

THE LECTURE OF THE COLLECTION OF TOP CEO ON THE WORLD

©理查德·富恩提斯·(Richard Fuentes)/选

©语言桥翻译社/译

钻石之卷
THE DIAMOND VOLUME

全球顶级CEO 讲演录

- 大智慧
- 大思路
- 大言论
- 大文化

直 接 来 自 C E O

美国名嘴协会推荐

光明日报出版社

THE LECTURE OF THE CEO COLLECTION OF TOP ON THE WORLD

©理查德·富恩提斯 (Richard Fuentes)/选

©语言桥翻译社/译

钻石之卷
THE DIAMOND VOLUME



全球顶级CEO 讲演录

- 大智慧
- 大思路
- 大言论
- 大文化

直 接 来 自 C E O

对当今世界走向及人类生活
最朴素、最具高度的
大认识

同时又
各行业最前沿、
大论证。

这些言论是当今世界的至尊法宝。

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

全球顶级 CEO 讲演录. 钻石卷/(美)富恩提斯著;语言桥翻译社译. —北京:光明日报出版社,2003.1

ISBN 7-80145-665-3

I. 全… II. ①富…②语… III. 企业管理—演讲—文集
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 104694 号

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码:100050

电话:63082436

新华书店北京发行所经销

通州运河印刷厂印刷

787×1092 1/16 印张:20 字数:260 千字

2003 年 1 月 第 1 版 2003 年 1 月 第一次印刷

ISBN 7-80145-665-3/F

定价:28.00 元

前言：直接来自 CEO

理查德·富恩提斯（美国名嘴协会会长）

→→→相关链接

要学习商业的实用智慧，就应该直接聆听 CEO 的演讲、直接理解 CEO 的思想，乃至直接接受 CEO 的培训。CEO 们对商业的悟性比艰涩的经济学著作更能有效地运用在实际的商业行为上。

CEO 们的智慧是推动商业往前奋进的最重要的源泉之一。我们愿意将本书奉献给那些孜孜求索、能用自己的智慧影响自己和自己组织的人们。一个有真正智慧的人，决不会独享一切，他需要更多的人分享他的观念。幸运的是，在商业界，这已经是一种传统，几乎每一位 CEO 都会面临这样的诘问：“你为什么不演讲？你没有新思想吗？”

一个没有新思想的 CEO 是不称职的，他本人的形象就会挫伤公司、顾客和股市的信心。在当今世界上，一个 CEO 如何表达思想呢？那种炉边闲谈似的方式，可以让人娓娓道来，既把握思想又传播思想，的确是惬意的。然而，极速发展的社会已经不能容忍这样的老派绅士继续扮演商业主角。人们渴望更快捷的方法。一个 CEO 已经不能只埋首工作了，他必须更快捷地完成沟通，让人们迅速领会他的思想。要做到这一点，没有比演讲更方便的了。这是 CEO 们有能力充分利用传媒力量的表征。只要你愿意倾听，你几乎可以听见全球所有 CEO 的声音，他们这样做是有针对性的，他们必须有信心让聆听演说的人立刻理解他们的决心、意图、斗志、领导能力和商业洞察力，以此简化传统的沟通过程。

本书以商业价值为标准来挑选作品，从千万个 CEO 的演说中筛选最精良的新思想，人们将看到全球顶尖 CEO 所具有的语言魅力和商业洞察力。这些演讲者，有些是战略家，有些则掌握了创新的诀

窍，有些则掌握了商业的实用智慧。在我们精选出来的 CEO 中，有些很少出现在公众场合，有的则乐于活跃在公众视野中，但我们认为，其中的任何一位管理精英都可以用他们极富穿透力的声音影响商业世界，并开创商业的新境界。

我们视这些演讲为实用智慧的结晶。实用智慧是商业发展的产物，既是以个人的作为来帮助他人学习，也是借组织提供的舞台来发展个人的机会。我们认为 CEO 的演说本身就是管理实践和学习战略的有力工具。当今管理理论和模式能如此迅速发展主要得益于商业界的一个共识：终身学习对个人和公司、乃至整个国家都是极其重要的。而要学习商业的实用智慧，就应该直接聆听 CEO 的演讲、直接理解 CEO 的思想，乃至直接接受 CEO 的培训。CEO 们对商业的悟性比艰涩的经济学著作更能有效地运用在实际的商业行为上。

