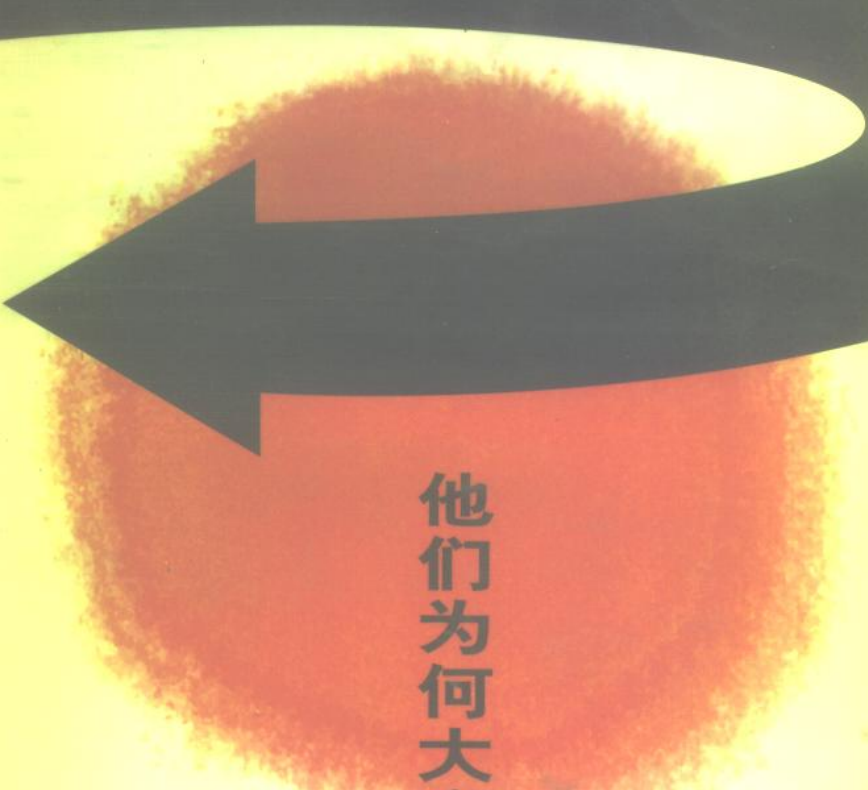




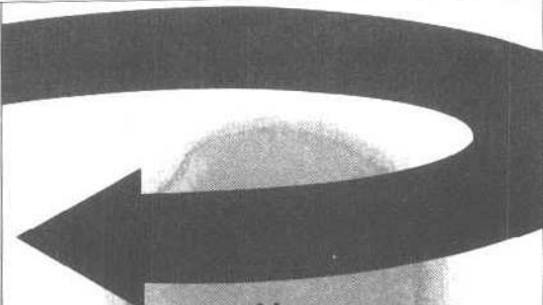
他们为何大赢

死去活来

我与世界级企业巨头的对话

郑雅心 著

北京大学出版社



他们为何大赢

死去活来

我与世界级企业巨头的对话

郑雅心

著

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

死去活来/郑雅心著. —北京:北京大学出版社, 2000. 4

ISBN 7-301-04521-2

I. 死… II. 郑… III. 新闻-作品集-中国-当代

IV. I253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 05961 号

书 名:死去活来

著作责任者:郑雅心 著

责任编辑:周月梅 瞿 定

标准书号:ISBN 7-301-04521-2/G·584

出 版 者:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址:<http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话:出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62753160

电 子 信 箱:zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者:北京高新特公司激光照排中心

印 刷 者:北京大学印刷厂

发 行 者:北京大学出版社

经 销 者:新华书店

850 毫米×1168 毫米 32 开本 13.625 印张 354 千字

2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月第 1 次印刷

定 价:25.00 元



为雅心
作像
丁义
二〇〇〇
三月

死去活来

让一切悲伤彻底死去，新的日子应该有个新的心情。

陷入困境的你呀，请打起精神来，请相信新世纪，让新世纪的狂喜成为好运之开端。黑暗永远不会是黑暗，困境也永远不会是困境。只要在痛定思痛之时，学会放弃一些旧东西，一个光辉朗朗的好前程会向你微笑。

