当代风云人物荟萃

内容提要：

由于经济、政治诸多因素，使中国政府对得关问题再次提出强烈要求。世贸组织迟迟未能让一个幅员辽阔而且拥有无限潜力市场的中国参加，使其全球无壁垒贸易主张大大地打了折扣。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章　谁能扼住IT的咽喉

■面对入世:中国信息产业如何对付?

由于经济、政治诸多因素,使中国政府对得关问题再次提出强烈要求。世贸组织迟迟未能让一个幅员辽阔而且拥有无限潜力市场的中国参加,使其全球无壁垒贸易主张大大地打了折扣。由此在双方的努力下,中国的入世加快了步伐。一旦时机成熟,中国政府随时加入世贸组织。国界已挡不住全球经济一体化的潮流,当关税归零的时候,内外两个市场也就成为一个市场,这也就是中国信息产业全面开放的时候,成为世界经济的一部分,这是一个无法回避的现实问题。

面对新一轮咄咄逼人的入世形势下,中国的信息产业该如何做好应对?一个老问题再次摆到了面前。

信息产业作为国家的基础设施和支住产业、先导产业,在国家的大力扶持下,取得了喜人的成绩。一个覆盖全国的以光缆为主,以卫星和数字微波为辅的大容量、高速率的数字传输网络已基本建成,移动通信业务已经在启动。中国电信网络规模、移动电话用户已分别居世界第2位、第3位,并且程医疗、远程教育、会议电视、电子商务及IP业务等宽带通信信息业务正在主要大城市中迅速发展;电子信息产品制造业总体规模已进入世界前列,其中彩电、音响、电话机等产品产量跃居世界第一位,经过近20年市场竞争,中国成为电子信息产品制造大国。但应该清醒地看到,在以信息化、全球化、自由化为特征经济一体化进程加快和以信息经济为核心的新一轮世界性产业升级中,中国的信息产业还远远不能适应,尤其是面对入世,还未做好充分应对准备。

摸着石头过河,中国信息产业也例外。也总是在摸索,而且中国电信才刚刚经历改革,问题多多。因此,中国信息产业面对复关,应根据不同的领域分别采取不同的策略方针和措施步骤,加速改革,一旦入世,方能从容应对。

中国电信在国内是个大恐龙,但在国际电信大公司相比,仍是个未成熟的小兄弟。最可怕的是,中国电信基本未在竞争环境下生存过。这就使中国电信业学会竞争到最终参与国际竞争,需要有个过程。

在总结其他行业改革的经验教训,结合中国电信业实际,寻找合适的切入点,运用正确改革的策略、步骤就显得格外的重要。而且首先就必须具有倒计时观念,其次要有勇气正视竞争而且积极参与竞争,第三要认识到真正的对手是那些国际电信大鳄。

一旦入世,电子信息产品制造业面临的形势将更加严峻,将面对着国内国外两个竞争在双重压力下生存,原有的弱势将更有明显。因此,电子信息产品制造业当务之急是消除分散,重新组合,加快实施跨地区、跨部门、跨所有制和跨国经营的产业战略重组,加大资本扩张力度,提高集约化程度,建立起能参与国际竞争的大公司、大集团,并使之成为信息产业的技术创新主体;其次,企业竞争应由血肉相搏的低层次的价格战,转向高层次服务、多元化经营的成熟的市场竞争,通过企业之间既联合又竞争的优胜劣汰的过程,

形成市场利润的相对集中格局，更重要的是要加快从国内市场为主向，国内与国外两上市场相结合的国际化方向跨越；再次，抓住全球信息化契机，提高产业的科技含量，不断开发出适应国内外市场需求的有自主知识产权的以数字化、网络化为主的产品，以提高中国信息技术和产品国际竞争力和市场占有率，并促进产业结构的调整与升级，这将为中国顺利实现下世纪战略目标创造条件；最后，面对中国众多关键产品市场已大部分被国外公司占领的局面，就需要突出重点，有所为有所不为，加快一些关键领域和关键产品的发展步伐。一个是集成电路，要以依托整机和系统的芯片设计为突破口，以有市场前景的、能批量生产的消费类产品为切入点，带动中档集成电路产品的发展，适时发展投资类产品和专业设备用高档芯片，使集成电路真正成为产业的基础，以促进整个信息产业的发展，带动各类电子产品的更新换代。一个是大力发展数字化消费类产品，使之成为我国电子工业跨世纪发展的新的经济增长点。