世界经济在近年来突然加速，全球化以不可逆转之势发展，在此进程中，全球任何地方的 CEO 所面临的挑战和机遇正变得越来越相似，因此，聆听顶尖 CEO 的演说几乎相当于进行一次高层次的对话，其受益是可想而知的。如何跟上全球商业步伐是 CEO 们必须思考的问题，而顶尖 CEO 们当然是表率，他们在商业思想、实用智慧、领导才能和现实判断力方面具有迷人的魅力，他们能够与社会各界保持公开和有效的沟通，这种沟通的价值恰好是本书要彰显的精神。



*Richard
Fuentes*

理查德·富恩提斯 (Richard Fuentes)

美

国名嘴协会

(National Speakers' Association)

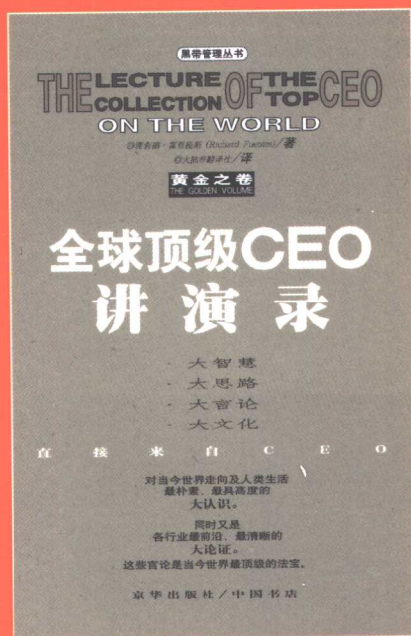
副会长，哈佛大学政治学博士，斯坦福大学MBA，加州州立大学中世纪史——文学学士。现居华盛顿。著作有《说上巅峰》、《面朝密西西比河的演说智慧》、《林肯口才的秘密》等，编选过演说专辑《全球顶级CEO讲演录》等20多种。

译者：语言桥翻译社

THE LECTURE OF THE
COLLECTION TOP CEO
ON THE WORLD
全球顶级CEO讲演录

THE LECTURE OF THE COLLECTION OF THE TOP CEO ON THE WORLD

全球顶级CEO讲演录



目 录

前言：直接来自 CEO (1)

理查德·富恩提斯（美国名嘴协会会长）

→→→相关链接

要学习商业的实用智慧，就应该直接聆听 CEO 的演讲、直接理解 CEO 的思想，乃至直接接受 CEO 的培训。CEO 们对商业的悟性比艰涩的经济学著作更能有效地运用在实际的商业行为上。

竞争及其获胜策略 (1)

史蒂夫·凯斯（美国在线 CEO）

→→→相关链接

史蒂夫·凯斯，美国在线 CEO，当代商业偶像。在不断遭受商业冲击的混乱时代，他那张平和的外表却很少发生变化。他花了许多年时间渴望让在线生活具有人性空间特质。他总是说：“别人总说我要完蛋了，我不在乎，因为事实会支持我。”正是这种独立思考的天性，使在线生活成为人们想去的地方。毫无疑问，史蒂夫·凯斯是这个时代的领头羊。

我不喜欢看见网络是有钱人的玩物 (5)

史蒂夫·凯斯（美国在线 CEO）

→→→相关链接

本篇演说是史蒂夫·凯斯在美国在线收购竞争对手网景通信公司之后，到加利福尼亚州的旧金山湾区的联邦俱乐部与主要相关人士商谈未来计划之时，面对众多新闻媒体记者和大批商业偶像追星族时，发表的一篇演说。他说：“我不喜欢看见网络是有钱人的玩物。”这一信念正是美国在线飞速成长的动力。讽刺的是，在整个 90 年代，网景公司都是美国在线的主要竞争对手，并且始终在着手兼并美国在线，然而，它最终却成了美国在线的食物。

什么样的观念处于弱势 (12)

