



# 以成熟的態度， 認真做該做的事

## 杜家濱

• 李喬琚

人在快樂時，才會比較聰明  
我，是一個樂觀的人

在中國是一段很不同的人生經驗，尤其在一個不穩定的新興市場裡，你要自己從中摸索出一條可以走的路。一九九二年我被惠普派到中國大陸時，我在家庭與事業間的決定很簡單，就是不單飛。我們舉家遷居到上海，老大三歲，老二才剛出生。所幸在心裡的適應還算好，因為我許多親戚都住在上海。

我祖父家裡開當舖，父親從小就跟著「朝奉」，也就是隨著當舖的大掌櫃轉來轉去，跟著評鑑別人典當的東西。一九四九年，父親到了台灣，後來做公務員。父親的珠算和心算很棒，對數字敏感度很高，他有四個小孩、九個孫子，加上我母親，所有人的新曆、農曆生日他全都記得；現在他八十多歲了，住在高雄，我每次回台灣，他都親自開車來接我。父親的一句話影響我很大，「成功定需他人幫助，失敗一定是自己造成。」父親對名譽誠信的重視勝於生命，這對我有很深的影響。



杜家濱  
思科中國區總裁  
全球思科副總裁

移居大陸是一個全新的挑戰，我必須很專注，所以許多家庭的事務就只能煩勞我的妻子了。她是一個很懂得生活的人，我們家的花樣很多，她又非常有創意、好客，大家都笑稱我們家是「台灣招待所」，台灣來的朋友都樂於到我們家玩。在公司的壓力很大，我回到家，就像回到充電廠一樣，所以一直能保持快樂的心情。我想，對於一個移居大陸的台灣家庭來說，這是很重要的。

我和妻子是在工研院認識的，她在工研院做人事，我在電子所。我每天騎腳踏車到工研院上班，副所長楊丁元幾乎每天開車都會經過我旁邊，並慢慢減速，有時還陪我聊天，一直到院裡前面的大上坡，我就開始獨自奮戰。

不要小看這台腳踏車，在工研院是物以稀為貴，而且它還是我和妻子的「媒人」。在工研院我只參加過一次郊遊，而且認識了妻子，當時並沒有交往。有一回，我仍騎著車往院裡去，交通車經過，突然有個人探出頭來叫我的名字，就是她。她對我的腳踏車很有興趣，想向我借車，我們就從借腳踏車開始約會，所以是她給了我機會。我工作很認真，以致每次約會都遲到，她大概是想，乾脆嫁給這個人，好好修理他才划得來。

她是個很能幹聰明的女性，後來到 RCA 做會計，又到銀行做財務長，一直升到美國波士頓銀行的財務副總裁，不到十年時間，就當上外國銀行的台灣主管。我決定到上海工作，對她來說也是一個很大的轉變，她必須放棄在台灣打拚的一切，很不容易。

後來，我到了微軟，工作壓力更大，孩子病了，也是她全力照顧，還常常聽我談心中的壓力，全力支持我的工作。她能讓周圍的人感染快樂，懂得替別人著想。我們有兩個兒子，她最常對我說的一句話就是：「我們家的兒子你最乖。」我也有很大的感觸，像我們這樣的家庭背景，為了工作而從台灣搬遷到大陸，家庭的支持格外重要。

不可否認，剛到大陸時確實有嚴重的文化衝擊。我以為語言相同，溝通就沒有問題，卻常常驚訝於雙方想事情的出發點很不同，的確吃了不少虧；這裡也還是個講「關係」的社會，我還是不習慣，仍在了解中。

## 在大陸打天下

這十年來，大陸的變化非常快，尤其人才素質提升非常多。像惠普、

IBM 這種全球性企業在大陸已經超過十五年了，自然也在當地培養出一批人。加上中國大陸一九八一年前後派出去的早期留學生，在海外也逐漸站穩腳步，單看矽谷的中國大陸留學生就不難了解。他們或創業，或在大公司裡爬升到一定的位置，再被外派回大陸，或直接回到大陸創業的人愈來愈多，「海歸派」（海外歸國學人）對大陸人力都有很正面的影響。

依大陸媒體報導的數據顯示，大陸已建立六十多個留學人創業園，海歸派創業近四千家，二〇一一年生產總值已超過一百億人民幣。這幾年來，海歸派每年平均增長一三%，上海和北京是最吸引他們的地方。我想，海歸派除了以個人發展為考量外，大陸市場的發展空間大，加上他們對海外的聯繫力強，在大陸辦企業就成為他們的優勢。

不過，許多海外人士以為到大陸工作就可以當主管，我不以為然。這種想法讓很多台灣、香港和矽谷來的人栽了跟斗。許多觀念與管理風格仍要從根本著手，管理絕對講究當地化。

我也認為，以大陸目前的水準來看，確實有足夠實力做人才當地化的工作，尤其一些跨國企業也漸漸有這樣的想法。以思科為例，一九九八年，思科開始積極在大陸布局，這不是指市場上的布局，而是人才的生根，建立人才支援中心，可隨時做人才的調度。

這個計劃起始於上海復旦大學，我們共同成立「思科全球網路學術學院」(Cisco Networking Academy)，現在已經在大陸約二十所大學設立類似的教學機構，每年培養一萬名人才。不僅於此，思科也在印度、蒙古、柬埔寨、尼泊爾、不丹等地方建立人才訓練中心，這些人才，並不一定非在思科工作不可。我覺得，好的跨國企業除了重視與當地的「依存關係」、懂得回饋外，更重要的是有社會責任，減少科技圈裡的數位落差，讓人才深耕。我想，美國許多好的企業也都朝這方面在做。

