

马云、李开复、雷军、周鸿祎，联袂推荐！

资本市场的神奇操盘手  
微软中国终身荣誉总裁  
十亿元天价转会  
中国第一职业经理人的神话  
掀起打工世界的头脑风暴



# 打工皇帝

● 侯继勇 著

JUYONG HOU WORKS

# 唐与友

上海文艺出版社

# 目 录

序一	2
序二	4
序三	7

## 第一章 天价转会

2008年的某一天，坐在盛大总裁办公室里，望着窗外的风景，唐骏突然想，自己到盛大已经四年了，回首过去这四年，可谓惊心动魄，刀光剑影；但接下来的盛大不会这么精彩了。人生难得几回搏，自己应该换个更精彩的地方了。

这一年，唐骏加盟盛大4年，刚刚度过44岁生日……

一、10亿元天价转会新华都	14
二、试水“新华都系”	20
链接 陈发树简介	22
三、重回IT行业	26
四、职业经理人现状	33
五、金牌职业经理人	42
链接 对话唐骏：离开盛大，我与陈天桥仍是好朋友	45

## 第二章 微软岁月

从1992年在北京设立办公室到唐骏2002年就任微软中国区总裁，微软在中国已经有十年的历史了。

十年来，微软在中国很受伤。它对中国信息化的贡献不比IBM小，IBM在中国既赚到了钱又赢得了声誉。相比IBM，微软在中国既没赚到钱，也没赢得声誉和起码的尊重。中国的用户一边免费使用着微软的软件，一边痛恨着微软。

比尔·盖茨一直在思考：微软错在哪里？谁能帮助微软摆脱困境？田本和走了，杜家滨走了，吴士宏走了，高群耀走了，下一个会是谁？

这时，比尔·盖茨想到了唐骏。当时唐骏任微软上海全球技术支持中心总经理，在微软CEO鲍尔默的一再要求下，唐骏成为微软中国第四任总裁。

一、怀着激情上任的微软中国区总裁	50
二、唐骏PK盗版	57
三、唐骏的新官“三把火”	65
链接 微软中国三个阶段	83
四、辉煌的2002年	84
五、更中国的微软	93
六、微软高层访华	101
七、卸甲微软	117
八、后唐骏时代	140
链接一 陈永正简介	158
链接二 外企中国2.0	159
链接三 唐骏好男人	161

## 第三章 盛大记忆

四年前，唐骏加盟盛大，很多人质疑唐骏；四年后，唐骏离开盛大，已经没有人再质疑唐骏了。

四年前，微软是一家全球性大公司，盛大在很多人眼里，还是中国一家不起眼的夫妻店。四年后，陈天桥已经成为最具传奇色彩的中国故事之一，成为一个中国梦，就像比尔·盖茨是一个美国梦一样。

盛大在过去四年迅速发展壮大，都离不开总裁唐骏，陈、唐配已经成为业界佳话。

一、牵手盛大	164
二、盛大初体验	170
链接 陈天桥传奇	175
三、纳斯达克登顶	178
链接 对话陈天桥、唐骏	184
四、盒子计划	190
五、收购Actoz	202
六、盛大巨亏反思	211
七、盛大回暖	217
链接 对话陈天桥：我也不容易	226

## 第四章 突袭新浪

唐骏在盛大四年做了三件最重要的事，分别是上市融资、收购新浪、免费战略。这三者件件都是大手笔，每一次都可谓领行业之先。它们是唐骏的三大战役，也是盛大业界老大地位的保证。

但唐骏也难掩遗憾：“我个人职业生涯发展当中，没有比收购新浪失败的事更加遗憾了。”2005年，盛大通过公开股票市场交易收购了新浪大约19.5%的已发行普通股，成为当年最为轰动的互联网事件，但最终还是失去了一个改写中国互联网格局的机会。

一个伟大的梦想，取消会和启动一样让人感慨。

对于盛大的这次并购案，业界的评价不一。尽管也有少部分人认为是“天作之合”，但是多数人认为是一次恶意收购，是“抢亲”。其实，恶意也罢，善意也罢，都已经没有多少意义。并购本身就是一次商战，又有多少商战本身是善意的？还是恶意的？倒是回过头来研究一下盛大这次“闪电收购”的本身，对业界的启发或许更大一些。应该说，这是一次成功的商战，体现了唐骏高超的智慧和魄力。

