

J U E D I Y I N G X I O N G

絕地英雄

——困境中的中国职业经理人

迄今惟一一本关于中国职业经理人的MBA式的案例

- 王志东：倒在了走向春天的路上
- 张树新：我被新经济撞了一下腰
- 姚吉庆：让人想起商鞅变法
- 屈云波：我为什么“使”科龙连年亏损
- 王惟尊：吴敬琏关注他：MBA的牢狱之灾
- 吴士宏：绝不允许别人把我拦在任何门外
- 陆强华：两度出局的悲情英雄：我终于明白了自己的出路

中国致公出版社

J U E D I Y I N G X I O N G

JUE DI YING XIONG

絕地英雄

絕地

谨以此书献给在市场经济的大潮中
努力前行，奋斗不止的职业经理人
和关心中国企业命运的朋友们！



图书在版编目(CIP)数据

绝地英雄:困境中的中国职业经理人/范静著.-北京:

中国致公出版社,2003.4

ISBN 7-80179-135-5

I.绝… II.范… III.企业管理-领导机构-研

究-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 010133 号

绝地英雄

——困境中的中国职业经理人

范静 著

出版发行 中国致公出版社

责任编辑 胡清

责任校对 赵丽

经 销 全国新华书店

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 880×1230 1/32

印 张 13

字 数 30 万

印 数 10000 册

版 次 2003 年 4 月第一版

2003 年 4 月第一次印刷

书 号 ISBN 7-80179-135-5/K·018

定 价 27 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系退换

序

王志东走了。这个新经济时代的代表人物，知识英雄，在他预言互联网春天就要来临的时候，倒在了开满鲜花的路上。作为新浪网的创始人和首席执行官，2001年6月，他被迫放弃了自己一手养大的孩子……

2002年3月的最后一天，姚吉庆早早地来到办公室。这是他任华帝集团总经理的最后一天。他把自己的私人物件打成一个包后，深吸了一口气，走进董事长的办公室递交了辞职信。

被称为“中国职业经理第一人”的姚吉庆也走了。在把华帝一手带入上市公司后，姚吉庆被“华帝七贤”一脚踢开了。“终于醒悟过来”的姚吉庆结束了职业经理人生涯，成了另一家音响公司的老板。

2002年4月，另一位家电职业经理人陆强华遭遇“软禁”，被新高路华三道“金牌”解除了一切职务，并限制其在一周内不得离开江门（新高路华总部所在地）半步。陆强华的经历充满传奇色彩，他创造了彩电业销售的奇迹：从1996年到2000年，陆强华作为销售总经理让创维电器的年销售额从7亿人民币激增到45亿；从2000年到2001年，让高路华彩电产销量从30万台激增到180万台。然而，这一切并没有改变他作为一个职业经理人的命运。2002年8月，陆强华在上海创办了人众公司，开始了自己独立创业的生涯。

2 绝地英雄

如果说这几位职业经理人的命运还差强人意，那么另一位职业经理人王惟尊的命运就更不敢恭维了。2000年11月6日，王惟尊因涉嫌职务侵占在家中被捕。身为喷施宝总经理的王惟尊“狗咬耗子”揭露了喷施宝亿元假帐，结果自己被关进了看守所。在被关押了9个月后，王惟尊走出了看守所的大门，不知所终。

张树新、屈云波、吴士宏、童家威、王树彤、王骏涛、徐铁峰、赵强、祝剑秋、杨宏儒……这些曾经叱咤风云、风光一时的总经理们一个个被老板踢出局，中国职业经理人怎么了？

职业经理人是上个世纪九十年代在中国大地上出现的新事物。曾几何时，职业经理人风光一时，成为一位职业经理人是多少打工族的梦想；然而，时过境迁，这些昔日的宠儿，竟忽然一个个从辉煌的宝座上跌了下来，在尴尬之中开始重新创业。

是中国企业不需要职业经理人吗？不，完全不是，恰恰相反，处在经济大转型时期的中国企业，迫切需要成千上万真正的职业经理人。

我国企业经营精英正处在一个青黄不接的时代。

我国现有企业经营者队伍大都在1984年崛起，所统领企业大都在1994年左右上市，而到现在这一队伍大都60岁左右。他们大都年届花甲，其体力、智力、魄力、创造力与他们创业时相比已今不如昔，纵有雄心壮志也难以让企业实现质的跃升，当然也就不可能作为合格的职业经理人完成上市公司全体股东的重托，确已显示出“回天乏力”。

