

通讯通信企业管理与执法全书

IT 人物 (三)

郭雅 主编

吉林摄影出版社

图书在版编目(CIP)数据

通讯通信企业管理与执法全书/郭雅主编.—长春：吉林摄影出版社，2004

ISBN 7-80606-737-X

I. 通… II. 郭… III. 电信—邮电企业—市场竞争—中国
IV. F632.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 112282 号

出版发行：吉林摄影出版社

(长春市人民大街 124 号 130021)

责任编辑：李乡壮

经销：全国各地新华书店

印刷：北京施园印刷厂

版次：2004 年 8 月第 1 版

书号：ISBN 7-80606-737-X / F · 297

定价：912.00 元 (本卷定价：16.00 元)

目 录

◎软件鲨鱼王嘉廉	1
◎从直销之王到 PC 之王——迈克尔·戴尔	9
◎一个西方预言家眼中数字中国	24
◎史蒂夫·乔布斯	28
◎网络赌王——SOFTBANK 创始人：孙正义	40
◎惠普总裁兼 CEO——路·普拉特	54
◎因特网之父、TCP/IP 共同发明人——文特·瑟夫	62
◎ADOBE 的学者约翰——沃洛克博士	74
◎硅谷推销之王杰里·桑德斯	86
◎追求卓越：肯——奥尔森	98
◎谁让 JAVA 一举成名：凯米·包乐丝	114
◎打工女皇——吴士宏	127
◎中国网络之父——马云	157
◎TCL 总裁——李东生	160

◎ 软件鲨鱼王嘉廉

尽管人们常慨叹计算机行业是年轻人拼搏的战场，但也有宝刀不老者，55 岁的王嘉廉(Charles Wang)就是例证。他领导的 CA 在国际软件业是知名的公司，他本人也因是华人却在白人世界闯出天地而更赋有传奇色彩。他的人生际遇虽然不能让后来者完全效仿，但勤奋、刻苦、善于把握先机、勇往直前等优秀品质，却是值得任何一个想成功者学习的。

子“吃”母 CA 易主

虽然与盖茨将近 1000 亿美元的个人财富相比，王嘉廉(Charles Wang)的 10 多亿个人资产不过是盖茨的一个零头，但是人们还是常常把他俩搁在一起。他俩都是自己公司的中心和灵魂，都是凭借铁腕式的战略攻城掠地，成为软件业头两号厂商。微软在 PC 领域一统天下，CA 的企业管理软件在大型机和客户机/服务器领域也是领袖群伦。当然真要比较起来，两人的差异比共同之处更显著。盖茨习惯于在聚光灯下谈笑风生；而王则习惯保持低调，甚至拒绝在一些大型活动上贴出个人肖像。最大的区别可能还是两个人的童年：盖茨出生在舒适的中产阶级家庭；而王则从小受尽贫困和漂泊。“因为我是移民，我了解饥饿。”有一次他接受 CNN 的采访时说道：“所以，我可能比

盖茨更加注重实效”。

1944年8月19日，王生于上海。8岁时，他与父母及两个兄弟抛下所有东西来到纽约。后来，他进入一所白种人为主的学校，被安排在三年级，但他一句英文也不会说。于是又被放回到一年级。3个月后，他的语言能力得到提高，终于回到原来的班级。

无论在小学还是在布鲁克林技术高中，王都是深受种族歧视的人。母亲上夜校，成为一名图书管理员。父亲获得了哈佛国际法学位，却不允许在美国执牌从业，只能白天教书，晚上在圣约翰大学从事工作。辛劳的父母成了他学习的榜样。

进入中学高年级，父亲将哥哥托尼送入耶鲁大学，后又送入康内尔法律学院。而王则在当地的皇后大学毕业后就结束了学习生涯。因为中国传统观念都是将希望寄托到长子身上，王是老二，一切都要靠自己。当时，王还不太争气，他的专业是数学和物理，在学校他表现平平，无论是成绩还是表现都毫无出众之处，没有人会对他寄予厚望。

毕业后，王进入哥伦比亚大学电子研究实验室当一位程序员新手，结果一下子就爱上了编程。他在好几家公司从事软件工作，其中包括标准数据公司。在那里，他和大学的伙伴 Russ Artzt 编写并出售用于

