

@冲击波丛书



远见

FORESIGHT
FORESIGHTFORESIGHT

[企业风云人物在产业剧变中
关于企业战略、执行和运营的
智慧和实战方法。]

刘九如 著

世界图书出版公司





远见

FORESIGHT

刘九如 著

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

远见/刘九如 著. —北京: 世界图书出版公司

北京公司, 2004. 5

ISBN 7-5062-6655-5

(@冲击波丛书)

I. 远... II. 刘 III. 信息技术-高技术产业-经济体制改革-概况-中国

IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028554 号

远 见

丛 书 名: @冲击波

著 者: 刘九如

责任编辑: 李石华 吴 萍 郭 林

装帧设计: 四边行工作室

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(地址: 北京朝内大街 137 号 邮编: 100010 电话: 010-64077922)

兰科图书发行部

(地址: 北京 123 信箱 邮编: 100036 电话: 010-68130909-8097)

印 刷: 北京牛山世兴印刷厂

销 售: 各地新华书店和外文书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 290 千

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-6655-5/TP·85

定价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

前言

最近三年的 IT 产业经历了从高峰快速下滑，又从低谷逐步攀升的一系列戏剧性变化，正是这种大起大落过程中的故事或令人惊叹或令人扼腕。其中的经验和教训无论对 IT 业还是对中国的其他产业都极具借鉴价值。

短短几年中，IT 业巨变可谓触目惊心：.com 从顶峰传来清脆的泡沫破裂声；Nasdaq 从 5 000 点大跳水，到现在还在 2 000 点徘徊不去；个人电脑巨无霸 Compaq 被收购，一夜之间消声匿迹；Dell 以不可思议的速度异军突起；World.com、AOL、施乐等一连串 IT 公司的财务丑闻使整个行业震惊；IBM、HP 等产业巨头纷纷走马换帅，变革企业战略。“9·11”惊变更是将此前一路高歌的 IT 业拖回到一条充满更多不确定性的轨道上。正当人们面对如此种种风云骤变不知所措时，IT 业的春天却又悄然来临了，互联网又开始吸引风险投资者的眷顾，各行各业信息化大潮和大众数码消费热又促使 IT 产业开始攀升。经历了跌宕起伏，IT 业终于回归了相对的理性和平稳。如此种种不仅引发了涉身其中的业内人士的深刻反思，更吸引了无数关注中国信息产业发展和中国信息化道路的有识之士的关切。

站在全球 IT 业峰回路转的关口，我们从中国 IT 媒体产业领军人物、中国 IT 市场知名评论家、现任《计算机世界》报社社长刘九如先生历时 3 年与 100 多位总裁的管理对话中精选出了极具代表价值的 39 例集结成书。这些对话全面展现了他们对 IT 产业发展趋势的判断，艰难时期的企业调整，关键时刻的应变和选择的管理自白。这 39 位国际、国内最有影响的总裁中既有 CA、Sony、AMD 这样的跨国巨头 CEO，也有来自 IBM（中国）、惠普、Intel、思科等的外企职业经理人，还有源自联想、方正、紫光等一大批中国本土土长的创业者。不管是回望，还是前瞻，他们的自剖、反省和期待，都是关于这一产业走向和中国企业未来发展最沉甸甸的思考。

编者

2004 年 5 月

目 录

第一章 韬略：跨国公司 CEO 的全球智慧

如何组建产业航母

——刘九如 VS. Sony 全球总裁兼首席运营官安藤国威

我认为企业管理应当追求两个结合：一是创新梦想与现实需求的结合；二是发展速度与长远战略的结合。时刻思考这两个问题，也许能帮我们认清当前众多企业调整变革的不同，以及新公司、老公司、小公司、大公司在管理方式上的不同。



3

互联网需要激情

——刘九如 VS. Intel 全球高级副总裁陈俊圣

调整变革一定要瞄准客户的需求建立起企业核心竞争力，形成健康的运作模式。同时，在经济形势不明朗的时候，推迟 IT 基础设施投资计划的做法是短视的，针对未来机会来说，甚至可能是致命的，因为互联网和 IT 系统在商业领域中扮演着越来越重要的角色。



