

思维盛宴

500 强首脑点评中国

李 然 主 编

辽宁画报出版社

LIAONING HUABAO CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

思维盛宴:500 强首脑点评中国/李然编著. - 沈阳:辽宁画报出版社,1999.10

ISBN 7-80601-099-8

I. 思… II. 李… III. 中国-经济-国际经济会议-会议资料 IV. F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 63963 号

版权所有 翻印必究

辽宁画报出版社出版发行

(沈阳市皇姑区宁山中路 15 号 邮政编码 110031)

沈阳新华印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:250 千字 印张:12

印数:1—30 000 册

1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑:将 军	责任校对:邓荫柯 刘文英
封面设计:吉 吉	资料整理:谭谈 子衡 宾屹
电脑制作:韩 杜	版式设计:刘文英 吉吉

定价:23.80 元

目 录

欲独霸世界，先逐鹿中国（代序言）

——’99《财富》全球论坛在上海…………… 1

私人飞机纷降浦东…………… 1

能够取代比尔·盖茨的两个人…………… 2

巨头们并非个个西装革履…………… 10

五星酒店一网打尽…………… 11

千名记者角逐论坛…………… 12

亿元广告铺洒媒体…………… 17

富豪太太观景逛街…………… 23

基辛格深情回忆…………… 26

江泽民庄严承诺与克林顿遥远祝辞…………… 28

一种新秩序：经营资信

谁选择了谁…………… 41

全球 500 强始于全美 500 强…………… 44

500 强是怎样评出的…………… 46

500 强只认强者…………… 48

500 强排名影响力巨大…………… 51

500 强首脑身价几何…………… 56

中国人了解 500 强吗？	62
《财富》为何历久而弥新	64
富有创造力的独特体制	67
一种新秩序：经营资信	71

思维盛宴之一：只有偏执狂才能生存

庞帝是数字化的同义语	76
“YAHOO!” ——一种欢呼的声音	77
想在全球经营的人	87
全球化需要不断创新	90
是对手，但同时也是伙伴	93
本地化行动，全球化着想	95
通用何时成为“中国第一”	98
国产化率影响外资利润吗？	100
中国不可能成为 100% 的汽车进口国	102
只有偏执狂才能生存	104
洗衣机还能够洗地瓜？	111
一美元电脑五年内出现	116
用人情味统治东芝帝国	117

附：500 强巨头骤富秘径之一

“我们以信息取代库存”

500 强巨头骤富秘径之二

“永远比别人快半步”

思维盛宴之二：旧思维日落西山

旧思维日落西山	154
---------------	-----

既要与众不同，又要尽善尽美·····	160
“Dell”（戴尔）成了动词·····	164
诺基亚设在哪里，就是哪里的公民·····	167
凯恩斯的许多主张被检验·····	170
生意越大，需要的空间越大·····	172
全球股市发生的变化在中国也将出现·····	173
90 秒讲坛·····	175
一点强烈建议·····	175
芯片上的实验室·····	175
极为刺激的过程·····	176
未来的企业能力·····	176
我们都被改变·····	177
缺乏“空中因特网”·····	177
真正的危机·····	177
生物科学的天下·····	178
只有合作才能生存·····	178
未来中国的夜生活·····	178
未来的学习方式·····	179
AT&T 对未来的展望·····	179
中国的角逐·····	180
复杂棘手的问题·····	180
数字网络时代·····	180
新规则：收益暴增·····	181
恐龙的灭绝·····	181
未 来·····	182

思维盛宴之三：大不是美，小也不是美， 能够由小到大才是美

大不是美，小也不是美，从小到大才是美·····	183
财富不再是羞答答的字眼·····	188
到财富论坛上找财富·····	192
重要的是要知道现在该做什么·····	198
做 500 大还是 500 强·····	203
重技术还是重市场·····	206
专业化好还是多元化好·····	209
商战一定是你死才能我活吗·····	213
“强”与“大”为何不是一回事·····	215
谁来定义“新经济”·····	216
洋品牌给我们带来了·很多·····	219
“赚钱”的革命·····	224
企业方法才是企业的最大财富·····	227
新鸡尾酒：融汇东方“人情”与西方“法治” ·····	231
光荣与梦想需要冷静地实现·····	233

