



全面接触

彻底表现

中央电视台
中央电视台经济部

《对话》栏目组

对话



中国青年出版社

对话

中央电视台经济部《对话》栏目组

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

主 编:张 珏
责任编辑:易小强
特约策划:高宏斌
撰 稿:王斌 肖三郎
装帧设计:李颖明

图书在版编目(CIP)数据

对话中央台/肖三郎,王斌编著. —北京:中国青年出版社,2001

ISBN 7-5006-4564-3

I. 对… II. ①肖…②王… III. 中央电视台—电

视节目—选集 IV. G229.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 061567 号

*

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

北京师范大学印刷厂印刷 新华书店经销

*

850×1168 1/32 14.5 印张 300 千字

2001 年 9 月北京第一版 2001 年 9 月北京第一次印刷

印数 1~15000 册 定价:26.80 元

对话 栏目组最新阵容

制片人：王利芬

主 编：陈红兵

编 导：崔志芳 赵倚卓 赵 霞 晓 琳 尹 弢

主持人：沈 冰 陈伟鸿 张 蔚

外 联：石红梅

助理导演：杨 洋 徐松涛 刘天竹

资讯编辑：李晓红 李 红

栏目推广：海 洋 齐文星

制 片：杨 威 张汝蒸

摄 像：李 宁

协 调：王美荣

编 务：穆增利

附：以下人士曾为《对话》栏目做出贡献

郑蔚、傅伟、曲向东、雷建军、王怡琳、海哲、钱利军、司元、王莉、刘煜晨、张为、葛小非、郝毅杰等。



对话 节目一周年总目录

(2000.7.8—2001.7.15)

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 01. 互联网先生到中国 | 24. 感受吴敬琏 |
| 02. 与石油巨子对话 | 25. 两岸髓缘 |
| 03. 学费又涨了 | 26. 潘石屹的现实批判 |
| 04. 零首付 | 27. 一元顾问 |
| 05. 新住宅运动 | 28. 硅谷来人 |
| 06. 创业中关村 | 29. 归国创业 |
| 07. 长虹高层人士变动 | 30. 奥运离我们有多近? |
| 08. 跌倒的巨人能否站起来? | 31. 一个著名的失败者(上) |
| 09. 走出困境 | 32. 一个著名的失败者(下) |
| 10. 对话彩电 | 33. 我要做第一 |
| 11. 请让网来帮助你 | 34. 笑谈江湖 漫话金庸 |
| 12. 点击申奥 | 35. 洋管理水土不服? |
| 13. 感受彩票 | 36. 吴士宏空降以后 |
| 14. 孩子该不该上网? | 37. 打开大宅门 |
| 15. 聚焦英特尔 | 38. 新经济的再搜索 |
| 16. 基因时代真的来了吗? | 39. 创业从63岁开始 |
| 17. 对话韩寒 | 40. 挑战奥里拉 |
| 18. 大学生创业 | 41. 掌握爱立信 |
| 19. 当过两天世界首富 | 42. 联想换帅 |
| 20. 夫妻创业 | 43. 共产党员在线 |
| 21. 约会王家卫 | 44. 历史的音符 |
| 22. 重组郑百文 | 45. 开启航程 |
| 23. 跨世纪的柳传志 | |

一、数字世界之王 (1)

——《对话》第1期《互联网先生到中国》

客 座：约翰·钱伯斯 思科系统有限公司总裁兼首席执行官

二、广厦千万间 近看潘石屹 (15)

——《对话》第4期《零首付》

第5期《新住宅运动》

第26期《潘石屹的现实批判》

客 座：潘石屹 北京现代城总经理

三、一言难尽的中国彩电 (49)

——《对话》第7期《长虹高层人士变动》

第10期《对话彩电》

客 座：袁邦伟 时任长虹集团总经理

赵 勇 时任长虹电器股份有限公司总经理

吴少章 乐华彩电总裁

胡秋生 时任TCL副总经理

任 健 时任创维集团副总经理

何 炬 国美电器总经理

四、生意就是NEW IDEA (71)

——《对话》第9期《走出困境》

客 座：克里斯托夫·高尔文 摩托罗拉公司首席执行官

五、史玉柱的世纪之债 (93)

——《对话》第8期《跌倒的巨人能否再站起来?》

第31、32期《一个著名的失败者》

客 座：史玉柱 巨人集团总裁

六、偏执的乐趣 (131)

——《对话》第15期《聚焦英特尔》

客 座：克瑞格·贝瑞特 英特尔公司总裁兼首席执行官

七、50年激情长跑 (153)

——《对话》第19期《当过两天世界首富》

客 座：孙正义 日本软库总裁

八、嫁龙随龙 (173)

——《对话》第20期《夫妻创业》

客 座：张明正 美国趋势科技公司董事长兼首席执行官

陈怡蓁 美国趋势科技公司营销总监

九、重组中国股市 (191)

——《对话》第22期《重组郑百文》

第27期《一元顾问》

客 座：张继升 山东三联集团公司董事长

梁定邦 中国证监会首席顾问

十、“杨”“柳”依依 跨越新世纪 (217)

