

新经济·新视角·新思维

国外顶级总裁我们 经营与管理的真知灼见

老总讲座

如何应对变革的时代

杰夫·伊梅尔特

通用电气公司董事长兼CEO

我是如何脱颖而出的

杰克·韦尔奇

原GE董事长兼CEO

中国企业如何拥抱新经济

比尔·盖茨

美国微软公司总裁

互联网先生到中国

约翰·钱伯斯

思科系统公司总裁兼CEO

中国市场营销的战略问题

米尔顿·科特勒

科特勒营销集团总裁

作为一个首席执行官

约玛·奥利拉

诺基亚集团的董事长兼CEO

一个全球化的公司是怎样运作的

诺尔·弗加德

空中客车公司总裁兼CEO

领导者的思维方式

邓凯达

伊士曼柯达公司主席兼CEO

我的理想和生活

贝瑞特

英特尔公司总裁兼CEO

新经济中的CEO最重要的素质

杰拉德·英文

美国在线时代华纳CEO

方厚仁 编

中国财经出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

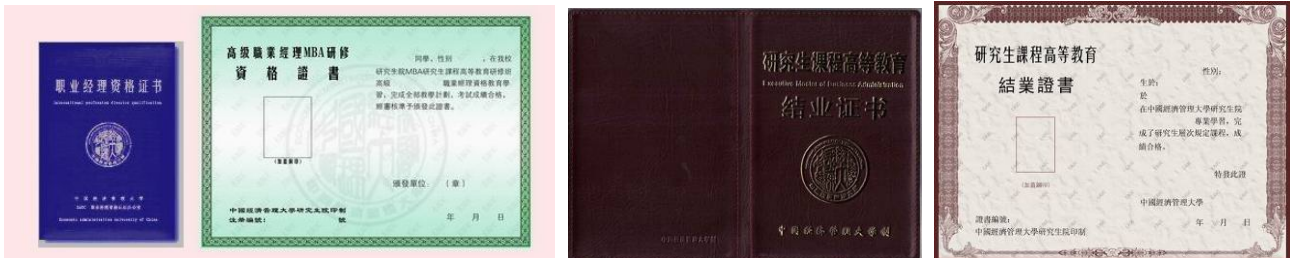
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

总裁们的

LAOZONGJIANGZUO

LAOZONGJIANGZUO

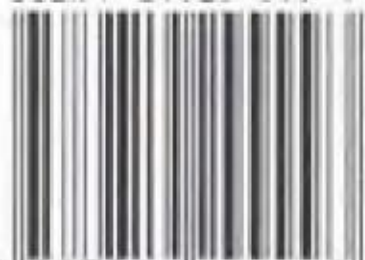
LAOZON

修炼

Laozong

与智慧

ISBN 7-81929-999-1



9 787819 299993 >

ISBN 7-81929-999-1/F160

定价：22.00元

LaoZongJiangZuo

老总讲座

方厚仁 编

中国财经出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老总讲座/方厚仁编. —北京: 中国财经出版社,
2002.8

ISBN 7-81929-999-1

I. 老… II. 方… III. 经济—中国—文集 IV. 2825

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 17340 号

出版发行: 中国财经出版社

社 址: 100811 北京太平桥西街 68 号

印 刷: 北京市三河联营印刷厂

装 订: 北京市三河联营印刷厂

经 销: 全国各地新华书店经销

开 本: 1/32 开

印 张: 10.25 字数: 280 千字

印 数: 1—5000 册

版 次: 2002 年 8 月北京第 1 版 第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

本书如有印、装错误, 承印工厂负责退换。

杰夫·伊梅尔特

杰克·韦尔奇

比尔·盖茨

约翰·钱伯斯

约玛·奥利拉

米尔顿·科特勒

诺尔·弗加德

邓凯达

贝瑞特

杰拉德·莱文



作者简介

方厚仁，一九六一年出生于上海，一九八三年北大经济系毕业。后留学美国加州大学，获经济学博士学位。一九八九年至今在哈佛大学商学院MBA教授研究室工作，主要负责亚太企业成功案例的研究工作。主要著作有《亚洲四小龙》、《未来的亚洲经济》等。



新经济·新视角·新思维

目 录

杰夫·伊梅尔特 （通用电气公司董事长兼 CEO）

如何应对变革的时代 / 3

接替韦尔奇 / 7

怎么做强势人物的继任者 / 29

杰克·韦尔奇 （原通用电气公司董事长兼 CEO）

我是如何脱颖而出的 / 35

用什么建成“GE 王朝” / 39

GE 成功的秘诀 / 45

比尔·盖茨 （美国微软公司总裁）

蓦然回首间——回首微软的 25 年 / 48

竞争、拆分与辍学 / 58

中国企业如何拥抱新经济 / 68

柯德川 （爱立信集团公司总裁）

掌握爱立信 / 73

约翰·钱伯斯 （思科系统公司总裁兼 CEO）

互联网先生到中国 / 94

米尔顿·科特勒 （科特勒营销集团总裁）

缺乏市场营销的商业策划 / 107

把冰卖给爱斯基摩人 / 110

中国货为何受“剥削” / 127

沃尔玛的商业营销法则 / 132

中国市场营销的战略问题 / 136

核心的问题是要什么样的牛肉 / 144

约玛·奥利拉 （诺基亚集团的董事长兼 CEO）

作为一个首席执行官 / 149

孙正义 （软库总裁及 CEO）

当过两天世界首富 / 168

约翰·史密斯 （美国通用汽车公司董事长）

跨国公司的社会责任 / 181

冈村正 （日本东芝集团社长）

保持在世界电子行业的领先地位 / 191

诺尔·弗加德 （空中客车公司总裁兼 CEO）

一个全球化的公司是怎样运作的 / 195

卡莉·菲奥莉娜 （惠普公司总裁兼 CEO）

我先是管理者后是女人 / 200

邓凯达 （伊士曼柯达公司主席兼 CEO）
领导者的思维方式 / 220

贝瑞特 （英特尔公司总裁兼 CEO）
我的理想和生活 / 226

张富士夫 （日本丰田株式会社社长）
抱着谦虚态度重新认识自己 / 231

雷石东 （美国维亚康姆公司总裁）
创业从六十三岁开始 / 235

张明正 （美国趋势科技公司的 CEO）
夫妻创业 / 249

松下幸之助 （日本“经营之神”）
选拔开拓进取的领导人才 / 269
挖掘洞察先机的领导人才 / 290

杰拉德·莱文 （美国在线时代华纳 CEO）
新经济中的 CEO 最重要的素质 / 307

杰夫·伊梅尔特

(Jeffrey R. Immelt)

通用电气公司董事长兼 CEO。

伊梅尔特出生于美国俄亥俄州辛辛那提，早年就读于美国某名牌学府，1978 年获理科学士学位，1982 年获得哈佛大学工商管理硕士学位。他起初在宝洁公司工作过一段时间，从 1982 年开始，伊梅尔特进入通用电气，干了一年多的市场营销之后，转入该公司的塑料集团，在那里埋头干了 15 年。凭着吃苦耐劳的精神和不凡的管理才能，他从“一个悄无声息的经理”爬升为“声音响亮的高级总裁”。

但伊梅尔特 1994 年交上了噩运，他管理的塑料集团由于原材料涨价，亏损了 5000 万美元。韦尔奇曾明确警告：“如果不能把问题解决，我就会让你走人。”伊梅尔特也不含糊，当即回答：“如果最后结果达不到目标，用不着你开除，我会自动离开。”伊梅尔特果未食言，最终扭转了塑料集团的亏损局面。

由于其业绩优异，1997 年伊梅尔特再进一步，当上了医疗集团的总裁兼首席执行官。在他的统管下，医疗集团不仅研制出一系列世界一流的高科技产品，而且不到两三年工夫就让该公司多项产品在美国市场上的占有率从 25% 上升为 34%。伊梅尔特旋即成为通用电气中的“明星总裁”。

2000年11月，经过与另两名高级总裁竞争后，伊梅尔特受到了韦尔奇和通用电气董事会的偏爱，上任公司总裁并被选定为韦尔奇的接班人。

如何应对变革的时代

● 对经济形势的看法

我上大学时经济学课并不出色，不过我们都经历过很多事情，我认为明年的形势应该不会有什么好转，利率下调会有所助益，但高失业率会带来负面影响。欧洲形势严峻，日本形势严峻，因此 2002 年整年都将会非常艰难。“9-11 事件”给每个企业的领导者都带来了严峻的考验。作为企业领导首先要能在纷纭的信息中梳理出重要的部分，以便进行决策。第二点就是只在必须作出决定的时候才作决定，因为每过一分钟你都会变得更聪明、更明智。第三点是要经常与人交流。要出头露面，传递信息，让人们看到你，从而感到安心。第四点就是要有很好的运营机制，有几支危机处理



杰夫·伊梅尔特

小组，经常碰头分析有关情况。第五点就是在作出短期决定，采取短期行动的同时，要做长远打算。最后一点是重视人才，这是一个公司真正的财富。

● 人生就是一场竞争

你不一定非找才华横溢的人，但一定要找善于学习的人，这是衡量一个人智商的重要标准。此外还有一些标准：这个人要有团队精神，能与他人合作共事，因为在通用电气没人能孤军作战；要有很强的事业心，有成就一番事业的强烈欲望；还要乐于付出，乐于对公司作出回报。作为企业领导者，要在日常工作中留意员工的表现。你可以将每一次会议都看作是一次选拔会，在日常接触中随时看出人们的素质。

人生就是一场竞争，而工作更是主战场，要塑造一种企业文化，它让员工意识到人们期待他们的业绩，竞争是公平的，每个人都得到正常的训练，有很好的交流，接下来员工自然会正确对待竞争的后果。当然如果没有公平，别的一切就都泡汤了。这是一个竞争的世界，如果我们不努力表现，通用电气10年内就会完蛋。

我们在这个社会生存，每天都要被评估，选择进入商界就要考虑其风险。这一点永远不会改变。

● 如何适应新角色

我认为作为一个领导人目前最重要的是到基层去，让人们能看到你，要和人们多交流，与客户多接触，不要担心让人看出你有什么不懂的地方。关心你的员工，照顾你的员

工，我认为这是目前最重要的。

我加入到通用电气是因为我希望实践我的领导才能，我想成为一名商人。这是我有今日这一切的原因所在，我不会在这个位子上心情沮丧、一筹莫展。我们对今日的股价感到遗憾，但我充满乐观，在某些方面我们的前景是光明的。我要一展身手和人家一起前进。

说到与员工沟通，我认为你应该抓住每一个机会，利用每一种传播方式。我们有一个大培训中心。我每月在那里上三四次课。这是一个与员工交流的很好的方式。我在 GE 的生涯始于为公司做销售，所以我喜欢花上很多时间去和现场的客户交流，尝试从消费者的角度来审视公司。这是另外一种交流方式。

自“9·11 事件”以后，我认为员工方面对交流的要求更高了。以前大家交流更多的是创意和业绩，现在他们要求更多进行心灵的交流和更多面对面的富有人情味的接触。他们想从公司得到更多。赚钱当然很重要，我们也会推动股价上扬，但是对于员工来说更重要的是能接触他们的领导人，感受到公司人性的一面，这和以前有所不同。这意味着你要到基层去，和更多的人进行接触，告诉他们你在想些什么，你有什么打算。

● 如何推动企业变革

作为一个 CEO，其工作就是去推动变革。如果你小声嘀咕要进行变革肯定不行。首先，作为一个有长远打算的领导者，我不会同时列出 7 个或 10 个行动计划。而是拣出二三个我认为确实最需要进行的计划，然后考察全公司，发现

最好的人才并对他们进行提拔，让他们来执行行动计划。接下来要做的是基于该行动计划分配期权和进行提拔。让公司的每一位领导人都确保行动计划落到实处。然后重复以上程序，弄清楚哪些有效果，哪些没有，并进行修改。之后你要拿出麦克风，向员工一遍遍的进行灌输，到最后你即使小声嘀咕，也会像惊雷一样响彻全公司。但这不是因为你在CEO这个位置上，而是因为你有一整套推进变革的方法。

接替韦尔奇

嘉宾：杰夫·伊梅尔特

1、麦肯锡中国董事 张曦柯 2、张玉祥 南极人董事长
3、古永锵 搜狐首席运营官 4、王树彤 卓越网 CEO 5、黄宏生 创维总裁 6、徐源 小天鹅总裁 7、曹德旺 福耀玻璃总裁
8、王波 埃森哲中国区副总 9、关明生 ALIBABA 总裁 10、高红冰 联通董事长 11、毛渝南 北电网络中国总裁 12、童之磊 易得方舟创始人 13、刘迎建 汉王总裁 14、段永平 步步高总经理 15、尹明善 重庆力帆董事长 16、王石 万科企业股份有限公司董事长 17、杨伟强 中美史克（中国）总经理 18、荣海 海星集团董事会主席 19、刘永行 希望集团董事长 20、王梓木 华泰保险董事长 21、张毅 炎黄创始人 22、郭为 神州数码总裁 23、席殊 席殊连锁书店 24、茅理翔 方太集团董事长 25、徐世明 台湾华硕（电脑主板厂商）总裁 26、于干 新华在线 CEO 27、孙路弘 麦肯特北京总经理

张蔚：观众朋友们大家好，这里是 2001 年 APEC（亚太经合组织会议）上海年会的特别制作《对话》节目的现场。欢迎你们的到来。GE 通用电气公司，提起它的创始人爱迪生和它的第八任总裁韦尔奇，我想在座的观众朋友们都

很熟悉。但是大家也许对 GE（通用电气）旗下所有的业务了解得并不详尽，所以让我们先来看一段介绍 GE（通用电气）的短片。好，现在我们就有请通用电气公司总裁杰夫·伊梅尔特入场。

伊梅尔特：张蔚你好！

张蔚：欢迎你，欢迎你来参加我们的活动！

伊梅尔特：早晨好，我想对你们说，你好。

张蔚：在座的中国很多的著名的首席执行官希望今天早上能从你们那儿学到很多东西，跟你们做很好的对话。在座的很多的观众朋友和在场的这些，中国企业的领导人，他们都非常地关心 GE（通用电气），也非常地关心您。能不能在您入坐之前，给大家做一个简单的自我介绍？

伊梅尔特：我叫杰夫·伊梅尔特，我在 GE（通用电气）已经干了 20 多年了。我大多数的工作都是在 GE（通用电气）的塑料部门、医疗系统部门，还有在 GE（通用电气）的家电部门。我的父亲也是为 GE（通用电气）工作了 40 年，所以我是来自于一个 GE（通用电气）的家庭。我有一个妻子，有一个女儿 14 岁。尽管我们在 GE（通用电气）有 30 万员工都会听我的指挥，但是我的女儿并不听我的话。所以说我和今天在座的许多父亲有类似的经历，但是我非常荣幸今天来到这里。过去 20 年，我曾有多次机会来到过中国，因为我参与了 GE（通用电气）的三个业务部门在中国的工作，有机会交到了很多的朋友，我希望将来能同大家进行更好的合作。

张蔚：大家对他的这个自我介绍满意吗？各位，满意，好，来，请坐，请。我知道从您 9 月 10 号上任到今天一共

只有 27 天的时间，那我想在座的很多人也非常关心您刚刚接的这个班，您现在还感觉到非常兴奋吗？

伊梅尔特：我想现在要走回头路已经太晚了，只能一往直前地走下去了。其实我任 GE（通用电气）董事长的第三天，是 9 月 11 号。我想你们当中的许多人在工作中在事业上都面临过危机，在这样一种危机的时刻，我想最重要的一点就是有一个很好的团队，很好的人才，他们能够信赖，能够帮助你做出各种决定。我相信在座的诸位都面临过危机，不光是我自己。我相信解决这样的危机是每个好的领导者都得学会的，每个领导还要具备以自己的方式来处理危机的能力。

张蔚：非常好。因为我知道您也是充满信心的，而且最近也向大家宣布，尽管有这一系列事件的发生，GE 在今年还会是有双位数字的增长，没有问题。明年还会有双位数字的增长，是吧？

伊梅尔特：对，没错，绝对没错。我们现在处于一种不稳定的时期，世界的经济情况非常不稳定，美国的经济状况现在非常困难，日本的经济现在也是非常困难，现在大概是我们在近 25 年中经济最困难的时期。GE（通用电气）带来的是一种商业模式，这个商业模式以三个方面为基础：第一是业务的多元化，我们的业务包括 GE（通用电气）飞机发动机、医疗系统、金融服务等等。这种业务的多元化给我们一个机会不断地发展，尽管有时我们有些业务做得不好，但是总体是好的。我们有非常好的运营模式，我们知道怎么样来衡量公司的业务，我们可以十分迅速地研究数据的情况。就在危机发生后，实际也就是当天，我就能够跟员工进行交

流，进行了一些相应的调整，并就增长和发展的方向做出了一些决定。第三我们有非常棒的人才，最终在这样的时刻，我们依靠我们的人才，靠他们的帮助做出决定，尤其是在危机的时刻，人才起了非常重要的作用。

张蔚：我想好的员工有一个好的企业的领导也是非常重要的，我想知道就是当去年感恩节周末的时候，当杰克·韦尔奇告诉您，给您打电话邀请您去共度感恩节的时候，您有没有预感他会告诉您一个天大的好消息？

伊梅尔特：差不多过去一年吧，有很多报道，人家对GE（通用电气）的接班问题非常关心，猜测谁会是GE（通用电气）的下一个领导者。所以我们三个候选人都知道，在某个时候我们其中的一个会被选为GE（通用电气）的下一个领导者。我知道去年年底就应该水落石出的，感恩节的时候，我跟家人一起韦尔奇先生给我打电话。

张蔚：他说了什么？他在电话中说了什么？

伊梅尔特：他说就是你了。

张蔚：就这么简单吗？

伊梅尔特：对，我的回答也非常简单。

张蔚：那你说了什么？

伊梅尔特：太棒了！

张蔚：因为我知道这个职位得来的是非常不容易，因为是从94年就开始一步一步地精心地挑选。我不知道那时候你是不是就知道自己会有一天会已经在这个杰克·韦尔奇的候选人的名单之上了？

伊梅尔特：我想你只想着成为一个CEO（首席执行官）不见得就能当上CEO（首席执行官），要想成为CEO（首席

执行官)就需要成为一个好的销售人员,需要学习怎样增长你的业务,需要学习怎样在中国或美国投资,学习怎样领导和培养团队,我想这是成为 CEO (首席执行官)一种准备的过程。不是说你今天吃一片药,第二天早上醒来就成为 CEO 了。我想你要做好准备,全心全意投入你的工作,不断地让自己成长,这就是我的感觉。要想成为一个 CEO,就要每天不断学习,非常努力为他人做出贡献,达到你的业绩目标。

张蔚:那么在我们今天节目之前,我们也跟在座的各位做了私下的交流,想知道他们最想跟您交流的是什么样的问题?其中有关 CEO 的问题是最集中的。因为在世界 500 强的企业里,据统计有 173 位 CEO 都是从 GE 出来的,所以我想大家也非常想知道 GE 是怎么样就能成为 CEO 的摇篮。我想知道在您心目中以 GE 的标准或者以您的标准,这个 CEO 他最需要具备的到底是什么样的素质?

伊梅尔特:我想 CEO 一定要每天都不断学习,并且知道怎样在全公司传播思想。也就是说,你要知道怎样有效地吸取并传播思想。那么如果我只能再选一项,就是要会挑选并开发人才,致力于挑选人才,致力于开发人才,使他们兴奋,激发他们的能力,培养他们去竞争。所以我如果只能选两项,那就是要知道怎样扩展你的公司的边界,然后选择和培养最好的人才,他们会让你的公司每天都变得更棒。

张蔚:我们在座的 CEO 有很多有关 CEO 的问题想跟您交流,其中有一位今天本来要来参加我们节目的王志东,大家都很熟悉他,因为有事不能来,所以我替他先问您一个问题,他特别想知道的是 CEO 的企业家的精神。

伊梅尔特：我想企业家的精神第一要把增长作为公司的第一首要的目标，我想每个公司的首要目标，包括像 GE 这样的大公司必须是增长，我把自己的职业就看作是一个推动企业增长的人，一个知道怎样管理销售队伍，怎样进行并购、投资，怎样扩大客户群，开发客户的管理者，我想这对于像 GE 这样的公司是最重要的东西。我从来没有把 GE（通用电气）看成是一家大公司，我一直在想怎样利用 GE 这样大的规模来进行增长，使公司充满活力。

张蔚：我想在座的，我知道很多我们的特别嘉宾也有关于 CEO 的问题，我知道黄先生，黄宏生先生您在跟我们交流的时候有问题想跟他交流？

黄宏生（创维数码控股有限公司董事局主席）：我们中国的公司由一个它在中型或者是发展比较大的时候，它集中在核心的业务，可是到了一定成长的时候，它就要多元化，减低风险。可是大部分中国的企业在多元化的过程里面失败的比例高达 90%。所以我想请问就是说，你这点给我们中国的企业能够分享点什么体会，有点什么方向性的建议？谢谢。

伊梅尔特：多元化最重要的一个方面，我想就是对每个业务用不同的方式来运作，而不是用一个方法来运作所有的业务。我经常看到企业会犯一个错误，会觉得做所有的事情，比如说做汽车能够做得好。你做金融业就可以照搬经验，金融业做得有效的方法，就可以用在制造业上。多元化是很难的过程，我觉得最终要做的事情就是你必须知道对不同的业务有哪些不一样的做法，又有哪些一样的做法。比如不一样的做法有对待客户的方法，对投资的方法；而一样的

东西有对员工的态度，还有财务制度。我确实相信中国的企业还在成长，还在发展，我觉得公司做多元化在中国还是有机会的，也许业务开发和收购只是其中的一种方法。

张蔚：我相信您是非常相信多元化的，但我知道我们观众朋友里也有一些观众朋友对多元化并不是那么肯定。段先生好像在步步高，您并不是特别地觉得多元化就是您的发展的方向，是这样吗？

段永平（步步高总经理）：多元化的话它是有一个阶段性的，就是说我们企业对我们本身的定位有一个焦点法则，就是必须要集中精力做一些事情。我们的公司相比 GE 还很小，所以说我们必须要有重点，其实我觉得并不矛盾。

伊梅尔特：我觉得每一个公司，首先，都得把自己的事情做得十分出色。如果你是个小公司，甚至你的公司不小，你都必须把你现有的业务先做好，然后把它作为一个将来进行多元化的基础。实际上在过去二十年中，GE 差不多退出了一百多项业务，有些业务我们做得不好，我们就退出了。比如说电视我们就不做了，有一些国防的电子设备我们也不做了，还有很多类似的例子，我们并不是什么都做得好。我们总是找到我们能做好的业务，就集中精力把它做好。

张蔚：段先生，您有什么有关 CEO 的问题想跟他交流的吗？

段永平：GE 有一个核心价值观，有一个特别重要的一条，叫做不可动摇的诚信，我们公司叫做以诚为本，以诚为本，诚信。所以我很想听一听他们对这个诚信的理解，他们为什么会把它摆在第一位？我很想听一听伊梅尔特的说法，谢谢。

伊梅尔特：我总是认为在我们公司只有三个传统最重要，一个是业绩；一个是诚信；一个是变革。在 GE 诚信是非常重要的，长期以来我们发现诚信不仅仅对于公司的信誉非常重要，而且最终会有助于使业务做得更加成功。任何一个国家或者公司他们都想跟可以信赖的人，有透明度的公司打交道，这样最终能够使业务成功。我们都遵从 GE 价值观卡片上列出来的 GE 价值观，当员工新加入公司时，不论在中国、在印度还是在美国，他们进入 GE 后的第一件事就是要进行诚信的培训。我认为公司应该是有入性的，它是由人组成的，人们希望在一个有诚信的环境里工作，人们希望同有诚信的人打交道。所以你领导一个公司，而公司又以尊重人为基础，那么诚信是非常重要的。

郭为（神州数码（中国）有限公司总裁）：中国很多的企业，也都谈自己的价值观，但这个价值观的形成往往可能是企业的领导人的一个头脑发热，就写出来那么几条，然后要求员工就背下来。那我们公司其实也有一个很重要的价值观，叫做负责任的企业，可能跟诚信有些类似。为什么我们讲负责任呢？是跟我们一个具体的案例有关系，在这个 1998 年的时候，当时美国贺氏公司出了很大的问题，他们的整个公司就倒闭了，我们作为他们在中国的代理，我们销售大量他们的产品，由于这间公司的倒闭，使得这些产品的维修、保修问题就出现了很大的问题。那我们当时计算了一下，如果我们要维持这件事情，要替贺氏公司，因为贺氏公司欠我们很多钱，他们不给我们钱，但是我们要不要承诺他们在中国的产品的维护。

张蔚：咱们要不要听一听如果他在您这个位置上他会怎

么做？好不好？

郭为：也可以。

伊梅尔特：如果我也有这么一个情况，我会很气愤。我觉得这种情况下怎么对客户最好我就怎么做，我们也有过类似的情况，比如供货商破产了，或者合资企业中有人不辞而别。我们的宗旨是什么对客户是最好的，什么对长期来说是最好的，我们就必须那样做。GE 有一个优势，就是我们有财务优势，我们能对付短期的困难。但是我总觉得如果能够把客户形象做好，公司的长期形象做好即使在短期里在财务上有损失的话，也应该这样做。

张蔚：您是怎么做的呢？在那个情况下。

伊梅尔特：以后再也不跟他们打交道了。

郭为：其实我们当时就是说，我们要为所有我们的用户去保修他们的产品，同时也推出我们自己新的产品来继续维持，保证这个产品的升级。

张蔚：尽管对您来讲有经济损失？

郭为：对我们当时有将近 600 万的损失。

伊梅尔特：做得对。

郭为：由于这件事情引发了我们的思考，引发了我们的价值观。我想 GE 写了这么多条的价值观，我想就其中的一条请教一下，请您讲一讲它背后的故事，其中的一条就可以让我们有所启发。

伊梅尔特：我不想每一条都讲一个故事，那会太长。但是在我的职业生涯中，在 1988 年的时候，那时我负责 GE 的家电维修服务业务。我们那时候生产一种冰箱，冰箱的压缩机出现了质量问题，这些问题出现在保修期内，也可能刚

过了保修期，所以我得去向韦尔奇作汇报。我说，为公司利益考虑，最好的办法是我们在12个月以内更换330万台压缩机，费用是差不多6亿美元，那时候我可能是30出头，我要向韦尔奇先生汇报那样的事情，说要让公司损失6亿多美元的钱来处理冰箱压缩机事件，不用说，那时候我浑身冒汗，紧张极了。但是他问了很多问题，花了很长时间问数据、信息、问了很多问题，很多情况，最后他说好，行。虽然我们没有必要这样做，这是我早期职业生涯中碰到的一件事。可以说明GE的领导人对于诚信的重视，对于品牌的重视。

尹明善（重庆力帆轰达实业集团董事长）：我特别赞同你的就是诚信不能本地化，服务必须全球化。我的产品卖到世界每一个国家，我都必须要服务，不能说我是中国公司我就不管。那么，我就问GE你要贯彻这种诚信原则，除了你的规章制度严格的要送到法庭，那么信誉问题有没有什么信誉法庭？你怎么样来鉴别这个信誉的那个程度？你可以怎么处分那些守规矩也守法，但是不讲信誉的人？你怎么惩罚？谢谢。

伊梅尔特：你不能够给大家写一个具体的细则，告诉他们点点滴滴怎么样做，价值观卡做不到这一点，没有一个固定的程序能做到这一点，你所能做的就是让员工发展领导才能，每年公司花10亿美元来培训领导人，我们还花很多的时间，每年我都要亲自评估，公司最高管理层的五、六千人，跟他们，这五、六千个人聊很多细节方面的事情，因此这就是身体力行、是你要做的，这就是领导艺术。不可能把所有都写成一个手册，你必须得亲自去看、去辅导，去建立

标准。对那些不遵守标准的人，卓有成效地规范他们或把他们干掉。你们要理解作为一个 CEO，我的首要任务就是要培养领导人，培养人，如果你能够培养出好的领导人，他们就能根据你的价值观行事。

张蔚：我想在座的很多 CEO 可能对这个也有同感，有没有哪一位愿意来跟我分享一下他在这方面的经历，可以向我举手示意一下。好，杨先生。

杨伟强（中美天津史克制药有限公司总经理）：问一个问题就是怎么来实施这诚信的培训，在中国怎么做？你能不能更详细地介绍这方面情况？

伊梅尔特：培训包括面对面的培训和间接的培训，我们有公司领导亲自来做诚信的培训，讲解公司的政策，公司的精神和原则我们还通过用互联网来强化，进一步加强员工的理解，这样员工就可以在家里或者在工作岗位上再学习。但是我觉得最重要的一点是，在过去的五年里，在亚洲和中国，我们要求各部门的负责人来负责诚信的培训。诚信并不只是法律规则，诚信培训必须依法行事。但是如果你把它交给律师去做，谁也不愿意老听律师讲话，所以你必须把它做成一个由各业务领导主抓的事情。

曹德旺（福耀玻璃工业集团股份有限公司董事局主席）：我非常欣赏推崇通用的企业文化，但是我认为不可能做到。企业在投资，不做到因地制宜可以能够发展，首先你就必须，你在中国的企业就必须接受我们共和国宪法的管理。那这里就是说法律、中国的政治文化对企业的影响，不同的人文文化和政治文化影响我们的企业，那我们用什么办法来对付它呢？

伊梅尔特：当我到中国来的时候，我就跟我的销售队伍见面，确保我们的行事方式一定要尊重当地的文化，当地的法律，而且必须在当地进行客户的发展。只有当我们遇到一些做法我们认为不符合我们全球的运营规范，但是也不见得我们每个公司在那个地方一定有业务，所以这问题不大。这是企业领导自己的选择，要选择你想从事什么业务，把重点放在哪些业务上，但如果当地的法律环境与我们的发展目标不同，我们可以选择不去那个国家发展这一业务。这与你怎样更好地在中国服务当地的客户是两个不同的问题，与如何按他们的要求送货，遵守他们的付款方式是两个不同的问题。我想你问的这个问题是个非常棒的问题，我们希望在我们的业务范围内成为当地一个很好的供应商。

张蔚：我知道其实我们在座的有一位现在是企业的领导他曾经在 GE 工作过，然后他现在也在极力地想把 GE 的一些价值观来移植到他所经营的企业里面来，我们听听他有没有这方面的感受？

关明生（阿里巴巴控股有限公司总裁）：早晨好，我叫关明生，我在 GE 医疗系统部工作了 16 年。

伊梅尔特：非常高兴见到你。

关明生：谢谢你给我们的 GE 价值观的卡片，现在我在阿里巴巴工作，我们也有自己的价值观的卡片，我们来换一下这个卡片，请，我们来现场交换一下，这是我们的价值观卡。我坚信你刚才所说的这些价值观，我们都同意，而且我们也相信价值观是全球性的，因为我们在做有关互联网的业务服务贸易商，帮助他们与客户进行交易，并向全球发展，所以我们是全球性的公司，这些价值观帮助我们在全球成长。另外

一件我们要侧重的是增长公司业务,如果每个月没有达到双位数的增长我们就死掉了,我们就是这样 一个公司。

伊梅尔特: 听到了吗? 我的 GE 团队。

关明生: 当然我们现在还处于创业的初级阶段,要达到收支平衡,我们有很大压力。但是我想听听你讲竞争性方面的一些意见。因为中国马上加入 WTO 了,那么我相信这会带来很多的变化,机会和风险并存,所以我想听听你的见解。

伊梅尔特: 非常好,韦尔奇先生给 GE 带来的一个非常重要的价值观就是注重提高竞争性。我们讲的竞争性是要跟世界上最高的,而不是一般的标准进行比较,那很重要。我记得在八十年代早期,我也参加了一些考察团。那时候我们派了很多的人,在八十年代初去日本,学习本田、佳能、丰田这些公司的一些先进的经验。所以我想敦促大家,尤其是那些想要在全球进行竞争出口的厂家,认真地研究一下你们的成本,你们的服务跟全球的公司相比怎么样? 服务和运输怎样竞争? 我自己多年在中国发展业务的经验是,如果你们要出口的话,你们的成本很有竞争力,你们需要做的是,如果出口到美国、日本、韩国等等,你们就要重视客户服务,确保你们在交货方面在客户服务方面和处理与客户的关系方面,跟韩国、日本、美国的公司一样具有竞争力。

王波 (埃森哲公司合伙人兼中国区副总裁): 我还是有一个问题是关于 CEO 作用的,CEO 到底是一个什么样的职位? 他应该是有些事情是他应该管的,在公司里边有些事情他是不应该管的。如果我要请您给中国的 CEO 一个忠告的话,哪些公司的事情是 CEO 不该管的? 谢谢。

伊梅尔特：我想回答这个问题最好是来看一下我在一个月中是怎样分配我的时间的，一般我的一个月里或者一个星期里每天都做什么事情，差不多 30% 到 40% 的时间我都是跟人打交道，跟人交流、沟通、讨论。在克劳顿村，我们的领导发展中心里传播我们的企业文化，这是我的一个非常重要的工作。然后每月用差不多 20% 的时间访问我们的客户，这样加起来差不多就是 60% 的时间了。剩下的 10% 到 20% 的时间也许会用来审查我们的业务计划一些细节的问题，我们的产品计划，我们的财务计划，发生了什么，如何去应对等。最后剩下的时间用来跟外部沟通。

张蔚：有没有哪些事是你觉得这不是我的事，我不管，在公司里有没有这种事？

伊梅尔特：没有达到业务目标，最坏的事情就是没有达到指标。不好的 CEO 是把自己当成是老板，坐在自己的办公室大声发号施令，然后让大家服从命令，我想这样子的命令大家是不会服从的。人们服从的是新的创意、新的思想和梦想。我看到一些 CEO 经常犯的一个错误就是他们不学习，不与公司员工沟通，一旦出现这样的情况，不学习了，不与公司的员工沟通了，那你肯定就会失败。

张蔚：有一位女性的企业领导者也有关于 CEO 的问题想向您请教。

张毅（北京炎黄新星网络科技有限公司首席执行官）：你怎么样来管理公司的文化？而且在现在的这种经济状况下，外面的经济压力很大，比你的前任杰克压力更大。

伊梅尔特：我觉得我的工作比他的工作难度要大多了，你们同意吗？我觉得这是管理风格的问题，最重要的是你自

己要有自己的风格，最坏的一种领导就是学人家的方式。杰克·韦尔奇和我很不一样，如果我要跟着他的风格来做的话，我不会感到很舒服，我的 GE 同事也会不停笑话我。他的领导方式非常成功，但是最重要的事情，就这一点我跟韦尔奇也讨论过很多次，是你要忠实于自己的风格。对我来说最重要的是你自己要有--个管理的日程，然后根据日程来做，专心致志，并且要与大家进行很好的沟通。2002 年的经济环境会非常艰苦，美国的经济会很困难，有可能是 20 或 25 年以来最困难的经济环境。这也就意味着我们可能需要的人手少一些，这我也不愿看到在一些业务部门可能要裁员，比如飞机发动机业务。我们可以说情况更加艰巨，成本控制更严格，但是我没必要把这些事情都嚷嚷出来。我的团队知道需要做一些什么事情，我想在这样的情况下，大家需要的是一个清晰的领导风格，而不是大嚷大叫。所以从领导风格来说，我唯一的建议就是坚持你自己的风格，你可以看关于杰克的书，看有关别人的书，也许能学到一些新的东西，但是要把它结合到你自己的风格中去，这样才能取得更多成功，谢谢。

王梓木（华泰保险公司董事长）：我注意到了 GE 下边有一家保险公司。

张蔚：王先生是从事保险行业的，顺便介绍一下，是竞争对手。

伊梅尔特：你想买我们的企业吗？

王梓木：GE 这家保险公司它是以雇主责任做品牌的，在这次 9·11 事件当中我注意到它损失了 5 个亿的美元，我是一个做保险的对此表示很大的同情。

张蔚：要不要握一下手表示一下同情？

伊梅尔特：谢谢。

王梓木：CEO到底他完成了哪些职责，刚才只是介绍了两个方面，一个是要传播自己的思想，还有选择企业其他的领导人，还包括构造企业文化等等，还有几个问题他没有说出来，我也很想知道。

伊梅尔特：就公司管理来说，我并不是那么聪明，能知道所有的中国公司应该怎么样来管理。但是在美国，我为董事会工作，我为投资者工作，这是很清楚的。所以在美国，董事长和 CEO 称号有一个公众的作用，是重要的公众角色，受很多法律的约束，有公司管理方面的法律，有很多关于董事长的责任方面的规定。而在企业内部，CEO 的责任就是业务的领导人。我对这两项职责坦然接受，我觉得这两个作用在美国的公司管理中没有任何冲突。

张曦柯（麦肯锡公司全球合伙人兼上海分公司总经理）：不久前我们做了一个调查，调查对象是世界上最成功的几家公司，包括 GE。我们找到了这些企业管理人员的一些共通点，比如有效的公司管理，结果管理，业绩管理，透明管理等等。我们在中国做了一个相同的调查，我们发现比较落后的方面是结果管理，所以我想就这个问题请您谈一下，GE 是怎么来做这个管理的？

伊梅尔特：我要说的是，我们在中国有二、三个增长非常快的业务，我们的塑料业务，我们的医疗系统业务，和我们的飞机租赁业务。每个业务都有业绩管理，都建立起了这些制度。在过去的五到七年内培养了一大批当地的优秀管理人才，他们都对这种文化深信不疑。所以我深信业绩管理在

中国是行得通的，而且我自己亲眼也见到了这个结果。昨天晚上，我在我们的员工大会上见到了中国员工，他们想要的是实现自己的梦想，他们想要成功，他们想要发展，他们想要在中国以及在国内的经验，我相信这在中国是存在的。

王树彤（卓越网首席执行官）：在您被选为接班人之前，大家都特别关注你凭什么样素质成为 CEO？

伊梅尔特：如果您还是必须了解问题的答案、可以说，最好问韦尔奇先生，因为不是我自己选了自己的，问他可能是最好的办法。我可贡献的技能是我不断地使业务成长，我在全球业务发展方面很有经验，我喜欢培养人才，我相信沟通的作用和重要性，所以这是我做得好的地方。如果有人觉得这些话很重要的话，那肯定就把我选上了。

高红冰（北京联通网络科技有限公司董事长）：我在小学的时候课本上就认识了爱迪生，因为通用电气是一个非常具有发明创造历史，引进变革的公司。那么我想问的就是说 GE 是凭借什么样的东西能够在历次的变革当中存活下来的，而且把它变成了这样一个在道·琼斯工业股票指数里头是惟一一家存在下来的公司，那这样的公司，你对美国在线也好，对英特尔微软也好，你给他们的建议或者启发是什么？谢谢。

伊梅尔特：问题提得非常好，我觉得这是由于我们承诺不断变革，我们一百年来一直愿意尝试新事物，总愿意进行变革，有成功的事情，但那是过去的成功，我们不满足，总是从新从头做起。所以我们对变革做出承诺，我们对人才投资很多，我们有非常好的人才，而且我们有良好的以业绩为主的文化。如果你有这样的业绩文化，有很好的人才，如果

抓住每个机会，应对每个挑战，抓住每个机遇，就会使你长期地存活下来，问题提得非常好。

徐源（小天鹅集团副总裁）：从您刚才讲话里，好像您上任以后会对 GE 有很多创新，也就是说可能会跟韦尔奇的做法不一样。那么在中国，新官上任三把火，但是大家很多人就发现以后一上任以后有两种做法，一种是重新装修门面，重来了；还有一种是画延长线。我想问您，就是说您准备怎么做？谢谢。

伊梅尔特：我觉得公司三、四年后肯定会产生巨变了，这与是韦尔奇或是伊梅尔特没关系，因为只是说世界有很多变化，新的技术比如数字化将使我们这个公司的发展和运作完全不同。像有很多新机会，比如中国人世，还有到欧洲有很多机会，所以有巨大的变化。我们必须变革呀，因为世界在变化，在 9 月 10 日的时候，谁会能想像在 9 月 11 号会出现那个情况呢？谁会把这个写进计划呢？谁会想到呢？所以实际上你只能应对，改变，作一些改变，你必须向前，必须要发展，所以这才是我的策略的一个重心。

茅理翔（宁波方太厨具有限公司董事长）：贵公司全球化的战略，是非常成功的，但是我感觉到就是在中国的这么大的市场的产业投资，好像在 GE 公司的份额还是比较小。特别是你们 GE 公司的传统产业，那么中国这个传统产业的巨大的潜在的力量是非常大的，那么你在中国这方面的投资有什么新的一种战略的思路？谢谢。

伊梅尔特：我看中国的情况，我可以说有三个机会吧。一个就是给中国的跨国公司来提供服务，这是中国高端的部分，比如出售高级塑料制品，给摩托罗拉，佳能，或者是其

它的一些公司。另外就是为中国当地市场做真正意义的技术投资和开发，这样就可以在当地市场建立起自己的地位。第三就是建立一个出口的基地，所以在中国投资新技术，与合作伙伴一起合作生产，发展出口业务。我认为，我们在中国只是进行了初步的投资，但是在这个职位上，我觉得未来十年，二十年之后，中国是最重要的市场，或者说是变化最大的一个市场，我们会因此来调动资源，对通用这个体会当中有一点。

王石（万科企业股份有限公司董事长）：我感受非常深的就是说的以小就是大，这个我觉得是非常非常有意思的，通用这么大，它能把一些灵活，这种激情的东西灌输进去，它强调了小的原则。所以我觉得这一点，我作为中国企业家我相信是如何来解释一下，他经营哲学上小既是人，我觉得中国的企业无论是大型的国营企业还是新兴的中小民营企业，这一点应该都是非常具有教育意义的，谢谢。

张蔚：你所说的GE还是一个小公司，是什么意思？

伊梅尔特：规模实际上是一个陷阱，大是一个陷阱，如果它使你官僚作风很浓重，效率低下，使你对人才不重视，对客户不重视。但是规模它实际上是一个资产，你如果利用你的财务优势，共享你的想法，对业务增长是有好处的。所以你不要考虑你是大的公司，而要考虑你能以多快的速度成长。我总是衡量你发展的速度怎么样，有多快，这样实际上是一个小公司的精神。

刘永行（东方希望集团董事长）：刚才你说认为中国很有希望，那么我们是中国的希望集团，是一家私人公司。那么我想问一问，韦尔奇先生非常提倡变革创新，但是我知道

变革创新是有风险的，特别是大的变革，大的创新中会带来巨大的风险。我想问一问 GE 公司怎么规避大的风险的？

伊梅尔特：我们并不是规避大的风险，为了做新的事情必须要冒险，我们尽可能通过两种方式来缩小风险。一个是多样性，另一个是通过良好的运营系统来实现。所以我这个说法就是我们不能生活在远离风险的真空地带，但只是通过多样性和业务方式对它进行控制处理。

徐世明（华硕电脑中国事业群总经理）：GE 公司拥有非常多的技术，在关键技术上。那么在整个新的技术在改变的过程里面，很有可能在发展的过程里面 GE 公司会面临一些挑战，那么 GE 公司在发展新技术的过程里面，你们做了一些什么样的计划？

伊梅尔特：我想其中一个举措就是大大扩大我们的科研基地和研发中心，也就是说使我们的各个业务领导更加重视这方面的工作，更注意发展新技术推动增长。我每天都在关注技术的变化，我们在寻求这样新的机会，如果你看到今后几年 GE 成为一个技术为本的公司茁壮成长，你不要吃惊，重要的是我们希望 GE 成为一个以科技为本的公司。

荣海（海星集团董事局主席）：我今天非常想问一个问题就是您怎么看待家族性企业的问题，以及怎么来选择真正的职业经理人管好自己的企业。

伊梅尔特：我不太喜欢这个职业经理人这种说法，因为好像这种说法意味着缺乏激情，缺乏愿望，好像做什么事情是那么酷，都是那么精确，我从来没有觉得我工作就是这样子，所以一些家庭企业或者一些小型的企业，因为你群策群力集中于你的业务，所以很激动人心，最好的结合点是把一

些职业经理人的管理方法与企业家精神结合起来。我想如果你在一个小公司工作要想发展这个公司的话，重要的一点就是必须有激情的，而且有工作重点的经理人来做这个事情。

孙路弘（麦肯特企业顾问有限公司北京总经理）：你刚才谈到了贵公司领导者培训的课程，我想知道一下就是你个人参加过这样的领导培训的培训班，或者你讲讲这方面的细节问题。

伊梅尔特：在过去两年中，我在数字化方面想取得更多成就，所以我积极提高我的计算机技能，沟通的技能，通讯的技能。但是同时我在 GE 参加的管理培训课中也学到了很多，我每天仍然尝试学习新的东西。就像今天的场合，还有其它类似的活动，包括和我们的业务集团领导们的会议，并且每天能有所得。这将会给公司带来新的面貌，就是每天在员工、在领导培训方面投资。

刘迎建（北京汉王科技有限公司总裁）：你们是一个跨国公司，在不同的地方，都有一些本地员工和您美国的一些员工。我问题比较尖锐，你们在做相同工作的时候，你们的工资待遇，你肯定有比较大的差距，你是怎么摆平的？

张蔚：那边的员工都露出了会心的笑容，可能这是他们心中想问的问题。

伊梅尔特：你们把耳朵堵上。我对员工的想法是你是对他们的头脑，他们的心和他们的钱包做工作，你必须尽力听取他们的心声，让他们更加卓越、让他们更负责，给他们挑战，这样你才能够打动他们的头脑。但是你还需要打动他们的心，他们的梦想是什么？他们对成功的看法是什么？他们的挑战是什么？他们想将怎样的文化带到工作中去？这是很

重要的。这些还不够，你还需要满足他们的钱包，你还要跟他说，如果你努力，也就是说，如果你属于公司，个人业绩最佳的10%就让你来分享这个公司的成功。长期以来，我们用股票、股票期权这样的方式来进行酬劳，我想这是非常成功，好像在世界各地都是非常成功的方式。

张蔚：在你上任演讲的时候，曾经在你的演讲里提到过八次中国，我们跟你GE在中国的员工一起观看了你的演讲。昨天在你跟员工的演讲里你也说过你到中国来是带着很多希望和激情，为什么你对中国有这么多的激情和这么多的希望？

伊梅尔特：因为我们在中国的成功篇章我是参与的。在过去十几二十年，是韦尔奇先生领导GE，看到很多的变化，但是他是从领导人的高度，我看中国是从一个工作者的角度来看的。因为我是一块一块砖把中国业务扩大起来的，在中国是实干起来的，学习如何在中国扩大业务。所以我是从一个完全不同的角度担任职务，这和韦尔奇先生是不同的，这不是他错我对的问题，关键是你的位置和你看问题的角度，所以我的观点和他的不同。

张蔚：今天是一直站在我们的台前跟大家做交流也是非常辛苦，我想今天在我们的节目就要结束的时候，我想请在座的这些观众朋友们，这些我们特殊的嘉宾帮我一起来出一个主意，我们应该怎么样来结束今天的这场交流？

伊梅尔特：我想说，非常感谢给了我一个美好的上午和那么好的提问，我把现在看成是我事业的第一天而不是最后一天，万里长征刚刚第一步，我还会行万里路，会在中国走很多路。而且我期待从大家身上学到更多东西，谢谢。

怎么做强势人物的继任者

在韦尔奇功成身退后，通用电气的新任首席执行官伊梅尔特无疑成了新的全球第一 CEO。他对跨国公司管理营销的看法也成为企业界关注的新焦点。下面是继座客中央电视台《对话》栏目后，他首度接受国内主要媒体的采访。

● 企业如何进行跨国经营

问：随着中国经济的发展，越来越多的世界著名跨国公司在华设厂经营，与此同时，近年来也有像 TCL、海尔这样优秀的中国企业涉足海外，前不久我在采访李东生时，他就谈到，中国企业亟待提高跨国经营能力，作为全球最成功的跨国公司，通用电气有什么经验？

伊：我觉得每个成功的跨国公司都有三件事情要做得非常好。首先，要大力在客户身上投资，我们将这放在第一位，不管身处哪个国家，我们都会大量投资于提高对客户的服务；第二是努力投资于提高当地的能力建设，包括生产能力、研发能力等多方面。我们还特别注重提高在当地的技术开发能力，在上海就有 GE 的全球研发中心；第三是我们尤其重视对人力资源的投资，特别注重当地人才的培养。我们今天在中国有 9000 多名员工，他们得到了六个西

格玛培训，得到了自己职业发展的计划，就像在 GE 其它国家工作一样。

● 如何进行兼并收购

问：近年中国企业界的兼并收购层出不穷，也有一些企业开始到海外收购当地工厂企业，希望迅速做大做强，但是相当一部分企业的兼并收购并不成功，在购并过程中也出现许多问题。我听说联想集团的柳传志就曾问过你一个问题，一个不断发展的成功企业怎样进行并购？

伊：兼并收购，只是 GE 五个主要增长策略之一。GE 的五个增长策略还包括客户关系发展、技术投资、服务和全球化业务发展。企业增长有多种方式。通过公司自身发展是一种，进入到新地区、新市场，去收购兼并也是增长的方式。

在兼并收购当中，我们一直用六个希格玛质量控制，我们用这个流程作购并，确保系统可以融合，人员可以融合，制造能力融合，而且是有序的融合。我们在后勤方面作变动，但对第一线的改变很小。另外客户也一样，我们不希望在兼并收购过程当中，把客户吓跑，而使客户得到有序、良好、有延续性的服务。

另外在兼并收购当中，我们总是可以经常学到很多有用的东西，所以完成兼并收购以后，我们可以发现我们哪些方面做得很好，哪些方面做得不足，要改善。GE 每年有 100 多项兼并收购，过去五六年我们一直是这样。

● 企业做大之后怎么办

问：中国的不少民营企业近些年都碰到管理上的问题，特别是人事上的问题，企业一做大，不少问题就暴露出来了，GE 全球有 30 万员工，你怎样去选拔干部？听说韦尔奇先生能叫出其中 2 万人的名字。另外有人说，GE 虽然很成功，但中国企业没法学，GE 太大了，你怎么看？

伊：我认不了那么多人。但我每年至少要看 5000 人的业绩报告。我每到一个地方，都要和当地我们认为有发展潜力的员工一起共进午餐，了解他们对公司发展的看法，对他们进行鼓励。

我并不能够假设我有能力会告诉中国的企业领导应该怎么做，不管是在欧洲或者是美国，我都不能代替他们的观点，因为他们有自己的独特的商业环境。我们每天都在学新的东西，我想那些最好的公司，最一流的公司都是善于学习的。

问：在中国，多元化一直毁誉参半，搞得好当然可以使企业做大做强，但搞不好往往前功尽弃，我们看到中国像联想这样优秀的企业还进行分拆。像 GE 在全球有这么多投资业务组合，你一直觉得这是 GE 的优势吗？没有考虑分拆其中的一些业务吗？

伊：多元化当然是 GE 的优势。这点你不用问我，问问我们的投资者和分析师就行了。这使我们的扩张神速，今天的 GE 要比三年前规模大一倍，过去 30 年，不管市场条件好不好，繁荣还是萧条的时候，GE 比任何一个股票指数都要强，所以这个是我们看重的方面。可能我们投资组合会发

生一些转变，会增加一些业务，减少一些业务，但是这个无所谓，我们关注的，是投资者对你的业绩如何看。

● 怎么做强势人物的继任者

问：最后要问一个关于你个人方面的问题。你的前任韦尔奇非常成功，或者说太成功了，作为他的下任你是不是压力很大？比如人们经常会问你与韦尔奇有什么不同。中国也有许多这样的强势人物，像联想的柳传志，海尔的张瑞敏，长虹的倪润峰，他们在某方面成了企业的象征，我有时在想，他们的继任者肯定和你遇到同样的问题。

伊：每个企业家都有自己的领导艺术、领导风格，我不认为我应该和韦尔奇比什么。我也没多想，我想我今天所带的公司跟以前不一样，“9·11”时，我上任才一天。整个世界发生了变化，另外经济发生萧条，在金融报告制度方面也发生了一些调整等等。所以我必须以我个人的个性、我的方式来领导这个企业，而且我觉得也挺顺手。

GE 有 120 年的历史，是个伟大的公司，过去我们有位伟大的 CEO，以后也一样。这正是 GE 的伟大之处。新的 GE 领导人要像我这样，我们代表了 GE 发展的新一代，我的目标就是把 GE 带入 21 世纪，而不是跟随韦尔奇的老路。你可以发现在商业圈中，公司悠久历史所带来的名誉加上增长性等于名声。只要你不断增长取胜，你不需要太担心自己的名誉有问题。

附文：GE 中国董事长孙礼达谈韦尔奇和伊梅尔特之不同

他们所处的时代不同。韦尔奇 80 年代上任，主要任务

是使 GE 继续保持技术领先，促进公司的整体增长。而伊梅尔特所处的时代，世界经济发生了重大的变化，面临一个更大的全球化的挑战。伊梅尔特在业务增长和全球化方面做了更多的事情。伊梅尔特管理过塑料和医疗，这是 GE 在中国最成功的部门，他对中国更有信心和经验。

伊梅尔特的特点主要是将重点放在客户和增长上面，这也是 GE 公司现在面临的任务，即在全球范围内，保持客户群的增长、扩大，保持全球的增长。与韦尔奇不同的是伊梅尔特对中国支持更多。我认识伊梅尔特 17 年了，他上任到现在没有变化。他的目标很坚定：为公司增长努力。他能非常积极地带领公司面对股东、公众。目前这个工作对大家充满挑战，但我们相信 GE 价值观、文化、运营系统可以支持公司发展。

杰克·韦尔奇

(Jack Welch)

杰克·韦尔奇，美国伊利诺斯大学化工博士，原 GE 董事长兼首席执行官，现已卸任。

韦尔奇出生在一个典型的美国中产阶级家庭。于 1960 年加入通用，1981 年出任公司董事长兼 CEO，自此，他发动了大刀阔斧的企业变革，显示了非凡的领导才能，创造了 20 世纪的商业奇迹。

从个人财富来说，杰克·韦尔奇算不上什么大款，但“全球第一 CEO”和“企业界一代宗师”更是至高的殊荣。



杰克·韦尔奇和他的继任者

我是如何脱颖而出的

1961年，我已经以工程师的身份在GE工作了一年，年薪是1.05万美元。这时，我的第一位老板给我涨了1000美元。我觉得这还不错。直到后来发现我们一个办公室中4个人的薪水居然完全一样。我认为我应该得到比“标准”加薪更多的东西。

我去和老板谈了谈，但是讨论没有任何结果。

沮丧之际，我萌生了换工作的想法。不久，我找到了一份体面的工作，这是一家设在芝加哥的国际矿物及化学公司，离我岳母的住所不远。

这次早已预先确定好的标准的工资浮动使我看到了这家公司的吝啬，这是致使我感到愤怒、想离开的一部分原因。当初GE招聘我的时候，这家公司给人的感觉是到处铺满了红色的地毯，给人以无限的希望。他们说我正是他们开发新型塑料产品PPC的最为合适的人选。

当卡罗琳和我来到马萨诸塞的匹兹菲尔德的时候，我幻想至少还有一点诱惑人的待遇条件继续存在；我们来到GE的时候，口袋里只有一点零钱。我的新老板伯特·科普兰是一个40岁出头、身材瘦削的开发部经理，他问我和我的妻子是否已经在城里找到了寓所。当我告诉他我们现在住在当

地的旅馆的时候，他说道：“这个，你知道，我们不负责解决这种问题。

我几乎不敢相信。如果这不是我的第一份工作，也许我根本就不会放在心上。不过我不会再多说这件事。科普兰在面试中给人的感觉非常好，使人非常有信心。事实上，他也是个非常体面的人，他只是把处处节省看成了自己的工作。

他的行为使得 GE 看上去好像正处于破产的边缘。

我到 GE 来所抱的幻想全部破灭了。我们搬出了旅馆。我住进了一家汽车旅馆，而让妻子到塞勒姆和我母亲住了几个星期，直到我们找到了一家公寓。为了给这个地方配点家具，我的父母给了我们 1000 美元，让我们买了一个沙发和一张床。

第一年里，并不是所有的事情都那么糟糕。也有一些我很喜欢的事情：我可以有一个自主的环境为 PPO 的研制面设计和建立一个崭新的实验工厂，而且我还很喜欢在一个像小公司的团队中工作。