信息技术作为前沿技术和技术革命的制高点，成为各国竞相发展的重点，信息产业则是信息经济的基础，这也为我们发挥"后发优势"，追赶发达国家提供了难得的机遇。信息技术正在向网格化、数字化、个人化、智能化方向高速发展，由此将极大地引起了人类的思维方式、工作方式、学习方式、生活方式巨大的变革，也将加速中国融入全球经济一体化的进程。我们只有争夺信息产业"主动权"与"制控权"，才能有力地推动我国经济的发展，对中国社会经济发展和文明进步起到真正的推动作用。

■联想"移情别恋"
AMD 撬动英特尔

联想与 AMD、英特尔之间的微妙关系，实质上是三厂商在根据各自的棋谱下棋，所谓的"义气"只是利益纷争的体现。由于三家企业在整个 PC 产业中的份量，谁都不敢在局面尚未明晰之时就轻率表态，但这并不妨碍他们之间做一些私下交易。现在惟一的问题似乎是联想也还没有看清自己的前景。

提起国内 PC 厂商的龙头老大联想，90％的人会竖起大拇指，而联想与英特尔的联盟也向来为业界所称道。这一美满"婚姻"却在英特尔推出 P4 芯片时，被业内"小弟"TCL 抢去上风，英特尔欲借 P4 造就一个新的 PC 巨人 TCL。虽然联想最终还是与英特尔联手推出了 P4 电脑，但以联想今日的规模和地位，眼前的变故实在让联想难堪。

记者从采访中得出确切信息：联想正在与英特尔的挑战者 AMD 密切接触。

AMD 等待"雪崩"

"风水轮流转，也该轮到 AMD 了。"一位 PC 厂商老总对记者如是说。

"3 年后芯片市场上，AMD 将占据 50％的份额。"AMD 中国区产品经理纪朝晖日前在接受记者专访时表达了同样的心声，"英特尔从此将不再是处理器市场的老大。"

三年后超过英特尔，成为处理器市场最大的供应商，这并非 AMD 头脑发热的一时妄言，但也绝非十拿九稳。这种新旧替代取决于两大因素：一是芯片市场的容量与变化，一是 AMD 本身有没有这个实力。

显然纪朝晖的话是用来证明他们的信心的："前几年英特尔走了多元化道路，而 AMD 则一门心思钻营芯片技术。作为这两种战略的体现，两家公司在技术专利方面也呈现了不同的趋势。从过去 3 年里在美国专利登记局批准的专利项目数目来看，AMD 已连续 3 年进入美国专利最多的 25 家公司，且排名逐年攀升。除了技术上的保障，在生产能力上，AMD 已投入了 60 亿美元修建世界上最好的微处理器工厂，今年在美国、德国的两间生产厂已经有能力生产出全球芯片市场 30％的供应量，预计明年产量还会增长。最具典型意义的是，在不到一个月之前，AMD 向英特尔授权了 X86－64 指令集的使用权。"

对于 AMD 取得的成绩，用纪朝晖的话说就是："厚积薄发"。在芯片市场上，这两家公司是多年的宿敌，甚至两间公司发起人都是从 Fairchild 半导体公司出来的。竞争过程当中 AMD 也曾一度超过英特尔，只是非常短暂。自英特尔推出奔腾系列后，依靠专利保护等措施，与 AMD 差距急剧拉开，英特尔占有了绝对优势，占有份额高的时候甚至超过市场的 90％。AMD 这时开始致力于开发自己的产品，这个过程走得很漫长。直到

需要全本请访问 www.ertongbook.com

AMD 研制出 K6，才重新从这里走向了成功之路。在华尔街股票价格一路下跌的情况下，AMD 能够做到一枝独秀，股价超过英特尔，显示了 AMD 与众不同的增长趋势。

就在这种喜气逼人的微妙时刻，又传出联想要"移情别恋"AMD，怎能不让 AMD 偷着乐呢？当记者向 AMD 核实目前有无意向和联想结盟时，AMD 中国区产品经理纪朝晖很敏感地回避："AMD 有性能好、价格低的优势，在全球合作中，数中国的起步晚。AMD 一直在关注像联想、熊猫这样很重要的电子企业，但也包括其它一些伙伴如七喜电脑、清华同方、浪潮等。"纪朝晖同时也明确指出："AMD 与联想在产品技术、市场推广等各个方面有十分密切的合作，但在宣传方面，AMD 会尊重每一个客户，因为每个厂家都有自己的考虑。AMD 在每一次新产品出来或即将出来时，都会和国内每一个合作厂家包括联想保持亲密的接触。"

在记者一再追问 AMD 和联想的关系时，AMD 中国区产品经理纪朝晖只坚持说："目前尚无媒体这样报道。"有趣的是，记者就这一问题采访联想时，联想品牌推广部赵先生的回答与 AMD 有些不谋而合，他说记者的问题太敏感，实在无法回答。从两家的回答中不难得出这样的合理猜测，联想与 AMD 的回避只是由于他们之间的合作过于敏感，目前还不合适公开，但是谁都没有否认两家联盟的可能性。

