

财富对话

主编：赵化勇

<http://www.epubcn.com>

*EPUBCN.COM * Copyright © 2002-2001 All rights reserved.*

*Published by EPUBCN.COM * DeepBlueSystem.*

Please visit our website to get more eBooks and related tools.

Website URL : <http://www.epubcn.com>

Our Forum : <http://www.epubcn.net>

E-mail : epubcn@sina.com or xuyu@transtar.com.cn

声 明

您现在所阅读的这本电子图书由“E 类出版物”制作出品。

本书版权归作者所有，“E 类出版物”只负责制作发行工作。

在保证原书内容完整的情况下，您可以对本书进行转载。如果您愿意，我们很乐意您在转载的时候写上我们网站的名字。

如果您需要使用本书中的部分或者全部内容用于某种商业用途，请联系作者，在征得原作者同意的情况下您可以继续您的行为。但如果您没有征得作者同意而擅自用于某种商业目的，“E 类出版物”将不对此负任何责任。

如果您有意出版您的作品，或者您有制作好的别人的作品，我们都欢迎您授权我们为您制作或者出版，联系信箱是：
epubcn@sina.com。

欢迎您订阅我们的更新电子杂志！如果您不经常上网，但又担心错过“E 类出版物”更新的内容，您可以在您方便的时候登录我们的网站，在首页上您会看到“更新邮件”一项，您可以使用一个安全的E-mail 地址来订阅。今后每次更新我们都会通过电子邮件的方式发送给您。

如果您有任何疑问，请您跟“E 类出版物”站长联系。

网站地址：<http://www.epubcn.com>

论坛地址：<http://www.epubcn.net>

联系信箱：epubcn@sina.com

投稿邮箱：epubcn@sina.com

前言

1999年9月27日，99《财富》全球论坛在中国上海举行。此后的三天里，来自全球500强企业的著名企业家、各国政要和经济学者会聚一堂。世界经济史上规模最大的“奥林匹克盛会”由此拉开序幕。

与此同时，中央电视台和上海电视台的同仁们精诚合作，在一个多月的精心筹备之后，开始了对99《财富》全球论坛的特别报道。

从9月27日晚19:38至9月30日晚21:00，前方报道组陆续发回了300多分钟的电视节目。在这些节目中，会议的全过程被完整地纪录，会场内外的花絮得以展示。更重要的是，与会人员的观点、思考，以及贯穿会议的核心主题，被尽可能深入地挖掘了出来。

1999年，是中国电视界繁忙的一年，各种大型报道的选题接踵而来。在这些忙碌的日日夜夜里，机遇与挑战并存。

这次特别报道，我们曾面对着节目定位的抉择。

99《财富》全球论坛的盛会，立足于全球，却又着眼于中国；由美国人主办，同时又在中国50周年国庆前夕举行。从电视报道的角度来看，它既是一次独立的会议，又是一个复杂的多面体。因此，节目定位准确与否，就成了此次报道成败的关键。

9月27日晚，江泽民主席在会议的开幕晚宴上说过：“这次论坛的主题是‘中国：未来50年’。中国是一个发展中的社会主义大国，他的未来发展，不仅直接关系到中国人民的前途，而且对亚洲和世界的发展与进步也会产生重要影响……今晚与会的各位企业家，都是你们所在行业的佼佼者，具有丰富的成功经验和战略眼光……我希望，中国的企业要学习外国企业的先进经验，走出去在经济全球化的浪潮中经风雨见世面，增强自身的竞争力……”

这番话，成了我们选择报道角度的重要依据。节目的制作者们牢牢把握住了“与我有利，以我为主”的方针，突出了一个中国媒介应有的报道视点。

“会议新闻”、“财富专访”和“财富对话”构成了此次特别报道的主体结构。除了会议的过程之外，中国50年来辉煌的建设成就，通过世界经济巨子们的眼睛被折射出来；中外企业家同时走进我们的演播室，这里有交流也有学习，有对话也有碰撞。可以说，通过我们的摄像机镜头，既为中国企业家走向世界提供了一次机遇，又向共和国50周年的庆典献上了一份厚礼。

在这次特别报道中，我们也曾置身于世界电视媒体竞争的激烈战场。

99《财富》全球论坛是举世瞩目的盛会，世界各大电视媒体云集上海。从某种角度上说，我们的摄制组既是在完成一项报道任务，又将面对一次激烈的媒体大战。

此次会议的组织者对于新闻报道的控制非常严格。通常情况下，记者几乎无法直接接触到与会代表。平时所说的“挑”、“等”、“抢”的新闻采访基本功，在此很难施展。中央电视台即使作为中央级媒体，所享受到的优势也是十分有限的。在采访前沿，我们和其他媒体在同一条起跑线上展开了竞争。

凡事豫则立，不豫则废。节目的成功，在很大程度上应该归功于前方记者的精心准备。早在会议开幕前的一个多月，他们就已经投入了此次特别报道的筹划工作。因为预见到会议期间激烈的媒体竞争，我们的记者回避了到会议上临时抓取素材的惯常做法，事先就和预定的采访对象建立了紧密的联系。

会议议程安排得非常周密，代表们仅剩的一点自由时间便成了各大媒体争夺的焦点。就在这种情况下，先后有17位国内外著名企业家参加了12场《财富对话》节目的制作。其中，很多跨国公司的代表，如美国通用汽车公司和日本三井公司的总裁都是推掉了CNN的采访，而走进了我们的演播室。正当其他媒体的记者在会场中焦急等待的时候，我们却在会场之外

取得了成功。

随着中国新闻事业的进步和对外开放的发展,我们越来越多地感受到了来自业内的竞争压力。这次的成功证明,中央电视台在成为世界级媒体的道路上又前进了一步,我们完全有能力应对任何挑战。

在这次特别报道中,我们还遭遇了电视经济节目创作领域中一个常见的课题。

从中央电视台经济部成立之初,我们就一直在探索一条如何制作经济节目的道路。从报道经济新闻,到大型系列片的推出,再到大型现场直播节目,有一条思路日渐清晰起来,那就是:以人为本,以具体人物来带动经济事件和经济观点的报道。

在 99《财富》全球论坛特别报道中,这一思路体现得尤为突出。

我们的记者没有把会议当成唯一的报道对象,随波逐流,有闻必录。而是从会外着手,把镜头对准了一个个具体的人,通过“专访”、“对话”等形式,塑造了一组全球经济界明星人物的群像。通过纪录他们的所见所闻、所思所想,使我们的节目拥有了更多的人性魅力,报道主题也同时被生动地展现出来。

以人为本的节目思路,在 99《财富》全球论坛特别报道中再次得到了印证。它也是今后电视经济节目发展的一个方向。

当这次特别报道结束的时候,我们多少还有一些遗憾。

由于电视媒介的局限,我们在报道过程中积累的大量素材还没有充分地展示出来。鉴于这次会议的重要性,会议进程中的每一句发言,每一个细节都有可能成为研究中国,乃至世界经济的重要资料。为此,我们在大量的节目素材中进行仔细的遴选,出版了这本书,与所有关心中国经济的人士共享。

这,也是我们的财富。

理查德·瓦格纳、胡茂元

G. Richard Wagoner, Jr. 、 Hu Maoyuan

理查德·瓦格纳 1953 年 2 月 9 日生于特拉华州威明顿市,在弗吉尼亚州雷蒙德市长大,1975 年在杜克大学获得经济学学士学位,并于 1977 年在哈佛大学获得工商管理硕士学位。

1977 年,瓦格纳先生开始了他在通用汽车公司的职业生涯,在纽约财务办公室担任分析师。1998 年 10 月 5 日当选为通用汽车有限公司总裁,并成为通用汽车董事会董事。

瓦格纳先生目前还任杜克 Fuqua 商业学院来宾委员会主席,汽车工程师协会(SAE) VISION 2000 执行委员会主席,以及底特律乡村假日学校监理委员会理事。

胡茂元,上海汽车工业(集团)总公司总裁、上海通用汽车有限公司总经理。1985 年任上海汽车拖拉机工业联营公司副总经理;1990 年任上海汽车工业总公司总经理助理、副总经理、副总裁;1995 年任现职。

上海汽车工业(集团)总公司主要生产经营轿车、摩托车、载重车、拖拉机、大客车等整车及其配套零部件。现有职工 6.4 万余人,资产总额达 783.4 亿元,净资产 367.5 亿元,已逐步形成了年产轿车 40 万辆的生产能力。1998 年实现销售收入 749.4 亿元,净利润 42.7 亿元,完成轿车产销量 23.5 万辆,国内轿车市场占有率保持在 48%左右。

我们在中国市场上的态势

对话人：

美国通用汽车公司总裁理查德·瓦格纳

上海汽车工业（集团）总公司总裁胡茂元

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：上海电视台 崔文

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎您走进《财富对话》。您好，我是主持人崔文。首先让我们通过大屏幕认识一下我们今天晚上的外方嘉宾。

接下来让我们用热烈的掌声请出连续三年财富 500 强排名第一的美国通用汽车公司总裁瓦格纳先生。

接下来我们请出我们中方嘉宾上海汽车工业（集团）总公司总裁胡茂元先生。大家掌声有请。

主持人：

你们二位是合作者，你们合作在上海生产通用别克轿车，那么我也知道你们二位已经不是第一次见面了，是不是请你们互相谈一下彼此对对方的印象？瓦格纳先生您先开始好吗？

理查德·瓦格纳：

当然了，我认识胡先生已经有一段时间了，我非常荣幸认识胡先生。他在美国很有名，你看这是我们非常著名的《商业周刊》，在飞机上我读这本书，胡先生的照片赫赫在目。他是一个新星，胡先生的工作做得非常出色，领导了我们合资企业，三年以来一直如此。

他同我们通用汽车的这些工作组的人员关系非常紧密，而且确实创造了一种伙伴关系。我们对他，无论从职业来讲，还是从个人来讲都非常敬佩。我们非常高兴他能够同通用汽车一起合作，帮助上海通用汽车公司成功地发展起来。

主持人：

瓦格纳先生对您的评价非常高，那么是不是也请您给我们谈一下您对瓦格纳先生的印象，注意不要互相吹捧。

胡茂元：

瓦格纳先生是我的老朋友，我们已经见过五次面，如果加上今天晚上的话就是第六次见面，今天我们见了三次面。他第一次跟我见面是 1995 年的汽车展览，我看到周围的总裁那么高，我想他应该是搞篮球比较好一点，搞汽车可能大材小用了。但是他确实在汽车界当上了通用的总裁，在这方面他是有一定魅力的，而且他新上任以后通用公司就开始重组，重组的效果也很好。现在所有的通用汽车事务都是由他具体负责，我相信在他的领导下，通用能够走得更快一点。

主持人：

谢谢。听过刚才胡先生的介绍，我的理解是您的身高也非常能够体现通用汽车公司汽车巨人的形象。

胡先生，我还要问你一个问题，我知道你们是非常好的朋友，私交可能也很不错。那您知不知道瓦格纳先生开什么车？

胡茂元：

他现在开的是通用生产的车子。像今天他就坐了我们上海通用生产的别克轿车。他人很

高，但是坐在我们的别克轿车里面还有很大的空间。

主持人：

我想知道他在美国开什么车，您知道吗？

胡茂元：

他在美国也是通用公司生产的凯迪拉克。

主持人：

凯迪拉克也是通用汽车的车，那您知道他坐什么车？

理查德·瓦格纳：

他坐的是上海通用汽车所生产的别克车。

主持人：

虽然这两个车的档次可能不一样，但是有一点是共同的，你们都是坐自产自销的车。那么我们今天来了非常多的观众，我们的观众有很多的问题想问二位老总，我们是不是先听听我们的观众有什么问题？

胡茂元：

可以。

提问：

我想请问瓦格纳先生，财富 500 强前三位全部都是汽车企业，您认为汽车产业在下个世纪还会不会保持这种龙头老大的地位，还会在经济中起着举足轻重的作用吗？谢谢。

理查德·瓦格纳：

我觉得汽车行业将依然在整个世界经济当中占据重要的地位，原因很简单，因为汽车这种产品是大家想买的产品，这种产品而且是高价值的产品。这样的话，我们就有机会获得很高的收入，所以从全球来看我们的机会还是不错的。

也许胡先生自己也可以展望一下中国的行业发展情况。

胡茂元：

从通用在中国的发展情况来看，这几年也是投资越来越大，光在上海已经投入了 20 亿美元，今后它还会对中国加大投资，这次瓦格纳先生亲自来参加 500 强全球论坛和上海市市长国际咨询会也表明了这样一个态度。他实际上很繁忙，但是他在繁忙之中还是抽出了时间来上海参加这样盛大的聚会。

主持人：

瓦格纳先生，您刚才提到通用汽车公司能够连续三年在财富 500 强当中名列第一，其中一个原因就是汽车本身是一个销量很大的产业。那么我觉得除此以外，您再具体跟我们谈一下通用汽车公司成功的秘诀是什么？

理查德·瓦格纳：

实际上我们在财富 500 强当中，很多年以来一直是作为汽车行业当中的第一位。首先在美国我们拥有领先地位。同时，我们在南美市场甚至欧美市场上也占据很大的市场份额。

我们觉得我们扩展的最大机会是在亚太地区，尤其是在中国。我们相信中国汽车工业今后还可以继续发展，我非常高兴能够参与这种发展过程。

正是因为很多年以来，我们参与了其他国家的行业发展，所以我们能在汽车行业占据重要地位。因而我说我们要同上海通用汽车公司保持良好的关系，参与中国的汽车行业发展，这对我们自己的企业也是非常重要的。

主持人：

您刚才提到了中国市场对于通用汽车公司的重要性，我们知道美国这个国家被称为“A Country on The Wheels(车轮上的国家)”，在美国几乎可能家家户户都拥有自己的一辆汽车，这已经不算什么稀奇的事了。

那么美国市场相对中国市场来说肯定已经是处于非常饱和的状态了,那么您觉得中国市场在通用汽车的全球发展战略中间处于一个什么样的地位呢?

理查德·瓦格纳:

是的。你的数字很有意思,这是一个不同的说法。在美国,平均两个人就有一辆车,在中国平均 100 人有一辆汽车。如果你说这种增长的潜力是巨大的,没错。我们专家对中国的市场进行了研究,专家相信在未来 20 年到 25 年当中,中国的市场可能比美国的市场还要大。所以这种前景确实使我们相信,今后 20 年到 30 年,我们在中国的机会将非同寻常。

主持人:

毫无疑问,是中国巨大的市场潜力吸引通用汽车公司来这里投资。我有一个问题想问胡总,就是上海汽车工业公司多年来同德国大众生产在中国销量第一的中国品牌上海桑塔纳。在这种情况下,为什么又生产上海通用?

胡茂元:

因为我们上海的汽车工业在原有的技术上,还要进一步地发展。我们就考虑在全世界再次寻找合作伙伴,包括德国大众,但最后最终确定了通用公司作为我们这一次合作的最理想伙伴。它不仅在技术管理上是世界上先进的,而且它也愿意把开发技术转让给中国,这正是我们解决公司薄弱环节所需要的,所以我们两家结合起来。这就是说它不仅带来产品,而且带来技术。对,开发技术,这对我们提高中国的汽车工业的发展水平是至关重要的。

主持人:

现在上海通用汽车生产的别克轿车已经奔驰在中国的大地上了,但是我们也听到有人这样抱怨,他们说中国的道路状况还不是非常理想,通用生产的别克轿车是不是太大了一点,就像您刚才说的一样,连瓦格纳先生坐在里面也还有很大的空间,是不是真的太大?耗油太多?对这个问题,你们在讨论的时候有没有估计到这种情况的出现?

胡茂元:

关于这个问题,我想还是我先讲一下,然后再听瓦格纳先生来讲。别克车应该说在世界上还是属于一种中级的车,但是对我们的国家来讲,经济不是很发达,这个车就叫做中高档轿车,所以它还是有一定的用途对象,它主要是商业公用车为主,当然我们也兼顾到私人用车,但是私人用车的话,就显得比较大一点。

但是事实上,从上海通用现在生产出来的车子卖给用户做一个调查研究的话,有 40% 是私人性质购买,其中 30% 是私人企业,10% 是私人购买。这样一个车,由私人性质的企业和个人来购买,说明我们车的空间是适合中国市场用户需求的,所以我认为合适的,而不是太大了。

主持人:

您认为定位是非常准确的?

胡茂元:

对。而且从目前的销售情况来看,原来我们上海通用汽车有限公司生产 1.2 万辆作为今年的销售计划,但是到现在用户定的已经超过了 1.5 万辆,需要购买的已经超过了 2 万了。所以 SGM(上海通用)准备把这个产量再进一步提高,但是一定在保证质量的前提下提高我们的产量。我们的产量今年就要超过 2 万辆,这在我们中国的汽车工业上应该讲创造了一个奇迹。

理查德·瓦格纳:

也许我还可以补充一点的是,在开发上海别克轿车的时候,我们用的是在美国开发的最新的、最现代化的产品,同时我们又对该产品进行了重大的调整,以便适合中国的市场。发动机的大小进行了大的调整,更重要的是悬挂系统也进行了重新的调整,因为中国的道路状况同美国是不同的。我们同时在汽车内部也做了很多调整,从而使后排的空间感觉更加舒服。

大家知道，我们经常遇到前排有人开车，后排有人坐车这种情况。因此，我们的设计符合中国的消费者的要求。目前这样说可能早了一点，但是看起来我们做得是对的。

主持人：

那么据我所知，通用汽车公司在引进别克新世纪这个车型之前，对中国市场做了非常广泛、非常大量的调查工作。可不可以请您直截了当地告诉我一下你们当时的调查结果是什么？

理查德·瓦格纳：

这么说吧，我和胡先生以及他有关的同事在选择这个产品之前进行了认真的调查，中国政府的目标就是要让这个产品能够本地生产，而且能够用它来替代目前一些进口的产品。这样，就需要有一些中高档的产品。我们研究这个市场份额的时候，看到这个市场需求在 5 万到 7.5 万辆之间，也许更多一些，我想这个数字在未来三四年当中还会增长。

因此，我认为别克是会满足这个市场需求的。

主持人：

那么在现在的中国市场上无论如何桑塔纳还是销量第一的品牌，从某种意义上来说，别克的三个盾牌来中国稍微晚了一点。但是作为一个迟到者，我想知道通用有没有信心成为一个最好的、后来居上的？

理查德·瓦格纳：

在前一两年当中，这是一个非常宏大的目标。显然，我们的目标是和合作伙伴一起把别克的名字打响，我们也非常希望能够随着时间的发展，把其他的新产品带到中国来。我们的目的就是在这里——在中国的市场上形成一种咄咄逼人的态势。

要赶上中国目前的销量第一大户要做很多工作，显而易见，目前这么说是有些过于雄心勃勃了。但是要建立起来我们的名声，让客户相信我们的产品。随着时间的推移，我们是会发展的，谁知道最后会出现什么样的结果呢？也许我们在中国会像在世界上其他地方一样占第一位。

主持人：

你们有没有给自己做一个时间表，大概过多少年以后要成为第一名？

理查德·瓦格纳：

希望在我退休之前能够实现，但是在我之后我就无法说了。

主持人：

那么我想问二位一个问题，我不知道你们有没有注意到这个有趣的现象，就是在中国谈到 WTO——我们谈到中国的入关问题，老百姓最感兴趣的话题就是：噢！中国入关了，我可以买汽车了。好像很多人都把中国入关看成是一个圆自己私家进口车梦的机会。

我就是想问瓦格纳先生，你们对中国入关问题持什么样的立场？

理查德·瓦格纳：

我们支持中国入关。我们认为，随着时间的发展，我想入关会帮助中国经济持续发展，是中国同世界各地建立经济关系的基础，这是有好处的，正如你刚才说的那样，对这里的客户也是有好处的。我们并不是希望客户能够买进口产品，希望他能够买在上海通用汽车公司和其他中国本地生产的产品。

中国的市场是足够大的，如果中国入关后逐渐把税率降下来。我们就能够在中国建立一个竞争性的汽车企业，这是我们的目标。

主持人：

那么既然这个问题提到老百姓，我知道我们这里的观众也非常关心这个问题。我们就听听我们的观众有什么问题想问。举手举得真快。

提问：

刚才两位先生上台来的时候都是笑容满面，显得非常亲密无间。我想请问一下你们之间这种合作关系给双方带来的最大益处是什么？以及给中国市场所能够带来的最大益处是什么？谢谢。

胡茂元：

从谈判到现在，我们已经有 4 年到 5 年的接触，但是真正从建厂开始到第一辆车出来，我们用了 23 个月。那么我们之间通过在这这么短的时间，在一块平地上建立起一个具有国际现代化水平的工厂，而且生产出了跟世界同步开发这样的一个产品——我们之间通过这样一个合作建立了一种信任关系，为今后的发展打下了基础，这是很重要的。

主持人：

谢谢。这位小姐。

提问：

两位先生你们好。我想问一个问题就是说，现在别克轿车在美国卖的市场价是 1.8 万美元，而在上海是 30 多万，这个价格对老百姓来说是比较贵的。然而美国市场是比较饱和，在上海乃至整个中国的广大地区来说市场是非常大，具有潜力。那么也有很多具有一定购买层次、购买能力的人想买轿车，那么有没有可能在将来别克轿车大幅度降价以拥有更多的消费者呢？

主持人：

这个问题你们二位谁来回答一下？

胡茂元：

我来回答一下，因为我的年纪比瓦格纳大一岁，所以困难的时候，我就挺身而出。但是我们还有接班人，他有三个儿子，我有一个女儿，将来的后劲很足的。

主持人：

跨国婚姻。

胡茂元：

刚才的那位小姐提出这样一个很尖锐的问题，看出我们中国的汽车行业的发展还是处在比较弱的情势下面。

我们的成本现在还是比国外的高，再加上进口一部分零部件，这样关税加上去，我们的成本相对来讲就高。那么我们现在要做的是跟国际上联合起来，要高质量、降低成本，然后形成规模，包括这位小姐也用我们的车，我们的规模就可以大一点。这个时候我们的成本就会降下来。我们的价格一定会达到你所满意的水平。

主持人：

这里我想问一句，我想问问这位小姐，你觉得别克轿车大概定位在多少，你会去买？

提问者：

如果是跟美国的同步价我可以接受。

主持人：

就是 1.8 万美元。就是说中国的消费者和美国的消费者有同样的消费能力。

胡茂元：

你的话我永远记住，而且做为工作的目标，而且我们还在想办法设计一种更适应你的产品，价格比 1.8 万美元还要便宜。

提问：

请问这个目标什么时候能够实现？

胡茂元：

现在我们 SAIC（上海汽车工业公司）跟美国通用公司建立了一个技术开发中心的合资企业，现在通过两年的工作已经设计了一种概念车。这种概念车在这次上海国际汽车展览会

已经展出，得到了大家的青睐，特别是像你这种小姑娘特别喜欢。我相信，再过两年，这个概念车就会变成一辆正式的车，那么它的定价就是相对来讲比较低，也适合中国老百姓的购买力。到时候我相信这个产品会得到中国用户的欢迎，也具有世界价格的竞争能力。

主持人：

那么我想问问瓦格纳先生，在美国一般家庭大概花多少钱会去购买一辆车呢？

理查德·瓦格纳：

各个家庭不一样，有人愿意花 1 万美元，有的人要花 5 万、6 万、7 万买车，差别很大。我们的买车税率是非常低的，厂家几乎保留所有的收入，不用交给政府任何税收。

另外一个要记住的是，美国作为开放市场已经运营多年了，销售量达到 1600 万，供货的基数也是很大的。因此这也给客户带来好处，其表现就是价格降低，这也会在中国发生的，只要花时间，发展市场，开发市场就行了。在其他的市场上，比如在巴西就已经有这样的情况出现了。刚开始的时候市场规模很小，价格较高，随着行业的发展，随着消费者购买汽车的能力的增长，我们就看到，这样一个良好的循环：车卖得越多，车价越低。

主持人：

在巴西大概花了几年的时间完成了这个过程？

理查德·瓦格纳：

我们真正开发它的市场应该是 90 年代初的时候，也许七八年的时间。

主持人：

七八年时间就能够实现？还有个问题，我想知道美国的消费者购车的标准是什么？是首先考虑定价，再考虑款式，再考虑色彩？我想知道他们的着眼点是什么

理查德·瓦格纳：

我们今年在美国卖的车是 1700 多万辆车，因此买者各式各样、五花八门。哪个是今天市场最感兴趣的部分，是跑车这种车型，这种车型发展非常迅猛。人们同时也买很多非常昂贵的、高档的一些商品，我们很清楚这个竞争环境是非常具有挑战性的。因此，谁能够提出新的革新的产品，就能够在美国的竞争市场上获得优势。

主持人：

汽车在美国已经不仅仅是一种代步工具，一种交通工具，它已经成为一种时尚类的商品。它就像时装，像手机经常需要更新款式，可以这样理解吗？

理查德·瓦格纳：

是的，对于很多消费者来说，你的解释是很对的，这是表达他们的个性，他们希望每两三年换一辆车。在很多的的情况下，有很多人有这样的想法。有些用户一用 10 年下去了，但是在某些市场范围之内，有一批用户，他们追逐时髦，出现了新的车，他们肯定要买。

主持人：

作为一种时尚产品，最新是由哪家公司倡导出来的？

理查德·瓦格纳：

非常高兴告诉你是我们公司，早在 30 年代的时候就开始了。在这之前，你也许知道有这样一种概念，就是大批量地生产，亨利·福特就有很著名的一句话：“你叫什么名字都可以，只要是黑色就行”。没有什么花色，没有选择。那么我们的汽车总裁当时有一种不同的理念，就是一部车要针对不同的人、不同的目的，从而我们有雪佛莱、有凯迪拉克、有别克，各式各样的不同的车，可以说产品是非常丰富的。每年都在翻新，可以说我们把这个汽车业往前推进，汽车不仅仅是一个交通工具，而且是一种时尚消费品。

主持人：

我又有一个问题又回到中国市场来，大量的市场调查显示中国的消费者家庭，他们理想的车型就是轿车，你们觉得这种消费心理是怎么形成的，为什么会是这样的？

胡茂元：

中国的用户比较喜欢用轿车，作为国外叫“翻箱式”的车型。我想，这跟中国的历史有关系。中国的历史从封建时代开始，我们最早是骑马，到后来我们有了等级制度以后，就形成坐轿子。那么谁的官最大，抬轿子的人就最多。随着科技进步我想现在官员坐着轿子去办事情的话，那我想这个效率是最低的了。那么靠什么，就靠我们汽车。

那么在人们的心目当中，能够坐上轿车说明这个人有了一定的地位。那么我们每个人都希望有一个好的地位，所以坐上轿车，就是一种身价，就是一种地位，对于自己来讲是一种自我的实现。所以大家都希望能够坐上轿车，一个是能够实现自我，另外一个它能够提高生活的质量，提高工作的效率。

轿车将来一定会有更大的发展，会拉动国民经济，会解决就业问题，会解决社会问题，而不是一种官坐的车子，而该让每一个老百姓都有权利来享受。

主持人：

那么刚才胡总谈到了汽车作为一种支柱产业的地位，你认为今后它继续还会有较大的发展。据我所知，美国汽车工业之所以被认为是美国的支柱产业，美国整个经济的引擎，其中有一个原因就是汽车工业里的一个就业位子可以同时带动上游下游 17 个就业的位子。这个方面是不是可以给我们介绍一下？

理查德·瓦格纳：

可以。基本来说就是这样一个基本情况，我们是一个总称，实际上是一个原始的资料。我们确实雇佣很多人，但我们同时创造了许多就业机会。先有零部件生产，而且在下游有代理，有卖车的，有搞服务的，有维修的，有卖保险的，有融资的，那么可以说这方面造成了很多就业机会。这是美国的一个情况，但是如果从全球来看，在欧洲、南美，你会看到同样的情况，也创造了很多就业机会，可以说促进了汽车业强劲的发展。

主持人：

那么这种情况是不是在我们中国也是适用的？

胡茂元：

我相信汽车工业可以拉动相关工业的发展，这对我们国家的国民经济有一个拉动的作用，它的拉动链而且比较强，比较长。另外一个方面，我们国家在服务行业还不是很发达，这就是我们今后产业结构调整发展的一个方向。汽车工业发展，其他工业拉动了，而且还有很多的服务行业可以做。这样的话，我们把这些服务行业都能够建立起来的话，我们劳动力的就业问题就是可以解决的更好一点，所以这将是我们的一个方向。

在美国这个服务行业相对来讲就比较普遍，对我们来讲是可以作为一个借鉴，怎么解决劳动力富余的问题。这个解决得好，我们的国家更稳定，稳定就支持我们汽车行业的发展，他稳定了，有工作做了，他就有钱买汽车，这就形成一个良性循环。刚才那位小姐提出来，这个价格就降得越来越快。

主持人：

好！让我们都来支持一下中国的汽车工业。

我想这次应该把机会给我们的听众朋友，这位小伙子。

提问：

两位总裁，你们好。我想问一下瓦格纳先生，随着你们两方合作的推行，上海通用的国产化率可能会越来越高。你是不是认为对你们来讲，利润是不是有所减少？

理查德·瓦格纳：

我希望不会减少。我们的目标就是把国产化提高一点，因为我们有协议，同上汽合作这个政府协议。我为什么要这么做？就是我们帮助在中国的供应商提高竞争力，关键的问题是我们要加强在中国的零部件供应，那么只要技术合适，批量化就可能做得更好。所以我们有

很多全球合作伙伴参与进来，共同推进本地的供应商。我们希望本地的供应商将来会有竞争力的，这是很关键的，只有这样才能造成最低的价格，创造利润。你说这是一个挑战是对的，但是我们的目标就是在各方面，在产品技术、技术成本方面取得世界竞争力。

主持人：

你是不是可以评价一下现在为你们提供零部件的中国企业，他提供产品质量到底如何？我听说有很多人在说，今年通用汽车国产化率零部件是 80%，赶紧买，否则质量就下降了。当然这是一种谣传，我想听一听你对我们中国零部件供应商的评价。

理查德·瓦格纳：

也许胡先生你对这个问题更有发言权。

胡茂元：

他到我们中国来，他是朋友，我们不能把难题都给他，我来。

上海通用汽车有限公司生产的具有 90 年代后期这样一个轿车的先进水平，但是它的国产化率在第一年就达到了 42%，是我们国家引进车型当中第一家公司做到的。而且我们这个 42%，不仅达到了我们国家的标准，也达到美国的标准。最近我们把这个车运到美国，让美国的专家们去评定，他们对我们这个车评定下来的结果非常满意，他们公司的很多领导都坐了我们的车进行实验，感觉到质量完全比他们想得要好多，而且跟他们在北美生产的汽车没有两样。所以我们的用户完全可以放心，国产化率了，我们的质量没有低，而且比原来设想还高一点，所以你们放心用。

这一点来讲，我们的国产化率还没有保证在这样的前提下增加。这对双方都是有利的，不是说国产化率高了，他进口就少了，美国的利益就会影响。实际上我们在这一方面通用跟我们 SAIC 原则都是一致的，不是以哪一方的利益为标准，而是以 SGM 的利益为标准，SGM 的利益保证了，就坚固了双方的利益，这就是双方长期合作的一个基本原则。

主持人：

我们刚才谈到汽车工业在整个国民经济中的重要性，由此汽车企业在全世界往往发现最大的公司是汽车公司。那么通用汽车公司当然是第一大，您作为通用汽车最年轻的总裁，我们想问您，您觉得运作这么一个大企业，是什么样的感觉，是不是非常刺激？

理查德·瓦格纳：

是的，我觉得这是一个很大的机会。我个人来说的确高兴来做这个事情。还有一点，做这个工作的时候，像胡先生说是一个合作问题，就是说一个人和这个企业合作，一个人是不能管理好我们这么大的企业，我们需要很多有才干的人共同努力才能实现最终的目标，我觉得这是一个事情。我们同上海汽车工业公司的合作比我们预想的要好，我们的合作可能比任何人想像的都好。

主持人：

但是我们有的时候说小企业小，小船掉头容易。大企业大，似乎会得一些大企业的毛病，我们叫“大企业星虫”，那么您是如何对待这些困难的呢？

理查德·瓦格纳：

我想你的意思是企业太大就会出现官僚的趋势，有些人实际上不会为产品或客户增值。我们通用总部在五年前或者六年前就有 1.3 万人，现在我想已经不到 1000 人了。这些人干什么去了？搞生产去了，跟客户跟工程师打交道去了，这是对付官僚主义的做法。

另一点就是注意速度的问题，速度要快。因为一个大的机构效率可能过低，大也有大的优点，可以利用规模互相帮助，有很大的好处。但是必须对一些不利做斗争，就是同低效率或者是官僚主义做斗争，我花了很多时间做这个事情。

主持人：

我想知道这是不是也是通用汽车公司相比较你们几位竞争对手，这几年不停在兼并、重

组，到处收购，通用汽车公司似乎一直按兵不动，是不是不想使企业做得太大？

理查德·瓦格纳：

是这样的。我们不想官僚化，但这并不是说我们不想扩大。

我们是在一种竞争中，我们希望在中国做得大一些，在亚洲太平洋地区做得大一些。为实现这个目标，我们同上海汽车工业集团合作就是一个很好的步骤。我们同日本的三铃、铃木也有伙伴关系，其他的公司也有一些工作，关键是必须要提高效率。近一两年，在很多汽车行业当中有很多的并购和兼并，这种现象确实存在。当然我们也感到一些压力，同时我们也看到机会，如果有机会的话我们也可以进行并购。

主持人：

那么胡先生，我们的上海汽车工业集团也许在 10 年前，或者是 15 年前，一直被誉为中国汽车工业的重要基地，但并没有说他第一大，只是说几大之一。那么经过这几年的发展它成长非常快，壮大非常快，现在稳坐中国汽车工业的头把交椅了。我想请你谈一谈上海汽车集团这几年发展的整个路程是怎么样的？

胡茂元：

上海汽车工业集团公司应该说是抓住了改革开放这样一个机遇，敢于引进外资，引进技术，搞合资生产汽车工业，这是非常成功的。那么我可以做一个比较，从我们上海生产出第一辆凤凰牌轿车，那是 1958 年的事情。从 1958 年到我们建立上海大众汽车有限公司，这二十几年里面我们的产量到 1985 年是 8000 多辆，现在通过改革开放从 1985 年到 1998 年我们的产量 23.5 万辆，你们想翻了多少倍。我们的销售收入从原来的 16 个亿到现在 700 多亿，增加了五十几倍。可想而知，改革开放给汽车工业带来了发展的前景，这也是要感谢邓小平理论。

通过人民生活水平提高，购买力强了，在过去，私人买车是不敢想的，现在连别克车，我们认为是中高等的车，有 40% 的私人性质来购买，说明人民生活水平提高了。人民也希望有更多的汽车为他们服务。所以对我们来讲，虽然汽车工业很辛苦，我想搞汽车工业的人，心脏要好一点，因为他的压力很大，我们不仅要承受国内的竞争，还要承受国际的竞争，但是我们中国虽然目前发展技术很低，相信还是坚持改革开放，坚持改革开放跟国外的先进技术合作，是会创造奇迹，并壮大上海汽车工业集团。

主持人：

我们看胡总红光满面的，我想胡总有一颗好的心脏。

刚才胡总你提到上海汽车工业集团面临非常大的竞争压力，有来自国内，也有来自国外的。中国一旦入关以后，这种竞争压力将是更加巨大的，中国民族汽车工业，中国本地化企业有 100 多家，他们将面临生存的挑战。我想知道上海汽车工业集团为此做了哪些准备？

胡茂元：

加入 WTO 以后，上汽集团怎么办？我们将会面临一种挑战，我们的关税要降低，我们的许可证要逐步取消。我们不仅面临国内的竞争，还要面临国际的竞争，这对我们来讲应该是有挑战的，但是同时这也给了我们机遇。我们可以利用世界资源，优化组合，进一步扩大合作，用世界资源优化组合产出的结果，甚至考虑到两个市场，国内市场和国际市场，这个规模就大了，那么我们这个时候的成本会大大降下来，我们的价格也会大大降下来。所以这实际上是一个挑战跟机遇同时存在的问题，就看你怎么来对待这个问题，一定要抓住这次机遇。

目前我们国家有 100 多家整车厂，大致规模都很小，统统加起来还不及世界上一家大公司，所以这对我们来讲，要面临这种挑战，我们必须要对中国的汽车工业进行重组；我们相信国家政府会采取积极的措施加强领导。

另外一个方面，我们企业要充分认识这一发展趋势，尽快地自觉地认识这个问题，并采取积极的行动。当然我们不仅仅是简单的组织合并，而且有一个产品结构的调整，产权多元

化投资的改革。再加上有改革开放这样一个大形势之下，我们还可以跟国际上先进的企业、先进的技术、先进的管理相结合，我相信再加上中国优良的传统文化，也就是现代化跟中国的优良文化相结合，也会创造奇迹出来，中国的汽车工业还会得到进一步发展。

主持人：

瓦格纳先生已经向你挑战了。

我想知道，中国其实一旦入关以后，当然中国传统国有企业享受的很多保护措施将会逐渐消失。与此同时，其实合资企业也会受到一定影响，我想知道现在为 SGM 做了哪些准备？

理查德·瓦格纳：

实际上我不清楚，如果中国加入 WTO 以后，我不知道按照中国的话说，合资企业会不会受到影响？我们自己会怎么样呢？我们的上海通用将充分利用我们双方各自的优势，我们通用汽车恰巧有这种生产技术和专业知识。我们知道上海汽车工业集团非常了解中国汽车市场，如何销售汽车。所以在我看来，我们相信作为合作伙伴，每个人会把自己的能力拿出来，以便能够找出更好的解决方案。但中国加入世贸组织以后，对上海 SGM 不会有太大影响，我们的合资企业将继续增长。即使明天中国加入 WTO，对我们也不会造成太大的影响。

主持人：

应该让我们身后的观众提两个问题，对不起，我没有留意这一边，请问你们有什么问题问两位老总吗？还没有，肯定没有。再看这边有很多，他的手举得很高，举了很长时间。

提问：

我们都知道上海通用是中美目前最大的合资项目，两位老总是很好的合作伙伴。我想问你们一个问题，跟你们的合作有关系，但是跟汽车没有关系。我们都知道中美合作以后，上海通用是成功地引进项目，但随着中国加入 WTO 和世界经济一体化的发展，中国企业必将要国际化，也就是走出来。不仅要引进来，同时要走出去。我想问胡总你认为中国企业在国际化道路上将面临的障碍有哪些？不管是政治、经济、文化各个方面，我想你最好能够总结出来几条。然后请你的老伙计瓦格纳先生针对你提出来的问题，帮中国企业指几招。好，谢谢。

胡茂元：

这位先生提了一个很好的问题，如果他愿意报名到我们汽车公司的话，我很想录用他。因为他跟我们同样考虑怎么发展中国企业工业。我想首先我们要在全球化的情况下来发展各自的汽车工业，我认为有一条非常重要，首先要战胜自己。首先你对整个汽车市场发展趋势有一个明显了解，然后分析自己所处的目标点，然后是锲而不舍根据目标去前进。但是没有信心，就是没有差距也会落后，也会在竞争当中失败。即使你现在处于领先地位，但是你是否能够永远保持领先，这就是说你要战胜自己，这是我跟你讲的第一条。

当然作为企业的发展，我们还需要在中国这样的情况下，得到政府的支持，我们也希望政企进一步改革。现在我们企业的环境比过去宽松得多，但是还是不够。我们认为政府是积极采取各方面的措施，最近听取几位的意见，怎么拉动消费，其中一个是怎么拉动汽车消费。我听了以后，感到非常鼓舞，非常有信心。只要能够战胜自己，有一个明确的目标，努力还需要加上努力，我相信我们的汽车工业水平会一步一步接近世界上先进水平，不但是在中国市场占半壁江山，而且在国际市场上也有我们中国汽车工业的地位。

主持人：

好。瓦格纳先生，刚才这位观众要求你给我们下一贴药，中国汽车工业要走向世界，我们需要做些什么？

理查德·瓦格纳：

我觉得关键所在是能否扩大规模，以便能够在全世界进行竞争。也就是说，要保持现代的技术和现代的产品。随着经济的增长，汽车工业应该能够扩大规模，扩大销售，以便使得汽车行业生机勃勃。即使中国加入 WTO，中国也不会立即开始进行进口，也不能是百分之百

进口汽车部件，因为还有一个外汇的问题。我们在此需要创造很多的就业机会，促进中国的经济发展。我觉得我们和胡先生一起工作，就能够找到满足 WTO 要求的办法。WTO 的要求是逐渐实现的，不会一夜之间冒出来。我们相信，随着时间推移，我们会使得这个行业有竞争力，这是一个战略。如果这种战略形不成的话，就会感到非常吃惊，因为我觉得中国应该朝着这方面做。

主持人：

您谈了你对汽车工业的一些意见和建议，我想知道通用汽车公司作为世界上最大的公司，他自身需要不断发展，不断更新自己，作为年轻的总裁你有什么计划吗？

理查德·瓦格纳：

我不知道是不是明白了你的问题，怎么样来进一步发展自己，以便保持第一？你是不是讲我个人保持第一？作为个人还是公司？我每天都在非常努力工作，也许我该学一点中文了。

主持人：

刚才我们的观众问的一个问题非常有意思，我不记得他原来的问题，但是根据我做的一些调查或者是我做的数据，就是说 IT 行业在过去几年里头所创造的利润超过了汽车行业在 100 年创造的利润。那么随着信息工业的到来，你认为汽车工业应该如何来不断调整自己，适应这个潮流。

理查德·瓦格纳：

我们现在所做的努力是充分利用现在 IT 行业的优势，更好地使用信息技术来开设计我们的产品。比方说，我们利用计算机辅助进行设计；使用 IT 能够更好地来让客户订货，决定我们的库存。

与此同时，汽车本身我们应该能够有更多计算功能，以便更好服务，让顾客多付一些钱。比方说，在汽车当中，我们使用全球卫星定位，以便大家能够进行交流。也就是说你开车当中，你不知道要去哪个方向，按一个钮，屏幕就显示去哪儿，然后告诉你怎么走。除此以外，还有导航安全和其他舒适的设施，都是客户付钱来买这种服务。我们现在需要做的是能不能找到这种方式来增加我们的收入，使用 IT 的技术，以便让我们的产品更快地推向市场。

主持人：

现在全球汽车企业面临一个很大的课题是如何生产出环保型汽车，也就是绿色汽车。因为人类对生存的环境、生存质量的要求是越来越高了。环保汽车引发资金的大量投入，是不少汽车行业进行重组、兼并的原因之一。我想知道通用汽车公司计划在这方面做些什么样的工作呢？

理查德·瓦格纳：

你说得很对。合并有很多的原因，在研究开发方面需要做足够的投资，比如内燃机，搞一些新的燃料电池系统，这需要花几十亿美元，结果还是不肯定，也就是怎么来获胜，怎么来操作，都是很难做。我们是有优势的，我们现在已经是很大了，我们现在和我们的研发部门非常努力地工作，把我们的钱花在比如一些电池汽车、燃料电池上。现在我们已经和包括丰田在内的公司搞了合作，有一些开发的成本是共同分享的，因为这个成本太高了。基本上说我们希望处于领先地位，在所有潜在的机会上保持领先的地位，比如看哪些技术代替目前的发动机，但是我们同时改变目前这个内燃机。比如在中国生产的别克上安装了三元催化净化器，这样的工作会继续下去的。这非常昂贵，需要很多研究工作，这就是为什么要做得大。而且要我们利用全球范围的研究能力，这一点对我们是非常重要的。只有这样我们才能在竞争中处于不败之地。

主持人：

我知道瓦格纳先生是非常忙的，他是全球第一大企业的总裁，他为了我们的这档节目，

还特地提前从美国飞到这里来，所以我们知道他时间非常紧，我们也不想再久留他了。

这幅画是北京一个幼儿园的孩子在幼儿园课堂上画的一幅画，我很想知道瓦格纳先生，我们还有三个月就到 21 世纪，在下个世纪通用汽车公司能生产出这样的汽车吗？

理查德·瓦格纳：

我不知道他怎么知道我们的设计室，把我们的设计室拷贝下来了。

主持人：

这辆汽车是会不会对社会产生任何污染的汽车吗？

理查德·瓦格纳：

我想最终如果我们能够开发诸如燃料电池的话，这正是我们今后的目标所在。因此在未来一个世纪我们没有理由不开发这样的汽车，我想汽车不必非得和照片中的一模一样，但理念是一致的。

主持人：

好，我们再一次感谢二位总裁在百忙之中来到我们的演播室，也感谢各位观众那么晚的时间还和我们在一起，谢谢大家。

上岛重二

日本三井物产株式会社社长上岛重二生于 1931 年 8 月 25 日，籍贯大孤府箕面市。1954 年 3 月毕业于京都大学经济学部，1954 年 4 月就业于三井物产株式会社，1996 年 6 月任社长。

第一物产于 1947 年 7 月 25 日成立，以其为核心合并了战前三井解体后分成的主要公司，重组成立新的三井物产，新三井物产集团于 1959 年重新成立并开始运转。三井物产是一个“综合商社”，意为综合型的或整体型的商业公司。这种组织形式起源于日本。三井物产是第一家此类公司，并且创建了这种为后来者效仿的模式。

三井物产有两个核心职能。第一是通过各种各样精心设计的服务促进客户的国际贸易活动。第二是全球性地调动信息、人力、财力等资源和客户共同努力，从而创建新的业务，新的公司，新的产业。

随着世界经济不断地向自由贸易方向发展，三井物产正在利用一个多世纪以来积累的国际贸易方面的诀窍，提供综合的、整体的、高附加值的服务，以适应全世界不断发展的商业需要。现在，三井物产是一家名副其实的跨国公司，员工超过 1 万人，下属集团公司有 1100 家，224 所办事处分设在 94 个国家。

经营范围：从卫星到鸡蛋

对话人：

日本三井物产株式会社社长上岛重二

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 陈晓楠

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎再次走进《财富对话》。

今天谈话的主角是三井物产株式会社的上岛重二先生，我们先通过大屏幕来认识一下。让我们掌声有请上岛重二先生。

您好，请。

主持人：

在我准备今天的采访之前，我听说您对中国其实很熟，在中国有很多熟人。而且特别爱吃中国菜，我不知道是不是真的？

上岛重二：

在谈这些问题之前，我先自我介绍一下，我是三井物产的社长上岛，用日语念作“乌唤喜马”。下面我回答一下您的问题，现在在中国有许多我很尊敬的朋友，这里是上海，那么我先提一个人。上海宝钢的现任总经理，谢启华女士，这是一位女企业家。她有很强的人格魅力，而且作为经营者也极为优秀，是我一个极为要好的老朋友。所以我想先向大家介绍一下谢启华女士。说到中国菜，与我的出生地大阪相邻的城市中有一个叫做神户的地方，在我现在居住的东京附近有一个城市叫做横滨。横滨、神户两地都有华人街，而且已经有百年的历史，可以说在日本这两处是中国菜最好吃的地方。所以我从小对中国饭菜就非常熟悉，非常喜欢。具体说喜欢哪个，其实我自己也很难回答，几乎各种中国菜，我现在已经过了 60 多岁了，这 50 多年一直在吃。硬要说的话，恐怕对不起大家，不是上海菜而是很有味道的广东菜，可能相比较我喜欢广东菜。

主持人：

不过，我想您在 CHINA TOWN（中国城）吃的中餐未必是正宗的，所以这次来上海能够多尝尝上海菜。

上岛重二：

我也一直在期待着这样的机会。借这次《财富》年会的机会我打算每天都尝尝上海的菜。

主持人：

您对中国很了解，不过在中国其实知道三井物产名字的人不是非常多，因为三井没有非常名牌的产品。但是我们知道三井在世界财富 500 强当中是排在第五位。它是世界上最大的综合商社，在节目开始的最先，观众朋友和我都想有一个很清晰的概念，就是世界上最大的综合商社究竟有多大？

上岛重二：

三井物产是我现在任职的公司，正如你所说，它是个大的综合商社，因为我们不是生产产品的公司，所以可能大家对我们感到有一些陌生，在这里请允许我顺便作些宣传。我们三井集团是一个大的企业集团，在这个集团当中，有很多企业没有加三井的名字。比如说汽车生产企业丰田汽车，再比如说生产电器产品的品牌东芝，以及生产纤维制品的 TOREI，造纸企业的王子制纸等，可以说我们集团当中有很多世界性的大企业。

正因为这些企业名称中没有带三井这样的字眼，所以我想这或许就是大家对我们感到陌生的一个原因吧。您的提问是所谓综合商社究竟是一个什么样的概念。简单地说，综合商社我认为是在日本这种特殊的土壤当中培养出来的一种特殊的形式。为什么综合商社只在日本得以发展呢？比如说中国、美国，或者说澳大利亚，以及其他很多的国家，与我们都不同。日本可以说是完全没有资源的国家，我觉得这就是日本综合商社得以发展的最根本的原因。正如大家所知，大约百年前日本以现代工业化国家为目标进行努力。在这一过程中，因为日本没有石油、天然气等能源资源，要炼铁、炼钢，也没有铁矿石或者煤，可以说几乎完全没有。在这样一种情况下，日本必须依赖外国的资源，必须把外国的资源运到日本。而且还必须把外国的技术拿到日本来，并以此来发展日本的产业。出于日本没有资源这样一种情况，

为从中起到应有的作用，我们创立了三井集团，这便是当时的初衷。

这种状况从结构上讲现在仍然没有改变。现今日本还是没有石油资源，也没有铁矿石资源。从 100 年前开始，三井可以说在这种需求下诞生，现在也是在这种需要的前提下得以生存发展的。这就是我们综合商社只在日本存在的基本的原因。我想大家可以这样理解，不管是购买石油，还是进口其他东西，其他国家恐怕也一样，需要外汇。这样就必须把日本生产的产品卖到海外去，所以我们以贸易为中心进行发展。现在除了贸易之外还要进行开发、投资，涉及的领域越来越广，可以说我们是以整个世界为对象进行工作，我希望大家能从这一角度去理解这个概念。

主持人：

刚才您说了这么多，还说到很多公司没有冠以三井公司的名字，但是他可能也是三井株式会社的成员或者说是下属企业。是不是在每一个国家，都有三井的企业？

上岛重二：

包括具体名称在内的一些公司吗？在此不便例举过多的企业，比如说，美国有通用公司，比如说 UNISIC，欧洲，还有德国的西门子，以及还有英国、美国、德国、爱立信等等这样一些公司，在中国我们的老朋友是宝钢。另外四通集团也和我们有关系。这样，我们在各国可以说是出于战略上的关系，不管是过去还是将来，他们都是我们非常优秀的伙伴，这样的合作伙伴非常之多。

主持人：

刚才您也说到，三井公司经营的范围非常广泛，据说从卫星到鸡蛋，我不知道您能不能简单告诉我，还有比卫星更大比鸡蛋更小的吗？

上岛重二：

从大小来说的话，恐怕比鸡蛋还小的有芯片，另外还有眼睛看不见的生物工程学的一些东西。也就是说规模小的事业其实我们有很多。刚才你说的宇宙卫星等等，我们也在日本从事这方面的工作，是我们的一大事业。这些宇宙卫星和在中国进行的广播通讯事业相伴发展，所以我们认为这些事业是非常重要的。

主持人：

我们对具体的专业的东西不是非常了解，就是同时做这么多的生意，从卫星到鸡蛋怎么能够保证每一笔生意都赚钱呢？

上岛重二：

所有的事业或者说所有的买卖都能够挣钱，如果真的这样的话，我现在脸上幸福的笑容可能会更多了。现在大家看我脑袋上的头发已经不多了，也就是我的失败很多，这是我的实话。商业大家也都很了解，可以说没有风险的商业是没有的。正像刚才所说，三井业务的历史是一个成功的历史，它也是一个失败的历史，这是我们的历程，那么如何能够吸取失败的教训，在公司当中加以活用？我们一直对此加以努力，这也就是所谓的风险管理的重要性所在，正是这样一种观点，公司才得以发展壮大起来。今后的商业比过去风险更大，而且是跨越国界的，因此我认为一个公司在风险管理上有多大能力，这在当今的世界上，是决定该公司优劣成败的关键。

主持人：

我们很想知道三井公司在风险管理上有没有什么诀窍？

上岛重二：

所谓秘诀是没有的，正像刚才所说，对过去失败的历史如何加以利用、活用，在未来当中是我们中心的任务。在很多的风险管理之中，最重要的是如何选择合作伙伴的问题，投资是这样的，或者说在中国开展商业也是如此。在办合资工厂的时候，选择什么样的合资伙伴，这些对于商社来说是最重要的。

