

| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

张朝阳 重新出发

刘国华◎著

搜狐20年，历经千帆后，
是否还有机会重登舞台中心？

 中国友谊出版公司

| **改变世界** | 中国杰出企业家研究丛书
为世界贡献东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

张朝阳 重新出发

刘国华◎著

图书在版编目(CIP)数据

张朝阳:重新出发/刘国华著.--北京:中国友谊出版公司,2018.5

ISBN 978-7-5057-4336-6

I. ①张… II. ①刘… III. ①张朝阳—访问记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第048119号

书名 张朝阳:重新出发
作者 刘国华
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000毫米 16开
15印张 160千字
版次 2018年5月第1版
印次 2018年5月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4336-6
定价 49.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

改变世界：
中国杰出企业家研究丛书

编委会

主任 黄丽华 苏勇 秦朔

委员 汪钧 李萌娟 朱韶民

王立伟 邱洋 赵海龙

推荐序：迎接中国管理时代

随着中国经济的迅猛发展，越来越多的中国企业被国际所关注，越来越多的中国企业家登上哈佛和斯坦福的讲坛。海尔集团董事长张瑞敏已经被列为国际上最有影响力的商业思想家之一。而几年前我遇到当年苹果公司的 CEO 斯卡利（就是先被乔布斯忽悠，又炒了乔布斯鱿鱼的那位），他送我一本自己的书《登月》，其中有对雷军小米模式的研究，他称之为“大规模颠覆性定价策略”，并且在印度创办了自己的手机公司，把小米模式“山寨”了一把。

这不禁令人想起，在一代人之前，西方的管理学者们也曾热情地研究日本的管理思想。

日本管理思想的影响力，来自日本涌现出的一批世界级的企业。丰田的精益管理思想如此深入人心，演变

成一种精益思维。美国有些成功的公司，就是用精益管理发展出一整套投资策略，去收购那些管理不善的公司，通过精益管理提升其价值。精益管理的思想，也影响了硅谷的创业者，如《精益创业》这本书就风靡硅谷，也影响着中关村的极客和深圳的创客们。

中国在经济总量上已经超过日本，位居世界第二位。但就中国企业在国际上的地位而言，并没有达到当年日本的成功。可能还需要几年，中国才会出现当年如丰田、索尼、东芝、富士那样主导世界市场的消费品牌。当年的索尼，就是今天的苹果。中国也缺乏原创的技术，最近几年获得诺贝尔奖的一批日本科学家，多数都是在20世纪80年代和90年代日本企业研发部门取得独创性的技术突破的。从在国际市场上挑战美国和西欧企业的发展阶段来看，目前中国正处于日本的70年代。

当然，研究中国企业的管理思想，并不仅仅是重复当年研究日本企业相同的逻辑。第一财经与复旦管理学奖励基金会、复旦大学东方管理研究院联合制作的《改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录》特别有意义，因为21世纪的管理，毕竟不同于20世纪。中国也不同于日本。

第一季采访的企业家中包括张瑞敏和雷军。从第二季采访的这8位企业家来看，他们更加丰富了当今中国企业家的类型，有从事重化工行业的最早一代民营企业家刘永行，有互联网和新经济的代表人物沈南鹏、张朝阳、刘强东，还出现了更多国有企业及混合制企业中的企业家，如央企背景的宋志平和赖小民，以及地方国资主导、高度市场化的混合所有制公司的董明珠和李东生。

中国企业在国际上的竞争力已经显现出来，从三个指标可以看出中国企业和企业家群体的特色：在全球 500 家最大的企业中，中国内地已经占了五分之一，其中多数为国有垄断企业；用来衡量民营企业的福布斯全球富豪榜，中国的亿万富豪人数已经不亚于美国；而按市值排名的世界前 10 位的互联网企业中，中国已经与美国平分秋色。另外，中国已经成为全球最大的制造业、最大的出口贸易国家，以及最大的互联网经济体。全球主要的工业品，基本上都对应一个或数个中国的企业巨头。在手机领域，全球排名前 10 的品牌，中国占了一半以上，至少是彻底超过了欧洲。

中国企业的竞争力，一度还非常依赖中国受到保护的市场规模和人口规模，人口从农村劳动力变成城市消费者，这一巨大的转变造就了无数中国企业。中国经济在许多方面都呈现出当年日本泡沫经济的特点：全球最大的银行，激进的海外并购，房地产泡沫，人口开始老化，等等，但中国企业在许多方面仍然没有达到日本当年挑战美国的程度；在产业价值链上，中国多数企业仍然没有摆脱“微笑曲线”的底端；从研发来说，中国仍然没有掌握工业技术和供应链的顶端；从品牌上来看，全球排名前 100 位的品牌中，中国所占寥寥无几。