思维盛宴之四：外资不是吸血管

外资叩门——“杀出一条血路”·····	247
三次“洋热潮”，三次思想解放·····	249
争论之一：中国利用外资规模是否过大？·····	250
争论之二：外资与民族经济是否对立？·····	252
争论之三：外资是否垄断了中国市场？·····	254

争论之四：合资是否吃掉了国产品牌？	258
中国政府：给外商送上“定心丸”	260
投资环境不是梦	262
服务业：口子开多大？	264
美国投资者看中国	266

思维盛宴之五：是什么阻碍中国企业进步

是什么阻碍了中国企业进步	269
小舢板捆绑不成航空母舰	279
规模并不能说明太多问题	282
真正的企业无一不是在竞争中长大	284
没有当助手的过程，就没有做主人的一天	287
除极少数外，纯国有企业已无存在必要	292
呼唤中国企业的国际化人格	295
松下幸之助：“企业的最好资产是人”	304

附：全球 500 强排行榜	314
---------------------	-----

欲独霸世界，先逐鹿中国（代序言）

——’99《财富》全球论坛在上海

私人飞机纷降浦东

尚未正式启用的上海浦东国际机场披上盛装，显得特别繁忙，不时有凯迪拉克、别克、奔驰等高级轿车组成的车队进进出出，跨国公司的老板们搭乘公务飞机纷至沓来，降临这块中国眼下最红火的投资热土上。从9月27日至9月29日在此间开幕的《财富》全球论坛上海年会吸引了六十位跨国巨头前来展望“中国未来五十年”，并寻求在华投资机会，他们中的多数人是乘坐私人公务飞机来的。

9月26日是跨国公司总裁抵达的高潮，大约有28位到达。到下午15时，已有10架私人飞机降落，在停机坪上一字排开，颇有气派。这些飞机有些是超音速飞机，有些续航能力很强，从美国本土直飞上海。一个机场同时接待数十架私人飞机，这在中国尚属首次。

美国福特、派拉蒙、美国AT&T、HONEYWE、日本索尼……在一连串令人如雷贯耳的名单中，记者发现了一个中国名——远大空调有限公司。该集团的执行总裁张跃也是乘坐私人飞机来的，这位以生产中央空调发家的私营企业老板是中国首位购买私人公务飞机的企业家。

美国波音公司董事长菲利普·康迪特来了，波音公司

近年来是中国民航飞机市场的最大赢家。有预测说，今后十年中国市场需要上千架民航飞机，波音自然不能错过。

美国柯达公司首席执行官裴学德来了。柯达自从去年收购了中国厦门福达和汕头公元，并在无锡设立合资公司后，在中国胶卷市场的份额已经超过老对手日本富士。中国政府鼓励跨国公司投资中国感光材料工业的配套产业，似乎让裴学德找到了新的机会。

美国通用汽车公司的总裁理查德·瓦格纳来了。这家全球五百强榜首企业在浦东投资 15 亿美元生产别克轿车，仅仅一年工夫，第一万辆别克日前在浦东下线。此次瓦格纳私人飞机降临他在华事业的起步地浦东，或有一番欣喜滋味在心头。

这些跨国公司的巨头多有携带夫人前来，他们中间的许多人将下榻浦东的中国第一高楼金茂大厦。为了迎接他们，上海外事办、机场、保安、警方都忙得不可开交，手捧鲜花的礼仪小姐也奔波往返于停机坪和候机楼之间，忙得不亦乐乎。

29 日到 30 日，这些私人飞机多数又将从这里飞往北京，因为跨国公司的总裁们要与中国总理朱镕基会面。

能够取代比尔·盖茨的两个人

这两位与会巨头值得我们提前介绍，他们是 Dell 公司的戴尔和“YAHOO!”的杨致远。

在当今 IT 业，有 3 位没有上完大学就跑出去开公司、最后变成著名的亿万富翁的人，他们就是比尔·盖茨、迈克·戴尔和杨致远。

比尔·盖茨是世界首富、IT业的头面人物，但他已经40多岁了，在这个行业可以说是“廉颇老矣”。让比尔萌生“英雄老去”之叹的至少有两个人——戴尔与杨致远。

戴尔现在是美国年龄在40岁以下的首富，有趣的是在任何一个相同的年龄上，戴尔都比“历史上”的比尔更成功；杨致远似乎更可怕，他在此年之中完成了一个亿万富翁的“炮制”过程，他的身价完全不顾地心引力，火箭一般地飙升——眼下杨致远是美国华人首富。