物换星移、好事多磨.光明不会永远光明、得意不会永远得意。我们要自信、但不要自以为是，上帝不想宠爱任何人。如果一味沉浸在过去的经验中、如果一味守在过去的思维中，上帝会随时随地抛弃你。

得意洋洋、飞腾有力的你呀，新世纪对你来说也许并不那么美，如果你不能摆脱那麻心乱智、最没有意思的虚荣心，也许你就看不到已爬到身上的小蠕虫，更谈不上及时调整和清理，也许在你未来最得意之时，那蠕虫会猛然膨胀，让你跌得措手不及和无助。

21世纪.这位一丝不挂、浑身鲜活的新生儿，桀骜不驯、毫不客气，向每个人发出严厉之挑战——适者生存.不适者亡；同时它又虚怀若谷、热情涌动，向每个人发出善良之请柬——世道轮回、机遇飘香。

新世纪，充满了生机、充满了幻想、充满了变动。会生存的人将会适应它，不适应它的人将生存得越来越困惑。

生存还是死亡?新世纪说,叫你自己找答案。

雅心二〇〇〇年三月于北京西郊

序

王 选

我很少为别人的书写序,何况我和郑雅心女士并不熟悉,但我看了此书的部分内容后引起很大的兴趣。我发现书中发表在《计算机世界》上的一些文章我曾拜读并剪下来保存。文中提到的某些领袖人物的精辟言论对我启发很大,曾在自己的文章和讲话中多次引用过,很抱歉的是引用时我未注意到是郑雅心写的。

郑雅心以强烈的事业心和执着的探索精神,带着中国 IT 企业发展中遇到的关键问题,千方百计、见缝插针,甚至无孔不入地面对面地采访国际 IT 顶尖领袖人物,她写出的采访报道有见解,切中要害,精彩纷呈。我很同意她的下述观点:不少中国企业家精明能干,某些方面长处突出,也有雄心壮志,但往往成不了大的事业。我总觉得似乎缺一些重要的素质,也

许是郑雅心所说的管理缺陷和思维缺陷。中国高新技术企业需要一批有市场观念、对技术发展前沿敏锐、富有创新精神和管理能力的技术带头人;更需要的是一批能成为企业领袖的管理专家。后者应有一定的技术背景,有很强的组织管理能力,对未来发展具有远见卓识和准确的判断力,也即有战略眼光,能抓住高新技术风云变幻中的重大机遇;同时还需要有坚强的毅力、对挫折的承受能力和能够长期吃苦耐劳。国际顶尖企业及其领袖人物的成功和挫折,给我们提供了很多可借鉴的宝贵经验和教训,我与王安、Cray 公司的资深领导交谈中就深受启发,懂得一个企业可怕的是“技术上错过了一个时代”。

中国的高新企业从业人员需要不断学习,尤其是向国内外成功的企业学习。郑雅心及时写了一本好书,我自己从中得到很多启迪,我相信广大读者也会从中得益,我很乐意向大家郑重推荐这本书。

2000 年 3 月 12 日

谓我何求？

雅 心

选择,意味着一种痛苦。两年前,我把手中的硬币向空中抛了一次又一次,但最终还是下不了一个决心:不做记者。

做了近十年的记者,一直感到自己做得很窝囊。虽然这些年来自己一直很辛苦、很认真地做着记者,采访了很多企业,写了很多文章,有些文章也引起过一些影响,但我却感到自己似乎什么也没做过。

新闻是一张碎纸,经时间之风一吹,便会散落一地。我们的企业家似乎也像一张碎纸,时间之风一吹,昨日之荣耀也往往散落了一地。

很多资深记者会与我同样的感受:昨天用非常溢美之词进行报道过的成功企业,今天却黄花昨日光荣不再;就算苦苦挣扎到现在总算熬“大”的个别企业,其业绩与全球著名企业相比尚不如人家一个零头;然而在台湾这个小小的孤岛上,此间却涌冒出一个又一个在世界上冒了名的好企业。

我曾采访过不少的企业家,也与一些人交往甚深,我很知道他们当中不乏精明能干之人、不乏聪颖过人之人、不乏理想壮怀之人。可是,这些人却有一个共同的弱点,即管理上的缺欠、思维上的缺欠。

中国的老板往往爱说中国人最难管理,但很少问自己:我的管理是否有问题?我的思维方式是否有误区?