尽管如此，中国的企业正在走向世界，这种规模和潜力将会远远超过当年的日本企业；中国的企业家们也更加自信，他们正在超越模仿的阶段。

中国过去整整一代的企业管理者，都在学习和照搬西方的管理知识。有没有所谓东方式的管理和西方式的管理呢？日本最好的管理思想，是日本的公司在美国市场和国际市场战胜了美国之后，消费电子、汽车、芯片

都引发了美国人的研究兴趣，这是日本所独有的吗？的确，有一些管理理念和技巧，甚至只能用日语词汇来表达。

中国的企业管理者当然也可以谈自己的管理思想，如中国多数顶级的企业家，都深深打上了毛泽东思想的烙印，也有许多企业家搬出《孙子兵法》和《曾国藩家书》，当然也会祭出太极哲学、佛学禅宗。但我们也不要忘记，管理学是工业化以后的产物，管理也必然与技术相伴才能更有效率地创造财富。

美国人似乎也以为优秀的企业管理基因来自美国。有一本美国人写的书《清教徒的礼物》，讲述的就是美国人的管理思想，如何在第二次世界大战后日本重建时期传到日本，中国改革开放后又传到中国的。这本书批评美国企业失去其赖以立国的企业精神，勤俭持家、亲力亲为、集体主义、组织能力和技术革新，正是这五个基础奠定了美国管理科学的文化基础，催生了 20 世纪初的管理科学。难道这些是美国人所独有的品质吗？难道不是亚洲，尤其是中国的企业家们所拥有的品质吗？也许我们可以说，这个世界上，不论是西方还是东方，成功的企业家或优秀的企业管理，其共性其实是大于特性的。

最后，转述德鲁克的一句话：“过去 100 年来，管理学最大的成就，是把体力劳动者的生产力提高了 50 倍”，但 21 世纪最大的挑战是提高知识工人的生产力。中国和世界所面临的管理挑战，可能远远超出我们的想象。

周健工

上海第一财经传媒有限公司首席执行官

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展不能脱离社会大环境，再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中也一定存在一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”项目。项目计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国

杰出企业家。这些企业家，在中国 30 多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季 7 集）已经于 2015 年年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心，同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多样性一样，只有打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历

张朝阳：重新出发

30 多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台。愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016 年春 于复旦大学

前 言 Preface

我上大学那会儿，刚好是搜狐起步不久，也是中国互联网江湖正在形成的早期阶段。我至今记得那时的校园，布满了搜狐那支红黑相间的狐狸尾巴。虽然那时网易和新浪也在起步，但是在营销宣传上，搜狐的功夫是下得最足的。从搜狐成立到 2000 年在美国纳斯达克挂牌上市，再到成为奥运会历史上的首家互联网企业赞助商，张朝阳自己也坦言，他做得最成功的是营销。

那时的搜狐掌门人张朝阳是互联网这个新生世界的英雄。对于许多早期进入互联网、开始了解互联网的人来说，张朝阳是他们的偶像，是“带头大哥”式的人物。作为他的粉丝之一，我本人也从那时开始对张朝阳就非常关注。

互联网江湖变得太快，中国互联网的一线阵营已

经从早期的搜狐、网易、新浪，变成了如今的腾讯、阿里和百度。搜狐被谈及的次数似乎越来越少，用户所使用的搜狐互联网服务也逐渐被一个个删除。

情怀只能支撑一时，真正要黏住用户的永远是不断创新的产品。但是搜狐从2008年奥运会之后，除了搜狗拼音、引进美剧及一个《天龙八部》的游戏外，已经鲜有让人津津乐道的产品。

这一点在资本市场的偏好上也有所体现：截至2017年8月底，搜狐市值仅为20.58亿美元，而当年和它齐名的网易却达到了348.37亿美元，差不多是搜狐的17倍。另外，根据搜狐公司发布的2016年全年财报，截至2016年12月31日，搜狐2016年的营业收入为16.5亿美元。而根据网易公布的2016年年度财报，网易2016年的净收入为381.79亿元，是搜狐的23倍。

这几年，搜狐产品开发起起落落，正如张朝阳的心情。有人用“千年老二”来形容搜狐这几年总是慢一波，但事实上，它慢得也许还不止一波。

2009年新浪微博冒出来后，几乎一夜之间，全民都在玩微博。张朝阳花了很大的力气去追赶，但是先入为主的聚集效应让用户不太可能在几个社交平台之间来回穿梭。对于绝大部分的用户来说，既然已经在新浪微博上落户了，便不太可能会在搜狐微博上发言。社交用户不是个人黏性，而是群体黏性，这使得搜狐让用户更换社交平台显得十分艰难。

努力之后的张朝阳自知无法再跟新浪微博抗衡，一声叹息之后，自己

也在新浪上开通了个人微博，算是在这场战争中认了输。

张朝阳经历过一段时间的低落之后，马上又重拾信心。但 2011 年开始，微信的爆发让张朝阳再度显得有些力不从心，无处发力，他意识到搜狐要想重新回到第一阵营的位置的确有些艰难。