在激烈竞争中存续下来的企业若不想被淘汰，就必须主动参与新一轮更为惨烈、更高层次、更强对手的竞争，毋庸置疑，急需一大批受过职业训练、熟悉我国国情、接受新事物快、已有近20年从业经验、现年富力强的职业经理人来接过这根接力棒。

然而，职业经理人与资本的冲突，从中国职业经理人诞生的那一天起，就从没有停止过。中国的职业经理人制度如何建立？

在所有者和经营者之间，如何建立起一种既有激励又有约束的制衡关系？怎样保证经营者拥有较为充分的权力和较为持久的动力？

中国正在迈向一个崭新的新经济时代。新经济时代孕育出的，是一个中国从未有过的职业经理人时代。他们是新经济时代的佼佼者，他们的荣辱沉浮，直接关系着中国经济的前途，关系着中国企业的命运。尽管中国企业对职业经理人的真正接纳还需要一个很长的过程，还会有更多的王志东、李志东、张志东出局，但我们欣喜地看到，中国职业经理人确实在磨合中成长。

著名职业经理人姚吉庆在结束他的职业经理人生涯时说：“所有的人，不论是爱我的还是弃我的，赞我的还是骂我的，他们都是渡我到彼岸的筏，我将对他们永远怀着一颗感激的心。”

我尊敬，我佩服，困境中的中国职业经理人。他们虽败犹荣，他们是中国新经济时代的绝地英雄。

编者

2003年1月8日

目 录

序 /1

谁干掉了王志东? /1

- 一、六月政变 /2
- 二、谁能让王志东走人? /8
- 三、网络时代的知识英雄 /13
- 四、倒在了走向春天的路上 /25
- 五、“我从来没提出过辞职” /28
- 六、业绩不佳与过强的创业情结 /34
- 七、谁“出卖”了王志东? /37
- 八、内幕是这样发生的 /47
- 九、越过高峰 /56
- 十、资本还能支撑新经济多久? /61
- 十一、也谈王志东去职事件: 尊重市场规则 /69

张树新梦断瀛海威 /75

- 一、铁娘子出走瀛海威 /76
- 二、生不逢时的瀛海威 /78
- 三、瀛海威高层集体“哗变” /83
- 四、“不求上进”的女记者 /87
- 五、“我被新经济撞了一下腰” /94
- 六、卧薪尝胆再创投资神话 /96
- 七、IT女强人梦断瀛海威 /105