IBM 大型机的系统软件。两人经常拜访客户，倾听企业信息系统管理员反映的各种问题，从而看到了商机，萌生了创业的念头。

1976 年，他终于可以将想法付诸实践。一家瑞士的 CA 国际公司，正在寻求一家美国公司，代理销售 CAEARL 大型机软件。此前 CA 国际已在美国推出一个十分成功的产品 CASORT，是由 Pansophic 公司代理。由于 Pansophic 有一个自己的产品直接与 EARL 竞争，因此，他们放弃了代理机会。CA 找到了标准数据，双方成立了一个合资公司。

几个月后，标准数据准备放弃软件业务。王、Artzt 和另外两位朋友 Sedino 和 Habermass 就成立了 CA 国际公司，作为瑞士公司的子公司。在曼哈顿的麦迪逊大街的一间办公室里，他们开始推销 CASORT。当时条件十分艰难，他们是用服务换回了上机机时和办公室。Sedino 为房东担任招待员，Artzt 和 Habermass 负责产品开发，王则是销售和市场部的光杆司令，负责销售业务。开始没有任何业绩，王就为大楼的休息厅铺地毯、在走廊中挂镜子，以抵消房租。这家位于纽约的软件公司从一开始可以说一文不名，但 1980 年 4 月，他们却以 280 万美元买下了瑞士的母公司，从此 CA 完全属于他们。也就是从这时开始，CA 实施

了一系列的购并举措，以实现高速增长。

购并是扩张的捷径

现在，王终于拥有了他垂涎已久的 CASORT 产品。这个集成产品与 IBM 同类产品相比，价格便宜 25%，而且只需占用一半的资源。因此，王一下子就将客户扩大至 200 余家。有了这样的基础，王开始盘算，如果再增添一种产品，不就可以产生更高的价值？自己独立开发新产品力量不足，风险也大，不如集成和修改原有的产品。1978 年中，IBM 推出 DOS/VS 的替代操作系统 VSE，使 CA 的原有产品面临淘汰危险。后来，CA 开发出系统适配软件，不但实现了与新 OS 的兼容，而且确保了未来 OS 的改变不会影响 CA 产品的生命力。

自己开发还是太危险，CA 准备采取购并竞争对手的策略，这需要大量的资金，还要有老谋深算的律师去了解和摆平华尔街的里里外外。王的脑海马上浮现出一个合适人选。

1979 年，哥哥托尼(Tony)已是曼哈顿律师事务所的合伙人。王找上门来说：“我一点也不懂股市和购并，你到我们公司来吧，干上两三年，你可以获得许多股票，到时你也可以退休。”托尼对软件毫无兴趣，但他还是点头答应了。

于是托尼成了公司总裁，1981年12月CA成功上市，发行了50万股股票，筹资320万美元。这个数目比公司收入还少，但足以启动王极具侵略性和残酷无情的购并策略，因为王很早就认识到，购并是扩张的最佳捷径。

王的第一个猎物是Capex公司，它在IBMMVS大型机操作系统方面有很强大的产品线，本土收入就达1200万美元，比CA还高。CA在大型机的DOS市场表现不错，但在MVS市场上却已濒临危机，因此，Capex显得格外秀色可餐。虽然这是一条大鱼，但是王没费多少力气就于1982年成功地吞掉了Capex。这是CA发展史极为关键的一步，使CA从此可以真正有效地控制大型机软件市场。购并完成后，公司发动了一次大规模的广告宣传活动，宣扬和庆祝它在OS/MS的统治地位。

第一次得利后，CA的购并狂热就一发不可收拾。这种狂热正是这位CEO极具侵略性的本能反应，而且只要是王想要的，就没有得不到的。从1982年至1988年6月，CA一口气购并了16家公司，大多数都是用股票交换获得。当然，许多都是无名的小公司，连王当年工作过的标准数据也成了CA的囊中之物。