之后的张朝阳有长达 2 ~ 3 年的沉寂，江湖上似乎很难听到张朝阳的声音。当时，外界甚至认为搜狐处在一种“无管理”的状态下。人们对搜狐和张朝阳本人的期待，在那段时间降到了最低点。

不得不承认，搜狐这几年与第一阵营 BAT（百度、阿里、腾讯）渐行渐远。沉寂一段时间后，张朝阳从 2015 年下半年又开始出现在公众的视野，但时显时隐，让人不清楚他的状态。

2016 年 11 月，他在公开演讲时说了一句掷地有声的话：“在中国互联网走向下半场的开场时刻，搜狐将重新回到舞台的中心。”之后，各种关于他的故事又开始频繁地冒出来，夺人眼球。包括他在乌镇互联网大会上的一件破衣服，也包括他与好莱坞明星泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）的绯闻。

张朝阳再度成为话题，搜狐也再度被大家所关注。无疑，搜狐已被深深地打上张朝阳本人的烙印，他的 IP（Intellectual Property）价值在中国企业家中可谓凤毛麟角。

2016 年 9 月中旬，我随第一财经“杰出企业家思想访谈之改变世界”摄制组前往北京的搜狐网络大厦采访张朝阳，这是我第一次有机会在网络和电视媒体之外见到他本人。

我们提前一天去踩点，颇感搜狐的“规矩”挺多，也感到张朝阳在搜狐的核心地位毋庸置疑。重出江湖的张朝阳强调他对管理权的收回，强调他的绝对掌控力和干大事的决心。但在拥有绝对权力的同时，他也面临着员工“等米下锅”的惰性。

第二天，原计划九点的采访推迟到了十点。原因是张朝阳自2016年8月20日起，在搜狐自己的直播平台“千帆直播”上开启了他的英语直播之旅，时间是每天早上9点到10点，刚好与我们约定的采访时间冲突。他做直播起初只是为了体验一下公司的产品，后来就慢慢演变成了一种每天坚持的习惯，再后来就变成了《千帆英语课》。

10点多，张朝阳进门，穿着运动汗衫、短裤和球鞋坐在摄像机面前。制片人提醒了一句：“张总要不要换件有领的上衣？”张朝阳说不用。

这让我们颇感意外，或许这是张朝阳追求的随意，抑或是互联网公司的一种精神。在采访后，秦朔在自己的文章中写道：“他是我所做的电视访问中第一个穿短裤的企业家。”他隐晦地表达了对这种行为的疑惑。

整个采访，张朝阳都在强调他对搜狐及中国互联网的重新思考，反思自己过去的种种高调与自傲的行为。但是只言片语中，我们还是能看出他那种无法掩饰的对世界的傲视。

他心心念念的带领搜狐再回舞台中心的道路，必然十分艰难。新闻、视频等在各垂直“大佬”的夹击下，未来生存就不容易。在我看来，搜狐的未来可能有两个重要的突破点：

第一个突破点是搜狗输入法。搜狗输入法的绝对市场占有率，使得其

可以成为中国互联网信息的第一源头。实际上，互联网公司第一个得到信息的不是百度，也不是腾讯、阿里，而是搜狗输入法，因为每个人都是先通过输入法输出信息，其他平台才知道用户发出了什么内容，所以输入法是第一信息源。搜狗输入法在数据的数量、发布和数据及时反馈等方面提供极其重要的入口，或许能为搜狐获得新的生命。

第二个突破点依然来自搜狗的社交搜索。未来的很多信息，包括新闻、电商产品信息等，都将以人为中心进行传播，这个时候社交信息就显得非常重要。比如，我们以前是用专业的新闻客户端来看新闻，但现在，大部分新闻都是通过微博、微信朋友圈或各种社交群来看了。再比如，以前我们是在淘宝上直接搜索某个东西后下单，现在则常常是先从社交网络上看到朋友推荐的信息，再去电商网站或者直接在社交软件上下单购物。搜狗搜索已经与微信、知乎等社交平台建立合作，未来如果加入更多的社交搜索，就等于连接了一个巨大的社交信息宝库，价值不言而喻。

要完成这两个突破点，搜狗从搜狐拆分上市似乎是必经之路。2017年8月1日，搜狐也的确宣布搜狗将在美国进行IPO的信息。从股东结构看来，腾讯为第一大股东，共持有搜狗45.37%的股权，搜狐持有的股权比例为39.21%，张朝阳的投资主体Photon Group Limited持有股权的比例为9.58%，搜狗和搜狐的核心骨干持股比例为5.83%，整个搜狐系仍然过半。

不过从张朝阳接受“改变世界”摄制组采访的表现推测，他仍然会把全媒体（包括视频）作为整个搜狐重构的中心，而其他版块则作为支撑手段。最终如何倾斜，还取决于市场力量与他自己主观判断之间的较量。