当企业家自觉不自觉地将自己思维上的缺欠带到企业中去

时,在管理支点的杠杆上,会有意无意地放大了这些缺欠,使这些缺欠伤了很多的人,这是中国企业始终不能做大或无法长久兴旺或成长缓慢的最根本的一个原因。

我们每个人几乎都被劣质管理伤害过,在被伤害的人群中包括我,包括曾与我一起奋斗过的同事,也包括千千万万个中国人。在劣质的管理中,人的激情难以点燃、人的潜力难以发挥、人的活力难以迸发、人的事业难以成形!

海尔集团总裁张瑞敏说:“海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。”世界级管理大师杜拉克说:“当前社会不是一场技术的革命,也不是一场软件、速度的革命,而是一场观念上的革命。”

世界上那些很成功的企业在某种意义上都是观念与思维方式上的一种成功。那么,那些世界级大企业家的观念、思维与一般人又有何不同?导致他们成功的关键又是什么?我渴望能找出解决这些问题的答案,如果找不出来,我真的很难甘心退出记者这一舞台。

美国人有句谚语:“当一个人知道自己想要什么时,整个世界也将为之让路。”

当我想明白了自己时,我决定再给自己一次做记者的机会。

信息产业(IT业)是世界上最为朝阳的产业,是竞争最为激烈的一个行业,也是世界优秀企业家聚集最多的一个领域,因此我想从这一领域里做起(这个想法后来证明完全正确)。

然而,要打进这一领域,就必须找个好一点的平台。我把眼光瞄准了《计算机世界》报,因为该报在业内的影响力还是很大的。

于是,我推掉其他报社的盛情之邀而来到《计算机世界》报。到《计算机世界》后,恰巧,我的顶头上司让我做人物版的编辑,我便在人物版上开辟出一个全新的栏目,这就是《新闻人物》和《理念共享》两个栏目。

这两个栏目虽然顺利地建立起来,但运转几期后,我心里便开始不是滋味,因为像样的稿源几乎少得可怜,如果这种局面再继续

下去，这两个栏目肯定会打水漂。于是我提出离开版面专心做《新闻人物》和《理念共享》，我的想法当即得到了认可和支持，就这样我开始专心做起了记者。

每周一次《新闻人物》再加上一个《理念共享》，不仅质量要求高、还要求速度快。这实在是一种充满了挑战的苦活。尤其每当世界著名的大企业家来华访问时，更令我紧张，因为整个采访过程极其艰难，往往要跟踪两三天才能得到采访机会。为了抢时间，我还常常必须连夜拿出近 5000 字的两篇文章来。那时，我不知道我究竟熬夜熬了多少次，我只知道我在做《新闻人物》的第一年，一下子瘦了十多斤。

在我主持《新闻人物》的两年里，世界大公司很多巨头都纷纷来中国，这实在是《新闻人物》的幸运，也许这是我的诚意感动了上天？我在短短的两年里，大密集度地采访到世界上最出色的企业家，比如世界上最大的半导体厂商英特尔公司的两任掌门人葛鲁夫和贝瑞特、世界上最大的计算机公司 IBM 的掌门人郭士纳、世界上第二大计算机公司惠普公司的两任掌门人普莱特和卡莉、世界上最大的个人电脑厂家康柏的掌门人菲弗尔、世界上最大的网络厂商 Cisco 公司（思科公司）的掌门人钱伯斯、世界上最年轻的首富 Dell 公司（戴尔公司）的掌门人戴尔、世界上最大的互联网公司 Yahoo! 的创始人杨致远及《数字化生存》的作者尼葛洛庞帝，等等。

我把这些杰出的企业家连同他们的思维方式一起推进《新闻人物》，其所引起的反响，既在我的想像之内，又在我的想像之外。

但是，我以前从未有意要出今天这样一本书，我只是一直想出一本管理方面的书。有一天，我的一位挚友提醒我说，你一定要把你写的人物和你写的理念集在一起出一本书，它会很有价值，否则太可惜了，因为目前写这种书非你莫属。

