



继《我的成功可以复制》之后，唐骏最新力作，
为您解析商业和生活中的种种问题！

中国最成功的职业经理人，
最贵的『打工皇帝』续写传奇。谈笑风生间，
和你分享在不确定的世界中如何生存的
『唐式思维』

唐骏

唐骏◎著

我的商业逻辑

现在不需要紧缩经济，而应该是全面地放宽经济
好的商业模式应该是有创新意识的
商业模式才是企业真正核心竞争力
经营企业，照搬照抄他人的模式绝对是大忌

山西出版集团
山西经济出版社

唐骏

我的商业逻辑

唐 骏◎著

现在不需要紧缩经济，而应该是全面地放宽经济

好的商业模式应该是有创新意识的

商业模式才是企业真正核心竞争力

经营企业，照搬照抄他人的模式绝对是大忌

山西出版集团
山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

唐骏:我的商业逻辑 / 唐骏著. —太原:山西经济出版社, 2010.3

ISBN 978-7-80767-287-6

I. ①唐… II. ①唐… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 035887 号

唐骏:我的商业逻辑

作 者: 唐 骏

选题策划: 赵建廷 张宝东

责任编辑: 田 玫

特约策划: 俞根勇

特约监制: 刘杰辉

特约编辑: 俞根勇

图片来源: 东方 IC

装帧设计: 荆棘设计

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 北京佳顺印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 240 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-287-6

定 价: 32.00 元

前言 QIANYAN

在我 40 余年的人生道路上，职业经理人的角色迄今占去了十多年的时间，如果这个时间是从 1997 年回国创建上海微软大中华区技术支持中心开始算起的话。

这十几年来，我的人生履历上也增添上了浓墨重彩的几笔：

唐骏，男，1962 年生于江苏常州。在经历过人生中艰苦的少年时期之后，1980 年，因一分之差而落榜第一志愿复旦大学，进入了北京邮电学院学习。万幸的是，在那里遇见了自己人生的另一半，从此风风雨雨，不离不弃，相伴至今。直到 1985 年，在经历过大学四年的学习之后，在教育部门门口站出留学机会，赶赴日本名古屋大学，开始了五年的留学生涯。

一个更为重大的决定是在留日五年后做出的，那就是 1990 年的赶赴美国之旅。抛弃了即将得到的日本的稳定生活，而选择了赴美继续留学深造，并在此期间开始了自主创业，先后在创业条件优越的美国创立了三家公司。这些早期的创业经验，也就为日后的职业经理人道路做好了铺垫。

1994 年，被邀加入微软公司美国总部，从而又放弃了三家小有成就的公司，进入微软，从普通的小职员干起。一年后的 1995 年，开始担任微软总部 Windows NT 开发部门的高级经理。

1997 年，机遇降临，受命回国筹建微软大中华区技术支持中心，也就是后来的全球技术中心之一的上海微软，并任总经理。2002 年 3 月，出任微软中国总裁，并在退休时获得了微软公司历史上唯一的终身荣誉总裁称号。

2004 年 2 月，加入盛大公司任总裁，并成功带领这家网游公司上市。

2008 年 4 月，在完成盛大的一系列使命之后卸任，加盟新华都集团，继续职业经理人的道路……

如果硬要说这篇履历之中有什么值得骄傲的东西的话，那么，在我看来，也就是从中学学习到了更多的职场知识，在扩大了职业经理人的视野的同时，也在该视野之下获得了更多的从业经验和相对成熟的商业思维。

在始于 2008 年秋天的美国次贷危机面前，我认为有必要对这些年来头脑中的商业感触，进行一番梳理，以见证个人的商业史，同时也更加坚定了自身的职业经理人道路。当然，如果能够对读者带去些许有益的启发，就更值得欣慰了。

在次贷危机的影响下，全球的经济开始陷入了困顿。在中国市场经济体制下，中国的经济仍然在高速发展。在这样一个大的背景下，我作为一个职业经理人还是要阐明一些关系国计民生的经济问题，希望能对中国经济的发展趋势进行不断的补充阐释和适当的解读。

比如，一个当今被炒得火热的房价问题，我们该如何看待，从何角度来进行客观的分析，甚至包括此次经济危机的源头，美国的次贷危机都是如何形成的等。我想这就不仅只是一个简单的经济问题了，而确实是一个都需要密切关注的问题。

中国改革开放 30 多年来，经济形势一片大好，但在此次全球性的经济危机面前，这个国家一方面显示出了自身的硬朗；另一方面也暴露出了一些不可回避的问题。这些都需要我们理性地来看待，并积极地去面对、去解决。

