

张朝阳 如履薄冰的狐狸

王惟尊 钻进风箱的老鼠

倪润峰 东山再起的黄忠

张瑞敏 峰颠上的寒松

王石 马革裹尸的精卫

储时健 国企看守的牺牲

柳传志 功成名就的智者

微软四剑客 过了淮河的橘子

韩保江 著

DANCER ON the
POINT of SWORD

刀尖上的舞者

本书提出了一套适合中国国情的职业经理人制度草案

关于中国职业经理人制度建设的案例研究

时事出版社

刀尖上的舞者

——关于中国职业经理人制度建设的案例研究

韩保江 著

时事出版社

图书在版编目(CIP)数据

刀尖上的舞者:关于中国职业经理人制度建设的案例
研究/韩保江著. - 北京: 时事出版社, 2003
ISBN 7-80009-802-8

I. 刀… II. 韩… III. 企业 - 经理负责制 - 案例 - 研究
- 中国 IV. F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122589 号

出 版 发 行:时事出版社
地 址:北京市海淀区万寿寺甲 2 号
邮 政 编 码:100081
发 行 热 线:(010)88547590 88547591
传 真:(010)68418647
读 者 服 务 部:(010)88547595
电 子 邮 箱:shishichubanshe@sina.com
网 址:www.sspublish.com
经 销:全国新华书店
印 刷:三河市德隆彩印包装有限公司

开本:880×1230 1/32 印张:14.25 字数:350千字
2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷
定价:28.00元



韩保江

1963年3月生于河北遵化，现为中共中央党校微观经济室主任，中共中央党校经济研究中心秘书长，教授、经济学博士。中国青年政治学院等多家高校兼职教授。先后出版《西方世界的拯救——现代资本主义收入分配制度变迁与贡献》、《全球化时代》等个人专著和编著15部，在《经济研究》、《人民日报》、《光明日报》、《瞭望》等国内著名报刊上发表论文近100多篇，主持多项国家重点课题的研究，参与多项国家重大决策的调研和咨询工作。2001年被评选为“中共中央直属机关十大杰出青年”，现为中央直属机关青联委员。对经济体制改革、国有企业改革、收入分配、跨国公司、经济全球化等问题有独到研究。