当记者要求纪朝晖对假设联想与 AMD 结盟带来的后果作个预测时，他说，那时国内的 PC 厂商肯定会纷纷效仿，对整个产业来说将是雪崩式的连锁反应。

英特尔 等着瞧吧

在炎热的天气里，等待显得有些漫长。经过两个星期的等待，记者终于见到了刚刚从美国回来的英特尔中国区总经理杨旭先生。

对记者有关英特尔在 CPU 市场做老大还能多久的问题，杨旭回答十分干脆："英特尔有 120％的信心坚信自己是 NO. 1，不管是性能、技术、生产工艺，都占有绝对优势。英特尔现在虽然在裁员，但是在技术、研发领域保证不裁，目的就是要保证在技术生产领域长远的领先。"

杨旭说，虽然前两年英特尔走了弯路搞起四大架构，但一年前就已停下来。其实英特尔长期的策略没有变过，英特尔的重点在核心技术的研发上，这个策略从来没有变过，包括两年前。

当记者希望杨旭谈谈英特尔怎样对待像联想这样的合作伙伴时，他似乎早有准备。杨旭说："非常高兴《经济观察报》能提这个问题。现在媒介有最大的一个误会，说英特尔支持这个或不支持那个，一切都是误会。英特尔对所有 PC 厂家的策略在全球都是平等的，从不偏向任何一个厂商。"

杨旭认为，英特尔寻求的是长远的战略合作关系。英特尔 1993 年就开始和联想、方正及后来的实达、TCL、海信、同方等厂家进行全方位、长远的、不同层次的合作。有媒体说厂家用英特尔的产品是迫于英特尔的压力，事实上任何厂商都在说英特尔在他们成功过程中所起到的作用和角色。

对于与联想的合作，杨旭解释，英特尔与联想多年的合作和作为个人五六年来与联想亲密接触来看，在一些长远的战略策略方面，联想在中国市场要做的事情和英特尔在

IT 产业要做的事情是非常一致的。事实上，只有在这种长远的战略策略方向上达成一致，双方的目的才能达到。

当记者提到，业内有传言，由于联想在与英特尔的长期合作中多有不快，加上英特尔也时不时地冷落联想，现在联想要化被动为主动舍弃英特尔结盟 AMD 时，杨旭说，"一个公司要选择什么样的合作伙伴全在自己。"当记者再问联想与 AMD 结盟有无可能性时，杨旭的态度马上变得十分谨慎和严厉，他大声地说："这个问题不能讲，如果非要说，你只能去问联想。"

杨旭明确指出，媒体的报道说联想要选择这个厂家不选择那个厂家，这绝对是个误导。为了反驳联想要与英特尔疏远的说法，英特尔公关人员还举证，最近联想将会有一个基于奔腾处理器的 PC 整机的国内发布。

"联想不需要对英特尔负责，英特尔也不需要只对联想负责。英特尔是跟整个产业合作，然后随着产业往上走。"杨旭并不认为媒体的说法对英特尔有所影响，"今天和这个合作，明天不和那个合作，这是个小学生的问题。英特尔绝不会像有些竞争对手那样采用一些别的手段，靠炒作，靠施舍，靠误解，搞的好像全世界都来同情，英特尔永远不会扮演这样的角色。"

对于"在不到一个月前 AMD 向英特尔授权 X86－64 指令集的使用权"的消息，杨旭说并不清楚这个情况，需要核实。这倒是个有趣的事情，因为凭英特尔的实力，为何要 AMD 来向英特尔授 X86－64 指令集的使用权？

但是，当记者问及，如果联想真地站出来宣布舍弃英特尔选择 AMD，英特尔会怎么看时，杨旭只说了一句话："那就等着瞧吧！"

圈内 期盼变局

不管人们是否注意到，现实已经开始青睐起弱者 AMD 来。昔日盟友开始纷纷"背叛"英特尔，英特尔处理器不再是用户的必然选择。除戴尔之外，全球 10 家最大的计算机生产商中有 9 家采用了非英特尔电脑芯片。Gateway、康柏、索尼等公司过去从来只采用英特尔生产的电脑芯片，但在过去两年中，这些公司都在某些产品型号中采用了 AMD 的芯片。IBM 则直接表示，虽然 IBM 一直和英特尔合作，但 IBM 也是 AMD 的积极支持者，他们始终关注 AMD 每一步成长，他们希望看到竞争，因为这样对大家更有利。

