

听国际企业 领袖讲课

Speech of
International
Elite Entrepreneurs

[美]杰克·韦尔奇 等/著
连清川 等/译

国际文化出版公司

Speech of 听国际企业领袖讲课

[美]杰克·韦尔奇 等/著 连清川 等/译 靳绍/主编

International Elite Entrepreneurs

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

听国际企业领袖讲课/[美]韦尔奇等著;连清川等译. —北京:
国际文化出版公司, 2003. 1

ISBN 7 - 80173 - 142 - 5

I. 听… II. ①韦… ②连… III. 企业管理 - 文集 IV. F270 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 103826 号

听国际企业领袖讲课

著 者 [美]杰克·韦尔奇 等

译 者 连清川 等

主 编 靳 轲

策划编辑 国文润华

责任编辑 韦尔立

封面设计 耀午书装工作室

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京管庄永胜印刷厂

开 本 787×980 16 开
18 印张 220 千字

版 次 2003 年 2 月第 1 版
2003 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 80173 - 142 - 5/F · 019

定 价 35.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656 E-mail: icpc@95777.com

跨国公司 CEO 的新世纪态度

这是一组国际企业 CEO 的演讲文字，是这些 CEO 对技术趋势、企业管理、人才教育、社会发展等各方面的智慧的集合。这些演讲也许来自于 CEO 在公司年度股东大会上的讲话，也许来自于他们在各大学、各种经济社会论坛的发言……通过对各位 CEO 演讲的解读，可以一目了然辉瑞、本田、福特、微软、杜邦、爱立信、通用、惠普、IBM、英特尔、松下、宝洁等一系列国际领导企业，在新世纪的开始对商业历史的评价，对社会责任许诺和对科技潮流的展望——“态度决定一切”，跨国公司 CEO 的新世纪态度，会直接决定企业在新世纪的生存形态、目标选择，深刻影响世界经济在新世纪的前途与命运。

更多的，CEO 们的态度，是他们丰富的商业、文化经验的直接显示，并没有特别的深度，但是由于他们所代表的企业在全球的社会经济生活中处于举足轻重的位置，就有了特别的力度。这些态度是企业必需明确的价值判断，这些价值判断，涉及工业、技术、社会、文化各个领域。站在当今变化的社会文化环境提供的立场上，去了解跨国公司的价值判断、切实的行动，而不是口号性探究的兴趣，会把读者带进有意义的精神气氛之中，把读者提升到力所能及的精神高度上。读者阅读时，可以在两个层次之间作深入的比较：这些跨国企业的真实历史和现实情形是一个层次；它们在人们眼中的历史与现实情形又是一个层次。这两个层次之间存在的张力，就是这些跨国企业的时间与历史、想象与现实共同围合的智慧庭院。

值得注意的是，CEO 们的新态度，在强调技术驱动、商业利益的

同时,并没有被完全地统摄进商业利益的狭窄圈子里。众多 CEO 的演讲,体现了他们强烈的社会责任,体现了他们细致耐心的人文关怀。新世纪,是一个追求可持续发展的时代,忽视可持续发展已不可能。它在今天要求企业从一个更广阔的视野来反观企业自身的文化构成,这使得企业的商业利益与社会责任之间的冲突更加激烈。如何处理商业利益与社会责任双向运动的矛盾,不偏于任何一方,是 CEO 们不得不面对的严肃课题。于此,CEO 们必须对企业的经济发展充满勇气,同时,对社会发展表现出个人良好的承担意愿和能力。他们应该有着相当透彻的意识。他们的承担也不限于某种道德姿态。正是通过这种承担,企业的行为才有可能积极介入到现实的企业实践并成为其中富于变革、批判精神的一部分;也正是通过这种承担,企业才获得了超出个体、见证时代的阔大意义。而且,CEO 的这种承担,本身就是企业不可分割与离析的一部分——是企业的自身现实,也是一种 CEO 的自我期许。

因此,在这组显现 CEO 新世纪态度的文章里,读者可能会发现,这些在商战中叱咤风云的 CEO,正在选择恰当的机会,或者更确切地说,是紧跟时代要求,隐去了商业斗士的形象,而成了一个精神斗士。当然,与其说这是 CEO 们的洞见,倒不如说是 CEO 和他们的企业越来越认识到自己的社会责任。他们在面对商业利益和社会责任的两难之中,已不再两难,不再徘徊,而是以一种从容的心态,作为应变求存的选择,去协调企业利益与社会目标之间的抵牾,去实现企业与社会的双重利益。