目 录

序:燃烧起 CEO 的激情 \ 1

微软四剑客:过了淮河的橘子 \ 3

杜家滨:这把椅子不好坐 \ 5

吴士宏:逆风飞扬,翅折微软 \ 7

高群耀:微软锁链上的舞者 \ 17

唐峻:走进漩涡中的微软中国 \ 21

【原声重现】吴士宏:微软与我有文化冲突 \ 31

高群耀,溺死在微软的“痰盂”里 \ 34

【保江论坛】论职业经理人的产生机制 \ 36

【品头论足】微软中国,职业经理人的“滑铁卢” \ 48

挑战微软?挑战自我? \ 51

微软中国区总裁的角色难题 \ 54

【相关链接】通软变局 \ 55

这些职业经理人为什么水土不服 \ 62

职业经理人软性条件不可少 \ 71

王惟尊:钻进风箱的老鼠 \ 74

事件来由 \ 74

假帐出水 \ 76

牢狱之灾 \ 78

“假帐”的两套说法 \ 80

【原声重现】王惟尊在狱中时给朋友写的一封信 \ 83

2 刀尖上的舞者

【保江论坛】论职业经理人的选择机制 \ 86

【品头论足】众说纷纭“王惟尊事件” \ 98

【相关链接】“创维跳槽风波” \ 106

——从“创维跳槽风波”透视老板与职业经理人的关系

张朝阳:如履薄冰的狐狸 \ 117

不安分的童年 \ 119

初入江湖 \ 120

梦想的天空 \ 121

奋斗的激情 \ 123

【原声重现】第三只眼睛看自己 \ 126

【保江论坛】论职业经理人的成长机制 \ 139

【品头论足】公众眼中的张朝阳 \ 151

破解“张朝阳之谜” \ 152

【相关链接】大浪淘尽英雄 \ 158

王石:马革裹尸的精卫 \ 167

王石的魅力 \ 168

想卖万科 \ 174

关注普通人 \ 178

万科扩张理念 \ 181

【原声重现】王石:万科19年持续成长之谜 \ 186

诚信是房地产业的基石 \ 201

做行业的领跑者 \ 205

【保江论坛】论职业经理人的评价机制 \ 212

【品头论足】王石登山:精神领袖?不务正业? \ 220

【相关链接】从创业者到职业领导者 \ 224

倪润峰:东山再起的黄忠 \ 232

降价占市场 \ 234

彩电老大的伤心掉队 \ 237

弃大求强是妙方 \ 242

【原声重现】倪润峰的定位哲学 \ 246

倪润峰回顾 15 年 \ 249

【保江论坛】论职业经理人的激励机制 \ 257

【品头论足】倪润峰重出江湖的 5 大猜想 \ 270

【相关链接】CEO 谁主沉浮? 政府还是企业? \ 276

CEO 适合中国国情吗? \ 279

储时健:国企看守的牺牲 \ 284

走不出的边境线,就像走不出曾经的诱惑 \ 285

从新平山区走出的烟草大王 \ 287

一把金库的钥匙,绊倒了一位优秀的企业家 \ 292

真的是月亮惹的祸吗? \ 294

无力承担复出的呼唤 \ 297

【原声重现】从理性走向非理性 \ 301

【保江论坛】论职业经理人的约束机制 \ 304

【品头论足】反观储时健:从邹凤楼现象说起 \ 321

【相关链接】“东方魔水”之父李经纬的陨落 \ 327

张瑞敏:峰巅上的寒松 \ 337

挥锤砸出名牌 \ 340

吃掉休克鱼 \ 344

领航驶向海外 \ 347

舰队航行平稳否? \ 349

【原声重现】张瑞敏:海尔是海 \ 353

张瑞敏首次回应外界质疑 \ 355

4 刀尖上的舞者

【保江论坛】论职业经理人的制衡机制 \ 356

【品头论足】海尔是这样成长起来的 \ 368

——孙健谈张瑞敏的领导力

别让张瑞敏成为孤单英雄 \ 375

【相关链接】缘何成为强中手 \ 378

——试解新飞腾飞之迷

柳传志：功成名就的智者 \ 381

淡出江湖，采菊东篱下 \ 383

四十创业，走出象牙塔 \ 385

掘取联想的第一桶金 \ 387

木桶原理引发求贤故事 \ 389

纵横江湖路，以意为先 \ 391

壮士断腕——倪柳恩怨 \ 395

【原声重现】柳传志：我怎样当总裁 \ 401

【保江论坛】论职业经理人的退出机制 \ 414

【品头论足】柳传志，制造了二十年传奇的企业家 \ 427

【相关链接】联想的年轻掌门人——杨元庆 \ 436

后 记 \ 448

序：燃烧起 CEO 的激情

自从 20 世纪 30 年代美国学者伯利和米恩斯在著作《现代公司和私有财产》中揭示了公司制企业“所有权与控制权分离”，掀开“经理革命”的神秘面纱以来，职业经理人作为一个“特殊群落”和“精英阶层”，一直成为人们关注的焦点和经济学家重点研究的课题。由于公司制企业的所有权和控制权逐步分离，企业高层的决策越来越集中到一些受过专门训练的领取薪金的人员手中，这些人员就是我们通常所说的职业经理人，他们的代表就是 CEO。他们不仅掌握着整个企业“生杀予夺”的决策大权，而且控制着企业日常经营的“繁节琐事”。一句话，就是职业经理人的素质和操守如何，决定着整个企业的前途和命运。

因此，从企业发展来讲，如何选择到优秀的职业经理人并建立起行之有效的激励与约束，使之成为既与出资人“同心同德”、诚信有佳，又个性奔放、激情满怀的“代理人”，不仅直接关系生死存亡，而且关系企业持续健康发展的能力。从某种意义上说，一个由优秀职业经理人组成并对股东诚信的有效公司治理结构是取得投资者信赖的基石，是走向资本市场的通行证，是企业竞争力的基本要素。根据麦肯锡企业顾问公司 2000 年对亚洲的调查，对同等赢利水平的公司，投资者愿意为拥有优秀的 CEO 和良好治理机制的公司股票多支付 20% 以上的溢价。在亚洲金融危机之后，投资者在评估亚洲投资潜力时，认为以 CEO 为首的职业经理人的行为质量比财务问题更重要和同等重要的占 75%。