10

互联网还有 N 次机会

——刘九如 VS. 思科全球副总裁兼中国区总裁杜家滨

作为一场产业革命，互联网的发展确实经历了一个曲线，有过一个“过激阶段”，但冷静下来之后，我们看到的是，行业发展有了更稳定的基础。



16

小的是美好的

——刘九如 VS. AMD 公司全球总裁兼 CEO 海科特·鲁尔兹

要想在未来的产业竞争中立足，首先要学会的是如何“以客户为中心”，以前那种靠技术更新来牵引产业发展的时代已经过去，如何拿出对于客户而言更有价值的产品和方案才是制胜的关键。

23



再造宏碁

——刘九如 VS. 宏碁电脑董事长施振荣

要真正想清楚，市场需求什么，根据自身的实力能做什么，不可能比别人做得更有特色。要上下沟通，达成共识。我们的“微巨服务”是我们自己觉得想清楚了的事情。要有一个长远的规划，一步步地推进。急于求成不行，太慢了也不行。

31



如何为客户“度身定做”

——刘九如 VS. CA 公司前董事长王嘉廉

跟随客户、满足客户新的需求是我们的市场方略和产品方略，一切变化和调整都是从这里出发的。

在产业大变革的氛围中，每个企业都应当谨慎把握，了解市场变化，及时地调整企业战略，这是每一个企业领导人应当认真思考的。

37



新 CA 的棋路

——刘九如 VS. CA 董事长兼 CEO Sanjay Kumar

就技术型企业而言，谁都有机会把自己扩展到像 CA 这样大的规模。创业是容易的，关键是如何发展。无论到什么时候都要记住，客户真正看中的、真正愿意花钱买的，是产品解决问题的能力。如果你要成就一个成功的高科技公司，首先要从本地市场入手。

44



与大象共舞的快乐

——刘九如 VS. BEA 公司主席兼 CEO 庄思浩

向成功企业学习，是 BEA 的成功要诀。我鼓励我的员工都去向成功企业学习，我常常提醒他们去思考：促使那

些企业取得成功文化渊源是什么？它们的理想、战略和领导准则是什么？与成功的企业建立良好的关系，这是我们的宗旨。

国内很多人都对中国软件产业的发展模式做过探讨，比如印度模式、爱尔兰模式。我认为，中国完全可以走出自己的模式。

53



我们也是一步步走来的

——刘九如 VS. SAP 公司联合主席兼 CEO 孔翰宁

经验有许多，但我认为最重要的是两点：一是标准，只有提供标准化的产品与服务企业才能成功；二是基于客户需求，真正帮助客户解决问题，这样才能赢得客户的信赖。

我认为，能否真正在 ERP 服务方面形成影响力，关键是要有强有力的技术保证。

60



超越数据库后是什么

——刘九如 VS. Sybase 首席执行官兼总裁程守宗

如果一家公司肯出高出市值一两倍的价钱收购你，你当然会摇摆，但前提是，你是一家不赢利的公司。

客户喜欢稳定的东西，所以，我们的数据库产品开发以稳定为宗旨，开放为原则。

67



永远需要踏实做事

——刘九如 VS. SAS 国际总裁 Art Cooke

搭建 IT 基础架构系统的确是一个企业实现信息化的关键，但这并不代表企业只要拥有充分的 IT 基础架构建设就全部问题都解决了。

在构建 IT 基础架构的时候，首先要问自己一个问题——什么是你真正的需求？哪些投入能真正提高你的决策能力和竞争能力？也许企业需要的并不是一个大而全的技术拓朴图。

71



我预言：显示无处不在

——刘九如 VS. 优派国际股份有限公司董事长兼 CEO 朱家良

如果有些中国企业认为中国市场已经很大了，在中国立足就够了，根本没有必要走出去，这是很危险的。有远见

的企业家，除了做好自己的市场外，一定要走出去，做国际化的公司。

靠价格战赢不了市场，每一次拼价格都是被动的行为，牵引客户的应该是服务、是品牌、是新的技术。

79



请相信 IDC 的判断力

——刘九如 VS. IDC 全球总裁 Kirk S. Campbell

电子商务正在走向成熟和多元化，基于电子商务的方向，企业信息化、社会信息化又会形成新的热潮，新的热潮后面是新的需求和新的机会。

比较聪明的国际企业，应该是对它在全球的市场进行细分，根据不同地区市场的发展前景制定不同的策略。针对中国及亚太地区这个蓬勃发展的市场，它们一定会加大投资力度，拓宽业务领域。