早在 1998 年就大胆地"吃螃蟹"、采用 AMD 芯片的康柏公司官员说："经过几年的实践，我们发现只要价格合理、性能稳定，消费者对用谁的芯片其实是根本不在意的。AMD 的表现非常不错。"

威盛、SIS 等芯片厂商也都表示将在年内加大对 AMD 的支持。在国内，AMD 已经与在 PC 业内仍属小字辈的南京熊猫达成联盟关系，同时也正在积极与清华同方、七喜电脑等厂商寻求合作。

与此相对应，据资深人士透露，其实英特尔在推出 P3 时，也没有先找联想，而是找北京市的地方品牌超群、柏安等合作。英特尔发布 P4 又找了在 PC 领域中什么也不是的 TCL，而且 TCL 扬言要借 P4 的东风重新洗牌，大有取代联想之嫌疑。

资深人士同时指出，对于联想这时真要"倒戈"绝对不难理解。对于联想选不选择

AMD，最焦心的其实莫过于国内其它的 PC 厂家了，因为即使 AMD 的性能再好、价格再低、给的市场推广费再多，如果某个厂家单独行动，就会给自己带来英特尔给予的 60％广告宣传补助的损失，同时孤军作战英特尔难免落入非主流处境，其后果无法预想，尽管据说现在许多小 PC 厂家都在负赢利经营。

已经与 AMD 结成联盟的熊猫信息产业公司总裁王宏金此前对记者直言不讳地说，已经有在国内有影响的电脑厂商在与 AMD 谈合作，可能成为熊猫的同盟者，而这个同盟者很可能就是业内老大联想。

尽管业内仍有把联想目前举动视为对英特尔"敲山震虎"的猜测，但如果联想真地公开宣称与 AMD 合作，那将是里程碑式的事情。对 AMD 来说，则是完成了从"0"到"1"的飞跃；而真正有意义的是国内的 PC 生产商，因为他们的选择也许会给整个 IT 产业带来雪崩式的连锁反应。

马犁下课　何小强上岗

■长城换将　难容联想越跑越远

联想到符继光(K. K. Fu)的"1997"以及同是惠普出身的李汉生的命运,不知何小强的前景如何?再想为柳传志已经培养杨元庆、郭为、乔松等"一群"接班人,不知长城未来怎样?

就在"联想"沸沸扬扬上演着有关杨元庆和郭为之间纠缠不清的独幕剧时,向来低调的长城也传出人事变局:留洋归来并在外企工作过的何小强代替了曾被媒体称为"土博士"的马犁,马犁从香港人符继光(K. K. Fu)手中接过帅才仅仅 3 年。

马犁出局

原长城电脑事业部总经理马犁,本不是中国 IT 业一颗非常耀眼的星星。所以,他在 2000 年 4 月初从长城电脑管理层出局一事,也只是被一些报章淡淡提及,波澜不惊。

但是,联想到 2000 年初,有媒体认为,作为长城电脑领军人的马犁被长城集团董事长之委以"以联想争第一"重任、王之本人则退居深圳"苦练制造方面的功夫"一事,就可与眼下时髦的"企业接班人问题"扯上关系,并且品出其中基有若无的与联想的明争暗斗。

2000 年 4 月 5 日,长城集团在京正式对外宣布金长城电脑进行业务重组,原中国长城计算机电脑进行业务重组,原中国长城计算机深圳股份有限公司电脑事业部、市场销售本部和深圳制造基地合并成为新的电脑事业部。长城电脑原班高层人员已集体下课,其中包括原总经理马犁、市场总监赵滨和负责销售的司练国。其新的领军人物为何小强,他在中国惠普工作了十几年,曾提任中国惠普增值渠道部总经理和华南部总经理。何小强现在的身份为中国长城计算机深圳股份有限分司第一副总裁及长城计算机深圳公司电脑事业部总经理。这是继北在方正集团从惠普"空降"李汉生以来,第二任中国惠普高层管理人员栖身国内 IT 企业。中国长城计算机集团公司总裁卢明说,这是长城集团有史以来最开放的一个举措。

自 1985 年推出国内第一台 0520CH 微机后 10 余年音,长城一直是国内电脑业的领跑者。可是,1997 年,联想一鸣冲天,长城则从此黯然失色。有媒体说,王之因此退守深圳,深居简出,苦练创造方面的内功。

第一个外援

也是在 1997 年,长城引进了空降部队——请进香港的符继光(K. K. Fu)在公司当副总,主抓 PC 后台计划,制造等。到 1997 年底,K. K 就会面接管整个 PC 的业务。随后,陈良华统率的市场策划部除两个人外全部离开长城,这场"地震"在当时的业界引起了轩