1988年，王的胃口更是大开，一举购并了大型机

系统软件巨头 Uccel (前 Wyly 公司)。这是当时软件业最大的一起购并案，涉及 8 亿美元的股票。这个猎物过于庞大，消化起来费了不少劲，但也大大增强了 CA 的实力，不论从哪个角度说，这都是一个很成功的购并。

Uccel 的购并使王的胆量壮了不少，不久他就瞄上另一家大型机软件公司 MSA。1988 年 6 月 9 日，王给 MSA 的 CEO Imlay 打去电话，说要吃掉 MSA。对手告诉他，绝对不想将 MSA 卖掉。当时 MSA 收入达 2.58 亿美元，拥有庞大的全球客户基础，光是服务收入就达 1 亿美元以上，对 CA 来说是最理想不过。当时 MSA 的几笔购并不成功，股票从 20 美元猛跌至 8 美元，这对于王来说，正是吃进的大好时机。

Imlay 下令不准接 CA 的电话，但是压力还是源源而来。CA 的律师表示，他们绝不会轻易放弃。CA 给 MSA 发来信件，准备以 11.50 美元收购所有流通股。Imlay 四处活动，劝说股东不要答应 CA 的报价。8 月 4 日，MSA 股东大会上，终于以 88% 的反对票将 CA 推出门外。

MSA 的旁落使王十分失望，但并没有影响他的无畏精神。1988 年，CA 购并 ADR，1989 年购并 Cullient，1991 年是 Online，1992 年是 Ponsophic

和 Nantacket, 1994 年购并 ASK 集团, 1996 年是 Legent。

CA 购并的大多数产品都可归于三类: 数据库、系统软件和应用软件。CA 就是大型机软件领域的三条腿凳子。而且, 越来越结实, 将用户牢牢地锁进 CA 的产品中。冲突不断频上法庭

王寻找猎物, Tony 掌管支票。这个“游戏搭档”妙不可言。1989 年, 当时微软还未发威, CA 成为第一家收入超过 10 亿美元的独立软件厂商, 但是在吞进 ADR 和 Cullinet 后, CA 这架超负荷的金钱机器首次出现短路, 主要是两家公司的文化如水和油一样不相融, 产品集成也很困难, 公司出现低迷状态, 华尔街的鼓手们开始唱起反调。但是令王最为痛心的是, 以前的朋友和一些员工也开始对他横加指责。

王可以毫不留情地裁掉大批被购并公司的员工, 但作为 CEO, 他对公司员工都极为亲近。作为 CA 的“家长”, 他希望大家对他不会产生距离。尽管公司已达到 6000 多人, 每年还要新增 1000 多人, 但他还是将每位新员工的名字都输入自己的电子词簿中。创业以来, 他几乎干遍了公司的每一个部门, 从市场到技术, 从财务到传播, 因此他十分了解各个部门。每年 4 月, 他都要重组一次, 将人员对换岗位。对于员工他有一

种家长般的骄傲。事实上，他对员工的关心远超过他对竞争对手的关注。在福利方面甚至有点过于慷慨，一流的托儿中心，全是最好的设施，而且费用全由公司补贴。1995年，CA被《Computerworld》列为最好的公司之一。王说：“这是我最引以为自豪和快乐的东西。如果你对投资何处犹疑不定，那么就把钱投到人身上吧，他们是最好的软件。”

但是CA无情的购并策略还是招来了极大的批评，也使公司形象受损。无论是对待客户还是合作伙伴，CA总是以一种强硬的态度出现，冲突频频发生，最好的证明就是应接不暇的官司和诉讼。有时它是被告，有时它又是原告，以致于CA的对手断言：诉讼大概是CA最重要的市场手段。虽然在法律战场上CA一向胜多负少，因为公司管层中有好几位法律天才，但是胜利的代价也是惨重的。1993年，在一份121名MIS经理的调查中，CA被评为业内最令人愤怒的供应商，尤其是其公司的产品许可惯例和掠夺性的维护和服务价格。1994年的调查中，80%以上的经理认为CA毫无改善。也正是这个时期，CA开始丢失客户，包括许多大客户，局势极为严峻。

厚望于“年轻的弟弟”