86



开启存储新纪元

——刘九如 VS. EMC 总裁兼首席执行官 Tucci

高速增长背后一定会有强大的动因。首先，最大的推力应该来自于互联网带给我们的非结构化信息的增长。

我认为 EMC 所讲的“信息生命周期管理”是实实在在的，不是一个空洞的概念，无论是产品还是服务，也无论是硬件还是软件，我们都是提供“信息生命周期管理”服务的最佳厂商。

93



第二章 执行：外企职业经理人的制胜术

学会在急流中航行

——刘九如 VS. IBM 大中华区董事长兼首席执行官周伟焜

遭遇艰难时世并不一定是坏事，一个销售队伍如果永远在顺境下生存，你就永远无法知道它是不是很强。同时，艰难时世更是对企业家的领导能力的最好考验。

服务要讲究章法，要对人才、流程、内容等实现数据化的管理。

101



如何从“骆驼”变成“狮子”

——刘九如 VS. 中国惠普公司总裁孙振耀

在企业结构“立与破、破与立”，企业目标不断“达成、超越”这样周而复始的循环中，我们发现，个性独立的企业处在一个不断变化着的外部与内部环境中，既要认清楚“自我”，又要及时顺应“环境”。



108

Dell 模式没有秘密

——刘九如 VS. Dell 中国董事总经理符标榜

如果以客户为中心仅仅说在嘴上，不能以一种一对一的形式来给用户真正个性化的产品，这句话就等于空谈。

Dell 非常在意成本，不必要的、不能为用户带来价值的成本绝对要省掉。我们只需要做到在用户需要的时候出现在用户面前，这种钱是必须要花的。



114

Intel 的杠杆

——刘九如 VS. Intel 中国公司总经理杨旭

市场竞争不可避免，但我们不会有意去制造和搅起这些竞争，我们并不希望我们的合作伙伴之间打得不可开交。

在各种合作中，我们都信守一个原则，那就是只有真正对双方都有价值的合作我们才去做。当然，与不同合作伙伴合作的层次和深度也是不一样的，而且我们决不会低估那些成长中的中小公司的价值。



121

网络时代新电信

——刘九如 VS. 北电网络中国公司总裁毛渝南

大凡一个企业要想在竞争中获胜，都要有自己的相对优势，我们现在习惯把这种相对优势称为企业的核心竞争力。不同的企业对自己的核心竞争力有不同的解读，有的说是管理，有的说是技术，还有的说是人才。但我认为，无论是管理、技术，还是人才，它们都只是实现核心竞争力的手段，并不是核心竞争力本身。核心竞争力是什么？我认为，核心竞争力就是你能不能挣到钱。



128

EPSON 的创新动力

——刘九如 VS. Epson (中国) 有限公司总经理竹林纪久

在 Epson 的经营理念当中，重视地域特色是我们的特点，中国客户多、层面广，将来开发适于中国用户需求的产品是我们的重要课题。

136



佳能在中国如何赢

——刘九如 VS. 佳能信息消费产品部总经理山崎学

总之一切都是基于客户的需求。实际上，厂商并不是老师，用户知道自己想要什么，我们所要做的就是千方百计地去了解用户到底需要什么，然后按照他们的需求提供出产品或方案。

142



让 I 大于 T

——刘九如 VS. SAP 大中国区总裁西曼

我不知道中国的 IT 同仁到底如何理解“IT”这两个英文字母，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。

148



宏碁的本土主义

——刘九如 VS. 宏碁大中华区营运总经理林显郎

一个品牌最关键的不是要拥有多大的“领地”，而是能不能实现持续发展。品牌事业最有效的办法是“生根”，“广种”是没有根的，当竞争激烈时，只是“广种”就有可能在某些领域没办法持续。不论是国内品牌还是国际品牌，都必须有一个确定的大市场作为根据地。

154



破冰前行

——刘九如 VS. 3Com 北亚区总裁邓元鏊

调整确实有风险，有些企业因为调整而获得新生，也有一些企业因为不当的调整而陷入困境。我觉得有一点很重要，那就是善于取舍，放弃那些没有价值或不能带来效益的业务，专注于自己的特长。在这个过程中，谁做得果断，谁