尽管有这些好的条件，我还是一天比一天更觉得萎靡不振。那些在第一周发生的节省小钱的行为仍在继续着。在塑料大街红砖结构的楼房中，我们 4 个员工挤在一间又小又窄的办公室里。只有两部电话，我们必须将就着手忙脚乱地在桌子上递来递去。每次出差，科普兰都会要求我们在旅馆房间里挤住在一起。

对我来说，那标准的 1000 美元工资上涨就像谚语中那最后一根稻草一样。

所以我去见科普兰，提出辞职。当我正准备开车离开时，科普兰的上司、一个来自康涅狄格州的年轻主管鲁本·

加托夫叫住了我。他邀请我和卡罗琳去匹兹菲尔德的“黄紫苑吃了一次时间很长的晚饭。

加托夫并不是一个陌生人。我们曾在几次业务总结会上见过面。我们保持着联系，因为每次我都能提出一些超出他预期的看法。作为一名初级开发工程师，我给了他一份详细的成本报告，其中包括了对我们新塑料产品的物理性质的详细分析。此外，我还给出了对现在世界上主要竞争产品的分析，如杜邦、道斯和塞拉尼斯。这份报告还列举了长期的产品成本，如尼龙、多丙烯、丙烯酸以及其他成分等。

这根本不是什么意义重大的分析，但是它来自于一个穿着白色实验服的家伙，就有些非同寻常了。

我想要做的就是“脱颖而出”。如果我仅仅回答了他的问题，那么就很难引起注意。其实每当老板们提出问题时，他们在脑海中早已经有了自己的答案。他们只是想得到再次的确认而已。为了显示与众不同，我想我的回答应该比提出的问题范围更广一些。我想给出的不仅仅是答案，还有意料之外的新鲜的观点。

加托夫显然已经注意到了这一点。在4个小时的晚饭过程中，他拼命地挽留我。在他回康涅狄格州西港家中的两个小时旅途中，他停在高速公路旁的一个投币电话亭，给我打电话继续游说。那时已经是午夜1点了，卡罗琳和我早已进入了梦乡，而加托夫还在做他的工作。

加托夫确实表现出了他对我的关切。他答应给我涨一点工资（在科普兰给我涨1000美元的基础上再涨2000美元），答应负起更多的责任，以及防止官僚作风等。

在黎明后的几个小时，在欢送我的聚会举行之前，我决

定留下来。那天晚上，在那些以为我将离开而赠送给我的一堆礼物中，我告诉我的同事们我又不想走了。他们大多数人都感到很高兴，尽管我看到科普兰为想到我又回来了而产生了沉重的焦虑。

加托夫的认可——他认为我与众不同而且特殊——给我留下了深刻的印象。打那以后，区别对待便成了我进行管理的一个基本组成部分。这份 40 年前我得到的标准涨幅的工资也许将我的行为推向了极端。不过区别对待本身就是非常极端的行为，奖赏那些最好的人才，同时剔除那些效率低下的。严格执行区别对待确实可以产生真正的明星——这些明星可以创建伟大的事业。

我非常幸运能够在 GE 的第一年里就脱颖而出，并认识到这个道理，尽管我是通过很艰难的方式学会的——我差点就离开了这家公司。

用什么建成“GE 王朝”

每年1月份的第一周，GE公司都要召开有500—600名公司最高经理人参加的全球营运经理大会。2001年1月，杰克·韦尔奇作为GE公司首席执行官第20次，同时也是最后一次参加大会。韦尔奇概括总结了他20年来领导GE的经验体会，作为临别赠言留给了大会成员。这也是这位全球公认的企业领袖20年管理经验的精华。

● 什么事会使你彻夜不眠？

我们公司和员工最关注的就是“诚信”。常常有人问“在GE你最担心什么？”“什么事会使你彻夜不眠？”其实并不是GE的业务使我担心，而是有什么人做了从法律上看非常愚蠢的事而给公司的声誉带来污点并把他们自己和他们的家庭毁于一旦。我们绝对在诚信上不可有任何的松懈。“诚信”讲得再多也不够。诚信不仅仅是法律术语，更是广泛的原则，它是指导我们行为的一套价值观——指导我们去做正确的事情，而不仅仅是合法的事情。

● 变革不是猛虎

总是要想到变革是有好处的。不要彻夜不眠地担心对今

后的变革预测不准。变革总不会太坏，它每时每刻都带来机会而不是危机。充分利用变革，领导变革，这样你的企业组织才不会因为变革而瘫痪！许多企业组织视变革为猛虎，怕得要命。我们要使变革成为充满活力、令人振奋的事件。把握变革，适应变革，我认为这是我们公司的最强项。

● 痛恨官僚主义

我们承认公司规模大有其内在的局限性。但是我们一定要利用我们的规模。投注于技术，冒风险，时时出击。这就是我们的强项所在。大公司可以多试几次，可以屡次不中但挥棒不止——因为我们有巨大的资源。但在你充分利用规模时，一定要竭力保持小公司的精神。使每个人都参与其中；广泛地奖励人员；庆祝、庆祝、再庆祝。痛恨官僚主义——不要害怕用“痛恨”这个字眼——时时刻刻痛恨它！去掉无所谓的层次，嘲笑那些无谓层次的设置。

● 把哪些家伙清除出去？

领导首先就是坚持诚信。此外，就是我们每个人都知道的四个“E”：有活力去应付快速增长的全球化；使企业组织充满活力的能力；可以做高难决策的锋芒以及付诸实行的执行能力。这就是四个“E”，要用它来衡量你自己和你的员工。我们常常说有四种类型的经理：第一种：既坚持GE的价值观，又能完成业绩指标——提拔这些人。第二种：既不能坚持GE价值观又不能完成业绩指标——清除出场。第三种：能坚持GE的价值观但未能完成业绩——再给他们一次机会。但是第四种类型，必须要小心处理。这些家伙一点

价值观都没有，但完成了业务指标。这种人绝对不应该出现我们的企业组织内！他们会把任何一个组织结构内的生气毁掉，不管是学校、企业、政府，还是其它组织。他们“顺杆爬”，总是能完成任务，但踩在别人肩膀上，只想到自己，



全球第一CEO的背影有多长……

这些人总是有机会向上爬，欺下媚上。他们不能在我们的组织机构内生存下去，要把这类人清除出去。

● 与“黑带”大师一起工作

像 GE 这种多种产业的公司，由于多元化的原因，很难定义职能培训的范畴。克劳顿村的管理发展越办越有生气。像粘合剂一样，管理发展培训把人、公司和友情“连接”在一起。今后把它办得更好，更重要。然而，我现在认为我们有机会把培训整个重新定义。我认为我们有一个人人都要经

历的培训项目——六个西格玛。我们已经找到了改变培训理念的工具。我自己深信，下一个 GE 的 CEO 将会是一个“黑带”！20 年以后，你不能想像不是“黑带”的人能做这个工作！每个业务部门必须保证其高业绩表现者有机会做黑带工作，起码两年。两年以后，在第三年至第六年之间，每个“最佳员工”必须参与黑带工作。到那时，每个人都会有黑带大师那样尖锐的思维方式。如果他们不能成为黑带，他们还不能称在公司内成功。

● 爱他们、拥抱他们、奖励他们

你们的工作就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。你们是一个不断获胜的队伍中的一员，最佳团队中的一员，全世界最推崇的团队之一员。不管种族或性别，只挑最好的人才是领导者的职责所在。你们必须热爱你的员工，拥抱你的员工，奖励你的员工，激励你最好的员工。如果失去最好的 20% 的员工，是领导的失职。如果留下最差的 10% 员工，同样也是领导的极大错误。

● 把自命不凡的家伙赶出去

我认为“不拘形式”的价值与经营规模结合会有极大的竞争优势。自信的领导与自信的员工，彼此水乳交融，相互信赖。我们不能容忍自命不凡的家伙。在公司里，每个人都有机会表达意见，这是一个巨大的优势。如果你看到有几个自命不凡的家伙坐在办公室里面“表现”出“经理”的样子，把他们赶出去。我们要的是一家“不拘形式”公司，不管谁肩扛着几道杠儿朵花，每人都可以参与议事。“不拘形

式”是许多大公司所没有的竞争优势，绝不要失去它。

● 全球化的学习公司

我们过去 20 年来最大的转变就是成为一家学习的公司。我们向其它公司学习。从内部学，从外部学，从上到下，从下到上学习。世界上精华才智在我们手中，这是因为我们无时无刻不在追寻。很多年前，丰田公司教我们学会了资产管理。摩托罗拉和联信推动了我们学习六个西格玛。思科和 Triology 帮助我们学数字化。我们每天早上起来的时候，不要忘记要找出一种新的方法。绝对不要让老毛病 NIH（不是在这里发明的）悄悄返回来。要坚持成为一家无边界的学习的公司。

通用电气连续四年被《财富》杂志评为“全美最受推崇的公司”并连续三年被《金融时报》评为“全球最受尊敬公司”。《财富》杂志评出的“最受推崇的公司”排行榜是对公司商业信誉最具权威性的报告单。进行评分的八个标准是：管理的质量、产品或服务的质量、创新能力、长期投资价值、财务稳定性、雇员才能、社区责任、公司资产的利用。上榜的 25 家“全明星”公司是从 1000 家美国最大的公司及 25 家外资公司在美国的分支机构评选出来的，而其中前 10 名则由 10000 位企业高级管理人员和分析专家评定。在 2000 年 12 月，《金融时报》连续第三年将 GE 排在“全球最受尊敬公司”的首位。董事长兼首席执行官韦尔奇再次蝉联最佳首席执行官称号。全球 720 位首席执行官参加了《金融时报》2000 年度评选“全球最受尊敬公司”的投票。GE 的得票数是分别排在第二位和第三位的微软公司和索尼

公司得票数的总和。当投票者被要求预测 5 年后的排名时，他们说：“五年的时间是那样短，而 GE 的管理是那样牢固和透彻，相信 GE 仍然会高踞榜首。”

GE 成功的秘诀

GE（通用电气）为什么成功？这是世界上很多 CEO 们一直努力寻找的答案。大多数人相信，这是由于它拥有世界上最好的经理人杰克·韦尔奇。在由通用电气公司披露的一封致 GE 股东、客户与员工的信中，人称世界第一 CEO 的该公司董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇向 GE 股东、客户与员工阐明了 GE 成功的秘诀。

我们的规模使我们能够花费上亿的美元，投资于雄心勃勃的大项目，如世界上推力最高的 GE90 喷气式发动机，还有世界上最高效的 H 型气轮发电机。我们的规模使我们可以每年在医疗影像诊断的每一个方面推出至少一种新产品，可以花费成亿的美元开发塑料的新用途，可以在不景气的情况下继续投资于某项业务，或者年复一年每年进行 100 多项收购。我们的规模允许我们这样做，因为我们知道，我们不必事事都求完美，我们可以去做更多的冒险，我们知道不是凡事都能成功。这一切都是因为我们的规模——不仅不会像人们一般所想像的那样阻碍革新，而且还会使我们能够采取更多、更大的行动。我们做不到枪枪命中，但关键是，我们的规模使我们可以有几枪脱靶——却无损大局。

GE 多年来用于筛选领导的四个标准：

首先是要有对付急剧变化节奏的“精力”；

第二是能“激发活力”，就是要有能力使机构兴奋起来，能激励鼓动人们去采取行动；

第三要有“锋芒”，要有自信去面对棘手的问题，要说“是”或“不是”——而不要说“也许”；

最后，就是要“实施”，即永远都要兑现承诺，决不让人失望。

GE 如何评估奖励人才？

我们都把人分成三类：前面最好的 20%，中间业绩良好的 70% 和最后面的 10%。

在 GE，最好的 20% 必须在精神和物质上受到爱惜、培养和奖赏，因为他们是创造奇迹的人。失去一个这样的人就要被看作是领导的失误——这是真正的失职。最好的 20% 和中间的 70% 并不是一成不变的。人们总是在这两类之间不断地流动，但是，依照我们的经验，最后的那 10% 往往不会有什么变化。一个把未来寄托在人才上的公司必须清除那最后的 10%，而且每年都要清除这些人——以不断提高业绩水平，提高领导者的素质。GE 的领导者必须懂得，他们一定要鼓舞、激励并奖赏最好的 20%，还要给业绩良好的 70% 打气加油，让他们提高进步；不仅如此，GE 的领导者还必须下定决心，永远以人道的方式，换掉那最后 10% 的人，并且每年都要这样做。只有如此，真正的精英才会产生，才会兴盛。

比尔·盖茨

(Bill Gates)

美国微软公司总裁，当今全世界最伟大的软件设计师和推销员。

有人说：“盖茨对软件的贡献，就像爱迪生对灯泡的贡献一样，集创新者、企业家、推销员和全能的天才于一身。”我们无法超越时空将两位天才进行细致的比较，但可以肯定的是，比尔·盖茨已经成为人类计算机史上一个划时代的符号，这一点将不会因盖茨较爱迪生惹出了更多麻烦而改变，即使盖茨的微软帝国仍然无法摆脱分拆的诉讼，或者被竞争对手们赶下王座。

蓦然回首间——回首微软的 25 年

我总是惊异于我们竟然能够走这么远。

● 从灵感到市场

从微软成立之初，我几乎事必躬亲，掌管工资单、计算税利、草拟合同、指挥产品销售。我们这个小公司中的每个人都是开发人员，我也做了不少开发工作，事实上，我们都编写了大量的代码。我们的生活是这样的：起床、编程，也



我是比尔

许赶上个电影，吃点儿比萨饼，再编程，在我们的椅子上睡觉。

我们疯狂地编写程序、销售软件，我们几乎没有时间做其他的事。值得庆幸的是，我们的客户都是狂热的计算机爱好者，不会被功能的有限、手册的简单和用户界面的复杂所影响。这就是计算机软件当时的状况。一些公司把它们的软件装在一个塑料袋中销售，带有一张复印的使用说明和一个

电话号码（你可以拨打这个电话寻求“技术支持”）。对微软公司来说，当有用户打电话要求订购一些软件时，谁接到电话谁就是“送货郎”。他们要跑到办公室的后面拷贝一张磁盘，把它放到待寄的邮件中，随后回到自己的座位上继续编写代码。

随着我们的客户逐渐成熟，我们更加注重提供高质量的软件，不仅仅是高质量的代码。创造软件开始成为一个极其复杂的过程。我经常把一个好的软件比喻成一件艺术品。但是在很大程度上，创造我们的产品从始至终需要科学。为了使现在的软件做到完美，你需要具有各种掌握特殊技能的人才。当然，你需要好的程序员，但你还需要许多人测试和支持程序员开发的软件，你需要产品规划人员和构筑人员、文档编写人员、实用性专家，以及使他们协同工作的聪明的经验，你需要能够回答客户问题的技术人员以及能够帮助客户更快上手的咨询专家。所有这些只有大公司才能提供。每个软件公司都必须解决这些人员问题。

随着公司的发展，我们必须学着解决这些问题。开始，我雇用了一些不编写程序的临时工。我们是一家由优秀的程序员组成的软件公司，应当集中精力。我想我们没必要采取传统的办法来管理我们的程序员，因为体现他们工作质量的是源代码。你要通过浏览代码管理他们。但我随即意识到我们需要不怎么懂得技术的智囊人物——就像史蒂夫·鲍尔默——与我们的开发人员共同工作，使我们的软件成为成功的产品。事实上，把鲍尔默引入微软是我作出的最重要抉择之一。

这些日子中，我雇佣了许多精明人士，他们中的大多数

都不编写程序。他们与客户交谈，了解市场当前的需求以及明天的趋势，并且把这些内容通报给开发人员；他们把软件本地化成各种语言；他们设计用户界面，客户可以更高效地使用我们的软件；他们与企业接触确定我们的软件可以满足它们的需要；他们帮助企业 IT 经理部署庞大的计算机网络，并且教会爷爷们向孙子发送第一封电子邮件；他们也研究出先进的技术以保证我们的企业在今后继续处于领先地位。

当微软开始腾飞时，我们还是认为我们仍然是一个相对较小的公司。尽管我们梦想“让每一个家庭、每一张桌子上都拥有计算机”，我们无法完全预知人们到底需要多少软件。现在，当我驱车进入我们的园区或者参加公司会议时，有时情不自禁地为公司所取得的发展感到骄傲。

尽管我们从一间挤满程序员的房子发展成为了拥有 38000 多名员工的公司，微软精神与 1975 年没有太大的差别。我们仍旧努力工作、订比萨饼、喝可乐、彼此之间开玩笑。不论是否编写代码，每个人都对技术充满热情并且集中精力为我们的客户开发优秀的产品和服务。

公司中洋溢的精神和积极性促使我每天努力地工作。

● 微软是如何取得成功的？

令我们非常吃惊的是，微软公司从一开始就相当成功。这大部分是因为除了几个小时的睡眠和吃饭外，我们与软件同呼吸共命运。我们对成功充满了信心。当然，我们也作出一些成功的商业决定，如将精力集中在 Intel8080 芯片和将 MS-DOS 授权给 IBM 使用——虽然在那个时候，这些看上

去肯定像在赌博。

有时，我们确实很冒险，与任何一家公司对客户所能做出的切实可行的许诺相比，我们的许诺要多得多。为此，我们要比别人付出更大的努力，我们要工作得更晚、工作得更艰苦，要向任何不可能挑战。有时我们做得非常好，如 Intel 第一次让我们编写软件时，我们说我们可以在五、六天内编好，他们不相信，他们认为需要几个月时间，结果是我们花了大约 10 天的时间完成了这项工作，其中装配他们的计算机花了我们 5 天的时间。

像那样让我们的客户惊讶总是令我们高兴。我们善于做出一些人们认为是不可能的事情。纵观我们的历史，我们创造了 PC 机的一个又一个神话。开始的时候，很少有人认为 PC 机会成为主流产品，但我们却促使它成为了可能。人们认为我们不可能为 PC 机提供高质量的软件，缺少真正的



微软公司总部

技术支持，也不可能以低廉的价格向数百万人提供。但是，我们做到了。今天，一些人认为 PC 机技术不够强，不足以运行高端服务器或者处理复杂的商务运作。我们要证明他们错了。

刚开始时，我们仅仅是个小公司，有着一群聪明的程序员。那时，我们的办公室更像个校园。我们都非常随意，没有毫无意义的等级之分，任何人只要有问题，或者设想一个新产品，或者考虑到我们的竞争对手正在做的事情，他们都会走进我的办公室。我们不在意我们的程序员如何穿着，或者他们如何组织一个会议。我们只关心他们做出的伟大软件。我们感到我们的杰出体现在我们的产品中，其他的一切都是次要的。

我们认识到随着我们公司的成长，我们需要保持更多的自由，像我们还是个小公司时那样。有着近 4 万名员工时，就不可能再像有 10 名员工时那样的随意，事实上，我也不可能在公司里与所有的人会见。但我们都有相同的精神，我认为这是我们成功的关键。

在许多方面，我们还像个小公司。我们依靠我们所能依靠的做任何事情，科学地使用我们的资源，避免浪费和不必要的支出——如头等舱机票和昂贵的旅馆。我们仍然坚持开放的政策，人们可以坦率地和他们的经验谈论发生在他们小组里、或者是公司里、或者是行业中的事情。

但我们没改变的最重要的事情是我们雇用聪明的人。这没有任何替代品，也不像说的那么容易，一些人应聘时表现很好，但工作以后，越来越不引人注目。另一些人则在应聘时完全是失败者，但你会发现他将成为伟大的贡献者。常

常，这全凭你的直觉。

我们会全身心地去找合适的人。我们要求我们的雇员全年都要参加面试，不仅是本小组的空缺，还包括公司的任何职位。我并不认为这有什么不寻常的。在我们从 IBM 雇用迈克·马普斯（曾任微软副总裁）时，我们要求一些将要为他工作的高级人员一起对他面试，这似乎让他很惊奇，但对我们却很正常。新雇员是非常重要的，我们要确信他具有我们期望的素质，也要使他能与我们的环境相容。

一旦你选定了最好的人选，我认为最重要的是信任他们。从一开始，我就是依靠别人的思想和经验来支持我自己的，很多时候，他们填补了我知识中的空白。我们把员工分成小组，赋予他们权力去塑造我们的产品形象，提供他们所需的技术和资源，帮助他们完成工作。我们给他们成功的机会，也允许他们失败——只要能从中学到东西。当然，我们也给他们机会去分享他们帮助创造的成功。

但是如果世界上所有的聪明人工作在一个官僚的、不能展示个性的、墨守成规的公司里，那也将会一事无成。公司会因很多原因而失败，有时败于不善的管理，有时仅仅是因为他们没有生产出客户需要的产品。但是我认为导致公司失败最大的原因，特别是对处在高速发展的行业中的公司，是墨守成规、不愿变化。变化是不可避免的，技术总是在发展，市场总是在变化，人们也总是想从产品中得到更多。

纵观商业历史，我们可以看到很多公司，他们的行事方式僵化死板，满足于自己的成功，而没有意识到世界不论有无他们都将变化。所以，对微软来说最宝贵的东西是我们适应变化的能力，我们能迅速抓住新的行业方向，随着技术的

进化，不断重塑了自己，从而始终保持了成功。今天的这个行业仍然使我想起微软早期创业的时候。在 80 年代早期，PC 机成了公众的热点，技术正在以令人难以置信的速度进步。同时，似乎大量的新公司每天都在出现。大量的伟大产品，一些极品，都出现在了那个时候。但是很多那个时代创建的公司，包括几个行业领导公司，现在都已经不存在了。

今天，互联网正在唤起同样的热情。竞争比以往更加激烈。因为我们和过去相比已是一个更大的公司，我们的影响更大。如果我们做出正确的决定，对世界的积极影响，不用我们自己说，将是不可估量的；但是如果我们做出了错误的决定，我们在过去 25 年建立的一切将成为历史。

我相信我们将是成功者。我们总是翘首观察新的趋势或者欲将我们挤出市场的竞争者，我们总是乐于解决棘手的问题，克服巨大的挑战。所以我不仅有信心我们将在未来成功，我也为我们为此所具有的聪明思想和卓越的努力而感到高兴。

● 我们都在同一个游泳池里游泳

怎样才能创建革命性的软件？有一个好主意重要还是把这个主意转变成一种产品更重要？我们是否应当进行前期研究，还是应该对已有的产品进行不断改进直至满足需要？我们是否应该成为巨人，还是站在巨人的肩膀上？答案常常是两者兼而有之：大多数的软件都融合了发明、灵感和不断地改进。

不管融合了什么，仅有好的想法不能成功，你还必须建立一个能够把这些想法变成为使用方便、具有极大价值和广

泛实用性的产品和服务的环境。你还必须能够面对未来作出冒险的决定，能够对某种技术和某个战略几年没有回报具有承受能力。人们很容易在当前的市场和战胜竞争对手方面花费时间，但却对未来将要遇到的事情没有准备。这就是我为什么一年之中安排几个“思考周”的原因，在这段时间中我解读、分析未来的发展趋势。

预测一项新技术如何快速戏剧性地改变世界总是困难的。约翰·谷登堡在 15 世纪发明了活金属字模印刷机，但当他的发明对信息传输的方法真正产生影响时，距离他的发明已过去了几百年。然而，在怀特兄弟于 1903 年载人动力飞行后不到 50 年，我们已经看到航空旅行改变了我们对时间和距离的看法。

过去的一个世纪，充满了一系列发明，他们给我们的生活、学习和工作带来了革命性的变化，从真空管到阴极射线管到 PC。每一项新技术对经济、政治和社会的影响比以往更快。事实上，现在的变化是如此的快和深远，我常常想一个 19 世纪中叶的人会对今日世界如何评价。

当我们创建微软时，人们关于通讯、做生意和利用计算机网络获取丰富知识的想法尚未形成。然而计算机和互联网已做了一切甚至更多。他们在有限的时间里改变了我们的生活，但远还没有结束。在未来几年里，奇妙的软件、快速的处理器和无线技术的结合，将把 PC 应用于任何你能想像和根本想像不到的装置上。不论你在哪里，大量的信息、丰富的通讯和强大的软件都会很容易使用。先进的新的用户接口将会容许你用更自然的方法使用这些技术，如通过语音甚至手势。

这些发展将会在无数方面改变和改善我们的生活。他们可使信息同等分享并使与世界任何人即刻通讯成为可能。他们将为大大小小的公司提供无限的市场和商机。他们将超出国界，可能创造出无摩擦的全球经济。他们也会使工人工作更有效和多产，工作更有意义，完成得也会更好。他们也会使发展中国家实现飞跃，进入信息时代。他们将帮助人口众多并且居住分散的大国的人民和企业之间保持密切联系，帮助小国平等地参与全球经济。

我们已经看到个人计算机是如何通过教育对人的生活产生了积极的影响。当我在高中时，计算机并不是每一个人学习的工具除了我和我的朋友外，因为我们对它着了迷，但我们所能做的就是编程序。今天，强大的硬件和软件为知识世界打开了门，使人们可以创造性地使用计算机。几年以前，我访问了美国的一些学校，在那里，我们正在建立技术项目，我非常吃惊地发现一些儿童正在使用装有计算机的实验室。我认识到如果每一个儿童有一台计算机，不论是在家里，还是在学校，自己进行探索，我们就会看到计算机在教育上的潜力。

讽刺作者安伯罗斯·比尔斯把未来描绘成事业繁荣、朋友真心、生活充满欢乐。我希望这些会变成真的。但我更用现实的眼光来看未来，因为任何根本性的变化都会带来一定的问题。随着越来越多的人在互联网上存储信息，如何保证这些信息的安全性呢？因为我们的经济变得越来越依靠比特而不是原子。我们如何保护这些资源不被破坏或者受到黑客的侵犯？由于信息已无障碍，如何避免儿童受不良影响？由于互联网无国界，我们如何能够帮助各种文化与全球一体化

文化共存？

我想让我们的孩子在一个有强大技术工具的世界里成长。我想让技术丰富他们的知识，改善他们生活的质量。为此，我个人和微软都将全力以赴。在很多方面，这比最复杂的软件问题更具挑战。仅靠技术甚至金钱不能解决这些问题，你必须做艰苦的思考，如何才能取得更大更有意义的影响，然后以长远的眼光去实现根本的真正的变化。

应付每日工作挑战是容易的，但偶尔退后一步反思一下如何将我们的技术在世界范围内更大、更好地利用是非常重要的。当我听说我们的项目在世界各地产生了良好的影响，我常常感到非常鼓舞。我认为作为一个行业、一个公司、一个个人，我们坚持我们的方针，开发对人们的生活产生了积极的软件，是一件非常伟大的事情。

竞争、拆分与辍学

在上海2001年APEC工商领导人峰会上，比尔·盖茨作了专题演讲，题目是“在知识经济时代竞争需要具备哪些条件”。这次演讲不仅吸引了IT界，还吸引了其他许多领域的管理者。盖茨的声音和微软的战略成为会场上企业家们热切关注的目标，正像有人所说的，对比尔·盖茨，你可以爱他，也可以恨他，却无法漠视他。比尔·盖茨已经是第七次来中国，与以往任何一次不同的是，这次他带来的不仅仅是软件，还有一些别的东西。下面是中央电视台《经济半小时》

节目主持人曲向东对比尔·盖茨的独家专访。



干嘛要拆我们？

问：您能不能跟我们谈一谈这是您第几次来上海？

答：我到中国这已经是第六次了。

问：那么您上次来上海是什么时

候呢？

答：我上次来上海大概是五年前。

问：您觉得这次来上海发觉哪个地方变化最大？

答：五年后再回到上海我看到上海已经发生了巨大的变化，真是难以置信，上海已经变成了一个大都市。我发现上海也开发了整片整片的新区。

问：如果没有搞错的话，您第一次来中国应该是在1994年，您还记得您第一次到中国，那个时候让您印象最深的事是什么？

答：在我第一次到中国来之前，我读了很多有关中国的情况，我对中国的历史方面的书籍很感兴趣，理解中国的未来是什么样的，并且理解微软怎么能到中国来，帮助中国发展它的人力资源，而人力资源是中国最宝贵的财富。

问：我听微软公司的员工跟我介绍，您自己与巴菲特先生一块去过敦煌，您很喜欢这个地方吗？

答：我有机会利用休假的机会去过很多中国的地方。我去过乌鲁木齐、敦煌、西安、新疆和成都，还去过桂林，这些地方都非常让我着迷。我看到了河流，看到了一些古老的地方，比如佛洞它们让我感到非常惊奇。

问：发现会有很多人认出您？

答：有的人会，也许比在美国认出我的人少。

问：他们会作什么反应？

答：我想他们觉得见到我很意外，他们一般不打扰我，没有打断我。所以我可以继续我的行程。确实有几个人上来跟我谈话，跟我练一练英语。

问：您有没有觉得有时候人们对微软会有一些误解？

答：未来总是人们关心的问题，他们知道未来有一些机会。现在有计算机技术了，计算机技术是比较积极的、正面的。但是他们也有一些担心，计算机是怎样影响到他们工作？计算机是不是都会被用在适当的方式？是不是坏人能够用这些技术来做一些坏事？因此人们对于这些事情有一些疑问，这是很自然的事情。

问：您有没有试图去辩解它有没有起作用？

答：人对于未来总是应该有一些怀疑的，在很多方面他们会自己作出选择，选择他们要使用什么样的工具，他们的国家怎么能够利用这些工具。我这方面的工作做了很多，因为我写了很多这方面的书，但是不管什么时候，比如我从台湾回来的时候我的讲话总是放在网上，幻灯片、声音都放在网上。每年我可能要讲十几次这方面的内容的演讲，讲话的内容都放在那里，人们可以看到我讲话的内容。人们总有这个问题，这是一个健康的现象，他们想确认他们可以用最好的方式来使用这些工具。

问：许多人在提到您的时候他们会非常矛盾，我们经常看到一些报道说提到比尔·盖茨的时候会说他们对您既爱又恨，一方面他们非常喜欢您灿烂的笑容，另一方面对一些其他的一些软件公司似乎是冷酷无情的。

答：在创立微软公司之前实际上没有真正意义上的软件业，只有几家公司。他们卖的软件都非常贵，他们把软件卖给大公司。在我提供这些低成本软件的时候，这些软件能够赋予个人以力量，这个软件可以在世界上所有的地方来使用，帮助世界上很多公司取得成功，这也是我们微软公司梦想的一部分。实际上软件业现在比过去的软件业要大一万

倍，这是因为我们的工作所造成的，软件业之所以有这么大的发展，是因为微软有着一个单一的平台，因此在每一个国家我们都帮助公司成长、创造机会、缴纳税收，在软件业的帮助下产生的这些东西。

问：主要的竞争对手不喜欢我们？

答：主要是那些硬件公司，他们过去把硬件卖得非常贵，个人电脑改变了这一切。

问：所以，您是否认为如果有人恨你，如果有人不喜欢你，一定是他们错了？

答：很难想象一个商业能像软件一样对客户产生如此积极的影响。我觉得我们产生的影响是非常积极的。可以看到 PC 能给我们提供很多力量，可以保持我们一种接触。我觉得最好的一个比较就是出版业出现的时候，书籍出现了问题，人们想控制事情，他们不喜欢书，那些想卖手写体的人不愿意有书出版。我觉得同样的事情 PC 也是一样的，就是没有一个公司能产生非常积极的反响，而且他可以创造很多的用户。用户告诉我，他希望能看到我们做得更好。

问：其实我们也知道有一些反对您的人实际上也是非常聪明的人，比如说 Linux 的创始人 Linux，他是倡导自由软件的，您是倡导免费软件的。假如说有一天您一上飞机坐在您身边的恰好是 Linux，您会想什么办法去说服他来同意您的观点？

答：市场上总会有很多不同的产品。我们的目标说服更多人采用我们的软件，这就需要我们不断改善我们的产品。Windows 是大家普遍选择的产品，为了保持这种状态我们必须不断把它做成越来越好的产品。我觉得这就是我们产业的

美妙之处。我们这个产业是竞争很激烈的。非常有幸的是我们有非常多的、一些好的想法使我们能够进一步做出重大的贡献。

问：我刚才收到一条新闻说到微软的门户网站 MSN 的月用户数已经超过了 yahoo。这则消息一定让您非常兴奋，但是新闻还说这个消息引发了争论，那么为什么会有这种争论，他们在争论什么呢？

答：我觉得门站的问题是很多公司都相互竞争的一个例子，比如说美国在线。大多数情况我们都是竞争的。yahoo 实际上也是一个门户网站。最大的趋势就是三家越来越强大，其它一些门户网站越来越虚弱。当然微软有一个雄心勃勃的计划，我们希望能够吸引更多的用户继续向前发展。

问：关于拆分微软的官司告一段落，但是有人担心会有更多的拆分微软的官司出现，您认为会有这种情况出现吗？

答：其实目前没有关于拆分微软什么官司，过去有过，但是这已经是过去的事了。

问：您认为将来不会出现这样的事情？

答：我认为要想成为一个成功的公司，部分因素是必须要与监管机构保持紧密的沟通。我觉得任何一个国家如果有这样一家有实力的公司都应当为它感到很骄傲。我觉得大家不应当混淆这样一个事实，实际上美国政府为我们感到很骄傲。他们创造了我们可以取得成功的环境，我们对政府的处理意见还是感到非常满意的。

虽然，个人电脑已经改变了人们工作和生活的方式，但比尔·盖茨今天却强调，我们仍然处在数字时代的开端，今后 10 年还将出现很多重大的技术进步。对此，比尔·盖茨表

示，未来的10年，对技术产业的公司和消费者都意味着巨大的机会。在这个过程中，他更愿意站在技术创新的潮头，虽然，在许多人的心目中，他的身上至少有一半是企业家和推销员。

问：我们看到了许多人对您的评价。您会怎样评价您自己？

答：实际上我非常幸运有机会参与创立微软公司，公司有很多具有革命性的想法。人们没有预期我们会取得这样的成功，没有预期我们能够产生这么大的影响。我们实际上改变了计算机业界的情况。当然了，我有机会做了很多工作，做了一个基金会解决卫生健康方面的问题。对一些贫穷国家的健康卫生问题我们提供帮助。我有机会当了父亲，我有一个女儿，还有一个儿子。在很多方面我都感觉条件比较优越，所以我尽自己的最大努力回报社会。

问：您曾经说过您一定要使每家每户的每一张桌子上都有一台PC。今天看来您当时的预言无比准确，您当时是打得一个赌呢，还是您的确百分之百确信它？

答：微软有这么一个想法，把PC作为一个个人的工具。当时人们觉得我们这种想法是疯狂的，当然精确地说，今天我们还没有实现这个目标，虽然在美国差不多每一个桌面或者60%的家庭都有了计算机，但在全球还没有实现。我们还有很多工作要做，还要看到其它问题，比如说语言的界面问题，所以我们继续持有比较乐观的、雄心勃勃的计划，看用我们的软件能够做到什么。

问：当年您说这句话的时候，您是否百分之百地确信它，这是微软的一个的长远信念？

答：我们只要不断地工作就会实现，有些人觉得我们这个发展方向不对，是实现不了的，当时很少有人支持我们。我们却朝这个方向发展，使软件业成为世界经济发展最快的一部分。

问：我相信您是非常相信您自己的，假如您再去做一个选择，或者再去打一个赌您这次会赌什么？

答：微软的信念是人们应该任何地方、任何时间、任何地点想获得他们需要的信息，这是我们的战略。让人家写软件的时候更容易共享数据，要把用户界面革命化，比如说语音识别、手写识别、可以在计算机上看书效果比在纸上看更好，软件业的发展能使我们获得比现在更多的东西。

问：那么您认为您的这种新的选择还要经过 20 年才能实现吗？

答：今天的事情进展的速度比以前快多了，因此我认为在十到十五年以后，我们就能够实现我们今天的非常雄心勃勃的计划。

问：我今天上午非常认真地听了您对 Windows XP 的讲解，您认为手机、摄像机、照相机等等，还有哪些设备也可以用在上面？

答：数字未来的构想包括很多专门的装置，比如说语音呼叫这样的装置，如果我想照相的话也可以有这方面的装置，当然 PC 会有一个全屏的屏幕可以处理文件等等这些工作，有的时候这些装置可以联到一起。我们有一些合作伙伴制作这些装置，他们会尝试各种不同装置的组合，把电话和相机放到一起，把手表和照相机放到一起，和摄像机放到一起，应该完全由市场来决定。

问：他们希望这些东西怎么组合起来？

答：毫无疑问，相片会成为数字的相片，电影也会成为数字的电影，所有的东西都会成为数字的东西，用户有能力分享这些东西，这些东西会比现在的功能好得多。

问：如果说 Windows XP 能够提供他们所需要的所有的接口，或者说所有的服务，或者它将成为一种新的标准，那么其他的软件厂商还能够做什么？

答：Windows 是一个平台，比如说它对无线网络的支持，很多应用在无线环境当中可以利用它。我们还加上了实时的应用，如果你是做客户服务的应用，可以有客户代表通过与客户共享一个屏幕，一起工作，而不只是通过电话进行联系，因此我们在新推出的 Windows 中推出了这些功能，告诉软件开发人员这些功能是什么，这样在推出软件产品的时候，这些产品已经有了下一代应用程序，这就是我们推动软件业往前发展的周期。

在微软全球的派驻机构中，中国部分是人数最多、功能最全的分部之一，对中国市场的信心，使得比尔·盖茨调整了自己的投资方向，加大在华的投资比例。过去国内的许多公司都把微软看作是强大的竞争对手，而盖茨更愿意把他们当作自己的朋友和协作伙伴，共同把中国软件市场的蛋糕做大。

问：我们也感觉到微软这次在中国的投资策略似乎有些变化，比如你们建立了第一个合资公司，在中国开始了大规模的人才培训计划等等，您认为这种改变的原因是什么？

答：这并不是什么改变，实际上是一种增加。我们做的工作越来越多，这实际上是一个里程碑。我们现在有机会采

取新的行动和合作伙伴进行合作。我们从政府那里得到了非常积极的反馈，他们也希望我们在中国做更多的事情。他们告诉我们，他们工作的重点。他们也看到了我们做的软件设计师培训计划，传授我们软件方面的技能。我们也做了学生软件技能方面的竞赛，所有的这一切都是由于我们成功进行了投资，使我们愿意做一些大规模的事情。

问：我们在采访之前在网上征集了一些提问，一些网友非常热情地提供了一些问题，有些问题是非常有趣的。随机决定辍学自学计算机，您想对他说点什么吗？

答：我想我之所以辍学离开大学，是因为我遇到了一个独特的机会，就是个人计算机刚刚出现端倪的时候，遇到了一个机会。想发展，我的建议是最好还是完成大学学业。

问：如果再给您一次机会，您还会再选择软件业吗？

答：我肯定还会再选软件业的。生物科学是让我感到非



与巴菲特排排坐？

常欣慰的另一个领域，生物技术可以治疗很多疾病，改善人们的状况，可以延长人们的寿命，我认为这种技术也是很让人惊奇的。但软件方面的进展在我看来是更有意思的，我觉得我非常幸运能为软件业作出贡献。

问：如果有人说盖茨改变了人类的生活，您是否会同意？

答：我们确实给人们提供了一个工具，可以改变他们的生活方式。比如说，如果你住在很远的地方，就可以和家庭成员和亲属保持联络。PC 实际上是一种工具，可以帮助你做这个事情。比如说你去上课，到教室看到那些小孩儿，他们都在共同谈一个题目、共同画一幅画，大家肯定知道这是给大家很好的工具，能够提供很好的能力，没有这个工具大家是不能够表达自己的。这实际上是确认人的能力。我们提供这个工具是很有价值的事情，我非常高兴大家能够使用这些工具。

在比尔·盖茨的棋局中，中国市场是一个至关重要的棋子。他的策略就是让更多的中国人置身数字时代，从而带动一个巨大的软件应用市场。虽然，对于大多数人来说，比尔·盖茨仍然离自己很远，但是就他的中国策略来说，这些并不是梦想，而是完全可以触摸的未来。

中国企业如何拥抱新经济

记者：长期以来，IT 产业已经成为美国经济的火车头，请谈谈以 IT 为代表的新经济究竟对美国经济产生了什么样的影响？

比尔·盖茨：信息技术极大地提高了美国传统产业的效率和竞争力，使他们与客户、合作伙伴和供应商的联系更加

紧密，对客户、合作伙伴和供应商的需求做出快速应答。在企业内部，信息技术能够更快地、更加有效地跟踪重要数据，使员工更加简便地分析和共享信息。高级的软件程序使企业能够有效地控制库存、精简生产流程，这给他们经销产品的方式带来了革命性的变化，而且使用信息的成本一年比一年低。

记者：你认为新经济



我教孩子们学电脑

对中国经济会发生怎样的影响？新经济对中国企业提出了那些要求？

比尔·盖茨：信息技术和新经济当然同样给中国带来机遇。我们非常高兴地看到，中国的信息产业正在迅速发展，信息技术对中国主要的推动因素有：信息技术基础设施建设，如宽带和无线技术的发展；加强科学教育和知识产权的保护；广泛采用提高个人生产率的技术，如电脑等等，这些都是开发市场、向人们提供必要的资源来推动市场成长，以及鼓励企业积极投资的关键因素。所有企业——包括中国和其他地区——的信息技术战略应该是：用长远的眼光来看技术如何给企业带来效益，并为这些长远的目标进行投资。

记者：你认为中国企业特别是广大的中小企业，应当如何迎接新经济时代？

比尔·盖茨：中国人世在即，企业将面临着更为严峻的考验，尤其是缺乏资金支持的中小企业迫切需要利用先进的信息技术手段来提升企业生产力。微软（中国）公司最近提出中小企业信息化的全新战略：“企业以 IT 的方式经营，老板以 IT 的方式思考”，就是针对中国企业的这种需求而设计的。在企业信息化浪潮中，IT 正成为驱动商务的关键。对于企业，最紧要的是观念的进步，对此我还想重复我过去说过的一句话：“一个企业收集、管理和使用信息的方式，决定了这个企业的成功。”

记者：微软准备和中国 IT 企业进行哪些合作？已经做的有哪些？

比尔·盖茨：中国市场非常独特。要想在中国成功，我们要学习的东西很多。首先，我们必须与政府建立强大的合

作关系；其次，我们积极致力于与学术界建立密切的合作；最后，我们一定要与中国的信息产业界建立长期的合作伙伴关系，这样我们就可以与中国的伙伴们一起向我们的客户提供服务。

微软把合作伙伴的成功看得同等重要，甚至比我们自己的成功更为重要。这点，微软跟很多其他信息产业公司不一样。我们的业务模式完全依赖于我们合作伙伴的成功。如果我们的合作伙伴和客户在中国取得成功，我们也就成功了。

比尔·盖茨到底有多富？这是个许多人都感兴趣的问题。

随着“视窗 2000”的推出，微软公司股票价格飞涨，盖茨的个人财富亦水涨船高，达到 890 亿美元。下面让我们来比较一组数字，看看这位排名世界第一的富翁其富有程度究竟如何。

首先，说盖茨“富可敌国”，一点也不夸张。根据经合组织提供的权威数据，葡萄牙的国内生产总值（GDP）是 840 亿美元，爱尔兰是 810 亿美元，它们都比不上盖茨。有人说，论 GDP，盖茨能够把匈牙利、冰岛和卢森堡三个国家一起买下来。

其次，与部分世界级大公司相比，盖茨亦毫不逊色。以公司市场价值论，蔡斯曼哈顿银行拥有 620 亿美元，福特汽车公司 600 亿美元，麦当劳 570 亿美元，菲尔普莫里斯 550 亿美元。

那么，盖茨离成为万亿富翁还有多长的路要走呢？据统计，自 1995 年 5 月以来，微软的股票价格已经翻了 10 番，过去 10 年来年涨幅超过了 59%。如果微软股票继续以这个速度飞涨，盖茨手中所持有股票到 2005 年就能够突破一万

亿美元的大关。假设美国经济每年保持3%的增长率，盖茨所拥有的个人财富到2010年就会超过美国的国内生产总值！

盖茨的钱有用完的一天吗？

很难。据测算，如果微软股票价格以过去10年的比率增长，盖茨即使每年捐出去5亿美元，他的个人财富仍将不断增加。如果股价不涨，他在有生之年（假设他不超过100岁）每天的收入都不低于40万美元。如果微软股票狂跌90%，他在未来50年内，每个月的收入也能维持在1400万美元。

这就是全球首富的财富！

柯 德 川

(Kurt Hellstrom)

柯德川 1944 年出生于瑞典北部的一个乡村，父亲是个小农场主。1968 年，毕业于瑞典斯德哥尔摩皇家工程学院，获电子工程硕士学位，1974 年获得斯德哥尔摩经济学院企业管理硕士学位，1984 年加入爱立信集团，先后负责移动系统的市场及销售业务。1989 年出任无线系统公司总裁。1990 年被任命为爱立信集团主管无线通信的高级副总裁。1995 年初被任命为爱立信集团常务副总裁。1998 年 10 月出任爱立信集团常务副总裁兼亚太区总裁和爱立信（中国）有限公司董事长。1999 年 7 月出任爱立信集团公司总裁。2001 年 1 月 1 日被正式任命为爱立信公司 CEO。

凭着追求速度和不畏挑战的个性，57 岁的柯德川正率领世界第一大移动通信商——爱立信在变幻莫测的全球电信市场中寻找自己的位置——让爱立信成为移动互联网领域领先的解决方案供应商。

掌握爱立信

主持人：观众朋友大家好！欢迎参与《对话》节目。提到手机市场呢，人们都能想到诺基亚、爱立信，在上一期节目里，我们请到了诺基亚总裁奥里拉到我们的节目中来，在今天的节目里我们为大家请到了爱立信的总裁柯德川。从前一阵的手机生产外包到近期的大规模裁员以及与索尼公司的合作，这一系列事件都让爱立信引起了人们极大的关注，柯德川将怎样面对这种种挑战，他是否能够力挽狂澜，让我们在今天的节目里与他深入交流。好，首先让我们有请柯德川先生入场。我注意到您的西装上有一个非常别致的一个小的别针，是一个北京申奥的一个标志，是吧。

柯德川：是为了支持北京 2008 年申奥。

主持人：您是一个非常强烈的支持者吗？

柯德川：是的，我支持北京申奥，也支持你的工作。

主持人：谢谢，谢谢，您知道爱立信这几个字是什么意思吗？

柯德川：通过爱护和关怀我们共建信任。

主持人：非常不错，好，那许多观众朋友，了解爱立信还是从他们的手机开始的，其实手机只是爱立信众多产品中的一类。所以让我们先来看一个介绍爱立信的小短片，这个

片中提到的很多问题，是不是也是您经常思考的？

柯德川：当然我会经常思考这些问题，但是我更多思考的是机会。我希望大家可以很明显地看到爱立信 80% 的营业额都来自于通讯系统和网络产品，手机只占小于 20% 的营业额，但它是爱立信很重要的一部分，它也是我立志要重振的一项业务。

主持人：那么许多业内人士也是这样认为的，爱立信是一个非常成功的无线通讯设备厂商，但是手机市场好像最近做的并不是非常的理想。在 2001 年的第一季度爱立信出现了九年以来的第一次亏损，那么这个亏损是不是很多都是因为手机的亏损而拖累的呢？

柯德川：是的，我们的亏损是由于手机业务的亏损而拖累的，因为我们的系统和网络业务是非常赚钱的。

主持人：你有没有想过曾经要放弃这个产品？

柯德川：只在一刹那间想到过。

主持人：这一瞬间是发生在什么时候啊？

柯德川：我并没有花很长时间去想它，我非常不喜欢失败和放弃，我们已经在计划改善这一状况。我们正在计划与索尼公司一起把他们的新技术与爱立信的技术结合在一起，在未来寻找机会，共同夺回市场第一。

主持人：那么对爱立信来讲，您觉得您最大的竞争对手是谁？

柯德川：我们有非常多的竞争对手，因为我们是唯一的能够覆盖电信市场各项需求的厂商，在无线通讯系统市场、在 GSM 领域我们与诺基亚竞争；在 TDMA 市场我们与朗讯和摩托罗拉竞争；在日本的 PDC 市场我们与日本的厂商竞

争；在核心网络和固定网络我们和朗讯和西门子竞争。

主持人：但是具体到手机市场，您觉得诺基亚还是您一个非常强大的竞争对手，特别是在中国，对吗？

柯德川：我不得不承认是这样的。

主持人：那提到诺基亚，我刚才在开始的时候也向大家交代过，就是我们上一期节目请到了诺基亚的总裁奥里拉，那么在谈到您的时候他说了一段话，您想不想听听？

柯德川：为什么不呢？

主持人：好，让我们看一下大屏幕。

主持人：爱立信的全球的董事长兼首席执行官柯德川先生明天也会来我们的《对话》节目作客，如果他碰到您你们两位碰面的话，您会对他说什么呢？

奥里拉：我们今天碰到了，有过一次很好的交谈。我们今天在一次会议中碰到了，他没有问我对他有什么建议。他是个很有决心的人，我们总是有很好的沟通，因为我们彼此都知道对方的问题在哪里，所以遇到一起非常棒，我们可以为此开玩笑，非常自由地，作为 CEO 我们都知道是怎么回事。

主持人：我特别想知道他里面说的，就是他知道您的问题是什么，您知道他的问题是什么，这个到底指的是什么问题？

柯德川：我的问题就像我们在开始时提到的，是怎样拯救手机业务，使它盈利。然而就像奥里拉先生提到的，我们都知道彼此的问题在哪儿，我们都面对许多的挑战。当提到手机市场时，今天诺基亚是第一名，他们有非常强的市场位置，我们相比之下比较弱，必须要迎头赶上，但是他们也必

须守护这个位置。今天我们正在进入 2.5 代和第 3 代的技术，我们有时也需要共同合作，特别是在制定标准时，我们经常有相同的观点。

主持人：那么他刚才谈到您的时候是笑容满面的，我让您对他说几句话，您会说什么？

柯德川：他是一个经常笑的人，当我们遇到时，我们可以开些小玩笑。今天遇到他时他正在和别人说话，见到我，他开玩笑说：你是哪个公司的？尽管我们是强烈的竞争对手，我们也是人，我非常尊重他，我认为他为诺基亚作出了很大贡献。

主持人：那么看到这么一个笑容满面的朋友却在不断地拿去你的市场份额，见到他，能发自内心地笑吗？

柯德川：我们虽然失去了一些市场份额，但是我觉得大部份的市场份额是其他竞争者损失的。我们在全球市场保持在 10% 9% 左右，我们决定不再为守卫市场份额而损失更多的钱财，我们宁愿损失一点市场份额，但是可以拯救全公司的业务，我们正在准备这样做。

主持人：所以在手机市场占据第一位对您来讲不重要？

柯德川：我们在重组现在的运营方式，我们在与索尼公司进行合作，我毫不怀疑爱立信会再次成为第一。

主持人：当您跟索尼合作以后，这个手机是爱立信的手机呢？还是会索尼的手机。

柯德川：手机产品的品牌当然会是索尼爱立信，品牌的名称有许多选择，但是我们现在还没有决定，我不可以透露。

主持人：商业秘密我听出来了，那么具体到中国的消费

者，我想问一下柯德川先生，您认为在他们购买手机的时候，最在意的是什么？什么是他们的选择条件？我这儿有一个小黑板，我先让柯德川把他要说的几点写上，然后我再跟观众朋友们交流一下，看他写的这几点是不是跟您说的一样。那请我们的同传现在不要把我说的翻译给他好吗？哪个观众朋友愿意举手？

观众：我就关心外形。手机我觉得就好像手表一样，一种装饰品。

观众：我比较在意它的性能，就是在它不利的条件下能不能很好地接收信号。

观众：我只关心它对我的身体有没有辐射，或者是破坏能力是多少。

观众：我可能关心时尚，就是我拿出来是不是别人认为我这款机子比较时髦，比较时髦。

主持人：我今天发现我们男观众都很关心时尚，这个对我来讲给予了很大的鼓励。

观众：我的手机因为经常放在包里，我只是希望它携带特别方便，像我就用诺基亚的。因为我觉得它没有那个天线，非常方便。

观众：从我学生的角度来说，我觉得作为一个手机应该有让我在闲暇之余能够玩游戏，或者是能够轻松一下的方面。

主持人：也玩。好，谢谢，请坐。还有哪位观众朋友，这边有没有，我看唯一的一个外国观众，我问问他。

观众：对我来说，我喜欢很大的屏幕，并且有颜色。这对我来说是最重要的。

主持人：黄颜色的吗？

观众：不，但我的确实是黄色的，但是我要一个有颜色的屏幕。

主持人：请坐。我想观众朋友帮我一个忙，咱们能不能帮柯德川理出来这头三点，我刚刚听到的是，功能、外形、体积、辐射、健康。第一位是性能，第二位是健康，第三位是时尚。让我们来看一下柯德川写的是什么呢？柯德川，请你展示你的意见。

柯德川：我想人们应该非常关注最新的型号，下一个是功能，我所说的功能是像游戏之类的功能，第三位是品牌，品牌当然是和广告营销有关。我想中国消费者可能会把价格放在第四位，如果你喜欢，你会付钱。最后一条许多人都说，我不知道为什么我会买它，其实是我不知道还能写什么。

主持人：人家一起告诉他，他缺少的是哪一点？

观众：健康。

主持人：健康，辐射，刚才哪一位观众提出这个健康问题，那么你愿不愿意站起来跟柯德川交流一下？

柯德川：辐射这跟我们在中国建的天线有关，你好。

观众：你好。

主持人：好吧，我暂时把我的工作交给你，但你把你在爱立信的工作和我交换好吗？

柯德川：好吧，这是我的名片。

主持人：员工同志，你们好，你们好，你们好，请请。

观众：据我所知民间一直有一种说法，就是爱立信的手机对人体的辐射是最大的，我不知道您对这个怎么看而且

什么改进措施没有？

柯德川：我想总体上你不能只提爱立信手机对人体的辐射，我们有些型号辐射比较高，有些比较低，和其它许多手机类似。市场上没有一部手机不符合标准，不管是我们制定的，还是其他学术单位制定的。我在与辐射有关的行业里工作了超过30年，并没有任何事实证明手机的辐射会对人体有害。从个人的角度我并不担心，但也有许多人会用耳机，也许这会让你放心些，这是一个非常长的回答，我是不是该把你的工作给她？

主持人：哦，这边有一位小姐，请你到前面来，好吗？

观众：我非常高兴认识您。

柯德川：我也很高兴。

观众：我想知道，手机放在身体的哪个部位对身体的辐射最小？

柯德川：如果你了解辐射，从手机发射的辐射是非常小的，其实站在这儿你已经被许多辐射包围了。从广播发射到机场等等，你家里有电视，难道我们会因为辐射而不看电视了吗？在未来手机的辐射会越来越小，所以我觉得手机是非常安全的，这是我个人的意见。

主持人：今天是你第一次与中国的消费者这样面对面地交谈吗？

柯德川：事实上这是我的第一次。

主持人：这个感受好吗？

柯德川：我觉得这非常有趣，我觉得我应该做些改变，更多接近消费产品。

主持人：那么刚才我们观众朋友选出来三点最重要的，

第一点是性能，第二点是健康，第三点是外形，也就是时尚。

柯德川：难道价钱不重要吗？这对我来说是非常重要的信息。

主持人：大家觉得他说的对吗？价格对大家来讲重要吗？

观众：重要！

主持人：谁说重要的？

观众：我选手机，一个是关于它的功能，它的性能跟价格的比较，就是所谓的性能价格比。所以我觉得对中国人来说，价格现在应该是非常重要的一个因素。

主持人：柯德川，你觉得哪一个价位对中国的消费者来说是需求最大的？

柯德川：我不能准确地回答这个问题。

主持人：那对你来讲，什么价位是最合适的呢？

观众：我觉得应该是一千到两千之间。

主持人：一千到两千之间同意吗？也不同意，这位先生还是不同意，我来听听他怎么说？

观众：好像在国外这个手机很便宜，你买东西的时候可以赠送一个手机给你。但我希望在不久的将来在我们北京，在我们中国有这个情况，我去买一个什么字典，送一个手机给你，我买本书送一个手机给你，这是我们最希望的。

主持人：他是不是在异想天开啊？

柯德川：我想能够不花钱就得到当然很好，但是在那些可以免费赠送的国家，手机的通话费要高很多，如果你免费得到手机，你要签两年或三年的合同，并且花更多的通话费

用。从整体上来讲，在中国你要花钱买手机，但是你每分钟的通话费用要低很多。

观众：那我们也可以这样干啊，对吧，只要政府支持我们老百姓很高兴，对吧。

主持人：所以你愿意付更高的通话费，然后把手机的价钱包进去？

观众：这个也不能这么说。

主持人：大家同意吗？

观众：也不能这么说，应该说匹配，我们希望，我的意思是希望越便宜越好，大家同意不同意啊，你看都同意。

主持人：那观众朋友能不能告诉柯德川一下，什么价位是最合适的？

观众：一千到两千。

主持人：一千到两千、好，跟你想的一样吗？

柯德川：这个问题需要运营商来解决，他们可以决定怎样向消费者推销。作为手机的供应商，如果我们不可以支付开发和制造产品的费用，市场上将没有手机产品，所以这是非常简单的。当你见到一元钱的便宜电话，这是因为运营商在资助消费者支付开始使用手机的费用。