罗伯特·默多克（新闻集团 CEO）

→→→相关链接

罗伯特·默多克，新闻集团 CEO，其总部设在澳大利亚。毫无疑问，默多克是目前世界上最著名的媒体巨富。本篇演说是在他位于澳大利亚墨尔本的独立研究中心发表的，当

时正在颁发第 11 届约翰·邦尼奖。

从公司变革到国家变革 (17)

卡莱·菲奥里纳 (惠普公司 CEO)

→→→相关链接

卡莱·菲奥里纳, 惠普公司 CEO, 全球著名女强人。1954 年 9 月 6 日出生在美国西部, 母亲是抽象派艺术家, 父亲曾任司法部长的助理。她的学历背景包含了历史、哲学、管理学、经济学等多门学科。最初在 AT&T 工作, 促成了朗讯公司的独立, 并在朗讯公司创下了高科技领域的推销奇迹。1999 年 7 月出任惠普公司 CEO, 成为当年度的商业偶像,《时代周刊》评她为“影响高科技进程”的 50 个重要人物之一。她在比尔·盖茨、史蒂夫·凯斯等数字化强人的冷漠世界里, 为女人们树立了榜样, 跟这些强人一样, 她也是个演说狂, 因为她知道“当代最伟大的思想和号召都隐藏在演说中。”她曾在美国名嘴协会的访谈时, 反诘道:“你为什么不在演讲? 你没有新思想吗?”

这样的合并只有新惠普能够做到 (26)

卡莱·菲奥里纳 (惠普公司 CEO)

→→→相关链接

2001 年 9 月 3 日, 惠普和康柏宣布合并。第二天, 举行隆重的新闻发布会, 投资商、分析师、经济观察家和商业记者才相信这个事件不是个玩笑。毕竟, 这项交易高达 250 亿美元, 影响范围不亚于当年美国在线和时代华纳的合并。两家巨人公司合并的主要目的是进一步削减成本, 强化公司的竞争力, 确立在网络时代的领导地位。就像一场核能量的释放, 它很快就促成了一件大事的发生。菲奥里纳的自信不容质疑, 她说:“非常清楚的是, 此次合并的潜力是引人注目的, 但我们明白这是个严峻的挑战, 我们也明白我们所需要的规则和速度, 我们双方拥有相似的管理框架和销售模式, 且拥有优秀的员工, 这对我们极为有利。这是一次决定性的行动, 它将加速我们合并战略的实施, 通过提升客户价值使我们处于双赢局面。合并将使新惠普领先群伦, 并开创一个全新的高科技产业。”

如何在行业中领先 (31)

P·布雷别 (雀巢公司 CEO)

→→→相关链接

P·布雷别, 雀巢公司 CEO, 在他的领导下, 雀巢咖啡维护了作为全球知名品牌的地位, 使雀巢的利润一直高于行业平均水平, 是世界上最有价值的品牌之一。这篇演说是在苏黎世举行的新闻发布会上发布的, 它有助于人们理解品牌经营中的战略要素和关键技术。他坚信对产品质量安全的长期保证会使任何公司处于不败之地。

我们将要做出的重要事情 (39)

比尔·盖茨 (微软公司 CEO)

→→→相关链接

比尔·盖茨, 微软公司 CEO, 当代商业偶像, 全球第一富豪, 数字化强人。有不知道比尔·盖茨的人吗? 他的传奇是如此地眩人耳目, 他的名字出现之时, 一定与本时代商业相关, 乃至复述他的简历都变得多余。然而, 即使他把 CEO 位置让给巴尔默, 他仍然是微软帝国的真正主宰者。他的每一次演说, 都能吸引经济学家、经济观察家、经济分析师、管理人、股市要人和政府的耳目。本篇演说可是他参加 2002 年年度 CEO 最高级别的会议时发表的。是在网络神话破灭之际, 对数字化未来信心十足的宣言, 他极大地鼓舞了数字化商业界的人心, 第二天, 股票市场就作出了令人信服的反应, 牛气十足。

我们注定是这次赌局的赢家 (55)

比尔·盖茨 (微软公司 CEO)

