

理性·建设性

经济观察报 书系

The Economic Observer



INTERVIEWS WITH BUSINESS LEADERS

# 商业领袖

访谈录

李翔 著



青岛出版社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

## 敲开坚硬“果壳”（序）

吴晓波 /文

李翔是我的第一个“80后”朋友。

朋友是理念相近、能够平等对话、互相敬重乃至敬畏的那种。在李翔之前，身为“60后”的我是不知道如何与两个世代后的年轻人交朋友的。

认识李翔是四五年前了，他刚刚大学毕业，当时在《经济观察报》编辑《观察家》版，是我的责任编辑方军带他一起来的，方军开玩笑说：“这是小了几岁的许知远。”李翔那时很沉默，好像还有点鼻炎病——后来他告诉我，他成长的那个北方城市因工业污染而使得很多居民有同样的疾病。

有了李翔之后，我发觉，所谓的“代沟”竟好比南京路上的斑马线，顺畅或堵塞，完全是因人而异。人与人的欢喜相交，是精神与知识的配对与发酵，竟与年龄并无干系，就好比我们会时常会在梁启超、托克维尔乃至哈耶克的文字中读出朋友的气息一样。

这本李翔的新作，是他近年来访问众多商界人士的结集。

我想，他也是本着跨世代的朋友心态走进了一个又一个坚硬、敏感而孤独的心灵的。这并不是一次次轻松的扣访，但却因了李翔的平等心境和才华，而显得十分的生动。

但凡做过记者和采访，都知道最难的是进入被访者的思想世界，那是对一个记者最大的挑战。我一直记得在将近二十年前，大学毕业初次采访大人物时的心情，当时在我对面坐着声名已赫的鲁冠球，我心绪大乱地不知如何提问，只是胡乱海聊地说了一气。在很长的一段时间里，我一直不知道如何向被采访者提问，这个后遗症甚至留到了今天。这样的经历不知李翔是否经历过，但从此书中看到的景象是：他已然具备了跟知名者对话的从容与镇定，在这一点，看上去比我还腼腆的他显然做得更好。

在这本图书中，你能找到一串熟悉的名字：郭台铭、史玉柱、马云、宗庆后、李开复……对于很多人来说，这些名字更多的是个符号，

在日常的报纸、电视中司空见惯，他们被顽强地包裹在一个预先设计好的果壳中。要敲开它，不仅仅需要勇气，更需要迂回的智慧。

对于这些包裹坚硬的企业家们来说，也是孤独的，他们同样渴望一场畅快深入、打开心扉的对话。

所有的话语机锋都是智力对抗的结果。

于是，在这本作品中，我们看到了一个接一个有趣而真实的对话。

李翔问史玉柱：你觉得自己是一个很闷的人吗？史答：我跟我的骨干在一起不闷，我经常跟他们喝酒，斗酒。一喝酒可能就打通关，这是经常干的。但是对外我很闷。李翔问：你遇到过中年危机吗？史反问：中年危机是什么？

李翔问李开复：你现在压力大吗？李开复答：现在压力感觉比较大一些。李翔问：来自哪方面？李开复答：主要来自自己，因为我有很高的期望，总是想做最好的自己。我觉得其实跟工作也有关系，当一个人觉得他拼命工作跟随便做结果差不太多，他就没有很大的动力。但是当你觉得如果多努力一点，就可以看到自己的影响和努力的效果，看到自己对公司的帮助，那你就更愿意去做事。李翔问：你指你的上一家公司开始变得更官僚？李开复答：这个是你想要的，炮轰微软官僚？李翔问：那你前面是在讽刺谁吗？李开复答：没这个意思，我指的是大公司和小公司的差别，还有总部和子公司的差别。子公司更像是自己的企业，所以我会感觉自己做的事情是有意义的，可以对公司有帮助，那我就很愿意去做。

李翔问王石：你有那种渴望受人尊敬的冲动吗？王石答：当然了，什么叫荣誉，什么叫尊严，尊严那就是要受人尊重。李翔问：我很奇怪，难道你从来没有想过你会成为，比如像亨利·福特那样，能够影响一个时代的商人吗？王石答：我现在没那样想，因为我觉得那是结果，不是目标。亨利·福特当时也不会想他就要成为影响一个时代的商人。李翔问：可他就是这样想的。王石答：那我没这样想。很多东西超出你的想象，我不对它进行假设。我能做的就是带领万科颠覆自己、颠覆行业。万科的案例做好了，它的影响是跨行业的。但王石

