

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

跨国公司商战经典



跨国公司商战经典

第一章 日本西科姆商战史

“只要有三年到五年的时间，我相信，西科姆公司的服务模式就一定会被中国场所接受。”

——日本西科姆集团创始人饭田亮

西科姆（中国）有限公司总部位于北京东三环发展大厦十八层。大厦周围高楼林立，直指蓝天。气势雄伟，装饰豪华的燕莎大厦，幸福大厦，希尔顿饭店等现代化建筑物使得二十年前的郊野地区一跃而成京都黄金地段。用“物华天宝，人杰地灵”来形容这一地区应该是恰如其份的。

京城商界的一位元老对笔者说：“一个公司的实力可以从公司所在大楼管窥一斑。欧美跨国公司大抵设在国贸大厦，日本公司往往安营发展大厦，韩国公司一般在渔阳饭店扎寨，而中国大型公司则偏爱亚运村。”

此言不虚。走进发展大厦，人们可以发现，许多著名的日本公司都在此地。松下，索尼，丰田，三菱，一应俱全，无一不在。在这座大楼里，我们真正体会到“寸地寸金”的含义。西科姆公司总部每年仅大楼租金则高达人民币 1000 万元，跨国公司在资金方面的实力委实令人吃惊。

不久以前，日本西科姆集团董事长饭田亮先生来到中国。已过花甲之年的饭田亮中等身材，黑发中依稀可见几根银丝，浓眉大眼，目光炯炯有神。这位被新闻界称作世界电子保安之王的老人已经闻到这一市场所飘出的硝烟味了。在西科姆（中国）公司总部汇报会上，有关方面人士谈到：“在过去几个月中，上海方面的客户数目已增加到 300 多家，但是，与此同时，我们的竞争对手美国 X 公司已将产品卖给 6000 多家客户……”这时，全场气氛顿时显得凝重，紧张。

300 比 6000.无须再加详细说明，这一简单的比例数目本身就已说明问题之所在。

据一位当时在座的高级主管后来回忆：“饭田亮先生听到这一数字时，作为一位历经商战三十余载的财界大亨的脸上显露出激动的神色，但是，只有一刹那，他又平静下来。他说：“无论如何，西科姆的经营模式不能变。只要有三年至五年的时间，我相信，西科姆公司的服务模式就一定会被中国场所接受。”

我们询问道：“300 比 6000，胜负不言而喻。西科姆模式是日本模式，在日本市场上被证明是正确的模式，未必在中国也适用。你们怎么看？”

他略有犹豫地回答说：“公司内部部分人士也有同感。”

饭田亮先生何以如此自信？拥资 70 亿美元的西科姆王国究竟是如何创立起来的？西科姆模式是什么？西科姆在华战略是如何制订的？美国公司与日本公司在中国电子保安市场上的竞争情况如何？带着这些问题，我们对西科姆公司进行长达两个多月的全面调查和深入采访。

一、西科姆对华战略

西科姆公司在进军中国市场的决策过程中，具有哪些战略考虑？他们是如何看待中国市场的？这是我们最感兴趣的一个问题。下面一份采访座谈纪

要或许能提供部分答案。

座谈纪要

1997 年 2 月 18 日下午。

参加者：中山润三（西科姆公司董事兼财务部长）

丹野幸四郎（西科姆北京分公司总经理）

李东亚（西科姆中国公司企画部主管）

邹燕明（留日硕士，翻译）

张雪薇（西科姆中国公司企画部工作人员）

袁道之，白莉。

袁道之：日本西科姆公司为什么要进军中国市场？

（中山先生示意丹野先生先讲。）

丹野：作主管财务大权，应该由你先讲。

中山：正如你们所知道的那样，日本西科姆公司在日本很成功。从 70 年代后期开始，逐步向海外发展，陆续进入台湾，韩国，美国等地。我们公司与其它许多公司不同之处在于：我们强调服务，以电子保安市场为例。产品仅供客户租赁使用，不予出售。这一服务理念历来是非常明确的，也是极为正确的。

从 80 年代开始，总公司就积极进行准备、希望能进入中国市场。中国是我们的友好邻邦，一衣带水，地域宽广。当然市场也很大，具有巨大的商业魅力。从历史上来讲，两国之间有密切联系。我们日本人一直很向往中国，许多文化遗产是从中国传入日本的。公司总部的领导人平时经常讲要帮助中国人民做一些事情。大家有时谈起来，就会说，我们的祖先可能是从中国过来的，都很热烈。避开商业角度不谈，仅从两国关系来说，也是非常亲切的。因此，在进入东南亚市场之前，总公司就一直计划先进入中国市场。在 80 年代，由于种种原因未能进入，一直到 1992 年。方才正式在这里成立西科姆中国公司。

白莉：贵公司在华的近期目标是什么？

丹野：就这个问题来说，我们公司的最大目标不是销售产品本身，而是力求把工作做好，向整个社会提供安全保障，有助于抑制犯罪，消灭犯罪现象。在各个国家，西科姆的经营方式都有不同的特点。在中国，我们希望能作为一家民间企业，以最低的价格提供最佳服务。

袁道之：到目前为止，你们已投入大量资金。你们计划如何尽快收回前期投资？

丹野：又说到钱了。中山先生，还是你来讲吧。

中山：西科姆公司在海外投资时，一般先不考虑多少年能收回投资成本，我们从来不这么计算。从总的方面来讲，我们前期投资很大，有几千万美元了。有些分公司到目前为止，还需要追加投资。不过，随着事业机会的不断扩大，从长远来看，投资肯定是会收回来的，对此，我们深信不疑。

我们西科姆公司是一个社会系统产业，不仅致力于电子保安事业，而且还涉足于计算机系统集成、消防、商业咨询、信息服务、医疗、教育等领域。要在中国发展社会系统产业，是需要很长时间的，我们将努力协助中国有关方面完全建立这一新型产业。在这个意义上，能为中国社会提供服务，将比完全以收回投资为目标更有意义。

白莉：在商言商，投资回收问题也不能完全不考虑。日本公司总部对投资回收有无具体时间要求？

中山：公司总部从来没有下过指示，定下明确的时间表。当然，要是 5 年、10 年还是连续亏本的话。我想，总部也会不高兴的。

袁道之：西科姆公司在日本以外地区有十几个海外公司。日本公司总部对西科姆中国公司评价如何？

中山：1993 年开始，我们已把投资重点转向中国，西科姆在中国开设的分公司最多。现在已有大连、上海、海南、北京、青岛等分公司了，这种做法在其他国家是没有先例的。在其他国家，我们只派一、两名主管人员。而在中国，我们派出 28 名主管人员；投入市场，不仅是资金投入，也包括人力资源投入。此外，我们对中国公司的投资增加速度最快，从这一点来讲，应该说总部对西科姆中国公司是很满意的。否则的话，就不会下这么大的气力了。

丹野：我们有时开玩笑说，中国市场很大，以这种速度发展下去的话，以后是否把日本总部也搬过来。

白莉：西科姆中国公司总经理由于伟先生担任。日本跨国公司委任中国人全权负责公司事务，这似乎极为罕见。不知日本总部在这一问题上有何考虑？

丹野：我曾经就此问题询问过饭田亮先生。他的看法是：西科姆公司在中国所要开展的业务是提供社会系统服务。在技术方面，可以采用日本模式，但是，主要管理工作应该由中国人负责，中国人管理会更好一些。在经营中，要把培养人放在第一位，要尽快让中方人员了解我们的具体做法。我作为北京分公司总经理，并不是单纯进行管理，而是要培养人，要通过自己的行动，使得中方人员掌握西科姆公司的做法。两年或三年以后，我们日本管理人员就可撤回日本或是去新的分公司开拓市场。

袁道之：西科姆公司在日本的管理模式和在中国的管理模式有无明显区别？

丹野：就电子保安方面而言，中国公司业务部与技术部基本照搬日本公司的做法。我们有严密的技术业务手册。工作人员应该完全按照日本公司的有关章程进行办理。但是，总务部与营业部则按照中国市场的实际情况，由日本管理人员和中国管理人员一起进行办理。

白莉：日中管理人员在管理中有何区别？

中山：日本人做事比较细致，事先准备工作进行很久。处理问题很严格，一步一步按要求去做。中国管理人员有时做事没有计划，不喜欢管得太细，小处管理不够。日本经理公文包里都有一个小笔记本，做什么事，都要写下来。每天上午、中午、下午要做什么，每一个步骤都会记下来。但是，中国经理都用脑子去记，清楚不清楚，有时也不知道。我要是问他，清楚了吗？他就会哼哼哈哈，支支吾吾，这可能涉及到面子问题。谁都要面子。可是，双方商量以后，有的中国管理人员还是自作主张，不同上司商量。

丹野：先斩后奏。

袁道之：对于中国管理人员，你们最欣赏哪一点？

丹野：我们交给下级人员任务时，总是不放心，唯恐他们出错。但中国管理人员把事情一交下去，就甩手不管了。我很羡慕这一点，此外，中国人和和气气，待人客气，经常帮助别人。

白莉：你们在中国市场感到最为困难的是什么？

中山：有些公司客户，例如银行，保安部门等，有些场所规定我们外籍人员不能进入，实在是不太理解。我们也是公司人员嘛。这种情况在日本不会发生。

袁道之：中国公司和日本公司在企业文化方面有何区别？

丹野：企业文化特点很难归纳。日本不同企业也有不同企业文化。我在西科姆大连公司、海南公司、北京公司都呆过，不同分公司似乎都有自己的特点。

中山：两国公司之间，还是有许多不同点。例如，从抽象意义上来说，是强调个人，还是强调集团。中国企业文化中，个人权限很大，各自有各自的小城堡，小圈子，互相之间联系不够。你要是想做一件事，去请示 A 经理，A 同意了，你就去做。但是，B 经理就会说，为什么不和我商量？我没有同意。有时，你得到 A 经理认可之后，去向 B 经理请示，B 经理会说，这不是我管的事情、和我没关系日本企业内部之间比较团结，大家抱成一个团。你同 A 说了，B 不会反对。

白莉：日本公司认为目前中国投资环境如何？

中山：中国市场发展很快，在北京的日本常驻人员越来越多，对于这一点，我们印象非常深刻。但是，中国毕竟还是一个发展中的国家，有些法律还不太健全，基础设施方面还不太完善。

袁道之：你们认为，目前西科姆公司在中国本场的最大对手是欧美公司还是中国公司？

丹野：现在的竞争对手是欧美企业。五年以后，主要面临中国公司的竞争。目前，有些美国公司已在深圳设厂生产先进的电子保安器材，产品很有竞争力。

白莉：今后西科姆中国公司的日本管理人员会逐步增加还是减少？

中山：这要取决今后的总投资额。如果分公司进一步增加的话，日本管理人员人数就会上升。但是，从总的趋势来讲，随着中国管理人员的成长，日本人员的总比例将会逐步减少。

袁道之：你们在西科姆公司工作多少年了？

丹野：我 30 岁进入西科姆公司，从事务所基层干起。先后在千页、大阪，东京等分公司做过，今年 47 岁了。

中山：我是 1980 年进公司的、已经 17 年了。

白莉：你们都在西科姆公司工作 17 年了。为什么会呆这么久？

丹野：我喜欢电子保安事业，也喜欢饭田亮先生。西科姆公司每年都在发展，我能亲眼看到这些变化，心里感到很高兴。

中山：在日本，很多人一生在一家公司里工作。中国目前机会很多，大家不断跳槽。日本在 80 年代泡沫经济时期，大家也是不断跳槽，但现在稳定下来了。我想，今后中国企业人员也会逐步稳定下来。

1997 年 2 月 26 日；我们在大连和西科姆公司大连分公司总经理古藤和喜先生会见时，就西科姆总公司对中国市场的看法，进行了交谈。古藤和喜先生表示，西科姆总公司对中国市场非常重视，为了进军中国市场进行了 10 多年的准备。1992 年在中国成立西科姆中国公司之后，从日本各地挑选了 30 名管理人员，到东京总部集训半年，然后派往中国公司工作。在英国、美国、澳大利亚、韩国等海外公司，往往只派少数管理人员，而派往西科姆中国公

司人员最多，经验也较丰富。

在谈到西科姆日本模式与西科姆中国模式有何区别时，古藤和喜先生表示，在提供优良服务与业务运作方面，应该是完全一致的。但在营业部门与总务部门方面，总部认为要注重中国的具体国情，要把西科姆日本模式与中国市场的具体情况结合起来。

就以大连分公司为例，刚开始运作时，日本管理人员和中国管理人员几乎天天开会，发现矛盾，找出差距，互相接受对方的正确看法，进行磨合。怎样运作方便，就怎样运作，双方逐步取得信任，打好基础，进一步改善工作环境，健全各种规章制度。

我们询问古藤和喜先生：“为什么西科姆公司总部决定在中国市场的电子保安产品只租不卖？”

他的回答是：西科姆公司历来的宗旨是为客户提供最佳服务。西科姆公司注重的是长期服务，良好信誉。电子保安产品更新换代速度很快，为了适应市场的发展需要。公司可以不断将租给用户的电子保安产品进行更新升级，不断提高保安质量。如果出售产品的话，固然可以一次性地收取利润，可是，要是用户在使用过程中，发生故障，就会影响西科姆公司的声誉。西科姆的产品性能优良，需要高水平的工作人员进行维护与操作，没有西科姆公司人员的精心管理，其他公司人员尽管可以进行仿效，但绝不可能学到西科姆服务精神的精髓。这就是西科姆精神之所在，也是饭田亮先生苦心经营几十年所创立的成功模式。

根据西科姆公司中山润三、丹野幸四郎、古藤和喜等日本高级主管的介绍以及我们所能了解到的公司内部资料，西科姆公司对中国市场所确定的战略方针大致如下：

1. 经营模式以日本模式为主，坚持提供优良服务的方针，电子保安产品只租不售；依靠长期优质服务，最终占领市场。

2. 初期以电子保安事业为主，逐步发展消防产业，在条件成熟时，仿照日本经验，推广电子保安、互联网络、消防、医疗、教育等包罗万象的社会系统产业；

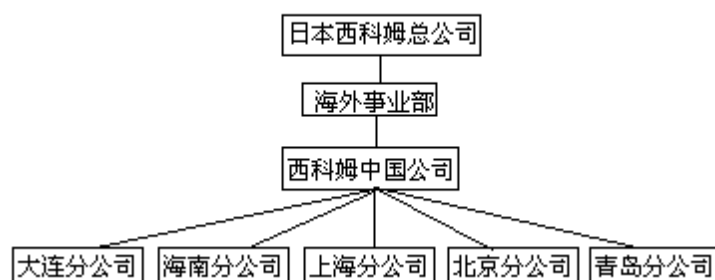
3. 在投资战略上，强调事业的发展，公司市场的扩大，不急于尽快收回投资成本；在具体投资步骤上，以沿海开放城市为主，分期分批进行投资，每年成立一至两个分公司；目前已有大连、海南、上海、北京、青岛等分公司，今后将在深圳、天津、重庆等地建立新的分公司。

4. 在管理模式上，西科姆中国公司实行高级主管本土化的方针，由熟悉中国市场的中国人士担任总经理与副总经理，负责西科姆中国公司的战略管理；但是，各地分公司总经理则由日本人士担任，具体负责各分公司的战术管理；

5. 各地分公司的技术管理、业务运作、服务模式完全沿用日本模式；但是，营业部门与总务部门则按照中国市场的具体情况进行运作；

6. 日本总公司通过海外事业部同西科姆中国公司进行管理协调工作；但在重大问题上，由日本总公司负责人进行拍板。（例如，投资 1000 万美元建立上海能美消防工厂的项目，由饭田亮先生在上海听取西科姆中国公司负责人汇报之后，仅 30 分钟即拍板定案。）

西科姆公司管理系统图



显然，西科姆公司对华战略是由饭田亮先生所亲自制定的。从西科姆中国公司的经营战略，投资规模，分公司发展速度，日方人员配备等方面进行分析，人们不难看出，饭田亮先生对中国市场是情有独钟，爱莫能舍。

二、饭田亮传奇生涯

作为拥有 70 亿美元资产的日本财界巨子饭田亮先生在中国的名气似乎远不如比尔盖茨，较之李嘉诚也稍逊风骚。但是在日本，他却是个家喻户晓的人物。今年二月份，日本“日经新闻”所发布的调查报告表明，饭田亮先生所创立的西科姆公司行情看好，已被公众认为是二十一世纪数字时代里，在日本排名第二位最有前途的网络公司。

饭田亮先生是日本战后成长起来的一代人中的佼佼者。他没有显赫的家庭背景，全靠自己顽强拼搏，赤手空拳。在三十多年里，打出一片天地来。

在西科姆公司里，饭田亮先生拥有崇高的威望。一位在西科姆（中国）公司工作的日本经理告诉我们，他对来中国工作非常高兴，因为在日本公司服务多年，根本无缘见到饭田亮先生，而在北京，他却有幸受到老先生的接见。据说，饭田亮每次到中国来，在视察各地分公司时，无论多忙，都要抽空会见所有的员工，和他们亲切交谈。

有关他的趣闻轶事很多，时常为雇员们所津津乐道。尽管饭田亮先生富可敌国，在生活上却并不铺张。他的座车只是一辆普通型的奔驰 380 轿车。当他到北京时，坐进北京公司的豪华奔驰 600 轿车，（每辆价值人民币 3 百万元），只是笑着对前往迎接的公司主管说：“哦，奔驰 600，比我的车好。”接待人员颇感汗颜，但老先生从此不再提起此事。他的宽容大度，可见一斑。

饭田亮先生出生于 1933 年。1962 年，这位当时年仅 29 岁的年轻人血气方刚，初生牛犊不怕虎，凭着一股热情，创建了日本警备保障株式会社，即后来的日本西科姆株式会社。当时全部资金只有四万美元，工作人员包括他本人在内，只有四人。

据饭田亮先生后来回忆说，公司开张以后，大家惨淡经营，到处奔波，经过三个月的努力，方才揽到第一笔小生意。这三个月是如何渡过的，现在我们已无法得知，不过，其中的呕心沥血，酸甜苦辣，则是完全可以体会得到的。他在接到第一笔生意时的欢愉心情，亦当可想而知；毕竟，对他而言，千里之行，始于脚下，资本的原始积累真正开始了，而今天拥有 70 亿美元资产的电子保安王国的奠基石难道不就是这第一笔小生意吗？有趣的是，当时谁也不曾想到，或许包括饭田亮本人在内，这位挨家挨户，苦口婆心宣讲电子保安好处的年轻人，后来居然会成为亿万富翁！（三十多年之后，这种挨家挨户，宣传电子保安好处的营销方式一直经久不衰，成为西科姆公司主要营销手段之一。）

江山代有才人出，各领风骚数十年。但是，对于任何才华横溢的人士而言，机遇是断然不可缺少的。时势造英雄，显然是一条普遍真理。

我们不妨回顾一下六十年代初期的国际环境。

那是一个令人不寒而栗的时代，一个充满冷战气氛的岁月。美苏两国正在世界各地争夺霸权，双方扩军备战，剑拔弩张，战略火箭均以对方为目标；北大西洋公约组织和华沙条约组织在欧洲互相对峙，虎视眈眈，恨不得我吃了你，你吃了我，第三次世界大战似乎随时会一触即发。

中国和苏联这两个昔日的坚强盟友也因意识形态问题而反目成仇，坚定的马克思列宁主义者怎能和赫鲁晓夫之流同流合污？我们依然记得，当此时也，在大学的大操场上，我们一次又一次地，心情沉重地倾听着中央人民广播电台的权威播音员，用浑厚而又带有磁性的男低音，抑扬顿挫地朗读极为重要的历史文献“致苏共中央的公开信”，每当播音结束时，随着庄严的国际歌旋律的回荡，我们都热血沸腾，激动非凡，望苍茫大地，谁主沉浮？世界的命运似乎要在我们这一代人手中决定。

在这一时期，当别的国家为着这样或那样的原因在你争我斗，互相牵制时，饭田亮先生的祖国——日本却抓住机遇，经济开始起飞了。1963 年所举行的东京晴海国际展览会和 1964 年所举办的东京奥林匹克运动会极大地刺激了日本的经济发展，而饭田亮先生也因此而受益不浅。在这一阶段之中，西科姆公司的业务每月平均以 400 至 500 件的速度巨增，业务增长，自然意味着生意兴隆，财源滚滚。

1971 年，西科姆公司在技术上进一步更新，除了使用专用通讯线路之外，还使用公用电话线路，这使得公司客户成倍增加。与此同时，西科姆公司有关电子保安的业务服务方式也由原来以派遣人员为主，逐步改为以安装传感器和监测仪器为主。

随着业务范围的扩大，西科姆公司除了为日本皇官，首相府，许多政府机构，各大银行，证券公司，百货公司，珠宝商店，仓库，饭店，文化设施以及个人家庭等提供电子保安服务之外，还为机场等机构提供常驻警卫，为银行现金运输车提供武装保卫等，逐步发展成为一家基于电脑网络和通讯网络，为社会提供电子保安服务，综合信息服务，保安服务，急救医疗服务，家庭医疗服务，以及有线电视服务，互联网络服务等综合系统服务的高科技企业集团。

1978 年为西科姆公司第二个辉煌的里程碑。经过 16 年奋斗，饭田亮先生已经确立了西科姆公司在日本电子保安领域的霸主地位。雄才大略的饭田亮开始把战略眼光转向整个世界。他的脑海里出现了一个闪光的思想：“安全不分国家和民族，是人类本质上所必要的”。从此，他挥师海外，在美国、英国、澳大利亚、韩国、泰国、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、中国台湾等国家和地区建立了上百家企业，成果卓著。其中，韩国 SI 子公司以及台湾子公司“中兴保全公司”在当地闻名遐迩，业绩最为突出。

饭田亮先生在长达 30 余年里，亲手创建了一整套先进、有效、完善、安全的电子保安服务系统。西科姆（SECOM）实际上是英文中 SECURITY COMMUNICATION（安全通讯）的缩写，意为采用通讯网络为客户提供安全保障服务。西科姆式的电子保安系统有时也被称作为遥感通报监视安全保障服务系统。公司把各种防盗、防火、队煤气泄露等传感器安装在困户建筑物内。而负责安全保卫的值班人员往往不需在现场监视，只是在公司控制中心，

通过电脑屏幕，显示用户传感器和报警器所传输回来的信号，并据此进行遥测监控。如有异常情况发生，控制中心就指令最近的基层营业所立即派人前去查明原因，在必要时，协助当地警方处理事故。西科姆集团公司在日本的电子保安系统一共拥有 47 个控制中心，作为日本系统的控制中心位于东京都世田谷区内。

1995 年，“光明日报”驻东京记者陈志江先生曾对日本西科姆公司进行采访，并在“光明日报”上发表了系列报道。

陈志江先生在文章中写道：“东京中央控制中心大楼内给人戒备森严的感觉，虽然从楼外到楼内看不到一个岗哨。但隔门特别多，而且道道门都有机关。大楼内的工作人员进出每道门，都要用一张磁卡在安全锁上划一下。公司总部广告室室长安田埏先生介绍：西科姆公司是以安全为商品，为用户提供安全服务的公司，因此，我们必须首先保证自己的绝对安全。中心不仅能抗 10 倍于关东大地震级的强震，而且与相邻建筑物隔离，即使周围发生特大火灾也不会殃及控制中心。中心有严格的门卫制席，不同的磁卡只能进出与自己相关的房间。

中央控制室宽敞的大厅内左侧为指令中心。10 台电脑工作台扇形展开，中间是 4 台打印机，最里侧为主控台。每个工作台前有两男职员，他们紧盯电视屏幕上的讯号，不时用电话对外联系。当一张工作台信号过多，来不及处理时，稍有空闲的工作台便予以支援。右侧为服务区，有约 20 台电脑，每张工作台有一名女职员负责，她门与用户联系，听取对西科姆公司设备和服务的意见和建议。

西科姆东京中央控制中心给人留下的强烈印象是，平静与有条不紊中蕴藏着惊心动魄。

目前，西科姆公司在日本共有近四十万客户。作为西科姆电子保安系统的基础是分布在全国各地的基层营业所，即所谓的紧急进发基地。营业所的任务为：宣传西科姆公司电子保安服务内容，介绍公司完进设备，扩大用户群；按照合同定期向客户收取保安系统的服务费用；在接到控制中心的报警信号时，立即派遣人员赶至现场，迅速查明情况，排除故障，或协助警方处理案情。

现在，西科姆公司在日本国内下设 23 个独立子公司，其中有 11 个子公司从事电子保安业务。电子保安系统公司原则上按地区划分地区总部，总部下设支社，支社下设基层营业所，目前共有 770 个基层营业所，平均每个控制中心负责联系 16 个基层营业所。

为了确保安全万无一失，西科姆公司所使用的各种电子保安器材基本上是由西科姆公司自行研制开发出来的。西科姆技术研究所位于东京都三鹰市，一共拥有 250 多名研究人员。西科姆电子保安产品采用了机械工程、防灾工程、通讯工程、电子工程、电子计算机工程、光学、数学、音响科学以及医学、心理学等先进科学技术手段，在研制过程之中，有关科技人员还分别对产品进行成千上万次抗高温、抗低温、抗电波干扰、抗火灾等严格试验，力求精益求精，毫无差错。到目前为止，西科姆公司客户所使用的 3000 多万个传感器和监控器几乎不曾发生过故障。

在企业管理问题上，饭田亮先生历来强调：安全商品必须安全，西科姆公司的服务直接关系到用户的生命财产安全，容不得出现丝毫差错。他绝不允许任何员工在工作上出现严重安全过失，但是，只要不是失职和破坏，公

司从不轻易解雇雇员。饭田亮先生不时表示，他从中国传统文化中所悟出的道理是：从业严谨，为人豁达。

1986年，饭田亮会长访问中国。在访问期间，我国一位部长赠送给他一幅著名书法家范曾先生的墨宝，上书“豁达”两字。在日文中没有该词，经翻译解释后，饭田亮先生对这幅作品爱不释手，并对“豁达”二字一再读诵。以座右铭而视之。返回日本以后，饭田亮先生立即将这幅字迹高悬在自己的办公室里，每日览之，以求自勉。他还到处宣扬“豁达”精神。“上有所好，下必效之”，在饭田亮会长的带动下，日本西科姆各分公司里，到处可见“豁达”的墨迹。这也不失为一段佳话。

“豁达”讲的是气质，说的是精神，无非是追求一种胸襟开阔，襟怀磊落，宰相肚内能撑船的境界而已。饭田亮先生是胜利者，成功者，他已经功成名就，但是，回首往事，创业的艰难，开拓的辛酸，使他越发能够领悟到这种超脱的潇洒，大气的高雅。事业的鼎盛，实力的雄厚，使他进退自如，上下随心，对人，对事，对物，无须斤斤计较，何必寸步不让？大处着眼，大度处事，此所谓。“豁达”也。或许，这种“豁达”的理念也在一定程度上，左右了他在对华战略方面的决策。

在日本出版的“西科姆经营理念”一书中，有些内容值得一读，从中我们似乎可以体会到饭田亮的某些经营观念，文中有些话日本色彩较浓，文风颇有趣味，现摘录几段于下：

西科姆经营理念 [十一] 在西科姆，只允许加分的想法存在

没有失败就不可能有成功，不去冒险就会有发展。西科姆提倡的不是“扣分主义”，而是“加分主义”。所以，如果认为是正确的事，我们不妨正面地迎上去。

在西科姆，不提倡“扣分主义”，即使尝试的结果是失败的，亦不会对其给予扣分的评价。当然，对于有过失的人，给予必要的批评是应该的，但绝不能使那些努力工作的人，一旦有疏忽就处于遭排斥的地位，这样很容易使员工产生“不犯错误”，“无过不失”的想法，久而久之就变得毫无斗志，毫无进取心。

西科姆自创立以来，一直提倡“加分主义”。在老职员当中，很多人都经历过失败的痛苦，但是他们正是在失败中吸取教训，一天天发展壮大的。

“不求无功，但求无过”的思想在西科姆绝不能存在，西科姆所倡导的是“加分主义”，也就是迎接挑战，追求进取的精神。

西科姆经营理念 [十七] 一边走，一边思考

深思熟虑之后再付诸行动固然是必要的，但是一旦决定了的事情，就必须全力以付把事情干到底。一边走一边思考，不断补充能量，这样，以前认为不可能实现的事亦变成可能。

我们在日本首创了安全产业，这是我们对“最优良的安全环境是什么”，“将来要建立怎么样的企业”等问题进行了认真的思考以后，才付诸行动的。

开业以后，饭田亮会长一马当先，带领全体职员全力倾注于安全产业，

终于使公司走上了正轨。但正在这时，不知从何处来的“饭田是国际问题”等流言在杂志上受到指责。一时，客户都停止了与我们签合同。饭田会长一时间被难住了，就同一位长辈商量。这位长辈指着一件东西说：“我说这是粉红色的，可它实际上是红色的。”听了这话，饭田会长顿时恍然大悟：“是自己想多了。”

还有，在 1966 年相继发生了几起不祥事件，公司的社会信誉受到严重损害。当时连饭田会长都产生了“这一次公司完了”的念头。可是我们并没有就此停下来。一般来说，要修理有故障的车辆，必须先把车停下来。当时公司里也有“现在干什么也是没用的，等公司的体制改好了再行动”的意见。实际上，公司如果停下来就真的完了，因此西科姆并没有放慢速度，而是在四处奔走争取客户的同时，对公司体制进行整顿，并且着力于对职员进行教育。

挫折能使人们学到更多的东西，人们往往是在用尽全力之后才会认识到自己的潜力是多么的大。目标确定之后，我们不妨全力以赴，一边做，一边想，逐步加快速度。使那些原本认为不可能的事情变成可能。

西科姆经营理念 [二十]

敢于挑雄路走

只想以简单的方法来解决问题是不对的，我们必须有敢于向困难挑战的信念。

“因为事情难做，才有价值做。”“敢于迎难而上。”这是西科姆应有的风气，也是西科姆一贯倡导的精神。

1962 年，西科姆在日本首创了安全行业，当时从事这项工作的理由之一，就是预想到这项工作的难度，社会对这项事业有很大的需要，但是没有人从这方面着手，就是因为谁都知道这是很难做成的事情。对此，饭田会长是这样说的：“如果预想到这是件很容易的事情。就不会想到去做了。容易的工作，从一开始就会受到欢迎，不需要费很大劲儿就能把工作完成，这是人们惰性的表现。以这样的惰性，是不能出色地完成任务的。”

与饭田会长预想的一样，电子安全业务刚开始时遇到了很多困难，当时人们还没有用钱买“安全”的观念。但是我们采用了“最难的方法”去争取每一个用户。例如，不靠熟人，推行社会上从未有过的三个月付款的制度等等。这一点我们对用户不断地进行说服，再说服。

敢于吃苦，认真努力可以真正锻炼自己。正是在困境中，每一名职员都用尽了自己全身的力量，才使西科姆取得了今天的成绩。

西科姆经营理念 [二十六]

决定了的事情就干到底

干还是不干，只有两条路。决定了干就必须干到底，决定了不干就坚决不干。

自己决定了的事情，就以自己的方式干到底——这是西科姆流派。饭田会长曾经谈过这样一件事：

1967 年，有位银行的支店长对我说：“饭田先生，三个月前付款制度是不可能长久的。竞争这样激烈，社会是不会随你的想法而运转的。”我听了这话很气愤，三个月前付款行不通，是因为受旧的商业习惯影响，所以我就

对那支店长说：“我们一定会把它继续下去，除了这种方式不进行其它交易，不满足这一条件就不干。”事实正是如此，我们一直延用了这一经营方针。

在一位新闻记者就西科姆成功的秘诀采访饭田会长时，他是这样说的：“我们的事业决不会失败，因为我们是按自己的设想去做的。唯有在我们停止不干的时候，才有失败的可能。”

这就是西科姆流派。如果我们没有坚持到底的思想，就没有西科姆的诞生，西科姆也就不会成长起来。从上述摘录中，我们似乎可以领略饭田亮先生有关企业经营的某些思考。在一定意义上，饭田亮的经营理念是西科姆公司得以成功的思想保证，也是西科姆公司企业文化的核心及灵魂。

在二十世纪九十年代，日本西科姆公司到达鼎盛时期。饭田亮长达 30 年的心血没有白费，皇天不负有心人。使老先生可以欣慰的是，西科姆公司不仅在日本企业界名列前茅，并已跻身于世界级的跨国公司之林。

试看下表：

西科姆集团在世界各大企业中排名表			
年度	世界排名	市场价值(百万美元)	营业额(百万美元)
1992	382	4,724	1,678
1993	346	5,100	2,144
1994	335	7,661	2,544
1995	3852	7,165	2,910

以上数据摘自美国“商业周刊”。

在高度信息化的今天，社会生活发生了重大变化，西科姆将人、电脑和通讯网络连为一体，开创了前所未有的以安全系统为基磐的“社会系统产业”，它的诞生将把人类带入一个更加舒适、方便、幸福的未来社会。西科姆在未来广泛的发展前景中，将继续开拓有利于人类进步的事业，为未来社会的坚实基础和社会系统产业的实现，不断地进取和努力。

为了进一步致力于创造安全、安心的明天，饭田亮先生开始把目光转向日本一衣带水的邻邦——东方巨龙中国。他的下一个奋斗目标将通过向社会提供“安全，安心，便利”的服务，逐步在中国市场中建立起面向 21 世纪最完善的高技术服务体系。

这也许将成为饭田亮先生人生中第三个壮丽的里程碑。

第二章 西科姆（中国）经营篇

七十年代后期，中国开始进入改革开放的历史新阶段。全球跨国公司领导人逐渐将战略眼光转向这一片古老而又神奇的大地，饭田亮先生当然不会错过这一历史机遇，漠视中国所拥有的潜在市场。从八十年代开始，他几次来到中国，进行实地考察，试图寻找进场的恰当时机以及适宜的合作伙伴。