——《对话》第23期《跨世纪的柳传志》

第42期《联想换帅》

客 座：柳传志 联想集团董事局主席

杨元庆 联想集团总裁

十一、虽不能至 心向往之 (247)

——《对话》第24期《感受吴敬琏》

客 座：吴敬琏 著名经济学家

十二、网上飞人 (265)

——《对话》第28期《硅谷来人》

客 座：陈丕宏 美国宏道公司总裁兼首席执行官

十三、为中国抓住机遇 (297)

——《对话》第29期《回国创业》

客 座：田溯宁 网通集团总裁

吴 鹰 UT斯达康公司总裁

十四、不做第一 你无法取胜 (313)

——《对话》第33期《我要做第一》

客 座：拉里·埃里森 美国甲骨文公司总裁兼首席执行官

十五、土洋结合 短兵相接 (335)

——《对话》第35期《洋管理水土不服?》

第36期《吴士宏空降以后》

客 座：贾红兵 时任实达电脑集团股份有限公司副总裁

吴亦兵 麦肯锡中国公司董事

吴士宏 TCL信息产业(集团)有限公司总经理

十六、透视新经济 (365)

——《对话》第38期《新经济的再搜索》

客 座：张朝阳 搜狐公司首席执行官

十七、没有什么是不可能的 (387)

——《对话》第39期《创业从63岁开始》

客 座：萨姆·雷石东 维亚康姆公司总裁

目 录

十八、没有中国就没有今天的诺基亚 (401)

——《对话》第40期《挑战奥里拉》

客 座：约玛·奥里拉 诺基亚公司董事长兼首席执行官

十九、爱立信能否力挽狂澜？ (421)

——《对话》第41期《危机中的爱立信》

客 座：柯德川 爱立信总裁兼首席执行官

二十、红色激流 (439)

——《对话》第45期《开启航程》

客 座：魏家福 中远集团总公司总裁

王利芬：有形的与无形的（代后记） (453)



一 数字世界之王

——《对话》第1期《互联网先生到中国》

客 座：约翰·钱伯斯 思科系统有限公司总裁兼首席执行官

嘉 宾：杜家滨 思科系统(中国)有限公司总裁

张维迎 北京大学光华管理学院常务副院长

导 演：傅 伟 陈红兵

主持人：曲向东

首次播出时间：2000年7月8日

主 题:

思科(Cisco)系统公司是全球最大的十家公司之一,也是互联网历史上发展最快的公司。在全球电子商务的热潮中,它成为令人瞩目的典范,因为它73%的业务可以在网上完成,而且当天就可以完成全球结算。思科系统公司现在是全球最大的互联网设备和商业解决方案的供应商,被称为互联网时代的管道工和泥瓦匠。思科系统公司的发展有两点特别突出:一是在1991年和1992年风险投资的加盟、职业经理人的出现,以及随后的上市,它的股票八年翻了1000倍。另一个就是钱伯斯玩命并购的经营战略,曾因用62亿美金股票并购了一个年营业额只有2000万的公司而轰动业界。

背景介绍:

约翰·钱伯斯(John·Chambers),现任思科系统公司总裁兼首席执行官。他在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4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,同时拓展了新的市场领域。到1999财政年度,思科系统公司的销售收入达到了121.5亿美元。

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士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，钱伯斯还被选入了克林顿总统的贸易政策委员会。

在白宫的一次会议上，原美国总统克林顿与副总统戈尔在谈到思科系统公司时说，思科系统公司“不但在互联网工业领域，在任何领域都是最出色的公司”。他们还认为，钱伯斯是互联网工业界、美国经济乃至全球经济的真正领导者。

15年前初创的思科系统公司是信息产业界成长最快的公司。在短短的十多年中，思科系统公司的市值已超过5000亿美元，成为全球最具竞争实力的十大公司之一。如何利用互联网提供的机会获得稳定的竞争优势，思科系统公司堪称典范。1997年，思科系统公司的电子商务交易占全球交易额三分之一。目前，思科系统公司73%的订货过程通过互联网进行。1998年，《福布斯》杂志将思科系统公司评为“美国发展势头最强劲的公司”，《财富》杂志则将思科系统公司列为“美国25家最佳任职公司”之一。

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MBA管理学位。

思科的股票还能让你摇身成为百万富翁吗？

主持人：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”，更多人把他称做“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

官钱伯斯先生，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！

我们知道，大概在四五年以前，就中关村入口的地方，有一个广告牌，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门口。今天是一个非常好的机会，我们来看一下在最近的半年时间里，互联网领域都发生了什么。

我们知道，思科公司曾经非常荣耀地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股市大跌。有人说思科是网络泡沫的牺牲品，我想可能现

在世界上最着急的人就是钱伯斯。思科现在的股值已经落到第三、四名,并且处于胶着的状态,我想先问一下钱伯斯先生,在未来的6至12个月内,你估计思科公司会不会摆脱这种胶着状态,然后重新荣登第一的宝座呢?