的影响有多大呢？我们和福特所处的时代，个人英雄主义时代不一样了。

我喜欢这样的对话，读起来津津有味，宛若看人当街对弈，棋惊四邻。

李翔所面对的都是商界出了名的强人，其气场之强悍，行事为人之“霸道”，往往令年轻的记者未问先怯。李翔却让我们听到了坚硬的“果壳”被清脆敲开时的那份快意。

从我认识李翔的那一天起，他就是一个整天背着大背包、里面装满了各种各样的图书的大男孩。我期待他的下一站奔波和提问。这是一个不确定的年代，在这个年代消磨掉的人生是一场让人兴奋而莫测的游戏，就好像他问季琦的那几个问题：

“你如何看待这个国家的历史以及它的传统？”

“你自己有什么信仰吗？”

“支撑你维持现在高速运转的力量源泉在什么地方？”

其实，早在 90 年前，一个叫梁济的前清民政部员外郎就曾经问过儿子梁漱溟类似的问题：

“这个世界会好吗？”

# 目 录

朱骏游戏 .....	1
潜行者陈志列 .....	16
郑李锦芬：懂中国的人 .....	30
朱敏：另外一种传奇 .....	42
俞敏洪：“我，传奇” .....	53
刘积仁：房间内最聪明的人 .....	64
黄怒波的纯真年代 .....	79
非常商人宗庆后 .....	93
张汝京：拓荒者的未来 .....	101
马云：光荣的荆棘路 .....	112
王文京：隐秘的世界 .....	124
陈义红的新思维 .....	136
曾鸣：中国制造的新格局 .....	148
李开复：不作恶者的困境 .....	158
幸存者冯根生 .....	169
你所不知道的史玉柱 .....	194
王中军、王中磊：兄弟 .....	222
郭台铭的新边疆 .....	244
张忠谋：赴汤蹈火30年 .....	256
王石：伟大公司的梦想 .....	273
林日波：守护商业家园 .....	291
创业者季琦 .....	308
田溯宁：宽带先生的新长征 .....	314
后记 .....	324

# 朱骏游戏

朱骏第九城市公司董事长

上海申花足球俱乐部投资人

即使在商人处于核心地位的年代——这让他们备受赞扬同时也最容易受到攻击，这些时代骄子中间也会存在着这样一些人，他们总是莫名其妙地招人怨恨，但是那些对这些亿万富翁心存反感的人，也不能确切地描述出，对方身上究竟有哪些特质让自己感到不适：难道仅仅是因为他梳理了一个过于整齐的发型，或者因为他在镜头面前的表情过于夸张，或者他赤裸着上身出现在杂志封面？

他们是惹人注意的天才，是惹是生非的好手，对于摄影师的镜头而言是天生的谋杀犯。他们是婚礼上的新郎，是葬礼上的遗体。无论是否有他们在场，每次被人提起名字，他们总会成为话题的中心，总会有一两件事情让即使与之无关的人也耿耿于怀，从而大放厥词。他们是公众注意力的祭品，是饭桌上和酒吧间的话题提供者。他们占有的骄人财富和他们在生意上的天分，都不能消弭这种莫名其妙的反感。甚至他们的消费方式、他们的衣着和他们在公众场合出现的方式，都让人诟病。

在这份名单上的，有我们时代最优秀的商人和公众注意力最恬不知耻的掠夺者，比如，纽约的房地产大亨唐纳德·特朗普；比如维珍集团的理查德·布兰森。《花花公子》在一次采访中问特朗普：“你为什么这么热衷于宣扬自己？”特朗普毫不犹豫地回答说：“因为我不相信有人会替我这么做。”

毫无疑问，朱骏将会跻身这一行列。

朱骏游戏首先，他讲述了一个完美的创业故事。关于这位亿万富翁骑着黄鱼车穿梭在上海军工路和宜山路之间，拉冰箱彩电赚钱养家的前传已经众所周知，更增添了故事戏剧色彩的是，他声称自己把第一次赚到的168元用镜框封起来保存到今天——稍具理智的人就能看出这种说法有多大可能性是真实的。

然后，他有一段从来没有公开描述过的早期生活。朱骏在美国的生活究竟如何度过，仍然不为人所知，广泛流传的一种说法是从事跟建筑相关的行业，“吃了不少苦”，而朱骏的标准回答是“英雄不问出处”。