至于那些像房价一样高烧不退的 GDP 崇拜和教育诟病问题，虽然已经超越了纯粹的经济领域，但在越来越多的国民关注之中，真理始终越辩越明；不管是以何种方式——报刊撰文也好，结集出版也罢，思维碰撞的火花擦出的永远都是人类的文明之光。

当然，这些也都仅只是个人的一些参考意见，不敢在各路经济专家面前班门弄斧；但它们也只是一种经济思想的表述，对与错或可商榷，但言论表述的自由却是不争的事实和权利。

以职业经理人的身份来探讨个人的经济与商业问题，就必然无法摆脱个人观点中有关商业模式、商业思维以及商业架构的思维习惯。

微软公司是现阶段公认的商业模式最成功的一家企业。我有幸能够为之服务 10 年，深刻地感受到这是一家具有独特吸引力的好公司，但这并不是说其他所有的公司就都一无是处、乏善可陈了。

只要存在优秀之处就都值得我们学习。古老的中国智慧也在教导着我们：三人行，必有我师。与人存在差异性一样，企业也同样在某些方面各有优劣，因此企业之间存在互补的需要。对一个职业经理人来说，就要知道怎样将企业的这些劣势转化为优势，实现企业的资源优化配置。

但在此过程中又不得不承认人们存在思维差异化的问题，如同男人理解女人与女人理解男人的角度不同一样，商业思维甚至包括其他领域里的思维方式，都存在差异，这同样是一个不争的事实。

那么，如何在思维差异化的条件之下，去完成自身的职业经理人生涯，如同 Google 在中国的本土化一样，如何与土生土长的百度共生并竞争，这是一个职业经理人不可避免的职业挑战。

发现问题只需要有一颗细腻的心，而解决问题尤其是复杂的商业问题时，则就需要考虑更多的方方面面。商业架构的组织管理以及执行等方面，都是商场短兵相接背后的后勤支撑，简单的表象背后永远掩盖着复杂的内核。

我离开微软，前往盛大网络，再转会新华都，也同样有着多方面的权衡。

微软只是在 IT 行业里的龙头老大，盛大也是中国网游领域的佼佼者，而新华都，则是一个更加多元化的平台，无论是其零售业、矿业、房地产业，还是啤酒、医药、旅游等行业，都有涉足，甚至在不久的将来还会出现 IT 业和传媒业的分支。这应该是我作为职业经理人所能发挥的最广阔的平台。

回溯到 2008 年 4 月 15 日，定格在北京饭店，加盟新华都的新闻发布会上，我的第一句话就是：“昨晚我失眠了。”为什么失眠？现今回望，则更加的令人歔歔感慨。除却上述原因之外，我想我在当时就已经意识到了，在日后的职业生涯中即将面临的种种困难和挑战，正如一年多来的工作已经证实了职业经理人所走的道路是多么荆棘丛生一样。

但既然选择了远方，那就风雨兼程……

CONTENTS 目录

前言	1
----------	---

第一章 经济洗牌，经济危机与商业机遇同在

第一节 次贷危机下的经济发展形势	2
第二节 次贷危机与商业智慧	6
第三节 中美经济的触底与反弹	10
第四节 宏观调控下的商业契机	14
第五节 从拉动内需中抓住商业机遇	19
第六节 回暖经济，不救房市，救股市	23
第七节 创业板与企业的经营运作	27
第八节 适度消费拉动经济的增长	31

第二章 中国经济与商业，向左走、向右走

第一节 GDP 崇拜之下的经济负增长	36
第二节 增强中国经济发展的信心	40
第三节 调整和优化产业结构	43
第四节 企业生存的制胜之道	47
第五节 拓展中小企业的发展空间	50
第六节 商业成功有赖于软实力	54
第七节 培养独立思考的商业人才	58
第八节 从诺贝尔奖反思中国教育体制	63

CONTENTS 目录

第三章 商业模式新战争

第一节	商业模式：企业竞争力新解	68
第二节	贝塔斯曼书友会败走麦城	72
第三节	淘宝，拿着望远镜也找不到对手	76
第四节	美国律师界通行商业模式下的突破	80
第五节	微软，一个强硬的名字	84
第六节	去百度 Google 一下	89
第七节	盛大命悬一线	93
第八节	多元平台新华都	97

第四章 商业思维差异化

第一节	改变思考方式，主导商业思维	102
第二节	当二锅头遭遇白兰地	106
第三节	品质生活中的潜在消费力	110
第四节	找准创新思维切入点	113
第五节	商业思维下的模式完善	116
第六节	建立自己的 Windows 标准	120
第七节	打造自身的商业品牌	124
第八节	资金流，资本流动再生金	128