160



就能获得先机；谁一直犹豫不决，当断不断，谁就会陷入困境。

“反盗先锋”的中国之路

——刘九如 VS. Adobe 大中华区总裁皮卓丁

我在 Adobe 中国区总经理的职位上，主要做了三方面工作，即规范市场、培训用户、提升应用。打盗版确实是市场反响比较大的工作，这既是 Adobe 在中国市场进一步拓展的前提，也是我认为必须先走的一步，我在国企做过多年的软件，不解决盗版问题，软件做不下去。



166

挑战“网络安全”

——刘九如 VS. 赛门铁克中国区总裁郑裕庆

建立一个品牌需要经历很漫长的时间，打碎和毁坏一个品牌却可能只要一瞬间。因此，我们一直很注重维护我们的品牌形象，无论向用户提供什么样的产品，品质都是第一位的，而且只要对用户有承诺就一定要兑现。



172

第三章 纵横：本土创业者的打拼哲学

退出画面看画

——刘九如 VS. 联想控股 CEO 兼联想集团董事长柳传志

无论到什么时候，应用性技术都应该是中国企业决胜的关键。因此，我们的科技还是应当从市场应用入手。Intel 们和微软们的技术研发是面向全球的，无论它们做得多么核心、多么细致，都会给不同地区和环境的应用留出空间，这个空间才是真正属于我们的。

对于国外企业来讲，它们追求一种科学化管理，而我们可能更看重艺术化管理。我认为科学化管理与艺术化管理的关系是辩证的。



181

联想让我冥思苦想

——刘九如 VS. 联想集团总裁杨元庆

一个成功的企业必是历经磨难的。从这个意义上讲，我觉得我们应该感谢 IT 的严冬，它给了联想一个难得的体验艰难的机会。面对“严冬”，心态要好，不能乱了阵脚。我们强调要把企业的健康成长放在首位，而不再像过去那样片面地追求销量或者是市场份额。同时，对传统业务的冷静分析也使我们认识到开拓新业务的必要性，不能因为传统业务不理想而使新业务的开拓受阻。

190



变迁的价值链

——刘九如 VS. 神州数码总裁郭为

业务的划分、重组是相对简单的，最困难的工作是人的调整，尤其是人的思想和观念的调整。这包括两层含义：首先，当公司进行这样一个大规模的组织调整的时候，员工对于新目标的认同，包括对整个公司的整体战略的认同，实际上是一件很不容易的事情。这需要我们做细致的工作，一定要达成共识。其次，在搭一个新的架构时，要考虑长远，一定要注意从各方面打好基础，尤其是要把管理基础打好。

197



平稳构筑新方正

——刘九如 VS. 方正集团董事长魏新

我觉得一个企业要不要调整变化，要做多大的调整变化取决于三个标准：第一要看企业的产品是否与用户的需求相吻合。第二要看产品所针对的用户有没有持续购买能力。第三要看企业的产品是不是拥有自主知识产权，具不具备市场竞争力。

205



定位决定命运

——刘九如 VS. 东软集团董事长刘积仁

企业的定位比企业的能力还重要。IT 业有自己的“生态系统”，在这个系统中，企业选准自己的角色很重要。很多中国企业失败的原因，就是没有找准自己的定位，选择了错误的角色和错误的对手，输在了错误的决斗中。

212



竞争如同投篮

——刘九如 VS. 清华同方计算机系统本部总经理李健航

过去几年来，我们走得还算顺利，抓住了一些机会，方法就是务实。真正务实地去做了，或者说做得更细。我们很好地发挥了我们的资源优势，并建立起了较好的产品开发和市场营销队伍，品牌、渠道和企业信誉才是清华同方电脑过去成功和未来继续前行的关键。



220

紫光新政

——刘九如 VS. 清华紫光股份有限公司总裁李志强

任何一个行业在高潮期都会滋生出一些泡沫，IT低潮并不是一种衰退，而是在新的形势下更加理性化、更加务实的表现。因为只有在这个时期，我们才能更清楚地看到IT的核心竞争力，这个时候比的什么？我想比的就是技术、管理、渠道、服务。



227

ERP之中国路

——刘九如 VS. 用友软件公司总裁何经华

中国软件产业要想在世界上占有一席之地，最大的机会在于ERP。如果我们在ERP领域不能做出一个国际化公司来，在其他领域更难。

就ERP而言，要做到国际化，必须首先从本土化做起。



234

转型时期的“整风运动”