一、闪电收购	230
二、博弈新浪高层	236
三、新浪反攻战	248
四、陈天桥的难题与野心	255
五、盛大撤兵新浪	260

六、李嘉诚或攻破新浪	270
七、新浪新格局	275
八、唐骏遗憾	277
链接 盛大上市当年的收购表	284

## 第五章 那些远去的日子

往事并不如烟，特别是那些与童年有关的往事。

唐骏则有另一番解读：每个人都是历史的囚徒，对于个体而言，最珍贵的历史是少小时的记忆，成年后每每在关键时做出判断与决策时，这些记忆都会发挥作用。

一、苦涩而纯真的童年	286
二、少年唐骏奋发之旅	295
三、留学生涯	307
四、微软岁月	317
五、专注职业经理人之路	337
链接 唐骏小档案	351

跋	352
---	-----

## 序

### 一

“唐骏，《21世纪经济报道》已经报道了你确认加盟新华都集团的消息了，你怎么把这个独家新闻给了《21世纪经济报道》的侯继勇？”“怎么侯继勇经常可以拿到你的独家报道”……这是在2008年4月15日当天很多记者问我的问题，因为大家都希望得到独家的……

不是我把独家给了小侯，是小侯用他独特的提问方式获得了所谓的独家，他从我的回答中得到了他想要的答案……这就是小侯……因为我的风格就是，只要你想到了，问到了，我就会告诉你……不能告诉的，我会暗示的……

认识小侯是微软时期的事了，喜欢读他的文章，他对事件的敏感、对事物独到的见解以及对事态独特的切入点，对人物不同的视角都是我所欣赏的。他还是个快手型的记者，这点和我很像，就像写这本书一样，一个字——快。

最近一阶段大家比较关注我，应该说更关注我的一些“惊人”的举动和背后的故事，大家好奇为什么我不去创业，大家希望知道为什么我能和微软以及盛大都保持友好的关系，大家都想了解中国职业经理人的生存状态，大家都想知道中国民营企业的潜规则，大家都想知道微软和盛大，大家都在议论这“十亿天价转会”意味着什么……

也许这本书可以给你一些答案，因为他从一个资深记者的角度去解明问题、观察问题，这本书更多的是通过他本人的采访获得的第一手资料，这本书的核心就在于此。

小侯不只是经常关注业界、关注微软、关注盛大的优秀记者，更是我的好朋友。

刚才他还在 MSN 上给我发短信说：“唐总，你既然到了青海，一定要去青海湖的，我上个月刚在青海的格尔木跑了奥运火炬，然后去了青海湖……太美了，青海湖。”

虽然我这次没有时间去看青海湖了，但是小侯的短信让我感到温暖，感觉我已经梦游了青海湖了……

一样的美，友情的美。

唐骏

写于兰州去嘉峪关的火车上

2008年7月17日

## 商业智慧需要“市场化”

东方的儒家文化能否支撑现代商业文明与商业组织的发展，一直就饱受质疑。

但自上个世纪 80 年代开始，中国香港、中国台湾、新加坡和韩国这亚洲四小龙的崛起，中国作为世界工厂在全球产业链中崛起，却又似乎证明了在中国儒家文化体系下，现代商业文明和商业组织大有发展余地。事实真是这样？本书作者再次质疑。

由中国儒家文化衍生而出的家庭、忠孝等观念产生的成功的经营方法，家族企业是必由之路。在家族企业组织内，中国企业家仍然依靠家长式的权威来管理企业，同时是决策中心、最终拍板者，掌握着几乎所有的权力，是一种集中式管理模式。

但企业权力过分集中，创业者过世或退休，其建立在他个人决策能力和人际关系基础上的经济活动就将不复存在，企业很可能从此一蹶不振。由于独生子女政策，创业者可供选择的继承人非常之少，问题就更严重。改革开放三十年，中国成长起来了一大批成功的民营企业，但第二代问题、接班人问题、权力交接问题，现在正困扰着他们。

本书作者认为，要解决中国家族式企业目前面临的这些问

题，必需将眼光投向家族企业以外，寻找外部商业智慧。通过这种方式，或能解决创业者过世或退休后形成的商业智慧缺位问题。作者同时认为，企业能够方便，迅捷地找到需要的职业经理人，需要形成商业智慧自由流动的机制，需要形成一个由职业经理人形成的圈子。