然大波。风波很快平息，大局已定，K. K. 管理长城整个的 PC 业务。

K. K. 有着管理国外企业的经验、思维方式，但结果骨干员工出现流失，企业业务马上就萎缩。——对当时的长城来讲，看别人飞快地擦肩超过，即使原地踏步对它都是痛苦难忍的事情。渠道、销售队伍以及内部的非议不断传来，"老板"王之决定做调整，K. K. 不再负责 PC 业务，要重建一套班子负责。

这段时间被称为长城的"K. K. 时期"。

1998 年 4 月底，当时负责印机部的马犁被公司指定为长城 PC 主要负责人，长城希望这位新人真的能带来新气象。

马犁接手长城 PC 后，为业界导出了"飓风"、"神风"以及嘉裕 800 家用系列和网星 1800 商用系列等等一系列大手笔之作，给了联想极大的震撼，以致于有人感叹：业界缺乏重新认识新长城的心理准备。长城 2001 年 4 月 5 日发给媒体的新闻通稿也充分肯定了长城 PC 的业绩："1999 年，飓风电脑的成功推出，成就了金长城电脑在消费市场上领军人物的地位，不仅开辟了一个新的市场空间，而且使金长城电脑业务在家用市场上获得了急速发展，当年电脑业务实现了 130％的高增长；2000 年，在市场竞争加剧的同时，消费需求不断高涨，金长城电脑借助自身实力，在家用、商用市场上积极部署，齐头并进，再次取得全年增长 60％的佳绩。"至此，人们以为，长城蜿蜒，代有人才出。

第二个外缓

可是，辉煌的背后往往隐藏着危机。毕竟，增长 60％的速度比增长 130％的速度慢了一半还多，而对手联想 2001 年 4 月 20 日公布的数字是：2000 年 PC 总体销量是 262 万台，增长速度为 96％，其中家用电脑销量翻番，商用电脑增长 60％，笔记本电脑增长 80％。尤其不能容忍的也许是笔记本电脑：联想昭阳已经在市场上翻云覆雨，主抓笔记本电脑的乔松也已被媒体认定为继杨元庆、郭为后的第三位柳传志接班人，而长城 2000 年的笔记本电脑销售额却是零——连声音都没有，而市场的选择是残酷的，没有声音等同于无力发声。在 2001 年 4 月 5 日的发布会上，除了金长城电脑业务新管理团队亮相，另外一个重要内容就是长城笔记本电脑揭牌仪式，何小强当即宣布："长城笔记本电脑今年内将有极大的增长。"

决策层的不满早有迹象。2001 年初春，王之在内部会议讲话中说："PC 的重点是解决计划与市场脱节问题，核心是市场的开拓。"在 4 月 5 日的发布会上，卢明指出，原来的高层管理人员虽然工作很努力，但毕竟未经过系统专来培训，他们以前的策略仍是以产品为中心，而非以客户为中心，他们在贴近用户、了解用户需求上做得不够，基本上仍有闭门造车，有渠道开拓上力度不够，渠道覆盖面有限。正是由于以上原因，使得长城电脑去年的业绩不理想。入世及市场的压力让长城没有时间让他们边干边学了，只好从外企空降专业人才。

记者 4 月 23 日电话采访长城有关负责人时了解到，马犁目前仍在休假，其中下一步去向仍不得而知。另一方面，新官上任的何小强目前正忙于内部调整，以期在网络经济形势下，使金长城电脑业务的经营发展更好的和宽带建设电子商务应用相配合，并将"以产品制造为导向"的经营思路转为"以用户需求为中心，以市场为导向"的思路。可令人

担忧的是，联想好像又快了一步：就在何小强忙于调整步伐时，4 月 20 日，联想又开始了新的冲刺——3 年后 600 个亿。联想到符继光(K. K. Fu)的"1997"以及同是惠普出身的李汉生的命运，不知何小强的前景如何？再想为柳传志已经培养杨元庆、郭为、乔松等"一群"接班人，不知长城未来怎样？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

■方正新帅气盛　时西忠叫板杨元庆

对于方正电脑而言，人事风波与股权之争在今日都已是渐去渐远，时西忠所必须应对的危机与挑战，依然是那个宿命的对手：联想。

2001 年 7 月 26 日，方正科技电脑公司新帅时西忠出现在"方正电脑新管理团队暨 2001 年下半年发展策略发布会"上。这是继"裕兴夺宫之变"、"祝剑秋出局"等事件后，方正科技最大的一次动作。

会上，刚刚履职的时西忠向外界公布了一张漂亮的成绩单：2001 年 1 月至 6 月，方正电脑比去年同期同比增长 70%，国内市场占有率接近 10%，已顺利进入亚太家用电脑市场三甲之列。同时，方正电脑宣布已初步实现在产品、方案和服务三个方面的 Internet 战略转型。