主持人：

说到选择合作伙伴，三井公司其实在很多时候都是和别人捆绑在一起投资的，比如说在中国像东芝、松下还有 T0-T0，他们大部分的投资都是和三井公司合作，那么这是回避风险的一种方法呢，还是出于一种别的考虑呢？

上岛重二：

当然一方面我可以回答 Yes，另一方面也就是说要考虑到我们是在做什么项目。三井物产有的时候是我们自己掏钱独资，也与中国进行着合作。除三井物产与中国间的合作之外，也有与第三国，比如说欧洲、美国，或者亚洲的其他一些国家进行多国间的合作，根据所经营的产品不同而不同。只有一点可以说，三井物产像刚提到过的，它并非是制造型企业，所以我们要和拥有制造技术的企业合作。但是除此情形之外，正像我刚才所说要看工作的性质，并不是百分之百和别人捆绑起来一起做，既有自己百分之百的投资，也有和别人一起做的事。但是现在的世界已经变了，已不是一个公司投资就可以赚钱的世界，所以应该和一些优秀的公司一起合作，可以说这是更为有效的方法，这已经是世界的潮流了。这不光是中国，对于世界各国来说也都是如此。

主持人：

在这种投资当中，三井公司是充当一个什么角色呢？

上岛重二：

正像刚才所说，近百年来我们的优势是市场经营，之外是金融，所以这两方面非常重要，那么我最擅长就是这两方面。与此同时，刚才我说，在 93 个国家，对不起，我刚才可能还没有说三井的物产，现在在 93 个国家有 218 个下属单位，为什么会形成这种情形呢？因为在不同的国家，我们有很多的客户或者说有很多的朋友，在不断的信息交流当中我们会作出判断，就是什么样的工作重要，或者说对那个国家来说，什么更为需要。我们在进行信息判断的时候，比别的公司来说，我们占据很大的优势，把它和生意联系起来，就能够取得成功。那么再进一步来说，与谁合作就是重要的，所以作为协调人的三井公司的物业，在全球一体化的运作过程当中我们的任务将会越来越艰巨。

主持人：

我们刚才可能是谈了一些很专业的问题，但是不管怎么说，因为三井公司是世界上第一大商贸公司，大家对他的理解是这个公司拥有世界上最好的商人。可能在座的各位有过经商的计划，我不知道今天在座的朋友有没有什么问题，想问世界上第一大商贸公司的总经理？

提问：

上岛先生您好，您作为全球第一大贸易公司的最高总裁，你是否认为已成为最成功的商人，在你眼中你认为什么样的商人才能成为成功的商人？请您举个例子好吗？

上岛重二：

我现在作为公司的总经理，必须在 21 世纪把三井变成一个所有职工能够活跃的舞台。作为商人来说，或者说作为必需的素质来说是什么呢？我觉得恐怕有三条。其一就是必须要拥有非常优秀的下属，我们需要这样的部下。作为领导来说，如何能够利用他们的能力，使他们成长，并借此来推动公司的发展，这是第一条。重要的并不是总经理一个人能够干所有的事情，必须要比比自己更优秀的各式各样的部下搜罗到自己的公司当中，大家互相分担来进行工作，这是最为重要的。

第二条，或许同传翻译的先生会感到为难。那么他的素质最为重要的第一点就是强健；第二点就是弹性，就是充满灵活性；第三条就是感情，从日文译为英文，恐怕没有对应的词汇，是一种爱。也就是说在今后生意越来越难做的事当中，首先需要这个人非常顽强，第二点需要这个人的灵活性，最后就是必须要爱自己的客户，或者说对自己的职工，对自己身边的人，必须要拥有爱心，我觉得拥有这三点的商人是非常值得信任的商人。

主持人：

我不知道三井先生是不是一个既软又坚强的人？

上岛重二：

我希望如此，但是我差的是爱心，我想成为更有爱心的总经理。

主持人：

据我所知，三井公司在世界上拥有上万名员工，我不知道在考核的时候是严格按照你说的那三条，还是有什么其他的标准？

上岛重二：

刚才也提到，三井物产它不是制造厂家，所以它最大的财产是什么呢？就是人。三井物产是十分重视人才并使其得到发展的，这点非常重要。换句话说不对此加以重视，三井将无法发展，所以人事制度极为重要，几十年来，我们一直在不断对其加以改善至今。因为人数众多，所以有些部长在各自的本部当中和职工保持着紧密的联系，而且也编写了手册。除了评价手册之外，还和大家一起合作来进行评价。我们的公司内的基础设施可以说已经非常完善，所以现在勤务表制度在公司贯彻得非常好，当然我相信还有很多改善的余地，我觉得这一点对我们来说是非常重要的。

主持人：

刚才我们谈到有关商人的问题，我不知道作为全世界最大的综合商社的社长，可不可以说你是世界上最成功的商人？

上岛重二：

我觉得我正走在成功的路上。再补充一点就是我不想失败。

主持人：

那如果面对失败会怎么办呢？

上岛重二：

那么恐怕只好选候选人了，我将让位。

主持人：

因为现在有的人有这样的担忧，就是在网络社会，很多中间商、中间环节都会省掉了，那么作为综合商社来说，是否受到很大的挑战？

上岛重二：

正如你所说，我们公司当中网络的普及速度也极快，采用这种电子商务系统进行商贸，不管在公司内部还是外部可以说已经沸沸扬扬了。如何提高其效率，对其加以利用，正是我们三井目前的一个重要的项目，这是我们做的重要事情之一。

主持人：

除了在内部提高这种电子商务程度，加入高科技的成分之外，您觉得综合商社的这种形式，会不会受到未来经济结构的挑战？

上岛重二：

我相信会是这样的。商社如果是一种比较僵硬的或者说很固定的组织的话，将不会取得成功。再进一步讲，如果能像生活在海上的人那样，或者像软体动物一样随时加以变化，适应水来改变自己的形状，来与人、资源、资金等进行交往，恐怕这是必要的。在过去能够成功，今后却不一定能够成功，所以必须要不断地改变自己，不去改革自己是不行的。所以经营目前已经进入到了一个关键的时期。

主持人：

说到这儿我想可能大家对三井也有更多的一些了解了，我不知道观众朋友有更多的问题是想问三井物产公司，还是想问上岛重二先生本人的，不论是专业的或者不专业的问题，希

望大家能够提出来，让我们做一个更有意思的谈话。

提问：

上岛先生您好，我是中广保险公司的，听说您做这一行做了 45 年，肯定很辛苦。那么平时您是用什么方式来放松你自己，听说您很喜欢唱卡拉 OK，是吗？

主持人：

您要知道卡拉 OK 就是从日本传过来的，所以中国人都非常关心是不是日本人都很喜欢唱卡拉 OK？

上岛重二：

我坦率地说喜欢卡拉 OK，不过我有点五音不全。所以，自己唱的和大家听的之间恐怕有点不一样。因为这样的问题，我尽管喜欢唱，但是我的妻子跟我说，你别老唱，你多听点吧。她老这样劝我。

主持人：

还有哪位观众朋友想问问题吗？其实我觉得上岛先生是一个非常有意思的人。

提问：

上岛先生，我想借这个机会请教您一个关于公司经营方面的问题，三井公司已经是全球最大的一个国际商社了，它的业务已经遍及全球 93 个国家，已经做的贸易额每年差不多有 1000 亿美金，这样大的一个公司，您如何维持他可持续的成长？也就是说，这样一个大公司如何长期成长？因为我注意到，从 1998 年《财富》公布的数据来看，三井公司的营业额，可能受到各种因素的影响，有所下降，它面临很多挑战，那么您如何去维系未来一个世纪三井公司的可持续发展？谢谢。

上岛重二：

正像刚才您所指出的那样，90 年代后半期，可以说是我们一个非常困难的时期。日本所有的公司都是如此，三井物产也难逃其里，因为有泡沫经济的崩溃。我相信泡沫经济大家也有所耳闻，三井物产也有这种泡沫的包袱，因为我们和亚洲的生意有很多，所以 97 年以后受到金融危机的影响，要克服这样的困难，我们付出了很多的努力。日本的银行也非常困难，日本银行在恢复的过程当中，日本国内商业也难以发展，这是事实。

我们如何克服这一点，对其加以突破，取得三井的持续发展，可以说我当然也希望给你一个非常干脆的回答，但实际上，这也是至今仍然困扰着我的一个问题。在三井物产所幸的是大家还很拥护我，所以我也坚定的决心，不把这种包袱带到 21 世纪，所以近 10 年以来，商社每年都在进行重组，以公司的收益来对包袱进行消化。托大家的福，在即将跨入 21 世纪的时候，作为公司来说，我们已经恢复正常公司的形态，所以今后就是如何持续发展的问题了。

正像刚才所谈到的那样，世界现在发生了很大的变化，贵国目前也面临着这样的问题。在如此巨变的世界上，各个国家、各个企业对将会发生的问题，采取什么样的对策去解决它才好呢？正因为大家所处的环境，所面临的情况都不同，所以只能依靠自己来进行解决。如何表达才好呢，可以说是人各有命吧，所以在三井的工作当中，正像我刚才所提到只有日本才有综合商社，而三井又是其先驱者，有着悠久的历史，至今已延续了百余年。今后随着世界的市场越来越统一化，作为三井来说，面对这一趋势也正在考虑，也正在实践。

和中国之间，我一直认为中国是三井世界市场当中尤为重要的一个市场。也就是说，必须得用长远的观点来开展对双方都有利的工作，对这样的工作进行挑战。所以对大家来说，综合商社这一概念可能是较为难以理解，但作为这样一个商社里做总经理，可以说今后三井这个名字在中国会变得更广为人们所知，我是这样热切地期待着。

主持人：

我不知道观众朋友还有没有更轻松一点的问题？

提问：

上岛先生您好，我是上海外贸学院的，我想向您请教一个关于目前中国改革的问题，现在中国很多外贸企业也在进行着结构调整，也在进行着改革，那么您作为世界上最大的商社的社长，依您公司的经验，对目前中国外贸企业的改革有什么意见，或者对中国的外贸企业有什么建议？谢谢。

上岛重二：

好像这个问题有点难以理解，怎么说呢？您是想让我对中国的公司重组提点建议吗？

提问：

我的问题就是说，贵公司作为一个成功的综合商社，对目前中国外贸企业的改革您有什么建议？

主持人：

能不能简单告诉我们有哪些秘诀？

上岛重二：

关于这一点，一般来说可能没有多大益处，得根据具体事例来回答大家的问题，或者来进行个人的建议。所以一般泛泛而谈的话，实在是难以回答。非常遗憾，坦率地说，只能这样说。

主持人：

我想我们和上岛先生的对话，就进行到这儿。我们从中也获取了很多的信息，对三井这个物产公司也有很多了解，谢谢上岛先生。谢谢。

西室泰三

生于 1935 年 12 月 19 日，1961 年 3 月庆应大学经济学部毕业。

1961 年 4 月进入东京芝浦电气株式会社（1984 年 4 月 1 日公司更名为 株式会社东芝），1984 年 4 月任电子零部件国际事业部部长，1986 年 8 月任半导体营业统括部长，1990 年 4 月任海外事业推进部长，1992 年 6 月任董事、东芝美国社副会长，1994 年 6 月任常务董事，1995 年 6 月任专务董事，1996 年 6 月任董事长、总裁。西室泰三先生在社外还于 1997 年 6 月任日本卫星广播株式会社董事，1997 年 9 月任财团法人经济团体联合会及环境安全委员会共同委员长，1999 年 6 月任财团法人经济团体联合会评议委员、副议长。

东芝公司于 1875 年由田中久重创立，有股东人数是 4.4 万余人，实收资本约为 2749 亿日元（约 172 亿人民币），总资产约为 6.62 兆日元（约 3798 亿人民币），职工人数为 1.86 万人，在日本本土有 221 家公司，海外 85 家（以上数字截止于 1998 年 3 月 31 日）。

中国不是落后的市场

对话人：

日本东芝公司总裁西室泰三

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 吴蔚聪

主持人：

您先告诉我们，您眼中的东芝是一个什么样的形象？

观众：

它是一个非常著名的品牌，它的冰箱在中国有非常大的消费群。我本人家里的电视机、冰箱都是东芝的。

主持人：

请这位说一下。

观众：

我认为东芝在我印象当中是一家家电企业，不过近些年来东芝好像致力于发展一些高科技的产品。

主持人：

您已经听见了他们的回答，您认为他们对东芝的了解够全面吗？

西室泰三：

我估计大家可能会这样想，对于东芝来说，家电只是我们全部事业的 20% 以下。除了家电之外，比如说能源领域、信息通讯领域、电子零件、材料等，我们东芝范围非常广泛。能源方面，有大型发动机、变压器。电子零件方面有半导体、导线管、显像管等等。信息通讯器材是主要方面，占我们所有生意的大约 40%，家电只占我们的 20% 以下，而零件方面占 20% 至 25% 左右。其次能源方面，占 20% 左右。基本情况就是这样。

主持人：

那我想知道家电业在里面占的比重，大概只是四分之一到五分之一的样子，东芝公司是为了分散风险，还是为了实行多元化的策略，它的出发点是什么？

西室泰三：

家电方面和其他有点不太一样，因为它是生产直接由消费者在家里或者是手中使用的产品，对于东芝来说，为了使客户喜欢东芝品牌的商品，东芝自己通过高科技，通过我们的家电来体现出来，把产品送到广大消费者手中，我认为这是至关重要的。

主持人：

您知道，从中国目前的情况来看，有不少的家电企业也在进行类似的活动，比如说做电视机的开始要做电脑了，或者说作空调的开始要做电视机了，您知道这些情况吗？据您所知，他们是在做一件正确的事情吗？

西室泰三：

我认为中国的公司尤其是家电方面，在国内占有很大的市场份额，这是理所当然的事情。在中国的市场上，基于中国资本、中国技术的公司占据市场是理所当然的事情。因为家电只是一种产品或者是一类产品，与其只搞一种，不如多搞几种，这样销售起来比较方便。中国的大型公司不只是经营单一商品，而是经营多种产品，对此我认为是理所当然的事情，是可以理解的。

主持人：

我们知道东芝现在是一个综合性的跨国公司，它最初是以发展家电来获得迅速发展的，现在已经是数字时代了，这个变化是不是也对东芝提出了很大的挑战？

西室泰三：

正如你所说，进入数字化时代后出现了一些挑战，数字化时代主要是指信息通讯业的发展，东芝公司是 1875 年成立的，已经有了 124 年的历史。124 年前，最初生产的产品是无线通讯机，所以从起源来讲我们一直是以通讯或者是通讯信息相关的产品为我们公司的中心技术。进入数字化时代以后，我们将取得进一步发展，我们对此很有自信。

主持人：

现场的观众可能知道，现在的家电行业有一个比较时髦的词就是信息家电，就是在家电上可以上网，通过手机就可以上网了，这个因素对于个人电脑也提出了很大的挑战。那么关于这个问题，我也想问一下西室泰三先生。

西室泰三：

正如你所说，在今后的一个时代当中，数字必须为大多数人提供信息。那么作为提供信息的终端，它不只是一种，不只是计算机，比如说手机也将成为终端之一。从另一角度说，比如说家电中的冰箱用线路连接后，也将变成一种终端，今后的时代就是这样一个时代。

我刚才忘了说一点，东芝做家电的理由是因为东芝的产品进入了各个家庭，今后作为一个终端，它将会产生更大的价值。

主持人：

那是不是说，你们东芝自己的家电产品和你的电脑产品互相是一个补充，还是互相抢生意？

西室泰三：

我相信两者都有。之所以这样说，是因为各自有各自不同的功能，基于这一点，他们是相互补充的。但是如果考虑到信息终端，那也可能有一些冲突的部分。进入下一个阶段，会出现什么新的东西呢？坦率地说，作为我们自己，还没有完全定位。我愿意和大家一起来考虑，今后的信息到底将以一种什么形态进入家庭？另一方面，家庭以什么形式，把信息发送出来？我们必须通过各式各样的实验，来创造一个崭新的世界。

主持人：

既然西室泰三先生愿意跟大家探讨这个问题，现场的观众有没有感兴趣的一些问题，比如说家电业的未来和信息业的未来。各位有没有问题？

提问：

西室泰三先生，我想问一下，你对中国市场前途有什么看法？对中国有什么扩展的计划没有？

西室泰三：

中国的市场从人口方面来讲，我认为是非常具有前瞻性的。这一巨大市场，光靠东芝一家来开拓是不现实的。我们必须对此有深刻的认识。所以东芝肯定会与中国各式各样的合作者一起，根据中国消费者的需求，来为他们提供方便于他们生活的产品，我想东芝将以这种基本态度，来为中国市场做出贡献。

主持人：

那么您认为东芝在中国市场到底是一个竞争者，还是合作者？

西室泰三：

我相信两者恐怕都有，只有回答两方面才能正确。首先是合作者方面，我们产品的 25% 是零件，比如说半导体、彩管等，我们是提供这些零件的。所以从这个意义上来讲，我们与中国的许多生产厂家是合作者的关系。另一方面是竞争者之间的关系，大家在同一个市场当中，大家都在销售类似的产品，所以必然产生竞争关系。中国市场本身，在全世界的市场当中，绝对不是一个落后的市场。比如说彩电，比如说平面电视机，比如说大平面电视机，东芝今年开始销售。东芝的销售是在美国和中国同时开始的。

所以说，我们认为中国的市场在世界上来看，也绝对不是落后的，我们也打算在这样的市场上，不断推出我们的新产品，这是我们的责任。另一方面，在中国这样的市场当中，我们并不想占有最大的份额，当然要和中国的商家们一起合作，共同占有市场，以提供我们的新产品与方案，同时不断支持中国厂家的发展，继续向他们提供零件。我们想通过这种方式谋求在中国市场的发展。

主持人：

另外有一个中国的市场特点，我不知道各位和西室泰三先生有没有注意，中国从 80 年代引进了一大批电视的生产线，那么从那个时候起到 90 年代，中国很多的家电产品基本上都是，包括东芝在内，包括日本电器 PANASONIC 在内的这些日本品牌占据了绝大多数，但是到了 90 年代末，中国家电的前 10 名已经没有日本电器的品牌了，包括东芝在内。那我就不知道西室泰三先生对这个问题作何感受？

西室泰三：

从历史的角度来看，恐怕是理所当然的事情。因为日本电视刚刚出现的时候，也是美国产品占了主流。但是回顾电视的历史，回顾日本电视机产业的历史也是同样的。所幸的是日本的电视产业尽管开始起步艰辛，但仍然发展起来了。在此之前，比如说收音机，在二战之后，最高级的是美国产品。当时的日本只能生产非常便宜的产品，这并不是很久远，只是 50 年前的事情。

与此同时，由于时代发展非常快，现在在中国的市场，中国的彩电厂家占有大的市场，从历史上来讲是理所当然的事情。如方才所言，日本厂家的立场是这样的，日本将用不断发展的技术生产世界上优秀的产品，在中国的市场上进行销售，通过这种方式向中国的消费者提供我们优秀的产品，这一点是非常重要的。如果市场占有率很大的话，在技术上不用进步得很快，这使企业变得轻松起来，这种情况肯定出现。但是作为厂家来说，必须不断追求进步。我们作为一个竞争者，应该进入中国的市场，这对中国的整体市场，也会有好处的。

主持人：

一些中国家电企业的领导人，他们已经多次声称，自己的产品以及中国的家电企业是有实力的，已经能够和日本、韩国的家电企业进行竞争，我不知道西室泰三先生对这个是否有所耳闻，那么您对此作何感想？

西室泰三：

现在中国的一些主要厂家生产的比如说电视、冰箱、洗衣机、空调等等，从世界上来看，已经达到了较高的水准，但是现在的技术是否就能够满足了呢？我觉得不行，必须不断进行研究开发，必须进行不懈的努力。从研发的角度来说，我们作为一个良好的竞争者，想在中国市场进一步发展我们的业务。同时，正如我刚才所说的那样，中国的产品已经达到了世界的先进水准。

主持人：

我想就此提一个问题，我们背后的 TCL 大彩电，这是我们中国 TCL 他们研制的，我不知道日本有没有这种产品，或者是类似这样的产品到中国来？

西室泰三：

中国的 TCL 以及长虹、康佳等厂家，其他一些大的厂家都是著名的彩电厂家，他们的产品和日本的产品没有大的区别。但是日本的产品技术往往更新一些，我想只有这些区别。

主持人：

我们的谈话到了这个时候，我不知道各位现场的观众有没有自己感兴趣的话题想问西室泰三先生？

提问：

我想问一下西室泰三先生，在您的眼里你认为什么是财富？

西室泰三：

这个问题非常难，我认为财富不是使自己获得快乐的东西，而必须是能够和世人一起快乐的东西，只有这种东西才能够称得上是真正意义上的财富。

主持人：

那您指的不光是金钱了？

西室泰三：

是这样的。如果财富单单是由金钱构成的话，那么人生将会变得非常乏味的。所以除了金钱或者财宝之外，必须有一种能够使周围的人和自己一起幸福欢乐的东西，只有这种东西才能称为财富。

提问：

我想提两个问题，第一个问题就是东芝发展的历程之中，有没有出现低谷的时候？你如何面对低谷，特别是亚洲金融危机，对东芝有没有影响，影响多大？第二个问题就是面向新世纪，在新世纪，在我们中国这么一个大的市场，东芝有没有一个整套的发展战略，这是什么？能不能给我们展现一下？

西室泰三：

首先回答一下你的第一个问题。东芝到目前所走过的 124 年历史当中，恐怕不景气的历史是相当长的，当然也有发展良好的时期，有各式各样的困难。我们通过各个时期的努力，大家团结合作，终于使公司走到了现在。在克服困难的时候，必然需要大的改革。我们一直在推进我们的改革，并以此来作为克服困难的秘诀。在亚洲经济危机开始前日本经济就已经陷入了低迷、不景气时期，在这样一个情况下，东芝的业绩已经非常不好。面对业绩下降的情况，我们必须进行大的改革。近三年来，到今天已经到了三年了。我们从三个方面进行了改革。

一个是对公司的组织进行大刀阔斧的改革。比如说把任重要职位的人员从 33 人削减到 12 人。这样，董事会变为能够很快作出决议的高效会议。另外，在今年，我们在公司当中进行了分公司化的改革，使它们具有各自的独立公司的职能。也就是说，原来有一个总公司，以前是总公司发出命令，小公司必须听从。现在缩小总公司，把原来的 1000 人缩减到 300 人，不仅如此，而且把各个事业领域，变为相对独立的组织，来让他们自己进行经营工作。

因为东芝的活动领域、经营领域非常广，我们对这些领域，进行了进一步的研究，讨论其有无存在的价值。对其中没有意义的部分加以淘汰，对其中真正有意义的部分加以发展，这其中需要一定的勇气。如果我们自己做不好的话，就可以交给别的公司去做，我们不必非要去做这件事情。所以我们可以把力量集中到我们擅长的领域当中，也就是说我们的事业比例重组的问题，现在正在进之中。

第三点就是我们必须进行工作方式的改革。首先最基本的就是要以客户为中心。那么要以客户为本的话，就必须解决各种问题，包括信息、技术等等都要进行改革，对数字技术进行分析，进行改革。这些都作为我们公司内的运动加以推行，我们可以说正在推行这三方面的改革。一个是组织改革，一个是事业内容的选择，第三个就是工作方式的变革。经过改革我相信东芝必将会成为更加优秀的公司。当然在这当中，哪个更重要？我觉得都重要，最重要的是要提高速度。对不起，第二个问题是什么？

主持人：

对中国的策略，我们始终关注东芝在中国……

西室泰三：

对于中国市场，东芝的综合战略坦率来说没有。我们并没有在综合的战略指导下，进行事业推广。就像刚才提到的把公司分成小公司一样，各个小公司都在制定自己的未来计划。在不同的领域当中，中国的重要性我相信会越来越大。

主持人：

我们的观众也是变得越来越踊跃了。

提问：

西室泰三先生，我听说您是一位非常富有人情味的老总，从您的慈眉善目当中就可以看出。据说您平生最害怕的两个人就是您的两位女儿。您的公司即使在日本经济最困难的时候

也不轻易裁员。人情在日本是作为能否生存的一个重要的因素，在中国我们也是非常重视人情味的。我想请问，作为一个企业的经营者、管理者您是怎么处理好人情味与企业正常管理的关系。同时我想问一下，您在 96 年接任总裁之后，在您提倡的经营变革中，您是怎么处理这个矛盾的？谢谢。

西室泰三：

对于企业经营来讲最重要的是企业必须创造出利润。但并不只是这些。企业当中不只是职员、股东和社会发生各种关系。我们对他们必须提供某种程度的满足。尤其是对于职工来说，如何满足职工自己的理想和梦想是经营者的义务。在这一点上比如说，近一两年来，东芝把好几个事业交给别的公司去做，在这当中，我们是怎么考虑的呢？

考虑现在事业的现状，与其把它放在东芝集团当中，不如把它放在别的企业集团当中来做。比如说玻璃，玻璃事业对于东芝的事业来说，东芝以前是生产电灯泡的，所以玻璃对我们曾经非常重要。但是现在考虑到玻璃事业的未来对东芝来说前途并不是很好。所以现在有一个朝日玻璃公司，我们把我们的玻璃产业的部分完全交给了朝日，我们认为将它转给朝日更好些。包括工会，包括我们的经营人员，我们对他们进行了耐心的说服工作。今年的一月份，他们已经转到那个公司，这对于玻璃产业的所有员工来说是非常幸运的。因为在朝日玻璃公司里面有一个研究中心，是我们玻璃研究所的 10 倍。所以考虑到职员将来的发展，与其让他们呆在东芝，不如让他们呆在朝日。

除此之外还有成本的问题，我们还必须降低工资水准，我们曾遇到过这样的困境。这种时候，我们应该冷静观察一下与目前的竞争对手在这种水平下是不是能够进行竞争。清楚地认识这一点后，在这个基础之上和职员们一起商量。当然有的时候必须裁员，有的时候必须降薪，这在现实当中也有发生，但是对于情况的解释是经营者的义务，同时也是与职员今后的理想相结合的一种负责任的态度，这也是经营者的任务。

主持人：

最后我想请问西室泰三先生，据说在日本企业里面比较有人情味的人通常获得升迁的机会比较大。是不是这样子？另外我想问一问，通常欧美的很多企业老板喜欢把自己的企业说成是一个大家庭，您的公司或者是日本的公司有没有类似的说法？

西室泰三：

正如你所说，我们东芝集团的职工是一个大的家庭。大家是因为各式各样的缘分进入到了东芝公司，一起工作。所以大家必须共同努力，来追求共同的幸福。但是不只是东芝职员的幸福，我们同时必须时时考虑到东芝公司之外的社会上所有人的幸福。我认为这一点非常重要。

主持人：

终于听到西室泰三先生用了一个非常东方的词“缘分”，这可能也是一位东方老板的特色。那么今天的谈话到这里就结束了，我们感谢在场的观众，也感谢西室泰三先生来到我们的演播室。谢谢。

西室泰三：

谢谢您。

德克·雅格、张瑞敏

雅格先生 1970 年加入宝洁公司，历任高级管理层要职，包括宝洁日本总经理（1985 年）及副总裁（1987 年）、宝洁远东及亚太区分部集团副总裁（1988 年）、执行副总裁（1991 年）

以至总裁兼首席经营主管（1995 年）、总裁兼首席执行官（1999 年 1 月）及董事长（1999 年 9 月）。雅格先生现为伊斯曼柯达、联合黑人大学基金及自然资源管理委员会董事局成员。

宝洁公司（总部位于美国辛辛那提市）为 140 多个国家近 50 亿顾客服务，生产销售产品超过 300 种（包括 Tide、Pantene Pro-V、Always、Whisper、Pringles、Pampers、Crest、Vicks 及 Oil of Olay）。

张瑞敏先生自 1991 年任海尔集团总裁。曾任青岛建筑五金厂主任及副厂长、青岛市家用电器工业公司副经理及青岛电冰箱总厂厂长。是第一位应哈佛大学邀请讲学的中国企业家，其管理哲学获编为哈佛研究个案。1997 年获香港《亚洲周刊》颁发的企业家成就奖，为中国获奖第一人。

海尔集团为迅速发展的国际集团，以规模、品牌形象、总销售及产品系列而论占中国家庭电器市场首位。按《电器学报》最新调查，海尔集团获选为世界发展最快之家庭电器制造商。集团现出口产品至世界 87 个国家。

我们让每天更好

对话人：

美国宝洁公司总裁德克·雅格

海尔集团公司总裁张瑞敏

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 吴蔚聪

主持人：

“指点世界经济，畅谈中国未来”。欢迎各位再次加入《财富对话》。今天请来的嘉宾首先是美国宝洁公司总裁德克·雅格先生，首先我们还是通过大屏幕来了解他。

大屏幕解说：

中国人了解宝洁公司是从熟悉飘柔、海飞丝、潘婷、玉兰油、汰渍等品牌开始的。1999 年 1 月 1 日，现年 49 岁的德克·雅格出掌这一家靠销售肥皂和蜡烛起家的老牌跨国企业。他 1970 年加入宝洁公司，1988 年被任命为集团副总裁，1995 年担任公司的首席营业执政官。这位生性严肃的荷兰人，为自己树立的是一个强有力的领导形象。

主持人：

好，下面我们掌声有请德克·雅格先生。那么另外一位为大家介绍的是中国消费者比较熟悉的海尔集团公司总裁张瑞敏先生。谢谢。

我们在真正采访之前，首先我想先为两位的企业做一个免费的调查。我想请问一下现场在座的各位观众，有谁是没有用过宝洁公司的任何产品，没有用过的请举手。

家里没有任何一样海尔产品的请举手。还有一些。

那么好，这都是你们的消费者，也是你们的上帝。通常企业说到消费者都是说他们是我们的上帝，但是做法不尽相同，消费者的感受也不是太一样。我首先想请问德克·雅格先生，宝洁把消费者当上帝最体现在哪一个环节？

德克·雅格：

我们处于一个非常独特的地位，因为我们全世界的消费者他们自己要做一个决定，也就是他们自我决定他使用什么样的产品，使用什么样的洗浴液，使用什么样的洗发水。所以我

们自己面对这种挑战，也就是让客户不断地做选择，来挑选我们的产品，来挑选我们的品牌，以便让我们为他们提供最好的高质量的产品，所以每天都如此，所以每天客户都在检验我们。所以我们要推出最好的产品，推出最高质量的产品，这就需要我们不断去创新，这个对我们来讲非常重要。所以我们应该这样说，我们每天都受到我们消费者的监督。

主持人：

张瑞敏先生，你是不是觉得海尔也在消费者的监督之下。

张瑞敏：

我们主要是更多地深入消费者当中了解他们的需求，因为有的需求不是他马上能说出来的，我们要挖掘这种需求，然后根据这种需求制造消费者最需求的那种产品，把它生产出来，像在上海我们就主要了解上海消费者的要求，比方说竖高型的冰箱就专门为上海人设计的。

主持人：

根据他们的体型吗？

张瑞敏：

不是，当时我们调查的时候，调查 1200 份问卷，那时候上海人住房比较紧张，所以他希望要竖高型冰箱。后来那个小洗衣机，最早也是为上海人设计的，上海人特别爱干净，而且洗衣服的频率比较高。所以这些就根据市场细分，有专门为上海人设计，有专门为北京人设计的，这就是不断创造新的气氛。

主持人：

据我所知海尔还曾经根据一个农民的要求，制造了一种什么洗土豆的？

张瑞敏：

洗地瓜。

主持人：

洗地瓜的洗衣机，那是什么时候的事情？

张瑞敏：

是 97 年 10 月份到四川去，四川有一个城郊结合部的农民，他要用洗衣机洗地瓜，结果普通洗衣机洗地瓜之后把下水道堵塞，所以我们想了之后，既然有这种需求就可以设计这种产品，所以把那个管路改造了一下，也可以洗衣服，也可以洗地瓜。

主持人：

宝洁也有这种专门的一种产品吗？比方说洗衣粉让人能用，兽也能用，土豆也能。

德克·雅格：

我们的产品实际上也广泛用于动物，最近宝洁还收购了一个动物公司，大家可能还不知道，在美国给狗洗澡，用的最多的是潘婷，实际上我们很多产品用于动物。我们推出了 300 多种产品，每一种产品都是来满足消费者不同的需要，有的人头发比较粗糙，有些人愿意多洗，有的人愿意少洗头发，所以这样你就要根据这些不同需要来调整你的产品。就像海尔总裁所说的那样，我们需要花时间了解消费者，他们需要什么样的产品，了解他们喜欢什么，不喜欢什么，不断地收集反馈信息，以便不断提高我们产品的质量。

主持人：

据我所知，现在宝洁为了研究自己的洗衣粉是不是好用，他们是专门跟海尔买了很多洗衣机回来，然后用这些洗衣机来试自己的洗衣粉怎么能够发挥它们最大的效益是这样吗？

德克·雅格：

是的。

主持人：

海尔张瑞敏先生你们有没有做这些类似的我们不知道的举动呢？

张瑞敏：

这个宝洁公司应该说做得很好，他找到我们共同来研究，就是说他不是单纯做一个洗涤剂，但是这个洗涤剂最后要用到洗衣机里面，但是怎么样和洗衣机性能配合更好，也就是说为了一个目的，即让用户能得到最好的洗涤效果，这是其一。第二就是为了社会的公益环境，因为怎么样不但要节约水，而且使用这种无磷的洗衣粉，保护环境，我想这个思维应该非常对，不再局限单独一个产品，而是和它上一个产品，或者下一个产品联合起来，连接起来，连接起来目的就是为了提高用户的生活质量。

主持人：

我想他这个思维方式是非常值得提倡的。

张瑞敏：

国内的洗涤剂市场可能很少能想到这一点，就拼命推销自己的洗涤剂。

主持人：

所以我们这个社会是环环相关的，另外一个还是谈到消费品和消费者的问题。我们有人这样觉得，其实比如说一种香波跟这种香波差别并不是太大，或者这种洗衣机和那种洗衣机差别似乎也不是那么大，那么我们就问了，制造厂家是不是在制造需求？

德克·雅格：

我相信我们所有的产品都满足了一些人的需要，满足一些具体的需要，当然我们同时也为了提高消费者生活水平，我们知道消费者来自于世界不同的地方。所以我们的产品在某种程度上来讲，不管产品在中国销售，还是在欧洲消费，还是在北美销售，这些产品必须要符合当地的要求，水的硬度、脏污程度及其他各种因素。所以我们不断努力，以便来提高我们产品的质量，来找到一些更安全、更有效的化学品，这种追求是永无止境的。宝洁公司有 7500 个研究人员，研究各种产品，而且除此之外，我们每年大约要申请 2 万项专利，以保护我们的新产品，我们必须坚持这么做。就像刚才海尔总裁讲的那样，如果你能与其他公司合作，你就会在创新方面做的更好。在这一点上，我们确实希望同海尔公司合作，以生产更好的洗涤剂和洗衣机，帮助客户洗得更安全，更干净。

主持人：

张先生，海尔的产品大概分 17 个门类，3000 多个品种。数字对吗？

张瑞敏：

42 个门类，8000 多个品种。

主持人：

大的多了，在所有的产品当中，刚才我提到的问题您又做何解释呢？

张瑞敏：

我想不是制造需求，我想应该是创造需求。因为消费者对于我们来讲，消费者在商场里头从来不只买一台冰箱或者洗衣机，他买的不是一台冰箱，他买的是新鲜的食物，他买的也不是一台洗衣机，他买的是最合适的、最干净的一件衣服，可以洗干净的衣服，也就是说他买的是它的功能，因此对这个要求，永远没有止境，我们要不断地去开发，不断创造需求，像我们的冰箱不断开创新的，洗衣机也是这样的。而且用户到底有哪些具体需求这很难说，比方说北京人，一开始喜欢大冷冻室冰箱，为什么？因为 80 年代过年的时候发东西特别多，什么肉、鱼，他就喜欢要大冷冻室，但是现在大的农贸市场都非常多，不需要，所以它现在冷藏室要非常大，这些都是根据生活变化随时去了解，如果你不能随时地改变，可能就没人去要这个产品。所以我认为应该是创造需求，创造顾客。

主持人：

那么这也正好应了宝洁公司的一句话，他的口号就是 “We make everyday better”（我们让每天更好），海尔有没有相似的口号？

张瑞敏：

真诚到永远。

主持人：

真诚到永远就是为客户为消费者永远着想。另外一个问题就是说像海尔，我们知道在国内以售后服务闻名的。那我想宝洁公司的产品，可能香波、洗衣粉质量恐怕不需要什么售后服务，是不是德克·雅格先生在这方面你觉得日子更好过一些？

德克·雅格：

我觉得我们的生活跟海尔一样，同样非常艰辛，因为我们的售后服务是不同的。因为消费者他随着时间的推移，然后他们自己产生了一种倾向，他喜欢这种产品，或者不喜欢这种产品。如果他们喜欢我们的产品，我们必须知道，因为这意味着他们下次还会买我们的产品。比方一年一个人要买洗发水买 10 次，买 15 次，他们下次买什么牌子很重要，所以我们要同客户联系，了解他们的反映。比方在美国，我们现在每年有 200 多万个电话打进公司，他们可以发表意见，可以向我们提建议，甚至可以抱怨，他们有时确实这样做了，我们必须非常谨慎认真地听取他们的意见，因此我们同客户的对话是非常重要的，有时候我们犯了错误，比方某一个产品不太合适，然后我们迅速把它替换掉了。所以我们跟海尔的售后服务是属于不同类型的，但是基本的理念是一样的。

主持人：

那么现在我想请一些他们的上帝来提问，有吗？有想提问的吗？

提问：

我想请问宝洁公司总裁，宝洁自 1988 年在广州设立第一个中国企业以来，在中国已经有 11 家合资或者独资的子公司，那么宝洁在中国市场这么快地发展，有没有遇到中国民族日用化学工业企业强有力的竞争。或者换一句话说，你认为宝洁在中国市场上的成功，是因为宝洁实力的强大，还是因为中国民族日用化学工业企业实力太弱，那么另外宝洁公司现在和汉高、花王以及利华在中国洗涤剂市场上展开激烈的竞争，那么宝洁有没有优势，如果有的话优势何在？

德克·雅格：

这个问题问得非常出色，谢谢你。从一开始我们在中国就有众多的竞争对手。有很多其他跨国公司，也已进入中国的市场，包括联合利华、汉高。我们同样和很多的中国公司在这里进行竞争，这些中国的公司做得越来越好，做出的产品也非常出色，因为我们是相互学习的，一个公司成功的话，其他公司会向他们学习的，而且他们也下大力量做出产品，至少是一样的水平，有些情况下还要提高水平。

第二个问题是优势的问题，宝洁和其他公司相比可能有一个优势，就是说我们是一个全球性的公司，我们在世界上的 70 个国家有企业，我们的产品销往 140 多个国家。我们在世界各地建立了 20 个主要的研究中心，最近我们还在北京和清华大学一起建立一个研究中心。因此可以说我们建立了全球性的网络，在这些网络当中，我们开展研究，我们进行变革，进行思想、知识方面的更新，这正是宝洁这样公司的优势所在。展望未来我确信，我们将继续面临日本和中国公司的竞争，有时是非常成功的竞争，这是一件好事，因为激烈竞争最终受益的是消费者。

主持人：

据我所知，现在我们也看到海尔公司也正在向国际化进程迈进，我不知道张先生对于这一点，海尔进入国际市场碰到困难是不是比本土市场要更大一些？

张瑞敏：

对我们来讲的话，现在我们的策略就是一个国际化的策略，就是进军国际市场，但是进入国际市场比在国内困难肯定要大的多。现在我们在海外一共设了 5 个工厂，最大的是在美国，在美国的南卡州，这是中国在美国投资最大，占地面积最大的一个项目。但是对于我们

来讲可能很多东西都是新的，我们的文化和美国的文化能不能融合到一起去，美国的员工会不会认同我们的这种要求，另外美国的法律来讲对我们来说是比较陌生的东西。但是如果不行的话，对我们来讲很难有大的发展，去的话风险很大，但是也有成功的可能。因此我们还是尽力去把这个事情做好，因为现在这个工厂正在建设过程当中，到今年年底会正式出产品。

主持人：

那在美国那边是不是也是聘用本地的员工？

张瑞敏：

我们现在做的就是两个吧，能够在当地融资，利用当地的资本，利用当地的资本、人力资源。就是在美国雇佣的包括经理，比方说我们在美国的销售公司设在纽约，它的经理、副经理，所有的员工都是美国人，我们只是派一个财务总监去，这种本土化可能对于真正实现这种国际化会有很大的帮助。

主持人：

但是在费用上是不是比较高？

张瑞敏：

美国的经理要求底薪就是 25 万美金，可能超出一定的指标还有其他的提成，要求对我们来讲应该说很高很高。但是我们要的就是美国的市场份额和海尔在美国的这种信誉，如果派我们自己的人去很难做大。这一点，沟通各方面都有很大的困难，这样做利用美国当地的人力资源来做可能好的多。

主持人：

这是要实现国际化或本土化要付的代价之一。

张瑞敏：

应该是吧。

主持人：

好，我想很多观众对宝洁的产品也好，海尔的产品也好，可能他们的广告在我们日常生活，已经快成为我们日常生活的一部分，我注意到宝洁公司的产品形象，形象小姐也好，都是一些中国人的形象，长发飘飘也好，一些男孩子也好，海尔的代理形象恰恰是外国人，而且我经常听一句话就是广告词“Haier is confident”，我不知道你在这方面做何考虑？

张瑞敏：

主要还是体现我们战略的意图，不再使海尔变成纯粹中国的一个品牌，而是要争取使它成为一个世界品牌，要这样做的话，应该更国际化一些，做的广告各方面就显示走向国门，走向国际上的形象。

主持人：

那德克·雅格先生您如何解释你在中国本土化这种方针呢？

德克·雅格：

正如你刚才你已经在我们的广告上所看到的那样，我们聘请的是中国人。我们感到这样使中国消费者感到更亲切。他们使用这些产品的具体情况正好反映了消费者的需求。当然对所有产品不可一概而论，我们大多数消费产品相当本地化，有些专门用于某种目的。有些产品可能用外国人做宣传，但很少。因此如果你在法国，一般用一些法国人，到北美用北美人员，但是谈论法国香水的时候，即使要到北美去卖，也许我们还会用法国的模特到那里给我们做广告。

主持人：

好，我想现场的观众又有一些问题要提问了。这位小姐。

提问：

我有一个问题要问德克·雅格先生，据我所知，宝洁公司最早进入中国的产品是专治头

皮屑的海飞丝，那么是不是中国的头皮屑对宝洁公司有那么重要。然后可以说海飞丝让中国人了解意识到头皮屑的重要性，那么你是不是真的认为头皮屑可以影响恋爱呢？

德克·雅格：

你说得很对，你研究我们公司研究得很透彻，我们先是在 88 年首先在广东推出海飞丝，之后，我们就把它进一步推广到其他地方。在很多情况下，洗头发频率比较低，而且有黑头发这种情况下，头皮屑很容易出现。因此这对我们来说是非常符合逻辑的产品。特别是考虑到中国的具体情况。习惯、洗头的频率等等，而且还有一个情况就是头皮屑很容易在黑头发上显示出来。我们在此之前做了很多消费调查，看看客户对这一想法有什么反应。你总要迈出第一步，这就是我们的第一步

主持人：

然后人们就开始恋爱上了，是吗？

德克·雅格：

人们总是要恋爱的嘛。

主持人：

那么有没有热爱海尔产品的想对张总提问的呢？

提问：

张瑞敏先生，我有个问题想问你，据我看到的报表，我发现海尔的利润率比同行业的平均利润率低；那么有人说这是因为市场竞争的缘故，还有些人认为这是海尔想作为世界 500 强高速扩张的结果，如果是前面一个原因你有什么办法提高这个利润率，如果是后一种原因，你认为这样一种做法对不对，会不会形成拔苗助长的情况？谢谢。

张瑞敏：

作为海尔的利润率来讲，我们始终是这样做，要保持企业发展的后劲，比方说我们提取技术开发费大约占我们销售收入的 4.6%，去年我们 162 亿的工业销售收入，光提取技术开发费这块就 7.3 亿。可能有些工厂不会这样做，它可能产品也会卖出去，但是再后来的发展我想会受到影响，我们现在提取这么大的技术开发费对我们利润会有影响，可是我不想通过降价来扩大我的市场份额，我想能够形成这种良性循环。

另外一个就是国际市场开发，你是知道的，刚刚进入国际市场，这个费用是非常大的。包括产品开发费，包括广告费，都是非常高的，特别像在美国这样做这个费用都是很大，也会吃掉很多费用，失掉很多利润，所以我想这都是为了今后健康地或者更快地发展做的一些铺垫和基础。

另外我想现代的企业利润是很重要的，但是我想市场经济下的企业最重要的不是利润，应该有利润，但最重要的应该是现金流量，如果现金不良胜循环的话，那么这个企业今天有利润，明天也会没有，甚至会倒台。所以海尔总的宗旨就是一定要有更大的毛利率，但是这个毛利率很大一块拿出来开发新的产品，开发新的市场。

提问：

我有一个问题想请教两位总裁先生，我们知道宝洁产品在中国品牌的取名非常艺术化，非常贴近老百姓，我想请问张瑞敏先生，海尔产品在国外市场销售的时候，它也是叫海尔吗？

我想请问德克·雅格先生如果请您给海尔产品在美国市场取名的话，你会取什么？

德克·雅格：

我们的产品在中国确实有一些独特的名字，我们刚到这里时为此绞尽了脑汁。我们在其他国家用的名字，我们尽可能希望用同样的名字，看看哪些容易翻译过来，在中国语言中浅显易懂。但很多情况之下，我们无法实现这一点，因此我们基本上使这些名字本地化，让它产生一种意思，让中国消费者能够理解它。我想我们公司最终会有很多产品有非常具体的中国名字，同时有一些产品名字更具有全球性，而且在世界各地翻译发音差不多。这是一个难

度很大的课题，你们也注意到我们有些名字在这里确实和其他地方名字不一样，问题问得确实不错。

张瑞敏：

海尔在海外的销售用的也是海尔这个名字，因为我们调查了好多国家，对于这个名字，在各个国家的翻译没有什么不好的意思，而且外国人不太欢迎中国一些商标，比方用动物名，用植物名，这个他们感到不好。海尔没有什么意思，就是中性的东西，但是进入到每一个国家要根据当地国家不同，来体现商标的意思，比方在美国，我们就用“Haier and Haier”，就是说海尔越来越高，正好和美国一首流行歌的歌词是完全一样，所以美国人可以很快接受它。但是到了法国，我们主要体现那两个小孩，所以在法国超级市场买空调的，法国女士买的很多，为什么呢，非常喜欢那两个小孩。但是要到中东去，这两个小孩不能出现，为什么，它没有穿衣服，在中东这是一种忌讳。不管怎么样要把海尔这个商标根据各个国家不同的国情，使它能够融入到当地的社会当中去。

提问：

我想请问德克·雅格，你是不是同意刚才张瑞敏先生所说的最重要的不是利润而是现金流量？

德克·雅格：

有的人说现金流量就像是人体必不可少的氧气。现金流非常非常重要，它随着时间的推移越来越重要，以前人们看利润，现在人们看现金流量，可以说这是投资者最看重的问题，是一个非常重要的指标，而且重要性与日俱增。特别是像流动资金，有时没有得到应有的重视，所以你这个问题提得很好。我们非常仔细地对现金流进行观测，注意其每一个微小变化，特别是我们易于控制的流动资金。

主持人：

刚才两位公司的总裁都谈到如何研究消费者的心理，如何进到我们的心里面去，可能他们研发费用很大一部分花在我们这个上面，不知道宝洁在这方面的研发费用占销售额的多少？

德克·雅格：

我们的研发费占销售额 4.6%。我们总收入约 380 亿美元，我们差不多花 17~18 亿美元进行研发，这个比例在不同国家有所不同，在大多数国家稍高于这一比例，如果这么算的话，我觉得差不多要花 20 亿美元左右用于研发。

主持人：

这个百分比似乎跟海尔差不多。

有没有其他的观众想提问。

提问：

我想请问两位总裁，你们两个公司都是跨国性公司，中国是一个发展中的国家，人们对环保意识不是很强，但是你们两位所生产的产品对环境都有非常重要的影响，我想请问一下两位总裁，你们具体做了一些什么计划，或者具体做了一些什么措施保护中国的环境状况。谢谢。

德克·雅格：

我觉得你提的是一个非常重要的问题。环境是非常重要的，我想把它的定义扩展为我们美国人讲的持续性的问题。环境可以持续发展，整个的环境，包括卫生、包括未来的持续发展，可以说持续性方面有很多内容，其中有一个就是张先生讲的使用水的问题，也许将来安全的可用水将成为全世界核心的问题。比如说我们同洗衣机厂家密切合作，看看我们怎么可以节水，就是怎么设计产品，使它用水效率更高，耗水更少。还有其他很多领域与用水有关。我们所有的产品差不多都是用水作为一个介质。比如你洗头要用水吧。你洗衣服也要用水。

我们还做食品，做饮料，你喝饮料也要用水做。所以水的安全与可用也许是我们面临的最重要的问题。不仅仅中国有这个问题，北美有这个问题，其他国家也有这个问题。所以说这是我们非常关注的问题，我们现在只有一个世界可以居住，除非我们保护、珍视这个世界，并确保自然资源得到保护，并且可以持续发展，不然的话我们都会受难。所以这个问题提得非常好，这也是我一直在思考的问题。

主持人：

张总，我想海尔应该做了不少的努力。

张瑞敏：

我们主要的出发点就是按照国际标准来做，比方说氟里昂替代的问题，对中国来讲要求比较松，比方到 2006 年就可以了，这段时间还可以用氟里昂，但国外就不行，只能要求提前，我们就按国外的要求提前来做。现在出口到美国，出口到欧洲的产品都是没有氟里昂，用氟里昂替代品。另外比方说洗衣机，在中国没有一个具体的要求，对于节电和节水的要求没有，就是说不节水不节电也可以，也可以销售，但是在欧洲现在洗衣机要达到 3A，这个就是很高的指标，在中国可以不达到，你也可以销售，我们现在已经开始 3A 小批量生产，这个对我们成本应该是增加比较大，但消费者有时候感觉不到，但是我想总归对环境保护非常有好处。

我们不是按照对中国放松放宽的那个界限来做，而是按照国际上先进的标准来做。

主持人：

我想从两位老总讲话里面我们就可以感到，他们这种企业不仅给我们制造需求，或者为我们服务，另外他还尽力为我们介绍一些观念，介绍一些世界先进的生活品质观念，那我想还可以请另外别的观众来……

提问：

我在家里看电视，发现宝洁公司产品广告特别多，我就想问一下德克·雅格先生，你们公司在一年当中用在广告当中的费用是多少，一瓶像 40 多块钱的飘柔洗发水当中含的广告费的比例是多少？谢谢。

德克·雅格：

在中国广告费的具体数字我说不清，但我可以说全球的情况，一年约 30 亿美元，这差不多是 7% 到 8% 的销售额，可以说这个数量很大，这是很重要的一个投资。这有很多原因的，其中一个原因就是向我们的消费者介绍我们这个产品，让消费者知道它的性能是怎么样的，可以说这是非常有效的方式。现在大部分广告都是通过电视来做，但是随着时间的推移，会有其他一些媒介可以使用，比如说像互联网，会成为主要的一个沟通方式。这是一个非常有效的方式，可以传达你的信息，同客户进行联系。我们已经在用互联网，正试图做得更好。尽管现在它占的比例不大，但很重要。

显而易见，任何一个公司，任何一个商业企业，只有在他们觉得有回报时才会投资做广告。它有助于提高产品知名度，增加销量，如果你能卖的多，你就可以降低成本，因为你会有更大的生产线，所以说这是高效的投资，也是我们同消费者保持联系的最好方法。

主持人：

德克·雅格先生，是不是 P&G（宝洁）广告投入在全球企业里面都是最高的，好像年投入是 36 个亿美金，是吗？

德克·雅格：

我不能肯定是不是最大的。一般来说，一些大的汽车公司花很多钱做广告。我想美国通用汽车也许比我们在全球广告上花的钱多，但是否最多，并不重要，关键是产品的功能能不能满足你的需求，能不能同消费者保持联系，最重要的是花钱要有效，要有很好的回报率。花得多不多，这并不重要，关键是能不能做得更好，而不是花得更多。