尽管 CEO 们的演讲角度不同,风格迥异,各自的演讲都有独到之处,但是,他们是互相比较和印证的。读者读到的是具有新世纪特征的 CEO 集体的、时代的声音,体察到的是一种跨国企业的集体追求,联系起来阅读可以达成对跨国企业 CEO 饶有趣味的理解,以及对新世纪里商业、技术、文化走向的整体把握。

新 轺

2002. 12

目 录

以公司英文名称首字母为序

CISCO SYSTEMS



思科系统公司高级副总裁

霍华德·强尼(Howard Charney)

互联网创造新的生产力

3

我们正处于激动人心的互联网发展的中间阶段。互联网正在全世界迅速蔓延，成为企业、政府和其他组织越来越通用的工具。我们已经可以感受到互联网带给我们的切身利益，那就是：大大提高了生产力水平。

Deloitte &
Touche

德勤公司 CEO

吉姆·科普兰(James E. Copeland)

洞察力决定行为，事实决定后果

21

我们应该建立一个重要的机构，它能够确定造成重大商业经营失败的原因。这样的机构中有专门的具有专业知识的人力对商业失败的原因进行公正、及时、全面的分析和评价。这个机构将向公众详细地说明、分析失败的原因，并提出一些避免重蹈覆辙的建议。



杜邦公司主席兼 CEO

查德·贺利得(Chad Holliday)

可持续发展是绝对的

29

我们努力把可持续发展作为我们公司整体发展的一个有机组成部分。我们坚定不移地相信这是我们的未来之道，我们正努力将这种观念付诸于实践。我们认为，我们公司的新的定位就体现了可持续性发展的观念，我们的目标就是要为全世界的人们“创造科学奇迹”。

ERICSSON **爱立信公司总裁兼 CEO**

柯德川(Kurt Hellstrom)

移动通信业是北京经济的“增长引擎”

39

从我们的经验来看，我们认为移动通信应该是北京优先发展的领域，因为它代表了一种主要趋势，大量增长的新用户和新业务。在该领域，新技术全速发展，部署新技术的投资在不断倾注。



福特汽车公司董事长兼 CEO

小威廉·克莱·福特(William Clay Ford Jr.)

车轮上的绿色

47

回顾过去，福特有着百年的辉煌，但展望未来，我们正处在一个尴尬的历史结合点上。我们强烈地意识到，若想在业务上获取成功，必须重视环境的、社会的和经济的三方面因素，这是构成消费者对汽车工业承受力的三点因素，也是支撑我们业务的三条底线。我们计划把自己从“20世纪工业的象征”这个角色转变为“21世纪社会能够接受的汽车工业的典范”。



通用电气董事长

杰克·韦尔奇(Jack Welch)

互联网是为通用电气“度身定造”的

59

去年，我告诉你们我相信电子商务既不是“旧经济”也不是“新经济”，而只是新科技。我现在更加相信这一点。如果我们要证明它是为我们“度身定造”的，我们已经证明了。GE去年被《互联网周刊》命名为“年度电子商务企业”，而上周，《价值》杂志也给了我们相同的头衔。



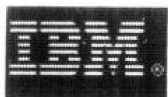
惠普公司主席、总裁兼 CEO

费奥利娜(Carly S. Fiorina)

人生是提取精华的过程

69

选择并不是什么坏事，只要你从中学到了什么。而许多人会因此停止选择，因为他怕未来会比现在还糟糕。请不要害怕作出你的选择，不要害怕出错，请选择勇敢，请坚定努力向前！不要让你的抉择阻碍了你，作出你的选择，然后看着将会发生些什么！



IBM 公司主席兼 CEO

郭士纳(Louis V. Gerstner)

下一代电子商务的发展趋势

79

当我回首过去的五年,我觉得,对于很多人而言,电子商务中这个普通的“e”逐渐代表了“便捷容易”而不是其他的什么,比如便捷的生活,便捷的钱币,便捷的商务。



英特尔公司 CEO

克瑞格·贝瑞特(Craig R. Barrett)

教育是英特尔惟一的课外活动

97

价值——为工业附加了另外一个角色,即它在教育中所起的作用,其实就是我们每天都在做的事情,即集中精力在最短的时间内建立一套可行的计划,并最终获得我们需要的结果。



微软公司 CEO

史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer)

微软的取胜之道

111

微软在公司经营中,有几大因素起着关键的作用:明确的远景目标;员工活力;应变能力;领导艺术。我们公司可以说是一家经常投入大赌注(下大本儿)的公司。坦率地说,不是所有的公司都需要这样做或冒过这样的险。但是,赌一把也许就是我们这个行业及我们公司的特性。