俗话说：“有缘千里来相会”，于伟先生与饭田亮先生相遇，结识，乃至精诚合作，共襄盛举，不能不说他俩很有缘份。我们不相信宿命论，然而，冥冥之中，似有定数；事物在其发展过程之中，确实有内在的必然性。

一、总经理商海沉浮

“国际关系学院”位于北京西郊颐和园附近，四十年来，为中国外交界培养出几千名杰出人才。八十年代初期，有一位身材魁梧的年轻人在日语系读书，此人名叫于伟，希望有朝一日能够成为外交官，活跃在国际政治舞台上，展示“试看今日之域中，竟是谁家之天下”的气魄。

在校期间，于伟显示出超群的组织能力，担任学校学生会主席。当时学生会里还有不少干部，一位宣传部长名叫傅禄永（后来成为西科姆公司高级主管），另一位干事叫刘欢。饶有兴味的是，历史往往喜欢捉弄人，明明要走进这个房间，却偏偏会进入那个房间。学法语的刘欢先生稍不留神，居然成为中国流行歌坛的超级明星，而一门子想当外交家的于伟先生日后却在商海周旋，再也无缘步入外交领域。

于伟先生出身军人世家，中学毕业即投笔从戎，到部队当兵。文化革命结束以后，恢复高考制度，他参加高考，被“国际关系学院”录取，从此步出军营，成为一介书生。但他眷念戎马生涯的情结好像始终没有割断，对复员军人总有一种特别的亲近感。西科姆（中国）公司复员军人比例很高，固然同电子保安行业的职业要求有关，但与于伟过去的军人经历不无联系。

部队生涯，日语教育以及学生会工作无疑对于伟后来的事业大有裨益。但是，在几次采访过程中，他很少谈起家庭情况，因此，我们只能从其他途径进行了解。

于伟出身于1958年，那是一个充满理想，饱含激情的年代，到处红旗飘扬，锣鼓喧天。当“大跃进”罗曼蒂克的浪漫色彩被三年自然灾害的严酷现实消褪之后，他就初省人事了。幸运的是，父亲坚毅的军人魄力以及母亲渊博的文化修养使他受到良好的家庭教育。但不久之后，史无前例的“无产阶级文化大革命”风暴席卷整个神州大地。和其他中国老百姓所遭遇的命运一样，于伟全家受到无情冲击。或许，人生的悲欢离合，命运的起伏浮沉对他性格的形成，产生了极大的影响。西科姆公司员工后来告诉我们说，于总很有人情味。我们不知道，是否是幼时的经历与感受使他后来越发珍惜人情的可贵。

于伟的父亲是汉族，但他的母亲却是锡伯族。他的胞兄于瑞先生有一次曾经抚今追昔，不无感触地告诉我们说：“在大清王朝鼎盛时期，乾隆皇帝钦命锡伯族子弟兵一千人前往新疆伊犁屯边，从那之后，锡伯族人士就一直在大西北定居。我的外曾祖父在辛亥革命后，曾被起义民众推举成为义军都督（详见《鸦片战争到五四运动》胡绳著），他在中国近代史上是有过建树

的。”

“由于这段历史的原因，锡伯族人是非常爱国的。”于瑞先生用这句话结束了他的回忆。

祖先慷慨悲歌的壮士性格是否会在伟身上留下痕迹？也许会，但我们毕竟很难证实。不过，他对远在伊犁那些并不显赫的亲戚却一直关照备至。不以成败论英雄，不以贫富分亲戚，这些为人处事的性格是否有助于他在公司里的经营管理？

1984 年于伟从“国际关系学院”毕业，后到日本工作考察了一段时期，这对他成为一名“日本通”，无疑大有帮助。当饭田亮先生在积极寻找中国合作伙伴时，于伟先生也在寻求事业友人。但是，历史老人不想让他们在八十年代后期结识，他们的相遇只能是在 1992 年。

1988 年，于伟终于找到了他的第一个日本合作伙伴，不过不是饭田亮先生的西科姆公司，而是日本阿斯克公司。平心而论，阿斯克公司在于伟人生道路上起着重大作用。他在 30 岁时，终于获得一个重要工作平台。男子三十而立，这句古训真的应验了，从此“天空任鸟飞，海阔凭鱼跃”，中国高科技舞台为他腾出一席之地，而且还是非同小可的一片天地。

于伟初出茅庐就是大手笔。就人生轨迹而言，他比大多数 30 岁同龄人幸运得多，比当年的饭田亮先生福气要好一些。勤劳勇敢的饭田亮先生 30 岁时，只有员工 4 人，资产 4 万美元，整日必须为公司的生存东奔西走，而于伟此时已成为北京第一家日本独资公司阿斯克公司负责人，拥资五十万美元，麾下员工 70 多名，其中软件硕士，博士，博士后 26 人，可谓精兵强将，人才济济。

阿斯克公司为日本著名的电脑软件公司，在国际软件界颇有名气。于伟作为阿斯克（中国）公司领导人，能够一步到位，获得较高起点，立即跻身于世界第一流电脑软件行业之中。

他所面临的已是国际前沿科学；他所需要学习的全是日新月异的高科技技术。崭新的科技世界出现在他的前面，科学殿堂的神秘大门已经向他开启。但是，从那以后，他的人生道路不仅仅属于他自己；他必须为这支队伍负责，为他们的前途着想，率领他们在电脑世界里自由驰骋。

随着事业的发展，于伟的视野日益扩大，领导才干也不断提高。这时的他，应该说是“春风得意马蹄疾”，雄姿英发，风华正茂。

阿斯克公司成立初期，面向日本市场微机和工作站。进行应用软件的研制及开发。该公司技术力量雄厚，汇集了许多来自国内著名高等学府计算机专业毕业生，他们在计算机硬件、软件、数据库、网络、计算机管理信息系统分析、设计等方面驾轻就熟，游刃有余。公司还邀请中日两国专家对员工进行为期一年严格、系统的专业培训，并先后派出 40 多名软件开发人员赴日研修，对计算机软件的开发、制作及商品化进行深入了解。

由于日本市场对产品质量要求非常严格，阿斯克公司品质管理部中日双方测试人员对开发出的软件进行严密测试，确保软件准确无误。公司还非常强调规范性，这是因为大规模的软件开发并非个人行为，需要软件人员之间相互沟通和良好的合作精神。此外，公司还一再强化员工的商品意识，使他们时刻牢记：他们所开发出的软件就是商品，要让非专业人员能够迅速使用，因此，在开发过程中。必须始终遵循用户使用方便的原则，其中，包括软件包装、界面、使用说明等。

80年代后期，中国软件市场还不成熟，软件开发整体水平不高。在这种情况下，阿斯克公司借鉴日本成熟的软件市场开发经验，率先提出质量意识、规范化要求和商品意识，因而处于行业领先地位。几年之中，阿斯克公司员工们开发出20多种应用软件包，成功打进日本市场，积累了丰富的软件开发经验。从某种意义上来说，阿斯克公司为后来的西科姆公司提供了雄厚的技术基础和人才基础。

1988年是日本经济平稳发展时期。当时，日本软件市场需求很大，软件开发人员奇缺，而当时中国国内计算机专业毕业生却由于国内市场限制。英雄无用武之地。阿斯克公司应运而生，搭桥牵线，使这些计算机人才得以发挥作用。

但是，人才济济并不意味着事业必定成功。阿斯克公司最大的弊端在于对日本市场的完全依赖性。从开发前期市场调查一直到后期使用手册的编写，均由日本方面负责，中国软件人员只从事其中的软件开发工作，从实质上而言，阿斯克（中国）公司无非只是一个日本公司的软件加工场而已。整个软件市场完全在日本，企业本身远离市场，企业经营者只不过是内部生产的管理者。毋庸赘言，这一限制本身就已蕴藏着巨大的潜在危机。

商场的残酷性往往会在人们无法预料的时间里体现出来。如果说，战场上可能出现兵败如山倒，溃不成军的局面，商战中也时时会重演这种悲剧。

90年代初期，日本经济开始走下坡路，电脑市场首当其冲，软件行业蒙受沉重打击，低迷不振。阿斯克公司的日本母公司极不景气，自己无食，焉能顾及他人？在这种情况下，当然无法为阿斯克（中国）公司提供加工项目。对于一家公司而言，长期没有项目，就意味着毁灭。阿斯克公司顿时处于极度困难之中，业务滑坡，资金短缺，一些员工心灰意懒，辞职离去，东渡日本，另打天下。谁能想到，赫赫有名的阿斯克公司会在顷刻之间一败涂地？

此次风云突变，对于伟的震撼显然是不言而喻的。但是，对于这位初涉商场的年轻人来说，经受点挫折并不是一件坏事。失败和教训其实是最好的良师益友，往往能使人们变得聪明起来。

失败是成功之母；这句话人们重复过无数次。但是于伟对这句格言的理解肯定刻骨铭心。阿斯克公司的浮沉使他清醒了，冷静了，成熟了。世上绝无长胜将军，而遭遇过失败痛苦的将军，才有可能成为真正的英雄。

这次沉痛的教训使他获益非浅。于伟经常以阿斯克的前车之鉴来提醒自己，激励部下，切莫重蹈复辙。他在企业决策方面，经营管理方面，更为全面，周到，慎重，细致。诚然，长胜将军不易当。但是，长败将军却是万万做不得的。不过，这种谨慎却从来不曾使他畏手畏脚，前怕狼，后怕虎。他在捕捉商机方面的敏捷，果断，在商业决策方面的坚毅，迅速，依然如故，丝毫不受影响。毕竟，他曾经是个军人，魄力和决断永远是他性格中的一部分。

阿斯克公司的前车之鉴使于伟获得三点启示：

I. 一家公司必须拥有自己的市场；没有市场的公司是决然没有生命力的。

II. 公司必须分散风险；不能经受市场低谷考验的公司是没有前途的公司。

III. 公司主要决策权应该掌握在了解中国市场的经营者手里。任何错误指挥均将葬送公司前途。

“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。不知是谁说过，生活是不会令人绝望的，只要你真诚地热爱她。正当阿斯克公司前途渺茫，去向不定时，饭田亮先生出现在中国北京。

二、高级主管本土化

在这本书里，我们写的是一家跨国公司，但我们竭力探索的却是人，那些和我们一样，有血有肉，具有七情六欲的男男女女，以及他们的思想和行为。正是这些活生生的人，利用跨国公司这一平台和载体，日夜奋战，绞尽脑汁，煞费苦心；正是他们的聪明和才智，使得跨国公司这一庞大机器能够不断运转，并作为科技发展的龙头，推动人类经济的发展。

在前面的篇章里，我们描述了饭田亮先生的人生轨迹，在一定意义上，这就是西科姆公司发展的道路；我们也展示了于伟先生的商海生涯；由于命运的安排，他似乎命中注定，要和西科姆公司在中国的发展紧密相连。

1992年，邓小平同志南巡视察，使中国的改革开放进入一个新的历史阶段。当日本市场不景气时，中国大地却一片欣欣向荣，到处生机勃勃。就在这时，饭田亮先生决心正式进入中国市场。

“中国电子报”在一篇专访中写道：“……此时，西科姆集团也正在寻找进入中国市场的途径。经日本友人促成，饭田亮与于伟终于会晤了，促膝长谈，两人相见恨晚，饭田亮先生毅然决定收购北京阿斯克公司全部股份，重新组建成西科姆（中国）有限公司。”

这是一项重大的决策，充分体现饭田亮先生的雄才大略和具有前瞻性的战略眼光。从此，西科姆集团开始真正出现在中国经济的雄壮舞台上，并扮演了一个相当有份量的角色。

在这次会谈中，饭田亮先生还做出几项异常重要的决定，对西科姆公司后来的发展，产生了深远影响。第一；由于伟先生出任西科姆（中国）有限公司副董事长兼总经理。由一名中国人担任日本独资公司总经理，这在当时，乃至现在，似乎都是绝无仅有的。主要管理干部从公司开创初期就已本土化的措施，使得西科姆公司不需要任何熟悉、了解中国市场的过程，立即以很快的速度，在中国经济的发展轨道上，迅速前进。第二；保留阿斯克公司中计算机技术人员队伍，使西科姆公司在发展电子保安事业的同时，能够在中国系统集成领域里纵横驰骋，不断发展。

在饭田亮先生和于伟先生会晤的进程中，那位促成会见的日本友人是谁？他现在在哪里？

我们在采访过程中，终于了解到，原先阿斯克公司的中国通彼原令先生担任了穿针引线的使命。

彼原令先生在青年时代极富幻想。他于1970年第一次来到中国，那时，还只是个普通的日本大学生；由于当时不少日本青年在闹罢课，造政府反，听说中国在搞文化大革命，学生们戴着红袖箍在造反，他就跑到中国来串联，想和“红卫兵小将”交流造反经验。他在大学里读的是中国文学专业，四年大学生活，有三年在罢课造反中渡过。这种串联的结果不言而喻，造反的激情荡然无存，学业倒是荒废了不少。

大学毕业之后，彼原令到一家美国公司工作，后来去了“淘金热”的美国硅谷，创办了一家半导体元件研制公司。1988年，受阿斯克公司委托，他

再次来到中国。1992 年，由于日本阿斯克公司经营不善，巨额贷款无法偿还。为了收缩资本，不得不把阿斯克（中国）公司卖掉。筱原令先生东奔西走，与许多日本公司进行联系，西科姆公司立即表现出强烈的意愿，双方一拍即合，马上成交。

筱原令后来一直对阿斯克公司具有怀旧情结。1995 年他曾经说过：“以前的阿斯克公司只有 60 个人，所有职员都是在日本经过严格培训，继承了日本一整套规范的工作方式。那时大家干劲十足，非常敬业，相处得也很融洽，就象一个大家庭。现在的西科姆，人员是以前的好几倍。各部门干各部门的事情，交流很少，已经没有家庭的气氛了。”

现在，筱原令先生已不在西科姆公司工作。但是，公司里不少员工仍然时时想起这位中国通。毕竟，他曾经为西科姆公司的建立作出不可磨灭的功勋。

从 1992 年开始，坚冰已经打破，航道业已畅通。西科姆公司终于鸣笛启程，扬帆出航，乘长风，破万里浪，在中国取得迅猛发展。

跨国公司进入中国市场，首先将面临跨国公司总部所在国与中国之间在社会制度，经济规律，管理模式，语言文化，风土人情等方面的巨大差异。尽管跨国公司在资金、技术、产品质量等方面具有极大优势，但是，如果没有精明干练的管理人员，所有的优势将无法得以发挥。

通常，跨国公司在公司的总经理人选可有以下几种选择：

一是由总部直接委派外籍人士担任；他们的长处在于熟悉总公司情况，有利于贯彻总部意图，坚决执行总公司计划。但是，他们往往不了解中国市场的实际情况，需要一段相当长的时间，才能适应新的市场特点。目前，日本跨国公司在华所设立的独资公司基本上由日本人担任总经理。

第二种选择是任命在欧美国家居住过多年的香港、台湾或新加坡人士担任总经理。他们的优点是没有语言障碍，比道地的老外要了解中国国情，且又熟练掌握发达国家的成功管理经验，适应中国市场的能力较强。近几年来，欧美不少跨国公司的中国公司总经理已由这些人士出任。一些来自台湾的高级管理人员在北京的跨国公司之中，很有名气。

由于中国的经济实力日益受到全球厂商注目，不少跨国公司通过利用台湾分公司的资源与人才，逐步延伸到中国大陆地区，建立发展新的公司。在这一方面，台湾分公司自然成为跨国公司总部进入中国大陆市场的重要跳板。

跨国公司针对飞跃发展的中国市场，往往设立大中华区公司，亚太区公司或中国公司等。例如 IBM、数字设备公司、德州仪器公司与惠普科技公司等，都设有大中华区公司组织形态，总经理与其他高级主管大都从台湾分公司挖角。不少跨国公司亚太区公司总部不是设在香港、新加坡，就是设在台湾，因此，台湾地区人才往往得遇良机，施展才干。

中国惠普科技公司去年在中国大陆市场销售业绩巨增，从台湾调来的总经理程天纵先生功不可没，他旗下的许多高级主管，皆从台湾挖角。

数字设备公司大中国地区董事总经理杨绍纲先生也从跨国公司商战经典台湾起家。杨绍纲原先任职于台湾惠普科技公司，后来转任台湾微软公司第一任总经理，因成绩卓著，升任微软公司大中华区总经理，最后跳槽至数字设备公司担任大中国区总经理要职。

不过，也有一些高级主管因在中国大陆市场战果辉煌，继而调往台湾地

区任职。台湾 IBM 公司总经理沈安石先生曾在中国大陆为 IBM 公司打下江山，然后出任台湾分公司总经理。IBM 公司大中华区产业资讯服务事业群总经理芦铭仁，原先担任台湾 IBM 公司代理总经理一职。现任 IBM 公司大中华地区总经理周伟焜先生也曾出任过 IBM 公司台湾公司总经理。由于目前中国大陆、香港、台湾的业务发展迅速，IBM 公司在公司组织机构方面，也有亚太区与台湾区，以及大中华区组织的完整规划，使得群英相会，人才济济。

跨国公司的第三种选择为干部本土化，任命当地成长的中国人出任总经理。这些人士的最大长处在于完全了解中国国情，在中国市场经济的商战之中，轻松自如，游刃有余，再加上跨国公司的资金及技术，利用自己良好的人脉，自是如虎添翼，雄风大振。

西科姆公司的经营宗旨是服务，产品不靠出售，仅供租赁。在中国电子保安市场上，鉴于多头管理，行业特殊，一家外国公司要想拼出一片天地来，实非易事；这也就是为什么饭田亮先生在 80 年代初期，早就萌发进军中国市场之意，而一直未能如愿。在中国市场这一特定情况之下，饭田亮先生明确意识到，上策是选用当地人士，也就是说，在中国的公司，最好由中国人来管理。

在这种历史条件下，于伟先生脱颖而出，成为西科姆中国公司总经理。据我们所知，他是日本跨国公司在中国设立的所有总公司之中，担任总经理职务的唯一的中国人。

在和我们谈到西科姆中国公司市场战略时，于伟先生强调说：饭田亮先生的一个主要理念是，中国人的市场还是由中国人去做。这是一个非常重要的经营方针。对于日本总公司的战略原则，我们西科姆中国公司是会努力执行的，我们必须保证投资人的经济利益，责无旁贷。但是。我们毕竟更为了了解中国市场，因此，我们应该随时就中国市场的发展变化情况和日本总公司进行交流与沟通，将日本模式和中国市场的实际情况结合起来，并随时加以调整和改进，使之不断适应新的市场形势和新的市场需求。

饭田亮先生有关“中国人的市场还是由中国人去做”这句话尽管浅显，但要是细细回味一番，却很有些哲理。在众多的日本企业家里，他老人家算得上是一名具有雄才大略的有识之士。他在选择合作伙伴时，一眼看中于伟先生，确实大有伯乐之风。

如果说，饭田亮先生的座右铭是“为人豁达”，于伟先生喜欢引用的两个词却是英文“VISION”（视野）和“ACTION”（行动）。仔细想想也不奇怪。饭田亮先生功成名就，非“豁达”而何？于伟先生仍然是个进取者，奋斗者，他更需要的是具有前瞻性的战略眼光和果断的行动。在采访过程中，我们发现一个有趣的现象，西科姆公司员工经常使用“VISION”这个英文词，如同日本西科姆公司到处张挂“豁达”的墨迹一样。公司决策者对员工的影响可见一斑。

在企业经营管理上，于伟历来重视员工之间的互相信任与精诚团结。在西科姆公司里，家庭气息很浓，也许，这和于伟的个性有关，也有可能在这种程度上，受到日本公司传统模式潜移默化的影响。

于伟的爱国意识非常强烈。他自豪地认识到，自己虽然是一名公司负责人，但首先是“一个中国人”。“中华工商时报”去年曾经以显著篇幅发表一篇引起强烈反响的文章，题目为：《于伟：我是中国人——记西科姆（中国）有限公司总经理于伟》。

文章中写道：“开放的年代不仅引进了先进的科学技术，也吸引了众多的企业家来投资，更造就了一批中国企业家的精英，他们运用自身的智慧，独到的经营谋略，探索着中国企业的发展之路。我们这里要讲的就是其中具有代表性的一位：于伟，一个平凡的中国人。

“……于伟留下了，面对日本许多大公司的邀请，他没有动摇，他说：‘我始终认为我的位置应该在中国。我有一个愿望，作为我们这批人，国家培养我学习语言，我应该为国家做一点事情，通过我们的手，经过我们的努力，不断引进外资。’他放弃了许多个人发展机会，他所注重的是我们这代人的使命：‘我们面对的是个以成功自居的国家，日本是一个经济大国，五六十岁的人拍着胸脯说，今天的日本是我们干出来的。希望我们五六十岁时，也能拍着胸脯说，今天的中国成为世界经济大国，是我们干出来的。我们这代人的使命就是如此。

“……作为外资企业，怎么才能把外国企业同中国融合在一起，这里有一个根本问题，就是高级经营人员必须本土化，于伟正是在这个位置上找到了他的价值，把他的青春和智慧注入生他养他的故乡土地，注入他为之神往，为之献身的事业。西科姆，一个生机勃勃的企业，他们的时代，一个前所未有的时代即将到来。”

于伟强烈的爱国主义思想使下级深受教育。在西科姆公司工作的中国员工的爱国意识非常强烈。我们曾经多次询问公司里的中国雇员：“你们有没有为日本人打工的感觉？”

大多数员工的答复是否定的。他们普遍的感受是，“我们在中国的土地上，面对的是中国市场，为中国客户服务，老总又是中国人，没有为外国人打工的感觉。”

于伟先生是幸运的，公司里虎将上百，精英近千。在采访过程中，我们对西科姆公司员工的素质叹为观止，赞叹不绝。更为使人吃惊的是，在公司里挑大梁的，往往都是三十几岁的年轻人，这让我们时有出局之感。想想也不奇怪，于伟自己未到不惑之年。总经理如此，部门经理能不年轻？

在一次采访中，我们向于伟提出一个问题：“在过去十年里，你最感到骄傲的是什么？”

他的答复是：“有一支能征善战的队伍。”

这一答案出乎我们意料。不过，要是仔细回忆采访过程，我们可从其他员工的讲述中了解到，于伟经常强调的是：“我们公司没有天才，我们要创造的是一個天才的集团。我们应该有目标，有信心去创造一个天才的集体，这就要求我们大家有坚强的意志，强烈的责任感，发扬我们的团队精神，那么，世上就没有任何困难会吓倒这样一个集体。”

三、于伟谈市场策略

去年，我们在撰写《网络，席卷全球的风暴》一书过程中，曾经采访过于伟先生。由于站在中国高科技市场的前列，他对中国网络发展的前景，拥有许多极为精辟的见解，使我们印象很深。

在那次交谈中，于伟先生侃侃而谈，语惊四座。他说：“网络革命最大的魅力在于：在这场革命中，大家的起跑点是接近的。富国固然有财力方面的优势，但也有包袱。就拿美国来说，电话那么发达，可是，网络革命需要

先进的光缆，原有的电话线将逐步淘汰，多少资产要丢弃？总要几百亿，甚至几千亿美元吧？可是中国没有包袱，一张白纸可以画最新最美的图画，可以直接从光缆开始；正如购买个人电脑那样，老美过去买的 286、386、486 型电脑都过时了，那要浪费多少钱？而我们中国人则可以直接买 586 电脑，就像北京的大哥大电话用户那样，和发达国家相比，差距并不太大。此外，网络革命还为小人物、小公司创造了机会，只要善于捕捉战机，小人物可以打败大人物，小公司可以打败大公司，美国《网景公司》和《雅虎》不就是最好的例证吗？

通讯网络革命为发展中国家提供了飞跃发展的大好良机。中国超越了万路同轴电缆阶段，不再需要在城市地下铺设铜网，一些地区的长途通讯甚至跨越电缆和地面微波阶段，一跃而入卫星通讯和光纤通讯阶段；不少地区跳跃过机电式自动电话、半电子自动电话阶段，一步到位，直接运用程控电话；许多省市电视台无需经历黑白电视发射阶段，而直接开始发射彩色电视节目。

在四个现代化的发展进程之中，中国完全有可能，也绝对有必要利用国外先进的科技成果，超越网络技术发展的某些阶段，直追发达国家的网络水平，在尽可能短的时间之内，跻身于世界先进网络国家之林。”

他的话很有道理。

《第三次浪潮》作者托夫勒先生曾经断言：

“在今后的年代中，绝对有必要摆脱照抄西方现代技术和一个世纪前西方老技术的错误困境。在跃向未来的赛跑中，穷国与富国站在同一条起跑线上。”

看来，在信息革命高潮之中，英雄所见略同。

在撰写本书过程之中，我们曾经五次与于伟先生长谈。他对中国市场的目前状况与发展前景有许多独到见解，正是这些理性的思考，始终贯穿于西科姆公司中国公司经营管理模式之中。

于伟先生历来注重对公司的宏观管理，而要确定自己公司在中国市场中的正确位置，首先必须了解国际经济形势发展的宏大背景。

于伟毕竟是国际关系学院毕业生，他在谈论中国市场竞争格局时，往往从全球大背景开始切入，然后广征博引，侃侃而谈，从中美关系，中日关系，一直讲到美国公司在华战略与日本公司在华战略的同异及利弊。他思维敏捷，分析透彻，使谈话对象经常在不知不觉之间，顺着他的思路，形成一幅清晰的中国经济发展图。他很少讲到自己的经历以及西科姆公司的实际经营情况，有关战略格局的考虑和宏观问题的思索显然已经完全占据了他的脑海。他的语调异常平静，但不时透露出一种令人折服的力量，只有在谈到中国市场发展趋势以及西科姆公司今后走向时，他才略显激动，或许是因为他最看重的是未来。

于伟先生认为：根据美国商务部与世界银行的资料，美国在全球经济实力所占比重，自二次大战以来一路下降，去年首次跌至仅占四分之一左右的历史最低水平。

在 50 年代，美国、日本和德国三个国家囊括全球国民生产总额比重六成以上；而去年这三个全世界最发达国家的国民生产总额，占全球比重已不到四成五。

七大工业国家过去四十年来经济成长率低于全球平均值，造成美、日、

德、法、意、英及加拿大七国对全球经济发展贡献程度逐年降低；相比之下，开发中国家，特别是东亚经济体，一跃而为带动全球经济起飞的火车头。

世界银行预计，在今后 20 年间，全球经济增长速度最快的十个国家之中，有六个属于亚洲开发中国家，这项预估与中国等亚洲开发中国家吸收外来投资最多紧密关联。其中，中国大陆、台湾及香港所形成的华人经济圈，前年国民生产总额已首次突破一万亿美元，占全球国民生产总额 3.8%，而且这项比重仍在逐年稳定上升。

在这种经济背景下，全世界前 500 家跨国公司中，有 300 家已进军中国市场，这显然是理所当然，顺理成章的，而且，这一势头还在发展，要不了多久，剩下的 200 家跨国公司也会蜂拥而来。道理很简单，再不来，就没有插足之地。

日本跨国公司进军中国要比欧美公司早，例如丰田公司，索尼公司等，在中国几乎家喻户晓。那时，摩托罗拉公司还鲜为人知。可是，最近几年，日本大公司在对华投资方面，似乎有些裹足不前，与日本资本输出能力不太相符。这可能与日本公司的海外投资战略有关。

出于历史上的原因，日本对外投资的首选国家是美国，次重点为欧洲。但是，许多日本公司在美投资赔得一塌糊涂，洛杉矶市中心摩天大楼被日本人买去三分之一，可不幸的是，他们是在 80 年代末期美国房地产价格最高时进场的，过了两年，日本经济萧条，日本公司急于撤资回收，只好壮士断臂，赔一半本钱出手；纽约洛克菲勒中心的房地产交易也是如此；索尼公司购买好莱坞电影公司的结局亦大同小异。

西科姆公司与其他日本跨国公司相似，80 年代，夹五亿美元巨资，在美国抢滩登陆，试图强占美国电子保安市场，迄今为止，一直做得很辛苦。

90 年代初期开始，饭田亮先生开始重视中国和东南亚市场。但是，东南亚市场毕竟太小，唯有中国市场潜力很大，已是本世纪国际资本最后一片绿洲。

饭田亮先生和许多日本老一代企业家心态相似，希望能在有生之年打开中国市场，作为自己事业的顶峰。但是，日本企业家在对美战略与对亚洲国家战略方面，是有区别的。许多日本公司在美国投资时，出手异常大方，非常注重对美国当地社区的贡献，美国高级雇员可以得到公司部分股份，日本职员在纽约分公司工作时，上班不准讲日语，不能扎堆聊天，没有种族优越感。在亚洲国家分公司里，情况大不相同。部分日本员工有明显的种族优越感，在经营管理方面，往往会不知不觉地影响到公司最高决策层。有些重大问题长期议而不决，裹足不前。

在中国市场中，日本公司经营模式与欧美公司模式大相径庭。欧美公司在中国进场较晚，因而在广告宣传造势方面，往往是大手笔，声势浩大。在与中国高层人士打交道方面，欧美公司负责人士每次来华，都会争分夺秒，利用一切机会；他们在和中方领导人会谈时，极为务实，力求解决一到两个有关公司发展的重大问题。美国公司领导人每天承受着来自股东的巨大压力，办事必须注重实效。

而日本公司大企业之中，也有大锅饭色彩，危机意识不强，缺乏只争朝夕的精神，大概是股东压力不大，或是更为注重长远的历史性考虑。有些日本大公司头面人物到中国，在和中方负责人会谈时，喜欢务虚，只是问候寒暄，或是大谈日中之间的文化差异，往往不能解决有关公司在华发展的实质

性关键问题，而在一旁就座的中国分公司主管眼看坐失良机，束手无策，只好急得如同热锅上的蚂蚁。

以电子保安为本业；以系统集成为主业；以能美消防为实业；以商业咨询为副业。

近几年来，国际互联网络在中国进展很快。在这一领域里，西科姆是有相当实力的。西科姆日本公司在日本拥有第一流的东京互联网络公司，公司人员也曾多次来华考察。可是，由于目前外资公司不能在中国经营互联网络业务，因此，西科姆在未来中国有关政策进行调整之后，将会从系统集成领域直接跨入国际互联网络市场。

此外，西科姆中国公司也在摸索增值服务的经验。西科姆公司在日本对一个客户要吃六次，就是说，在为一家公司服务时，从电子保安业务开始，逐步发展成为提供消防业务，互联网络业务，紧急医疗服务，教育服务，信息咨询服务。依靠优质服务，使客户心甘情愿地将所有与社会系统有关的业务由西科姆公司独家承担。如果西科姆中国公司在增值服务领域取得突破，业绩可以翻倍增加。

四年之中，西科姆（中国）公司已经发展成为拥资数亿元，下属五个分公司的大型集团公司，基本形成以电子安全为本业，计算机为主业，消防工程为实业，商业咨询为副业的企业格局，根据全球电脑网络与通讯网络突飞猛进的新形势，狠抓社会系统工程布局，稳步推进电子保安事业，大力发展系统集成项目，积极推销能美消防产品，力求根据智能系统事业的特点，全力突出西科姆各项集团优势，力争成为中国最优秀的服务型高科技技术产业。

在今后几年里，西科姆中国公司将会进一步发挥集团优势，狠抓本业，推进主业，发展产业，带动副业，成功行得通。”如果没有欧美公司竞争，也许情况会是如此。但是，当两个公司在产品质量，价格相近时，采取灵活多样市场战略的公司竞争力必然更强，投资回收更快，利润更大。

另一方面，人们可以清楚看到，海外跨国公司进入中国市场之后，通过采用竞争手段，其中包括世界最新技术的输入以及大量资金的投进，往往增强市场活力，当然也增加了相应市场的竞争残酷性。这并不奇怪；弱肉强食，适者生存，弱者淘汰，那是没有办法的事情。记得一位伟人曾经说过：“要革命吗？就应当是强者！”在商战中，如果不想成为市场竞争法则的牺牲品，当然也必须是强者！在这一领域里，来不得半点温良恭俭让，也没有什么伟大的谦虚，你必须杜绝任何胆怯与犹豫，硬着头皮，迎着风浪上，不能成为开顶风船的角色，那就准备成为被海浪淹没的牺牲品。

拥资几亿元的西科姆中国公司所具有的市场优势是：享有雄厚的资金来源，掌握国际先进的技术，不断推出优质产品，拥有国内第一流管理人才和技术人才。具体而言：

西科姆公司电子保安服务名列世界第一；

西科姆公司能美消防产品位居国际前列；

西科姆中国公司系统集成业绩在国内首屈一指；

西科姆敬业咨询公司在商业咨询方面成绩卓著。

这些都是西科姆中国公司的实力，也是他们在中国市场进行竞争的王牌。西科姆中国公司在经营方向上，可以概括如下：

以电子保安为本业；以系统集成为主业；以能美消防为实业；以商业咨

询为副业。

近几年来，国际互联网络在中国进展很快。在这一领域里，西科姆是有相当实力的。西科姆日本公司在日本拥有第一流的东京互联网络公司，公司人贝也曾多次来华考察。可是，由于目前外资公司不能在中国经营互联网络业务，因此，西科姆在未来中国有关政策进行调整之后，将会从系统集成领域直接跨入国际互联网络市场。

此外，西科姆中国公司也在摸索增值服务的经验。西科姆公司在日本对一个客户要吃六次，就是说，在为一家公司服务时，从电子保安业务开始，逐步发展成为提供消防业务，互联网络业务，紧急医疗服务，教育服务，信息咨询服务。依靠优质服务，使客户心甘情愿地将所有与社会系统有关的业务由西科姆公司独家承担。如果西科姆中国公司在增值服务领域取得突破，业绩可以翻倍增加。

四年之中，西科姆（中国）公司已经发展成为拥资数亿元，下属五个分公司的大型集团公司，基本形成以电子安全为本业，计算机为主业，消防工程为实业，商业咨询为副业的企业格局，根据全球电脑网络与通讯网络突飞猛进的新形势，狠抓社会系统工程布局，稳步推进电子保安事业，大力发展系统集成项目，积极推销能美消防产品，力求根据智能系统事业的特点，全力突出西科姆各项集团优势，力争成为中国最优秀的服务型高科技技术产业。