后来有越来越多的朋友劝我一定要写这本书。1999 年端午节那天，我与胜利电子公司的董事长胡飞跃在一起共进晚餐时，胡

飞跃先生对我说：“你的文章很受人关注，你采访了那么多的知名人物，你应该将这些人集纳成册，这本书你一定要做得很精致，每篇文章不一定太长，但要精，最好每篇都有不同的典型事例，然后再附上你的‘理念共享’，这本书将会很有价值。”

朋友们的话，给了我很大的鼓舞和启示，我开始认真考虑出书事宜。但是，我绝不能将发表在报纸上的文章简单集纳成册，我也不能为出书而出书，我一直奉行这样一个原则：要么不出书，要出就出一本有影响、有价值的好书。

于是，我从所采访过的近百名企业家中精心挑选出 30 多位企业家并重新进行了创作和修改，因此，本书中所出现的人物和理念与在《计算机世界》报上所刊载出来的已大不相同，有些人物我甚至又做了补充采访，有些内容和有些理念甚至还从未在《计算机世界》报上刊载过。

我所选出来的这些企业家都是世界级的大斗士，因为这些人所运作的企业绝大多数在某个领域里都堪称世界老大。除了那些世界大巨头外，我还选出很多中小企业的掌门人，虽然这些企业“小”，但在自己经营的领域里却绝对是世界第一，他们的竞争力非常强劲，甚至连世界级的大公司也奈何不了。比如在大型存储领域里，世界上最大的计算机公司 IBM 公司就打不过 EMC 这家“小”企业；在主板领域里，世界上最大的半导体厂商英特尔公司就打不过华硕这家“小”企业。

这些极成功的中小企业，有的存活时间很长，如西蒙公司有着 100 年的历史；有的时间很短，如 BEA 用很新颖的运作手段在短短的三年内就成为全球中间件领域里的领头羊。

每写完书中的一位人物，我就会感到自己也增添了很多力量，因为这些人的心灵非常有穿透力，这种穿透力能辐射给每一个人。当然，这种心灵力量来自于他们的理念、他们做事的方法、他们运作上的气度、他们对人的善待。我坚信每个人都可以获得这些力

量,只要我们肯认真获取这些力量。

写到这儿,我要非常真诚地感谢我的那些采访对象们,如果说我在书中体现出一些智慧的话,那应全部归功于他们,因为他们真是太棒了,也真是太出众了!

如果有些读者因受到本书的启发,将来有一天也终于成为世界级的大企业家,或成为了很有力量的人,那么当我将来在为记者生涯画上句号时,我的遗憾会少去很多。

1999年12月30日凌晨

目 录

郭士纳 是怎样救活 IBM 的? (1)

世界上最大的计算机公司 IBM 公司 90 年代初病入膏肓、不可救药,人人像躲瘟疫一样躲避 IBM,而一位从未涉足过计算机行业、也不懂计算机技术的郭士纳却拯救了 IBM,他是如何运作的?(理念共享《郭士纳在中国能否成功?》)

葛鲁夫 让英特尔野心勃发 (17)

葛鲁夫站在高技术塔尖上把英特尔从一家 19 亿美元的小公司变为一个 250 亿美元的大公司;还把英特尔公司从一个普通的制造芯片商变成计算机领域里的第一领袖。他是怎样一个人?其思维精髓是什么?(理念共享《别把自己搞糊涂了》)

卡莉 刀削惠普 (31)

惠普很了不起,20 世纪末出人意料地请来一位女性做其掌门人:这位女性也很了不起,不仅征服了整个惠普,还征服了每个接触她的人。这位年轻貌美的女人的最奇特之处是什么?她征服人的技巧又是什么?(理念共享《炽热魔天》)

钱伯斯 网络巨子 (45)

思科(Cisco)掌门人钱伯斯在 5 年“执政”期间,将思科由 1.2 亿美元的小公司拉动至 100 多亿美元的大公司,一跃成为全球网络厂商遥遥领先的领头羊,使其股票市值上涨了 800%,其股票市值超过了 3000 亿美元,而华尔街分析家认为在未来两年思科公司市值将可达到 1 万亿美元。钱伯斯最大的本事是什么?(理念共享《别玩平衡》)

菲弗尔 戴着镣铐跳舞 (57)