→→→相关链接

比尔·盖茨通过战略思考, 决定和大平原公司合作。本篇演说是他于 2002 年 3 月 13 日在大平原公司举办的欢迎会上发表的专场演说, 目的是为了向公众和合作伙伴表示信心。他说: “与大平原公司建立合作关系是微软公司的一个重要蓝图, 当我们展望新时代, 最重要的就是我们如何将事物连接在一起。我们将共建一个平台, 让软件与软件、人与软件、人与人达到前所未有的资源共享。这对世界而言是一次重要的许诺, 同时也是一个新生事物。”

最好的项目都属于未来 (71)

比尔·盖茨 (微软公司 CEO)

→→→相关链接

本篇演说是比尔·盖茨在佛罗里达州奥兰多举行的项目领导会议上发表的。它的目的是讨论“人们如何使用最新工具共同工作, 在将来会达到何种圆满境界。”比尔·盖茨宣称: “在下一个十年, 微软将使人们的工作变得更有效率。”对商业界而言, 在项目管理持续升温的时刻, 能听到比尔·盖茨对项目领导的阐述和前瞻的战略判断, 无疑是一次动人的内心激励。

疯狂的时代需要疯狂的管理 (85)

汤姆·彼得斯 (彼得斯顾问公司 CEO)

→→→相关链接

汤姆·彼得斯, 彼得斯顾问公司 CEO, 斯坦福商学院教授。被尊为当代美国工商管理教父, 像比尔·盖茨这样的商业巨人都心甘情愿做他的学生。如今的彼得斯, 声望如日中天, 只要他开堂讲课, 全世界的管理人都要竖起耳朵, 哪怕为此付出每课时 1500 美元的天价。彼得斯的著作《追求卓越》、《乱中取胜》、《演讲集》、《解放管理》、《大成功》都

名列各种畅销书排行榜，是当代管理人的必读书。管理学泰斗彼得·杜拉克说：“彼得斯著作的力量就在于强迫你关注最基本的东西……它使管理听起来是令人难以置信地容易。你要做的就是把书放在枕边，然后一切都会完成。”他渴望把管理学从美式分析和麦肯锡式的规划所形成的机械模式中解放出来，注入人的活力。

期望更卓越的榜样 (101)

罗伯特·沃特曼（沃特曼集团 CEO）

→→→相关链接

罗伯特·沃特曼研究管理时，最喜欢问：“美式管理哪里做对了？”他不断著书立说来证明这个追问的含义。同时，他也通过在全球做巡回演讲来传播他的观念，没有足够的自信是做不到这点的。他是一个认真的人，相信榜样的力量能引导企业走向卓越。关键在于这个榜样是不是真正的卓越。他以系列讲座“高价值观的企业群”来告诉人们什么是真正卓越的榜样。本篇演说是第一讲。

解放者的自我管理方法 (114)

罗伯特·沃特曼（沃特曼集团 CEO）

→→→相关链接

早在 80 年代，罗伯特·沃特曼与汤姆·彼得斯合写《追求卓越》一书时，“自我管理方法”便成为他坚信不疑的管理魔方，这么多年来，沃特曼把主要精力都放在推广“解放管理”思想上。他反复证明优秀公司都是故意地采取旁观的态度，他们创造出几乎是极端的分散化组织结构和分权模式，忍受机构重叠、边界模糊、缺乏协调、内部竞争和有些混乱的局面，其目的就是要激发员工的企业家精神。因此，放弃规范的公司组织结构是必然的。

和 CEO 做成大生意 (133)

芭芭拉·卡洛琳（点子王公司 CEO）

→→→相关链接

芭芭拉·卡洛琳，点子王公司 CEO，毕业于加州大学福尔顿分校，曾任职美国电信公司，创造过销售奇迹，是美国行销业最推崇的英雄人物。她受邀去各大商学院现身说法，讲授销售经验。

2001 年，美国名嘴协会推出年度“最动人的演讲大师排行榜”，名列榜首的是芭芭拉·卡洛琳，紧随其后的史蒂芬·柯维和罗伯特·清崎都承认卡洛琳是众望所归，当之无愧。卡洛琳经常举办讲座，推广愿景销售技术，和史蒂芬·柯维推广领导学、罗伯特·清崎推广富爸爸观念一样，赢得了全美国人的尊敬。她同时开办 KIUE 课程，帮助各大企业代训销售人员。