主持人：

张总你有何见解？

张瑞敏：

我认为，作为海尔的广告宣传，我想在现代的企业竞争当中，主要是传达一种信息，或者我认为应该是创造一种概念，就是说让消费者知道这个产品对他来讲究竟有什么好处，如果你没有一种概念的传达，那这个广告不管你花的钱多还是少，都没有什么多大作用。因为像我们现在平均每天申报两项专利，每天推出一个新产品，要把这么多新产品到底对消费者意味着什么，到底有什么好处传达出去，总归要做多种形式的广告或者宣传。

主持人：

我想我们现在已经处于 1999 年的最后几个月，已经是世纪之交的时候，我想请问两位老总，作为日常消费品的企业领导，两位老总有什么打算，张先生你先讲。

张瑞敏：

像海尔这种生产家电产品的企业，现在面临的竞争非常激烈，像在国内我们既面临国内企业那种降价竞争，又面临国外企业。几乎所有国外生产家电的大公司都到中国来，他们因为品牌有优势对我们也形成非常大的压力，所以对于海尔来讲的话，我们一方面在国内确定了一个原则，不管冰箱还是洗衣机，还是各种家电产品，只占市场份额的 25% 到 30%，就是说再大的话，可能边际效益就不行了。保持这么一个份额，更多进军到海外去，包括在美国形成三位一体的海尔网络，其目的是最终能够形成一个像宝洁这样，在全世界各地都占有相当份额，或者都是被消费者所喜欢的一个品牌。

主持人：

好，德克·雅格先生你看 21 世纪你打算怎么办？

德克·雅格：

首先，我们要一如既往地做过去我们所做的事情，就是改善消费者生活质量，我们已经做了 160 多年，我们会继续做下去。我们面临的这个世界同 80 年代、90 年代的竞争情况不一样了，我们现在面临一个全球性的情况，很多公司都会在更多的市场竞争。所以很重要一点，要想在很多的市场竞争，必须要把公司在所有国家的创新、想法和知识结合在一起，这样我们在中国的 4.5 万员工就可以把他们的想法传达给宝洁在其他国家的 9.5 万多名员工，这些人的想法也可以被中国员工共享。所以我认为将来的世界各地联系会更密切，知识和创新流动更自由。我非常希望中国员工，在这个网络中将发挥越来越重要的作用。

主持人：

看来商场是无情的，但是这两位老总不是无情的，时间关系，我们今天只好先到此打住，非常感谢各位的合作，也感谢两位老总给我们做了精彩的讲话。谢谢。

柯德川、李东生

柯德川先生 1943 年生于瑞典阿姆赛勒。他拥有理学和管理学硕士学位。柯德川于 1984 年加入爱立信公司，其间担任过许多以市场和销售为重点的高层职务，包括移动通信公司的经理。1999 年 7 月被爱立信公司董事会选为新任总裁。在爱立信核心业务拓展活动中，柯德川表现出卓越的领导才能。

爱立信公司是新电信世界里主要产品和技术提供商，它将电信技术和数字技术与移动通信相结合，为用户提供多种通信手段和方法。爱立信公司雇员人数已超过 10 万，分布在 140 个国家里，它为其世界范围内的网络运营者、服务提供商、企业和消费者提供简化和方便的

通信手段。

李东生，TCL 集团有限公司董事长、总裁。历任 TCL 通讯设备有限公司总经理、广东省惠州市工业发展总公司引进部主任，TCL 电子集团公司总经理等职。

TCL 集团有限公司（总部设在中国广东省惠州市）是一家从事电子、通讯、信息产品研发、生产及销售的综合型国有控股企业，全国电子 5 强企业之一。集团现在在全国各地拥有 300 多个营销网点、6000 多名营销人员。1998 年，集团销售总额 98 亿元人民币，实现利税 8.2 亿元人民币。

以全球的方式进行思考，以本地的方式采取行动

对话人：

爱立信公司总裁兼首席执行官柯德川

TCL 集团总裁李东生

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 吴蔚聪

主持人：

指点世界经济，畅谈中国未来。欢迎各位再次加入《财富对话》。

这一场我给大家请来的是两位嘉宾，一位是著名的瑞典爱立信公司总裁兼首席执行官柯德川先生，我们掌声有请。

那么另外一位是我们中国的 TCL 集团的总裁李东生先生，有请。

主持人：

非常感谢两位来到我们的演播室。观众可能不知道，这两位客人，一位是远道而来，另一位李东生先生也非常辛苦。他是从深圳顶着台风来的，飞机晚点了，他还是风雨兼程赶到我们的演播室。柯德川先生也是经过了一天的会议，所以大家可以看出当老板是多么不容易。我们现在可以开始我们的谈话，我不知道你们两位是第一次见面吗？

柯德川：

是，这是第一次见面。

主持人：

柯德川先生，您是什么时候知道中国 TCL 公司的？

柯德川：

我记不得了，但确实听说过 TCL 公司，特别是我们听说 TCL 也要生产手机了，我听了有关该公司的介绍。

主持人：

李先生，我想恐怕您对爱立信的情况可能了解得更多，因为 TCL 是以生产电话机起家的，现在又推出了自己的手机，您对爱立信的印象是什么呢？

李东生：

我对爱立信的了解是比较早的，在通讯产品领域它一直是国际上领先的一个企业，但是由于以前我们两家的产品没有直接竞争，所以彼此了解不是很多。

主持人：

现在我想请问一个问题，两位都是用什么手机？

李东生：

我当然是用我们自己生产的 TCL 品牌的手机。

主持人：

那柯德川先生您用手机吗？

柯德川：

我只用爱立信的手机。

主持人：

已经带来了，现场演示一下，为什么是两个呢？

柯德川：

这个是用来进行话音通讯的，另外一个是我们上星期在上海刚刚发布的新产品，是我们最新的品种，可以上互联网。

主持人：

李先生，竞争已经拉开序幕了。柯德川先生，爱立信最大的市场在中国，但是你看到，有些中国的厂商，包括李先生在内，也已经开始生产手机和移动电话了，对此你有什么感想？

柯德川：

我知道除了 TCL 以外，还有其他的一些中国公司也开始生产手机。这是很正常的现象，因为中国是世界上最大的手机市场之一，所以应该有当地的公司生产手机。你们知道爱立信也在中国生产电话机，其他公司也在生产，竞争不断加剧，我们要在这个充满竞争的市场立足，就必须做得非常好。我相信大家都有生存的空间。

李东生：

我这里倒是有一个问题想问一下柯德川先生，在你来看，TCL 公司介入移动通讯领域，你是把我们看成一个潜在的对手多一点，还是未来可能的合作伙伴多一点？

柯德川：

我的回答是这样的，我们是在竞争相同的顾客，当然还有其他一些可能性，将来会发生什么情况说不清楚。

主持人：

李先生，面对三大巨头爱立信、摩托罗拉还有诺基亚这些海外兵团的强大攻势，您认为你的 TCL 站得稳吗？

李东生：

我们的手机项目刚刚开始，我们有信心能够站得稳，主要是因为中国市场增长的潜力非常大，每年有一个很大的市场空间。另外一个，手机未来可能更会像一个普通消费电子产品，就像普通电话机、无绳电话机一样为更多的用户所接受。到这个阶段的话，产品的终端销售能力和服务能力，会在竞争中扮演更重要的角色，这是中国企业所具有的优势，所以在手机这个项目上，我们还是有信心取得一定的市场份额的。

主持人：

谈到这里我不知道在座的现场观众有没有兴趣对两位总裁提出一些问题？

提问：

我想请两位总裁分别回答一下我的问题，就是现在的手机是在卖时尚还是在卖功能？就是说它的功能较好比较好卖呢，还是它的时尚性较强比较好卖？

柯德川：

你问的是我们卖手机，是卖它的功能，还是卖时尚。那么正如刚才李先生所讲的那样，现在的手机成本和价格都在下降，所以每个生产厂家在这种市场上进行竞争，就必须考虑手机的成本，强调功能，有些人他只需要一些基本的功能。但在生产手机的时候，也要考虑与众不同，以便更加符合时尚，一些顾客喜欢这一类型的。实际上已有上述两种消费趋势了。

李东生：

我基本同意柯德川先生的说法，从长远来看，手机不能单纯把它看作一台移动的电话，以后随着技术的发展，除了声音通话功能以外，它还会有其他性能，所以它的市场范围会继续扩大，未来市场是从低端到高端，是比较广泛的。从低端来讲是一个基本的消费产品，高端来讲它可能会发展成为一个移动的办公设备之一。所谓功能和时尚，都会成为一个竞争的焦点。还有一个竞争点，就是作为一个普通的消费品，价格也可能成为一个竞争点。就像电脑一样，价格变动是拉动市场很重要的一个因素。

主持人：

也许从两位的谈话里面可以看出多功能就是一种时尚，移动通讯的功能问题，我们已经看到了。通讯世界正在发生一种所谓的革命，一种仪器上可能有声音，有图像，还有信息，它们三位一体。通讯世界是一个令人眩目的世界，在这个世界里，作为通讯企业的总裁，我们领导作风是不是要大刀阔斧、追赶潮流？

柯德川：

我觉得刚才你所描述的，确实是我们现在所看到的，当今世界通讯市场的趋势，不仅仅会有话音的通讯，而且我们也预测到今后数据通讯可能会占主导地位，从现在开始要加快发展，我们也知道图像将会更加科学地进行传输，所以新一代的技术正在开发当中。

实际上，它已经初显端倪，我们应该把它称作是多媒体传输，也就是声音、数据和图像一起传输。这意味着将来，不仅仅有电话，而且会有多种多样的终端，这样对很多人来讲，都会有很多的机会，以便大家能够与众不同。

李东生：

我也同意这种说法，通讯领域，随着数字技术的发展，它的进步是非常快的。所以对中国企业来说，面临的挑战非常大，特别是像 TCL 这样一个从传统的家电通讯领域进入一个比较高端的数据通讯领域的企业，我们整个企业运作的体系和管理方式，都必须适应这种变化，才能够在未来的竞争中站住脚。

主持人：

我刚才提到关于管理的问题，柯德川先生您曾经说过，有人认为，您过去的业绩主要并不表现在管理上面，这是不是一个正确的说法？如果是正确的话，您怎么能够保证您的公司一切尽在掌握。

柯德川：

我现在还不敢保证是一切尽在掌握当中，这不敢肯定。但管理公司需要一种哲理，我个人的管理哲理就是要找到很好的员工围绕我工作，我向他们指示方向，领导他们工作，我觉得这种方式，迄今为止还是非常成功的。

主持人：

我们知道 TCL 集团总裁李东生的管理模式是一种很有人情味的管理模式，可以说是一种以人为本的管理模式。那么李先生在管理当中，在人情味和您说的现代企业的管理之间能找到一个比较好的平衡点吗？

李东生：

我觉得东方和西方文化还是有比较大的差异，在中国管理企业可能跟西方国家的 management 方式不一样。在我们的公司里面我们比较强调所谓的中西文化合璧，适合中国国情的那种管理。过分强调人性化管理，可能也是有点偏颇。我们是所谓人性化管理和理性化管理的一种结合，希望能够既注重一种效率，科学规范，同时也能够强调一种集体主义，大家为一种共同的目标奋斗的一种理想、追求。这种效果也是非常不错的，在 TCL 以往的发展当中，这是一个很重要的因素，是我们企业的文化。

一个很简单的例子，我们的公司在过去的成长很快，我们的队伍增长得也很快。我们和

一些国外的大公司相比，我们的待遇可能不是最好的，但是我们的队伍是非常稳定的，中层管理干部流失得非常少，几乎没有。这也是支撑我们企业在以往 10 年快速成长的一个重要因素。各个国家的管理都有自己的特点，中国企业要搞好自己的管理，既要借鉴别人的成功经验，也要结合中国自己的文化社会和背景，要有所创新。

主持人：

柯德川先生，另外一个大家比较感兴趣的问题，就是爱立信一度在移动电话市场处于领先地位。那么现在诺基亚的市场份额几乎是爱立信的两倍，还是回到刚才的问题，管理的问题。分析家认为这个问题是因为你们公司的管理问题，您同意这个看法吗？

柯德川：

我不同意，首先如果把爱立信和诺基亚进行比较的话，你必须比较不同的部分，那么爱立信的三分之二是用于生产网络系统，我们既有手机，又有数据，IP 的网络，还有传统通讯网络。在这一领域，爱立信处于世界第一位。

在电话方面，我们推出新产品还有些迟缓。在这个行业当中，特别是手机行业，起伏比较大，关键在于新产品是否成功。你要取得成功，必须不断推出新产品，所以我们正准备按照我们的日程推出新产品。我们计划夺回我们的市场份额。

主持人：

刚才两位总裁已经谈到了各自公司管理的一些特点。现场的观众，还有没有兴趣对此提出你们的问题？

提问：

我想问一下两位总裁，可不可以用一句话来总结你们公司的企业文化？

李东生：

这个问题我先来谈。我们的公司核心价值观就是三句话，为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益，这是企业的核心价值观。

主持人：

李先生用的是三句话，不知道柯德川先生怎么总结你们公司的企业文化？

柯德川：

爱立信的文化是一个多重文化，因为我们这个集团是由来自于传统的电讯世界一部分组成的。这部分的文化是我们正在试图改变的文化，现在的多数公司非常强调企业精神。企业发展很快，我们的工作人员有十几万人，来自于不同的背景。电信的发展也是非常迅猛，但是不可能所有的方面都发展得一样快，正是出于这个原因我要建立一个共同的文化，就是企业精神的文化。这要听取我们客户的意见。

主持人：

那么两位总裁谈了他们公司的文化，我另外有一个想法，李先生的公司 TCL 致力于跨国、跨行业、跨地区的经营，而且是比较成功的。那么爱立信公司也是环球性经营的公司。那么你们两位认为，管理这么大一个跨地区甚至是跨国行业的时候，在当今世界对公司是什么影响？

李东生：

这个问题对我们来讲可能还刚刚开始，我们公司现在从规模来讲还不能跟爱立信相比。在中国，TCL 是一个大企业，但同到上海开会的 500 强相比，中国的企业还是比较小的。我们公司刚刚开始国际化的进程，我觉得在这个国际化进程当中，最重要的问题就是如何能够首先在我们中国企业里面培养出一支能够进行国际业务的管理队伍，这是我们目前迫切需要解决的问题。

主持人：

柯德川先生您怎么看，您怎么管理您的跨国队伍，跨国业务？

柯德川：

大家知道爱立信目前在 140 个国家开展了业务，因此我们有一个口号，也是我们试图做的，就是我们应该以全球的方式进行思考，本地的方式采取行动。这就是说，我们整个集团作出规划，采取行动时，会全球通盘考虑。但是在每一个国家，我们希望成为一个好的公民，希望做一个本地的公司，并且被大家承认。不能被当地人看成这是一个外国的实体在我们国家开展业务，这就是我们真正作一个全球公司的目标。

主持人：

李东生先生，TCL 也试图打进外国市场，刚才柯德川先生讲的这些话，是不是对您有所启发？

李东生：

我最近在参加亚太经合组织会议上有一个发言，我提到我的观点，在国际合作当中，一个最佳的模式应该是一个双赢的模式。任何一个企业到另外一个国家投资，要想持续成功的话，必须要对当地社会有所贡献，这样才能够持续成功。在这方面，我赞同他们的观点。对中国企业来讲未来国际化的路程还很长，今年的 500 强会议在中国开，很大程度上就是激励中国的企业向一个真正国际化企业方向去发展。这个路程虽然很漫长，但是必须要跨过，因为一个真正世界级的跨国企业，它必须进行国际化的经营，中国市场虽然很大，但是和整个国际市场来比，它并不算大。中国企业，真正把自己建成一个世界级的企业，必须在国际市场上和对手竞争。

比如说我们今年 TCL 的出口量，大概已经超过两亿美元。和国际大公司相比，不算很大，但是已经是一个很好的开始。我们的移动电话刚刚开始做，我们在国际市场也接了 10 多万的订单，这个比例虽然不是很大，但是对我们来说也是非常受鼓舞的。

主持人：

柯德川先生想补充什么吗？

柯德川：

我想就是怎么样走出你自己的本地市场这个问题，TCL 面对的问题也是爱立信和其他人所面对的问题。一开始我们是从小的市场做起，但是由于瑞典的市场很小，我们被迫很早就向外扩展，这给爱立信带来了好处，因为我们最早是在 1874 年，几年之后我们就进入了国际市场。我们有这个传统，我认为，李先生和他们的同事也会找到进入国际市场的办法。

主持人：

现场的观众是不是对这方面有兴趣提问？

提问：

我想请问一下柯德川先生，移动通讯领域是一个竞争非常激烈的领域，您认为您的公司和诺基亚和摩托罗拉公司相比，你们的优势在哪里？

柯德川：

我刚才说到了在技术上，爱立信销售额的 15% 都用于技术投资，比例相当高了，但在发展非常迅猛的市场是非常必要的。第二点对我们来说关键的因素，就是我们在世界上的 140 个国家开展了业务。这就是说爱立信能够针对新的市场开展新的业务，推出新的产品。到目前为止，我认为在国际存在方面没有人领先于爱立信。

提问：

我想请问柯德川先生，我们知道一个世界著名的企业，它的产品容易在全世界各地获得很好的一个销售前景，那么我想请问一下爱立信是从一个小的 MARKET（市场）发展起来的。那么它是如何成功地成为一个国际知名品牌？柯德川先生有什么心得能够跟我们大家分享一下。

柯德川：

正如我刚才已经说的那样，我们一开始是从一个非常小的市场做起的。爱立信在成为一个国际性的公司过程中，在不同的环境，在不同的文化当中学会运作，这一点是我们的经验，可以说这正是爱立信内在的文化。我们知道如何在其他的市场上操作，我们同时还发现，通过成为本地化的一个公司，更加强了爱立信在市场上的力量，这使爱立信在世界的存在更具有基础。

主持人：

举手的人非常踊跃。

提问：

请问两位总裁，我们知道中国有很多企业都制定很多政策或者确定时间表，都希望进军世界 500 强，那么 TCL 进军世界 500 强是怎么做的？或者是柯德川先生，你已经是世界 500 强的成员之一，那么你对 TCL 进入世界 500 强，能够提一个什么样的建议，或者怎么样的一种忠告？谢谢。

李东生：

我们企业目标是比较明确的，我们希望把 TCL 建成世界级的中国企业。我们的基本战略是希望我们在有优势的产品领域不断进行相关的多元化扩展和提高规模。目前 TCL 在消费电子领域、通讯，还有信息领域都有比较好的基础。未来发展的话，所谓的三栖整合已经成为一种趋势，我们会在相关产品方面进一步多元化和扩大我们的规模。

至于说什么时候能够达到 500 强的标准，这个是动态的。我们在发展，别人也在发展，我们的目标是希望把我们的企业建成一个真正具有国际竞争力的国际化经营的企业。我们希望未来 10 年，TCL 能够在今天的基础上再成长 10 倍，在过去的 10 年当中 TCL 成长了 100 倍。当然了，那是在比较小的基础上成长起来的，今年只有 150 个亿左右的销售量，未来 10 年希望我们的企业能够做到 1500 亿人民币。我也很希望借这个机会听一听，一个成功的国际化的企业能够给我们一些建设性的意见。

柯德川：

我想您刚才说的很对，进入 500 强的关键在于找市场，哪些是增长最快的市场。几年前，爱立信还没有进入 500 强，但是由于移动通讯市场发展很快，爱立信也发展起来，当然了你要效率很高，竞争力很强，同时做得很出色才行。但是继续百分之百的增长，这种情况很难。

主持人：

下面我们可能还有一些观众想要提问。

提问：

刚才爱立信总裁谈到一个很重要的经验，我个人体会就是把“globally（全球性）”和“locally（本地化）”很好地结合起来，你谈到这是一个经验，换句话说，不可言传只能身教。能不能举一个例子，谈谈你在中国市场的经验。换句话说就是怎么把握这两个东西的平衡度，因为我知道很多外国公司到中国来投资输得非常惨，你们是一个成功的企业，那么这里头一定有很多成功的经验。我相信，你不是一来就成功，你们也在不断尝试，能不能告诉我们一个小故事，你们是怎么来做调整的？

柯德川：

我想在全球这个角度来说要有高效率、高质量的产品开发做基础。从本地化角度来说，必须要在当地站住脚，必须有当地的人才，而且参与社区的工作。对于爱立信来说，我们有 8 个合资企业，在中国的业务非常成功，在上海的业务很成功。我们也做培训，实际上我们也是最早开始进行管理方面培训的公司之一，我们有北京爱立信学院，可以说这种做法对爱立信是有好处的，对我们的客户也是有好处的，对中国社会也是有好处的。很多的东西在这里不胜枚举，这就是我们规划、建立本地化企业的一些经验。

提问：

是不是这样会失去，因为你太多投资在当地了，比如说你在印度市场、中国市场，会不会失去你自己本来的“personality（特性）”，这个有没有矛盾？

柯德川：

我们必须在全球化和本地化之间找到平衡。如果不能取得平衡的话，比如全球化做得不好，就会分裂为一个个当地的公司。反过来，过分强调全球化，另一方就会受到影响。

主持人：

我们再请一位观众提问。

提问：

我有一个相对比较具体的问题，想问两位总裁先生。首先问李先生，TCL 是众所周知的，它给大家留下最深的印象是彩电产品，而彩电在中国市场上要取得市场份额，一个很重要的因素就是价格因素，刚才您也提到过。现在 TCL 要进入一个移动通讯这个新的领域，是不是也会以价格因素作为一个取胜的法宝？

另外我想问一下柯德川先生，我先做一个假设，如果你的产品在中国市场上遇到中国本地产品以价格因素来作为一个竞争手段的话，您会采取什么应变手段，也是以价格战应战还是坚持自己开发投入新的产品进行进一步的研究？谢谢。

李东生：

首先我不太同意价格决定一切。在彩电领域，大家也可以看到，这两年竞争很激烈。增长最快的公司并不是价格卖得最低的公司。但不可否认在竞争当中价格是一个很重要的因素，但是除了价格手段之外，我觉得其他的手段，也是必不可少的，比如说产品的技术、性能、在市场终端的营销能力、服务能力、产品的信誉等等。在未来的话，我们在新的产品领域也是参与一种综合的竞争，也不排除价格的竞争，我觉得要在企业产品竞争的各项因素当中，企业都能够有一定的优势，这样的企业才能够成长得更好一些。

柯德川：

我同意李先生的说法，价格是很重要的因素，可以说价格是竞争的一方面，还有产品是否美观和其他一些因素。如果你的产品很好，有吸引力，消费者很喜欢你的产品，我觉得公司应该保持其产品的价格，有的时候有的产品要打价格战以保持市场份额。所以说必须对价格方面有一个明智的看法，在价格方面做好规划。

主持人：

两位先生，我另外有一个问题，在爱立信的管理上有一个传说，就是关于柯德川先生，您刚刚上任的时候说过，您工作当中最重要的任务之一是找接班人，那么这是不是证实一个传言就是说你在爱立信公司只是一个过渡。

柯德川：

并不是这个意思。我的意思就是每一个经理，每一个高级管理人员必须确保有一个将来的接班人，我们自己主动地下来，或者是出事故被车轧死，总要找一两个接班人、候选人，如果出现情况的话，就能够顺利接班，不可能一个人永远在一个位置上。

主持人：

李先生在培养人才方面，您是不是也在着力培养一些您认为合适的接班人？

李东生：

我们的企业是一个比较年轻的企业，我们整个管理干部队伍也比较年轻，现在对我们来讲，还没有把接班人这一块看得非常重要。现在我们 TCL 整个集团的管理人员平均年龄只有 35 岁。所以应该是处于一种最佳的年龄状态，而且未来还有很大的发展空间，但是培养确实是我们最重要的任务。

我们的这支队伍很年轻，这是我们的资本，我们有干劲，有进取心，肯学，但是我们还没有足够的经验，特别是在一些像国际市场推广方面，一些新的技术、创新产品领域。我们

最重要的工作，是如何能够提高我们的管理队伍的职业化水平。今年我们企业管理的主题是职业性教育，就是把提高我们管理干部的职业化水平当成我们今年最重要的工作。

我们觉得企业未来的竞争力，可能是体现在那支队伍的水平。最近我们的企业准备在香港上市，我刚刚去欧洲推广我们的上市计划，他们那些投资分析员总是问我一些有关企业经营的技术性问题，一些技术性的数字，财务数字。但我最后都跟他们讲，其实一个企业长远的发展，它的竞争力重点不在于你看到的纸面上的数字，而是它的企业文化，这支队伍的精神，它的管理队伍的观念，这些东西无法用数据表达，但是可能比一个企业经营数据更重要。所以我们企业这几年，在培养管理队伍方面，投入是比较大的。

主持人：

李先生你刚才提到你的企业可能是要准备上市了，那么我不知道柯德川先生，您在这里有没有对于一个中国企业在海外上市的建议，或者是您的看法？

柯德川：

我预祝李先生好运，我知道这是应该做的事情。这可以说是一个更大的挑战，那么实际上是公司的价值会越来越高。

主持人：

我想你们两位是不是有一些问题非常想共同探讨一下？

李东生：

如果是柯德川先生有什么问题，关于中国方面的，我倒是愿意听听他的意见。

主持人：

您想听他对于中国的看法。

李东生：

最后我把问题讲得更明确一点，就是说未来，中国的企业在发展，这些企业的技术水平也在提高，可能越来越成为国外大企业在市场上的直接竞争的对手。我们看到中国改革开放在很多产品领域走过的路程都有点类似，最先是家电产品，基本上是引进国外的技术，初期国外产品在中国市场上占了一个主导的地位，现在的情况就是完全倒过来。

跟着是一些基本的信息产品，大家看到这两年，像电脑产品，中国品牌的市场份额上升很快。就我个人看，未来在移动通讯产品特别是像手提电话的终端产品，未来中国品牌的市场比例会越来越大，会越来越成为国外大企业直接竞争的对手，对这个情形，我不知道柯德川先生是怎么看？

柯德川：

我觉得电信方面它是一个全球性的产业，因为它有标准的问题。有标准化的组织提供的标准，或者是有一些实际的业界的标准，但是都是全球的标准，我觉得家电可能更本地化，但是电信方面更全球化。所以中国更重要的一点是要参与到这个过程当中，提出指导方针和政策，应该考虑到和国际上保持一致。这对中国有好处，对整个产业有好处，而且对当地的供货商有好处，因为他也想进入国际市场。TCL 也想进入国际市场。

对外国公司也有好处，因为这将帮助他们在华站住脚，我们可以搞合资企业，共同生产。而且我们还有一些出口的想法，因为中国发展得很快，我们没有赶上中国的需求，还没有出口。但是我们这些想法，不仅仅是针对中国市场的发展，也是对全世界的市场。如果这些政策和规章制度与全球一致的话，我们就可实现全球规模的经济，各方都会受益，特别是消费者会受益。

主持人：

柯德川先生说的这番话，对中国的企业家来说应该颇有建设性，您同意吗？

李东生：

我基本上是同意的。从发展来讲全球化贸易自由化提的是比较多，但是实际上每一个国

家，特别是中国作为一个大国确实有一个他特定的条件，我们中国不可能像台湾地区或新加坡，完全把市场高度自由化去运作，因为这样的话，对中国这样一个大的国家的民族工业的成长会造成一定的损害。所以在发展的某一个阶段，国家在整个政策制定方面，对国内市场有一个适当的保护和培育，我觉得是必要的，事实上我们现在中国的产品进入国际市场也不是说完全没有障碍的。

举一个最简单的例子，电视机是一个最基本的产品，我们现在卖到欧洲去，有一个反倾销税，我觉得这样非常不公平。我们现在还没有对欧洲的电子产品征收过这样的税，实际上也是说，欧洲的这些产业做了很多工作使得欧盟政府作出这样的决定，来保护欧盟体系的工业。所以这个阶段，对中国这样的大国来讲，这种过快的贸易自由化是不太现实的。

主持人：

我想两位总裁的讲话，我的理解是既要注意全球化的过程和技巧，另一方面也必须注意到中国的国情，结合到中国的现实，这其实也是一个平衡的问题。那么谈到这一点，我想会有一些观众想提问题了。

提问：

我想问两位先生，请你们分别回答一下，就是作为一个产品的话，从他的开发研究开始，他慢慢起步，他有一个成长期，有一个成熟期，然后再慢慢衰亡、消退。那么作为一个大公司的话，你们是采用什么样的策略来使产品永葆青春，使他永远处于一种领先的地位。另外一个就是你们每年花在科研上面，研究新产品的这种比例有多大？

李东生：

我觉得一个企业要保持持续成长的话，就必须顺应市场的变化，不断提高自己产品的技术水平。就是最基本的产品也不例外，没有任何一个产品能够是永葆青春的，它肯定是有自己的一个生命周期，但是从一个大的行业来讲，它可以在相当长的一段时间内存在。比如说电话机，从最早发明电话机到现在已经有 100 年，但是电话机这个产品还是存在，这当中，经过不断的改良，这样的话能够不断创新，不断变革。企业就能够生存，在这里我们也能看到很好的例子，像爱立信已经是存在 100 多年了。TCL 从开办到现在都不到 20 年，因为这是中国改革开放的产物，我觉得从企业长远发展来讲，一定要顺应市场的变化，不断地革新，不断地改造，这才能够生存。

第二个问题作为我们集团来讲，大概研究方面的投入，占我们销售额的 3%。因为我们目前的产品大部分都是消费类的电子通讯产品。

主持人：

请问爱立信方面怎么考虑？

柯德川：

我觉得要想保持你的竞争优势，就必须理解客户到底需要什么服务，需要什么产品，需要什么解决方案，并且要给他们提供出更好的服务或者是产品。比别人提出的更好，这样才有竞争性，你也必须要在研究方面加大投资力度，要么就是与别人合作，要么就是收购别人的产品，这样能够缩短产品推向市场的时间。在电信方面，比如说研究方面的一些投资很大，所以爱立信是 15% 的投入。

主持人：

您刚才提到的您在研发方面的投入是 3%，他提到的是 15%，这个之间有没有什么质的差别？

李东生：

我觉得这个主要是大家的产品领域不一样。现在在我们公司目前就是基本的消费类的产品销售额占了很大的比例，这些都是比较成熟的技术，主要是在应用方面的开发，需要投入不是特别大，主要是这个原因。如果我们细分产品类的话，我们在信息，像移动通讯的比例，

就要高于这个数很多，而消费类产品，我们是低于这个数，我讲的是全球集团的平均数。

主持人：

柯德川先生，作为企业的领导，一定是想把自己的通讯企业移动通讯也好，网络通讯也好，成为整个行业的最好。你有没有具体的计划，那么实现这个计划是在您的任内，还是留给您的接班人呢？

柯德川：

在蜂窝电话系统方面，我想说爱立信现在就是世界第一位，就是我们在研发方面投资力度很大，我们决心要保持这个优势，我们要在第三代系统标准化方面保持优势。第三代系统再过两三年就要进入市场了。

主持人：

通过您说的，我觉得爱立信公司在三位一体方面已经做得很不错了，您觉得是这样的吗？

柯德川：

是的，我觉得在三位一体方面已经做得很好。

主持人：

您对自己的业绩还是挺满意的。另外就是柯德川先生曾经说过预见未来真的是一门艺术，那么请柯德川先生预测一下比如说中国未来的 50 年。

柯德川：

我觉得这对我来说真是非常困难的一件事情。我接触中国已经 20 年了，最近来了很多次。20 年前我第一次来到上海，我看到中国的发展很快，特别是在 90 年代发展得更快。如果这个趋势持续下去，不仅仅是电信方面，其他方面也是如此。我觉得中国的未来应该是非常激动人心的，无论对谁来说都是一样的。

主持人：

希望借您的吉言。最后想请两位作一个轻松的预测，不要那么大的预测，就是未来的手机是什么样子？

李东生：

关于以后的手机是什么样子，柯德川先生更有发言权，我想换一个角度，刚刚柯德川先生预测中国未来 50 年会怎么样？他讲得非常宏观，我们大家对中国的未来很有信心，但我想，要对未来 50 年做预测是很困难的事情。未来 10 年，包括 TCL 在内，很多中国企业都在作规划，这一点我是很有信心的。如果 10 年之后再開世界 500 强的会议的话，能够加入这个单子的中国的工业企业一定会比今天多的多。

主持人：

这个小小的预测就请柯德川先生来做，我们未来的手机会是什么样子？

柯德川：

我觉得是有很多不同类型的，蜂窝电话或者是装置出现，比如说手机可以发图像，接收图像，可以打可视电话。电话越来越小，可以像这么小的一个电话，不必按钮，你可以跟它讲话，声控就可以了，或者是把它做得更小一些。但是现在的手机，看上去长得都差不多，都有键盘和显示屏。但是将来我觉得什么形状的都会有吧，也许是一种不同的情况，也就是说，其他人也可以参加这个市场竞争。

主持人：

李先生，你一直对自己的发展，对中国的家电业、通信业还是有信心的，而且您说过，中国的家电企业已经有能力跟日本、韩国的企业竞争，什么时候我们可以听到您说中国的手机也可以跟世界的三大巨头竞争了。

李东生：

客观来讲中国目前移动通信这一块刚刚起步，我们和国外的大企业的差距是非常大的，所以我想这个过程是比较漫长的。如果比较乐观一点估计的话，在中国市场，我想未来三到五年，在移动电话的领域，中国品牌的产品比例可能超过 50%，而不是现在大概 10%都没有。但是如果在整个通信领域，包括系统技术方面，要达到像爱立信这样的国际化企业的水平，我个人认为，最乐观的估计要十年以上的时间。

主持人：

所以中国的企业还有一段非常漫长的路要走。谢谢两位嘉宾。

迈克尔·戴尔

迈克尔·戴尔为戴尔电脑公司董事长兼首席执行官，1984 年创办公司，当时只有资金 100 美元及新颖独特的概念：摆脱中间人，直接销售度身订做的电脑给用户。戴尔公司现为美国商业 Computerworld/Smithsonian 奖委员会成员，并以领袖卓见，多次获电脑、金融及商界奖项。

戴尔电脑公司（总部设于美 Rand Rock）为世界知名直销电脑公司。全球员工共 2.93 万人，为全美第二大制造商，为商户、政府机关、教育机构及个人用户提供个人电脑。前四季营业收入为 217 亿美元。

这就是戴尔

对话人：

美国戴尔电脑公司董事长迈克尔·戴尔

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 吴蔚聪

主持人：

“指点世界经济，畅谈中国未来”。欢迎您加入《财富对话》。

这次我们为您请来的嘉宾是美国戴尔电脑公司年轻的董事长兼首席执行官迈克尔·戴尔先生。

首先呢我们还是先来看一看大屏幕。

大屏幕解说：

今年 34 岁的迈克尔·戴尔掌管着世界第二大计算机公司，成为世界 500 强中最为年轻的首席执行官。1984 年，当迈克尔·戴尔从德克萨斯大学中途辍学，创立自己的公司时年仅 19 岁。他所创立的直销模式，改变了人们购买个人电脑的方式。时至今日，这种方式已经风靡全球，戴尔的个人财富也在全球富豪榜上排名第四，直逼比尔·盖茨。戴尔的锐气，让比尔·盖茨也会萌生廉颇老矣的感叹，成为一个令人称道的成功传奇。

主持人：

戴尔先生，我们已经给财富会议设了一个网站，实际上几乎每个人都问同样的一个问题。也就是说迈克尔·戴尔先生他是不是岁数太年轻、太富，说他太年轻了，不能够处理这些问

题。

迈克尔·戴尔：

您知道计算机和信息业的好处就是它们给年轻人带来很多机会，我想这是很让人兴奋的。因为它的变化速度非常快，因为新的想法并不是来自于老的、旧的公司，而往往来自新公司。大概 15 年以前我们公司就是这样一个年轻的公司，我当时 19 岁，创立了这个公司，它在不断增长，但并不是我一个人管理这个公司，我们在世界各地有 3 万 4 千人，这包括在中国的很多员工，实际上这些人推动了我们公司的发展。一个人可以开创一个公司，但是不能一个人推动其发展。

主持人：

其实我想很多观众，包括我自己也非常想知道戴尔先生当时怎么想起来要经商，怎么想起来要做电脑这个行业的。那么我不知道戴尔先生你可不可以告诉我们你年轻的时候的一些故事。

迈克尔·戴尔：

当然可以的，当个人电脑业刚开始起步的时候，产品的经销方式和售后服务方式效率比较低，有计算机经销商，计算机店，这些经销商提供的服务水平不是很高。他们在销售计算机的时候增加了成本，但并没有增加其价值。因此当时我想应该直接从消费者那里得到反馈信息，然后按消费者的要求来定做产品，并且省掉经销商的费用，这样就能把更好的技术和价值提供给客户，这就是我们经营的模式，它推动了我们公司业务的发展。今年我们公司营业额将达到 260 亿美元。在过去 15 年里，我们公司业务每年都有稳定的增长。

主持人：

戴尔先生，据我的了解，您经商的概念好像还要早于电脑的概念，您很早就有一个赚钱的感觉在里面。

据报道您的母亲做过股票经纪人，这是不是说你有商业基因？

迈克尔·戴尔：

实际上在我出生的时候她并不是一个股票经纪人，但是我可以告诉你们，我认为人们是受环境影响的，我对所在的环境总是不断地学习，总是不断地表示出好奇心，我的家人谈的比较大的有商业、经济还有金融市场。为什么一个企业能够成功或者失败？我有这种好奇心，我从小就对这些事情有兴趣。我想我必须说，在美国长大我很幸运，因为美国这个地方这个环境我可以在那儿冒险，可以来开办我自己的公司，而且那里市场非常大，当然现在世界各地 PC 市场都非常大。你们看到有不同的企业从世界各地崛起。但是我从小就接触的这种环境使我能够开办我自己的公司。

主持人：

是需要从小培养，谈到赚钱，我们现在通常在电脑行业，在 IT 行业，人们说技术可以赚钱，比如说英特尔的芯片，或者说微软的服务系统，但是我们知道戴尔电脑公司它们所做的就是攒机器，制造机器，然后再销售机器。我不知道戴尔先生发展您的公司，到今天这么大的规模，到底靠的是什么呢？

迈克尔·戴尔：

对我们来说成功的关键因素就是建立一个商业系统，这个系统能够给客户带来更多的价值，比如说像英特尔、微软这样的公司，可以创造出一些技术的一些不同的因素，也就是一些技术的零部件，以便形成一个解决方案，但是必须要有人把这个解决方案提供给客户，也就是提供高效率的服务。我们已经找到一个最有效的办法来提供这种解决方案，这不仅包括互联网，互联网当然现在是占到我们整个销售额的 40%，或者相当于我们每年在互联网上销售 110 亿美元，或者说每天 3 千万美元。当然也包括对大公司面对面的销售，和通过电话来进行销售，它也包括按单定做产品，也就是根据客户的要求来定做产品，这样我们可以纳

人各种类型的操作系统，或者应用系统，或者一些独特的技术，只要客户对此感兴趣。比如说这些消费品市场的高性能的视听产品，或者一个网络服务器，或者给大公司用的存储产品。

主持人：

实际上我想大部分厂商，大部分 PC 厂商，还有 IT 界的人都已认识到这个长处，他们也模仿你们公司的做法，但是戴尔集团公司还是做得最好的。我是说从这个直接订购的模式来说，戴尔公司是做得最好的，那么戴尔公司的模式的实质是什么？

迈克尔·戴尔：

直接订购业务模式的实质，首先就是消除中间环节，以高效率的方式提供产品，减少库存，提供高水平的支持，并且按单定做产品。但是我还能走得更远，我们用互联网，我们用在线支持来降低我们的成本。最近刚结束的这个季度，从全球的角度来说，我们付货量增长 50%，在中国增长 561%，某些市场增长较快，中国市场对我们来说是一个关键性市场，我们的利润也不错，这种高效率能够使我们向客户提供高水平服务。一些公司已经意识到这一点，但是他们实际所取得的进展很小，也就说想模仿戴尔模式，但对他们的大多数来说，95%到 100%的销售额都是通过经销商或间接渠道实现的。他们从老的方式过渡到新的方式非常困难，而我们不是在过渡，而是已经在用新的方式。我们越来越多的销售是通过互联网在线方式进行的，我们消费品的销售 50%通过在线，这表明了我们今后的方向。

主持人：

混和型的行销方式不行，是不是？

迈克尔·戴尔：

我想有人把它称为一种迅捷的方式，还有一些是互联网，我想在 PC 行业有一些独特的原因来说明为什么很难具有经销商渠道。如果你们看一看成本结构，看一看我们主要竞争对手的成本结构的话，也就是 IBM 和康柏还有惠普，他们这些公司的经营成本结构是戴尔的一倍。因此一个客户买 PC 的时候，比如 100 美元买一个 PC 的话，这些公司要花 200 美元才能够把 1000 美元的产品卖给消费者，而戴尔只要花 100 美元，甚至更少的钱来把这个产品卖给客户，因为我们是直线订购的方式，我们在互联网上在线销售。实际上刚才说的 200 美元，可能还不包括经销商的费用，经销商可以再加上 80 美元，因此我们有很大的优势，这就意味着节省成本就能让利给消费者。

主持人：

我知道这个直销的方式，它是说先定货，先付款，然后你们再给他，这是不是说客户要承担一些价格上的风险，从厂商那边承担一些价格上的风险？

迈克尔·戴尔：

我们几天的时间就能够把产品交到客户的手里，4 天，或者 5 天，或者 3 天，这要取决于这个客户离我们有多远，离我们工厂有多远，这个价格上的风险是非常非常小的。在他们定货和得到这个产品之间，价格风险并不是什么问题。你们想一想库存问题，在计算机行业这些半导体，还有技术，这个库存的价值每个星期都会下降 1%，如果有 10 个星期的库存的话，而戴尔大概只有 6 天的库存，这就意味着多出来的 9 个星期库存，每个星期价值降低 1%，必须要有人为这个成本付钱，往往最终由消费者来付款。我们不仅获得上市的时间上的优势，因为我们以更快的速度把最新产品推向市场，并且我们的成本也会降低。这就是为什么戴尔公司增长速度比整个行业要快两到三倍，实际上过去十年一直保持了这种增长态势。

主持人：

好，刚才戴尔先生对他们自己还有他个人的经销理念，已经谈了不少了，我想已经有很多观众在跃跃欲试想提一些问题，有吗？这是第一位。

提问：

戴尔先生，我想问一下，你的成功主要因为你的销售方式，直销方式。但是在中国市场上，因为城乡之间，还有城市之间的交流在国际上相对比较落后，特别是 Internet（互联网），所以你这种直销方式在中国什么时候能达到你想达到的那个水平层次，或者你采取什么方法适应中国这种国情？谢谢。

迈克尔·戴尔：

我们直销这种模式有很多种形式，我们有一些大的客户，比如说机构，还有政府客户，我们是面对面进行销售——因为中国有众多的大城市，我们在不同的城市组织活动，这样可以和很多新的客户进行面对面交流，在很多中国城市都可以这样，我们可以用电话方式进行销售。中国电话普及率提高非常快，我认为从基本上来说，我们计算机方面的大部分目标市场都有电话，电话比电脑更普及。就互联网来说，我认为互联网在中国正以爆炸的速度发展，这只会加快我们在中国的发展速度。刚才我说过在上一个季度，我们在中国的业务增长了 561%，如果这个速度是 700%、800% 的话，我们难以提供良好的服务，因此我们的增长速度被控制在我们可以接受的范围内。但我们认为在中国有巨大的机会，因为中国是世界上人口最多的国家，我们认为没有任何东西能够阻止把计算机技术往前发展。如果你们把计算机技术的发展和电信技术的发展做一个比较的话，计算机的技术发展是沿着电信技术的发展往前发展的，电信技术在中国的发展是很快，但是要做的事情还是很多，比如基础措施方面要做的事情还很多，计算机方面的情况也是如此。

提问：

戴尔先生我有两个问题，你和微软公司的盖茨都是大学一年级就辍学经商，但是你们又都成为亿万富翁。请问第一个问题，是否只有辍学经商才能致富？第二个问题，就我的了解，戴尔公司它的核心竞争能力在于它的销售方式的创新，我想问一下戴尔公司下一步发展方向是继续强化贵公司在销售方式上的优势，还是在技术方面有所突破？谢谢。

迈克尔·戴尔：

我要成为亿万富翁是不是必须得辍学我不知道，但就我而言，辍学确实对我有帮助，因为计算机行业发展的速度非常快，我当时看到一个机会，可以办一个企业，当时我难以抗拒这种想法，我无法继续上学，我觉得我必须抓住这个机会。但是我不建议大家辍学，你们的父母可能在看电视，如果你们的孩子辍学的话，请不要责怪我，因为这不是我的错儿。

主持人：

有一天，如果您的女儿，您有一个女儿是不是？

迈克尔·戴尔：

我有三个女儿，还有一个儿子。

主持人：

如果他们有一天说，爸爸，我不想上学了，你是否愿意说可以？

迈克尔·戴尔：

我最大的女儿上二年级，如果她现在就辍学的话我会很失望的。但是就大学教育来说，作为一个父母，我想他们辍学的话我仍会非常失望的，因为我的父母当时也很失望，但后来我的父母理解了我的做法是正确的。要取决于当时的情况，拿我来说，我可以再回到学校里去上学，如果我开办的计算机企业没成功的话，但幸运的是我成功了。现在我回学校，目的主要是看一看哪些学生我们公司可以雇用，这很重要，因为我们雇很多人。另一问题就是有关我们未来的。我认为最终会有这么一个时候，我们的业务会发生根本的变化，我们期待这些变革，可能是技术上的变革，也可以是业务模式上的变化，也可以是来自新的行业的，也可能是我们目前无法预测的一些挑战。我认为，可以完全改变这一行业竞争性质的惟一的東西就是新出现的互联网。我们戴尔公司在利用互联网优势方面远远走在我们竞争对手的前面，但是我肯定，还会出现其他的东西。我们是否是一个好的公司，伟大的公司，真正的考

验就在于我们能否理解这些变革，并且顺应这些变革，以一种更积极的态度考虑这种变革，比我们竞争对手做得更好，但是没有什么能保证我们永远取得成功，尤其像我们这个行业。

提问：

请问总裁先生，你的生活当中一天有 24 个小时，有几个小时与电脑无关呢？谢谢。

迈克尔·戴尔：

这要取决是哪一天了，我一般从大概早上 8：00 开始工作，一直工作到晚上 6：00，然后我回家，和我的家人一起共进晚餐，然后给我的孩子念一些故事，虽然我最大的孩子有的时候已经给我读故事了，因为这样做起来更有意思。在这之后，我再回去继续工作。但是呢，你也知道实际上在开办公司头四五年的时候工作要比现在多得多，现在工作之外的其他部分和我的工作之间已经达到一种更好的平衡。但是在刚开办一家公司的时候，那个公司占据你所有的精力，幸运的是我在开办这家公司的时候，我还没有结婚，我还没有妻子，我可以把我所有的精力都花在我的业务上。但是我认为现在有了一个家庭，再这样做的话就很难了。

主持人：

刚才你们谈到销售额，通过互联网来销售的问题，大概通过互联网的销售额占到你们整个销售额的 40%，你认为这个网上的销售额会有很大的增长？

迈克尔·戴尔：

绝对是。在网上销售额增长速度非常非常快，在第二季度，它每天 300 万美元，但是在第一季度是 1800 万元。现在每天还在增长，我认为在今后几年中，我们的网上销售额将占总额的 70%到 80%。我们越来越多的客户都完全通过网上和我们打交道。消费者是首先上网者，因为他们接受在线活动的时候他们碰到的障碍是最少的。但是随着时间的推移，在每一个市场上，我认为有经验的用户越来越多，上网越来越容易，这会改变商业的形式，也会改变技术支持方式，并且也会改变我们生活在其中的物理的世界。如果你们有一个企业在这个世界上，你们的竞争对手是在所谓具体的物理现实当中的，这当然没问题的，大家都理解这一点。但互联网出现以后，就会有新的对手。

假设你有一家餐馆，当然餐馆是实实在在的业务，餐馆不能通过在线的方式来吃饭，但可以订购。你出去吃饭时候的体验是不能通过在线的方式来替代的。但如果你说，我想去药店买一些东西，这个体验可能并不是让人很兴奋的，你可能不会去药店见你的朋友，也许在你前面的一个人，他买的东西会让人觉得有些尴尬。在药店见朋友并不合适，如果通过在线的方式买药品的话，那么对人们来说比较有吸引力。因此，物理的世界必须要进行竞争，以便提供更好的客户体验，否则的话，他们的客户就通过在线的方式购买东西，实际上互联网是一个武器，就是说这个公司必须用这个武器，否则的话其他公司会用这个武器。互联网会改变任何的业务，不管老世界的业务，还是新世界的业务。

主持人：

所以我想像戴尔这样的公司，他们最早能够意识到因特网里面蕴含巨大的商机，而且他们利用因特网。所以我想他们可以说是因特网的受益者，我不知道戴尔先生是否同意？

迈克尔·戴尔：

我们在采用这个技术方面是比较早的，但是我想所有行业当中都会出现这种情况，我们还做的另一项就是帮助我们的客户利用互联网来更好地为他们的业务服务，来改变他们业务的流程。我们这个星期刚刚在上海建立一个应用学方案中心，这个中心使得我们客户能够对其应用系统进行测试，和我们技术专家一起运行他们开发出来的应用系统，以优化他们的计算环境，来用于电子商务或者在线技术支持方面。我们利用专业技能帮助客户进行学习，帮助他们在自己的业务中加以运用。

主持人：

大家也知道现在戴尔电脑公司竞争力和增长速度相当惊人，而且在 5 大个人电脑生产厂

商中一直也是速度增长越来越快。戴尔先生曾经好像暗示过，他说 5 家 PC 厂商中可能会有第一家会被出局，我不知道戴尔先生你可以为我们解释一下这句话吗？你说过吗？

迈克尔·戴尔：

他们可能会主动离开这个竞技场。因为他们在这个竞技场上的经历并不会愉快。如果你们看一看，世界前 5 大 PC 公司，戴尔的利润比所有这些公司利润高出 100%，其中有些公司在亏损，原因在于他们成本结构太高，并且他们经销体制不对。我不认为亏损公司会继续在这个行业永远存在下去。因为这不是什么好玩的事情，他们不能增加投资，不能雇新人，他们也不能重新振兴他们的业务。我想前 5 大公司当中一个在今后几年当中会离开这个竞技场，其中一些公司已经逐渐地通过一些不同的方式逐渐离开这个业务，我们非常高兴来接收他们的客户，并且给这些客户提供非常好的服务。

主持人：

在销售个人电脑方面，戴尔公司现在还是第二位，第一位老大是康柏，我不知道戴尔先生打算什么时候超过康柏？

迈克尔·戴尔：

当你说超过竞争对手的时候，我想有很多不同方式来衡量。对我说来最重要一个衡量就是客户的忠诚度。换句话说，如果我们向一个客户卖我们的产品，这个客户是否对这个产品满意，在他们去买另一台计算机时，他们是不是再回来找戴尔。实际上我们在客户忠诚度方面，在过去 10 年当中一直处于领先地位，戴尔在这方面已经是世界第一。就增长速度来说，戴尔增长的速度也是世界上最快的。就利润来说，我们利润率超过任何竞争对手。我想如果在客户忠诚度和利润率方面领先的话，按定义来说，我们已经是世界第一了。就绝对美元数额而言，很多因素也取决于……比如说两个做得不好的竞争对手，即使合并也只是更大了，并没有做得更好。减一，减一，实际上减二，不是加二。一些竞争对手正在经历这样的问题。在说了所有这些话以后，我们在美国已经是第一了，在英国，在瑞典，在爱尔兰我们也是第一了。在一些其他比较大的国家我们也想成为第一，我想随着时间的推移，我们会这样的，但是我们把重点首先放在客户的体验、客户的忠诚度上，第二就是利润，如果把这两个方面做得好了，我们最终会获得市场份额方面的领导地位。

主持人：

谈到生存问题，我想 PC 业还有整个 IT 行业是一个变化非常快的世界，那么现在在整个世界里面信息家电是一个炙手可热的概念，正因为这个概念，PC 行业已经受到很大的冲击，我想 PC 行业不仅仅是 Internet（互联网）的受益者，他们可能也受到更多的一些挑战，那么还有一些人提出了后 PC 时代，不知道戴尔先生对这些是否感到有些恐惧？