从方正集团 1998 年控股延中科技以来，时西忠已经是方正科技电脑公司第五任总经理了。在冯沛然、童庆明、赵威之后，祝剑秋离任事件成为方正科技人事振荡最激烈的一次。

在经历"裕兴夺宫之变"、"祝剑秋出局"等事件后，1991 年就加盟方正电子的时西忠终于以十年磨一剑的努力等到了自己的黄金年代。很幸运，时西忠碰到了方正电脑公司那张还算不错的上半年业绩单。

但作为一个"技术本位"的企业，技术成就了方正，也成为方正一个足以致命的弱点：有时，技术文化可能会凌驾于市场规则之上。时西忠同样是一个有着技术情结的"老方正"，与他的前任一样，如何把方正的技术文化与市场规则有机结合起来，是时西忠必须直面的一个挑战。

更为主要的是，对于方正电脑而言，人事风波与股权之争在今日都已是渐去渐远，时西忠所必须应对的危机与挑战，依然是那个宿命的对手：联想。

"危局"受命

《经济观察报》(以下简称《经》)：从 1999 年冯沛然出走，到一个月前的祝剑秋离职，方正科技人事变动频频。有评论说你是临危受命，方正科技现在是不是到了一个危险的关口？

时西忠(以下简称时)：方正现在没有"危"，所以谈不上"危险的关口"或"临危受命"。

事实上，方正电脑几年来跨过的最大关口是在业务模式上的蜕变。这要追溯到 1998 年，当时，方正电脑所属的方正电子在全国拥有 30 家分公司，在 PC 业务上，分公司的业务模式是既做直销客户又在当地发展代理商的混合模式。在这种模式之下，由于分公司也做 PC 业务，要与代理商抢市场，代理商与分公司之间不时出现业务摩擦、争执，互相"打架"，业务拓展效果差强人意。从 1998 年 10 月开始，方正电脑做出了"主谓结构"上的

调整，把电脑业务从方正电子分公司剥离出来，成立了方正电脑在各地的业务代表处。地方代表处重新定位：只做货物中心，不再抢代理商的业务做直销，最终实现了业务模式的蜕变。

《经》：你如何评价此次祝剑秋的离职？

时：我只说一个例子。王志东离开新浪，给中国的职业经理人上了一课：资本的力量，关键的时侯它是要说话的。一个企业在选拔领导人的时候，要讲求德才兼备，而对于一个大型企业来讲，一个企业领导人的"德"是非常重要的，它象征着对于一个企业的忠诚。而作为一个公司的职业经理人，必须忠诚于自己的企业。

《经》：刚刚经历了方正科技高层人事的振荡以及"裕兴夺宫事件"的方正电脑，是不是受到了一些负面影响？

时：一个企业在初创阶段，需要拥有一个权威或英雄，大家以他的意志，以他的领导方式，以他的感召力把企业带向前进。一个企业在步入成熟之后，必须有一套非常良好的管理机制和一个成熟化的管理团队。

方正电脑经历了多次高层人事振荡，没有对企业造成大的波动和影响的一个重要原因，就是得益于方正的管理团队在这几年逐渐走向成熟。它就像是一个减震器，减少了企业高层变动对企业经营管理带来的振荡和冲击。

一个成熟的企业，是按照一定的规则，在一个成熟团队的管理下正常运行。这也是方正领导人变动，而企业运营不受影响的原因。

赶超杨元庆

《经》：尽管方正科技刚刚获得了一个有史以来最好的一份业绩报告，方正 PC 也稳居国内市场第二的位置，但不容忽视的是，国内 PC 市场今年上半年已出现疲软态势。一方面联想在前方遥不可及，另一方面，包括康柏、戴尔在内的国际厂商以及 TCL 等业界的黑马，都在抢食 PC 大餐，方正似乎陷入了一个前有狼、后有虎的内忧外患的夹缝？

时：不能说方正处在一个夹缝之中。2001 年上半年之所以出现了 PC 销售疲软的现象，最根本的原因在于，2000 年 PC 的热销超出了市场的原有预期，主要有两个原因：许多单位 1999 年底的采购因为"千年虫"问题拖后到 2000 年第一季度；政府上网、企业上网、个人上网造就的网络热潮提前催发了一部分 PC 市场的需求。2000 年的 PC 热直接导致了 2001 年各 PC 厂商过高制定了销售目标。

不过，我非常看好下半年的 PC 市场。在下半年，国家将进一步加大对于基础设施的投入，以拉动经济增长，这为不同行业的政府采购提供了市场空间。中国不同行业的信息化启动时间不同，方正电脑正在着手开拓包括卫生、粮食储备等新的行业增长点。