——刘九如 VS. 金蝶国际软件集团有限公司总裁徐少春

整风的目的是通过公司自我解剖、员工自我解剖来正视矛盾，正视问题，统一思想，转变观念；目标是冲着转型去的，但更重要的是要解决现实矛盾。

目前我们正在进行的整风是围绕四种精神的统一认识和落实而展开的。一是创新精神；二是职业精神；三是团队精神；四是服务精神。



242

浪潮的“北伐”经略

——刘九如 VS. 浪潮电子信息股份有限公司总裁孙丕恕

我一直在浪潮工作，最大的收获就是与我们的经营团队一起，在当初浪潮几乎无路可走的境地中杀出了一条路来，边走边改，不断创新，逐步恢复并提升浪潮在业界的影响力；同时将自己对 IT 产业发展的思考融入浪潮的发展战略中，这是件令人很兴奋的事情。也正是这种成就感支撑着我一路“闯”到今天。

249



将应用进行到底

——刘九如 VS. 实达电脑设备有限公司董事长蔡智康

谈到市场的协调我们有一些共识：要先做好自己的产品和技术；二要尽量形成自己的服务特色；三要大家都想办法去开拓新市场。

我个人认为，今后的职业经理人不会因为他管理不行而下台，更多的可能是因为机遇把握不好而下台。因为机遇对 IT 企业发展的作用越来越大，选择机遇是企业发展的关键。

256



坚守中文软件阵地

——刘九如 VS. 金山软件股份有限公司总裁雷军

中国的软件行业经过十多年的发展，到今天为止只能说过了第一道门槛——产业储备期，现在是来到了“洞天石开”的门前，外部环境有了非常大的改善。我最近的感觉是，机会正迎面扑来。

263



迈普的国际化思维

——刘九如 VS. 迈普数据通信股份有限公司董事长花欣

企业能否真正成长壮大，还要看其能否培育出自己的核心技术。中国市场不仅仅会成为未来全球 IT 制造中心，还会成为未来全球 IT 技术中心。


中国真正要成为全球 IT 技术中心，必须具备以下几个条件：一是绝大部分 IT 企业以技术创新为牵引。二是它们肯于立足长远做技术研发投入。三是要有成规模的技术研发队伍。

270



后 记

279



第一章

韬略：跨国公司 CEO 的 全球智慧

俗话说：“瘦死的骆驼比马大。”

当整体经济环境不利时，最先感受到冲击的会是那些大型跨国企业。然而，凭借以往的储备，坚持最久、最有耐力、防御反击能力最强的往往也会是它们。这使它们更像是“风向标”，越是大风的天气，人们越希望找到它们。看到它们，人们似乎就找到了努力的方向。

毫无疑问，IT 产业中人总是关注 IBM、HP、Intel、微软们在做什么。它们对中国 IT 市场格局考量的细致程度令人吃惊，它们之间的竞合关系错综复杂。它们走马灯似地轮流“探访”中国市场，拜会中国政府，走访用户，强化中国业务意味着什么？究竟是什么促使它们的风向标不约而同地指向了中国？在中国市场的开拓与营运方面它们又有什么制胜法宝？



如何组建产业航母

刘九如 VS. 安藤国威

Sony 全球总裁兼首席运营官

从 2002 年开始，以植根中国、长远发展为宗旨，以启动宽网时代为运营理念，Sony 与众多国际著名企业一样，大规模开展“中国寻梦”之旅。

让趋势明朗

刘九如：由于全球经济不景气和互联网泡沫的影响，以 IT 为主导的电子信息产业（IT、家电、数码产品等）最近几年受到了明显的冲击，我看到 Sony 的业务也出现了一些波动。根据 Sony 的判断和你的思考，你认为全球电子信息产业到底出现了哪些新的变化？呈现出什么样的发展趋势？

安藤国威：以 PC 为主导的全球 IT 产业出现了前所未有的动荡，从 2000 年夏天开始，PC 销售急速下滑，B2B 业务放缓，许多企业裁员，大家都变得非常不容易。许多人认为这是互联网惹的祸，其实因素很多。首先是经济发展不乐观，金融危机使日本等亚洲国家经济受挫以后，“9·11”事件又使美国出现经济疲软，从而影响到