观众：刚才柯德川讲的第三点是非常重要的，你最大的命脉应该是品牌，因为品牌可能是你们最终能够成功最关键的一点。它并不是价格，并不是性能，并不是……因为品牌已经包括了你的质量、你的服务、你的性能和你整个全方位的管理，是吧。如果你没有一个很好的品牌，你想在众多这种竞争中打败竞争对手那是很困难很困难。我就认为爱立信

它的广告宣传很不规范，它没有一个像可口可乐、像丰田汽车、像索尼、像松下这样一个完整的理念在里面贯穿着。

观众：就这个广告形象来讲吧，有时候公司的这个形象的口号大家可能会比较清楚，大家知道诺基亚的什么科技以人为本，但是如果要问到爱立信，刚才你也问到这个问题，好像只有爱立信的员工，他们作为员工清楚这个，我们大家可能很多人都不知道以爱立信、以信致远，这是一个非常好的广告的一个口号。为什么不在通过电视这个媒体，可以说是现在一个很强大的媒体来宣传它？

柯德川：我们不单单是靠爱立信的中文名字的含义，我们还有其它的广告宣传词，如我们不仅注重科技，更关注人与人之间的沟通。这听起来很长，我们是想尽量远离技术方面更注重人。

主持人：所以很多您的员工说，柯德川是个实干家，他喊的不是特别响亮，做的很多。

柯德川：我需要做许多事情，同时我也需要思考许多事情，我不可以只关注一件事。

主持人：那现在让我们再来看一下柯德川刚才写的这五点，第一点是最新的款型、第二点是性能、第三点是品牌、第四点是价格、第五点就是有些人说了，我都不知道为什么我要买这部电话，那么大家对他提出的这几点满意吗？能不能给他打个分，80 同意吗？80 的举一下手，90 的，我看这个是 84.5 差不多，你满意吗？

柯德川：80.5。

主持人：好，谢谢。据说柯德川是在他们公司里最懂技术的人，而且他也是学这一行出身的。他能不能力挽狂澜，

能不能解决这些问题呢？让我们先来看一段介绍他的小片子。当看到这个滑雪的镜头出现，尤其是看到这个滑雪员，在这儿，这样，非常高超的技艺滑雪的时候，下面的很多观众也跟着笑，您能做这些高难度动作吗？

柯德川：现在不行了。我非常喜欢滑雪，但现在更多的是越野滑雪，而不是高山速降。在我年轻的时候当时可能比较傻，我还曾经尝试过飞跃滑雪。

主持人：真的？

柯德川：我尝试过很多种滑雪。

主持人：我看他那么温文尔雅地坐在这儿，我很难想像到他可以跳跳板这个动作。听说你还是非常喜欢哈雷的摩托车，我知道骑哈雷摩托车的人的性格都非常的有特殊的个性，您是这样的人吗？

柯德川：是的，我非常喜欢骑摩托车，我一生都是这样，我有一辆哈雷摩托车，有时我会有机会骑它，但是不是经常有机会。

主持人：您骑这个哈雷摩托车的时候，是不是也像这些哈雷摩托车的爱好者一样，是要穿上黑的皮裤，然后黑的皮的夹克，然后头要拿布给缠住，然后这样非常英雄地出现在大街上，是这样的吗？

柯德川：法律规定我们一定要戴一个头盔。

主持人：还是能够看出您一些这种坚毅的这种性格。那么在您接手爱立信的时候，我听说您曾经考虑了整整两天的时间，有这回事吗？

柯德川：不，这不正确，我考虑了五天。

主持人：五天的时间，那么您都在考虑什么呢？这五天

的时间。

柯德川：我在想，我当时是爱立信亚太区的总管，我正准备接着干几年，干得非常舒服。我在反复思考，在这个年纪我是否准备好更上一层楼，去接替一项更富具挑战的工作？我想了有一阵，但我觉得是很短的一段时间。

主持人：当这个公司的大老板，是您一直追求的目标吗？

柯德川：我从来没有为自己制定过要达到这个或者那个职位的目标，我的人生哲学一直是尽量做好自己的工作，并没有那么清晰的目标。

主持人：被提名做 CEO 的时候，您当时是在亚太区做总裁，那么您有没有想过公司为什么会选中了您？

柯德川：我所有的经历，大概 30 年的时间都在做市场销售，所以我非常注重市场。

主持人：在这个时候接手这个公司，我不知道您有没有想过，就是什么样的素质对一个企业领导家是最重要的？

柯德川：当然最重要的是沟通交流。与市场、客户、员工、分析员、社会的交流能力，我自己只能做其中的一部份，我需要依靠其他人。

主持人：我问一个您现在可能觉得是题外话，但是我要问一下，您觉得奥里拉先生是您的朋友吗？

柯德川：我们可以非常自由地交流意见，他并不是一个非常亲密的私人朋友。

主持人：但是我要告诉您，这个同样的问题我们也问了奥里拉，他说的第一点是交流沟通，第二点是人才管理，这正是您刚才说的这两点。

柯德川：我们昨天说好了一定要这样说。

主持人：看来还是比一般生意上的朋友要更进一步，我想知道在您上任以后，寻找出的一些解决公司一些问题的方法。那么在公司内部，当您要把您的这些新的政策、新的经营手段来实施的时候，有没有遇到阻力？

柯德川：也许听起来很闷，我工作了很长一段时间，当然事情会变化，缓慢地变化，有时会发现新的角度。但是最重要的是当我们共同决定要做一件事时，我需要依靠其他人去完成，我不能每次都亲力而为，这是我所需要具备的能力。去寻找最合适的人选，这样我就可以放松了。

主持人：好，我想问一下现场的观众朋友们，有没有什么问题要问。

观众：就是现在好多的文章都在说，电信行业到了冬天，电信行业的冬天紧挨着互联网的冬天，很多这种电信行业投资都在减少。有些文章说，像 AT&T 这种大公司都有可能被收购，在未来的多少年之内，您当了爱立信的总裁以后，有没有想到说爱立信会不会被并购掉或者是出去并购别人？

柯德川：基本上电信行业是一个非常有潜力、非常健康的行业，现在当然有并购其他公司的机会或者被并购的机会，但我想并购爱立信是一件非常难的事情。因为它的股权结构非常复杂，第一、爱立信是个非常贵的，它还有一个很特殊的股权结构，处理起来会非常困难。

观众：您好，我想先讲一个事情，就在春节过后手机外包事件出来之后，我有一次打车上班，那个出租司机跟我说，小姐你怎么还在用爱立信的手机啊，它都不生产了。当

然我们知道这里面有很多误会，但是消费者他对外包是怎么回事他不是很了解，但是我觉得作为爱立信的品牌在消费者心目当中的形象已经受到了一些损害。所以我想请问柯德川先生，怎么来弥补、来挽回这些在消费者心目当中的品牌的形象？

柯德川：我再次重申外包对品牌并没有影响。外包只是一种制造的方式，品牌对我们来说非常重要。我问出租车司机为什么你会开一辆本田车？本田并不制造汽车，它只是组装汽车的部件，这些部件都是其它厂商制造的，所以本田车的制作大部分是外包的。出租车司机也许并不知道这一切，他只知道他开的是本田车。我们有信心，我们可以夺回市场份额，我们一定要经历这一次净化的过程，再以强者的身份重占市场，我已经讲过我们所要实施的步骤。

观众：刚才我看柯德川先生在谈起自己的外包手机这件事的时候气定神闲。我讲一件事，就是前两天，在五一放假的时候，我的父亲和妹妹分别都选择买手机作为对自己的一个奖励。那我想请柯德川先生猜一猜，他们俩最后都选的都是什么品牌的手机？

柯德川：只买了一个品牌？

观众：两个不同的品牌。

柯德川：两个不同的品牌，如果我根据现在中国的市场份额，我不得不说他也许购买了诺基亚或者摩托罗拉。

观众：对，您猜对了。但是我想，您在猜这个答案的时候心里可能并不高兴的，我父亲以前用的手机就是爱立信的，但是这次他换掉了。

主持人：为什么换掉？

观众：一个是品牌方面不太注意，不像诺基亚和摩托罗拉他们的广告那么好；还有一个可能就是受外包事件的影响。我知道爱立信它是端到端的生产厂家，它的大型交换设备是非常出色的，而且去年它靠着这个在手机亏损的情况下，它靠着这个还盈利了。所以可能柯德川先生坐在这儿的时候在谈起手机生意的时候，还是气定神闲的，并不太着急。但是其实作为消费者来讲，他使的最终是你的手机，他并不知道你的大型交换机，你的 GSM，或者是你的 GPRS 有多好，他并不知道。他看到的最后还是那个产品，所以您要靠着这个手机去把爱立信的品牌打响了，我想对您销售大型的终端产品也会有好处的。

柯德川：我想我同意，一定要改善我们的品牌，一定要改进我们的产品，这是我们在做的事情。我还要补充的是，我们控制全部的过程，我们设计产品、我们设计产品的工业外形、我们设计它的销售计划、我们设计它的广告词、我们负责市场推广和销售、我们为产品的质量负责，如果你有任何抱怨，你可以来爱立信，我们会全权负责。

观众：在中国的手机市场，除了诺基亚和摩托罗拉等，还有近 10 种的国产品牌，有一些已经成为了领先的产品。你怎么样看待他们的竞争力？你认为他们只是可以忽略的小厂商，还是隐藏的极具竞争力的厂商？

柯德川：我们严肃地对待所有的竞争者，我不知道他们是很强人的竞争者，还是只是小规模竞争者。在全世界的每个市场都有十、十二、十五个左右的竞争者，各地的情况有所不同。中国比其他国家有更多的本地竞争者，但是我们有許多竞争者，对我们来说他们都很有挑战性。

主持人：柯德川，我发现你一直在想一个比较严肃的问题的时候，你会把这个眼镜推一推，这是不是你一个常用的动作啊？

柯德川：上面的那个灯烤得我直出汗。

观众：目前为止，GSM 的市场趋渐饱和，而且在 2.5 代的市场上像 WAP、GPRS 的利润也并不是非常令人满意，在中国第 3 代移动通讯技术的标准还没有被确立，我想问一下爱立信公司在对待第 3 代移动通讯技术上有什么策略？

柯德川：当我们讲到 GSM，你会吃惊地发现 GSM 的市场并没有饱和，而是在不断地快速增长。我们正在从 GSM 第 2 代向 GPRS 的第 2.5 代发展，这是一个非常顺利的进展。第 3 代技术当然让数据传输更加迅速，我们正在开发第 3 代的产品定义，比如 WAP、CDMA、CDMA2000 等，这些是更复杂的新开发的技术，需要更多的时间去推广。

1998 年，爱立信为了解决第三代手机的操作系统问题，与 Psion、诺基亚及稍后的摩托罗拉建立了 Symbian 公司，其中 Psion 开发了 EPOC 操作系统。利用 Symbian 公司的特许，爱立信于 1999 年初曾推出了世界上第一个基于 Symbian 操作系统的商用 WAP 终端 MC218，支持 E-mail、传真、SMS、无线上网等功能。撇开微软开发的 WindowsCE 操作系统，这台最新的功能接近于掌上电脑的东西能用的操作系统是 EPOC。

2000 年 11 月，爱立信和日本的佳能公司就开发数字照相机与移动设备之间的数字图像传输与管理技术达成了战略合作协议。2000 年 10 月，爱立信与 Lotus 公司宣布结成战略联盟，双方将加强合作，努力在日益增长的 WAP 市场上

提供更多的设备、服务和应用产品。

毫无疑问，柯德川是一个 3G 的鼓吹者，他曾说过，爱立信的目标就是让所有的人在任何时间任何地点都能进行交流。他认为，到 2003 年，全球移动互联网的用户人数将超过固定互联网用户的人数，曾担任过公司亚太地区总裁的柯德川也深知中国这个市场在未来的重要性——目前中国直逼美国，是爱立信全球第二大市场。用一句比较老套的话来说就是“欲要称霸全球，先要称霸中国”。

主持人：什么叫做 3G，什么叫做蓝牙，什么这些技术的词好像并不是每个人都非常明白的，来现在有请这位先生，是王维嘉先生，让他来给我们大家解释一下，好不好？

王维嘉：如果错了，请更正我。我想蓝牙技术的前提是将来的掌上信息时代有各种各样的终端，比如说像这样的一个蓝牙的耳机，那么像这样一个掌上电脑或者是一个手表，甚至未来会有这样的所谓的互联网眼镜、无线互联网眼镜，你可以从这儿看到纽约。这是一个无线互联网的戒指，这是鼠标，你可以从这儿控制。对未来两派的想法，一派是说我把所有的东西都做在一个里面，这样一个东西又是我的电话，又是一个掌上电脑，又是我的电视机，又是我的 MP3 的播放机，又是我的……甚至还可以热的烤面包。还有一派的想法是说不同的东西，比如说显示的东西应该戴在眼睛上，控制的东西应该戴在手上，那么我衬衣上的这种绣花可能是个天线，所有的这些器件怎么互相通讯呢？那么它需要一种低成本的、近距离的一种通讯方式，这就是蓝牙产生的基本的根源。

主持人：您是属于哪派的？

王维嘉：我是属于第二派的。

主持人：柯德川觉得你是哪一派的？

柯德川：我非常同意他的意见，我不会比他解释得更好，他刚刚展示了未来的一些应用产品，但他们都需要带宽。第3代的技术正是为了扩展带宽，为图象、影视、互联网，提高数据传输的速度，看到这些产品非常有趣。

王维嘉：我想3G应该是目前的所有大的电信厂商特别是无线通讯厂商主要的一个战场、主要的支柱。许多人在讨论，由于高额的支出第3代技术的推广有可能被推迟，NTT DOCOMO 刚刚宣布了推迟推出第3代产品，我想了解你怎样看待全球第3代产品的商业运作？

柯德川：中国现在正在推出第2.5代产品，5月17号中国电信将正式推出。我想提醒大家，在两年前人们就开始关注我们准备推出的技术，我并不是说第3代产品将被推迟这样久，但是这是一项非常复杂的技术。我们的GSM技术也用了这些长的时间，从一开始的尝试到最后的稳定运营，要达到技术的成熟一定要经过这样一个过程，否则你有可能毁坏这项技术，但是从另一方面来讲，我对这项技术非常有信心。

王维嘉：谢谢。

柯德川：谢谢。

主持人：其实这个技术都是服务于人类的，那么你身上的申奥的这个徽章就让我想起来在2008年奥运会在北京召开的时候，我想您能不能帮我们想像一下，在那个时候这些无线通讯技术将怎样服务于我们？

柯德川：我非常肯定北京2008年的奥运会将需要更多

的技术、带宽的支持，比如声像的传播。如果你没有幸运地得到入场券，你可以用你的第3代手机跟踪各场你关心的赛事。如果你在赛场，你可能还想用你的第3代手机观看其它赛场的比赛，我想2008年所有的这些都将成为现实。

主持人：谢谢，柯德川，今天还特别戴上了这个申奥的徽章来表现他对北京的支持，谢谢他。光听不算，眼见为实，刚才我们谈了这么多未来的技术，我想让柯德川来给我们演示一下他们公司正在研制的3G的技术，我们给大家一个先睹为快的机会。所以哪些观众感兴趣可以下来，谢谢大家一起参加我们今天的节目，大家辛苦了，谢谢！

约翰·钱伯斯

(John T. Chambers)

思科系统公司 (Cisco Systems, Inc.) 总裁兼首席执行官。

现在，思科系统公司是互联网领域全球领先厂商。约翰·钱伯斯在 1991 年 1 月加盟思科系统公司担任副总裁时，公司当年的销售收入仅为 7000 万美元，市场价值为 6 亿美元。在他从 1995 年 1 月开始担任总裁兼首席执行官的最近几年间，思科系统公司在互联网工业的主要领域确立了领先地位，同时拓展新的市场领域。其 1999 财政年度的销售收入达到了 121.5 亿美元。

在加盟思科系统公司之前，钱伯斯曾在 IBM 和王安实验室任职，任职时间分别为 6 年和 8 年。此前，他曾荣获西弗吉尼亚大学法学和商业学士学位，以及印地安那大学金融和管理 MBA 学位。

位于美国硅谷的《Upside 杂志》将约翰·钱伯斯评为“数字世界之王”；美国《商业周刊》也在短短 3 年间第 2 次将他评为全球前 25 位高级企业总裁之一。在《电子商务》杂志对全球高层管理人员进行的一次民意调查中，钱伯斯被选为 1997 年的“年度最佳首席执行官”。此外，作为公认的全球商业界最具创新意识和进取精神的企业领导人之一，钱

伯斯还被选入了美国总统的贸易政策委员会。

在短短的十多年中，思科系统公的市场价值已超过5000 亿美元，成为全球最具竞争实力的十大公司之一。

互联网先生到中国

曲向东（中央电视台记者，以下简称“曲”）：欢迎大家来到我们每周六播出的对话节目的现场。我知道我们今天现场有很多人来自网络公司，你们一定认为你们都是白领，当然，我也这么认为。可是我们今天的嘉宾却是一位蓝领，而且他还是一位“管道工”或者说是“泥瓦匠”。我看到有的观众露出疑惑的神色，大家千万不要不相信你自己的耳朵，正是这位“泥瓦匠”被美国 Upside 杂志评选为我们的“数字世界之王”，更多人把他称作“互联网先生”，这听起来的确是非常的酷，你能相信吗？

我们现在就有请我们互联网上最酷的先生，美国思科系统有限公司总裁兼首席执行官钱伯斯先生，欢迎！（掌声，钱伯斯来到现场）

同时我们欢迎思科系统中国有限公司的总裁杜家滨先生和北京大学光华管理学院常务副院长，著名的经济学家张维迎教授！（掌声，杜家滨和张维迎来到现场）

我们知道大概在四、五年以前，就在我们进到中关村人口这个地方，有一广告牌，可能那上面的话我们大家今天都还记得，那上面说，“中国人距离 Internet 还有多远，向北 1500 米”。但是正是这 1500 米，我们已经走了大概四、五

年了，可是现在还没有一个人能够非常令人信服地告诉我们，我们是不是已经站到了网络时代的入口。那么我想今天是一个非常好的机会。我们会来看一下在最近的半年时间里，互联网领域都发生了什么。（大屏幕播放片断）

我们看到这个片子，我们也知道思科公司曾经非常荣耀的超越了微软公司成为全球最值钱的企业，可是没多久就遇到纳斯达克大跌。那么有的人就说思科也是网络泡沫的牺牲品，我想可能现在要说，我们开个玩笑讲，世界上最着急的人可能就是钱伯斯。因为思科现在的股值已经落到第三、四名，并且这个状态属于胶着的状态，我想先问一下钱伯斯先生，在未来的6~12个月内，你估计思科公司会不会摆脱这种胶着状态，然后重新荣登这个宝座呢？

钱伯斯（以下简称“钱”）：我想在纳斯达克市场上所看到的，实际上是股市自我调整的过程。市场自己纠正了这些错误，尽管市价较前一年相比下跌25%，但是思科的股价和前一年相比仍然上升了125%。我想市场还是向前发展的，这是股市自然调整的过程，我想这是好事。

曲：钱伯斯先生同刚才非常谦虚，但是非常令人信服的提出一个证据，就是你们发展速度远远快于一些传统行业，这个事情我想请咱们的经济学家来分析一下，你能不能预测一下，思科大概在什么时候会重新登上宝座？

张维迎（以下简称“张”）：我想经济学家解释过去还是比较成功的，预测未来并不成功，我也不敢预测。但是我想对于钱伯斯先生来讲，可能居于第三、第四、第二对他的工作更轻松一点，比那个老大要好一点。

曲：对，现在很多的人们，尽管你们也提到，刚才钱伯

斯先生提到的是一个纠正错误（股市调整）的过程，但是，这个纠正错误（股市调整）使很多人对互联网的信心受到一些打击。那么现在在美国，有这样一种说法，认为美国70%甚至到80%这种网络企业会倒闭。那么在中国，这个数字有人说会更高，甚至有人会提到像亚马逊这样的企业也很难支撑超过一年这么长的时间，你怎么看这个问题？你觉得这个数字应该是多少？

钱：通常情况下，市场中新成立公司主要由风险投资商为他们注入流动的资金，这些公司深知，他们必须有三到四个季度连续利润，他们才能够上市。而在过去两年中所发生的情况表明，市场好像走得太快了。这些新的公司上市时间与正常计划上市时间相比提前两到三年，他们获得的利润也是非连续的，依据是，实际上股东变成了风险资本家，他们给新成立的公司提供资金。世界上任何风险资本家都可以告诉你，他们给十个新公司投资，可能有六到七个会倒闭，如果剩下的投资能够成功，所得的回报远远高于他们在股市中传统投资项目上的回报。

张：网络经济从根本上改变我们的生活，我们的生产方式和我们社会运转的方式。这个与网络公司破产没有大的关系。如果我们看一些历史，看本世纪初的汽车工业，当时在美国有几百家汽车制造厂，到三、四十年后只剩下三、四家，汽车改变我们整个的生活。我想用这个来看，我们大部分的网络公司也像美国汽车公司一样，他一部分会倒闭，还有一部分被成功的公司兼并了，变成一个更大公司的一部分，我想这是一个趋势。另外我想传统的工业，传统的企业怎么进行网络化改造，可能是一个非常重要的课题。

曲：新浪、搜狐、网易，还有阿里巴巴。您认为哪些会迅速获得盈利？

钱：我们可以说市场速度是很重要的，这说得很对，进入市场速度必须很快，关键是速度很重要，并不在于公司大小这个问题，在 IT 界我们看到。如果不是最早推出的产品，就不可能在市场独战鳌头。我在三年前曾预言财富 500 强可能很多在十年之后都不会保持现在这么一个状况，500 强的一半以上再过五年就会消失，而被新的公司取代。

张：那么一个网络公司的成功，不仅取决于自身的努力，还取决于一个外部的环境，尤其国家的法律制度、投资环境都很重要，那么这个时候中国这几家现在貌似大的公司最终能搞得如何，我想大概 30% 依赖于他们自身的努力，70% 依赖于我们宏观的制度环境。如果我们的风险资本制度不能解决，如果我们这些公司的上市审批这些不能解决，那么这些公司的前途我是很担忧的。

曲：欢迎大家回到我们对话的节目现场，曾经有人出过这样一个题目，假如你被困在一个荒凉的孤岛上只允许你手里持有一个公司的股票。那么你就非常希望在几年之后当你离开这个孤岛的时候，你突然摇身一变变成一个百万富翁，那么这个时候你会持有哪家公司的股票呢？我看底下已经有人开始鼓捣要思科。没错，思科公司它在 10 年时间里头，如果我们用股票市场惯常用的百分比来表示的话，它在十年里头，他的股票增长了百分之十万，这是非常令人吃惊的数字。那么这个奇迹，就是思科和我们身边的“互联网先生”为我们创造的。

钱：思科公司一直信心十足，我们对未来同样是充满信

心的，比如你在世界之巅的时候，总有些人想把你拽下来，（掌声）但是激动人心的是，因为我有机会改变世界的生活方式和工作方式，我的意思是说，我们会成为世界上最有影响的公司。目前我们在全美排行第二，是一个激动人心的公司。我们所有的员工都拥护我们思科的文化。

曲：钱先生这些话的意思就是告诉我们人家。谁也别想把我从这个位置上拉下来，我还会上去的。

钱：我们在思科公司还做另外一些非常有意思的事情，鼓励雇员和我们客户分享信息。我们有一个叫做生日早餐，这些人过生日的时候，就给他们打电话，不让那些领导人，执行董事进来，到一个房间，他们可以问一些最难的问题，然后可以从那一天学到很多的信息。同时更重要的建立一种开放交流的文化，而且可以听取人们的意见，感觉您好像在公司说话，能算一定数。

曲：我听说您在公司曾经有一次抱着一大堆冰淇淋，然后到您的下属当中去。告诉他们我是你们的老板，因为你们公司扩张太快，很多人都不认识你，告诉他们我是你们的老板，有这么一回事吗？

钱：我一年差不多花几次的时间到整个总部的每一个大楼当中去，和人们来对对话，到他们办公室，到他们小隔断里面跟他们对话，发现冰棍或者糖或者小的礼品，拿过去以后好像有机会，可以和人们非常自然的一种方式交流，可以听取他们的意见。

曲：我知道在您刚进入思科公司的时候，曾经您差一点离开这个职位。因为当时公司的领导团队，对您表示怀疑，他们认为像思科这样一个技术性公司，您提出的一些商业性

想法，好像跟它有点格格不入，那你不能告诉我，您是怎样征服董事会的。

钱：开始的时候，董事会大多数人都对我很相信、实际我们把这个事情做得快，开始对我提出一些挑战，怎么样能使我们公司，做成非常伟大的公司。不是说只是一个硅谷的公司。在我们接受风险的时候，董事会会信任你，然后你就必须产生结果。如果你得到结果的话，他们就会让你承担更多的风险。你越成功，他们就会让你承担更多的风险。因此在今天的环境中，很多的世界各地的 CEO 找董事会，要求获得一千万美金的自主权，我授权在任何情况下都可以投资二亿五千万美元。

张：外来的像他这样企业的 CEO，经营性的企业，他有不好的一方面，就是现有的人员会对他有一定的抵抗，就是你董事会同意了，但下面的管理层有可能排斥，有一点好处就像我们中国人讲的，外来和尚好念经，因为他没有其它的顾虑，他可以大胆地去干，那么这样的话，如果他成功了，他的权威就增加一分，那就对他信心、尊重就增加一分，我想他个人作为本人的成功，我是随便讲，我想可能有一部分是运气，一部分是他先天的、也许从他父母那儿带来的一种特殊的管理才能、企业家才能。我想很少一部分可能由于他读过 MBA。

曲：我确信张教授说的很少的一部分，一定是他认为最重要的一部分。

张：我想就像有一句话，九十九度加一度。

曲：就这一度。

张：但是我想很重要的一点，任何人来我们这儿读

MBA，我想他一定要具有像 John 这样潜在素质的人，否则的话会浪费时间。

曲：不过我想很重要一点，也恰恰是我想问 John 的，是不是你在进入思科的时候思科原有的技术公司这种路线，跟你现在进入思科之后推行以客户为中心、以市场为中心这种商业路线，这是两个不是非常相同的路线。

钱：确实在某些方面是这样的，产品主要有两个大的变化，我在思科公司做了两个大的变革，这帮助我们团队有了突破，第一点就是意识到市场，有技术方面的变化，第二个变革我认为第二个变革对我们公司非重要的，我们不是把两个大的公司综合到一起我们从其它的公司，像惠普，学到一点东西，把市场分段，也就是在每个产品争取第一、第二的位置。我们也学到新的概念，就是说如果什么事做不了的话，就应该和合作伙伴搞好关系，在过去 7 年当中，我们收购了 61 家公司。我们创造的文化，这种文化能够接受新的想法。所以说我们收购公司必须有同样的文化背景我们才收购，这个我们讨论的时候就是要文化背景必须是相似的，不一样的文化背景我们是不收购的。

张：假如现在 IBM 要求你兼并的话，你不会要它的？

钱：IBM 是个好公司，但是文化很不同。像这个朗讯收购阿赛特。这个时候可以看，大多数高级管理人员和工程师者都走了，总裁也走了，这些顶级的工程师也走了，并不是说他这个文化是错的。

杜家滨（以下简称“杜”）：哪家公司加入你的话，其实最主要的是，你买的是人，而不是只有买那个产品。因为你如果说今天投资这个产品不是看这个产品的今天，而是要看

这个产品的未来，你买的是它的未来性，所以如果要这个产品继续发展下去的话，你要考虑到说，这些人是会不会继续留下来，然后他可以把这些产品做到下一代。

曲：我听到一个故事，英特尔公司的格鲁夫先生到你们思科参观的时候，他曾经问你们底下思科的员工，你们这些人有谁是来自被思科兼并的公司你们可以举手，结果你们的员工很多人都举起了手。结果他一数，至少有 30%，好像格鲁夫对此表示非常佩服，你们到底是怎样做到——从细节上怎么样做到这些问题。

钱：大多数收购 2 年之内，80% 到 40% 高级经理或者是工程师都会走，所以格鲁夫问这个问题的时候，40% 都是收购的人来的，我们认识到，就是必须有一个文化，必须能接纳新的人，接纳新的思想。第二点呢，感到如果把那些高层领导人，高级的工程师不能保留下来，我就不会收购这个公司。

张：其实这个我觉得很有意思，一般成功的公司，他容易变得非常过于自信，但他成功收购一个之后，他对另一个又非常感兴趣。所以这也是经济学家经常提醒的，尽管我们不会做生意，但是我们就是想提醒走得快的人稍微注意一点，看着前面的路是不是平坦。

钱：我觉得很重要的一点，对公司来说，特别是那些成功的公司是应当要注意这个情况，我们对批评更重视一点，比对表扬更重视。

曲：谢谢大家，JOHN 说到他们喜欢大家批评，提批评意见，稍后我们就来看看思科公司另外一个致胜的法宝，同时也欢迎大家批评思科，也欢迎思科自我批评，谢谢大家。

曲：其实思科公司是一个非常令人迷惑的公司，当我们在网上买一个产品的时候，可能这个产品根本就不需要经过思科公司员工的手，直接从它的供产商到我们手里，通过这种手段思科公司在没有新建任何新的厂房的情况下，把它的生产总值提高到4倍，这的确让人非常吃惊的，那么我想在这里，请JOHN给我们解释一下思科公司到底有多大，在我们外界的眼光看，思科在线、思科网络似乎都是一个整体，是一个公司。真正在思科公司内部思科公司到底有多大，你们是怎么做到这一点，特别你们如何通过，网络化程序还能够控制住产品的质量和标准的。

钱：我们做这个决定是8年以前的事。我们当时要用互联网和有关的应用，作为我们世界上最好的技术的参照点，我希望当时能够作为领导人来这样做。因为我完全理解它的好处，我其实这么做出于简单的原因。

张：思科公司它能够最终得益，与它的客户本身有关系，我想大部分公司目前在中国不可能的。通过网上订货或者我们叫电子商务，这也是因为它独特的客户群，因为它的客户群，确确实实在这方面做得最先进的。

杜：这点我可有些不同的看法，这还是要回到前面我所提到的当你今天面对你要谈生意，你要在商业上往来的对象。当他们都已采取这样子的方式，采取在网上方式跟你做生意、跟你谈交易的时候，你可以选择你要不要采取他的方式跟他交易，否则你就是不能参加这个游戏。

张：现在发展中国家电子商务，网络经济核心问题是法律体制问题。是制度环境问题。包括在中国目前来讲。好比说法律在产权的保护问题，还有些银行的支付系统问题，还

有对个人隐私权的保护问题，还有电信的垄断问题。都会形成我们发展电子商务的一个很严重的障碍。那么发展中国家只有克服这样制度性的，体制性的问题。那么我们才有可能跟发达国家更为同步。那么这就像，我们中国信息产业部部长讲过一句话，现在发展中国家和发达国家在信息方面的贫富差距越来越大。那么这个我们需要问他为什么这个差距越来越大。

钱：两年以前，在我们和韩国政府领导人讨论的时候，当时他们比较礼貌，但是你可以知道他们当时并不很相信，但是现在和他们再谈的时候，他们会坚信，互联网对他们今后的发展非常的关键，因此呢，他们废止一些阻碍他们发展互联网经济上一些法规法律。显然，对中国发展将来企业领导人，现在政府领导人也是意识到了这一点，企业领导人会用一些时间，向政府领导人解释。然后，政府领导人一旦被说服以后也同样会前进。因此，我是非常乐观的，也就是对于中国环境的变化速度非常乐观的。

曲：您不断的把互联网革命跟工业革命相提并论，那么这是一种宣传论调呢？还是说你确保它的将来全被写到我们教科书里头。比如说，在 30 年之后，假如我们还想搞这样一场讨论，那你估计那时候，那个讨论会是什么样子。

钱：我们开始把它叫做第二次工业革命的时候，当时他们说这是一个非常好的营销的口号，但是现在，很多世界政府领导人和企业领导人，他们真的认为这是第二次工业革命，我们不会用 30 年时间，只要十年就可以了，每一个电子设备都可以连在网上，家里也可以连接，就是说，把视频话音和数据连在一起，在你身上有三到五个互联网设备，并

不是电话，或者 GPS 或者寻呼机，还有其它的监测系统告诉你，如果你的心脏或者你其它器官出问题的话，会告诉你，然后把这个信息传给你的医生，不管这个医生在北京还是在世界其它任何地方的医生，然后做个分析，把分析结果传回来，我给你说的意思就是说它将会改变我们生活的方方面面。

曲：假设在十年后的某一天，您说的这一切都实现了的时候。也许在那一天，我们张教授跟杜先生正在遥远的某个地方，比如在阿尔卑斯山非常愉快的滑雪，可是这个时候，我们要搞这样一个节目，你想起来说，我们要让家滨来到这里。我们也一定要让，我们想起来，我们也要让张教授来到这里，然后我们打开了您的仪器，您说到他们身上，都有 3 到 4 个全球定位或者通讯系统，然后我一看，他们俩正在阿尔卑斯山滑雪，滑到半山腰上，正在非常高兴的时候，然后您一个电话打过去，也许他的手表就闪烁开了，告诉他，有一个重要会议让您参加，我不知道那个时候，张先生您会觉得更加自由，还是不自由了呢？

张：还是有一点，因为现在的技术发展，使我们想象力要大大扩展才行。所以也许 30 年后，我在那儿滑雪，但是我们现在要到北京广播学院现场做这个访谈，我就自己好像真的到了一样，尽管我仍然在那儿滑雪，但是在您看来我就坐在这儿。但是我想有一点，也就是在第一次工业革命的时候，好多人都担心人会变成机器的奴隶，摩登时代，会变成机器的奴隶，那么现在这一次革命也有好多人觉得非常恐惧，非常害怕，对吧？因为信息爆炸，信息使我们都无所适从。未来人可能会变得非常渺小，但是我相信人最终还是统

治着所有的机器，而不是机器统治人，所以我想还是应该非常乐观的。

曲：好，谢谢大家今天的热情参与，也谢谢我们今天的四位嘉宾。

米尔顿·科特勒

全球顶尖营销顾问公司——科特勒营销集团（KMG）总裁，有着25年丰富专业经验的世界著名营销实战大师。

米尔顿·科特勒将哥哥菲利普·科特勒的理论成果运用到实践中，加以验证，然后再把实践的结果反馈给菲利普，作为进一步发展理论的基础。他亲自主导 KMG300 多家客户的咨询与培训项目（其中包括许多全球前 500 强的著名公司，如 AT&T，南方贝尔，摩托罗拉，IBM，莲花，北电网络，拜尔制药，辉瑞制药，壳牌化工，Amoco Chemical，福特汽车，李维斯牛仔裤，麦当劳，米其林公司和 SAS 航空公司等），直接参与督导企业营销战略的落实。

缺乏市场营销的商业策划

摩托罗拉的铱星业务注定要失败——从技术、生产、广告到销售的整个过程中，居然没有听到半点客户声音。

分析家也许会在今后不断地研究为什么摩托罗拉铱星终究没有飞起来，从中我们也可以得到有关管理领域的很多教训——有关财务、营销、技术、操作、领导与组织以及销售等。

铱星事业对商人而言是块大肥肉，但也暴露出了作为“铱星教父”的摩托罗拉铱星公司以及其他许多科技公司的一大问题：即他们过分相信企业就是由技术、生产、广告和销售构成的，而营销仅仅是作为销售的支持，其功能并不比广告大多少。技术部门创造出来的东西就是销售部门必须要卖的，能体现客户需求的营销部门不能影响企业战略、产品设计及销售价格。营销部门也不应该对现存的销售组织提出质疑。说到营销，摩托罗拉就像《欲望号街车》中的布兰奇·达波伊斯一样，寄希望于好心的陌生人了：汽车制造商的营销技巧为摩托罗拉车内收音机带来了丰厚利润；移动通讯业的营销活力创造了摩托罗拉手机的巨大成功。而当摩托罗拉选择营销自己的产品，例如电视机的时候，它失败了。在人造铱星的领域内，还没有哪一家公司能为她执行营销活

动。尽管摩托罗拉在技术创新方面是一家大公司，但她必须要找到一家精于营销的合作伙伴来将摩托罗拉所具有的技术优势转化成顾客的需求。

铱星命运在做商业策划时就已注定失败。当时，摩托罗拉与一些拥有销售组织的区域投资者都做了接洽，日本、韩国、委内瑞拉及其他地区的投资者的通路组织都承担起了营销计划与销售的责任。产品生产是在依利诺伊州的斯康伯格（Schaumburg）秘密进行的，而铱星公司在华盛顿的总部则成为了处理政府问题与国内、国外公共关系问题的行政指挥部，一个像联合国一样跨国、跨语言的董事会管理着整个公司，这种垄断的构架显然不适应当时充满竞争的电信行业，而且在这一结构中也没有代表顾客的单位存在。《华尔街日报》报道说，铱星公司的首席长官爱德华·斯德洛（Edward Staiano）在出席铱星发射后的会议上，拿出丑小鸭般的产品说：“各位真的期望商务旅行者会携带这种产品吗？”

在耗费了1亿美元的广告费之后，铱星公司只筹下了2万个客户，而原先估计的潜在客户是60万。摩托罗拉铱星手机太重、太贵，接通时间较长，通话效果又比较差，如果隔了一堵墙或一棵树，或者像是在小车内，天线接收和卫星转播之间就存在障碍。这种铱星手机不利于普遍推广，只是在高山和开阔的海域比较适宜。

通过授权给各大区域的经销商，铱星公司在营销法则上所花的经营气力减少了。在任何的商业风险中，营销法则都必定会影响基于客户调查和竞争分析的产品设计。营销必须服务于以客户使用产品所获价值为基础的价格，而不是服务于能促使投资者满意的股东利润；营销也必须确定那些能使

销售收入最大化的营销渠道，而不是对那些并不能把公司产品送到顾客手上的地区经销商论功行赏。铱星公司营销的唯一动作就是广告，结果证明那不过是吹牛，而并没有提升价值。

铱星公司没有授予经销商真正的营销权，因为后者不能影响营销的 4P。尽管他们的信誉没有受到铱星公司重视，但由于当时尚缺乏可行的销售战略，所以他们还是恳求铱星公司延迟发射铱星。整个商业策划——从技术、生产到广告和销售全是摩托罗拉式的，就像其母公司一样，摩托罗拉铱星公司并没有把技术性融入到营销法则中去。

铱星公司能否起死回生？3 美元/股是不是一个好价钱？以前面提到的 2 万客户为例，假如他们正是用这种产品并感觉很愉快，那它就是一个值得的赌注。也许还有机会通过做一些工作来挽救这样一个有用企业。但是，如果他们并不打算使用它或感到不愉快，那就算了吧。

把冰卖给爱斯基摩人

说到营销，我觉得我们中国对这个词并不是非常地陌生。因为“营销”这两个字，说来说去都说了十几年了，不过对于营销的意义，好像到现在才被大家真正所认识。尽管你随便问一个人，什么是营销？可能每个人的答案都各不相同。

下面是中国营销领域五句非常时髦的口号，这些口号在不同的时期都受到过特别的关注，米尔顿先生是怎么认识这五个口号的呢？让我们来看一看哪个口号更接近他所倡导的现代营销理念。

主持人：我们来看一看：“质量是企业的生命”，这句话使人很容易想起另一句中国的老话，叫“酒香不怕巷子深”。

米尔顿：它是个优秀的口号，但有一个问题，如果两个产品出自于两个不同的公司，它们都是高质量的产品，市场营销的任务是吸引顾客买你的产品，而不是买你的竞争对手的产品。每一种高质量的产品与其它高质量的（同类）产品相比都有它的差异性，都有不同的特征。问题是，对于顾客来说，你如何生产出自己不同特性的高质量产品，使它们比你对手的产品更有价值。如今的国有企业在市场经济中对于竞争力的定义已超出了质量的范畴，体现在精细的质量差异

中，也许是技术设备的更新。就拿保鲜技术来说，科龙独特的高质量冰箱可以使蔬菜保鲜 10 天，如果客户希望使蔬菜保鲜 10 天的话，他们将更倾向于采用高质量的科龙冰箱，而不是海尔的冰箱。因此这是一个很好的，可以经常去创造的市场。

主持人：你光有这个高的质量还不行，还要让你的顾客能够从这个高质量当中发现——这是我所需求的。我们来看看有人用的另外一种营销方式是不是能够接近米尔顿先生的营销理念——产品不是被顾客买去的而是被企业卖出去的，就是这个时候大家发现，竞争机制引进来了之后，光有好的东西不行，还是那些比较会吆喝的人，他的东西卖得比较好。

米尔顿：是的，这非常重要。作为市场营销，我们关注的是推和拉（策略），就是传递和销售的意思。比如一个产品必须传达给顾客，公司必须与顾客交流沟通。你知道可口可乐如何投入了大量的资金，创造性地制造一种感觉，使你渴望得到可口可乐。你要解决口渴的感觉，尽管你并不口渴，但你也需要可口可乐，因此他们长久地传达这种口渴的感觉，创造可口可乐的价值。但你需要所有的代销商销售你的产品，使人们能够随处买到它。如果你仅仅使用拉的策略，人们会说我们想要它却不知在哪儿能买到它，这是菲利普所面临的问题。他们在中国灯具电器市场有相当大份额的品牌知名度，因此每个公司都面临着建立对于品牌的拉策略以及对于销售中推的策略竞争。

主持人：所以每个公司都要面临一个挑战：就是要树立一个品牌，同时还要去促进这个产品的分销。其实我们大家

都听过一个挺著名的例子，就是关于卖鞋的故事。说是美国有一个非常著名的鞋业公司派了两个推销员到非常炎热的赤道地区去推销鞋，然后有一个推销员去了之后就回来跟公司汇报说，那里太热了，没有人穿鞋，所以咱们的产品在那儿一点市场都没有。而另外一个推销员去了之后，回来告诉公司的是这样一句话，那边所有的人都没有穿鞋，那个市场太广大了，所以我们应该到那儿去卖鞋。

观众：这两种情况应该说都是不合格的一个营销者，一个营销者应该明白应该去看看那个市场，为什么没有穿鞋？那么到底有多少人能说服他穿鞋，而且能通过说服这些人，然后让他去得到穿鞋以后的好处，所以既不是全部会穿鞋，也不会全部不穿鞋。应该是有一部分人可以需要鞋，有一部分人不需要鞋。

主持人：那从这个穿鞋的故事我们不知道能不能问一下米尔顿先生，这当中有没有推销和营销之间的区别呢？

米尔顿：我想让观众来对这个问题做出评论。

主持人：这位是法国商学院的院长夏代尔先生。

夏代尔：达米尼克。

主持人：谢谢。

夏代尔：市场营销是一个与顾客关系的质量问题，我愿意借用这个故事来强调这样一个观点——关注你的客户，中国的公司今天已经这样做了，他们未来会如何发展呢？

米尔顿：我的确很欣赏达米尼克的观点。菲利普逐渐将分类硬币的理论和方法应用到了分类客户上，这是一个优秀的营销工作者优秀的营销人员所须具备的技能，是关注他们的顾客，明白他们每个不同的顾客群所需所想的是什么，他

也许不能满足所有客户的不同需求。拿麦当劳举例来说，麦当劳是一个成功的市场营销者，麦当劳想看到顾客对本地汉堡包的需求，他们尝试用梅克林来满足这种需求，但梅克林不奏效。因为麦当劳并没有在营养价值食品上获得任何信誉，麦当劳获得的信任体现在他们提供的价值、食物、快捷的服务，对儿童的特别关注，以及使儿童享受娱乐上。但不具备做为具有核心竞争力公司在营养性食品质量上的信誉，麦当劳绝对无法有效地达到这种标准。我为海尔担忧，因为恐怕他们也许不会在手机市场上获得成功。你有好的品牌，就可以进入手机市场、进入冰箱市场，能够进入所有市场吗？你必须谨慎，你应该集中在你的长项上，核心竞争力所能够带给客户价值的方面，不要试图进入任何各种细分市场。尤其是向你没有足够的竞争能力的细分市场提供你的产品，因为你没有这样的竞争能力去提供更新的产品，以及更高的客户价值。

夏代尔：成功的关键一词在于顾客分类，但不要忘记客户在变化。今天中国的客户消费行为与十年前相比已经远远不同了，因为顾客在变化、公司在变化，客户本身也在变化。

主持人：确实如此。如果说在十年前大家去商店买一件衣服，可能简单地说我买一件衣服。可是今天大家在说的时候，都会加上品牌，我要买某某品牌的衣服，可见这个购买的方式也不太相同了。不过从刚才两位专家的谈吐当中，我们发现所有的营销人员已经把他们的目光从单纯的关注产品已经转到关注客户上面。这个就跟我们下面的一个口号有点接近，来，我们看一看下面这个口号是什么，顾客是上帝。

有的人在营销过程当中说，你应该去爱你的顾客，你不要去爱你的产品，不知道用这样子的方式是不是也能够做成成功的现代营销？

米尔顿：我不知道上帝的需求，所以我的回答是：不。顾客不是上帝，顾客是人，不像上帝。我们可以重新研究客户，而研究上帝属于哲学问题。我认为中国公司能做的最重要的投资是对市场研究的投资，来研究你的客户。现在许多大型跨国企业在它的收入中花费巨资在这类研究上，比如宝洁公司的花费有着历史性的记录，他们压缩开支、化减品牌，用整个市场销售总额的 25% 来研究他们的客户。我怀疑某些中国公司是否有 1% 这样的资金投入，雇用优秀的市场研究公司去帮助他们研究人们的需求，以便创造出顾客需要的新产品。你们有很好的政府部门，来收集工业信息和市场占有率的数据。

主持人：我们让吴力先生来说说看。

吴力：中国的顾客忍受度特别地好。据说上海是最不好的，所以上海的服务比较好。所以我觉得只有当我们的这种企业进入到顾客体验的这样一种程度，从顾客的需求揣摩他的心理来提出服务、来提供产品的时候，我们顾客的这种地位才会真正被提高，我认为这也是科特勒先生市场营销理念的一个很本质的东西。

主持人：看来所有的顾客都希望出现的情景出现在我们的下一个口号当中，这个口号，你一看只有四个字、“绿色营销”，它的营销活动可以说贯穿了整个企业的所有的活动当中。

米尔顿：这个口号的各个方面，如我们所说的“社会营

销”也好、“绿色营销”也好，当大众在富裕的时候，会切实地想到其它标准。社会价值在他们的生活中，环境是一个社会标准，作为人类与其它生物共存是另一种标准，有各种不同的健康标准、生态标准。如果不能妥当地处理这些问题，可能会以社会的代价或者环境的代价来补偿。比如说，耐克公司现在面临一个大问题，因为在校园的许多大学生开始集体投诉耐克公司，纯粹是作为一个工厂来生产耐克鞋，而不是作为管理公司存在，表现在合理的工作制度、工人的工作条件，以及公平的报酬。也许耐克公司在剥削他们的员工，他们通过低工资以及恶劣的工作条件来达到剥削的目的。所以耐克公司应该花精力来关注这个问题了，因为耐克鞋的价值对这些校园的大学生来说，不仅仅意味着鞋穿在脚上所体现的价值，还考虑到谁制造了这些鞋，以及当鞋穿在脚上会考虑是否加重了工人的被剥削，这是顾客群中关于需求的另一个非常深的层面。我认为不仅中国公司，世界上的很多公司都必将变得更加真切地对环境敏感。消费者具有环境信仰，据我所知，康佳开始生产一种绿色电视机，或者叫环保电视机。

主持人：那我们在战略上非常同意您，可是我们在战术上却做不到您这一点，不知道能不能有什么绝招给我们透露一下？比如说有一些很困难的问题，你像大家经常说，给你出一个难题，你把这一桶冰卖给爱斯基摩人。好了，我们假设说这个重任是由米尔顿先生来完成的话，您会怎么做呢？

米尔顿：我会加一些草莓，我会制作点什么，但我不会去卖一桶冰。如果你假设我有一桶冰，假设我是爱斯基摩人的话，我必须靠卖冰来生存的话、来挣钱的话。也许我可以

向你展示如何使这些冰对我的邻居产生价值，也许我会将冰当做一种添加剂。这倒使我想起了去年在瑞典拉普兰，我在一个冰做的餐厅里吃饭，在瑞典北部，整个餐厅都是冰做的，我们坐在一个冰做的桌子旁，很厚的冰做的桌子，冰桌腿，我坐在一张放着鹿皮的椅子上，连我的杯子都是冰做的。伏特加酒、纯净的伏特加酒在冰做的杯子里，杯子是冰的，伏特加酒注入冰内，并且将草莓放入伏特加酒，喝加入伏特加酒的杯子，代替喝加入杯子内的伏特加酒，是件非常令人非常兴奋的事。这样的—个冰的场景，所以我肯定会找出一条好方法，将冰卖给爱斯基摩人。

主持人：不知道是米尔顿先生保密，还是现在觉得方法还不成熟。我不知道我们现场的观众有没有谁有办法把冰卖给爱斯基摩人，咱们今天在现场演示一下，说给米尔顿先生听一听，也让大师给咱们指点一下，好不好？哪一位自信奋勇一下，这个可不是九千块钱能买来的经验。

米尔顿：那里。

主持人：我们先给这个小姐鼓励鼓励，至少有这个勇气要卖冰了。

观众：我不知道我这个成熟不成熟，因为现在中国的市场盛行保健品市场。因为我没有去过瑞典，也不知道爱斯基摩人他有没有其他的自然上的需要，那种比如常见的一些预防病症，但是我想能不能，我这个冰和你的冰不一样，我就有保健的意识，在这方面进行挖掘市场。

主持人：同意了吗？米尔顿先生，觉得她的这个方法好用吗？

米尔顿：如果你的冰确实具备医物方面的功能的话，当

然了，而且又能保存的话，能用冰保存产品。

主持人：我特别注意到你前面谈话当中多次提到了海尔，包括对它的称赞、它的品牌的建设，而且也提到了对它的担忧。那么你能不能告诉我们，你觉得海尔目前你最担忧它的是哪一点？

米尔顿：总的来说首先我要赞扬海尔，海尔的领导风格，张瑞敏先生的个人魅力，使得他领导的企业去创造一些新的东西。我关心的是也许海尔存在着品牌泛滥化的趋势，我认为非常重要的战略是将中国品牌全球化，将中国的品牌、中国的标志、中国的商标带到美国市场、欧洲市场，因为中国的品牌只有赢得了全球的市场，才更有可能赢得中国国内的市场，尤其是在中国成为世贸组织成员之后。

主持人：刚才米尔顿先生谈到了他对海尔这个品牌的担忧，我不知道他的担忧大家觉得有没有道理？

观众：我觉得他的担忧是有一定道理，但是从它的历史上看，他这种担忧不是特别有道理，为什么这么说呢？为什么说海尔产品多元化呢？它走的是非常稳健的步子，比方说它开始从生产一种冰箱，到生产冰箱、冷柜，以及其它制冷家电，然后从制冷家电又开始生产白色的家电产品，从白色家电产品到整个的家电产品，最后又从整个的家电产品，推进到知识产品。那么从这几个阶段它都是非常稳步地进行的，每个阶段都是由不断的利润增长来支撑着它的。

主持人：所以您并不担忧这一点。谢谢，请坐。我们现场还有哪位观众，或者您怎么看海尔这件事？

观众：问题是有何证据证明，海尔的多元化一定失败。

米尔顿：海尔存在的问题是这样的，不管如何小心于这

种产品多元化，海尔在进入手机市场可预测性的失败，是它在市场的位置，海尔是想成为第一、第二、还是第三，看看那些竞争力。你虽然可以从家电发展到电子行业，你能发展到电讯行业吗？这一步，不是电讯，对于技术投资来说这是非常大的一步，你要与之竞争的对手是诺基亚、摩托罗拉、爱立信，无线通讯方面的巨头公司，甚至是 TCL 以及其他大型电讯公司，这是一个问题。我不知道，也许海尔觉得他们可以这样做我不敢说，我不知道他们的战略，是否想在手机市场中成为第一、第二或第三，那是产品多元化在家电市场的规则。

主持人：海尔曾经找您做过这方面的咨询吗？

米尔顿：没有，我热切地期望能够与张瑞敏会谈。就我所研究过的他的资料，我钦佩他的领导力，但我没有见过他，没有去过他的公司。我愿意用我的知识，但我相信我们需要参与，用我的知识经验来参与海尔。

主持人：很多的中国企业走向国外，可能会出现海尔这样的问题。但在国内市场上更令人担忧的，就是大多数的企业都采用的是一种价格战，您觉得价格大战对中国的企业在目前的现状是不是一个非常有效的方法？

米尔顿：不，价格战只有在一种情况下是有用的。当一个有丰富的资源的大公司在市场内遇到了新的挑战者开始竞争时，短期内降价，迫使新的竞争者退出市场。如果第一个公司比新的竞争者有更多的资源的话，价格战也许是会发生的。即使在这种情况下，价格战仍然是值得怀疑的，因为有些国家有相应的法规来阻止这样的情况发生。美国的航空市场中这样的竞争屡见不鲜，欧洲也是，每次一个新的航空公

司以低价格进入市场，成为大航空公司的竞争者，大型公司就开始降价。由于大航空公司具有很强的品牌优势，于是每个竞争者都退缩了，直到将低价航空公司驱除出市场，接着新的低价格战的商人又进入市场，大航空公司的这种间歇性低价格战牵引着新航空公司市场。

主持人：刚才的这个观点不知道我们在座的现场观众是否同意。因为虽然米尔顿先生认为价格战不是一种合理的方式。但是这样的一种价格战却是我们司空见惯的。请台下的这位，这是来自《工人日报》的副主编，石述思先生。

石述思：米尔顿先生，您好。我不太同意您的观点，我打个比方，谈到您的讲座的票的问题，比如说有 10 个米尔顿一块儿来中国，在同一个时间，你会降价吗？面对同样的有限的市场。

米尔顿：绝不，永不。我会增加讲座的价值，我会给出四天的讲座，来代替三天的讲座，我会请特殊的讲师、会提高讲课的内容，增加更多的练习，以及好的案例分析，不断提高我的产品服务，制造更多的价值，以支持我的价格，但我不会在价钱上让步。

主持人：他增加了很多附加值。

石述思：再谢谢您，幸亏只有一个米尔顿，不会出现刚才我讲的这个问题。但中国的企业会面临刚才我设想的那个情境，比如说在中国很多企业，它由于不掌握核心技术，所以说它造出的产品差异非常地小，就是同质化非常地严重。而且您刚才也讲了，中国在转轨时期它的退出机制并不是很完善，但是这些企业要生存，它是生存，仅仅是生存，为了生存它必须降价。我了解不少企业，我想当着世界营销大师

的面，我想替他们讨教一下，比如说我必须降价的时候，您有什么好招儿告诉我一下，这些企业会非常感激您。

米尔顿：会有一些情况和一些条件导致你降价，即我们所谓的促销产品，如果你想销售更多的可口可乐的话，因为天气的原由，像在冬天，天气寒冷，人们会降低对可乐饮料的需求，但是工厂需要保持它的生命力，你希望最大限度地达到使用工厂里的运转系统，这时候你降价，通过降价来提高需求，这是一个技术性的降价，它是为了维持你的利润。

石述思：我实际上就想问的特别具体，比如说针对一个彩电，我没有核心技术，有很多的厂家都在同样地生产它，而且短时间这些厂家也不会被我兼并掉，就这么一个状况下，怎么样在这个比较狭小的空间内我把我的东西卖出去？

米尔顿：你看起来好像感觉到上帝赋予你一种权利，仅仅为了生存，为什么？如果你不创造顾客愿意掏钱的那一部分价值，你的商业为什么要生存？为什么让低效率的企业生存？我不认为你可能比我更经验丰富，如果我是一个在那家开始降价的公司工作的工人，我明天就会去找新的工作，因为那不是最后一家，到周围去找。如果我是一个开始降价的企业经理，我将在明天找一个利润更好的公司去工作。