此外，中国东部、西部经济发展极不平衡，一些新兴城市、新兴地域的增长也为 PC 厂商带来新的机会。

尤为难得的是，在当前市场疲软的情况下，中国的个人消费信心指数并没有下降，这必然会带动个人电脑以及手持类产品的销售。

这是方正要抓住的三个机会。

《经》：方正在去年提出了一个三年赶超联想的目标。方正这个目标会不会改变？方

正现在是不是具备了挑战联想的实力？

时：方正 2000 年 7 月提出的赶超联想的目标不会变。要实现这个目标，要求方正增长的加速度要高于对手。业界曾有一种说法，要把 PC 业务做大，或者靠规模把价格降下来；或者靠速度，像卖海鲜一样提高产品的转速，其实这都是片面的。做好 PC，真正依靠的是企业的综合实力。2001 年 4 月，方正已经提出，要靠一个品牌——方正两个平台——人力资源、电子商务，三个体系——研发、渠道、服务，整个公司的整体服务去竞争。

《经》：方正赶超联想的目标现在进行到了哪一阶段？

时：首先，我们要力争二者在数量规模上处在同一量级的竞争水平之上。第二，方正要在一些地区业务超过联想。第三，在数字消费产品、手持设备等新的产品上赶超联想。

《经》：你觉得是什么导致了方正、联想在 PC 业务发展上的差距？

时：在时间上，联想 PC 至少已经有 10 年的发展历史，方正较之联想晚了 5 年。由于起步早，联想在渠道上、品牌上都比较成熟，这也是它的优势所在。

这可以归结于理性与感性的差异。理性上，方正在技术上并不落后于竞争对手，甚至在某些方面还要领先于对手，但在与用户亲和力等感性因素上，方正处在下风。

但方正自身的优势在于它是一个注重技术投入的企业。联想是典型的"贸工技"模式，而方正则是"技工贸"起家。而在发展路径上的差异，这从一定程度上决定了技术对于方正的重要性。

此外，方正靠直销起家，对客户有着更深入的了解。以前，企业发展是以产品为中心，现在都已转变为以客户为中心，以客户为中心恰恰是方正的一个特点。

在销售渠道上，方正采用的是"厂商——代理商——客户"这样的扁平化的渠道，而联想采用的是"厂商——分销商——代理商——客户"的垂直渠道。在以客户为中心的行业市场中，方正的反应速度无疑要优于联想。

《经》：那你认为在未来日趋激烈的 PC 市场竞争中，哪个环节会成为致胜的关键？

时：把握客户的需求，并使你的产品或服务能够满足客户的需求，这将是一个企业致胜的关键。

蒋必金：目标是联想的 1.5 倍

在记者问到祝剑秋事件时，蒋必金（北大方正集团副总裁、方正科技集团常务副董事长）出人意料地回避了，并告诉记者这样一个"软性"问题可以在私底下谈。看来，方正科技人事的一系列变动，不管是对蒋必金还是对方正，都余悸尤在。

《经》：请问蒋必金先生，你对时西忠的"施政"纲要怎么看？

蒋必金：我要重申方正集团和方正科技集团对方正科技电脑公司新团队的信任和支持，集团过去支持，现在支持，将来更加支持，务必让方正电脑在 3 年中赶上联想。这种赶超至少在某一个标准上，达到联想的 1.5 倍以内，或者在某些局部地区的销售量超过联想。

《经》：方正在冯沛然、童庆明、赵威之后，又有公认振荡最激烈的祝剑秋离任事件，请问一个新的团队对于方正的重要性如何？

蒋必金：前面的问题需要私底下来谈。对于方正电脑新的管理团队，在 PC 和 Inter-

net 接入产品的各个相关领域做的都很得心应手，在技术产品、市场开拓、销售渠道、人才培养、运营管理等各个方面都具有丰富经验，有能力领导方正电脑业务进入健康发展、创新成长的新阶段。

■新联想高看上海
杨元庆"篡改"柳氏旧说

随着上海联想的崛起，有人曾预言，像华为的东迁一样，不出 10 年，联想将把总部迁往上海。

有关"联想移师上海"的传闻一段时间来成为传媒捕捉和揣测的焦点，2001 年 8 月 1 日，记者终于从联想总部获得确切消息，联想将在浦东投入巨资。这是联想首次 对外证实这一传闻。

据悉，这一投资计划已经进入实施价段。该项投资的目的在于将联想电脑的"三大件"转移上海。这三大件包括：年产电脑 150 万台、占联想计划总产量约 1/3 的生产基地，笔记本电脑事业部，作为无线通通讯研发中心的上海研究院。