2 绝地英雄

八、寻找在理想与现实之间 /111

九、只赚有阳光味道的钱 /115

中国职业经理第一人缘何出局 /120

一、姚吉庆伤心别华帝 /120

二、不小心成了职业经理人 /122

三、总经理的困境 /126

四、一次理想化的改革 /128

五、令人尴尬的出局 /131

六、让人想起商鞅变法 /134

七、从奴隶到将军 /137

八、民营企业的两难与职业经理人的品德 /143

悲情陆强华 /150

一、冲冠一怒别创维 /150

二、创维改革的牺牲品 /154

三、家电业行业第一经理人 /160

四、黄宏生：我问心无愧 /163

五、状告创维：索赔一千万 /169

六、黄宏生：爱恨经理人 /173

七、投奔高路华再创辉煌 /179

八、悲剧重演：陆强华遭遇“软禁” /180

九、陆强华缘何败北？ /186

十、黄、陆决裂与黄仕灵被捕 /189

十一、打工皇帝东山再起 /194

营销大师屈云波败走科龙 /199

一、科龙高层大换血屈云波黯然出局 /199

二、中国营销界的知识英雄 /200

三、是功成身退还是败军之将？ /204

四、科龙诚信经营的代价：10个亿 /206

五、我为什么“使”科龙连年亏损? /214

六、屈云波败在科龙, 还是败在营销? /224

王惟尊: MBA 的牢狱之灾 /229

一、MBA 在家中被捕 /229

二、公安部门: 王惟尊触犯了法律 /234

三、307 名 MBA 联名营救王惟尊 /239

四、吕少兰诉苦: 我们的投资给人骗了 /246

五、王祥林揭秘: 喷施宝是如何交上霉运的 /250

六、“他们在喷施宝为所欲为” /259

七、喷施宝与野村的法律较量 /262

八、私下和解的幕后新闻 /269

九、职业经理人的道德和法律 /275

“打工皇后”吴士宏的尴尬人生 /281

一、“绝不允许别人把我拦在任何门外” /282

二、从 IBM 总经理到微软中国区掌门人 /289

三、黯然离开微软 /297

四、寻找新的奶酪 /306

五、穿过岁月的河流 /312

六、“吴士宏神话”终结 /317

七、吴士宏败在哪里? /326

八、吴士宏和 TCL: 相互利用而已 /330

九、明天的吴士宏是否魅力依然 /338

职业经理人: 个人英雄时代的终结者 /341

一、看财富英雄“开局”“出局” /341

二、这些职业经理人为什么水土不服 /346

三、董事会 VS 股东会: 资本的霸权与影子的扩张 /357

四、董事会 VS 经理层: 资本和权力的博弈 /362

五、股东与经理人何以磨擦不断? /368

4 绝地英雄

六、职业经理人空间有多大 /376

七、中国企业如何传递指挥棒? /379

八、中国职业经理人都没有“成功相”? /383

九、痛定思痛：谁能解开这个“结”? /386

十、CEO 的灰度人生 /394

十一、职业经理人：个人英雄时代的终结者 /399

谁干掉了王志东?

王志东简历:

- 1967 年生, 广东省东莞市人。
- 1988 年, 毕业于北京大学无线电电子学系。
- 1989 年 5 月, 特邀进入北京大学计算机技术研究所, 研制“中文多窗口图形支撑环境”。
- 1991 年 6 月, 独立研制并推出国内第一个实用化 Windows 中文环境——BDWin3.0。
- 1992 年 4 月, 创办新天地电子信息技术有限公司, 任副总经理兼总工程师。
- 1993 年 12 月, 创办四通利方信息技术有限公司, 任总经理。
- 1997 年 10 月主持完成四通利方的第一次国际融资, 以美国华登投资集团牵头的三家公司共投入风险资本 650 万美元;
- 1998 年底, 四通利方收购美国华渊生活资讯网, 易名新浪, 由姜丰年担任主席兼 CEO, 王志东担任总裁;
- 1999 年 8 月王志东接任新浪网总裁兼 CEO;
- 2000 年 4 月, 新浪在纳斯达克上市;
- 2001 年 6 月, 王志东被终止总裁兼 CEO 和董事职务;
- 2001 年 12 月, 创立北京点击科技有限公司。

人们熟知和佩服的王志东是第一个写出 Windows 中文平台的程序员。BDWin、中文之星、RichWin 使得曾经写过五年程序

的王志东成为继严援朝之后中国第二代程序员的象征。但是，在1994年RichWin第一版写完之后，王志东就放下了往昔赖以安身立命的C语言，执掌了四通利方总经理的帅印。1999年8月王志东出任新浪网总裁CEO，2001年6月黯然离开新浪，12月创立北京点击科技有限公司。

一、六月政变

中国网王突然退位

2001年6月4日清晨，新浪网首页登发了一则令中国整个互联网界目瞪口呆的短讯：新浪网首席执行官王志东已辞去新浪网执行官、总裁及董事会董事等职，执行官一职由原运营官茅道林接替，总裁一职由原新浪网中国区总经理汪延接替，茅道林同时出任新浪董事会董事。

短讯同时透露：新浪将裁员15%。

从新浪6月4日发布的短讯中可以看出，整个人事变动是在6月3日完成的。然而在6月4日消息发布前，无论是业内记者，还是新浪内部员工，都没有察觉到有关此次事件的任何蛛丝马迹。

可以说，王志东的离职事先毫无征兆。6月1日前，王在接受记者采访时仍表示：中华网与新浪网合并“纯属谣言”，“新浪网没有任何压力，运营状况良好、发展势头正常。”6月5日，新浪网在北京香格里拉饭店举行一个有关网络教育的新闻发布会，原定王志东也在参会人员之列。6月8日举行的中国东莞国际电子信息产品展览会上，原定王志东以新浪网总裁的身份参会，并发表题为《网络对经济和社会生活的影响及其发展趋势》

的专题报告。

以上事例证明，甚至在宣布辞职前，王对自己的“辞职”亦毫无准备。可以确定的是：王从决定辞职、递交辞呈、董事会讨论并接受辞呈直到研究并通过替补人选，全部过程不超过3天时间。