作者所谓的这种机制，其实就是职业经理人需要“市场化”，商业智慧的“市场化”。

历经改革开放三十年，职业经理人的圈子正在形成，职业经理人、商业智慧市场化的机制也正在形成。唐骏是职业经理人中的典型代表，他的故事与经历又正推动着职业经理人、商业智慧市场化机制的形成。今年4月，其10亿元转会新华都，是中国经济发展史上的里程碑事件，将推动商业智慧市场化。作者之所以选择唐骏作为解读中国职业经理人的样板，正是由于其典型意义。

有关商业智慧市场化，韦伯早有论述。他认为，没有企业家阶层就没有资本主义的发展。在这里韦伯所谓的企业家阶层，不仅指创业者，也包括自由流动的职业经理人，是与资本家相对应的概念。历经改革开放三十年，我们对于资本家与企业家往往混为一谈，不作明白的区分。

马克思曾强调：“雇佣劳动”是“理解资本主义的轴心”。认为“新教伦理”产生资本主义的韦伯也强调理性地雇佣和组织“自由劳动力”是资本主义的突出特征。这里的雇佣劳动不仅仅只雇佣工人，也包括高级管理人才的使用。随着技术的发展，管理复杂度的提高，分工越来越细化，高级管理人才的使用越来越重要。

黄仁宇与李约瑟在共同撰写的《中国科技史》中提到，形成“资本主义”的三个主要条件是：（1）信贷关系的拓展；（2）

专业经理人员的使用；（3）各种有利于资本主义管理的技术的社会共享。专业经理人员的使用、资本主义管理技术的共享都需要职业经理人制度的形成。

正是专业的职业经理人阶层的出现，使西方出现了一批世界级的大公司。世界级的大公司意味着更复杂的产品、技术、物流和市场品牌运作，这需要有很好的管理体系来控制，公司本身也必须是一个学习型组织。有能力支配这样的管理体系的人，有能力领导这样的学习型公司的人，应该是职业经理人。

中国能否形成类似于西方的“商业智慧市场化”，还不能抱有太乐观的态度，因为中国当下的环境还有许多不适合职业经理人的地方。比如中国的法律体系仍然很难帮助人们建立起彼此的信任感，比如没有很好的职业经理人守则让企业可以预期职业经理人的行为。韦伯还说过：没有有一定的道德准则，也就没有企业家阶层，没有宗教伦理，就无所谓真正的道德准则。

没有产生企业家阶层需要的道德准则、宗教伦理，这是我们担忧的地方。

当唐骏提出要做“中国的金牌职业经理人”、要做“中国职业经理人的标杆”时，这让我们十分欣喜地看到，终于有人为此做出尝试，付出努力。我们希望，唐骏的努力与尝试，经由《中国打工皇帝——唐骏》一书的出版，能带来更多的努力与尝试。

《21世纪经济报道》创始人、总编辑 刘洲伟

2008年7月30日

序

三

## 对话唐骏：中国土壤还不适合职业经理人

**作者：**以你在盛大的经验来说，你觉得一个职业经理人对中国类似盛大这样的企业，会起到什么样的帮助和提升作用？

**唐骏：**与美国一样，职业经理人对中国的企业十分重要。第一是对整个企业形象的塑造。在我没有去盛大之前，业界多批评盛大是家族企业，我去之后，盛大变成了一家由跨国职业经理人管理的企业。第二是给管理层带去国际化的视野、成熟的管理经验。过去盛大是家族式的管理，没有外部的商业智慧，更别说国际化管理团队与管理经验了。现在盛大已经成熟了。第三是其他一些经验，比如资本市场运作的经验，比如与国企投资者、合作伙伴打交道的经验。现在盛大已经拥有了这些经验，这使得盛大与国际接轨更为容易。

如果不引进跨国职业经理人，盛大做上述这些突破还是十分困难的。中国民营企业也跟盛大一样，如果不在上述三个方面进行突破，那么持续发展将十分困难。陈天桥很早就意识到这一点，改变企业的家族色彩，这十分重要。