迈克尔·戴尔：

我想我们必须对这些新的想法，以及他们对于我们业务的影响感到恐惧，但是我希望我们的对手相信这个所谓的后 PC 时代，这样我们可以独家控制 PC 业。实际上我认为将会有大量的不同的设备联到互联网上。比如说电视、电话、汽车，还有家用电器，还有双向的寻呼机，所有这些设备都是非常好的。因为它能使我们更多地获得信息，对信息上瘾，并且使我们能够更快地进入互联网。但是我认为 PC 是这些不同设备的中心，我不认为如果有了互联网电话就不用 PC 了，因为需要更多的信息，需要更快的速度获得信息的话，还是需要 PC，交互电话服务是这样的。你们可以想一想，有不同形式的交通工具，有走，有自行车，有汽车，有飞机，每一种不同的交通工具有自己适当的位置，某些比较小的设备，可能像自行车一样，但是呢，我们还希望有汽车，如果我们可以买得起的话，这实际就是 PC 的情况。

主持人：

不管怎么样，你思维和行动必须超越 PC。

迈克尔·戴尔：

确实是这样的，我们也正在这样做，我们也卖一些刚才提到的这些设备，我们正在研究这些设备。如果你们看一看某一种家电产品卖得非常好，就是手持的这种设备，就是照相机，或者其他计算设备，这些设备最重要的按键就是使我们能够和 PC 同步化这样的按键，这些非常重要，因为这些设备是联在一起的，他们实际上是互相帮助的。因此呢这并不需要一个装置替代另一个装置，我不认为这些装置会替代 PC，相反这些设备有利于 PC 的发展，但我们意识到这些设备确实给我们带来潜在的威胁，因此戴尔决定进入这些设备的行业。

提问：

我想请问戴尔先生一个问题，因为在财富论坛上我看到一个数据，就说美国人口是世界 5%，但是创造的财富是世界的 25%。在你看来这个财富的源泉靠什么创造出来的？是靠勤奋、努力、天分、运气，还是你刚才讲的为顾客服务创造一种忠诚度呢？

迈克尔·戴尔：

我不太肯定完全理解你这个问题，但我觉得你这个问题是这样的，就是说这些低效率的公司怎么能够在美国积累这么多财富。是这样吗？

主持人：

我觉得他这个意思，就是说在美国赚钱要取决于有才智，有勤奋，或者是说取决于你公司的业务模式，实际上是管理模式的问题。是不是你想说就这样的意思，对不对？

迈克尔·戴尔：

我觉得是要取决于你怎么对比，就是说让消费者做一个取舍，要做比较。比如说买货买服务的时候，到底在哪儿投资？在过去做业务的时候，消费者买东西选择性是相当有限的。消费者实际上信息匮乏，他们想买东西的时候，主要看在他们周围可以买到什么，可以到实实在在的店去买。现在互联网改变了这一切，对商业要求的标准也提高了，因为他们再也不能骗这些客户了，他们要提供的东西必须有价值，因为客户现在可以相互交谈，交流经验，可以看全世界的产品是什么样的。所以说如果你想买任何一种装置，可以看 100 个国家的价格。什么样的品牌是客户最喜欢的，在什么地方。所以说呢，客户被骗的机会不存在了，不能再说这是最好的，只有这一种产品等等。现在互联网已从系统上解决了这个问题，公司就必须要提高其竞争力，互联网的一大发展趋势是造成客户越来越有力量，可以获得更多的信息。

提问：

我想请问戴尔先生两个问题。第一个问题，据我所知，戴尔公司不久以前在厦门建立了一个很大的生产基地，它在选址的时候也曾参观过上海的浦东以及上海的其他一些地区，那么我想请教一下，当时没有选择上海浦东的原因是什么？

第二，戴尔公司在进入中国市场时它所碰到的最大的困惑是什么？

迈克尔·戴尔：

当然中国有很多很好的地方可以建厂的，可以建支持中心，是有这个能力的。我们觉得有很多合适的选择方案，但是我们觉得厦门的基础设施给我们留下很深的影响。当地的政府和当地的教育机构共同合作，给我们提供并帮助我们培训一些人才，而且我们也非常喜欢厦门的位置。因为考虑到要向中国不同地方发货，要考虑这个问题，我必须说那个地方非常好，结果是非常理想的。但是如果选择浦东的话，在上海地区也许会获得同样的结果。最大好处就是我们能够吸引人才到我们公司来做。可以说做这个业务谁都愿意做。至于挑战呢，就像在世界其他地方一样，要建立基础设施，要建立机构，来支持你的业务。但是中国是很独特的，很不同的，我们必须做得非常快，因为没有其他什么国家的戴尔企业像戴尔（中国）发展这么快，可以说中国戴尔的发展无论在速度，在雇员增长方面，或营业额方面都打破了以往的记录。任何市场增长，都没有像在中国发展这么快，最大的挑战就是我们能不能保持这种增长势头。

提问：

戴尔先生，我知道你这个直线订购在全世界非常成功，当然在中国或者说在互联网上有自己动手来做电脑，自己把电脑组装起来，这样呢，就有更多的自由。我想了解一下你对于自己装电脑有什么想法？其实当年你也是这么做的。

迈克尔·戴尔：

我们现在做的这个市场非常大，并在不断增长，有很多不同的方式，可以进入电脑业务，这种自装电脑，或者自己攒电脑这种模式实际上差不多在每个国家都有。在大多数市场上，随着时间推移会产生什么情况呢？这种自主的业务随着市场扩大而会越来越少。我不知道中国是否会出现这个趋势，但是我们的目标是提供非常好的价值和质量，是可以按单定制的。就是说通过互联网选择自己需要的配置，而且我们的价格和服务让你觉得不值得自己动手做。还有其他一些产品，比如说笔记本电脑，或者更高级的技术，自己做是很困难的。

主持人：

我另外一个问题就是说格鲁夫先生是因特尔大功臣了。他说过一句话叫做“Only paranoids service”，中文大概翻译成“只有偏执狂才能生存”，有人叫做妄想狂。你是一个 paranoid 吗？

迈克尔·戴尔：

本人确实是。

主持人：

你觉得这是一种表扬吗？

迈克尔·戴尔：

是，但我同时很有信心，戴尔称之为有信心的偏执狂。就是说我们知道我们所处的位置，我们的能力，但是我们也非常害怕任何新的“威胁”进来，或者新的竞争对手。我们不会想当然我们会永远成功，可以放松。相反，我们要不断地改善我们做的每一件事。

主持人：

实际上我想了解一下你认为偏执狂（paranoid）是什么意思，因为在中国我们有两种不同的解释，一个是很偏执地走极端，还有一种就是说有点妄想，想不可能做到的事，做梦。

迈克尔·戴尔：

我不知道 Paranoid 是否有你提到的两种意思。我觉得对我来说 paranoid 是指你生活在恐惧中，总是害怕会发生什么事，会改变所有的事情，改变你的业务，改变你客户的价值观，实际上要非常警惕这些变化，这就是说你不能放松，永远不能松懈。

主持人：

领导这么大一个企业，在这么一个残酷的生存环境里面，不知道戴尔先生是不是能睡得着觉？

迈克尔·戴尔：

有的时候。

主持人：

有的时候睡不好吗，还是怎么着？

迈克尔·戴尔：

有的时候半夜会醒的，一想起事情就害怕。但如果不是这样的话，那么你很快就被别人干掉了。因为他如果比你更厉害，比你更怕得睡不着觉，你会被他干掉，所以我们有时候要自己创造危机，要创造自己的挑战，即使这个市场没有。我觉得关键问题就是要不断改善我们做的这个事情。

主持人：

谈到中国市场，中国的电脑市场大概算全球第五位，在日本、美国等等之后，现在戴尔

公司在中国市场份额是 5%，是吗？

迈克尔·戴尔：

大约是 5%。

主持人：

在中国还是比较小的数目，不知道戴尔公司是不是想从中国这个蛋糕切走更大的一块？

迈克尔·戴尔：

你知道 500% 这个发展速度，在中国也是很高的了。我预计我们在中国的业务在今后几年会更快，中国这个市场也会快速发展，有些人认为中国可能已经成为世界第三大市场。不会花很长时间，中国就会超过日本，成为世界上第二大，那么在台式机方面，中国也许已经成为第二大国，因为日本用笔记本用得更多一点。我觉得计算机业发展速度将会很快，我们的计划是要比平均发展速度高出几倍。

主持人：

现在联想是我们国内比较属于领先地位的厂商，我不知道戴尔先生有没有代替联想这个想法，在中国？

迈克尔·戴尔：

我觉得联想市场位置很强，我觉得我们现在还做不到，现在这个市场是很大的，很多大的公司都是有机的，因为他们对市场很了解。我想我们不会成为惟一一家成功的公司，确实有些方面我们很具有吸引力，客户很喜欢我们，但是我们进入这一市场的时间短，任重而道远。我们不认为成功会从天而降，我们还有很多的工作要做。

主持人：

现在我知道很多观众还有一些问题，但是很遗憾，我们今天的时间已经不太够了，所以非常感谢大家的合作，也非常感谢戴尔先生接受我们的采访。

迈克尔·戴尔：

谢谢。

约玛·奥利拉

Jorma Ollila

1950 年 8 月 15 日生于芬兰，1976 年在赫尔辛基大学获得政治学硕士学位，1978 年在伦敦经济学院获得经济学硕士学位，1981 年在赫尔辛基科技大学获得工程学硕士学位。1995 年赫尔辛基大学授予他荣誉政治学博士学位，1998 年赫尔辛基科技大学授予他荣誉科技理学博士学位。1985 年任诺基亚国际运营部副总裁，1999 年任现职及集团执行董事会主席。

曾获德国司令十字勋章（1997），芬兰白玫瑰一级司令勋章（1997），匈牙利军官十字勋章（1996），爱沙尼亚白星勋章（1995），Orange-Nassau 司令勋章（1995）。

诺基亚公司是世界一流的移动电话生产商和一流的移动、固定与 IP 网络以及相关服务的供应商。诺基亚还生产多媒体终端和电脑显示器。1998 年，诺基亚公司的净销售额为 133 亿欧元（合 157 亿美元）。诺基亚公司总部设在芬兰，已经在纽约、赫尔辛基、斯德哥尔摩、伦敦、法兰克福和巴黎股票交易市场上市，全球雇员数超过 5.1 万人。

诺基亚在中国拥有 20 余家代表处，建有 7 个生产基地和全球性的研究开发中心，员工人数超过 3000 人。

诺基亚公司正通过其创新的产品和解决方案开辟通向移动信息社会的道路。

人类步入移动信息社会

对话人：

诺基亚公司董事会主席兼首席执行官奥利拉

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：上海电视台 崔文

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎走进《财富对话》。

我是主持人崔文。

在请来我们的嘉宾之前，先请大家通过大屏幕认识我们今天的《财富对话》嘉宾，请看大屏幕。

大屏幕解说：

手机制造商，奥利拉，诺基亚 90 年代的掌舵人，1950 年 8 月出生于芬兰，获经济大学政治学硕士，伦敦经济学院经济学硕士。

在花旗银行伦敦总部 8 年的银行家生涯，为他执掌诺基亚奠定了坚实的基础。这是一个酷爱冒险的美国人，无论早晨刺骨的冰湖，还是变幻莫测的市场，他都会毫不犹豫的投身进去。就是他把一个从造纸厂起家的百年诺基亚塑造成世界通信业的巨人。

主持人：

好，接下来就让我们以热烈的掌声请出我们今天的对话嘉宾——芬兰诺基亚公司董事会主席兼首席执行官奥利拉。

好，奥利拉先生，非常欢迎您来到我们演播室。诺基亚公司是一个非常有意思的公司，等一会我们在节目中间会慢慢向大家做介绍。有趣的是大概在几年以前吧，诺基亚这个品牌还不太为人熟悉，很多人把诺基亚当成日文，以为是一个日本的什么三流牌子。是不是请您给我们解释一下，诺基亚在芬兰语里面是什么意思，为什么要叫诺基亚？

奥利拉：

诺基亚在过去一百年以来呢，它是一个小镇子，就是在芬兰的中部地区，135 年以前，我们的公司就是建在这个小镇上。所以我们使用了这个小镇的名字。最初我们是一个造纸公司，然后我们生产电缆，后来逐渐发展进入电子行业，我们现在已经成长为今天的电信公司，而且包括移动电话。那么大家现在都知道这不是日本的产品，是芬兰的产品。

主持人：

您刚才谈到诺基亚一开始在一个小镇，诺基亚的名字实际上是一个小镇的名字，最初这个公司是做造纸业的，那么是不是在这个诺基亚小镇有很多森林、湖泊，是一个很漂亮的地方。

奥利拉：

确实是这样的，现在依然是个非常漂亮的地方，这个城市仍然生产纸张，还有其他一些造纸工厂存在。我们在那个地方还有些研究机构，因为我们自己需要不断调整自己，改革自己，以及创新自己，能做到这一点我们非常高兴。诺基亚很多年以来一贯这样做的。我们非常渴望做新的事情。这也是为什么年轻人愿意加入诺基亚公司的原因，现在我们的员工平均年龄很小，整个公司的平均年龄只有 32 岁，我们希望能够让这些年轻的精英来做具有创新的事情。

主持人：

今天这里坐了很多年轻人，不知道奥利拉总裁这一番话是不是让大家动心。那么自从您 1992 年执掌了诺基亚公司以来，公司发生了翻天覆地的变化，公司的股价到现在为止已经比 1991 年翻了 200 倍，总资产已经有了 1000 亿美元，我想知道您是如何使公司做到如此成功呢？

奥利拉：

我总是愿意说有两件事：一方面是非常勤奋的工作，另外一方面是有点运气。

主持人：

很谦虚。

奥利拉：

但是严肃一点应该这样说，我们有一种理念，我们始终一贯遵循这种理念。第一，我们愿意将重点放在电信系统，特别是移动通讯方面，我们把其他一些业务甩掉了，我们一直在这样做。第二，我们深信不疑的是我们选定的终身重点，即移动通讯，是高增长点领域，在整个世界都是如此，我觉得我们是对的，而且我们也非常高兴这样做了。90 年代，我们的业务高速增长，但是我们从没料到我们会如此成功，变得如此强大。

主持人：

那么作为这个在短短 7 年之内发生如此翻天覆地变化公司的总裁，我们知道公司在 80 年代末的时候是陷入非常严重的困境，那么后来您忍痛割掉了你们公司 90% 的电子方面的业务，集中发展手机，短短几年时间已经成为全球第一大手机制造商，作为这样一个成功公司的领头人，可不可以跟我们谈一谈这些年来心路历程？

奥利拉：

我们曾经处于非常困难的时期，特别是 80 年代末和 90 年代初。但重要的一点是，我们给员工一个非常清醒的，非常明晰的方向，向他开诚布公地讲我们的问题，讲解决问题的方案。所以我作为领导花了很多时间同我们这些员工来讨论如何走出困境，也就是甩掉其他业务，集中经营电信的做法，从而给员工新的希望走出困境。当时我觉得每个人都做出了积极的反映。正是如此，我们创造了一种大家庭的气氛，在解决问题的时候让大家产生凝聚力，这种做法确实得到很好的回报。我记得非常清楚，如果你能够走出困难的时候，你总是感觉很好，而且你对未来就更充满信心。我们花了很多时间进行对话交流，以便创造这种非常勤奋的公司文化。我感到我个人的作用就像一个教练一样，来指导别人。你知道在所有的体育项目当中，包括足球队，作为一个教练，你一定要有一个积极的态度，对每个人都要讲话乐观，特别是在困难的时候。别人工作的时候我个人便访问很多的员工，让他们了解到我们的方向，而且希望他们采取积极的态度，解决困难。

主持人：

奥利拉先生在这里再一次强调团队精神的重要性，他自己非常谦虚，把自己放在一个普通诺基亚人的位置上，这一点非常值得我们敬佩。我知道诺基亚是全球第一大手机生产商了，但是好像在您的很多讲话里面，您始终避免把诺基亚和全球第一大手机制造商这么一个词汇等同起来，提出了“移动信息社会”这个概念。这是我们大家我们观众都非常感兴趣的一个概念，因为它跟我们日常生活息息相关的，它会影响到将来我们生活、工作的种种方式，是不是可以请你给我们形象地描绘一下，我们将来的生活会是什么样子的呢？在这个“移动信息社会”里面。

奥利拉：

可以。我们现在努力宣传关于我们公司面前和未来的变化，就是向所有的年轻人，所有我们的用户做一个描述。因为年轻人他们自己非常好奇，给他们来做一个展示，让他们来了解我们的移动电话，了解我们现在的努力方向，让他们完整地了解我们灿烂的未来。因为我们感觉到经过这么多年固定电话通讯之后，我们现在已经进入了新的移动电话时期，现在很

多人已经不再想使用一个固定电话了，有些人想完全依赖于移动电话和放弃固定电话。这种情况无论在美国，还是在欧洲，还是在中国都是如此。下一步我们会看到一个全新的世界，将会有很多数据连接，通过移动手机来进行数据传输，我们把它称为“移动信息社会”。我们希望能够把互联网以及移动电话放在一起，让它们有更多连接性。对我们来讲这是很大的机会，这意味着你不仅仅能够获得信息——无论了解体育新闻，还是了解有关股市的变化行情，还是股市的价格都可以来通过移动电话来获得。除此之外，通过移动电话，你还可以进行交易，你还可以从那些书商那儿订书，你还可以从旅行社订飞机票，或者是进行其他各种各样的交易和贸易。这样的话就使得人们更加轻松地，以更加低廉的方式来过日常的生活，来做日常的工作。这样的事情不仅仅使我们感到兴奋不已，同时也使得我们公司更加快捷地发展，与此同时我们能够享受更多的娱乐活动，这样的生活就更加充满了乐趣，又能够更加让我们放松。所有这些今后三四年当中，都会发生巨大的变化。因为我们现在只能谈今后三四年，不能再谈更远了，今后的变化比现在我们所能看到的变化，还要快得多，大得多。

主持人：

我知道我们在座的各位观众都对“移动信息社会”这个前景非常感兴趣。那么我不知道大家关于这方面有什么问题。有人已经迫不及待地举起他的手。

提问：

我想提这样一个问题，我们人类社会越来越依赖于计算机，刚才像你所说的，电话都跟因特网连接了，对于这么一个生活应该说给我们人类带来方便。但是本来我是逛商场，可以看到食物，可以看到营业员，可以有一个面对面的交流，那么现在这样比较依赖网络，那么有没有这样的状况，人跟人的接触怎么办？是不是人人都关在自己的屋子里什么事情都可以解决，也不依赖于其他人，譬如说我预订了一个东西，送货员把它送到，那么东西也有了。那么这样的生活是不是人类所需要的生活？从你对这个市场的发展，能不能让我们分享你的观点。

主持人：

也就说哪天如果我想买一个诺基亚手机的话，可能我不需要通过你们上海的某个商店去买，我直接给你们总部打电话就可以，就会有一个手机很快过来。

奥利拉：

我觉得这个问题问得非常好，而且也很重要。我想说的是，人们对交流的渴望和人在购物当中的接触，特别是女士们，我们知道，你们确实愿意逛商店，愿意比较。这点永远不会丧失，你依然有机会去逛。任何产品都会如此——无论是一件漂亮的新衣服，或者一本书，或者一个电话机，总还会有商店存在。但是有些情况是这样的，你知道你想买什么，比方你想买张机票，从上海到河南省，你想买这样一张机票，不想走几条街，或走几公里，到旅行社那去买票，你可以通过电话来订，今后就通过互联网，通过电话就可以来订这种票。当然你如果愿意去逛商店，你想逛上海的服装街，你依然可以逛，所以你有两种机会。我觉得这是给你举的一个例子，告诉你今后的通讯能力，它如何使你的生活更加便捷。所以我觉得这不是个问题，你用不着总待在家里，抱着电话，或者守着电脑，用不着这样。但是你有机会选择更加便捷的生活。

主持人：

你刚才的回答让我想起诺基亚公司的一句口号，就是“科技以人为本”。我想知道您个人对“科技以人为本”是如何理解的？

奥利拉：

这句话，这个口号，首先是描述我们试图取得的目标，就是我们的产品首先要使用起来较为容易，按键容易使用，而且用户键面设计也是一目了然。这是我们第一个努力，第一层意思。第二就是要使我们电话的设计，增加一些软件的功能，安装一些游戏，其目的就是让

人们使用电话的时候，回到年轻的时代。大家都会同意实现这个时代的，我们年轻人都希望娱乐一下，而不总是很严肃，我们希望电话的设计就是这样。能够既让你完成给你的大学、家庭、男朋友、女朋友打电话的任务，还能够让你从电话的功能中得到一定的乐趣。

主持人：

我们在诺基亚“科技以人为本”的这则广告中间看到诺基亚第三代移动通讯产品非常诱人，其中有一个产品能够上网，比如 9110 那个型号。我知道那个型号在上海已经上市了，有很多朋友都非常感兴趣，就去买了一个，但也有人跟我说，因为这个手机受到一些什么贷款、网站等等技术上面条件的限制，所以上网的速度非常慢。我想请问你，这样的技术难度大概需要多长时间能够克服？就是什么时候我们能够手里拿着这么小小的机器就是电脑呢？

奥利拉：

我想我们正处在非常迅猛的发展过程当中。在未来的 10 年当中，我们的数据传输速率可以是目前的速度的 10 倍，这样使上网的功能比普通电话效果更好，这将给我们带来很大的改善。在未来二三年中，我们的速度带宽还会进一步提高，这将使我们通过 9110 电话将一些简单的图像显示出来。因此 9110 电话今天已经是一个很好的产品，12 到 15 个月之内，它的速度将会大幅增加，上网速度也会大为提高。在 3 年之内，我们可以把视频信号接上来。我想这一例子可以说明变革是何等的快。

主持人：

我们知道要做到你所描绘的这种“移动信息社会”，仅仅靠一个手机厂家是不够的，而且你刚才说诺基亚想继续专注于手机的生产，那么手机厂商必须寻找到合适的电脑 PC 生产商，合适的软件供应商，还有芯片制造商等等进行联合，才能够做到无限通讯这么一个现实。那么我知道你们的竞争对手摩托罗拉，它是有芯片生产的。在这方面你们有什么考虑呢？如何在这方面去寻找合作伙伴，这个过程是不是已经开始了？

奥利拉：

我们过去多年来也一直在非常积极地执行一项战略，就是和几个不同的合作伙伴一起工作，设计芯片和零部件，这些合作伙伴把部件供应给我们，由我们设计软件，然后再组合在一起。当然这些部件都是从我们最好的合作伙伴那里找到的部件，这个战略工作效果很不错。应该这么说，我们的战略非常成功，使我们处于老大的地位，而且它能够使我们有灵活性，能够使我们发展得比竞争对手更快。我们目前有一系列的合作伙伴，可以说这些合作伙伴都是部件的顶尖制造商了。我们的合作伙伴还在发展，因为现在我们是老大，我想所有的供货商都想和我们携手工作。因此，这就使我们处于一个很好的状态，这样的地位将继续发展。

主持人：

奥利拉先生，我很想知道您今天带手机了吗？

奥利拉：

当然带，不带也行。

主持人：

这个手机有些什么功能？

奥利拉：

这个手机我们称之为第一代媒体电话，这个电话我们这一周开始在世界各地上市，包括中国，因为中国总是我们首选国家之一。这个电话有滚动的功能，这样你可以滚动一下这个键，然后通过它上网，它使用的是无线通讯协议，因此可以上网，而且使用起来很灵活。我拿了也就两周，操作很不错。这周晚些时间成千上万的手机就可以交货了。

主持人：

这个就是你们广告上做的叫媒体电话是吗？

奥利拉：

是的是的。

主持人：

我还是很想知道刚才你跟我们描绘的（移动）通讯社会的前景，我想具体知道，到了那个时候，刚才那位女士说我们不用上班，也不用去商场，那么“科技以人为本”，它到底对人和人之间的沟通，人和人之间的接触会产生什么样的帮助呢？

奥利拉：

我看这个问题可以有两种方式。首先对于专业人员来讲，专业人员他们工作当中使用很多通讯，这样能够使他们的生产力得到提高，使他们的时间使用更加有效。因为电话有了更多的功能，这样可以使你的工作、你的交易更加方便。通过一个手持的也好，甚至无线的电脑也好，可以和不同的装置接在一起。这些不同的装置是专门为不同目的而建造的，有了这种无线的连接，可以直接上网，这种情况可以说是一个非常方便的工作方式。媒体的电话都可以实现这种功能。

第二个方面是我们刚才已经说过的，使个人的生活更加丰富，使人们的生活更加简单，使交易更快更好，而且还可以从中得到一定的乐趣，打电话时候也有一定的乐趣。因此我认为有职业方面的好处，就是增加生产力的问题；同时对个人的通讯方面也有一定的好处。除了这个以外，还有其他额外的好处。

主持人：

那么举一个例子说，比方说如果我想知道上海大剧院一个月以后的第一个星期的星期一上演什么剧目，然后我想要一张那天晚上的票，你可不可以给我们具体地描绘一下，这是一个什么样的过程，到那个时候？

奥利拉：

很简单。你可以通过媒体电话来进入上海大剧院的网站，这样把有关的日程、计划都看一下，点一下表演的信息，看看现在还有哪些座位，可以坐剧场当中的哪个部位，可以是楼下还是上头的包间，然后你可以选一下，做出选择。比如你要两个包间，前两排要两个座位，点一下，价格的信息就会出来，你再点一下确认，就会知道应该是 15 分钟之前到哪个桌子拿上预订的票。付款当然是直接通过银行，所以另外再点一下，通过银行账户付款。这样，有关信息已经了解到，定了座位也付了款，下面你要着急的事情，就是找到你的朋友准备好一起去看歌剧了。

主持人：

好了，大家以后都不用上班。观众有什么问题，关于科技以人为本，科技到底给我们人带来什么好处？

提问：

我想转换一个话题，就是说像芬兰这么小的一个国家，产生世界上最大一个手机生产商，中国是泱泱大国，我想对比一下手机生产情况，西门子来自德国，非常强大；爱立信来自瑞典，也是非常强大的一个工业国家；摩托罗拉来自世界第一的美国。你们从你们这么小的国家发展为一个巨型的企业，对我们中国有什么启示？我想问一下。谢谢。

奥利拉：

这个问题问得挺有意思，也挺好，根据我们的背景我可以说我是来自一个小的国家，只有 500 万人口，我们却建立了世界上领先的企业，而且是一个非常知名的品牌，在世界上是家喻户晓的品牌。这点再次证明现代化的社会和数字技术可以给我们带来些什么，这就意味着说有了思想，同时加上努力工作，即使来自一个小国，你也可以做出全球性大事业。一百年前，因为你需要建立这么多的工厂——有烟囱的那种工厂，当时要想发展很大的规模是需要巨大资本的。而今天我们属于高科技的时代，今天人们聚集在一起用脑子来工作，产生一

个思想，一个概念之后，来进行工作就行了，这正是我们所做到的，没有任何限制，在这样一个世界当中，如果你有独一无二的新思想，并很好地运用到实际当中，任何事都是可能的。我想对于所有的年轻人来说，这是十分令人鼓舞的，我们的世界是充满这样的机会的。这可以说在很大程度上由于技术的发展给我们带来这种情况，因此我真正的意思就是如果中国诞生一个类似的技术公司，也可以发展很大，可以在世界舞台上像我们的公司一样占主导地位的。干去吧！

主持人：

刚才奥利拉先生谈到企业如何抓住机遇的问题，我们中国也有一句话，叫做“机遇与挑战并存”。我们回顾一下诺基亚公司的历史，实际上就是一个不断抓住机会，不断在更新改良自己的公司，比方 60 年代的时候，诺基亚公司从造纸进入电子行业，那么当时诺基亚公司为什么要这么做呢？

奥利拉：

我觉得基本想法就是这样的，我们必须做出一个选择。我们觉得我们不可能在许多领域都可能做到世界一流，所以说必须要在各种业务中——橡胶业、电子业或者造纸方面作出一个选择。可以说在电子业，尤其是移动通讯方面我们有最大成功的可能，因为我们有些特别的专门技术，特别是在移动技术和数字移动技术方面已有 30 年的历史，我们觉得没有多少公司像我们这样具有这方面的实力，我们觉得我们当时 10 年前就已经位于全球这个领域的前 5 位。但是在造纸或者其他方面，也许有 100 多家公司，它们都有可能成为真正成功的公司。所以我们觉得我们最大的成功可能性是在移动电子通讯方面。我们实际上有这个技术诀窍，我们觉得在我们这个领域中我们最棒。当然我们在这里冒了很多风险，我们竭尽全力，实际上是孤注一掷，但是我们做得非常成功。

主持人：

在 92 年的时候你们开始做手机，从 92 年到 95 年发展几年以后，你们开始进入了数码系统，当时摩托罗拉并没有想这么做，他们认为模拟手机还是有非常大的市场。那么当时你们又为什么要作出这样的决定，要让全世界接受这么一个数码系统？

奥利拉：

我觉得有两个原因，第一个原因，大多数国家已经采用数码系统了，欧洲、非洲、亚洲都已经采纳了，包括芬兰和中国。所以说有很多的机会，发展的可能性都存在。第二点，也许是更重要的一点，我们觉得数字化趋势给我们带来很多新的能力和特点，这样电话会有很多新的功能。模拟的技术是发展的第一步，它实际上是一个预演，将来会走向数字的，所以我们把努力方向放在数字方面，我们觉得很成功。在设计手机方面，实际上我们是一举击败对手。

主持人：

现在诺基亚已经是非常成功的一个手机企业了，但是与此同时，诺基亚又要开始涉足一个新的领域，那就是移动信息社会，我发现诺基亚这个公司就是一直在不断否定自己，更新自己。与有些公司相比，他们更情愿停留在原来的行业，在内部进行翻新，但是诺基亚却是一次又一次地涉足新的领域，而且一次一次获得成功，接下去你将涉足移动信息社会，你觉得这一次你还有把握成功吗？

奥利拉：

我觉得这是一个挑战，任何公司都不例外，都需要不断地更新，不断地自我创造。人的本性是很保守的，所以改变是不容易的，你想进入一个未知世界是不容易的。所以人们要时常给自己猛击一掌，让他忘记过去的成功，放弃包袱，接受明天的挑战，我们必须接受这个现实。我们的高级经理要做的事情，就是保证要始终采取正确的态度，不断调整我们的结构，这样人们就不断地发展，他们就不会感到厌倦。他们必须进入新的领域，这种做法非常

有效，人们总是有新的刺激。他们三四年就会有一个小的变化。我非常有信心，现在随着向互联网大举进军，我们可以说在这个方面会成为一个首屈一指的公司。

主持人：

诺基亚公司这么一次又一次进行创新，一次又一次进行新的创业，其实在我们看来北欧人应该是保守一点的，但是诺基亚公司似乎很不像一家北欧的公司。那么你觉得这种企业文化，是源自您作为企业领导人的喜欢冒险、喜欢旅游等你自己的原因，还是企业成长的需要？

奥利拉：

啊呀这个问题把我难住了，我觉得可以说是很多事情的组合吧。我们是要建立一种公司文化，这种文化应当吸引年轻人，吸引那些乐于冒险的年轻人，他们愿意得到更多的自由来尝试，希望有很多发展的可能，成为未来的先驱者，我想我们给了那些有才智的年轻人很多的机会来发展自己，我觉得这是个行之有效的办法。同时，我们也尝试建立一种不断变化的机构。所以说我们不论在中国、在芬兰、在德国、在美国、在其他任何地方，我们感觉到没有一个人会卡住什么地方，因为不断前进的可能性创造了新的思维。我觉得这是非常重要的一个事情，做为高级经理，有时我觉得我也不太跟得上我们这个组织的步骤，我也是尽力而为。很显然高级经理应当能够给大家指明方向，但我们认为员工是重要的，智慧并不是在最高层，智慧在群众。谢谢。

主持人：

好，我们知道很多成功的企业都离不开成功的企业领袖人，比方说美国通用电气有杰克·韦尔奇，微软有比尔·盖茨，诺基亚有奥利拉，我想这些例子已经被写进 MBA 的教科书里面去了。那么在您看来企业家对一个企业到底有多重要？会对企业产生多大的影响？

奥利拉：

技术发展的基础是一些小的公司，由一些有创业精神的人做起。所以必须有一种创业者的精神，小企业或者大公司内部都具备这种精神，才能使我们在技术方面不断地发展。所以说我们这些大公司的经理应当确保让这种企业精神有发挥的余地。如果你回顾历史，会看到一些企业的创新精神，这些有的来自小企业，也有来自大企业的。如果不创立这些东西的话你就不会有未来的发展，可以说这是对任何一个大机构的挑战和考验。

提问：

请问总裁先生，刚才你展示的那个媒体电话确实很先进很令人心动，现在我们最关心的问题就是在哪里可以买到那种媒体电话？

奥利拉：

再过几个月就会上市，可以通过诺基亚上海代理买，或者在中国其他地区也会上市。我们本周就有几千部投入市场，但是大批量很快就会来了，不要担心。

提问：

您好，奥利拉先生，您刚才给我们所介绍那种媒体电话，我想问一下，你认为这种电话在中国市场应该是什么样的价位，也可以说卖多少钱一个？谢谢。

奥利拉：

我现在必须跟你说，产品的定价我不可能施加影响，我们专门有一个会是为这个移动产品定价的，我当时在美国访问的时候他们已经把价钱定了。我觉得会比我们最高的普通电话要贵一点，会比 8810，或者其他尖端的产品要贵一点。但是我肯定随着批量的生产，将来的价格会是令人满意的。

提问：

先生下午好，我想问一个问题，作为现在的信息社会，技术发展是一跃千里。那么诺基亚作为一个高科技的公司，它面临的最大的信息方面的，或者说技术方面的挑战是什么？诺基亚公司在科技方面的投入，占你们销售的比重大概是多少？如果这不是商业秘密的话，谢

谢。

奥利拉：

我们大约需要花营业额的 9% 用于研究和开发工作，这 9% 数字是基本稳定的，所以今后也是这样的，我这样说吧，整个销售额不到 10% 用于研究和开发。我觉得迄今为止，我所面临的挑战是尽快地让它小型化，也就是说使得这个电话越小越好，以便能够手里拿着轻巧。我觉得这种挑战现在已经是显而易见了，跟你说吧，这个电话本身已经不能变得再小了，因为小指头尖和电话有一个大小的比例，你不能让它再小了。那么未来的挑战就是使用更为简化，让大家通过电话更为简单地来上网，我觉得这是从技术而言我们今后面对的挑战，当然这种挑战不太容易克服，所以依然是大的挑战，因为这方面我们需要开发很多软件，需要试验，以及做好充分的软件准备，所以要求很高。

提问：

奥利拉先生您好，我看过你们公司的广告片，其中有一个撒切尔夫人在放风筝，叶利钦在街头跳舞，还有克林顿在水池边泡脚，我想问一下您是怎么请到他们为您拍广告的，为此你付出多少钱？谢谢。

主持人：

这些领导们的出场费是多少？

奥利拉：

我不知道，这是广告部所做的事情，他们同有关的人达成协议。你知道这要背景人充分的合作才得以制成这样的广告片，而且大家说心情很好，属于生活反映之类。我们确实想向人们展示，通过广告，通过电话，人的本质能够充分反映出来，以及大家的乐趣，在这方面做了很多的努力，当然不应该是太贵吧。

主持人：

好，让我们一起来回顾一下这段精彩录像好吗？

提问：

我想请问奥利拉先生，通常我们说通用汽车代表美国，诺基亚代表芬兰。你觉得在芬兰您的名气是不是比总统更大，如果诺基亚发生什么不测的话，那芬兰会怎么办？

我的第二个问题，我看过一篇报道，诺基亚的会议有一个非常有趣的现象，它经常充满很浓的火药味，因为诺基亚倡导每个员工畅所欲言。你们认为这样的话才能得出最好的（方案），对此，我想问一下，诺基亚是不是很多很重要的对策都是通过这种白热化的争论得来的，以您总裁这样的地位，如果你想让你的员工执行您的某项计划的话，是不是也要通过这种白热化的争论来说服他们？

奥利拉：

关于第一个问题，我们公司确实非常独特，因为我们的企业——特别是在我们国家当中——代表了工业的很大一部分，一般来讲在一个国家，一个公司一般不会占有这么大一个位子，而且这不是很简单的一个位置，我们必须承担很多责任。而且我们会携手一起努力，以便努力保障我们做得好，以便芬兰也做得好，我们只能竭尽一切努力，鞠躬尽瘁。我觉得芬兰总统，他依然还会当他的总统，而且他依然会家喻户晓，他到中国来访问很多很多次，所以他在中国，芬兰总统也应该是非常著名吧。因此，我不愿意让这种比喻，这种比较发生。关于我们如何做决定，我们是不是有些白热化的争论，实际上我们是有组织地、而且以非常文明的方式来进行争论。可以这样说吧，争论既热烈，又非常文明。我们鼓励开诚布公，因为你希望别人开诚布公，你希望别人畅所欲言的话，你也必须这样做，如果不把所有的观点都摆在桌面上的话，你可能会做出错误的决定。确实我们有时候争论起来非常激烈，确实有时候这种争论非常白热化，确实如此。但是我们还有一条规定，即做决定要快要早，如果你发现决定错了，你立即做出调整，不要花几个月或者更长的时间来争论不休，所以我们不可

能让每个人都感到满意，那么这个时候需要有讨论研究，需要做出决定来。我们管理层的作用就是：“嗨，大家每个人都有机会发表意见，我们都知道大家面对三个选择，我们现在做决定走这条路。”这是我们管理层的任务。如果犯了错误，我们负责任地来做调整。所以这是企业管理的一个现代的方式吧，年轻人也喜欢这样做，因为年轻人了解，他们可以大声疾呼，而且即使他们犯了错误他们也不会受到惩罚。我们如果让别人冒风险的话，总是要三思而后行。

主持人：

我们今天请来奥利拉先生也非常不容易，时间非常紧，我们最后还有一个问题，在提最后一个问题之前，我想先做一个调查，这里在座的有多少人是有手机的，请举手。有那么多有手机的。你知道这几年在中国市场，手机的增长率是成百倍的增长。那我想知道你们发展中国市场有些什么样的计划？

奥利拉：

自从 1993、1994 年我们发展数字电话以来，我们在中国就一直非常活跃。我们很早就在中国建立生产工厂，现在 60%到 70%在中国销售的手机是在中国生产的，我们今后销售的手机要 100%本地化，并且把在中国生产的诺基亚手机向海外出口。我们计划，作为最大的生产厂家，将不断地推出新产品，推出鼓舞人心的产品让你们高兴；而且我们也希望在发展中国的市场方面，我们能起一个很好的作用，我们期待着今后有更多的好年景。

主持人：

谢谢，大家记住奥利拉先生的承诺。好，让我们再一次以热烈的掌声感谢奥利拉先生来到我们今天演播室。

安崎晓

1937 年 3 月 3 日生于日本德岛县。1959 年 3 月日本国一桥大学社会学部毕业，1961 年 3 月日本国一桥大学经济学部毕业。

安崎晓先生于 1961 年加入小松公司。1985 年担任董事会董事，1995 年任社长。此前，他曾负责经理（会计）本部的工作，分管日本国内和国际市场营销、公司规划以及新业务的开发工作。目前还是日本工程机械企业协会的副会长。从 1956 年以来，他长期参与了小松公司与中国有关的许多业务工作。

小松公司 1921 年成立，总部位于东京，一直以“品质和信誉”为基础，是工程机械和矿山设备的国际性制造企业。小松公司目前在全球拥有 136 家公司（不包含办事处）和 3 万多名员工。包括在中国的 3 个工厂在内，它在 14 个国家拥有 28 个工厂，向世界上 150 多个国家的客户提供产品和服务。电子产品和工程技术是另外两项主要业务。小松公司有 2.7 万名职工，1998 年度销售额为 83 亿美元（1.1 兆日元）。

竞争是进步的源泉

对话人：

日本小松集团总裁安崎晓

中央电视台 上海电视台

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎来到《财富对话》。

我是陈晓楠。

那么今天我们请到的对话的主角是小松集团的总裁安崎晓先生，让我们通过大屏幕先来认识一下。

大屏幕解说：

他对中国的了解，远多于我们对他的了解，我们掌握的所有资料强烈地显示出，他是500强首脑中一位少有的中国通。安崎晓先生1937年生于日本，大学时主修中国经济史，第二外语又是中文。1995年，他因为负责小松在华业务工作出色，而被任命为小松集团的总经理，成为全球第二大工程机械公司的掌门人。他曾说，将来我们在中国的合资企业，一定会成为小松事业中的重要组成部分。

主持人：

好了，让我们掌声有请安崎晓先生。您好，请。

其实我觉得，在所有的外方嘉宾当中和您交流是最方便的，我们其实都不用带这个耳机，因为刚才大屏幕当中也介绍了，您在大学的时候主修中国经济史，而且第二外语就是中文。刚才我看大屏幕介绍您是中国通，现场的很多观众都非常感兴趣。我想能不能在节目开始之前，先请您用中文给我们在场的所有观众打个招呼。

安崎晓：

你们好。我是小松的学生，叫安崎晓。

主持人：

虽然安崎晓先生刚才中文说得很简单，但是我知道他其实对中文的理解很深，因为刚才我们两个在初次见面的时候，我说我叫陈晓楠，他立刻就说，我是安崎晓，咱们俩个都是“拂晓”的晓字。那我想知道安崎晓先生，您当初为什么选择学习中文呢？

安崎晓：

我小的时候，小学和初中的时候，我特别喜欢读书，我读过中国的《三国志》等等，随之对中国文化的兴趣就越来越浓了，后来进到大大学以后，我受到我的前辈们的影响长达三四十年的。当时日本和中国的交流还很少，但是他们都认为，将来中日之间的关系必将会发展为非常重要的关系，应该学习中文。当然第一外语英语是可以的，但是第二外语应该选择中文。学生们当时都对对中国不太关心，1000个学生当中，学习中文的，把中文作为第二外语的只有6个人。

主持人：

您刚才说您非常喜欢《三国志》，我不知道这个对您后来从商是不是也有一些帮助，因为《三国志》当中激战的场面、策略非常多。

安崎晓：

这个好像没有，谈起《三国志》，我相信大家都知道，中国人都是战略家，我觉得思谋战略恐怕对商务是有一定用处的，仅此而已。

主持人：

听说您最后选择小松集团来工作，好像也是出于中国的原因，是吗？

安崎晓：

以某种方式从事与中国相关的贸易，这是我一直的夙愿。比如说铁矿、化学、文学、建材等等，进入小松是一个偶然，我相信，小松必将成为对中国很重要的一个公司，我一直抱

有这个期待。

主持人：

我不知道您对中国这种特殊的情感或者是一种情结，会不会在您和中国投资交往的过程中影响到您的判断或者选择？

安崎晓：

进入公司之后，前 10 年可以说跟中国完全没有关系，10 年之后才开始从事跟中国有关的工作。到了总经理之后，了解中国是我的长处，但是不能仅仅依靠自己的知识，这样就容易出错，所以我也经常听从中国专家的一些意见来作出判断。

主持人：

刚才我问您这样的问题是因为我听说小松集团进入中国已经有 40 多年了，但是到现在为止还没有挣过一分钱，我不知道这种说法是不是正确？

安崎晓：

在 50 年代，我们一直从日本向中国出口设备，进入 70 年代以后，技术交流开始，从 80 年代后半期开始到 90 年代以后，我们与中国进行合作，现在在中国国内有三个合资公司。在各个阶段，我有以下的观察，在中国搞生意的时候，想赚钱肯定是要失败的，必须要有长远的观点，长远来看肯定不会损失的，从长远的观点来看，是不可能一次挣到很多钱的，应该有这种观点。

主持人：

您觉得这个长远的观点究竟有多长？大概需要多少年？

安崎晓：

我从 95 年开始就做总经理，还不很长。我是这样考虑的，日本当中有许多像小松一样，与中国有很深关系的公司，所以必须要有长久的眼光来考虑，也就是该树立“百年之计”。不能以一年两年的成功和失败来判断，要是这样判断肯定会失败，所以我们必须有一个长远的构想，我觉得这恐怕是必须的。

主持人：

我想知道这种信心是建立在中国的市场上呢，还是建立在小松自身的实力之上？

安崎晓：

当然我觉得回答 Yes 可能更好一些，我坚信中国今后尤其是在内陆地区，尤其是公共建设，需要大量的建材、建筑机械，中国与日本在互补的基础上取得发展。如果这样考虑的话，我觉得我们还是有很大商机，尽管进行起来或许有些困难。小松的很多社员、职员对中国也有着特殊的关心，不仅仅是我一个人。所以我们打算把小松的事业做成日本和中国都有利的事业，不只是一方利用另一方，用世界现在通行的一句话来说就是双赢，所以必须要取得小松跟中国的共同发展。当然，到目前为止，我没有赚到多少钱，但是今后的几年之中，我想要多少挣一些钱了。

主持人：

看来现场的观众对您说的这句话也是很有信心，所以他们报以掌声。我们都知道，机械制造行业是一个传统行业，不是太可能出现迅速致富的奇迹。那么小松集团通过 70 多年的努力，现在成为世界第二大机械制造公司，从您 38 年的职业生涯当中来看，是不是一步一步，走得也非常艰难？

安崎晓：

正如你所说，至今的机遇都是些零散性的。比如说工厂、机械工厂等等，到目前为止我们还没有很好的机会，但是我们就像爬台阶一样，一步一步地培养人才，开发技术，然后再开拓市场，逐步取得发展。所以尽管发展的速度或许慢一些，但是它的内容却非常充实。所以我们对机械工厂的建设方面，我们有着自己的自信。

主持人：

刚才我也是经常说到小松集团是世界上第二大机械制造公司，世界上第一大是卡特比勒，可能从事这个行业的人都比较熟悉。一直小松集团处于第二位，您觉得小松集团什么时候能翻身成为第一位呢？

安崎晓：

我从进公司之时，卡特比勒就已经是一个很优秀的公司，日本 60 年代初有资本自由化的潮流，卡特比勒和三菱重工业进行了合资，可以说当时已经在日本市场占据第一位，我们当时有一种非常受压迫的感觉。在我的记忆当中，可以说是 1：7 的比例，换句话说，它是我们的 8 倍。尽管我们规模很小，但是我们的技术是自己的，在品质上绝对不能输给别人。我进公司的时候，产品的质量还很差，在我进公司之时，我们拼命提高自己产品的质量，提高自己独有的技术之后，结果小松的产品不仅在日本站住了脚，还走向了世界。这样一来，我们通过技术走出了日本的国界。

从某种角度来讲，我们很尊敬卡特比勒，长期以来，我们进行着一种很好的竞争关系。大家都非常尊重客户，双方都是很优秀的公司。我们不甘落后，并不是模仿卡特比勒，而是双方各自发挥自己的特色。现在总算追上了卡特比勒一半的规模，到目前为止还有很大的距离，所以我们今后还会继续努力。我在这里想说的是，竞争是进步的基本前提，如果没有我们的出现，卡特比勒恐怕还是优哉游哉地安于现状，他们也如此说。正因为有了这样一个大前辈，大师兄，所以我们才能够不断努力，不断与它竞争，竞争是进步的源泉。所以我认为竞争促成了发展，对双方都有利。

主持人：

我想可能小松集团和卡特比勒公司之间的竞争已持续几十年了，其中肯定发生过特别多很有意思的故事。在采访您之前，我有一个朋友就说，小松集团和卡特比勒在争夺西伯利亚市场的时候，有一场非常精彩的争斗，一定要让您在这里给我们讲一讲。

安崎晓：

关于西伯利亚开发是这样的，日本、美国等西方国家都参加到这当中来。战前战中卡特比勒有 5000 台推土机进入西伯利亚，我们当时的占有量却是零，以零对 5000 台的起点出发，当时苏联对我们非常谨慎，因为西伯利亚冬天很冷，他们怕我们的技术在寒冷的地方寿命会短。虽然经过一个冬季的试验已经达标，但他们认为一个冬季不能说明问题，至少要两年进行实验。我们一开始尽管失败，但是比如说零下 60 度，在零下 60 度左右的非常严酷的自然条件下，而且还要让它挖掘冻土，进行矿山开发，我们不断进行这样的实验，我们的技术最后总算取得了苏联的信任，而开始不是 5000 台，却只是 5 台，下一回提到 30 台，到 100 台，我们都费了很长的时间，但是我们坚决不放弃，不断努力。

但是日本也有有利的地方，就是日本和西伯利亚的距离非常近。日本的工程师使命感非常强，所以即使是非常冷的冬天也飞到西伯利亚去进行技术辅导，进行技术相关工作。在条件艰苦的地方，能有完整的售后服务会赢得胜利。这样飞来飞去，最后追赶到 5000 台。可以说总共费了 25 年的时间，后来卡特比勒又从 5000 继续上升，可以说卡特比勒和小松在西伯利亚都得到了承认。在中国的合资公司里，如何才能创造利润，如何才能取得发展，我相信，在西伯利亚这样的事情在中国今后也会发生。

主持人：

我觉得可能大家刚才从您的一番话当中也都体会到了日本公司的一种韧劲，您觉得这是日本公司的一种企业精神、一种特点吗？

安崎晓：

可是我认为最近日本人的忍耐力恐怕已经输给中国人了。

主持人：

为什么呢？此话怎讲？

安崎晓：

也就是说随着生活水平的上升，人们变得奢侈起来的同时，精神却变得柔弱了，在我小时候，日本究竟付出多少努力？在这一问题，虽然不能完全回答成 NO，但亦不能简单地说是 Yes。

主持人：

说到在中国市场上的竞争力的问题，有的人这么说，日本的产品现在在中国市场上的竞争力有所下降，您觉得可不可以这样说？

安崎晓：

我相信今后日本的产品质量好坏或者竞争能力强弱等，不能这样泛泛而论。在日本国内，比如说小松强，另外的公司不行等等。现在已经是各自的市场经济，就是按照客户的要求来构成自己的商品和公司。在这样的一个时代当中，比如说我们的建筑机械，比如说冲压机等等，对它的耐久性，信赖性是非常重视的。我觉得不能用最初的价格来判决胜负，或者说旧的机器 5 年之后是否能够再用。二手车的销售价格等等，长期的品质管理是非常重要的，所以只有进行扎扎实实的努力的公司，才能够取得最终的胜利。从这个角度来说，日本的公司在中国发展，小松非常希望能够成为领袖中的一员，因为情况跟各个公司是不一样的，希望能够得到理解。

主持人：

您觉得小松公司的优势在哪儿？

安崎晓：

我们有长久的经验，不仅是在中国，比如说 60 年代之后，我们和卡特比勒是 1：7、1：8 的比例，在这种严酷的市场全球化情况下，我们的员工都知道什么是竞争。不管是在中国，还是在美国，还是在欧洲，以及印尼，澳大利亚，我们是在全世界开展工作，所以虽然是日本企业，但不能拘泥于日本人的想法或日本方式，我们必须逐渐吸收世界上其他地方的好的经验，所以小松必须有开放式的经验，另外小松一直有着扎扎实实做工作的传统。比如说一下子可以扩展 10 倍的计算机设备以及他们的发展方式和我们是完全不同的。我们讲究合作，大家一起努力，所以我觉得这是我们的优势，重视共同努力的公司必须将这一优势表现到其产品及公司的信誉中，所以我认为这将是我们的长远优势所在。

主持人：

作为一个跨国公司的总经理，那现在中国也有很多的企业希望能够走出世界，你对他们有什么样的建议呢？

安崎晓：

当然了，业主不同，可能会有很大的不同，比如说机械工程，尤其是大规模的，我目前还不太清楚，我觉得最重要的还是质量，然后就是市场和客户，这是两个关键概念。中国的企业在机械业界要想取得生存的话，就不能靠卖方市场，不能只是光给别人提供产品，当然了现在已经有了很大的改进，取得了长足的进步。对此我也有所了解。

但是目前还有一些人仍没能认识到客户就是皇帝，顾客对于市场来说才是上帝。皇帝不是上帝，上帝的话必须百分之百地听从，皇帝的话也有不正确之时，因此有错误时，作为厂家应该去考虑这一问题，把顾客作为皇帝去开发市场。但是只靠价格来取得市场，也将会发生问题。绝对不能忘记质量，这是我对中国机械业界同行的一些忠告。不要光是嘴皮子上这样说，而是必须真正提高中国产品的质量，在真正意义上把中国的客户当做皇帝来对待，贯彻品质为第一的精神，中国的企业应该将此视作自己的优势。