接下来，他回国成立了一家不成功的互联网公司。但是，通过代理一款游戏的中国销售他却取得了意外的巨大成功。朱骏、九城、魔兽世界——全世界最优秀的网络游戏，一段时间内，这三个词语基本在表达同一个意思：备受欢迎，还有，真他妈有钱！

这还不够，他通过收购足球队让自己的公众名声达到了商人所能承载的极限；而且，他最终收购的球队还是上海申花，中国大陆最受欢迎，同时也被认为是最难控制的足球队之一。更让人惊讶的是，他不同于以往所有的球队老板。可以被归类于同一行列商人的泰德·特纳拥有 NBA 球队和大联盟棒球队，但他最多只是在场边看看球；更加不可一世的达拉斯小牛队老板马克·库班要过分一些，他会站在一旁对裁判喋喋不休，和球员勾肩搭背；但所有这些人都不可能想像出，一个中国商人在买下一支球队之后，自己会首发上场，出现在电视直播镜头中。“以前，提到九城大家就会想到朱骏，可是当公司好起来之后，‘朱骏’就会慢慢退居幕后；现在申花也是一样。”朱骏让“朱骏”成为申花变成媒体焦点的原因，“就像当年张朝阳之于搜狐”。

他把自己的办公室从上海最昂贵的办公地区之一搬出，从南京西路的中信泰富搬迁到遥远的浦东。但不要以为这是在做出什么成本上的让步，他的搬迁办公室举动也成为议论的焦点，因为他把办公室搬到了陈天桥的盛大隔壁。他们甚至共享碧波路 690 号这个门牌号。进门之后，“盛大向左，九城向右”，人们开玩笑说。

在向《经济观察报》解释他的这一举措时，朱骏说：“陈天桥挑选这个地方挑选了一年，请了很多人来看过，董事会也研究通过了。我还需要做什么？直接搬过来就是了！”

但是对于将他和陈天桥的比较，朱骏却只是笑笑，说这只是媒体的“娱乐精神”。不过，通过搬迁办公室一事，所有人都可以看到，他是如何助长这一“娱乐精神”的。

“我和天桥很好的，我们争什么？要不要我把他叫过来让他自己对你说？当然，今天太突然了，下次约上他我们一起见面。”从可以望见盛大办公室的角度，朱骏拨弄着手机，一脸诚恳。他短发梳理得极为齐整，一身便装打扮，脚蹬黑色运动鞋，但拍照时，随时可以从他宽大的办公室的衣橱中，拿出西服。

九城办公楼内的液晶显示屏，反复播放着魔兽世界的宣传画面。这款全世界制作最精良的游戏，也是在中国大陆最受欢迎的游戏，正是通过代理魔兽世界，九城和朱骏积累了大量财富。但这也让人诟病为，九城过于依赖一款代理游戏带来的收入，自主研发薄弱。

外界盛传着史玉柱和陈天桥对游戏是如何痴迷，但是朱骏却毫不掩饰，自己目前的主要兴趣和娱乐都是在足球之上。这是他最昂贵的嗜好，也是他购买的最令人咋舌的奢侈品，“其他人买车，买别墅，张朝阳买个游艇用几千万美元，可是我每年都要在足球上花这么多钱呢！”

有时候，他显得过于坦诚或者肆无忌惮——这本来就是硬币的两面，肆无忌惮可以带来坦诚，而有时候坦诚也可以理解为肆无忌惮。他谈论自己对赚钱的热爱，对利润的渴求，但他很少欣赏商人，也不会引用他们的话，他宣称自己认为商人是一种低等级的职业。他在谈话中频繁引用毛泽东式语言，他认为政治语言才是更为普遍的智慧总结，而商人的智慧总是局限于特定时刻的特定行业，“他们（政治家）比我们强”。