比起洛克菲勒、卡内基、福特这些花上一辈子才完成原始积累的故事，戴尔和杨致远的经历直算得上神话，他们聚拢财富的速度是前所未有的。

更重要的是，他们是新人新价值的代言人。——他们年轻，富有创造力，他们穿着牛仔裤和T恤上班，光着脚在工作间工作，从不喜欢发号施令，厌恶权力阶层。这使他们成为时尚，疯狂地出现在大小杂志的封面。

这次财富全球论坛上海年会，比尔·盖茨没有来，戴尔、杨致远则应邀而至。在循规蹈矩温文尔雅的总裁中间，他们显得与众不同。

杨致远仍然穿着牛仔裤和T恤出没在衣着体面的人群中，完全是一个邻家男孩的打扮。戴尔虽然西装革履，但在央视的演播间里，不像另外的总裁们那样正襟危坐，他一上台就跷起了二郎腿。他的身体语言告诉别人——他只不过是和你在街头聊天，谈一些有趣的话题而已。

杨致远显然拥有更高的注意力，这个年轻人受到了同胞的格外照顾。他告诉记者，从北京来上海他买的经济舱，上了飞机之后不知道怎么变成了头等舱，他很开心。

有人说，搜遍一部计算机的发展史，上面只有 4 个华人——前面是王安，中间站着王嘉廉和施振荣，新人就是杨致远。与王安诸人的惨淡经营苦心孤诣不同，杨致远的成功被视为偶然。

评论者将这种偶然视为互联网时代的必然，他们引用杨致远的一名话：人人都说美国机会多，但当时没有人能想到机会的降临，犹如雅虎一般。

杨致远告诉记者，机会是偶然的，但取得成功并非如此，“你把一种嗜好变成了一个事业，这需要巨大的努力。”

杨致远 1968 年出生在台湾，2 岁时死了父亲，10 岁时随母亲举家迁到美国加州。当时他惟一知道的英文单词是 shoe（鞋子）。他一边上学，一边当报童，忆及此般往事，杨致远说，“那种生活简直像在地狱”。度过了这段黑暗，杨致远以优异成绩进入斯坦福大学。熟悉他的人认为杨并不特别勤奋，甚至还有点懒，但思想活跃，善于交际，是大学社团的领袖——这无疑训练了他日后作为企业领导者的组织才能。

当上网浏览器问世后，杨致远整天泡在网上，连博士论文都放在了一边。他和另外一个伙伴都设计了自己的网址，觉得什么网好玩，就将其“收入囊中”。

过了一段时间，他们开始为自己的网站起名字。由于杨致远的第一个拼音字母是“y”，就从“y”查字典，看中了好几个词——yammer，美国口语，意思是“哭泣”，yama，意为“阎罗王”；yawn，意为“打呵欠”；yaws，为中热带传染病。最后他们选中了 yahoo 这个词儿，即“雅

虎”。

这是《格列佛游记》中格列佛遇到的一群野人的名字，他们在 yahoo 后面加上了一个惊叹号，以强调发现“野人”的吃惊。

“我们当时并未当真，只是好玩，”杨致远说，“格列佛遇到那群叫 yahoo 的人是没有受过教育、没有文化的野人。我就在斯坦福不务正业，游手好闲，于是我们也自嘲为“yahoo!”

杨致远和他的伙伴将 yahoo! 网址告诉了朋友，结果“一传十、十传百”，到斯坦福大学工作站访问 yahoo! 的人越来越多，使校方大感困扰，抱怨这个东西影响了学校电脑的正常运作。

“雅虎”成为一个类似电话号码簿的搜索引擎，它将全球网址分成新闻、娱乐、科学、教育等 14 个门类，然后下面再细分。上网者可以使原来茫然不得其门而入的上网变成了一件容易的事情。商机显现。

1995 年上半年，杨致远开始与风险投资公司接触。硅谷是一个风险投资的乐园，在那里平均每天就有一家公司上市，平均每天有 62 个人被送入百万富翁的行列。

马上成为百万富翁的途径很多，当时微软、美国有线等都想收购 yahoo!，但杨致远和他的合作伙伴并不想签下卖身契，他们想做一番事业。

看中他们的风险投资商还记得他第一次访问 yahoo! 工作间的情景：“杨致远与他的伙伴坐在狭小的房间里，服务器不停地散发热量，电话应答机每隔一分钟响一下，地板上堆着比萨饼盒，到处是脏衣服。”但这位投资者并