在今后几年里，西科姆中国公司将会进一步发挥集团优势，狠抓本业，推进主业，发展产业，带动副业，成功利用西科姆公司的技术和资金，为发展中国市场经济做出应有贡献。这就是西科姆中国公司的市场战略。

我们不防回顾一下四年以来西科姆（中国）公司发展历程：

1992年：12月，日本西科姆株式会社全资购入阿斯克（中国）软件技术有限公司，并更名为西科姆（中国）软件技术有限公司。

1993年：5月，西科姆计算机事业部最大项目——深圳建行金融电子化项目开始。

7月，西科姆（中国）软件技术有限公司更名为西科姆（中国）有限公司，其业务范围由原来的计算机软件开发扩充为可在计算机、电子安全、消防、咨询等领域进行投资的独资控股公司。

12月，大连西科姆电子安全有限公司注册成立。

1994年：1月，西科姆（中国）派出多名管理人员赴日本西科姆进行培训。

7月，海南两科姆电子安全有限公司注册成立。

8月，大连西科姆开始正式为用户提供服务。

1995年：3月，海南西科姆开始为用户提供服务。

4月，上海西科姆电子安全有限公司注册成立。

6月，西科姆（中国）计算机事业部在上海和深圳设立办事处。

6月：北京能美西科姆消防设备有限公司注册成立。

1996年：4月，北京金盾西科姆电子安全有限公司成立。

9月，能美西科姆消防设备有限公司上海工厂开业。

1997年3月，青岛西科姆电子安全有限公司成立。

在这期间，西科姆公司的投资额、营业额、员工人数等均大幅度上升。

试看下列数据：

西科姆（中国）公司 1992-1996 营业额表

年份	金额（单位：万元人民币）
1992	207
1993	1073
1994	9836
1995	23000
1996	27730

西科姆（中国）公司 1992-1996 投资金额数据表

年份	金额（单位：万元人民币）
1992	9
1993	54
1994	1828
1995	6691
1996	2400

西科姆（中国）公司 1992-1996 员工数目表

年份	员工总人数
1992	42
1993	89
1994	209
1995	328
1996	663

在西科姆公司客户名单上，我们可以看到以下海内外著名公司与机构：

电子保安系统部分用户

东京银行北京分行

上海八佰伴

上海新世纪商厦

富士银行大连分行

三菱银行大连分行

中信实业银行大连分行

海南日报社

计算机系统集成项目部分客户

中国人民建设银行深圳分行计算机系统

中国银行陕西省分行计算机系统

中国银行大连开发区分行计算机系统
中国人民建设银行沈阳分行计算机系统
中国人民建设银行总行营业部计算机系统
中国农业银行总行计算机系统
胜利油田领导决策系统

能美消防工程部分用户

北京故宫博物院
北京图书馆
上海东方明珠电视塔
上海花园饭店
广东大亚湾核电站
大连中银大厦
深圳亚大工贸大厦

敬业咨询部分客户

三和银行
富士银行
第一劝业银行
日本长期信用银行
伊藤忠商事株式会社
中外制药株式会社
三菱重工业株式会社

这一名单上的客户不是中国一流的企事业单位，就是在神州颇有名气的海外跨国公司。“人以群分，物以类聚”这句古语在商场上好像也有一定道理。只有具备一流公司的实力，才有可能拥有一流公司客户。西科姆的用户名单显然证实了这一点。

西科姆公司发展了，壮大了，前进了。饭田亮先生四年前的决策被证明是正确的，远在东京的老人应该为之宽慰不已。我们的于伟先生在这几年之中，视野更加开阔，行动更为果断，现在他所拥有的平台，已经远远超过西科姆刚成立时的势能。

第三章 跨国公司在华商战一瞥

中同地域广阔，人口众多，拥有全球最为庞大的市场。随着中国改革开放的飞跃发展，中国经济欣欣向荣，如日中天。对于如此兴旺的一个市场，可以说，世界上没有一个大公司的主管不曾呕心沥血，煞费苦心，企图插上一脚，抢占一块地盘。

国际经济发展史表明：有市场，就有商机；有商机，必将引发商战；历来如此，于今为烈。

80年代以来，世界各大跨国公司纷纷将经营战略重点转向中国，开始有步骤，有计划地在华进行投资。据统计，全球最大的500家跨国公司之中，现在已有近300家公司在华投资设厂，开展经营活动，同时，跨国公司在全国各地的子公司已达5万多家。

目前，国际跨国公司在我国市场的投资活动具有以下几个特点：

1. 将中国市场作为长期投资的战略重点。

跨国公司根据目前我国市场经济的进展，重新确定中国市场在国际市场中的战略地位，提高中国在跨国公司全球竞争中的市场位置，将中国市场从以往的亚太地区市场分离出来，成立一个具有美国、欧洲、亚太地区同等地位的单独的地区总部。

2. 投资重点为高新技术产业。

跨国公司投资方向主要集中于计算机、电子集成电路、国际互联网络、公司内部网络、系统集成产品、家用电器、光纤电缆、移动通信、汽车生产、药品生产以及医疗器械等科技含量较高的行业领域，并采用世界第一流的先进技术，力求提高产品的竞争能力。

3. 加大投资规模，注重成套产品系统经营。

据统计，目前在华投资的200多家跨国公司，在每个经营项目上的平均投资额高达1000万美元以上。这些公司在中国经济发达地区，如上海、北京、天津等大都市以及深圳、大连等沿海开放城市，进行重点布局；在技术开发、部件生产、终端产品、产品销售、售后服务等方面，开展全面投资经营活动，并对与公司主要产品有关的行业也开始进行配套投资。

4. 逐步改变在华投资经营活动的重点。

从以往单纯的商业贸易经营方式，诸如来料加工，提供产品生产线等，转变成为就地投资设厂，建立大规模的现代化产品生产基地，为中国市场以及海外市场提供先进

5. 采取多元化的投资形式。

一些跨国公司在采取合资、合作、独资形式的基础上，进行收购、兼并、参股、控股及BOT等商业活动。部分跨国公司正在陆续设立投资公司，通过在金融领域进行投资活动，获取资本利润。

6. 积极推行“经营本土化”措施。

许多国际跨国公司为了在中国市场长期经营，扩大市场占有率、开始推行本土化政策，例如，适当淡化跨国企业母国色彩；分支机构领导干部以及管理人员由中国人员出任；产品零部件、原材料等，尽量选用当地商品；力求在发展经济，扩大商机的共同利益之中，使各方利益得到满足。

随着中国市场的扩大，国际高科技公司预期中国市场的重要性将与日俱增，多数跨国公司计划在今后五年内增加对中国大陆的投资。最近进行的一

项针对四百二十名各国电脑和电子公司资深主管的意见调查表明：在中国市场的销售额到公元 2000 年，预期将增加一倍以上。接受调查的公司还表明，60% 的公司在今后五年之中，将会在中国大陆投资。目前已投资的公司占 40 %。

仅以北京市为例，到 1997 年 4 月，进入北京的世界跨国公司已达 279 家，投资项目高达 366 种。至此，世界最大的 500 家跨国公司中，已有 132 家在京落户。

北京市副市长陆字澄最近表示：北京市有关部门正在起草一项优惠政策，以鼓励国外高科技公司到北京投资，并鼓励跨国公司在北京设立总部。

跨国公司的进入，使大量境外资金进入北京。去年，32 家跨国公司在京新投资项目 59 个，总投资金额 53 亿美元，协议外资 4.07 亿美元。于此同时，项目增资业已成为北京扩大吸引外资的重要途径，去年，包括松下彩管、飞利浦等大型公司在内的 60 家企业，增资金额达到 5.84 亿美元。

显然，面临世纪之交的中国市场业已成为世界跨国公司群雄逐鹿，相互拼搏的热点。

我们不妨看看中国汽车市场。到今年为止，美国三大汽车公司都已陆续在中国设立据点，除已在北京进行生产的克莱斯勒汽车公司之外，福特汽车公司已经决定今年在江西南昌开始生产汽车，通用汽车公司亦决定和上海汽车工业公司合作开发汽车生产业务。

福特汽车公司决定投资 5450 万美元，购买江西省南昌市江铃汽车公司新发行的 1.7 亿增值股中的 1.2 亿股，加上原有持股，出资比例从 20% 增加到 30%。

江铃汽车公司成为福特公司的生产据点后，计划二到三年内生产 6 万辆小型商用车。福特汽车公司高级主管表示，预定今年内开始销售具备世界水准的新式汽车。

在汽车市场方面，欧洲汽车厂商最先到中国进行投资。德国大众汽车公司 1985 年起在上海生产轿车，目前已掌握约 50% 的市场占有率。法国标致汽车公司也于同一时期在广州设厂。美国三大汽车公司中，目前只有克莱斯勒公司在中国大陆设有生产整车的工厂，和北京汽车制造厂合作生产四轮驱动车。

1997 年 3 月底美国副总统戈尔访问中国时，通用汽车公司和上海汽车工业总公司签约，合作生产中高级轿车。预定 1998 年底开始销售。如果美国三大汽车公司各厂全力进行生产活动，预计将占中国汽车市场 20% 左右。

最近几年，由于中国汽车市场生产能力持续扩大。目前已有供过于求的现象。今年计划产量达 160 万辆，预计汽车库存将高达 20 万辆左右。在激烈的竞争之中，一些公司利润下降，难以继续苦撑，标致汽车公司就已决定从广州撤退，但是，美国三大汽车公司仍然人为这种情形只是短期现象，从长期来看，中国大陆汽车市场潜力巨大，前景看好。

通过中国汽车市场的动向。我们可以清楚地看到：跨国公司中的美国军团往往采取后发制人的战略，先是静观市场动向，让日本公司和欧洲公司先走一步，冷静分析竞争对手在中国市场上的得失利弊，从中摸索经验，一旦认为时机成熟，可以进场了，便挟资金、技术之优势，大举进攻，声势浩大，咄咄逼人，不战则已，一战必胜。

其实，早在二十年前，日本汽车公司就已在中国颇有名气了。我们不曾

忘记，那时只要打开电视，脍炙人口的“车到山前必有路，有路必有丰田车”的广告就会扑面而来，使人印象极为深刻。固一世之雄也，而今安在哉？丰田汽车当年那种横空出世，独领风骚，力拔山兮气盖世的汽车霸主形象似乎再也不复存在了，给人们留下的只是一种淡淡的昔日英雄的温馨回忆。

这就是市场的力量！一只无形的怪手永远操纵着所有公司的命运。起个大早的，可能只赶了个晚集；后来者不时可以居上，一夜之间，就会把那些名声显赫的前驱者甩到后头去了。市场如同大海，风疾浪险，稍不留神，便会葬身鱼腹；在这里，任是谁也无法高枕无忧，妄自尊大的。

在中国市场进行竞争的日本跨国公司和美国跨国公司，一般而言，在资金与技术方面，双方大致相当，实力不相上下。但是，日本跨国公司更为强调产品的服务领域，而美国公司主要强调市场营销战略。相比之下，日本公司的服务质量令人叹服，而美国公司对于市场的透彻了解并采取极为灵活的营销手段，则使日本对手稍逊风骚。

在中国汽车市场上，日本公司与美国公司你争我夺，互相放出胜负手；在安全技术防范市场里，双方也是各出绝招，竞奇斗巧，互不相让，力争夺取电子安全市场的主控权，这种竞争的广度、深度以及激烈程度，丝毫不亚于汽车市场的拼搏局面。

我们拟通过剖析当代中国安全技术防范市场，从市场发展历史，市场现状，各方市场战略，市场实际占有额。今后发展趋势等方面，管窥日本跨国公司与欧美公司在华商战实况，使人们真正了解国际跨国公司在我国市场上的所作所为，对他们在我国经济发展中的历史作用，做出应有的评价。

一、中国安全技术防范事业简史

中国安全技术防范行业发展至今已有近 20 年的历史，目前正以其巨大而活跃的市场吸引着众多的国内外厂商。而在这诱人的市场面前，如何准确评价市场，把握机会。则是摆在所有从事这一行业的商家面前的一个严峻课题。

中国安全技术防范市场按产品领域可划分成为电子安全、闭路监控系统（CCTV）以及实体防范三个领域。所谓“安全技术防范”是指利用技术手段预防或制止犯罪和灾害事故的发生。西科姆公司主要产品集中在电子安全这一领域之中。

随着中国改革开放的进行，安全技术防范事业也逐步得到政府有关部门的高度重视。1977 年 12 月，中国公安部所召开的全国第十七次公安工作会议明确提出：“在加强对刑事案件侦破工作的同时，积极开展预防犯罪工作……。”从那时起，中国安全技术防范事业已经经历了近 20 年的历史发展阶段、其中，大致可分成三大阶段。

1. 安全技术防范事业初创时期（1977—1985）：

这一阶段大致从 70 年代末期一直到 1985 年左右。在这一历史时期之中，中国安全技术防范事业的主要行为特征为：以国内公安系统为先导，社会上陆续出现一些研究以及小批量生产安全技术防范产品的工厂及研究机构。

这些单位的主要产品为保险箱、电子门铃、磁开关报警器、单元的被动红外探测器、以及单路—4 路报警控制器等。

与此同时，安全技术防范的概念逐步为社会各界所认识，安全技术防范产品市场逐渐扩大，政府有关部门对这一行业进行管理的机构开始在一些城市和地区建立。

2. 安全技术防范事业发展时期（1986—1992）；

这一时期大致是从 1986 年至 1992 年。其主要行业特征为：中国国内企业安全技术防范产品的生产渐具规模，年产值（不含工程和国外产品销售）从 1000 万人民币起，逐步发展到一亿元人民币以上。

国内厂家所生产的主要产品是主、被动红外探测器，微波探测器，被动红外与微波复合探测器，泄漏电缆报警系统，无线报警系统等。

与此同时，一些外资企业开始进入中国市场；政府有关机构的行业管理部门相继成立，对安全技术防范事业的管理力度逐步加强。

3. 安全技术防范事业调整时期（1993 年以后）；

1993 年以来，中国安全技术防范事业进入调整阶段。这一时期的行业特征为：大量国外产品及大批国外厂商进入中国市场。国内安全技术防范产品生产企业出现萎缩现象，该行业由生产型企业为主转成以工程设计、施工和代理销售进口产品为主。

在这一阶段里，国内安全技术防范市场所出现的主要变化有：

1. 产品由单一类型向系列产品，系统产品类型发展；

2. 技术工程由单独、简易型向智能化、集成化和网络化工程发展；

3. 多元、多技术、微处理芯片的探测器和总线制、多防区控制器，具有无线转接功能的智能型中心接收机等国外产品进入中国市场，并为工程设计单位与用户大量采用。主要品牌有 C&K, ADEMCO, FBI, ITI, RADIONICS, PARADOX, SENTROL 等；

4. 电视监视系统等产品在宾馆、商场保安设计中，被作为首选方案而大量采用。

5. 专门从事联机防盗服务的企业开始出现；

6. 行业调控呈现多元化趋势，联机防盗系统及安全服务向社会化、民间化、规范化发展；

7. 安全技术防范工程市场随着中国建筑业兴起而迅速发展，并且与消防、通讯、楼宇自控等领域形成交叉局面，开始出现被其它领域（诸如智能建筑）兼容趋势。

在此期间，中国安全技术防范市场迅速扩大，行业内部竞争日趋激烈。目前安全技术防范领域经营机构多达 2000 多家（其中尚未包括防盗门、保险箱等生产销售企业）；其中，工程设计施工企业占 80%，销售代理企业占 12%，生产企业仅占 8%。

目前中国安全技术防范市场已进入比较成熟的发展时期。但是，在这一阶段之中，由于固有市场的规模和迅速膨胀的诱惑力使得各大安防产品生产厂家和代理商纷纷加入竞争行列，众多厂家和各种产品充斥国内安全技术防范市场。

在这种情况下，如何评价国外厂家产品系列之优劣？人们通常可从以下几个方面加以考虑：

系统先进性。要求其智能化程度高，反应速度快，能在若干年内保持其产品的先进性和实用性。

产品可靠性。产品系统必须能长期稳定地运行，抗干扰能力强，误报率低，防破坏能力强。

设备实用性。产品系统操作简单，便于记忆和查询。

系统扩展性。产品系统使用灵活，可大可小、易于扩展。

良好的性能价格比。产品性能优良，价格能为用户接受，在同行业中具有竞争力。

在给予用户充分选择余地的同时，面对具有很大潜力的中国市场，国外各大生产厂家正在向市场快速推出新型的高性能安防产品，他们所采用的生产技术和产品功能也在不断改进和提高。技术方面的改进主要体现在四个方面：

1. 探测器由单一技术原理的红外、微波、超声等产品类型，改进成为两种或两种以上技术原理的技术复合产品，以减少误报；

2. 探测防遮盖技术取得突破，以杜绝漏报；

3. 图象、音频、GPS 等技术已加入防盗系统之中；

4. 系统整体功能智能化，集成度高，组合灵活。

目前，进入中国安防市场的安全产品的国外生产厂家主要有美国 c&K 公司，ADEMCO 公司，FBI 公司，DS 公司，RADIONICS 公司等；日本 SEOOM 公司，ALEPH 公司，OPTEX 公司等；英国 PYRONIX 公司，GUARDALL 公司等；加拿大 DSC 公司，PARADOX 公司；以色列 ROKONET 公司，GROW 公司；德国 EFF 公司等。

进入中国市场较早，且市场占有率最高的是美国 C&K 公司；在中国国内设有生产基地的有美国 c&K 公司（深圳）；日本 SEOOM 公司（上海）；美国 DS 公司（珠海）；德国 EFF 公司（天津）。国外各大著名安全技术防范产品厂商积极推出自己最优秀的产品，最完整的系统，大举进军中国市场，力争在中国安防市场中占据一席之地。

由于国外公司大举进军中国安全技术防范市场，目前，仅探测器、控制器这两项产品，沿海地区 80% 的市场，内陆地区 60% 的市场已被国外公司产品所占领。

现在，中国国内安全技术防范领域的行业管理方式是：

各级技防办在中国公安部技防办的指导下，依据国家标准化委员会所制定的国家或行业标准，依靠检测中心所提出的质量测试报告，通过政府授予的管理权限对行业进行管理。其经常采用的方式主要有：

发放产品生产许可证；发放从业单位资质证；不定期进行质量抽查；组织对安防工程方案进行审查，施工质量监督及工程竣工验收。

安全技术防范事业发展至今，已成为一个跨部门、跨系统、跨所有制的特殊新兴行业，而且，技术复盖面广，学科交叉多。由于这些因素，在行政调控这一层面上，这一行业的行政管理开始出现多元化格局，由原来的公安部门独家管理逐步发展成为公安部门、建设部门、轻工部门、邮电部门 4 家都管的局面。此外，安全技术防范行为协会标准化委员会和检测中心的职能也在不断加强。

今后的管理趋势是：安全技术防范事业多头管理的状况将长期存在，这是因为安防行业以安全为目的，这就决定了它与社会治安密切相关，安防行业的发展离不开公安系统，最终将会出现公安部门负责推广应用；行业专业协会将逐步取代政府机构的部分职能，协助政府部门，负责调控行业发展（目前，中国安防协会拥有会员 500 余家。企业覆盖面占 25% 以上）；建设部门将负责设计审查和施工验收；检测中心和标准化委员会将主要负责技术方面的工作。但在近期之内，这一领域仍将以公安部门技防办管理为主。

安全技术防范市场未来的发展趋势是：

1. 独立用户与联机用户并存，但联机用户将以较快速度增长，并将成为市场发展主流；但在近期之内，独立用户仍将占据绝大部分市场份额；
2. 产品品种更为增多，功能更加完善，可靠性更高，产品价格则逐步下降，竞争日趋激烈；
3. 国家保安法即将出台，对三资企业从事联机防盗服务的态度目前尚不明朗，但国内要求加以限制的呼声很高；
4. 由于电子业、航天业、通讯业、建筑业等系统企业的不断介入，新兴的高科技安防企业将会纷纷涌现。这些企业将采取与外资企业相结合的形式，承接综合性大型工程，以此为切入口，逐步进入安全技术防范产品市场。欧美财团与国际著名安防公司将继续进军联机防盗市场。
5. 中国政府继续鼓励国外公司在华投资建厂，以期推动中国民族工业的发展。

二、西科姆公司市场优势浅析

在中国安全技术防范产品市场上，尽管欧洲、美国、日本等跨国公司竞争激烈，烽烟四起，但是，西科姆公司应该是任凭风浪起，稳坐钓鱼台的。

首先，就资本实力而言，西科姆公司遥遥领先于其他外国公司。该公司目前拥资 71.65 亿美元，在全世界各大企业中，名列 300 位，这是其他竞争对手不敢望其项背的。

其次，西科姆公司历史悠久，从事这一行业经验丰富。该公司创建于 1962 年，是一家为社会提供电子保安、信息、保险等综合系统服务的高科技跨国企业集团，其主要业务是为政府机关、企业、金融机构以及全社会提供基于计算机网络和通讯网络加上高灵敏度传感器的电子保安系统服务，综合信息服务和有线电视服务等，在日本的用户超过 40 万家。其所拥有的东京国际互联网络系统在日本非常有名。

西科姆（中国）有限公司是日本西科姆集团在华投资的全资控股公司，成立于 1993 年。西科姆（中国）公司使用日本西科姆的先进技术，力求把人、电脑和软件联结起来，建立多功能安全网络体系。面对高速发展的中国市场。该公司以电子安全网络为中心，向信息处理、通讯等新领域投资，进一步协助中国开发网络市场。现在，该公司已在北京、上海、大连、深圳、海南、青岛等地开设了分支机构。

在安全技术防范事业方面，西科姆（中国）公司引进了最先进的科技和全新的安全管理及服务模式，将用户端安装的各种高灵敏度传感器，通过通讯线路和控制中心相连接，进行二十四小时监控，一旦接收到异常信号，控制中心就会命令紧急出动人员赶赴现场检查，并向公安部门报警，因此，是一种极端可靠的人机结合的安全保安系统。最近，除上海市各大银行金融系统采用了这套系统之外，该公司在北京、大连、上海、海南、青岛等地的控制中心业已投入使用。

西科姆公司作为日本规模最大的一家电子安全服务公司，其规模和实力在世界上也堪称第一。它拥有举世罕见的最大的“联机保安系统”。这一安全系统采用先进电脑技术，汇合电脑。通信线路以及技术人员的判断能力及行动能力的一种电子系统。目前在日本国内建立的网络，把全国 33 个分部以

及 47 个控制中心和位于横滨市 FS 中心的主电脑系统连接起来，共同组成网络安全技术系统。

该网络系统在保安事业以外，也能提供多种社会需要的服务，具有广泛的应用性和技术的先进性，从而使西科姆公司能够不断向新的技术服务领域发展。这一系统系由用户方的高灵敏度传感报警设备，控制中心计算机系统，现代通讯网络加上训练有素的专业保安人员以及同西科姆合作的公安、消防、急救、保险等相关部门共同组成。

提供保安服务的西科姆公司将防火、防盗等各种电子安全设备安装于用户指定场所，并通过计算机网络连接起来的控制中心，进行每天 24 小时的现场监控。一旦出现异常信号，控制中心立即指示距离现场最近的保安巡逻人员赶赴现场进行处理，并根据不同情况，分别与公安、消防或急救部门迅速取得联系，并在最短的时间之内，以最有效的方式处理现场所发生的情况。

开创电子安全服务之风气的日本西科姆公司在介绍这个服务方式时表示：这是目前世界上最为先进，最为快捷。也是最为有效的安全防范手段，对于客户而言，也是最为经济便宜的服务方式，接受服务的用户只需每月支付小笔安全服务费用，即可高枕无忧，而由西科姆公司承担包括设备维护在内的一切安全事宜。如果由于服务不及时或设备失灵给客户造成损失，西科姆公司将给予赔偿。因此，西科姆公司所提供的安全服务，同时还是一种保险服务。

更为重要的是，在安全技术防范领域之中，由于地点和需求的不同，客户所要求的安全内容和服务质量也会有所不同。目前市场上的单一电子保安设备很难满足各种需求，而西科姆公司却能按照不同客户的具体要求，作出精细的分析研究，以丰富的实际经验和知识以及先进的科学技术，为用户制定相应的保安计划，提供大型的保安系统，即社会系统，包括联机保安系统，设备管理系统，通路控制系统，火灾监测系统，消防灭火系统，监视通话系统等全方位服务设备。其中，有适合办公室，大型商场使用的高度安全的 SECOM MXI 系统，有专供小型商店使用的 SECOMSSI 系统，每天可以进行 24 小时安全保安服务；此外，还有供给出租大楼使用的 SECOM TX 系统，可进行细心管理。总之，每项产品都充分体现出具有世界领先水平的独家技术和充分迎接挑战的战斗精神。

西科姆公司其他类型的专用安全产品，不仅能够及时发现异常情况，而且产品本身也具有一定安全功能；例如。监测通道情况的通路控制系统，厨房自动灭火系统等。现款护送系统通过使用特种车辆和安全专业人员，将现款或有价证券等贵重物品，安全而又准确无误地运输到指定地点。

最近几年之中，西科姆公司又将“安全，安心”的概念更深入地加以强化，并扩展到更为广泛的领域里。西科姆公司已经把安全技术防范领域中的电脑和通信线路联机网络，应用于各项信息通信服务、地区网络服务、教育电脑系统服务、有线电视服务、健康医疗服务、家庭医疗服务等方面，使西科姆公司所提倡的社会系统服务得到进一步发展。

再者，西科姆公司在产品质量和技术实力方面，也是首屈一指的。目前，西科姆公司以安全保障事业为中心，不断开拓前所未有的新型产品，为此，西科姆科技基地正在研究各项先进技术课题。

西科姆技术工程中心（简称 TE 中心），是该公司的研究开发中心，专门负责新技术开发方面的市场调查，应用研究，以及企业分析与评价，同时也

负责公司主要领域即保安系统的技术和商品开发工作，特别是在保安系统产品方面，拥有许多开发课题。例如：紧急系统所使用的无线电传输信息装置，使用户在外地出差和旅行也能应付自如；最新高科技保安系统，则以汽车等移动物体的自动跟踪装置、高性能夜视装置等产品作为研究项目，其他还有高速自动灭火装置，预防暴力的大型防护系统等产品均在研究之中。

为了实现西科姆所构想的社会系统，必须拥有先进的基础技术。为了研究高度智能化信息处理技术，西科姆公司在 1986 年设立了 IS 研究所、即智能系统 (IntelligentSystem) 研究所。IS 研究所现在共有人工智能、医疗应用、声音图象、机器人、网络等 6 个研究室。在这些领域之中。该研究所立足于长远的战略观点，开展先进的技术研究。

西科姆公司的一个重要口号是：“销售安全产品的公司，本身非安全不可”，因此，西科姆公司本身对地震、火灾、异常闯入等各种特殊状态，均配备了万无一失的保安系统。

此外，西科姆公司 FS 中心为信息处理与流通中心。该中心具有两大功能：一是未来结构功能 (Future StrJcture)，拥有最先进功能的智能型大楼，在发展未来更先进的信息通信领域中，发挥中枢基地作用。二是全面支持 (FullSupport) 功能，这是因为公司分部日益增多，需要具备更大容量的信息处理支持功能，同时也要负责使安全系统机器适当流通的流通中心功能。

由于技术的更新是依靠公司技术人员的力量来实现的，因此西科姆公司又建立了 HD (Human Development) 人事发展中心，该中心具有技术研究室、研讨室等，以此向公司人员灌输安全产业的理念，训练社会系统产业的专业人才。

三、电子安全市场竞争形势分析

尽管西科姆公司在资金、技术、产品、公司历史、服务质量、市场研究等方面，与其他欧美竞争对手相比较，似乎均占有明显优势，但是，由于中国安全技术防范市场刚刚兴起，市场形势瞬息万变，搏击的胜券并不一定就掌握在西科姆公司手中。

中国安全技术防范市场是由电子安全市场、闭路监测电视系统 (CCTV) 市场和实体防范市场三个部分所组成。1995 年，全国安防市场总销售额约为 8200 万美元，其中电子安全市场约为 4500 万美元，今后每年将以 20-40% 速度递增。

目前，中国安防市场以电子安全和闭路监测电视系统 (CCTV) 产品为主流，二者在 1995 年安防市场销售收入中，占有 96% 的市场份额，其中，电子安全产品占 55%。闭路监测电视系统 (CCTV) 为 41%，而实体防范市场仅占 4%。

安全技术防范产品现有销售方式以卖断为主，管理方式以单体力主，但联机服务方式也正在为越来越多的用户所接受。

如果根据安全技术防范市场需求进行分析的话，可将市场用户分为间接用户与直接用户，它们的不同需求构成了整个市场的需要。

假若按照用户对设备的管理与使用方法的的不同特点加以分析，可将直接用户再分为单体用户与联机用户二大类型，其中单体用户占 90%，联机用户占 10%。

目前，联机市场主要集中在经济发展较快的沿海开放城市与各地区中心城市，这些地区目前不但是最大的联机市场，也是单体用户最多的市场，也是今后联机用户增长最快的地区。在全国 5 万家联机用户中，广东地区（主要集中在珠江三角洲）占 3.2 万家，占 64%；上海约为 8000 家，占 16%；国内其它地区为 1 万家左右，占 20%。内陆地区市场尚处待开发阶段。

在中国安全技术防范市场上，西科姆中国公司所面临的最大的竞争对手为美国跨国公司。如果将西科姆公司与美国公司进行比较的话，西科姆公司在技术实力、产品质量和服务水平方面占有一定优势，但是，在销售方式上，过去几年不够灵活。

就中国国内电子安全联机服务市场而言，我们可以看到：多数公司所采取的方式为：用户端设备被客户买断，中心设备由用户分摊，由国内外保安服务公司提供电子安全服务，客户按期交纳低廉服务费用。

西科姆公司过去所使用的模式为：全部设备由西科姆公司独家提供，设备完全采取租用形式，并根据客户的要求提供服务，因而电子安全服务费用比较昂贵。

目前，在中国安防市场上，只有西科姆一家公司，凭借其雄厚资金优势，一直提供租用方式。而大多数用户对一家公司电子安全服务的认可，在通常情况下，往往是首先对这家公司的产品有所使用，有所感受，有所认识，然后才会接受该公司的服务。

现在，一些美国跨国公司所采取的市场战略是：针对客户需要，建立灵活的销售方式，或租、或卖、悉听尊便，加快产品销售速度，增加利润回报，尽快扩大市场占有额，树立公司形象，取得市场主动权，将公司的市场发展建立在资金滚动积累的基础上。而西科姆公司目前的市场战略是：在大量资金先期投入的基础上，依靠优质服务，逐步争取客户的信任，进而长期合作，建立社会服务系统。在没有强大外部竞争对手的情况下，西科姆模式将会如同在日本的形势那样，通过几年的努力，稳步取得市场控制权。但是，由于现在中国市场千变万化，强手如林，如果市场发展速度过慢，投资回收期必然拉长，从而使投资收益率降低，影响企业发展的连续性。

四、西科姆公司战略调整

在西科姆中国公司总部，我们看到了公司电子安全事业部市场调查小组最近向公司负责人士所提交的一份调查报告。这份报告调查数据精确，分析入木三分，撰写入站在市场竞争的战略高度上，对中国安全技术防范市场各大公司的经营策略、优势与缺点，进行了全面的总结。

调查小组为在准确把握市场动态的基础上，制定正确的经营策略，从而提高企业的竞争力和经营效益，对当前中国安全技术防范市场进行了全面调查。

正确的经营策略是企业获得成功的关键之所在。根据西科姆公司进入中国安防市场以后的实际情况，西科姆中国公司电子安全事业部调查小组向公司总部提出以下的市场对策，供公司负责人士作为参考。

（一）经营方式多元化；

中国安防市场的现状是：单体工程与联机系统并存，而且单体工程的市场份额远远大于联机系统；在联机系统市场里，按照经营方式的不同特点，存在着卖断、租用以及卖断和租用相结合三种形式。

今后 5 年之中，中国安防市场发展趋势如下：

1. 由于联机系统实际上是由多个相对独立的单体工程所组成，单体工程在整个安防市场中始终占有主导地位，随着智能建筑的出现，情况更是如此；

2. 由于政府管理部门的引导和推广，联机系统在各大城市将被普遍接受，其市场份额会逐年上升，但最终还是小于单体工程市场份额；

3. 在联机系统中，由于有关机构体制、观念等方面的因素，产品卖断方式仍占相当大的比例。此外，近阶段中国安防行业正处于调整、转型时期，这种转型的错位往往会造成许多发展空间。这种空间若能利用适当，企业将有可能获得超常发展。

西科姆公司在市场销售方面较为单一的经营方式，削弱在中国安全技术防范市场上的竞争能力，因此建议作以下调整：

1. 改变只做联机系统，不做单体工程的单一经营方式，代之以单体工程为引导，以联机系统为基础的方式；事实证明，很多联机系统的客户都是由承接单体工程发展而来的；

2. 改变在联机系统中只租不卖的政策，代之以卖、租相结合，以租为主的灵活销售方式，充分尊重客户的意愿；

3. 拓展市场可采取承揽单体工程和产品单卖的方式，先布点，待时机成熟再联网，从而提高投资效益：这样做，投资风险小，实现效益快；

4. 采用输出管理方式。西科姆公司最大的优势在于联机系统的管理与服务上，而中国安防市场上，许多由保安服务公司经营的联机系统难以为继的原因，就在于管理和服 务缺乏经验与水准。西科姆公司可在目前尚不成熟的中国联机安全服务市场中，充分利用自己的长处，将市场上一些经营不善的联机系统承接过来，按西科姆模式进行管理，先输出管理，后置换设备，再兼并入网。采取这种策略可能会出现以下三种效果：