我亲眼看到他在听取提问时，玩弄手机，甚至抠指甲。我很少见到一个商人敢于在媒体面前如此不加掩饰——我见过的上一个如此肆无忌惮的商人是 NBA 的大卫·斯特恩。

他很自豪自己可以用最简单的语言和最简单的思维来阐述一件事情。比如，游戏行业的企业家就是农民，对农民来讲土地和粮食最

重要，对这个行业的商人来说，产品和现金流最重要。比如，在谈论管理时，他说，我从我妈身上学到的东西最多——朱骏的母亲，一个曾经的小学教师。

外界对他的诸多传言他都用最直白的语言反驳。我问他，别人都说你做足球，因为有背景。他把身子往后一仰，靠在椅背上摊开双手，表示无辜和惊讶。他的同事们纷纷摇头。最后，他说：“我要是有背景，陈天桥还在这里？”众人大笑。而在他看来，足球也是种公益活动，不仅仅是他出风头的工具和业余爱好，他解释自己的意思说，通过足球，能够减少多少家庭矛盾和社会矛盾，从而达到和谐社会啊！当然，无论是九城还是申花，毫无疑问，都是一款名为“朱骏”的游戏的一部分，同时在线人数只有一人，但真的很好玩。

通过模仿学习

经济观察报：美国生活对你的影响是什么？

朱骏：就是抓住了一个网络游戏。（那时候）总体来说我不知道在中国做什么可以赚钱，飞机大炮有人做，房地产也全部是有钱人在做，我不知道在中国可以做什么。在中国，大家已经在做的东西都是我不能做的。但机会是找出来的。而其实中国和美国一样，我就在美国看，美国还有什么是中国没有做的，（我发现）唯一的就是互联网和网游。互联网那时候已经有张朝阳，有新浪，肯定做得比我好，没办法，我只好做网游。

经济观察报：你的学习方式是什么样的？

朱骏：学人家，成功的人，人家怎么做就怎么做。

经济观察报：那就是模仿。

朱骏：就是模仿，你做成功了，你怎么做的，我根据我的情况把你的经验弄过来，根据中国的情况做，这是最快的。我们所有的知识都是别人已经做好的，我学人家有什么难为情？这样学习很容易。

经济观察报：但所有人都可以这样学。

朱骏：对，没有竞争意义，所以这些东西所有人都能学，我能做的所有人都能做，只是你做了吗？所有人都能做，他们做了吗？他们

做得跟我一样吗？其实网游很简单，当他们想做的时候都能跟我一样好，甚至比我做得更好，我只是挖了第一桶金。（现在）他们全做了，做得都比我好，但是他们为什么不是第一个做的呢？就这么简单。足球，当我成功了以后大家才知道足球是会成功的，我成功以后会有很多人做得比我好。

经济观察报：你不在乎他们模仿你？

朱骏：不在乎。因为这个市场永远没有壁垒，你只是做自己的事，达到自己的目的就好了。

经济观察报：你想过要维系领先者的优势吗？

朱骏：没有想过，毫无意义。首先你要想到世界上是没有“领先”的，今天的领先毫无意义。大陆网游最好的一年是 2006 年，大家在厦门搞论坛，当时我最牛。但我在旁边不伦不类地说了一句话，“江山辈有才人出，各领风骚两三年”。结果到了 2007 年江山全变了，现在是乱世英雄，七八家都是我姓刘，我姓朱，我姓丁，现在我姓史都出来了。所以不用提防别人是怎么做的，没有意义。互联网是全世界唯一的，不靠权贵、不靠已有积累，就有机会成为亿万富翁的行业。进入这个行业以后，我做了我该做的事情，不是很好吗？和谐社会，众乐乐。

经济观察报：你这套思维是怎么来的？

朱骏：我觉得我的思维的体系很简单，用最简单的方法去思考问题。有一句话叫，最简单的方法就是解决问题的最好方法，因为花拳绣腿没用的。现在市场谁怕谁，法治社会谁怕谁。不要说你是老大，比如现在互联网行业谁都是老大，很多人很多公司影响力都很大。但是没必要跟他们比，要差异化竞争。

产品为王，专一有理

经济观察报：你怎么去差异化竞争，你怎么保持你的竞争力，或者你的竞争力在什么地方？

朱骏：对游戏行业来讲，产品最重要。做房地产储备土地最重要，我觉得做游戏储备内容最重要。

中国互联网行业有自己的特殊性，我们都说它是高科技行业，但确切地讲我们不是。九城是纳斯达克上市的 IT 科技公司，这是不确切的说法。确切地讲我们是服务性公司。如果说是 IT 高科技公司，科技在哪里？所以我们就是内容公司，应该去找内容。