从全面品管到 6 西格玛 (166)

埃森·纳塞 (剑桥策略管理顾问中心 CEO)

→→→相关链接

埃森·纳塞, 剑桥策略管理顾问中心 CEO, 斯坦福商学院教授, 年轻时曾效力于麦肯锡顾问公司。他主要致力于全面品质管理的研究, 近两年成为 6 西格玛的信徒, 跟杰克·韦尔奇一样到处宣扬 6 西格玛。他的公司主要向各大客户提供 6 西格玛服务。他的著作有《6 西格玛并不神秘》和《6 西格玛如何提高生活质量》。后者广受美国白领欢迎, 在自助类书籍中创造了销售奇迹。

福特人的时代感觉 (185)

雅克·A·纳瑟 (福特公司 CEO)

→→→相关链接

雅克·A·纳瑟, 福特汽车公司 CEO, 始终处于潮头浪尖的掌舵人。本篇演说是在全美执行长联谊会 and 全球化问题讨论年会上的通稿。此时的纳瑟表现出惊人的雄心壮志, 可以激励每一个人。不幸的是纳瑟成为福特公司内部权力斗争的牺牲品, 被迫辞职, 继任者是威廉·福特。但这个事件并不影响纳瑟这篇演说的价值。

危机管理的艺术 (193)

狄伦·施耐德 (希尔诺顿公司 CEO)

→→→相关链接

狄伦·施耐德, 希尔诺顿公司 CEO, 全球首席危机管理专家, 美国名嘴协会连续 18 年评选他为“第一谈判好手”, 直到他本人对每年一度的评选表示极端厌倦为止, 可是至今仍无人能取代他的地位。他的客户遍及全世界, 各行各业都能涉及, 其危机管理能力已经被新闻媒体描述成了神话。本篇演说是在全美公关协会上发表的, 实为经验之谈。

正确行销的现实性及其常识 (222)

哈里·贝科威 (定位公司 CEO)

→→→相关链接

哈里·贝科威的这篇演说和下一篇演说, 都是受邀为微软公司的销售人员们度身定做的专场演说。这次演说非常成功, 被业界认为是最富创意的行销常识, 引起的轰动超过了商业领域, 有人称之为“高科技时代的观念革命”。这次演说引人入胜, 凝聚了众多经验, 实用性极高。他在演说中指出服务性产品的特性是隐蔽的, 顾客不是买服务, 而是买整体体验, 开创了体验经济的先河。微软公司评估他的演说时, 认为“贝科威献上了一套立竿见影、实际好用、且趣味盎然的策略宝典, 付给他 20 万美元的出场费是值得的”。

打破行銷的三种错觉 (255)

哈里·贝克福威 (定位公司 CEO)

→→→相关链接

这篇演说是哈里·贝克福威受邀为微软的销售人员们度身订做的,与上一篇演说组成一个整体。哈里·贝克福威事后发表感慨说:“拥有某种名流身份是件诱人的事,我希望我能抵抗这种诱惑。令我吃惊的是,当我出场,一句活都不说,下面就已经掌声不断了,他们似乎不介意我要讲什么。这可能就是品牌的力量吧。我已习惯了到处演说,问题是我可以提供什么样的水平呢?”

忙碌已经伤害了商业品质 (289)

尼尔·伯恩斯 (蒂奇公司 CEO)

→→→相关链接

尼尔·伯恩斯,蒂奇公司 CEO,加州大学洛杉矶分校教授,主要业务是建筑和都市计划方面的策划和实施。由于他在社会学方面的惊人洞见,为美国商业提供另类分析,使他在商业界声名大噪,同时也为蒂奇公司带来了新业务,那就是为各大企业提供社会学咨询服务、收费标准高达每小时 9000 美元。IBM 的前 CEO 曾经说过:“尼尔·伯恩斯是我们时代的一面镜子,他反映的是商业忽略的那一面。”本篇演说,是尼尔·伯恩斯受邀在哈佛商学院对 MBA 研究生进行的专场演说。因其内容惊世骇俗,哈佛大学决定请他再讲两场,内容完全一样,听众换成了哈佛肯尼迪政治学院和哈佛医学院的研究生。