CONTENTS 目录

第五章 ④ 优秀的商业架构

第一节	优秀的商业模式来自优秀的商业架构	134
第二节	商业架构需简单一些，再简单一些	139
第三节	民营企业不存在商业管理架构	144
第四节	合格的员工如何培养	149
第五节	让他人变得伟大	154
第六节	总监不是从键盘里敲出来的	159
第七节	从三个层面来提升企业的执行力	164
第八节	唐式管理模式架构一二三	169

附录 ④ 我还在路上

第一节	家人是不可或缺的	176
第二节	不甘居人后	182
第三节	人生是诡异的	187
第四节	最好的教训	193
第五节	不只是我在改变	199
第六节	关乎管理	205
第七节	创造最新纪录	210
第八节	有高兴，也有挫折	216
第九节	坚持自己的选择	221
第十节	未来，在路上	226



◎经济洗牌，经济危机与商业机遇同在

与 2008 年的秋天一并到来的美国次贷危机，使得全球经济一夜之间骤然变冷。中美作为彼此之间的第二大贸易伙伴国（2009 年 7 月数据），在危机之中将如何自保？美国的经济霸主地位是否会因此而易主中国？中国在自身改革开放 30 余年来的市场经济发展中，又将如何应对这次危机？这个古老的国度在新的经济大变局之下，裹挟着旧有的经济观念、政策、措施，在中国特色的社会主义市场经济大熔炉中，又该如何挖掘危机中所蕴涵的商业机遇，抓住这些难得的商业机遇，有效地利用它们，来完成自身大国复兴的历史使命？下面，我愿意与您一起探讨、交流。

[第一节]

次贷危机下的经济发展形势

2008年3月份，我还在盛大的时候，美国的一家金融公司——贝尔斯登倒闭，随之便被摩根大通收购。这是个警示意义十分明显的危机前奏。其实这次爆发于美国华尔街的金融危机，并不出乎我的预料，但随之而来的危机蔓延，振幅之大，速度之快，却明显地超出了我的心理预期。

现在大家都知道这次席卷全球的金融危机是由美国的次贷危机所引起的，但更深层次的多方面原因，恐怕连专业的经济学家都没有办法详尽地列举。依照我个人的观察和切身体会来说，次贷危机只是诱因，更多的原因是美国多年来所实行的金融政策存在失误。

所谓的美国次贷危机，全称应该是美国房地产市场上的次级按揭贷款所造成的危机。而次级按揭贷款，则是相对于那些资信条件比较好的按揭贷款来说的。那些缺乏足够的还款能力或者没有收入来源的人也按揭买房，因此背负上了沉重的债务，就像这两年的中国出现的“房奴”一样。不同的是他们的资信条件较“次”，而提前消费的能力和欲望却很强，按揭买房对他们来说是很普遍也很容易的一件事。

这种房地产的次级按揭贷款的形成，与美国的金融政策有直接关联。次级按揭贷款人在承担利率和还款方式方面，需要被迫支付更高的利率和

遵守更为严格的还款方式，才能保证不出现大的问题。但这个本来很自然的问题，却由于美国在过去的六七年间实行宽松的金融信贷政策，活跃金融创新，以保障国内的房地产和证券市场等经济的繁荣，而埋下了祸根。一些美国金融机构为牟取一己私利，更是睁只眼闭只眼地纵容次贷。

次贷危机的生长土壤就这样形成了。信贷环境一旦发生变化，尤其是房价一旦出现停止上涨的趋势，本来还款能力就不强的次级按揭贷款人的违约行为也就随之开始大量涌现。放贷机构可能就会把违约贷款人抵押的房子收回来，在房价稍微上涨的时候，再卖出去就可以不亏反赚。但信贷环境改变了，特别是房价也不会再涨时，这种渠道就行不通了，亏损就开始出现。这种次级贷款呆账、滞账越来越多，金融机构就只能关门大吉。

同年9月份，在一家IT商业网站采访我关于对金融危机的看法时，我却并不像美国金融大鳄罗杰斯所说的那样悲观。他说的在自己的“有生之年似乎都看不到这场金融危机触底反弹”的言论只会加剧世人对危机的震惊、悲观和恐慌等这些消极情绪而已，对于应对危机来说却并没有什么积极意义。虽然我也知道，那个时候的美国早已经被危机闹得焦头烂额：银行倒闭，工厂关门，工人失业，社会局势不安，人民情绪恐慌。政府对此似乎也束手无策，经济形势极度持续恶化，就连参加竞选的奥巴马也及时地打出了应对危机的竞选牌。