①西科姆公司在较短的时间内，兼并其他网络，获得较快发展；

②西科姆公司与其他保安公司发展良好的合作关系，在某些领域之中，可以避免或减少由于有关市场规定制度不够健全所带来的负面效应；

③用西科姆公司的管理方法来规范中国联机安全服务市场；事实上，现在已经有不少公司正在按照西科姆模式进行运作了，有些公司仿效水准甚高，对此，应该引起充分重视。

（二）实行降价政策，充分占领市场；

中国是一个发展中国家，中国大陆客户不同于欧、美、日与新加坡等国家的用户，其经济承受能力较为有限，北京、上海职工的平均工资仅在 500—600 元人民币之间，广州职工平均工资也低于 800 元。

在这种情况下，中国客户对联机安全服务普遍持被动、观望态度。在政府有关部门具有明确要求，客观上又存在着多家公司竞争的情况下，服务价格高低往往成为决定性的因素。

中国的安防行业及其用户，经过近二十年的实践，特别是进入九十年代以后，与国外著名厂商交流机会增加，使得他们对安防产品和工程的了解相当深入，技术掌握程度也与当今国际先进水平相差无几。

今年北京市银行防劫报警系统建设项目招标，就很说明问题。需要指出的是：北京市的标书中所提出的技术与功能要求，体现了中国政府有关管理部门和用户的实际需求，这种需求具有代表性和权威性，值得引起重视。

总之，经营方式多元化、降价、产品开发与完善，三者之间互为条件。

经营多元化是为了尽快占领市场，而要占领市场，就必须拥有性能价格比优秀的产品（包括服务）。同时，由于具有性能价格比优良的产品，市场份额才能扩大，产品生产才能增加规模，生产规模一经扩大，价格自然就会随之下降。这三者之间的关系是相辅相成的辩证关系，一荣俱荣，一损俱损，道理不言而喻。

1997 年，为了在中国市场上加强竞争能力，争取更多客户，美国 C&K 公司计划将产品价格下降 5%—10%，德国安福公司也准备将产品降价 30% 左右；价格大战一触即发，不是鱼死，即是网破，届时市场竞争将会更加激烈。

电子安全事业部的这份调查报告发人深恩，令人振奋，引起公司总部负责人士的高度重视。今年上半年，西科姆中国公司总经理于伟和副总经理张晓玲三赴日本，和饭田亮先生就电子安全领域的市场战略进行了认真的研究和探讨。

由于未来的电子安全市场对西科姆公司充满了机会与挑战，日本总公司业已同意西科姆中国公司根据中国的国情以及市场现有状况，充分利用自己的市场优势，对过去的市场方针进行调整、充实和提高，制定出西科姆公司今后三年的市场战略，以便进一步扩大市场，赢得市场。

西科姆中国公司在三年以后的电子安全市场上，每年营业额将高达一亿美元。为了达到这一目标，西科姆中国公司电子安全领域的经营模式将会更加灵活，根据市场的需要，采取多元化方针，在调整价格的基础上，提高服务质量，加快发展速度，扩大市场占有份额，为建立适合中国国情的市场标准而作出努力。

电子安全事业鉴于其行业的特殊性，历来是男人的天下。但是，在西科姆中国公司里，受于伟总经理的委托，主管电子安全部门的西科姆中国公司董事、副总经理张晓玲居然是一位杰出的女将。

张晓玲女士在电子保安领域里，高屋建瓴，调度有方，使得西科姆公司大连、海南、上海、北京、青岛等分公司逐一建立，成绩卓著，战果辉煌，可谓巾帼不让须眉，功莫大矣！

张晓玲女士毕业于清华大学硅酸盐专业，早年的理想堤进入新闻界，成为一名纵横报坛的女记者。她给人的印象是温文尔雅，端庄秀丽，似乎略显文弱，而在实际中，她遇事果断细致，处理问题极有魄力。

西科姆（中国）公司成立时，中方人士大力推荐张晓玲出任第二把手，即董事副总经理。日本总公司方面迟迟未加任命。一直到大连分公司成立之后，日方为张晓玲的管理才干所折服，才批准对她的任命，使她成为西科姆公司在全世界十几个集团公司里，唯一的女性高级主管。

日本公司对女性的不重视，大概是全球闻名的。各家公司高层主管之中，应该是没有妇女一席之地的，即使在中层主管里，女将亦是凤毛麟角。我们曾经询问过一位西科姆（中国）的分公司日本总经理，有关他对女主管的看法。他耸耸肩说：“在日本，我从来没有在女士手下工作过。”但对张晓玲女士，他却大为赞赏：“她很能干，解决问题能力极强。我们解决不了的，只要汇报给她，都能得到解决。”

在发展大厦 18 层的一间明亮的办公室内，我们与张晓玲副总经理进行了长达四个小时的交谈。她对公司情况了若指掌，有关数据随口道出，分析问题，入木三分，在跨国公司的经营管理方面，特别是在安全技术防范市场的

决战方面，拥有很多独到而又精辟的见解，使人耳目一新。

我们从采访记录中，摘录几段，以飨读者。

张晓玲女士认为：

在西科姆公司这个平台上，每个人都力求发挥自己的能力，在全体员工能力的汇聚上，创造出企业业绩，从而在社会上产生效益。什么是企业的主人公？你得首先创造才行；没有创造，哪来的企业？企业主人公更无从谈起。

跨国公司的管理干部或迟或早都会本土化。为什么？很简单，外国人尽管会在某一领域里很有专长，但是，他们毕竟不了解中国人在想些什么，中国市场的特点是什么，中国文化源远流长，一直延伸到今天的企业中来，成为现代中国企业文化的一个重要部分。

日本是个生产型的国家，操作型的国家，产品在本国饱和了，只能到发展中国家去寻找出路，寻求市场。日本企业依靠规范化、制度化进行管理，下级员工不必费脑筋，只要服从，依样照搬，按葫芦画瓢就行了。

我要求下面的干部，首先是要做事情，要有责任心。在公司的人、财、物里，我们把人放在第一位，把管理干部放在第一位，通过他们去运作钱财，管理设备。我们重视人的因素，但是在人才问题上，要有科学性，不能离开市场去片面强调人的因素。企业要有凝聚力，要积累大家的力量和智慧，围绕公司“应用与服务”的战略目标，做好我们自身的工作，使企业得到良性发展。

作为高级主管，我们在经营管理方面，本着两个基本原则：一是要对外国投资者负责；二是要把外国跨国公司的先进技术和资金吸引进来，逐步本土化，成为中国市场真正需要的产业。我们在使用跨国公司资金与技术创立中国的电子安全市场时，承担对中国社会安全的责任，这就需要具有严格的纪律，有时是准军事化的管理。日本公司在管理方面的分层次管理，报告制度化等，都是值得学习的地方。

在电子保安方面，西科姆模式在日本是成功的。但在中国市场上，进行企业决策的人士与产品计划的人士有时并不一致。例如，CCTV 监控系统，在日本进行生产，在日本制订计划，制定价格，销售却在中国运作。三年以前，我们曾经原封不动地把日本方案拿过来，结果在中国市场上做得很辛苦。我们曾经一再要求日本总公司里负责企业计划制订工作的人士到中国来，客观地看一看中国市场，听一听中国一线人员的意见，否则的话，就会事倍功半。西科姆公司以服务做销售，产品销售，产品系列，产品标准，服务质量，人才管理等，均必须符合中国的具体情况。第一年可以照搬，第二年第三年就不行了，总要按照中国各地的具体条件和特点，进行适当的调整和改进。西科姆公司和许多专门销售产品的跨国公司不同，产品不卖，以服务为主。你是在中国市场运作，主要为中国公司服务，那就不能完全套用日本西科姆模式。

这么大的资金投入，总有几亿人民币吧，由我们中国主管负责运作。但是，我们的决策权是有限的。每年投入多少资金，日本总公司的规定是固定的，有时不一定符合中国市场的需要，不一定符合中国市场的发展规律。按照日本公司的规定，任何小事均要汇报，包括中层干部休假一天，都要汇报，比较繁琐。作为中国主管，我们承担的责任重大，应该尊重投资者的意愿，必须尽力协作日本方面尽快了解中国国情，了解中国市场，要引导他们逐步适应中国市场的游戏规则，使资金流向符合市场发展的需要，并在中国市场

上得到更大的回报。

在具体的运作上，一定要考虑下面分公司的特点以及他们的运作环境。对日本总部的要求，只要是已经形成决议的事情，同意要执行，想不通，也要贯彻到底。在没有决定之前，可以商量。我们的企业指挥系统是畅通的，但是，有时由于两种企业文化形态不同，在具体问题上也会出现矛盾。

我们有一家分公司丢掉一笔巨额合同，按规定应该处分中层管理干部。但是，你就无法处理日本经理，这是因为，在中国公司里，扣员工工资非常通行，但要扣日本人的工资就不那么容易了。日本公司在扣工资方面异常慎重。日方总经理往往会说：“你要是扣他 10% 的工资，叫他怎么活？那还不如开除他，叫他另谋出路。”我们就是无法去扣日方人员工资。日方经理不扣的话，中方经理的工资自然也就不能去扣了。

一个企业应该有一个主导产品，按照市场的发展需要，逐步扩大生产规模或是服务规模。但是，产品单一化会有风险，毕竟市场千变万化，更新很快。按照于伟总经理的整体发展构思，我们突出“应用与服务”的特点，在电子安全，计算机，消防，咨询四个方面制定相应发展战略，并不断根据市场需求，随时寻找新的平衡点。

在电子安全市场方面，由于日本总公司业已确定五年市场战略目标，投资计划不会改变，因此，使分公司员工有一种很强的信任感。但是，要完全照搬日本公司的企业文化理念，中国员工不可能接受。这就需要通过我们管理阶层的不懈努力，分层次管理，把公司的经营意图告诉员工，要求雇员对自己的岗位负责，对企业负责，强调员工的价值，对工作的责任感与使命感，企业的发展达成共识，使员工之间团结和谐，充分认识到他们的利益之所在，对企业有认同感，以形成一支有战斗力的队伍。

四年以来，西科姆公司在中国推动了电子安全市场的发展，使各界人士逐步认识到电子保安行业的重要性。我们的员工很辛苦。有 20 多名北京干部由于工作需要，被派到各地分公司去担任管理干部。海南分公司的李飞，在海南经济处于低谷时期，和员工一起，呕心沥血，竭尽全力在经营管理方面，闯出一条新路，取得很大成绩，我们的员工愿意在西科姆公司所提供的平台上，实现个人的价值，为自己的家庭承担义务。但是，他们没有为日本人打工的意识，这是因为，他们最终要把这一行业变成中国人自己的行业。

我们向张晓玲女士提出的问题是：“我们最感兴趣的是，作为一位女性高级主管，你是如何赢得下级信任的？”

她略加思索，随即回答道：“公司主管应该有很强的操作能力和解决问题的能力，做事认真，有一定判断力。碰到问题，能承担责任。我以为，作为主管，要具有决策能力，正确度不能低于 80%，否则下面不服。为什么日本总部对我的任命，从怀疑不信任，到试试看？就是要用事实说话。在工作遇到困难时，我不是把问题推给日本总公司或是于总，更不会把责任推给下面的干部。我喜欢下面的年轻人有雄心壮志，他们有想象力和创造力。但是，我们中年人不要怕长江后浪推前浪。我们的优势是有经验，有说服力，有很好的社会关系，更重要的是，有克服困难，解决问题的能力。”

在采访快结束时，我们问道：“你在西科姆公司多年，最为骄傲的是……？”

答：“我们的管理干部。”

问：“最为遗憾的是……？”

答：“对儿子最遗憾，和他在一起的时间太少了。”

张晓玲女士的办公室正面墙上悬挂着一幅她和儿子拥抱的巨幅照片。她满怀深情地看着儿子，泪光晶莹，舐犊

之情，跃然而出，观者无不动情。无情未必真豪杰，怜子如何不英雄？

张晓玲副总经理是个杰出的女强人，但她依然是个深情的母亲。

在中国安全技术防范市场中，西科姆公司作为一个国

际著名跨国公司，具有悠久历史，丰富经验，雄厚资金，优质服务以及与中国政府有关部门的良好关系等诸多优势。在某种程度上，西科姆在中国的事业，代表着安全技术防

范事业的一种发展趋势；也正因为如此，树大招风，这种行业代表性，为西科姆公司带来了激烈的挑战。

缺乏挑战的英雄，绝非真正的豪杰。惟有那些敢于直视四海高手，勇于同五洲俊杰交手过招，尽管时有挫折，常遇险境，甚至拼得头破血流，满身伤痕，但依然能力挽狂澜，敢为中流砥柱，并且最终取胜的人，方能独步江湖，为天下先，赢得世人的尊敬。

西科姆中国公司总部正在审时度势，运筹帷幄，以迎接新的挑战！沧海横流，方显出英雄本色。面对着电子安全市场大战中的硝烟烽火、他们就像老兵听见远处轰鸣的炮声那样，热血沸腾，激动不已。他们沉着，稳定，毫不惊惶失措，这是因为、西科姆人深知：

谁笑到最后，谁笑得最好！

第四章 计算机系统集成领域管窥

到下一世纪初，谁将是网络信息革命的胜利者和失败者？1997 年将是一个分水岭。

为期一周的世界经济论坛第 27 届年会于 1997 年 1 月 30 日在瑞士东部小城达沃斯开幕，来自世界各国和地区的近 2000 名政界、经济界和企业界领导人、专家和学者围绕会议中心议题“建立网络社会”展开广泛讨论。世界经济论坛创始人施瓦布说：“数码化革命中不存在时空界限，建立网络社会将成为走向成功的关键因素。”他敦促各国为建设网络社会而努力。

以社会系统为目标，以网络系统为技术手段的西科姆中国公司十分重视网络系统技术的发展，为了适应国际网络革命的形势，该公司在确定以电子安全为本业的同时，明确提出了以电脑网络系统集成为主业，努力开拓中国系统集成市场，大力推动中国互联网络与公司内部网络技术的前进，使中国社会早日进入数字时代。

一、系统集成领域天地广阔

电脑的诞生是现代科学技术与工业发展的必然产物。长期以来，人们利用电脑技术去解决科学技术与工商企业发展过程中的实际应用问题，并在不断解决实际应用问题的过程中，进一步推动了电脑事业的发展。时至今日，电脑技术已发展到一个高级阶段，国际互联网络的突破性发展业已表明：电脑已渗透到社会各个领域，改变着人类的思维方式和交流方式。与此同时，电脑业也改变了传统的硬件和软件概念，一种针对社会各个界面，适应各种需求，汇硬件、软件、网络以及应用技术于一体，解决客户在信息交流、工商管理、决策研究等方面问题的行业应运而生，形成了一个崭新的电脑系统集成市场。

所谓“系统集成”，就是根据客户的需要将网络设备、硬件设备、系统软件、工作软件和应有软件等集成为一个电脑系统，其中包括：方案设计，产品选择，网络设计，硬件配备，应有软件开发，人员培训，技术咨询，售后服务等全套工程。

系统集成是在全球范围内迅速发展的一個新兴计算机领域，近年来，在国际范围内，系统集成市场以平均 24% 的年增长率迅猛发展，市场极具潜力且利润丰厚，因此成为人们所竞相追逐的热门项目。以美国 EDS 公司、日本 NTT 公司为代表的国际著名的系统集成公司不仅为自己获取了丰厚利润，而且还在世界经济舞台上起着重要作用。

随着中国改革开放政策的实施，信息化过程不断加快，工商企业界电脑拥有量不断增加，电脑技术应用水平迅速提高，系统集成市场应运而生，反过来又进一步推动了中国电脑应用技术的发展。近两年“系统集成”在中国电脑界非常时髦，由于这一领域见效快，利润大，再加上与内部网络市场的天然联系，因而发展迅速，行情看好。

系统集成能够为集成商带来较为优厚的回报，其商业价值主要蕴含在除硬件系统有形价值以外的所有软件系统无形价值之中，诸如设计方案选择，网络系统设计，软件开发，培训咨询，技术服务等内容。目前中国系统集成的市场回报率一般在 30% 左右，而微机销售的利润则在 10% 以下。两相比较，当然是系统集成出尽风头。

由于国民经济信息化建设的全面展开和上海信息港、北京信息港等一系列重大项目的上马，大量资金的快速投入，中国系统集成市场飞跃发展，成为中国计算机产业中最为引人注目的一个领域。

据统计，在中国国内，系统集成市场年均增长速度为 50%，1995 年全国系统集成营业额逾 100 亿元，去年为 150 亿元左右，比 1995 年至少增长 50%，而 1997 年肯定将突破 200 亿元。系统集成已成为中国国内计算机产业的新的经济增长点，与电脑软件行业，电脑硬件行业三足鼎立，平分秋色。

系统集成领域尽管利润丰厚，前景诱人，但是，由于系统集成项目在技术与资金方面的很高要求，一家公司如果没有雄厚的技术实力和资金实力，只能望洋兴叹，坐失良机。

西科姆中国公司由于前身为阿斯克公司，早在 80 年代，就已涉足于国际电脑界的软件行业；当 90 年代初期，系统集成行业刚刚在中国出现的时候，于伟和其他高级主管，审时度势，当机立断，毫不犹豫地引进了最先进的科学技术和全新的管理及服务模式，率军直插系统集成领域。

西科姆中国公司在系统集成领域里的优势为：

1. 拥有中国国内第一流的技术人才；

西科姆中国公司人才济济，计算机系统集成都拥有计算机及相关专业科技人员百余名，这些人员均为本科以上学历，其中硕士以上学历占 1/3，专业软件开发人员 60 余人，他们中有 40 余人曾赴日本进行专业研修和培训，因此，人员素质和数量在国内同行中名列前茅。

2. 具有多年的行业经验与市场经验

西科姆中国公司的前身阿斯克公司就以软件为主，和日本、美国的软件市场紧密相连，在长达十年的发展过程之中，积累了大量宝贵的市场经验，其中包括中国市场的经验以及日本和美国市场的经验，这对西科姆中国公司在取得中国系统集成市场中的领先地位至关重要。

3. 具备跨国公司的雄厚实力

一家公司如欲进军系统集成市场，必须在技术和资金方面展示实力。西科姆日本总公司拥有东京互联网络公司，位居日本第三位，因此，西科姆中国公司可以在资金调度上、信息上、技术上，随时得到日本西科姆公司的支持。

4. 掌握系统集成部门的自主权

西科姆中国公司计算机系统集成部门完全由中国人进行管理，可以放手按照中国市场的特点，进行运作，参照日本模式的优质服务经验，但无需受日本模式的绝对控制。西科姆中国公司的电子安全部门要求工作人员采用螺丝钉模式，严格按照有关规定，进行业务活动。但是，在计算机系统集成部门，由于电脑系统软件设计的特殊行业特点，如要完全采取螺丝钉方式，很难奏效。电脑软件开发人员比较开放，敢想敢干，需要有很强的个人创造力和主观能动性，因此，大胆发挥系统集成部门技术人员的主动进取性是非常重要的。

日本大名鼎鼎的 NTT 数据通信公司，从 60 年代开始，领导了三次日本银行电子化革命。进入 90 年代以后，NTT 公司继而发起第四次网络系统革命。现在，日本 NTT 公司业已成为日本金融界不可取代的霸主。美国 EDS 公司同样在美国金融电子化领域之中居于龙头老大的领导地位，在美国银行电子化过程中所做出的贡献有口皆碑。西科姆中国公司的战略目标即是成为中国的

NH 公司和 EDS 公司。

由于金融系统历来为各国系统集成的主要领域，市场比重在 60%以上，西科姆中国公司决定，以中国金融行业作为突破口，迅速占领系统集成市场。

当前中国金融业的竞争胜负，取决于金融科技实力和经营管理手段的现代化。中国金融电子化的发展，经历了手工操作、单一微机处理和电脑联网三个阶段。由于电脑联网技术要求较高，软件开发难度较大，因此，金融行业的计算机系统部门必须和实力强大的系统集成公司联手作业，更新设备与系统。

据报道，在“九五”期间，中国人民银行电子化建设任务的重点为“一网二系统”，即完成金融数据通信网络基础设施的建设，并在此基础上建成银行间资金清算和金融管理信息两个应用系统。这是根据“人民银行法”关于实施货币政策，加强金融监管和搞好支付清算服务需要而提出的战略目标。实现这个目标将使中国人民银行电子化建设更上一层楼，到本世纪末，人民银行电子化水平将达到发达国家中央银行 80 年代的水平。

银行间网络化清算系统的建设共分三个阶段：

1. 在“网络到县”的基础上，实现全国电子联行到县，实现县及县以上各商业银行内大额及跨系统的异地资金汇划业务，进入全国电子联机处理，提高同城清算系统自动化水平。

2. 完成 20 个城市及所辖 80 个县的中国现代化支付系统试点工程，在试点范围内建成大额实时支付系统和小额批量电子支付系统。

3. 按支付系统模式，改造全国电子联行系统和同城清算系统，即在全国推广现代化支付系统。

金融管理信息系统的建设也分三个阶段：

1. 完成金融管理信息系统的总体设计、指标体系设计和数据库设计。

2. 在中国人民银行总行建成金融管理信息系统。

3. 在总行指导下，建成省级和地市级分行的金融管理信息系统。

1997 年 2 月上旬的一天，西科姆中国公司计算机系统公司开发本部副部长胡大庆、开发本部银行系统部部长黄良洪、开放系统集成部部长谢川等人和我们进行了座谈。

胡大庆毕业于清华大学，80 年代东渡扶桑，长期在日本一家计算机公司工作，后来决定回国发展事业，在西科姆中国公司找到了理想的平台。他文质彬彬，说话慢条斯理，言谈举止，颇有日本绅士风度。谢川毕业于复旦大学电子工程系，今年才 29 岁，已经独当一面，挑起大梁；由于少年得志，讲起话来，神采飞扬。黄良洪毕业于华中理工大学，后为国防科技大学研究生，1993 年进入西科姆中国公司工作，提任深圳建设银行系统集成项目的技术负责人；他很少谈及以往的成绩，跳跃性思维的焦点总是围绕着网络的未来走向，炯炯有神的目光似乎总是紧紧盯着明天，而不是昨天和今天。

大概是因为职业习惯，西科姆中国公司电子安全事业部的部门主管大都老成持重，深思熟虑，而计算机系统集成部门的主管往往思维敏捷，才华横溢。西科姆中国公司计算机领域技术人员由于过去长期在阿斯克公司工作，

（阿斯克公司日方人员大都为美国留学生），在某些方面，受美国软件技术开发模式影响较大。

在计算机领域里，欧美模式强调软件人员的天才，灵感，个人创造力；而日本模式则注重软件工厂形式，几百人，甚至几千人，联合作战，非常重

视团队作用。规定是直走，就不能拐弯，明知道有近路，也不能走。欧美模式则是，能走近路，绝不绕远，不必过分循规蹈矩。西科姆中国公司的软件人员大部倾向比较灵活的工作方式。他们认为，在某种意义上，软件系统设计工作，就像艺术作品一样，往往是令人遗憾的作品。项目完成以后，难免会有遗憾的感觉。

作为电脑软体系统设计人员，总是能够希望拥有一个平台，一个大型的应用项目，从而实施设计计划，实现自己的理想与抱负。没有项目，没有平台，一位软件技术人员再有才华，也是英雄无用武之地。因此，西科姆中国公司系统集成部门的技术人员非常珍惜现有的市场机会，在中国系统集成领域中，努力发挥自己的才干。

现在，中国银行界正在从国家专业银行向商业银行转轨，西科姆中国公司计算机系统集成部的技术人员坚定地认为：“我们是中国人，在中国为中国的银行电子化做事，从事的是中国人自己的事业，因而热情很高，劲头十足。”

根据中国金融业的发展趋势和沿海城市的战略地位，西科姆中国公司首先把市场注意力集中在中国南方的明珠—深圳。

二、深圳建行首战告捷

深圳，作为我国改革开放的前沿阵地，近年来经济蓬勃发展，金融业的作用日益重要，银行众多已是深圳的一大特色。据统计，目前深圳共有 3.38 万金融从业人员，各类银行 61 家，非银行金融机构 24 家，是中国金融服务网点最为密集，从业人员比例最高，金融门类最为齐全的城市。今年上半年，深圳人民币存贷款余额分别高达 1203 亿元和 786 亿元。深圳证券市场上品种已逾 200 个，总股本 270 多亿元，总市值近 1000 亿元，已发展成为全国性的资本市场。

深圳金融业在中国具有创新示范作用，在全国首先试行抵押贷款，银团贷款和金融债券特种贷款，最早办理商业票据承兑、贴现业务，发售商业本票，开展离岸业务。到目前为止，一共开发出 20 多种新业务，充分发挥了中国金融改革“示范田”的作用。

近年来，发展银行、招商银行、平安保险、南方证券等深圳大型金融机构四面出击，开拓市场，分别在中国国内各大城市设立分支机构，并与 180 多个国家和地区的 300 多家金融机构建立了业务代理关系，为进入国际市场迈出重要的一步。

深圳银行业历来与香港接触频繁，银行界一批具有远见卓识的领导干部已意识到中国银行业在网络技术上的落后局面，决心进行现代化改造，以适应信息时代的要求。此外，中国银行界竞争激烈，一批外国银行陆续进入中国金融市场，没有现代化技术设备，必将处于竞争劣势。1997 年，香港回归以后，深圳金融界与香港的联系将会进一步加强，因此深圳银行业必须先走一步。

在这种情况下，深圳建设银行行长惠小兵等负责人越来越感到来自香港金融业的巨大压力，如果不进行一场技术革命，在服务手段上缩小国内银行与香港银行的差距，势必失去客户。深圳建行原来已有全集中式计算机主机系统，在各业务部内实现了电脑化。但由于各业务部门的封闭运行，资料不能及时共享，银行领导不能随时掌握金融运行过程中的各种情况，及时决策

难度很大，全行整体工作效率也有待提高。1992 年，深圳建行计算机系统的改造被正式提上日程。

建行深圳分行的计算机系统改造项目，可以说是西科姆（中国）有限公司涉足国内金融电子化领域的一个里程碑。

1992 年 8 月，西科姆（中国）有限公司派员前往建行深圳分行进行开发项目可行性调研，经与建行深圳分行领导及计算机处共同研究，于 1993 年 4 月签订了首期合同。在建行深圳分行项目中，西科姆（中国）公司大量借鉴了国外银行，如美国花旗银行、日本东京银行等系统运行模式，并与国内金融业务的具体情况紧密结合，为建行与国际商业银行接轨进行了大量超前准备。例如，日本 IBM 大和研究所（事业所）位于神奈川县，花园式的建筑使工作人员干劲倍增，大和研究所共有职工 6000 余人。不久前投入运行的日本大和银行计算机系统就是这一研究所 500 名工程师历时三年辛勤工作的结晶。这一系统在日本被称为第四次在线 ONLINE 系统，是目前世界上最先进的银行计算机系统。

此外，日本三菱银行计算中心，是一个号称世界最大的计算中心，规模之大，令人惊讶不已。中央机房共有两层，每层约 1000 平方米，放置着数十台 IBMES/9000 大型机，日本三菱银行所有数据全部都在这些计算机内，据称远在关西地区还有一个与此相同的备份中心。计算中心本身是西科姆的一个客户，数十名西科姆职员长驻这里为其提供安全服务。计算中心内的各种服务设施极为豪华，不亚于一个五星级饭店。

参照国外银行网络系统的先进设施，深圳建行系统集成项目共分三期工程：

1. 首期工程从 1992 年 7 月至 1993 年年底，主要完成系统整体设计并建立独立的子系统；

2. 二期工程自 1993 年年底至 1995 年 4 月，将独立的子系统进行联网，并在全市近百个营业网点正式安装使用；

3. 三期工程从 1995 年 4 月至 1996 年，进一步强化系统功能，继续开发联行清算，财务等系统，维护原有设备。扩大新增网点。

四年多来，西科姆（中国）有限公司计算机事业部同深圳建行的计算机技术人员一起，先后完成了对公业务会计核算系统、信贷管理系统、资金计划系统、财务管理系统、报表统计系统、授权管理系统等银行业务及管理系统的开发和建设。

到目前为止，建行深圳分行的开发项目已经取得明显成绩。这套网络将深圳建行总部和分布在深圳全市的近百个网点联系在一起，网络系统集成化使会计、计划、信贷、出纳等综合在一起，在同一个网络上，数据资料可以共享。解决了深圳建行信息流通的瓶颈问题，大大提高了工作效率，为处理业务提供了极大方便。

例如资金调拨项目，过去如果要求一家资金充裕的支行向另一家资金不足的支行调拨资金，必须先由银行计划部门作出计划，书面通知会计部门，会计部门处理完资金划拨，再书面通知有关支行，前后耗时约两至三天，这使工作效率受到影响。而现在建立的开放式系统，使各部门的数据资料都在同一个综合网络上，有关部门只要通过电脑发出各自指令，上述业务在 10—20 秒内即可完成，资金很快就能到位。

网络集成化系统也使贷款风险得以降低。过去贷款审批权限下放，使人

情贷款难以避免，而计算机网络的建立，使分行对贷款信息、客户信息等，能够通过极简便的查询方式，迅速了解并做出决定，从而避免了呆滞贷款的发生。

由于这套网络实现了帐务处理与信息管理的统一，在行长惠小兵的办公室里，他只需在电脑键盘上轻轻一敲，全行各营业网点的即时业务数据，如存放贷款情况，往来企业资产负债情况，甚至某个信贷员的收存放贷情况，全都一目了然。

如今建行深圳分行计算机网络既具备全集中式的储蓄通存通兑大联网功能，又具备分布式全市对公业务综合网络功能。对于储蓄业务，全市近百个营业点的所有数据都集中在分行主机上，交易速度快，结算清楚。目前在这一全集中的网络上开户 55 万户，日均业务量 2 万笔左右。

深圳建行还建立了资产风险和信贷风险两个管理委员会，并成立了相应的评估中心作为支持。由西科姆公司与深圳建行共同开发完成的国内银行业第一个领导决策软件系统已正式运营。领导决策系统的诞生，标志着中国银行管理开始逐步走向现代化。当然，银行电子化是一个漫长。而艰辛的过程，西科姆公司初战告捷只是万里长征的第一步。

深圳市建设银行成立时间较晚，但在中国为数众多的银行之中，却取得令人瞩目的业绩：1995 年存款额连续六年居深圳各家银行之首；人均创利连续四年居全国同行之冠，深圳建行人士说：取得这样的好成绩，金融电子化功不可没。

作为中国银行界软件开发最大的投资项目，深圳建行综合业务计算机网络系统工程，为其进入深圳金融信息网，全国卫星金融网及国际 SWIFT 网奠定了坚实基础。

西科姆中国公司在深圳建行系统集成项目进行过程中，逐步取得经验，并不断推进中国金融电子化的发展。除此之外，他们还不断开发新项目，通过与辽宁省中行暨大连开发区中行的密切合作，在充分发挥各自技术优势的基础上，又开发出一套既能满足银行现有业务需要，又符合商业银行发展方向的新一代计算机银行业务与信息综合系统-OpenIBS (open Integrated Banking SYstem)。该系统的完成将对国内银行逐步向商业银行过渡，最终与国际金融系统接轨起到积极推动作用。目前，这套系统经过大连开发区中行与西科姆中国公司的共同努力，已经正式启用。

根据西科姆中国公司计算机部门负责人的介绍，OpenIBS 银行综合业务系统的设计分为业务设计与系统设计两大部分。在业务设计阶段，充分考虑中国现行银行体制中的一些问题，如专业银行分立，对私业务与对公业务分立，专业窗口分立，数据零散，重复手工操作较多等因素，在此基础上，提出改进意见，特别是当计算机系统引入以后，如何合理地改变现行业务作法，以计算机为中心，进而开展整套业务。

在系统设计阶段，则以经典的工程方法与原型法相结合，采用自上而下的设计方法。

在传统的银行系统中，几个基本业务系统，如对公业务、储蓄业务，信用卡业务都是独立自成系统。当它们彼此之间发生关系时，总是通过各种票据，报表或磁盘来进行“通讯”。这实际上只是一种计算机模拟人工的做法。OpenIBS 银行综合业务系统在设计开始时，就将九个业务系统台为一体，即在帐务一级统一；当这些业务工作彼此之间发生关系时，可以减少人工环

节，提高效率。

OpenIBS 是一个典型的城市银行综合系统。在结构上，OpenIBS 分为分行系统和营业所系统两大部分；分行服务器和营业所服务器均为 UNIX 服务器，可依据数据、业务量及数据分布策略、选用从微机直到高档小型机的各种 UNIX 系统。分行系统和营业所系统均为 TCP/IP 的局域网络，可通过城市的网络系统联成一个整体，网络不论是 X.25，DDN 还是 SLIP 专线，网间协议均为 TCP/IP。

分布式的 Informix 数据库构成了数据管理及交易处理的基础。由于整个系统为一交易驱动系统，可依据各地网的不同条件，选择各种数据的存放模式，即集中，分散，或集中与分散相结合。选用不同的 ATM 服务器和电话银行服务器，可向客户提供不同服务手段，以满足各行之间不同状况。

网络管理系统可实现整个网络的监控服务。

在某一较大区域之内，例如一个省年，各城市的 OpenIBS 银行综合业务系统之间，可互相联在一起，实现会计、储蓄业务的通存通兑，信用卡的实时授权以及资金的实时清算和电子银行等。