石述思：实际上他们可能是在解决了生存问题的时候才会想到一些刚才您讲到那种，比如说创造新的需求，进军国际市场这些发展的问题。它现在处于这么一个很关键的点上，您有没有什么好的招术给他？实际上我的问题是这样的。

米尔顿：让我告诉你一些很重要的事情，来想想看，也可能是文化的不同。但是确实很深刻的问题，你应该改变你

的想法。公司不是上帝，公司不可能永远生存，它们只能在盈利的情况下存在，只能在给顾客提供价值的时候，在它们可以给工人好收入的情况下生存。

观众：举例来说长虹，在你降价前，你有很好的品牌名声，你就可以在销售长虹产品上卖得好价格；现在你面临价格战，长虹的品牌就开始下降，你就不能在很好的价格上销售长虹的产品了，这是一种观点。

米尔顿：是的，你降价就是在挫伤你的品牌，我认为公司就会大量地失去品牌资产，如果是一个营利性公司，股东是不喜欢这样的行为的。

主持人：我有一个非常好的产品，想让您帮忙营销一下，让它更加地引人注目可以吗？

米尔顿：这取决于什么样的产品，谁是它的顾客。

主持人：好，这个产品就是您现在正在参与的 60 分钟的大型谈话节目《对话》，我们的整个团队会派出 5 名代表上台来为大家阐述我们未来的发展方向。好，掌声欢迎我们的工作伙伴，这位是我们漂亮的女主持沈冰，来，我们看看沈冰出示的我们第一个发展方向。

沈冰：我非常高兴，这是我的荣幸，向您展示我们的第一个战略方案：与其他媒体广泛建立战略合作伙伴，像报纸、杂志、周刊以及互联网。举一个简单的例子，在一个简单的环境下，如果我们从一家知名报社请到一位高级编辑，他为我们《对话》栏目开设了一个专栏，我们也许可以为他在每一个节目里保留一个座位，这样我们可以相互促销，这是一个愉快的玩笑。不知道对您来说是不是有意义？

米尔顿：多媒体，因为你的观众来自于各种媒体，他们

看电视、浏览互联网，也读报纸和杂志。你不仅仅是电视，你是一个媒体公司，我认为与所有的媒体联系在一起是至关重要的。你可以做很多事情，像今天我们谈论的是市场营销，在座的每一个客人都显示了自己独特的兴趣，他们想从嘉宾话题中得到更深层的理解。

沈冰：谢谢，我想邀请我的同事上来。

主持人：谢谢，谢谢。其实刚才米尔顿先生介绍的，比如说在网上发布一些信息，人家现在在新浪网上都可以看到我们《对话》节目的台前幕后，包括每期节目的一些精彩片断，我们已经按照您的指点已经在做了。来，请出我们的第二位工作伙伴，看看我们的第二个奋斗目标。

赵霞：科特勒先生，我是《对话》的栏目编辑，我相信我们节目最重要的要素是建立庞大的策划班子，您同意我的观点吗？

米尔顿：我愿意加上一点，你们制作、产出节目的策划设计班子，由于不停地发展更新你们的节目、产品，做些市场研究工作，看看是否有观看你们节目的人们确实想要的嘉宾、论题，因此想要保持你们的观众，你们必须知晓什么新的事物是他们想要的，必须采用新思路。因此你们必须找出观众所看的那些可能与你们抗衡的竞争者有些什么内容，以及怎样让观众转而观看你们的节目。

主持人：在每一期节目录制之前都有一个非常漫长的策划过程、讨论过程，包括我们和观众的沟通过程，我想我们做的也正是刚才米尔顿先生给我们提议的，当然我们会做得更好一点，接下来我们再请下一位工作伙伴，来。

杨洋：我有个计划，请您看这里，请著名主持人主持，

意思是，请世界上最著名的主持人来加入我们的行列，比如欧普拉·温弗瑞来代替沈冰，拉里·金或许来代替我们的主持人陈伟鸿，你认为怎么样？

米尔顿：我认为是个很好的主意。

主持人：您认为是个好主意，为什么？

米尔顿：因为刚才你谈到你的观众，你的观众希望看到世界上的各界名人。我想给你个建议，与其等待他们到这儿来，为什么你们不到世界各地去，去美国、欧洲、法国，在沿途做你们的节目，并去拜访那些知名人士，因此你们就不必等待他们到你们这儿来了。

杨洋：我们会仔细考虑你的建议，谢谢，谢谢。

主持人：下面第四个出场的，也是我们节目的一个导演，另一位漂亮的小姐将走过来，来，掌声欢迎石红梅。

石红梅：晚上好，非常高兴再见到你。科特勒先生，我的问题是有关我们栏目的第四个方案，我们对话将提供更高的诱人的薪金、酬劳等，从其它的栏目里吸引更好的人才，这意味着我们比我们的竞争对手提供更高的待遇，你对这个建议的看法是什么？

米尔顿：当然了这可以创立了。你们节目的质量，一个节目的质量其实就是组成人员的质量，你们有很好的人员，当然作为竞争对手来说，其它的节目也有可能会付更高的待遇把你们优秀的人才挖走。因此我认为永远提供好的待遇、并满足雇员的需求是一个明智的点子，这也是作为一个成功企业的另外一个基本的因素。

石红梅：但是对于如何处理收入与人才的实际能力之间的不平衡，您的观点是什么？您如何处理这种关系？

米尔顿：我认为一个公司的管理制度应该有足够的灵活性去奖励他们员工，所体现的价值并不是每个人贡献给企业的价值是相同的，管理层必须有一套灵活的、有针对性的薪酬体系，以及职位定义，以便公司能够留住有价值的人才，以及吸引其需求。必须灵活地推动公司的优秀人才，因此他们才乐于留在公司，一定要给他们更多的报酬。我也很欣赏你的这个计划，就是有一种更灵活的奖励方式，吸引并且留住中央电视台优秀的管理人才。

石红梅：非常感谢您如此有价值的建议。

主持人：我们有最后一个，我们认为这是最好的方案。我认为对我们来说，为我们对话栏目做广告是非常重要的，人们处处可见我们《对话》节目的广告，当你听收音机的时候、看电视的时候、读报纸的时候，都可以看到我们《对话》节目的广告，您认为这是不是一个好主意？

米尔顿：你是否在中央电视台上为《对话》节目促销或做广告是非常重要的，首先你要对你的观众做广告，你不能简单地假设上周看了你节目的观众，这周会自动地看你的节目。所以你必须保持观众的持续兴奋以留住你的观众，其次对于那些对你们的所有论题有兴趣的观众，进行电视观众新的市场细分，意识到你们的节目、意识到你们节目的好处，你必须提升观众想看你们节目的欲望，要抓住他们观看你们的节目，所有这些都需要你通过广告来完成，来促销你的节目。也许通过广告你可以实现所有这些目的来促销你的节目，但是你不能简单地假设他们会自动看你的节目。

主持人：谢谢。我想知道这里哪个方案对我们节目是最好的？您的意见如何？所有这五个。

米尔顿：所有都是最好的，因为没有任何一个简单的回答，你必须得做广告，建立战略合作伙伴，有很高质量的雇员，快乐的雇员，你必须拥有质量。所有这些我认为都是优秀的建议，我非常高兴看到你们有这样全面的设想。

主持人：在我们今天的节目当中，科特勒先生谈到了很多中国企业的一些问题，也预测了一下很多中国企业发展的前景，特别令我们感动的是在我们最后在谈论如何营销我们《对话》，使它成为一个人家更喜欢名牌栏目的时候，科特勒先生也给了我们很好的建议。我想所有这一切是不是都源自于科特勒有非常深的中国情结，因为他每次都说“我一到中国就像回到家一样”，而且他特别喜欢的就是中国的音乐，所以在今天我们节目当中还给科特勒先生准备了一份礼物。

米尔顿：噢，谢谢。

主持人：这个礼物其实是您最喜欢的一样东西，您觉得有可能我们会送什么？

米尔顿：二胡？

主持人：二胡，听出来了吗？二胡。

米尔顿：二胡。

主持人：我们拿出精心准备的二胡，送给米尔顿·科特勒先生。

米尔顿：噢，谢谢，谢谢这么好的礼物。你能帮我从华盛顿找一位好的二胡教师吗？

主持人：没问题，如果你想交学费的话。

米尔顿：当然，当然要交，从演奏二胡的过程中体会它的价值是一种享受。

米尔顿：谢谢你，今晚我要珍视它，对我来说真是巨大

的荣幸与你们所有人在一起。我非常高兴接受这样亲切的礼物，它打动了我的心。

主持人：我们同样如此，感谢您的光临，也谢谢所有的现场的朋友。

中国货为何受“剥削”

这个访谈是由米尔顿·科特勒一个亲身经历的段子开始的，此次他来华参加“21 世纪中国营销精英高级研修班”前准备给中国朋友带点礼品，在华盛顿商业大道上连走几家商店，看到的都是中国制造的 T 恤、运动衫，总不能给中国朋友送中国产品吧，虽然最后买到了礼品，但发现，中国产品均是低价货，只卖 5 美元、10 美元、10 多美元，而一个德国品牌中国生产的衬衫卖到 165 美元。米尔顿说，中国生产只能从中赚到 10 个美元左右，而其它的利润均被零售商及品牌所有者拿走了，所以中国的产品亟待提高，提高是指要创造名牌，世界级名牌，而怎样创造名牌，就是营销学要研究的。

问：营销在现代企业的运营中占据什么样的位置？

答：这个问题可以从两个方面来回答。今天，全球的商业环境主要呈现出两种形态：一些国家正在逐步由以往的市场保护转向对外开放，像中国、墨西哥、智利和欧盟国家都是这样。在这些国家中，企业所要面临的挑战就是迎战那些正在进入其市场的强大全球性品牌，保住他们原来就备受保护的品种。对这些本土企业而言，最为重要的战略问题是，抵制住来自品质优良且资金雄厚的全球品牌的强大压力，留

住现有的客户并争取更多的客户份额。对本土企业的最大挑战是要成为营销一流的公司，并致力于为其客户创造更多的价值，而不是仅仅充当跨国公司在本国的左右臂。必须为提高你客户的忠诚度而战，但要选择拥有最高价值的武器，因为只有“最高价值”才是消费市场及商业市场的客户最关心的事情。

在上述商业环境下实现此目的有 5 种重要战略。

1、为了阻击国际品牌抢滩本国市场，维持自己在本土市场的主导地位，国内企业必须走出国门，建立全球品牌。因为，在开放的市场经济中，如果企业不能在本国之外加强自己的力量，就难以保持在国内市场的强势。海尔就是通过建设全球品牌而保持在国内的竞争优势的极好例子。

2、集中精力在你所选择的最佳目标市场上。通过品牌扩张企业并不能赢得国内为数众多的市场，因为那些国际竞争者在您所想进入的市场中，其产品势力太强大了。所以，企业要把精力集中在自己最具有赢利和增长潜力的市场上。

3、加强分销网络和市场后勤系统。这应该是本土企业的传统优势所在，因为外来竞争者在这方面的的工作不得不从零开始做起。所以，企业要和经销商分享利润，并加强对经销商的服务，不要对他们任意妄为，以致把经销商赶向你的竞争对手。

4、为了形成更强大的客户价值观念，要舍得在消费者研究方面投资。记住：品牌，品牌，还是品牌！

5、不要把特级市场拱手让给跨国公司。要投资创新，否则，就得忍受商品竞争及价格战的磨难。

面对那些强硬的竞争者，为了他们自己的生存，势必要

以吃掉你为代价，这就逼着企业不得不成为一个更好的生存者。为此，需要实施以下一系列的营销战略：

1、削减成本，（但是不能让财务人员单独做全盘决策，）（管理层应该在充分考虑市场营销的情况下最后拍板，）纯粹的财务考虑会摧毁企业在可赢利的关键目标市场中的市场占有率。

2、将企业的资源集中在已经占据了前三名位置的细分市场上，因为目前还不是抢占主导地位的时候。

3、集中精力留住最具价值的客户。众所周知，企业80%的利润是来自它20%的客户，所以要努力保住。

4、考虑到客户的效率和企业的成本，应尽可能地采用相对经济的电子媒介来改善客户关系和交易方式。

5、通过多种途径降低营业费用——走出去，通过电子方式沟通，强调电话营销，等等。

6、为节省营销费用，可以削减掉一些次要品牌，但是，在消费者开始购买便宜商品时，要确信自己有足够多的这种低价位的品牌产品。

7、为保护企业的强势品牌，要坚持自己的价格，同时可以通过促销和打折来扩大销量。一旦你的价格降下来，就很难再回升，所以应该考虑在商品上附加更多的服务价值，而不是降价。（品牌力量有赖于其高度的感知价值，而高价位就是这种价值感知的本质所在。）

8、对于某些元件，可以外包给成本更低的供应商，但是一定在核心质量和营销上把关。

问：科特勒先生是否对中国营销行业的现状有足够的了解？请就中国营销行业的现状进行分析。

答：我来过中国好几次，也密切关注中国企业的发展情况。我最近发表了两篇文章，分别是关于中国企业的营销战略问题和中国银行业的营销问题，在当今的中国，市场研究和营销信息系统的建设都正处于襁褓之中，品牌意识和品牌偏好则正处在快速成长的发育期。提高产品质量和增强产品的创新能力已经成为当务之急。为降低分销管理的成本和提高其效率，需要加大投入并配以强有力的法律强制力量。对价格战的钟爱应当停止了，事实上，企业在提升自身的营销能力方面有许多的路可供选择。

随着中国经济的不断增长和多元化，顾客的偏好和行为将不可避免地发生变化。事实上，在越来越多的比较富裕的城市，顾客的品牌偏好意识已经接近了美国的水平。在没有任何帮助的情况下，根据所给的产品分类，美国消费者通常能说出七种典型的品牌。就药品来讲，比如说，北京的消费者可以在没有任何提示和帮助的情况下说出五种品牌，在比较新潮的广州，消费者几乎可以说出九种品牌（TC 市场研究公司）。

在市场变革的晴雨表上，年轻一族既让中国企业满怀希望，又令他们头疼不已：洋品牌已经紧紧拽住了年轻人的心，像索尼、肯德基、耐克和李维斯等等就成了那些对休闲用品有足够支付力的人的购买首选。国产品牌像李宁等尽管在青年人群中也有较好的声誉，但所获得顾客忠诚度并不高，价格也得“看看再说”。对产品质量的考虑仍然是影响购买动机的主要原因。一旦这种品牌偏向形成，那么国产品牌所能提供给顾客的就绝不能只是“可接受的产品质量和较好的价格”。

值得注意的是，国内企业和外资企业在中国市场的增长都在 8% 的水平。中国的国内生产总值已达到了 1 万亿美元，相当于美国市场的 1/10，预计在今后十年，两国在这方面的差距还会不断缩小。今天，美国已经拥有了世界上最强的营销引擎，而中国，则正在打造这样的引擎。如果中国的企业家们能遵循现代营销管理的科学规律，他们最后注定能赢得 10 万亿美元的市场份额。

沃尔玛的商业营销法则

今天，沃尔玛通过强制其供应商实现最低总成本来提高它的收益率。未来的收益增长来自于将这种商业营销法则延伸到顾客。

谁是美国最大的私人雇主？是沃尔玛。沃尔玛的年销售收入已达到 1650 亿美元，占到全美零售总额的 6%，不包括汽车和船舶。它每天的货物流动量十分巨大：每天销售鞋子 47.4 万双、胸罩 20.8 万付、大盒尿布 27.9 万盒等。沃尔玛依靠全球的 6.5 万个供应商来满足这些需求。

由于沃尔玛的年销售额已超过了通用汽车公司的年销售额，众多的对手试图阻碍它的前进。当地零售商警告说他们有可能被迫停业，但那些想有更多选择和获取更低价格的消费者却对此视而不见；而地方政府对此也表示反对，担心沃尔玛的进入会导致税收上的损失。社区中的一些激进分子抱怨沃尔玛破坏了当地的环境和社区的傳統。但如果当本地居民需要一个大型的购物超市时，他们的这些作法注定不会成功。工会抨击沃尔玛的发展，但他们对沃尔玛的非工会工人却无能为力。人权鼓吹者谴责那些为沃尔玛供货的国外工厂恶劣的工作条件，但第三世界国家的政府却需要这些工厂提供就业机会及促进本国制造业的发展。《华尔街日报》报道

说，沃尔玛的供应商抱怨“他们正在进一步被沃尔玛压榨”。此言出自 Liz Claiborne 公司 CEO 保罗之口，此公司为沃尔玛生产俄国品牌服装。但供应商无法承受失去与沃尔玛的合约所带来的损失。

到目前为止，惟一没有加入反对行列的是司法部的反托拉斯部门。只要 Kmart、Ames、Target、Marshall 和当地众多的零售商仍以现有的方式运作，那对沃尔玛这种垄断作法的指控就不会得到太多的支持。只有当沃尔玛的销售收入达到 500 亿美元时（仍未占到全美零售总额的 1/4，全美零售总额为 2.3 亿美元），司法部才有可能立案。在此之前，沃尔玛可在没有任何限制的情况下，安全地将现在的销售收入翻一番。

使这个商业巨人不断前进的动力不只是它所具备的顾客营销力量，也得益于其对商业营销法则的执着精神。沃尔玛的收益率成长取决于 3 个方面：

第一，与其自身运作有关，沃尔玛使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本。

第二，不断地向其供应商施加压力，如对供应商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便他们能够降低成本。沃尔玛迫使其供应商进行流程改造，使他们同沃尔玛一样致力于降低成本的运做。

最后，沃尔玛强调其供应商要完全明白沃尔玛的成本构成，以便记录和展示这些供应商是如何降低了沃尔玛的成本的。沃尔玛的一位服装供应商 Kelwood 公司的 CEO Hal J. Upbin 说：“他们太严厉了，他们要的是最低价格。我们必须要有更具创造性和灵活性才能达到他们的需求。”

尽管沃尔玛已熟练掌握了商业营销和顾客营销这两种营销的法则，但两者是有区别的。顾客营销的本质是建立品牌价值，使消费者愿意出高价购买超过一般产品且具有较高可感知价值的品牌产品。产品的可感知价值产生于品牌策略，即针对目标客户，赋予产品某种身份及品质，将顾客所希望的品牌形象赋予到产品的个性之中。即使商品的某些基本功能对顾客来说也可能具有很高的经济价值，但品牌建设是一个感性化的过程。由于较高的经济价值包括了更高的成本，品牌价值需要在这种经济价值的基础上有一个感性的提升，以获取更高的利润。

商业营销是一个完全不同的过程。（上游的）供应商不会考虑消费者的感情需要，但会考虑采购代理商的需要。与消费者的感情需求不同，能激发采购代理商的动机是供应商可以降低买家的成本。买家想从他的客户那里获取最高收益，而这些客户有可能是消费者，也有可能是销售环节中的中间商。

许多采购代理商只想找最低的价格。而精明的买家不仅要看产品的价格，还要考虑产品的其他因素，如技术、服务水平、系统以及社会成本，以判断是否低于买主的总成本。一家服装供应商可能在价格上优于一些竞争对手，但如果因服装退色而导致顾客退货，那沃尔玛的服务成本将会持续上升，低价反而引起了总成本的增加。

商业营销是一门为买主创造最低总成本的工程学。沃尔玛的供应商可以维护他们的价格，如果他们能证明自己已经为其提供了最低的总成本。商业营销经常会与顾客营销发生矛盾。当 Rubbermaid 坚持获取高于沃尔玛所能接受的利润

时，零售商把 Rubbermaid 的商品放在靠后的货架上，而将其低价的竞争对手 Sterlite 的商品放在位置最好的货架上。

Rubbermaid 过高地估计了它在沃尔玛购物者心中的品牌价值。沃尔玛给消费者品牌带来的压力如此之大，以致于菲利普·摩里斯兼并卡夫特（Kraft）的纳贝斯克（Nabisco）时，在很大程度上是借助其品牌价值的杠杆作用来对抗众多的像沃尔玛那样的食品零售商的。

在下一轮的成长阶段，沃尔玛可能进一步推行商业营销，它会将这种最低总成本的法则延伸到消费者。它会尽力去改变消费者行为模式，使之从感情品牌购买转变为购买总的经济价值。逐渐地，沃尔玛将会用自有品牌取代全国性的品牌，并帮助消费者在沃尔玛和山姆会员店购物时，学会计算最低总成本。沃尔玛为消费者提供了较低的家庭用品的总成本。虽然有时它的价格也会高一些，但却因其便利、协助购物、在商店里花费的时间少、购买前得到的信息以及其他方面所节约的成本得到了补偿。

沃尔玛最终的远景是将使消费者转变为家庭采购代理商，同时不仅将商业营销的法则带给供应商，也带给消费者，从而实现其零售总额上的又一里程碑。

中国市场营销的战略问题

- 将营销战略集中于创造品牌价值
- 要战略性地而不是战术性地定价
- 将分销战略与长期品牌规划相结合
- 利用顾客导向的研发投入，有选择地进入国内和国际的高端市场
- 营销是一个不断学习的“游戏”，投资应该花在更好地了解客户需求方面
- 市场改革与市场焦虑是一对孪生兄弟。谁将从中获益？是国内制造商还是外来品牌？市场改革强烈地刺激着本土企业紧紧抓住传统优势——诸如对本土市场的了解和一些分销诀窍，但同时也迫使他们反思各自的经营与营销战略。如果中国的制造商要想从市场改革中获益，就必须优先考虑战略性的营销创新。

随着中国经济的不断增长和多元化，顾客的偏好和行为将不可避免地发生变化。事实上，在越来越多的比较富裕的城市，顾客的品牌偏好意识已经接近了美国的水平。在没有任何帮助的情况下，根据所给的产品分类，美国消费者通常能说出七种典型的品牌。就药品来讲，比如说，北京的消费者可以在没有任何提示和帮助的情况下说出五种品牌；在比

较新潮的广州，消费者几乎可以说出九种品牌（TC 市场研究成果）。

在市场变革的晴雨表上，年轻一族既让中国企业满怀希望，又令他们头疼不已：洋品牌已经紧紧拽住了年轻人的心，像索尼、肯德基、耐克和李维斯等等就成了那些对休闲用品有足够支付力的人的购买首选。国产品牌像李宁、张陆美尽管在青年人群中也有较好的声誉，但所获得顾客忠诚度并不高，价格也得“看看再说”。对产品质量的考虑仍然是影响购买动机的主要原因。一旦这种品牌偏向形成，那么国产品牌所能提供给顾客的就绝不能只是“可接受的产品质量和较好的价格”。

值得注意的是，国内企业和外资企业在中国市场的增长都在 8% 的水平。中国的国内生产总值已达到了 1 万亿美元，相当于美国市场的 1/10，预计在今后十年，两国的这方面的差距还会不断缩小。今天，美国已经拥有了世界上最强的营销引擎，而中国，则正在打造这样的引擎。如果中国的企业家们能遵循现代营销管理的科学规律，他们最后注定能赢得 10 万亿美元的市场份额。但同时，中国的市场营销还必须面对以下的一些问题：

1、品牌营销 重战术而轻战略

张瑞敏先生在建设海尔强势品牌方面的成就备受赞誉：2000 年，海尔冰箱在消费者中获得的认知率达到 41%，超过了竞争对手华凌 35% 和伊莱克斯 39%，而张瑞敏还准备在全球扩张海尔品牌。但广告和促销仅是品牌建设的必要手段，还不是充分手段。

摩托罗拉现在已经在中国的广州、上海和成都建立了三

个完全摩托罗拉概念的“摩托罗拉城”，就是仿照美国“耐克城”模式，后者是休闲产品零售的急先锋，每天顾客数量达4000人次。在“摩托罗拉城”内，你会看到，“最新的摩托罗拉手机像首饰一样陈列在玻璃盒里，它们看起来不象沟通设备，而更像时尚的装饰品”（摘自2000年11月24日纽约时报）。

顾客经常在这种别致的购物环境中留恋几个小时，然后到街上别的地方以便便宜10%的价钱买一款自己相中的手机。但是，这并不重要，正如摩托罗拉的一位经理所说：“提升摩托罗拉的品牌形象远比手机销售量重要得多。”

海尔和摩托罗拉都是相当成功的企业，但他们所走的品牌之路迥然不同。就海尔来说，品牌就是一场大规模的促销运动——就是要让每个人都对海尔的名字琅琅上口；但对摩托罗拉而言，品牌就是要在目标消费者心目中建立起认知价值和品牌偏好的一场战略运动。海尔运用的是战术，而摩托罗拉运用的则是战略。

有人估计，到2005年，中国家电业足以与大型外企，如伊莱克斯相抗衡的国产品牌将只剩两三家。在经过是做自己的品牌还是中国化品牌的艰难决策之后，洋品牌正在卷土重来。和惠尔浦一样，伊莱克斯也曾经有过撤离中国市场的念头，但终于决定留了下来，并且学习海尔，建立了自己的分销系统，同时把自己世界一流的售后服务引进中国，目前在市场中的位置不断上升。而惠尔浦却在竞争中落伍了。

品牌偏好的关键并不只是大规模的促销，而是在企业核心顾客群中建立起对企业所承诺的品牌价值的信任感。像麦当劳这样的超级品牌，就是通过有策略地举办一些活动来说

服众多家庭到它那里去就餐。它创造的娱乐室和游戏节目，如戴帽子的小娃娃，就是服务于这样的策略的。

中国国产品牌面临的最大挑战是，从依靠大规模的广告和促销建立品牌意识，转变到通过战略性的步骤建立起能让目标顾客感觉到的品牌价值。就这一点而言，海尔的张瑞敏先生的做法可能是错的：仅仅使海尔的牌子停留在消费者的嘴边上是不够的。海尔也许有必要为她的高端和低端冰箱起不同的名字：一种允许海尔在不损害其品牌价值的情况下参与价格竞争的品牌体系。

中国的国产品牌中，只有那些深谙市场细分之道及针对目标细分市场建设品牌的企业，才能在与老道的国际品牌强者的角逐中立于不败之地。

2、渠道建设 支持及信用体系不健全

中国目前尚没有一个完整的运输体系来支持全国性的分销网络。国内的一些企业，如青岛啤酒已经成功地解决了这个难题。青岛啤酒在从深圳到北京的广阔的范围兼并了 22 个酿酒厂，这些酿酒厂在当地生产和销售主力品牌（青岛）或当地价格较低的品牌啤酒。相比之下，其他一些外来品牌在分销环节上做得不够成功，如 Fosters 和 Anheuser-Busch 试图通过建立单一的庞大的生产基地来统一供货，但最终由于分销能力有限而失败。其他的一些外来品牌，如“百事”，为了将产品分销到广大城镇和乡村市场，正学习在主要分销地和目标分销地之间建立广泛的分销点这种做法。

在中国做产品销售和进行品牌建设对营销人员来讲都面对着很大的挑战。在有些行业，企业在向其他地区继续渗透之前，必须在战略上首先控制一个地区。对于一个新品牌来

说，一开始就大规模地开展全国性的营销活动是否正确？时机是否成熟？Anheuser - Busch 和惠而浦的失败表明：全国性品牌的建立可能还得从建立地区性品牌做起。

此外，厂商也希望经销商能保证遵守彼此达成的分销协议。商业性法规和良好的人际关系则有助于维持这种互利的合作关系。美国的 Durawool 有限公司与中国珠海某冶金公司签订合同，共同生产用来制作汽车刹车片的毛料纤维，Durawool 原计划将产品销往中国以外的汽车刹车片制造商。珠海方面的高级主管人员签署了一份生产工艺保密协议。但是，随后不久，珠海方面一位其本人并没在该协议上签字的重要经理离开了这家公司，并利用 Durawool 公司的有关技术自己办了 Sonny 钢毛有限公司，向 Durawool 公司的美国客户报出较低的售价。Sonny 公司的 CEO 认为他的行为是合法的，理由是他自己并没有在那份未公开的协议上签字。而 Durawool 公司则说对方侵犯了自己的合法权益。于是，一纸禁止 Sonny 公司出口其产品的诉讼就提交到了美国法院。这也就通常导致了双方分销协议的寿终正寝。（摘自 1996 年 5 月 28 日纽约时报）

3、价格策略 不像营销更像倾销

这些年来，国内企业发起了一波又一波的价格战，价格战导致了家电、电脑等行业的利润越来越薄。受到外来品牌威胁的行业巨头们已经多次使用降价手段来保持他们的优势地位。然而，生产过剩的家电等行业的企业正忍受着“自然选择”的痛苦，他们将走向合并，最终只能有 2 家 - 3 家品牌幸存下来。通过价格行动来建立市场份额是商业竞争中的最常用的手段之一。运用价格战来竞争时，一个战略性的问

题是：当价格战结束时，我们如何为同时赢得“市场份额”和“市场信心”而给自己定位？价格战结束后随之带来的一个更大的问题是：“如何确保我们的顾客再次为我们的品牌价值再度付费”。

经过二十年的高速发展，中国在许多方面的生产能力已经超过了其国内的市场需求。现在全行业大概有 2000 万台的电视机、800 万部空调、1000 万台冰箱、1100 万台洗衣机的库存，其直接结果是爆发了疯狂的价格战，这些价格战使消费者和产品的价值都大大降低。对这种形势所采取的措施之一是使不同行业的企业之间进行相互兼并，但是，这依然不能在短期或中期内解决庞大的库存问题。一种通常的策略是通过出口向国外销售减少库存量，但这也同时会带来反倾销的诉讼问题，并且从长期的市场渗透潜力上来讲几乎无益。

对高质量的制造商来说，清理过剩的另外一种策略是将他们的产品通过大众化的平价零售商店来出售。这就需要自己能与这些零售商结成共同承担风险的伙伴关系，而不仅仅是做一个典型的生产企业。这种方法将会比倾销能卖一个更好的价钱——毕竟倾销只是对购买者有益。需要牢记的原则是：“不要倾销，考虑营销”。Ames 是美国的一家连锁公司，拥有 298 家连锁商店，家用电器销售额达到 7900 万。它的顾客都非常信任 Ames 品牌 and 其所出售的质优价廉的商品。他们不会为追求品牌而到 Ames 来购物。中国的家电制造商们应该为这一块巨大的零售市场制定个别品牌战略。

4、产品策略 缺乏长期的新技术支撑

国内企业的高级经理人一直在努力，他们试图改变外界

对“中国制造”所形成的“低质低价”的印象。为了在国内市场上与外来品牌竞争并取得成功，为了在全球市场上靠品牌价值赢得市场份额，中国的高级经理人应努力使产品质量与外国产品相匹配。当海尔的张瑞敏确立海尔质量方针时，他成功后引起了大家对质量的关注。有一次，由于一台坏冰箱引起了一些顾客的抱怨，张瑞敏检查了全厂并发现了76台有质量缺陷的冰箱，他把这些有缺陷的机器堆在一起，并当着安装这些机器的工人的面挥动大锤，将其砸烂。在他的带领之下，工人们在生产冰箱时格外小心，废品率大大降低。他的这种非常规的处置次品的方式深深地影响了每位员工，他通过这种方式很明确地告诉其员工：产品质量低下是不能容忍的（纽约时报，2000年7月23日）。这种强有力的方法奏效了，时至今日，海尔已经在发达国家市场上拥有62家经销商和约3000个分销点。

缺少最新技术可能会使国内企业付出高昂的代价，当国内企业在VCD市场占有优势的时候，他们在开发DVD产品上的进展非常缓慢。因此，松下、飞利浦、索尼、先锋等企业抓住了DVD这块大饼，国内企业只能分享很小的一块，并且还只能以很低的价格卖出，这将给国内企业从外来品牌手中夺回市场份额带来很大难度。

由于外来品牌的彩电占据了彩电市场的半壁江山，中国的彩电制造商们已经意识到未来的竞争离不开技术的创新，通过降价扩大市场份额的时代将一去不复返。“熊猫”的一位销售总经理曾肯定地说：“没有技术的支撑和非常具有竞争力的产品，彩电行业将面临种种困难和危机”（中国经济周刊，2001年2月26日）。现在，国内已经有5个国家级

的研发中心带头从事技术创新。创维已经推出了“健康电视”，厦华也推出了变频电视。

通过降价，可以赢得较多的低端市场份额，而采用新产品、新技术却可以赢得高端市场——一个可以创造品牌价值和长期受益的市场。“飞利浦”和“夏普”都把中国市场作为推出新型电视的首选市场，这些新型电视包括背投电视、等离子平面电视等，集中于研发和产品推广的策略将使中国企业加入到这场竞争游戏中来。

核心的问题是要什么样的牛肉

生活方式的变化可以促使日用商品向高档商品转化，也能使高档商品向日用商品或更差的方向转化。如果这种转化成本过高，那么又将如何处理呢？低成本的瘦牛肉在不断进口，从而使多汁的牛肉不得不重新定位。

肉牛的饲养场是美国农业的一个伟大的革新。为了达到预期的牛肉品质，在牛被宰杀的前一个月将牛关养起来，给其喂养处理过的粮食和激素。这使得美国的肉制品生产者能够将这种瘦牛肉加工成让世界各地消费者赞不绝口的高档牛排。

相比之下，阿根廷像其他南美国家一样，继续在草地上放养牛群，并且生产一种味道较强、更瘦、更小的牛排来满足其国内市场和美国罐装汤料及罐装牛肉市场。看来，健康生活的观念已提早来到这里。

随着 90 年代健康食品浪潮的涌起，阿根廷的低价牛肉正越来越成为美国餐馆和超市流行的食品。作为一种低胆固醇牛排，超值的阿根廷牛肉正获得有健康意识的消费者和就餐者的欢迎。在曼哈顿，为了满足肉类增长的需求，价格不菲的丁·德路卡和其他大规模的食品超市正迅速增加对阿根廷“天然牛肉”的订货量。Flying Cow 公司的 Claudio

Ramos说：“这是一种直到现在才在美国出现的绝好的产品。”（华尔街日报，1998/5/26）

当普通的阿根廷牛肉在美国卖得高价和巨大的零售利润时，美国圈养的牛肉在阿根廷国内仍然是首选的高档消费品，并在批发市场上获得了15—20%的高额利润。于是，在全球营销中便出现了第一个购买悖论：美国的普通牛肉在阿根廷成了新宠，而阿根廷的普通瘦牛肉却在美国成了众人的宠爱。直到最近阿根廷的牛肉出口一直受到严格限制，这种悖论在此之前没有成为一个战略问题。但是，去年美国开放了对阿根廷货物的进口，这种悖论才成了美国和阿根廷公司和行业协会间不得不解决的一个战略性问题，作为行业协会，它负责规范行业的品牌形象建设。

阿根廷牛肉生产商所面临的尴尬处境是：要么继续维持这种国内低价、国外高价的现状？或者挑战美国进口的普通牛肉并从美国引进肉牛的圈养系统？CSA，阿根廷最大的一家农业公司，正计划到年底圈养5000头肉牛。由于有美国技术和乔治·索罗斯的投资支持，CSA公司打算在国内外市场与美国的牛肉进行竞争。

对美国生产商来说，是否向从高价、高脂肪、多汁的牛肉向低价、低胆固醇的牛肉的转变呢？是否应该终止现有的养牛方式并回归到自然放养的方式呢？

对于肉制品工业来说，一个比价尴尬的问题是如何对美国的牛肉进行品牌形象宣传？它是否应该继续同意消费者消费圈养牛肉，还是着手改变在瘦牛肉方面的标准？对这个的解决之所以失败，原因是整个牛肉行业宣传的缺乏。当牛奶行业正在试图让所有的人都喝牛奶，猪肉行业也宣称猪肉是

“另外一种白肉”时，牛肉行业却寂然无声。

这个行业有一个有趣的选择。阿根廷“天然牛肉”是一把双刃剑。一方面，它听起来很有营养，另一方面，它需要使用大量的药物来控制像口蹄疫这样的疾病。美国牛肉工业可以通过要求阿根廷厂商提供药物和粮食方面的安全记录来保护自己免受阿根廷的“天然牛肉”的冲击，多汁的牛肉如果被认为比进口瘦肉更安全的话，它将更容易被消费者接受。如果美国的生产商多开展关于“安全”主题的活动，一些关于“天然”和药物安全的公共意识将会对美国的牛肉制造业大有好处。

约玛·奥利拉

诺基亚集团的董事长兼首席执行官。

约玛·奥利拉于1950年出生在芬兰西部的塞纳约基，父亲是一位电气工程师。17岁时，他获得了在威尔士大西洋学院学习的奖学金。毕业后，奥利拉返回芬兰，并在赫尔辛基大学取得政治学硕士学位。此后，他再度求学英国，并获伦敦经济学院经济理学硕士学位。1978年，奥利拉进入花旗银行驻英国总部工作。1985年，34岁的奥利拉加入了诺基亚公司。在诺基亚就职仅仅一年之后，他成为首席财政官。1988年，诺基亚公司的领导层进行了一次新老换届，奥利拉走上了领导岗位，时年38岁的他负责当时规模还很小的移动电话市场部，第一次尝到了产业管理的滋味。

1991年，当时诺基亚的最大股东——一家银行甚至试图将诺基亚卖给爱立信，但是爱立信却不想要它。奥利拉被任命负责移动电话公司业务时，正是诺基亚公司处于低谷的时候，他的上司给他6个月的时间考虑是否卖掉移动电话这块业务。结果奥利拉以自己的努力使已经陷入瘫痪状态的手机业务重新焕发生机。这使一些关键的诺基亚董事们认为他很可能会成为公司的拯救者。

1992年，奥利拉被任命为首席执行官，这时他刚满41

岁。富有远见的奥利拉提出：“未来将属于通讯时代，诺基亚要成为世界性电信公司。”从此，诺基亚确立了发展移动通讯的新战略，旧有的一些业务如计算机、电缆、电视等被砍掉了。随后诺基亚的发展证明了奥利拉的远见，今天诺基亚已经占据了大部分欧洲和亚洲日益增长的数字移动电话市场。

作为一个首席执行官

主持人：观众朋友大家好！欢迎来到《对话》节目的现场。在我们的节目开始之前，我想请那些持有诺基亚手机的观众把你们的手机亮出来示意一下，可以举高一点给我看一下。如果用商家的话来说，大家算是诺基亚的上帝了，是吗？那今天的节目就为大家请来了上帝的仆人，并且是最大的那位仆人，有请诺基亚集团的董事长兼首席执行官约玛·奥利拉，有请奥利拉先生！欢迎来到《对话》，我们先在这儿站一会儿好吗？

奥利拉：没问题。

主持人：刚才我把您称作是上帝的仆人，不知道您介意不介意？

奥利拉：这有点过分，但我正在尽自己的最大努力。我认为我的职责是为客户服务，并领导好员工。

主持人：这是您第几次来到中国？

奥利拉：我记不清了。我第一次来是在1989年，现在是我（在诺基亚）的第十二年或第十三年，我最近每年来中国三到四次，回来的感觉很好。

主持人：为什么来得这么频繁呢？

奥利拉：因为中国对诺基亚来说很重要，随着市场的快

速发展与世界各地的客户见面变得非常重要，中国也是一个增长中的出口基地。去年我们出口了大量的手机，今年预计会出口更多，因此我们在中国正在成长为一家大型的工业公司。

主持人：所以我都不用问了，本来想问他同不同意。没有中国就没有今天的诺基亚，看来您是同意的。试想一下，如果真的没有中国这个市场，今天的诺基亚会是怎么样的呢？

奥利拉：如果没有中国市场，我们的公司规模会小一些，而且中国的客户在手机设计方面教了我们很多东西。

主持人：说到这儿呢，我想给奥利拉先生看一些东西，你知道这些是什么吗？

奥利拉：它们看起来像是关于诺基亚的报告。

主持人：猜得没错，这些就是我们在准备这期节目的时候所阅读的有关诺基亚的材料，我们就希望能够在这些报道当中找到诺基亚为什么能够做到这么好的答案，但是很可惜。

奥利拉：很少有黑白分明的情形或是一个显而易见的答案。生活就好比运用素描技法，看你怎样做到浓淡相宜，我们何妨一试。

主持人：接下来这样好不好，我们就先让观众朋友来说一说，他们认为诺基亚为什么能够做到今天这样的位置好吗？如果说你认为观众说得蛮对的，那么你可不可以表示一下，你可以微笑一下或者点一下头，你会选哪一种？

奥利拉：如果我既点头又微笑，那应该也可以吧。

主持人：我想我们的观众会更加高兴的。

奥利拉：我是个很乐观的人。

观众：我认为诺基亚能够获得现在的成功，它主要是把它的资源集中在惟一的一个高速发展的一个领域，这个原因可能是主要的，当然风险很大。

主持人：我们先看看奥利拉先生的表情。

观众：既微笑也点头，说明我说的95%对的。

观众：诺基亚有一个理念叫做科技以人为本，我觉得诺基亚之所以成功是因为它最先把握一种潮流，就是说手机从一种高档的通讯工具变成普通的个人消费的电子产品。

观众：我觉得诺基亚的广告做得不错。

主持人：打住打住，先听听，这是一个非常兴奋的一个表情。

奥利拉：那些广告给我们带来欢笑，这就是为什么。

观众：我总结了一下诺基亚的成功三大法宝，第一点就是产品的细分做得比较好；第二点就是说它的从产品的设计上以及从企业的管理上，对人性化的一种关注；第三点我认为就是它的市场营销很有独到之处。

主持人：你现在可以不用再看着我了，你可以看看奥利拉先生。

观众：中国有句俗话，一个快的火车要有好的车头带，我想你就是一个很好的引擎，带领诺基亚这列高速火车在全球驰骋，这是不是成功的秘诀？

奥利拉：关于这个秘密说来话长，这期节目是说不完的，这个秘密绝不是一个简捷的回答所能解释的。

主持人：我们的编导在事先也根据多方面的材料来总结了几条，好，我们先一起来看一看，我们就从银幕上的这四

条一条一条地来讨论。在这儿，我们给大家准备了一组诺基亚的广告集锦，为什么在诺基亚的广告当中我们很少能够看到诺基亚的手机，看到的是一对一对的，恋人、夫妻，还有同事、朋友，怎么会这样呢？

奥利拉：我想你的观察是正确的，我们不想以科技或产品为出发点，在这些广告中我们希望立足于人本身和人们的生活方式。我们设计的每一款手机都希望能表现一种特定的生活方式，我们希望人们对我们的广告喜闻乐见，进而由衷地喜欢我们的产品。

主持人：刚才有一位观众提到就是诺基亚有一个非常重要的理念，并且这个理念也反映在你们的广告当中，就是科技以人为本，这个最核心理念是不是由您先提出来的？

奥利拉：这个科技以人为本的口号是在 1992 年秋选中的，这是很早的事。

主持人：由谁选出来的？

奥利拉：是管理层的一次正式会议。

主持人：谁最初构思了这个创意？

奥利拉：我们的通讯部门构思了 20 条口号，然后管理班子逐条筛选，最后剩下了一条，大家一致认定就是它了，人人都喜欢这句口号，于是一直沿用下来。

主持人：那我们刚才是看了一些招贴画的广告，接下来还有一个电视广告，我们也想在这边提出来看一看，好，奥利拉先生对这则广告熟悉吗？

奥利拉：不，我以前从未看过。我跟你讲，我们在全球共有三组不同的广告，一类是适合亚洲市场的广告风格，一类专为欧洲市场设计，还有一类适合美国市场。

主持人：没有见过也不要紧，在我们今天的现场就来了
一对双胞胎，请奥利拉先生现场给这一对双胞胎姐妹各设计
一款手机，您听清楚我的问题了吗？

奥利拉：设计？

主持人：设计！为她们各设计一款。

奥利拉：我是个工程师。

主持人：这不是借口，您可是首席执行官啊！好，我先
说一下规矩，规则，就是游戏规则。你可以问她们俩任何一
个问题，但是只有一类问题你不可以问，那就是：小姐，你
喜欢诺基亚的哪一款手机？我们就请奥利拉先生选一个，选
给姐姐或者给妹妹来设计一款，好吗？

奥利拉：你今天带手机了吗？

观众：没有，因为我是学生。

奥利拉：你喜欢画画吗？

观众：照实说不喜欢。

奥利拉：你不喜欢画画，那你喜欢数学吗？

观众：不喜欢。

奥利拉：那你最喜欢的学科是什么？

观众：唱歌。

奥利拉：你喜欢运动吗？

观众：我只喜欢游泳，其余的体育运动都不喜欢。

奥利拉：你经常读书吗？

观众：挺喜欢的。

奥利拉：你晚上通常是出去和朋友聚会呢？还是呆在家
里？

观众：呆在家里。

奥利拉：是这样，好，我该怎么设计这款手机呢？我会推荐 3330 这款手机，它非常适合像你这样的年轻人，我想你肯定需要花时间完成你的学校功课，但你又很有一些艺术气质。所以我想你会用一种更富于幻想的方式和你的朋友沟通，所以 3330 应该是最适合你的，就是它了。

主持人：大家是不是对奥利拉先生的表现应该鼓励一下，看刚才奥利拉先生的表现好像是在做一种市场调查的工作，我不知道大家是不是也有这种感觉，他问了很多问题，就不知道在现实生活当中这个市场调查的工作是由谁来完成？

奥利拉：我们有一部分员工是做这个工作的，另外我们在各个市场都聘请了独立的市场调查机构，然后将这些信息汇集在一块儿，这样我们就会为不同的市场设计出合适的手机。我们也开始专门为亚洲和中国市场设计合适的手机，这是我们过去一年都在做的事情，我们会持续这个工作。

主持人：听说在你们公司当中有一些社会学家，不知道他们在这个公司里面的责任，或者说他们的任务是做什么？

奥利拉：社会学家是为了了解人们生活方式的改变，例如现在的年轻人在想些什么。

主持人：在你们公司当中有没有环境保护学家，还有动物学家？

奥利拉：当然有。

主持人：其实我问这个问题是心里面有另外一个疑惑，有一个网友他提醒大家，诺基亚有一款手机 8250，就是那种荧幕会发蓝光的那一款手机，他提醒人家说，千万不要在夜晚打开这一款手机，为什么呢？如果你打开的话，那种蓝

色的很美的光会招来很多的蚊子。所以我就不知道奥利拉先生对此有何看法？

奥利拉：我第一次听说这种事。我认为那款手机很漂亮，那种蓝光看上去很美，我的孩子说，我想要这款手机，因为那种蓝光太吸引人了，所以我在家也在做市场调查，你说的问题我还没有考虑过。

主持人：但是我现在已经把这个信息告诉您了，您会怎么办呢？

奥利拉：我会和我的员工商量这个事情。

主持人：我们刚才是讨论了两点，一个是关于广告，一个是关于诺基亚的手机设计。我们再来看看第三点，是本土化。为了给大家一个更加感性的认识，我们事先特地到诺基亚公司去转了一圈，并且捕捉到了一些画面回来，那么我们现在就一起来看一看。对这些熟悉吗？

奥利拉：当然，我在那儿。

主持人：奥利拉先生，是不是诺基亚在世界其它地方也是这么做的？

奥利拉：是的，在其它国家经营时很重要的一点就是要做一个好的企业公民。我们希望和当地社会融为一体，这样我们在每个市场都会感到很适应，员工们会感觉到是在自己的国家工作，但同时他们又属于诺基亚。

主持人：你不担心这种多元的文化会造成诺基亚最终好像没有自己的风格了。因为到中国就看到非常中国腔的诺基亚，在其它地方又看到不同样子的诺基亚，这样诺基亚的本色是什么呢？就没有了。

奥利拉：这是一个很好的问题。我们每天都在寻求诺基

亚全球风格和中国风格之间的平衡点，在其它国家也是这样，这没有一个标准答案，我们只是在这两方面寻求一个平衡点。

主持人：现在非常多的跨国公司、跨国集团，他们大家都在谈本地化，本地化对于一个跨国集团来说究竟有多么重要？

奥利拉：重要性就在于你的生产、研发等都能实现本地化，你已融入了当地社会，实现生产地和销售地的统一，这是最理想的。这样你能更好地了解客户的需求，从长期来讲，这么做比从海外生产基地运送商品会更有竞争力。

主持人：既然这样强调本地化，为什么不直接请一个地道的中国人来做总裁好了，这样岂不是更好，他更加了解中国文化。

奥利拉：也许将来有一天是这样。我们通常的做法是第一年由一位有过创办诺基亚分公司经历的人或是在总部工作的资深员工来创建，在带出一支由当地人组成的管理队伍之后，再从中提拔接班人，这在中国区也是很有可能发生的。至于诺基亚全球首席执行官，这是你的问题吗？这也是有可能的，为什么不呢？这不是一成不变的。

主持人：我们刚才已经讨论了三点了，还有最后一点，就是关于奥利拉先生本人了。还是在谈论人，不过这一次是谈论您自己。这样好不好，我们还是先通过一个短片再来熟悉一下奥利拉先生本人和他的祖国芬兰，奥利拉先生喜欢我们为您做的短片吗？

奥利拉：不错，还不错，西贝柳斯的音乐，几乎让人情不自禁地掉泪，它很有民族特色，芬兰颂很触动人心。

主持人：所以您注意到这个音乐了。

奥利拉：哦，我最欣赏这短片中的音乐。

主持人：无独有偶，我刚才注意观察了一下现场的观众，有一位观众已经非常陶醉，在那边已经随着音乐来摇摆了，你有没有注意到我在观察你？

观众：没有，老实说没有。

主持人：太投入了。

观众：我感兴趣的是，你作为一家大企业的领导人，音乐在你的生活中占据怎样的地位？

奥利拉：我有三个孩子，我妻子和这三个孩子都能玩乐器，所以我被宠坏了，我总能在家里欣赏音乐。

观众：你说诺基亚日前有六万多员工，我在听这音乐的时候几乎能想见你指挥的情形。因为这就好像是指挥一个庞大的交响乐团，我想知道你管理公司最重要的三条原则？

奥利拉：第一条，让你的员工感受到自由发挥的空间；第二，让你的员工有成长的空间，这样他们就会知道，在若干年后无论是在技术还是在其它方面，他们都会有长足的长进；第三，公平地对待你的员工，这也是最基本的要求，在待遇方面也是这样的，就是这三条。

主持人：奥利拉先生在去年被《工业周刊》评为是年度CEO，我想当了这个年度CEO之后，可能日常生活当中听音乐的时间就会减少很多了。

奥利拉：我并不这么认为。你并不会改变你以前的生活方式，在这个工作中你会往前看，当然你也需要休息，我会尽量找一些时间和家人共度，而且我也会花一些时间做运动，以放松身心。

主持人：什么样的运动呢？

奥利拉：我经常打网球。

主持人：我在之前跟你的一些员工在接触的时候，他们拜托我要问一个问题，就是，像您这样的 CEO，像您这样的首席执行官，是不是经常被一些猎头公司来骚扰？

奥利拉：对，我的确是接到过这样的电话，在这个行业。

主持人：你经常会接到这样的电话，他们通常是怎么问您的，然后您又是怎么回答的呢？

奥利拉：在过去的五六年中，我曾被邀请去经营其它的公司，但我从来没有答应，我经常令那些猎头公司失望。

主持人：是因为薪水太低吗？还是别的原因？

奥利拉：从来没有人跟我提钱的事儿，因为这不是钱的问题，我不记得有人跟我谈过薪水。他们只是提供一个职位，但我说我没有兴趣，因为诺基亚更令人兴奋，在我看来我目前的这个工作就是最有意思的。

主持人：我们可不可以说作为一个 CEO，他的首要的素质就是忠实于他的企业？

奥利拉：我认为这份工作的压力和需求是很大的，这个任务很艰巨，因此你必须要有足够的忠诚度，否则的话根本不行。忠诚和投入是我们的立足根本之一，其它的要素还包括你对生活的看法、你怎样做领导、你到底想做些什么工作等等，你的确是需要这种忠诚，我想这是做 CEO 的素质之一。

主持人：刚才我们说了一条，其实我们还列了其它一些做 CEO 的素质，想拿出来和奥利拉先生一起来探讨一下，

首先第一条必须是一个技术内行。

观众：我觉得 CEO 必须精通技术内行，他的手下也好，或者是员工也好，对他进行技术阐述或者是技术交流，所以说他必须是一个技术的内行。

观众：我就认为第一个应该是最重要的，如果你不了解这个行业的话，你不可能领导这个企业去往前走。所以从这个方面来讲，我觉得如果让我选择三个里头的一项的话，我认为这条应该是最重要的。

观众：确实我不太同意说，你一定要是一个技术内行，你只要用好那些技术内行就行了。

主持人：现在已经有一位观众来反驳你的说法了。

观众：他的意思是说就是说不懂技术也可以。但是你如果要想全面地把握你这个公司整个的发展趋势的话，要能够控制这些人，你必须还是要先要了解技术，所以说技术还是走在前面一步的。

观众：我觉得现场就有一个非常好的例子，像奥利拉先生，他是一个 CFO 出身的 CEO，他本身他不是做技术出身的，不是一个工程师。

奥利拉：我是一个工程师。

观众：对不起。懂技术当然是重要，但是我觉得就是像咱们数学里讲的充分必要条件，它是个充分条件，但不不是一个必要条件。我觉得有的 CEO 他们是技术背景很强的，那么有的 CEO 可以是商务经验很强的，我觉得不一定。

奥利拉：在诺基亚的 135 年历史中历任 CEO 都是工程师出身，我也是。适当了解行业技术是必要的，就像刚才那位先生说的，你必须能够和你的工程师沟通，明白他们在说

什么，愿意和他们对话。

主持人：那你觉得你是一个内行吗？

奥利拉：1990年我开始担任诺基亚手机部门的总裁。也就是我升到目前这个职务之前的两年，那个时候我对手机懂得很少，因此在开始的半年时间里我奋力地学习。那时有许多工程师到我的办公室来，然后我们把手机拆开，他们向我解释每一个部件的构成和功能，我付出了很大努力来了解它是怎么工作的。直到现在我都能告诉你手机部件是怎么工作的，我必须懂这些，我可以算是被教出来的技术内行吧。

主持人：如果我没有记错的话，您在就是刚刚上任做移动电话这部门的总裁的时候，诺基亚那个时候手机业务是在考虑要不要被卖掉，您当时在刚刚上任的时候还在一边学手机的原理、生产的原理等等，你怎么样就来决定这个手机业务不应该放弃呢？

奥利拉：我告诉我的上级我们不应该卖掉这个业务，这是一个很有前途的业务，然后他们说好吧。如果你这么坚持，我们就继续投资吧。

主持人：听说在那个时间的前后，诺基亚还差一点儿把手机业务卖给爱立信。您当时是怎么看这个问题的？

奥利拉：我没有参与那些讨论，我跟这件事没有关系，我是在事后半年才听说的，我说的是实话。

主持人：奥利拉先生有没有设想过，如果在当时诺基亚的手机业务真的卖给爱立信了，今天的情形会怎么样？

奥利拉：我难以想像，我不知道我在做什么。可能我还是会从商，或者是在教经济学，谁知道？

主持人：现在我们讨论第二条：铁腕。

奥利拉：我不明白这是什么意思？

主持人：你不明白？但是我们听你的一些员工说，说您就是一个铁腕人物。

奥利拉：我想先听听大家怎么说。

主持人：没问题，好，那我们就还是先来听听观众们的意见，你们认为作为一个首席执行官他是不是应该有铁腕？

观众：铁腕就是做事情雷厉风行，对待下属有不同的意见他可以考虑，但是完全不必要听从，就是他的决策必须得到不折不扣的执行。

奥利拉：一个首席执行官武断地说：好，让我们来做这件事，停止做那件事，这就是我们要做的。这种情形是很少的，这种方法行不通。如果你经常需要这么做的话，说明企业的管理有问题。我并不认为我自己是个铁腕，尽管有时候我会果断地做出决定，但首席执行官总得在一些情况下站出来拿主意，这是他的责任，事后员工也知道谁应该对这件事情负责。

主持人：不过这个是奥利拉先生对自己的一个感觉，您觉得好像不应该是一个铁腕来形容自己，我想我还是先来听听你的员工，他们是不是对你有同样的感觉，这位是诺基亚集团的高级副总裁，您觉得奥利拉先生是一个铁腕人物吗？

高级副总裁：我认为许多雇员都希望，能为一个决策明确的公司服务。如果铁腕就意味着这个公司能够做出果断抉择的话，那铁腕也未尝不是一件好事。

观众：我认为铁腕在危难时的作用很重要，我曾经在两个公司任过职，这两家公司都曾陷入困境。第一家公司在合适的时机启用了一位铁腕人物，结果公司起死回生，而另外

一家则没有这样的人物业务陷入更深的困境，这是我所联想到的惟一一条关于铁腕的作用。

主持人：奥利拉先生同意他的观点吗？

奥利拉：他说得很对，员工的确会希望看到（管理层的）果断和坚毅。但这个很难平衡，因为不能在企业内部制造恐惧感，员工会感到不安，所以我不是很喜欢用铁腕这个词。因为在做决定前你只要稍稍过头一点，就会显得武断、专横，就很容易造成员工的恐惧与反感，他们会感到无所适从，这样的首席执行官是不成功的。