我们在山东济宁有合资企业，他们在这两个方面正进行努力。当然，我们小松希望中国的合资工厂能购进零件进行生产并出口产品到海外市场，以此来扩大小松的影响。

主持人：

我想在今天谈话结束之前，您作为一位中国通，能不能以您的观点，您的观察来给我们描绘一下，你眼睛当中中国未来的 50 年会是什么样子。

安崎晓：

我不敢说是中国通，但是坦率地说，结果我是不知道的。但是从可能性角度来说，人均国民收入在上涨的过程当中。在目前，中国强调的是国民生产总值用人数来除所得出的指数，而在 50 年之后个人所得将会有巨大的上涨，不仅是用除来算，而是用乘来算，中国人口众多，也就是说有许多中国人正在努力。通过大家的努力来取得成就，中国的发展也必将对世界发生重要的作用，如果以 50 年为时间考虑问题的话，国际关系也是非常重要的，必须要创造一个没有战争的社会。

为此，中国也会作出努力，日本当然也会作出努力，我们民间的公司也会通过各种渠道加强对话，也就是必须取得双赢的这种效果。一方利用另一方的关系，将来的世界是不通用的，我觉得这点是非常重要的。

主持人：

希望小松公司，还有您在中国的梦想都能够实现。谢谢大家。

中国互联网的将来前景将超乎大多数人最初的预想，也许在会后的几年英文仍然能够占据互联网无形传媒的制高点，但是中文所具有的优势，将越来越强大并最终取代英文的霸主地位。

尼古拉·尼葛罗庞蒂

搜 狐 期 待 与 名 界 同 仁 共 创 互 联 网 更 辉 煌 的 明 天 ！

张朝阳

尼葛罗庞蒂、张朝阳

Nicholas Negroponte、Charles Zhang

尼葛罗庞蒂为美国麻省理工学院教授及媒体实验室(Media Lab)创办人，同时也是《连线》(Wired)杂志的专栏作家。

尼葛罗庞蒂是当今国际社会利用数字化技术，促进社会生活转变的主导人物之一，其研究涉及信息化应用领域许多根本性和前瞻性课题，如电信和有线电视对将来网络的影响，人与计算机的双向交流，商用信息技术如何满足消费者的需求，贸易概念的演变等。西方媒体推崇他为电脑和传播科技领域最具影响力的大师之一，1996 年 7 月被《时代》周刊列为当代最重要的将来学家之一。

张朝阳，1964 年生于陕西西安，1986 年考取李政道奖学金，赴美国留学，1993 年获麻省理工学院(MIT)物理学博士学位，任麻省理工学院亚太地区中国联络负责人。1995 年 10 月，回国任 ISI 公司中国地区首席代表。1996 年 8 月，创办爱特信公司(ITC)。1998 年 2 月，成功推出搜狐(Sohu)网站。同年 10 月被美国《时代》周刊评为全球“数字英雄”。

搜狐拥有一支由海内外著名专家及其他高素质的网络策划、研究开发和市场营销人员组成的员工队伍，有着极为丰富的信息网络开发技术和经验，是将来“数字化生存”方式的有力倡导者，一直致力于营造和推行新型的网络生活观念和时尚潮流。

我们不是在预测未来，而是在创造未来

对话人：

美国麻省理工学院多媒体实验室主任

尼葛罗庞蒂

北京搜狐公司总裁张朝阳

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 陈晓楠

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎再次走进《财富对话》。

我是陈晓楠。

今天我们请到的谈话嘉宾是著名的未来学家尼葛罗庞蒂先生，我们先来通过大屏幕认识一下。

大屏幕解说：……

主持人：

让我们现在就掌声有请尼葛罗庞蒂先生。

今天我们还有一位中方的嘉宾，他就是北京搜狐公司的总裁张朝阳先生。

欢迎二位来到我们的演播室，现在有一个很热门的词就是数字化，我想数字化这个词和您二位的姓名很紧密联系在一起。尤其是尼葛罗庞蒂先生，您也不是第一次来到中国。上一次您来到中国的时候就给我们留下一句名言，说您不打电话，不发传真，不开会，只发 E-mail 或者是和人见面。那么刚才我在上台之前有一位朋友，想让我问问您，您家里有几台电脑？

尼葛罗庞蒂：

如果你说的是像这样的东西，我也许有五六个吧。

主持人：

有不同的分工吗？

尼葛罗庞蒂：

实际上没有分工，经常取决于它们放在什么地方，有的是在这一层，有的是在那一层楼上，它们没有特别专门的目的。

主持人：

每天屋子里每个角落都是电脑，不知道你每天有多少时间是和电脑在一起的？

尼葛罗庞蒂：

太多了。也许 10 个小时一天。每一天都 10 个小时，没有星期六，没有星期天，都是 10 个小时。

主持人：

您和您的合作伙伴张朝阳先生，在这几年当中完全是通过 E-mail 来联系，从来没有打过电话，没有发过传真吗？

尼葛罗庞蒂：

我想从来没有和他打过电话，跟你打过电话吗？

张朝阳：

非常少。仅有的好像一两次。还是我打电话过去，他从来没有主动给我打过电话。

主持人：

那我不知道张先生的生活，有没有像尼葛罗庞蒂先生的生活这么数字化。比如说这一次来上海的机票是在网上订的吗？

张朝阳：

不是。

主持人：

那么是排队买的吗？不会吧。

张朝阳：

是我们公司定的，可能是跑到我们楼下的航空公司订票的地方。

主持人：

是不是因为在中国，这样的数字化生活还会碰到一些困难？

张朝阳：

才刚刚开始。如果楼下没有订票的地方，我们倒有可能通过网上订。就是说方便，如果某些东西特别方便，跟实际的人去竞争，如果这个更方便，就会采用。

主持人：

那么现在可能大部分的人的生活方式还没有数字化，可能是因为给他们提供的方便便利还不够。

张朝阳：

对。还有一段时间发展。

主持人：

尼葛罗庞蒂先生上次来给我们留下五大预言，我想可能观众朋友都记得，我简单说一下，就是大概在不久的将来，我们会拥有一美元以下的电脑，我们身边的很多东西都会上网，比如说像一些家电——电冰箱、电视都会上网，另外我们身边的很多东西都会越来越智能化。我不知道尼葛罗庞蒂先生这次来是否对您的这些预言作一些新的修正或者是带给我们一些新的预言？

尼葛罗庞蒂：

实际上我想新的东西是现在变化的速度，换句话说，使大家都感到吃惊的不是说出现了一项新技术，或这项新技术会让机器变得更好或是更坏，而是变化的速度非常快，谁也没有能够想到变化会这样快。从我上次一月份访问以来，参加电子商务的人数和电子商务的量，中国官方的预测已经比一月份高了三倍，因此确实发生了一些事情，这就是变化的量和速度。

主持人：

我不知道一美元以下的电脑，大家在多久的未来才能够看到？

尼葛罗庞蒂：

我们目前所做的项目至少要花五年的时间，才能够达到一定的成熟度，如果我们能够，我们相信我们能够制作一美元以下的计算机，那么这就会改变整个计算机领域的经济学。你或许可以吃计算机，我的意思是说，你可以用计算机来做很多不同的事情。比如说像桌上这台笔记本电脑，不应只去想它怎么才能值一美元，而应去想它将用于什么地方，是不是衣服里头会织入一些线路？

主持人：

张先生，对于中国来说，我们不奢望一美元以下的电脑，但至少是和脚踏车一样的电脑，我们什么时候能够见到？

张朝阳：

我希望能够在几年里面能够有 200 美元以下的电脑，这样的话，我觉得电脑将会普及到中国的广大农村。一个巨大的市场。我觉得买几袋化肥的钱买一台电脑挺合适。

主持人：

实际上在美国，电脑的价钱也就是大家吃一顿饭的钱，是不是？

张朝阳：

不是的，现在还是一千多美元。

主持人：

很贵的一顿饭。

张朝阳：

很贵的一顿饭，一般吃一顿饭只要 20 美元就够了，所以现在来说电脑还是太贵了。这个我跟尼葛罗庞蒂的观点特别一致，就是说现在电脑太贵了，应该让它更便宜一些。

主持人：

我想您可能更希望看到这一点。因为这样的话，您的业务就可以大大推展。

张朝阳：

将会有更多的眼球撞击搜狐的主页。

主持人：

您刚才谈到，有的电脑可能插在袖子上，是不是未来的电脑不像我们现在想像的这个模样了，它的形态会彻底地改变？

尼葛罗庞蒂：

也许这样想这个问题最好，今后的计算机更像空气一样，换句话说，你根本就注意不到他是在你周围，它会和其他东西合为一体，可能是家具的一部分，衣服的一部分，你不会注意到空气，除非空气没有了，你才注意到。我想计算机也是如此，除非它们不在了，否则你们根本注意不到它们。这并不是说你不拥有一些像电器的装置就能做一些事情，而是计算非常细，已经融入生活的各个方面。我可以举一个例子，大家知道食品的包装上面有一些条形码，向你说明里面包装的内容。如果这些条形码是一个计算机的话，而且编码会说话，当然不是说像你和我说话这种方式。实际上它可以告诉其他装置，它的身份，里面装的是什么东西。在你家庭里的东西，其他东西，如冰箱会知道包装里面有什么东西，架子也会知道有什么东西，咖啡和糖可以说话。这是一个不同的思维模式。

主持人：

但是如果我们身边这些东西的智力在不断增长，您觉得对人是不是一种挑战？

尼葛罗庞蒂：

对人的挑战，并不在于这些东西会相互对话。真正的挑战在于我们必须将系统做得非常简单，目前太复杂了，太难于理解了。如果你看到像大自然一样非常复杂的系统，复杂程度简直是太高了，而我们和它们的交往又非常简单，实际上我的门它比计算机要聪明的多。

主持人：

我不知道张先生您对.....

张朝阳：

你的意思是说，这种像空气一样的计算机或者就是在任何地方看不见的计算机如果相互交流的话，会不会对人造成一种挑战，会不会对人造成一种威胁，人觉得是不是太多了，搞得生活很不方便。

主持人：

因为现在是这样，我看到一些未来学家预测，将来人们很可能复制人的智力，复制人的情感，那么到那个时候人和机器的界限是不是很少，或者说没有界限。

尼葛罗庞蒂：

也许根本就没有智能上的区别，实际上计算机也许可能比我们更聪明。也许区别在于人有意识，我想这种区别可以使人类在发展的过程当中不会受到电脑的影响。实际上，你周围有很多的机器都比我们强，机器可以把石头搬起来，把东西挪走。因此对于机器在智力上要

强于人，我认为无所谓，但是它开始有意识的话，就是另外一回事了。我想重要的是智能是分布式的智能，来自机器的社会，不是一个中央的智能系统。

主持人：

如果您的这个预言都能够实现的话，您现在能不能给我们描绘一下，在未来的某一天我们的生活应该是什么样子？

尼葛罗庞蒂：

这个问题当中就含有讽刺的味道，因为数字化生活的一个方面，就是每天和另外一天都是不一样的，因此你要描绘一天这本身就充满了矛盾。因为每一天和另外一天是不一样的。比如，今天我们所做的生活都是同步的，因为大家都是同样的时间起来，工作时间也差不多，交通都很拥挤，下班回来大家做的东西都是以一种方式来做。而在今后由于有了数字化，就不像现在这么同步了。对我来说，最理想的生活就是不用定闹钟，不用被闹钟闹醒。有些人可能不见得非得知道工作和娱乐之间的区别，从某种程度上，两者对他来说都是一样的。其实这些人都是工作最努力的。在数字世界当中一定要守纪律，不见得像他那么努力工作，他的工作太努力了。但是早上醒来的时候，在今后的数字世界当中要做的一件事情就是不要受干扰。我再举一个例子来说，首先为什么电话要响，大家可以想像为什么电话要响，如果你不在那儿的话，它响来响去有什么用呢？反正你也不在。但是如果你在场，它也不应该响，它应该自己来回答。然后比如说如果张先生打电话给我，我的电话机应自己答复他，它会说主人正忙着。张先生就会说，实际上这一步很重要，你叫他一下，然后电话可能继续会说，是张先生打来的电话。这样就不会只是荒唐的电话铃声。也许张先生和我的电话可以对话，如果他现在心情不好，我也很忙，也许可以干脆让两个人以后再打电话。

所有这些事情的发生，我们并没有介入。

张朝阳：

我觉得这个观点非常重要，就是说科学技术或者这种互联网给人们带来的是一种选择，更多的选择，使得你们没必要早上都一块儿去上班挤这个公共汽车，或者挤这个交通，每个人都有自己的时间，你完全可以有自己的时间和空间，你可以在一个山顶上办公，你可以半夜三点钟，你可以和别人同时进行，但也可以不是同时进行，但是同时完成。那么在这样一种一个人任何时候都可找到你，或者是可以在某种方式让你做某种事情的时候，你都可以来主动做任何事情，在任何时间任何地点的时候，在这么多选择的情况下，如果你不会被这个选择。比如我现在，一天任何时候我永远在上网，所以你任何时候发一个电子邮件我都可以看到。如果是非常不好的消息，我会马上知道，马上影响情绪，所以这样的话如果没有电子邮件，我可以很高高兴兴做一件事情，直到一个坏消息传来，我今天至少还可以高兴做这件事情，但是有电子邮件，有这样的技术，我如果完全被这种技术所主宰的话，我就一分钟都不可能安宁，因为任何一分钟，这个世界上任何地方发生任何一个事情，可能跟我有一点关系，可能造成我情绪上不稳定，那么在这么大的选择的情况下，人就有一种决定，现在是晚上时间，我不想工作，所以我不上网，而到早上我该工作我就上网。就说每个人都有自己的时间，这是一种巨大的选择，带来特别大便利，如果我们主动去选择，安排好自己的时间的活，科学技术最后带来的是更好的生活，而不是一个更疯狂的一种生活。

主持人：

我不知道刚才二位给我们描述的这个未来的生活和我们想像当中的未来是不是一样，今天未来学家在这里，我想请现场的观众朋友来问一下，看看我们未来会变成什么样子的？

提问：

不知道两位有没有看过《泰克帝国》这部美国电影，吉诺利微斯主演的。它那个电影就描述未来的生活。一个人早上醒来，就发现原来自己是给网络控制的，他原来觉得自己可以控制网络，结果是每个人都被网络控制了，所以我想请问两位数字化的专家，是不是未来我

们有可能被网络控制。然后最后谁来拯救我们，是“皮黑客”来拯救我们吗？随便也想问一下两位对黑客的看法？谢谢。

尼葛罗庞蒂：

你看过这个电影吗？

张朝阳：

没看过。

尼葛罗庞蒂：

我们都没看过这个电影。

主持人：

你觉得会出现这个情况吗？

尼葛罗庞蒂：

即使没有看过这个电影，我认为也不可能出现那种情况，为什么？很简单，为了要实现上述情况，必须有一个中央控制，这个中央控制在互联网上是不存在的，因为是很多组成部分既独立又协作地运作，每一个部分的独立性，基本给我们提供一个很安全的系统，无论是从军事方面还是从个人角度。从军事角度说，如果你炸毁了系统的一个部分，整个系统还会继续工作。破坏任何一个地方都不会破坏整个系统。从社会角度来说，也是同样一种情况。即使一个部件出现问题，或者说一个部件判断失误，或者其他部件产生一些不良动机，但是整个系统还会工作，就是因为它是一种分散的数字化网络。

提问：

我有一个问题问张总裁，因为搜狐网站的服务是比较特殊的服务，像这两年 Internet 网站方面的服务，应该说越来越火，特别是北京地区，像我们现在可以看到有很多新兴的北京地区的网站，很多很多这样的比较雷同的、或者比较类似的网站，每天都在出来。可能在二三年以前，竞争并不是这么激烈，因为同类网站很少很少，但是二三年以后面对这么多同类型的网站出来，大家都有自己的招儿，都有自己的特色，你觉得搜狐网站有什么使你们保持不败的特性，如果假设说你们搜狐现在刚有这么一个主意，然后打算把它搞起来，怎么样做一个战略方面的安排，成为一个胜者，这是我的一个问题。

张朝阳：

两年前，当我们推出搜狐的时候，网站的数量非常少，也没有现在这么多频道，E-mail 也特别慢，但是当时搜狐能够存在，能够生存下去，就因为竞争非常弱，现在如果我们再像那时候我们就没法活下去。现在我们只有当竞争起来以后我们得做得更好，别人都开始预备跑，大家都开始跑了，我们已经跑得很远，而且跑得更快，这样才能使我们保持不败的地位，我们特别欢迎现在这种的竞争，因为整个教育中国、普及中国互联网市场是大家共同的义务和责任，如果把整个全放在搜狐的肩头的话也未免太沉重了。那么这种激烈竞争以后带来最终受益的是用户，现在上网的话，大家这种目标，这种活动种类比两年前多得多。这是市场竞争导致这种繁荣的景象，如果现在我重新再开一个网站，我可能真得好好想想，不是说一拍脑袋想一个搜狐的主意就能够把它做下去，而且真得想想，到底怎么面对这么大的竞争才能赶上去，因为有这么多已经存在的网站了。

主持人：

现在谈到搜狐的问题，就是不仅竞争非常激烈，而且很多人说互联网，搞互联网的这些人日子并不是很好过，我不知道搜狐的日子怎么样过的？

张朝阳：

我还是用那句话：诚惶诚恐。我刚才也说我每天都在特定的时间来接 E-mail，我不敢所有的时间都来接，如果所有的时间都来接 E-mail，我会一天都过不好日子，总是有好消息，坏消息，好消息，坏消息。有的坏消息就可能坏那么一会儿，一会儿又好了。所以做互

联网确实是速度非常快，一种生存的压力非常大，这在业界大家都是这样，但是硅谷是这么走过来的，美国是这么走过来的，我们现在只不过走同样的道路，前景是非常好的，为了未来巨大的前景，我们现在要学会在这样一种压力下能够生存，而且越活越好。

主持人：

我不知道在这方面尼葛罗庞蒂先生是不是也给过你一些忠告，因为我知道尼葛罗庞蒂先生是搜狐的一部分资金的投入者是吗？

张朝阳：

最早期的投资者，现在还是股东之一。

主持人：

因为尼葛罗庞蒂先生是未来学家，是不是经常告诉你未来会很好的。

张朝阳：

我觉得因为——我替尼葛罗庞蒂先生说了——因为他觉得预测未来最好的方法是创造未来。所以我们现在实际上每天都在做事情，然后在做的过程中来观察人们的行为，通过观察人们的行为来知道未来将会是什么，我们推出的每一个产品都要看用户是不是喜欢，发展的趋势是什么，我们赶快推出来。比如我们最近推出电子商务，也是考虑到电子商务的机会已经成熟了，因为在我们过去的网迷里面，他们对电子商务已经很喜欢，而且愿意买东西等等。我还是让尼葛罗庞蒂先生来说吧。

尼葛罗庞蒂：

也许开始做公司的时候最重要一件事情，特别是开办互联网公司，就是要意识到你做的任何的事情都是会错的，但是解决这个问题之后还是会错，就必须不断地改变，不断地调整。失败者是这样一些人，他们觉得有自己的想法，他们非常顽固地坚持这个想法最终走入死胡同。我注意到这么一个事情，搜狐为什么做得非常好呢？因为每次当它认识到必须要进行变革时它就会变革，这不是自然而然会发生的事情。

主持人：

我想可能大家也都觉得互联网事业前景肯定是非常好的，但是我不知道走在这个美好前景的路上，障碍究竟是什么？

张朝阳：

你说是在中国还是在美国？

主持人：

中国。

尼葛罗庞蒂：

你想让我回答这个问题吗？我觉得最大一个障碍，那就是成本了，这是很不幸的事情，这个成本太高了，比如说电信成本是非常高的，比如计算机成本非常高，所以说这是最大的障碍。这方面改善后，你会面临其他的障碍，比如说文化本身，必须得有很大的数字化群体。我不打电话，我也不接电话，为什么呢？因为我认识的人都上网。如果他们都不在网上的话，那么他们早晚会上网。甚至我母亲也上网了，所以说应有一个很大的一个群体让你可以这么做。即使这个成本下来之后，也必须找到一个环境，必须扩大这一关键的群体，就像传真机一样，刚刚出来的时候如果有传真机的人很少的，没有什么用，这是下一个障碍。

张朝阳：

我可以从办一个公司的角度来谈一下，我们进入市场经济才十几年，连做一个一般传统产业公司的知识也才刚刚开始积攒。我们国家产生一些特别著名品牌的道路是多么艰难，经常是各领风骚三五年，一个著名品牌产生了，然后过一段时间纷纷落马，原因不是因为有什么大的政策改变，而是因为如何建立一个公司并让它健康发展的社会知识不够，这个反映到互联网更是这样，或者说夭折率非常高，甚至比其他产业更高。硅谷经过 30 年，如果从 60

年代到现在就是 30、40 年的这种实践，把该犯的很多错误都犯过了，所以说以一个整个社会集体的智慧来组建一个公司都是很通常的，都是在教科书上。你组建公司，你该怎么做，请谁怎么做，在中国这些知识都没有，所以我们就需要重新去体会去实践。那么一个失败了，然后写一本书，这个公司为什么失败，所以我们看到的大多数都是公司失败的教训。当然说失败是成功之母，但是不能老失败。我们说话就得去学习，学习的最好的方法是利用风险投资，中国现在不是没有钱，但是就中国，对于如何创造高科技企业来利用这笔钱现在还需要积累，因为他需要一段时间学习，要引入国际的风险投资。但国际风险投资的问题又是一种文化的隔阂。就是在国内搞一个公司怎么让国际的风险投资来理解国内的情形，然后又来利用国际商积累了很多年这种集体办公司的经验，这就是比较大的挑战，所以我发现包括搜狐在这方面做得比较好，所以搜狐能够持续地不是说各领风骚三五年，而是互联网的话一年顶 10 年，所以搜狐已经领了很长时间的風骚。但是很多在国内的企业，如果在这方面做不好的话，很容易昙花一现，这是现在最大的问题。

主持人：

现在提到的是企业理念的问题，有没有什么客观存在的障碍。比如说像尼葛罗庞蒂先生提到的降低成本的问题？

张朝阳：

这个是跟尼葛罗庞蒂先生提的一模一样，就是关于带宽的问题，我们公司应付大量的流量，如果有时候看着搜狐比较慢的时候，那是因为带宽不够，因为访问人太多，我们每个月要花大量的钱去买这个带宽，这个钱从哪儿来？又从风险投资来，风险投资又这么难以得到，就面临特别大的挑战。所以带宽对我们来说是一个特别大的花费。对于终端来说，很多家庭想上网，但是买不起计算机等等，跟尼葛罗庞蒂先生说的一模一样。

主持人：

我不知道你们二位，我想应该都了解，最近在北京、上海和广州三地举办 72 小时网络测试这样一个活动，有 12 个网民参加这个测试，他们在一间屋子里没有水，没有食物，没有日常生活用品，他们所拥有的就是网络，我不知道你们二位是否已经知道这个测试的结果。

张朝阳：

我知道，可能尼葛罗庞蒂先生因为最近没有在国内所以不知道。

主持人：

你能预测一下这个结果吗？

尼葛罗庞蒂：

我实际上没有太明白，你能否解释一下。

张朝阳：

实际上是一个试验，比如说 10 个人，把他们关在一个屋里，关 72 小时没有什么东西吃，什么都没有，看看他们是不是能通过互联网活下去。比如说订了比萨饼。

尼葛罗庞蒂：

不在同一个房间吧？

主持人：

这个没有关系，反正他们是在封闭的房间里。

张朝阳：

可能是隔开的房间。

尼葛罗庞蒂：

实际上这一点很重要。如果他们在同一房间，他们能互相帮助。但如果说把他们关单间的话，我不知道没有吃的，没有灯那怎么办呢？

主持人：

具体的意思就是这样的，他们可以给他们一些现金和一些电子货币，我们要试验的是他们能不能通过网上来定购到他们所需要的东西，食品、日常用品，甚至通过网上做一些他们想做的事情。

尼葛罗庞蒂：

终于明白了，我想关键看送货系统怎么样，就是说是不是可以把东西给你送过来。我们对这个问题可能低估了，如果没有很好的实实在在的送货系统，很多电子商务就不可能持续下去。我住的地方大多数时候送货系统是非常可靠的，所以说你在那个小屋子里待几周都可以活下去。

主持人：

我不知道张先生您对这个测试结果是怎么看的，有没有出乎你的意料？

张朝阳：

首先我对测试结果不太了解，这个也确实是一个有趣的实验，确实还是处在一个非常初级的阶段。

主持人：

确实对我们国家现在电子商务网上购物这样一个水平做了一个测试。

我可以先告诉你一下这个测试的结果。这 12 个人，只有一个人中途退出了，另外 11 个人坚持下来了，但是很艰难。因为他们首先很难订到需要的东西，即使订到也要三五天以后才会送来，如果是汉堡包早已经不行了。另外就是有关电子货币的问题，他们使用这个货币非常艰难，可能是电子货币系统问题，还有遇到种种问题。这是在你的意料之中吗？

张朝阳：

是的，因为现在电子商务真正比较有规模的网站，能在食品或者一些生活必需品网上购买方面的提供还是很有限的，还有当时搜狐还没有推出电子商务平台。

主持人：

原因在这儿？

张朝阳：

那么我觉得即使你在网上可以买到这些东西，在网上提供这些东西的网站不一定能够活下去，原因是你现在把这个人关在一个房间里，强迫他必须通过网上，但是一个网站电子商务能否成功，你要让人们做出自然的选择。他现在去楼下商店去买一个“比萨饼”，还是说在网上让他给你送上来，这两个之间，他觉得去底下更方便。他去底下见熟人跟别人聊聊天吃点东西感觉挺好，所以说是一个市场的一种竞争的结果。所以我们现在不能说一切都靠网上进行，我们只能说来想一想人们生活中哪些东西确实不想到真实的商店去，那我们能够在网上给他，改善他的生活，让他觉得更方便，一切要从客户角度，我觉得客户是上帝，你让客户生活中稍微那么方便一点，你这个商业，你这个网站就有成功的希望。

主持人：

那你觉得什么时候人们主要依赖互联网，而不是像现在这样，在中国？

张朝阳：

这个也是要有有一个量变到质变的飞跃，就说有大量的积累，比如大量的网站提供大量的内容，人们就突然会发觉自己每天生活中，越来越多有一些时间有些活动可以通过网上进行。你不能强迫人们去进行，你必须以一种潜移默化的让人们不知不觉的方式，如果网上是另外一片天地，好像什么都可以做到，那人们就自然转过方向去到网络。这个确实需要特别的更加广泛的全社会的投入互联网，和更加激烈的市场竞争。不能只靠一些精英网站在那里苦苦经营，而是要全社会资金投入。要注意这一点。

主持人：

你对这个问题怎么看，尼葛罗庞蒂先生？

尼葛罗庞蒂：

现在在美国，如果想买本书，最差的方式是到书店去买书，不仅仅要花你的精力到书店里去买，而且你个人也不知道书店有没有这本书，费用可能更高，可能还要付税，网上购书就可免税。当然有些情况下，你可能愿意到书店去，你不仅仅为买书，而是到书店去浏览。如果你事先知道买哪本书就不用去书店。如果不知道，你可以去一趟，去看或者喝一杯咖啡，可能出于不同原因。所以这种电子书店和实实在在的书店并不是在竞争谁更有效率，这是完全不同的两种服务。你个人亲自去购物，这种感觉对很多人来讲是社会体验，你乐在其中，你到市场逛一逛，这种感觉更有价值，不是说买这本书或其他东西让你感到很有价值。

主持人：

我想，要达到你说的这一点，需要互联网竞争越来越激烈，同时也需要它有一些新的经营策略，我不知道搜狐在这个战略上有什么新的设想？

张朝阳：

我们首先要让网上支付非常非常容易，不用担心你把你的身份证、信用卡号告诉我们觉得泄密了，或者以后怎么怎么地，也不用你填很多很多表，然后让你花费 5 分钟、10 分钟的时间，再一个就是像他刚才说的我们会让我们选择一些商品。有时候觉得到一个商店去买是一个非常麻烦的事情，或者你到商店买是为了另外一种感觉，但是你以后还是在某一天的某一个时段，你还是需要在网上买，所以我们不是说把整个的真实生活一切全搬到网上，而是一个把生活中某一些能够让生活变得更方便的搬到网上，同时在网上也创造一种新型的行为，这种行为以前没有网的时候是不存在的。比如电子邮件，以前没有网不存在，比方说可能通过我们的搜狐首页来查自己的星座，来看自己的 Luck day（幸运日，吉日），就是说可以有很多再创造。因为它完全是一个新的 online（在线）消费群体，一个人他逐渐觉得上网是另外一种新型乐趣，一个企业怎么能在互联网上活下去，能活得好。重要的就在于不断来观察消费者的行为，不断地创新，不断地改善策略。

主持人：

那我们刚才谈了一些有关中国的问题。二位这次来参加世界 500 强财富论坛，我想首先问问尼葛罗庞蒂先生您对 500 强的企业，他们在新世纪数字化是如何看待的，因为我们知道现在比尔·盖茨在他的新书当中提到数字神经系统，我不知道您对这种说法赞同吗？

尼葛罗庞蒂：

首先这些大公司非常庞大，保持大规模已不再有利，过去大家都想这么做。要做一个跨国公司，首先必须是一个大公司。但是互联网改变了这一点。搜狐公司可说是一个跨国公司，全世界很多人在使用搜狐的网站，很多海外华侨访问搜狐以便来寻找一些信息，所以呢，现在你可以很容易成为一个跨国公司，你可以有全球性的市场，你可以做原来大公司才能做到的事情。但现在大公司开始有点担心，大公司说我们保持这么大规模，花费太昂贵，所以你现在看到很多大公司已经分了家，使自己变小了，又开始了新的行业，所以所有大公司它们现在都在发生变化，他们都要电子化。所以比尔·盖茨说数字神经系统，这是个很好的词汇。它可以指无纸化办公，也可以指深奥复杂的数字文化的一部分。参加 500 强会议的这些公司，他们现在已经变得有些紧张，对未来不像五年以前那样感到自信。五年以前他们可能觉得我很庞大，我有这么多客户，我有这么多工厂，别人谁也不能把我怎么样。现在那些大公司已经不这么想了，即使是最大最强大的公司也认识到，必须采取迅速行动。所以现在大公司动作已经快多了，正像你有时候看大象跑的很快一样。所以看这种事情挺有意思的。

主持人：

我们不知道在你看来，在下一个世纪世界 500 强前五位应该是什么行业的企业？

尼葛罗庞蒂：

这个确实取决于如何来衡量他们，衡量他们员工多少，前五强肯定来自服务行业，可能

是大的饭店联盟；如果你仅看其经济规模，则有可能是大的银行集团。如果你看的是市场资本化，前几名有可能来自高科技领域。实际上你来看这个财富 500 强，你如果以一种方式看这些最大、最富的公司，那么大汽车公司可能排在前几名；但如果计算在股票市场上谁最值钱，这几家汽车公司都不在前几名。这看你怎么来计算。你可能会注意到很多行业如电讯业、娱乐业都在重组，在兼并或分化。数字化世界就是这么矛盾，数字化的东西可变得特别大，同时也可变得特别小。比方说媒体公司，你可能会发现有五大媒体公司，但却有很多媒体在活动。可以有五家大的电信公司，同时会有众多小的通讯公司活动，也可有三家大汽车公司等等。

提问：

我想问尼葛罗庞蒂先生一个问题，您是未来学家，您一般都是根据客观已经存在的现状和规律来预测未来人们生活是怎么样子，我想问一下你理想中的人类生活和你预测的人类生活一般情况下有没有什么区别，你理想中的人类生活，是通过高科技的提高素质化和高科技在人类占的比重更大，还是说人们能够返璞归真？像不久前有一个国家，从部长到普通市民有一天都不用汽车，大家骑自行车去上班？谢谢。

尼葛罗庞蒂：

实际上在返璞归真和识文断字当中总是有一种混乱。所谓返璞归真的社会可以文化水平很高，只有一个方式能改变人们的生活质量，就是教育。没有其他任何手段了，所以如果一个国家能够保证提供最大限度的教育保证，那么很自然你就能提高生活的质量。当然即使受到教育也可以做傻事，然后怪罪科学技术使自己遭受苦难。但是从历史上来看，科技能够对人类作出很大的贡献，我看到听众都很年轻，40 多年之后，你们很多人还能够存在，但是你回顾历史的时候，你会注意到在历史的某一阶段，我们可能忽视了科技特别是基础教育的巨大作用。

我个人偶然想到，有一种说法是如果我们想创造一种系统，让儿童不想学习，让儿童不再有创造性，这时我们应发明学校。这说明学校不好，然而我们大家都上了学，觉得学校还行。但当你长大以后会觉得在学校学习还是挺有意思的，在学校学习实际上是开始和知识一起来玩耍，孩子们可以以非常不同的方式进行学习，和我们的学习方式完全不同，这样你会发现生活的质量是发生了变化的，不见得非得要回到那种返璞归真的社会当中。在一定程度上我们是羡慕他们，因为大家说你看这种社会没有复杂性，一切很简单，没有这么多交通堵塞，这么多空气污染。太阳东升西落，每天他们都睡得很好，你自己可能没睡好，那么你可以开始抱怨，抱怨这个那个，但我们往往容易忘记，让我们生活不愉快的很多事是我们自己本身。我们可能工作过份努力，可能做了这个或那个，但是我认为技术可以提高教育水平，这是价值所在。

主持人：

现在到这里，我们这个谈话，因为时间的关系要告一段落，尼葛罗庞蒂先生有一句名言“不是我在预测未来，而是在创造未来”。我想这个未来也是通过大家共同来创造的。好，感谢二位再次来到我们演播室，谢谢大家。

杨致远

杨致远，出生于台湾，在加利福尼亚州圣何塞长大；是斯坦福大学（Stanford University）电气工程学士和理学硕士，目前是斯坦福大学电气工程博士学位候选人。

1994 年 4 月他与大卫·费罗（David Filo）一起共同创造了雅虎互联网浏览导引，并

于 1995 年 3 月与他人共同建立了雅虎公司 (Yahoo ! Inc .)。作为媒体工业的一支主导力量，杨致远指导着雅虎公司成为全球访问人数最多的网站以及互联网中最为人认同和接受的品牌。作为雅虎公司董事会成员之一，杨致远与公司的总裁和首席执行官紧密合作来发展公司的业务，并指引公司未来的方向。

雅虎公司是一家重要的全球性互联网媒体公司，为全球范围 8000 万用户提供包括综合信息、通信和购物服务的品牌性网络。作为第一个网上浏览导引，www . yahoo . com 成为流量、广告、家庭以及商务用户方面最主要的导引工具；它同时也是与互联网有关联的最为人们接受的品牌之一。雅虎的办公室遍布欧洲，亚太地区，南美洲，加拿大和美国；其总部设在加利福尼亚州圣克拉拉市。

雅虎，是一种凶猛的动物

对话人：

雅虎公司创始人杨致远

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：上海电视台 崔文

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎走进《财富对话》节目。

我是主持人崔文。

在请出今天的嘉宾之前，我想在观众中间做一个小小的调查。

我想请问在座的各位，有多少人是上过网的？80% 上过网。有几位认为自己是网虫的？

不多。我想问您，您肯定访问过雅虎吧？您知不知道雅虎是什么意思？

观众 1：

具体我不太清楚。

观众 2：

好像是一种凶猛的动物。

主持人：

回答千奇百怪，那么大家和我一样都很想知道雅虎是什么概念，也想知道雅虎的成功经历，我们今天请的嘉宾就是雅虎公司的创始人之一，雅虎领袖杨致远。掌声有请。

主持人：

知道你非常忙还赶到我们的演播室。我们请你来，因为你是一位非常特殊的嘉宾，除了你在互联网上取得的成就以外，还因为你是一位华人，也是美国现在最成功、也是最年轻的华人之一。您刚才说您会说国语，那么您用国语给我们的观众问一下好，好吗？

杨致远：

我很高兴今天在这儿，尤其是中秋节的周末，大家抽空出来参加这个节目，谢谢大家的参加。我也很高兴参加上海的这么精采的节目。听说您对我作了很多的研究，也许对于我个人的了解比我还多。

主持人：

并不是这样。是不是请您先给我们解释一下雅虎究竟是什么意思。

杨致远：

大家猜得都不错，说真的，当时我和我的伙伴费罗建立雅虎的时候是一个嗜好，当时是好玩，所以雅虎这个名字的意思，要是用字典查的话，是没有什么文化水准的。

我们当时在念博士学位，正经事情不去做，论文不去写，而是在这儿搞 Internet，所以觉得是有一点雅虎的味道。

主持人：

您觉得自己就是雅虎？

杨致远：

是雅虎。

主持人：

那么你的定位是不是也希望上网的人也都是雅虎呢？

杨致远：

有些人可能觉得自己身为雅虎是很好的事情，有些人认为有一点冲突了，因为雅虎本身不是很好的意思。我是希望大家能理解为找到东西很高兴发出“呀呼”一声的意思。所以大家如果不喜欢我们第一个定义，就喜欢我们第二个定义。

主持人：

我还注意到雅虎后面一直都跟了一个惊叹号，为什么？

杨致远：

就是希望大家在网络上能够找到所寻找的东西，很高兴的样子。

主持人：

就是发出一声亚护，还是亚乎？

杨致远：

这个随便你了。

主持人：

我还有一个问题想问你，我发现你的国语说得很好，我没有想到，你知不知道我们中国有句古语叫第一个吃螃蟹的人。

杨致远：

这个多少听说过。

主持人：

你知道它的含义吗？你觉得你是不是第一个吃螃蟹的人？

杨致远：

我觉得我们大概很多方面，都是第一个吃螃蟹的人。不一定每个东西都是第一的才好，要做得成功还要做得成熟。第一不一定是好的，但是成功是最重要的。

主持人：

你现在已经获得了成功。有不少人认为您的成功非常偶然，您也曾经说过您的成功是一个偶然，您的爱好成为了一个商业机会，那么您自己如何看待别人对您的这种评价呢？

杨致远：

说真的，对别人的这种评价，我是不太关心。这是因为成就感，而且自己作的事情是完全靠自己，从自身发展出来的。5年前如果有人问，你5年后有这种成功，我当然是很不敢想像了——不可能想像到的事情。但是雅虎从一个嗜好变成一个事业，不是偶然的，我们大概2000个员工共同努力出来的。

主持人：

您的解释是您的成功不仅仅是出于偶然，还有很多勤奋和努力。这里我想请您看一段录像，我们都知道在计算机的历史上，有几位非常著名的华人，在您之前有王安、王嘉廉还有施臻荣，现在来了一个非常年轻的杨致远。我们特意到美国去采访了您的前辈王嘉廉先生，

我们一起看一段录像，看看王嘉廉先生对您的评价。请看大屏幕。

主持人：

他对你评价非常高。

杨致远：

不好意思。

主持人：

后来你跟王嘉廉先生有机会见面了吗？

杨致远：

我们本来想在 9 月碰面，结果没有碰上面，很可惜。

主持人：

我们今天来了很多的观众，他们对你充满了好奇，也是因为你是我们年轻一代华侨的骄傲。他们对你有很多的问题想询问。让观众提几个问题吧。

提问：

杨先生您好，我是来自上海万宝学院的学生，你提到在 5 年前，你也不敢想像你五年以后会有这么大的成就。那么现在我们面临着一个新的世纪，你能向我们勾勒一下下个世纪你的雅虎将是一个什么样子？谢谢。

杨致远：

未来，尤其是网上的未来是很难猜测的，整个世界的变化非常快，我只是大概猜想一下，我想科技方面，在 Internet 科技方面会继续发展。过去 5 年，美国有将近六七千万的人在用 Internet，Internet 科技会继续发展，其中一个主要的发展方向就是怎么让 Internet 不光是电脑用，可能是你的电视，可能是你的电话，也可能是你的 Pager（呼机）或者是你的 Personal Device，也许你将来的电冰箱上面，都可能有 Internet。如果到了这个地步，我想下一个世纪不光是雅虎，而且是整个 Internet 都往那个方向发展；第二当然是全世界的 Internet 会更加国际化，因为到目前为止整个世界上 Internet 主要还是英文，主要是美国的 Market（市场）。

不过我们大家都知道中国将来发展的潜力非常大，下一个世纪，Internet 国际化将再走一步。

主持人：

谢谢，下面哪位观众想问问题？

提问：

我想我们大家都知道你和比尔·盖茨和迈克尔·戴尔都一样是属于中途辍学经商的一类人，所不同的是你念完了学士和硕士，而他们俩个连本科都没念完，但是你们都获得了巨大的成功，而且成为新一代学子的偶像。我想是不是可以这样理解，目前大学教育对经商来说，是可有可无了。还有一点，就是您对北京中关村所发起的学生创业公司是怎么看的？

主持人：

正应了你刚才的那句话，大学教育对于经商是可有可无的，学位越低，赚的钱越多。

杨致远：

第一个问题，这个问题我不知道是不是熟悉，我想忠告很多年轻一代的中国人，一定把书念完，因为我自己的教育，自己的成长在很大程度上受东方的影响，中国人的影响，就是讲把书念完。因为财富只有自己身上的教育可以带来，别的东西都带不来。将来做人做事情，都是教育而来。我个人也是万不得已才没有把博士念完，到今天还是有一点点遗憾，当然能够创造雅虎，今生大概有这么一次机会，但是念书将来大概还是有机会的。

所以我希望观众当然说不要因为想去发财而去退学，把书念好以后，机会还是很多的。

主持人：

感谢您对我们学子的忠告，那么您刚才谈到了发财的这个问题，您现在已经是全世界最年轻的亿万富翁里排名非常前面的，那么短短四五年之内一下子聚集了那么多的财富，您能适应这种变化吗？

杨致远：

很多人问我这个问题，第一，我的大部分财富还是雅虎的股票，完全都算是纸上财富，不能去花，也不想卖股票，对我来说没有什么太大的意义。我现在的精力完全百分之百都花在雅虎上面，对我来说，是一种投资，我希望雅虎能够继续成功，当然我就能更成功。

当然别人说赚了这么多钱，对我个人有影响，其实自己的变化没有太多，当然我对上电视节目这个东西比较难适应一点，个人的生活习惯还是和以前差不多。

主持人：

有没有想过现在我有钱了，我上学的时候想买一样东西，我妈妈不给我钱买，我买不起，我现在一定把那样东西买回来，有没有这样的事情？

杨致远：

其实我对物质的东西，不是看得太重，当然希望生活好一点，这个当然很重要。当然我不会太奢侈，我记得以前在上学的时候喜欢吃墨西哥食物，上学的时候钱不多只能买一两个，所以我记得开了公司稍微赚了一点钱，就一下子买了 10 个，一下子吃掉了。

主持人：

我们刚才已经问了很多关于您个人的很多问题，我们不能忽视的是您在互联网上的成功，我们先谈谈有关互联网的问题。

据说现在在互联网上有一亿以上的页面，但是搜索引擎只能找到其中的百分之十几，有 80% 多没有找到，您认为这个情况是什么原因？我们怎么能够去克服它？

杨致远：

搜索技术是一个非常困难的问题，网页每天的内容都在变，而且内容不断增加，你怎么能够一直有很好的科技方法去跟踪它，这是一个非常困难的事情。我想不光是我们，还有我们的竞争者，都投资研究这方面的技术。因为今天很多网上的内容，有些大部分是公司内部的内容，或者是政府里面的内容，不一定是给别人看的，这些内容，准许或者不准许看，或者你要不要别人看，这都是问题。很多的网站都是给几个朋友看而已，或者是不要很多人看的。这个怎么协调，是一个很大的问题。

我想 Internet 的发展，不一定说是什么都可以看到，或者是什么都可以搜索到，最重要的是你想看的东西或者是需要被看到的东西，能不能找到一种双方都满意的方式，而不是说什么东西我都可以看到。今天有太多的咨询台的资料，你要找最适当的，能够找得快，这对你是最重要的。

主持人：

在这方面雅虎是搜索引擎的首创，你们也领先了很长时间，很多公司试图想拷贝你们，他们似乎很难追上你们，你们公司接下去有什么样的想法，继续保持领先地位？

杨致远：

这个对我个人来说是一个最重要的目标，对我们公司整体来说，怎么样能够继续保持我们的领先，而且继续发展新的东西这个是最重要的。我想我们的看法是 Internet 不光是现在，比如说今天的雅虎不光是搜索引擎，加了很多不同的内容，像媒体的新闻，像体育，像金融方面的资料，然后加了很多电子贸易、拍卖这种东西，最后加了很多 E-mail，所以我们不光是把原本的搜索引擎做好，其他也要作得好，而且要做得越来越广泛。因为 Internet 上的用户需要越来越广泛。

主持人：

有关互联网的问题，我想再留一些问题给观众，我这个人上网，但不属于网虫，更不属

于黑客一类，雅虎对我来说已经够用了，我想请一位网虫来提一个问题。

提问：

您好。想提两个问题，一个关于搜索引擎，我上网寻找东西，感觉到电脑有的时候很难理解我的这种需要，自己的感觉是要去适应它，它好像笨一点，不可能理解我的意思。找到的信息，都是你不需要的，不全面的，像你刚才说的匹配上有缺陷。雅虎是不是在这方面以后会有所提高，我好像在新闻上看到现在出来一种新的搜索引擎，但是具体我不是很清楚。我的意思是，能不能像诺基亚说的“以人为本”。

杨致远：

这个问题当然是全世界，不光是美国人、中国人、欧洲人关心的事，怎么把这个功能提得更好更完善，除了科技方面的发展，人与人之间的沟通也很重要。我们雅虎其中一个特点就是我们由真的人工去做的这些分类和这些不同的科目。所以这些都是需要不光是先进的科技方面，人也要改善，怎么用人的头脑来了解别的人想要看的东西。如果我要怎么去了解法国的葡萄酒，那么你要是光打开一个搜索引擎的话，他不知道你是刚开始了解，还是已经了解很多了。但是你要逐渐积极把它变成一个个人化的经验，这个不但是科技的问题，而且是编辑个人问题。尤其中国的市场科技还是比较缺乏，希望不久的将来能够满足您的需要。

主持人：

接下来我们中庸一下，我们请这边的朋友提一下问题。

提问：

杨先生您好，我看你是一个非常随和的一个人。我也问您一个关于 Internet 上的一个问题。你有没有在 Internet 网上，在不同的搜索引擎当中输入过你的名字和雅虎，如果你曾经输入过的话，你发现输入这两个会有不同的结果，那么你发现最有趣的是什么？

主持人：

有没有一些花边新闻呢？

杨致远：

我被全世界问过好几千个问题，这是第一次有人问我这个问题，我从来没有这样做过，我当时在雅虎上做过一次。因为当时我希望看新闻上说我说过什么东西，但是在别的搜索引擎当中没有查过，你查过吗？

提问：

我也没有。

杨致远：

你查了以后跟我讲。

主持人：

据说有人有一回输入了杨致远的名字，结果跳出来杨致远是中国山西省某县城里面的一个劳动模范。所以才会有这么多的问题。

提问：

杨先生你好，我想提一个问题，就是有报道说在硅谷，你的员工有三百个左右，那么雅虎是不是在 500 强里面雇员最少的一个企业，另外我想问一下就是说你的员工每年每人给你的企业创造多少财富？

杨致远：

现在从那个报道以后我们增加了很多的员工，我们现在世界上大约快有 2000 个员工了。在硅谷我们的公司有大概也有快一千多个人了，在 500 强当中，是规模最小的公司，不过因为 Internet 互联网的发展快，那么我们成长的速度也是很快。财富问题，因为美国这种硅谷模式是建立公司以后，我们把股票都分给职工，每个员工变成一个公司的股东。这种方式主要的好处是他们不光是为了总裁个人，他们是为了自己去做，这种鼓励是别的办法无法做

多的，所以他们当然觉得公司的成功，他们自己就有一个很大的部分，公司小的话，他们每个人的贡献也是很重要的。所以我们雅虎公司虽然小，但我相信能力是比较大的。

主持人：

那么我听说，雅虎从创办到现在，还没有一个员工离开公司，我想这个是不是一个原因呢？

杨致远：

这个很大的原因，尤其是公司的股票一直成长，我们是很幸运，公司大了以后，难免有人来来去去，我们最主要的公司的贡献者，绝大部分还是在雅虎。

主持人：

我看你的穿着都非常随便，我看您穿着雅虎的 T 恤，是不是你公司的企业文化跟其他的很多公司是不一样的。

杨致远：

这个我不太知道，不过我们创立公司一贯是自己想要怎么去做，就怎么去做，所以我们一直在作一个环境，然后使我们的员工有启发的能力，这个是最重要的。我们的产品不是一个物质上的产品，不是可以摆出来卖的东西，完全是一种脑子出来的信息的东西。所以，启发我们员工能力是最重要的，所以我们一直希望大家应该想要怎么去做就让他们去做，这个环境是重要的。

主持人：

我非常想知道您的好朋友也是你的创业伙伴费罗这个人，你们是非常好的朋友，那么你对他评价是怎么样？

杨致远：

我跟迪文交往远在雅虎创业之前就开始了，是很好的朋友，直到目前为止，还是最好的朋友。我们两个的关系当中友谊是最钟爱的，其他当然他不但在科技方面是一个非常有奇才的人，而且他对 business（商业）方面的了解也是超人一等，所以他对我来说，不仅是朋友，而且在 business（商业）方面也是一个最好的伙伴。

主持人：

今天的观众，他们来这里都带了非常多的问题，如果不让他们多提几个问题，他们可能会 KILL ME（杀我）。

提问：

杨先生你好，我想问一个与咱们两个私人有点关系的问题，就是趋势性的问题。我是作报刊的记者，你的 Internet 网在国内是被称为第四媒体，你的媒体对我的媒体构成了很大的冲击，直接关系到我的饭碗问题，许多人都在谈你的媒体能够把传统的媒体代替掉。如果能代替掉的话，这种时间表，是一个什么样的进程，最好能给我一个撤退的时间表。谢谢你。

杨致远：

这个问题一直问下去的话，他们杀的不是你，是我。我对这个方面尤其是不光是报纸上面，而且是整个传统的媒体，包括电视、杂志方面，因为我们在这方面的经验很多，而且我们在美国，而且在全世界合作的伙伴很多都是传统的公司，尤其是电视和新闻报纸，所以我们态度一向都是新媒体和旧的媒体是互相补充的一种关系，不管是报纸，后来有收音机，后来有电视，后来有电影，后来有 VCD。没有一个媒体被完全淘汰掉，都是共存的一个现象，我也相信 Internet 虽然到今天为止多少跟别的媒体有点冲突，这个是对的。但他们合作方面更明显，会带给消费者许多好处，所以不是一个代替的问题，是一个怎么样能够互相补充，然后带给消费者更大的利益。

主持人：

也就是说不管 Internet 发展到哪一步，总需要有人把它制成一部完整的東西，再送到

网络上去。也就是说需要我们的采编播人员，也就是说你不会下岗，即使下岗也没有关系，今天杨在这里赶紧在他的表上填一下名字，会看在今天的面子上给你一个机会。

提问：

杨先生我想问你两个问题，第一个是雅虎是网络公司最成功的一个典范，那么我想问一下，你认为雅虎公司最成功的因素是什么？

第二个问题，你认为中国的网络公司是一个飞速发展的时期，你成功的经验，对我们国内的网络公司有什么值得借鉴的地方？

我再加一个问题，你的公司在股票上市以后才会有这么大的发展，国内是否也需要引进像美国这种风险基金发展的模式去发展我们国内的网络公司。

杨致远：

当然，我们成功的因素我想基本上来说就是怎么样能够去适应、反映变化这么快的 Internet 市场而且领先。我们对用户所提的意见非常重视。怎么样能够继续，因为我们的用户不断改变，而且他们的数字越来越多，他们所需要的东西越来越多，越来越好，我们怎么能不断满足他们的需要，这是重要的。第一，我们以前是这样做的，第二，我们一直要继续这样做，当然我们的品牌，我们的名声对我们来说是非常重要的，我们继续把我们的雅虎品牌做得更好，而且 Internet 的公司现在不算是赚钱了。我们是惟一不但是公司产品做得不错，而且有一个不错的市场，这个也是我们成功的重要的基点。

