

21<sup>TM</sup>  
世纪书系

南方日报出版社



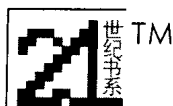
世界  
500强  
韬略

《21世纪经济报道》著

21<sup>ST</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

**STRATEGIES**

OF FORTUNE 500 COMPANIES



南方日报出版社

A large, thick black circular graphic that is open at the top and bottom. At the top and bottom openings, there are solid black triangles pointing towards the center of the circle.

**世界  
500强  
韬略**

A solid black triangle pointing upwards, centered above the author information.

《21世纪经济报道》著  
21<sup>st</sup> CENTURY BUSINESS HERALD

**STRATEGIES**  
OF FORTUNE 500 COMPANIES

## 图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强韬略 / 《21 世纪经济报道》著. —广州: 南方日报出版社, 2003

ISBN 7-80652-315-4

I. 世... II. 2... III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125730 号

### 世界 500 强韬略

《21 世纪经济报道》著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 南海市彩印制本厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18.75

字 数: 290 千字

印 数: 7000 册

版 次: 2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 33.50 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfengdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

## 瞧，那些新闻的圣徒

对于一个新闻工作者来说，沉湎于新闻的无限可能性是危险的，但也是必须的。

“新闻究竟是用来做什么的？”

我相信每一个新闻工作者，周而复始地处在这样一种天问之中。这种问题必定会击到我们，但好在它击不垮我们。

因为这个工作的实质决定了，唯有尝试才能生存，才能解恨。

而无限的可能性，正贴在尝试者的额头上，

只有不停地敲击地面，才能把它刻在地上。

不停地做吧，这是我们的原罪；

就像每一个我们所采访的受难者一样。

原罪带来光芒。

应该尊重每一条新闻，尽管它有随时死去的无限可能性。

那就为它们修建一座教堂吧。

“怎样做究竟最好呢？”

每一个新闻工作者都有反省的能力、质疑的义务，  
就像每一个人都有修建自己的教堂的权利，无论是外在的还是内  
心的。

“无限地逼近真相。”这句话应该写在新闻的圣经上。

每一条新闻问世，便是所有新闻工作者的受难时。

新闻的无限生长速度，就是在那一瞬间暂停了一下。

不停地停止吧，新闻；因为你们都是一些必需的错误。

生长带来突破，停止带来颠覆。这就是我们的轮回。

轮回意味着永远。

即使新闻死了，  
也会留下圣徒无数。

沈  
颖

# 目 录

《21 世纪书系》总序 瞧，那些新闻的圣徒

沈颖

## 第 1 周 新经济的愿景

- 周一 IBM 猜想：美政府立法监管“第五公共事业”？ / 2  
周伟焜 vs 《21 世纪经济报道》  
周伟焜：IBM 大中华区总裁
- 周二 Oracle 转向：成本控制蓄势开闸“水淹”应用软件 / 11  
胡伯林 vs 《21 世纪经济报道》  
胡伯林：Oracle 中国公司董事总经理
- 周三 新惠普困惑：在 IBM、戴尔夹缝中变革图存 / 18  
孙振耀 vs 《21 世纪经济报道》  
孙振耀：惠普中国区总裁
- 周四 英特尔攻势：移动互联芯的企图 / 25  
达里波·伏萨洛维奇 vs 《21 世纪经济报道》  
达里波·伏萨洛维奇：英特尔企业平台部副总裁
- 周五 低潮淘金：有线通讯的思科会否无线飞翔 / 32  
杜家滨 vs 《21 世纪经济报道》  
杜家滨：思科系统公司全球副总裁

## 第2周 本土化策略

- 周一 穿“唐”装的中国微软 / 44  
唐骏 vs 《21世纪经济报道》  
唐骏：微软中国 CEO
- 周二 微软研究院：资本帝国与中国智慧的相互诱惑 / 54  
李开复+张亚勤 vs 《21世纪经济报道》  
李开复：微软亚洲研究院前任院长  
张亚勤：微软亚洲研究院现任院长
- 周三 从 Intel Inside 到 Intel Anywhere：英特尔大转型  
中国开路 / 62  
陈俊圣 vs 《21世纪经济报道》  
陈俊圣：英特尔副总裁兼亚太区总裁
- 周四 “在中国，GE 把西门子当作样板” / 70  
贝殷思 vs 《21世纪经济报道》  
贝殷思：西门子中国公司总裁、CEO
- 周五 本田中国出口基地：本土满负荷后的新战略 / 79  
门胁轰二 vs 《21世纪经济报道》  
门胁轰二：日本本田工业株式会社中国总代表、广州本田汽车有限公司总经理