松下电器(中国)有限公司总经理

浅田隆司

向“数字松下前进”

129

我们只有在最贴近市场的地方,高速度、低成本地开展我们的事业,才能够在激烈的全球竞争中取得胜利。所以说,“开展在中国取胜的事业”和“把中国的竞争力有效利用到经营中去”的做法是松下电器全球战略的关键。



北电网络(中国)公司总裁兼 CEO

毛渝南

电信业发展对中国外经贸未来的影响

143

100 年来通讯的领域基本上提供同一且单一的服务,也就是打电话,而这远不是个性化的服务。今后提供个性化服务的需求将增加。过去 100 年来通讯设备的生命周期可以有十几年,早期甚至有二三十年的商业价值,现在可能只有两三年。



辉瑞公司总裁、董事长兼 CEO

马金龙(Henry A. McKinnell)

成功地迎接挑战

161

我们面临的挑战是,如何发明一种方法,以维持美国制药业不断研制新药的动力不致衰退。美国制药业是世界上最富有创新精神、最生气勃勃的行业。我们不相信那种说法,即让人们能够获得药品和使业者保持创新的动力二者是不可兼得的。



宝洁公司主席兼 CEO

雷富礼(A. G. Lafley)

顾客才是惟一的老板

171

世界上每一个买我们宝洁产品的女性都是我们的老板——在宝洁里,那是绝对的。这是新创意的最大来源,宝洁专注于女性真正的需求,其基础牢牢建立于四个“W”上——她是谁(Who),她在哪里(Where),她想要干什么(Want),她会去哪里(Want to go)。



三星公司数字媒体部董事长兼 CEO

Chin Daeje

把数字自由变成现实

179

在这个信息极大丰富的时代,三星致力于把人们从线路、时间和空间的限制中解放出来。我们的数字产品将在任何时间、任何地点提供功能及服务的连接。我们的新产品是如此的令人惊奇——可连接的、买得起的数字自由。



SAP 大中国区总裁 西曼(Klaus Zimmer)

让 I 大于 T

203

我认为“I”的意思是非常宽泛的,是“软”的东西,是不可触摸的;而“T”是具体的,是“硬”的东西,是可触摸的。我认为一个健康的、充满发展前景的 IT 产业是应该让“I”远远大过于“T”的,发达国家的 IT 产业越来越呈现出“I”大于“T”的格局。而目前中国的实际是“T”大于“I”。



SK 集团会长 孙吉丞

世界经济环境的变化与中韩合作关系

215

如果最终形成包含韩、中、日三国的“东北亚(韩、中、日)+东南亚”地域经济联盟,将对世界经济带来更加深远的影响。再加上韩、中、日三国都深受儒教思想的影响,以及汉字文化的共通性和较高教育水平,拥有最多的人口和最大的市场、地域内最发达的资本主义,最安定的国家等因素,必将在地域合作体制的构建中发挥极其重要的作用。



索尼(中国)有限公司董事长 正田纮

离梦最近的索尼

229

索尼鼓励每个人都有最新奇梦想,并依据自己的想像大胆去创造。把新奇的梦想变成现实产品的过程是一种奇妙的过程。索尼享受着这个过程喜悦并且乐此不疲。



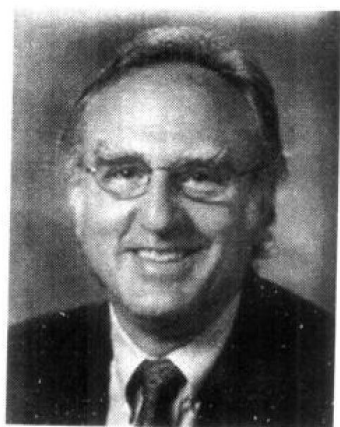
SUN 公司董事长兼 CEO Scott McNealy

SCOTT 的思想

239

SUN 公司不会模仿其他任何一家公司。我们不打算成为一个 IBM 或下一个微软。事实上,我们不满足于任何一种既定模式,那不适合我们。公司已经厌倦了长期被拴在某个固定卖主身上的做法,他们需要更开放的体系,我们正迎合了这种需求,并将继续努力。

经过了这么多年,MTV 关注的是进入任何一个它能够进入的市场——不管是通过有线电视,还是卫星电视,还是陆地发行;不管是通过合作还是单干;也不管是 24 小时服务还是节目限制。我们的观点就是进入市场,建立一个滩头堡,并且从那里进行侵略性的扩张。