由于美国在世界经济上的强势地位和国际性影响，华尔街的蝴蝶振翅，迅速而又轻易地就把风暴带给了全世界。当时全球范围内最火热的话题就是对危机的恐惧和如何应对危机。这些话题并由此延续至今。

在美国的世界经济霸主地位遭遇此次重创而显得岌岌可危的时候，欧盟、日本、俄罗斯等世界重要的经济实体也都遭受到了不同程度的打击。人们一方面谨慎地探讨如何保障自身的经济发展，一方面又在期盼着美国的经济早日见底，开始回转。

那个时候的我，却对美国的经济状况持乐观态度，并预言其会在随后的9~12个月之间触底，之后开始步入反弹恢复阶段。因为在全球的经济

格局和商业市场需求的作用推动之下，再加上社会资源的平衡也已经达到了一定的规模，这些综合性的因素也就不会导致此次的金融危机持续恶化下去，以至于酿成类似于1929年的世界经济危机。

在采访中，我认为这股金融海啸席卷到中国的时间应该是在6个月之后，也就是2009年的3月将会全面登陆中国，但这一点从现在看来，似乎有失准确。按照国家认定的说法是，这个时候的中国经济已经到了最艰难的时候。3个月后的6月23日，国家统计局官方网站就发布了署名文章，指出中国经济已经开始见底回升。

虽然我在盛大的最后一段时间中，公司也毫不例外的遭遇到了金融危机的冲击。这对盛大当时刚刚开始不久的布局网络游戏内置广告（IGA）来说，也引起了广告商的暂时性收缩广告预算；尽管网游市场在2007年的实际销售收入同比增长了61.5%，数额高达105.7亿元，占到了互联网行业总收入的1/3，并首次超过网络广告；但盛大作为一个同时经营着数十款的网游公司，本身就有助于自身股价的稳定，从而实现持续性增长。

股市的持续低迷，再加上对业界未来经济走势的担忧，很多科技公司就开始频频回购股票，以使之成为提振市场信心的救命稻草。国际IT巨头如我的老东家微软，以及思科等都是率先展开自救行动中的典型。

国务院总理温家宝也在同年10月召开的第七届亚欧首脑会议上表示金融危机对中国的直接影响虽然还不是那么大，但由于金融危机对世界经济的影响，特别是延缓世界经济的发展，对中国的经济也必将造成影响。

春节前后的经济状况开始显露金融危机对中国的影响。出口下降，使得实体经济遭受了损失。众多的中小企业因此而倒闭，珠江三角洲的农民工们在春节前大批量地提前往家赶，节后的外出打工计划也不像往年那样明确而又义无反顾。股市起伏不定，股民的利益遭受损失等。这些都直接导致了人们普遍对未来的经济发展缺乏信心。这才是此次危机所带来的最大的影响之一，也是最可怕的一点，由此而导致的恐慌也就被随之而放大。

中国政府随后便在国际上率先出台了大宗的国家投资来拉动经济的发展，以使其不至于在危机冲击之下持续恶化。

可以说，这次经济危机将会持续而深刻地影响到世界的经济局势。美国、欧盟、日本、俄罗斯、巴西、印度等世界较大的经济实体都受到了不同程度的冲击，中国自然也不能例外。但无论是从宏观上还是微观上来说，中国的经济救助计划，在国际上也是获得了一致的好评，负责任的大国形象得到了很好的塑造和巩固。

在新经济发展形势的情况下，中国更需要在积极应对金融危机的同时，把握住潜在的机遇而促成自身市场经济体系的完善和发展。

〔第二节〕

次贷危机与商业智慧

金融危机对中国的影响有些出乎很多中国人的意料。最初大家都觉得那是很遥远的事，与大洋彼岸的中国没有多大关系或者干脆没关系；但是，当我们在享受中国这个大国身份所带来的荣耀时，才会隐隐约约地感觉到我们这个大国也被拖下了水；而且，水深浪高，躲都躲不过去。

这次的金融风暴，还影响到了中国的实体经济。由于中国与美国之间的经济活动联系密切，所以危机也就很容易对中国的经济发展造成创伤，中国也就由此成为遭受重创的国家之一。

在改革开放的30年间，中国的经济模式主要就是依靠外贸加工，以出口作为经济的主要推动力。如果没有我们给那些西方国家做嫁衣，也就不会有我们改革开放30年的伟大成就。但是，如果还按照中国目前的经济发展模式去发展的话，中国是成不了真正强国的。真正的强国经济应该是由其内需拉动的。