银行基本业务系统中，会计系统是核心系统。OpenIBS 在会计系统设计中如有如下几点考虑：

(1) 将储蓄业务不但在界面上，而且在系统内部，纳入会计系统，使两个系统合二为一。

(2) 进行必要的结构设计，以满足对会计、储蓄各自独立处理的需要。

(3) 从设计开始，储蓄业务方面增加了一些尚未开展的业务种类，诸如：支票、汇票转入个人帐户等。

(4) 该系统是一个交易系统与记帐并存的方式，并非只是传统的帐务系统，可同时支持交易方式和传票方式。

(5) 其它业务系统如国际结算，信用卡，管理系统经过授权及部门划分，可直接操作会计帐务，减少人工环节。

(6) 建立 ATM 中心，实现通存通兑及信用卡代办业务。

(7) 会计系统支持建立在其之上的管理信息系统，如信贷管理、资金计划管理等，并与 MIS 系统共享数据。

(8) 会计系统可通过网络与上级银行，区辖联行及人民银行进行清算，在条件成熟时建立资金的实时清算体系。

通过分析研究现有体制结构及存在问题，总结国内外金融电子化的经验，提出会计（储蓄）系统的结构设想如

(1) 以交易方式提供给柜台营业处理各项规范的业务，该方式有别于传统的传票套模式，可简化业务流程，规范业务并减少差错。

(2) 以基层业务单位为核心，将传统的对公业务和储蓄业务结合起来，以统一的帐务方式运作。

(3) 以基层业务单位代办的方式，实现通存通兑和信用卡代办的主要业务功能。

(4) 以行、所两级帐户结构构成帐务平台，使系统既可适用于一个分行，也可用于支行，并完成与各支行，分理处的清算业务。

(5) 建立票据信息管理机制，为电子联行及同一城市清算提供接口。

OpenIBS 银行综合业务系统中包含信贷管理，计划管理，财务管理等几种基本的银行业务管理信息系统，这些管理系统是建立在会计等业务系统之

上，并共享会计帐务。管理系统部分和用户操作完全采用基于 MS—Windows 的图形界面，让用户易于操作，符合当代潮流。

三、西科姆系统集成市场战略

计算机系统开发本部综合业务部部长殷志光和营业部负责人蒋伟东先生对中国系统集成市场了若指掌，如数家珍。殷志光先生毕业于电讯工程学院，1988 年进入阿斯克公司，现在已成为西科姆中国公司元老之一，尽管只有 30 多岁，在公司里被同事们尊称为“殷老”。年青的蒋伟东先生毕业于北京航空航天大学计算机科学与工程系，1990 年进入阿斯克公司，现在经常带领一批小将，在系统集成市场中，纵横驰骋，南征北战。

根据他们的介绍，目前，在中国系统集成市场中，一家公司如果要进入这一领域，大致需要经过下列步骤：

1. 取得门票；

就是获得某一行业主管部门的认可。例如，金融行业、保险行业，一般需要取得总行的许可，在总行统一规划下，从事某一分行的系统集成项目，从而决定采用国外哪一家厂商的产品，其中包括软件系统和硬件系统。如果总行持反对态度，或是总体设计方案不符合总行的统一规划及总体目标，则该项目无法继续进行下去。

2. 划分市场；

中国系统集成市场很大，谁也无法一口吃完，这里就有一个市场划分的问题。一家系统集成公司能够获取市场中哪一部分项目，往往取决于前期准备工作，例如，总行态度，分行态度，分行负责系统集成工作人士的意见，经费、预算、系统集成公司自身的实力、国外软件厂商、硬件厂商所提供的支持程度，等等。

3. 巩固市场；

取得项目并不等于大功告成，稍有松懈，仍有可能出局。一个系统集成项目的建设可以分成几个阶段，一旦客户不满意，或是系统集成公司与客户之间的合作关系不融洽，均有可能半路上杀出个程咬金，被其他系统集成公司取而代之。

除此之外，在巩固原有市场的同时，系统集成公司必须尽快开拓新的市场，否则的话，就有可能丧失在市场中的主动地位。

在具体运作上，系统集成业务的开展可分以下几个步骤：

1. 信息搜寻。

如果准备进入某一行业，必须了解该行业对系统集成项目的计划、目标、步骤等。系统集成公司可从有关产品提供厂商方面、有关客户方面、报刊杂志电视等方面，了解相关信息，确定主攻方向。

2. 制定市场计划。

系统集成公司营业部根据初步信息，进行分析，然后再根据公司人员配备，制定市场计划，重点主攻某一行业。然后，根据该行业在全国各地的分布情况，确定主攻地区或主攻城市。

3. 签下合同。

在系统集成公司技术部门支持下，向客户提交系统集成项目设计方案。在经过反复磋商之后，双方就合作条件达成协议，签订正式合同。

4. 开展系统集成项目工作。

按照合同，公司正式开展系统集成项目，并根据用户要求，随时进行必要调整及修改，直至客户满意为止。最后，经有关方面专家及领导验收合格，完成系统集成项目。

5. 做好服务。

当系统集成项目完成之后，如果客户需要，公司可继续进行该项目的服务工作，例如进行人员培训，局部调整。设备维修等等。一旦客户有设备系统升级需要，可以立即准备进行更高一级的系统集成项目。

西科姆（中国）公司在计算机领域方面，拥有一大批国内第一流的软件开发人才，不是单纯进行买卖电脑软件与硬件设备的业务，而是努力在中国市场中进行产品增值服务，使国外先进产品在中国国内环境里，得到充分运用，

要在中国市场展开竞争，系统集成公司必须对产品完全了解并拥有强大的开发实力。通常的业务进程是：营业部牵头，由技术部门设计技术方案，向客户展示技术实力，调集技术支持部门等后方资源。在具体业务开展过程之中，还必须了解行业领导部门的政策、意见；如拟开展一家银行的系统集成业务，首先必须了解这家银行总行关于金融网络的有关决定，总行对于有关产品厂家的倾向性，例如，是使用 IBM 系统，还是使用其他公司的产品，等等。

目前，IBM 公司在中国拥有近 30 家代理公司，其中比较成功的代理公司大约有 5 至 6 家，诸如西科姆公司、联想公司、方正公司、长天公司、中联公司等。1994 年与 1995 年，西科姆（中国）公司位居 IBM 代理商第一，1996 年中联公司后来居上，名列榜首。目前，在 IBM6000 系统方面，西科姆（中国）公司在中国系统集成市场中，约占 20%至 30%的市场份额。

在 IBM 代理公司之间，前几年在抢占市场时，竞争比较激烈，互不相容，拼得你死我活。但是，随着市场的初步划分，现在一些拥有实力的大型系统集成公司基本上能有一定程度上的默契。各家公司在投标时，彼此之间均很熟悉，提出竞标方案，由客户选择。

90 年代初期，在竞标时，各家公司会说：“他们公司不行，没有实力，只有我们公司能行。”现在，这些公司竞标人员会说：“他们公司不错，我们公司也很好，由你们客户决定合作对象。”

西科姆（中国）公司计算机系统部在开始阶段，曾经分成第一事业部（负责财务软件开发）以及第二事业部（负责银行系统集成）。经过一段实践，发现财务软件领域需要大量人财物的投入，尽管市场前景看好，但是所需时间过长，回收效益不够理想，因而决定全力以赴，专门从事系统集成。

西科姆（中国）公司在计算机系统领域的第一战略目标是：继续走银行系统集成商的道路，充分发挥公司在过去几年中已奠定的基础和取得的实际开发经验，不断扩大在金融领域的市场份额，在大量开发新项目的同时，对已完成的项目进行技术改造和更新；在同行业的竞争中，要以市场占有率和技术实力来保持优势地位，这将始终是西科姆（中国）公司的经营理念。

西科姆（中国）有限公司致力于中国的金融电子化事业。1993 年就已开始与中国银行合作，首先就大连开发区中行系统选型和开发进行了详细论证并提出方案。1994 年又参加了中国银行的设备选型和评比，在众多 IBM 代理商中，荣获综合评比第一名。为了中国银行的项目，西科姆公司成立了专门开发小组，分别参与山东中行、江苏中行、大连开发区中行和福建省中行的

系统方案制定。

1993 年以后，西科姆（中国）公司系统集成领域业务成长速度很快，每年营业额增长率为 50% 以上，营业额高达数亿元。由于现在中国金融业系统集成市场业务已经基本划分完毕，因此，西科姆中国公司在努力维护现有市场占有率的同时，积极开拓新的领域，不断向民航领域、电讯领域等方面开拓，计划在应用与服务上，进一步创造新的价值。

其次，鉴于中国系统集成市场范围很广，交通、电力、商业也都在向信息化发展，举例来说，现在现代化大商场的一个重要标志就是该商场是否拥有集成这一管理手段。因此，西科姆公司第二战略目标是：在今后一两年内，将系统集成扩充到银行以外的商业、税务、保险等专业领域。西科姆公司最近所签下的一些大型商厦系统集成项目表明，西科姆（中国）公司已向这个目标迈进。

中国民航系统在今后几年之中，将投资 300 亿元改造现有设备，其中，20% 至 30% 将用于现代化信息管理，金额高达 60 亿至 90 亿元。在其他领域里，各大公司均要建立自己的公司内部网络，这是一个现代化国家发展的必然趋势，显然，中国市场非常广阔，谁也做不完，很有发展前途。可以预见的是，在不远的将来，西科姆（中国）公司在其他系统集成领域的业绩，将如同在金融电子化领域一样辉煌。

在金融软件方面，西科姆（中国）公司开展国际合作，与名列世界六大会计公司之一的毕马威（PEATMARWICK）公司共同开发了符合国际会计准则的“金衡”会计软件。此软件可运行在各类 IBMPC 兼容机上，是三资企业及国内外向型企业的最佳财务助手。这种软件不但符合中国最新的会计制度，而且适用于国际通用的记帐方式，具有币种记帐、自动转帐、自动报表连接等多种强大功能，是国内唯一由外资企业联手开发的优秀会计软件。

此外，西科姆（中国）公司根据自己公司在网络系统与社会系统方面的优势，已经调兵遣将，尽快抢占智能系统集成市场。

随着现代化城市的发展，通讯自动化、办公自动化、网络系统化等集合而成的楼宇自动化业已提到议事日程上来。美国贝尔实验室很早就开始进行这一方面的研究。1989 年外国公司首次将有关产品推向中国，1992 年才正式出现在中国市场上。从 1994 年开始，楼宇自动化已逐步为中国市场所接受，并进入高峰时期。北京、上海、深圳等城市已经陆续出现许多高级智能大厦。根据中国建设部门权威人士的看法，到公元 2000 年前，中国城市智能化大厦比例将会逐年上升，楼宇自动化市场将会进一步扩大，智能系统业已成为社会系统的一个重要组成部分，并将成为城市基础设施之一。

根据楼宇自动化的要求，所有大楼内的各种系统，包括空调系统、给排水系统、照明系统、电子保安系统、消防系统、网络系统、办公系统，均应自动布线，完全由电脑控制。任何高级宾馆、写字楼如果不具有楼宇自动化设备，则乏人问津。目前的趋势是：尽管北京等大城市高级饭店、写字楼彼彼皆是，租房率下降；但是，只要拥有楼宇自动化设施，就不愁租不出去。

西科姆（中国）公司智能系统集成部部长王晓军毕业于长春邮电学院通讯与计算机系，在智能系统方面颇有造诣，现在主要负责西科姆公司智能大厦方面的工作，面向中国新兴的楼宇自动化控制市场，充分发挥西科姆公司在网络系统方面的优势，扩大市场占有率。据王晓军介绍，目前在日本，智能系统非常热门，西科姆日本总公司楼宇自动化部门只有 50 多名技术人员，

但每年营业额高达 4000 万美元，人均 80 万美元。

1995 年 7 月，西科姆（中国）公司智能系统集成部正式设立。经过两年的努力，已在北京等地得到有关方面的大力支持。北京丰联广场是北京最新的十大建筑之一，面积多达 12 万平方米，为五星级高级写字楼。丰联广场的楼宇自动化系统是一个招标项目，当时参加竞争的有美国著名的智能系统集成公司约翰逊公司、斯坦福公司、马斯特公司等，而西科姆（中国）公司智能系统集成部在这一领域里，只是初出江湖，名不见经传。丰联大厦的招标工作由一家香港专业顾问公司负责评定，因此竞标审核非常严格。

西科姆公司智能系统部门的技术人员尽管当时还是行业新手，但具有初生牛犊不畏虎的精神，因此格外认真对待竞标工作，参加招标队伍十分整齐，有关产品厂家也积极配合。他们带上幻灯、投影仪、设计方案等，与高级专家、国外厂商等，一齐来到竞标现场，使用户意识到，尽管他们在经验等某些方面尚不够理想，但是敬业精神很强，准备充分，技术支持力量雄厚，因而感到放心。而有些公司以老子天下第一自居，掉以轻心，准备不足，结果名落孙山，淘汰出局，没有中标。西科姆公司由于计划完善。设计科学，最终击败竞争对手，一举夺标，负责进行其中六个自动化系统工程。一战告捷，名声大噪，在楼宇自动化市场上，西科姆（中国）公司从此颇受同行重视。

在这以后，西科姆（中国）公司再接再励，一鼓作气，又在北京著名的金融街通泰大厦等项目中，赢得招标项目。实践证明，做几个实际项目，比打广告还要厉害，行业内部的名气就会自动传开，有些客户甚至会主动找上门来。

我们询问王晓军，谁是他们最大的竞争对手，他深有感触地回答道：“在竞争中，不仅要重视最强的对手，也不能忽视最弱的对手；即便是小公司，也不能漠然视之，掉以轻心；一不小心，小公司也有可能将大公司击败。只要是对手，我们同样给予重视；只要是对手，我们都认为是最强的。只有这样去看，才会少犯错误，不至于一步走错，满盘皆输。”

只要是对手，都是最强的！在战术上，西科姆人从来也不轻视自己的市场劲敌，这就是他们极少失误的一个重要原因。

目前，西科姆（中国）公司计算事业部下设四个本部与两个办事处，即：系统开发本部、技术服务本部、营业本部、PC 微机本部，上海办事处与深圳办事处。

计算机事业部过去四年员工增长情况如下：

1903 年：	36 人；	1994 年：	81 人：
1995 年：	115 人；	1996 年：	180 人。

从 1993 年到现在，计算机事业部技术人员人数增加五倍之多，这从一个侧面，反映了计算机事业部的业务进展。

计算机事业部业务领域分布如下：

金融业：	67%；	商业：	14%
政府机构：	6%	石油业：	5%；
外企：	4%；	其它：	4%。

计算机事业部过去四年营业额为：（单位：万元人民币）

1993 年：	4500：
1994 年，	12000：
1995 年，	29000：

1996 年： 33000 ；（为预计完成额）。

1996 年 10 月，中国电子部“金”系列工程办公室所主办的“全国优秀系统集团商推荐活动”评选出西科姆（中国）有限公司、北大方正集团、联想集团、以及长城集团等十五家企业为“全国优秀系统集成企业”。在这十五家企业中，外商企业占五家，中国公司占十家，而西科姆（中国）公司位居综合组和外商组之榜首。西科姆中国公司在最近几年里，成功地摸索出一条勇于自我发展的道路，凭借其在金融领域的雄厚实力，获得委员会专家、教授的高度评价，奠定其在系统集成领域，尤其是金融电子领域的领先地位。

现在，深圳建行等系统集成典型案例已被收入我国第一本《优秀系统集成大观》一书，西科姆（中国）公司作为系统集成商的技术实力和良好形象，将被越来越多的用户所接受。

四、系统集成未来走向

从创办阿斯克公司开始，一直到担任西科姆（中国）公司总经理，于伟先生对计算机领域一直是情有独钟，爱莫能舍。西科姆公司计算机系统集成部门的战略计划都是由他亲自制定的。

在和于伟先生以及计算机系统集成部门的主管们进行交谈时，我们反复讨论了有关系统集成市场的未来发展趋势。大家比较一致的看法是，中国计算机系统集成市场正处在一个过渡时期，今后几年里，随着国际互联网络的迅猛进展，网络概念深入人心。社会各界人士对计算机网络的了解日益加强，对网络系统集成的需求也会随之增加，这就极大地拓宽了计算机网络市场的发展空间。

如果我们站在全球科技发展战略的高度上，试看中国计算机市场未来所蕴藏的无限商机，围绕着系统集成这一核心，大致可有以下几个主要领域：

1. 内部网络（INTRANET）市场如日中天。

网络革命包括互联网络（INTERNET）和内部网络（INTRANET）两个部分。互联网络自然是主战场，但是，内部网络前景更为看好。如果说，互联网络是全球通行的民用网络的话，那么，内部网络则主要用于企业、公司、研究机构、政府部门和军队内部。IBM 等公司现在已把注意力放在内部网络领域方面，力图采用互联网络技术大力发展内部网络。

有关数据表明，1996 年，全世界用于内部网络的费用已达 20 亿美元，到本世纪末，内部网络的发展将会提供近 200 亿美元的生意额。现在，IBM 公司总裁可以在波士顿总部办公室里，采用内部网络，向位于全球的所有员工发表电视讲话，亲自了解世界各地分公司业务情况，并迅速获得反馈。内部网络远程电视会议使得公司总部负责人士可以及时获得第一手文字及影象资料，真是奇妙无穷。也许，各国政府部门和军事部门通过内部网络可以取得更高效益。

1997 年全球信息市场的主要发展趋势就是国际互联网络与公司内部网络。世界各大企业积极发展内部网络以大幅度削减企业的综合成本，将客户器一方软件嵌入浏览器。直接从网络下载有关文件，而且任何平台都运行同一种应用程序。此外，内部网络还可向关系企业间的外部网络进行扩展。

目前，在全球范围内，公司内部网络是最为热门的一项信息交流技术。通过这一网络系统，所有的公司雇员均获得公司各种数据并共同分享应用技术。人们将能通过万维网网页查阅公司内部各种信息。公司内部交流方式从

通过书面材料发布信息到转为使用万维网网页，这些均将对公司管理及运作产生巨大影响。

据报道，到目前为止，美国及欧洲已有 70% 以上的大型企业开始引入公司内部网络。由于公司内部网络形势看好，再加上国外新型软件不断推出，不少中国系统集成厂家已经开始制订方案，准备在内部网络战场上横戈跃马，纵横驰骋，再立新功。

2. 电子贸易前途似锦。

到了世纪之交的今天，人类生活已经迈向数字社会。以磁条为特征的信用卡已经不再适应电子社会的发展，这就使得以集成电路晶片为特征电子货币蓄势待发，跃跃欲试。电子货币诞生之后，将会逐步淘汰纸币的使用，使全球范围内的金融革命与网络革命融合起来，金钱已经不再是原来意义上的货币了，新型电子货币将变成各种经济活动的电子手段与商品交换的中介象征。只有到这时，我们才能真正拥抱电子时代的到来。

电子货币拥有如下优越性：首先，由于电子货币使用密码控制，安全系数较高，不易伪造。目前流通的信用卡则以磁条卡为特征，容易被高科技犯罪集团仿制、伪造。其次，使用电子货币进行商品交易时，交易双方可以立即处理完毕，无需经过银行系统核实，时间快，效率高。有些商家能够根据客户使用的电子货币数额，提供折扣或其他优惠措施。而客户本人也可立即查核自己的使用金额，避免出现信用卡使用过程中“挥霍过度，心中无数”的情况。对于金融机构和其他交通、邮电、通讯等部门来说。电子货币的使用将会使整个社会系统进一步有机地联系起来，不再各自为政，互不往来。

现在各国使用的金融制度，无论是现金制度、支票制度、或是信用卡制度，均以银行为核心。企业、公司、政府机构、商家、个人等，均要通过银行才能进行货币流通、金融结算等活动。

而当国际社会正式使用电子货币，使用这种数字化货币的持卡人才是名副其实的主体。持卡人可以直接与有关公司，商家，个人，机构进行即时结算，大幅度减少资金结算成本，无需交纳任何手续费用，不仅能够支付有关费用，亦可用来作为借贷，网络转帐的手段。

目前的货币发行均在各国金融机构控制之中，而电子货币则可由任何机构发行，（当然必须由权威方面批准），例如我们所熟悉的电话卡则由电话公司发行；将来，公共汽车公司可以发行汽车电子卡，百货商场则可推出商业电子卡，医院不妨使用医疗电子卡，说不定，有朝一日麦当劳汉堡店或肯塔基炸鸡店也会联手兜售快餐电子卡。这样一来，哪个公司老板会不浮想联翩？

对于金融家来说，他们毕竟还是走在时代前面，现有的金融结构并未彻底改变，新型的货币制度也将使他们从中得益。如此一来，他们能不为之欢欣雀跃，大喜过望？

电子货币的推广以及金融领域与计算机技术领域的联合，使得电子贸易展现出广阔的市场前景。1996 年 2 月，国际电子贸易安全规章正式颁布，为电子贸易的发展提供了保证。电子贸易中的电子货币将在今后几年内通过专用数据或金融内部网络进行使用，并为全球大规模电子贸易铺平道路。

尽管电子货币与电子贸易在中国市场上还需假以时日，但是，随着金融现代化的飞跃发展，这一市场即将形成。

3. 全国信息港工程方兴未艾。

由于中国政府有关部门的大力支持，国内通讯设施日趋完善，国际互联网络在中国的发展已经具备比较先进的基础设施。全国各大城市为了尽快与国际经济接轨，正在大力推行城市信息港计划。

上海市政府在 1996 年 10 月召开研讨会，认真讨论《上海信息港建设规划》，要求尽快提供全方位的准确的信息服务，以作为建设国际大都市，与世界接轨的重要基础保证。

现在，上海信息港已全面启动，五网互联互通组成的上海信息交互网率先在全国建成开通，标志着上海信息港的全面建设已迈出关键性一步。

深圳市将在“九五计划”期间投资 120 亿元人民币，在 2010 年以前，把深圳建成具有中国特色，世界先进水平的信息化特区，随着香港的回归，深圳和香港的信息业衔接工作也在有条不紊地进行着，其中包括深港国际互联网专线工程，深港电子商贸系统（ECS）等八项工程。

总投资 300 亿元的“首都信息化工程”已在 1997 年开始建设，北京市政府已将其作为跨世纪的重点工程，推动北京的经济社会信息化进程。

“首都信息化工程”的总体目标：在未来 10—15 年内建成全国最大的信息处理，加工中心和信息咨询服务中心，并在“九五”期间建成六个骨干信息网络，即北京信息交互网络，北京国际商贸信息网络，北京社区信息服务网络，北京社会保障信息网络，首都公众信息服务网络与北京服务信息网络。

据报道，天津、重庆等大城市的信息港也将陆续上马，总金额高达数千亿元人民币，这一领域中，系统集成公司将大有作为，

4. 集成制造系统前途似锦。

过去几年里，中国系统集成事业首先在金融、保险、民航等领域取得突破，现在已开始向制造业挺进。为了进行现代化的技术改造，中国大型企业已经着手进行大规模的计算机集成制造系统的推广及应用工作。

国家科委副主任朱丽兰最近宣布，国家科委已将计算机集成制造系统应用示范工程列入中国十五项重点项目，在今后五年里，加大推广力度，逐步扩大面积，向现实生产力转化。

计算机集成制造系统是集管理，设计和生产技术于一体的系统高技术群，也是现代企业运行的新模式。过去五年之中，中国有关部门先后选择六十多家企业，作为计算机集成制造系统应用示范企业。其中国有大中型企业 51 家。一批试点企业应用该系统后，市场竞争能力，管理水平和经济效益都得到极大的提高。

以中国成都飞机工业公司为例，该公司实施计算机集成制造系统一期工程后，装配麦道飞机机头周期缩短一半，达到每月生产两架的水平，提高设计编程效率 50 倍，成为飞机部件合格的国际承包商和美国麦道公司 MD80/90 机头的唯一供应商。

5. 媒体革命势在必行。

计算机网络革命是信息革命，电脑革命，通讯革命和媒介革命。或者说，是电脑，通讯和媒体大联合的革命。目前，一切信息均可数据化。现金、支票、文件报告、日画相片、录音录像、可视电话会议、电影、电视等，都可转化成数字 0 和 1，经过光纤网络，以光速在网络世界中传播。

当然，中国要完全进入数字经济时代还需一段时间。但是，数字摄像机、数字录像机、数字电视机、数字编辑机、数字照相机、数字音响等最新产品的问世，已经表明这一时代正在来临。

90年代初期所出现的多媒体技术极大地推动了电脑的普遍应用；而电脑功能的日益加大，又反过来促进了多媒体技术的发展。目前，多媒体制作软件已进入实用化阶段，随着互联网的普及，万维网网页在商业广告上大量使用，多媒体技术将更为普及。

多媒体技术在各国影视界更为走红。美国好莱坞迪斯尼公司率先将多媒体技术，应用在动画片制作之中；除了动画片之外，多媒体技术在故事片的制作中也得到大量使用。

由于多媒体技术在国际互联网网页方面的商业应用以及影视制作之中，具有重大的商业价值，因此，我们不应忽视这一领域潜在的商业利益。中国系统集成厂商不会仅仅停留在金融界与企业界的计算机应用方面，必将很快与数字化广播，数字化电视等新型媒体结合，进一步推动中国媒体革命的发展。

由于系统集成利润较高，商机无限，导致中国系统集成市场群雄竞起，逐鹿中原。现在，西科姆中国公司面临着日趋激烈的竞争，除行业内的竞争压力外，外部压力主要来自以下三个方面：

1. 欧美跨国公司挥师而来。

由于中国系统集成市场利润高达30%以上，因此，尽管中国市场上存在着一些政策限制和文化差异，许多跨国公司仍然见利而为，看好这一市场前景。到目前为止，微软公司、康柏公司已经明确表示要进军系统集成领域，以他们的技术实力与市场优势，参与拼搏。其他一些著名的国际计算机公司，诸如IBM公司等，也计划进入系统集成以及公司内部网络市场。一旦这些公司开始涉足，西科姆中国公司将受到更大压力。

2. 中国国内公司严阵以待。

虽然海外公司以技术和资金优势，试图在中国系统集成领域里独领风骚，但是，中国国内公司也在顽强拼搏。不会将大好河山拱手相让。他们仍然会有广阔的生存空间。这是因为，中国客户基本使用中文文字，又有特别的使用要求，因此，在应用软件开发方面，国内公司仍然有自己的长处。此外，有些政府部门，例如海关、公安、军事部门等，由于保密工作需要，通常不让外商涉足，这就为国内系统集成厂家提供了极好机会。

在某种意义上，国内公司占有天时、地利、人和的优势，经过多年市场竞争的锻炼，以联想、长城、方正、华胜、太极、中软、希望、浪潮、南天等公司为代表的中国计算机企业，已在系统集成领域羽毛丰满，游刃有余。

目前，联想集团等公司已经全力出击，把系统集成作为公司重要的支柱产业。以联想集团为例，从1992年开始，该公司已经挥戈直指这一领域，并于1993年，成立联想集成系统有限公司，一跃而成国内著名的系统集成开发厂家。到今年年初，由于联想集团总公司资产业已超过32亿元人民币，拥有相当雄厚的资金实力，足以和海外厂家抗衡，再加上管理、服务以及地域等方面的优势，即使竞争异常激烈，仍然能不断开拓新的生存空间。

1996年，联想集团系统集成营业额高达4亿元人民币，长城公司全年营业额中20%来自系统集成，方正公司、中软公司系统集成营业额均已超过3亿元，希望公司系统集成营业额为2亿元，占全部营业额50%；华胜3亿元营业额中，系统集成和软件销售占40%。

现在，系统集成领域业已成为联想集团第二支柱产业。1997年，联想集团已把市场重点放在政府综合管理系统、人口管理系统以及零售业和批发业

管理信息系统等三个方面。

在激烈竞争之中，一些缺乏实力与资金的小型计算机公司，往往无法获取竞标机会。为了谋求发展，这些公司主动与大型公司合并，共同参与一些大型项目的竞标，一旦中标，再承担自己公司所擅长的一小部分系统集成项目内容，通过这一途径，为以后的发展打下基础。

如果说，在电子安全领域里，中国国内公司实力不足的话，在系统集成领域里，国内系统集成厂商的竞争，使西科姆（中国）公司不敢轻敌，必须认真对待。

3. 系统集成客户日益成熟。

随着中国系统集成市场的飞跃发展，系统集成用户也不断成熟起来，用户水平比前几年有了明显提高。西科姆（中国）公司计算机部的技术人员在同用户接触时，不时发现他们对某些技术和产品的了解非常全面，对不同欧美公司同类产品的性能、价格、用途、优缺点等，也很清楚。

现在，有关客户在选择系统集成商时，一般采取招标方式，并要求竞标各方附上公司财务报表，要有固定资产做抵押，提供充足证据表明公司实力。在过去，系统集成公司将网络调通就可达到客户要求，而现在，还必须完成客户所提出的某些具体技术要求。

客户水平的提高，意味着对系统集成项目更高的要求，在一定程度上，也促使西科姆（中国）公司的技术人员不断严格要求自己，在工作中主动适应用户要求，以第一流的项目水准，赢得客户信任。

西科姆（中国）公司计算机部门的技术人员深刻认识到：中国经济要和国际接轨，中国高科技领域就必须首先与国际接轨。为此，他们不断了解国际先进技术，与世界一流公司紧密合作，取长补短。

西科姆（中国）公司与国际著名的 IBM 公司和 INFORMIX 数据库公司签订了代理协议，成为 IBM 全系列 RISC SYSTEM/6000 POWER 工作站/服务器，IBMAS/400 小型机，IBMPS/VP 微机的中国代理和 INFORMIX 数据库在中国唯一跨平台的系统集成代理，实现了计算机系统的销售、开发和服务一体化。

一些跨国公司尽管拥有先进技术和先进产品，但是，他们所不清楚的是：在中国市场上如何应用这些技术和产品，哪些行业会接受产品，哪些行业不会接受，原因是什么，接受的条件是什么，等等。在这种情况下，这些跨国公司往往愿意与西科姆（中国）公司合作，共同开拓中国市场。

此外，中国经济要和国际接轨，银行业也必须尽快接轨。未来的商业银行模式究竟应该是何种类型？西科姆（中国）公司力求在系统集成的实践中，逐步摸索出一套比较完整的系统。他们站在客户的立场上，不仅提供软件及硬件产品，更重要的是提供优质服务，提高银行的管理水平和先进技术应用水平，力争建立新一代银行系统，例如网络银行、家庭银行等等。

今后三至五年之中，系统集成市场逐渐走向饱和，因此，西科姆（中国）公司准备进行新的战略转移，主要向国际互联网络以及公司内部网络领域进军。在中国高科技领域里，技术不断更新，市场永无止境，西科姆（中国）公司力争从客户引导自己，逐步转变成自己引导客户，以最为完善的服务和第一流的技术，推动中国高科技技术的发展。

第五章 大连模式暨上海模式

如果说，我们在写《网络，席卷全球的风暴》一书时，略有隔岸观火之感，虽觉心潮激荡，毕竟是站在宏观角度上，放眼开去，信笔而书，而在对西科姆公司进行阐述时，到底是置身其中，和一个个活生生的人物在打交道；他们的所思，所想，所作，所为，音容笑貌，无不时时在我们眼前浮现。即使回到洛杉矶以后，坐在办公桌前，将历时三月的采访记录一股脑儿输入电脑时，在北京、大连、上海等地实地考察时所产生的激情，依然使我们常常不能自己。

我们犹如参加了一场集团军的攻坚战，与指挥官们以及班长、战士们同时呐喊，奋不顾身地向前冲去，任它是荆棘遍地，障碍重重，全都踏将过去，耳边全是进军的号角声，斗士的叫喊声，两军交战的厮杀声，眼前皆为弥漫的硝烟，翻卷的战旗……

西科姆所从事的是另一种战争，一种在中国市场上所展开的高科技战争。这场奋战的结果，自然是迅速促成了一个现代化市场的形成，极大地活跃了中国高科技领域，在一定程度上，推动了我们这个民族的经济的发展。

早在北京时，我们就已和西科姆大连公司副总经理刘小群先生有过一次深谈。由于在大连分公司经营有方，成绩显著，最近，他已被提升为西科姆（中国）公司电子事业部副总经理。

刘小群先生 1983 年毕业于清华大学电子技术系，1989 年赴澳大利亚留学，1992 年年底回国，进入西科姆（中国）公司工作。1993 年起，担任西科姆大连分公司负责人。

1997 年 2 月初的一天，在北京西科姆公司总部，我们请他介绍大连分公司的情况。刘小群先生衣冠楚楚，大有高仓健之风。他说：“大连分公司发展速度很快，比我们想象的更快，目前拥有签约客户 234 家，比西科姆在东南亚公司的发展速度要快得多。

大连西科姆公司是中国首家社会安全防范公司，1993 年 12 月 22 日正式成立，1994 年 7 月 18 日正式开通，为第一家客户服务。1994 年年底签约 20 家公司，1995 年签约 60 家，到今年已有 200 多家。在发展过程之中，得到大连市政府领导人和大连市公安局的大力支持。由于引进了这么一套先进的安全综合网络系统，一旦有情况发生，几分钟之内，当地公安局负责人就能知道。

大连改革开放的速度很快，我们的业务进展也很顺利。目前的主要客户是银行、信用社、证卷公司，日本公司，日资企业，如三菱，三洋等。现在我们已在全市各地建立六个派遣站，要求值班人员在发现情况 20 分钟之内到现场。去年抓获盗贼 4 起，处理实报事故 6 起，客户误报 14 起。由于解决问题颇有成效，客户们反映说，花钱买个放心，这钱花得值。

使用我们西科姆电子保安系统，一是可以防盗，二是可以加强内部管理。有一家展览中心，在未装我们公司的安全系统之前，4 个月内连续发生 3 起盗窃案件。该中心保卫也可以高枕无忧了。此外，保卫人员可以省去 20 人，经济效益也是显而易见的。有家银行原来每月长途电话帐单 10 万元，一些职工下班以后，经常溜回单位偷打长途电话，无人知晓。安装西科姆系统之后，该行限制无关人员下班之后进入银行，这些人就无法钻单位空子了，每月电话费用下降至 4 万元。

显然，西科姆系统对于客户的安全防范，削减人员。节省开支，加强内部管理等均有显著成效。

目前社会上最大的问题是：有些单位负责人对安全认识不足，思想观念上有问题，认为西科姆系统是下一世纪的设备，现在太超前了。甚至连有些银行界人士都有这种看法。但是，一旦出现问题，他们就后悔莫及。