## 第3周 投资方略

- 周一 宝洁得失 / 88  
柯楷锐 vs 《21世纪经济报道》  
柯楷锐：宝洁公司总裁、首席运营官
- 周二 百年纽约人寿的中国新婚 / 93  
白嘉礼+费莘荻 vs 《21世纪经济报道》  
白嘉礼：纽约人寿公司董事、纽约人寿国际公司董

事长兼 CEO

费莘荻：纽约人寿国际公司执行副总裁兼首席运营官

周三 飞利浦（中国）的营销通道投资和整合计划 / 102

张玥 vs 《21 世纪经济报道》

张玥：飞利浦电子中国集团总裁

周四 ABB 中国：密切关注电力改革一举一动 / 110

路义普 vs 《21 世纪经济报道》

路义普：ABB 中国区董事长兼总裁

周五 BP 纵横深入全球第二大石油消费国 / 119

德开瑞 vs 《21 世纪经济报道》

德开瑞：BP 集团副总裁、亚澳及次大陆地区总裁

#### 第 4 周 定位谋略

周一 高盛中国不言合资与政府亲密接触 / 128

罗以德 vs 《21 世纪经济报道》

罗以德：高盛（亚洲）有限责任公司总裁

周二 “国”先“民”后：大摩中国 5 年攻略 / 137

傅善廷 vs 《21 世纪经济报道》

傅善廷：摩根士丹利亚太区总裁

周三 “另类跨国银行”的生意经：渣打聚焦新兴市场

场 / 145

黄远辉 vs 《21 世纪经济报道》

黄远辉：渣打银行中国区总裁

周四 汇丰私人银行：等待内地千万富豪 / 153

潘剑鸣 vs 《21 世纪经济报道》

潘剑鸣：汇丰私人银行（瑞士）高级副总裁

周五 ING 中国运动“金融全能体操” / 160

战龙 vs 《21 世纪经济报道》



战龙：ING 基金中国区总经理、招商基金常务副总经理

## 第 5 周 市场攻略

- 周一 戴尔之道：领悟沃尔玛“待客心经” / 168  
符标榜 vs 《21 世纪经济报道》  
符标榜：戴尔中国董事总经理
- 周二 罗氏剥离维生素部跨越战略岔道 / 176  
弗兰兹·胡沫+威廉·凯乐 vs 《21 世纪经济报道》  
弗兰兹·胡沫：罗氏公司首席执行官兼董事会主席  
威廉·凯乐：罗氏中国公司总裁
- 周三 富士通中国重组：走出日资客户狭窄天 / 185  
武田春仁 vs 《21 世纪经济报道》  
武田春仁：富士通中国总经理
- 周四 佳能以北京为中心营销亚洲市场 / 194  
足达洋六 vs 《21 世纪经济报道》  
足达洋六：佳能（中国）有限公司总裁兼 CEO
- 周五 奥迪中国：44% 市场占有的奥妙 / 200  
狄安德 vs 《21 世纪经济报道》  
狄安德：奥迪中国总监

## 第 6 周 竞争战略

- 周一 中国航空业挺进世界千载难逢之机 / 208  
A. 行情价格双跳水：“9·11”之后的波音双重挑战  
蓝道夫·贝斯勒：vs 《21 世纪经济报道》  
蓝道夫·贝斯勒：波音商用飞机市场行销部副总裁  
B. 空客 A380：超大馅饼还是超级陷阱？