从国家经济发展来讲，如何通过建立“脱颖而出”的机制，以产生更多年轻有为的职业经理人，积累更多的人力资本，不仅关系国民经济的健康持续发展，而且关系整个社会的不断进步。

2 刀尖上的舞者

应该说,当代西方发达国家的经济发展和社会进步,很大程度上取决于它们拥有更多优秀职业经理人,并且形成一套有效调动职业经理人积极性和创造性的好机制。

职业经理人是市场经济的产物,优秀的职业经理人是先进生产力的开拓者和实践者。他们不仅具有强烈的创新精神,不断地追求卓越,而且具有高超的统帅能力、战略决策能力、组织协调能力、持续学习能力和市场应变能力。他们运用自己的才智和经营艺术,有效地配置人力、物力、财力等各种资源,并将资源变为财富。

虽然我国在计划经济时代没有真正意义上的职业经理人。但随着社会主义市场经济体制的不断发展和企业改革的不断深化,涌现出一大批优秀的职业经理人。然而,由于我国市场经济发展的时间还不长,经过历练和考验并具有“帅才”的职业经理人的数量还不多,与我国日益融入经济全球化,参与国际市场竞争的要求还有很大差距。因此,我们必须加强职业经理人制度建设,形成有利于职业经理人健康成长和有效发挥作用的产生、选择、成长、评价、激励、约束、制衡和退出等各种机制,培养和造就一支数量大、素质高、能力强、具有责任感、使命感和创新意识的优秀职业经理人队伍。

职业经理人才是我国人才队伍的重要组成部分,其主体是优秀企业家。建设一支高素质的企业经理人队伍,特别是培养造就一批优秀企业家,对于实现我国新时期经济发展的宏伟目标、全面提高我国的国际竞争力、振兴中国各类企业,都具有极其重要的意义。

实践证明,好的职业经理人制度,是塑造和培育好的职业经理人的重要“土壤”。本书就一部是以阐释如何通过“肥沃土壤”来“助长良才”为研究宗旨的案例教材,它用案例来展示职业经理人的成长轨迹和心路历程。它用案例来讲述职业经理人的“苦辣辛酸”和“功过是非”,它用案例启发我们学会用制度建设去培育和壮大职业经理人队伍,它用案例引导我们学会用机制建设去点燃职业经理人的激情。

微软四剑客:过了淮河的橘子

微软四剑客简历

杜家滨:微软中国机构最早的负责人和微软(中国)有限公司首任总裁。他曾在惠普公司工作了十多年,担任过销售、市场推广和策划方面的管理职务。1994年杜家滨上任时,公司名称为美国微软公司北京代表处,后经过他的努力成立了微软(中国)有限公司,并于1998年10月,离开微软加入思科。

吴士宏:生于北京,满蒙汉三族血统。1985年进入IBM公司一年后进入销售部门,业绩突出不断晋升,从销售员直至IBM华南分公司总经理,被称为南天王。1997年任IBM中国销售渠道总经理。1998年出任微软(中国)公司的总经理,1999年6月因个人原因辞职,在IT业引起震动。后跳槽至国有企业,任TCL资讯产业集团公司总经理

高群耀:高群耀曾就读于哈尔滨工业大学,获工程学学士和硕士学位。同时,他还拥有美国加州大学工程硕士学位和美国加州大学/哈尔滨工业大学工程力学博士学位。曾在哈尔滨工业大学任助理教授。曾任位于美国洛杉矶的MSC/PDA公司国际亚太市场部经理,负责日本、韩国、中国台湾、中国内地和香港的渠道发展和销售业务。在加入

4 刀尖上的舞者

MSC/PDA 之前,高群耀曾在美国 CSAR 公司任产品开发部产品经理。曾在美国 Autodesk 公司工作了 5 年,历任大中国区总裁,负责中国内地、香港、台湾和蒙古的业务,以及中国地区总经理的职务。1999 年 12 月加入微软公司,后任微软(中国)有限公司总裁,全面负责微软公司在中国的发展战略、市场、销售、技术支持、政府关系和业务运营等业务。2002 年 3 月从微软辞职。