中国互联网公司谁是高科技？中国自主研发的游戏好，符合中国的实际情况，但是你科技吗？外国科技肯定比你好。到目前为止，中国 3G 都是被叫停的。

当然，如果从科技方面想，互联网的空间大得不得了。现在大家都在高科技，未来谁掌握科技谁就最好。

经济观察报：你有科技方面的努力吗？

朱骏：肯定的，要注重科技。我们拿到的产品都是科技最好的产品。我们很简单——重视产品，不管自主研发还是拿来的。世界上的游戏产业都是以产品为主的，产品成功没有人说这是你做的还是从别人那儿拿的。你何必管我自己做的还是从人家手里拿来的，没意义。当然有很多风险，万一人家不给你怎么办？但这种忧虑也都是没用的，人家可能不给你，但你自主研发也可能会失败，不是一样有风险吗？并不是自主研发一定成功。

经济观察报：外界普遍是这种看法，九城是在把鸡蛋放在一个篮子里，我想知道你是怎么想的？

朱骏：首先，九城没有把鸡蛋放在一个篮子里。九城确实是把很多鸡蛋放在一个一定能够成功的篮子里，但是九城也把两三个鸡蛋放在其他篮子里，不一定是魔兽世界一个篮子。

其次，说这话的人应该反过来看一下，所有的公司都是一个游戏最成功，网易是大话西游，盛大是传奇最赚钱，史玉柱就是征途，还有什么？不都一样吗？凭什么我所有的鸡蛋放在一个篮子里就错了，他们就对了呢？

经济观察报：因为那个篮子是他自己的，你的篮子是租来的。

朱骏：那凭什么说他们篮子里的游戏一定好，现在不是都在下降吗？也有不好的。我租来的话，如果长期租，跟自主研发有什么两样？

经济观察报：没想过自己再做一个篮子吗？

朱骏：首先我要很专业地去做一个篮子，第二我没必要再做篮子。我会把自主研发的游戏也放在这个篮子里，这个篮子是什么？就是赚钱的篮子，我会把很多鸡蛋都放在这个篮子里，这有什么不好？它能带来这么多现金放在这里。我们是农民，农民讲什么？土地、现金！我们就是这样，能带来现金就可以；而土地就是产品，我管你是哪儿来的？我们现金多得不得了，这就够了，可以了。不要想着去收购人家，这样钱用光了，人家失败了，我们也跟着失败。要做的是等待机会，等待一个爆发的机会。

经济观察报：还没爆发？

朱骏：第二个魔兽世界还没找出来，如果找出来就不得了。没成功永远被人说，成功了就随便你说。成功了就有很多道理。人就是这样子。

经济观察报：我记得 2007 年初的时候，你很自信地说自己是个很好的商人，你怎么判断一个人是个好商人呢？

朱骏：在最好的时机把公司的股票以最高的价格卖掉就是好商人。商人分几种，第一卖产品，第二卖股票，第三“卖国”，不是卖这个国家，而是把外资引入这个国家，这是最高级别的人做的事情。

我和陈天桥很好

经济观察报：之前我听说了很多事情，我想确认一下，比如，很多人说你把公司搬到这边是为了跟陈天桥较劲？

朱骏：不是。很简单，首先这里很好。陈天桥选这个地方选了一年，他肯定有他的思考，他既然选这个地方我也选，不会错的。陈天桥选了一年，经过很多策划，董事会也都通过了，我还需要做什么呢？直接搬到隔壁就是了。世界有两种野鸭都可以生存下来，一种野鸭它的身体比较大，当对付它的天敌的时候它可以自己战斗。另一种野鸭把巢筑在鹰巢的旁边，猎鹰把能靠近的狐狸都吃了，野鸭也就没有危险了。你说哪种强，哪种不强，一样都生存下来了。

经济观察报：听起来像投机主义者。

朱骏：不是投机，是生存之道，这跟投机不一样。

经济观察报：还有一种说法是，陈天桥开始时曾给你很强烈的刺激，让你去追求财富，包括做游戏。

朱骏：做游戏我比他早。我 1999 年成立的公司就做游戏，那时候陈天桥在干吗？这无所谓，起得早不一定做得好，但至少起得早跟得好，我们也没有输。陈天桥做了传奇，我一看他做的好马上就跟进。陈天桥是一万个人中的一个人，他是偶然地做了游戏，不管是陈天桥、李天桥、张天桥，赌赢了就赢了。我是谁赌赢了我就跟在后面，这样我肯定赢。你说投资者喜欢哪个人？当然喜欢投一块钱保证赚一块钱的人。一个人说投我一块钱，我可能赚回五块，但也可能全赔了，你投他吗？而我肯定能拿一块赚三块，我就是这种人。你投不投我？