当菲弗尔拼着命把康柏从一家小公司发展为世界前三大计算机公司之一时,这位世界级杰出的企业家却被董事会一脚踢开,为

什么? (理念共享《少鼓一些倒掌》)

赚钱天才 谈赚钱之道 (67)

1984年,年仅20岁的戴尔用1000美元以自己的名字建立了戴尔电脑公司,虽然他没有技术、没有过多的资金,他却让自己的企业在6年之内就进入《财富》500强之列。今天的戴尔成为世界上最富有的年轻富翁。这位赚钱天才的赚钱之道是什么? (理念共享《压抑没意思》)

贝瑞特 一边穿鞋一边光脚 (81)

从叱咤风云的名人手中接下权力棒并不是一件很舒服之事,因为在名人四射的光环下很难找到自己的位置。世界上最大的半导体公司英特尔公司现任掌门人贝瑞特是如何冲出前任光环、带领英特尔杀向Internet网络时代的? (理念共享《30年,英特尔为何兴而不衰?》)

普莱特 为惠普大松绑 (95)

惠普公司是一家在世界非常知名的测量、计算机产品及系统的国际大公司,然而这家拥有近500亿美元销售收入、60年历史的公司,在1999年3月却突然宣布分家,为什么呢?分家的策划者、惠普公司前任掌门人普莱特透露其中的奥秘。(理念共享《真的和假的距离有多远?》)

王嘉廉 中国企业如何进入500强? (107)

如果说比尔·盖茨是全球个人电脑软件王国里的王子的话,那么美籍华人王嘉廉便是全球另一软件王国——企业管理软件的主宰,而最有力的证据便是两家公司已在各自的“地盘”成为事实上的标准。最了不起的是95%以上的世界500强公司均为王嘉廉的客户。中国企业怎样才能进入500强?王嘉廉现身说法。(理念共享《绝对孤独》)

安吉伯 默然起势 (121)

企业生存状态是企业家的一张脸。不同企业家运作同样企业会使其有不同的命运。拥有近70年历史的德州仪器公司命运之起伏即是一个最好的典型。在Internet来临之际,德州仪器公司像吃了兴奋剂突然抖起了威风,美国媒体称其比英特尔还红得发

紫。这一切都是因为安吉伯与众不同的远见和运作。(理念共享
《成功属于谁》)

杨致远 中秋话 Yahoo! (135)

一位 24 岁的男孩因贪玩而踩到了 Internet 金矿,成立了 Yahoo!
公司,几年过去了, Yahoo! 成为全球最大的 Internet 公司,这位男
孩也长大了。Yahoo! 为什么能成长起来? 这位男孩现在怎么样
了? (理念共享《削低门槛起大业》)

赫拉 后 PC 时代第一人 (149)

让英特尔前任掌门人葛鲁夫做梦也没有想到:一位曾被她忽视过
的员工在十几年以后,竟成为后 PC 时代的第一人。这位员工就
是现在的美国国家半导体的掌门人赫拉。(理念共享:《大斗士的
思维逻辑》)

鲁特格斯 让 IBM 靠边站 (159)

鲁特格斯仅用三年时间便在大型数据存储系统市场上夺走了蓝
色巨人 IBM 的第一把交椅,并把 EMC 这只丑小鸭变成了一只白
天鹅。你知道鲁特格斯的独特做法吗? (理念共享《你拿什么来
控制企业?》)

尼葛洛庞帝 哗啦啦地狂 (175)

《数字化生存》的作者尼葛洛庞帝为何痛恨全优生、偏爱“疯流”
辈? 他为何那么狂? 他又是如何让别人相信他的“狂”的? (理念
共享《诱惑值多儿钱?》)

卡尔曼 让 BEA 闪电发迹 (189)

三位并不年轻的人既没有任何产品、也没有任何技术,只靠一个
很好的策划,便在短短两三年内成为中间件市场上的全球老大,
这样的奇迹是怎样创造的? (理念共享《先学会做人》)

网景之“死” (201)

网景公司终于“死”在了微软公司的手中,但网景公司的掌门人巴
克斯戴尔个人不仅从中渔翁得利,还成功地将网景公司卖了个好
价钱,他是如何暗度陈仓的? (理念共享《经营者平台夸谁家》)