马乐德 vs 《21 世纪经济报道》

马乐德：空中客车中国公司总裁

周三 VISA 和万事达：宿敌还是友军？ / 220

A. VISA 行销：“取代中国银联不是我的结论”

熊安平 vs 《21 世纪经济报道》

熊安平：维萨国际组织副总裁兼大中华区总经理

B. 万事达改制：“谁有创意谁走在前面”

冯炜权 vs 《21 世纪经济报道》

冯炜权：万事达国际组织资深副总裁兼大中华区总经理

周五 百胜集团军和麦当劳孤将的中国搏击 / 234

A. 麦当劳：餐饮系统供应商航母

施文哲 vs 《21 世纪经济报道》

施文哲：麦当劳中国公司高级副总裁、上海联华麦当劳公司总经理

B. 百胜：餐饮品牌联合舰队

苏敬轼 vs 《21 世纪经济报道》

苏敬轼：百胜餐饮集团大中国区总裁

## 第 7 周 盈利要略

周一 爱立信：瘦象离“会跳舞”还有多远？ / 250

思文凯 vs 《21 世纪经济报道》

思文凯：爱立信 CEO

周二 巴斯夫的中国利润“联合体” / 258

倪宣德 vs 《21 世纪经济报道》

倪宣德：巴斯夫东亚地区总裁

周三 杜邦本质：攫取科学源头的超额利润 / 265

查布朗 vs 《21 世纪经济报道》

- 查布朗：杜邦中国集团有限公司总裁
- 周四 米其林阳谋：操纵一条中国轮胎产业链 / 271  
祖杰 vs 《21 世纪经济报道》  
祖杰：米其林（中国）投资公司董事长
- 周五 贝塔斯曼时刻准备着：“挟书友以令出版业务  
链” / 279  
艾科 vs 《21 世纪经济报道》  
艾科：贝塔斯曼（中国）前 CEO、贝塔斯曼直接  
集团亚洲区业务发展顾问
- 附 1 访谈公司名录 / 286
- 附 2 访谈者名录 / 287

第 1 周

---

# 新经济的愿景

---

国际商用机器公司 (IBM)

甲骨文 (Oracle)

惠普 (Hewlett Packard)

英特尔 (Intel)

思科 (Cisco)

韬略  
世界 500 强

周一

## IBM 猜想： 美政府立法监管“第五公共事业”？

周伟焜 vs 《21 世纪经济报道》\*

国际商用机器公司 (IBM)

2002 年世界财富 500 强排名第 19 位

营业收入：858.66 亿美元

主营：计算机

### ○—————○ 随需应变引领 IT 潮流 ○—————○

《21 世纪经济报道》(以下简称“《21 世纪》”)：你曾提到自己比较满意的成绩，一是把 PC 带到了中国，二是把电子商务带到了中国，三是把 IT 服务带到了中国。最近你带过来的两个概念，一是电子外包，一是随需应变。再下一个概念是第五公共事业部——IT 发电厂。在海外，IBM 做到哪个阶段？IT 发电厂目前是一个设想还是已经付诸实现？

周伟焜(以下简称“周”)：我尝试着回答你的问题。为什么我们会推出 On Demand 即随需应变的计划，2002 年 10 月份我们提出这个方案，是经过研究之后，对整个信息工业有一个新的看法。

---

\* 周伟焜：IBM 大中华区总裁

为什么整个信息工业在过去的 30 年里成为明星工业，那是因为信息能够帮助企业提高其生产力。在 1960 年代、1970 年代，我们首先是用信息大大提高行政方面的效率，比如发薪水，以及各种办公的记录，包括财务数据等；许多公司成功了，就是因为他们已经能够做到部门信息的整合，所以一个新行业就冒出来啦。紧接着，微机时代带来了个人和部门的生产力再往前推。比如办公自动化，漂亮的图表，都是这个层面的含义。实际上很多公司，秘书或打字员，运用计算机都使得个人生产力得到提高。

《21 世纪》：是不是这样理解，一开始是传统咨询业，然后是在财务系统、个人系统的 PC 化应用，接着是 ERP 的整体应用，再往下延伸到供应链的应用，在供应链之后是电子外包的应用，最后，在此基础上，整合成第五公共事业部，形成“现代 IT 电厂”的概念？

周：是的。个人、部门和做行政的事情，这 25 年已经做得很充分了，所以下一步是整个机构生产力的提高，运用科技做到以前做不到的事情，使生产力有全面的提升。

对现代的企业而言，因为股东一天到晚给管理层压力，经营者要追求利润，只有一个办法，就是提高生产力。如果一家公司，在未来要竞争成功，需要具备哪些条件？这种需要就变成了我们按需应变的企业的出发点。

如何变成反应更快的企业，是当今企业的焦点问题。举个例子，比如我们此前就发生过 SARS，非典对一个公司的反应是很大的考验。比如说公司是否需要把生产完全调下来，如果你是一家生产手机的公司，你看到 4 月 20 日整个市场的销售慢下来，你多快才能把你的生产线，把你的采购调整下来？这就看你的公司的反应速度有多快，也需要所有流程随机应变。现在我们的客户，95% 的公司，还没完全做到这一点，规模越大的公司越困难。

而客户所要求的，不仅要你很懂技术，还要求了解行业，需要有办法结合这两者，才能真正让公司受益，帮他们整合这些信息。你光谈技术，或者光谈行业，都不能满足企业的需要。

未来整个信息工业，是我们所谓的甜点（SWEAT SPOT）和应该迈的方向，这些是企业愿意付钱的。这是第一点。

我们准备加强这方面的能力，帮助客户加强这方面的整合。在未来只有一件事情是完全确定的——那就是不确定性。企业希望把自己的成本变成可变的成本。在过去，信息投入大部分是成本，信息投资、厂房的投资完全被定为一个固定的成本，那我们如何把它变成可变，这就需要新思维。一是财务方面的新安排，二是新方法来实施服务。