主持人：好，那我们来看最后一条，就是说做 CEO 最好要有不同国家的生活经历。

观众：我觉得在国外学习，不仅能够锻炼一个人的独立、决断的那么一个能力，而且它能够给你一个机会，让你与不同世界的人接触，那么你了解他们是怎么想的，你只有达到这种情况下你才能说服你不同的员工。

观众：作为一个 CEO，特别是这种跨国公司的 CEO，有不同国家的生活经历我觉得是很必要的。奥利拉先生的一些经历我觉得也能说明这一点，因为奥利拉先生频频地来中国，一年还不下三四次，我觉得奥利拉先生肯定是来中国想跟中国人民多多交流，然后多赚中国人的钱吧，是不是？

奥利拉：好吧，你可以这么说，但我的确认为海外生活经历是挺重要的。

观众：如果要是说谈到 CEO 需要具备的素质的话，那不妨说他应该有不同市场的行销经验，那也许这个才是更重要的。

主持人：奥利拉先生就补充一些，您认为做 CEO 要具

备哪几条素质？

奥利拉：让我完全脱离这三条来说吧。有两条，一条是沟通能力；另一条是人才管理能力，所以是人才管理能力加沟通能力。作为一个首席执行官，你每天需要做三到四个演讲，所以如果你不喜欢发表演讲的话，你可能就，也许你不该考虑做首席执行官，就这么简单。

主持人：您讲到要说服人的能力，是不是因为您的金融界的背景，因为搞金融的人，一些银行家，老是要去说服人到我的公司投钱，或者是说服你来搞这个投资，搞那个投资。所以你才会讲到，这一条是特别重要。

奥利拉：不，我并不认为有什么特殊的背景，这些应该是首席执行官的普遍素质。

主持人：作为 CEO，他对市场的敏感度，他对市场的前瞻性和判断也是挺重要的。

奥利拉：我同意。你必须是一个高瞻远瞩的人，能够看到更远的事情。你必须能想像这些事情并且接受他们，而不只是听一些好话，你必须很坦诚地而对未来，不管是好事还是坏事。

主持人：那您认为现在在中国的手机市场，手机业是不是还是一个高速增长的这样一个行业？

奥利拉：我们认为中国的手机市场还只是刚刚起步，前边的路还长着呢。这只是一个开头，还有很多有意思的事在等待着我们，我想我们将是这个市场蓬勃发展的见证人之一。

观众：我们注意到就是说有很多中国国产的那种手机厂家还有一些家电厂家都在参与到做手机这个行业，而且我们

注意到就是说从去年以来，以西门子还有三星、松下，这些传统的消费电子产品的厂商，他们在做那种手机方面也是表现非常突出。我们就想问一下奥利拉先生，他们在今后会不会取代摩托罗拉或者爱立信，成为诺基亚今后最大的对手呢？

奥利拉：竞争会变得非常激烈，但我不认为在主要竞争者的构成方面会有很大改变。目前的那些竞争者在三五年后依然会存在，基本上是这样，可能会在市场份额上略有变化，但基本情况不变。十年以后的事就很难说了，这也使我的工作变得更加有意思。

观众：中国的手机业的有些人就认为其实诺基亚在中国的业务发展得这么好，无形当中对中国本土的手机业有很大的限制作用，那我不知道您是不是同意这个说法？

奥利拉：我想中国本地的手机公司会获取一部分市场份额。我刚才已经暗示过了，我不认为国外的手机厂商会挤压他们的业务，我想包括我们在内的许多公司都会和这些本地公司合作。

观众：我想问奥利拉先生，你是否同意是诺基亚将爱立信赶出了中国市场？

奥利拉：诺基亚会做好它的本职工作，所以我们并不想评价我们的竞争对手。我们会努力地增加市场份额，我们会尽量去做，就让我们拭目以待吧。我们现在还不知道，这需要一点时间。

主持人：奥利拉先生，如果今天是您处在爱立信今天这样境地的话，您会怎么做呢？

奥利拉：这个问题我肯定要说回避，这很难说。

主持人：爱立信的全球的董事长兼首席执行官柯德川先生也会来我们的《对话》节目作客，如果他碰到您，你们两位碰面的话您会对他说什么？

奥利拉：我们今天刚刚愉快地交谈过，我们今天在一个会议上碰面了。他并没有征求我的建议，他是个很有主见的人，我们谈得很愉快。因为我们都知道对方的问题在哪里，我们是有共识的，所以你可以在这里开这个玩笑，我们都知道做首席执行官不容易。

主持人：到目前为止，奥利拉先生的表现应该还是不错的。就是对于一些非常挑战性的问题还是处理得很好，不过，我这边还没有放弃，你准备好迎接我的挑战了吗？

奥利拉：更多的挑战吗？来吧。

主持人：我这边有三位女士，她们分别来自三个不同的国家，想请奥利拉先生不通过任何问题，凭您的直觉告诉我们，她们分别来自哪个国家。走上前吧，她们来自三个不同的国家。

奥利拉：三个不同的国家，三个国籍。

主持人：是的。

奥利拉：你们中应该有一个是中国人吧。

主持人：哪个呢？

奥利拉：我说对了吗？那一定是你了。

主持人：让我告诉你吧，她们一个来自中国，一个来自日本，还有一个来自韩国。请三位女士各用你们国家的语言跟奥利拉先生问个好。

日本女孩：初次见面请多关照。

奥利拉：对我来说那是日语，但我并不确定，我怎么能

懂呢？

主持人：好，那第二位。

韩国女孩：你好，我从韩国来，我叫龙焕喜。

主持人：对你来说是中文吗？

奥利拉：不，不。

韩国女孩：你为什么听不懂韩语呢？

奥利拉：哦，不。

中国女孩：您好，我可能是您惟一没有猜到的答案，但是我是真正的中国人。

奥利拉：好吧，我怎么可能猜得出来呢？

主持人：怎么样，大家对奥利拉先生今天的表现满意不满意？

奥利拉：可我自己不满意。

主持人：谢谢奥利拉先生，谢谢你的出色表现，谢谢各位观众的参与。谢谢大家，我们下一次节目再见，谢谢。

孙 正 义

1957年出生于日本，软库的创始人、总裁及首席执行官。当互联网行业还处于初期，许多人采取观望态度的时候，孙正义果断地认定并投资于一批早期的互联网公司，使得软库成为真正意义上的互联网革命先锋。今天，软库在全球已经投资了超过600个互联网公司，并成为一些一流的互联网公司的主要股东，这些公司包括Yahoo!、E*TRADE等。

孙正义先生早在少年时代就显示出这方面的独特潜质。16岁的时候，他从日本搬到美国加利福尼亚州，并就读于加州大学伯克利分校，获经济学学士学位。在大学期间，他通过从日本进口电子游戏机，并在校园附近安装经营而获得了第一桶金。他还致力于开发多种电脑游戏。他的这种创业精神使得他不久后又发明并获得了一种多语言袖珍翻译机的专利，这项专利后来以100万美元的价格卖给了夏普公司，这也是夏普成功推出的Wizard系列的原型。此外，他还在加利福尼亚州的奥克兰成立了Unison电脑公司（目前为Kyocera所有）。

当过两天世界首富

主持人：今天将走进我们演播室的是这样一个人，他有非常大的雄心，想通过互联网成为世界第一。这个人听起来似乎离我们挺遥远的，但是在现实生活中在互联网的世界里也许他离我们并不遥远，他究竟是谁呢？大家是否都想认识一下片中的这位传奇人物呢？他现在已经来到了我们的演播现场，有请孙正义先生。孙先生，您好欢迎您来与我们的中国观众朋友们对话。我们为您准备了热茶，请用。刚才在片中我们看到您曾经当过两天的世界首富？

孙正义：每天都会有变化的，每天都变。

主持人：但是有两天确实是名居榜首是有这回事吧？

孙正义：大概是有那么一两天。

主持人：那是怎么回事，为什么只有两天呢？

孙正义：互联网这个行业发展的速度非常快，股市还有世界各大投资人。他们感兴趣的是对这一发展的行业做出投资。

主持人：在那两天是不是互联网发展得特别好，您一下子变成了世界的首富？

孙正义：是。

主持人：挺谦虚的。您能不能跟我们讲一下做世界首富

是什么样的感觉？

孙正义：我并不数这个钱我也没看到钱，我也不知道做世界首富的感觉。但是我之所以工作是因为我们所从事的行业非常令人兴奋，并不只为了钱。

主持人：所以钱对您来说不是最重要的。

孙正义：当然了，有钱也是很好的一件事。但是钱并不是我在这个行业工作的目的。我们进入这个具有革命性的行业非常兴奋。因



孙正义

为它会改变整个世界并且能够改变人们的生活方式。这个技术还是非常激动人心的。

主持人：我知道您是非常相信互联网的。那么有人说互联网创造了奇迹，也创造了您的成功。我不知道您同意这句话吗？

孙正义：互联网是人类历史上最重要的一个发明，互联网的出现比汽车的诞生还要重要比电话的发明还要重要并且比电视的发明还要重要。因为通过互联网可以人们可以互相沟通而且世界上的人都可以没有任何边界地互相交流信息、来做各种生意、并且买卖股票、并且在网上浏览信息。

主持人：您现在每天都用互联网来进行交流吗？您给我们形容一下您一天是怎样利用互联网来达到这种广泛的沟通的。

孙正义：我早上起来第一件事就是要打开我的笔记本电脑和我的个人电脑，吃早饭之前就要这样只要我一醒来就这样做甚至是在我洗脸之前我打开电脑上网看一看世界各地的新闻在我东京的家的时候我上网来看一下有关美国的新闻有关中国的新闻或者是欧洲的新闻韩国的新闻。来看一看我的电子邮件看一看我所有的朋友或合作伙伴给我发的电子邮件，然后再做一些答复了。这是早上做的最重要的一件事情然后我再去洗脸。

主持人：看起来是挺重要的，在今年二、三月的时候互联网行业是各个行业中的佼佼者，那么好像在事隔不到一年的时间里许多投资者对这个行业的态度却有了很大的转变，我不知道您是不是认为现在是互联网投资发展的一个低潮。

孙正义：我们五年以前就开始对互联网进行投资，当时人们对于互联网还是有一些疑虑但是逐渐人们开始理解了人们来开始逐渐地扩大他们对互联网的投资。

主持人：今天还是有人有怀疑的。

孙正义：是的，后来好像在互联网市场这个股价有些下跌，但是这对我来说第二次机会来了。这是我大力投资于互联网的第二次机会。

主持人：为什么您觉得这个低潮会发生得这么快，而且在现在这个时间呢？

孙正义：股市总是要有起伏的嘛这些大的起伏对于股市来说并不是非同寻常的事情，但是投资成功的关键是低买高

卖非常简单。但是在我们对互联网做出投资的时候当时的价格是非常低的，后来在价格上升了以后人们说你们很幸运。

主持人：你们很早就做出了投资您相信运气吗？

孙正义：运气当然很重要了但运气不会总是跟您在一起，除非你对这个行业认真研究不断作出努力。但是最重要的是：如果股价下跌，不断下跌的话那当然很糟糕的、很可怕的。如果下跌之后再上升的话，这就是第二次机会了。你必须明白互联网行业还处于它的起始阶段，汽车行业、通讯行业或者电子行业，它们都有 100 到 120 年以上的历史了。这些重要行业出现五年之后，都没有出现什么重大发展这并不是故事的结束。而是故事的开始，因为互联网这个行业也是新兴行业，我相信它的发展潜力是非常非常大的。因此我认为，还是有很大投资机会的。但是呢，我不会推动它强迫别人这样做，每个人都有自己的意图都有自己的决定。因此并不是所有的人都要买。

主持人：最好是别人都不要买，只有您一个人买这样的话，将来赢了的话钱都会在你手里，这是最好的。那我想，其实在投资行业里像您一样非常精明又富有的人也有很多那么为什么他们却跟您持有了一种不同的态度，您觉得您跟他们有什么不同？

孙正义：我们是有重点的我们并不是在所有的行业都做投资，我一直在做和信息产业有关的行业在过去的 20 年中我一直做。我相信这种信息革命一定能够改变人们生活的方式也能够改变人们工作的方式也能使人们更好地享受生活，这是一个非常自然的发展过程。用微型电脑芯片组装成 PC 机，原来的个人电脑本是非常大的，所以我相信任何电器都

是能够通过互联网连在一起的，这是一个自然发展过程。所以五年前互联网行业出现的时候，我觉得时候到了。总有那么一天互联网会变成每个人的生活方式。

主持人：您等待的时刻终于到来了！

孙正义：时间确实到来了，互联网的出现将是一次大爆炸。终于到来了它将是我们的最好的应用手段，它能够真正改变我们21世纪的计算手段，所以就真的是一次大发展、一次伟大的成功，所以当有些人对互联网还持怀疑态度的时候，我已经开始这些大规模的投资活动了。我们投资的第一个公司就是雅虎。

主持人：这是我们众所周知的一个非常好的例子雅虎！

孙正义：确实如此，我第一次见他们的时候他们只有5个员工。

主持人：当时杨志远他有多大？

孙正义：当时杨志远是二十七八岁的样子。

主持人：非常年轻的一个队伍。

孙正义：是非常年轻的一个团队。

主持人：我觉得正是他们这一点可能吸引了你。

孙正义：年轻人有一些疯狂的想法，有时候完全疯狂的想法，但是这些想法有时是很好的。这些人有很大的激情和很好的理解，他们为此废寝忘食，我喜欢这种态度。所以我说好你们说服我了，我现在投一亿美元，花多少钱我投多少钱，我愿意占有公司35%的股份，不管花多少钱，如果我能帮助你们在全世界取得成功，让我来占35%的股权，这很不错呀。因为你们能够一下子增长三、五倍。

主持人：大家可以一起成长。

孙正义：当时我投资了美国最大的电子出版公司叫 Ziff Davids，他们对信息产业做了很好的研究，哪里有新的发明、谁发明了新技术他们都知道。他们有最详细的信息关于在互联网领域。

主持人：你是不是因为这个才去向这家出版一公司投资呢？

孙正义：我想的第一件事是，将来互联网时代到来了就像一个珍宝岛一样。当你去珍宝岛的时候你准备带着什么去？是食品、枪、还是药品？我想要的是这个岛上藏宝的地图。所以当时我投资 50 亿美元来控股 Ziff - Davids 和 Comdex 以及其它相关公司，这是买地图的钱。我问 Ziff - Davids 公司总裁，我想对互联网做一大笔投资应该首先会见哪个公司？他们告诉我是雅虎。他们告诉我说雅虎是个小公司，是一帮年轻的学生创建的公司现在还有亏损几乎没有什么收入，就像一个校园项目一样。我在推出我的项目时，我也是学生我说没关系学生能够拿出非常伟大的想法所以我愿意意见他们，当然我也有我的股东我必须说服他们虽然我对自己的预测非常有激情、非常疯狂拿出一亿美元来买一个公司 35% 的股份，而这个公司只有五到十个雇员这完全疯了。

主持人：只能发挥想象力了。

孙正义：是的超出了我的想象力，所以我对我的人说好吧，你们可以同意或者不同意。如果你说不的话那么要在 24 小时之内通过互联网发 E - mail 告诉我。

主持人：那您收到这么一封电子邮件了吗？

孙正义：他们说这个事情是无法比较的呀，因此我就说那不算什么原因，我不能接受。你必须告诉我为什么雅虎不

会成功、为什么互联网不会成功、为什么其他人会有更好的主意。

主持人：这些问题都是很难回答的您知道他们是没有答案的？

孙正义：你们对于互联网理解的水平还不够高，所以最后就决定投资一亿美元了。

主持人：那么我想问您这一亿美元的投入现在的回报是多少呢？

孙正义：我们的回报是 200 亿美元而我们的投资只有一亿美元。

主持人：不错啊大家也听到了，孙先生说服人、感染人的这个能力非常强，他的这种能力曾经使他在创业过程中几次起死回生，那么今天我们场上我知道有一些观众对互联网并不很看好，跟您的观点不一样，您能不能现场给我们表现一下您的说服能力。

观众：我是一个大学的老师，教大众传播。您是早上清早起来在洗脸之前打开您的个人电脑。但是很多人可能是在晚上打开，所以这个很大的问题是：人们不同时看这会不会影响到 WebTV 的这种效果？

孙正义：你首先要理解的是这只是这个行业的刚刚起步，从汽车发明五年以后当时有这么多高速公路吗、有这么多加油站吗？即使是电视的发明，五年之后的时间里，电视没有什么内容对不对。没有很多观众，就像鸡和蛋的关系要达到成功必须有一个渐渐的起动过程。那么互联网发展是很快的，五年发展到非常大的规模，几乎是从零开始发展到了 3 亿用户这么多，这是非常快的成功所以我想这只是刚刚开始。

主持人：您现在的成功的种子在很早就已经埋下了，您在 19 岁的时候就为自己制定了一个 50 年的人生计划，有这回事吗？

孙正义：我有一个 50 年的人生计划。因为我老在想：我 19 岁的时候在干什么？好像还没有想到要做 50 年的计划。我渴望取得巨大成功，但是我什么都没有，我没钱，也没有经验，也没有可以帮我取得成功的大公司。但是如果我许下一个很大的愿，有一个很大的梦想，有很高的激情、有很好的远见的話，我也可能会做到。因此我当时说，在我 20 多岁的时候，我就会向我投身的行业，宣布我的存在。在 30 多岁的时候，我会有足够的种子资金做一个大的项目，我对自己说这个种子资金的规模应该是一亿美元以上，当时其实我只有一百多美元。在我 40 岁的时候，我会选一个非常重要的行业，然后把重点都放在这个行业上，以便在这个行业中取得第一，我将有十亿美元以上的投资在我们的集团中，将有一千家以上的公司。

主持人：现在您投资了大概 450 家公司，还差 500 多家。

孙正义：我们已经增加了上上次数的时候，我数的时候是 450 家，大概这是几个月以前的事了。今天我们有 609 家公司。

主持人：有没有想过，如果不成功会怎样？

孙正义：当然了，这并不是百分之百能得到保证的，但只要我有一个坚强的信念、强有力的激情的话，我确实会朝这个方向努力的，这就像在奥运会上梦想拿金牌一样，你选择一个领域在其中成为第一，你选择一件让你觉得真正兴奋

的东西。你也选择一件事，能够让你构筑人生梦想，也许你的成功概率只有 10%，但是只要你要有一个很大的梦想，这个梦想让你感到很兴奋的话，你的生活就变得非常有意义。

主持人：我都快被您的这种梦想的激情所感染了，那您现在投资的 600 多家公司里面绝大多数互联网的公司都没有找到一个合适的盈销模式，都还没有开始赚钱，您觉得这算是一种失败吗？

孙正义：在我们早期投资的大部分公司中比如说雅虎、E*Trade、Utstart.com、CCI 还有其它公司，他们都是已经挣钱了，他们挣很多钱，上亿美元的钱了。因此在四五年当中有上亿美元的利润，这并不是坏事。至于其它的投资只有一年或者两年的投资，我已经说过了不要指望很快有这么大的利润。因为这个苹果树还没有长大呢，只是开始嘛。

主持人：我看了您这个 50 年的计划都在一步一步的实行当中，而且都一一兑现了。您是不是觉得自己有点像个天才？

孙正义：我不是天才，正如我所讲的一样关键所在是要有激情，当你有一个强大的激情而且工作重点非常明确的时候，你就可以变成专家了。你不断地工作，因为你有激情、因为你找到了朋友、因为你有激情，你一旦有了工作重点你就有了更深刻的了解事情就变得很容易了。

主持人：我看过一篇报道采访您的弟弟曾经说过，就您的这种天才教育在您的家庭当中是根深蒂固的。从小您父亲就对你们兄弟三个说：你是天才，你有一天一定会成功的有这回事吗？

孙正义：我的爸爸是一个典型的父亲，非常爱自己的孩

子。不管我们做什么，他都会很激动，我第一次学会数数的时候，一、二、三，他说哎呀我的儿子是个天才呀。

主持人：您跟您的父亲非常相似。

孙正义：我跟他很像，我父亲那时候没有足够的钱来学习，他必须非常辛勤地工作，以便能够达到日本中层生活水平。因为我的祖父母是从韩国移民过来的，他们必须从社会底层开始奋斗。

主持人：您的家庭、您的父亲给了您很多的自信，给了您很多的基础。您提到您十几岁的时候就去了美国？

孙正义：在我 19 岁当时还是一个学生，在美国求学的时候我就做了一个发明。发明了一个小的便携式的计算机，正因为那个我挣了第一笔钱。

主持人：您觉得您从美国学到的最重要的东西是什么？

孙正义：自由、创造性、公平、开放、伙伴精神、技术这些东西。

主持人：您这次是第几次来中国？

孙正义：来过中国 10 次了。

主持人：听说您决定在未来的几年内，在中国投资至少 200 家的互联网的企业，是吗？这 200 家企业是什么样的互联网企业呢？

孙正义：有一个中国大陆的学生，他去了美国去上学。在他们到了美国的机场的时候，这个学生只有二三十美元。但是这个学生开始给人洗盘子，同时在一个美国的学校里上学。在业余的时间在技术公司打工来学习，然后自我培训然后也碰到了一些朋友，碰到了一些其他的非常聪明的中国的学生。这些学生他们过的生活跟他过得差不多，这样他们聚

在一起一起做梦，有一样的激情。我们已经在美国学到了非常好的知识和技术。这个人说好我们来做一件事，为我们自己的国家做一件好事、有意义的事。因此他们设计出了一个新的技术，但是他们没钱。因此，通过他们的朋友朋友的朋友他们就找到我了，30分钟之内我就被说服了。我们做3000万美元的投资，占有该公司30%的股份，这是我所投资的第一家公司。是UTStart.com。

孙正义：我认为未来五年中国的互联网的用户数量会比美国要多的。互联网的中国的用户从现在算五年以后会达到两亿或者是三亿人。到那个时候，美国的互联网的用户也就是大概低于两亿人左右，他们不能够超过这个数量了。中国潜力要大得多，你们人口数量较大，中国人很聪明，也有非常出色的技术，中国的经济蓬勃地发展、教育也是发展不错的，年轻一代的中国人对互联网的激情也非常强，因此我百分之百地相信中国会在互联网方面非常非常成功的，而且我们深信中国会成为互联网的中心。

主持人：您觉得您自己是中国人吗？

孙正义：我的血、我的DNA肯定地说是有中国的DNA在里面是吗？

主持人：听说朱总理非常的喜欢您，是这样吗？

孙正义：当然是这么回事，我们谈论教育的未来，信息产业的未来，中国企业的做法和未来，美国企业的做法和未来，以及世界其他国家的有关企业。探讨他们应该怎么发展，我发表了 my 意见。特别是借鉴世界上成功的企业案例，把其中的知识转移给中国学生，这是非常重要的。因此第一节课就是关于互联网的业务。这是作为清华和哈佛合作

项目中的第一节课。我觉得非常不错。

主持人：孙先生，听说您的高尔夫球打得特别好，是吗？

孙正义：我非常喜欢打高尔夫球。

主持人：听说跟您一起打高尔夫球的，有一个也是很有名的人，我们大家都很熟悉的比尔·盖茨，是吗？

孙正义：没错。

主持人：你们俩打球谁请谁打？

孙正义：我们是朋友。我有一点比比尔·盖茨好，也就是高尔夫打得比他好。他非常聪明，他对于这个信息技术有强的信念和激情。他是真正有远见卓识的人。他非常喜欢微软，他是一个好朋友、一个好人。我非常尊重他。

主持人：谢谢，孙先生，昨天我们还特别打电话给您的朋友陆先生。问他有没有什么话想托我们捎给您。他只说了一句话，希望您以后多来一些中国，我们大家都欢迎您。在孙正义这本书里曾经引用过您说的这样一句话，最初拥有的只是梦想，以及毫无根据的自信，但是一切就是从这里出发的。我想您的这份自信和您的家庭，您的父亲对您的教育和培养是分不开的，所以在节目结束之前，我们为您准备了一份很有意义的礼物。这是一个世界上独一无二的图章。因为它两面都刻着字，一面刻的是您的父亲孙三宪的名字；另外一面刻的是您的名字，希望您会喜欢。

主持人：篆刻是我们中国一项非常古老的艺术。这枚印章里面蕴藏着我们节目组全体成员对您和您父亲这种一脉相传的奋斗精神的一种尊重。希望您喜欢，谢谢您来参加我们今天的节目。

约翰·史密斯

美国通用汽车公司董事长。



史密斯（左二）参加日本车展

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

跨国公司的社会责任

很高兴能前来参加此次盛会。在此我要衷心感谢 APEC 组委会对通用汽车公司的邀请。至今，“APEC 工商领导人高峰会议”已成为一个在泛太平洋地区乃至全球都极具影响力的重要论坛。今天上午我们要讨论跨国公司的社会责任，这又是一个没有国界限制的话题。随着全球化的趋势，任何公司的一举一动都将处在世人的注视之下。

便于接下来的分组讨论，我愿就通用汽车公司作为企业公民在世界多个国家长期、广泛的发展历程和大家分享一些观点。

我想指出的是，我们在中国讨论这些问题是最恰当不过的。中国经济开放的速度之快和范围之广出乎很多人的预料。同时也与那些被广为渲染的对外国投资、市场整合和全球化趋势的恐惧形成了鲜明的对比。总有一些人会担心全球化的进程和跨国公司的参与会损害国家主权、地方文化以及自然环境。

从我个人的体会以及通用汽车公司在全球约 200 个国家近百年的业务发展来看，这些担心是多余的。统计数字表明，跨国公司在增加居民收入、改善工作条件、促进环境保护及提升教育和生活水平等方面普遍发挥着积极作用。

生产经营活动是企业履行公民责任的首要途径。因为企业可借此在提供就业机会、传播先进的管理经验、培训技术知识、增加税收等方面创造出无可估量的社会效益。这些是所有国家和地区的发展进步所必需的。

然而，我个人的观点是，除了基本经营活动所创造的效益，一个真正成功的企业应担负起更大的责任。“按劳付酬”只是企业对员工做出的最基本承诺，企业在保障员工的健康与安全方面可以做得更多。就通用汽车而言，我们在世界各地所有工厂的员工都享受同样的健康与安全标准，而这些标准全部超出了当地政府的要求。我们在为员工提供安全健康保障方面是美国乃至世界的行业翘楚。同样的，我们也在世界各地的工厂统一推行最好的环保标准与措施。

我们一切活动的出发点就是通用汽车的核心价值观。它是我们想要达到的方向以及作为企业公民的立足之本。它不仅是我们履行企业公民责任的指南，也左右着我们在各国的政策和活动。根本上讲，它是我们的行动准则。接下来请允许我简单介绍一下这些价值观：

1. 客户热忱：我们致力于创造可焕发客户热情的产品和服务。在通用汽车公司，每个人都会毫不犹豫的为客户服务。

2. 持续改进：我们总是为自己确立远大的目标，并去全力以赴的实现，然后把目光放的更远。我们认为只要勤于学习，任何事情都可以做得更好、更快和更有效。

3. 诚信正直：我们主张做任何事情都必须以诚信为本。坚守信念，言出必果。

4. 团队合作：通用汽车作为一个整体团队迈向全球领

先地位的信念和行动是我们致胜的法宝。我们的优势在于拥有高素质的员工和多元化的人才结构。

5. 创造性：我们勇于挑战传统的思维模式，在竞争对手之前去探索实践各种新技术、新理念的可能性。

6. 对个体的尊重和责任感：我们尊重与之共事的每一个人，并鼓励每个员工勇于为各自的工作和行为的后果承担责任。

全球各地通用汽车公司员工都谙熟这六条核心价值观。在中国，我们围绕着这些价值观举办了各种学习班和培训活动，以加深员工的理解，启发他们的领导才干及责任感。

我们并非唯一一家树立价值观并借以规范公司的企业。“美国商务圆桌会议”最近的一项调查显示，美国有 30 家大公司采取了相似的举措。

这并不奇怪。一家成功的企业正是借由这些价值观确立其在竞争中与众不同的个性。如果一家企业想要发展并得到尊重，而且使世界上无论何地的员工都愿为成为其中一员而努力，它的价值观中就自然能体现出这一点。这才能带领企业良好的运转，并避免反全球化者所常常诟病的错误——狭隘且只注重短期利益。

通用汽车公司在中国的发展就是我们实践企业核心价值观的最好例证。

实际上，我们并非初来乍到。最初的通用汽车中国公司成立于 1929 年，和许多其他外国公司一样，当时的办事处就设在上海。因为二战的原因，我们终止了在中国的业务。我们一直盼望着回到中国，近年的经济开放政策给了我们重新开始的机会。

今天，中国是世界上经济增长速度最快的国家，也是最具发展潜力的汽车市场。让我用数字来说明这一问题：全中国的人口为 13 亿，并非所有人都买得起汽车，但已有很大一部分人相当接近这个消费水平。中国沿海地区人口约四亿，从人均国民生产总值看，该地区的购买力与大多数中欧国家相仿。举例来说，波兰人口仅四千万，去年市场轿车销售总和为五十万辆。而全中国去年轿车销售总数仅为六十五万辆。

中国汽车市场增长潜力由此可见一斑。当然，市场的发展还有待于道路、销售与配送网络、金融服务等基础设施的逐步完善。中国在这些方面已经取得了长足的发展，而且随着中国加入 WTO，我相信这一进展过程必将加快。

面对如此巨大的市场潜力，没有一家大汽车公司不想在此占据一席之地。然而只有赢得消费者的心，才能成为最后的赢家。这一胜利必然属于那些树立了核心价值观，信守对消费者的诺言且不断创新的人。

接下来请允许我简要介绍一下我们在中国的业务。

我们在中国约有 3900 名员工，其中 3800 名（占 97%）是中国公民。在企业的起步阶段，外籍工作人员服务于公司的某些重要岗位是必不可少的。我们希望未来的几年内，在华工作的外籍员工人数能从目前的 100 人逐步减少到 50 人。这个数字还会在将来进一步减少。我们在中国有高素质的工作人员，我希望本地的员工不仅能在通用汽车中国公司担负要职，更能胜任通用汽车在世界其他地方的岗位。就在上周，我还愉快地会见了--一批现就职于美国总部的中国员工。他们都曾在通用汽车中国公司有出色表现，在美国也依然是

令人印象深刻的团队。

在上海，我们有一家与上海汽车工业集团总公司共同建立，各占 50% 股份的合资企业——上海通用汽车公司。该企业的业务包括车身冲压、发动机和变速箱生产以及整车的组装、行销和管理。其总投资超过 15 亿美元。

上海通用汽车公司目前的产品包括：基于在美国生产的别克“皇朝”和“世纪”设计的四款别克中型轿车，同样基于一款北美车型的别克 GL8 型公务商务旅行车，以及基于欧洲产欧宝可赛尔的别克赛欧紧凑型轿车。

这些车辆都是由我们的合资企业——泛亚汽车技术中心根据中国具体的车辆行驶条件、法律法规和客户要求而精心打造的。我稍后还会谈及这家合资研发中心。

我还想补充一点，根据全球汽车行业权威质量调查机构 J. D. Power 的最新报告，上海通用汽车生产的别克是中国汽车市场上整体质量最好的。

上海通用汽车拥有中国最先进的制造、组装能力，更采用了世界一流的生产模式如柔性化生产和精益制造技术。在废气和废水的处理过程中，上海通用汽车也融入了业界最先进的污染控制技术和工艺。

在沈阳，我们也拥有一家控股 50% 的合资汽车生产企业，即金杯通用汽车公司。该厂的投资额为 2.3 亿美元，同样采用了最先进的制造工艺和污染控制措施。该厂今年春季开始制造雪佛兰开拓者 SUV（运动型多用途车），还将于今年晚些时候推出雪佛兰 S-10 皮卡。

1997 年，我们还与上汽共同建立了泛亚汽车技术中心。这个投资额为五千万美元的项目不仅为母公司，更为中国乃

至整个亚太地区的其他汽车公司提供汽车工程服务。业务包括汽车零部件及整车的设计、开发、测试和认证。

最后，我们下属的通用汽车金融服务公司（GMAC）已在中国设立办事处，并致力于在中国加入世贸组织后，在中国的汽车金融服务市场上占据重要一席。

去年，我们在华销售汽车超过3万辆，这个数字今年预计将翻一番。目前我们正等待政府批准相关手续，以期尽快开始与专事微型汽车生产的上汽五菱汽车公司合作开展我们的下一个在华项目。

所以，我想诸位一定会得出这样的结论：我们已经在中国迅速发展的汽车市场上扮演着重要角色。

我们在中国的其他合作项目和活动还将创造更大的社会效益。例如，我们一直在与中国政府积极合作以应对当前和今后的环境问题。其中包括与中美两国的环保机构合作，展开对空气质量的抽样检测并确定污染源。此外，我们是在中国倡导并使用无铅汽油的先行者。

我们还与中国的管理及安全机构合作研发安全和健康标准，以确保当前最先进的技术能被运用到这一领域。我们还组织了十多项交流活动，邀请中国政府官员就健康、安全和环保等课题赴美国考察。

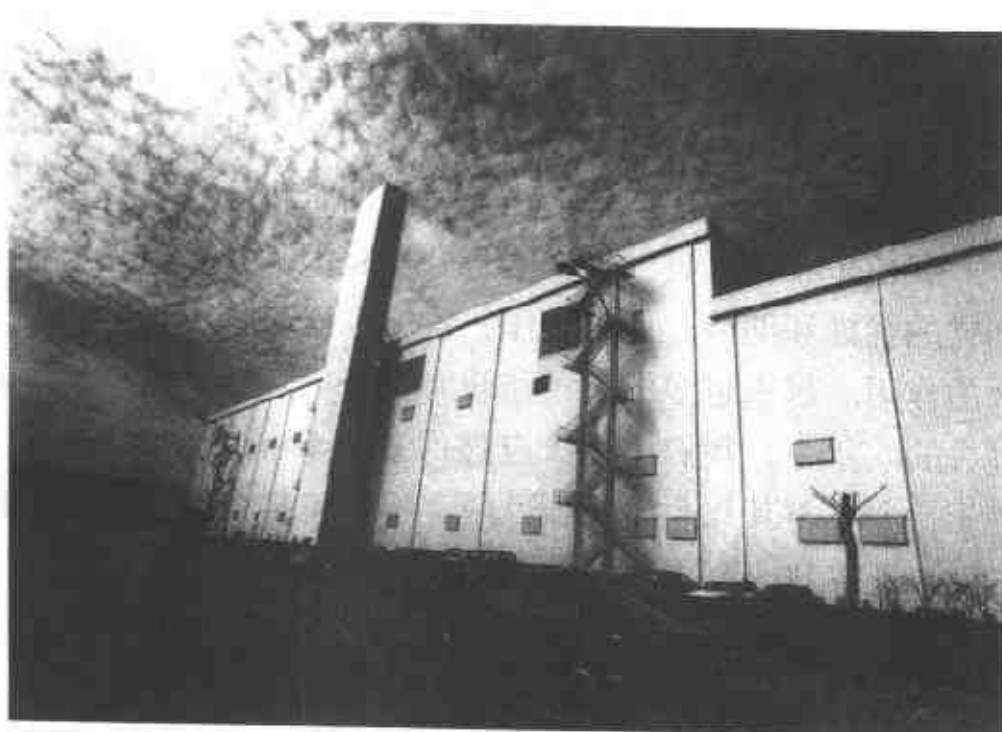
我们从自己的员工做起，履行提供教育及培训的承诺。如同世界各地的通用汽车员工，通用汽车中国公司的员工可获得广泛的受训和教育机会，其中许多课程都与美国公司相同。仅在去年，我们的合资企业就平均提供了17万小时的培训课程。

我们还与中国国家自然科学基金委员会签署了广泛的科

研合作协议。根据协议，我们将在五年内提供 100 万美元，资助交通与安全、环境与健康领域内的科研项目。这项协议还确保优秀的中国科学家获得应有的奖励。此外，通用汽车公司近年来为一些顶尖的中国高校提供了约 400 万美元的资助，用于各种研发和工程项目。

我们还与中国其他公司及亚太经合组织（APEC）一起，帮助上海建设具有世界水平的海关程序，并培训海关官员。这是 APEC 在上海建立样板港口计划的一个组成部分，这些经验将被所有的 APEC 经济体分享。此外，我们还为在华的合资方以及我们的员工制订了有针对性的培训和管理计划。

我想强调，我们的核心价值观是我们开展这些活动并兑现承诺的驱动力。我们根据它们来制定目标，它们是我们



上海通用生产车间

中国及世界各地的立足之本。

同样让通用汽车公司感到自豪的是它在制订“全球沙利文原则”的过程中发挥了关键作用。它已成为全球，尤其是发展中国家各类企业的指导性原则。其中心是尊重每个人的权益、健康、安全和尊严。签署这一协议的企业会在各自国内成为效仿的榜样。

沙利文原则最早提出于 1977 年，旨在定义并衡量南非企业的行为。这些原则的创始人雷昂·沙利文牧师当时在通用汽车公司董事局任职。1999 年，我有幸在联合国介绍“全球沙利文原则”并把沙利文牧师引见给与会代表。

我们签署了这一原则，因为它正如通用汽车的核心价值观一样，不仅正确而高尚，同时也具有实际的商务意义。凡在行动上真正落实了这些原则和价值观的公司最终都将在市场内、所在地和社会上成为佼佼者。

此外，通用汽车公司还充分利用自身优势，在教育及自然保护领域开展与各类机构、团体的合作。承担着许多重要研究项目的大自然保护协会正是我们的合作伙伴之一。

我们乐于与大自然保护协会合作是因为我们对环境怀着同样的忧虑和期待。通过合作，各方可以凝聚力量，发挥更大的作用。越来越多的公司和政府也开始意识到这一点。在过去的八年中，我们已向大自然保护协会捐助了近 1600 万美元，并参与其几个重大项目的实施，包括在滇西北自然保护区的开发和研究项目。

同样的，我们做这些工作不仅因为他们是正确的，而且也因为它们有助于树立高尚的企业价值观。

世界确实在变得越来越小，我们的一举一动都为世人所

瞩目。“按劳付酬”仅是对企业的最基本要求。成功属于那些能为社会付出更多的优秀企业公民。

我认为只有担负起对社会的责任才能使一个企业卓尔不群。希望这也是今天在座诸位所努力的方向。

冈村正



日本东芝集团社长。

冈村正

保持在世界电子行业的领先地位

当今国际市场的变化日新月异，需求永无止境，我们面临着跨国经营与激烈竞争的双重挑战。东芝决心迎接挑战，以保持在世界电子行业的领先地位。

信息、通信和视觉成像技术的结合，因特网的普及等一系列数字技术的发展，是一场广泛渗透整个社会领域的信息技术革命。事实上除了产业、家庭以外，人类生活的各个领域，无不受到其影响，它改变了人们的生活方式和商业形态，各领域之间相辅相成，互受影响。至2003年3月底为止的三个会计年度的东芝中期事业计划，力求在这新纪元的巨大商机中获得优势，从而适应高速增长和高收益的需要。为了实现该目的，必须要有基本的战术和战略，因此我们注重信息技术的关键成长领域，特别是移动通信的应用和网络技术。该计划明确了我们的总任务，即结合先进技术，制造具有高附加值的产品，进入产业、服务业及因特网技术行业。

我们确信在这场彻底创新的信息技术革命中，东芝将成为主角。我们的优势是在关键产品上具有无与伦比的实力，还可以利用携带式电脑、先进的半导体技术、液晶显示技术以及网络产品等，在技术上和部件上支持信息技术。我们将

以这方面的投资，保持我们在高速成长、高收益产业方面的领先地位。同时我们还将继续加强我们在前端处理系统和服务方面的实力，将硬件与相应的软件配套，为客户提供具有高附加值的整套解决方案。

此外，我们还将继续加强公司的组织管理，使其适应于当今高要求的市场需求。为达此目的，我们在中期计划中加入了一个重要环节，即“价值连锁内部公司”，它使东芝各内部公司在具有发展潜力的领域内的合作更为密切，从而为东芝的客户提供优质服务。

我们正广泛地重整现行的业务内容，这将提高我们在诸如电力系统、医疗系统和家用电器等领域的收益。此项强有力的计划就是通过积极推动与国际伙伴的合作，来加速公司的国际化；通过网络技术和先进的信息技术，不断提高服务水平，以创造更多有价值的产品。加强市场中心的管理。

在当今客户的需求与价值观都在不断变化与提高的新时代，人们的生活方式与商业方式也在不断变化。东芝把市场作为所有商业活动的中心，使之能够最大限度地满足客户的需要。市场就是我们所需的信息源，它左右着我们战略方针的制定及运营。

为了进入能反映客户呼声的市场中心，我们将进一步加强与客户的联系，以便更深入地了解他们的需求，提供最佳产品和服务。为此，我们将通过建立客户联系管理系统（CRM）和连锁供给管理系统（SCM），使整个东芝公司及时掌握最新的市场信息。“管理革新 2001”计划是整个公司范围的一项创新，可以最大程度地满足客户的需要，并为提高市场中心的管理效率提供有效的工具。我本人将带头坚定

有力地推行这项创新。

通过这些运营，我们将从全球范围的角度，在东芝集团内加强我们稳固的经营管理，东芝总部将积极努力，宏观调配资源，监督整个集团的运营。为了地球的明天，我们所有的努力皆源于一个出发点，即我们的企业口号：“为了人类和地球的明天——东芝”，这既是我们的管理哲学，也是东芝集团的宗旨。这些原则不仅指导着我们建立一个与人类及我们为之服务的社会之间的合作与和谐的关系，还推动我们的环境保护工作。为迎接 21 世纪的到来，作为一个充满魅力，富有竞争力的国际化企业，东芝集团将不断挖掘潜力，增益创新，取得更大的成就。

诺尔·弗加德

空客公司总裁兼首席执行官。

一个全球化的公司是怎样运作的

本文是空中客车公司总裁兼首席执行官诺尔·弗加德2002年在一年一度的空中客车技术新闻发布会（TPB）上的演讲。有删节。

让我首先保证我不会对我们公司结构做复杂的长篇大论。我的目的是向大家说明为什么公司能运行得如此之好，并说明这不仅仅是因为我们拥有出色的飞机。事实上，我们飞机的成功不是因为魔术成分或“神秘”的化学力量，更不是依赖政府的支援！使空客公司运行得好的是我们员工的技术和贡献，他们卓越的生产力以及合并以来我们不断完善的效率和组织。

我只谈一些极有说服力的事实来证明我所说的话。坦白地说，我之所以这样做，是因为我很吃惊空客今天的现状没有被更清楚地意识到。空客今天是一个强大统一的公司，其工业力量、效率和生产力最终形成了自己的规模。空客世界级的地位令我们没有理由再羡慕其他国际大型企业。

■ 空客公司的领域和地位

我愿意从将由空客管理开发的A400M项目谈起。我还想强调一个事实：空客将不会只负责63.8%的工作，我们

将如同在所有项目中一样根据相同的工业组织管理该机型的开发。我们将利用相同的生产中心、相同的工程技术组织和相同的工业方法。正因如此，我们将如我们的客户所期望的一样确保 A400M 首飞在 2006 年进行，首批交付从 2008 年初开始。

这本身是对空客公司的效率、工业能力和验证的技术专长在有效的交叉功能一体化管理下的极好衡量。至今 8 个有关的欧洲国家已着手订购 A400M，因为他们相信空客公司能够按时按预算交付技术先进可靠的产品，如同我们在过去几十年来在民机领域所做的那样提供优越的产品支援。

空客公司的领域扩展还体现在地理方面。大家都熟悉我们在欧洲的起源过程，和我们在法国、德国、西班牙和英国的核心业务。然而，今天的空客公司是一个真正的全球化企业，它依靠工业合作和全世界主要公司的合作，以及 30 个国家约 1500 个供应商网。关于那些同我们在各大洲有着稳定合作的数不胜数的工业伙伴我就不一一列举了。但我想给大家举几个最近的例子。

随着去年完全成熟的日本分公司的建立，空客公司已将 A380 项目的工业合作基地扩展到技术领先的日本供应商。这是我们建立日本分公司的主要目标之一。因此，我们很高兴最近得以宣布将参与此项目的 6 家日本公司。

最近，我们还与俄罗斯集团公司 Kaskol 在莫斯科联合建立一个工程技术中心，该中心将参与现有和未来的工业项目。同时，6 月晚些时候，我们期待着举行第一个欧洲以外的设计处的落成典礼，该处位于美国堪萨斯州的威奇托。

● “工业工具”的效率

我想你们中的许多人都熟悉合并前我们所进行的重组，我也知道我向大家保证“不作管理层式的讲话”。然而，空客公司今年（2002 年）在商业上的成功以及我们在低迷时期迅速调整经营的方法是相当高效的措施。其推动力在于合适的时候作出正确的决策并带着决心加以实施。

例如，自我们于 2001 年合并为一个统一的公司以来，我们已整合了所有企业功能，勾勒出一个管理层下的明确的组织结构图。这使得我们得以集中采购力量、消除冗余、提高反应能力并牢牢地控制成本。这些不仅是空话：

事实：吸收我们在欧洲的 16 个开发和生产厂的技术和专业技能，我们的工程和生产功能现已完全在世界范围一体化……

一体化正在生产力和节约成本方面带来预期的财政利益。我们致力于每年提高 3.5% 生产力及节约 1.5% 的成本，在当前价格水平条件下共计 5%。

事实：我们在 2001 年实现了上述指标，事实上超标节约了 850 多万欧元。2002 年我们目标节约 1 亿 3 千万。总的来说，我们符合 2004 年在生产力提高的基础上年度节约 3 亿 5 千万欧元的目标。

机构和业务的重叠的消除提高了反应能力、成本效率和生产力。结果，空客制造业得以保持高度灵活性以适应变化的客户和市场需求。通过依赖全球研究网的单项一体化研究和技术策略，空客公司的工程技术继续创造着空中交通运输的未来。

事实：尽管条件不利，我们在 2001 年仍创造了交付 325 架飞机的纪录，营业额超过 205 亿欧元，这是空客公司历史最高纪录。这为我们赢得了研发前最多的运营利润——超过 16%，大大超过我们的竞争对手。

目前，客运量和商载清楚地显现出复苏的迹象，特别是在欧洲相对反弹得较快。旅客数量和收益仍处于下降状态，北美地区仍未完全恢复。空客公司状态很好，不仅能够适应低迷时期，而且能够在走出低迷后变得更为强大。我们要在保持警惕性和适应性的同时对未来充满信心。

卡莉·菲奥莉娜

(Carly Fiorina)

现年 47 岁，惠普公司现任首席执行官，曾是朗讯公司的“超级女推销员”。费奥莉娜毕业于斯坦福大学，选修中世纪历史和哲学，1980 年进入 AT&T 前在马里兰大学获得 MBA 学位。此后开始由从事秘书工作到执教鞭，然后投身于 AT&T 的销售电话服务，1995 年参与 AT&T 分拆朗讯科技，1998 年升为朗讯科技的全球服务供应业务部行政总监。朗讯公司 1996 年成功上市以及后来从 AT&T 分出均是由她操作。朗讯公司的全球服务业务部门在她的领导下发展迅猛，为她在公司内部赢得了“超级女推销员”的美誉。

1999 年 7 月 19 日费奥莉娜被任命为惠普公司新总裁兼首席执行官，2002 年 5 月 7 日，她领导惠普公司成功地与康柏合并，她本人继任新惠普公司首席执行官，在 IT 业掀起狂澜。

1998 年入选美国《财富》杂志评选出的全美 50 位商业女强人以来，她已经第三次入选 50 强，也是连续第二次荣登 50 强榜首。

我先是管理者后是女人

主持人：大家好，谢谢大家，谢谢。这里是亚太经合组织领导人非正式会议的上海特别报道，在参加这次会议的嘉宾里边，我们邀请了惠普公司的董事长兼首席执行官卡莉女士，我不知道现场观众有没有哪位能够把卡莉女士的全名告诉我？有吗？

观众：卡莉·费奥莉娜。



漂亮的“女掌门”

主持人：非常好，我相信现场的观众真的是非常熟悉她了，整个全名都能背得下来。我们在收集卡莉女士信息的过程中，有人这样跟我形容，说这是一个让人过目不忘的人。美国的《商业周刊》是这样形容她的，说她有弹簧般的舌头，有钢铁般的意志；还有人说这是一个既迷人又很可怕的女人，怎么样？她有风采吗？

观众：太疯狂了。

主持人：您觉得她漂亮

吗？

观众：非常漂亮，应该说是个温柔杀手吧。

主持人：就是这样一个漂亮的女人，在前一个多月的时间做了一件有一些人认为并不是那么漂亮的事情，我想大家也知道，那就是惠普和康柏的合并。在此之前，她还认为自己做了一件最漂亮的事情，那就是要重新打造一个新惠普，带领惠普走向她给大家描述的这样一个新的航程。也就是说，47岁的卡莉要在一个有60多年历史的老惠普身上做大手术。有分析家曾经这样预测，如果卡莉能够带领惠普走出计算机的低迷时期，同时还能把这两家公司的合并整合好，她将成为一代管理巨匠。现在我们就有请卡莉女士入场，谢谢，您好。欢迎您光临，谢谢。这边请，我来跟您介绍一下，这是我们现场的观众，分别来自IT界、咨询界和证券界，还有一些是MBA的学生。

卡莉：非常高兴见到大家。

主持人：谢谢。

卡莉：早上好，非常高兴来到上海，这是我第一次访问上海。过去我曾多次访华，但这是我第一次到上海，我对上海印象非常深刻，这是一个美妙的城市。作为今年APEC会议的东道主，今年意义重大，世界各国汇集上海讨论贸易和全球化，如何使我们更紧密地联系在一起。我刚才在后台看到了介绍我的大屏幕短片，CEO也和大家一样是普通人，我们只是角色不同，但大家都一样是普通人，所以我希望今天我们能够像普通人一样进行交流。

主持人：我相信刚才卡莉女士给大家说的作为一个普通人沟通的话一下子减缓了大家跟她的距离感，好像成为我们

中间的一个朋友，一个姐妹。所以我看着你，就有点像我们中国说的叫卡莉大姐的那种感觉。

卡莉：好的，安娜大姐。

主持人：谢谢，卡莉大姐。卡莉女士你知道，今天在你坐下的那一刹那，非常想跟您讲一个中国的童话故事，您愿意听吗？

卡莉：当然，我愿意听中国的童话故事。

主持人：好的，是这样的。在很久以前，有一座山，山上有很多的石头。在一场暴风雨过后，这些石头纷纷慢慢滑下坡。其中有两块大石头它们都在向下缓缓的滑行，突然有一块石头发现了另一块石头，它们慢慢拥抱在一起，这个时候奇迹发生了，您能猜到这个奇迹是什么吗？

卡莉：他们下滑的速度更快了，是不是？

主持人：您能给这两块石头命名吗？

卡莉：我感谢你通过讲中国童话的方式提问，大多数人更直截了当。我想惠普和康柏的并购并不是像两块石头快速下滑，这两家公司的并购是关于两家公司决定，更成功的、更迅速地占据主导地位。就像你在介绍中提到的那样，惠普正在走上自我创新之旅，确保我们在 21 世纪依然占据主导地位，就像我们在 20 世纪时一样。我想我会用上海来比喻，上海这座城市历史悠久，中国这个国家历史悠久，上海知道要想领导 21 世纪，变革是必要的。我们看到老上海，也看到了现代化的新上海，这也是惠普创新想要达到的目的。保留惠普最好的精华，然后创新其它的部分。

主持人：您打了一个上海的比喻，上海由一个古老的上海已经演化到今天您看到的让您眼前一亮的上海，立刻消除

了我们对惠普的一些担心。但是，我还是要问的是，阻止那两块石头相互拥抱到一起之后下滑的力量是什么呢？

卡莉：惠普和康柏是两家独立的公司，他们同样拥有开放的系统，标准的平台和简单的技术。两家公司结合在一起之后，能够推动更开放、更灵活、更易于使用和成本更低的技术，这就是为什么我们两家公司结合在一起。因为信息技术行业正处在变革时期，我们想要引领变革的潮流，而不是一味地追随这些变革。

主持人：我关于石头童话的联想来自今天早上最新的股票价格，这是惠普的股票价格，这是康柏的曲线，这是一整年的曲线，我相信您已经对此非常熟悉。所以看起来是在下滑的，您关注这些曲线的走势吗？

卡莉：在股价上涨的时候，我当然高兴。我想重要的是要以历史的眼光来看待股票的走势，如果你看看每一家高科技公司情况，实际上整个股票市场，你看到的曲线都和刚才的曲线差不多，每个公司都是如此。从长期来看，市场是理性的。但是从短期来说，市场并不总是理性的。我们的观众也许还记得在不到一年前，一系列网络公司看起来好像要改变全世界，这些公司如今已经不再存在。一名首席执行官需要思考的是如何创造公司价值，不仅仅是创造某一个季度的价值，而是创造好几个季度、好几年的价值。

主持人：我们请投资银行给我们做了这样一个曲线图，这是康柏、惠普、戴尔、IBM 它们在市场上的一个曲线，我们明显看到黄线是戴尔，蓝线是惠普，红线是康柏。我最近看了戴尔在接受 CNN 采访的时候，他非常高兴，一听说康柏和惠普合并之后，他说好，这太好了，这样我可以在他

们合并的冲突和磨合的过程中，把他们的客户抢过来。你有什么话要告诉戴尔的吗？

卡莉：首先我想戴尔和 IBM、SUN、都是惠普的竞争对手。如果我是他们的话，我也会说同样的话。如果我是他们，我会说他们不可能完成并购，但是他们没说出来的话更有趣。他们没有说这是一桩合乎情理的并购，因为他们知道这次并购确实合乎情理。戴尔非常清楚这一点，当我们两家公司结合在一起，规模更大、成本更低，他们也清楚这是一家勇于创新的公司。戴尔公司是一家成本很低的直销公司，但它不是信息技术的发明者，我们既要发明创新，又要降低成本。IBM 希望并购之后的整合不会成功，而我们一定会成功整合，因为他们知道，我们挑战的是一个纵向的封闭型产业，取而代之的是一个标准的、开放的合作型公司，与客户和合作伙伴合作。SUN 公司也知道这一点，我们现在的这套产品和服务可以打败 SUN，所以我们的竞争对手当然这么说。但是否能够成功地整合，取决于惠普和康柏的所有员工，我们会这么做的，因为这两个公司的精神是证明竞争对手是错误的。

主持人：合并完之后，您有没有在任何的场合见过戴尔和 SUN 公司的麦克里尼他们？见过吗？

卡莉：IT 界是一个很小的圈子，我经常和其它公司的首席执行官见面、交谈。

主持人：您看到这两个人时候，您更多的把他当成敌人还是朋友，那种感觉或者是混合的？

卡莉：应当是一种混合的心理，他们并不是我个人的敌人，他们俩都是好人，我愿意跟他们在一起交流。但是，在

商场上我们是竞争对手，他们知道这一点，我们也知道。

主持人：在合并过程中，我想是您主动的吧？

卡莉：不，不是我，人们经常问这个问题。当然大家都很好奇，两家相互竞争的公司的 CEO 是怎么走到一起的？事实上这是需要过程的，而不是某时某刻突然出现的事情。麦克·卡佩拉斯和我是在 18 个月前首次碰面的，在这 18 个月的过程中，我们逐渐了解，互相观察，发现两家公司的战略越来越吻合。两家公司选择的是同样的技术，比如说两家公司同样选择英特尔公司的平台，两家公司有着相似的组织架构。

主持人：互相吸引的一种过程。

卡莉：是的，两家公司有同样的世界观，两位首席执行官也有同样的世界观。

主持人：在您来之前，我们在观众里面做了一个小小的调查，他们中间有一位叫居易非的先生他非常看好贵公司的合并，还有一位叫乐聪的先生，他说我是谨慎的乐观，或者说我还有很多的担心。您刚才已经把合并的理由告诉大家了，我不知道两位有没有一些改变。居易非先生，您先请。

居易非：早上好，菲奥莉娜女士，欢迎您到上海来。我对于康柏和惠普的合并是乐观的，因为这是一家技术革新公司和一家市场导向公司之间的联姻，但是，我最担心的是这两家公司的股东在整合过程中出现的问题。我想问一下，你们是怎么解决这个问题的？不会削弱员工和投资者的信心而且能够削减运营成本，提高生产能力。