在客户中间，因不了解安防设备技术，时有误报情况发生。有些客户下班之后，没有按照我们的要求去做，忘记关门、关窗。结果，风一吹，电子传感器就自动报警了，出现误报。

西科姆日本公司对大连公司很重视，毕竟是神州第一家嘛！刚成立时，有 10 名日本管理人员，现在还保留 4 名主管。在一定时期内，由日方主管担任总经理是有必要的，中日之间在社会制度、文化、管理等方面均有很大差异。就拿员工违反纪律来说，我们要求扣工资，日方人员往往不同意，但是，日本管理人员在经营方面非常认真，具有完善的报告制度，每一步骤，每一问题都会详细列出，清清楚楚，来不得半点马虎。每一项工程结束之后，都要由经管人员验收签字，再由客户确认。技术安装人员到用户单位负责安装设备，严禁占任何便宜，别说吃饭，就连开水都由自己带去，每人背一个军用水壶。有些客户感到很好笑，说：“都什么年代了，连冷饮都不喝一杯？”正是这种严密的组织纪律，使西科姆公司在大连口碑很好。

我们公司分 4 个部，各部中方人员叫主管，日方人员叫部长，大连公司刚成立时，矛盾尖锐，彼此争吵激烈。但是，双方有一个共识，即就是要共同做事，而且要把事情做好。实在分歧太大，就让事实来检验。在实践中，有意见就说出来，不在会下窃窃私语，搞小动作，通过一段时间的磨合期，彼此之间都适应了，现在 we 和日本管理人员之间的关系很融洽，相处得不错。

在工作中，我们首先考虑客户利益。客户的安全是我们的第一目标。当出现情况时，业务部长要到现场进行处理。出现重大问题时，公司领导要到现场了解业务部长的处理情况。对于每一种可能出现的情况，西科姆日本公司都有严格的规定和处理程序。他们在 20 多年里，已经摸索出一套非常成熟的系统。

但是，在市场营业方面，基本上按照大连的市场情况进行。既采取日本式的挨家挨户走访推销方式，也运用中国式的上层接触方式，反正是要打开局面，上下结合。全面铺开，进行一场全方位的立体营销大战。

就讲这么多，欢迎你们去大连实地看一看，眼见为实嘛。”

一、大连印象记

中国历史名城大连在改革开放的新时期里，一跃而为东北的一颗明珠，百业兴旺，如日中天，吸引了数百家跨国公司前来投资设厂。西科姆（中国）公司的第一家分公司就设在这里。

2 月下旬，我们在西科姆中国公司企画部张雪薇小姐陪同下，飞抵大连，对西科姆大连分公司进行实地考察。大连西科姆业务部主管张增民前来机场迎接，并带领我们参观了大连经济技术开发区。

在大连的三天期间，我们按照公司的运作程序，分别参观了各个主要环节，并和各个部门的主管进行了交谈。西科姆公司控制中心的现代化设施使我们印象深刻；紧急出动站的工作效率让我们大开眼界；巡逻工程师的认真态度令我们叹为观止。

在大连的第二天，我们和西科姆大连公司总经理古藤和喜、营业部长伊原通雄进行了座谈，业务部张增民，总务部主管任跃民，也出席了座谈，营业部课长柳星哲担任翻译。

古藤和喜总经理说：“作为世界上最大的一家电子保安公司，西科姆公司在大连深感骄傲的是，将最新的安全防范系统和经营模式引进大连，并已得到社会各界的认可。我们提供了其它公司所无法提供的安全系统，我们的服务体制与那些注重一锤子买卖公司的销售体制是全然不同的。西科姆无偿提供电子安全设备，保证设备不出故障，定期更新设备，所有安全环节均由西科姆负责，每月仅仅收取一定的服务费用，不看重短期的金钱利益，而注重用户的信赖与满意，通过长期优质服务，取得客户信任。在不到3年的时间里，大连公司已经拥有200多家用户，收入理想。现已黑字经营。1995年营业额比1994年增加55%，1996年比1995年上升78%，今年可能发展更快。

西科姆公司的特点是：

1.高超的技术开发能力；2.高水平的人才培养；3.雄厚的财力；4.与社会各界的友好关系。这些都是我们的优势。

在与美国公司竞争方面，大连和上海情况不同。在上海市场，有些美国公司已经联网，市场竞争非常激烈；但在大连，其它公司比我们落后，我们不害怕同它们竞争。

我很欣赏中国工作人员，当目标确定之后，他们就会一起行动，即使有矛盾，经过协调，仍能达成一致，共同努力。但是，有些中国雇员过于看重人际关系，有时会包庇同事的过错，发生问题之后，知情不报，隐瞒事故，自行处理。这些人士就不适宜在西科姆工作。

现在，大连公司的管理水平正在不断提高，日方人员不断减少。从公司的四个大部来讲，营业部负责中国大连市场，和总务部一样，现在就可以完全不由日方人员管理。技术部一年以后，也可以完全由中方人员管理。但是，最困难的是业务部，这是因为，西科姆服务模式的关键就在业务部，业务部的作业不能依靠个人的主观判断，不能用自己的思维意识去作决断，在这一动作过程之中，非常强调报告制度，力求使用多年以来行之有效的一套方式，去处理服务过程中所出现的问题。在这一领域里，西科姆日方人员可能会长期留下。

其它公司可以模仿西科姆的做法，但是，要完全达到西科姆的服务水准则是很困难的。随着一些服务低劣的公司逐渐被市场所淘汰，人们对西科姆模式认识的提高，我们在金融等重要行业市场占有率的上升，西科姆必然会在市场上逐步普及。”

大连西科姆总务部主管任跃民在介绍公司内部运作情况时说：“公司营业部是火车头，负责攻打市场。总务部则是第一节车厢，负责合同管理，资财管理，进行对应服务，例如，合同说明，服务内容解释，安排工程施工，其它如人事，财务，制定内部规章制度，监督其它部门等等。业务部则是负责日常安全服务，需要的是实际处理经验，对运作程度的透彻了解，有时是无形资产，不是光靠文字所能表达出来的。这就是为什么，业务部的日方人员要保留到最后阶段。

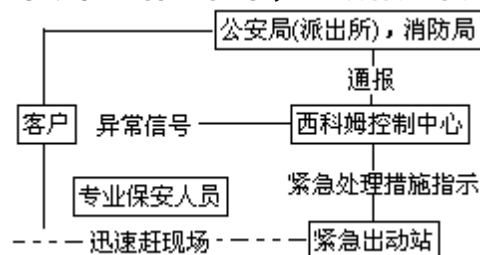
西科姆服务体系相当完整，其精髓在业务，其风险也在业务，公司运作主要围绕业务部来展开，为了避免风险，公司购买了巨额综合责任保险，防

止出现重大责任事故所造成的损失。

对于西科姆的服务，其它公司可以学表皮，但对其服务系统的规范运作不易学到手。西科姆运作非常紧密，一环紧扣一环，巡逻工程师从一家客户开车到另一家客户，共有多少距离，需要几分几秒，都有明确的计算。

日本管理人员的优点是业务知识丰富，处理方法明确，工作认真负责。不足之处是，对中国市场不够了解，在处理违规员工时，处分过轻，不利惩前毖后。”

业务部主管张增民向我们详细介绍了西科姆联机安全系统的动作程序。这一先进的联机安全系统在运作过程中，大致有如下几个主要部分：



西科姆联机安全系统为客户提供每天 24 小时的安全服务。一旦有火灾、煤气泄漏、非法侵入、紧急情况或设备故障等一切异常情况发生，西科姆会立即派遣专业安全人员迅速赶赴现场，进行确认和处理。如果由于西科姆的安全服务不及时而造成客户的财产损失，西科姆公司会依据有关合同进行必要的赔偿。

西科姆公司预先在客户安装各种传感器，这些传感器通过电话线或专用线与控制中心计算机网络相联接。（1972 年，越南战争时期，一小队越南士兵在穿越北纬 17 度线时，遭到美军飞机毁灭性打击。他们暴露的原因是因为美军在 17 度线设置了数万个电子传感器，这就是世界上第一条电子防线——麦克纳马拉防线。）当出现异常情况时，这些异常信息将立即被传送至控制中心计算机。控制中心管制员（专职监视和指挥的人员）对信息进行判断后，指挥最近的“西科姆紧急出动站”的警备人员或在外距离最近的巡逻警备人员立即奔赴现场处理，如果需要向有关部门报警的话，则通过网络和电话报告有关部门，请求支援。这样，通过系统的运行，即可对客户进行安全服务。

特别需要说明的是，西科姆在外巡逻警备人员，24 小时均处于准备应战状态，不停地驱车往复于各家客户之间，这样，当他们通过无线对讲机，收到控制中心通报的异常情况信息后，即可立即到达出事现场。

西科姆中国公司内部刊物上，曾经刊登了一些有关联机安全系统实战案例。通过这些实例，我们更加清楚地了解到该系统的先进性与科学性。现摘录两篇文章于下：

1. 参加夜勤（开发本部技术部和天伦）

晚 8：00，管制桌监视画面显示大连 XX 电子公司出现“没设定检查”的警告信息。出现这种情况是因为 XX 公司的保安人员没能按规定在最后一批人离开工厂时进行设定。如果正常设定之后，还有人在工厂，大连西科姆控制中心的监视桌就会报警：“出现非法侵入。”我问何干：“如何处理？”

何干分析说：“按规定 XX 的人应该来电话通知一声，估计可能是有人加班。”接着命令巡逻工程师：“于志强，开车去看看，确认一下。”

8：06 分，我们赶到 XX 电子公司。该公司门卫迎上来：“今晚有人要加

班到 10 点，对不起，还没设定系统，我这就去。”我对于志强说：“何干判断真准。”于志强回答：“这对管制员来说很自然，也是因为干熟了的缘故。”

凌晨 3：50，监视屏幕上显示出富士银行有人提前进入的信息。我提起精神，询问值班管制员谢红军：“这是异常吗？”谢红军回答：“有这种可能。这人是通过正常途径进入的，即他拥有进入的钥匙和电子卡。应立即给那儿打电话，如果他接，通过谈话可确认他是否是富士银行的人，如果他不敢接电话，那么钥匙和电子卡就是偷的或捡的，那就是非法侵入，我们应立即赶去。

对方接了电话，是一位日本人。他汉语说得很好，说是要赶一项任务，今天提前上班。以前谢红军曾与他联系过，这就证明没有异常。我们对那位凌晨 3：50 就去上班的日本人感到钦佩。

2. 凌晨行动（大连西科姆业务部）

黑漆漆的夜被呼啸的北风肆虐地蹂躏着，此时的滨海早已失去了夏日的清柔和秋日的艳丽，一切美好的事物似乎都被狰狞的寒夜吞噬得一干二净。

天气寒冷，气候恶劣，老天好象有意同我们作对，尽管如此，实施车里待命的巡逻工程师常建军，头戴锃亮的安全帽，着装严整地坐在驾驶座上，精神抖擞，神气十足，看不到一丝寒冷和疲倦，保持着随时准备出发的一级状态。

“大连西科姆一号，我是大连西科姆！”电台里突然传来管制的呼叫。

“这是大连西科姆一号，大连西科姆请讲。”常建军兴奋地答道。

“030004. 08L4 侵入异常，请处理。”

“大连西科姆，一号明白！”常建军习惯地看了一下手表，时针指向 4 点 28 分。根据以往经验，他马上意识到这是一起实报，因为这样的天气，这样的时间，是犯罪分子选择作案的最佳时机。

没有半点犹豫，常建军迅速驾车奔向 030004 处，五分钟后到达。与此同时，在管制指挥所待命的于鹏也赶到现场。两人将车隐蔽好，分左右两个方向，朝异常区域 08L4 包抄侦察。在接近 08L4 区域时，于鹏突然听到“咯”的一声从前面传来，他立即卧倒在地，仔细观察。由于天色昏暗，大风扬起的尘土又混淆了视线，为了进一步确认，他在冰冷的土地上匍匐前进，爬行好几米，终于看见一个人在偷搬东西，于是立即通过对讲机，小声同常建军取得联系。

“大连西科姆一号，我是大连西科姆二号。”

“我是大连西科姆一号，请讲。”声音很小，但很清晰。

“08L4 区域窗外发现一可疑人影，请注意安全！”

“一号明白，注意安全，继续摸进。”

两人在发现可疑人影时，不约而同地采取了“匍匐前进”，接近目标的方法，这种方法，日本教官并没有传授给中方职员，想来日本西科姆不会有此招数。他们两人是将部队里对敌作战的战术应用到西科姆公司的紧急事件处理中，充分体现了军人所特有的灵敏素质。

“不许动！”二人大吼一声，一跃而起，两支雪亮的电筒同时照向可疑分子。

盗贼先是被吓呆了，等他反映过来，想夺路而逃，但是左右已被封住，无路可逃，于是便装出一副可怜样，乞求两名巡逻工程师放他一条生路。

“大连西科姆，我是大连西科姆一号。”

“我是大连西科姆，一号请讲！”

“030004 处 08L4 区域窗外抓住一可疑人，北窗已被打开，请指示。”常建华在向管制中心汇报情况。

“明白，继续监视，拨 110。”管制下达命令。

可疑分子一看哀求无效，又企图用金钱作诱饵逃避制裁，但是在我们巡逻工程师威严的目光下，无可奈何地低下了头。

5 点 18 分，警察赶到现场，将可疑人员带走审问。

5 点 45 分，两名巡逻工程师同客户处负责人一同清点物品，在确定客户财产没有受到任何损失之后，将安全设备恢复到正常状态离开。此时，黎明已经来临。

在大连西科姆巡逻工程师日常工作日记上留下了这样的记录：

1994 年 12 月 30 日 04：28 时，030004 处 08L4 警备区域侵入异常，紧急出动，发现一可疑分子，通知警方，并带走审讯。

结果，该可疑分子系一名流窜各地做案的惯犯。

08：10 时，030004 处副总经理打电话给本公司控制中心，感谢西科姆为他们成功地提供了安全服务，使他们的财物免受损失，同时致以节日问候。

09：25 时，警方打来电话，赞扬西科姆系统的先进性和可靠性，感谢西科姆公司对社会安全所做出的贡献，并希望西科姆公司和警方进一步加强合作。

在对业务部的工作有所了解之后，我们理所当然地要去参观一下公司火车头营业部的实际运作。大连西科姆营业所位于市区内的一座豪华办公大楼之中，工作条件非常舒适，并不亚于北京总部。

营业所李文江所长表示：“在西科姆大连营业所，人员素质较高，管理严格，工作人员每天工作必须报表，交接手续分明。业务人员外出时，必须西装革履，着装正式，注意公司形象，以便为客户提供高档次、高质量的服务。

西科姆公司在全球提供同一品质的优秀服务，通过长期服务理念渗透，对各种情况的判断标准和处理模式是相同的；无论是在东京、上海或大连，发生事故时，处理方式是一致的。这是因为西科姆公司对处理程序有非常明确的规定。

西科姆公司对客户异常负责。为了保证客户的利益不受损失，西科姆公司为各种意外情况，购买了高额的保险。仅举一例，如果因西科姆公司丢失客户钥匙而造成客户损失，最高保险赔偿额为 100 万元。

大连有一家信用社安全系统七次出现异常情况，最后才发现是老鼠一再触动警报系统。我们的工作人员将打死的老鼠给客户看，老板非常感动，深觉放心。”

对于大连西科姆来说，客户永远是上帝。但是，作为上帝的客户，又是如何看待西科姆公司的服务呢？为了了解西科姆公司客户的真正想法，我们走访了大连中信实业银行负责人李振江先生。这位在英国金融界具有多年运作经验的金融家提起西科姆公司赞不绝口，认为西科姆公司安全系统比英国银行界安全系统更为有效。

李振江先生说：“西科姆公司在大连颇有些名气，给我的印象很深刻。西科姆非常有系统，一环扣一环，不是隔山打炮。他们的技术水平很高，运

作流程适应中国国情，我们中信银行和他们业务来往很融洽；他们的队伍很年轻，学问较高，接受能力很强，对自己要求也很严格。

我去考察过西科姆公司的系统情况，性能比较先进，后期服务很好，因此决定和他们合作，花钱买个安全，特别是银行，千万不能出事，一出事故，国家损失就大了。

西科姆公司是个老牌公司，给人以安全感，在金融界非常实用，很有市场潜力。他们这套系统有 32 小时储备电池，紧急情况下照常工作，巡逻人员定期巡视，进行安全检查，保障我们银行的业务开展。

今日 1 月 10 日，我们 12 楼会议室电线短路，着火了。西科姆公司巡逻车立即赶到，进行紧急情况处理。看来，这套系统确实很灵。

作为西科姆公司的用户，我们使用他们那套系统很方便。现在金融界必须加强内部防范工作，防止银行内部人员与外部盗贼里外勾结，共同作案。国家有关部门一再强调金融机构要三防一保，防诈骗，防抢劫，防盗窃，保护自己的安全，在这一方面，西科姆公司确实起到很大作用。”

李振江先生的看法在大连很具代表性。

凡是与西科姆公司打过交道的人士都会认为：西科姆的运作是一环紧扣一环，系统性，严密性，科学性，几乎无懈可击。我们在考查之后，深觉此言不虚。在本章中，我们姑且将大连西科姆模式称作为大连模式。我们之所以如此命名，只是因为我们在大连耳闻目睹了西科姆安全技术防范系统的先进模式。其实，据了解，西科姆中国公司海南模式，上海模式，北京模式，青岛模式和大连模式大同小异，如出一辙。只是由于时间限制，我们无法亲临其境，逐一进行比较。

我们愿意以大连西科姆员工自己的语言来作为这一节的结束语。尽管他们的文字质朴无华，但很说明问题。

“正确的管理方式在赢得客户的同时、亦赢得了员工的信赖。无论哪个部门出了问题，员工们有什么想法，公司领导都能及时认真地听取员工的意见和建议，并立即解决问题，这正是增加公司凝聚力的根本之所在。员工们热情高涨地投入到工作中，每人所想，所做的，都是如何让大连西科姆尽快地发展壮大起来。营业人员按照规定，每天访问两家客户，向他们不厌其烦地讲解西科姆的保安效能；向回访有初步意向的客户，制作安全计划图，作出报价；与有意合作的客户高谈合同项目，解释有关条文……日复一日，他们用辛勤的双脚从夏走到冬，用勤恳和智慧说服了一个又一个客户。技术人员用挑剔的眼光监察着安全计划图，唯恐有遗漏之处，给客户和公司带来不必要的损失；工程技术人员克服重重困难，尽量使设备安装美观，质量上等；工程间歇和工程结束后的清洁工作，更是给客户留下特别深刻的印象；管制人员昼夜 24 小时坚守在控制中心的控制屏前，警惕的目光不放过任何一点异常信号；巡逻工程师无论对实报还是对误报，无论在风雪交加之时，还是在月沉星稀之夜，接到命令之后，立即毫无怨言地奔赴现场。他们从无节假日概念，全天候，全年候地为客户提供最优质，最安全，最安心的服务；总务人员的工作是在戳默之中进行的，他们对任何部门的困难和需要，都想尽办法，给予解决和安排，提前做好准备工作，为下一步工作的顺利开展铺路架桥。

正是因为企业有这样的凝聚力，员工们才自觉地进入了公司主人的角色；正是因为企业的正确管理方式，才使公司上下正气成风，员工们努力工作，礼貌周到，树立了敬业精神。”

大连模式委实令人折服！

二、上海访谈录

上海，作为中国改革开放的重镇，与世界各国的经济联系日益加强，正以前所未有的速度，迈向国际经济，金融和贸易三大中心的宏伟目标。

面向世界，走国际之路，是上海经济发展的重要战略。近年来，上海已实现全方位的对外开放，充分利用国际市场，积极发展外向型经济。目前，上海经济的外向程度已高达 30%，去年协议利用外资达到 110.68 亿美元，创历史最高纪录，实际利用外资 75.1 亿美元，比 1995 年增长 41.8%。至去年底，外商来沪直接投资项目共有 1500 多个，利用外资领域从工业部门已经拓展到商业、金融、外贸、房地产、信息咨询、城市基础建设等各种行业，外向型经济带来国际上先进的科学技术和管理经验。另一方面，上海还利用自身优势，向海外输出资金、技术、资源和人才。许多企业跨出国门，投资建厂，承包工程，输出劳务，组建集团，与国际经济形成“双向交流”的良好势头。

据报道，浦东新区作为上海迈向国际经济中心的“桥头堡”，功能日益突出。目前，这片热土已吸引了 58 个国家和地区的外商前来投资，63 家国际跨国公司在此落户，各类合资、独资项目已有 4303 个，协议外资 124.48 亿美元，外资企业占新区生产总值 35%。陆家嘴金融贸易区已有 20 多家中外金融、贸易机构驻足；外高桥保税区，金桥出口加工区的口岸经济，加工贸易，仓储物业和国际贸易功能不断拓宽。

随着外资银行在浦东经营人民币业务的逐步展开，上海已朝着国际金融中心的目标，迈出实质性步伐。至去年底，遍布上海的中外金融机构网点已逾 3000 家，其中营业性外资金融机构 46 家，代表处 147 家，其中，50%是总资产排名世界前 50 位的跨国大型银行。现在，在沪外资金融机构资产总额已达到 135.47 亿美元，所参与的国际结算业务量占全市结算量 30%，占外汇业务量 15%。由于中外金融机构众多，业务种类比较齐全，上海已形成完备的多元化资本市场格局，并按照国际规范，健康稳定地向前发展，这使得该市的资金吸纳以及辐射功能大为增强。

外向经济国际化进程的加快，使上海经济步入持续、稳走、健康的发展轨道，经济增长方式逐步摆脱依靠投资推动的初期阶段，开始向集约型经济增长方式转变。去年，上海全市实现国内生产总值 2877.76 亿元，按可比价格计算，比 1995 年增长 13%，连续 5 年高于全国平均水平。

1997 年 2 月 28 日，我们乘坐飞机，从大连抵达上海。当天下午，我们到能美消防公司上海工厂进行实地考察。能美公司的日本母公司能美防灾株式会社创建于 1924 年。从创立到现在，70 年来生产出多种先进防灾系统，是日本最大的消防设备生产商，具有高级技术水平，拥有最佳施工业绩以及优秀的市场开发能力，在日本占有 35%的综合消防设备市场，50%以上的 R 型报警设备市场以及 90%的特殊场合消防设备市场。能美消防公司 1972 年首先对中国开展出口业务，25 年以来，凭借其优质产品和良好信誉，已得到越来越多的中国用户的认可。1994 年，该公司全年销售额高达 7 亿美元。

（有关能美消防公司详细情况，可参阅本书第六章。）

第二天下午，我们来到西科姆上海分公司总部访问。

上海西科姆公司位于上海浦东第一八百伴大厦楼上，整个大楼电子保安

系统理所当然为西科姆公司所提供。公司办公室和大连西科姆公司格局大致相同，一入门的正面墙上，挂着范曾先生所书“豁达”二字，此系复制品，真迹保存在日本公司总部饭田亮先生的办公室内。上海分公司办公室整齐有序，我们这些临时来客亦有专座，不能随意乱坐。

上海西科姆电子安全有限公司副总经理赵云生，浦东事务所所长姜小沛以及宝山事务所所长刘建国先后向我们介绍了分公司的情况。

西科姆上海公司创建于1994年3月。1996年4月正式开通使用。总投资为350万美元。现有员工近百人，其中，日本管理人员最多时，曾经多达13人。

1996年4月6日下午，上海西科姆电子安全有限公司在浦东新世纪办公中心北广场，成功地举办了一次大型社会安全防范系统的开通典礼。特邀出席大会的有：上海市委常委，副市长，浦东新区管委会主任赵启正，上海市委常委，市公安局局长朱达人，日本国驻上海领事馆领事小岛正二先生，以及公安、邮电、各大银行的负责人。日本西科姆株式会社社长饭田亮先生及西科姆（中国）于伟总经理，张小玲副总经理也专程赶赴上海参加了此次盛典。出席大会的各界代表共计400多人。

当上海西科姆公司董事长郁惠其宣布上海西科姆公司社会安全防范系统开通典礼正式开始之后，军乐队奏起了欢快的进行曲。朱达人局长在致辞中，给上海西科姆以高度评价，他指出：随着上海西科姆大型社会安全防范系统的开通，上海市技术防范事业将走上高科技，规范化，系统化的轨道。

目前，在上海市府有关部门的大力支持下，上海西科姆公司已取得很大进展，现有客户近400家，其中，金融行业用户占80%左右。到今年年底，客户总量可望到达600家左右。

现在，上海西科姆营业工作已取得可喜成绩。仅以1996年第三季度为例：

7月23日首先与上海大众汽车销售总公司签订了7个销售展厅的安全防范合同。

8月20日，上海西科姆又与中国工商银行上海市浦东分行举行了集团签约仪式。此次签约用户为浦东工行59家营业网点。

8月29日，上海西科姆与中国工商银行静安区分行再次集团签约，该合同覆盖28个营业网点。

9月6日，西科姆公司与农行浦东分行46家营业网点进行集团签约。

为了推动上海安全技术防范市场的进一步发展，根据上海金融市场的迫切需要，西科姆公司为上海首批SPC用户的系统及设备安装，调试，开通工程业已完毕，并顺利通过了上海市公安局技防办的认定标准，至此，SPC紧急报警系统第一阶段的工作宣告完成。

SPC紧急报警系统是为适应目前国内安全防范市场的需求而开发的一种主要面向金融行业的紧急报警监视系统。该项目的开发工作从去年六月初开始，其间得到西科姆公司领导的大力支持。

此次开发项目由西科姆公司电子安全事业部牵头，电安技术部刘社建部长全面负责。电安方面负责系统式样，硬件环境，系统功能测试及运用资料等方面的工作；计算机事业部开发本部则在本部门项目众多，开发人员紧张的情况下，派出了精兵强将，并承担了全部软件设计以及程序编制工作。

紧急报警系统是从上海市场开始推出的，但是，很快就在其它城市得到

推广。去年8月，西科姆公司参加了由北京市公安局和北京市各大银行联合举行的银行安全系统招标活动。在与六家专业安全公司的激烈竞争中，西科姆（中国）紧急报警系统得到公安部门和银行界人士的普遍好评，最终一标中的，赢得北京市12家专业银行所属1500个营业网点提供紧急报警系统的订单。从10月底开始，紧急报警系统的安装工程在1500家网点所在的东城、西城、朝阳、宣武、崇文、海淀六个区先后展开。

去年年底，西科姆公司电子安全事业部在上海召开关于西科姆（中国）向市场推出两个新近开发的单卖产品—CCTV和TXPCS的研讨会。参加会议的有日本西科姆海外事业部代表，电子安全部技术部和市场部人员以及各地分公司销售人员和技术人员，张小玲副总经理亲自参加会议。

会上，与会人员就两种新产品的功能，技术特点，价格体系，销售体制等进行了讨论，并对西科姆公司今后在中国安全技术防范领域的发展提出许多颇具建设性的意见。张晓玲副总经理在会议总结中指出，这两种产品的推出，标志着西科姆在中国安全防范市场自己单卖产品方面，迈出了可喜的一步，这对扩大西科姆公司营销范围，进一步开拓电子安全市场具有重要意义。

现在，西科姆公司在上海的竞争对手美国C&K公司约有客户3000家左右，上海平安公司约有2000家左右，市场竞争非常激烈。对于后进场的上海西科姆公司而言，开源节流异常重要。

公司人员说：“人们都知道西科姆电子安全事业初期是负债经营。张晓玲副总经理经常告诉每一个西科姆创业干部：‘要有成本意识。’上海西科姆人牢牢记住了这句话。公司刚成立时，交通工具，通讯设备，以及住宿等问题一时无法解决，这些方面的开支使大家费尽心机。不论住在哪家饭店，先问打几折，不打折不住。外出办事，要提前研究半天上海交通图，看看几路公共汽车最方便。家住上海的徐丽霞成了公司的活地图和向导。没有紧急情况，绝不坐出租车，有时宁可走路。当然，有急事例外，但每次付钱时，比掏自己的钱还心疼。有人问：‘你们这样苦自己为了啥？’大家皆正色答曰：‘借贷花钱，怎么能大手大脚！’”

西科姆公司里日本管理人员的敬业精神值得学习。一位工作人员说：“日本人工作认真，细致，有目共睹。在IMM工程中，我更有感触。不讲做工事，单讲每次收工后。整理工具材料，就让你永不能忘却。收工后，只见伴君和佐藤，蹲在地上，将几十种工具、螺钉、元器件、零散件装盒，又将盒装箱，小箱再装大箱，倒来倒去，摊满一地，收拾一堆，那叫忙活儿。两个人满脸严肃，嘴中还念念有词，‘伊奇，泥，萨恩……’完了仰起头，脸上充溢青孩子般的灿烂，每每如此，乐此不疲。”

随着上海安全技术防范市场的发展，单纯提供电子保安服务已经不能满足用户的需求。许多客户已经提出关于提供全部智能大厦服务的要求。但是，由于西科姆日本总公司早已明确规定，各地分公司不能随意扩大营业范围，因此，不少商业机会为竞争对手夺走。

由于上海在中国市场中占有无可取代的战略位置，历来为各国商家必争之地。如果说，大连西科姆能够“集中外之大成，扬独家之优势”的话，上海西科姆所面临的商战形势则严峻多了。多家跨国公司云集此地，放出胜负手，首战浦东，以求击败对手，进而辐射开会，占领中国各地市场。在这种情况下，上海西科姆只能采取“抢，逼，围”的战术，力图从所剩无几的市场份额中，夺得一席之地。

确实，上海西科姆能够取得现有的成绩，已属不易。商场如战场；若对手虚弱，不堪一击，以石击卵，这仗无甚打头。任何英勇善战的猛将，无不想打大仗，拼硬仗的。若对头如狼似虎，武装到牙齿，那是足以使真正的勇士精神抖擞，亢奋不已的。“古燕赵多慷慨悲歌之士”。上海西科姆的几员虎将正是从北方南下的豪杰。也许，他们会在上海市场的决战中，谱写出一曲英雄的战歌来。

在上海的第二天，我们来到西科姆中国公司计算机部上海办事处。办事处首席代表严天放先生介绍了公司情况。

上海办事处成立于 1995 年 5 月，现在为 IBM 公司在上海的系统指定经销商。公司人员全部去过日本留学，或在日本工作过，实力相当雄厚。作为在上海的一家系统集成公司，主要与外资企业打交道，按照客户需求来确定系统集成项目，不仅要完成客户所要求的顶目，还要为他们培训有关工作人员，因此，系统集成开发人员必须具有较高的专业水准，知识面要宽。

上海办事处在过去两年之中，除了为日本索尼公司，松下公司，韩国银行，尼桑汽车公司等外资企业服务之外，还分别承担了建设银行，中国银行，农业银行等三大银行在上海分行的部分系统集成工作。由于中国各大银行总部在北京，在上海方面，主要是完成系统集成项目的策应工作。

现在，上海改革开放步代很快，形势很好，西科姆中国公司在这里是大有用武之地的。

1997 年上海计算机产业的发展，估计将以网络技术应用作为突破口，重点为发展软件，系统集成与网络集成等领域，并以此推动计算机在上海全市各行各业的应用，全面带动计算机产业的发展。

1996 年，上海全市计算机销售收入达 61.5 亿元，比

上年增长 48%，为 1993 年收入之 6 倍以上（其中软件销售收入达 10.1 亿元），保持了大幅度增长的良好势头。长江计算机集团公司 1996 年生产取得突破性进展，年销售产值达 10.16 亿元，成为上海第一个产值超过 10 亿元的计算机企业集团；华腾软件公司以金卡工程为契机，开拓国内外两个市场，去年系统集成与软件销售收入达 1.04 亿元，成为上海首家收入超亿元的软件企业。

上海金卡工程 1995 年六大银行联网开通运行，在此基础上，1996 年邮政储蓄“绿卡”网与上海金卡工程网联网成功，在全国率先实现“绿卡”与银行卡共享 ATM，进行跨行交易业务。全市银行 ATM 装机量达 1019 台，发卡量达 350 万张，均在 1993 年基础上翻了两番；全市拥有银行 POS 近 4000 台，为 1993 年的 70 多倍，其中，近一半 POS 已进入上海金卡工程网。

去年，上海信息港全面启动，并取得实质性进展，一批计算机网络系统相继开通运行。在中国科技网（上海），上海教育与科研网，上海科技网，上海公共信息网和上海经济信息网分别开通基础上，五网互联互通组成的上海信息交互网率先在全国建成开通，标志着上海信息港的全面建设已迈出关键性一步。

严天放先生认为：

“上海计算机市场的大好形势为西科姆中国公司在这里的发展提供了有利环境。作为西科姆公司在上海的办事处，我们的使命不是坐观人才流失，而是努力把国外的先进经验带回中国。有些外国公司光靠广告，但是，最好的广告就是公司自身的素质的和商业行为。在对日本客户服务方面，我们占

有一定优势；一是拥有西科姆公司的大旗；二是公司内部人员从日本回来，熟悉了解日本公司的商业运作习惯及要求；三是日本公司在中国业已经营多年，对上海的投资环境比较适应。尽管如此，我们不能单纯依靠公司名气，还必须通过自己的实际服务水准，取得客户信任。

在这一方面，我们有自己的长处。例如，索尼公司有一个技术项目要求能够同时使用中文与日文。在这一领域里，IBM 日本公司束手无策，IBM 中国公司也无法接手，而我们就能发挥自身的技术优势，予以解决，让客户十分满意。

人们往往说，和上海人做生意很难。中国其他地区的人有这个感觉，一些外国商人也有类似看法。其实，上海市场的特点是：生意既难又方便。要把一个项目接下来不是很容易，这是因为上海客户非常认真、精明，不像内地有些客户有钱但无技术。上海客户有钱也懂技术，你要单靠关系去接，是不大可能的。上海客户技术要求很细，也比较挑剔，你必须介绍自己公司的优势，讲清技术细节，提供优质服务，才能说服客户签下合同。但是，与上海客户的生意也很好做，一旦前期工作做得较好，后面进展就会比较顺利，上海人很少赖帐，不像外地有些公司签合同很容易，后来麻烦一大堆，钱老是收不到。