在风暴期，王开始越来越依赖年轻的Sanjay

Kumar。而 Kumar 被王视为自己“年轻的弟弟”，是自己的一种延伸。1991 年，Kumar 担任高级副总裁。1992 年，Tony 离开公司，去收集各种赛车，Kumar 就成为公司的执行副总裁。1994 年 1 月，Kumar 被提命为总裁兼 COO，并进入 CA 的董事会。这一年，Kumar 才 31 岁。他开始担当起公司的日常运作，包括与华尔街和公司客户打交道，Kumar 比王要和气，是改善客户关系的合适人选。

1995 年，Kumar 承担起购并的谈判工作。5 月份，CA 宣布以 17.4 亿美元购并 Legent 公司，成为继 IBM 购并 Lotus 之后的第二大软件购并案。此前对于被购并公司的市场和管理部门，CA 的态度从来是毫不手软、大下毒刀，但是这一次，静候坏消息的 Legent 员工却受到异乎寻常的欢迎，大家获得了更好的岗位，从而赢得了媒介的好评，也赢得了开始关注 CA 的司法部的好感。许多 CA 的客户也纷纷感受到了与日巨增的关怀。现在，CA 以强有力的竞争态势活跃于软件业。

◎ 从直销之王到 PC 之王——迈克尔·戴尔

在 PC 销售领地，Dell 以直销异军突起，年轻的迈克尔·戴尔(Michael Dell)使出这招儿并非心血来潮。早在儿童时代，9 岁的 Dell 就想通过捷径，绕过

常规教育所设的层级直接取得高中文凭。还是一个少年的时候，他就尝过上门推销获利的甜头。PC 机刚刚问世，为了抓住这个商机，Dell 不惜违背父母之命，从大学中途退学，一头扎入商海，连获佳绩，并在股市出尽风头。

从直销之王到 PC 之王

Dell 的崛起是 IT 业的一个异类。因为他不是依靠领先的技术，而是依靠一种观念、一种商业模式，而且还是一个并不被看好的模式。实际上，Dell 公司从诞生之日起，就一直被各种非议和嘲笑所包围，认为 Dell 将永远固守边缘市场的“电脑铺子”。

但是分析家的眼镜最终大跌，因为 Dell 公司和他本人扶摇直上。1998 年 10 月 5 日，《Forbes》排出全球 100 大科技富翁，比尔·盖茨仍以 587.3 亿美元遥遥领先，但势头最强的还数 Dell，一年中公司业绩增 60%，股价则涨了两倍，使个人财富从 46.6 亿美元激增至 126.7 亿美元，排名第四，直逼盖茨城下。这位比盖茨年轻 10 岁，而且只卖 PC 的年轻人，可能在财富上永远也赶不上盖茨。但 Dell 却能创造另一个奇迹：一直比相同年龄时的那个盖茨要富有。Dell 的锐气让盖茨也会萌生“廉颇老矣”的感叹。

1998 年，Dell 收入达到 180 亿美元。它创造了

公司市场价值十年内上升 36000% 的奇迹，其中 1998 年就上升 200%，使其总值超过了收入比自己多数倍的 Compaq、HP，成为 PC 厂商中的领头羊。在全美市场上，PC 份额稳居第二，直逼多年的市场霸主 Compaq。在全球市场，也跻身第二，而且增长率为业界平均值的 4~5 倍。

显然，对 Dell 而言，他最大的梦想就是打败对手，成为 PC 之王。如今，梦也伸手可触，但是又若即若离，形成业界的一大悬念。

逆流而起

PC 业最根深蒂固的惯例之一，就是通过一支日益壮大的转销商大军进行产品销售，从百货商店到针对机构用户的增值分销商。过去十多年中，许多 PC 制造商都试图越过零售商进行直接销售，以抗拒这种潮流，但大多都抱憾而退。Dell 逆流而动，精彩地重演了业界的经典故事。他的制胜策略在 PC 历史上与 70 年代大型计算机市场的制胜策略如出一辙，那时，诸如 IBM、DEC 等大型计算机公司就是通过直接销售人员进行产品销售。Dell 公司奉行的是一种最朴素最实际的哲学：组装和销售计算机。Michael Dell 深信最佳的电脑经营模式便是为客户提供“量体裁衣”的服务，因为只有这样才能让用户使用到切合其需求的