主持人：我们定下了具体的目标和方式，使股东可以量化我们的整合过程。比如说我们说可以降低成本，因为两家

公司优势互补，我们可以削减 25 亿美元的成本，我们定下了实现这个目的的具体时间，我们对其它公司的整合情况进行了仔细调研。其中一个重要的教训是，要做好准备工作，你必须知道具体做法是什么，价值点在哪里，什么是需要整合的以及如何整合。所以再向银行家咨询以前，有一个整合计划和商业计划是很重要的。第二点，就是要迅速、果断地行动，最糟糕的就是，人们几个月拿不定主意，犹豫不决。快速行动的一个办法就是很清楚地了解该做什么，并且马上就去做。

主持人：下面的一位是乐聪先生。

乐聪：我的疑问就是惠普和康柏的合并，包括康柏能够给惠普带来的补充并不比普华永道所带来服务上的经验更多，对此您有什么措施？谢谢。

卡莉：我们在咨询业务方面还没有像 IBM 那样庞大，在咨询业方面惠普的态度有所不同。因为普华永道向客户提供的服务和价值是惠普无法提供的，但是我们和普华永道是合作伙伴，比如说在航空领域，两家公司帮助香港新机场建立行李处理系统，节约了 30% 的成本，我们期待这种成功的合作能够继续下去。现在的不同之处在于新惠普公司也就是老惠普加上康柏是普华永道选择的合作伙伴，因为没有其它公司可以提供全面的解决方案去执行普华永道的提议。你得记住一点，普华永道在咨询业务中最大的竞争对手是谁呢？这就是 IBM，有时候我的敌人的敌人，就是我的朋友。

主持人：有一个来自网上的问题，他是这样提的。说我知道卡莉女士是一个肯定忘不掉目标的人，惠普公司的目标，您曾经说过是要打造一个以服务为导向、以客户为导向

的公司，惠普和康柏合并之后，它的整个服务只占总收入的19%，和IBM的40%相比依然差得很远，是不是您现在做的事情并不是非常支持您的目标的实现？

卡莉：我想这里有一种误解，就是说惠普要变得和IBM一模一样。的确，惠普和IBM一样，意识到客户所要的是全面的解决方案。除此之外，我们的战略和方法是不一样的。IBM公司是垂直封闭型结构，IBM有自己的方式，他们从中获益，但这种方式也有消极的一面。我曾经是IBM的客户，所以我知道这点。我要你们记住，IBM今天被当作一个成功的象征，但想想十年前的IBM，想想IBM在重建公司过程中经历过很多年的痛苦。说到你刚才的那张股价图，有一段时间IBM的每股收益率只有9，而惠普公司的每股收益率是20，现在变成了24，并且持续了两年的时间。IBM经过了死亡之谷才到达了成功，包括股价低迷、损失上亿、大量裁员，并果断在市场中进行了大量并购。想一想IBM的例子，它是如何成功的？伟大的公司都不是短短一个季度就取得成功的，伟大的公司都要采取一些果断的举措才能成功。

主持人：谢谢，刚才有位观众说，你们两家的合并是一桩婚姻。说惠普是一个六十多岁的老人，康柏是一个二十多岁的年轻姑娘。

卡莉：我丈夫根本不承认这是一桩婚姻，我丈夫认为我早就已经嫁出去了。这两家公司之间是一种合作伙伴关系，两家公司之间形成的伙伴关系，两家公司优势互补。

主持人：如果是一个婚姻，所有人都想问会有孩子吗？

卡莉：我不知道怎么回答你这个问题，我想说的是婚姻

是一个很形象的比喻，表明双方是一种严肃的长期承诺。

主持人：我想这两家公司合并是不是能够成功，或者说会不会修成正果，会有自己一个非常美丽可爱的孩子，那就是被市场认同，我想还是需要时间来检验。因为现在合并宣布才刚刚开始，但是我相信，卡莉女士要打造一个新的惠普，合并在中间只是占了一个小部分。因为在此之前，她还做了大量的工作。我们的导演把卡莉女士在1999年7月17号来到惠普之后所做的一些事情做了一个罗列，大家一起来熟悉一下。在刚才的这个短片里面给我印象最深的就是惠普的品牌战略，也就是卡莉女士曾经说过的是惠普的DNA，要打造惠普新的文化。这里面强调一个非常出现多次的意象，那就是惠普的车库，这个车库现在已经成为加利福尼亚的一个文物，而且是硅谷的发源地。更重要的是它是惠普最重要的精神遗产，同时也是卡莉女士打造新惠普新品牌的一个基础。我现在想问的是，卡莉女士，在这个车库里，我们看到有红色的光，非常耀眼，而且是一种挡不住的往外发射，您能告诉我这个红色的光究竟是什么呢？

卡莉：表明里面正在进行很多创新，人们在车库里工作。

主持人：它没有整个把车库的门打开，而是露了一条缝，在里面有一种挡不住的感觉，你为什么没有全部把它打开，只是让它露一部分呢？

卡莉：有时候留点想象的空间更好，这样的话人们可以自己想象。

主持人：您经常做这样的想象吗？

卡莉：远见卓识和想象力是很重要的两件事情，它们为

什么重要呢？因为它们驱动着一种激情，我们的车库规则的第一条就是你相信你可以改变世界，这条规则涉及到想象力、激情和勇气。

主持人：第一次董事会是在这里面开的，是吗？

卡莉：是在车库旁边，不是在车库里面，因为车库里面太小了，开不了董事会。

主持人：我想移到它的旁边开，和在一个其它的办公楼里开有什么不同吗？这种感觉有什么不同吗？

卡莉：在我来到惠普之前，公司董事会的会议室是一间很大的办公室，而且很昏暗，很恐怖，也没有窗户。两个创始人使用的董事会会议室，虽然比较小，但是有窗户，而且面向一座美丽的花园。对我来说这样的环境更有利于开放性的思考、创造性的思考，更有利于协作。

主持人：您会不会比如说让大家思维更开阔，放在天空上开？

卡莉：我想哪天可以试试在天上开一个会，也许我们会在上海某座漂亮大楼的楼顶上开董事会，因为这样的话景色会很美。

主持人：我想请上海的哪位观众给她选择一个开会地点，给她出一个主意好吗？

观众：我的建议最好是金贸大厦，因为金贸大厦不仅是上海的象征，也是全国金融地带的象征，谢谢。

主持人：建议怎么样？

卡莉：我想这是非常好的一项建议，但是我是这样一个人不会承诺我做不到的事情。你这个想法非常好，某天在上海召开惠普公司的董事会。但是我没有办法保证今天就开这

个董事会，我也不能保证什么时候开。但我能保证的是，中国是新惠普公司非常重要的市场和合作伙伴，就像对老惠普公司一样。今天晚些时候，我会与江泽民主席会晤，我会赠送他一幅照片，这幅照片是在1983年拍的。当时江主席签署了协议，成立了惠普公司在中国的首家合资企业，我会把这幅照片送给他。一方面感谢他对惠普公司进入中国所做的贡献，同时也想告诉江主席，惠普公司已经在中国存在了20多年，而且希望今后一百多年继续在中国待下去。

主持人：我想请问您去过金贸大厦吗？

卡莉：我还没去过，我去过金贸酒店，这栋大楼非常壮观。

主持人：您在最高处向下看过浦东吗？

卡莉：看过。

主持人：怎么样？

卡莉：简直是令人叹为观止。就像我刚才说的，我从金贸酒店上面看到老上海和新上海非常协调的共存，上海变得更好，不仅有老上海，也不仅有新上海。

主持人：您刚才说到了一个新上海和老上海非常协调的共存，我们也非常希望惠普这样一个比较悠久的文化和您要打造一个新的文化比较协调的来共存。我们在和观众的了解过程中，他们在一些可能是比较微观的角度也看到了一些可能不是那么协和的地方，那我们现在有一位女士她会把她看到的问题和您做一个面对面的交流，您愿意站过来和她一块交流吗？好的，您请。

卡莉：当然愿意。

观众：你好，很高兴见到你，我说中文好吗？

卡莉：好的。

观众：我曾经是惠普的一个股民，同时我应该说我非常感谢惠普，因为我从中还是获利了，尽管和我的期望值有一段差距。当时有一个机会，我和惠普有一个合作关系，我印象很深的是我在 2000 年的时候，分不同的阶段，我去拜访当中的一些联系人。我发现同样的一位我的联系人，我手上有他的三张名片，我说你为什么要给我名片？他说我忘了跟你说一声，我的部门变了，当我看到这种情况的时候，我跟我的代理人说我希望抛出股票。

卡莉：我想再过半年，人们就会发现我们这种合并产生的力量，人们就会更好的了解我们在整合方面取得的进步，如果您想要买进，现在就买。

观众：自从您来到惠普，您讲到我们要对惠普的文化去芜存菁，把它好的保留下来，同时我们要进行改变。当时您提到一个特别大的改变，我们希望它速度更快，您觉得您有没有达到这个目标？

卡莉：速度再快都不够，这是我的信念。同时经济速度放缓，在很多情况下掩盖了我们取得的进展。我们谈到了创新精神，我刚到惠普公司的时候，创新活力表现在惠普产品知识产权和专利的提出。当时我们的产权还没有排到世界前十名，现在我们是世界第三名。短短两年里，我们就从十名以下上升到第三位，这清楚地标志着我们的进步。但是在经济放缓，股市不稳的情况下，很难区分进展和经济上的困难。

观众：我明白了。

主持人：谢谢，卡莉女士刚才您在跟她交谈的时候，您

是非常亲和的。那么我就想，比如说您有一些比较高层的管理人员或者说非常精华的人士想走的时候，您会这样很耐心的去挽留他吗？

卡莉：事实上，惠普公司高级管理人员中想辞职的不多。我们留住员工的比率在业界是最高的，而且会持续下去。所以，惠普公司有幸能够吸引很好的人才，而且能够留住人才。真实的情况是，大多数高级管理人才和高级雇员都支持惠普选择的道路，支持惠普和康柏的合并，并为之兴奋。当变革发生时，总有一些人不支持，而有时候，不支持者的声音是最响亮的。我们怎么知道大多数员工支持变革、支持合并的呢？因为我们定期对他们进行调查，我们的员工勇于告诉我们实情，所以我们知道他们的想法。

主持人：对于那些不是特别支持您的人，您通常会采取什么方式？像刚才和这位女士一样非常耐心的去跟她交谈，或者说如果你承受不了你就可以离开？

卡莉：看情况。像刚才那位女士的担心是有道理的，我总是告诉人们，你们必须做出选择，坐在旁边袖手旁观是不行的。你必须选择，要么帮我们进行变革，要么你就干脆决定不帮我们，但不能坐在旁边妄加评论。要么加入，当然你不一定马上就加入，你得经过深思熟虑，你要么加入，要么就去做别的吧。

观众：我想给您做这样一个对比，在1961年的时候，惠普的两位创始人是乘着地铁去上班的。然而在您主政惠普之后，听说惠普大门前的一片林子被砍掉了，造了一个停机场，用来停您的直升飞机。假如说当初两位创始人他们这种做法是从一个侧面反映了惠普的企业文化，您如今的这种举

动是否是意味着对这种文化的摒弃？更进一步来说，您到底想通过这种举动向公众或者向您的员工传递您怎样的理念？

主持人：问题非常尖锐。

卡莉：这是一个令人震惊的故事，在世界各地多次传播。您提到的故事实际上是这样的，在我第一次和员工去法国的时候，员工们做了个决定，我丝毫不知情，说我们要坐直升飞机从一个地方到另一个地方去。员工们认为他们做的是对的，因为日程很紧张，交通又很拥挤，事实上我很讨厌直升飞机，我从来不喜欢驾驶直升飞机。当我到达以后，看到了那架直升飞机，我问为什么要乘直升飞机？大家告诉我，我们认为这是最好的办法，考虑到交通状况和时间因素等等，当时也没有什么应急措施，我只能登上直升飞机。在我到访之后三个月，我才知道，停机坪前原来有六棵小树，员工又认为他们做的很对。因为小树刚种上，他们认为没有太大的关系。我们把这六棵小树砍下来，等她离开后，再种六棵小树就完了。这是一个不好的决定，因为我不喜欢直升飞机，因为我们砍伐了树木，因为两年半之后人们还在传述这个故事。但是有时当你授权给员工做决定的时候，他们有时候会犯错误的。在这件事情中，我并没有惩罚员工，他们认为他们做的是对的。但是我的确向他们解释过，直升飞机是没有必要的，做这样的事情会给人造成一种我不想留下的印象。

主持人：我们谢谢卡莉女士，终于澄清了一个大家流传这么长时间的故事，谢谢。

观众：刚才那位女士提到飞机的问题，您说这个事情是误会，不是您的决定。我接下来一个问题肯定是关于您的

了，就是刚才我们在大屏幕上看到的。在全球 50 多家分公司，自从您上任之后，在原先的两位创始人的肖像中间加入了您的肖像，我看上去无论是规格、材质都是和另外两位创始人一模一样，不知道这个也是员工的意愿还是您的决定？这样做好像和惠普传统的车库文化有一些相冲突的地方，不知道您这么做或者是您的员工，这么做的目的是什么？谢谢。

卡莉：惠普公司长期以来的传统就是要把 CEO 的肖像放在公司大厅里，这个传统已经有 60 多年的历史了，两位创始人的肖像曾经挂在大厅里，而且现在也仍然挂在那里。他们之后的第一位 CEO，他的肖像挂在世界各地惠普公司的大厅里，我的前任的照片也挂在世界各地分公司的大厅里，我只是继承了这个传统。这也不是什么独特的传统，很多公司都把 CEO 的肖像挂在大厅里，所以我继续的只是一种传统。有一天当我不再是惠普公司首席执行官的时候，我的照片就会被取下来，新的 CEO 的照片就会挂上去了。

主持人：我最近去了一趟中国惠普公司的大厦，我在里面发现了一些新的气象。我觉得您打造新的惠普的确是也有一些新的进展，我带了两张他们的宣传画，第一张我不知道您看过了没有？是无敌方案帮你赢，两个人在掰手腕，非常有进取心。还有一张，当别人正在飞速发展，您是否还能耐心等待。在这个里面我看到卡莉女士对惠普的文化更强调一种速度，这个速度为什么现在会显得那么重要呢？

卡莉：有好多原因，第一个原因是世界变化的速度更快；第二个原因是技术变革的速度更快；第三个原因是我早先提到了领导人的作用，领导人最重要的作用之一就是维持

一种很好的平衡。实际上我也和惠普公司的员工这样讲过，平衡是一种领导的艺术。有时候，一位领导人必须和整个机构背道而驰，如果公司的整个自然趋势放慢，CEO 就必须提供反作用力，努力推动公司快速前进。所以，我们必须越来越快，因为客户要求我们更快。当 CEO 讲到速度的时候，速度对公司来说是一个挑战。所以我们必须强力推进公司快速的前进，但我们并不是随随便便，并非不加思索，而是经过深思熟虑，同时又很果断。

主持人：可能惠普公司，我就以中国公司为例，应该是感到了这种速度的力量。在这里我想听听惠普中国公司的员工他们的想法，这位是惠普中国公司的孙振耀先生。刚才卡莉女士说的要更快的速度，更强壮的力量，您在您的身上感觉到了这种东西没有？

孙振耀：我想我肯定是要首先改变我自己来推动整个公司的改革，我们提到一个领导，他存在的价值是很多方面的。但是在一个变革的环境里面，领导存在的价值是在于能够产生一种推动根基的力量来引导团队走向我们要改革的方向，所以我觉得这一点，我自己本身肯定要做更快的改变。

主持人：好，谢谢，非常强的支持力量，您的团队。恭喜，谢谢。

卡莉：我们在中国的团队是一个杰出的范例，表明新惠普并不是因为我，而是因为他们的贡献。今天早上我有机会与中国地区业绩最好的员工见面，他们每天都在表现出领导才能，这对我来说是一个很好的经历。我想对他们所有的人说，我对他们所做的事情感到非常骄傲，这的确显示了惠普公司的伟大力量。CEO 一个人是不能改变公司的，但是中

国惠普公司的员工可以，而且正在改变公司。

主持人：我在你们惠普公司的大楼里还听说了这样一个故事，如果说以前惠普的人，他有一个比喻说是骆驼，现在惠普的人要做狮子，您觉得这个比喻合适吗？

卡莉：骆驼变成狮子，我不是研究骆驼的专家，但是我知道骆驼动作快捷，而且能够长时间吃苦耐劳，所以做骆驼也不是什么坏事。

主持人：您大概希望骆驼和狮子兼顾，他们说要做狮子，其实就是说现在竞争非常强烈，要去非常进取，要和人拼抢争斗，像刚才的无敌方案，这个手势一样的。

卡莉：我们必须进行强有力的竞争，因为这是客户的要求。但是有些事情我们绝不会去做，惠普公司不会承诺自己做不到事情，我们和客户之间的关系是建立在诚信基础之上，而不是夸大我们的目标。

主持人：告诉我故事的员工，我说您现在变成了狮子没有？他说我已经变成七八成的狮子了，您想知道是谁吗？

卡莉：我非常希望知道。

主持人：您的中国区总裁。

卡莉：是你吗？我早该猜到了，他是惠普公司一位能力很强的年轻领导，一只狮子。

主持人：他的回答，七八成的狮子，两成的骆驼，既有进取的精神，还有吃苦耐劳的能力。

卡莉：这个画面不是很漂亮，但是这个比喻非常好。

观众：卡莉女士，您好，欢迎您来上海。我对你的认识是你在朗讯的时候，你在朗讯的时候是朗讯最鼎盛的时候，那个时候我有朗讯的股票，大概 80 美金一股。但你走了以

后，朗讯的股票一泻千里，可能主要是因为外部纳斯达克环境的原因。我想问的是，是你预先知道了这件事情要发生，离开了朗讯？还是因为你的离开，朗讯股票跌得这么惨？

卡莉：我到惠普，因为这是我无法拒绝的一个机会。从这个意义上讲我并不是离开朗讯，我对我在朗讯的工作仍然很自豪。朗讯是一个好公司，但是，能够有领导惠普的机会，这是我无法不接受的诱惑，尽管会有困难和批评。

主持人：有三位观众曾经到我们剧组来说，我们要给惠普公司预测一下未来。在节目结束的时候，我想请您，哪位预测的是您非常想要的结果，您觉得很对，您跟这一位观众握一下手，好吗？

卡莉：好。

观众：您好，卡莉女士，对新惠普我持一种乐观，但是我要比较谨慎的看待，需要时间来证明，谢谢。

主持人：这是一位观望者，第二位。

观众：您好，卡莉女士。我是看好惠普跟康柏的合并，在竞争激烈的 IT 行业，我觉得会赶上 IBM，甩开 DELL。

主持人：这是一个很好的前景，这是最乐观的。

观众：我相信我肯定是不跟卡莉女士握手的，因为我是持比较悲观的态度。我相信康柏和惠普之间面临很多问题，因为并不是两家公司的合并，对市场来说是简单的一加一等于二，我觉得会有很多的挑战。这些挑战如果没有很快的加以解决，会影响到你们的长期目标。甚至说可能在将来的某一天，合并的惠普和康柏，会变成现在的康柏，这是我想的想法，所以我不会和她握手。

主持人：我想现在观众朋友会非常屏气凝神，看一下卡

莉女士走下来走向哪位。

卡莉：我必须握胜利者的手，很显然。我们合并是由于我们都有雄心壮志，都信心十足。最乐观的那位先生，他代表了我们的雄心和信心。但这位先生也提的很对，整合是一个挑战，我们必须快速果断地进行整合，做出正确的决定非常重要。这位先生说的也对，合并不仅仅是削减成本的问题，还要创造更强有力的创新能力。我唯一同意的比喻就是上海的例子，就像我在节目开头提到的，我猜想当初上海开始改造之时也有很多人持怀疑态度，他们都知道会面临很难的挑战，情况也确实如此，但是你们会把这座城市拱手相让吗？这是一个很好的例子，表明不要仅仅因为困难就畏缩不前，这件事情会很困难吗？是的。这件事情值得做吗？是的。我们会成功吗？是的。非常感谢。

主持人：但无论如何，我们还是希望看见您走近哪一位。

卡莉：我可以跟这所有的三位观众握手吗？

主持人：不行，只能有一位。

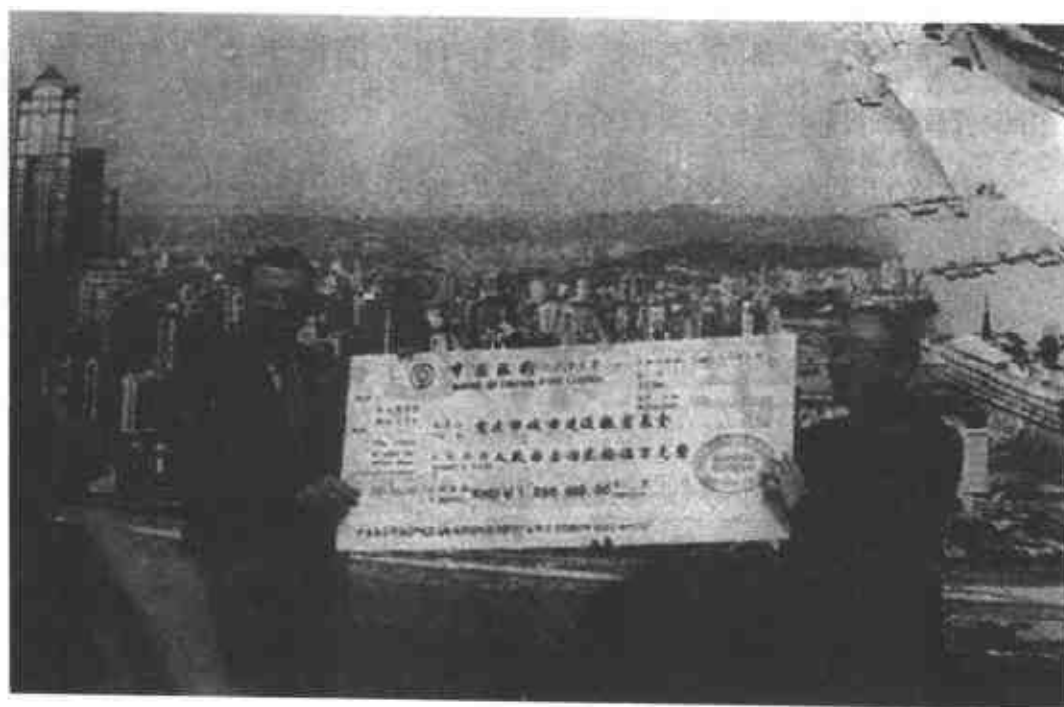
卡莉：我从来不墨守成规。

主持人：谢谢大家，大家知道卡莉女士最喜欢引用的一句名言是曼德拉的名言，就是说我们现在最恐怖的事情并不是不知道我们的不足，而是看不见我们身上隐藏着巨大的不可估量的潜能。我们特别希望卡莉女士身上不可估量的能力，能够改变惠普，改变全世界，谢谢。

卡莉：非常感谢。

邓 凯 达

伊士曼柯达公司主席兼 CEO。



邓凯达（左）捐款支持重庆腾飞

领导者的思维方式

本文选自邓凯达在清华经济管理学院演讲，原题为《弃繁从简》，本文标题为编者所加。

尊重个人、刚正不阿、相互信任、信誉至上、自强不息和论绩嘉奖是我们公司六个价值观。

在任何时候，身体力行这些价值观对于我们的业务都至关重要，在重大变化的时代尤其如此。

我们已经谈到了柯达的一些价值观，其中包括客户至上、品牌的价值以及刚正不阿的重要性。下面，我打算重点谈一谈其余的几项价值观，以及这些价值观将对你们的职业生涯，以及对你们将领导的企业的成功所产生的影响。

谈到尊重个人，这种观念必须运用在你与所有支持者的交往中——其中当然包括你的客户，以及你在工作中接触到的每一个人。在与向你汇报的下属打交道时，这一点尤其关键。不仅要尊重你下属的个人尊严，还要尊重他们的知识。

实际上，你将来管理的许多人都能成为你最有价值的资产和最优秀的教师。他们中的许多人都有多年的一线工作经验，包括与客户打交道、为政府服务、销售产品、管理发电站。或者修建桥梁。他们是整个公司集体记忆的载体——他们知道过去有哪些做法奏效、又有哪些做法行不通，以及个

中的原因。利用他们的第一手知识和经验，他们可以帮助你决定如何改进一种工作流程或产品，以及从宏观的方面帮助你和你的企业取得成功。

另外一个我想极力强调的核心价值观是自强不息。

我们公司的董事会成员——我向这些人汇报工作——给我提出五花八门的问题，其中涉及国际金融和贸易的复杂问题、人事管理、市场营销以及复杂的研究和开发项目。他们期望我能够对环境问题、主要客户关系以及法律事务胸有成竹、侃侃而谈。

我现在做的家庭作业比我在商学院学习 MBA 课程时所做的还要多。无论在晚上还是在周末，我都在阅读、分析和思考有关领导之道、技术和商业的各种问题。而且我期望我的领导层以及中层经理都进行同样持之以恒的学习。如果你是一个领导者，你的学习曲线就永远没有尽头。

我成为柯达董事会主席的时候，我们当时有五项企业价值观。我增加了第六项，也就是论绩嘉奖。我们工作非常努力，以至于我们在完成一个项目或克服一项挑战后，我们已经在开始计划如何实施下一个项目。

我发现，回过头来对我们已经取得的成就进行回顾和思考，这也非常重要。这样做不仅可以总结经验教训，以便运用到下一个项目中——这是我们一直在做的事情——而且可以对我们完成的出色工作进行庆祝，并嘉奖那些发挥关键作用的员工。

现在，我想谈一谈在我的职业生涯中对我有所帮助的一些做法和思维方式，其中包括我所珍视的领导者 and 潜在领导者所具有的一些能力。

首先，是眼光向外的思维方式。我们已经讨论了其中的一个方面——从消费者的角度看问题。此外，这意味着我们要及时了解竞争对手的动向。

但是眼光向外还有另外一种体现方式。太多的公司发现，它们把过多的精力、资源和注意力浪费在内部争斗和内部问题上。



照亮上海新外滩

陷入这种泥潭的公司会忘记，真正的对手是在外面——竞争者，以及其他外部因素，这些因素可能妨碍它们的增长并限制它们服务客户的能力。最后，它们浪费

了那些本来应该用于处理外部因素从而实现有效运营的精力和注意力。

从更广泛的意义来说，眼光向外要求我们不断更新我们的知识，随时了解我们部门以外、公司以外，甚至国家以外的世界正在发生什么。

我在领导者身上寻找的另外一种素质就是推动变化的能力。只要你们进入任何组织的管理层，你们就会发现，变化时刻在发生。近几年来，由于技术和全球化的推动，变化变得尤其迅速。

你们会发现，许多人对变化感到不舒服。而领导人——

你们中的所有人——却可以从变化中汲取更大的能量。

在你们的职业生涯中，可能会经历非常重大的变化。虽然变化带来的复杂性可能令人难以置信，但是处理这种复杂性——将其分解为最简单的因素，然后找出驾驭这种复杂性的最佳方式——可以给你带来莫大的乐趣。这又把我们带回了弃繁从简的核心理念。这种理念不仅应用在满足客户需求方面，而且在管理中也大有用武之地。

与此相关的另外一项领导素质是以变应变的能力。正如我们刚才谈到的，在任何行业中，任何一天都会发生许多无法控制的事情。我们要时刻准备调整方向、修订战略，积极寻找机遇，以应对变化所带来的挑战。

我今天想和大家探讨的最后一项领导素质是传递信心的能力。这并不是说满面笑容地四处闲逛。我的意思是用一种建立在了解基础之上的信心——通过持之以恒、不事声张的表率作用——去激励你的部下。这种信心包括对于自己企业未来的信心，以及对于你们所共同从事的工作将对实现这种未来做出贡献的信心。

在今天讨论的所有东西中——成功的基础和支持以及领导素质，大家可能已经感到有一个贯穿一切的线索。当然，这个线索就是人。在你们作为经理和领导者的所有工作中，人——他们的才干、他们的贡献、他们的独特性、他们的忠诚和尊重——将是一切的核心。

贝 瑞 特

(*Dr. Cruig R. Barrett*)

英特尔公司总裁兼首席执行官。

贝瑞特博士 1939 年 8 月 29 日出生于美国加利福尼亚州旧金山。1957 年至 1964 年就读于斯坦福大学，并先后获得了科学学士、科学硕士以及材料科学博士学位。毕业后，他在斯坦福大学材料科学与工程系任教直到 1974 年。贝瑞特博士在 1972 年曾为丹麦技术学院院士，1964 至 1965 年在英国国家物理实验室从事博士后研究工作。

贝瑞特博士于 1974 年加入英特尔公司，担任技术发展经理。1984 年被任命为公司副总裁，1987 年升任高级副总裁，1990 年就任公司执行副总裁。贝瑞特博士在 1992 年被选为英特尔公司董事会董事，并在 1993 年被任命为首席业务运营官。1997 年 5 月，贝瑞特博士就任公司第四任总裁。1998 年 5 月，贝瑞特博士接替葛鲁夫博士任首席执行官。

1969 年，贝瑞特博士荣获美国采矿及冶金工程学院授予的 Hardy 金奖。他至今还担任美国国家工程科学院院士。贝瑞特博士曾发表过 40 多篇技术专著，内容涉及微观结构对材料性能的影响等领域。他在 70 年代撰写的材料科学教科书“材料工程基础”至今仍是美国大学的教材。

贝瑞特博士是美国政府半导体技术咨询委员会主席。他还担任英特尔公司董事、美国半导体产业协会董事、Sematech 公司董事，以及 Komag 公司（一家硬盘生产商）的董事。

贝瑞特博士曾先后于 1994 年、1995 年、1997 年、1998 年、1999 年五次访华，并曾与江泽民主席、朱总理会晤。

我的理想和生活

记者：能否首先谈谈您现在所从事的事业是否曾在您的孩提时代梦想过？

贝瑞特（以下简称“贝”）：当我还是孩子时，我父亲常常教我做很多户外运动，比如钓鱼、徒步跋涉。我很想找一个与户外运动有关的职业，比方说森林护卫、野外生物管理员等类似的职业，但我最终选择了工程学科。

我那时的理想是能与大山、森林共处，那是我父亲传授给我的，它使我对未来充满憧憬。但随着年龄的增长，我的世界观变得较为实际。我父亲常常说起各种实验和探索自然的事儿，这些使我理解了科学和工程背后的许多法则，对我的影响很大。后来我进了工程学科，当一名工程师就成了的理想。

记者：您后来成为斯坦福大学的终身教授，可以说在一定程度上实现了理想，但为什么又放弃了斯坦福的职位去了英特尔？

贝：我在斯坦福执教十年，同时也在半导体产业中为一些公司做咨询顾问工作，其中包括国家半导体公司、仙童公司等。我对信息产业产生了浓厚的兴趣，而对教学已渐渐感到有点厌倦，因为我年复一年都在教同样的学科。我希望生

活的节奏能快些，而半导体发展的速度是很快的，所以我决定离开学术界，加盟英特尔公司。英特尔公司发展得很快。我面临着许多兴奋点也面临着挑战。它更适合我的个性。

记者：您认为作为大学老师没有太多挑战，是吗？

贝：不，很有挑战，但主要是我在不同阶段的兴趣不同。我执教十年中的挑战主要是让学生理解你教的内容，这个挑战很好，特别当你功成名就以后，这一挑战是相当令人满意的。当老师、做基础研究也充满了挑战。我的唯一问题在于校园的变化节奏比较缓慢，而半导体工业的发展节奏很快。同时我的兴趣也从教研转向了如何将科技推向市场。

记者：您认为必须具备哪些基本素质才能创建像英特尔这样的奇迹？

贝：你必须懂技术、懂市场，你必须工业发奋。你还必须足够幸运。很多人有很好的想法，但得必须在合适的时间、合适的地方、有合适的想法，这其中有幸运程度。比如，比尔·盖茨在他刚开始时是有些幸运成份的；当 IBM 选择在其计算机上装英特尔的微处理器时，英特尔也获得了一个机会。因为在当时我们恰逢有合适的技术，所以我们已打好了基础。在中选时是有幸运程度的。

记者：您认为只有很强技术背景的人才能够管理英特尔这样的公司吗？

贝：不，但技术可以帮助你更好地管理。像微软、英特尔这样的高科技公司，高层管理人员必须亲身涉及技术以推动技术快速发展，所以高科技背景是很重要的。但也有公司的高层管理人员不是来自科技背景的，比如说 IBM 的郭士纳，他很大程度上来自商业背景而不是科技背景。科技背景

能够帮助你。在一些公司里，如你没有科技背景就可能寸步难行。但这并不是绝对的。

记者：在您的一生中，有哪一次挫折给您留下深刻的印象？

贝：有两次挫折让我记忆犹新。一次在 80 年代初，英特尔在与日本的公司竞争中表现不佳，当时我们在增强公司竞争力方面做得不好，不得不裁员，减去了三分之一的人。那是一次大挫折。我们立志决不重蹈覆辙。另一个挫折是我们推出奔腾处理器，而当时它被指出设计有错误。开始，我们并没有对市场作出最好的反应。几周后我们才决定退换所有有瑕疵的处理器，以表明我们对自身产品非常认真的立场，但是损失已经造成了。



我能坐稳这个“位子”

记者：您认为中国在信息产业的发展过程中目前最急迫的事儿是什么？

贝：可能有三件。第一件是要在信息产业的基础建设方面持续投入。教育是很重要的，因为

一个国家需要一批熟悉技术的劳动力推动发展。计算机技术与教育是并行的，孩子们在这方面得到了教育，接下来需在企业、工业企业和政府中推广科技教育，所以要持续投资。另一件事是互联网的发展。推广成本低、性能好，简单易用的互联网络。我们需要一个公共网络使所有的计算机之间能够交流。此外，还要有企业家精神，创办像微软、英特尔这样的在开始的时候是很小的小公司。一个国家需要有合适的环境、合适的税收政策、合适的金融制度，让小公司得以发展，为市场带来令人振奋的先进技术。

记者：你认为英特尔在中国开始风险投资未来会怎样？

贝：英特尔会加人在中国风险投资的力度。我想大大加速风险投资项目的运作。我希望小公司能为中国本地市场带来令人振奋的技术，我认为英特尔能帮助他们。我们可以促成小公司与其他跟随它们一样有先进技术的公司进行联络，加大这些技术进入市场的可能性。所以我希望大大加速在中国的风险投资项目。

记者：摩尔定律说，每过 18 个月，芯片集成度提高一倍，价格却要下降一半。这个定律是否还会适用？

贝：不，摩尔定律可能比预期发展要快，它最早在 1966 年提出，那是 32 年前。它在 15 年内还会有效。从 0.25 微米到 0.13 到 0.10 到 0.8 到 0.5，直到我们需要一个新的半导体结构，直到摩尔定律不再适用。摩尔定律没有变慢。

记者：互联网会改变人类文化吗？

贝：它会改变人们交流和思维的方式。将来中国与美国之间的贸易就可以在屏幕与屏幕之间完成，不再有时间屏障。

张富士夫



日本丰田株式会社社长。

张富士夫

抱着谦虚态度重新认识自己

我们所面临的经营环境，即世界的政治、经济正处在一个动荡不安的局势之中，很多事物的发展前景都变得难以预料。如果我们对这种局势抱着袖手旁观的态度的话，结果只能是被混沌不清的局势所迷惑，因此我有一种强烈的感觉，也许现在正是我们按照自己的信念去大胆实施的绝好时期。

对于日本来说，20 世纪 90 年代被认为是“失去的 10 年”。目前日本上下正在为夺回这“失去的 10 年”而开展着全面的“结构改革”，但迄今为止仍然没有看到有什么实质性的成果。在这当中，曾经与汽车工业一起共同支撑起日本经济的机电业正在继金融业之后，开始了在复兴道路上的摸索。正所谓如果我们不能洞察时局果断出手的话，随时都有如寒风落叶一般瞬时凋落飘零的可能性出现在我们面前。去年（2001 年）我们在国内市场的占有率下降、以及在 JD POWER 的初期质量评价中被其他公司赶超等情况，似乎已经预示了这种征兆。因此，我们现在必须抱着谦虚的态度，重新认识自己。如果我们仍然掉以轻心，认为自己还远远领先的话，也许明天就会被别人抛在后面，这就是我们今天面临的形势。

事实上，我们的竞争对手们正在不断地研究丰田、并窥

探着丰田的薄弱环节伺机下手。他们基于对丰田车的彻底分析而进行着产品开发，通过更低的采购成本、更灵活精干的生产方式，以及专门针对我们弱点的市场营销，试图攻克丰田赖以生存的城池。一旦我们落到了步他人后尘的地步，不仅公司的利益会跌到盈亏点以下，而且马上会引起整个业绩的大幅度滑坡。哪怕是一点点的疏忽大意，都有可能给我们带来被“淘汰”的命运，所以无论如何我们都必须保持住比别人领先一步甚至两步的优势。因此我想，为了在今天和明天的竞争中赢得胜利，进而让丰田继续保持超越时代的竞争优势，自我变革已经成了刻不容缓的当务之急。

1996年所公布的2005年发展规划中，将21世纪初期确定为丰田的“第二个创业期”，并把增长模式确定为了“谐调地发展”。一晃5年时间过去了，当时所描绘的经营环境已经发生了各种各样的变化，或者说变得更加明朗化了。另外，从长期来看，以中国、印度、俄罗斯等为中心的汽车市场正在迅速扩大，预示着一个崭新的全球规模的汽车时代即将到来。由于美国的景气低迷，中国和印度经济的迅速发展，日本机构改革的进展幅度，以及恐怖主义给自由经济事业的深刻影响等，在今后一段时期内，在清醒认识到世界局势更加混乱动荡的同时，我们更需要相应的战略。在这样一个时代背景之下，在今后10到20年时间里，我们要从“第二个创业期”的摸索阶段过渡到加速实行的阶段，从“谐调发展”开始，我们已经迈出了第一步，但我们决不能妄自尊大，更不能漫不经心，而必须以一种“引领社会”的责任的气概去迎接新的挑战。

可以预测，汽车时代的到来将进一步向着全球化规模发

展。丰田要想继续保持增长，就必须实现超过以往的“现地生产化”。目前我们的做法是从日本派遣大量人员到当地去开展后援，但这种做法无论是从资源方面看还是从效率方面看都存在着局限性，单靠这种方法要想追上今后的发展速度是非常困难的。使业务标准化并让这种标准化的业务在海外企业扎根，也就是所谓的“扶植现地企业”、调整角色分担，尽可能将工作交给现在人材去做，或者通过培养使现地人才能够胜任被交给的工作，从而实现现地企业的自律与发展。通过这些努力和积累，使我们的海外企业不是作为“日本丰田”，而是作为当地的一家企业市民为人们所接受和认可，我想这才是我们必须要做的事情。

64 年以前降生在举母工厂的丰田公司，今天已经成长为日本经济中一个不容忽视的存在，在当今严峻的社会形势下，更是被寄予了带领日本经济闯过激流险滩的厚望。作为资源贫乏的日本，只能靠开辟新的、别国无法效仿的领域，靠创造性的科学立国才能获得生存。在这种形势下，我们不仅要承担起领导日本经济走向复苏的责任，而且还要胸怀牵引 21 世纪的世界不断发展的气概。希望这种强烈的责任感和雄心壮志能让我们成长为一个具有丰富创造性、能为人类社会提供全新价值的企业。

雷 石 东

美国维亚康姆公司的总裁。

创业从六十三岁开始

主持人：今天的节目，让我们由这段短片开始，在这个短片里大家可能看到了很多您比较熟悉的镜头，哪位观众朋友能告诉我您看到自己熟悉的哪些画面，或者哪部电影、电视作品？

观众：我所有的都很熟悉的，因为我是美国人，然后从小的时候一直看电视、一直看他的节目了，所有的。

观众：这里面我认出来的不多、但是有大兵瑞恩，还有派拉蒙公司，还有一个 CBS（哥伦比亚广播公司），是哥伦比亚广播公司是吧。

主持人：我想这么多的画面都非常地有激情、非常地有活力，你知道掌握这样一家公司的主管是个什么样的人吗？你觉得他该是多大岁数、什么样的性格？

观众：如果从这些画面上来看，那么他应该是一个很活泼，然后很积极、很乐观向上的。

主持人：这么一个人您觉得他该是多大年纪？

观众：应该他是很年轻吧，他做这些节目什么都很年轻的，应该是个充满活力的年轻人。

主持人：好。现在我就为大家把这个谜底揭开。让我们现在就有请美国维亚康姆公司的总裁雷石东先生。

刚才许多观众朋友看了介绍你的公司的这个短片，都觉得你应该是一个非常有活力、有激情的人。

雷石东：是这样的，我是非常积极、非常有活力的，我找到了青春之泉。

主持人：许多人说掌握这样一个公司的人应该是一个年轻人，您觉得自己多大岁数？

雷石东：我差不多25岁吧，25岁的年轻人，因为我就是这么觉得的。因为我喜欢我现在做的事情，我对维亚康姆公司充满激情，我对来到中国充满激情。如果你喜欢你做的事情，你就会保持年轻。

主持人：我想您之所以说自己是二十多岁的年轻人，可能跟您在二十多年前经历过的那场大火有关，也许那场大火让您觉得有一种重生的感觉。当时在那场大火燃烧的时候是一种什么样的情形？当时您是住在那个着火的酒店的第几层？

雷石东：第三层，正好高度没法往下跳。

主持人：所以您是考虑过可能想跳，然后后来又发现还是不能跳，跳了以后这个希望不是特别大，是吧？

雷石东：我没跳下来，因为如果我跳下来我就死定了。我用胳膊抓住窗户，等待消防队员来救我。我身上火势蔓延，火焰活生生地烧着我。我爬到一个窗户前，它有一个特别小的窗棱，只够我跪在上面，我的胳膊、我的手都着了火，但我仍然坚持下来，直到有人来救我。

主持人：一共坚持了多长时间？

雷石东：好像是永远在等待似的，也许是十分钟吧。

主持人：当时有没有想过在那种情况之下放弃？

雷石东：没有，因为我生命中绝不放弃。

主持人：很多人经过了一种浩劫之后都会对生命做一种新的思考。

雷石东：我不知道在这场大火结束之后，那时候对生活有没有一种重新的感受。我总是热爱生活，我总是尽情享受生活，我总是想在自己从事的领域中成为最棒的，我总是想做第一，这一点没有变化。我的性格、我的个性在火灾之后和火灾之前一模一样。

主持人：我也采访过另外一位商界的巨子拉里·埃里森，他是美国甲骨文公司的总裁，他一直想做第一名，但是没有做到。

雷石东：我生命的哲学是：没有什么是不可能的。在座的各位观众，你们要想真正成功的话，必须先有这种想当第一的念头。

主持人：当您决定去购买维亚康姆的时候，您那时候已经 63 岁了。在这之前，难道没有想过应该有这种大的举动？

雷石东：对很多人来说小公司收购大公司简直是难以想象的，但当时就是这样的，大多数人觉得我们不会成功的，但是我只要尽力而为就总能成功。就像我前面所说的，我总是信奉没有事情是不可能实现的，即使目标很大，如果你做出承诺，你非常努力地工作，你有智囊团的帮助，在座的各位都应该知道没有不可能实现的目标。为什么等到 63 岁才做呢？并不是我自己愿意等待，而是机遇恰恰在那个时候来临，我认为电影已经不会再有增长点，而电视是未来极有增长潜力的产业，我把维亚康姆公司定位为电视公司。

主持人：在您 63 岁的时候决定购买维亚康姆的时候，

有没有过一些担心，有没有想过我在这方面并没有很多的经验，如果把它收买过来以后我应该怎么样去经营它？

雷石东：我想过这个问题，但我并不担心，为什么不担心呢？如果你有一个智囊团，他们辛勤工作、乐于奉献、立志取胜、力求卓越，你就可以运作一切。你还必须要有自信，如果你对自己的能力没有自信，那么你不可能成功。我在电视方面没有经验，我在广播方面没有经验，我在有线系统方面也没有经验，但是正因为没有经验，所以我需要学习，而我学得很快。

主持人：第一次买下维亚康姆的时候，并不是很多人知道您。

雷石东：当时是这样的，每个人都说我犯了一个错误，每个人都说 MTV 只是昙花一现，而今天 MTV 在全世界拥有三亿三千九百万用户。

主持人：当每个人都说是错误的时候，您有没有停下来想想，也许人家是对的。

雷石东：从来不，我做的事情都是我认为我应该做的，我不会三心二意。虽然我也听取别人意见，但必须在吸取别人分析的基础上做出自己的判断。我不会因为批评意见就举棋不定，我坚信我做的是正确的。

主持人：当时购买维亚康姆的时候，您所拥有的国家娱乐公司是处于什么样的一个经济状况？这笔钱是从哪儿来的呢？

雷石东：我们拥有大量股份，我们到处借贷，我们把一生中取得的所有东西都赌注在收购维亚康姆上，就像一场大的赌博，是的，一场人生的赌博。

主持人：如果赌输了呢？有没有想过？

雷石东：没有，我说服我自己，我这次又一定会赢。

主持人：当您把这一生所有的成就和积蓄，都把它投注在这么一个新的事业上，而且当时您已经 63 岁了。我不知道您的家人当时对您支持吗？他们有没有一些顾虑呀。

雷石东：我父亲认为我在冒很大的风险，但是他理解我，全力支持我的决定。我非常喜欢经营维亚康姆公司，如果你做的事情是你喜欢的，你就会成功。如果说你不喜欢你所做的事情，那就糟了。我喜欢我的工作，所以我工作非常卖力，我几乎所有时间都在工作。

主持人：我有一位朋友，虽然已经退休了，他也很想做一些事情，那让我们来听听他是怎么说的，好不好？我来给您介绍一下，这位马先生。

观众：我今年 69 岁了，其实只有 29 岁，用他的话来说。我是这么个情况，97 年才退休，退休以后，我过去有个想法，就想自己搞一个公司。如果我自己搞个咨询公司的话，肯定资金、租房子、聘请人员有一定的风险；第二：岁数这么大了以后，我四个孩子，意思那么大岁数，幸福一辈子，最好别再干了，万一要是没有干好，对不起孩子，恐怕心理承受能力有问题。岁数大了以后，事业干成好，如果干不好，能不能承担这个风险？我想问问这位先生，就是当时在六十多岁才开始创业的时候，那是一种什么心态去如何对待？在行业还没看准的话，面对困难的时候，到底怎么想的？

雷石东：首先你得记住，你比我要大 34 岁。认真地说，你当然要考虑到困难，生活中任何事情都是有困难的，值

得我们做的事情都是来之不易的，我们必须认识到这一点。就像我刚才说的，如果你对自己有信心，必须要信任自己的判断，必须要准备冒各种风险，我就是个爱冒险的人。但如果不冒风险的话，就不会有任何回报。我是这么样比较的，我打工和我自己去创业做个比较，打工的话对自己来讲没有多大的压力，但是得到尊重，而且对社会起作用。如果我自己去创业，干的时候，就来自各方面的阻力，确实那种情况，而且特别是身体在遇到困难的时候，身体能不能承担得了，完全是这个问题。对我而言，我只知道冒险使我得到了回报。

观众：我想问您，就是在您 63 岁重新开始的时候最大的挑战是什么？是心理上的、知识上的、能力上的、亲情上的？还是什么方面？

雷石东：我家庭方面没有问题，最大的问题是收购本身。我们购买维业康姆公司是很难的一件事情，后来购买派拉蒙，有人说这是一笔地狱买卖，可见收购的困难程度。所以主要的困难是在收购本身。

观众：您在做出这个决定的时候，我想人都有一个平衡，得看看您可能得到的收益跟您的风险，跟您所具备的那个实力，这个时候您认为对您来说最能给您支持、最让您有信心、对未来有信心的是什么东西呢？

雷石东：第一点：大家都在重复这样一个事实，那就是收购维亚康姆的时候我都 63 岁了，这是不对的。我已经告诉过你们，我只有 25 岁嘛。此外年龄并不是一个决定性因素。当你进行这类决策的时候。不管你是 25 岁、30 岁还是 70 岁，都可以做出同样的决定。年龄并不能决定这个决策

是不是正确的，是不是能够取得成功。你剩下的问题是什么来着，你的自信是怎么来的呢？我觉得你成功道路上的每一步，我就知道不存在没有压力的生活，人生中最重要就是信心。当你每一次要取胜，当你每一次要实现目标，并没有一条清楚的道路摆在你面前，每个人都会犯错误，但只要你主要的目标都实现了，你的自信程度就会随之提高。

观众：非常佩服总裁先生的拼搏精神，但是在我的周围的一些老的同事中间，大多数的观点是这样子的。毕竟我们是已经奋斗了一生了，我们怎么说呢？船到码头车到站，应该做相应的休息了。所以您是觉得人在不同的年龄状况下是有不同的事情要做的，应该用不同的观点来看这个世界，不同的观点来看自己，我觉得这样的话可能更好一些。

雷石东：当然了，我觉得每个人都应该自己为自己做出决定，他们剩下的时间怎么过。但我的人生之船还没到进港休息的时候。

观众：这样是不是太枯燥了，这样的人生是不是非常有价值呢？

雷石东：这么说吧，我学校里头没有社交生活，我可以在后来的生活中补上。我觉得为了享受生活，你必须对生活有热情，你应该有尝试世界上各种东西的愿望，应该有各种各样的体验。我非常幸运，我对生活充满热情，而且只要我有热情，我就有生活下去的动力。

观众：我非常赞成总裁的人生观，我很赞成他的这个人生理论。有自信，你就要奋斗。你要奋斗，必然会得到成功，有成功必定有回报。每一个人都应该生命不息、奋斗不止。我就想问一下，在总裁先生您的生活里面爱情和家庭占

什么样的位置？谢谢。

雷石东：我不认为工作就意味着不享受生活，每个人对这个问题都有不同的看法，有人可能想退休，那也很好，我觉得那也没什么错，只不过我本人没有这个计划而已。此外，如果说你努力工作就并不意味着你没有时间玩，其实我在后来学的玩的东西比我早年学的玩的东西更多，这也并没有妨碍我努力工作。至于家庭方面，我和孩子之间的关系非常亲密，我有五个孙子，而且即使我在中国我也坚持每天跟孙子通电话。所以我认为努力工作并不意味着剥夺生活和跟家人相处的乐趣。

观众：我在我丈夫退休了以后，我鼓励他创业，当时他有点恐惧心理，但是我就说，你要干的话肯定比人家干的好。

雷石东：她的观点就代表了我的观点，她选择了正确的一方。你千万不要改变自己的观点，永远不要退休，一定要努力工作，而且要享受其中的乐趣。在每次收购之后，比如说像最近收购了 CBS（哥伦比亚广播公司）之后，我会说这已经结束了，但我自己的经验告诉我，永远不会结束。

观众：您在今天的节目中非常开诚布公，所以我也想跟您分享我自己的经历。在 72 年的时候，我在意大利成立了一家公司，在 85 年的时候我失去了所有的生意，差一点就破产了。我连打车钱都没有，但是坦率地说我并没有觉得我失败了。我只是说这是我人生的一步，我必须从中汲取经验教训，所以我再次创业，重组业务，12 年之后公司又做大了。直到今天，人生总会有不顺利的时候。当您处于困境时，您会怎么办？

雷石东：我觉得这位先生的话非常有意思，因为他讲到了一个最根本的问题，我总是跟我的孩子这么讲，我也是这么认为的，成功并不是建立在成功的基础上，而是建立在失败的基础上，建立在挫折的基础上，甚至有时是建立在灾难的基础上。成功的关键是怎么扭转乾坤，必须要有保持自信的能力，要保持自信，直到你最后取得成功。如何将失败转变为成功，这才是成功的要义所在。

主持人：我想大家都很想知道，您在 63 岁创业以后，这个创业的结果到底怎么样？那我们看一下在 63 岁以后他的二次购物经历，您喜欢我们给您画的这个卡通吗？

雷石东：我觉得挺好的。除了我漫画中我显得比本人老了一点，其余的还不错。

主持人：那我想这三次购物，您的这个购物车里已经堆得满满的了，您对自己的这一系列成就满意吗？

雷石东：我感觉挺好的，我对于我取得的成就觉得挺满意的。我现在掌控着世界上最大、也是最好的媒体公司之一，现在中国已经有 540 万个家庭是我们的用户，这还只是一个开始。

主持人：您说过继时代华纳和美国在线合并和您收购了 CBS（哥伦比亚广播公司）之后，像这样大规模的机会可能不是很多了，您在中国看到了很大的机会，这个大的机会是指什么呢？

雷石东：我永远不会说竞争对手的坏话，但是在中国，如果你想看 CNN 的话，你得到酒店才能看到。但如果你要看 MTV 的话，你不用去酒店就能看到。我们直接面向消费者服务，中国有巨大的机遇，我们希望能够进一步增加我们

在中国的节目的数量。

主持人：您这样一直勇往直前，到底做这些是为了什么？

雷石东：这和钱没有任何关系，我想大多数成功人士，不管他们从事什么职业，他们的动机并不是能挣多少钱，而是想做些伟大的事情，是想做得比别人更好。这才是取胜之道，我对取胜充满了激情。

主持人：您是在1999年收购的CBS（哥伦比亚广播公司），我不知道在您收购CBS（哥伦比亚广播公司）之前，它到底处于一个什么样的状态？

雷石东：CBS（哥伦比亚广播公司）当时情况不错，当然被我们收购之后，它的情况变得更好。事实是这样的，通过公司不同部门之间的协同努力，我们可以使一切变得更好。

主持人：所以您觉得您所收购的公司，它们是可以很和谐地在一起互相促进的。

雷石东：我觉得最重要的一个因素，公司要想成功的话，必须使所有的部门相互配合来实现公司的商业目标。

主持人：这个听起来好像是很容易，但是从这个商业的角度来讲，其实并不是一件很容易的事。前些天在我跟甲骨文公司的总裁拉里·埃里森讨论的时候，他就说他不赞成用并购的方法来扩张自己的企业，因为当他并购来一些企业，他同时也继承了这个企业多少年以来的一些习惯，那么这些习惯并不能很好地互相结合？

雷石东：我们不是甲骨文公司，我们是维亚康姆公司。当然，你收购一家新的公司，你可能会面临不同的企业文

化，这种文化和你现有的文化不一致。但是使收购成功，是你的职责所在，要天衣无缝地整合员工和业务，我们非常高兴地说维亚康姆已经做到了这一点，到底怎么样能把不同的人能结合在一起呢？那当然需要很聪明。我只是开玩笑，我只是开玩笑，因为我们一开始就启用优秀的人才，负责维亚康姆公司不同的部门，不管是派拉蒙、MTV 网络。他们都是非常优秀的人才，从 CBS（哥伦比亚广播公司）加盟维亚康姆公司的人才，也是非常优秀、非常成功的，当你一开始就启用优秀人才就比较容易整合了。最后，我觉得人才是最重要的因素。

主持人：当您把这家公司并购过来以后，您是让他们现有的这些管理人员自己去想主意，自己来把它做得更好呢？还是您会强加自己的经营理念在里面？

雷石东：我从来不把我自己的理念强加给公司的员工，实际上我要鼓励人们发表不同的意见，我不想被一片支持之声包围，这样是不会成功的。所以，我的想法不会强加于人，但是有时我必须达成共识，大家必须取得一致。你必须意识到有的时候大家不可能达成一致，这个时候你必须拍板了。

主持人：我倒想听听今天跟您一起来参加这个节目的你们公司的几位职员，对这是怎么说的，听了他刚才的一席话，我想问一下，你跟随他有多少年了？

观众：我在他手下工作七年了，首先我从来不会反对雷石东先生的意见，大家要小心他说的话。

主持人：为什么你从来不会反对？

观众：我从来不反对是因为我们之间没有出现过分歧，

因为他说的话都是对的，我没有必要反对。他确实是让我们发表自己的意见，他也鼓励我们有自己的观点，我们公司强大的原因就是大家都愿意谈新的想法和观点，从来没有觉得什么时候你跟他的意见是不相同的。我们开车来的路上就有三点不同意见，我们经常会出现分歧，经过讨论达成谅解，更多的时候是他获胜。