在前期准备方面，与中国国内公司打交道，主要是人际关系上耗费精力；与外国公司交涉，主要是技术领域的探讨与磋商，各有不同的特点，为此，我们根据不同的企业文化，去开拓市场，推进业务的发展。

上海经济发展迅速，每年吸引外资一百多亿美元，只要能接到千分之一的生意就是一千万美元。在这种形势下，国内外银行势必在上海进行决战，交通银行干脆将总部设在上海，以利竞争。1996 年，我们在中国的 IBM 公司代理商中，名列第四名。当然，我们也代理其他欧美公司的产品，诸如西门子公司产品等。

就计算机市场而言，如果单纯进行微机销售的话，由于 PC 机销售以走量为主，因此，往往是卖得越多，外界意见越大，服务效果不易使客户满意。上海有些公司专做微机 PC 生意，口碑极坏。

西科姆公司在上海进场较晚，新公司，新面孔，新形象，也有好处。我们以全新的服务逐步取得客户的信赖。

我们是 IBM 公司的一级代理，按照 IBM 公司有关代理商的规定，每年必须完成一定数量的销售定额，如果连续而年不能完成定额，将会失去代理资格。二级代理则通常不与 IBM 公司直接打交道，往往和一级代理进行联系；二级代理一般没有固定市场，但是，如果能够定期完成销售定额，则有可能获取一级代理商资格。

有些公司取得 IBM 公司的代理商资格，其实并不去做计算机硬件买卖，这是因为，一旦涉足硬件市场，就会成为原有硬件商的众矢之的，他们就连软件系统也不会用你的。因此，有些公司只是通过代理资格，参加 IBM 公司的有关培训，进而了解国际计算机市场的动态，据此确定自己公司的目标。”

鉴于上海市场情况变化很快，日新月异，西科姆上海办事处根据市场发展形势不断进行调整，目前大约有 50% 业务为制造业，50% 市场为金融业。现在，IBM 公司产品在全国金融业约占 70% 左右，在非金融行业约占 30% 左右，而在上海，大约各占一半，平分秋色。

1996 年，上海办事处在 IBM 公司产品销售方面，在上海约有 7% 的市场

占有率，金额为 2800 多万元。目前，中联公司在上海位居第一，销售金额大约为一亿美元左右。

上海办事处 1996 年营业额比 1995 年增加 2.7 倍，1997 年估计将比 1996 年增长一倍以上。他们的雄心壮志是在 5 年之内，成为 IBM 公司在上海最大的系统经销商。

基于上海在中国经济发展中的龙头地位，西科姆中国公司将上海市场作为公司战略的一个重要组成部分。除了北京总公司以外，西科姆中国公司在上海阵容最强，计有：能美西科姆消防设备有限公司上海工厂，上海西科姆电子安全有限公司，西科姆中国公司上海办事处（负责计算机业务），敬业咨询公司上海分部等四大部分，拥资数 4 亿元，共有员工几百人，精兵强将，实力雄厚。

西科姆中国公司在上海兵种齐全，军力显赫，看来是摆出一幅大决战的阵势的。不过，目前总部仍是采取在北京遥控指挥的方式。尽管最近上海几家分公司负责人定期开会协调合作事项，毕竟蛇无头不行。

在中国这一广大的市场之中，随着浦东开发工作的迅猛进展，上海市举足轻重，对任何一家国际跨国公司来说，都不能不优先考虑。实际上，在上海成立西科姆中国集团分公司已是呼之欲出，势在必行的了。如何把握时机，顺应市场形势，明确上海模式的真正含义，在上海采取更大的战略举措，显然已是一个放在西科姆中国公司总部领导人面前的重大问题了。

第六章 能美消防公司见闻录

人类社会消防设备发展史大约是和城市发展史同步前进的。尽管无人考证，毫无疑问，自从人类建立了第一座城市之后，消防设备就应运而生，步入人类社会生活之中。

现代化城市离不开现代化消防设备，现代化社会也离不开现代化消防设备。当古老的中国开始向现代化国家迈进的时候，自然不会忽视从国外引起先进消防设备的工作，而国际著名的日本能美消防公司进入中国市场之后，理所当然地受到各界关注。

西科姆能美消防公司作为西科姆公司在中国生产电子安全产品与消防设备的唯一大规模生产基地，在西科姆中国公司的中国一盘棋之中，举足轻重，其战略地位不容忽视。

能美消防公司与西科姆公司其实是近亲繁殖。然而，能美消防公司为日本一家老牌公司，具有 80 年历史，是日本一家资格最老、实力最为雄厚的消防公司，在社会上口碑甚佳，形象极好。西科姆公司只是一家成立于 60 年代的公司，但是，由于经营得当，飞跃成长，以致后来者居上。就电子安全业务而言，除了防盗，就是防火，如果没有防火业务，显然就会令人有缺腿之感。

随着社会系统业务的开展，西科姆公司领导人饭田亮先生决定进军消防市场，以便全面提供安全服务。于是，饭田亮先生在日本股票市场上采取大手笔做法，一举买下能美消防公司 29% 股份，强行收购控股权。与此同时，他还买下其他两家消防公司，以图全面控制日本消防设备市场。但是，日本政府对此表示保留，否决了西科姆公司同时收购三家消防公司的做法，只同意西科姆公司保留能美消防公司。

跨国公司的优势在于，不仅可以带来雄厚的资金以及先进的技术，更为重要的是，往往能带动一个新兴市场的发展，而且，有时还能引进其他相关行业的先进技术和产品。

西科姆公司在中国发展之后，并没有仅仅停留在单一的电子保安领域之中，而是协助能美消防公司进入中国市场。能美消防公司则依靠西科姆公司的中国市场基础，并得到西科姆中国公司人员在市场经验、市场网络等方面的大力帮助，得天独厚，如虎添翼，再凭借自己产品与技术的优势，在中国市场上得到迅速进展。

消防产品历来是电子保安的孪生兄弟。有保安，就必须会有消防，二者缺一不可。在日本市场中，西科姆公司的电子保安领域与消防领域紧密结合，不可分割。但在中国市场上，两个领域目前尚未完全联体，不过从长远角度来看，他们的发展趋势必将有机结合起来，以便进一步发挥西科姆公司的集团优势。现在，西科姆中国公司的战略是：两大方面军齐头并进，分别进入各自的市场，当未来市场条件成熟时，联体出击，形成社会系统优势，进而夺取市场的主动权。

1997 年 2 月 27 日，我们来到上海能美消防公司工厂进行实地考察。能美工厂位于上海西南角，占地 10234 平方米，厂房面积 6966 平方米，现有固定资产近亿元，仅厂房装修费用即为 200 万美元。能美西科姆消防设备有限公司负责人博禄永先生和公司高级主管鲁桂珍女士带领我们参观了公司生产车间。厂房内部，窗明几净，宽敞舒适，现代化设备条件和在日本与美国的公

司不相上下，其中一台设备主机耗资 500 万美元，据说，全上海只有三台。置身于能美工厂之中，晃然如在国外工厂。

由于能美工厂设备极为先进，高度自动化与电子化的操作程序大大减少了工厂员工数目。目前，这一近亿元的工厂只有员 160 余人，另有 7 名负责生产技术的日本管理人员，全部员工不到 70 人，其现代化程度令人叹为观止。

一、能美消防公司发展简史

日本有一句谚语：“火灾是江户一景”。早在日本江户时代，火灾就成为人们议论的话题，这在现代社会是无法想象的。尽管各国陆续制订消防法和建筑标准法，并改善各种社会环境条件，但是随着新型建筑材料的使用以及城市构造的变化，一些前所未闻的灾害亦在不断增多。

在某种意义上，灾害也与时代一起发生变化。尤其是作为二次形态的灾害，更是如此。在现代社会之中，一旦通信，电力中断，社会机能必将瘫痪，社会机构势必暂时中断运作，从而导致市场竞争能力的降低，社会信用的丧失以及社会制裁的增加等等。

从企业风险管理和社会安全需要出发，人们对于防灾的实际需求越来越大。在现代社会里，安全如同空气一样，极为重要。如果仅仅将建筑物看作为居住单位，势必很难保证安全。今天，随着人们社会生活的多样化，为了建立各个建筑物之中的独立防灾系统，人们必须了解其用途以及居民生活方式，并应进行建筑物结构和功能，外装修材料，内装饰材料等材料的革新工作，力求采用无微不至的先进防灾技术。

城市，作为人们生活的集合体，并不局限于扩展陆地上的空间，人们也正试图利用“海洋”这一辽阔的领域。各国临海城市丰富多彩的海湾建设工程正在不断推进。日本横滨 MM21（未来海港湾 21 号）地区具有最先进技术的商厦复合多功能综合大楼等，正在建设之中。办公大楼，宾馆，文化设施，国际会议中心，体育中心，商业设施，住宅设施等，如雨后春笋，拔地而起，朝着一个国际性的大都市而努力发展。

21 世纪即将到来，各国城市亦将逐步国际化，信息化，人口集中化。因此，如何能够高效利用地西与地下空间，业已成为一个重大课题。人们正在将商业中心，推销展示大厅，电影院等供消遣娱乐的设施，集中到地下空间之中，以形成一座地下城市；在地下城下面，再行敷设地铁、电缆，上、下水道等基本设施。这样一来，城市必将进一步朝着超高层化，深度地下化和多重结构化方向发展。

随着城市人口高密度化，高层多功能化，以及地下结构化的进展，“安全”已成为绝不可少的重大课题。这是因为，不管城市发生什么变化，在城市里生活与劳动的市民始终占有主导地位。

在这种情况下，能美防灾公司对安全所起的作用，也就因之变得更为重要，其肩负的责任也就更为重大。为此，能美消防公司勇于向城市安全问题挑战，并以其热忱的服务，灵活有效的对应措施为社会作出贡献。

多年以来，能美防灾公司将自己独有的名牌商品形象，展示于社会各界面前，并灵活运用长期积累的先进技术，针对各个用户不同的需求，提供稳妥的防灾系统。

试看能美消防公司所提出的对外宣传口号：

能美防灾株式会社提供最适宜的防灾系统以及各项服务，以向广大顾客提供“安全”感。

作为防灾事业的先驱者，能美不断向新领域挑战。

拥有灵活适应丰富多彩的城市空间以及产业设施需要的智能化防灾系统。

保证居民生活更加安全的住宅防灾系统以及紧急通报系统。

对防灾对象进行调查，研究，并提出最佳防灾系统方案。

从基础研究到系统开发，机器制造，设计施工，维修保养，实行自始至终的责任制。

这些口号听起来似乎颇具商业气息，然而，每一句话都是实实在在，全无夸大其词的成分在内。也许，这就是能美精神之所在。

我们不妨对能美消防公司的历史稍加回顾。

1916 年能美辉一氏在日本大阪市创立能美商会；

1924 年能美商会开始制造，销售自动火灾报警设备；

1926 年在片仓制纱公司冈谷工厂，设置日本最早的自动火灾报警设备。

1933 年首次在日本国宝级寺院“三十三间堂”内，设置自动火灾报警设备；

1934 年首次在“日木海”号，“朝海”号轮船上，设置基于日本船舶安全法的火灾报警设备；

1944 年能美商会改名为日本防灾通信工业株式会社；

1948 年公司名称改为能美防灾工业株式会社；

1956 年在东京电力公司千叶火力发电所内，首次设置绝缘子洗净设备；

1957 年在“阿根廷”号轮船上，设置水喷淋灭火系统设备（船舶用第一号）；

1958 年在日本首次设置高速公路隧道防灾设备；

1964 年能美消防公司总公司大楼，妻沼工厂落成；

1968 年在日本最早建成的超高层大楼内设置防灾设备；

1972 年在中国货船上首次设置防灾设备（开始对中国出口）；

1973 年在研究所内建成火灾实验隧道；

1975 年在中国武汉钢铁公司设置防灾设备；

1980 年在中国宝山钢铁公司设置防灾设备；

1984 年在北京中日友好医院设置防灾设备；

1986 年在北京图书馆设置防灾设备；

1988 年在上海花园饭店设置防灾设备；P 型火灾报警设备在中国取得国家检验合格资格；

1991 年 R 型火灾报警设备在中国取得国家检验合格资格；在上海展览中心设置 R 型火灾报警设备；

1993 年 自动喷水灭火设备通过中国国家检验；

1994 年 R 型火灾报警设备通过中国新标准检验 在中国故宫博物院设置防灾设备；在上海东方明珠电视塔设置防灾设备；

1995 年 能美西科姆消防设备有限公司在北京设立；

1996 年 能美消防公司上海工厂开工生产。

从上述资料中，我们可以看到，能美消防公司早在 1972 年就已开始和中国公司做生意了。这在各国跨国公司里，实在算得上是进军中国市场的前驱。

在过去几年里，能美消防公司在全球销售经营数额如下：

日本能美消防公司资金与销售额变动情况（单位：百万日元）						
年份	1990	1991	1992	1993	1994	1995
资金额	5,510	5,521	5,526	5,797	6,272	6,272
销售额	50,804	56,663	64,502	70,390	68,824	66,696

仅以 1995 年为例，能美消防公司的年销售额为 666 亿 9 千 6 百万日无，大约相当于 50 亿元人民币，这在全球消防设备领域里，也算得上是龙头老大了。

二、能美消防公司产品领域

能美消防公司所生产的主要防灾设备有：

火灾报警设备；防火防排烟设备；灭火设备（自动喷水灭火系统等）；绝缘子洗净设备；煤气泄漏报警设备；紧急情况下使用的广播设备；避难疏散诱导设备；防范报警设备；各种防灾机器（灭火器等）。

能美消防公司所设计的主要应用系统为：

大厦及地下通道防灾系统；住宅防灾系统；石油，煤气，化学工厂等防灾系统；原子能等发电厂防灾系统；隧道防灾系统；电缆通道防灾系统；船舶车辆，飞机防灾系统；计算机室防灾系统；无尘实验室防灾系统。

以下三种防灾系统为能美消防公司的主要产品系列，从中可以看出能美消防公司真正实力之所在。

I) 隧道防灾系统；

日本是一个南北狭长的岛国，山地面积约占全国国土的 80%，铁道与公路大多避开人们居住的平地，穿山而过。在这种特殊的地理条件下，日本成为世界上屈指可数的隧道大国。

不论人们是利用新干线，还是自己驾车行驶，到任何地方都得通过隧道。在铁路隧道之中，诸如青函隧道与北陆隧道等，均已设置了能美防灾设备。在公路隧道里，例如惠那山隧道与新神户隧道等深长的隧道，也都采用了性能优良的能美防灾设备。在连接本州与四国之间的赖户大桥以及东京湾的最新名胜虹桥大桥等，均采用了最新的防灾技术。

此外，隧道防灾技术也在城市的地铁里，得到广泛利用。地铁内部设置的防灾系统，维护着每天乘坐地铁的大量乘客的安全。

与露于公路，铁道，桥梁相比，隧道内部安全更为重要，一旦发生火灾。人们几乎无处可逃，所以隧道防灾是性命攸关的头等大事。对此，能美消防公司对事故现场进行透彻分析，设定预测隧道可能发生的灾害类型，反复进行再现试验和模拟试验，不断积累将隧道火灾限制在最低范围内的技术知识。能美消防公司经过慎重研究与积极开发，制造出先进防灾设备，配置在新开通的各种隧道之中，对交通网络的发展做出了应有的贡献。

II) 机场，船舶，计算机设施等防灾系统；

日本新东京国际机场，面积巨大，设备先进，每天为南来北往的旅客提供优良服务。日本这一最大机场候机大楼的综合防灾系统正是由能美消防公司所提供的。

在国际机场之中，人们超越国界交臂而过，超越时间与空间相互交往。为此，应采取万无一失的对策，确保机场大楼的安全以预防灾害发生。能美公司利用机场内广域集中监视系统，统一掌握机场所有的防灾信息，包括旅客候机厅，飞机起落指挥塔，飞机机身维护场地等，将中央监视中心与辅助监视中心实施一元化管理，以建立起安全网络。

此外，能美公司在海上交通运输船舶的防灾活动之中，例如车辆渡船、油船、客船等，也发挥了重大作用。该公司正在开发适用于空中设备，海上设备使用的最新防灾系统，坚持不懈地为明天的社会做出努力。

现代社会已进入信息社会，应运而生的新型机器与系统也层出不穷，能美公司当然也毫不例外地分享着这一丰富多彩的信息社会所带来的恩惠。计算机联机系统，有线电视，电话，个人计算机通讯，以及可视图文等最新媒介应有尽有，无论是社会，公司，还是家庭，都被卷入到信息化的浪潮之中。

然而，一旦计算机网络等信息系统因火灾而失效的话，则不单纯是系统硬件与软件的损失，这给人们生活所造成的影响以及给社会所带来的损害，显然是无法估算的。因此，在迎来高度信息化社会之际，除了需要保证计算机机房安全之外，对环境进行监视也是一项必不可少的工作。为了适应这一需求，超敏感度的烟雾感知器发挥了重要作用。这一环境监视系统能够经常准确地对计算机机房的状况，进行掌握和管理，而且有别于所在大楼的其它各种管理设备，保持其相对独立性，更力安全可靠，因而深受用户欢迎。

此外，能美公司利用卓越的传感技术与万无一失的防灾系统，对敷设在地下的计算机机房、数据通信、广播、电气、电话等各种用途广泛的电缆通道，以及铁道、电话等设施，不允许出现瞬间信息中断，从而提供了强有力的安全保障。

III) 大型产业防灾系统；

今天，世界各国的先进产业正在不断向新的技术领域进行挑战，例如，在能源领域中导入液化天然气（LNG），以及建设海上石油钻探基地和原子能发电厂等。能美防灾公司从这些计划的初始阶段起，便参与了各项研究工作。该公司和用户共同进行研究开发，在严格的质量管理基础上，采用尖端技术，负责提供最先进的防灾系统，并进行设计与施工，以维护企业员工生命与产业资产的安全。

然而，今天的产业结构不断发生变化，众多企业面向未来，正在开发新技术，采用崭新的制造工艺，在推广高度信息化处理的网络等方面，进行多种多样的投资。另一方面，不容忽视的是，伴随着以上产业领域的发展，由于采用新能源和新式原材料，因而有可能导致发生人类从未经历过的灾害的危险性。一旦发生这种难以预测的灾害，又有可能诱发其它类型的灾害，从而造成非常严重的后果。

能美防灾公司正从防患于未然着手，对各种类型产业所可能产生的灾害进行预测，从异常事态的检测，分析到抑制方法，大范围地加以对应研究。以多年积累的丰富经验，加上先进的技术成果，最大限度地发挥实验研究设备的潜在能力与研究人员的聪明才智，为各国产业界奉献出最先进的综合性防灾系统。

三、能美公司经营管理原则

能美防灾公司历来认为，如果单纯制造和销售防灾用品，并不能真正胜

任防灾的重要使命。该公司所追求的终极目标是，通过开展防灾工作，向人们提供可靠的安全感，创造安居乐业的生活环境。

对于不同环境和不同用途的各个领域，应该采取哪种最佳防灾措施，则是能美消防公司义不容辞的职责。该公司不是仅仅供应“现成”的防灾用品，而是对防灾现场进行彻底调查、分析、判断，并通过必要的基础实验，综合提供所开发出来的新型产品以及一系列优质服务。

当顾客遇到难题时，能美公司组成专门项目小组，根据各种不同需求，提供有效的咨询服务，以符合顾客的实际要求。设置完毕防灾机器设备系统，能美消防公司的使命并未到此结束，事后仍需对防灾设备进行审慎观察及维护。因此，该公司极其重视妥善周全的维护管理工作。此外，为了丰富这种企业经营理念，能美消防公司提供为保证 24 小时安全和安心的一条线监视体制，以及随时能给客户各种确切建议的电话商谈专线。

任何防灾系统，即使在设计阶段选择了适宜的防灾设备与设置场所，而当客户进驻或工厂开工之后，一旦使用用途等方面有所变化，原来所设置的防灾机器与设备就有可能不再适用。为此，能美公司采用了一种任何时候均可妥善控制的防灾机器。这样一来，设计阶段的咨询工作自不待言，直到防灾机器设置后的诊断工作，对功能劣化的机器无偿进行更换，以及优良的预防维护服务等，都能提供面面俱到的周全服务。

一般而言，能美消防公司提供设备及服务的步骤为：

基础研究 - - 火灾实验 - - 系统开发 - - 产品开发 - - 设备设计 - - 机器设计 - - 生产 - - 施工 - - 检查 - - 维修保养。

能美消防公司客户服务工作流程如下：

I) 调查阶段：提出方案（现场调查，分析灾害危险程度，评价概念设计（防灾基本思想）等）；

II) 系统设计（基本，详细的消防系统设计等）；

III) 计划实施（工程施工计划，委托外部公司，预算，器材管理，安装工程，质量保证等）；

IV) 试验运行以及工程移交检查；

V) 售后服务（设备保全，维护等）。

防灾系统如果仅仅局限于单个机器与设备，则不可能充分发挥其功能。只有将硬件与软件有机地结合在一起，综合加以使用，才能期待防灾系统发挥百分之百的功效。为此，能美防灾公司从研究开发到生产、施工，维修保养服务等，贯彻始终如一的责任制，以满足顾客的需求。

能美消防公司为一家提供世界上最先进的火灾警报设备，灭火设备，以及针对不同对象随时提供独具特色的各种防灾系统的综合性防灾公司。

能美消防公司既是防灾工作的规划者，咨询顾问，又是防灾领域的综合制造厂家，也是拥有防灾工程技术的施工公司，同时还是实施 24 小时监视体制的维修保养服务公司。正是在这样一种体制下，提供范围广泛的服务项目，才能确保防灾设备发挥系统的可靠性。这也是该公司致力于成为一家综合性防灾专门公司的目的。

能美消防公司历来强调的一个研究原则是：“发生火灾的现场是开发工作的出发点。”

防灾工作的第一步是要对火灾有所了解。为此，能美消防公司以各种不同的现场环境为参数，对所有假定的火灾发生状况，进行模拟实验，针对以

下课题进行认真研究：

空间形状和空调方式的不同点；火焰与烟雾的流动有何差异；公路隧道中汽车起火是如何发生的；届时最为适宜的警报器，灭火手段具有何种标准，等等。

在能美消防公司的研究所内，研究人员利用符合国际最尖端产业高标准要求的无尘实验室，计算机房使用的气流实验大楼以及先进实验设备，对所有假定的火灾状况，进行各种各样的实验；收集与分析不同通风条件下的烟，热分布情况和火灾蔓延状况等数据，进行基础研究实验；对基于上述分析结果所开发出来的各种传感器，灭火装置等，进行实际使用验证实验。例如，对具有监视功能的智能系统进行检测实验；对化学工厂等处发生火灾的情况下，能够发挥卓越灭火效果的高发泡泡沫灭火人装置，以及对不适宜用水灭火的半导体工厂的火灾，能够发挥威力的气体灭火装置，进行灭火实验等，从各种角度，反复进行切合实际情况的实验。

能美消防公司认为，假若对火灾现场不够熟悉，仅仅依靠书本上的理论，是不可能开发出先进防灾系统的。为此，该公司拥有宽敞的场所，重复进行多种实验，以利于先进产品的开发工作。

能美消防公司高度重视产品的质量，几十年来，能美公司一直恪守“追求质量即是追求安全”的原理。

能美消防公司妻沼工厂和三鹰工厂所生产的各类产品，深受国内外用户好评，妻沼工厂采用最新型的计算机和工业用机器人，在极其清洁的环境之中，生产各种防灾设备。该公司使用先进的生产技术，对有关市场进行认真调查分析，开发设计出各种新型硬件，作为优质产品源源不断地提供给各种用户，从住宅用户一直到工业用户，包罗万象。应有尽有。

此外，能美消防公司在各种生产线上，导入因“材”制宜，因地制宜的自动化系统，将各部门负责人的监视系统和检验系统加以组合，发挥名符其实的人与机器接口作用，不完全依赖于仪表，重点放在以公司人员的眼睛和感觉去实施更为可靠的质量管理。

能美消防公司三鹰工厂能够百分之百地满足用户所提出的具有特定规格的要求。从基本设计阶段开始，各部门之间的工作人员反复进行信息交流，经常开会讨论；从接受定货一直到生产、加工，积极推行事先研讨会，与此同时，彻底完善从原材料到产品装配的管理系统，保证产品生产的严格质量要求。

能美消防公司妻沼工厂与三鹰工厂之间的共同特点是，使用计算机进行数据管理，并推行严格的程序化质量保证体制，从而使各种产品性能可靠，质量优异。

四、能美公司市场营销策略

由于能美消防公司历史悠久，名声显赫，技术先进，产品质量优异，该公司在中国市场上的成败关键取决于公司的营销战略。

目前，根据中国有关部门规定，大型建筑场所必须安装传感器。据不完全统计，每年中国市场在传感器产品方面的销售额在一亿美元以上。其中，国外产品占 90%，国内产品占 10%。国产产品的优点在于价格便宜，但是，缺点是误报率过高。据说，北京有一家大型商场，由于传感器误报几次，负责夜间警卫的人员一气之下，关上了传感器。可是，后来火灾却真正发生了，

使得整个商场付之一炬。

中国市场在传感器方面的需求主要集中在三个领域：I) 建筑物、楼台、家庭馆等；II) 造船业；III) 隧道、地铁等。这一行业刚刚起步，但是前景看好。

能美消防公司的运作特点是产供销一体。生产基地在上海，销售中心主要在北京、上海、广东，以上海生产工厂为龙头，三个销售点为中心，全面推销产品。目前，能美消防公司在全国各地拥有 20 多家正式代理商，并与几百家建筑工程公司建立了良好的产品供货关系。

在消防产品销售过程之中，主要需和四种机构和部门建立联系：

I) 建筑设计部门；需要经常向他们展示产品，说服他们在设计中使用能美消防公司的先进产品；

II) 各地消防部门；需要得到他们同意，使用能美消防公司产品；

III) 有关建筑物所有权的拥有者；他们作为出资单位，自然拥有很大的发言权；

IV) 建筑工程机构；他们在施工过程之中，真正使用能美消防公司产品。

对于能美消防公司销售人员来说，既要和设计单位的知识分子打交道，又要和政府消防部门、商人、施工队建筑工人进行业务联系，必须具备各种交际能力与应变能力。

目前，就防火传感器而言，中国市场年生产总量为 100 万台左右，而能美公司一家工厂的生产能力为 30 万台。由于能美工厂 1996 年下半年才刚刚投入生产，估计在三年之内，将能达到全部生产能力。

为了适应中国市场经济的发展，能美消防公司从今年春天开始，全面改革销售制度，把竞争机制导入销售体制之中。整个公司以市场为目标，以销售为中心，如果销售不处于领先地位，公司在整个市场上的竞争能力将会大受影响。其实，在国外公司里，市场销售部门历来处于公司的核心之中。负责市场部门的主管必须是公司里最为得力的负责人士之一。市场销售中所出现的问题往往会得到公司总部的优先解决。能美消防公司要在中国市场里占有一席之地，也必须采取这一方针。

当销售与生产制造之间出现矛盾时，按照日本公司的惯例，通常是以产定销。由于目前日本市场已经比较稳定。比较规范，因此，日本公司通常按照市场需要来决定产品产量。但是，目前中国消防市场依然处于转型阶段，如果完全按照生产计划，所生产出来的产品很有可能卖不出去，这是因为市场变量太大。显然，这里就有一个日本公司规范管理模式与中国市场变动不已之间的矛盾。

日本大型企业在管理上很有计划性，在销售方面也按照生产计划来完成指标。实力雄厚的跨国公司在销售不出的情况下，通常不怕产品库存增加，也不担心资金大量积压，自认皇帝的女儿不愁嫁。但是，能美消防公司在中国市场上，就不能沿用日本以产定销的模式，这是不言而喻的。但是，如果要采取以销定产的模式，势必无法形成大规模的生产能力。中国公司里许多人士经商能力很强，但是产业管理能力水平较低。中国市场经济的改革从商品流通领域开始、但最终可能会在产业资本的运作方面决定胜负。

能美消防公司今年销售指标为 2 亿元。其中，北方地区为 40%，华东地区为 40%，南方地区为 20%。目前，在华东地区进展最快，已参加上海某大商业广场的消防设备竞标。由于能美消防公司在上海已成功地完成东方明珠

电视塔、上海博物馆、上海图书馆、上海市政府大厦等主要建筑物的消防设备任务，因而在上海建筑界名声显赫。在此次某商场竞标之中，已经力挫群雄，脱颖而出，进入最后一轮竞标角逐，将在美国夏威夷与美国、法国、荷兰的三家世界著名大公司进行较量，力求一举夺标，接下任务。一旦签下此项合同，则能美消防公司华东地区全年销售任务即告完成。

能美消防公司负责人傅禄永先生所提出的今后几年市场行销战略为：以北京、上海、广州为主要营业点，在全国各地建立二十多家代理商，销售网络遍布北京，天津，大连，青岛，上海，南京，杭州，福州，厦门，广州，深圳，海口，重庆，成都等地。

在今后的销售过程之中，能美消防公司将以各地代理商为重点，力求避免短期行为，长期共存，肝胆相照，定期交换市场信息，确立合伙人关系，经常为代理商家有关营销人员进行培训，加深他们对能美产品的认识及了解，提高他们的市场销售能力，充分利用能美消防公司在全世界的品牌优势，依靠能美产品的质量优势，逐步建立多层次，规范化的销售网络，对代理商明确奖惩制壁，多销有奖，长期不够销售额度，则取消其代理资格。

对于能美消防公司内部营销人员而言，公司将不断注重对他们的培训作，使其完全熟悉市场。在对代理商进行业务联系时，要树立真正意义上的合伙关系，千万不能摆老大，耀武扬威，盛气凌人；要谦虚谨慎，热情周到，为代理商提供一切方便条件，共同推动销售业务的发展。

在能美消防公司之中，为了加强市场部门的工作，公司负责人亲自主抓市场营销工作，把销售领域看成是公司生存的核心部分，全公司人员之中，大约有 25%员工专职从事市场营销工作。

在中国国内市场之中，上海消防设备市场比较规范，方方面面大都按规矩出牌，在商业竞争之中，基本上以品牌取胜，以技术质量夺标，商业机会较多，前景看好。能美消防公司在上海的长足进展，与上海市政府与上海市公安局的大力支持是分不开的。市政府有关负责人朱达人等多次到能美消防公司进行指导，提供有力帮助。

傅禄永先生原为西科姆敬业咨询公司与西科姆中国公司企画部负责人，诚属高级智囊型人士。随着西科姆中国公司的发展，他一跃而为拥资上亿元的能美西科姆消防设备有限公司负责人，从智囊型人物转变成实际经营型人物。今年能美消防公司销售任务高达两亿元，委实是任重道远，担子不轻。我们和他戏言道：“看来，这一章的结尾应该是：傅禄永先生，我们真为你捏一把汗！”但是，年青的傅禄永先生依然成竹在胸，雄姿英发，知难而进。也许，这就是西科姆中国公司的精神。在西科姆中国公司这一广阔平台上，有志者是可以大有作为的。

目前，能美消防公司为西科姆中国公司最大的产业实体，拥资上亿元，生产设备为世界第一流。在生产制造管理方面，主要由日方人员负责，采取日本经营管理模式，生产流程清楚明确，管理认真严格。但在产品销售方面，则按照中国市场的具体特点进行运作，产供销之间有机结合，随时调整关系；在一定时期内，以销为主，但是决不忽视大规模生产能力的巩固，发展与提高；这是因为，只有在大规模生产能力的基础之上，才能不断提高产品质量，最终占领市场，主导市场的发展。

能美消防公司近期的主要战略是，逐步降低生产成本，削减从日本母公司的进货数量，在库存管理，流通管理，销售管理方面，不断改革日本公司

的销售方式，尽快做到销售体制中国化，使产品价格略高于国内同类产品，但大幅度低于相同质量的国外进口产品，在明确销售目标的同时，大力发挥代理商与相关单位的积极性，利益分享，共同推进中国消防设备市场的发展。

能美消防公司涉足中国市场已经长达 25 年,对于中国市场消防设备产品的发展，贡献卓著，功不可没。能美消防公司现在已经从推销产品进入在中国设厂生产的新阶段，这对推动中国消防设备事业的进展，必将起着积极作用。

第七章 敬业公司信息咨询模式

跨国公司要进入中国市场，在市场调查，投资决策，法律规定，经营管理，市场营销方面，需要大量的信息咨询服务。大多数跨国公司会将这些业务委托给具有专业水平的信息咨询公司去进行；也有一些跨国公司依靠自己的信息咨询公司去完成，例如，世界首屈一指的野村证券公司就拥有自己的信息咨询公司。西科姆中国公司则类似野村证券公司，有自己的敬业咨询公司。

到目前为止，就信息咨询的真正商业价值，信息咨询服务的专业化水准，商业机构对信息咨询服务的重视程度等方面而言，中国的信息咨询市场还没有完全形成。

中国现有的信息中心，咨询中心，投资服务中心等等，大都隶属于政府部门机构，在很大程度上，尚属于计划经济范畴，在将信息咨询服务作为一种市场产品的经营理念，推销手段，市场服务等方面，往往不能符合国际商业机构通用的信息咨询标准，在提供全面，专业，系统，深入，及时的信息咨询服务方面，仍有一段距离。近几年来，中国国内各类信息咨询公司正在逐步向市场经济转轨，并取得相当进展。在这种情况下，能够充分借鉴国内外先进的信息咨询公司的成功经验，将会得益不浅。

客观地讲，敬业咨询公司所提供的敬业模式对中国信息咨询界的人士来说，很有启示。由于敬业咨询公司的许多成员了解并掌握国际信息咨询业的观念，方法以及市场规则，在实际运作之中，结合中国信息咨询市场的具体特点，摸索出一条成功的道路。

敬业咨询公司的一条经验是：百分之一百的中国人做百分之一百的外国市场。他们之所以能将公司的市场范围主要定位于外国公司，一是因为公司内部拥有中国国内第一流的信息咨询人才，二是背靠西科姆公司这棵大树，容易取得外国跨国公司，特别是日本公司的前期信任，在市场竞争之中，较之其他中国国内的信息咨询公司而言，具有一定优势。这也就是为什么，敬业咨询公司能在成立初期，垄断了在北京的日本跨国公司的信息咨询服务市场。