钱伯斯:纳斯达克市场发生的事实际上是股市自我调整的过程,市场自己纠正了自己的错误。尽管市价比前一年下跌25%,但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。

主持人:钱伯斯先生非常谦虚,令人信服地提出一个证据,实际你们的发展速度远远大于一些传统行业,这个事情我想请经济学家张先生来分析一下,您能不能预测一下,思科大概在什么时候会重新登上第一的宝座?

张维迎: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。

主持人:刚才钱伯斯先生提到一个股市调整的过程,但这个股市调整使很多人对互联网的信心受到一些打击。现在在美国,有这样一种说法,认为美国70%甚至到80%的网络企业会倒闭。在中国,有人说这个数字会更高,甚至有人提到像亚马逊这样的企业也很难支撑超过一年的时间。您怎么看这个问题?您觉得这个数字应该是多少?

钱伯斯:通常情况下,市场中新成立的公司主要是由风险投资商为他们注入流动资金。这些公司深知,他们必须有三到四个季度连续盈利才能够上市。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的上市时间比,提前了两到三年,他们获得的利润也是非连续的。我这样说的依据是,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,但是如果剩下的投资能够成功,所得的回报远远高于他们投资传统项目上的回报。

我们有机会改变世界的生活方式和工作方式,我的意思是,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三,这是一个激动人心的公司,我们所有的员工都诚心拥护思科的这种文化信念。

主持人: 钱伯斯先生的意思就是:谁也甭想把我从这个位置下拉下来,我还会上去的。

九十九度加一度

钱伯斯:我们思科公司还做另外一些非常有意思的事情,鼓励雇员和我们的客户分享信息。我们有个“生日早餐”的活动,在一些人过生日的时候,就打电话把他们叫到一个房间里,不让领导和执行董事们进来,他们彼此可以问一些最难的问题,然后可以从那一天获得很多的信息。这是很重要的,是建立一种开放交流的文化,可以听取人们的意见,感觉你好像在公司有一个说话算数的位置。

主持人:我听说您曾经抱着一大堆冰淇淋,到您的下属中去,告诉他们,我是你们的老板。因为你们公司扩张太快,很多人都不认识您,您必须告诉他们我是你们的老板,有这么一回事吗?

钱伯斯:我一年差不多花几次时间,到总部的每一个大楼里面去,和人们对话,到他们的办公室,到他们的小隔断里跟他们对话,分发冰棍、糖或者是小礼品之类的东西。拿这些小东西,好像就有机会,可以和人们交流得非常自然,可以听到他们的意见。

主持人:我知道您刚进入思科公司的时候,曾经差点离开这个职位。因为当时公司领导对您表示怀疑,他们认为思科是一个技术型的公司,而您提出的一些商业性想法,好像跟它格格不入,您能不能告诉我,您是怎样征服董事会的。

钱伯斯:开始董事会的大多数人都很相信我,实际上是我们把事情做得太快,所以有人就开始对我提出一些挑战,比如怎样能使我们公司做成非常伟大的公司,而不仅仅是一个硅谷的公司。在我们承担风险

的时候,董事会会信任你,接下来你就必须有结果。如果你有了结果,他们就会让你承担更多的风险。你越成功,他们就会让你承担越多的风险。今天,世界各地的CEO们都会找董事会,要求获得1000万美金的自主权,我自己是被授权在任何情况下都可以投资2.5亿美元。

张维迎:好多经营性的企业对于钱伯斯先生这样外聘的CEO,有不友好的一面,现有人员会对他有一定的抵抗,就是董事会同意了,下面的管理层有可能排斥。但也有一点好处,就像我们中国人讲的,外来和尚好念经,因为他没有其他的顾虑,他可以大胆地去干。他成功一次,他的权威就增加一分,对他信心、尊重就增加一分。我想他个人的成功,可能有一部分是运气,一部分是先天的,也许从他父母那儿带来一种特殊的管理才能、企业家才能。我想,很少一部分是由于他读过MBA。

主持人:我确信张维迎教授说的很少的一部分,一定是他认为最重要的一部分。

张维迎:我想就像有一句话,九十九度加一度。

主持人:就这一度。

张维迎:我想很重要的一点,任何人来读MBA,一定要具有像钱伯斯这样潜在素质的人,否则会浪费时间。

主持人:我想有一点很重要,是不是你在进入思科的时候,思科原来走的是技术公司的路线,而你进入思科之后,推行的是以客户为中心、市场为中心的商业路线,这是两个不相同的路线。

钱伯斯:确实在某些方面是这样。我在思科公司做了两个大的变革,帮助我们的团队有了突破。第一就是意识到市场有技术方面的变化;第二个变革对我们公司非常重要,我们不是把两个大公司简单地综合到一起,我们从并购其他公司,像惠普,学到东西,把市场分段,也就是在每个产品上争取第一第二的位置。我们得到了新的观念,就是你如果有什么事做不好的话,就应该找一个做得好的合作伙伴,跟它搞好关系。在过去7年当中,我们收购了61家公司。这样我们创造了思科的文化,这种文化能够接受新想法。并且我们定下一个原则,我们