台湾奇人许正勋 (213)

提起扫描仪人们自然而然会想起惠普的名字,其实,世界上最大

的扫描仪公司并不是惠普而是台湾的全友公司。全友公司董事长许正勋是怎样获得世界扫描仪大王的称号的?这里面有很多的传奇。(理念共享《选择简单》)

施崇棠 让华硕顶破天..... (223)

施崇棠 40 岁下海创业,用三年时间打破英特尔主板之梦,使华硕成为主板领域里的世界霸主,这位儒雅的施崇棠为何能如此犀利?(理念共享《顶天立地是英雄》)

卡萝 从灰姑娘到“大舵主”..... (239)

世界上最大的 PC 设计软件公司 Autodesk 的掌门人卡萝是一位女性,女人的管理与男人的管理差别在何处?(理念共享《小男人的悲哀》)

西蒙 百年长寿之秘..... (249)

一家企业能存活百年本身就不是一件容易的事,更何况是一家做高科技的家族企业,西蒙公司就是一家存活了百年的高科技家族企业,其长寿的秘诀是什么?(理念共享《企业家族化“味道”如何?》)

迈克尔·布朗 手脚不乱..... (259)

让企业家最为恼火的一种市场情况是:供大于求。因为这不仅意味着厂家竞争之激烈,也意味着他们的产品不再“值”钱,然而昆腾公司面临供大于求的市场却没有乱了手脚,为什么?(理念共享《经营信心》)

温白克 让“垃圾”企业跳起来..... (271)

有的人一生都在寻找挑战。近 60 岁的温白克为了不愿从企业家的舞台上退下来,而宁愿来到负债累累、信誉极糟的 Unisys 公司,并在两年内就让这家企业重见光明,其股票市值从 10 亿美元升至 130 亿美元。温白克的能量是什么?(理念共享《爱,总是美的》)

施振荣 横推风雨..... (283)

施振荣的观察能力很强,他的那个“微笑曲线”让大陆企业家膜拜好些年。施振荣的人缘很好,是一位罕见的企业“圣人”,你知道他是怎么做到这一点的吗?(理念共享《较量于无形》)

郑崇华 会拼才会赢..... (295)

28年前,郑崇华带着15个人创业,为的是甩开日本人自己做零组件。经过28年的死拼硬挤,硬是从险恶环境中脱颖而出。今天他不仅战胜了日本厂商,而且还打败了欧美厂商,成为世界头号电源供应器制造厂商、世界上最大的零组件厂商。今天,郑崇华想对你说些什么?(理念共享《精神不死》)

图灵奖得主为何想来微软?..... (311)

微软最令人敬畏之处不在其庞大的营业额,也不在其霸道的市场垄断地位,而在于其多如牛毛的高尖人才。计算机领域里最高大奖——图灵奖的得主为何会来到微软?比尔·盖茨平日又是怎样与这种高智商的人打交道的?(理念共享《盖茨的力量》)

圈点“风云人物”..... (321)

《时代周刊》将英特尔的董事长葛鲁夫选为1997年度的“风云人物”。那么,《时代周刊》为何没有选择比尔·盖茨而选择了葛鲁夫?(理念共享《荡开思维》)

艾瑞克 探险变化..... (327)

活着不一定非争老大,只要活得游刃有余,活得有发展,活得有章法。网络世界的老二3Com公司面对老大思科公司越跑越壮的情况下,他们是怎样求得好的生存?(理念共享《你无法选择》)

王维嘉 剪断 Internet 尾巴..... (339)

Internet让当代人疯狂,让当代梦最酣,可梦里的主角都是美国人;一位从美国斯坦福大学获得博士学位的中国留学生却想剪下Internet尾巴,他认为Internet自由之时,将是中国人近百年来第一次领导创建人类主流文明之际。这个留学生是谁?(理念共享《管理流氓》)

史沃森 分析软件的造梦者..... (353)

30年前,史沃森带着两三个人,为了一个梦想,创办了一家高技术企业,这家企业在后来30年里一直是分析仿真领域里技术上的领头羊。史沃森这位很怪的天才是怎样把握企业运作与技术操纵的?(理念共享《为什么样的洋人打工好?》)