霍华德·强尼
(Howard Charney)
思科系统公司高级副总裁

强尼先生的主要职责是作为思科系统公司全球企业及政府顾问，向业界传达思科的战略和前景，帮助人们了解如何利用互联网来建立竞争优势。他在计算机及网络业拥有 30 多年的实践经验，对于互联网及其给世界带来的冲击有着十分独到而深刻的见解。强尼先生直接向总裁报告。他对确定思科公司的远景、战略及发展方向都作出了贡献。

1998 年 10 月，强尼先生被任命为思科系统公司高级副总裁。在任职期间，他会晤了全球许多思科的大客户，接待了美国国家立法机构团体和国际政治代表团，并在多种场合发表了主题演讲，包括 Comdex 会展、亚太地区 IT 会议和阿根廷的 Expocomm 会展等。

在此之前，从 1997 到 1998 年，强尼先生担任思科中小企业事业部高级副总裁兼总经理。在不到两年的时间里，他将思科的两级渠道业务从 1.7 亿美元扩展到 11 亿美元，成为网络系统两级分销业务的市场领导者。

强尼先生在 1995 年加盟思科，当时的职位是小型网

络事业部（现已更名为桌面交换业务部）的副总裁兼总经理。在此期间，他将该部门的业务额从 3500 万美元增加到 50 亿美元，并使该部门处于市场领导地位。

在加盟思科之前，强尼先生是 Grand Junction 网络公司的创始人、总裁兼首席执行官，也是快速以太网和低成本交换技术的发明者，该公司在 1995 年被思科收购。

强尼先生还是 3Com 公司的合作创始人之一，从 1980 年到 1990 年，他一直在公司内同时主管生产部、工程部和法律部。

目前，强尼先生是多家公司董事会的董事，其中包括网络服务公司、互联网软件公司、服务供应商软件公司和 3D 动画公司。此外，他还是美国科罗拉多州科技管理委员会成员、加州 Santa Clara 大学科技及社会中心董事长顾问。

强尼先生拥有麻省理工学院机械工程系学士和硕士学位。此外，他还获得了 Santa Clara 大学颁发的 MBA 和 JD 学位。同时，他还是加州和联邦律师协会成员。

◆我们正处于激动人心的互联网发展的中间阶段。互联网正在全世界迅速蔓延，成为企业、政府和其他组织越来越通用的工具。我们已经可以感受到互联网带给我们的切身利益，那就是：大大提高了生产力水平。

互联网创造新的生产力

在中国地区的主题演讲

使用 web 交付客户服务，使企业将体验到每年约 2% 的生产力提升。这种互动方式无疑会击败那种驱车到商店，并排队买东西的购物方式。

早上好，我很荣幸能够在这样的时刻来到中国。随着中国加入 WTO，北京申办 2008 年奥运会成功，以及在 10 月份上海成功举办 APEC 会议，中国对于整个世界正发挥着越来越重要的作用。我很荣幸能够在这里与大家讨论互联网。正如大家从大屏幕上所看到的那样，互联网正在改变着我们的工作、生活、娱乐以及学习方式。

诚然，互联网的基础结构是路由器与交换机、七层协议体系、基于 web 的应用服务。但是，互联网的真正意义远不只是这些的简单叠加，这也是今天我要和大家探讨的内容。

互联网正在迅速蔓延

今天上午，我要同大家讨论一下互联网与生产力的关系。我将给大家展示一些引人注目的事实材料，这些数据无可争议地说明互联网正帮助电信服务供应商、企业以及包括政府在内的其他组织，迅速提高生产力水平。我要向大家阐述从互联网中获取生产力的四个阶段。我还要向大家讲解令人激动的即将浮现的技术成果，这些技术成果将应用于中国乃至整个世界，应用于新的互联网通讯时代。到那时，互联网的应用将更加广泛，更加触手可及。

先让我们纵观一下今天的互联网。尽管全球经济低迷、电信投资下滑、半导体工业增长缓慢，这些因素影响了互联网的增长速度，但是最新统计数据表明：互联网正在以指数方式持续地增长。

世界网民数量直线上升。今天，全世界的网民数量达到 5.23 亿，到 2005 年，这一数量将急速上升到 7.5 亿。而在中国，互联网也正以惊人的速度增长着，预计到 2005 年，网民将达到 2.04 亿。届时，中国、韩国、印度将占据世界网民总量的 72%。