经济观察报：你在乎别人把你跟他比较吗？

朱骏：这是娱乐精神，因为当时做游戏做得好的只有我跟陈天桥。我跟他关系很好，上次一个活动上，所有人都在台上，我说，天桥你过来，我们拍张照片，所有人都说我们关系不好，现在我们在一起，你说我们关系怎么样，他（陈天桥）说（我们）很好啊。这种比较只是娱乐精神。

我们两个人在一起的时候很好，有照片为证，很多人，拍了很多照片。天桥都说朱骏跟我很好的，我也说我们拍个照片。我们吵什么？有什么好吵的？

经济观察报：你有竞争的概念吗？

朱骏：竞争的概念肯定有。商场如战争，但在商场下要友好，何必生气呢？

商人是低等职业

经济观察报：有没有比较敬佩的商人？

朱骏：商人是所有的排名中最低级的，所以我不敬佩商人。

经济观察报：那你把谁排最高？

朱骏：哲学家。这不是我封的，有一种通行世界的排序法，数学家最低等，商人其次，接下来是政治家，最上层是哲学家。

经济观察报：那你为什么选择做低等的职业？

朱骏：因为我没办法做高等人，我只能选择做低等人。

经济观察报：你尝试过吗？

朱骏：我觉得还没到赚够钱的份上，我一直在忙着做游戏。我觉得我能赚多点钱就可以了。每个人出生时都被打上了烙印，我的命就是做生意，这就很了不起了，我很认命的。

经济观察报：你现在对年龄有概念吗？

朱骏：有概念，当然有。

经济观察报：表现在什么方面？

朱骏：表现在我老了，所以我要把公司，特别是互联网的机会还给年轻的一代，他们才是未来，他们才是中国互联网的未来。

经济观察报：怎么个放法？

朱骏：就是做一个系统，系统做好了让年轻人自己发挥。

经济观察报：在你的系统之内发挥？

朱骏：不是在我的系统之内，在公司的系统之内，在一切以股东利益为大的系统之内。你要帮股东赚钱。

经济观察报：大家讲做足球是需要背景的，比如郁知非，是这样吗？

朱骏：他是有背景做足球，跟我做足球不一样。第一我没背景，我就是个商人，对足球只是爱好。因为申花的品牌很好，所以当申花要跟我合作的时候，我就跟他合作了，就这么简单。

经济观察报：传言是假的？

朱骏：我有什么背景你告诉我。我有背景我还要辛苦跟陈天桥竞争？其实一个人最大的背景是什么？是自己。

如果不做绿城（中超上海绿城队），申花就是要卖，我也得不到。因为我做绿城，当申花想找新的投资方时，就会有人说，我们可以去找绿城的老板。第一必须有体育的概念，第二要有资金实力，第三还要懂得经营。这对申花的股东也有好处，大家有钱赚。

所以我觉得，如果没有联城，中华就是要找投资也不会考虑我。就好像，如果我不是互联网人士，魔兽世界在中国找代理也不会轮到我。因为我做过虚拟社区，因为我的公司的名字中有网游，对网游的认识早，所以魔兽跟我谈投资。

公司要保持流动率

经济观察报：2005年你还在说，九城从创业开始到现在，核心团队变化不大。

朱骏：现在已经变化很大。

经济观察报：怎么会发生这种变化？

朱骏：管理团队一定要变化，人挪活，树挪死，如果所有员工在这个公司一直待着，公司肯定完蛋，因为人要疲掉的，所以人一定要动，所以九城的高层员工是不断变化。我们刚刚走掉一个 CFO。公司一定要保持流动率，水流就清，不流就是死水一潭。

我觉得我以后也要走。我告诉所有员工，每个人到这个公司来做两件事情，第一件事情是赚钱；第二是看你能学到什么，出去以后是否能够比在这个公司赚的钱更多。高了就值了。如果我拿公司一万块薪水，我对另一个公司说我做过什么，它愿意给我一万五千块，那就可以。你在这个公司里面每个月赚了一万块现金，同时提高了你本身的价值。