最后的问题我个人很关心，而且我相信对整个国内的互联网的市场发展是非常重要的一个问题。我相信中国国内有很多可以去创业的人，而且有很多有才华的人，没有到市场去发展的话，很难跟美国上市的公司去比。我相信风险投资现在不但在上海、北京，在国内很多大的城市都已经慢慢开始成熟了，我是非常赞同走这一条路。

主持人：

也就是说风险基金对于 IT 行业刚起步的小公司来说是至关重要的。

杨致远：

国内的情况不是很熟，拿别的地方的例子来看，比如说美国、日本、欧洲现在都是把 IT 这种信息技术从小开始投资来培养，将来要是能够改善世界人民生活的话，这个市场回报是非常大的。

主持人：

既然我们说它是风险基金，就是说它的风险是很高的，很有可能就是血本无归了。从这个角度来说，开始他们应该如何利用一笔风险基金大张旗鼓地把自己做大呢？

杨致远：

这个当然了，大家在报纸上电视上看到的都是风险投资成功的公司。比例大概是有一个成功的，10 个失败的，也许 100 个失败，成功的比例不是很高，问题是这些公司成功以后或者是成功之前如何利用他们非常少的机会，怎么样去寻找。我们虽然公司大了，是有一种开始的心态继续把东西做好，不要去做太多别的东西，因为你很容易就被淘汰。

主持人：

听说你坐飞机从来不坐头等舱是什么原因？

杨致远：

这个当然不是完全正确的，因为公司比较喜欢省钱，我们是非常喜欢省钱的人，勤俭致富。我们尤其在美国国内旅行的时候，大部分是买经济舱的票，如果能升级的话就上公务舱，如果不能就坐头等舱，所以有人有时候在飞机上看到我就说，我在飞机上坐公务舱是因为累计升级而不是因为去买这个票。

主持人：

我想知道你这次来上海坐的是什么舱？

杨致远：

飞进上海很奇怪，从北京飞进上海是经济舱的票，结果上了飞机，他们给了我一张头等舱的票，我不知道是谁。

主持人：

暗中安排。时间关系我们再请观众问最后一个问题好吗？

提问：

杨先生您好，我想问一个年轻人比较关心的话题，据我所知创业课程是美国一些名牌的 MBA 课程当中一个核心的课程。那么我想就是从您个人的实践还有您的经历来看，您对年轻人从事创业投资，或者是事业的开发也好，有什么建议或者是建设性的设想？谢谢你。

杨致远：

当然，很多年轻人看到成功的公司成功的人，说我也想去赚几百万、几千万块钱。要是为了钱的话，很难成功，真正要成功的话，第一是要找到一个自己很热爱的一个题目一个项目，而且你热爱的东西，不一定是别人热爱的东西，刚开始做雅虎的时候，没有人想到会成功，没有人想到会赚钱，所以你几乎找到的东西，会受到别人的耻笑。也许有人会说你们为什么去搞这个东西，所以自己要有喜欢的东西，有这种很愿意把全部的经历全部的一生都投进去的感情。第二也许是最重要的，很多人都会说我成功就好了，其实要真正成功的话，要接受可能会失败的可能性，要觉得个人可以接受了我去做这个东西可能会失败，要是你觉得失败还想去做的话，那你可能成功。

主持人：

就是为可能带来的失败作出足够的心里准备。非常感谢杨先生在百忙当中抽出时间来到我们的演播室，我最后还有一个问题想问您，在国外有很多媒体采访你的时候都会问由于互联网网络的发展，人类正在以高速进入我们未知的世界，大家不再问你 2 年以后干什么，或者 5 年之内你有什么打算，大家都会说，你几个月之后会干什么，我们现在还有 3 个月，就进入 21 世纪。你个人，包括您对雅虎公司作了什么样的打算，您可以告诉我们吗？

杨致远：

我当然也是觉得这段时间不但是一个新的世纪而且是国内 50 年的国庆，对我来说当然是一个很大的启发。就是怎么把 Internet 搞得更国际化是一个更重要目标，我想在一两年之内，在美国国外的 Internet 的成长，会比美国国内的 Internet 的成长快很多，这是我们来的原因，我们在礼拜五宣布雅虎中国的网站开始了，这次就代表我们对国内市场的支持、投资。希望我们能够在下一个世纪在中国的 IT 方面的发展有所贡献。

主持人：

再一次感谢杨致远先生到我们的演播室里来。我们也感谢各位观众向杨先生提了那么多问题。

吉姆·瓦迪亚、何界生

瓦迪亚于 1977 年加入安达信，从事与税务有关的业务工作，1982 年被升为合伙人，从 1989 年—1993 年他担任伦敦税务业务部门的主管。瓦迪亚在国际性的公司收购、出售、重组和拆解方面拥有相当丰富的经验并参加了若干个泛欧洲地区的大型合资公司的建立。1993 年他被选为安达信英国主管合伙人。

安达信是一家全球性的向客户提供专业服务的跨国组织。它拥有 100 多家公司成员，分布在 81 个国家里。安达信用一种单一的运作结构和共同认知的企业文化，把它世界上 7 万

多名员工联合起来。这个共同认知的企业的文化就是鼓励创新、共享知识和提供优质服务。

何界生是中国人寿保险公司的总经理。1969年毕业于同济医科大学。

中国人寿保险公司的前身是中国人民保险公司，成立于1949年10月20日，在1996年改革的时候，中国人民保险公司分为三个公司：中保人寿保险公司、财产保险公司、债保保险公司。1998年又进一步改革，改为中国人寿保险公司，在全国各地设有分支机构3400多个，拥有正式员工4.3万人，建有代办网点8万多个，聘请代理人约30万人。1998年中国人寿保险公司的保费收入为530多亿人民币（约60多亿美元）。其寿险业务占中国寿险市场的77%。

新的时代需要新的经济

对话人：

美国安达信公司全球主管合伙人

詹姆斯·瓦迪亚

中国人寿保险公司总经理何界生

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：上海电视台 崔文

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎你走进《财富对话》。

你好，我是节目主持人崔文。

今天和平时不同的是，我今天首先请出的并不是来自外方的嘉宾，首先我们请出的是来自中方的嘉宾。为什么呢？因为要按照国际的惯例，今天我们请到的中方嘉宾是一位女企业家，她就是中国人寿保险公司总经理何界生女士。你好，欢迎你来到我们演播室，非常精神。

接下来我们有请外方嘉宾，他是来自安达信公司全球主管合伙人吉姆·瓦迪亚（吉姆是詹姆斯的昵称——编者注）。

欢迎二位来到我们的演播室，首先向观众朋友介绍一下安达信公司。安达信公司是世界最大的五大会计事务所之一。它主要向它的客户提供审计、税务、企业咨询和财务会计。值得一提的是，在全球500强企业中，有很多都是安达信公司的客户。我想先问一下吉姆·瓦迪亚先生，大概有多少500强企业是你们的客户？如果不是商业机密的话。

瓦迪亚：

大约55%世界前500名的公司都是我们的客户。

主持人：

一半以上都是他们的客户。好，祝贺你。我想知道，安达信公司是如何吸引他们成为你们客户的？

瓦迪亚：

无论他们何时需要，我们都向他们提供高质量的服务。

主持人：

这是你们吸引他们的秘诀。好，我们接下来为大家介绍一下何界生女士，中国人寿保险公司是我国最大的国有独资的商业保险公司。说它是一家百年老店，一点都不错，因为它的前身是中国人民保险公司，但是它又是一家在现代企业制度改革下重新焕发生机的这样一个

公司。何总，是不是这样？请您给我们介绍一下好吗？

何界生：

是的，我们公司现在是直属国务院的大型企业，我们有 50 年的历史，我们公司的前身是中国人民保险公司。中国人民保险公司成立于 1949 年的 10 月 20 日，和我们的国家可以说是同时诞生的。在 1996 年改革的时候，我们中国人民保险公司分为三个公司，一个是中保人寿保险公司，一个是财产保险公司，一个债保险公司。在去年我们又进一步改革，改为中国人寿保险公司，所以我们的历史在中国的大地上是最悠久的。

另外，我们公司有着雄厚的资本，我们管理着 1120 亿的资产。另外，我们去年有 500 多亿的保费收入，在全国保费收入是最大的，也是最多的。另外，我们的机构网络十分健全。在我们国家来讲， we 公司有 3400 个分公司，我们一直管到省、地县。另外我们有 4.3 万多名正式员工，还有 30 万营销员和 10 万农村代办，所以我们的机构网络，我们的人员在我们国家里的保险公司来讲是最大和最多的。

另外，我们还有很好的信誉。我们公司和我们的政府在人民群众中保持着良好的信誉。所以，我们公司来讲，在我们国家可以说是在中国的大地上，为发展我们民族寿险业作出了积极贡献。

另外，我们公司还和国际上 100 多家公司有着广泛的业务联系和合作。特别是最近，我们公司经过国务院批准，和澳大利亚的“康联”保险公司准备在上海建立合资公司。而且，前不久，我随着江主席的贸易代表团到澳大利亚和“康联”保险公司签订了合作协议。所以，我们公司的发展前景是很大的。

主持人：

好，祝贺你们取得那么大的成绩，也希望你们在今后的日子里继续努力，再造辉煌。

何界生：

谢谢。

主持人：

好，我想问一下瓦迪亚先生，我知道安达信公司也有着非常悠久的历史，也可以称得上是一家我们中国说的“百年老店”了，是不是请您给我们介绍一下安达信公司的发展历程以及它今后的一些发展计划呢？

瓦迪亚：

安达信公司于 1913 年成立于芝加哥，在过去 90 年以来，我们在全球范围之内的业务发展非常快，现在一共有大约 80 亿美元的业务，在 80 多个国家当中，我们有 80 多个办事处，其中一个重大的办事处，而且也是现在最最充满前景的公司就是在中国。

20 年之前，1979 年我们富有远见地鼓足勇气第一个进入中国，当时我们是作为一个重大的咨询公司进入中国的。1983 年在北京建立了代表处，然后在上海建立代表处，现在我们在中国一共有 1500 人，其中 350 人在香港，剩下都在中国大陆。所以，安达信公司希望在中国能够独树一帜，而且全球范围之内我们都相信，要招聘当地人员在我们的办公室工作，这也是为什么在中国的 1500 人当中，其中有 90% 以上的人员都是中国国籍的人，只有很少的外籍人员。在我们的历史当中，大家可以看到这些。当然，如果要展望未来，在全球范围之内，特别是在中国，我们确实相信在此我们有无限的商机和潜力。

主持人：

瓦迪亚先生，刚才根据您的介绍，我的理解是你们公司的产品，与其说是产品，不如说是一种服务，你们一年有近百亿美元的收入，那么这些近百亿美元的收入要写多少份研究报告？用掉多少纸呀？可能几吨纸吧。

瓦迪亚：

我不知道，但是我们现在广泛使用很多电子媒体。很多的报告，5 年以前，甚至 3 年以

前都是写在纸上的，我们现在很多的报告都是通过 E-mail 来进行电子传输的。但是我猜测，我们依然用很多的纸。我们环保意识很强，所以我们控制用纸的数量。当然问题不在于用纸多少，而在于使用什么样的报告以及你提供什么样的建议，它的价值何在。但是，安达信公司向别人提供的建议数量很少，但是和其他公司相比而言，我们的建议质量要好得多。

主持人：

您为什么有信心这么说呢？如何能让你们的客户心悦诚服地接受你们给他的研究报告呢？有没有一个统一的标准？

瓦迪亚：

这是我们所做的培训结果所至，我们的培训项目世界闻名。我们每年拿出 80 亿美元收入的 8%，也就是六七亿美元用于培训。现在在美国芝加哥有培训机构，另外一个机构在荷兰，在全世界范围之内，不管何地我们都能将 8 万人中的一部分送往培训。除此以外，我们还有一些基本的标准，我们把它称为全球最佳行为资料库。无论是一个中国的公司，还是一个阿根廷的公司，无论 you 想知道什么行业中最好的做法，我们都能够有渠道了解这方面的情况。培训知识之扎实使得我们成功，因为现在知识就是力量，这也是为什么我们能够让我们的客户折服，让他们相信我们的质量。

主持人：

好，谢谢您的介绍。我想问问何总，你们的公司实际上也是一家服务性的公司，您是不是同意他刚才的说法？

何界生：

我完全同意。因为人寿保险公司它就是服务于人民的，所以我们在服务方面也做了大量的工作。

主持人：

我们也知道，像这样的服务性行业它要取得优质的服务，必须树立良好的信誉，必须获得顾客对他们的信赖。我认为良好的信誉应该是需要时间和耐心来培养的。瓦迪亚先生，您认为是这样的吗？

瓦迪亚：

绝对没错，这实际上是一个以人为中心的生意，并不是做一个什么实在的产品，可以摆在架子上，在商店里可以卖，你可以来买，我们去卖，这实际上是一种关系业务，我们花许多天、许多星期、许多年来建立这种关系，实际上就像我们和中国建立关系一样。我们在 1979 年来中国的时候，可以说是比较早来的公司，其他公司还没有勇气来到中国，我们过去 20 年中一直在建立这种关系。同时，我们也同我们的客户建立关系。安达信就是我们中国的名字了，它代表信誉、尊重和合作。所以整个业务的方法就是建立关系，同我们的客户建立关系，同中国人民建立关系，我们是着眼于未来长久的。

主持人：

好，谢谢。何总，您是否同意瓦迪亚先生的观点呢？

何界生：

完全同意。我们公司是经营人寿保险，它包括医疗保险、养老保险、健康保险、意外伤害保险。也就是说，和人的身体健康生命有关系的所有的保险我们都做，这个事业它是为人民群众保平安送温暖的事业。人寿保险所储备的资金比较长，我们公司应该怎么样来发展服务呢？我们主要有这么几点。

一个，让我们的全体员工要热爱这个事业。因为这个事业它是一个朝阳事业，是一个保平安送温暖的事业，前途无量的事业，要热爱这个事业。我提出的“四爱”，这是第一爱，爱这个事业。

第二个，要爱我们公司。我们公司在我们国家是一个非常有信誉的、历史悠久的公司，

要热爱这个公司。

第三个方面，要热爱我们的产品。因为我们的服务是靠我们的产品，我们的产品是为了保证人民健康长寿的，所以这个产品是非常重要的。

再就是要爱我们的客户。因为我们的服务对象是人民群众，我们应该为他们服好务。所以，我们公司就本着“四爱”的精神，提倡“四爱”的精神。所以我们公司才能在我们国家有良好的信誉，有良好的业绩。

主持人：

好，谢谢，谢谢二位的介绍。刚才你们二位都提到了时间、耐心对你们这种公司的重要性。但是这几年，随着信息时代的到来，一些 IT 企业迅速崛起，他们创造了致富的神话。几年之内，IT 行业的很多企业它创造的利润额可能就大于美国很多企业百年来创造的利润。那么我想知道，您如何看待这个问题，是不是跟他们相比，你们这样的公司也活得太累了一点。

瓦迪亚：

你是问我这个问题吗？我觉得不是这样，并不是说那么费劲，我觉得他们也是很辛苦的，因为这是一个新的时代嘛，我们进入了这么一个时代，就需要有新的经济，这个经济更多地是建立在一种无形的资产上的，这些资产是你看不到的，不是那种实实在在的，不是厂房，不是产品。我觉得互联网的公司，他们做的事情，就是充分利用这种无形资产的力量，比如说品牌、信誉和客户。所以市场上会给网络公司与传统的公司同样提供发展潜力，我们会看到一个新的世纪出现。

主持人：

何总，我们观众也很想听听您对这个问题的看法。

何界生：

是，我也非常同意安达信总裁的说法。我们公司和其他公司性质不一样，首先我们可以为我们的国家储备大量的资金。因为大家买了保险以后，这个资金可以长期地存在我们这里，我们可以用这部分资金为我们国家的经济建设服务。所以说，国家的经济发展需要人寿保险。另外一方面，随着人民生活水平的提高，人们要想自己生活得幸福，生活得有保障，他必须自己来保障自己。随着这样的需要，人民群众需要我们。

另外，随着我们国家的改革，由计划经济到商品经济，必须要建立完善的社会保障体系，来保障整个社会和人民生活的安定。国家的改革和发展，商品经济的发展，需要发展商业保险公司。所以我们所做的事情是国家和人民、家庭都需要的。

另外，作为一个国有的保险公司，应该挑起振兴民族寿险业的大旗。所以作为公司的发展来讲，为我们国家民族寿险业能够崛起，我觉得我们作出这些贡献是应该的，也是使我们得到很大安慰的。所以，尽管我们走的路程可能比较长一些，我觉得这是值得的。

主持人：

我们知道，在财富 500 强这些企业中间，排名前一百名的里面大概至少有七八家是寿险公司。我们知道，到明年年底，中国的寿险有个潜在市场，大概有 2000 亿人民币。作为现在国内最大的国有独资的商业保险公司，你们有没有信心？将如何面对这个市场？如何争夺市场份额？你们认为你们有机会进入 500 强吗？

何界生：

对于在不久的将来进入 500 强，我们公司，我自己和我的员工们，大家非常有信心，这里坐的就是中国人寿保险一部分的员工。他们和我一样，非常有信心。为什么这样说呢？因为 500 强评选的标准很重要一点就是业务发展的规模。我们去年的保费收入是 530 多亿，530 多亿折合美元是 60 多亿美元。按照 500 强的评选标准，90 亿就可以进入，所以我想我们不久就可以。根据业务发展的规模来讲，我们不久就可以进入。因为现在中国人寿保险的业务

规模在全国同行业当中，在寿险方面占到国内市场的 77%，在整个财险和寿险行业，我们的保费收入是中国第一。所以我想作为中国第一的寿险企业，现在还是持续健康发展这样一个规模在向前走。所以我想根据业务发展的规模，我们会很快进入的。

另外一点，进入 500 强我想不仅仅是业务发展的规模，还应该体现在它的发展后劲和客户的服务以及其他的方面等等，我们有信心能够做到。

主持人：

好，谢谢你。那刚才何女士也提到了，财富 500 强，它实际上是根据企业的规模来排名的，是根据销售额来排名的。据我们所知，财富 500 强中，如果我们要算一下它们的利润率的话，可能有三分之一的企业实际上是亏损企业，那么瓦迪亚先生，您刚才说了有 55% 的 500 强企业都是你的客户，我觉得您是很有权威来对他们进行判断的，那么在您的眼中，什么样的企业是真正的强者，真正的成功企业呢？

瓦迪亚：

你是说单个的，是吧。比如说像微软、通用电气，他们是异常成功的，不论在发展方面，在创新产品方面和利润率方面都是非常成功的。通用电气和微软都是大部分人认同的，是管理出色的公司，他们而且能够为下世纪推出非常新的、有创意的产品。

主持人：

何总，您认为判断一家企业成功与否的标准应该是什么呢？

何界生：

这个问题我是这样看的，现在进入 500 强的这些企业，确实在国际上都是非常有影响的。作为我们公司来讲，我们也非常愿意向他们学习，我们也在向这个方向努力。现在评选的标准，一个是它的业务发展规划，我觉得这是很好的，我还觉得对于一个企业来讲，还要看它的发展后劲，特别是今后的信息技术，在这个时代它的知识方面应该今后也作为一个评选的标准。

另外，一个企业要发展，很重要的还是人才和管理，它的管理水平和它的人才素质，是不是今后的评选能够再综合一点，再多一点，那就更好。对于 500 强的评选，我们中国的企业都是非常关注的，而且我们都希望，我们中国有更多的企业能够进入 500 强。

主持人：

也就是说今后一个成功的企业，不仅要有过硬的硬件水平，而且要有优秀的软件水平。

好，我们今天来了许多观众，也不能让我一个人把所有的问题都问完了，我知道他们有很多问题想问在座的二位，已经有人举手了。

提问：

瓦迪亚先生，给您提一个问题，正如您所知道的，安达信咨询公司和安达信公司 10 月被裁决分开了，安达信咨询公司的全球合作伙伴最近宣布，它从安达信咨询公司退休，并且将增加一个有限公司，我忘了叫什么名字。我对您提的问题就是，您对这两个部分的分家有什么看法？“乔治”在这个关键的时刻突然退休，对于分裂的过程您对此有何高见？最后一个要问一下安达信，这样对您的经营过程会带来什么影响？还只是把你的 ERP（企业资源管理软件）加到你的经营过程当中，把 IT 咨询加进去。

瓦迪亚：

这还挺难的。这个问题实际上分成了三个部分，第一个涉及到目前正在进行的分离工作，这种仲裁的分离不是公开来进行的，因此，在此无可奉告，只能够跟你们说它是 1997 年 12 月开始的，应该是在 2000 年结束。

第二部分的问题是关于“乔治”以及他离开作为安达信咨询的合作伙伴这样一个事情。“乔治”是安达信咨询公司的伟大领袖，你和我一样在报纸上已经读到，他要参加一个互联网的公司，叫做“网络车杂货经销商”公司，我们祝它取得成功，祝它一切顺利。我们知道，

他在这方面会取得很大成功。

最后一个问题我可以完整地回答，就是是否这个仲裁潜在的分离会影响阿斯安达信公司，回答是否定的。安达信公司是一个非常强大的组织机构，我们发展也是非常迅猛的，而且我们将继续迅猛发展，我们有非常好的客户基础。显而易见，安达信咨询是安达信全球公司的一部分，作为家族的一个部分，当然我们可以为客户提供一个很好的积极的额外的服务，这一点，这对我们来说是一项损失。但是我们基本的功能是在为我们客户提供服务，给我们世界各地的客户提供高质量的服务，阿斯安达信是致力于做这项工作的，即使咨询公司不是我们的一部分，我们也是可以这样做的，我们要等到 2000 年某一天才能知道这个仲裁的结果。

主持人：

好，你先来。

提问：

我想向瓦迪亚先生提一个问题。刚才您说过，会计是一个服务性的行业，因此提供高质量的服务是非常重要的，而你们 90% 的员工都是来自于当地的员工，那我想问一下，您在招聘员工的时候，员工的素质你们最看重的是哪一点？因为我也是一个国际会计专业的学生，我想在就业之际问一下，在安达信这样的大型国际会计师事务所，你们对员工的素质是如何看的？你们招聘的时候，你们的途径又是怎么样的？谢谢。

主持人：

你觉得她是不是可以称职？

瓦迪亚：

这个问题问得相当不错，实际上我们希望那些像你这样的有信心的、目标宏大的人士到我们这里来，我们正要找那些真正的有能力的人，但是除了能力之外，个人还要有个性，要能够和其他人很好地交流，因为我们是人的行业嘛。因此我说的是，我们看定一个基本的教育层次，教育上的水平之后，很显而易见的是，我们要雇佣的是最出色的学校的毕业生，考虑到这个问题之后，还要考虑他们的个性和信心。

主持人：

那何总，我想问您像这样一个充满活力的女孩子，你们公司要吗？

何界生：

我们也很欢迎。

主持人：

那怎么办呢？

何界生：

我们也非常缺少财务的管理人才。

主持人：

那你觉得你会选择哪一家公司呢？你选择公司的标准是什么？

提问者：

我选择公司的标准就是如果公司给我提供更多的机会，我愿意为公司付出我的一切，所以说，我觉得只要有伯乐愿意接受我，那么我一定会努力工作的。谢谢。

主持人：

工资待遇不考虑？

提问者：

我想只要有能力，两位总裁肯定是在能力的基础上来向您开工资的。

主持人：

又是一位小姐，这位小姐先来。

提问：

瓦迪亚总裁，我有一个问题，我的问题就是对一个专业咨询的公司来说，管理上、技术上这些专业知识在公司之内到底哪些算是竞争的优势呢？换句话说，本人认为，一家公司已经是很成功，还想今后做得更成功的话，这种公司是不是会找外人的咨询意见？而不是说只是找内部的信息？一般来说，内部的信息找起来是较为便宜的，我想在过去，最重要的两个因素就是信息和方法。但是我想在今天，因特网已经是大家都可以唾手可得的東西，互联网上应该再发展吗？互联网在发展，发展得多样化了，有很多商业信息都可以通过它得到。

还有一点，我们知道这个市场，有很多的市场专家在规划、控制、重新设计他们的客户为导向的市场战略方面是有很多的专业知识，因此我想这两种情况确实是严重地影响了我的可能回答的基础，那么鄙人的问题就是您对此有何高见呢？我想我的问题是不完整的。

瓦迪亚：

基本的问题实际上也就是这句话，一家公司它内部有能力，而且非常成功，为什么还要找一个比如说像安达信这样的公司来咨询。因为是我们有经验嘛，其他的公司，不管它多大，不管它多么强，不管它有多少干将，他们掌握信息广度和专业知识方面都无法和我们相比。因为我们安达信在营运时，世界各地一系列公司都和我们合作，我们把这些知识都吸收进来，知识就是力量，我们把这些知识拿过来，把他们转变成一种普通的知识并把它们上网提供给大家。刚才她已经说了，我们把这些知识拿来要给它打包，然后针对我们客户的具体情况提供给他们，满足他们的需要。这就是为什么名列世界前茅的一些大公司，尽管非常有能力，但也总是需要咨询，因为我们能够把世界各地所有的东西拿过来，把它们重新加以包装，这样我们把这些知识带给特殊的客户的时候，我们用的是最佳的知识。如果想从一个资源得到仅有最好的东西，这是非常非常罕见的。一般情况是，可能一个公司的营销方面最好，另外一个公司在购买方面的功能最好，也许第三家公司在融资方面最好，我们就是要把这些最好的拿出来，提供给我们的客户。

主持人：

考虑到你们的实力，那您认为安达信咨询公司是不是自己能够自给自足吗？

瓦迪亚：

阿斯安达信和安达信咨询公司，这是两个姊妹公司。阿斯安达信业务广泛，涉及到会计、税收、战略咨询、公司融资、进入市场、电信行业等等。安达信咨询公司更集中的是要处理一些大的计算机系统方面的工作。我们两家可以一起像以往一样很好地合作，也可以分开来工作，我们还不知道这种分手是否会发生，我刚才已经讲过，到了 2000 年才会知道，现在还不知道。

主持人：

还有那么多人举手，让我先再问几个问题。我自己也有很多感兴趣的问题想问，我问完后会把机会都给你们的。刚才其实由这个女孩子的问题就引发一个人才的问题，刚才瓦迪亚和何总，您们都说了，像您们这样服务性的公司，人才是至关重要的。我知道安达信公司在中国的运作，人才的本土化是非常高的，这就是为什么会有那么多人问你问题，他们可能都想到你公司来做，我想知道一下，你们在配用本地人才方面，你们采取了一些什么样的措施来吸引本地的优秀人才呢？

瓦迪亚：

我们在中国用人的做法同在世界上其他地方雇佣的方法是类似的。我们首先找到一些最佳的大学，选择雇佣最佳的学生，不见得只是涉及会计学的毕业生，今天我们想招收各个行业，各个背景的学生。为了赢得这些优秀人才，我们和中国人寿保险等其他大公司进行竞争，我们所做的就是使我们更加具有吸引力，当然薪金这方面是很重要的，因为我们要保证人们努力工作后能得到良好的回报，培训可能是安达信公司有别于其他公司的最重要表现，我

们每年花营业额的 8% 用于培训，所有参加我们公司的人，在职业发展当中某一个阶段，都会花一定的时间在中国以外进行培训，他们会去我们的芝加哥培训中心，有时候会到我们在荷兰的培训中心去。随着他们的成长，随着他们经验的更加丰富，他们会参加一些专业化的培训。如果一开始你是在金融服务部门服务的话，你要接受一些专业的培训，金融部门方面的培训。这项培训工作是世界各地都同时存在。

加入安达信公司最基本的吸引力就是你所得到的培训，你所做工作的质量性，和你因为加入我们的公司、作为我们的雇员和系统一起发展所拥有的资历。最后我们的公司和其他大多数公司之间的区别，就是我们在他们非常年轻的时候就让他们承担起责任。别看我这样的，我是太老了。一般来说，他们平均年龄是 31 岁，这是一个非常年轻的公司，我们让年轻人挑起重担。

主持人：

何总，我们经常说中国要入关了，中国希望尽快入关或者怎么样，像你们这样的公司，面临着越来越激烈的竞争，来自国内也来自国外。刚才您说到，像你们这样的公司是跟人打交道的，所以人才对你们这样的公司来说，几乎是生命线。现在又面临着像瓦迪亚他们这样的公司这种咄咄逼人的配用人才的措施，你们准备采取一些什么样的应对措施来留住我们最好的人才呢？

何界生：

从我们的工资待遇，我可以直爽地说，我们作为中国的国有企业，我们的工资待遇肯定不如安达信，今天在座的朋友们我向你们说清楚。但是我非常自信，我们公司对于人才还是有吸引力的。一个是这个事业，中国的市场，人寿保险市场是在世界上最大的市场，因为有 12 亿人，而且 12 亿人的市场，除了它的市场大以外，它的发展前景也很大，我们机构也很健全，如果能够在中国这样一个大的寿险公司里面工作，对于他的经营和成长来讲，我觉得是非常难得的。如果从事中国的寿险事业，不到我们这样的大公司来工作是非常遗憾的，这是我们本身公司就吸引人。

第二个方面，我们对于人才也是非常重视的。我们在用人制度和分配制度方面，现在也实行改革，在分配上也拉开距离。在人才的培养上，我们也有我们的计划，因为我们要向国际接轨，所以我们的人才到我们公司来了以后，我们也送到其他各个国家，和我们有往来的国家来学习专业知识，进行培训。另外我们自己层层也有培训。另外一点，我觉得很重要的就是我们的管理者，在他的理念和信念当中，怎么样重视人才，让人才能够脱颖而出，给他一个工作、生活，方方面面的宽松的环境，这是至关重要的。就是刚才那位小姐说的，要有伯乐能够吸引人才，我觉得这个很重要，管理者要重视人才。

还有就是我们公司现在已经很吸引人，很被人关注了。去年我们总公司在北京的总部要招收 10 名大学生，来报名的有 200 名，这 200 名全是来自于我们国家各个有名的大学，北大、清华、南开、人民大学、中央金融学院，全是这些大学的研究生、博士生、硕士生和大学毕业生，我们只取 10 名，报名的有 200 名，就可想而知，我们公司是很有吸引力的。

我还要说的一点，我刚才讲了，我们有 30 万营销员，这个营销员是另外的一种用人制度，我们改变了中国过去的用人制度，我们不管他们住房，也不管他们其他的，我们完全采取佣金的这种用人制度，那么你卖保单卖得多，你就可以提取费用。就是这 30 万营销员，这批队伍来自于各个方面，有饭店的经理，有厂长，有博士生，有大学的讲师，这就足以说明我们这个行业是有吸引力的。所以我欢迎今天在座的，也欢迎电视台前的朋友们到我们公司来。

主持人：

好，两位老总都做了非常好的承诺，那么选择权在你们自己手里了，就看你们将来想成为什么样的人。据一些国外调查公司显示，对欧洲、美国、日本的一些大公司做了一些

调查，发现有 90% 的公司，他们都把中国作为他们第一要考虑的战略市场。我知道安达信公司对中国已经做出了很多承诺，在中国已经有了非常大的一些发展。我想知道，中国市场对你们来说是不是也是第一位重要，在你们的全球发展战略中，中国市场占了一个什么样的地位？

瓦迪亚：

毫无疑问，对安达信公司来讲，中国无论是现在还是未来都至关重要。这一点从以下事实可以看出：我们是《财富》杂志举办的第五届 500 强论坛的一个主要赞助商；我们在论坛结束后的星期四、星期五，在此举行安达信全球公司的咨询会议；然后我们要到北京，在星期一、星期二，我们亚洲太平洋地区的领导人也将在中国举行安达信的会议。这就能表明，中国对我们来说是多么地重要。

中国对我们很重要有很多原因，有中国人跟我讲，为什么你们在中国投入这么多资金，为什么你们对中国做了这么多承诺。那我的回答很简单，如果你想在全球发挥重要作用，当然每个人都想成为世界上著名的角色，那么你怎么能够忽略中国呢？

主持人：

好，何总，大公司都不愿意忽视中国市场，那我想寿险公司就更是这样了。中国有世界上四分之一的人口，面对这样的挑战，你们是如何应对的呢？你们有什么样的应对策略？可以告诉我们一下吗？

何界生：

对于中国的寿险市场来说，世界各国的保险公司非常专注。现在世界上最有名的这些大保险公司有 180 多家都在北京和上海其他的地方设立办事处，而且特别注意的是中国的寿险市场，12 亿人的市场。我们国家又是处于一种开放的——我们的大门是对国外开放的。所以在这种情况下，我们中国人寿保险公司面临的形势也是非常严峻的。我跟我们的员工老讲，机遇和挑战是并存的，我们面临着严峻的挑战。但是我们还是有信心来迎接这个挑战。如何来迎接这个挑战呢？我想市场竞争最主要的是两条，一条是人才的竞争，一条是管理的竞争。刚才人才的问题我已经讲了，作为这个公司怎么能够吸引人才，让人才脱颖而出。再就是管理水平，所以我们公司提出来，我们要用三到五年的时间，把我们的公司建成国内一流的、商业性的寿险公司。

那么在哪些方面呢？一个在管理方面，一个在机构的设置。我们如何构建成为向国际接轨的这样的商业性寿险公司。第三个方面就是我们的产品，要有好的产品为客户服务。再就是我们要有良好的服务，因为寿险是个服务，所以我们在服务方面，我们要朝着国内一流的寿险公司这样的服务水平去努力，我想我们用几年的时间来迎接这个挑战。

再一个就是我们公司的员工的团结拼搏和信心。因为我们本着一条，在中国的大地上，我们中国人寿保险公司应该扛起振兴民族寿险业的大旗，中国的人寿保险公司应该靠中国的保险公司来发展，我觉得我们全系统和我一样充满着信心。而且三年的实践也证明了，我们这三年分业经营成立专门的寿险公司——我们在人民大会堂成立大会上说，在中国的大地上，我们中国人寿保险公司有信心有力量谱写我们新的篇章。那么实践证明，我们这三年，我们的保费收入翻了三番，也显示了我们的信心和能力，所以我们愿意去迎接这些挑战。

主持人：

瓦迪亚先生，听了何总这一番表态，您是不是体会到我们前国家主席毛泽东主席曾经有过这么一句话，妇女能顶半边天。

瓦迪亚：

我现在真是理解了。

主持人：

其实世界 500 强的格局一直都在不停的变化，排名都不停地改变，特别是随着新一轮的

兼并和重组的浪潮的袭来。安达信公司给世界上很多的这些兼并重组的案例都做过咨询。那么我想知道，您在给中国企业做兼并和重组咨询的时候，您认为安达信公司在全球，在兼并重组中间可以运用的经验和原则在中国市场是不是适用呢？

瓦迪亚：

对，兼并和并购现在在整个当今世界上是一个普遍的现象。即使有些国家没有习惯这种公司并购，但现在已经出现这种势头了。我们看到了一些文化上的差异，在美国开始出现充满敌意的那种购并。我个人在移民纽约之前，几乎一直在伦敦工作，以前在欧洲，大家都认为这种充满敌意的购买就是美国人的方式，在欧洲绝对没有这种充满敌意的购并。但是 6 个月以前，我们却看到了欧洲最大的充满敌意的并购案，也就是意大利的好利获得公司购买了意大利电信公司。在中国大家恐怕不太习惯于这种大规模的并购活动，当然也包括充满敌意的并购，但我相信在今后的 5 至 10 年当中，随着你们这些公司变得越来越大，而且你们越来越想发展成为国际化的公司，其中一个方式就是让中国的公司来购买海外的公司。我在全世界范围之内已经看到这种趋势。在 80 年代，日本公司这样做了，现在是拉丁美洲的公司这样做，这只是一个时间的问题。我们能够处于很好的位置，来帮助公司进行并购，不管他们在世界上什么地方，如果有中国公司告诉我们说，他们想买某一个特定领域的公司，买一个特定行业的公司或者某一个，多少多少亿美元的一个收入的公司，那我们遍布在 80 多个国家的 300 多个办事处就可以开始很容易地帮助他们选定这样的公司，而且这也是我们拓展业务的主要方面。

主持人：

何总，中国的保险业其实也在经历着重组和兼并，你们的企业实际上在其中也扮演了角色。我想请您评论一下，您认为中国现在保险业的重组和兼并的效果如何？

何界生：

中国的保险业也在进行着比较大的重组和改革，我们原来的中国人民保险公司在解放以后，新中国成立以后就有这么一家公司，在 1996 年以后就变成一个集团公司，下面分成三个公司，中保人寿保险公司就是当中其中的三个公司之一。在去年的时候，中国人民保险集团公司就撤销了，我们这三个公司就是中国人寿保险公司，中保财产保险公司和中保债保险公司，三个公司就直属国务院了，三年之间，我们进行了比较大的改革有两次了，实际上这也是一种重组和变化。为什么要这样呢？就是为了更好的发展寿险事业，因为过去寿险事业起步比较晚，我们这个业务是 80 年代才开始，所以这样为了更好地发展，让寿险现在直属国务院。这样进行改革以后，效果还是很好的。这三年来我们业务有了很大的发展，如果原来在一个公司里面的话，因为财产也发展的比较大一些，我们寿险发展的步伐就要慢一点。

另外一点，中国政府更加重视保险了。所以现在成立了保险监督管理委员会，就是使得中国的市场能够更加规范，竞争也能够更公平。

再一点，中国也有很多股份制的寿险企业和其他的保险企业也在相继成立。现在中国有 25 家保险企业了。另外，中国的市场对外开放，现在也有不少的国外保险公司进到中国，和中国建立合资公司，所以现在看来，保险行业这种多方面全方位的开放和重组改革，给我们保险事业的发展带来了生机和活力。

主持人：

好，谢谢。您先问。

提问：

我想请问一下总裁先生，因为 500 强里面有好多客户都是你的客户，因此，你对这 500 强企业比较熟悉和了解。特别是我想请问，如果你对 500 强里面保险公司比较熟悉了解的话，能不能给我们介绍一下这 500 强的生产、经营、管理各个方面独到的经验，有哪些方面可以对我们中国的保险业或者是其他的国有企业，对我们的经营、管理，能够尽快地进入 500

强，有哪些可借鉴的地方，我想请总裁先生给我们解答一下。

瓦迪亚：

寿险业可以说是发展速度最快的一个产业，从历史上来说，它是一个非常传统的产业，但是现在至少我们客户中的保险公司都是非常有创建性的，他们不断向客户、向市场、消费者推出新的险种，可以说这个产业竞争力是很强的。人的预期寿命越来越高，所以利润越来越薄。所以那些具有创建性的公司，能够推出新的险种的公司，能够让消费者得到实惠的公司会取得重要的成功。

主持人：

这个问题非常好，这是免费咨询，一般要花钱的。

提问：

两位总裁好，我是上海财经大学的博士生。我有一个问题同时问你们的，这个问题就是说，因为何总裁是完全国有独资的，她的股权是完全独资的。我想安达信的总裁应该是接触了很多股权，我想问不同的股权他的优缺点是什么？它的关系是如何？谢谢两位。

瓦迪亚：

在国家的某一个发展阶段，国有所有制是很重要的。同时某些基础设施，可以说国有是很重要的，比如说公用的电、水这些事业，卫生、国防。但是在安达信，我们的看法就是在某些程度，如果你想参与国际的经济，必须作出改革，以前是国有占垄断地位的，应当转向更多民营的一些做法。就是说每个国家必须自己作出选择，它是否改革，改革的快慢，怎么做，何时做。但是从长久来说，我们坚定认为民营化能够带来创建性，带来灵活性，带来市场上的机动性。所以说必须要作出过渡，要把基本的基础设施，不论是公用、国防、卫生、保险或者是职业的一些服务，以前是国有的，将来应当让民营来做。并不是说谁对谁错的问题，实际上双方都是有它的位置的，关键是每个国家可以决定它在变革的时候，其速度快慢是由国家来决定的。总体来说我们认为，民营化成分应当比国有成分更多。

何界生：

非常同意总裁刚才说的观点，就是说作为一个国家、企业来讲，各种所有制的体制都应该有。比如说我们国家国有的体制还是占主导的，这是我们国家的一个特点。现在随着社会的发展，商品经济的发展，股份制的企业，私营的企业等等也都在发展，这是非常需要的。就我这个公司来讲，我觉得我作为一个国有的独资的寿险企业，我觉得我有我的优势。为什么呢？因为我们已经有 50 年的历史，我们 50 年来都是国有独资的。

再一个，我这个国有独资的寿险企业，在老百姓的心目当中信誉比较好，因为老百姓还是相信国有的寿险企业，因为有人担心怕寿险企业会不会出现什么问题，我把那么多的钱，特别是我的养命钱都交给这个企业，这个企业如果破产了怎么办，我们信誉就比较好。所以我就有我的独到之处，虽然我们这个公司是国有企业，我们还是感到非常自豪的，我们也要把它经营好。

当然，这个公司也有国有企业的弊端，比如说我们和股份制的企业和私营企业来比较，在一些体制方面，在某些方面就不如它们灵活，这是我们需要改的方面，我们要不断的改革。

主持人：

所以这也是一对矛盾，也就是说中国的所有制的改革可能也不是一朝一夕的事情，是一个渐进的过程，因为还有一个老百姓消费者传统的消费心理在那里。谢谢二位。

提问：

一个简单的问题，市场竞争很激烈，如果你的竞争对手把你推向一个不利的地位，比如说他们使用不正当的手段来对付你的话，那么你怎么来解决这个问题呢？

谢谢。

主持人：

你是 MBA 的学生吗？

提问者：

我是会计方面的一个研究生。

主持人：

他们英文讲得都不错。

瓦迪亚：

这个问题我好像没有太听明白。

主持人：

你的问题可不可以用中文再说一遍，因为我没有听到，他让我再跟他说一遍。

提问：

中文就是在市场竞争中，我想竞争应该是很激烈的，在中国市场。如果你的竞争对手采取一些不太正当的手段使你处于不利地位，在这种情况下，你如何应对？

瓦迪亚：

明白了，明白了。竞争只要不是非法的，他就是可以的，我们就是靠竞争发家的，我们本身就是很有竞争力的，所以在我这个角度来说，只要他是合法的，我是欢迎所有的竞争的，我就是要让我们的竞争对手和我们一样轻松地看待竞争，因为我们参与竞争的时候，他们不喜欢我们竞争，因为我们是非常厉害的竞争者。

主持人：

由于时间关系，今天是财富会议召开的日子，瓦迪亚先生、何女士的时间都非常紧，我们再最后提两个问题，但是不能是太多的问题。

瓦迪亚：

让我选吗？后面那个。

提问：

总裁先生，据说有一些不同的体制，有一些原则，效率更高一些，您对这个问题怎么来评价？

瓦迪亚：

这个问题没有听太明白。

提问：

总裁先生，有人说一个好的制度比一些好的有效的行为风格行为方式更重要，您如何看待这个问题？

瓦迪亚：

我对这个理论其实持怀疑态度。体制固然发挥作用，但行为或者价值观，一个组织的行为价值观，你对待工作人员的方式，你对客户的方式。比如说在我们服务行业，我觉得这些是更重要的。我觉得体制是一个基础结构，就是说让所有的事情保证按时做到，比如说按时拿出财务报告来，按时给你发工资，但是我觉得在服务业方面更重要的事情是人的行为方式。

主持人：

由于时间关系，实在是非常抱歉，他们后面还有很多安排。在结束之前，我再向二位问两个问题，刚才你们二位让这位小姐做了很多的选择題，我也想让你们二位做一个选择題。如果让你为你们公司选择一家会计事务所，你选择会计事务所的标准是什么？

何界生：

首先是这个公司的信誉，因为会计事务所它的信誉非常重要，这是一个很重要的标准。第二个方面，他对业务熟悉的情况。比如说国际的惯例，中国国内的做法等等，他要熟悉，业务要精通。作为我来选择，一个是信誉，一个是对业务的精通。第三个方面，有比较良好的合作关系，能够沟通。

主持人：

如果让您选择寿险公司的话，您的标准是什么？

瓦迪亚：

我先不讲条件，我希望中国人寿能够在国际上发展，希望能够帮助你们来做这个事情。但是我们的标准是必须有全球的覆盖面，因为我们是在全球来做，就应该跟全球保持一致，所以说，不管你是在澳大利亚，在中国，在伦敦，阿根廷，我们都希望给你最好的现有的利益，我们确实给我们的人买寿险，我们首先一个标准是这个寿险覆盖全球。

主持人：

谢谢你们，谢谢你们，欢迎你们来我们的演播室。

萨默·莱德斯特

莱德斯特先生是 Viacom 公司董事长及首席执行官。他自 1987 年起在 Viacom 公司担任董事长，1996 年起兼任首席执行官。在他任职期间，Viacom 公司从一家规模很小的有线公司和电视节目重播公司，发展成为世界最大的娱乐公司之一，年收入超过 120 亿美元。Viacom 公司成功的关键是 1994 年收购了派拉蒙电影公司，这在其下属的 MTV 音乐电视网强有力的有线经营的基础上，又增添了一个一流的电影制片厂、电影制作公司和出版公司。莱德斯特先生曾经从事律师工作，1954 年继承家族电影院的事业——国家娱乐公司，并逐步将它从一些小型电影院发展成为一个全球传媒公司。

Viacom 公司在国际传媒市场几乎任何一个方面都可以称之为是一家重要的公司。Viacom 公司旗下包括 Blockbuster、MTV 音乐电视网、派拉蒙电影公司、派拉蒙电视、Spelling 电视，派拉蒙主题公园、Showtime 电视频道、Simon & Schuster 出版公司、18 家电视台以及国际戏剧公司。国家娱乐公司是 Viacom 公司的母公司，在美国、英国和南非拥有 1300 家电影院。

75 岁的年青人

对话人：

美国 Viacom 公司董事长萨默·莱德斯特

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富对话

主持人：中央电视台 陈晓楠

主持人：

“指点全球经济，畅谈中国未来”。欢迎大家再一次走进《财富对话》。我们今天这个对话请来的主角是谁呢？我想在我说出这个答案之前，先请大家听一段旋律。（音乐）我想这段旋律大家再熟悉不过了，前一阵子它风靡中国的大街小巷，但是今天我们对话的主人翁是谁呢？让我们先来认识一下。

大屏幕解说：

这位老人今年已经是 75 岁高龄了，你可能叫不上他的名字，但你一定接受过他旗下的

产品。那荡气回肠的泰坦尼克的故事，那令人痴迷的 LGV 电视频道。他靠个人奋斗，从普通平民成长为全球第 12 位富人，63 岁时，他开始建立自己的娱乐王国。最近又收购了美国三大广播公司之一的 CBS，从而造就了世界最大的娱乐公司。他的名字就是萨默·莱德斯通。

主持人：

这就是我们今天请来的 73 岁的“年轻人”，美国 Viacom 公司的萨默·莱德斯通先生，有请萨默·莱德斯通。见到你很高兴，请坐。

刚才我们在节目开始之前听了一段特别熟悉的旋律，我不知道这段旋律您听过多少遍了？

莱德斯通：

很多很多遍了。

主持人：

我不知道您是不是知道，在前一阵子这段旋律曾经风靡了中国的大街小巷。

莱德斯通：

这是听说的，跟我讲一讲。

主持人：

“泰坦尼克”在中国这么流行，您感到很得意吗？

莱德斯通：

“泰坦尼克”对我们公司来说是一个伟大的事件，这在电影历史上也是一部伟大的片子。令人非常感兴趣的是，“泰坦尼克”在美国之外，比美国之内赚的钱超出了一倍——在美国是 6 亿，在国外是 12 亿。因此，我们认为 Viacom 并不是一个美国公司，而是一个国际性的公司，我们所有的节目在世界各地播放。

主持人：

其实 Viacom 这个名字在中国的知名度并不是很高，但是当我们说起《泰坦尼克》，还有另外一些名字，大家可能觉得就更熟悉了，像 MTV 音乐频道，还有派拉蒙，比如说《拯救大兵瑞恩》前一阵子也在中国非常流行，说到这些名字，大家都觉得耳熟能详了。那我不知道您对中国的了解有多少？

莱德斯通：

我想我已经对中国了解很多了，我对中国非常热爱。我在这里的任务之一就是要和中国人民建立关系，和中国政府建立关系，这是基于相互热爱、相互尊重、文化多样原则的关系，这就是我到这儿的主要原因之一。几年前我到这里来也是有这样的原因。我知道在中国大家并不太熟悉 Viacom，但是请相信，在几年之内，在中国的每一个人都会知道 Viacom 这个名字的，就像他们知道 MTV 和其他我们著名的品牌一样，这也是逐渐要到中国来的品牌。

主持人：

看来观众朋友们对你的计划很感兴趣。我想知道中国对您来说，好奇和财富的成份哪一个更多一点？

莱德斯通：

当然，我们在中国有业务方面的利益了。目前在上海正召开一个重要的会议，世界各地都有企业上这里来，（我们）还见到中国的一些企业的高级领导和政府的领导，因此我到这里是出于这个具体原因，同时我会在这里发言。但是长期来讲，我已经说过，在这儿的利益就是要加强我们企业的联系，同时，加强我们的关系，加强我们的友谊，加强我们和中国人民、中国政府之间的相互尊重和相互友谊，这是相辅相成的。正如你所知道那样，我们知道，要使我们的音乐符合本地的口味。如果看一下汉语 MTV 的话，它跟纽约的和其他地方 MTV 完全不一样。但是另一方面，我们不仅把我们的娱乐业带给中国，同时我们还把中国音乐出口，这样世界各地的人都可以熟悉中国音乐美的所在，不仅是中国人，还有其他世界各地人

都会了解它，把中国的音乐带到中国之外去，带给世界其他各地的人民，这是我们的任务之一。

主持人：

说到这儿，我们都知道 MTV，它在很多地方已经被评为很著名的品牌了，刚才您也说，希望把 MTV 推广到世界各地，我不知道你怎么看 MTV 这种全球的流行性？

莱德斯通：

我这么说吧，美国只有世界 4% 的人口，也就是说 96% 的世界人口是在美国以外的，我们的业务是在美国之外开展的。我们在美国的业务非常好，但发展是在国外。为什么我们会对中国感兴趣呢？因为有十几亿人都居住在这儿。实际上 MTV 现在 60% 的节目是通过中国的有线电视加以传播的，像中央电视台、北京的有线电视、上海和北京无线台等等，这些都是我们的合作伙伴，我们的朋友。

主持人：

现在，其实在中国，娱乐业也是被人们越来越看中为一种产业，像 MTV 现在已经变成一种商品的品牌了，我不知道在您的眼睛里，什么样的文化很容易能够变成商品？有商品潜在的价值？如果说中国的京剧交给您来运作的话，您能把它变成一个世界流行的品牌吗？

莱德斯通：

京剧能不能够成为一个世界的品牌，我还没有试过，但是有一点可以告诉你们说，我们的 MTV 既有爵士音乐，又有中国的一些音乐，我不知道中国的京剧是不是能够像 MTV 一样这么知名。MTV 和世界各地的年轻人有一个特别的联系，我们对亚洲非常感兴趣，其中一个原因是亚洲有 30 亿人，其中 20 亿都是属于看 MTV 的这些年轻人。我们不仅是一个音乐的频道，我们还是一个时代频道，我们和世界的年轻人之间有一种联系、有一种信任，我们知道他们的需求，知道他们关注的事情，知道他们想听什么东西，我希望满足他们这些需要，他们可以期待我们，我们也期待他们。

主持人：

我想刚才大家从大屏幕当中都已经看到了莱德斯通先生很奇特的经历。他曾经在哈佛大学拿到法学的博士，然后在 H 战的时候，因为破译了敌方密码，当了战斗英雄。在 63 岁的时候，莱德斯通先生又着手建立一个很庞大的娱乐商业帝国。我想这样的经历可能使很多人都感兴趣，我不知道这 3 个迥然不同的社会角色当中，您最喜欢哪一个？哪一个最符合您的性情？

莱德斯通：

我对法律一直是感兴趣的，我对娱乐业也一直是感兴趣的。我想不管你做什么工作，有一个因素很重要，要非常努力地工作，要有非常强的意志，同时做的时候总是要争第一，要致力于做到最佳，要有足够的能够获胜的意愿，不管你是在学校，还是搞娱乐，这一点非常重要的。

主持人：

还能不能给我们观众朋友们讲一讲，作为一个法学博士，您是如何破译军方密码而成为一个战斗英雄。

莱德斯通：

这里并没有什么英雄色彩在里面，这只是一个机会而已。我和其他很多人一起参与破译了日本的一些军事和外交密码，这并不是什么英雄的壮举，只是有一些戏剧性，为我们国家、为地球、为自由的世界做了一件好事而已，我只是很走运能够做到这一点。