竞争及其获胜策略

史蒂夫·凯斯（美国在线 CEO）

→→→相关链接（1）

史蒂夫·凯斯，美国在线 CEO，当代商业偶像。在不断遭受商业冲击的混乱时代，他那张平和的外表却很少发生变化。他花了许多年时间渴望让在线生活具有人性空间特质。他总是说：“别人总说我要完蛋了，我不在乎，因为事实会支持我。”正是这种独立思考的天性，使在线生活成为人们想去的地方。毫无疑问，史蒂夫·凯斯是这个时代的领头羊。

→→→相关链接（2）

史蒂夫·凯斯认为门肯的诗句就是美国在线的有力表达，门肯的几句话诗是这样的：“我们终于到了/到了我们该到的地方/所有人类的知识只不过是空想/可我们想得更远。”本篇演说可以说是对这几句诗的注解。史蒂夫·凯斯受邀到瑞士参加一次商业聚会，作为特邀嘉宾作了这篇开幕致词，评论界一致认为，这篇演说是网络时代的重要诗篇。

早上好！作为这样一个知名企业的一员，我深感荣幸。我想，媒体一得到小组名单的风声，就开始对下一次合并捕风捉影了。那么，今天我很乐意代表我的同事们向大家宣布：这方面我无可奉告。

事实上，不论是美国在线与时代华纳宣布合作之前还是之后，关于所谓的新旧媒体合作的激烈讨论一直是有增无减。

尽管问题牵涉颇多，但它们都是相关的。媒体、通讯与娱乐是否从此就合并了呢？技术和内容哪一个更重要？新的巨型企业是否会激起百家争鸣？在这个崭新的全球化的世界里，国家或团体是否不得不放弃他们的某些独特文化传统？还有，互联网革命的收益者究竟是少数还是多数？

我认为，这是我们必须讨论的话题，因为所有这些问题都基于同一点：随着世界经济的迅猛发展，网络革命也不断拭去行业之间及国家之间的模糊界限，我们是否在尽一切努力建造一个真正服务社会的媒体呢？

实际上，如果我们不懂得为消费者和社会服务才是最重要的话，就不会有一家企业能站在今天的位置；如果我们不能在更广义的层面更新我们的承诺，也就是说，让互联网遍布全球的每一个角落，让每一个国家和团体都受益，那么，明天就没有我们的位置。

可以说，互联网大赛中的获胜战略聚焦于三点：拓宽我们为客户提供的服务业务；通过在国际水平上减少基础设施成本和消除全球电子商务障碍以加快互联网的渗透；以及建立一个让任何人都能跟上互联网时代脚步的媒体。这正是美国在线今天的定位，也将决定美国在线的未来。

首先，我们来谈谈对客户业务提供业务的拓宽。这一问题表现为内容技术有关合并的争议。我个人认为，内容与技术之间并没有什么矛盾。两者正如填字游戏中的字母一样紧密相连，它们之间是一种正常的共生关系。毕竟，索尼公司并不单单因为有最好的技术或最好的游戏才能满足所有孩子的心愿。它之所以成为家喻户晓的名字是与两者都分不开的，而且这两者是相辅相成的。

那么关于合并呢？对于媒体或娱乐公司而言，合并是与消费者接触的最新最有意义的途径。从通讯公司的角度出发，合并将拓宽对消费者提供的服务的范围。从消费者的角度来看，合并将获取信息、购买商品或服务以及与朋友和家人之间的联系变得更加简便。总之，我想，重要的不在于企业是破碎了还是更稳固了，而在于他们是否在为消费者服务。我认为，随着多样化的产生和新的合作，最终的结果是消费者将享有更多的选择和便利。

第二个话题，也就是建立真正的全球化的媒体，这显然要复杂得多。众所周知，网络革命最先在美国发起。我们所面临的最大挑战就是树立起消费者的信心，即说服人们相信这一陌生的新的媒体方式几乎能无限地改善他们的日常生活。基础设施很简单，一根电话线就足够了。计算机技术在不断的突破，不计其数的供应商正加入到这一行列中来。