但现今的中国经济整体状态却并不是这样。过去的老企业，尤其是中国的上市公司和一般的中小型企业，在自身的经营模式上，都存在问题。这些企业几乎都有高达90%以上的负债率。当它们的资金链一旦出现问题的时候，企业倒闭就是必然的。

这么一种企业经营的模式是非常危险的。然而，更多的中国企业在做大之后，又都喜欢盲目地进行多元化经营，赚了钱转身就投入到火热的行业中去，哪个行业火，就往哪个行业投。但实际情况却是，在做一个产业之前，就一定要先真正地了解这个产业才行。就像 2006 年和 2007 年，几乎中国的每一家房地产企业都在赚钱，于是很多的企业为此盲目跟风，纷纷进入房地产业，结果最后被拖垮的又都是因为房地产。

当前的经济危机会在一定程度上刺激中国的产业重新洗牌，如同这次危机注定要对国际经济局势产生深刻影响一样。由于经济状况的影响，很多企业的资金链会发生断裂，企业会因此而停止运转，直至倒闭。即便是对那些能够熬过冬天的企业来说，伤到了元气，还是需要有一定的时间来恢复的，虽然这同时也意味着在洗牌的过程中，自身所面对的竞争对手会越来越少。

这些还仅仅只是已经可以明显看出问题。这次由危机造成的影响还在继续深化，一些内核性的深层次问题，也将随之而暴露出来。卷入这场金融风暴中的我们，又该如何在经济危机的旋涡中安然过冬？

中国人民银行在 2008 年 3 月中旬发布了《2007 年国际金融市场报告》（以下简称《报告》），借以预计未来国际金融市场仍将会呈现出波动性的特征；美国的次贷危机继续加剧着国际金融市场的波动。

《报告》于 2008 年的中国经济发展来说，提供了一个可资借鉴的参考坐标，同时也认为扩大境外对中国金融市场的参与规模之举，会为中国的发展带来重大的战略机遇，在某种程度上可以起到扫清中国作为经济大国崛起的未来障碍的作用。

在我个人看来，次贷危机为中国所带来的重大战略机遇中，不管是入主华尔街的主流金融机构，提升本国的金融控制力；还是就此采取合理的政策措施，来实现摆脱中美经济之间的软脱钩关系等，都要在完成、完善自身经济体系的基础之上进行。

因为对中国而言，次贷危机所产生的最大冲击并不是资金的倒流。现

在的中国已经走出了在资金上高度依赖外资的发展阶段，从而过渡到了一个新的层次，也就是高储蓄所带动的资金富裕型经济，虽然我们整体来说还并非富裕经济。所以，对于世界资金倒流问题所带来的影响，中国也就应该可以完全应付自如。

过去的几十年间，中国的经济发展虽然出现过这样那样的波折，但从总体上看，发展还是非常顺利的。改革开放前的中国经济明显落后于西方，所以在跟随别人进行经济探索、发展时，模仿、效仿来的东西就要比自己去独自开创容易得多。成本小不说，效率也会高很多。现在的问题是，美国这个经济火车头出现了问题，后面的车身也就必然要停下来，至于是否进行方向性的反思和道路选择，则是每个国家自己的内政了。

危机对我国的经济带来了负面的现实影响，已经是一个不争的事实，但在比起危机给西方国家所带来的经济萧条相比，则又是一件幸运的事。虽然中国在世界经济发展的比拼中，早期已经在起点上输给了西方，但由于西方的经济发展战略时常出现错误，每隔10年、20年就会闹一次经济危机，这在无形之中也就等于给我们提供了新的商业机遇。抓住这次商业机遇，我们才可以在苦练内功之后，加快自身民族产业的重组和商业结构的调整，打造出更具市场竞争力的新经济体，为下一轮的经济博弈创造条件。

同时，在美国金融危机爆发的情况之下，经济持续低迷和衰退的影响也导致了世界能源和资源价格的下降。我国完全可以抓住这个有利的商业机遇来促进自身经济的发展。

总结一下来看，抓住新的商业机遇的中国应该可以在美国的这次危机中至少学到以下几点：首先，过分宽松的货币政策容易引发资产价格产生泡沫，为日后的金融系统危机带来潜在风险。其次，对变幻莫测的国际市场来说，走出去的中国必须要更加小心谨慎，才能在对外投资的风险评估和多元化投资策略上制定出更为切合自身利益的政策。

从我自身来看，尽管这次全球金融风暴使得自己在海外的理财投资缩