随着在线网民数量的增加，互联网应用也日趋蓬勃。电子商务就是一个很好的例子。目前，全世界的在线销售总量是 6350 亿美元，而到 2003 年，预计将达到 1.9 万亿美元。尽管亚洲的电子商务滞后于西方国家，但是亚洲国家将互联网应用到了许多其他方面。韩国将 web 几乎全部应用在了音频及视频上，是美国的三倍。香港在即时信息服务方面走出了一条新路，目前拥有超过 6200 万的用户。

我们正处于激动人心的互联网发展的中间阶段。互联网正在全世界迅速蔓延，成为企业、政府和其他组织越来越通用的工具。我们已经可以感受到互联网带给我们的切身利益，那就是：大大提高了生产力水平。

目前，互联网与提高生产力之间的关系是全世界的经济学界广

泛争议的一个主题。而我要撇开这些不谈，专门提供一些与这两方面都密切相关的事实。

举例说来，在美国，如果您考察一段时间以来的生产力水平，或者说每小时的工作成果，您就会发现在持续稳定增长的过程中，存在两个很明显的断点。一个在 70 年代中期，一个在 80 年代早期。对于 70 年代的断点有好几种理论解释，例如能耗提高、投资滞后等等。但是，人们对于 80 年代早期的这一下滑却没有一个令人信服的解释。按理说，随着 70 年代和 80 年代计算机的日益普及，应该看到的是生产力水平的日渐提高，但是结果却并非如此。事实上，正如 MIT 的经济学家 Robert Solow 所说：“除了生产力的统计数据之外，我们在任何地方都看到了计算机时代的到来。”

对此的一种解释是计算机需要进行相互连接，然后才可能繁荣一个国家的生产力水平。那么，让我们猜想一下，在 90 年代互联网刚刚浮现出来，提供了这种必须的连接时，有什么变化发生呢？毫无疑问，生产力水平直线上升。

这种逻辑对其他组织同样适用。当一个企业进行了网络化后，它的工作效率相应增加了。事实上，一系列的研究支持了这一理论。纽约联邦储备银行研究发现，在 90 年代初期就进行了信息技术投资的企业在 90 年代后期生产力获得了大幅度的提高。而另据 Price Waterhouse Coopers 的报道，2000 年，那些将 web 作为他们一部分业务的公司比那些没有这样做的公司生产力水平要高 2.7 倍。

思科的互联网应用

我们已经证实这种互联网与生产力之间的关系在思科（Cisco）是正确的。重要的事实并不在于您在一次实施了基于 web 的应用后，立刻就能体验到直接的成本节约和生产力的提高，而在于您将通过一轮一轮的应用实施过程，持续不断地得到您在最初进行的网络投

资的巨大回报。

思科开始实施第一轮互联网应用是在 90 年代中期。举例说来，我们把我们的雇员目录以及盈利信息都在线公布。我们使得客户们可以在线检查他们的订单状态；我们还为电子学习方式提供了视频点播服务。

在 90 年代后期，我们变得更加成熟，思科进行了第二轮在线应用服务，建立了目前世界上最大的电子商务网站。我们建立了思科网站，命名为 Cisco.com，它每月有 390 万的访问量。如果这些内容都印刷出来的话，将堆积到 300 层楼那样高。我们开发出了“虚拟结算”功能，这样我们可以在一天之内完成我们的全球财务结算。这些应用投资获得了回报，在 2000 年财政年度内，基于 web 的工具为思科节约了将近 14 亿美元。

现在我们正处于第三轮实施基于 web 的应用阶段。去年，我们试验了“电子销售”，这是一个为用户定制的 Web 入口，每个思科客户经理都能通过这一入口了解客户的预期、实时定购情况以及详细的客户资料等。思科致力于虚拟制造、电子化工程以及 B2B 在线联合应用服务。我们现有的应用再加上这些新的成果为我们 7 月份结束的 2001 财政年度又节省了 17 亿美元。

整个这些互联网应用为企业带来了巨大的收益。无论是员工，合作者还是客户都将可以获取必要的实时信息，进行正确的商务判断。客户们随时可以检查订单状态以“服务自身”，还可以随时下载技术解决方案和应用软件。商务领导可以方便地获取金融信息，快速地做出商务判断。这些好处，再加上节约成本这一优势，我们可以称之为“网络冲击”，或者说是网络化激发生产力这一解决方案的积极成果。

这种“网络冲击”能力将是区分未来企业成功与否的关键标志。正如一位 IT 顾问和商务作者 Michael Hammer 所说那样：“流线型运