财务方面，我们可以帮助客户把一次投资变成可变的；比如本来投资1000万做这个项目，我们可以把其变成每个月花多少钱，所有的硬件、软件、服务都可以做这样的处理。可以跟工作量挂钩来完成。

服务变成一种完全可变的東西出去，带来你讲的“第五公共事业部”。比如我们最近跟一家信用卡公司谈业务，过去的传统是收你1000万，机器、系统集成；现在，你告诉我，你在未来5年会有多少张卡，我每张卡收你多少钱。如果你卡多了，多过合同的标准，我们可以谈，把价钱调下来，如果低于某个最低限度，你要付我多少钱，这样就是可变的成本模式了。你说做一个业务，原计划是1000万张，有可能到时是500万张，我的成本变成可变了。去年年底，我们在美国跟大通银行，年终跟美国运通信用卡，都做了这种跟工作量挂钩的可变的服务方式。

大家会看会不会吃亏，这种方法帮助把成本变成可变之后，就很清楚。整个信息的工作环境，也需要帮客户重新规

划，所有的流程、数据连起来进行接纳，你会发现过去很多不能做的事情可以做了。当他们重新审视其工作环境时，一个更快、更强、坚韧不拔的信息工作环境就会产生。美国“9·11”之后，很多公司的信息中心的安全，双信息中心是否可以互补，大家都非常关注，发现所有事情不再是要有什么新增服务，更本质的是需要有新的观念来把整个信息工业的需求带到下一步。这是客户所需要的，为什么我们去年提出电子商务随需应变，就是看到这个需求的变化而产生的。

当然，3年、5年以后是不是有微机，可能有，包括服务器等硬件的需求，但整个信息工业的走向，必定是以服务为核心。所以IBM就把普华永道买进来，这是基于未来的战略选择。

为什么我们花35亿美元呢？就是把他们的顾问并进来，组成一个很强的顾问队伍，除了传统技术上的顾问，现在行业方面的顾问队伍，IBM得到非常大的强化。管理上的顾问，也强了很多。我们有了这些人，加上技术上本来的优势，我们就有一个比较接近完美的结合了——技术与行业。

过去9个月，我们做的东西就是为下一代的信息工业做准备。很多华尔街的分析员说，IBM的战略好像是对的。（谦虚地笑）

### IT 外包成新动力

《21世纪》：你讲了三点非常重要，其中一点讲整体信息工作环境，它现在已经变成一个门槛，就是对技术整合的能力，对IT外包的对接能力等等，会有非常高的要求，这样一来，从事IT外包也有门槛，你们的竞争对手会越来越来少。你们竞争的客户核心是不是世界



500 强的公司？目前在世界 500 强中，IBM 市场占有率有多高？

周：我们的竞争对手还很多啊。（笑）这些观念和方法也不限于世界 500 强。

财务方法，业务流程再造，不止世界 500 强需要。外包方面，主要是他们签单的数额巨大，所以比较容易引起关注。我目前没有这个数据，需要去统计一下，但第一，世界 500 强大部分都是 IBM 的客户；第二，大部分公司的数据库都在 IBM 的磁盘里运行。

外包方面，IBM 公司是全球最大的公司，如果你有兴趣，我可以把整个外包的客户名单给你看。在不同行业里，比如金融业、制造业、政府方面，我们都有很多的客户，而这是 1993 年，我们这位新的 CEO 帕尔未萨诺，他从日本调到美国，他的责任，就是建立 IBM 的外包服务，可以这么说，这是他打回来的江山。

我们的外包业务，从 1993 年的“0”到现在差不多 200 亿美元。我们的市场份额最大。从长远来看，我们不会限于系统跟网络的外包，会扩展到业务流程外包，成为我们的一个新增长点。

很多公司也同样看到了这个机会，也参与了竞争。起码竞争者的数量是可以估计的，不过金额 10 亿美元以上的外包服务工程，能竞争的确实不多。

《21 世纪》：是的。因为外包只能成功不能失败。最近媒体上有一个现象很有意思：惠普做了大量的广告，IBM 也同样做了广告。

周：（笑）你们发财啊。

《21 世纪》：你们在做同一个概念——全面服务——IT 外包。那么目前全球范围内，真正能成为 IBM 对手的是惠普。当然也有其他公司，Oracle 数据库也比较大，SAP 也有这种想法。惠普在宣传上比较多。假定你不是 IBM 中国区的总裁，而是一个业内的资深专家，