观众：您刚才谈了很多人才方面的事情，您提到要有成功的团队，但是在刚才的《荒岛生存》节目中反映出您不是那么信任身边的人，你是一个无所畏惧、喜欢冒险的企业家。但有趣的是很多时候很多公司并不欣赏您的这种精神，是什么激励您更多地去冒险？您有没有什么秘诀去创造一个比别的公司更无所畏惧的管理核心呢？

雷石东：我这个人一辈子都是企业家，刚才我也说过，我一开始的时候是白手起家，我觉得我在某种程度上激发了公司各个部门管理人员的这种企业家精神，这一点非常重要。每一个在维亚康姆公司工作的人都把维亚康姆公司看作是他们自己的公司，而不是我的公司，他们都是在为维亚康姆公司工作，我们鼓励员工觉得他们不是在为派拉蒙工作，他们不是在为 MTV 工作，他们是在为维亚康姆公司工作。他们有无限的空间，我对维亚康姆公司充满了无限的激情，我也相信它能成功。而且我能够有这样的成就，是通过用自己的企业家精神来感染其他的管理人员，他们可以分享我的激情，这是我们公司成功的原因之一。

观众：您的一生买了三件大的东西，我已经看到这个购物车上已经堆得好像已经很满了，那您有没有打算再买第四个大的礼物给自己呢？

雷石东：确实购物车已经非常满了，不过我的经验告诉我购物车上总还是有地方能再放下一样东西，那那一件东西是什么呢？我现在还不能告诉你是什么，如果我知道我会告诉你，这是秘密，我不能告诉你，你可以将来在北京的报纸，或者是在《洛杉矶时报》上看到。

观众：您说过在收购维亚康姆的时候，您发现电视是代表未来的媒体，那么您现在觉得代表未来的媒体是什么呢？

雷石东：还是电视。

主持人：您的大半辈子都是在 20 世纪度过的，那么现在我们已经是在 21 世纪了。所以今天我们想送您一份非常特别的礼物，我们想把 21 世纪的第一缕曙光送给您。这个是我们新华社的记者刘宇在新西兰周围的一个小岛上拍下的 21 世纪的第一缕曙光，这儿有一个水手的雕像，他是第一个从欧洲发现新西兰大陆的水手的雕像。

雷石东：非常美。我非常喜欢这件礼物，它确实很有意义，不过，我觉得今天能让我在这里和观众见面是一件更有意义的礼物。

主持人：您对我们来说也是一个非常好的礼物，谢谢！

张明正

趋势科技公司的 CEO，1998、1999 年两度被《商业周刊》评为“亚洲之星”。

1988 年创立公司的时候，张明正并没有想到自己会取得今天的成绩。当时选择做防毒软件，张明正坦然承认其实是“无心插柳柳成荫”。20 世纪 80 年代，台湾计算机板卡制造业蒸蒸日上，台湾当局也积极支持硬件厂商的发展，张明正当时去做防毒软件，可谓走的是偏门。因为那个时候，全世界的电脑病毒加在一起，也就几十种而已，谁都没有想到若干年后，电脑病毒会借着互联网的东风如此肆虐全球，从而创造出一个庞大的反病毒市场；而且，当时台湾当局的产业政策是以工业制造挂帅，对软件产业，并无特殊支持。

自 1988 年在美国加州洛杉矶创立，短短 14 年，已经于 1998 年在日本东京证交所上市、1999 年在美国 Nasdaq 挂牌上市，2001 年进入《商业周刊》、摩根士丹利资本国际公司联合评比的全球市值 1000 强企业，位列 812 名，市值 55.5 亿美元，成为全球市值最高的防毒软件公司。

夫妻创业

主持人：今天要和我们对话的嘉宾非常富有传奇色彩，他和他的夫人一起创业，把最初的几千美元变成了100亿的财富，那究竟这是一个什么样的人呢，又是什么带给了他们如此巨大的财富？现在请让我们用热烈的掌声请出趋势科技的董事长张明正先生和他的夫人也就是趋势科技的营销总监陈怡蓁女士。欢迎来到我们的《对话》节目，看着我们陈女士这么光彩照人、精神奕奕，大家有没有想到她其实刚刚在三个小时之前刚刚坐了一四小时飞机到达咱们北京的首都机场，还有咱们的张先生，我到他的酒店去看他的时候刚刚患上感冒。不过，张先生你也别紧张，因为大家都说男性患了感冒之后说话就特别富有磁性、特别有魅力。请两位各用三个词来形容一下对方，唯一的要求就是坐在咱们电视机前的观众不会马上就换频道。

张明正：每天都是进进出出，所以我从来没有想到用什么话来形容她，基本上我觉得是“开朗”，每天都笑，从早上笑到晚上。

主持人：第二个词呢？

张明正：第二个是“聪明”，至少她选到我，很聪明；第三个“美丽”吧！

陈怡蓁：拜托，二十年前还可以。

主持人：不过我觉得现在风采依旧。

陈怡蓁：我想他第一个特质应该是“热情”。

主持人：看出来，不见得只对我热情。他对美丽的女孩子非常热情，那你不担心吗？

陈怡蓁：他很“豪爽”，然后很有“远见”。很奇怪，他好像第六感特别强，他可以预见到很多事情。他娶我就是很有远见嘛。

主持人：我想在我们今天的《对话》现场有了开朗、聪明又美丽的陈女士，再加上热情、豪爽又非常有远见的张先生的话，我相信咱们今天的《对话》会非常地成功。你们发现了病毒，发明了防毒软件，究竟是一种灵感，还是说有高人指点，或者说就是冥思苦想，想了三天三夜，想到咱们应该去做防毒软件的。

张明正：没有，那时候有一天有人拿一片磁片给我，说这里面有病毒。我说哪有病毒，看了病毒真的有，就像人家说看到了飞碟。第一个病毒是一个软件，它可以附在会计的软件上面，所以只要你不入帐它就会把硬盘干掉。这是一种保护软件的一个方法，是我第一次看到病毒。看到病毒后就想到：病毒究竟是什么？好玩当然是重要的。道高一尺魔高一丈之类的。电脑系统假如越来越 Open，假如电脑越来越连接，人家共享资料的话，这病毒我想一定会一直源源不断地。

主持人：陈女士，您当时听到张先生这个观点而且还不太普及，就是说大家都还没有意识到病毒可能对电脑产生那么大威胁的时候，您是怎么看待他这个决策的。

陈怡蓁：我真的觉得他神经病。那时候什么电脑病毒根本没有人听说过，然后我们是学电脑出身的，然后去搞病毒有点旁门邪道那种感觉。雕虫小技这样子，觉得你怎么会要去搞这种东西，反正我是蛮乐观的，他觉得那是一条可以走的路，我也就相信他了。

张明正：我妈妈最倒霉。最怕的就是：我们那时候是在HP（惠普），HP是比较高级的公司，HP这种主流派不去走，怎么走这种抓病毒，她都觉得很惭愧。

主持人：没有人了解，家人也不太理解。

张明正：所以创业的时候，大部分创业的人并不是大家支持你，大部分不支持你的人比较多，大家会觉得很奇怪。

主持人：结果一开始做防毒软件的时候赚了多少钱？

张明正：因为没有病毒、没有太多的病毒，没有活干，所以差不多那个时候十个手指头可以算出来病毒，所以大家都是叫好不叫座。这个旁门左道很好很新奇，可是真的要拿钱出来买病毒，那就是没有了。

陈怡蓁：我记得那时候我们是第一次在美国发表我们的产品，在一个 Comdex Show（交易会）上，在那个赌城拉斯维加斯，1990年的时候。我们有一个小摊位就在那里展示病毒。早期的病毒其实也是很好玩，有一只病毒叫救火车，它会突然跑出一辆救火车，就在你的银幕上走过去。另外一种病毒，它会让你的银幕上的字一直掉下来，好像下雨一样，我们叫它小瀑布。所以我们在那里展示的时候就吸引了好多好多人一直夹看。怎么会有这种事情，摊位很热闹挤破了头，可是等到我们回去一看全是亏本生意，因为没有人买它，就是在看病毒好玩。

主持人：全是亏本生意的话，应该来说资金就不是很充足。听说还让岳父、岳母在那个时候入了股，他们一共资助了多少钱？

张明正：差不多二十万美金。

陈怡蓁：我爸爸什么都不懂，他只是很怕女儿受苦，他就拿了一个磁片跟他说：我们就是要做这种生意软件，就跟他解释了整个 Business Plan（商业计划）。我爸爸是在银行做事，他说这个东西你们要卖人家多少钱？他很担心。

主持人：这个时候作为女儿，自己丈夫创业钱不够了，要跟自己爸妈就是说变相地来借借，当时心里怎么想的会不会觉得好没面子，张明正让我好没面子？

陈怡蓁：因为我还蛮相信他的 Business Plan（商业计划），那时候就很正式地跟我哥哥、还有我爸爸，向他们解释我们整个的计划要怎么样做，而且那时候我们其实已经做出一点成绩来了。就是在美国很难，因为我们是外国人，在美国打天下，美国市场又很大，要花很多钱才能做好行销。

张明正：因为我这边业务推展不出去，我们做的技术非常好，可是真的要卖的时候，那些公司就觉得说你有没有资源、你的品牌在哪里等等，所以我们受到挫折。当时我们就想到山不转路转，所以我们就跑去找英特尔。

主持人：英特尔它这样一个国际性、全球性的大公司怎么会愿意和你们当时还是微不足道的一个旁门左道的小公司来合作。

张明正：这是一个很好的问题，刚好那时候英特尔的策略也是这样，英特尔的策略说：我要让很多人买电脑的话唯一的办法就是让它们联起来。电脑就把它联起来就是网络，

网络越成功的话就是电脑卖得越多，电脑卖得越多晶片就卖得越多，所以它的策略是一贯这样。他认为说假如电脑网络里面有病毒的话大家就比较不敢摸电脑了，所以它这个理论上我们应该投注，把我们的产品买去整个五年就是总代理权，美国、欧洲都是它代理的。

主持人：结果是第一次谈判就把人家说服了吗？

张明正：第一次差不多就可以了，他们也很好奇，也不相信有病毒。看到说怎么银幕一直掉字出来就觉得很奇怪，还以为银幕坏了。

主持人：他们没有想过这可能是你们搞的小把戏吗？

陈怡薰：如果是这样那我们技术也不错！

主持人：当时是说服了英特尔的什么级别的人物，总裁还是什么？

张明正：差不多到副总裁了，当然打电话过去就很难了，这时候秘书就会挡住了，我们用各式各样的方法还是没办法，我就直接飞到他的办公室在外面等了他四、五个小时，我记得等到差不多晚上10点半、11点，我就表演给他看，最后一拍即合。我记得在纽约的曼哈顿那边我们还去吃China Town（中国城），我常告诉年轻人或者创业的人，结盟很重要，找个大树可以靠。这是一个很重要的策略。

主持人：不过真正让你们趋势企业声名大噪的应该还是梅丽莎病毒？

张明正：应该是这样，当初大家觉得一只病毒是从磁碟片进来的，这个都是以单机为主。可是我们就觉得说有一天网络只要变得很开放的时候，我们觉得是会从外面进来、从因特网上进来，所以我们挡病毒不应该只有挡单机的，应该

在还没有进来前就把它挡住。一定要做一些不一样的东西，假如说你今天创业还做人家一样的东西，我就觉得就没办法突出竞争能力了。

主持人：当时梅丽莎病毒发作时候的情形，还有你们怎么发现的，后来又怎么样把它解决的大家都非常想知道。

陈怡蓁：梅丽莎病毒是在 1999 年的 4 月忽然间爆发出来，它是第一只透过电子邮件的方式传播的一个病毒。大家都没有想到能够用这种方式。我们在美国的技术官就是我妹妹，然后她在公司里头突然就接到一封 mail（邮件）很奇怪，她就看到说这个工程师怎么会这样子自己送一个 mail（邮件）给我。她接着又看怎么好几封都同样的 mail（邮件）来自不同的人家，她就马上就打了电话给工程师：你们赶快过来查看一下。我们就把它拦截下来，好好地去研究它就发现，这是一只会发作得很快的病毒，我们就赶快研究出解药放到我们的网络上，然后就告诉我们所有的客户同时我们也跟媒体沟通，我跟他们说这个事情会非常严重，你们要赶快告知大家看到这个邮件的话千万不要打开。所以那时候因为传播得很快，美国那边的很多 CBS、CNN 等一些媒体，都赶快来采访我们，然后赶快告知大家说赶快到这个网站来下载这种解药。然后赶快把这个病毒清除掉，那个时候我们算是第一家能够把这个解药放上去，然后又赶快跟大家告知的。

主持人：梅丽莎病毒蔓延的这样一个消息，其实还是由你们传出来的，由你们告知媒体的，包括 CNN 这些非常知名的。结果比媒体快了多少时间？

陈怡蓁：好像 72 小时之前我们的解药已经放在那里了。

张明正：因为我们抓到病毒的过程中，你抓到病毒给它解药倒是简单，解药解出来，你要把它传播到全世界的用户就难了。所以我们两千万个用户整个把它传出去了慢慢变成了一个已经不像以前，十几年前在我那时候他们黑客斗法，慢慢变成一个主流的生意了。我们自己的心态也会一直改变，所以变成说你买的不是产品技术而是服务。当初我们在创业的时候我要创业什么样的公司，最后都会变成很实际的情形慢慢都会改变的。所以当时我没有想到我们公司可以做到这样以为我们夫妻就在那个地方。

主持人：因为你们病毒的解药给得很快，有没有人曾经怀疑过，就是说这个病毒，梅丽莎病毒其实是你们自己造的，不然，为什么解药给得那么快。

陈怡蓁：不只是有人，而且还是很伟大的人。是美国的FBI（美国联邦调查局）。因为那个病毒实在杀伤力太大了，很多美国的大公司统统瘫痪掉了，他们就真的很认真地认为这种网络上的犯罪行为一定要能够防止，所以FBI（美国联邦调查局）就开始去调查。他们调查说为什么这家“趋势科技”为什么能够先发布消息，是不是他们自己搞的鬼，所以他们就派了探员来找我们谈。我们就告诉他这整个的经过，他知道后说OK，是从AOL（美国在线）那边传出来，后来证明就是说因为我们提供的消息他们就抓到了这个人，真王写病毒的这个人。

张明正：因为是抓到凶手了，所以这个事情平常很多人也问我这个问题你们自己写的这个病毒逻辑上是对的，可是常识不对。我说我们像是医生，假如全部都没有病人的话医院都全部倒掉了，我们公司也倒掉了。可是医生为了坏心，

到时候为了自己没有病人就放一个细菌给人家这个逻辑上不合。所以基本上现在已经没有这样的怀疑了。

主持人：应该说梅丽莎病毒让你们在国际市场上打响了名声，那么之后客户增加了多少、对你们整个公司的销售额、利润这些有多大的影响？

陈怡蓁：那一年是1999年4月，我们1998年的业绩是差不多7700万美金，全球1999年几乎是对倍的成长。尤其是我们在互联网门户方面的产品大概有三、四倍以上的成长。

主持人：看来这病毒虽然很可恶，但是有时候在某种程度上我们还是要感谢它，有了梅丽莎之前、加上在日本上市后来又在美国上市，到目前为止财富达到多少？

张明正：差不多180亿。就是有上上下下。

陈怡蓁：因为股票都是上上下下那些财富也都是纸上财富，我都没有看到真的钱。

主持人：结果现在还有多少？

张明正：现在差不多90亿，所以我们还是算亚洲最大的拥有互联网技术的一个软件公司，这是很难得的。大家都以为我们亚洲人没办法做出软件，软件好像是美国人全部来统一。可是你看我们既然可以，很多时候是一些神话，亚洲人没办法做这个我说这是不对的。互联网现在是没有国界的，所以大家也不知道，中了病毒以后纽约的客户中了病毒，我从亚洲可以解决它。黑猫、白猫会抓老鼠就是好猫，毕竟还是好猫最重要。

主持人：两位在进入防毒软件之前，大概还有10年的时间是处于一种探索阶段，那个时候主要是做些什么？

陈怡蓁：最开始在美国，后来回台湾创业，又搬到美国。

张明正：我那时是 26 岁，我第一个工作在纽约，到美国去人家都说，你要买一个很大的房子，让你付不起的房子然后你会减税，所以糊里糊涂地真的买一个很大的房子。在森林里面有熊，真的就在那边，熊会跑来帮你吃垃圾。在那种状况之下我觉得自己二十几岁，难道真的要老死在异乡吗？

陈怡蓁：因为他血液中有那种变动的因子不想安稳。

张明正：很多事情都是很热情地在做，因为年轻所以我都不知道，创业是为了要赚钱就是一股热情。现在回想起来也没有那么痛苦，有一天我看我太太把钱放在信封里，这是买菜的、这是买牛奶的，我说真的应该有一点。

陈怡蓁：其实我觉得最艰苦的时候是我们第一次创业的时候，那时候在一家叫东兴电脑的公司，完全没有经验，我记得有一次他大概半夜两、三点回到家，然后他看我在睡觉就很生气，你怎么还睡得着觉？

张明正：以前在工作的时候，就觉得睡觉都很浪费，就是每天都赶快去上班。

主持人：听说那个时候，你们在美国的办公室连个厕所都没有、洗手间都没有，有没有为此吓跑一些员工或者是客户的。

陈怡蓁：维持了大概有一年，因为在美国做生意，常常都是打电话，反正那么宽大的地方都是用电话在联络。但是如果有客户坚持要参观我们公司的话，我们就非常地头疼。

主持人：结果你们是怎么办的呢？

陈怡蓁：我们常常都是说约到外面请你吃饭，在外面见面谈比较好。

主持人：确保找一个有卫生间、有洗手间的这样一个地方，是不是觉得很辛苦，那又是怎么想的。是不是说嫁鸡随鸡、嫁狗随狗就这样了。

陈怡蓁：不，我是说嫁龙随龙是很辛苦，不过我一直觉得人生就是你能够有越多经历人生就越丰富，如果只是说在家里带小孩、煮饭这些，我觉得好像不够有趣，所以虽然两边要顾，有点辛苦，可是能够跟着他这样到处旅行。见到很多人，我觉得这样子人生比较丰富一点。

主持人：非常丰富，这种生活，是您真的就是一开始就想要的吗？或者说跟张先生当初向您求婚时所说的所描述的是一样的吗？

陈怡蓁：没错，他跟我求婚的时候就说让我们浪迹天涯吧，很浪漫。

观众：我想问的问题是，如果当初您没有遇到又温柔、又美丽、又有远见的陈女士，您会有今天的成功吗？

张明正：那我一定还是独身的。

陈怡蓁：这个问题我常常在想，我想如果他没有遇到我他可能会有五十个女朋友，他可能会创了五十家公司。

张明正：因为个性上很配合，假如我们刚开始创建公司，因为刚开始没有钱我是廉价劳工。所以我们这样刚开始来创业，尤其在软件这个行业就是要不一样的个性，所以我应该讲我们俩的个性非常不一样，不一样的个性产生互补的状况。

主持人：许多人尤其是做了名人之后都不太愿意谈自己

的私生活或者说感情生活，您为什么愿意在我们今天这个《对话》里面来谈您和夫人这种当初是怎么恋爱的包括以前你有非常非常多的女朋友？

张明正：第一，我们并不是名人。我们只是普通的老百姓而已。我觉得这是很美的事情，大学一起谈恋爱，我常听人家说要搞个互联网公司、要大学生来创业。我说这好可惜，大学生不去谈恋爱怎么来谈创业呢？

观众：我想问一下陈女士，您是学中文的，你怎么实现从中文这一个专业而进入到现在是首席营销官？

陈怡蓁：我觉得学中文有一个很重要的，可能可以发挥的就是我们对文字的掌握会好一点。你在做营销的时候，事实上沟通是一件很重要的事情，怎么样透过文字可以跟使用者沟通，我想在这方面是有一些基础。比方说那时候我们工程师讲起话来，他们都是讲他们的行话，我们一般的使用者根本都听不懂他们在讲些什么。我就可以居中把他们的很技术性的话语、行话把它用很简单的语言解释出来，让一般的使用者也能够了解他们到底在讲些什么东西。

张明正：事实上就像刚才讲的，好的技术并不是打造成功一个最重要的原因。应该说这个技术能够让你的使用者能够接受它然后得到好处。我们觉得这个是创造我们客户的价值比我的技术是全世界最好还重要。这一点怡蓁很知道，她心细如丝、知道对方的那种感觉，常常做完了以后，第一次让她看因为假如连她都能看懂，我想全世界都能看懂给她看完了之后，她就说好 OK。第一，你这个字太多了，你把它分成两边，然后她就说好，我们把这个变成大家看懂的字。这一点我特别提出来，在亚洲或者国内各个地方都有优秀的

工程师，头脑都比人家好，一定是这样，可是做出来的东西就是没有办法被市场接受，自己就是觉得怎么大家不了解我。事实上应该是说，我们有好的技术，我们应该赶快去了解使用者。

观众：我想问一下张先生，您在跟大公司谈合作的时候是等了五个小时，那么就是说您这个品牌怎么能够让他能够接受呢？这一段挂上你的品牌，这个我是非常关心，因为我的公司也存在这种问题。

张明正：在整个创业过程中有一些节骨眼一定要坚持，就是说非成不可。对方常常会感受到你的决心、你的自信，当然你的东西、或者你的产品、或者你的服务，要符合他的需要，这是最基本的。可是别人也可以这样，你的决心到了是重要的，心情上是要有一点我是觉得很重要。以前我是小公司看到大公司都觉得不知道大老板是什么想的没关系，人都是生而平等的，官位越大，他事实上越孤独、内心越寂寞，所以你就最大地藐视去做，一定可以成功的。

主持人：据说你们在招聘广告里面就写了招收员工有什么要求，就说爱喝可乐、爱穿牛仔裤、爱穿拖鞋，结果是不是办公室里，就是到处都可以见到可乐瓶、到处都是拖鞋堆放着。

陈怡蓁：没错，他们都是穿着牛仔裤、T恤的，其实我那时候写那个广告，希望我们找的是很年轻、很有创意、不拘束，能够做你自己，就是你爱怎么样就怎么样，这么一个个性的员工。另外因为长时间在办公室里工作，好像就把办公室当家里，就把鞋子一脱劈哩啪啦就在那里走。所以我就用这样一个形象来表示我们公司是一个很年轻、很活泼、很

有创意的公司。

观众：张先生，我看到您穿戴什么都非常朴素，有人非常讲究派头、非常讲究一身行头、非常像样，我想问您，您是怎么看待派头这个问题？

张明正：在这个新的行业里面，最怕就是自我中心太强，因为自我中心太强的人会扼杀创意。以前很多事情觉得人家怎么可能把公司上市，上市老板一定很厉害，事实上，上市平平凡凡，早上刷牙、洗澡、上厕所都一样，所以我是觉得没有什么太特别。见到很多人起起落落，我觉得在事业上成功并不代表说比人家高等一级。我没有这样在经济上比人家好的话，我也是觉得越来越能够保持赤子之心，我是这样坦然面对。

主持人：说得好。

观众：在一般的 IT 公司里面对程序员这方面的管理都非常宽松，像我们公司也是弹性工作制，什么时候来上班都可以。但是对营销部门一样还是需要一些很正规，因为他打交道的部门比如跟 IBM 打交道也是很规范的，如果也是穿牛仔裤去的话可能会被拒之门外的。

张明正：对工程师要宠、要宠爱他们，对销售人员要严格。所以当然对客户的话一定要是正式的方法。

陈怡蓁：我们公司的行销业务的人，他们平常也都穿得非常轻松，但是有的时候如果真的要见这种对方比较保守的客户的话，他们都是挂一套西装在办公室里头换了出门去。

主持人：可不可以问一下张先生，今天为什么穿着西装来电视台，因为刚才看短片也好、听你们平时说也好，基本

上都是以T恤和牛仔裤见人的。

张明正：今天是特别唯一的一件西装都穿过来的

主持人：结果第一次上岳父、岳母家提亲的时候有穿西装吗？

张明正：没有。世界上不知谁发明一个领带一定要绑在这里，一直绑一直绑也不知道谁发明的，大家一直绑到现在总是要突破一下。

主持人：陈女士一方面是在趋势里面担任行销总监这样一个职务，另外一方面也还有另外一个头衔也叫CEO。不过不是总裁是娱乐总监，让我们一起来看看，她为员工准备了什么节目。

主持人：大家刚才看到的是百老汇非常著名的一出音乐剧叫《歌剧魅影》。

陈怡蓁：这个故事我们两个人都非常喜欢，就是说它非常地浪漫非常有感情。可是又非常地真、善、美。我们在公司里头常常告诉员工说，我们最重要的其实是追求人生真、善、美的一面。

主持人：你们员工都喜欢上这个音乐剧了吗？

陈怡蓁：有一阵子早期的时候，我们公司里面大家都一直在放映这个音乐，午餐时间都在放这个《歌剧魅影》。所以你一放我觉得好熟悉，然后甚至在面试的时候我们都还放一下这个音乐。

观众：我们公司也是员工非常喜欢《歌剧魅影》这个歌剧。曾经有一段时间，我们曾经拿这个歌剧一方面作为艺术教育。另一方面也是作为英语培训的这么一个素材，就是在IT业界有一个大家认为很正常的现象，但也许并不是那

么令所有人愉快的现象，就是人才的流动非常地快。在保留自己所需的人才方面都做了哪些努力，我想当然最重要的是要有公平的待遇。现在我们都是应用股票选择权、等于是跟员工分享你的利润，所以这是一个蛮有力的能够留住员工的一个方法。不过最主要的我想还是一种团队合作力，大家在这个公司工作有那种团队精神的感觉，大家会觉得我很愿意留在这个公司，另外企业文化也是非常重要的，是不是能够激发你的潜能、能够让你觉得我在这边是能够发挥的，然后是跟一些志同道合的人一起在工作。

张明正：透明的管理是很重要的，很多员工离开并不是说你给他很多钱就留住，但是钱是很重要。虽然大家嘴上不讲，可是我们公司创造了很多百万美金的富翁，这当然是很重要。28岁就有百万富翁，这是很好，可是基本上管理是透明化。

主持人：来鼓励他们的士气，来提高他们的凝聚力，您通常会对他们说什么？

张明正：我就是说改变，你们要改变 Change，我是觉得这是一个很重要的。因为大家刚开始也听不懂这是什么意思，因为很多事情你改变的时候，大家就会觉得说不确定性，都会觉得很怕，所以容易改变不怕，改变对他们来讲，是很重要鼓励的地方。

主持人：你们俩在共事的时候，比方说董事局开会当你们俩意见不合的时候，有没有碰到过那种尴尬的情形，我很想跟他争吵，可是碍于他的颜面，我又不好意思跟他吵，等回家再说，有没有这种情况？

张明正：可是在公司的话，就是一切都是照所谓原则，

我们做的这个决定，就是在做决策的时候。当然有不一样的方案出来，不同的方案通常是可以接受的，本来就应该不一样的看法，我是觉得大概整个过程中，当然有好有坏的地方，在公司不能偷看女孩子之类的有好有坏，可是加减的话当然她是亲密的战友，我觉得亲密的战友是很重要的来形容我们的关系。

主持人：但是从我们过去的一些事例、或者经历来看，在工业化的过程当中，家族企业或者说夫妻档，在很大程度上是被人们质疑和否定的，那你们还会想到用这种方式来经营。

陈怡蓁：现在其实我们公司已经 1200 多个人了，我们最高层的管理阶层总共有 15 个人。我对我自己的认定：我就是其中一个，我想是各有专长吧。不是说因为我是他太太，我在那里做这个职业，因为我已经有十年的经验在做这个行销。

主持人：咱们今天不管您是结婚了、还是没有结婚的，就是自己曾经在脑海里想过将来要和自己的另一半、和自己的配偶一起去创事业的这样的观众有多少？

观众：在来之前，我不是特别了解他们，而且也曾经怀疑过，夫妻俩，中国有这句话，夫妻俩开店一般开黑店，很少能够做人。但是从今天的了解，我感觉到张先生是做科技、陈女士是做人文，那么在他们公司的营销和企业文化以及公司发展到现在，里面有一个重要的根本原因，就是科技与人文的结合。比如说，他推出的新的产品都要先请陈女士鉴定，觉得这个产品是不是拿来做的话，更符合人文的关怀。跟妻子创业有很多难度，就是说，比如碰到不同的意见

争得面红耳赤，你们夫妻俩是怎么解决这个问题？

陈怡蓁：我都听他的，我们专长的地方不一样，所以说公司策略、人方向，这个我一定听他的，广告稿要白的、黑的他应该听我的。

张明正：各有所司是重要的，假如说你的重叠性太高，我们先不谈夫妻好了。我们就谈很多学生毕业第一次创业，都是哥们，把计算机系的全部都在一起、同寝室的我们去干吧，那样就很危险，就是说同职性的一对，大家谁怕谁，写程式我比你好、你比我好，这就会发生问题，这和夫妻档没有什么关系。刚开始，尤其这种开国元老，他们之间的这种特性要是互补的，胜算比较大。可是在很多夫妻，老板娘是管钱的，这是大问题。

观众：因为我听到很多家族企业创业的故事，我不知道在张先生这个企业里，除了您太太这个员工，还有没有其他的亲属。因为作为一个家族企业来讲，它创业到一定程度，可能管理是一个比较大的问题，您怎么来处理这个问题，还有您跟陈太太工作中是上下级，生活中是夫妻关系，怎么来进行这种角色的转换？

张明正：基本上家族企业事实上很难存在，因为现在的人才，大家抢得要命。假如说是一个家族企业，很难吸收到好的人才，假如又是家长式的话，那根本就没有创意。那就没有办法成功，在这种所谓新经济之下，所以基本上我们是非常透明的。

观众：现在你们事业有成，梦已经圆了。如果有一天这个问题比较尖锐了，真正你们夫妻俩感情发生矛盾的时候，你们的产业，还有经济上的状态，会不会有什么纠纷，这样

就是说如果发生纠纷的话，对你的资产会不会有一种伤害？

张明正：首先，假如离婚的话，她拿一半，所以我有--半的伤害。开玩笑，没有。我是觉得一开始做的时候，我们两个就告诉说，我们一定要朝着每一个人都可以被取代的公司来做，我们认为这样才是一个好的公司。

主持人：您觉得您也会被取代吗，将来有一天？

张明正：而且我们都随时认为应该被取代，这才是真的。所以，这一点我是讲我们有很强的共识在这里面。公司是一个公公司的事，是以股东投资人的权益为最重要，公司本身就是一个自然法人它本来应该发展。

观众：一旦你们进一步融资的时候，人家的股东要求你们改善你们夫妻档，那你们怎么办？

主持人：那意思就是说，将来有一天如果要继续融资股民要求你们一位离开？

陈怡蓁：只要不要求我们离婚都没有关系，我的那个职位绝对有专业的人可以取代，我不认为我是无可取代，除了当他的老婆这点，我觉得是无可取代。

张明正：首先股东投资者在这个时候，资本主义经济体系里面投资者最关心的一件事情，不是说是一个夫妻档或不是夫妻档。我是觉得这样他们应该最关心的事情什么样的一个管理阶层管理的组织能够产生最大的利润，假如我们两个拆开了是让管理阶层更强的话那应该拆开，假如说拆开了以后，会让我们的管理阶层弱、我们竞争力会减弱的话，我们就不应该离开了，所以决策的点是在利润。

陈怡蓁：我读中文系学的是老庄，我最喜欢老庄的哲学。所以我心里本来就把这些看得很淡，就是说这是一个人

生的过程。再往下走怎么样是最好的，我们就怎么样走？

观众：我觉得夫妻搭档，我认为是一分为二，我和我的先生他是帮助我，我跟您是相反的，您是太太帮助先生，我是先生帮助我，我来创业。

主持人：继续走下去，我也代表我们的观众向两位表示我们最深的祝福，祝两位幸福美满。欢迎大家参与我们今天的《对话》。

松下幸之助

“集合众智，无往不利”，这是松下幸之助先生穷七十余年功力而悟出的至理名言。的确，在一个企业中，最重要的就是挖掘人才，利用人才。一个人的才干再高，也是有限的，且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用，将许多偏才融合为一体，就能组成无所不能的全才，发挥出无限巨大的力量。松下幸之助先生就正是将用人之道发挥到妙于毫巅的高超艺术家。下面这些被松下幸之助艺术化了的用人之道，不仅在日本，而且在世界范围内影响了几代企业经营管理者。

选拔开拓进取的领导人才

创造力是一种内在因素与社会因素相互交叉影响产生的一种效应。综合心理学的分析结果，不同的创造型人才，既有不同的个性特征，也有共同的个性特征。创造力的个性特征也是可以培养的，下面就这个问题分述于后。

第一、创造型人才的个体类型，其分类方法有多种多样。首先，依据他们在不同领域作出的创造成果分，有发现型与发明型；推测型与条理型；经典型与浪漫型；再现型与创造型。等等。

发现型与发明型。发现是对客观事物新的认识，可分为两种：一种是发现事实；另一种是指出事物的内在规律。在发现过程中，智力结构中的认识因素，如观察力，想象力，思维力等起着主要作用；活动因素，如组织能力，动手能力，操作能力，则相对作用较小。发明是根据事物的客观规律创造出世界上本不存在的东西，如飞机、导弹、工具、技术与工艺等。在发明过程中，智力结构中的认识因素、活动因素都起重要作用，但活动因素甚为重要，任何创造性新产品的出现，是需要伴随着许多人的操作活动的。

推测型与条理型。推测型创造者在创造过程中主要使用演绎法，他们首先提出假设，然后通过观察与实验去验证。

条理型在创造过程中则主要是用归纳法，他们很注意积累资料与事实，从中引出结论。推测型多适于探索型基础研究，条理型多适于发展研究及管理研究。

经典型与浪漫型。经典型的思维特点是思维深刻，工作方法有条理，在本学科领域造诣很深；但缺乏思维的灵活性，从一个领域转向另一个领域较困难。浪漫型的特点是思维灵活，想象力丰富，知识渊博。但思维的深刻性比不上经典型，不讲究细节。前者多有希望成为专家，后者多有希望成为学者。再现型与创造型。再现型的特点是记忆力强，想象发达，善于积累知识，思维综合力很强，能博采众家之长，来构筑自己的创造性“宏伟大厦”，能在前人的成果基础上，有新的创新和突破。创造型则是高度发达的创造性思维与惊人的想象力，往往能作出前人没有过的重大突破与建树。

现代领导者身兼双重或多重任务。一般说来，领导者多属发明型、条理型、浪漫型和再现型创造人才，他要努力在这方面发挥自己的创造功能；另一方面，他要当好“伯乐”，努力发现、支持那些再现型、推测型、经典型和创造型的人才，充分发挥他们的创造能力，当然也要发挥前述四种创造型人才的作用，这就是一位卓越的“伯乐”式的现代领导者了。

其次，根据他们不同的思维方法，可分为思维的创造型、灵活型、服从型与保守型。

思维的创造型。这种类型的人有较高的思维批判能力，既不盲目肯定一切，也不轻率否定一切，他们善于置疑，对什么事都要问一个为什么。他们的创新意识特别强烈，创造

性思维发达，善于运用知识经验，独立地提出问题与解决问题。思维的灵活型。这种类型的人，其思维活动据客观情况的变化而变化，能根据客观情况“审时度势”。他们思维敏锐，善于组织多方面的知识用以解决问题，善于接受先进思想和新鲜事物。

思维服从型。这种类型的人缺乏独立思考的能力，缺乏思维的批判性，思维创造性不发达，常常人云亦云，随波逐流。思维保守型。这种类型的人，思维闭塞，迟钝，思想僵化，倾向保守，对新鲜事物丧失敏感，没有创造力。

对于现代领导者说来，自身应当努力成为思维灵活型的创造者，同时要充分发挥思维创造型人才在各个岗位上的作用。有条件地选择思维服从型人才在某些非关键的执行岗位上，可以确保整体目标的实现。力求避免思维保守型的人在负责岗位上起重要作用，特别不能把他们安排在关键岗位上，否则会压制民主，窒息学术空气，限制创造性思维，把组织搞成一潭死水。

再次，从创造心理角度分，又可以把创造型人才类型分为若干种类型。

热心型。即是因内在动力而迷恋创造研究，孜孜不倦，不屈不挠，勇往直前，献身于事业。

先导型。这种人思维敏捷，反应迅速，勤奋不懈，善于合作，善于选拔和举荐人才，重用后起之秀，是创造方面的带头人。

判断型。也就是一种敏锐的创造性批判家，能迅速地发现创造过程中的利弊优劣，善于拨正航向，并且有解决难题的技巧。

博学型。这种人博学强记，知识面宽而广，善于把知识进行杂交与组合，从组合中得到意想不到的创造，这种人常能走捷径，巧取成功，常言道：“苦干不如巧干”。

巧匠型。这种人具有独特的技能，善于将别人半途而废、困难重重的问题，重整旗鼓，取得成功。

审美型。以审美的眼光看待创造，往往能在别人的创造成果上“锦上添花”，但缺乏勤勉。

方法论型。这种人热心于创造方法，善于对别人的创造思路、作法加以指点、指导，不过自己的研究成果不多。

独立型。即是这种人热爱自己的选择目标，不愿意与他人合作，也不干扰别人，讨厌社会事务和社会活动，喜欢安静地工作。

在上述几种类型中，除了巧匠型和独立型之外，其它类型与领导者都有很大的关系，领导者或多或少地都要具有这样一些类型特点。

第二、创造型人才共同特征

创造型人才虽然具有各不相同的个体类型，但是，据心理学的综合分析，优秀的创造型人才和创造型领导者，他们在个人气质、动机、情绪、习惯、态度、观念以及才能等方面，差不多都具有一系列特性。概括起来，这些特性主要包括：

主动、好奇。创造力强的人，兴趣总是十分广泛，对任何事物都有一种强烈的好奇的心理。一个人在一个单位呆久了，往往会对什么事都习以为常，毫无创见。有创造型的人则不同，他们对大家觉得平常的普通问题，依然保持着强烈的好奇心和旺盛的求知欲，驱使着他积极进取。

敏锐的洞察力。创造力强的人，对环境有着敏锐的洞察力，能从平凡的事例中侦破出问题的裂痕所在，找出实际存在与理想模式之间的差距。敏锐的领导者，能察觉到别人未曾注意到的情况和细节，能不断地发现人们的需要和每人能力的潜力，巧妙地运用这些需要和潜力推动事业的发展。

变通性。创造型人才总是思路流畅、属立体思维、多路思维的人才。他们善于举一反三，闻一知十，触类旁通。他们能想出较多的点子和办法，提出与众不同的主张，做出不同寻常的成就。

疑问性。他们对现成的事从不盲从，而是大胆发问，勇于脱出一般观念的窠臼。他们在社会交往和日常生活中，极少人云亦云、随声附和的情况，而是逢事就问个为什么。

独创性。他们不因循守旧、墨守成规、敢于弃旧图新，独创一面。

独立性。他们善于独立行事，不轻附众议，平时喜欢研究思考哲学、社会学和人生价值之类的抽象问题，生活活动范围大，社会活动能力强，对自己的未来有较高的抱负，态度直率、坦然，感情开放，不拘小节。

自信心。他们深信自己所做事情的价值，即使遭到阻挠和诽谤，也不改变信念，自信自己所走道路的正确性。他们总是一往直前，直到实现自己的理想和达到预期的目的为止。坚持力。一个创造活动的完成，需要百折不挠、持久不懈的毅力和意志。抓住目标后锲而不舍，不得结果决不罢休。特别是在主、客观环境复杂、而问题又百思不得其解、寝食不安之时，有没有坚持力对一位创造型人才就显得更加突出了。想象力。思想中的新观点、形象，来自合理的联

想，有时甚至来自幻想和偶然的机遇。想象力丰富的人，联想多、幻想奇，有利于揭开创造的序幕。

严密性。灵感的火花闪过之后，深思熟虑、精细推敲，是达到完美结果的必经之路。

幽默感。幽默的性格，会使创造型人才决不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造性目标。

勇气。要从事探索，必须不惜冒险犯难，必须面对常人无法忍受的困境，拿出勇气，全力以赴。

流畅的表达。这一条对创造型领导人才尤其必要。流畅的表达，可以使创造型领导人才并不需要繁琐的语言，就能把复杂的事物、观念表达清楚。他说话单刀直入，很有魅力。创造型人才的内在因素和个性特征，只是开发创造力的必要条件，适宜的客观环境才是开发创造力的充分条件，只有必要条件而无充分条件，创造力的开发还要受到很大的障碍。此外，在现代组织管理中，仅仅注意开发某些个人的创造力是远远不够的，只有充分发挥组织集体中人员的创造力，才能真正把事业推向前进。管理学者们把这种开发集体创造力的客观环境，专门称之为“组织气候”。领导者在创造适宜的组织气候方面，负有十分重大的责任。

应该怎样开发创造力的客观因素和适宜与组织气候呢？下面列举开发客观环境因素应注意的几个方面。

第一、领导者的领导艺术。领导者应当明了，他的一举一动，一言一行，既可以有利于群众发挥创造性，又可以压制群众的创造性。家长式的独裁作风，会造成万马齐喑的局面，民主式的启发作风，会大大有利于群众的创造性的发挥。

据研究，组织中的领导意义，其内涵包括五个方面：启发，决定，交流，奖惩，培养。

怎样启发？启发就是领导者为了实现某种目标，将一些新见解引进到组织的群体之中，鼓励人家围绕目标采取行动。启发式有以下准则：

沿用先例，进而创造发展新模式；

依据高层领导层的决定，结合本单位、本部门的实际情况，加以创造性的实施；

充分采纳群众的建设性意见，集思广益，把事业推向前进；

支持少数创造、革新人才的创见，勇于拓展新路；

尊重下属的自发、自主精神，让群众在大风大浪中锻炼；领导者自己应有随时随地接受、采纳群众的好意见、好建议的习惯；

尽力培养组织中每个成员的新思想、新观念。

领导者在启发方面能做到上述各个方面，对发挥组织群体的创造力是大有帮助的。早在1929年，毛泽东同志倡导的十条教授法，也是启发创造力的精辟总结。这十条是：“启发式（废止注入式）；由近及远；由浅入深；说话通俗化；说话要明白；说话要有趣味；以姿势助说话；后次复习前次的概念；要提纲挈领；干部班要有讨论式。”他的论述浅显生动，至今对我们仍有启迪作用。

怎样决定？传统的习惯总认为：“领导者作决定，下级服从”是大经地义的，其实，这样做常常会扼杀下属的创造力。欲充分发挥下属的创造力，领导者作决定的方法和技巧，也是大有文章可做的。作决定是一个充分运用逻辑推理

和艺术技巧的过程，要求有准确的判断和科学的结论，还应必要的执行措施。一个正确的决定，往往要求有以下几个步骤：

应该把问题一一列举出来，让大家充分地明白、了解；要通过“何时？何地？何人？何事？何因？何果？”这“六何”，来发掘事实和问题的真谛；

一定要弄清问题的症结所在；

一定要充分地列举出各种可能的解决方案，经过优选后再决定，要从正、反两个方面反复地对比，察觉可能会出现漏洞；

用“何时？何地？何人？何事？何因？何果？”的方法，选择好最佳的答案和结果。

怎样交流？意见交流是领导者和被领导者双方感情的沟通，是授权、授责方与受理方达到相互了解的行为和现象。领导者在意见和情况交流时，应当注意下面几个方面：

其一，把问题说得明白一些，使对方真正了解任务的实质，才可能避免机械式的完成任务，尽量做到创造性的完成任务；

其二，关键点要反复陈述，必要时采用通俗的发问，以鉴别对方是否真正理解；

其三、领导一定要养成能真正听取他人意见的雅量，并立即见之于行动；

最后，要排除阻碍意见交流的原因。

怎样奖惩？惩罚只能使职工达到最低标准，奖励才可能充分发挥职工创造性潜能。领导者切忌把立足点放在惩罚上，而要以奖励作为主要原动力，只能在特殊情况下辅之以

惩罚。奖励的含义很广，并非物质才是奖励，它包括精神奖励、心理安慰与满足等，具体有以下内容：

充分使各个职工明确他的工作在组织中的重要性，如我国常常宣传的“甘当人梯”的工作，攀登珠穆朗玛峰的支援工作等，使人人明白没有他们的贡献，一切人间奇迹是不可能创造出来的；

要经常称赞某些人在组织中作出的贡献。社会上常有先进人物受孤立的情况，这除了社会风气的原因之外，往往与领导者只看见少数几个人的贡献有关。以致领导者越宣传，一部分人越不服气。宣传先进一定要把他们放在群众之中，置于恰当的位置。

要尽量授权，这是鼓励的一种非常重要的心理手段。放心大胆地把重要任务交给下属去做，往往比物质金钱的效果还要大得多，可以增强下属的荣耀感和完成任务的责任心；要设身处地的为下属着想，不可强人所难。

怎样培养？因材施教地培养，可以逐步改进他们的工作态度，增进他们的知识和工作技巧，渐渐走向革新、创造的阶梯。培养可以通过以下一些途径：

知人善任，用其所长，避其所短；

要努力使下属熟悉本职工作；

要根据其工作表现，预测他未来的发展潜能，及早引导，使他尽快闯入创造的领域中去；

及时而又经常地给以咨询，指导他的发展计划，并相应在地调整他的工作。

现场辅导，示范教育；

给下属以培养、进修和参加学术讨论会、研究会、参观

学习等机会。

第二、保持组织内外良好的开放式沟通

任何一个组织机构，如果内部各部门之间不合，发生冲突，必然会使彼此之间的信息交流受阻，造成部分的或全面的沟通中断，导致整个组织的创造力难以发挥。

统计表明，在其它条件相同的情况下，组织机构中沟通愈频繁，创造力就愈发展，整个组织的绩效也就愈大。

创造组织机构中的开放式意见沟通气氛，使部门与部门之间，部门与个人之间，人群彼此之间的意见公开，信息资料公开，组织成员之间、上下级之间自由地交换意见和讨论，是开发创造力的重要条件。

为了保持组织良好的意见沟通，有两种沟通渠道值得领导者认真研究一番，即正式沟通和非正式沟通渠道。这与前面所介绍的正式领导者和非正式领导者是对应的。

正式沟通是利用领导者与被领导者之间的正常渠道把各种消息传播开去，有的要做到家喻户晓，有的只传达到一定范围。

非正式沟通，是那些非正式的“领袖们”把他们希望传播的消息无规则地传播开去，无法控制其流向，俗称“小道新闻”。

“小道新闻”几乎是无法禁止的，相反，如果认真加以研究，反而可以加以利用。一般说来，正式沟通控制得越严密，小道新闻反而越多，正式沟通越公开，大家都明白了，小道新闻也就失去了市场。正式沟通与非正式沟通是成反比的。

非正式沟通的渠道，大体有四种方式。四种传播方式与

人的一系列主客观因素都有关。如单线型传播，消息传播者往往有一定的责任，或者有诬陷他人之嫌，传播者只私下告诉自己的密友。发散型传播一般是指传播者没有多大责任，如出差从外地带来的消息，可以在人们聚集的地方侃侃而谈，一下子使大家都知道。很多有兴趣的丑闻传播也非常迅速。机率型传播往往发生在事情不重大，或不特别引人注目，或者只与某些人有关的新闻，另一些人则听不到。集聚型传播往往与传播者自己的兴趣、爱好或利害有一定的关系，有的认为很有必要传播给他人，有的认为没有必要，有的甚至把应当传达的文件压着不去传达。

非正式沟通之所以发生，有它的主客观原因。客观原因是正式沟通渠道发生故障，或者效率太低，无法在短时间内担负起迅速沟通的任务；主观原因是人们本来的好奇心理，喜欢打听一些正式渠道得不到的消息。

非正式沟通有积极作用和消极作用两个方面：积极方面是可以帮助领导者发现情况，了解问题，许多通过正式渠道得不到的情况，可以通过非正式渠道取得。如我国许多情况、政策和对策，可以通过“信访”的渠道得到了解和信息反馈。消极的因素，是某种消息的传播，常常与正式的情况对立、抵触，有时是谣言四起，混淆视听，颠倒是非，涣散人心，瓦解士气，没有统一意志。

为了充分发挥整个组织的创造力，领导者以最大的可能利用正式沟通渠道，保持良好的开放式沟通，使人人明白组织的目标，部门与部门、人与人之间的工作情况，对发挥创造力关系极大。

第三、创造良好的团结合作气氛

在创造力的开发上，不可避免地存在着竞争与合作的激烈冲突和矛盾。一方面，现代科技、经济、社会活动越来越复杂、综合、多变，需要由各种知识的人组织起来联合攻关，靠群体组织去解决。另一方面，创造又是群体之间的一种竞争，谁抢先成功，即可带来实际的利益。企业和组织之间也是如此。当然，个人的企图是不一样的，作为领导者，对这两个方面都必须有一个正确的认识和估计。一方面，科技、经济、社会的发展本身要求大家合作，而不是竞争；另一方面，对研究者而言，对经济发展的动力而言，适当的竞争，也可以激发他们不懈的努力，拼命地工作。

能否组织起一个齐心协力的创新工作班子？这乃是领导者杰出的才能和绝妙的领导艺术的重要体现。反复实践证明，越是不同专业的人结合在一起工作，彼此依靠点越多，越可以取长补短，发挥个人的优点。不同技能和经验的人在一起工作，可以激发出想象不到的创造才能。把奇异的人组织在一起，如建筑师、工程师、科学家、律师、会计师、管理学家等，经过他们彼此之间大脑的激烈碰撞，就能爆发出许许多多的创造性火花。

在这种激烈碰撞的启发下，使许多人也更加深刻地认识到，越要有创造力，就必须具有各种不同的求知欲望，必须容纳各种不同人的意见与经验，并能随时与不同的人员交流思想感情。这些富有创造性人才，是情报资料输入的守门者，同时又是其它人的信息的重要来源。

综上所述，组织机构中人员的行动、思想、意见、知识的相互沟通与合作，乃是创造性客观因素的重要特征之一。

第四、创造性研究人员与操作人员的适度分离经验告诉

我们，科学创造需要有一个没有时间压力的独立环境。适度地将研究人员与操作人员分离，对于组织的创新是大有帮助的。为此，目前世界上的许多企业、公司，都把研究和发展机构设在远离制造厂的边郊、乡野。

领导者应当努力掌握创造学知识，学会将研究人员与操作人员适度分离的技能。领导者必须明白，创造性研究人员既是组织的一员，但又不受组织过分束缚。它要求领导者必须有一种气魄，下决心进行智力投资，使一部分研究人员摆脱眼前生产中繁琐事务的束缚，减轻思想负担，放心大胆地干开创性的工作，以破坏“今天”，创造一个更美好的“明天”第五、给创造性研究员一定的宽余的时间。

一般说来，组织机构中重要领导角色，每天总是陷入于繁忙的工作当中，并没有多少精力和时间来为“明天”的创新进行十分周详地思考。如果一位领导者对他的下属也如此要求的话，谋求严谨的组织性，专注于组织的有效性，使下面的工作人员也没有多少空闲时间，那必将会严重地阻碍组织的创造力。

工作安排富有一些弹性，有助于提高组织成员的创造力。当然，过分的弹性，往往会造成组织的涣散；但没有弹性，也就没有创造力充分发挥的时间。领导者在安排其弹性时，一方面应区别对待，另一方面还必须指明其创造及发明的需要。恩格斯说过：“社会一旦有技术上的需要，则这种需要就会比十所大学更能把科学推向前进。”

第六、设立创造性建议制度，尊重群众的首创精神在现代科学技术条件下，现代企业和组织的创造力，是建筑在人人都有创造潜力基础上的。每一个不满足于现状的人，都会

有创造的动机，具有潜力可挖的。一旦这种动机酝酿成熟，就会以建议的方式反映出来。从这个意义上说，建议制度是开发创造力的具体措施。

从这个模式中可以看出，领导者在对待下属的创造性建议方面，具有极其关键的作用。不可靠的“创造性”建议，用“批准”二字表态，就有可能造成很大的损失；可行性建议，用上“不准”二字，创造就会被扼杀在摇篮里。

怎样科学地对待群众性的创造性建议呢？有一位大企业家的做法，倒颇耐人寻味。有人问他：“你的企业为何如此兴旺发达呢？”他回答道：“青年职工常常自信地、抱着自以为得意的新设想到我这里来。据我的经验，这些设想都是无法施行的。按理我可以一概回绝，告诉他不可能的理由。但是，我没有那样做，我却同意他选择一定的时间，给予少量的经费去试试，即使损失也无妨。结果呢？出人意料之外的是，有些被我认为几乎无用的设想，试验者居然多半取得了成功，就是不成功的，也会在关联的其它部件上起到一定的作用，常常收到意外的收获，有时还是一本万利的买卖呢！”的确，创造力往往产生在人们意想不到的领域。为了避免领导者不可靠的“经验”和偏见，现在科学管理上还专门考虑一种“冒险”，哪怕是只有1%的成功，即可收回这笔投资而绰绰有余。

第七、切忌过早地结论和批评

任何创造性思想，总是有一个逐步完善的过程，它的有效性，只有通过实验和实践逐步地加以证实。任何创造性设想的实现，总不可避免地与现实利益发生某些相冲突的地方，遇到一些阻力也就成为必然现象。特别是当创造性实验

来得非常缓慢时，常常会被各种过早的批评、议论、讥讽所干扰以至中途夭折。任何有启发创造能力的领导者，必须具有卓越的远见：他应当努力缓冲这种过早爆发的各方面的压力，保护创造性人员的开拓性工作，以便真正推动历史车轮的前进。

下面，我们再谈一谈创造力的思维开发的问题、方法和技巧。

唯物辩证法启示人们，任何创造性的新观念产生，不是平白无故的，它总是受到某些因素的启发。有的学者把这种启发称之为“新观念产生的揭示法”。现在，人们越来越重视这些创造技法的研究，它可以收到事半功倍的效果，对激发人们的创造性是大有裨益的。苦干精神当然可贵，但终究不如巧干划算。人们所需要的，虽不是“一本万利”、至少也要是“事半功倍”的效果。

有哪些启示法可供人们借鉴呢？下面列举一些方面的内容。

综合。综合技术在上一个世纪还不明显，但从本世纪三十年代以来却得到了迅速发展。在近代科学技术发展史上，先后发生过三次技术革命。第一次是十八世纪以来以蒸汽机为代表的技术革命，使手工业生产方式进入到大规模工业化生产方式；第二次是十九世纪以发电机为代表的技术革命，使人类实现了电气化，从“蒸汽”时代进入了“电气时代”。并推动了钢铁、煤炭、化工、电力等重工业体系的建立；第三次技术革命则是第二次世界大战前后以原子能、空间技术和电子计算机为代表的革命。

第三次技术革命与前两次不同。前两次是代替性的，蒸

汽机代替手工劳动，电力又代替蒸汽机，而第三次技术革命是综合多种技术为一体，因此，“综合”已成为当前技术发展的重要趋势。日本先进的钢铁工业技术体系，就是先后引进了奥地利的氧气顶吹炼钢技术、法国的高炉吹重油技术、美国和苏联的高炉高法高压技术、西德的熔钢脱氧技术、瑞士的连续铸钢技术和美国的带钢轧制技术并加以综合，使自己走上了独立发展的道路。小小的松下电视机也是在综合了各国四百多项技术的基础上发展起来的新产品。

当前世界正面临着新的技术革命，它是以电子技术和电子计算机为核心，包括电子技术、生物工程、空间技术、新能源及材料技术，综合运用于生产、适用于社会生活的各个方面的新革命，有的人把它称之为“第四次技术革命”。

综合就是创造，这是时代的显著特点。航天技术、大型工程且不必说，人们生活中的细小用品，大都是技术综合的产物。如在原来的录音机上，新加上收音机、扩大机、话筒、电子记时器等等之后，一架录音机就有了许许多多新功能。在圆珠笔的笔套上加上电子记时器之后，就成了电子计时圆珠笔。在铅笔的笔头上加上橡皮头之后，成了橡皮头铅笔。把蘸水笔和墨水瓶综合起来，就成了自来水笔等等，不可一一而言。总之，把原来不相干的事物综合为一体，便是新的发明创造。这种综合技术，真是繁花似锦，琳琅满目，令人眼花缭乱。

移植。每当现实需要干某一件事情之时，就应当首先考虑：有别的什么东西象这件东西吗？有没有类似的情况？是否可以从某件东西想出其它的东西呢？这便是移植。借它山之石，以建筑自己的宏伟大厦。第二次世界大战后，航空技术