产品。

Michael Dell 的灵感来自于，虽然 PC 机的工作性能仍相对复杂，但其内核已没有什么神秘可言，只需一个电话或一个电子邮件，就可以用最好的工业标准和技术对用户所需的产品进行定制，通过显著减少库存成本，来大大节省费用。这就意味着，Dell 公司不但可以用最快的速度应用最新的零件技术，还能将部分节省的费用回报给用户。同时与客户直接建立起紧密关系，通过建立客户数据库，了解到每个客户的好恶。

正如 Michael Dell 所说：“人们往往只把目光停留在 Dell 公司的直销模式上，并把这看作是 Dell 与众不同的地方，但是，直销只不过是最后阶段的一种手段，我们真正努力的方向是追求‘零库存运行模式’。由于 Dell 公司按单定制，它的库存一年可周转 15 次。相比之下，其他依靠分销商和转销商进行销售的竞争对手，其周转次数还不到 Dell 公司的一半。”正如波士顿著名产业分析家 J. 威廉·格利所说：“对于零组件成本每年下降 15% 以上的产业，这种快速的周转意味着总利润可以多出 1.8% 到 3.3%。”

关于直接销售和按单定制模式结合的运作过程，格利列举了 Dell 公司为一家美国的大型石油公司供

货的例子，根据订单，公司就可以跟踪销售到该石油公司遍布全美国的加油站。Dell 公司甚至很注意一些细节，比如将货物标签贴到每一台机器上，使客户马上就知道这台机器应放到哪张桌子上。更为重要的是，Dell 公司不仅以直销模式成名，并且迄今仍遵循着这一准则，同时在通过分销渠道销售的国家也贯穿了直接销售模式的主体思想，从而创立了一套崭新的分销操作手段。

Michael Dell 说：“我认为任何一种分销策略都不可能涵盖整个市场。今天，全球 PC 销售市场中，直接销售占了大约 20% 的份额。而最让我感兴趣的是，发展趋势越来越对我们有利。所有的调查都表明，未来的客户将越来越偏爱直接购买，而且直接购买能为客户提供更高的满意度。”

从小就想走捷径

Michael Dell 出生在美国德克萨斯州，从小天资聪颖，人称小神童。小学三年级的 Dell 在杂志上看到一则广告：“只需通过一次简单的测试，就可获得高中文凭”。Dell 挺喜欢学校，无意逃避，但那时的 Dell，就有一种强烈地走捷径的思想。他对日复一日的教育制度已经不太耐烦，既然有一种快速而简单的途径，他怎能不跃跃欲试？于是，小 Dell 准备连跃 9

年，申请考试，以获得高中文凭。一天晚上，一位测试公司的女雇员找到了 Dell 家，她说明了来意，令 Dell 的母亲惊愕不已，从浴室里叫出八岁的 Dell。无论是测试公司的人还是 Dell 的母亲都认为这只是 Dell 的一个恶作剧而已，但实际上，Dell 对这件事的确是很严肃、认真的。

这种着迷于消灭中间环节的个性，可以为未来 Dell 为什么越过中间商，创新地实施直接销售找到某种程度的解释。

9岁时，他从父亲手中获得了第一本支票，开始了自我理财的经历。而真正让 Dell 尝到“直接”甜头的是在12岁。Dell 朋友的父亲是个贪婪的集邮迷，受到感染的 Dell 和他的朋友自然也对集邮情有独钟。为了集邮，12岁的 Dell 到离家不远的中国餐馆打工。他开始阅读集邮杂志，发现邮票价格总在不停地上涨。Dell 的母亲是股票经纪人，从小的熏陶使 Dell 开始从邮票中嗅到了商机。Dell 从拍卖商那里买来邮票，也将邻居们的邮票汇集过来，在《Linn 邮票杂志》上刊登“Dell 的邮票”的广告。结果大出意外，Dell 一下子净赚了 2000 美元。这是他一生中的第一笔买卖，也是他第一次认识到削除中间商的巨大威力。

挣得比老师还多