经济观察报：那你靠什么东西让这些人，至少暂时对公司有忠诚度？

朱骏：很简单，因为为了取得日后的价值你一定要做出成绩，做不出成绩到了那边只有九千块。你为了拿一万五千块就必须做好一万块的事情，其他公司又不是笨蛋。总体来讲老板不是笨蛋，三个月就能看出来你值多少钱。

所以不用我做什么，市场对你的教育使得你自觉去做一万块的事情，这样你后来拿一万五千块也很合理。你走掉了也不要紧，另外的人会到我这里来拿一万五千块。人是会流动的。

经济观察报：为什么一直到 2005 年都没有大的变化？

朱骏：因为直到 2005 年才上市。我讲的都是事实。

经济观察报：你的意思是这种变化驱动力不是来自于你，而是来自于市场？

朱骏：正常的市场流动是合理的，市场流动说明整个市场好，如果哪一天市场不流动，员工说老板你给我九千块我就留下来，这就说明市场出现了危机，互联网第二轮寒流开始。互联网寒流的标志就是你的员工不流动，最后你不要发一万就可以，甚至拿一半工资都好，只要老板不炒掉你，这不是好消息是坏消息。

经济观察报：九城的员工，或者你的球队工作人员对你个人的感觉是什么样的你知道吗？

朱骏：不知道。

经济观察报：你在乎吗？

朱骏：其实他们对我感觉都很好，第一年可能不了解，第二年了解到这个老板很讲信用，做事有方法，很讲道理。第三年，碰到困难老板三分钟就帮你解决了。

所以，领导者要做什么？我妈告诉我，首先，把一个合适的人放在合适的位置做合适的事；第二，这个人如果一旦出现错误，或者碰到问题，以最快的速度帮他解决，使他前进。好了，除此之外老板什么都不要做。

经济观察报：你随便举个例子，怎么解决困难，什么样的困难。你在乎个人的权威吗？

朱骏：很多事情涉及公司过于细节和隐私的事情，不方便对你讲。

个人权威不在乎，我告诉你，我们公司没有集权，中国现在都不集权了，我们集权干吗？没意思。

经济观察报：但很多公司创始人一般都会在公司内部形成威权统治。

朱骏：那是笨蛋。农民，土地一定要自己耕。给人家耕种，我自己舒服不是很好吗？你说的威权统治或者创始人权威会妨碍中国公司发展，中国集权的公司有几个一直发展得很好？

市场变化快，长期目标是虚的

经济观察报：你有做一个特别大的长远的公司的想法吗？其实没有是吗？

朱骏：一句话，我永远讲一切随自然，不要刻意，天天想钱的人不一定赚得到钱，不想钱的时候天上掉下来个包袱，一包美金拿走了。

经济观察报：你创业的时候没想过钱吗？

朱骏：确实想，我要赚钱。但是做事情做到什么样子是以后的事情，没有人知道，市场变化太大。

经济观察报：那我是不是可以理解为九城和申花没有一个长远的战略目标，或者规划。

朱骏：我觉得在任何的生活当中，长期目标是虚的。我们谈的是3年目标，比如我说足球做3年，看我拿到亚洲区冠亚军，我谈3年，没有谈10年，100年足球，那是乱吹，哪能活到100年，如果活不到，这个东西做它干吗？3年很合理。我进九城的时候说，给我3年时间我把公司做上市，2002年进来，2004年上市。上市以后很简单，做到100万人在线，当时看来是不可能的，现在看是可能的。好的，做到了，接下来怎么做？我今天不能讲，因为公司还没透露。包括盛大也好，都是3年一个坎。盛大到第三年，九城到第三年，股票开始跌，2004年上市，2007年年底跌下来了，3年一个坎。你记住，中国是5年一个计划，企业没有中国这么强，3年一个计划足够。6年一个周期，3年一定是一个坎，做九城的时候想得很好，结果互联网的冬天就来了。所以到这个时候把EA公司的钱拿进来，因为可能过6年才能再上去。互联网不要说6年周期，说不定只有3年，一年半下来，一年半上去。

经济观察报：可是有另外一种说法，在面临转折点时，如果公司有意识地进行再创业、再变革的话，增长曲线会重新往上走。

朱骏：对了，没错，你说的很好。但在中国这不是一个公司的问题，我可以带领100个美国的EMBA做一个公司出来，然后收购，继续增长，但是没有信心带100个中国的EMBA这样做。这是天时、