据知情人透露：王志东在6月1日被新浪资本方暗示退位。据推测，王志东突然遭遇无法接受和不可调解的事件，并立即决定辞职，而新浪董事会对王的辞职早有准备。

王志东辞职消息传出后，在新浪网中下层员工里引起了不小骚动，王志东的离职实在太突然了，没想到神坛上的王志东也会骤然倒下。

业内人事分析，王志东离开新浪的原因可能有三个：1、管理层内部对新浪网发展的方向（包括最近的裁员事件），意见相左。2、新浪业绩不佳。3、王志东对新浪和其他网站合并持反对态度，影响了董事会对他的信任。

6月4日中午，新任新浪网总裁汪延从香港乘机抵京，对于王志东的离职，汪延对媒体发表了“官方意见”：王的辞职是出于个人兴趣原因。他同时证实：王志东是在6月1日新浪董事会上提出辞职的。此前新浪董事长姜丰年表示：对王的离职深感惋惜，同时相信茅道林会带领新浪新团队成功迈向另一座高峰。

硅谷会议：王志东别无选择

王志东是在6月1日的硅谷会议上被迫“辞职”的。

6月1日，新浪在美国硅谷举行董事会，出席会议的有姜丰年、陈丕宏、段永基、曹德丰、陈立武、王志东。其中陈丕宏为独立董事，他的另一身份是美国宏道公司总裁兼CEO；而曹德丰、陈立武是台湾IT投资界人士，内地传媒鲜有报道。

4 绝地英雄

硅谷会议对新浪最近半年的运作以及未来发展方向进行了讨论。作为首席执行官，王志东与董事会成员产生了严重分歧。王志东提出辞去 CEO 职务，经过投票表决，以压倒多数通过。这位人士说，甚至连段永基也投票同意王志东离去。

业内人士认为，也许只有走美国在线时代华纳之路才能挽救新浪网，并且一个公司在不同的时期需要不同的管理团队，王志东作为一个创业者已经完成了使命，他的离去对新浪网的发展未必不是件好事。

王志东的离职为什么会产生如此大的影响？有人认为是美国管理制度和中国乡镇似的管理理念的冲突，一个在美国上市的公司就应该按照美国的企业游戏规则来玩，而不是身披海外上市公司外壳，思想深处却是乡镇企业似的管理理念，认为总裁职位是从一而终一直干到退休为止。

新浪现在股东结构大约是华渊 10%，四通 9%，戴尔原 8% 降到现在的 7%，王志东 6%，姜丰年 4%。

一位接近所谓高层的人士认为，王志东在软件方面确实是个天才，但在商业操作方面却能力不足，在管理上也根本没有经验和先进理念。王志东总是将新浪网看成是自己的，而不是一个公众公司，这样下去会毁了新浪，新浪要从困境中突围只有寻找新的 CEO，新的 CEO 再去寻找新的商业机会。

6 月 7 日，新浪董事长姜丰年在与四家媒体的见面会上，语气悲伤，说他十分缅怀和王志东一起走过的时光，说着说着，眼圈就红了。姜丰年真正想说什么没人清楚，但悲伤语气看来确实是真实的。

新浪一位员工告诉记者，王志东在时曾有过要收购 8848 的想法，并和王峻涛有过接触，王峻涛也极力想被新浪收购。但王志东的突然离去，让王峻涛顿有唇亡齿寒之感，所以每天都在网上写贴怀念王志东。因为他知道，怀念即意味着告别，有一天，

身为 8848 董事长的王峻涛也许会被董事会解除职务（两个月后，王峻涛辞去了 8848 董事长职务）。

王志东辞职为并购？

外貌敦厚的王志东因为成功创建了中国第一门户大网新浪网，而被称作“中国网络之王”，王志东曾就此推托说：自己被称作“网络之王”不过是碰巧姓王而已。

从 1998 年 12 月到今天，程序员出身的王志东打破“雅虎”的门户模式，凭借新闻优势将新浪建设成中国第一门户大网。新浪的收入已超过其他国内几大门户收入的总和，当然也承受着其他网站无法“企及”的巨额亏损。