不在乎，杨致远很快帮他认识到了 yahoo! 的巨大商机。

杨致远经过几个月的思考，认为 yahoo! 不仅仅是一个提供分类目录的网站，而是一种新媒体。成千上万的人通过 yahoo! 进入信息高速公路，这是一个必经的门户，你看到首都机场那条大道两旁密集的广告牌了吗？

1990 年 4 月 12 日，yahoo! 上市，当天股价由 13 美元提高至 43 美元，收盘价是 33 美元，yahoo! 的市值达到 8.5 亿美元，是一年前准备收购者估价的 200 倍。这是美好的一天，杨致远与他的身价都超过了一亿美金。

杨致远的商业潜能开始爆发。他决定在传统媒体上大做宣传，他要建立一个品牌。这一想法比他的竞争对手提前了 6 个月，在网络时代，6 个月足够干任何事情了。

yahoo! 的广告语是“Dou you yahoo!”，简直与耐克的“just do it”媲美。这一广告语在电台、电视台、杂志、报纸上轮番轰炸，无论你上网与否，都能见到 yahoo! 的醒目标志。

“yahoo! 非常酷，它不是一个技术公司，而是一种品牌、一种文化，这使 yahoo! 与众不同的酷。”华尔街的分析家如是评论。

也有人说：“yahoo! 酷主要是杨致远和他的伙伴酷，他们白手起家的传奇是无数传媒的焦点，yahoo! 是按他的意愿建立的——独立、年轻、富有创造力，还有谦逊。”

yahoo! 的真正实力是它拥有一支超过 100 人的联合体，他们年轻，全部受过大学教育，他们给站点进行分类，精确细致，对手很难模仿。一般门户的分层只有两到三层，而 yahoo! 有十几层。

广告客户蜂拥而至。新闻、电话黄页、分类广告、网上商场，yahoo! 的服务创造了新一代的媒体。

“我喜欢现在的工作，最令我激动的是能将传统世界融入新时代。”杨致远说，“经营 yahoo! 的感觉好像被人从直升机上扔下去、然后在山上滑雪的那个人，他不知道哪儿有树，哪儿是悬崖。我不会失去任何东西，我是白手起家，即使再一次两手空空，我也不在乎。”

戴尔的成功是一个纯粹美国式的传奇。据说，在美国开大型的展览会，许多人不远千里要驱车前往，一个重要的原因是，戴尔可能出席——他们想看一眼这个最有希望取代比尔·盖茨的家伙。

在央视“财富对话”的演播室里，戴尔走上台，他的语速有点慢，他的动作甚至有一些笨拙——这与他在商业方面表现出的敏捷灵动形成了反差。

戴尔父亲是一个集邮迷，母亲是股票经纪人。这使戴尔从小对价格这玩意儿就很敏感。有人用弗洛伊德的方法来分析戴尔的童年，发现了些有趣的事实。

小学三年级时，戴尔在杂志上看到一则广告：只需通过一次简单的测试，就可获得高中文凭。戴尔对此大感兴趣，结果那家打广告的测试公司的人找上门来。连跳9级直接拿文凭的想法让家人感到吃惊，以为这是一个恶作剧，但戴尔也许是认真的。这种着迷于消灭中间环节的个性，似乎可以解释为何戴尔会突发奇想，越过中间商直接向顾客销售电脑。

与杨致远有些相似，16岁的戴尔也干过报童，但他结果成了一个“大报贩”——戴尔在暑假推销报纸的时候

发现，潜在的客户主要是两类人：一是刚刚结婚的，二是刚刚搬家的，这类人的信息可以在法院和专业抵押公司那里找到。戴尔雇了一大批中学生去搜集这些信息，然后向这些人写信，表示愿意提供两周的免费服务。他一下子获得了数千名订户，成了那家报纸在当地的主要销售商之一。这一经历训练了戴尔的销售才能。