主持人：

我不知道是不是就因为你有了这样的经历，很丰富的这种人生经历，才能使您有勇气在 63 岁的时候，还做出很重大的决定，来着手建立一个很庞大的商业帝国。因为 63 岁是大家

都想着退休，尽享天年的时候了。

莱德斯通：

我的生活是通过工作得到无穷的乐趣。另外谁说我 63 岁？我才 20 岁嘛！

主持人：

永远是 20 岁是不是？

莱德斯通：

说实话，实际年龄并不是很重要的，重要的是你工作的时候，你对你所做的东西是不是感兴趣，是不是兴奋，是不是对你自己有信心，这一点很重要。我 63 岁的时候开始做了一些电影上的展览，但是我看电视成为一种爆炸性的行业，因此我们就开始做这项东西。

主持人：

其实我问您刚才那个问题，主要是我们在这次采访之前，通过报纸，通过 Internet 网给大家一个和总裁对话的机会，我们搜集到了很多问题，其中有一个就非常有意思，有一位北京的退休电子工程师，他对您的经历很感兴趣。他就说，我也是 63 岁，我希望您能给我指点指点，我能干点什么？

莱德斯通：

我不知道，我对他的背景不太了解。我惟一可以跟你说的就是，在任何一个时代，只要愿意工作就可以做得好，当然如果你知道怎么做的话就能够成功，要是真正想做好的话，就得到 Viacom MTV 来工作。

主持人：

您是三句话不离本行。

莱德斯通：

这是因为 Viacom 是我的生命。

主持人：

您说 Viacom 是您的生命，我也印象非常深。因为我在准备这个采访的时候，我看了很多的材料，他们是这样叙述您的，只要是有时间，如果您有精力的话，您会事无巨细地参与到每一件事情当中去，工作日和休息日、私生活和公司之间没有任何的界限。另外您的女儿还说，说这是你的工作、你的生命、你的爱好。一切都是围绕着 Viacom 转的，我想知道您哪来的这么大的工作热情呢？

莱德斯通：

如果你喜欢你做的的工作的话，我想您很幸运。我对于我所做的是非常热爱的，我喜欢娱乐业，喜欢我的公司。我想如果你所做的东西可以使你从中得到乐趣，你可以永远地工作下去，对我来说，一生当中最重要的是两件事情，一件是我的家庭，特别是我的孩子和我的孙子。另一件是 Viacom。我必须说的是，在 Viacom 之前的只有我的孩子和孙子。

主持人：

但是我记得您说过这样一句话，说 Viacom 就是您，您就是 Viacom，Viacom 就是您的婚姻，是海枯石烂的婚姻，那我想知道您的家庭、孩子在您心目当中是什么样的地位？

莱德斯通：

我的孩子也参加了 Viacom，是间接的方式参与的，我的两个孩子都接受了良好的教育，他们两个都是接受法学教育的，都是在董事会上任职的。但是 Viacom 的管理都是非常专业化的，我的孩子在董事会上发挥一些作用，但是我们要靠那些专业的人员进行管理。当然其他的公司可能不见得同意，但是你听我说，我们管理的队伍在世界媒体公司当中是一个最佳的组合，有些在亚洲做得不错。不管是欧洲、亚洲还是美国，我们这个小组是非常忠实的，非常忠实于我们的工作，是非常支持我们的，是非常友好的，非常具有能力的，因此我们这些管理人员非常出色，没有这样的管理队伍，亚洲或中国就不会有 MTV。

主持人：

我想大家对您刚才说的您对于工作、对于生活的态度都很感兴趣，但是娱乐业是一个变幻莫测的行业，有时候是需要运气的，我不知道您认为在您的成功当中，运气、智慧，还有勤劳，对工作的热情各占多少比重？

莱德斯通：

首先我并不相信运气，运气是一天两天，也许一年的事，但是并不能长期靠走运，最重要的是要工作，是要做出承诺，重要的是要智力上的一些能力，重要的是要有能力，要承担风险，承担该承担的风险，这一点是非常重要的，重要的就是在你周围要有一些能干的人，有才干的人，这些都是我们所做的。成功都是要靠很多因素，但要记住一句话，要取得成功，必须做好失败的准备。伟大的成功并不是基于成功的，成功是基于失败的、基于灾难的。我们处理它的方法就是要把它转过来。失败是成功之母。

主持人：

我知道您的副手说您是一个总是需要寻找对手的人，这是不是说明您的性格当中有很好斗的一面？这是不是也是您刚才所说的成功的一部分？

莱德斯通：

对不起，没有听懂这个问题。我的中文不是特别好，您再说一下。

主持人：

我记得您的一位副手说，拥有对手永远使您感到幸福和年轻，我不知道您是不是在生活当中永远要寻找一个对手才能继续前进下去？

莱德斯通：

找对手，具有竞争性，我并不是寻找他，我到处都看到他们的存在。实际上我们并不是说要寻找竞争对手，但是你想在世界上成功，你知道在每一个层次上都有竞争，我们只有一个使命，就是打败竞争对手。到目前为止，我们做得很不错。

主持人：

我不知道您的下一个对手会是谁？

莱德斯通：

很有趣的是，我把我的竞争对手并不是看成敌人，他们有他们的事情要做，我们也有自己的事情要做，我们的工作就是要比他们做得更出色，我们的工作是要取胜，尽量成为第一。但是他们不是我们的敌人，他们在我们周围只是给我们带来灵感，让我们做得更好。

主持人：

我不知道您是否也把我们今天这种对话，把我当成您的对手。在我准备这次采访的时候，听说您不怕我们问任何问题，因为您说您非常喜欢挑战性的问题。

莱德斯通：

对，这是实话，给我一个挑战性的问题吧，到目前，你这些问题太容易了。

主持人：

那我就把机会给那些……

莱德斯通：

给我提一些难题，你提不了，让他们提好了，让观众提。

主持人：

好吧，现在就把机会交给观众，刚才我的那些问题，可能莱德斯通先生都觉得太容易了，现在我们看看哪位观众能替我出色地完成这个任务。好，那位先生，您访。

提问：

总裁先生，您的年纪在中国人说起来就是在福利之年了，非常令人敬佩，您仍然坚持您的岗位，而且把一个公司经营得这么出色，我首先祝愿您，像您这样勤劳工作的人一定会长

寿的。对于您的公司而言，您怎么让您的公司是长寿的，而且是一个健康的公司呢？谢谢。

莱德斯通：

首先正如一开始我指出那样，年龄并不是重要方面，老一点的人并不是说他们能量就不大了，实际上有时候不见得如此的，有时候人越老越聪明，越想工作。至于我的公司怎么样成功，并不是我一个人做的，我有很多人的帮助，他们都有很多才干，他们帮助我，包括在中国的这些人，他们管理着我们在中国和亚洲的 MTV 节目。基本上来说，哪些是驱动我的主要因素呢？就是有这种获胜的意愿和出色工作的毅力。如果你有这种毅力，有意愿取得成功的话，那也很有机会会获得成功的。

主持人：

在您的生活当中，没有任何失败能够使您打消想要成功的念头吗？

莱德斯通：

不可能打消的，我们这个公司我们觉得没什么事情不可能做，所以我们不懈努力做我们能够做的事情。但是我这种取胜的愿望永远不会消失，在 Viacom 有我这种激情的人，他们取胜的愿望也不会消失。我们会成为第一，我们会打败我们的对手，这是我们的使命。

主持人：

下面还是把机会交给观众朋友们。好，您请。

提问：

我想问一下，您觉得在您的生涯中，最大的一个商业性的失误是什么？这个问题也许是一个比较困难的问题。

莱德斯通：

这个问题是不大容易回答的。我想我犯了很多的错误，这一辈子是有挫折的，但是非常幸运的是这都是小错误。如果你犯很大错误的话，那你就会失败。但如果说你一辈子从不犯错误的话，这就说你从不会冒风险，必须要冒风险，必须要做好准备，不仅仅要获得成功，而且必须做好失败的准备。实际上，我非常有幸我们作出正确的决策。我们作出的第一个大的决策是冒各种风险收购 Viacom。第二个大的决策，就是收购派拉蒙。我总是有这么一个想法，就是要创造世界上最大的一个软件的媒体公司，我们做到了，我们收购了派拉蒙的图书馆、它的工作室、它的电影厂，我们还收购了 MTV。所以说我们实现了这些目标。大家听到了，我们也做了行业历史上一个最大的收购，我们把 Viacom 和 CBS 结合在一起，我觉得非常满意，我们觉得这个发展很快，可以说是世界上发展最快的一个媒体业。关键的一条是，我们在正确的时间作出正确的决定，但是不要想你永远不会失败，实际上是有失败的，必须把这个失败转败为胜。

提问：

是不是有些人犯了错误，你把他炒鱿鱼了呢？

莱德斯通：

我们实际上没有任何犯过错误的。我是在开玩笑。是的，有那么一两次，但是我不会在这里详细地讲，我决定同一些担任 Viacom 重要职务的人员终止这种关系，我觉得他们不能够应付这个挑战，不能够推进 Viacom 在全世界的发展，所以我们终止这种关系。但是很少有这种情况，因为我们的人都是很有才能的，他们很少会看到我会和一些重要的领导成员分手。

主持人：

好，那位男士。他们特别愿意给你提特难的问题。

莱德斯通：

我喜欢别人对我的挑战。

提问：

您前进的动力您刚才已经说过了,我想问一问支撑您公司员工的动力是什么?再就是您的经营理念是否能够成为您公司企业文化的精髓呢?谢谢。

莱德斯通:

能重复一遍这个问题吗?

提问:

刚才总裁先生回答了支撑您继续前进的动力,您刚才已经做了精彩的论述,我想知道支撑您员工继续前进的动力是什么呢?第二个问题是您的经营理念,您对很多事物的看法是否就会成为贵公司企业文化的精髓呢?

莱德斯通:

这个问题提得非常好,也是非常有意思的一个问题。我是来自于一个家庭公司,它是 Viacom 的母公司,所有的朋友,在那个公司里工作的人,他们收购了 Viacom 公司,所以我们有不同的文化。实际上在这样一个家族的公司,我们都是朋友,我们都很愉快地做事情,我们都有共同的激情,我们共同努力。我们并不是像许多公司那样互相争斗,我们是合作的,所以我们非常有幸能够有这种环境,友谊和相互尊重的环境。我觉得这并不是在其他地方都存在的,但是在我们公司中是存在的,这是一个很独特的环境。

主持人:

这边男士想问一个问题,您请。

提问:

您好,斯通先生,我是来自于中国最大的寿险公司中国人寿。我想提一个问题,作为世界第 12 强的富翁,您现在最缺的是什么?最想买的又是什么?谢谢。

莱德斯通:

最想买什么呢?我不经常去购物。但是可以说我一生中曾买了三大件,一个是买了 Viacom,一个是买了派拉蒙,一个是买了 CBS。现在呢,我现在购物袋子已经满了。

主持人:

我想问一下这位男士,如果说您是世界上第 12 位富翁的话,您最想买的是什麼?

提问:

我最想买的是我的人寿保险。不知道斯通先生是否想买,假如你想买的话,我们中国人寿会为您提供服务。

莱德斯通:

非常感谢您的建议,但是恐怕没有哪家保险公司能够支付得起我的保险金。

主持人:

我觉得这也是一位非常好的员工,也有您刚才所说的那种想要赢,想要去争取成功的那种愿望。在观众朋友们提问题之前,我想先代北京石景山的一位 16 岁的张先生问一个问题。这位张先生 16 岁,但是执意让我们称呼他是张先生,因为他觉得这是在和总裁对话。他的问题就是您在 63 岁的时候开始执掌一个很庞大的商业帝国,现在我们看到您是如此神采奕奕,他想知道是什么让您永远保持这么年轻?除了工作之外,还有没有什么灵丹妙药?

莱德斯通:

非常有意思的一个问题。你说“除了工作之外”,我觉得你要想年轻的话就是工作,就要不断地工作,做你喜欢的事情。永葆青春的秘诀就是有时候一天工作 24 小时。我到中国,到上海已经旅行 25 天了,可以说每天我都很愉快。如果我停止工作的话,我就会变得非常老,而且很快就会衰老,如果想保持青春的话,就要非常努力地像这样工作。

主持人:

所以我听说您经常使您的随从疲惫不堪,因为虽然您年岁最大,但是劲头最足。

莱德斯通:

没有很多人向我抱怨，我周围没有太多人提意见。因为首先，如果他们太累不会跟我说的，但是我周围的人是很有激情的，很年轻，生机勃勃，他们不会比我累。如果我想工作的话，想整天整夜工作的话，他们也会陪着我工作，有时候他们比我工作的时间还要长。

主持人：

张先生还想问您一下，您还打算干多少年，您现在已经是 75 岁高龄。

莱德斯通：

我会永远地工作下去。

主持人：

有关这个问题我还听到另外一种答案，就是莱德斯通先生曾经说，他还要再工作 25 年，也就是说他要干到 100 岁，我们祝他这个愿望能够实现。那位小姐，你有什么问题。

提问：

刚才从你们的谈话当中我了解到，您曾经取得过法学博士学位，我想知道，在您的企业经营当中，取得这个学位起到什么样重要的作用？法学知识有过什么样的帮助？另外我想请问您当时年轻的时候，为什么没有选择在法学领域当中干一番自己的事业，说不定如果您有这个选择的话，现在已经成为全美最有名的律师或者首席大法官。谢谢。

莱德斯通：

你知道这可以说是最好的问题之一了，我非常感谢你给我提这个问题。实际上我做法律做了很长的时间，一开始就参加上诉发言，我在司法部干了 6 年，我给司法部部长工作，后来我在华盛顿律师事务所工作过，实际上我确实做过律师工作。我想跟大家讲这个，希望你们理解。我很年轻做法律工作的时候，我想使用法律给人类做很多有益的事情，我那个时候很理想主义。但是后来我发现法律就和其他事情一样，我就决定经商了，所以我经历了这个转变，从法律进入了娱乐业。但是我做娱乐业的时候，我的法律经验实际上大大促进了我的事业，帮助我解决很多问题，我们有很多反托拉斯的一些做法，很多法律上的问题，我们做大的业务的时候都要应付这些问题。现在大多数大的美国公司，他们都是律师经营的，我不喜欢律师，那是因为他老发生很多的麻烦，但是大的公司都是由律师来经营的。

主持人：

好，这位小姐。

提问：

如果你是 20 岁，45 岁你想干什么？另外一个问题。你的钱怎么使用？除了你挣钱之外，你用这个钱还干什么？第三个问题，你在工作中很有激情，你的工作人员怎么尽可能让他们和你一样具有激情？

莱德斯通：

首先，你问了很多问题。我先回答你最后一个问题，我觉得任何人经营公司，他的一个职责就是要激励他四周的人，要让他们具有同样的激情为公司工作，要使他有一致的想法，如果不能做到这一点，就不可能取得成功。自己做不到，别人也做不到。所以要鼓励别人往前发展，要让他们跟你合作，要让他们有同样的激情，有同样的成功的愿望，这是很重要的，这可以说是我工作的重要部分。谈到钱，你觉得我可能是开玩笑，实际上这钱对我来说从来不重要，从来不是我的动力，我有什么动力呢？我就是有这种愿望，要实现生活中最高的价值，尽可能地实现，希望成为第一个，就是做好你的工作，钱并不是我的一个驱动力。的确钱可以做很多好的事情，比如我对教育很感兴趣，比如说我现在在哈佛教书，教法律，而且我在波士顿大学法学院讲课多年，其实，你也可以用这个钱来增加学习或者教育的机会。现在我们在做的一个事情，就是要在音乐学院建立一个奖学金，这实际上是推进教育的另外一种途径。另外一方面，要把中国的音乐介绍到全世界去，钱并不是一个驱动力。

提问：

如果你是 40 岁或者 50 岁，你要做什么？你会不会干其他事情呢？

莱德斯通：

如果我是 40，而不是 20 的时候，我想我做什么呢？就是能做得更好一些，因为我更有经验了嘛。

主持人：

我们刚刚一直在探讨有关财富的问题，一个已经成为世界上前十几位的富人，还想买什么东西的问题。这里我可以给大家讲一个小的典故，我曾经看见莱德斯通先生这样写，如果非要问他生活中还缺少什么，想要什么的话，他的梦想就是有一天早上起来，推开窗户，空气非常好，可能是风景也非常好，欣赏一下，然后开车去上班。还有哪位有问题？那位，您请。

提问：

我想问一下总裁先生，Viacom 有没有意进军互联网，发展网上的娱乐业？

主持人：

这是一个挺专业的问题。

莱德斯通：

是的，在美国我们已经开始在互联网上大力推进我们充满勃勃生机的新业务。非常有意思的是驱动商业发展的动力是品牌的成分。在美国我们推进 MTV 这个品牌，我们还建立了很多新的业务，有很多的发展机会，我们要把这些品牌从有线电视开始，天衣无缝地同互联网连接在一起。和你的提问相关的一个问题是，在美国，我们已经有成千上万的音乐站点，有一半以上的（美国）人都上我们的网站来看。我们现在有英语的网站，有中文的，有印度的网站，也有韩国的网站，实际上都是用他们各自的文字来做的，这些在一年之内即可完成。这是很重要的，不仅仅是在美国，而且在全球，特别是在亚洲都是这样的。我这里重复一下，成功的关键是我们有 MTV 这种品牌、我们可以让它继续保持成功。

主持人：

说到这里我想问一个问题，MTV 还有娱乐行业，在人们的印象当中是一个年轻人的行业，充满了青春、激情的东西。您是一位 70 多岁的老人，您如何能够自信地成为这些年轻人的带头人呢？

莱德斯通：

你不必非得是 16 岁或者 18 岁才能理解 18 岁人想要什么东西，实际上有的时候必须岁数大一点才知道 18 岁或者 20 岁的人想要什么东西。我想我虽然超过了 MTV 的观众年龄，但是我可以有感应，我可以了解不同年龄组人的想法。我们公司有些人是比我年轻的，他们可能会比我做得好，但是我对此持怀疑态度。

主持人：

我不知道是不是您经常也去听年轻人听的音乐。

莱德斯通：

经常去，比如说我去现场的音乐秀。这里我必须讲讲我们同中国中央电视台合作举办的音乐颁奖晚会，做得非常好，我们把中国的一些音乐人才介绍给全世界。在中央电视台搞的这个节目，最终会有三亿人收看，我们会把这个节目不仅在亚洲播放，而且拿到欧洲去，拿到南美，拿到美国去，我们可以让那些国家的人看看中国的音乐有多么美妙。

提问：

请问总裁先生，电影诞生至今已经 100 多年了，这样一个百岁老人在下一个世纪，您认为它的发展变化会是什么样的？谢谢。

莱德斯通：

下个世纪电影如何发展，像我这么“年轻”的一个人跟你讲下个世纪的事好像比较困难。

但是我认为，电影总的来讲会变得越来越好，而且电影的种类会越来越多。最明显的是，你会发现电影种类会越来越不同，他们代表各种不同的文化，不仅代表美国的文化，而且代表世界不同的文化。作为派拉蒙而言，我们将继续推出最好的电影，我们主要的市场不是在美国，而是在亚洲、欧洲和美洲等其他地区的市场。

主持人：

好，您请。

提问：

你刚才说了，Viacom 刚刚购买了 CBS，我们这些看新闻的人都知道，现在全世界各地有很多大型的兼并活动，最近的一次是法国的道达尔，他们和其他公司合并了，摩托罗拉和其他公司也合并了，最近你们刚刚宣布同 CBS 来进行合并，你现在如何看待这种兼并？这是不是今后大公司的趋势？

莱德斯通：

这个问题问得很好。如果是为了纯兼并而兼并，这不是好主意，我常常这样说，大并不一定就好，但是在这种竞争非常激烈的世界当中，大总比小好，尽管如此，这也不是我们收购 CBS 的原因。我们收购 CBS，是要把这两个伟大的公司放在一起，两个公司发展速度非常快，如果两个公司合并在一起的话，今后的发展速度将更快。CBS 在某一个特定的行业已经成功了，我们 Viacom 在我们的领域已经成功了，如果两家拧成一股绳，我们就会在广告、在电影、在网络、在有线电视方面、在儿童、青年的节目当中都是第一，我们都算是最好的。所以我们两者结合是一个伟大的结合。真正重要的并不是说要变得更大，而是要看今后的成果是不是能够取得第一。

主持人：

您觉得公司规模越变越大，会不会也像泰坦尼克有撞上冰山的危险，会不会它也有一些弊端？

莱德斯通：

泰坦尼克号开得并不太好，泰坦尼克没有一个这么好的船长，如果它有良好的判断能力而不拼命超速行驶的话，它也不会沉没。所以我们 Viacom 不会像“泰坦尼克”那样运行。我们除了有一个伟大的船长以外，还有船员。

主持人：

我不知道有哪位观众还想问问题。这位先生。

提问：

我个人认为，你是一个充满激情的人，你好像对所有的事情都想来做，我个人也是一个充满激情的人，我是一个法学专业毕业的学生，我父母总是告诉我，你个人应该是小心谨慎，不要总冒险。我现在问你一个问题，作为一个总裁你是怎么来管理公司，怎么样更加安全地管理公司，你是怎样把风险和安全结合在一起，你如何保持平衡的？

莱德斯通：

我觉得你的父母建议你小心谨慎是对的，但是有时候太过份小心谨慎了，成功的机会就少，你必须要做好准备来冒一定的风险，但是一定要经过深思熟虑的风险。冒这种险，你可能会成功。在你的生命当中，如果你不冒险的话，你就永远不能取得成功。在我一生当中，我冒了许多重大风险，在我们收购 Viacom 的时候，我们公司本来很小，我们集体努力，借了钱，卖了我们的股票，当时是冒了险的。但是我们深信不疑的是，Viacom 和电视一起能够产生伟大的思想。我现在可以告诉你，如果把小心谨慎同智慧融合在一起，挑选恰当的风险，加上你个人的投入和你的才智，我觉得你就有取得成功的因素了。我知道这样说很抽象，但这是我可以送给你的最好忠告。

主持人：

可不可以说您是战场上的巴顿将军，因为我觉得您是充满了激情和充满了战斗力。

莱德斯通：

我确实充满了活力，但是我不知道你问什么。

主持人：

您刚才说你觉得自己并不是一个将军，但是我觉得你好像是商场上的巴顿将军。

莱德斯通：

这很有意思，如果我是一个将军的话，我应该看上去像一个年轻的将军，而不要看上去像老将军一样。在某种程度上讲，生活就是一个战场，办个企业就是打一场仗。你打仗是要克服困难，取得成功，如果你不能够赢得战场的话，你就不能够办好一个公司，所以我们确实像在战场一样。

主持人：

我想可能大家也都像我一样，感觉今天是一场非常有意思的谈话，可能因为莱德斯通也是非常充满激情的人，所以带给我们现场的观众很多灵感。在所有这些问题的最后我想问一个问题，就是你有没有什么问题想问我们？

莱德斯通：

我想问您点什么？这个电视有多少人看呀？

主持人：

我不知道现场的观众知不知道，我们现在有多少人在关注我们这场对话？我来给大家这个答案吧，我想是超过 5 亿人。

好，感谢莱德斯通先生再次来到我们的演播室，也感谢现场的观众朋友们。

莱德斯通：

再见。

主持人：

再见。

龙永图

龙永图，外经贸部首席谈判代表（副部长级）。1965 年 8 月毕业于贵州大学外语系，1973 年至 1974 年在英国伦敦政治与经济学院学习国际经济。历任外经贸部官员，中国常驻纽约联合国代表团随员、三秘，联合国开发计划署总部亚太区域合作项目官员，联合国开发计划署驻朝鲜代表处副代表，中国国际经济技术交流中心副主任，经贸部国际联络司司长，外经贸部国际经贸关系司司长、部长助理。1997 年 3 月任现职。

中国企业走向世界

访外经贸部副部长龙永图

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访

采访时间：8 分 50 秒

记者：

请您能不能谈一谈跨国公司在我国吸引外资中所处的地位和作用，以及三资企业对于活跃我国对外贸易起到什么样的作用？

龙永图：

关于目前整个世界经济的大局、格局，大家都清楚了，就是世界经济全球化这样一个大的浪潮，应该说整个世界经济全球化的核心部分，就是生产的全球化，而生产的全球化的载体就是跨国公司，跨国在全世界范围里面的经营。生产、销售，构成整个世界经济全球化的这样一个大的格局，由此跨国公司是担当了一个非常独特的角色，他们是整个经济全球化的这样一个推动力，这样一个载体，所以如果我们中国要加入到世界经济全球化的进程当中，和跨国公司的合作应该说是一个最佳的切入点，也就是说，只有和当今最大的跨国公司合作，中国才能有效地加入到世界经济全球化的进程当中去，所以从这样一个角度讲，我们是看重，欢迎，全球的大跨国公司到中国来进行投资。

记者：

随着我国外经外贸事业的发展，不少中国企业开始走出国门，参与国际市场的竞争，那么实际上这其中就有中国企业走向国际化的问题，那么就您来看，您如何评价中国企业向国外投资的这种战略。如何提高中国企业的竞争力呢？

龙永图：

我认为昨天江主席讲了一句，讲得很好，就是中国的企业应该向外国的企业学习他们成功的经验，而且走出国门，在世界经济全球化的浪潮当中经风雨，见世面，提高自己的国际竞争能力，因为我国的经济经过那么多年的发展，特别是最近 20 年来的发展，确实我们的经济结构也到了一个调整的重要关头，我们有些产业，在中国生产已经不是最有竞争力了，在这样一种情况下，我们可以把我们那部分产业，转移到其他发展中国家去，在这样一个转移过程当中，实现我们中国经济结构的调整，在全球范围当中进行调整这样一个大的背景，我觉得中国企业走向世界不仅仅是中国企业变成世界经济一个组成部分的一个重要步骤，而且是实现中国经济结构调整的重要步骤。在这样一个过程当中，我们就要从中国产业结构的调整这样一个大背景下看我们中国企业走向世界。而且只有中国企业走向世界我们才可能在游泳当中学习游泳。在和跨国公司的合作当中加强我们的竞争能力，所以我觉得这是一个非常具有战略意义的一个步骤。另外的话，我们中国一向把和发展中国家的合作看成是我们整个对外经济合作其中的一个非常重要的组成部分，通过我们中国的公司到发展中国家去开发、经营，实际就是把我国的技术，中国的设备，投向了发展中国家。我们中国的企业，能够雇用当地的劳动力，为当地创造就业机会，为当地的政府增加税收，这实际上也是对发展中国家经济发展的一个直接的贡献。从这样一个角度讲，也是有相当大的政治意义，我们中国企业走向世界，特别是到发展中国家投资建厂，应该说是我们加强和发展中国家合作的一个非常重要的组成部分。所以它有多方面的意义。

记者：

我们既要吸引大量的外国投资到中国来，同时中国企业也要走出国门参与国际市场的竞争，前不久我就得到这样一个消息，今年年初开始，我们外经贸吸引外资的三大指标也就是吸引外商投资企业的数量，外商投资金额，以及实际吸引到的金额，三大指标出现了同时下降的态势，那么面对这种严峻的形势，外经贸部将采取哪些新的措施来改善投资环境，增加外国对华的投资呢？

龙永图：

我们中国在吸引外资方面一些重要指标的下滑，并不一定就说明中国在投资环境方面对外吸引力的下降，因为它有很多客观因素，比如说东南亚金融危机的影响，和全世界投资更

多的是在发达国家之间进行这样一些重要特点。所以的话，我们不应该过分看重临时性的下滑，当然我们中国政府也很重视这样一个趋势，所以也采取了一些重要的措施来制止这种下滑的趋势，比如说我们第一要增加外商投资的领域，特别是在服务业的领域，像金融、保险、零售、批发、旅游，甚至探索在电信方面的对外开放，使外商投资企业在中国投资的领域有所扩大，这样的话就能够确保数量的扩大，而且特别是服务业方面都是科技含量比较高的、知识含量比较高的领域，也可以确保我们外商投资的质量的提高，这是我们采取的一个很重要的步骤。

记者：

那么在这次财富 500 强的企业当中，中国的企业或者是中国大陆的企业有 5 家进入 500 强的排行榜，其中中粮、中化是属于外经贸方面的行业，还有工商银行和中国银行这样的金融领域，像刚才你也谈到服务业的对外开放，您能不能着重谈一下金融业应采取什么样的对外开放的政策，或者它的步骤是怎样的。因为现在还是采取有步骤的对外开放，一步一步的来，您能谈谈这方面的想法吗？

龙永图：

我觉得我们在金融的开放方面，应该采取一种比较稳妥的政策，因为金融和其他服务业不同，事关整个宏观经济政策的稳定，对于全国老百姓来讲，也是息息相关的。所以在开放金融的问题上，我们一是要积极，第二是要非常慎重，所以我们在整个开放的步骤方面都采取了非常慎重的态度，比如开放的地域都是从小的一两个城市进行试点以后，逐步扩大到其他城市。在服务的范围，我们也是，比如银行开放先从外币业务的开放逐步到人民币业务的开放，从服务对象来讲，开始是服务于三资企业，外国企业，然后服务于中国企业和中国个人，这样都有一个有序的过程，这样才使我们银行、金融的对外开放能够保持一个有序的环境，使得这个开放不仅仅使外国银行、外国保险公司到中国能够赚到钱，更重要的是能够保持中国整个金融环境的稳定。

记者：

目前，很多人提出这样一种观点：各种行业，各种企业都会涉及到一个技术创新的问题，那么，外经贸的企业也喊出一个口号“科技兴贸”，您能不能谈谈技术创新对于外贸出口或者是外经事业的发展所起到的重要作用。

龙永图：

这也涉及到国家产业结构的延伸级的问题，也涉及到出口产品结构调整的问题，过去大量依靠原材料的出口，大量依靠低附加值的成衣之类的加工贸易的出口，这种东西，在一个相当长的时间里面还是必须的，但是我们应该看到为了增加整个外贸出口的附加值，调整整个外贸出口的产品结构，必须把目标瞄准那些高技术含量、高知识含量的产品，这样才能够整个世界的贸易进程中立于不败之地，因为如果长期处在依靠原材料和农产品以及低附加值产品的出口，这个国家出口是不会有希望的。

吴敬琏

吴敬琏，汉族，生于 1930 年 1 月 24 日，中共党员，现任中国社会科学院研究生院教授，国务院发展研究中心研究员，中国人民政治协商会议全国委员会常务委员、经济委员会副主任，新加坡国立大学东亚研究所国际顾问理事会理事，《改革》杂志主编。

1954 年毕业于上海复旦大学经济系后在中国科学院经济研究所工作。1983 年去美国耶鲁大学经济系和社会政策研究所（ISPS）从事客座研究。1984 年到国务院经济技术社会发

展研究中心工作，主要研究领域为比较制度分析、中国经济改革的理论和政策。

主要著述：

中国展望出版社 1987《经济改革问题探索》，苏联科学院出版社 1990 俄文版《中国经济改革的整体设计》（与周小川、楼继伟等合作），中国展望出版社 1988《中国经济的动态分析和对策研究》（与胡季等合作），中国人民大学出版社 1988《吴敬琏选集》，山西人民出版社 1989《论竞争性市场体制》（与刘吉瑞合著），中国财政经济出版社 1991《通向市场经济之路》，北京工业大学出版社 1992、日本 The Simul Press, Inc. 1995 年日文版《计划经济还是市场经济》，中国经济出版社 1992《市场经济的培育和运作》，中国发展出版社 1993《大中型企业改革：建立现代企业制度》（合著），天津人民出版社 1993《现代公司与企业改革》，天津人民出版社 1994《建设市场经济的总体构想与方案设计》（合著），中央编译出版社 1996《构筑市场经济的基础结构》，中国经济出版社 1997《何处寻求大智慧》，北京三联书店 1997《国有经济的战略性改组》（合著），中国发展出版社 1998《当代中国经济改革：战略与实施》上海远东出版社 1999 年再版。

中国人是天生的企业家

访著名经济学家吴敬琏

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访
采访时间：11 分 58 秒

记者：

吴老，我听说您这次参加财富论坛要讲的一个话题就是关于国有企业改革的问题，而且恰恰碰到四中全会闭幕这个契机，您打算说些什么呢？

吴敬琏：

我是想总结一下这 20 年来国有企业改革的状况，现在碰到一些什么问题，四中全会会有很重要的突破，而且把这个问题提到全党的面前，就是我们今后工作的重中之重，也向国内的企业家和国外的企业家总结性地介绍我们的国有企业，以及今后我们做些什么。

记者：

您的观点是什么？

吴敬琏：

20 年来的国有企业改革有很多进展，但是跟原来的计划相比是没有完成十四届三中全会的计划。现在党中央把这个问题提出来了，专门开一次中央全会，规定了今后的方向。这次抓的问题抓得很好，主要是两个问题，一个问题是有国有经济的布局要完整，原来布局太散，而每一个点都很弱。像江总书记在中央全会前说的，就是要有进有退，从有些领域退出来去加强国有经济需要控制的重点，这是一个很重要的事情，如果不做这个工作，恐怕很难真正把我们的国有经济做强。第二个问题也有很重要的意义，就是抓住了建立现代企业制度的核心问题。我们从 1993 年 11 月十四届三中全会作出决定要建立现代企业制度以后，做了很多工作，改制成为公司的国有企业很多，有几千个国有企业成了股份有限公司，至于有限责任公司更不计其数，但是好像效果没有表现出来，为什么没有表现出来有各种各样的意见，我看这次是抓住了要害，这个要害就是这次中央全会决定里说的，能够在所有者和经营者之间

建立起制衡关系的法人治理结构，这是现代企业制度的核心。过去我们不尽如人意的原因就是核心架构没有建立起来。

记者：

无法把精力真正转到企业的经营和管理上去，没有内在的动力。您刚才说到国有企业的改革，这次进入 500 强，中国有 5 家都是国有企业，您怎么来看待他们？

吴敬琏：

因为我们这些国有企业支配了我们中国最好的经济资源，问题是它们的表现并不如人意，这并不是哪个人的过错，还是这个体制。所以要趁四中全会的东风，把体制搞好，我们这些企业家是可以脱颖而出的，我相信绝大部分的总经理董事长，就个人的能力来说，并不次于国外的某些大企业家，这是很有名的，中国人是天生的企业家，可是他们为什么没有成为符合他们地位的企业家呢？

记者：

没有好的制度框架。

吴敬琏：

对，这是一个根本问题。通过这个会，一方面可以让外国朋友们知道我们中国的企业现状如何，它向哪个方向走。另外一方面也让我们中国的企业家看一看，他所面对的环境是什么？外国的同行他们是怎么做的？

记者：

这个自然就让我想到中国企业的一个国际化问题，您说的这些是不是走向国际化必须的途径呢？

吴敬琏：

对。因为国际化是一个客观的过程，这是不以人的意志为转移的，它是逐步的全球化。当然现在没有完全做到全球化，但是这个过程是任何人阻挡不了的。没有别的路。

记者：

那就是说中国企业要选择的不是愿不愿意国际化的问题，而是不得不国际化。

吴敬琏：

对，就是说我们要看到，我们只能在国际市场的汪洋大海上游泳了，不然的话你肯定会沉下去，那么就要国际化。国际化首先是我们的思想理念要国际化。另外，制度要国际化。比如说法人治理结构这个东西，它是经过 400 年磨出来的一个东西，我们是一个后起的国家，不应该自己从头去磨，我们就看一看，西方的大公司它的法人治理结构是怎么组织的。我最近看了英国一个石油公司副总裁讲，他们这个公司法人治理结构是怎么弄的，不是说西方国家的法人治理结构就尽善尽美了，他们同样有这个问题，因为这个问题是摆在那儿的，是所有者和经营者两个目标不同的人，又要合作，要奔向一个共同的目标，要把这个企业搞好，他一定有很多矛盾要解决，400 年磨出来这么一个框架，但是里面的一些具体规定，往往还是有毛病的。比如说 BP 的副总裁就讲，他在 1992 年的时候，因为法人治理结构有缺陷，譬如说董事长和总经理是一个人兼的，对于总经理的约束就不够。BP 就采取措施，董事长由外部董事担任，而且强化了外部董事在董事会中的地位 and 作用，然后通过董事会下的委员会，任命委员会，报酬委员会，审计委员会，对经理人员除了对大政方针的指导之外，一个就是监督，一个就是激励。这三件事情做好了，他把权交给经理人员，这个经理人员就可以发挥他的才能了。

记者：

不过前提是他有一个良好的环境，有一批比较好的人员。

吴敬琏：

对，环境不只是公司内部的环境，还包括整个市场，譬如说西方都用的一种对经理人员

的激励机制，我们这次全会也是同意，在一些企业里试点，就是搞股票期权，股票期权真正能发挥作用，还要求一个有效的证券市场，如果没有有效的证券市场，证券市场上的股票价格不能反映企业的经营状况，这个体系就无法正常地运转。

记者：

我们现在经济问题可能都是这样，所以这个问题往往和另外一个问题连接在一起，这就是您说的环境问题。

吴敬琏：

对，体制的改革需要各个环节都要改，总的来说就是要加快市场经济建立的进程。

记者：

这次有很多跨国公司的大亨总裁们都来到上海，您作为中国的一个著名的经济学家，您想对那些看好中国市场的跨国公司说些什么？

吴敬琏：

我想现在在海外对中国有这样那样的评价，特别是海外有一些公司，他对中国是不是会坚持改革这一点并没有很强的信心，我想他们亲自来看一看，正好又是四中全会结束的时候，我想他们用自己的眼睛可以看一看，这一点是没有疑问的，中国会坚持改革，中国的企业也会向国际的规范看齐，这个方向是肯定的。去年我就看了美国商会有一个年报，里面就提出了好多中国市场不如人意的地方，比如说不透明，税收制度，还有腐败问题、官僚主义等等，我就跟我们省政府、市政府的人说，我们也应该做这个事。这次我就看到了上海市政府就做了一个外资调查，主动去征求他们的意见，你们觉得有什么不满意的地方，然后归纳起来，这就说明我们是有诚意的，我不是说我们投资环境很好，我们投资环境确实问题很多，但是我们是决心要改善它。

记者：

我想中国正在走向世界，世界向中国走过来，这恐怕是这次会议让我们感觉到，这是一个必然趋势。

吴敬琏：

这样两股潮流，两个热心加在一块，我想对于中国、对于世界都会有非常大的帮助。

记者：

这是世界四分之一的人口。

吴敬琏：

对。

记者：

谢谢您。

杰克·纳赛尔

杰克·纳赛尔，现任福特汽车公司总裁兼首席执行官，他还是福特董事会的成员，1999年1月1日前，纳赛尔担任福特汽车业务部执行总裁和福特欧洲公司的董事长。

纳赛尔在1996年11月1日开始领导福特汽车业务部前，一直担任福特汽车公司业务部主管产品开发的集团副总裁，他从1994年5月1日起担任此职。1993年1月1日纳赛尔当选为福特公司副总裁及福特欧洲公司的董事长。

1968年纳赛尔到福特澳大利亚公司工作，作为一名金融分析员，后来在福特国际和美国国内许多部门任职。

1973 年，他任职于福特北美卡车业务部和公司的财务部门。该年底，他返回澳大利亚担任利润分析经理，后来又成为产品项目规划经理。

纳赛尔从 1975 年开始，在福特国际汽车业务不同部门任职。从 70 年代末到 80 年代，他在福特亚太和拉丁美洲业务部担任各项主管职务。

1987 年纳赛尔首次出任要职，被指派为 Autolatina 公司财政和行政副总裁，该公司是福特与大众公司在巴西和阿根廷的合资企业。

福特：面向长远

访美国福特汽车公司总裁兼首席执行官杰克·纳赛尔

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富专访

采访时间：6 分 57 秒

记者：

我们想了解一下福特公司在中国的投资情况？

纳赛尔：

福特汽车在中国投资的战略是面向长远。目前，我们在中国有 8 个投资项目，其中一个制造全顺整车项目，另外 7 个是零部件生产商。我们最重要的一个战略，就是希望能够帮助中国提高技术，以及培养专业人才，并完善基础设施。无论我们做什么，都希望做得完美，并希望符合消费者利益。我对到目前为止福特在华业务感到满意，但同时也希望作更多努力。我们的生意一定要符合消费者利益，又有益于中国市场。

记者：

那么福特公司对于中国汽车市场未来几年的发展做怎么样的评估和预测呢？

纳赛尔：

福特汽车对于中国的汽车市场有非常务实、也非常积极的一个评估。基本上我们认为中国的汽车市场未来几年会有两位数字的成长，我们认为市场重要的发展不只是在市场规模的增加，更重要在市场结构的改变、竞争态势的变化。这里我们不仅评估了车子销售数量的增加，更重要的是车辆的质量、服务的水平以及其全球竞争的能力。我们认为对中国汽车工业而言，最重要的一个指标就是能够提供给顾客一流的技术，一流的产品，一流的服务，并且可以向国际市场出口汽车。这些是中国的汽车工业成功与否的标志。

记者：

那么从目前的情况我们可以看到，德国和美国大的汽车集团纷纷在中国加大他们技术投入和资金投入的力度，比如像奥迪公司在长春开始了投放它的豪华型轿车。另外通用别克在上海合资厂第一万辆汽车都已经下线了。那么这两个事情对福特公司在中国的投资和你们对中国市场评估会不会有所影响？

纳赛尔：

首先要恭喜我们所有在中国市场一起竞争的这些伙伴们，他们取得了一些进展。福特汽车认为竞争是非常重要的，也是非常有益的。在中国我们欢迎有更多竞争的机会。事实上，这个竞争对于每个企业来讲都是激励大家向前迈进的一个重要因素。福特汽车错过了争取上海项目的机会。为此，我们也恭喜通用汽车能够在上海推出新的车型。但是福特汽车非常有耐

心，我们希望能够长期在中国服务顾客。我们长期在中国投资，并建立强大的本地公司。除了我们要做好我们自己的生意以外，福特汽车希望在中国成为一个非常良好的企业公民。最重要的是，我们不但要推出良好的产品以服务市场，更重要的我们希望能够在中国的消费者，作为一个良好的伙伴做出更多的贡献。福特汽车不会因为竞争而觉得畏惧或者害怕。事实上我们是一个百年的公司，我们在产品、技术和创新开发上处于领先地位，我们欢迎竞争。

另外我想要再说明一点，我们现在在汽车市场进行的不是 100 米的短跑，而是一个 42 公里以上的长跑，是马拉松。马拉松最重要的是有长期的竞争能力，需要非常强壮，有耐心，更重要的还要有良好的战略。对于福特公司来讲，不管是我们原来的福特的品牌，或者是沃尔沃、林肯、马自达、水星、或者是美洲豹，都是一个大家庭的成员。我们把中国市场也看作是福特大家庭的一部分。

记者：

目前这几年电子信息网络技术的飞速发展已经对许多传统产业产生了非常大的影响，那么据你预计这个飞速发展的信息技术对传统的汽车工业的影响究竟在什么地方？

纳赛尔：

在电子信息网络技术发展之后，我们认为在汽车产业里面有两个明显的影响。首先一个是非常显而易见，也就是厂商与顾客之间关系变化。不管是在买车，或者是在寻求贷款，或者找寻咨询上面，都和网络相关。以福特汽车来讲，目前我们有 40% 的车子——汽车或者是卡车——在购买的过程之中，多多少少通过网络和客户沟通。我们预计在未来的 5 年里，80% 的交易都会通过电子网络实现。更重要的影响是应该在未来汽车界怎么样经营。它对这个行业会有非常大的影响。电子网络对于我们汽车行业怎么样设计汽车，制造汽车，造什么汽车都会产生非常大的影响。做为一个消费者，事实上你未来可以透过电子信息网络直接在电子信息网络上订做汽车，并且可以指点汽车公司你要什么样的配备，你要什么样的内饰，你要什么样的性能和什么样的颜色，然后在一个星期之内，你就会收到这个完全按照你的期望制造的车。

约翰（杰克）· 韦尔奇

韦尔奇先生自 1981 年以来担任通用电气公司的总裁兼首席执行官。

通用电气公司的历史可追溯到托马斯·爱迪生，他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。在 1892 年，爱迪生通用电气公司和汤姆生-休斯顿电气公司合并，成立了通用电气公司。

通用电气公司是一家集技术、制造和服务业为一体的多种经营公司，致力于在经营的每个行业取得全球领先地位。通用电气公司在全世界 100 多个国家开展业务，在 26 个国家拥有 250 家制造厂。通用电气公司在全球共有 29.3 万名雇员，其中 16.3 万人在美国本土。

通用电气公司是自道·琼斯工业指数 1896 年设立以来惟一至今仍在榜上的公司。

通用电气公司 1998 年总资产核计为 3550 亿美元，年收入 1005 亿美元，年净收入 93 亿美元（每股 2.8 美元：稀释股）。

通用电气在中国

访美国通用电气公司总裁兼首席执行官杰克· 韦尔奇

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富专访

采访时间：8 分 12 秒

韦尔奇：

现在开始吧。我很久没有在中国做今天这种谈话了，你们可以向我提你们想到的任何问题。

记者：

你好，我是上海电视台的崔文。你被认为是目前世界上最杰出的商业领袖，我的第一个问题就从这里开始。我们常说有两类领导人，一类是天才，另一类是培训出来的职业经理人。你认为您属于哪一类？

韦尔奇：

你给我设定的选择也是我常给别人做的选择题。我想我的回答是，经理人员里面有很多天才。我本人凭本能凭感觉去做事，去设计美好的未来。那些结局很美妙的事开头并非如此。

记者：

通用电气的管理精髓到底是什么？

韦尔奇：

无论我去哪个国家，人们都问我这个价值观的问题。他们问，你能把美国的价值观移植到本地吗？或是你能把复杂的价值体系带给当地公司吗？我确信，我们可以把两个最重要的价值观带给当地公司——一个是“让每个人发表意见”；另一个是“尊重人格”。全世界的人都认为要尊重人格。我们公司很幸运地注意到了这一点——我讲的太多了，是吧？——得对着麦克风讲，对不起。

通用电气管理精髓就是这两点。它理解每个员工的想法，尊重每个人。员工也用积极的工作去回报公司。今天早上康纳利——他在后排——是我们主管人力资源的高级副总裁，他和我以及我们中国公司的管理人员，与 GE 中国的年轻员工——那些加入公司两三个月的人，一起聊了 3 个小时。昨晚一起在和平饭店喝啤酒，度过了美好的时光。通过这些活动，我们公司里的人都相互了解了。

记者：

江主席刚刚接见了你们。你认为中国是不是应该加入 WTO？加入后对 GE 在中国的战略有什么影响？

韦尔奇：

我认为美国和中国在 WTO 问题上，最终会形成共识。WTO 没有中国是不完整的。这些政治家们要达成妥协殊非易事，但现实世界的惟一选择，是符合国际贸易的根本需求，是迎合国际贸易的根本需求，让中国加入 WTO。

记者：

你在财富论坛上发现了有价值的讲话了吗？

韦尔奇：

会上有许多有意思的发言。新加坡资政李光耀对本地区形势发表了深刻的评论，和江主席不谋而合，遥相呼应。他们都是优秀的演讲天才。另外也有机会接触全球商界的同事们，例如东芝的西室泰三，我们一起讨论了如何抓住中国市场。

记者：

在这次论坛上许多公司总裁，对在中国的投资都表示了很大的兴趣。通用电气在中国这方面有什么打算？你们是否要加快在中国的发展步伐？

韦尔奇：

我们将不断地对中国投资，我们已经投了约 15 亿美元，有 7000 名员工。中国是一个很大的国家，我们在中国医疗器械、飞机发动机、塑料方面都很成功。同时也学到了中国人的一些灵感和制造产品的那种时髦，我们在中国的投资会继续平稳发展。

记者：

你对电子商务未来发展怎么看？你们公司会采取什么样的应对措施？

韦尔奇：

电子商务彻底改变了传统交易的方式，是一场革命性的变革，也改变了和顾客的关系，改变了人与人之间的关系。电子商务使一切都变得透明了，而且更迅捷、更快、更有效率、更开放，使人们的观念发生了彻底的变革。知识将来不再是力量，因为大家都有了知识，关键是有新的主意，有创意。

记者：

你们公司在中国做生意，如果希望政府做一件事，那将会是什么？

韦尔奇：

我觉得倒是我们自己应该做一些改进。在中国做生意，会给“耐心”这个词作一个全新的注解。我们美国人在和日本人做生意时，觉得他们很耐心。日本人和中国人相比，又显得像是速战速决的商人。在中国做生意的决策过程很长很慢，在我们对速度的要求和中国政府对民众的关注之间做平衡，很消耗时间。我们公司应该学会更耐心，政府方面也可以做得更快一点。

李毅中

李毅中，1998 年任中国石油化工集团公司董事长兼总经理。历任齐鲁石化公司炼油厂副总工程师、厂长，公司经理，中国石油化工总公司副总经理，中国东联石化集团有限责任公司董事长兼总经理。

中国石油化工集团公司是在原中国石油化工总公司基础上成立的特大型石油石化企业集团。主要从事石油、天然气勘探开发、石油化工、产品进出口和对外招标采购、租赁、工程承包、劳务输出等业务。

500 强中第一个国企

访中国石化集团公司总裁李毅中

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访

采访时间：14 分 17 秒

记者：

李总，中国石化集团公司在 1998 年的美国《财富》杂志的评选中间首次进入了世界 500 强的行列，并且名列第 73 位，名次可以说比较靠前。对于中国石化集团公司首次进入世界

500 强这件事情，可以说是中国国有企业第一次进入了国际公认的一个舞台上首次亮相，对于这个事情，它对中国国有企业的发展来说有何意义？

李毅中：

首先我感到建国 50 年来，国家对于石油石化工业的支持，给予了这样一个雄厚的物质基础，从资产，从产量，从销售收入各方面，得到了国际的公认。第二个，改革开放 20 多年来，特别是最近几年，国有企业改革确实有了显著的成效。在我们的体制转化、机制转化上作出一定的成绩，这也是世界所公认的。因此，美国具有权威性的财富杂志，它在排行 500 强的时候，我们中国石化有幸作为中国的第一个国有工业企业登上国际舞台，我想我们广大的石化职工心里是很高兴的。在高兴之余我们也清醒地看到，我们在各方面和国外大公司比还有很多差距，因为这次是按照销售额的多少来排的，我们去年的销售额是 2818 亿人民币，相当于 340 亿美金。但是要从资产利润率，效益指标，经济技术指标，劳动生产率指标，各方面和人家比还有很大差距。所以我们在高兴之余应该看到，我自己有这样的感受，就是“盛名之下，其实难副”。还要在各方面做很大的努力才能真正的成为世界 500 强。

记者：

您刚才提到，我们和世界一些大的跨国公司在实力方面和企业的素质方面、管理能力方面还有一定的差距，今后我们中石化公司将会做哪方面的努力呢？

李毅中：

差距比较起来，细细的寻找可以有很多差距，我觉得主要有几条：一条是我们产业结构还不尽合理。拿我们石化集团来说，虽然是上中下游（产品）一体化，但是多重复建设的影响，炼油的开工率不足，成品油销售零售市场占有率不高，油田上原油的后备资源不足。第二就是资本结构存在问题，还有不少的潜亏，还有一些不良资产等等，资产的利润率比较低。第三个技术进步上、技术创新上还不如国外大公司，表现在产品的品种质量，成本效益，还有很多差距。因此石化市场将近有一半被进口所占领。另外，我们人工成本比较高，人多，人员成本不堪重负。但是最根本的差距还是体制和机制不适应，或者不完全适应市场经济的要求。我们大而全小而全的现象，多级法人，分散角色；所以资金、资源、资产，包括人力得不到充分的优化。如何真正地缩短和国外大公司的差距，必须有针对性的从上述几个方面，真正地缩小我们和国外大公司的差距。

根据党的四中全会提出，搞好国有工业企业的目标、战略方针，我想首先是要按照十五大提出的，三年脱困，建立现代企业制度的要求，把今年的效益扭亏、脱困的指标坚决完成，实现搞好国有企业的第一步。第二步要按照四中全会提出的 2010 年目标，根据上面的差距首先要做好改革重组，同时择机在国际资本市场上市，一方面可以筹集资金来发展自己，一方面所有制得到完善和改进，形成多元投资主体。这样在体制和机制上真正能够适应市场经济的要求。除了这两个以外，就是要在技术进步、技术创新、内部从严管理，建立内部的约束机制这些方面真正建立起现代企业制度来。