必须要声明的一点是，我所谓的盛大的家族色彩并不是指股权结构，而是指管理，指一个公司的管理层能不能融纳外部

的商业智慧。股权集中不见得是一件坏事，比如微软早期，比尔·盖茨与保罗·艾伦就集中了微软大部分股份，但这并不妨碍微软做大，也不妨碍其做软件的同时引进外部商业智慧。在微软迅速发展的阶段，来自 IBM、惠普等公司的许多精英纷纷加盟微软。但一个公司的管理不能家族式，家族式的管理会妨碍企业引进外部商业智慧。当今的企业竞争，是一个开放式竞争，需要引进最好的商业智慧才能在竞争中制胜。所以家族式管理不好，需要职业经理人制度。

**作者：**在美国很认同职业经理人，中国企业往往不认同职业经理人，最著名的案例是何经华与用友，当年何其风光，最后何经华却只能悲情出局。您觉得在中国，作为职业经理人，最大的困难或挑战是什么？

**唐骏：**最大的挑战是中国没有职业经理人的土壤。老板会认为自己是最聪明的，不愿意放权，于是职业经理人无事可做，形同虚设。企业员工也不认同，认为职业经理人不是老板，说话也不算。老板不放权，员工不认同，职业经理人很难有所作为。

另外一个困难是职业经理人在中国没有成功的案例。正如你所讲，能看到的全部是失败的案例。之后才有了一些成功的案例，比如卫哲加盟阿里巴巴，可以算成功的案例。

**作者：**外企经理人在中国相对成功，这是什么原因？

**唐骏：**对，外企职业经理人能举出许多成功的案例，比如杜家滨在思科、周伟焜在 IBM、陈永正在微软，都可视为成功的案例。这是因为在外企，对于中国的事情，职业经理人有一定的决定权力，对于中国员工来说，他们能认同的老板、日常汇报工作的对象都是职业经理人。也就是说，外企职业经理人有权力，员工受命于他们，所以他们能做成事情，取得一定的成绩。

而中国的民营企业老板则一般认为，职业经理人来了，也干不成什么事情；职业经理人则认为，不是我不想做事情，而是你不给我空间，员工不听命于我，因此做不成事情。员工、老板和职业经理人，对于“职业经理人”的看法是分歧的，这是中国职业经理人面临的困境。

**作者：**你离开盛大，会不会对盛大造成负面影响？

**唐骏：**对盛大的形象而言，我现在离开一点都没有损害它，我接受采访时也不断地强调盛大已经是一家相对比较成熟的企业。经我解释，我的离开在华尔街也没有太大的震荡，管理层也没有太多的震荡。因此，我觉得没有任何负面影响。

**作者：**完善中国职业经理人的土壤，你觉得需要从哪些方面改善？

**唐骏：**应该先从舆论环境改善。现在的媒体，基于职业经理人以往在中国的经历，认为中国并不需要职业经理人，家族式的管理更适合东方文化。这实际上是一种误区，一种落后的认识。在一个开放式的社会里，外部的商业智慧对企业十分重要。这是舆论应该正确引导的。

我现在经常有一些机会去演讲，主要就讲职业经理人的重要性，试图引导正确舆论。一定要让中国的民营企业家意识到职业经理人的重要性。

**作者：**你觉得这种重要性是哪几个方面来体现的？

**唐骏：**我经常讲，一个企业的发展分为两个阶段：第一个阶段是从0到1的阶段，也就是创业的阶段；第二个阶段是从1到100的阶段，也就是发展壮大的阶段。在这两个阶段，企业的经营模式、管理模式是完全不一样的。从0到1的阶段，创业者发挥主导作用，职业经理人是不能主导这个阶段的。同时，创业者管理企业从1到100也是很难的，因为从1到100是有

规范的，其中包括运营、管理、资本运作等等，应该按照规范化操作来实现。

从 0 到 1 是没有规范的，是摸着石头过河，你不知道下一步该怎么走，凭直觉，碰运气，能走过去的算是英雄，走不过去就是失败者，在这个阶段，一个成功者背后可能有十个甚至数十个失败者。从 1 到 100 的时候，有很多规范，应该由掌握这些规范的人来做，如果再摸着石头过河，凭直觉，碰运气，就不能与那些掌握规范的企业进行竞争。简单的比喻，从 1 到 100，有一条线，一条道路：不偏离这条线，就能走得快一点；偏一点，就会走得慢一点，甚至失败。职业经理人就是能划出那条正确的线，知道企业如何从 1 做到 100 的人。