唐骏:1962 年生于北京,毕业于北京邮电学院,后留学日本、美国,分获物理学学士、电子工程学硕士和计算机科学博士学位。1994 年加入微软公司,担任微软总部 WindowsNT 开发部门的高级经理,被任命前任微软公司全球技术中心总经理。2002 年 3 月 26 日,出任微软(中国)有限公司总裁。2003 年 10 月 17 日,微软中国紧急召开了一个高层内部秘密会议,调整了微软中国原有管理架构。其中,唐骏仍然是微软中国的总裁,直接向新任大中华区总裁陈永正汇报。同时,唐骏还主要负责技术相关的运作,包括 CTC、RD、GTEC(技术支持中心),并仍然是微软中国的 CEO。但真实的结果是,现任的微软中国总裁唐骏的权力被大幅度削弱。

唐骏去年上任时,由于深得微软总部的青睐而赋予了他的前任从未有的权力。踌躇满志的唐骏当时被人看成是微软中国总裁职位上的一匹黑马。如今才上任一年的他又被削去了手中的大权。联想到他的两位前任吴士宏和高群耀的微软“两年劫”,唐骏甚至都没有能够呆到两年,微软中国难道真成了中国 CEO 的滑铁卢?为什么都是踌躇满志、才华横溢,却又都半途而废、功亏一篑?

杜家滨:这把椅子不好坐!

微软公司,一个创造全球经济奇迹的跨国公司,在全球约有4万名员工,年收入超过230亿美元。虽说是一家跨国公司,但“微软”对于中国人来说,不仅并不陌生,而且常常被中国人,特别是中国职业经理人看成是施展才华的创业天堂。因此,梦想进入“微软”、梦想进入“天堂”以施展才华,自然成为许多中国人,特别是中国职业经理人的追求。然而,也正是这家公司,它在中国的公司总裁,却屡遭“下课”,以致于这个“位子”成了中国职业经理人的“滑铁卢”。



杜家滨

微软中国肇始于杜家滨,他曾担任微软中国机构最早的负责人和微软(中国)有限公司首任总裁。他具有丰富的经验,在惠普公司工作了十多年,担任过销售、市场推广和策划方面的管理职务。1994年3月从惠普跳槽微软接替1992年建立微软北京办事处的首席代表田本和的。应该说,1998年由微软北京办事处升格为独资公司是杜家滨的业绩。

1998年2月,杜家滨对他在微软的未来充满信心,潜心谋划自己如何在微软内部大干

6 刀尖上的舞者

一场。他说：“内部创业和我自己创业其实有很多相像的地方。我创业，钱不够，要跟银行贷款融资；在微软，当我想要做某件事情的时候，我也要去和微软商量。同样要向微软融资，同样劝说它愿意投这个钱。如果我们这个风险投资计划被通过，搞技术合作和技术转移，就好像我在开一家公司。”然而，8个月后，也就是1998年10月，他离开了微软加入思科公司。杜家滨对微软很有感情，他留恋由他自己做起来了事业，导致杜家滨离职的原因是微软要他和中国区总经理吴士宏联合执政。据说，在杜家滨主持的最后一次大会上，坐在第一排的员工发现，老于江湖的杜家滨竟然落下了眼泪。

杜家滨执掌微软中国帅印5年，一直把沟通与加深了解当作自己的首要任务。但沟通并不总是顺利，中国软件业许多人仍坚持认为微软的出现结束了他们的美梦，WORD取代了WPS，Windows取代了DOS中文平台。

杜家滨当时的经营理念是，中国市场经济还处在初始阶段，微软如果在这个时候打好了所有的基础，等到这个市场自然成长的时候，微软自然就会跟着成长。杜家滨将微软中国公司的业务扩展到销售和市场、咨询、制造、研究与开发、支持和出版等领域，帮助微软与中国政府建立了良好的关系；他还促进微软公司在中国本地化研究与开发力度，使微软成为中国市场开发本地化产品的领先企业之一。杜家滨也因此被认为是中国职业经理人的一个榜样。但谈到任职感受，杜家滨坦言——“这把椅子不好坐”。