新浪将自己赢利的目标锁定在 2003 年。

到 2001 年年初，由于三大门户在纳斯达克的股价跌入谷底，同时由于他们的收入状况和赢利前景，无以成功地支持他们的赢利时间表，人们推测资本方正对这些企业的财务状况失去耐心，大的并购不可避免——不能确定的只是“谁”最先被“谁”以何种方式并购。

此时，“钱多货少”的中华网放言，有意收购三大门户。三大门户闻言愤怒，当时王志东反讥说：中华网能收购新浪，新浪就能收购雅虎！事实上此时三大门户已生卖心，问题只是卖给谁？卖多少？以后的日子里，他们与买家的讨价还价一天都没有停止过。

有传闻说，早在 2001 年元旦之前，新浪与中华网就曾就双方合并问题进行过高层接洽，而在两周前，王志东和叶克勇在香港又进行了一次接触，还是双方合并的具体问题。如果传闻属实，王志东应该对双方合并早有准备，何以会突然辞职？

广州日报大洋网发表署名文章说，据新浪一高层人员透露：

6 绝地英雄

在叶、王会谈之后，新浪董事会突然决定让出新浪的股份，双方改由合作的关系变成了新浪被中华网收购。6月1日新浪召开董事会，主要内容是讨论重新分配新浪网员工在被收购后的职务。王志东作为持有新浪6%~7%股份的股东，极力主张和中华网通过股权置换进行合作，但被董事会拒绝。作为被收购方，王志东在新公司已经失去了职位，遂决意辞职。

早在年初，业界已有预言：2001年里三大门户有人出局。但很少有人会认为出局者是新浪——它做得实在要比其他两家出色得多。但人们忽略了一点：搜狐、网易卖不卖，张朝阳和丁磊做得了主，他们在公司持有足够的股份，没人能对他们说不。新浪卖不卖，王志东却做不了主，尽管他是新浪的创始者和管理者，有话语权的是资本方。搜狐兼并 chinaRen 之后，陈一舟辞职了；天极网兼并 Chinabyte 之后，宫玉国辞职了。前车之鉴，王志东无路可走。

新近继位的茅道林是新浪的“空降兵”，在资本市场上颇有阅历。人们推测新浪董事会选择茅道林而不是汪延在此时掌舵，主要是看重他在资本市场的经验，以领导新浪顺利完成与中华网的合并。

媒体猜测：因为政变

人民网称王志东是因“政变”而下岗，原因有两点，一是新浪业绩不佳，二是王志东对新浪和其他网站合并持反对态度，影响了董事会对他的信任。新华网则登出了“再见，王志东”的文章。文章称，没有了王志东，新浪将会有有一个更长的严冬期，网站拿任何一家风险投资的钱，都要在未来付出不小的代价。资本急于实现获利的行为，使人对互联网企业的长远发展担忧。《经济观察报》登出了中华网、新浪网合并大局已定的文章。文章称

目前两家公司只在细节问题上讨价还价，合作意向早已尘埃落定。

2001年，互联网公司裁员合并的案例纷纷涌现，新浪网发生这样的领导人变动并不奇怪。一些业内人士称，新浪股权的过于分散使公司发展策略无法执行管理者的意志，是王志东辞职的主要原因。王志东拥有新浪6%到7%的股权，他的意见无法左右持有绝大部分股权的风险投资者，与其他网站合并、套现获利是风险投资商的意见，发展新浪是王志东的理想，但这一次说话算数的是前者。15%的员工被裁减，第一个选择离开的竟然会是王志东！

对于王志东的辞职，新浪的说法是“因为王志东个人的兴趣”。但是，从王志东辞职前后的种种迹象来看，这种说法有些勉强。因为就在王志东上周去美国开董事会之前，他还没有表现出丝毫辞职的意向。而了解王志东的人都知道，他是一个意志坚定的人。对新浪网，他几乎投入了他的全部。因此，有人认为，王志东的离开是迫不得已，让他撂挑子的是网站背后资本的力量。

王志东：我不会做逃兵

2001年6月7日，王志东终于开口说话了。中午12:20，王志东委托 My8848 董事长王竣涛向广大网民发出了一封公开信，其内容如下：

“近日来，收到了来自各界朋友的电话、E-MAIL，也看到了广大网友们的网上评论、媒体朋友们的各种报道，大家的关心与支持让我万分感动，请接受我最真诚的感谢。

由于各种原因，目前还不便公开解释，希望大家都能理性地面对，问题一定会解决。我一定会给大家一个交代。