中的喷气式发动机纷纷取代活塞式内燃机。但是，活塞式内燃机的发展，不知花去了技术科学家们多少心血！技术专家们怎么愿意轻易就此把它扔进垃圾堆呢？正在这时，出现了内燃机车取代蒸汽机车的趋向。技术专家们把这种空中淘汰了的技术移植到火车和船只上，又展现了它的强大生命力，直到今天这项技术成果仍在方兴未艾地发展之中。

军事科学技术花去了许多国家的巨大人力、物力和财力。这些技术以往因高度保密，使它失去了发挥更大作用的机会。六十年代初，一些国家开始有计划、有步骤地把军事科学技术解密，特别是大力普及电子计算机技术，把一些尖端技术移植到民用工业部门，促进了国民经济的迅速发展，收到了很好的效果。近几年来，我国十分重视军转民的工作，军用部门与民用部门已经开始携手共进，这对社会主义现代化建设必将起到重要作用。上海泰康食品厂与一个军事科学研究所签订合同，将“弹药输送机”移植成“饼干输送机”，革新后的输送机，可升可降，可分层输送，还可跨越障碍输送，装上卸下十分平稳。原来的输送饼干破碎 20% 的问题得到了解决，受到了民用部门的热情欢迎。

杂交。生物学中的动物、植物的杂交，可以产生优良品种。植物中的“杂交水稻”、“鲁棉一号”，动物中的优良奶牛种、猪种，均是如此。科学、技术和管理上的“杂交”也能产生新成果和优势。各种各样的合金钢和复合材料，各种各样的化学物质，也是杂交的产物。在这种杂交试验中，往往可以收到意想不到的效果。1880 年的化合物还只有 12000 种，1950 年就增加到 100 万种，而目前已达到 400 万种，这均可以说是杂交的产物，它给人们提供了多大的创造

领域啊！

改变。改变会产生创造，也意味着更新。如老式木船用船桨来回摆动，当改变一下，变马了螺旋桨，效率就提高多了。原来炮弹靠火药在炮筒内把弹头打出去，射程是很有限的，后来把燃料与弹头放在一起，边燃烧边行走，就成了火箭，射程就远多了。有轨电车把地线移到空中，改变成为“双辫子”，就可以不要铁轨了，变成了“无轨电车”。改变一下老传统，创造出新事物，这是常有的事。

放大。在一件东西上另加上一些东西，或把原物加高一些、加长一些、加厚一些，这意味着什么，会带来什么新的用途呢？如把船壳密封、加强、加厚，成为海洋中的深潜器和核潜艇，便有了许许多多的新的答案。在机器上加上“电脑”，功能就大大地增强了。在纺织机上加上稳定转速的设备，纺纱的质量就提高了。在电风扇上加上定时器，到时电风扇就可以自动关闭了……

缩小。把一件东西变小、浓缩、袖珍化，或是放低、变短、减轻、省略、分裂、流线化，会有什么新的结果呢？这能使人有许多想象。如煎的中药又苦又难吃，一次要喝一碗，做成浓缩的成药之后，吃起来就方便多了。

转化。这个东西能不能做其它用途呢？或者稍微改变一下另派用场呢？船用液力耦合器，本来用在螺旋桨的变速上，近几年把它转用于炼钢炉的鼓风机上变速，节约了大量的能源。

代替。是不是什么事都一定得自己做呢？有没有其它的东西可以代替呢？能源中的植物能、原子能以及未来的核聚变能、氢能，均有可能代替煤炭、石油等化石能。工程技术

中的选型，常常是寻找代用品的过程，只是在非自己干不可的情况下，才应该花大力气去投资。过去曾宣传过的“一无图纸、二无资料、三无设备、四无资金”就搞出了创造，这不仅不符合实际，也不科学。先人的已有成就，必须充分利用，不能什么都自己干，搞低水平的重复。

颠倒。正反互换怎样？反过来又怎样？可否反转过来？倒过来看看又会怎样？互换位置怎样？凹凸镜，凹面缩小凸面放大，一反一正就是两个不同的作用。

重组。交换一下零件怎样？其它模式、其它布置、其它序列、改换因果关系、改变速率或改变时间，会产生什么结果呢？1976年9月，苏联飞行员驾驶米格-25飞机逃往日本，西方专家怀着浓厚的兴趣去研究这架飞机，看看它为什么有速度快、爬坡力强、转变迅速的综合优点。分析结果大出所料，原来神秘的米格-25飞机并没有什么先进的新技术，基本上是米格-23的技术，只不过把这些技术进行重组罢了。采用合理的重新组合也可以产生新的创造。

开发创造力，除了上面的技法之外，还要有一些重要的思维素质，领导者尤其要具备。下面列举几点开发创造力的思维素质：

坚定不移的创造信心。有一位心理学家曾经这样说过：“你想成为怎样的人；你认为能做什么事，你就能做到这件事。”我们不能极端地去理解这句话。这句话的原意是，自信心乃是迈开人生的第一步，是积极人生的开始。每个人切不可低估自己，更不能让疑心抹煞了自己的创造力。一个卓越的领导者，必须始终坚信自己，坚信自己的将来比现在更具有创造力。

丰富的想象力。每个领导者，必须努力打碎束缚自己想象力的枷锁，对任何事都要先问一个“为什么”？何时？何事？何人？何地？何因？何果？为什么？怎么办？假如……则当如何？……领导者应当及时把一系列问题加以组合。创造性往往就产生在这些意想不到的组合之中。寻求意想不到的共同点，是找出解决问题新办法的钥匙。

潜在意识的挖掘。人们的意识，犹如冰山爆发，只有十分之一，甚至百分之一在工作中显露出来，其它都是潜在意识。每当有新的问题要解决时，这些问题会与潜在意识发生激烈的碰撞和格斗。领导者在这时将把需要解决的问题与自己记忆中解决问题的方法加以比较。就在这种比较的过程中，脑子中的潜在意识，常常会偶然地与要解决的问题撞出闪光的亮点，使问题有了突破性的解决办法。

潜在意识是人们长期学习、积累的结果。知识越宽厚的人，经验越多的人，横向联系越广的人，潜在意识则越多。创造力为什么会受到阻碍？这是因为：

其一、内部原因与外部原因的作用。大自然应当是公平的，它给每个人一份同样的时间，相近的学习环境，相近的工作环境。但是，人们的创造力为什么会有如此之人的差异呢？这是因为许多人的创造力受到了自身或外部的阻碍，使其窒息了。由此，创造力受阻的原因又可分为内在原因和外在原因两个方面。

其二、创造力受阻的三个“大敌”。有三大“敌人”会严重地妨碍创造力，这三大“敌人”便是：

第一“敌人”，最危险的敌人，即畏惧。马克思有句举世皆知的名言：“在科学上没有平坦的大道可走，只有不畏

劳苦沿着陡峭山路攀登的人，才有希望到达光辉的顶点。”哥白尼也说过：“人的天职在勇于探索真理。”

有畏惧思想的人，害怕困难，怕艰苦，怕失败。其实，失败并不可怕。有一位大科学家曾经这样说过：“我坚持奋战五十五年，致力于科学的发展，用一个词可以道出我艰辛的工作特点，这个词就是‘失败’，失败是成功之母”。

害怕失败的人，自己的想象力和首创精神。就要受到束缚，长此以往，创造力必将丧失殆尽。

第二大“敌人”是隐藏着的敌人，即过分地自谦。常言道“物极必反”，谦虚固然是人的美德，但过分地自谦就会失去自信。一个人不能妄自尊大，但也不能妄自菲薄，一定要正确地估价自己。如果一个人认为自己这也不行，那也不行，甚至无端地指责自己，就会导致“创造麻痹症”，一个人一旦患了这种病，他就会变成一个庸人。

第三大“敌人”是最易犯的敌人，即懒惰。懒惰和愚笨有着不解之缘。巧妙的创造，来源于勤奋的知识积累。懒惰、投机、侥幸，不仅不会有创造力，有时还会陷入歧途，或伪造科学数据，或贪他人之功，违反科学道德。

挖掘洞察先机的领导人才

在实行某项措施时，有时可以用权威的力量，增加说服力和感染力。

织田信长在桶狭间会战前，把全体军队集中在热田广场前，恭敬地焚祭了必胜祈祷文。在仪式进行中，后殿突然传来兵刃交击的声音，于是织田信长对军队说：“大家听见了没有？神明已经接受了我的祈祷，答应以威力来保佑我们的战士。”官兵们听了这句话，士气激昂起来。



松下之路永无止境

本来信长的兵力居于劣势，部下又都主张闭关自守，但信长利用祭祀神明的机会，把上气激发出来以后，军队都愿出城攻击，而终于获得奇迹般的胜利。信长虽然并不信佛，但却巧妙地利用了群众的心理，以鼓舞士气，这个故事说明领导者要用权威来鼓舞人们的士气。

可见一位领导，在想推动某一件措施时，虽然坚持自己的信念去力求贯彻，也是一个好办法，但如能借助高于自己的权威力量，来说服部属，往往更能收到意想不到的成果。

正如和尚或牧师在劝告世人时，往往不说“我的意思是……”而说“释迦牟尼认为……”或“耶稣认为……”这个用意也就是在借助释迦或耶稣的权威来加强说服力。人们都有相信权威的心理，所以，如果能假设以某个权威为中心，去引导人们推理事务的道理，便很容易形成一致的想法及统一的步调，才能够发挥强大的力量。

所以，领导者如果能有效地借用神明的威信、伟大的教诲，或引据传说习俗、格言谚语，去说服别人，事情将更会容易解决。

身为一个领导者，不仅要秉持公正的奖惩原则，也要对规章制度保证严格的实施下去。

中国春秋战国时代，各国征战不休，秦国原是西陲的小国，到了秦孝公时决心变法图强，就任命当时的大政治家商鞅当“左庶长”，制订并执行新法。

商鞅一连颁布了好几项严格的法律，秦国人民都觉得吃不消，同时对那些法律的效力，心存怀疑。怎样才能使新法顺利推行呢？在新法面前能做到人人平等吗？有一次秦国太子犯了法，商鞅认为“就算是太子，犯了法也不能宽恕”，

于是当机立断处罚了太子。由于他坚持“法律之前人人平等”的原则，不久，秦国人民都相信了法律的威严，而不敢犯法。所以，在商鞅当政的时期，秦国真正做到人人安居乐业，百姓不敢作奸犯科，国力也因此日渐强盛，最后终于完成了统一的大业。历史记载，商鞅所制订的法律，原本有许多过于严酷而且存在许多弊病，所以很有斟酌的余地。但幸好他在执法时能采取绝对公平的态度，所以使得大家心服，才拥护新法，这才是造成秦国富强，后来统一中国的关键。

如果一般老百姓犯了法，就不客气加以处罚，一旦皇室贵族犯了法，就可以不加制裁，像这样的法律，难道会有信服力吗？难怪百姓会在表面上奉公守法，暗地里却怒声载道，对政府失去信心，如此国家怎能强盛呢？

现在是民主时代，法律是公平合理的。可是实际看到的情形却是，当某个人使用暴力犯罪时法律会去处罚他；但有影响力的团体使出无形的力量，从事政治、经济种种犯罪行为，扰乱社会安宁，执法者往往不敢严惩他们。像这样，有法律等于没有，社会组织又如何能健全呢？整个社会人心惶惶，国家建设又怎样推动呢？对于一个企业而言，不也是如此吗？

企业团体内部的规章纪律，也要公平、严格地去实施。人事管理章程和作业守则等规

定，不只是新进的小职员，连公司的社长、会长也必须遵守，公司的秩序才能走上正规轨道，职员的士气也才能提高。因此领导得要依照事实得失，公平而严格地施予适当奖惩和惩罚，才能使整个公司建立起良好制度，使公司的经营顺利开展。

一个好的领导就得有忍别人所不能忍的气度，才能坚持自己的原则，以静待最好的时机。

诸葛亮率领大军北伐曹魏时，迎战的魏国大将司马懿虽然也是三国时代的名将，可是对诸葛亮灵活的战术，常常觉得无计可施。吃了几次苦头后，干脆就闭城休战，采取不坦不睬的态度，来对付诸葛亮。因为他认定诸葛亮远道来袭，后援补给都很不方便，只要拖延时日，消耗蜀军的力量，最后一定可以把握战机，反败为胜。

果然，诸葛亮耐不住他的沉默战法，好几次派兵到城下骂阵，企图激怒魏兵，引诱司马懿出城决战，但魏兵在司马懿的控制下，一直闷声不响。所以，诸葛亮就想出了一着“激将法”，派人送给司马懿一件女人的衣裳，并附上一封信说“如果你不敢出城应战，就穿上这件衣裳，我们也就回去了。如果你是一个真正的勇士，希望你堂堂正正地列阵决战。”

这封充满轻视的侮辱信，果然在曹魏的军营里激起很大的反应，那些少年气盛的部将纷纷向司马懿说“士可杀不可辱，像这种欺人太甚的信公然送来，如果我们一味地沉默，未免太懦弱了。我们希望主帅赶快下令，出城和蜀军决一死战。司马懿虽然也被激怒了，但他毕竟老谋深算，知道蜀军人人怀着建功的心愿而来，斗志昂扬，在没有力竭以前，绝不好对付；所以在紧要关头，仍勉强把心中的怒气压抑下来，讲了许多精神鼓励的话，把自己的军心稳住，终于没有让诸葛亮的计谋得逞。

想一想，当时司马懿如果不能忍一时之气，贸然出城迎战，一战而败，那么结局将会如何呢？历史是不是可能会重

写？人类喜欢争斗，因为自古以来即以成败论英雄，所以人们总是宁肯进攻而不肯撤退。宁肯轰轰烈烈打到剩下一兵一卒，也不肯无声无息地被看成是没勇气的懦夫。在这种心态下，坦白说，叫人忍耐，有时只是一种安慰或奢想而已。

对于企业而言，身为领导者，要有超越别人的忍耐力，不管再大的污辱加到身上，都得有“好汉打落牙齿，和血吞下去”的勇气，才能确守原则，贯彻计划。秦汉之间为老翁拾鞋的张良、钻刘邦胯下的韩信，他们能成功，也都是因为具有坚忍不拔的毅力和常人不曾有宽宏大度。

“能忍耐，才是长久的基石——要把愤怒视为自己的敌人。”

这是德川家康的遗训，颇值得领导者深切体味。

领导者的信用，对于部属来讲，是一种强大的无形力量，也是一种无形的财富。

在中国秦朝末年的楚汉争霸时期，有一位名将叫季布。他原是楚王项羽的手下，作战骁勇，刘邦吃尽了他的苦头。所以对他耿耿于怀，在项羽自杀、汉朝统一天下之后，马上悬赏追捕季布：任何人只要取得季布的头颅可换千金；相反的，如果藏匿季布，必诛杀全家。

可是法律尽管订得那么严，还是有人愿意庇护他，甚至替他向刘邦讲情。到底季布这个人有什么魅力，使得众人在千金重赏之下还不会出卖他呢？原因很简单，只因为季布是一个讲信用的君子。在当时，曾经有一句俗话说：“得到黄金千两，不如得到季布的一句承诺。”可见得他守信的程度，是受人敬重的要素。

后来，刘邦知道了内情，深为他能坚守信用而叹服，也

就赦免他，并且让他在汉朝当官，但是他仍旧保持一贯的作风，不屈服于权贵，也不受别人左右，爱憎分明，是对是错，对错分得清清楚楚，一点也不含糊。所以威望愈来愈高，官愈来愈大，原来归属的项羽败将中，就以他最有成就。

从这件事中，我们可以得到这样的启示是：不论我们做什么事，最要紧的是要讲信用。一个人或企业，如果能得到大众的信任，而被认为“那个人说出来的话，一定做得到”，或“那家公司生产的制品，一定信得过”，那么这个人或企业，就已经立于不败之地了。

信用既是无形的力量，也是无形的财富。领导者若能得到大家的信任，众人自然会为他效力。相反的，如果经常言而无信，就算此刻许诺了再多的好处，别人也会怀疑兑现诺言的诚意。

想要使别人相信自己，并不是一朝一夕能做到的，必须经过一段较长的时间，兑现了所许诺的每一件事，诚心诚意地为他人而想，让人无可挑剔，才能慢慢地培养出信用。

还必须注意的是，信用虽然来得不易，可是要加以破坏则是非常容易的。长期守信得来的信用，很可能只因为一次失信就全部丧失，所以爱惜信用的人一定要谨慎行事，千万不可走错一步。

在古代，名人或有名气的企业，偶尔失信一次，也许还可能遮掩过去。可是在信息传播非常发达的今天，稍有风吹草动，就会人人皆知，所谓“好事不出门，坏事传千里。”任何人或企业在信誉上稍有失误，就可能会变成无法弥补的致命伤。面临这种局面，想维持信誉、提高信誉，必须注意

不要犯错，甚至要做到永不犯错的地步。

再好的意见，想让人同意，都得靠说话技巧，即语言艺术。一定要具有说服力，才能收到效果。

明治初年，政府预备修筑从东京到京都的铁路，但是国内封建而保守的势力，认为铁路是西洋颓废物质文明的产物，所以群起反对。当时，负责监督铁路工程的岩仓具视公为了消除人们的这种心理，就公开对人民举出建筑铁路的“理由”：“虽然日本的首都已经迁到东京，但当然，该前进或撤退，都须领导者的气魄来作决断。真正该进时反而畏缩不前，自然要被视为懦夫。问题是像司马懿所面临的局势，显然据城坚守正是上上之策，开城迎战，反而是不智的做法。所以该守就守，该避战就避战，尽管在坚守和避战的过程中，会遭受敌人的嘲笑，或内部的反对。但领导者的价值，就在于能把这些嘲笑和反对的意见全扛在身上，以无比的气魄忍耐，坚持自己的原则，静待最好的时机。像司马懿虽然不被时人所赞赏，还遭受许多非难与诬蔑，但他最终获得了胜利，成为结束三国鼎立的大赢家，则是任何人都不能否认的事实。

一千多年来祖先的坟墓仍多在京都一带，所以天皇每年都得回京都扫墓祭祖。每次出门，沿途的百姓总要送迎，增加大家的麻烦。如果修成铁路，天皇返乡时就不必惊动地方了。因此，为了成全天皇的孝思，又为了东京到京都沿途的宁静，修筑铁路实在是刻不容缓的事。”

当然，我们知道明治天皇修筑铁路，是基于政治、军事和经济上的考虑，可是“尽孝”这个理由巧妙地抓住了日本人崇敬皇室的传统，比其它一千一万个理由都有说服力，原

先反对的人，也纷纷表示赞同：“对，没错，我们确实要体谅天皇尽孝的心情。”于是没多久，铁路的建设就如期完工了。

这个故事告诉了我们这样一条道理，如果领导者为了要完成某项使命，常需动员许多部属，所以最重要的，就是要让这些部属接受和服从命令。而为了使部下服从，首先领导不但要确立正确的施政方针，还要有良好的领导技巧即巧妙的语言。

一个领导者最忌讳的就是，顽固地认定自己的施政方针正确，别人的想法错误，而以高压的手段强迫部属服从命令，这样最容易激起别人的反感而产生相反的效果。换句话说，宣布一件政策要大家遵从时，必须考虑到说话的技巧——理由一定要具有相当的说服力，用什么样的语言，才能够使大家乐意接受，只有那样才能收到预期的效果。

所谓“说服力”是什么呢？就是说话时要顾考到时间、场合和对象，因人因事，说出足以打动对方心意语言，并使之无法抗辩或反对，以达到使别人来替自己办事的目的。

没有说服力的领导者，就没有语言的艺术。说话乏味又没吸引力，就算他所传播的是耶稣的真理，也不会有人听信。像岩仓具视公那样一针见血的说话技术，不但值得钦佩，更值得学习。

领导要有认清时代潮流的眼光和预知环境变迁的能力，才能走在时代的前面。

战国时代，日本四岛军阀割据，每个诸侯都野心勃勃，想争夺霸主的地位，以号令天

下。其中最强悍的就是武田信玄，他训练了一支骁勇善

战的骑兵，动作迅速，冲入敌阵，常能收到奇袭的效果，所以屡战屡胜，各国无不畏惧。信玄死后，这一支骑兵队由他的儿子胜赖指挥，胜赖比信玄更勇敢善战，所以势力发展更快。但是这一支攻无不克的骑兵队却在长筱一役中被德川家康和织田信长的联军所击败，导致武田家灭亡的命运。

长筱之役为什么德川和织田的联军能获胜呢？其主要原因就是织田信长采用了比骑兵战术更高明的战法。那时西洋威力强大的巨炮刚好传到日本，当织田信长见过它的威力之后，就断言：从此以后的战争必将进入炮战时代。所以他暗中采购了五千门大炮，把它分成三部分，连续不断地向武田军的骑兵射击，结果武田胜赖的军队只有挨打的份，终于遭到大败的命运。

所以严格地说，这场战争的胜负关键并不在将领或士兵的勇敢与否，而是在武器的差别。但为什么织田信长知道采用新武器，而武田胜赖却不知道呢？显然的，织田信长有过人的先见之明，能洞察未来战争的趋势，可是武田胜赖只知道过去和现在的战略，没有未来的眼光，缺乏时代感，不能走在时代的前面，这点便成了失败的致命伤。

就企业而论领导者，有没有先见之明是影响全局的关键，时代不断地变化，所以昨天认为还是先进的东西，也许已不适合今天的潮流了。领导者要是没有展望未来的眼光，就没有资格当别人的指挥者。他必须认清时代的方向，预知环境的变迁，并想好相应的对策。因为多少人的命运全在他的手中掌握，所以他对未来的判断正确与否，牵涉到很多人的幸福与不幸，为了使国泰民安、事业有所发展，超越时代是领导者必备的条件。

由过去的历史得到很多启示：一国的繁荣，必定有先知先觉的领导者。再看看今天昌盛成长的企业，也都是因为经营者有先见之明才得以缔造。所以在当今这种局势动荡、千变万化的世界上，作为领导者更应该从速培养先见之明的睿智。分清大事和小事、做事要把握重点，讲求面面俱到固然很理想，但若因小而失大，那就太不值得了。

冈山的诸侯池田光政在日本历史上是一位有名望而且贤明的藩主，为了追求治国方针，他在年轻时曾经访问有名的政治家板仓胜重，请教为政的经验，板仓胜重回答说：

“为政就象用方形的盒子装味精，而用圆形汤匙去勺取一样。”

“如果那样的话，”光政怀疑地追问说，“角落的味精不是永远取不到吗？”

“这就是问题重心所在。你很聪明，并且热衷于政治，可以想象必定会有把国家每一角落都治理良好的雄心。”胜重回答说：“问题是，如果凡事都考虑到太细微的角落，国家反而治理不好。”

上面这段话是很有经验、而且人情练达的政治家，令人思之，其味无穷。对一个抱着崇高理想的年轻诸侯所作的诚恳诤言，公司的社长为了部下浪费一张纸而加以斥责，也是常见的事。可是反过来说，如果公司内大小事情都要社长来指挥，大家必然会觉得厌烦而施展不开。小公司可能问题不大，大公司中若要社长一一指示，那么就算设置十个社长，也没办法做得很完善。

无论大事小事，领导者应细分清楚。不疏忽细微的地方，固然必要，可是遗漏了重点所在，更要不得。

为政之要，在于迎合民心；但所谓“迎合”并不是一味姑息，而是充分利用人性的优、缺点。

中国春秋时代的大政治家管仲曾经说过一句话：“仓廩足，而后知礼节；衣食足而后知荣辱。”他的意思是，国家想获得长治久安，一定要百姓都了解是非礼节，社会的根基才能稳固。如果一国的仁义道德日渐衰微，国家也必然会走向灭亡的。可是要百姓讲求是非之心、礼义节度，当政者就必须尽全力来发展经济，使每个人衣食无虑才有可能。试想，你丢一片面包给一群饥饿的难民，而叫他们不要争夺，做得到吗？由于管仲的思想正确，并且作法恰当，所以尽管齐国只是中国靠近东方沿海的一个小国，却能富强起来，而成为诸侯的领导者。管仲所以能成功，完全因为他太了解人性，能充分把握到微妙的人情关系。他曾经说过：“为政之首要在于迎合民心。”为了迎合民心，政府的一切施政，都是百姓所想要的，所以很容易获得共识，推动起来也很容易。

当然人民的心理是很难捉摸的，往往在施政之前，当政者料定某种措施一定会大受欢迎，但结果却遭受激烈的反对，给施政者造成很大的压力，这种例子随处可见。不过，领导者如果在推动政策之前，一方面去谨慎预估可能的反应，一方面在心理上准备适应事态的变化，久而久之，应该可以体会到人性和群众反应的法则，更加了解人情的微妙，而轻易达到预期的目的。

领导者做事如果完全不顾群众的反应，一味地坚持法律规章的条文，最容易引起大家的反感。如此事情无法顺利推行，自不待言。无疑是用力大而收获少，或被迫采取高压手段，以命令来强制别人，则这些作法都难以达到目的。

想了解人情的微妙，当然只有设法和各类人接触，累积各种经验，最后见识自然成熟精辟。处在领导地位的人，原则上须有丰富的社会经验，同时，以此作为基础，以坦率的心情去领导部属，洞察人心的微妙。须知道，古往今来无论是杰出的政治家，或成功的企业家，都因为他们能洞察人性的本能，并利用其优缺点，导向自己所预期的目标；如此，不但事情能办得顺利，还能深得民心。

一个成功领导者的魅力，能像磁铁一样，吸引许多优秀的人才。

丰臣秀吉攻打北条氏时，邀请伊达政宗为他的军师，但伊达政宗估计丰臣秀吉不可能获胜，所以不肯答应。后来他发现自己判断错误，当秀吉的军队占优势时，伊达政宗抱着被秀吉叱责的心情，硬着头皮来到秀吉的根据地小田原。

后来政宗向他人提起此事时说：“当时我真感到害怕。秀吉是个了不起的伟人，也是个最有威严的人，同时还是最有吸引力的人。”政宗对秀吉可说是佩服得五体投地。

不只是政宗，还有很多人，都曾与秀吉致对过，但最后却都对秀吉心服口服。甚至连德川家康的大臣石川数正，都心甘情愿离开德川家康，去做丰臣秀吉的部下。由此看来，秀吉似乎有吸引他人的魅力，这种魅力是与生俱增的。丰臣秀吉魅力好象磁铁一般，能吸引许多优秀的人才。

对企业来说，一位领导者就是必须具有这种吸引人的魅力。如果能让部下觉得“我们愿意为您效劳”，必定会有许多优秀的人才肯为他效命。所以，一旦失去这种吸引人的魅力后，他就不能成为一个好领导者了。

领导者的魅力，人人都不相同，虽然有大部分是天生

的，但若能洞察人情的微妙，或有爱护部下的心理，这样更能产生魅力，即使自己本身不具魅力，若能使公司有吸引人的魅力，也未尝不是一件好事。

说服力产生的最大要素，就是因人而异去使用说服方法。东汉末年，有一场著名的赤壁之战。曹操统率百万大军准备攻打吴国，当时吴国分为主战、主和两派。诸葛亮为了说服孙权和蜀汉联手抗曹，不远千里来到东吴，企图增加主战派的声势。

这时，吴国的主战论者鲁肃对诸葛亮说：“为了促使孙权下决心打仗，希望你能把曹操的实力说得弱一点。”可是，当孙权向诸葛亮询问曹操兵力时，诸葛亮却说：“据说曹操有一百万的精锐兵力，可是实际上并不止这个数字。所以，在这个时候，求和是比较明智的。”孙权很惊讶地问道：“那为什么兵力比吴国还弱的刘备，敢和曹操打仗呢？”诸葛亮说：“我的主公为了要复兴大汉皇室，所以必须和曹操一战。所谓正义之战，兵力乃是次要的问题。为了吴国的安全着想，我劝你还是谋和。”听了孔明这番话，孙权也立志要和曹操决一胜负。于是蜀吴两国合力抗曹，终于打胜了赤壁之战，而在历史上写下辉煌的一页。

诸葛亮知道孙权是一位英雄人物，所以如果把敌方的兵力说弱了，他不会因此而参加战争，反而因为敌人的强大，更容易激起他的斗志。由孔明游说孙权的例子中可以证明，诸葛亮“说话因人而异”是成功的。

如果有好的意见却不被人接受或采纳，那么就得想法说服对方。而说服力产生的最大要素，就是要因人而异去使用说服方法。简单地说，就是因人而选择适宜的说词。如果不

管对方是谁，都用同一种方法去说服，就很难顺利达成目标。因为对某些人只要解说大意即可，而对某些人就要动之以情，晓之以理。要想说服人就必须巧妙妥善地运用各种言法才行。

要能适当地因人而选择说服的方法，自己也必须具备知识和体验。所以为了能具备这种说服的才能，身为一个领导者，就得体会各种经验，以增加自己的见识。

如果胜利必须付出沉痛的代价，就不妨先考虑一下值不值得。

孙子兵法云：“用兵的目的，以保全国土为主，打败敌人其次。以保全全军为上，打败敌人的军队为下。……所以百战百胜并非最强，不战而胜的军队，才是最值得夸耀的。”

一般人都误以为，孙子兵法是告诉人怎样才能在战场上取胜的一本书。虽然在孙子兵法中，有很多内容是关于战争的，可是孙子的本意即是认为不战而胜才是最值得称颂的。孙子说的一点也不错。战争的起因都是为了某一个目的，所以如果能够在没有任何牺牲，并且在合理的解决途径下达到目的，那不是更好吗？经过战斗才取胜，就是下等的策略了。丰臣秀吉和明智光秀战斗时，把主力部队全部投入战场，结果造成两败俱伤。像这种激烈的战斗，当然有时是不可避免的。不过，他也经常运用外交手腕，使敌人臣服，归顺于他。纵使不得不开战时，他也会先作充分的准备，然后动员极强大的兵力，使敌人见了就害怕，甚至投降。而能在不伤一兵一卒的情况下获胜。

丰臣秀吉就是因为擅长这种不战而胜的谋略，所以能够在短短的时间里，一统天下。否则每一次都得打硬仗，就算

能够百战百胜，也必须耗费一段相当漫长的时间。那么日本的损失岂不是更大？

像这种情况，也适用于现代的企业经营。企业间的竞争，必定不能失败。问题是：用什么方法才能取胜呢？如果用力去压倒对手，或者用恶性竞争的方法取胜，虽然能够打倒对方，可是自己也不免有所损失，这种取胜的方法已经不适用于今日。今天，我们必须使自己和对手共存共荣，换句话说，要使对方繁荣，而自己比对方更繁荣。在这种情况下竞争，才是最正确的抉择。

至于该采取什么样的方法才算上乘的呢？虽然不能明确地用言语来表达，但是，能够不战而胜的人，才可以称得上是高明的领导者。

杰拉德·莱文

(gerald levin)

杰拉德·莱文起家于时代公司，70年代他成功地拯救了时代麾下濒临倒闭的 HBO 电视台，使之成为全美最有利润前景的电视网络，由此声名鹊起。

1989年，时任时代有限公司董事会副主席的莱文策划推动了美国娱乐业巨头华纳公司和传媒大鳄时代集团的联姻，震惊全美。

1996年，升任时代华纳集团董事长兼执行总裁的莱文又施展购并才能，一举击败通用电器、默多克新闻集团等对手，与特纳的 TBS 传播公司实现合并，时代华纳成为全球最大的娱乐传播集团，囊括华纳影片、《时代》周刊、《财富》杂志、CNN、HBO 等众多全球知名品牌。

2000年1月10日，世界上最大的互联网服务商美国在线出资1840亿美元收购全球最大的传媒娱乐集团时代华纳，将这个具有77年历史的传媒巨擘收归门下。成为迄今为止全球最大的一起并购案。被美国业界称为购并天才的莱文与美国在线的 CEO 史蒂夫·凯斯一手促成了这起迄今为止全球最大的兼并案。

2001年6月11日，美国在线国际总裁迈克尔·里顿和联想集团首席执行官杨元庆在北京签署了他们的联合风险投

资协议。美国在线时代华纳首席执行官莱文再次促成了此次联合投资 2 亿美元以开发中国市场的交互式服务的项目。

新经济中的 CEO 最重要的素质

主持人：现在接轨这个词经常被人家提到，尤其是提到
新经济与旧经济的接轨更是个热门的话题。今天我们请到的
这位嘉宾就是新经济与旧经济接轨的一个典型人物，好，让
我们有请美国美国在线时代华纳 CEO 杰拉德·莱文先生。让
我还来给您介绍一下我们现场的几位特殊嘉宾，坐在这边的
这位先生是潘建新先生，这位是王树彤小姐，这位是王冉先
生，他们都是新经济业内的专业人士，让我们也欢迎他们的
入场。这个手势非常的中国化，您刚才为什么有这么一个手
势？

莱文：这是非常美国化、又中国式的。

主持人：为什么？

莱文：这是表达感情的一种信号，也表示一种支持。

主持人：谢谢。我知道您是 1985 年第一次来中国的，
今天事隔了这么多年以后再来到中国，最大的变化是什么？

莱文：对我来说非常激动的是 1985 年来中国，我是随
《时代周刊》我们称之为新闻考察团来中国的。我们先到上
海，当时的上海市市长江泽民先生接见了我们。

主持人：当时就很有远见。

莱文：我们也去了北京，邓小平先生也接见了我们。他

谈到了中国新时代的来临，谈到了市场经济，在这之后的几年内我也到过中国，看到中国的变化如此巨大，几乎不敢相信这是同一个国家。后来复旦大学新闻系邀请我去作演讲，还特意给我安排了一位翻译，可学生们的的问题全是用英文问的，我连翻译也不需要了。这些问题显示了学生们对美国的情况非常了解，这是值得注意的现象，对我来说很明显，许多信息来源于互联网。

主持人：我相信今天我们也有许多观众朋友也会用英文来问您问题的，我相信这次您不会再觉得很惊奇了。

莱文：对我们来说是一个时机来进行对话，正如你们有趣的电视栏目名称《对话》一样，因此对你对我来说这都是一个很受激励的机会。事实上我很爱年轻人，在我个人的经验中从来没有见证过比这次更动感的时刻。

主持人：很多观众朋友了解您也是从美国在线和时代华纳这件事情上了解您的，我听说当时是美国在线的史蒂夫·凯斯主动去找您的，是这样吗？

莱文：真正令人兴奋的是史蒂夫·凯斯和我在中国 50 周年大庆时，在这儿在中国一起待了一段时间，当时我们举办了财富全球论坛，因此能够有很多时间在一起，我们不仅谈论有关中国的问题，还谈到我们两家公司。

主持人：所以你们这段姻缘其实是在中国开始发生的。

莱文：噢，是的，这是我们很自豪的一个事实。我们应邀在人民大会堂参加了为庆祝国庆典礼举行的晚宴，席中我们谈了很多有趣的事情。实际上那天晚上的焰火是我们在北京从未见过的美景，还有第二天的国庆游行和表演。随着我们的共同活动，我们有机会进行真正的谈话，因此当我们从

北京返回美国时凯斯先生打电话给我，我们谈论将两家公司合并的计划。

主持人：所以今天他是回到了初恋的地方，我们今天刚才之所以谈到这个，是因为我们今天的话题将会主要聚焦在新经济与旧经济上，您觉得这个话题好吗？

莱文：我喜欢这个论题，除了某些时候我们谈论新经济、旧经济，我愿意代表新旧这两种经济。因为如果我仅代表旧经济，你们可能就会猜到我的年龄。

主持人：对，您是旧经济与新经济的转型里面的一个典型的人物。谈到旧经济与新经济的转型，我想当时您与美国在线的史蒂夫·凯斯在沟通的时候，肯定也想到过转型的这件事。本身听起来虽然很好，但是这个过程并不一定是一帆风顺的。

莱文：实际上它比听起来要容易执行得多，因为在过去几年中所发生的变化一定是从美国开始。更多传统的传媒业，像出版业、电影业或音乐产业，无论如何都开始发生了变化，这是因为互联网的使用而带来的显而易见的变化。你不能立足于公共出版业却没有一个网站，明白你现在拥有这样的机会将你的信息留在互联网上，而不是受所编辑的纸张限制。现在你可以保持一遍又一遍地讲述故事的状态，时代华纳作为一个传媒公司在互联网上非常活跃，作为美国在线很明显它在互联网业中是一个先行者，美国在线的互联网服务，如用互联网传播生活方面的信息、E-mail 短信息传送以及发送图片。但美国在线在电影制作和新闻制作方面没有什么经验和背景，比如 CNN 在新闻制作方面就很有经验。因此将这两部分合并的主意是为了一个联姻，尽管说了以上

这些问题，但我认为这两家公司其实并没有很大的差别。有这样一个观点，人们称新经济是二十四乘以七（24 小时七天全天候服务），高节奏的，二十四小时七天，在任何时候都使用 E-mail。我回去几乎是整夜处理来自世界各地人们的 E-mail，所以可以说是彻夜未眠。

主持人：不管你是新经济还是旧经济，但是谈到新经济与旧经济，您更喜欢谈哪一个？

莱文：实际上就像我的孩子，我爱公司的每一个部分。

主持人：一个非常公正的家长。

莱文：是的，因为他们总是相互关联的。比如说音乐行业是以 CD 的形式来运作的，现在很显然你可以从互联网上下载音乐，因此像那样在某种基础上传递音乐的机会，如在交纳预定费用的基础上传递音乐是真正令人兴奋的机会。音乐行业也是有关年轻人的事情，年轻人买音乐，但仍然有许多老年人他们不会去音乐专卖店。如果你能将音乐产品传递到他们家中，将音乐从电脑中放出来，有一条电子化的渠道传递所有你所喜爱的歌，那么这无疑是一个令人兴奋的机会。

主持人：作为一个家长，您有没有想过这两个孩子可能会打架？

莱文：不，我们坚决不允许这类事情发生。

主持人：一个非常严厉的家长。

莱文：我来告诉你为什么如此令人兴奋，如果你们去美国在线在互联网上工作的话，突然间你可以接近麦当娜。CNN（美国有线电视新闻网）、《时代周刊》，我们有一部根据原著改编发行的电影名叫《哈利波特》，对于在美国在线

的人来说这是件令人兴奋的事。现在如果你在时代华纳，时代华纳有能力也有机会使用美国在线的服务，使用所有互联网的技术，因此人们将能够访问《时代周刊》的网站，这同样是令人兴奋的事。

主持人：你们合并这么长时间以后，我不知道这两个孩子有没有打过架？

莱文：这一点很有趣。也许就像所有的婚姻一样，我们有超过一年的时间在这方面下工夫，因为许多事情需要在专业法律机构的程序上层层过关。在那段时期，就像相互了解对方，生活在一起，以保证你能把所有的就像我们在英语里所说的相互之间的关系调理清楚。因此当你们准备结婚时，你们已了解了对方，不仅没有争斗与吵架，而且这真的令人兴奋。令人兴奋原因是你有这样的机会塑造世界，互联网在我们的规划历史中是第一个全球性的通讯系统。

主持人：我想许多婚姻开始的时候听起来都是这么美满，大家也有美好的愿望想把这个婚姻继续下去，但是真正到过日子的时候可能有很多细节的问题还是要考虑的。而且尤其在美国，离婚率高达 50%，也有人说合并的公司也有 50% 的可能会最后还是要分道扬镳。我想企业文化是两个公司合并其中的一个非常关键的问题，我不知道您在合并之前有没有对这个问题做详细的思考，觉得最难融合的是哪一点？

莱文：这是相当有意思的问题。你说的完全正确，我们看到许多公司像婚姻一样走到一起，他们有许多媒体的关注与报道，也感到非常兴奋，但几年后由于某种原因这种合并失败了。我认为我们所做的事是对所有婚姻都具有指导作用

的，我们没有花很多时间讨论财务方面的问题，我们而是花绝大多数的时间讨论我们的价值观，讨论我们的信仰，讨论我们所要实现的成就，我们发现我们具有相同价值观。尽管我们从事的是商业活动，但我们关心的是创造一个更美好的世界，真正帮助社会去改善自身，提高人们的生活水平。因此我们发现我们具有相同的蓝图，去给我们的股东提供回报，但同样重要的是创造一个更美好的世界。——但我们发现我们之间具有相同的价值观，具有共同的信念，我们认为我们所做的不仅仅是一项工作，事实是我们拥有这些价值观。如果你看过我们的材料，你会发现我们首先强调的是我们的价值观，因为毕竟我们所做的事情影响着世界上的人，我们讲述故事提供新闻，我们供给交流，我们影响着世界上的某个人。我们希望人们怀着一颗崇高的心去关心社会发生了什么，所以有一个共同的愿望，共同美好的愿望。

主持人：当然是一段美好婚姻的一个基础，但是也有媒体曾经报道过，美国在线的员工听说时代华纳要跟我们合并这件事以后有个很大的担心，因为毕竟时代华纳是一个传统的企业，他怕这种传统企业的一种根深蒂固的文化会影响他们的创新精神。

莱文：不，创新精神是我们所共享的另一种价值观。例如时代华纳将它的历史体现为一个冒险创新的过程，电影曾经是无声的，第一个有声电影是华纳兄弟发明的。第一本新闻杂志是由亨利·罗斯发行的，顺便提一下，罗斯先生在1923年开始创立《时代》周刊，他出生在中国。

主持人：对，我知道。

莱文：他事实上出生在中国，我实际上认为《时代周

刊》是第一个门户。因为《时代周刊》提供的是一个机会，将很多信息为人们汇总。我们发行的第一部图片杂志称为《摄影周刊》，还有《生活》周刊，另外与泰德·特纳一起创立了 CNN，它是世界上第一个 24 小时的电视新闻杂志。另外，我们下属的 HBO（家庭电影频道）是第一个使用卫星技术的电视服务机构，最近我们负责 DVD 的开发工作，从它的前身，即正在中国盛行的 VCD 基础上进行研发，以提供电影欣赏。因此这种创业家的精神，创新精神永远是第一位的，并用技术进行创新。这就是为什么时代华纳，为什么我个人，作为整个公司的 CEO，感到十分舒适的原因。因此人们经常性地把我们称作媒体，视为传统经济的代表，但是这些观点并不是完全正确。当然会有这种时候，而且我想在这个价值观的讨论里一定是有许多共同点，但是同时我相信也有一些不同点。

主持人：我想知道的是到最后是时代华纳的价值观影响了美国在线呢？还是美国在线的价值观影响了时代华纳？

莱文：像大多数美丽的婚姻，是合二为一的结合。比如说使用信息技术，你可以说这种技术部分是由美国在线开发的，它现在已经推广到整个公司，并被公司完全利用，因为它是如此行之有效。同时许多材料让我来举个例子，我曾提到麦当娜，她是华纳音乐品牌的艺术歌唱家之一，她在 9 年来第一次做巡回演出，演出票可以在美国在线网站定到。此前美国在线从来没有这样的机会，因此这里有许多相互推动的作用。我想另一个让我感到舒适的原因是，我们中间有一种相互尊重。事实上我相信，你们中国有一种宿命的说法，我们两家公司走到一起是我们的宿命。我们在职业生涯中所

做的一切，我们工作为之奋斗的一切，将这些汇集在一起便是我们所追求的目标。这也是一种精神，这种精神也会影响到我们在场的每个观众。

主持人：我们现在在座的三位特殊嘉宾他们都是在新的经济领域的弄潮儿，我相信听了您的这一番话他们一定有许多问题要问您，王先生。

王冉：我来参加这个节目之前，最后看到的是美国在线与时代华纳经纪人报告，根据那份股票经纪分析报告，你们计划今年的收入大约在四百亿美元左右，所有这四百亿美元，美国在线预计占收入总额的大约25%，你预期今后这个比例还会增长吗？刚才多次提到的旧媒体与新媒体之间存在巨大的共同价值，您认为对于媒体公司来说，将它们转型为新经济的媒体以便有一个平台，正如美国在线所做的一样是否绝对至关重要？

莱文：无疑，我认为互联网不仅在品牌传递信息、完成交易方面是一个重要的工具，它也是对于我们所拥有的资讯进行散布分发的一个媒介。简言之是它有能力，运用数字化的技术手段提供诸多的服务。因此我相信美国在线将成为美国在线时代华纳的快速成长部分，那些没有这种优势的企业将会面临困境，旧经济与新经济的接轨现在这个概念是被许多人都接受了。

主持人：但是我想这个接轨的时机是非常重要的，那么美国在线时代华纳这个合并已经经过了一段时间，我不知道您有没有做过这方面的反思，觉得在那个时候和美国在线一起合并是不是一个最好的时机？如果再等一等会不会更好？

莱文：噢，不不不，这是一个绝佳的时机。首先它处在

一个跨世纪的阶段，因此意义深远。因此我们现在可以谈论 21 世纪将是互联网时代，互联网世纪。我们已将互联网开发到了一个阶段，很明显我们可以改变每个我们能够想到的商业模式，特别是传媒产业。如果你想预测这种变化，你要先走一步将他们汇入一起，做好这个准备，即充分利用互联网长处的机会。

主持人：王小姐你有什么问题要问他吗？

王树彤：好，莱文先生，我是非常感兴趣。近来大家都已经发现，在全球不光在美国有越来越多的企业面临着非常动荡的局面，也有很多的 CEO 出于各种各样的原因吧，下岗也好离职也好，看起来这个现象应该是非常不正常，从您的观点来看到底发生了什么样的问题？从您的经验来说，到底什么是一个好的 CEO？他长成什么样子？

主持人：因为她就是一个 CEO，我向您介绍一下。这就是她为什么问这个问题，是在为自己打底呢。

莱文：作为一个公司的 CEO，这是一个非常非常难得的机会，但要求他具有许多技能。你所具有的特殊技能应该区别于公司中其他的员工，现在有些 CEO 没有开创一个新公司的经验，所以我认为他们并不了解精通财务管理模式对于公司的成功是多么的重要。对 CEO 来说重要的是，当处在一个艰难时期，处在一个很难成功的时期 CEO 应该知道该怎样去决策。比如说我自己，我最有价值的经验来自于我曾经努力过，但实际并没有成功，但我从中学到了很多东西，我学会了从头来过，如何改进。如果你没有这种类似的经验，即使业务发展顺利，你自己也没有别的收获。实际上没有哪项业务是可以一帆风顺的，在现实中你的业务难免是

会磕磕绊绊的。另一件事我想说 CEO 所面临的不是有关资产商业策略，而是有关人的问题。你必须是人们的领袖，你必须让他们能够自我尊重，让他们感到自由，可以做自己想做的事。我一次又一次见过这样的情形，也许你有一个运作业绩不佳的商业，如果你将某个人安设在其中，突然间所有的业务、同样的商业活动开始变得成功，因为你找到你所尊重的人，你支持他们。所以总的来说，CEO 对员工要有充分地理解，要饱含感情和热情，同时也要时刻保持严厉的姿态。因为你是企业的一个领袖，你觉得自己是一个企业的领袖，是一个领导者，我自然觉得是朝这个方向去努力。

王树彤：但我接下来的问题就是，如果这个 CEO 他是一个很好的领导者，但是我们今天越来越多地发现这一个企业它受制于很多的资本的力量，很多这种决定可能都是背后的股东来做的这个决定，并没有完全考虑到一个企业的自身的发展，或者企业的管理团队、企业的员工，他们对这个企业的理解之间存在很多的矛盾，如果企业没有这些人，没有这些人去运作，没有这些人去推动往前发展，这个企业也不能会成为一个非常好的企业。从您的观点来看，怎么样来看待这方面的矛盾？

莱文：这是一个很好的问题。确实两种特征有时会冲突，一是你希望 CEO 具远见卓识，有一个目标他（她）能够用英语说是，跳出常规思维，或者是转换一种角度去看人们看不到的问题。因此华尔街金融界、以及北京、香港、上海、深圳的投资集团，他们要求的是短期效益，他们希望看到即刻的回报。你要能够找到一个平衡点，因此你既要有远见卓识，也要在公司的财务管理上不能手软。因此当我谈到

我们的股东时，我想说我关心的不仅是财务报表，每天我花不少时间在这项工作上，我计算利润，资产回报。但同时我也有远见，有对互动服务和互联网的长期目标，我一直尝试着将两者合二为一。

主持人：刚才您说了很多点，我想您能不能给我们观众朋友总结一下，作为一个新经济中的 CEO 他最重要的素质是什么？

莱文：你问的是新经济的问题，我想说对所有商业活动来讲现在这是同一个问题，这是关于变化的速度，事物变化的如此之快。以前的变化需要几代人的时间来实现，现在却可以以日的概念来衡量变化。我们说新经济也好，变化中的



与传媒大亨们在一起

经济也好，旧经济也好，你首先要应对变化，当然还要预期变化。你还要接受变化，你更要及时地变化。这是什么意思呢，商业领域的最大失败，无论是在新经济或旧经济，你对事件的判断与事实正好相反，而别的人比你有更好的观点。因此你需要不断地保持警惕，假设你所做的也许不总是正确，从我的观点有许多种方式可以与变化同步。一是从内部做起，再者就是改变人，第三就是我们称之为的转型中的交易，做出一些大胆的举动。这正如一次巨大的行动，为你注入新思路、新人才，这实际上正是我们所做的，我们将美国在线与时代华纳合并。在早期我们将《时代周刊》与华纳兄弟公司合并在一起，我们与特纳公司合并，这是一种通过转型来达到变化的方式，所以他总结说，最重要一点是应变的能力。

主持人：我们在上两次做《对话》节目的时候，也采访过诺基亚和爱立信的 CEO。他们两个人不约而同地同时提到最重要的素质是沟通能力和人事管理能力，不知道您对他们总结出的这两点怎么看？

莱文：交流的能力是非常重要的，思想是什么，如果你不能说服他人，你的观点就不成功。它们是正确的，它们是很重要的。另一个特点我要提及的是我认为对我们来说都很重要的是，不要仅仅把注意力放在你自己的商业活动中。比如说当我在中国考察时，我不仅仅只是确定美国在线时代华纳自身的业务问题，我关心中国的发展，我关心中美关系的发展。当然我是 CEO，但是我也是一个对周围事物感兴趣的普通人。有一个美国俗语不知能否翻译成中文叫 Bully Puppet，意思是你站起来向世界宣布你的信念，尽管可能有争

议，尽管不是人们所期望听到的，但一定要说作为一个 CEO，人们并不指望你来谈论两个国家之间的国际关系，因为那不是政府、学术机构、非营利性组织应该讨论的问题。但我认为 CEO 应该在公共政策方面也起到一些领导作用。

主持人：您刚才也提到了最重要的作为这样一个领导家，最重要的素质是应变的能力。现在您作为美国在线和时代华纳转型后公司的 CEO，你对这种变化有信心吗？

莱文：对我来说很难回答，听起来可能有点自负。因为我的整个生活都是在变化中的，平淡容易使我发闷，因此我喜欢变化。

主持人：您看坐在这儿的这些新经济的弄潮儿很多都是非常年轻的，你觉得这个年岁在这个新经济中重要吗？是不是新经济是属于年轻人的呀。

莱文：不管是新经济还是旧经济，我认为商业永远是属于年轻人的，象我刚才提到的以前时代华纳公司的一些职员，他们在很年轻的时候，甚至在 20 岁就开始他们的创业。所以这不仅仅是一种新经济的现象，你会发现这是很重要的。

主持人：潘先生。

潘建新：是这样，我们国家现在也在向世界经济在接轨，就是说我们马上就要参加加入到 WTO。我特想请您来给我们讲一讲，我们在进入 WTO 在跟世界经济接轨的时候，我们在思想上应该有些什么准备？

莱文：很显然，中国最终能够加入 WTO 是意义深远的。我认为中国是有准备的，中国政府对于创业家、市场经济都持非常支持的态度，特别是数字化、新经济，由它所带

来的人民生活水平的提高是多么重要。同时你们都代表了新中国，突然发展了如此多新的商业机会，是从前所不存在的，将中国融入国际互联网是命中注定的。有件事我想很快说一下，到现在为止，也许互联网上 80% 的语言是英语，在我们看来在相当短的时期内互联网上的语言会成为中文。

潘建新：问一个轻松点的问题。莱文先生去过星巴克咖啡吗？我去年的时候看到你们的杂志，我忘记是哪一本杂志，他把星巴克咖啡也列为新经济企业，我不知道您怎么来看，为什么它这样一个咖啡馆也被列为新经济企业呢？

莱文：首先所有的商业活动都应列为新经济的一部分，它们必须使用新技术以便更加高效。星巴克咖啡可将自己定位为不仅仅是提供咖啡，而且提供体验，他们可以通过网站传递这种体验，通过各种各样的沟通渠道。所以我认为现在大多数的企业，不仅它们的基础设施可以用于新经济，而且他们还可以（通过互联网）促销自己，树立自己的品牌形象。实际上你可以将互联网变成最令人兴奋的一种直接的市场推销的手段。

观众：我认为就是说，美国在线和时代华纳合并以后，等于是把您的技术和媒体双方合并在一起。然后二期《对话》节目我注意到维亚康姆总裁雷石东说了一个，就是当提到认为未来媒体最大的媒体会是什么，他回答说仍然是电视。那么美国在线的话，它将来的发展，您对它的媒体传媒业期望更多一些？还是关注在互联网？我想问这个问题。

莱文：这是一个非常好的问题。我认为除了音乐发行商或电影发行商以外，还有一种媒介会发生变化，那就是电视。电视会成为互动式的媒体，我是指你能去选择任何你所

想要的节目，就象用 VCD、DVD 机一样，比如说操纵停止、后退、加快键，能够随时收到任何你想要看的内容。另外一点是，你可以在电视上使用 E-mail 和发送短信息，所以我认为一些最大的变化应该是在传统电视行业。

主持人：我其实还有一个问题想问您，面对现在中国的门户网站普遍不赚钱的这个情况，我不知道您对他们有没有什么建议？

莱文：即使在美国，对于门户网站来说要赚钱也是很困难的，因为这个门户网站实际上只依赖一个收入模式，也就是说互联网上的广告收入，广告是主要的收入来源。我认为随着时间的推移，你需要参与到所有的收入模式中来，所以那已不单纯是广告，而是客户付款，主要是预付款或交易付费的方式使商业交易能够正常进行，这是互联网拥有这三个收入模式所具有的价值，我认为这是必要的。

主持人：其实新经济也有一种人一提起它来就有点谈虎色变，觉得现在新经济不是很景气。我不知道您对这个现代新经济的整个的状况有没有反思过，是不是还是一如既往地对它充满着信心？

莱文：一旦我们认定互联网的快速发展促成了新经济的成长，我认为不仅仅这一点是不可阻挡的，而且机会是巨大的。我认为虽然我们被行业内早期的一些问题所困惑，我们刚才提到了一些企业，它并没有一个好的发展模式。但是现在对我和所有人来说，是我们的职业生涯里最富戏剧性的和最令人兴奋的时机，这是不容质疑的。而且我们只是处在发展的最初阶段，试想如果时代华纳没有和美国在线合并，时代华纳还有发展前途吗？你可能不会邀请我参加你们的节

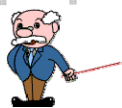
目，我认为很显然对于时代华纳来说，它的所有商业领域都有非常大的发展空间，我想进入更高的层次，这正是合并所能提供的机会。

主持人：如果现在让您用一句话来总结一下现在你们目前合作的状况怎么样？再用一句话来总结一下它合作的前景，您会说什么？

莱文：一句话，这次合作是关于让消费者、让更多的人的生活得更有效率。关于前景，它将是新的、数字化服务，能使我们为消费者提供沟通渠道，以及信息和娱乐。

主持人：好，让我们谢谢他今天来参与我们的节目，谢谢您的精彩发言，谢谢。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

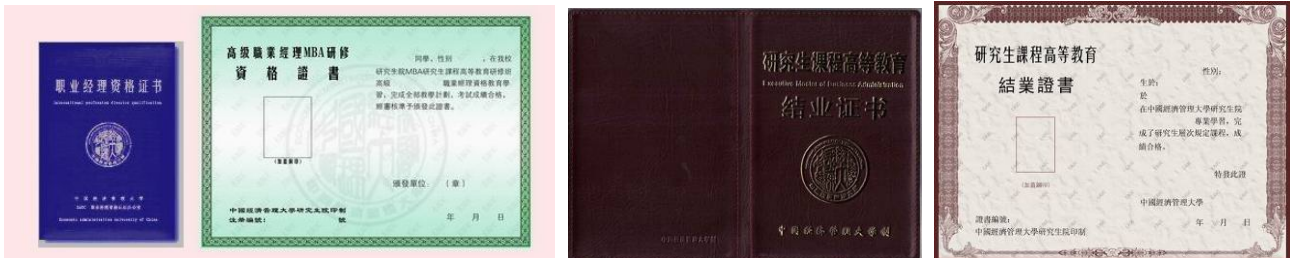
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。