众所周知，联想已经在北京稳步发展了 17 年，而仅仅在 5 年前联想在上海还只是一间简陋的办公室，只有五六名工作人员常驻。

随着上海联想的崛起，有人曾预言，像华为的东迁一样，不出 10 年，联想将把总部迁往上海。

但这句许似乎过早。早在柳传志上任，联想就已把其在全国的占略布局作了初步的规划。

一位资深人士告诉记者，其实现在联想的做法是杨元庆接班后对太上皇柳传志 1998 年提出的宏伟目标的发扬。据称柳传志原称对联想的规划大致是这样的：以北京为基地的综合运作管理中心，以上海为基本的产品研发中心，以深圳为基地的生产制造中心。

但原定的规划现在似乎有了些变化，"杨元庆时代"的联想要把香港当作其融资中心，把北京作为它的权力中心，而最后把上海当成生产制造中心。因为上海很可能成为全球的又一个 IT 生产制造中心，上海有高素质的产业工人，还有大工业的制造环境。

联想的直接说法是，由于联想业务在全国扩展，多区域运作渐成趋势。在上海（华东区），2000 年联想华东区的销售额已经占到联想电脑销售总额的 27％，仅次于北京，（华北区），而且预计联想上海（华东区）的销售份额还会继续攀升，估计会占到总销量的 30％左右。同时，上海周边已经形成了宠大的市场，联想只有全方位地建设一个联想上海分部，才能从技术、生产、供应、服务各方面降低成本、提高效率、满足用户需求。从这个意义来说，联想进军上海是箭在弦上，不得不发。

不管怎样，联想即将在上海浦东张江竖起一座 2.3 万平方米的办公楼，这是联想仅次于北京、深圳的第三座面积较大的办公大楼。楼盘的建设映射出联想全国战略的格局——上海将和深圳一起，成为联想除北京总部以外规模最大、功能最全的动作中心。

■上海菱通要砸联想的饭碗

联想最近有点烦。

被业内称做没有核心技术的尴尬联想好象到处在寻找突破，一面举着向服务转型的旗帜，一面还在扩充产品线。比如，它正在想方设法进入已经非常拥挤的手机制造市场。

联想总裁杨元庆刚刚表示，提供系统的解决方案和咨询服务无疑是联想的："下一碗饭"，必须学会怎么吃。

但是，许多事情总是不让人如愿的。2001 年 9 月 5 日，《经济观察报》记者独家专访了上海菱通 CEO 曲立东，他在北京号称，菱通要成为中国最大的立足国内的跨国 IT 服务企业。言下之意，联想刚刚找到的饭碗即将被菱通打碎。

IT 服务成了联想的"下一碗饭"

联想面临变革，但是绝对不会像"把服务写进每个人的 DNA"这个口号来得响亮而又简单。

有人说，以客户为中心，而不是以产品为中心是服务经济的基本原理。所以，通过对客户需求和体验地深入分析与挖掘来指导产品地设计，是服务经济时代的产品设计理念。但是，以服务经济的理念设计产品，在联想向服务转型中仅仅是第一个并不高的台阶。而要把提供系统的解决方案以及咨询服务这样的高端服务像 PC 产品一样销售出去，这才是联想转型能否成功的关键。但目前联想能做的，还只是把口号落实到组织架构上。

现在联想有三个部门与提供服务有关：IT 专业服务部：大约 400 多人，目前最大的客户是联想自己，它要保证联想的 ERP、CRM 以及 SCM 系统的顺畅运行，从今年开始也提供对外服务；1T1for1：大约 80 人，主要为中小企业的 IT 系统建设提供咨询；大客户部：将近 100 人，负责大客户关系和策略联盟。因为客户需要的是完整的解决方案，所以，必须有广泛而深入的联盟合作伙伴关系，才能满足客户的需求。

联想总裁杨元庆刚刚表示，在提供系统的解决方案和咨询服务方面，联想还显得非常稚嫩，但这无疑是联想的："下一碗饭"，必须学会怎么吃。2001 年第一季度联想业绩尚佳，遗憾的是还没有针对服务收入的单独统计。对此，联想的一位副总裁做出如下解释："联想来自服务的收入还很少。在我看来，联想要真的有点服务的感觉，还需要两三年，至少在服务方面的收入应该达到 20％以上。现在的距离显然还很大。"无论如何，联想目前的大方向应该没错。

不过，值得注意的是，与 IBM 在向服务转型的过程中不断丢掉产品包袱不同，联想一面举着向服务转型的旗帜，一面还在扩充产品线。比如，它正在想方设法进入已经非常拥挤的手机制造市场。这也许因为国内环境的不确定因素太多，也许因为对自身在产品

需要全本请访问 www.ertongbook.com