吴士宏：逆风飞扬翅折微软

人没有野心终不能成大事

吴士宏是在 1998 年初被微软邀请来接替前任杜家滨而成为微软中国的第二任总裁的。当年就职时的宣言言犹在耳：“我选择微软，是因为它正迎合了我的梦想：要么把中国公司做到国际上去，要么把国际公司做到中国来。微软恰恰把执掌中国业务的金印托付给了我。同时，微软公司那种生生不息的创新拼搏精神、浓厚的危机感和我的个性也有某种深层的契合吧。”然而，人们无法理解当年的“双向选择”和“海誓山盟”，为何“无果而终”，如愿以偿？人们当然也更想追寻这其中的是非缘由。

吴士宏的出身虽不高贵，但有着不平凡的经历。她在椿树医院做过护士，自学了大专英语，进入 IBM 公司，经过近 13 年的奋斗，从一个小职员做到总经理，然后又到微软任微软中国的总经理。吴士宏出身低微，但这成了她努力的动力，凭着不懈地努力，她终于赢得了自尊。“人没有野心终不能成大事”的信念不仅始终催生着她的梦想，而且铸就了她的个性。

解析吴士宏的成长历程与成功经验，追求理想和张扬个性，是她执著奋斗并取得成功的原因。她的理想与个性从她的自传中可以窥见一斑。她在《逆风飞扬》中写道：

在内心我无法丈量自己与这道门的间距，虽然我足足站了 5 分钟，观察那些各种肤色的人如何从容地迈上台阶，毫无闪失地踱进转门，进入到另一种世界。这是五星级标准的长城饭店，

8 刀尖上的舞者

它像西方小说里盛装的贵妇人,辉煌而傲慢,而我则要穿过它的转门,去谋求一份职业。



吴士宏

的笔试和一次口试,我都顺利地滤过了严密的网眼。最后主考官问我不会打字,我条件反射地说:会!

“那么你一分钟能打多少?”

“您的要求是多少?”

主考官说了一个标准,我马上承诺说我可以。因为我环视

那是 1985 年,我有充足的理由要走进这扇转门。为了离开原来毫无生气甚至满足不了温饱的护士职业,我凭着一台收音机,花了一年半时间学完了许国璋英语三年的课程。我一直守候着机遇的到来。

我鼓足勇气,穿过那威严的转门和内心的召唤,走进了世界最大的信息产业公司 IBM 公司的北京办事处。面试像一面筛子。两轮

四周，发觉考场里没有一台打字机，果然，主考官说下次录取时再加试打字。

实际上我从未摸过打字机。面试结束，我飞也似地跑回去，向亲友借了170元买了一台打字机，没日没夜地敲打了一星期，双手疲乏得连吃饭都拿不住筷子，我竟奇迹般地敲出了专业打字员的水平，以后好几个月我才还清了这笔不少的债务，而IBM公司却一直没有考我的打字功夫。

我就这样成了这家世界著名企业的一个最普通的员工。

在IBM工作的最早的日子里，我扮演的是一个卑微的角色，沏茶倒水，打扫卫生，完全是脑袋以下肢体的劳作。我曾感到非常自卑，连触摸心目中的高科技象征的传真机都是一种奢望，我仅仅为身处这个安全而又解决温饱的环境而感宽慰。

然而这种内心的平衡很快被打破了，有一次我推着平板车买办公用品回来，被门卫拦在大楼门口，故意要检查我的外企工作证。我没有证件，于是僵持在门口，进进出出的人们投来的都是异样的眼光，我内心充满了屈辱，但却无法宣泄，我暗暗发誓：“这种日子不会久的，绝不允许别人把我拦在任何门外。”

还有一件事重创过我敏感的心，有个香港女职员，资格很老，她动辄驱使别人替她做事，我自然成了她驱使的对象。有一天她满脸阴云，冲我过来：“Juliet（我的英文名），如果你要想喝咖啡请告诉我！”我惊诧之余满头雾水，不知所云，她劈脸喊到：“如果你要喝我的咖啡，麻烦你每次把盖子盖好！”我恍然大悟，她把我当作经常偷喝她咖啡的盗贼了，这是人格的污辱，我顿时浑身颤栗，像头愤怒的狮子，把内心的压抑彻底地爆发了出来。事后我对自己说：有朝一日，我要有能力去管理公司里的任何人，无论是外国人还是香港人。

自卑可以像一座大山把人压倒而让你永远沉默，也可以像推进器产生强大的动力。我想着要改变现状，把自我从最底处