**作者：**企业从 0 到 1 更需要冒险，而不是规范的管理？

**唐骏：**对，就是冒险，然后进行尝试，做创新。

**作者：**从 0 到 1，没到 1 的时候，很多人死掉了？

**唐骏：**对，很多企业在这个过程中就死掉了，所以叫摸着石头过河。你不知道石头在哪里，过河是最重要的。过了河以后，对面就是一条高速公路，就需要驾车前进。要由知道高速公路路况、会开车的司机来开车，而不是摸着高速公路往前走。摸着高速公路往前走，被其他车撞死的可能性很大。

**作者：**从 1 到 100 就是一个经验的复制。

**唐骏：**就是经验的复制。要复制，就得知道这些经验是什么。我在微软十年，知道微软是怎么从 20 走到 50 的，20 走到 50 的经验可以完全复制到 1 到 20 的过程中，也可以复制到 50 到 100 的过程中。我去盛大，盛大已经走到 1 了，我要从 1 复制到 20。

**作者：**中国的民营企业在中途夭折是不是比较多，是不是跟其排斥职业经理人制度有关？

**唐骏：**改革开放 30 年，中国民营企业有很多很成功，也有许多夭折了。成功的原因多与中国经济发展的大背景有关。改革开放之初，中国社会是一个物资饥渴型社会，生产什么都能卖掉。那时候不需要精细化管理，不需要管理客户关系，不需要专业化运营，什么都不需要，只需要不断地扩大生产线生产产品，然后客户会自动上门。那时候，外资企业还没有进来，中国的民营企业面对的对手是没有竞争力、没有效率、被官僚体制折磨的国有企业。

经过改革开放 30 年的发展，中国的市场已经由供方市场转为需要市场，中国企业面对的竞争对手不再是没有效率的国有企业，而是经验丰富的跨国企业，无论管理还是资本运作，中国民营企业都难望其项背。中国民营企业要继续往前走，必须引进外部的商业智慧，引进管理、运营、资本运作的经验，正确认识职业经理人的作用。如果不正确地认识职业经理人的作用，中国的民营企业从 1 到 100 的过程中，会死掉很多。从 0 到 1，企业还不是很大，倒掉就倒掉了，死不足惜。从 1 到 100，企业已经有清楚的未来，再死掉，那就实在是让人伤悼。

现在，中国的民营企业从 1 到 2 的做法，与从 0 到 1 的做法一样，按照这种做法，中国未来会有很多民营企业半途夭折。

**作者：**中国现在许多企业年营收做到了 100 亿元以上，他们不用职业经理人能规避上述风险吗？

**唐骏：**100 亿再往 1000 亿呢？越往前走，需要的专业知识越多。对职业经理人的抵制，故步自封，不善于利用外部商业智慧，会成为中国民营企业继续往前走的障碍，现在很少有人意识到这点。

**作者：**也有一些民营企业家，他们自己退出日常管理，由新的管理者负责具体的管理工作。一般，他们通过两种方式选

出继任的管理者：一是从企业内部选拔，比如由跟随多年的副总裁担任；二是由后辈接任，比如由儿子接任。这样做能解决商业智慧紧缺的问题吗？

**唐骏：**中国现在许多民营企业都采取这种方式。但这都比较难引入外部商业智慧。企业内部的副总，他们也是从0到1走过来的，他们的智慧来源于既往的经验，换了一个人，却是一样的智慧。中国企业创始者退位之后通常发生这样的情况：继任者的管理模式照抄创始人，但效果不及创始人。因为创始人有别人无法替代的威望。

中国企业要做大，一定要找有经验的人。这类人曾经走过这样一段创业者没有走过的路，也就是走过从1做到100的路。因为他走过这样的路，他再走这样的路，就会少走许多弯路。

**作者：**这种模式不能不断往前走？

**唐骏：**是的，因为在企业内部不会存在这样的一种人：他见到的东西是从0到1的东西，就会从1到100的东西。事实上，他不会，他只会摸着石头过河。放在高速公路上，他再摸着石头过河，就十分危险。这时候的竞争者，面临新的环境，对企业管理层提出的要求完全不一样。

第  
一  
章

# 天价转会

2008年的某一天，坐在盛大总裁办公室里，望着窗外的风景，唐骏突然想，自己到盛大已经四年了，回首过去这四年，可谓惊心动魄，刀光剑影；但接下来的盛大不会这么精彩了。人生难得几回搏，自己应该换个更精彩的地方了。

这一年，唐骏加盟盛大4年，刚刚度过44岁生日……