如今，互联网的深刻影响几乎已被美国、德国、欧洲乃至全世界的人们所普遍接受。它正在转变我们沟通、教育、立法的方式；它已经影响了公司运输或顾客购物的途径；它也正在改变我们加强本国建设甚至建设全世界的方式。

想想看，全世界今天有两亿人在网上。如果预测的不错的话，到2003年上网人数将翻一倍还多。网络革命仍不断诞生新的技术发明，如宽带、掌上设备、无线服务及网络电视等，这些都使网络越来越快地成为更多人的生活中心。其他的发达国家也正迅速跟进。分析家预测，到2004年，欧洲上网的家庭将是现在的三倍，从1400万增长为5000万。亚洲和拉丁美洲则是迅速崛起的互联网市场。按照预测——我相信应该不错——到2002年全球电子商务收入有望达到500亿美元。说到开发无线技术潜力，欧洲国家确实正在超过美国。

但是，即使在富有的发达国家，要建立起真正全球化的媒体机制，仍有一大堆难题要解决。比如建立开放的、易达到的、有竞争力的国内基础通讯设施；减少关税或非关税贸易壁垒及建立透明的、可预言的全球贸易体系；改善现代金融支付体系和更有效的分销渠道；加强知识产权的保护以激励企业共享技术和提高质量等。这些问题在发展中国家尤为复杂。

每一个话题都可以成为一整场会议的内容，更别说这样一个小组座谈会了。但是，如果我们真的打算建立起全球化的媒体机制，我们就必须带着新的关于国家之间、企业之间及团体之间合作的承诺共同面对这些问题。

正因为如此，来自世界各地的CEO们，包括我自己、我的新搭档时代华纳的杰瑞·列文、马里·梅西尔以及不少在座的同行们于去年组织了GBD，也就是“全球电子商务商业对话”。我们希望这一持续的讨论将有助于我们在安全、保密、征税等方面建立国际标准，从而使国家、企业或团体能从网络革命中获得最大利益。

最后一个问题在很多方面来说都是最重要的，即我们应采取什么样的实际措施来确保网络革命的利益的均衡分配，不让任何一个国家或团体落后于网络时代。

毫无疑问，信息技术是发达国家经济发展的动力。在美国，信

息技术占了经济发展的三分之一，也使经济达到了有史以来的一个最高水平。信息技术创造了就业机会，也为小企业提供了进入国际市场的机遇：障碍减少了，成本降低了，品牌也打破了原来的地域局限扩展到了更多的地方。我们永远也不会忘记网络革命给我们带来的其它好处，如方便了政府与市民之间更好的沟通，使散居不同文化背景地区的家人能更好的交流等。

现在，一切听起来就象乌托邦一样美好。但是我们仍不能假装全球化过程就没有造成一点混乱和不安。在美国和其它国家，都有人担心全球化的步伐加快会加剧发达国家和发展中国家之间的分化。

这一担心很有理由。联合国最近的一份报告说，互联网在全球的分布和使用十分不平衡。我可以举两个例子，美国每单位人数中互联网用户是阿拉伯的 100 倍，而欧洲每单位人数中互联网用户是非洲撒哈拉沙漠以南地区的 70 倍。

我们应当确保环球网不仅仅只是名义上的环球。事实上，互联网可以成为缩小而不是拉大世界数字化差距的强有力的工具。我们必须说服发展中国家网络革命并不单单是一种第一世界现象。从减低进入国际市场的成本，到改善教育和卫生条件，再到加强政府、社会、民众之间的联系，互联网提供的机会对提高发展中国家人民的生活水平和生活质量有着巨大的作用。

当然，我们也应当使发展中国家意识到他们必须合理配置资源，改进远程通讯基础设施，加强分销和运输体系，建立他们的消费者金融服务，并应用互联网来改善政府工作。我们也应当支持他们接受挑战。

全球的政策制定者在我们对媒体的开发中应能学到一些经验，也应按最适合他们的经济社会议程来发展网络，并更好的发扬他们的文化。而我们也应当扮演好自己的角色。

这是一个雄心勃勃的计划。但是我认为我们应该看得高一点，因为风险越大，收益也就越大。因为最终我们都知道，这一媒体机制的真正价值无法用美元、欧元或日元来衡量。这只能用其对人们生活的影响来衡量。