PC 机一出来，戴尔就瞄上了，他发现一台售价 3000 美元的 IBMPC，零件实际上只需要 600 - 700 美元，而且技术也不是 IMB。经销商以 2000 美元进货，净赚 1000 美元，戴尔决定抓住这个商机。1983 年得州大学开学那天，戴尔开着自己当报贩收入买来的白色宝马车，后座上放着三台计算机，进入生物系学习——但他却在学校宿舍里鼓捣起计算机来。

1984 年 1 月 2 日，戴尔注册了一家公司，生意蒸蒸日上。5 月，戴尔决定暂时休学，之后休学变成了辍学。1986 年，戴尔收入已达 6000 万美元，22 岁的他被美国学院企业家协会评为该年度“青年企业家”。

戴尔一开始就以直销起家，但 90 年代初企业不断做大，出现了现在中国民营企业也同样患上的“青春期综合症”。戴尔有点找不着北了，甚至“误入藕花深处”，进入了惯常的零售渠道，管理上很乱。经过这一挫折，戴尔开始了强化管理，坚决从零售渠道中退出，把业务集中到自己最擅长的领域。互联网的兴起让戴尔抓住了一条大鱼。

1996 年戴尔公司的在线销售开通，客户可以通过互联网直接订购产品，成为“IT 直销鼻祖”。这一商业模式迅速改变了 PC 公司的格局，几年后戴尔跃居全球五大 PC

公司第二位。在美国、英国市场上排第一。

戴尔的势头开始让传统的企业感到焦虑。前一段时间，15 名企业人士、数名顾问和教授在哈佛大学开了一个研讨会，在会上专家们把“DELL”一词当成了动词来用，他们说：“PC 业一些经济强势公司最近的利润率下降，人气冷落，备受煎熬，部分原因是它们一直被 DELL 着，也就是被 DELL（戴尔）公司的低成本打得喘不过气来。”“在你所处的行业中，你当然希望 DELL 别人，而不是被别人 DELL。”

关键看谁想得更早，下手更快，魔杖就掌握在谁手中，戴尔的成功让人们意识到，尽管不拥有核心技术（CPU 操作系统），你也可以在竞争中处于优势——只要你能不断创新。

从 1990 年以来，戴尔的股票价格上升了 2690%，它在股东收益方面超过了可口可乐、英特尔和微软，它是 500 家公司中唯一一家连续三年销售额和利润增长均超过 40% 的公司。

去年，戴尔在中国厦门建了一个厂，这是戴尔在全球的四个工厂之一。戴尔将认购权这种东西引进了他在中国的企业，这个企业将辐射整个中国市场，销售上仍是“戴尔模式”。

在采访中戴尔说：“我有时半夜会突然醒来，害怕在这个行业被别人干掉。”当记者向他提安迪·格罗夫的那本书，问他会不会也是一个“偏执狂”？

戴尔笑了笑，说：“我是。”

巨头们并非个个西装革履

“没系领带自提皮箱的是戴尔。”

许多人都想当然：世界级企业总裁出门应该是西装革履。9月26日晚，美国戴尔公司的公务机降落在浦东国际机场。当一位西装革履的先生走下舷梯时，迎宾小姐以为这就是戴尔，立即微笑着把一束鲜花献上。“对不起，后面没系领带还提着皮箱的才是戴尔。”

有时连外国人之间也分不清到底谁是老总。雅虎公司华裔总裁杨致远和助手刚走进电梯，一个外国老板就连忙和助手打招呼：“你们老板没来？”“来了，在我后面。”“哦？”

有人说，新兴信息产业的老总们与传统工业的巨头们风格不同。他们衣着随意，不拘小节。你瞧，美国麻省理工学院教授及媒体实验室创始人尼葛洛庞帝穿着坎肩走过上海金茂大厦大堂，嘴上还沾着面包渣儿。

索尼公司总裁还在包里带来了两只银白色的机器小狗。在会议头一天，这两只小狗就派上了用场。只见这两只活泼的机器狗在地毯上像真狗一样互相嬉戏，爬、走、踢、蹬模仿得惟妙惟肖，还时时举起前肢与人打招呼，令观者忍俊不禁。令过分严肃甚至有点剑拔弩张的会场，一时间充满了笑声。

此次参加论坛的中方代表约 250 人，其中上海的企业总裁有 72 人。因为论坛的节目较丰富，既有大会、专题发言，一对一沟通，又有晚宴、酒会、观看演出，既有商界巨头，又有政界显要。所以上海市政府特意对本地企业