在當地談合作、談策略聯盟，你要先了解自己的長處，在已有的基礎上協助對方，彼此相得益彰，不要一開始就注意到互斥的地方。我在做沙盤推演的時候，會先把雙方各自的優勢寫下來，再把缺點寫出來，看看有什麼可以互補、合作。

自從我接任思科中國市場以來，中國思科從一百人增加到現在大約六百人，其中有九五%是當地聘用。全球裁員之際，這裡大概是唯一不裁員的地方；思科在中國的通路，也是除了美國市場之外最大的系統。我們的業務永

遠要考慮到延展性（Scalability），同時要做品牌認知（Brand Awareness），因為產品的知名度最重要，還要發掘人才（Talent Resource），時時建立商品通路（Channel）。一旦有銷售，就要考慮到利潤和售後服務，尤其公司規模還小的時候，就要開始建立服務系統。也不要以為總部有耐心一直投資海外分公司，而不要求成果；海外分支企業要有很完整的計劃，讓總部了解。

在這樣的位置上，另一個能耐是要能與總部充分溝通，並善用並整合總部資源。如果一種方式溝通不成，就再換另一種，過程中一定會有挫折。你要時時讓總部了解公司未來的回報是什麼，總部才有可能考慮你的投資計劃。

另外，要能找最好的人進來。我平常就很留意人才，不能等到有需要了才去找。目前，我邀請了多位外商第一流人才進來思科，包括前網康中國總裁吳錫源、前迪吉多中國總經理林正剛、前戴爾中國總裁吳世凱、前 AT&T 副總裁徐啟威、前康柏中國總經理奚祖強等。我並沒有什麼法寶，只是告訴他們，我們一起開創中國前景，藉由對公司的貢獻實現自己的理想和目標。「用好人」也是一種聚集效應，好人做得不錯，大家就會跟著來。

美商公司經營中國市場所聘用的經理人，也經歷了幾個階段。一開始，他們聘用會講中文的美國人，後來發現，會講中文和懂中國文化是兩件不同的事，你必須了解中國的價值觀、文化背景。接著，美商開始網羅台灣、香港的經理人，但是這兩地的人善於經營小區域的市場，中國幅員廣大，市場經營方式非常多元化，再加上成長極為快速，對外地來的經理人都是挑戰。我們也看到愈來愈多的大陸本地經理人冒出頭來，這對大陸市場的開發其實有實質的好處。

我也學到，我們不能用西方眼光來看中國應該如何做，反之亦然，經營大陸市場時，無論是什麼樣背景的人，你都要能掌握政府政策和消費市場，了解法規，才能評估消費習慣和市場計劃。

## 我的中國印象

我雖然參與大陸科技產業發展最重要的十年，卻仍常常充滿了驚訝。今年夏天（二〇〇二年），我們全家去大陸邊疆地區旅行，從新疆的烏魯木齊，到吐魯番、輪台、庫車，我的手機都是通的，只有在塔里木盆地中的塔

克拉馬干沙漠收不到訊號。一趟私人度假，同事只有在沙漠裡找不到我。

雖是風光之旅，但是我對大陸邊疆地區的通訊情況、消費水準充滿好奇，是職業病吧，三句不離本行。我在烏魯木齊新開張的肯德基炸雞店裡，興緻高昂地和店經理聊天，想多了解一下消費市場。經理告訴我，這家店才開業十天，營業額最高的一天是十七萬人民幣（約兩萬美元），十天平均下來每天是十二萬人民幣，他們接訂單的方式也是全面電子化。

大陸處處是商機，邊疆也不例外。可以想像嗎？邊疆地區的監獄也架設起網路電話服務設備，它不是用來監管的，而是方便親友探監。大陸都把監獄設在偏遠的地方，探監難免長途跋涉，既然同樣是隔著玻璃、拿著電話筒，現在只是換塊玻璃，改成螢幕顯示器，透過網路電話來探監。這是創意，也是市場需求。

從這些故事裡，我們不能以為中國還存有吃大鍋飯的心態。他們態度積極，尤其在以資訊化帶動工業化的水準上，並不輸給任何先進國家。

雖然在大陸十年，但我真正遊山玩水的機會不多。休息時，我喜歡讀書；到了大陸之後，我對余秋雨的作品特別有體會，是一種感性的領悟。透過他的文字，我把時間和空間接續在一起，我看到歷史是怎麼發生的，也看他筆下的中國發生了什麼事，感覺很親切也很貼切，幫我從另一個角度思考事情。他曾經對「成熟」兩字做過這樣的描述：成熟是一種明亮而不刺眼的光輝，是一種圓潤而不逆耳的聲響，是一種需要對別人察言觀色的從容，是一種終於停止向周圍的申訴、告求的大氣，也是一種不理會哄鬧的微笑，洗刷了偏激的冷漠，是一種無需聲張的厚度，也是一種並不陡峭的高度。

我把這段話語掛在辦公室牆上可以隨時看得到的地方，以「成熟」的態度，認真做我該做的事。

（本文轉載自天下雜誌《拓荒》一書）

### 杜家濱學長小檔案：

#### 學歷：

- 交通大學控制工程系 70 級

#### 經歷：

- 惠普中國區副總經理
- 微軟中國區總裁
- 工業技術研究院電子所研究員

#### 現職：

- 思科系統公司中國區總裁、  
全球思科副總裁