记者：

我们知道，我们的国有企业中间大概都存在这样一个通病，就是人员过多，社会负担过重，这个问题在石化企业中可能比较突出，要在中国石化完全建立起现代企业制度，这部分我们应该怎么做？

李毅中：

说到这个问题，我可以给你举两个数据。一个是现在石化集团有职工 119 万，这个数字人家听起来都非常吓人。我们现在排行 500 强 73 位，在 73 位之前，同行里，石油石化企业我们是排在第七，前面 7 个世界大企业，比如说“埃克森”、“壳牌”、BP 等等，他们 6 个加起来人数相当于我们石化集团的一半，所以这样说，我们的劳动生产率比人家要低得多。虽然我们每个人的工资低，但是整个工资总量很大，用工资总量占总成本的比例来看，我们占

到 9%，人家一般都是 5%，所以现在石化集团人工成本不堪重负已经制约着自己的生存发展。那怎么办呢？就是中央国务院提出的，减员增效，只有把人员减下来，效益提高上去，我们才能获得生存发展的空间。怎么解决这个问题？这是国有企业绕不过又必须解决的问题。我们从眼前来说，一个是把源头控制住，停止社会招工，必须进的一些人员都要请高素质、高学历的人员，当然，对转移军人转业干部我们都要接收。同时在内部要减人、分流、下岗、再就业，给职工造成一个竞争上岗的紧迫感，这是从近期来说，把这件事情办好。

从长远来说，还必须要改革的大手笔，才能真正实现减员增效。就是在改革重组上市中，把主业和辅业分离，优良资产和不良资产分离，企业办社会职能和企业分离，这三个分离搞好的话，把主业里面的优势资产就集中起来了，它无论在质量和数量上就可以和国外大公司来较量。这部分人就比较少，我们想第一步 45% 的人进入主业，那么 55% 的人就被分离出来，这样改革手笔就比较大了。

记者：

这次财富论坛在上海召开的 99 年会可以看出许多的国际跨国公司都对中国这个大市场充满了希望，而且近些年的海外投资可以明显看出，就是跨国公司的投资越来越集中和越来越大，它对这个市场的关注和热情，是不是也给您带来很大的压力？

李毅中：

是的。国外大公司一般都经过上百年的演化，无论是从经济实力、技术水平、竞争力都相当强。但是当前市场竞争日趋激烈的严峻形势下，它仍然继续进行重组，尤其是近两年，重组的浪潮已经成为一种趋势了。合并起来以后，主业更加突出，竞争力更加增强，它的主要目的还是为了占有资源，扩展市场，聚敛财富，这对我们发展中国家，对我们石化集团就形成了很大的压力。更加具体地说，比如说中国的化工化纤产品市场，我们统计了 4 年，合成树脂有 52% 是进口，合成橡胶 44% 进口，合成纤维原料和合成纤维 53% 是进口。国际大公司它把眼光盯住中国的市场，因为中国的市场潜力还是很大的，这样对我们就形成很大的压力。为什么我们这个市场份额丢失了呢？我觉得重要的一条就是凝结在我们商品里的技术含量还不够，所以质量、品种、成本与人家有差距，因此人家就占领了中国的市场。我们怎么样来夺回市场，扩大我们的份额？那就是通过技术创新、技术领先，然后实现技术上的跨越，技术用在以质量、品种、成本、效益为中心的技术改造里。顶替进口，加大出口，这样才能把我们国有企业的市场逐渐扩大，同时使更多的产品出口，这样才能够真正成为一个国际国内市场统筹的跨国公司，才能提高我们的效率。

记者：

依您在工业企业从事这么多年工作的经验来看，中国的工业企业如果想有更多的企业进入世界 500 强这个行列的话，您觉得除了石化行业之外，还有哪个行业能够比较快地进入这个行列？

李毅中：

我们国家目前从总量来说，占世界前列的一些产品，像钢铁、煤炭、纺织、冶金、有色、发电等等，大多数是由国有工业企业生产出来的，这是四中全会决定上的原话。我想最有希望进入 500 强的应该是我们担负着国家经济命脉的重点骨干企业，经过重组整合，经过技术进步，发展自己的实力，增强市场的竞争力，他们最有希望进入世界 500 强。另外像新兴工业、电讯，发展很快，还有像我们后起之秀，一些民营工业、家电等等，他们机制比较新，改革开拓精神比较强，市场需求比较旺盛，也很有希望陆续进入世界 500 强。

记者：

迅速发展的世界以宽带技术为主的因特网的建设和电子信息工程的建设，会不会对我们石化工业也有某种影响呢？

李毅中：

是的，用先进的电子信息工业来改造传统工业，是我们国家的产业政策之一，石化工业虽然是一个新兴的朝阳工业，但是在自动化方面，在电子技术应用方面还是刚刚起步。现在在一般的石化企业里边，已经用电子计算机代替了原来的传统仪表，在油田勘探开发上，更是通过三维地震勘探，对油田的精细描述，全部是通过计算机来了解地下的构造，已经起步了，但是还不够。只有用电子信息，用计算机来改造我们石油石化工业，才能使它的效率大大提高一步，这也是我们今后努力的方向。

记者：

谢谢。

刘廷焕

刘廷焕，中国工商银行行长。1966年毕业于辽宁财经学院财政金融系。此后在中国人民银行辽宁省桓仁、复县支行、大连分行等单位工作，1983年起任中国人民银行大连分行行长，1985年任中国工商银行副行长。他同时还担任国务院货币政策委员会委员。高级经济师、研究员。西南财经大学的研究生导师，并被聘为几所财经大学的兼职教授。1997年起任现职。

把工行办成真正的商业银行

访中国工商银行行长刘廷焕

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富专访

采访时间：2 分 38 秒

记者：

刘行长，工商银行今年是第一次进入了《财富》500 强，而且名次高达第 160 位，那我们想知道工商银行是靠什么进入世界 500 强的？

刘廷焕：

中国工商银行经过 15 年的改革发展，已成为在世界上具有重要影响的大银行。这次美国《财富》杂志评出了本年度全球最大 500 家企业，工商银行以 218 亿美元的收入，名列第 160 位，我认为还是靠我们的实力。我们这次进入 500 强，这表明自改革开放以来，我国的金融改革取得了令人瞩目的成就。同时，这也是工商银行十几年来不断开拓进取的结果。目前工商银行的总资产已经达到 3.2 万亿元（人民币）。我们的各项存款已经达到 2.7 万亿元（人民币），各项贷款余额已经达到 2.2 万亿元（人民币）。1992 年到 1997 年，我们连续 6 年向国家交利税是 1053 亿元（人民币），平均每年交 150 亿元。6 年来共实现利润是 456 亿元，工商银行在不断完善壮大的同时，积极支持了国民经济的发展。

记者：

进入了 500 强者，也就意味着企业的运作，一定要更加规范化，要向市场靠拢。那么，您打算把工商银行如何办成真正的商业银行呢？

刘廷焕：

我们想，工商银行作为国有的独资商业银行在以后的发展中，要加强内部管理，强化内控机制，提高防范和化解风险的能力，不断地改善金融服务，积极支持国民经济发展，尽快把工商银行办成具有国际管理水平的大商业银行。作为商业银行，我们始终把稳健经营作为我们的经营方针，坚持统一法人授权经营的原则，积极推行资产负债比例管理，拓展经营业务范围走集约化经营的道路，努力使工商银行的经营工作，达到资产质量高，经营效益高，自身信誉高的这样一个目标。

记者：

如果明年《财富》500 强再来排名的话，您有没有信心工商银行再会跻身其中呢？

刘廷焕：

我完全有信心明年会继续保持这样的优势，进入 500 强的行列之中。

周明臣

周明臣，1992 年任中国粮油食品进出口（集团）有限公司董事长兼总裁。1970 年起先后任中国五金矿产进出口总公司副处长、处长、副总经理，中国仪器进出口总公司总经理。

中国粮油食品进出口（集团）有限公司，自 1952 年成立后，已逐步发展成为集贸易、实业、金融、信息服务和科研为一体的大型企业集团，排名《财富》杂志 1999 年世界 500 强企业第 362 位。截止 1998 年底，公司海内外资产总额达 47.7 亿美元。

埋头苦干，卧薪尝胆

访中粮集团总裁周明臣

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访
采访时间：6 分 23 秒

记者：

中粮在经营方面还是挺有自己特色的，我注意到另外一点，中粮已经涉足金融业，国际金融业这方面的业务。比如说去年在香港收购了两家上市公司，我觉得这是作为全国外贸企业当中首次在香港拥有上市公司的这么一个企业，当时迈出这一步不能说一点风险没有的，那么你觉得您当时做出这样一个决定，和您的经营风格，至少和您作为一个企业家的精神具有什么样的一个联系？

周明臣：

我们在香港收购两个上市公司是在 1993 年的 8 月 1 号，这两个公司现在的经营状况，虽然说受到大气候的影响，多少还有不尽人意的地方，但总的说还是正常的。我们当时作为一个尝试，收购这两个公司确实是有风险的，我自己也冒着风险，因为在香港上市一般来说是要国务院批准的，所以在当时在这个问题上，我们怎么想的呢，就是公司要加快国际化的步伐，要开辟新的财源，新的融资渠道。我们认为在香港上市是一个好的办法，所以我们当

时就在香港搞了两个上市公司。这两个上市公司在搞的过程中有风险的，因为搞不好，如果不赚钱，或者搞的失败了，那会给国有资产带来损失。但是由于我们抓住了当时的机会，而且我们操作也很谨慎，这两个公司的上市我们可以说掏了一大把现金。利用这些现金我们又回来投资，参与了食品加工，农产品的养殖种植以及酒店等等行业。所以从当时情况看，我们觉得扩展融资渠道，不论是从扩展融资渠道的角度，还是从通过上市公司的运作培养我们自己的人才，培养我们自己队伍的这个角度，还是从扩大影响，提高公司竞争能力这个角度，我们觉得在当时都是适当的，所以我们当时下决心搞这两个上市公司，现在运转很正常。

记者：

运转很正常。关键倒不是在于它能赚多少钱，或者多还是少，关键我觉得是率先第一次而且是一种尝试，如果成功的话，我觉得应该有一些示范的作用，尤其是国有大型企业。

周明臣：

因为当时这么多的外贸公司都没有搞，而且其他公司搞，好多也是失败，在香港都不成功。所以我当时下这个决心的时候也有很多担心，由于我们采取一些措施，我们谨慎的运作，而且我们在招聘人员管理上市公司上，还是从我们自己对这两个上市公司的经营，随时研究对策这个角度上我们当时费了不少功夫，取得成功不容易。

记者：

中粮作为一个老牌的国有外贸企业，连续 5 年进入世界 500 强，中粮在这个过程中也取得很多成就，您谈谈中粮如何保持住这种优势来提高自己企业竞争力的？

周明臣：

我觉得最重要的就是时刻看到自己的不足，时刻找自己的差距。我觉得在由计划经济向市场经济过渡的这么一个过渡期里，各种矛盾、问题、扯皮都很多，但是作为企业的领导者，作为企业家，应该审时度势，始终保持清醒的头脑，特别是在取得一些成绩的时候，始终保持清醒的头脑，始终看到自己的不足，找问题找差距。我觉得我们最大的问题首先是经营机制不活，我们的管理水平低下，很多产品科技含量不高，竞争能力不强，实际上我们在我们整个工作过程中，还有好多好多的差距。拿我自己来讲，我和我的班子，有一条就是实实在在的做点事情，不徒虚名。这次没办法，因为在上海开会，有新闻媒介采访，过去我从来不接受新闻媒介的采访，我和我们班子有一个总的想法，这几年埋头苦干，卧薪尝胆，搞 5 年到 10 年，相信我们公司会达到，建立在国际上较有名气的跨国公司，这么一个奋斗目标。

王嘉廉

CA 公司董事长兼首席执行官，关键性商业软件界的世界级领导人。

1944 年 8 月出生在中国上海。1952 年随家人来到美国。

1976 年他同三位合伙人一道，以单一产品和一种简单的想法创建了 CA 公司（Computer Associates 计算机联合公司）。这种想法是：技术必须为商业服务。目前，该公司年收益 45 亿美元，在 40 多个国家共有 9000 余名员工。CA 公司的软件为全世界成千上万的企业提供了计算基础。CA 公司总部位于美国纽约长岛。

CA 公司目前是第三大独立的软件公司，仅次于微软和天启公司（Oracle），这些公司是通过大力进行研制或者精明的营销策略得到发展的，而王嘉廉则采用一种近似残酷的做法建立起自己的帝国。在全球最大 500 家公司中，有 95% 的公司在使用 CA 公司的某一种软件产品。

新科技观的倡导者

访美国 CA 公司董事长兼首席执行官王嘉廉

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富专访

采访时间：5 分

记者：

王嘉廉先生，您好。现在在中国的上海正在举行 99 财富全球论坛上海年会，您不能前来参加，但是我很想听听您对中国信息高科技产业（IT 产业）的看法以及这个行业在全球的未来前景。

王嘉廉：

99 财富全球论坛在中国召开，是一件非常重要的事情，它对中国和上海向世界介绍自己是一个很好的机会。关于中国 IT 产业，我在十几年前就向中国进行了投资，IT 产业在中国空间很大，发展潜力十分广阔。我投资中国的 IT 公司都盈利，十分成功。我认为 IT 产业能够帮助中国国际化，我还要不断向中国投资，帮助中国发展 IT 产业，而且 IT 产业在世界上前景也是非常光明的，就拿我们公司来说，我们开始从很少的几个人，发展到拥有一万多雇员，遍及 100 多个国家都设立了子公司，业务不断扩大，这说明 IT 产业有充分的发展空间，中国这方面刚刚起步，因此潜力很大。

记者：

您是华裔在 IT 产业比较成功的人士之一，我想知道为什么中国人在 IT 产业许多都获得了成功，比如您本人和雅虎的杨致远先生，而在其他产业，中国人或海外华人成功者寥寥无几，这是什么原因呢？

王嘉廉：

中国人勤劳、聪明，在许多产业也都有成功者，但是在 IT 产业因为它是一个刚刚兴起的新兴产业，前景非常广阔，中国人的聪明智慧更容易发挥出来，还有机会也很重要。如果一个行业在发展最成熟的时候，你才介入进去，那么你的发展空间就很小了。但是当 IT 这样新兴的产业刚刚起步的时候，你就介入进去了，那么你的未来空间就非常大。我很欣赏杨致远的成功，他非常年轻，但是利用了这样的机会，运用了风险基金，成功地使雅虎变成国际化的网络。

记者：

您认为您的成功是基于这样的事实，那就是您抓住了机会，还是您很幸运，得到了许多优惠，原因到底是什么呢？

王嘉廉：

我很幸运，但并不是命运给了我这样的安排，而是 IT 产业在刚刚起步的时候，我介入进来了，同时我的身边集合了一大批有理想、有志气、有才能的人，如我的助手，我的高级经理和我所有的工作人员。我们大家团结合作，把我们的聪明才智全部都运用在 IT 产业的产品开发上和网络建设上，这样我们就成为全球最大的商务软件开发商。在这一领域，还没有人能超过我们。我们在中国投资，也并不是因为中国政府给了我们什么优惠，而是我们觉得中国 IT 产业的空间很大，在中国投资风险小，容易成功，事实也正是如此。

记者：

您不能前来参加上海的会议，我们没有机会面对面的进行采访，但是通过视讯的传输，

我们进行了非常好的交流。我想知道您最近是否还有机会来中国？

王嘉廉：

我 11 月份还要到中国来，因为我还要在中国不断地投资，中国市场对所有的外商来说，是十分有吸引力的，我祝愿上海的财富论坛会议获得圆满成功，同时也祝愿中国的 IT 产业有更快的发展。

竺延风

竺延风，中国第一汽车集团公司总经理，研究员级高工。1983 年进一汽热电厂任技术员，1991 年起先后任集团进出口公司总经理、集团公司常务副总经理。

中国第一汽车集团公司（中国吉林长春市）成立于 1953 年，为国内最大的汽车工业生产基地。产品多达 200 多种，年生产能力 40 万辆以上，并出口亚、非、拉美以及欧洲 30 多个国家和地区，现在国外建有 4 家组装厂。

我们的差距

访中国第一汽车集团公司总经理竺延风

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访
采访时间：11 分 42 秒

记者：

现在随着市场越来越开放，市场的竞争也越来越激烈，你觉得企业如何才能提高自身的竞争力？

竺延风：

作为一个国企，提高企业自身的竞争力是非常重要的，一汽是传统的、老型的国有企业，这个问题实际上我们也已经很早提出来了，随着国家对国企改革的进一步深入，这个认识也越来越清楚。我们感到在市场上现在有 5 种企业，一种就是独资的，外来资本；一种合资的；一种是民营，就是从我们民营经济发展起来的；还有一种新型国企，就是国家有资本金注入的，一开始就有资本金注入的，按照现代企业制度建立的这么一些企业；还有一种就是像我们这样的传统的国有企业，资本金很低，负债率很高。一下子把这 5 种企业推到市场当中，竞争力最差的是国有企业。在体制上，在机制上，在产品结构、资产布局上，在技术含量上，在资本管理方面，都是跟前几种企业有相当大的差距，有的时候我们感到，说的最具体的就是这种国企往往还是前四种企业大学校，连培养的人才经常都流到前四个企业里头去。所以现在市场经济把大家都推到一个市场里，去竞争，我们老强调历史，没有用，没有人同情你有多少包袱，它就是市场竞争，用户买什么产品，完全是自己选择，所以加强企业自身的竞争力是非常重要的。那么竞争跟谁竞争，就是跟前四种企业竞争，特别是一个开放型市场，我们对国际也开放，进行竞争。我觉得应该是这么几个方面，一个体制上的改革，中央在四中全会上已经明确在 10 个方向提出来，很明确的方向和一些可操作性的方法。我们觉得这

是非常及时的，也是非常重要的。体制上要使我们资本结构多元化，真正把现代企业制度这样一个体系建立起来，一个单元资本，单纯的资本就像生物界一样，生物还讲究多种杂交，或者边缘成分混合在一起，可能会对生物界成长产生影响，我觉得企业在市场经济下也是这样的，就是能够有更多的资本，在一个企业里构成。这样对企业的管理，对企业体制建设，对企业内部的监督和对市场适应性都有好处，所以在体制上必须改革。

另外一个，在机制上，国企的机制跟前四种讲的机制差距太远，所以这方面应该赶快动起来。作为我们一汽，现在在两方面动，最近我们开始成立很多子公司，引入了很多资本，在体制上有所转变；另外一个我们感到，因为国企真正要在市场有竞争力，产品的结构要有所调整。一汽有很多生产线，有很多产品，某一个产品在某一个生产线上干可能是亏的，在另一生产线上干可能就盈的，那么就是产品与资产的最佳配合，包括人员与资产的最佳配合，这方面的调整在我们内部来说，产品有资产、人力、装备和整个的地域环境关系，要做这方面的调整。作为一个企业的长远竞争，我们感到必须有科技创新体制、科技进步和人才竞争，这点我们感到很痛苦，国企的人才竞争是比较痛苦的，跟我刚才讲的前四种企业竞争是处在弱势，如果通过科技创新体制和机制以及用人制度的改革能够倒流，把前四种企业的人才能够向国企企业上流，我看能做到这一点，国企就会有希望，我们希望做到这一点，我们现在也开始努力。

记者：

这次 500 强会议在上海召开，我们知道 500 强前三名都是汽车公司，一汽除了显而易见的规模和销售量上的差距外，你觉得作为一个企业跟他们最大的差距是什么？

竺延风：

我感到最大的差距还是在于体制与实质上的差距，有了这两个，会把其他方面带起来。当然规模经济、资本结构、资本量、销售收入、利润率，这些差距都不是以小的量计来说的，是相当大的一个差距。一汽作为一个国有企业在我国是大的企业，但是在国际上，从汽车业角度看，它还不是一个大的企业，但是我们有一个传统的一个市场范围，这方面应该说还是我们有资本的地方，因为中国市场是待开发的汽车市场。并不是不需要车，只有 50~60 万辆车，所以发展空间很大，我们怎么样利用我们的市场，获得我们需要的技术，在这个市场当中，与这些体系共享这个市场。如果说独占这个市场，显然在加入 WTO 之后，还不现实，应该说是共享市场，但这个时候应该抓紧自己的技术进步，只有自己强大起来，才能够合作得更愉快、更好。

记者：

现在中美正在就中国加入 WTO 进行谈判，一旦这个谈判取得最后成果，那么中国的民族工业面临什么样的竞争压力？

竺延风：

作为一汽来讲，它有 46 年的历史，创造了一些名牌，比如说解放、红旗这些名牌，同时通过合资也引入了一些品牌，如奥迪、捷达这些品牌。作为解放、红旗品牌，随着 WTO 的进入，不同的品牌所处的环境也不一样。比如说解放作为卡车来讲，一汽现在卡车超过 10 万辆，在世界属于前茅的，就是说这个市场品牌空间很大，当然我们的技术和我们的质量与国际上同样类型产品比，还有差距，但是我们的价格性能比，差距不是很大，这方面是我们的优势。应该利用我们已有的国内巨大的卡车市场空间，把这个产品通过新的技术引进，不断发展壮大，这个产品应该是合作型的，有更多的适应自己市场需要的产品这样一个产品观点。作为红旗这个品牌，我认为，民族品牌应该是开放发展，不能说传统的、不变的就是民族的，作为艺术品来讲是另外一个概念。作为产品来讲，它应该是适应市场的，民族品牌必须开放发展，特别作为红旗轿车这样的品牌，大家很关心很热爱红旗，全国老百姓都问这个问题，红旗将来怎么走。我觉得红旗品牌，民族品牌要开放发展，我们现在这个品牌有今

天就是开放发展的结果，我们引进德国奥迪的技术，把这个技术移植到我们红旗上去，形成今天的小红旗产品，应该说就是开放发展的结果，我们已经走出一步，如果不走这一步，可能现在红旗品牌生存就更困难了。所以我们已经走出这一步，下一步就是按照刚才讲的加入到世界的品牌体系里头去，这个品牌要加入进去。并不是这个品牌孤孤立立的，那么这个品牌就叫好的品牌，所以说开放发展就是要引进先进的技术，寻找自己合适的市场空间，开拓自己的市场，这点我们现在也引进很多新的技术，包括引进德国的技术，也包括引进日本的技术，红旗产品都体现了。最近的 ABS、安全气囊等电子技术也是引进的，引进、消化、吸收、发展，一般就是这样的道路。

记者：

现在不少国内大型企业，像海尔、联想都明确提出了冲击 500 强的口号，一汽在这方面有没有什么打算？

竺延风：

我觉得 500 强应该怎么认识呢？500 强，我觉得应该是一个强字，当然我们希望很快进入 500 强，但是我认为这个强，不应该是简单的销售收入。从国内企业来讲，如果比销售收入的话，那么我们平行相加会有很多，一汽相关企业有 244 家，数量是很大的。我感到汽车这个产品，这个强，应该是竞争力、市场占有率、利润率、净资产利润率和增长率从这几个角度上看。作为一汽来讲，我们愿意加入世界 500 强，但是现在提这个口号，我认为现在还是为时过早。关键是把自身的改革作好，自己的竞争力增强，这个决心应该下，但是这个决心不是靠口号，真正是要靠我们自己的竞争力增强，回到你刚才提到的第一个问题，我想如果有自己加入到国际品牌体系里的开发能力、市场能力，进入一个良性循环，刚才你讲的联想和海尔都是一些新型的企业，他们一开始起点就站在一个国际性的观点上，加入国际市场发展，就是我刚才讲的第三、第四种企业。那么作为一汽这个企业，还要经过一段时间的改造，如果我们形成这样的体制，我想那个时候喊 500 强也就为时不远。

柳传志

柳传志，联想集团有限公司董事局主席兼总裁、中华全国工商业联合会副主席。1967 年进入国防科工委十院四所从事科学研究工作，1970 年调入中科院计算所从事计算机外部设备研究工作。

联想集团（位于中国北京市）是中国最大的计算机产业集团。集团发展的联想品牌微机 1998 年产销 78 万台，为中国计算机市场占有率第一，亚太地区第三名。现自行研制开发的微机主板和附加卡已大量出口海外，年销量达到 300 万块，成为世界五大板块制造商之一，1998 年销售收入达 176 亿元人民币。

学习他，研究他，战胜他

访联想集团总裁柳传志

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道

财富专访

采访时间：10 分 34 秒

记者：

刘总，您怎么看待这次财富论坛在上海举办这件事情？

柳传志：

我自己觉得这还真是一件让中国人很兴奋的事情。因为首先选中上海这个地点，《财富》杂志不是自己随便选的，他是要投票，要那些人发表意见，这说明这个世界上这些大的公司企业对中国真的看好，看得起中国，这还是非常重要的。对我们来说，对中国老百姓来说，我觉得也挺重要，这是为什么？中国早晚要往世界上走，走的时候你首先要知道这个世界的游戏规则是什么。我们加入 WTO 最根本的东西是什么呢？我们要跟你用同样的游戏规则进行比赛。这样的话会使得中国企业管理更规范。我们电脑这个行业，90 年代初期，合资以前是属于封闭式的，封闭式的意思就是要批文，要很高的进口税电脑才能进口。这个进口是什么呢？中国的电脑是老大，但是全中国一年的销售量是 10 万台，把批文一去掉，外国企业大量进入中国来，一下子电脑发展使用方面就大大加快了，到现在是几十万、100 万，现在到 500 万到 600 万台这个速度。

记者：

过剩了？

柳传志：

不，还没过剩，是市场确实需要，就是说市场容纳需要这么多台，为什么呢？就是原来的电脑质量不好，把着门不让你进来，这一来给中国企业带来很大的压力。所以在 1993 年前后的时候，像联想、长城，这些中国企业没法生存，逼得我们痛定思痛，要研究到底我们凭什么去跟人家竞争。所以要研究人家的优势、劣势，联想就在 1993 年那年开始并于 1994 年初进行重组，选了一些有能力的年轻人重新调整队伍，然后自己内部宣誓要跟外国企业打一打，就从这一天开始起我们向外国企业学了很多东西，一年一年就做起来了。到了 1996 年，我们就跟外国企业，跟 IBM 并争第一了。到了今年，我们占 17% 的中国市场份额，第二位的 IBM 占 6%。如果你不跟外国企业学习，不知道这个游戏规则是什么，光在中国称老大，电脑质量不好，你光当老大有什么用？

记者：

那就说你是带着一种想了解游戏规则的心态？

柳传志：

对，那肯定是，我也要了解，我也希望更多的媒体报道外国人怎么做，大家都要了解。

记者：

您刚才谈到游戏规则的问题和中国企业与外国企业接触交流的问题，这自然而然让我们想到中国企业国际化，走入国际是不可阻挡的，你觉得中国企业国际化现在还面临什么问题？

柳传志：

还面临比较多的问题，大概有这么四个关口。一个是观念，这个观念不仅是企业工作者本身的观念，整个社会的观念都还有对市场经济的了解和认识；第二就是机制，机制是指什么呢？说明就是产权，中国高科技企业里边都是从“大院大所”里走出来的。这个产权问题不能解决的话，股份制不能解决，这些人从小公司过渡到大公司要经过非常多的艰难困苦，是不是能够承受得了这种压力；第三个大问题是环境问题，环境问题是指什么呢？比如，像中国有很多跟企业有关的法律法规，立法立得很好，但是你执法力度未必够，那执法力度不够就造成有的企业守法，有的企业不守法，就会造成不公平，像大企业我们就坚决守法，但实际上竞争有困难，另外像中小科技企业它要发展要有资金，但是没有风险投资的公司。风

险投资公司，股市上没有第二板块市场，风险投资公司投了钱以后，没法得到回报，这问题就都属于环境问题吧。

记者：

说到环境问题，企业家自身的素质你认为已准备好了吗？

柳传志：

对，我第四个谈的就是管理问题，就企业家本身的问题。前三个问题基本上是客观条件，是外边的。第四个讲管理，是企业家本身的问题，管理实际上是高科技技术创新等等一切的基础，我们从美国一些小公司，在硅谷的公司有一个好的科技成果，马上股票上市，股价大升，这个成果被人赶下去以后，这个公司就垮了，但是垮了本来他就不在乎，垮了我再干别的，我已经赚了一些钱，这就是他本身的规律。但在中国你要想办一个长久的大公司的话，你没有一个好的管理基础，你的技术方面再怎么样都会被掩盖住。

就拿联想举例，联想在 1995 年和 1991 年等等受过几次大的挫折以后，恰恰都不是因为技术成果水平不行，都是因为库存积压，我们这个行业库存积压是一个最要命的东西。因为“DRAM”价格变化极其剧烈，在这个时候你物流资金没控制好，对市场预测不准确，就会遭受巨大损失。市场预测的意思就是下回我买什么东西，我预测不准，库存一积压，马上就是上亿的亏损，远远盖过了你技术上能起的作用。所以基础的东西必须要打好，但是在中国企业这些方面确实比较薄弱。

记者：

您是中关村著名的高科技企业家，您跟我谈一下中关村和硅谷和新竹有什么区别，特点是什么？

柳传志：

这个问题我到是有看法，一般的人认为中关村、新竹和硅谷的差别差在环境上，比如投资环境，有没有资金支持，人员进出方便不方便，周围的科研气氛浓烈不浓烈，这都对，但是有一条人们谈得少，就是有没有想过硅谷的企业做成成果以后它怎么变成钱呢，就是再下一步是怎么进行，想的人不多。你要具体想其实硅谷有很少数小企业发展成大企业，自己来生产销售，比如说像英特尔，像 HP，像“CISCO”，有这样的企业。大多数企业不是这样，大多数企业是什么呢？成果快成熟的时候或者连成果带这套人全被美国别的大公司购并，谁购并他们呢？就是像刚才讲的 CISCO，Microsoft，HP，IBM，全都是他们，他们把这个成果买走去用，他拿什么呢？就拿 HP 的股票换这些小公司成果，因此到了 HP 再把它变成一套完整的产品系列把它销出去。新竹高科技含量很大，规模相当大，做完以后，美国大的品牌公司，用台湾公司的产品打美国人的牌子，就是这么做。那么我们想中关村的企业出路是什么，小的科研企业做的有成果以后，它出路是什么呢？这个问题不想清楚，那你下边的问题很难。而这个环境的问题，我觉得想的人少，我也不知道怎么回事，因为从我们这个角度是切身体会，因为研究了台湾情况，谈论多次，但是没有得到特别的重视。

我觉得还是联想、方正、四通这样的企业少，一定要有几个大的企业，是有生产销售能力的，能够吸收你的成果的，而这些成果怎么出来的呢？应该从中小企业中办出来的，怎么才能办出来，这个企业才能大，管理是基础，这是我真的做了这么多年非常重要切身的体会。这个管理里面分的层次，从销售、生产到物流资金的控制，这是企业管理一个浅层次，更深的层次是班子怎么配合好，战略怎么制定得好，这个战略有战术步骤去执行它，还有怎么能带好队伍，让你员工有积极性，有很好的企业文化，这是更深层次的管理。只有企业家，企业的主要负责人，对这个有深刻的认识，才能使得企业在这方面跟得上，这时候奠定好了以后这个企业才会发展大，做得更长久。

记者：

现在有些人议论，认为现在中关村没有高科技这个不是最关键的，最关键的是要有一些

大企业能够容纳和吸纳这些高科技并且转换成产品。

柳传志：

高科技已经很重要，因为很多科研院所在这里，这是最重要的。但是我觉得得有一些大的企业，这些企业一定要把管理做好，做好基础，然后才能吸收这些小的公司的科研成果。因为小的公司的科研成果拿到美国公司去生产销售，目前看来不现实。

记者：

你刚才说中国企业这次能够了解外国企业怎么运作，懂得游戏规则很重要，那么同时有没有感到外国企业对中国企业这种压力、压迫，他们在市场的占有？

柳传志：

那当然，应该是感受最深的事情了。对联想来说，有三大方面的挑战。一个是这个行业的变化极其迅速；第二就是外国竞争的压力太大，这个时时刻刻都有这种感觉，但是中国企业你不能说我不用共同的游戏规则，我把你堵在门外，或者是中国单独存在那是不可行的。因此还要通过跟他学习，研究他，才能战胜他。

陈伟荣

陈伟荣，康佳集团股份有限公司董事局副主席、总经理，并任深圳特区华侨城建设指挥部副主任、华侨城集团公司副总经理。

康佳集团股份有限公司（位于中国广东省深圳市），是中国首家中外合资电子企业。主要生产电视、视盘机、组合音响、通讯系列以及无氟电冰箱等 15 类 450 多种型号的电子产品。1998 年，公司生产彩电 470 万台，彩电销售率居国内零售市场第一位，实现销售收入 105 亿元人民币，净利润 4.29 亿元人民币。

永远的康佳

访康佳集团总经理陈伟荣

中央电视台 上海电视台

99 财富全球论坛特别报道

财富专访

采访时间：8 分 42 秒

记者：

陈总，康佳这么多年除了专注于自己的彩电产品生产之外，也在不断的扩大对其他领域的发展的规模，包括数字电视，包括洗衣机，包括信息产品，包括像手机的生产。康佳集团在不断壮大的过程中，怎么保持自己企业内部控制问题？

陈伟荣：

康佳在产品多元化战略上面，我们从最近这几年探讨，给自己制定了一套原则，也就是说彩电永远是我们康佳的主导产品或者叫拳头产品。也就是说，我们康佳要发展多元化，一定要在保持着彩电主导产品，不断扩大我们的市场份额，包括中国市场，包括海外市场，这个前提下，然后再来发展其他多元化的产品。我们去年确定树立跟彩电同样的第二个拳头产

品，手机，作为我们第二个拳头产品，在这个时候，也就是意味着康佳在产品多元化方面正式迈出一个很大的步伐。至于其他的白色家电，冰箱、洗衣机等这些白色家电，我们在发展它的时候，不会大规模的投入，我们是通过康佳的名牌效应以及销售网络的资源，按照市场的需求，来安排生产的数量和规模。这样的话，就不会因为发展其他多元化产品的时候，会削弱我们彩电的力量。

记者：

依据过去其他企业发展的经历可以看到，很多企业在不断壮大过程中寻求兼并重组，它寻求的是不断的，短时期内非常大的扩张的能力。康佳您刚才说以一业为主，其他的为辅，这种方式会不会阻碍康佳迅速的发展和成长呢？

陈伟荣：

康佳要迅速发展，我们还是让主导产品迅速发展，比如说彩电，现在中国市场达到一定比例之后，我们就要大规模的开拓国外的市场。我们看准了手机在未来的 5 年到 10 年里面有很好的市场前景，我们看准这个，我们就下决心采取大投入、高投入来发展手机的市场，这样来确保康佳的高速发展。而不是像别的企业通过各种各样的产品都上规模来高速发展。因为一个企业你怎么样高速发展，你的财力，你的人才等等都是有限的，都不可能所有的产品都能够大规模的发展，只能看自己的财力情况和实力情况来作出我们自己长远发展的规划。

记者：

这次财富在上海召开 99 全球论坛会议，您来参加这个会议是否也感受到这些跨国公司对中国市场的热情？

陈伟荣：

的确是这样。中国市场是最有潜力的一个市场，在未来的 50 年里面，这个特点越来越明显。我们有 12 亿的消费，这 12 亿的消费，是收入越来越高，消费能力越来越强，所以作为现在 500 强的这些企业看好这个市场，我是绝对同意他们，也赞同他们这样做的。但是作为我们，作为中国的企业，如何面对更强的竞争对手，我觉得企业毕竟还是要修炼自己的内功，不是靠天帮助，也不能靠政府的救济或者是扶持，企业能够在市场经济当中取得胜利，不能靠人家，一定要靠自己。

记者：

我们都知道，中国企业面对国际市场的竞争，其实我们某些企业在技术方面可能并不存在太多的问题，人才储备也有，资源也有，我想最大的问题还在于我们中国企业的管理方面的问题。因为管理方面的问题要和国际大的跨国公司比较起来，差距还是很大的，康佳不存在这些问题？我们怎么能够使康佳的管理水平迅速地和国际公司的管理水平相接近或者超过他们？

陈伟荣：

我们中国的企业，特别是在市场经济游戏规则各个方面的经验跟国外企业相比，我们的确是矮人一截，这个时候我认为作为企业家，头脑必须清醒。第一，你必须有雄心壮志。面对着强手，我们必须争气，我们必须强大起来，这是第一点。第二点，我们必须提高中国企业自身的素质，企业家自身的素质。因为你要跟强手竞争，那么在战略眼光、人才观等等这方面都必须改变，充实自己。我认为中国企业也并不是面对着强手就没有希望，特别是我们中国企业有我们中国企业的优势，中国有大量的人才，这些人才怎么用好，需要现代管理引进到企业内部来，然后来吸引不仅仅是中国的人才，包括在国外的人才，都为我所用。

记者：

依您对康佳本身这么多年的发展经验来看，大概在什么时候我们能够像在财富论坛上的这些跨国公司一样也变成一个大的跨国公司，这个历程大概需要经过多长时间？

陈伟荣：

这个时间我认为不仅仅是康佳的问题，很现实的分析，我们都面临很大的压力。这次会议的主题就是中国今后的 50 年，我谈康佳今后的 50 年，要进入 500 强，我认为作为我们必须有这个雄心壮志，也必须有这个信心，但是我们不能乱说乱夸口，我认为把康佳今后的 10 年就作为打好基础的 10 年，我认为这个基础的 10 年是最关键的。今后的 10 年刚刚是康佳的第三个 10 年，我们把康佳的第三个 10 年，在国际化，产品多元化上面真正做出成效，如果在这方面能够完成我们的 10 年的目标，那么我们用几十年的时间能够进入世界的 500 强，才能说有可能。

记者：

谢谢。

段永基

1946 年生于北京，1970 年清华大学毕业，1981 年北京航空学院研究生毕业，1985 年任四通集团公司副总经理及 OA 部部长，1991 年任公司总裁。

四通集团公司 1984 年 5 月成立，作为改革开放的直接产物，诞生于中国改革从农村向城市全面扩展的伟大年代。目前是我国最大的民营高科技企业，在中国电子信息业界占有重要地位。

80 年代，四通主要致力于办公自动化产品的开发经营。进入 90 年代，中国的经济生活、世界的技术潮流出现了重要而深刻的变化。顺应计划经济向社会主义市场经济全面转轨，全球经济日趋一体化的新形势，四通自 1992 年起，进行了以“股份化、集团化、产业化、国际化”为基本内容的“第二次创业”。

经过 15 年发展，四通已成为集研究发展、生产、销售与服务为一体的大型综合性企业集团，14 年累计实现销售收入 378.9 亿元，利税 15.8 亿元。现拥有 50 余家独资、合资联营企业，4 个海外机构，职工 3000 多人，注册资金 1 亿元。

中国企业必须解决五个问题

访四通集团董事长段永基

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访

采访时间：11 分 20 秒

记者：

前不久有一种说法，就是 21 世纪要看中关村，您现在有一种新身份，您给介绍一下。

段永基：

我根据中关村科技发展有限公司董事会的决议，被聘任做中关村科技发展有限公司总经理，已经上任了。

记者：

四通总裁已经辞掉了？

段永基：

已经辞去四通总裁了，现在担任四通的董事长。

记者：

那您现在负责整个中关村的策划、规划工作，您先把中关村和台湾的新竹和美国的硅谷，您能够做一个比较吗？

段永基：

世界上各个国家都在搞高科技园区，我们分析高科技园区从它的成长道路上分有两类，一类是以硅谷为代表的，就是市场推动的，完全没有政府的刻意策划，也没有政府的投资，完全是由市场驱动，发展得很成功。还有一类是以台湾的新竹、台南，特别是马来西亚的多媒体超级走廊为代表的，是由政府刻意策划，并且进行了投资，进行了特殊政策，然后推动而发展起来的高科技园区。

记者：

它一开始就是政府投资？

段永基：

对。我们想中关村可能将来的模式应该是政府推动加上市场机制，这两种力量配合。因为我们分析了像硅谷这种完全由市场推动的园区，它的时间很长，从诞生到最后成熟，时间比较长。由政府推动的园区效率比较高，比如最突出的就是马来西亚的多媒体超级走廊，虽然它刚刚设计完就遇到了金融风暴，但是它还是没有停顿地进行建设，现在已经投入使用了。投入使用之后，对马来西亚吸引外资，特别是吸引高科技投资产生了非常显著的效果。所以我们想将来中关村的发展模式大概是政府推动加上市场机制相结合，来建设中关村科技园区。

记者：

这次财富论坛，据说您要参加 IT 圆桌会议，您在会上会不会把中关村这种规划亮出来？

段永基：

没有机会，因为我参加这次圆桌会议是以四通集团 CEO 的身份参加的，而且每个人的发言只有 90 秒钟，每个人对一个专题的讨论不限时间，但是那是已经限定题目的，所以关于中关村的园区的介绍我可能会在会下做一些，会上没有机会做。

记者：

您用这宝贵的 90 秒钟说什么了？

段永基：

我特别要指出面对 2003 年，中国信息产业的发展应当和美国、欧洲的信息产业发展走一条不同的道路，我认为在电脑，包括服务器的生产制造方面，中国比发达国家和地区并不落后很多。

记者：

从制造的角度并不落后？

段永基：

对。但是在生产系统，国民经济的管理部门以及国民经济的服务体系，电脑的使用水平，我认为比发达国家和地区至少落后 20 年，这就使得我们本来规模总量就比较小的经济发展的质量并不高，如果不改变这种状况，中国经济要想赶上发达国家和地区就是没有可能的，所以必须提高中国经济发展的质量。而且当前来讲，提高经济发展质量的一个关键环节就是广泛和深入地使用信息技术和信息手段，所以我想在会上呼吁，不管外国公司还是中国公司都要认识到，帮助中国人广泛而深入地使用电脑，在生产系统、管理系统、服务系统上，这应该是当代中国 IT 企业的一个主要任务。

记者：

在 90 秒以外，您特别想说又没有说出来的话是什么？

段永基：

我特别想说的就是外国公司既要看到中国市场的巨大潜力，同时又要平等地对待像中国这样的发展中国家。所谓平等就是他们在获得市场的同时，应当转移技术，他们在获得利润的同时也应该给自己的中国伙伴以适当的利润。

记者：

您刚才说到技术和利润，现在 IT 业的核心技术都掌握在发达国家手里，在这种情况下，中国的 IT 业要发展，要走一条什么样的路？

段永基：

我认为起码在近期，中国的 IT 界不应该把有限的资金和力量投入在一些硬件的设计和生方面，而应该集中用国外引进的成熟的技术和设备，在中国的各个领域进行使用，应该把力量集中在这个方面。

记者：

深入到应用和服务上？

段永基：

对。

记者：

那么在高技术上，我们是不是就可以放弃了呢？

段永基：

不是可以放弃，比如说理论研究，这个仍然可以做，国家大规模的投资，中国科学院，各大专院校，但是在应用技术方面，可能我们没有太多的力量，太大的实力来进行开发和研究，而是应该放在使用这个现成的技术，结合中国的情况使用这个现成的技术。

记者：

目前来看，中关村的企业，比如说联想、四通、方正，他们在这方面，过去是这样做的吗？

段永基：

技术分几个层面，一个叫做产品技术，一个叫做实用技术，一个叫做基础技术。我认为中关村的企业在实用技术，在基础技术方面基本上没有什么投入，也没有太多的积累，中关村的企业所持有的技术，其中在产品技术方面，比如说四通的中英文打字机，是产品技术，联想的 PC 是一种产品技术，里边的 CPU、存储器、硬盘、软盘这方面，中国的公司都没有这方面的技术。

记者：

这次 500 强云集上海，很多大企业都来了，您作为中国的一个企业家，你不免会想中国企业的国际化这个话题。

段永基：

一个是信息技术，一个是网络技术，推动了全球经济的一体化，这种一体化的速度和进程比我们任何人想像的都要快，中国企业面对这种全球化的挑战，也就是说，中国企业将面对具有丰富的商业知识，广泛的资本资源和非常强大的技术基础的跨国公司的挑战，如何对付呢？我想很重要的还是要自身素质的提高。我个人把它总结为，中国企业必须解决五个问题，第一个问题产权清晰。第二个问题管理规范。第三个问题运作要透明，不能再学中国传统的黑箱作业。第四个信息披露要充分而真实，不能做假账，要充分向社会公布企业运作的各种信息。第五个企业内部骨干人员的利益安排要制度化，要科学化，要规范化，稳定骨干队伍。这五个方面做到了，中国企业才有可能有能力具备这样的素质来迎战跨国公司的挑战。

记者：

您说的这五个方面是不是在高科技企业反映的更明显？

段永基：

我相信是这样，因为高科技企业是知识经济的一种企业形态，在这种形态里面，人的智力实际上是一种资本，是一种资源，对这些人的利益安排制度要不科学不合理的话，很难留住人。

记者：

您刚才说到高科技企业的人才问题，您觉得中国的企业家需要一些什么样的素质才能称得上是真正的企业家？

段永基：

第一企业家不是资本家。不是说投资了一个企业，当了企业董事长他就是企业家。第二个企业家不是管理家。不能说政府派他到某个企业去当厂长他就成了企业家。我认为企业家应该具备至少三个方面的素质。第一他非常有眼光，有判断力，技术上的判断力，市场营销方面的营销方式、营销理念上的判断力。第二个，企业家必须敢于冒险，要富于冒险精神。第三个，他必须有很强的组织能力，因为任何一个企业要成功不是一个容易的事情，必须组织一批很优秀的人共同成功。我觉得对中国企业家特别要强调眼光和冒险精神。

记者：

您作为中国的一个企业家，看到 500 强云集上海，很像是跨国公司的一次盛宴，您有什么想法？对中国市场的关心和投入您自己有什么看法？

段永基：

第一我感到非常感性，因为我们党实行了改革开放政策，向全世界展现了一个面对 21 世纪更加改革、更加开放的一个中国，正是这一点吸引了世界 500 强中的很多巨头到这里来，真是华盖云集。第二点我也感到某种悲哀，这 500 家里面的任何一家，它的尾数比我们很多第一名、第二名公司都要大。所以我一直在想，中国什么时候才能产生真正地能够跻身于 500 强行列里面的企业家和企业呢？这应该是我们面对 21 世纪的时候必须认真思考和回答的问题。

记者：

也就是说您来到上海是一种很复杂的心态？

段永基：

是。

周厚健

周厚健，海信集团总裁。曾任青岛电视机厂设计科副科长、厂长助理、副厂长、常务副厂长、厂长，青岛海信电器公司总经理，青岛电子仪表工业总公司董事长、总经理、青岛市电子行业管理办公室主任等职。

海信集团（中国山东省青岛市）是山东省跨地区、跨国经营的最大的专业电子信息企业集团，主要从事家电、信息、通讯、商业等产业。1998 年，集团净资产已达 18 亿元人民币，年销售收入 82 亿元，有员工 9000 名。

我们将成为国际名牌

访海信集团公司总裁周厚健

中央电视台 上海电视台
99 财富全球论坛特别报道
财富专访
采访时间：6 分 12 秒

记者：

这次财富论坛在上海召开，对每一个中国企业家来说都是非常难得的一次机会，虽然在大会上您没有发言，但是您仍然积极的参加这次会议，您觉得您此次的上海之行，参加这个年会，主要的目的是什么呢？

周厚健：

这次来确实是抱着一个很好地了解，很好地学习这么一个心理来的。一个是了解一些国外好企业的运作方式，在哪一方面管理上特别的长处给企业发展带来非常好的效果。再一个，产业发展的前景，产业发展的方向。另外一个就是了解国外的企业，了解国外的市场，才有可能在海信开拓国外市场上做的比较准确，做的更好。

记者：

海信已经开始向国际市场进军了，而且已经初见成效。从一个企业家的角度来看，您认为中国的企业要想迅速的成长壮大，走国际化的道路是不是一条非常重要的途径呢？

周厚健：

这个趋势是个必然，关键是时间长短的问题。取决于我们中国的企业怎样理解，怎样认识过去的不足，怎样去确定开发国际市场的一些思路和方法，在过去中国外贸大多是坐在家里面做生意，是观赏的做法，现在用这种方法来开拓国际市场肯定是不行的。作为海信来讲，我们是这样考虑，按照当地的情况，按照对当地市场的了解程度，我们把它分了三种做法。一种做法是把生产基地建到国外去。第二种方法是把贸易公司设到国外去。第三种做法是通过代理来做我们的产品。这样我们就可以有主有次，有先有后的来开发国际市场。应该讲现在看起来我们的效果是不错，而且在国际市场的销量增长的也比较快。

记者：

海信作为一家大型的国有企业，当然也面临着改革的问题，作为企业的领导者，您将如何领导海信应对这场变革呢？

周厚健：

现在国企比较突出的两个问题，一个是过去的短期行为问题。一个是争取股份的问题。今天中国国企的困难实质是由昨天前天的短期行为形成的，这次会议主题也是这样，也是讲中国未来 50 年。现在海信在这个问题上的定位我认为比较好的，在海信整个发展过程当中，不论是从人才，从技术，从市场网络的建立以及财务状况都充分考虑了一个长期发展的需要。所以我想海信在这个问题上应该讲，并没有其他很多国企的那种劣势，这就给海信的今后的发展创造了比较好的条件。

记者：

这次大会的主题是中国未来 50 年，我们都可以想像中国未来 50 年中国的经济一定一天比一天好，从海信企业发展这个角度来看，您能不能设想一下，未来海信应该发展成为一个什么样的企业集团呢？

周厚健：

作为海信来讲，我前面讲过，一直走了一条高技术含量这么一条道路，海信从产业的选择也决定这样做，海信一定会沿这条路走下去，我想在中国的企业当中，像海信在这方面的投入和这方面的条件以及所取得的成果，应该说现在已经看到它的优势了。我们提的目标也是成为一个国际品牌，最后海信这十年我想一定会成为国际上一个比较知名的品牌，我想如果到了 50 年的话，我希望海信成为世界上最强的企业。

记者：

提到品牌，中国的企业要想走向国际市场的话，我觉得应该有两个环节是比较重要的，一个就是品牌，二一个就是它的销售渠道，您怎么看待这个问题呢？

周厚健：

我认为它的品牌也好，渠道也好，特别是品牌，应该有它的内涵，它的内涵我认为绝不是一个简单的就树品牌而树品牌，包括这个企业的理念，就是这个企业追求什么，包括这个企业的人才状况，企业的技术状况，企业的产品状况，这些都不断的来激励品牌的影响。海信在创品牌的过程当中，实际上是充分考虑了品牌的真正的内涵。我想世界 500 强或者世界最好的企业，这些品牌都有非常准确的硬条件来对应它。而不是像我们中国市场经济刚兴起过程当中有一些企业，仅仅有品牌的知名度，除了这个知名度，这个企业或者企业产品几乎没有可以赞扬的东西了，我觉得这种品牌的兴起，仅仅是暂时的兴起。

后记

1999 年 9 月 27 日晚 19 点 38 分，99《财富》全球论坛特别报道的直播电视信号同时出现在中央电视台和上海电视台的屏幕上。14 天后，根据节目素材收集整理而成的书稿送交出版社。今天，这份沉甸甸的礼物来到了您的手中。

有人说，电视是易碎品。然而，电视也必须对历史负责。

99《财富》全球论坛是一件牵动中国乃至世界脉搏的大事。也许，稍纵即逝的电视画面，您还没来得及悉心体会；也许，您还希望能仔细研读那些出自世界经济巨子之口的重要言谈；毕竟，我们还有那么多精彩的素材没有足够的时间向您展示。其中，12 场完整的“财富对话”和 13 次高层次的“财富专访”是此次报道的精华所在。今天，我们再用文字媒介的形式把它完整地呈现在您的面前。

300 分钟的节目、20 万字的书稿，凝结了我们全体剧组同仁长达两个多月的心血。忘不了各级领导与我们并肩战斗的身影，忘不了诸位专家在节目策划阶段频繁出入剧组时匆匆的脚步，忘不了前方记者那些疲惫而又兴奋的日日夜夜，忘不了直播现场所有人凝神屏幕专注的神情。

中央电视台经济部 1999 年大戏送出。从 99“三一五”专题晚会，到“六·五”国际环境日直播，再到为“证券法”实施特别制作，到王府井步行街、南京路步行街开街，我们已经翻过了一页页的篇章。99《财富》全球论坛特别报道是我们向您捧出的最新的一枚果实。我们希望，这本书将成为您个人珍藏的礼物，而电视，将是我们大家共同参与的事业。

我们期待着您关注的目光。