倡导的“水文化”不仅体现在员工团结一致、超强的战斗力，体现在不断开拓、深耕技术的发展路径，更体现在企业点滴的社会责任。去年51CTO网站上有一篇帖子，讲述了一位IT工程师得了白血病，他的女朋友辞去工作变卖房子陪他看病的故事。得知这件事后，51CTO传媒组织员工并呼吁网友为他募捐。“虽然力量很薄弱，但却表达了我们的爱心。我们的企业要将这样的信念贯彻下去，有一天我们变得强大了，这种为善的信念就会深入人心。”

无论身为职业经理人还是创业者，熊平这十几年来无疑是一位优秀的舵手，然而他却更愿意将企业的蒸蒸日上归功于市场和团队的力量。“市场是宽容的，只要企业的产品有价值，且能不断创造新的价值，就会得到认可。”他也指出，现在这个时代，需要一个团队带领企业进步，而不是某个人。51CTO传媒的核心团队一共5人，有获得国家科技进步一等奖的科学家，也有资深的业内人士，从创业以来没有一个人离开，他们以相互尊重的方式合作，始终团结，携手开拓。

工作之余，熊平喜欢打球，爬山，他谦虚又幽默地说，“相比工作，我更爱玩，快乐最重要！”他说，当今社会中大家都在追求事业进步，对成功的追求有时太过迫切，而对快乐的追求或许少了一些。他寄语学弟学妹们，在学校里，学习是一方面，但同时也要保有对生活的热爱与追求，在快乐中成长！

包容缺点 营造和谐

（紧接P1）这样，我们就更容易明白了。现实的物质世界，其实是宇宙弦演奏的一曲壮丽的交响乐！因此，人生无常，人生短暂，任何人的起点和终点都是一样，没有必要计较眼前得失，个人名利。承认缺点的一般性，欣赏世间的残缺美，是人类思想认识的巨大飞跃，是人对本原的理性回归，有利于平和心态，有利于处世为人，有利于落实人本思想。

我们怀着这样的认识和心境与同事相处，就会营造和谐气氛。既然每个人都有缺点，都有不足，就不要相互指责、攻击和诋毁。既然大家都不完美，因此大家都有存在的价值，一个不能少，由此形成系统美。俗话说，世界上没有废物，只怕放错地方。天生我材必有用，人各有所长，各有所短，各有其用。不能以自己的优点去攻击别人的缺点，更不能只看到别人的缺点而看不到优点。特别是不要在背后说人坏话，据人类生态学家说，人与人之间的距离，最远不超过六个人，你所说过的任何话，都有可能传到当事人的耳朵里。通过六个人，你能与美国总统奥巴马建立起关系。套用俗语就是没有不透风的墙，所以要倡导当面说坏话，背后说好话。凡是求全责备，凡是对自己宽容对别人苛刻，就容易滋生不和谐因素。当然，对待工作我们必须精益求精，力求完美。首先是要严格要求自己，再去严格要求别人，打铁先要自身硬，要做到“文经我手无差错，事叫我办请放心”。承认别人有缺陷，就是要真心尊重别人，诚心包容别人，用心帮助别人，这样才有好氛围、好人缘、好环境，自己也才真正愉快。我们尊重有缺点的人，但也要与自己的缺点作斗争。一定要发扬优点，克服缺点，取长补短。事物是相互联系的。物理学的“量子纠缠”现象的发现，不但解释了孪生感应现象，更使人们认识到事物的联系可以突破空间和时间限制，世界本身就是一体，人与人之间有各种关联和影响。事物是相互转化的。今天的同事明天可能是部下，今天的部下明天可能是上级，今天的朋友明天可能是同事。因此，我们做事要留有后路和余地。

在专家学者集中的学术机构，我们要“宽容失败，包容偏执，尊重个性，鼓励创新”。对科研人员，不能强求完美，要允许有缺陷的美。缺点一般是优点的延伸。失败、偏执、个性，往往与创新共存。大凡人才，都有缺陷。无数事实告诉我们，有缺陷的人往往很聪明。大师常常是“大怪”，大人物往往有“大毛病”。关键是我们看人的心态、角度和标准。有的是数学天才，但是生活的低能儿。有的是哲学大家，却五音不全。尊重、欣赏、宽容、赞美有缺陷的学者，在一个学术单位很重要。我们要克服首因效应、光环效应、月光效应、马太效应。人权与生俱来，人格人人平等。在人格和尊严上，没有上下之分，高低之别。作为领导干部，绝不能以权压人，以权欺人，以权辱人。只要不涉及保密，做事要多沟通、多商量，广泛征求意见。领导干部要做优秀的激励者和鼓动者，要关心照顾下属，保证科技人员的合理名利要求，要容人、容才、容事、容言，特别是要容才之长、之短、之过、之强、之怪、之正。

在我们社科院，要创造宽松的科研环境，把“文人相轻”变为“文人相亲”。要营造“缘为重、善为上、和为贵”的氛围，讲缘分、讲友情、讲和睦，不要内斗、不要拆台、不要虚伪。要坚决扫除“文革”余毒和歪风，不准扣帽子、打棍子、抓辫子。全世界70亿人，只有我们这些人聚在一起，这是缘分，要珍惜，不然老了后悔莫及。要以人为善，多献爱心，多搭平台，把科学精神包含的真善美贯彻到生活工作中。人们常犯的错误是对陌生人很客气而对身边的人太苛刻。凡是认为别人不对那肯定是自己有错。万事不求人，肯定不是人。人之间要相互帮助，这个社会才温暖。“和”是中国文化的内核。我们说话要和气，脸色要和悦，这样家庭才和睦，全院才和谐。孔子说，“君子和而不同，小人同而不和”，真正的君子是有个人观点但讲团结的。君子之交淡如水，学者要多进行学术交流，不要沉醉于吃喝玩乐，搞成酒肉朋友，更不能用公款互相宴请。节假日活动要多样化、高尚化和健康化，要厉行节约，反对奢侈浪费，保持艰苦奋斗本色。持久的友谊要靠心灵沟通，价值认同。团队的和谐要靠相互包涵，范式支撑。

（此文为李后强同志在四川省社会科学院2013年工作会议上讲话的部分内容）