但是，随着信息咨询市场竞争的加剧，百分之一百外国人的信息咨询公司进入中国以后，敬业咨询公司的一统天下就被打破了。仅以野村证券公司所属的信息咨询公司而言，他们是以百分之一百的日本人做百分之一百的日本公司的生意，在这种情况下，他们很快就在中国信息咨询服务市场上，尤其是在国外跨国公司的信息咨询服务市场上，占有很大份额，后来者居上，处于领先地位。

信息咨询服务市场的残酷竞争迫使敬业咨询公司调整自己的战略，以便在稳住阵脚，保持原有日本公司信息咨询市场份额的基础之上，逐步扩大对欧美跨国公司的信息咨询服务业务，并开始积极向过去不屑一顾的国内公司信息咨询服务市场进军，以便广开财路，夺取未来市场。

傅禄永先生是西科姆中国公司高级主管中非常活跃的一位俊杰。作为敬业咨询公司的负责人，他在该公司的商业运作游戏规则之中，烙下了极为深刻的日本企业文化的痕迹。

对于傅禄永先生，我们是未见其人，先闻其名。他在 20 多岁时，已经颇有建树，亲自主编出版过一套社会科学丛书，这在 80 年代的文坛，还是一个

十分罕见的奇迹。他是中国为数不多的日本通之一。早在十年以前，就由中国政府送至日本通产省、文部省进行长达两年的系统文官官员训练。90年代初期，他开始下海经商，初次出山，大有斩获，成功地将日本著名的八佰伴公司引进中国。傅禄永先生文质彬彬，说话风趣幽默，谈话之中，时时透露出上海人的精明。他知识渊博，才华横溢，在讲到西科姆公司商战时，广证博引，数据资料，顺手拈来。与他谈话，全无商场上的枯燥乏味，风云变幻皆为妙趣，硝烟搏杀俱成笑谈，但是，在侃侃而谈之中，一幅当代国际商战的巨幅画卷就跃然而出，历历在目。

1983年傅禄永毕业于国际关系学院。当于伟先生担任院学生会主席时，他任学生会宣传部长。文革以后进校的大学生思想活跃，情趣广泛，作为宣传部长，他在学府中整日价忙个不停，从学校广播，报刊杂志，一直到校园里的黑板报，都得过问，官儿不大，事情不少，倒是炼就了宣传才干与社会交际能力。

大学毕业后，傅禄永进入社会科学院日本研究所工作。后来赴日本参加文官训练计划，一行三人，先后在文部省、大藏省和通产省学习。日本文官要在五年中掌握的课程，他们在两年之中就学完了。

第一年训练结束之后，按照公务员循环培训规定，傅禄永必须既要在日本中央机构也要在地方机构实习，既要在大城市，也要在边远地区训练，不仅在政府部门，还需在公司机构接受培训。为期两年的文官训练使傅禄永真正了解到日本社会的政治，经济，文化特点以及民俗风情，日本人的思维习惯，心理模式等等。尽管傅禄永最终没有进入政界，但是，毫无疑问的是，这两年在日本的学习对他日后在商场上与日本人打交道，甚至在他自身的性格特点等方面，均影响深远。

90年代初期，社会科学院院长马洪把傅禄永叫去，对他说：“你和日本公司较熟，去日本做做工作，联系几家公司到中国来投资，参与开发浦东的事业。”他随即去了日本，和八佰伴总部负责人士进行会谈，对方表示很有兴趣。他回国以后，向马洪院长汇报此事。后来，国务院的有关领导也进行了批示。傅禄永参与了八佰伴进入中国市场的谈判，市场调查，选址定点等过程。

1991年10月，傅禄永进入西科姆中国公司的前身阿斯克公司工作。当西科姆敬业咨询公司成立之后，他就担任了敬业咨询公司的负责人。

在回顾信息咨询市场的发展历史时，傅禄永先生认为：“70年代日本出现石油危机，为了求得公司的生存与发展，许多日本公司开始寻求信息咨询公司的帮助，逐步开拓海外市场，因而形成了日本第一个信息咨询高潮。20年以后，日本经济再次出现长期萧条局面，日本国内资金必须向海外寻找出路。在这一时期里，中国改革开放随着邓小平同志南巡，出现了新的高潮，日本对中国市场的信息咨询业也出现热潮。

1992年以前，日本公司在中国市场的主要经营活动尚处于较低层次；基本上是利用中国市场的廉价劳动力、地皮、厂房等，进行来料加工等劳动力密集型的生产活动，不以中国市场作为销售产品的终极目标。

1992年以后，中国经济对外开放程度大大加强，出现以市场换资金和技术的局面。日本公司在投资方式，投资目标，经营重点，市场销售等方面均出现重大转变，对信息咨询业的要求也就逐步增多。

1993年前后，在北京的日本公司信息咨询业务几乎完全为敬业咨询公司

所承担，市场占有率为 100%。后来，群雄竞起，大家都来争夺日本公司的信息咨询生意。敬业咨询公司的市场占有率目前保持在 30%左右。现在，仅北京市，专做日本公司信息咨询生意的公司大约有 16 家，其中，实力最雄厚的是日本野村证券公司所属的一家信业公司。这家日本信业公司依靠集团优势，将信息咨询作为一种业务手段，主要目标是逐步代理所服务的日本公司在海外的证券业务，信息咨询方面可能并不赚钱，基本上依靠证券业务来赚取营业利润。

利用集团优势，开拓业务范围，全方位进行服务，从而赚取利润，这种经营模式是日本公司的成功之道之一。西科姆日本公司宣称对一家客户要吃六次，即对一家用户在电子保安系统，消防系统，网络系统，医疗急救服务，电子教学服务，饮用水服务等方面，进行全套服务，完全通吃，这种经验值得学习。

中国公司正在起步阶段，大都处于资本原始积累过程之中，在资本运作，内部承包制度，利润分配等领域内没有形成一套系统的制度。如果要发挥集团优势的话，我这家分公司拉来的客户，如果也让你那家分公司客户资源共享，利润如何核算？如果没有好处，为什么要和你共享客户资源？这里问题甚多，相当复杂。从理论上来说，谁都想对一家客户吃六次，但在实际上，不大行得通。为什么日本公司能做到，而我们中国公司做不到？也许，这是中国公司在经营体制上，或者在管理人员心态上所存在的通病所致”。

一、中国信息咨询业现状

90 年代初期，信息咨询业在中国刚刚兴起，社会各界开始意识到信息在经济发展过程中的作用。但是，由于中国经济体制依然还处于转型过程之中，因此，信息的作用还十分有限。近几年，信息咨询公司在中国如同雨后春笋，遍地开花，但信息行业所存在的良莠不齐现象也使信息市场的管理者们头痛不已。

据了解，目前全国登记注册的信息咨询机构已有 3 万多家，北京、上海都拥有 2000 家以上。在对北京信息咨询业进行的一项调查表明，信息咨询公司实际咨询业务额占其营业总额 30%以上，并处于合法经营状态的咨询机构，仅占注册总额 20%左右。在这 20%的信息咨询公司之中，信息咨询企业约有 350 家，咨询类科研机构 100 家，境外咨询机构 50 家，总数为 500 家左右。

不少中国信息咨询公司在业务运作之中，存在着严重的局限性，例如，数据过时，往往是几年以前的陈货；信息搜集手段落后，资料不足，咨询方式缺乏国际化标准，不是按照客户的要求去完成咨询任务，而是按照自己的主观意愿去进行项目分析，结果往往是牛头不对马嘴，不符合用户要求。

在中国信息咨询市场上，目前所存在的最大问题是信息不值钱。尽管人们口头上都大讲信息的重要性，但是，真到拿钱时，大都扭扭捏捏，不愿支付相应的费用。有些机构的负责人由于掌握信息不准，结果造成投资严重失误，几千万元，甚至几亿元付之东流，这样的教训难道还少吗？

就以投资可行性报告来说，一项投资 1000 万美元的项目，按美国公司平均水平计算，可行性报告的咨询费用为 1%左右，大约为 10 万美元以上。日本公司的平均咨询费用为 0.5%，大约为 5 万美元左右。敬业咨询公司所收取的费用为 0.25%左右，大约为 2.5 万美元。中国其他信息咨询公司所收取

的费用远远低于此数。

中国某大银行准备进军日本市场，拟委托敬业咨询公司进行投资可行性报告的工作。当敬业咨询公司报上费用计划时，银行的一位负责人大吃一惊，说：“我以为最多只要 5000 元人民币就行了。”

由于中国信息咨询业收费价格过低，在客观上使得信息咨询公司无法改进信息搜集的技术手段，也不可能进行系统、科学的调查研究分析，这就使得有关公司机构领导人对信息咨询服务无法信赖，以致逐步形成恶性循环。

中国信息咨询市场形成还取决于信息的公开化程度。现在，在发达国家，除了有关国家国防等重要机密以外，信息是公开的，许多信息是由国家机构无偿提供的。而在中国，大部分信息由国家有关机构所掌握。由于目前信息价值的逐步上升，国家有关机构对信息的控制将会加强，由于信息的垄断性与转让有偿性，其他民间机构对信息的收集将会遇到一定的难度，有关信息的调查成本将会大幅度增长，而且，信息的综合性将会受到一定影响。

中国公司现已开始希望有专业的信息咨询服务，逐渐重视外部智囊机构的研究建议。但是，目前尚未形成气候，对于无形资产的价值，对于软科学咨询的价值，在思想观念方面，还存在着一些旧有的传统看法。中国公司往往不尊重创意和咨询，认为这是无形劳动，不具有真正的价值。看来，还要有一段时期，这种局面才会完全改变。

在美国、日本等发达国家，信息咨询业已成为信息社会的一个重要组成部分，信息咨询公司在各大公司的投资意向，市场调查，投资决策，经营管理，产品改进，市场营销，售后服务等商业运作方面，起着重大的作用。

发达国家的信息咨询公司在信息搜集、整理、分析、研究过程中的科学性、系统性、严密性等方面，完全按照专业化的要求，向客户提供可靠的咨询服务，资料翔实，数据准确，时间性很强，且具前瞻性，实际上，这些都是信息咨询公司的基本条件。道理很简单，信息咨询公司就是靠这些吃饭的。

目前，随着国际互联网络的发展，有些人士担心，由于上网方便、快捷，信息咨询业的重要性将会降低。而在实际上，互联网络上的信息资料只能告诉人们“是什么”。而无法提供“为什么”的答案。因此，随着国际互联网络的飞跃进展，取得信息资料之后，更加需要咨询公司提供更为深入，详细的分析与研究报告。国际互联网络只能提供原始的信息资料，对于这些信息进行去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼的工作，显然还得由专业的信息咨询公司去完成。

二、敬业咨询公司面面观

敬业咨询公司的发展目标是成为中国的“三菱总研”。日本企业到中国来投资，敬业公司往往成为他们的首选咨询机构。

敬业咨询公司的特点是百分之百的中国雇员做百分之百的外国市场，其中 90% 面向日本市场；“敬业”对员工的要求是：胸无大志，公司栋梁，讲究实事求是，脚踏实地；“敬业”的原则是：用外国人听得懂的方式引导外国人来华投资，坚持传统市场（继续面向日本客户），不断开发新市场（针对欧美公司客户），通过自身的努力，大力推广普及咨询热。“敬业”要求职员在涉外咨询中注重两种文化的沟通。为了逐步提高公司员工的专业素质，敬业咨询公司把营业额的 7% 用来对人员进行培训，每年派两个人到国外学习。

傅禄永先生说：“我很感谢于伟总经理，他对敬业咨询公司采取宏观操作的方式。他对我说，‘你就按你的想法去办。’我们主要以外国公司作为敬业咨询公司的客户，这样的话，就可以拥有一个比较坚实的基础，可以下受国内经济气候的影响。在对公司员工的要求方面，我们所提出的口号是：‘胸无大志，公司栋梁’。这是使用日本文官模式。你作为员工，不能有任何个人行为，在开展咨询业务时，运作程序必须严格规范化，内部有制约机制。所谓胸无大志，就是要求你埋头苦干，做好自己的工作，不要说三道四，超越自己的工作范围。所谓公司栋梁，就是通过自己扎扎实实的工作，完成公司的任务，和其他同仁一起，使公司兴旺发达。”

目前，敬业咨询公司有员工 30 多人，北京一部分，上海一部分，主要业务范围是：

I 调查咨询；例如，日本公司在中国的业务定位，市场占有情况，竞争对手情况、市场发展趋势等等，主要为客户提供市场调查报告；这一领域是敬业咨询公司的主要业务范围：

II 投资咨询，为外国客户提供全套服务，投资项目从几百万美元至几千万美元，从客户具有投资意向开始，了解市场需求，代寻合作伙伴，进行市场测算，掌握进入有关市场的各个环节，获得各有关单位的批准，进口设备，招收员工，开始正常运作等等。这种服务涉及面甚广，无法大力开展，每年只能接受一至两个公司的委托；

III 管理咨询；在这一方面，北京的需求量较小，上海需求量较大。许多外国公司在中国运行头两年比较容易，从第三年开始，各种矛盾就出现了。开始一、两年里，公司没有盈利，大家不折腾。一走上正轨了，开始赚钱了，内部问题就凸现了，要求加工资，要求提级，要求奖励。出国培训等等。

此外，公司产品结构会发生变化，营销手段等也会发生改变。外国公司老板起初将中国员工看做是雇员，可是，由于中国市场有些领域具有不规范化，不透明性等障碍，有时会有黑匣子销售情况发生，公司产品卖砸了，和我没关系；或者是，我在上海有亲戚，把货委托那位亲戚去卖，也不管他是不是销售行家；而且，销售人员往往急功近利，销售好处要马上兑现，不管公司是否能有企业积累。在这种情况下，公司管理阶层必然要求逐步本土化，老板开始将高级管理人员看成是企业合伙关系；

再者，外国公司刚来投资时，周围一片赞扬声，也没有人会来找麻烦。可是时间长了，到了第三年，不少单位来拉赞助了。想来捞些好处了，在这种情况下，如何去应付方方面面的要求？这些外国公司的高级主管在国外只知道如何提高生产力，如何进行办公自动化，怎样改进产品质量；一遇到这些土政策，土问题，他们就头大了，茫然四顾，不知如何是好。

因此，有些外国公司就会要求敬业咨询公司进行广泛的管理咨询，并在一定程度上，参与公司的部分管理工作。

目前从事信息咨询业务的人员有两种类型，一种是策划型的，另一种是管理型的。敬业咨询公司有一个小组协助能美消防公司承担经营管理与市场营销方面的咨询工作，由于效果很好，应日方的要求，这个小组全部人员被能美消防公司留下，成为能美公司的中国管理人员。当然，也有一些人士认为自己最为擅长的领域还是信息咨询服务，而不是进行一个经济实体的具体经营运作活动。

IV 中介业务；客户要求敬业咨询公司协助他们从事一些带有中介性质的

业务活动，例如建立市场关系，代为推销产品，传递信息，做些公关工作，等等，敬业咨询公司在有精力的前提下，才会接下这些业务。

现在国际跨国公司大都有个特点，进入中国市场时，先在北京成立公司，然后再到外地去做生意。日本跨国公司在北京有控股公司 87 个，大多数经济实体都设在外地。在北京的总部主要处理与政府有关部门的关系，而销售、经营等业务通常在上海、深圳等地进行。

敬业咨询公司在业务方面，有两个定位，一是对外，二是对内。在对外业务方面，是 100% 的中国人做 100% 的外国生意，主要客户是日本公司，也做过一些欧美公司的生意。日本公司对咨询业务需求很大，主要基于两个方面的原因：一是自己真正不懂，要求信息咨询公司提供方便，例如信息库等。第二，也是很重要的原因，日本公司往往会把信息咨询公司当成分散投资风险的一种手段。在激烈的商业竞争之中，公司职员要想不犯错误，就要把决策风险降到最低点。就高级职员而言，如果自己提交投资决策报告给老板，一旦出现差错，所负责任太大。如果委托信息咨询公司去进行相关研究，并提出报告的话，如果老板满意，高级职员自然会有一份功劳；一旦出现失误，责任由信息咨询公司承担，高级职员不必负责，旱涝保收，进退自如。这是日本公司很特殊的一种市场需求，日本公司对信息咨询公司依赖很大，即使在经济萧条时期，一家企业会首先砍掉交际费，然后削减差旅费，接着取消研究开发费用，只有到最后关头，才会拿掉信息咨询公司费用。

在一定程度上，完全可以认为，只要有日本公司，就有信息咨询市场存在，咨询公司就会有生意做。但是，为日本公司承担信息咨询业务，所提交的研究报告必须按照日本公司所习惯的方式去写。这就要求敬业咨询公司每一个员工具有很高的业务和专业技巧。

为了提供客户满意的服务，敬业咨询公司在对公司员工进行训练时，反复强调“胸无大志，公司栋梁”八个大字，使每一位员工成为公司之中的一个称职的螺丝钉。在完成提交给客户的研究报告时，每一份报告分成八道程序，每位员工仅负责其中一道程序的工作。

八道程序大致如下：

- I 业务部门工作人员联系客户，签下合同；
- II 根据用户需求，进行分析，完成策划工作；
- III 根据策划所提出的提纲，调查人员进行市场调查工作；（调查人员并不知道客户是哪一家公司）
- IV 根据市场调查资料，完成报告撰写工作；严格按照日本方式进行此项工作；
- V 根据中文报告翻译成日文；
- VI 根据文字资料，数据等，完成图表化工作；
- VII 将全部报告输入电脑；
- VIII 咨询公司负责人进行报告终审。

信息咨询报告分成八道程序的方式参照了日本咨询业的行业特点，并根据中国市场的具体情况，进行适当调整。这种方式的优越性在于：每位员工负责其中一项工作，职责分明，优劣清楚。而且，即使出现员工跳槽情况，也不会影响客户名单等商业机密，公司业务毫无损失。

在提交客户的调查报告方面，敬业咨询公司要求非常严格。以一份 30 页的报告为例，错字不能超过 3 个。其次，交货日期准时。由于是八道程序，

只要有人一拖，后面工序全部受到影响。一旦出现这种情况，这一报告小组的八位人员全部加班加点，以保证按时交货，客户要求哪天完成，就必须那天交，没有任何理由拖延，这是一个商业信誉问题。第三，敬业咨询公司提出“客户永远正确”的口号。国外有人说，“客户是上帝。”上帝是什么？太虚，不容易掌握。而“客户永远正确”，则比较能够把握。

中国公司有时往往以自己为中心，很少考虑客户的真正要求。在敬业咨询公司内部，过去有些博士、硕士自以为是，好为人师，一写报告，洋洋万言，总觉得客户所提出的问题过于简单，没有水平。比方说，客户问：“这杯里是什么茶叶？”我们的学者就会从中国古代的茶文化讲起，上下五千年里茶叶的演变，对中国社会文化的深远影响，等等，滔滔不绝，妙语连珠。可是，人家所提的问题仅仅是：“这杯子里放的是什么茶叶？红茶，绿茶还是花茶？”并不需要那么深奥的道理。开始时，敬业咨询公司负责人以为这是一种偶然现象，后来才知道，这似乎是有关人员的一种通病。

敬业咨询公司在训练过程中，对员工反复强调：日本公司到中国来，有些问题对我们来说，可能是司空见惯，不足为奇，可是，对于他们来讲，就莫名其妙，匪夷所思了。有些日本客户说，“我就是要问这么简单的问题，你们帮助我搞清楚就行了。”我们的任务就是严格按照客户的要求，切切实实地回答他们所需要了解的问题。在这种意义上，客户也是永远正确，我们切不可好为人师，摆出一幅教师爷的姿态。在信息咨询过程中，应该百分之百地按照客户要求去做。

就日本公司而言，他们在选择信息咨询公司时，首先要衡量这家公司有无能力完成信息咨询业务；其次，这家信息咨询公司有无足够的服务精神。你学问再高，本事再大，也要为我服务，而且，客户总是希望信息咨询公司不要出现在前台，永远站在幕后。日本咨询业有一种理论，即就是永远告诉客户，“10%的理论是我的，90%的理论是你客户的。我为你出谋划策，运筹帷幄，但是，我知道自己的位置，绝不会超越客户，抢占风头。”

目前，外商普遍认为，中国城市投资环境中最令人不满意的方面就是市场研究与咨询服务，而敬业公司能在这方面做得很好，是因为它用日本人听得懂的方式引导日本人来华投资。

随着中国国内许多大型公司对信息咨询业的日益重视及产品市场的日益扩大，近期以来，敬业公司已开始正式承接国内一些较大的咨询项目，例如《北京地区科技成果转化为现实生产力现状分析及对策建议》报告，这份调查报告通过详尽权威的调查表明，41.9%的科技成果已转化为生产力，打破了过去一直使用的只有15%的成果转化成生产力的理论。敬业公司仅用2个月时间，就完成了584万数字及诸多抽样问卷调查。敬业还完成了《上海中外制药有限公司可行性研究报告》，这份报告包含市场预测，原材料，总投资概算，财务分析等十个部分的内容。

目前敬业与政府的合作项目呈上升趋势。由敬业担负的市科委重点研究项目——“北京市科委成果转化现状评价”课题，受到市科委、国家科委的一致好评。继该项目之后，敬业又承担了国家科委委托的“‘八五’期间国家级科技成果转为现实生产力状况调研”课题。据悉，该项目完成后，其报告将作为全国省部级干部培训班的会议资料。

敬业模式中对员工的要求是：“胸无大志，公司栋梁”。饶有兴味的是：中国国有企业对职工的要求是：成为企业的主人翁；回忆起若干年前我们都

曾被要求是：“胸怀大志，放眼全球。”毫无疑问，敬业模式中充满了日本企业文化的痕迹，或许还掺杂以日本文官要求的精神。这种模式是否能在中国的企业文化中站住脚？是否能为中国员工所接受？与中国企业文化相比较，究竟是“胸怀大志”好，抑或“胸无大志”好？

在实际上，这两种口号的区别在于：在企业文化中，究竟是强调员工个人的职责范围，还是强调员工注重公司的全局范围？“胸无大志”反映了日本公司要求雇员脚踏实地，紧盯眼前工作的实用精神；而“胸怀大志”则体现了中国员工在公司里的地位。

对于研究中外企业文化的学者来说，从敬业模式之中，也许可以找到许多有趣的内容，并值得中国公司借鉴，以丰富中国公司的企业文化。

敬业咨询公司所提出的第二个有趣的问题是：许多外国公司在成立第三年之后，往往会遇到管理上的麻烦，其中有内部经济利益，人事纠纷，奖金分配等等；也有外部单位在经济利益，人员安插等方面的矛盾。

对于这些现象，研究跨国公司的专家应该很好地总结一下出现这些问题的社会原因，心理因素，管理条件等，诸如，为什么会是第三年，而不是第一年，第二年？发生严重问题的公司在全部公司中所占的比例等，以防止毛病的屡次发生。

敬业咨询公司自 1992 年成立以来，完成各种调研报告 300 余份，涉及通讯，零售，医药，汽车零配件，引进外商投资 5000 万美元，遍及北京，山东，上海，江苏，浙江等地区。敬业公司仅 1994 年营业额就达 100 万美元。敬业公司在日本有两个固定讲坛，傅禄永先生每年两次到日本进行有关到华投资的演讲，主要听众是日本的一些企业家。敬业公司还在日本《日经产业新闻》开辟固定栏目来介绍中国投资环境。敬业咨询公司目前担任日本 8 家企业的中国事务顾问，其中包括日立，三菱，伊藤忠商事株式会社等跨国公司。

敬业咨询公司今后的目标是：巩固现有的市场占有额，发展欧美公司的信息咨询业务，逐步开拓国内机构与公司的信息咨询业务。在和国内机构接轨的问题上，着重解决两个方面的问题：一是解决与国内机构需求的接轨问题；二是解决与国内机构观念的接轨问题。从目前国内信息咨询市场的发展来看，国内信息咨询市场的真正形成，大约还需要 5 年至 7 年的时间。

现在日本上市公司约有 3000 多家，与中国市场有关的上市公司大约有 300 多家，敬业咨询公司负责人士认为，只要能成功地把握住 30 家日本上市公司，就能保住现有的信息咨询业务。

对于今后几年的市场情况，敬业咨询公司负责人士的看法是：

I 调查咨询业务将会有所发展，但是竞争日趋激烈；

II 投资咨询业务可能有所下降，这是因为大规模的外国投资活动会出现周期性起伏；

III 管理咨询业务将会维持目前水平。

敬业在北京的咨询行业中树立了良好的企业形象，找上门来的项目越来越多，慕名而来的客户日益增加。但是敬业人并没有满足，他们有更大的雄心，即成为全国最优秀的咨询企业，并成为世界一流的咨询企业。

第八章 西科姆营销战略研究

对于任何一家公司来说，市场行销战略的正确与否，决定着公司的命运。西科姆中国公司之所以能在短短四年之中，取得长足进展，应该说，公司各个部门所采取的市场营销策略是行之有效的。

在市场营销过程之中，企业或公司是市场营销的主体，而客户则为市场营销的客体。市场营销的目标为：

1. 寻求市场消费需求；
2. 通过产品或服务，满足客户消费需求；
3. 企业或公司从而获取利润。

作为市场营销的主要观念是：产品分为有形实物和无形服务两种。企业或公司应该制订合理的价格政策，建立有效的营销渠道，尽力减少中间环节。在营销过程中，可采用人员推销、商业广告和营业推广等方式，并正确运用公共关系和市场力量，对市场环境进行详细分析，从而确定目标市场，并在市场竞争中求得发展。

由于西科姆（中国）公司主要从事网络系统方面的业务，因此，公司行销人员历来密切注视中国网络市场的形势与动态。

随着国际互联网的迅猛发展，近几年来，中国网络市场在许多方面都取得突破性进展，并使所有和计算机有关的领域呈现全面增长势头。

从 1996 年开始执行的中国“九五计划”明确表明电子工业是国民经济的支柱产业，年增长率应为 20%，到 2000 年，全部产值将高达 840 亿美元。除此之外，中国政府有关部门还制定三金工程、火炬计划、97 工程、168 工程、909 工程等重大计划，旨在推进中国信息产业的现代化。

1996 年，中国计算机产量已突破 200 万台大关，比去年同期增长 25.6%；微机产量达 45.9 万台，增长率为 97.9%；集成电路产量 2.8 亿块，增长 27.3%。

国外计算机厂商对中国计算机市场前景看好，据报道，康柏公司 1996 年第三季度在中国和亚太地区净收入为 3.5 亿美元，比前年上升 43%。

据中国电子工业部统计，1996 年前 11 个月中国电子工业产值达 360 亿美元，比 1995 年同期增长 22%。增长速度名列榜首的是程控交换机板和个人电脑，上升幅度高达 42%。外资企业产值增长率为 34%。

在世界计算机制造厂商的激烈竞争中，中国市场业已受到人们的密切注视。1996 年中国已超越韩国，成为仅次于日本的亚洲第二大 PC 微机市场，售出 PC 机比 1995 年上升 39%，为同期美国市场增长速度的两倍。

在中国数额高达 33.4 亿美元的 PC 微机市场上，IBM 公司已超越康柏公司，成为中国市场中最大的 PC 产品供应商，IBM 公司市场占有额已从 1995 年的 5.7% 增加到 1996

1996 年 11 月，中国政府领导人在亚太经合组织各国首脑会议上，正式在信息技术协定上签字，同意在 2000 年前取消所有信息技术产品的进口关税。这一具有历史意义的协定实施之后，将从根本上改变中国信息技术产品进口市场的局势。

今年全国计算机市场将进一步发展，市场需求量将会达到 170 万台左右，销售额将高达 250 亿元人民币，比前一年增长 50%。

中国计算机市场的发展趋势是：大型计算机系统销售量大幅度下降，客

户机/服务器体系结构进一步流行；传统计算机工作站市场将逐步为个人工作站市场所取代；64 位技术逐渐淘汰 32 位技术；视窗 NT 系统将不断在低档服务器和工作站市场流行：由于 1996 年联网硬件产品市场比 1995 年增加一倍，尽管专业联网产品厂家仍占上风，但是系统厂家产品销售量将大幅度上升；在网络系统集成器、交换器、路由器和网络接口卡等四种产品之中，交换器增长速度位居第一。

据权威人士估计，在今后五年之中，亚太地区计算机需求量每年将增加 35% 左右，而中国计算机年需求量的提高幅度将会高达 50% 左右。仅以个人电脑为例，如按照目前 586 电脑平均价格计算，一台为人民币一万元，则 170 万台为 170 亿元人民币。这么大的数额，任谁也不会不动心。若每年再以 50% 速度上升，则明年将要接近 30 亿美元。根据亚太地区经贸会的协议，公元 2000 年以前，各国免征电脑等信息产品关税，全球电脑名牌产品必将云集中国，竞相媲美。到那时，问苍茫大地，谁主沉浮？

一、微机本部销售秘诀

全球最大的芯片制造商英特尔公司 1996 年销售额为 208 亿美元，利润高达 52 亿美元。在英特尔奇迹的后面，有一条计算机界人士所津津乐道的“莫尔定律”。1975 年，公司创始人莫尔先生预言：芯片速度每 18 个月就会翻一番。在过去十年里，英特尔公司推出一代又一代个人电脑芯片，并以自己的实践证明莫尔定律的正确性。

“莫尔定律”所反映的是目前微机技术和商业活动的周期；也就是说，每过 18 个月，电脑制造商和软件开发商所开发出的新的功能和软件需要拥有更为强大的微处理器的支持，而英特尔公司便推出新一代芯片来满足这种技术需要和市场需求。

“莫尔定律”一方面展示出电脑世界令人目下暇接的神奇色彩，另一方面也表明一个极为冷酷的现实，即每过 18 个月，一代产品将被无情淘汰。

对于这一定律令人不寒而栗的玄妙含义，在偌大个北京，或许很少有人会比洪卫东先生体会得更为深刻。

1990 年洪卫东毕业于清华大学自动化系，1994 年年底进入西科姆中国公司，现任西科姆微机事业本部部长。他思路清晰，了解莫尔定律，但似乎更为熟悉在莫尔定律无情法则搅动下变幻莫测的中国电脑市场，他老是赶在电脑产品更新换代之前，像一名神奇的魔术师那样，把手中的产品推销出去。他的行销能力和组织管理才能使人难忘。对于这位刚至而立之年的年轻人来说，每年从事价值几亿元的电脑产品交易，应该是呕心沥血，精疲力尽的，但是，他却玩得异常潇洒。我们和他交谈结束时，问他：“赶在莫尔老人预言的前面，每年将资金调动六圈，想必很累！”他略带天真地回答道：“不累，真的不累。如果资金更多一些，生意还可以做得更大一些。”其实他已非常成熟，甚至可以说是饱经风霜，然而，他依然有童心未泯的一面。饶有兴味的是，我们接触过一些做大买卖的生意人，往往都有纯真、孩子气的一面，尽管更多的是冷静、精明的一面。

在西科姆（中国）公司里，微机事业部与系统集成部经营方式各有不同。微机事业部重点是进行现成电脑产品的销售，诸如作为 IBM 公司产品的中国代理，将现有产品推向市场，建立销售网络，通过自己的销售渠道，将产品送到客户手里。在很短的一段时期里，洪卫东就成功地建立了产品进货（总

代理) —销售网络(下级代理) —客户的系统循环流程。

IBM 公司在中国市场采取大型代理制,本身不面对最终客户。在香港向中国代理交货,运作规范,但并不对中国市场承担风险。IBM 公司为何不采取销售给最终用户的方式?就是为了避免风险,减少麻烦,消除纠纷。

一些国际著名的计算机厂家在中国市场上,均以代理制为主。惠普公司、康柏公司、AST 公司等大型公司进军中国市场之后,在中国经济转型时期,建立了范围广泛的代理商经销体制。但是,随着近年来中国电脑市场的急剧变化,这一代理机制现在已经面临转轨改制或淘汰重建的问题。

IBM 公司历来走大型化销售道路,依靠大批量的代理商以及系统集成应用公司,使产品“以大带小”,“以多带少”,通过建立与中国有关机构行业主管良好的业务关系,进一步完善代理机制,并力求保证代理商的营销质量,提出“介入外层代理的经营管理”的销售口号。

IBM 公司的聪明之处在于:不是将在中国的代理机制看作是运作一时的权宜之计,而是力图摸索出一套在中国市场和代理商家保持良好互惠关系的经验,并逐步建立一套科学、系统、稳定运转的代理体制,从 30 家全国总代理一直到各地二级代理,从地区批发经销商和系统集成商,乃至面向最终用户的“外层代理” —零售商,不断进行人员增训,力求提高经营水准,管理水平。尽管在商言商,有钱大家赚,但是,首先强调的是公司形象、服务效果 and 产品质量,在此基础上,才考虑利润和利益。

目前,IBM 公司在中国的数十家代理商里,就销售额而言,西科姆中国公司位列前四名。

PC 微机部成立于 1995 年年初,当时的状况为“内忧外患”。原来的销售部门大量积压问题急待解决:销售陷入低谷,出现严重亏损;库房管理混乱,上百台机器损坏或附件丢失;已有的代理商销售能力参差不齐,有些代理资信欠佳……而公司外部,市场竞争激烈。这种竞争不仅存在于 IBM 与康柏、苹果等名牌电脑之间,还存在于 IBM 日趋壮大的代理商家之间,仅 IBM PC 机总代理就达 20 多家,其中,尚未包括其他级别的代理,显然,竞争已到白热化地步。

内忧不除,必成隐患。在洪卫东主持下,PC 微机部立即采取以下措施,进行内部整顿。

- 1.迅速修复库房内破损机器,并以优惠让利等方式将库存全部处理;同时,重新修订库房管理制度,严格出入库手续,责任到人;

- 2.重新确认代理资格,对于不称职的代理坚决淘汰,并制订考核制度,对于不能完成销售额的代理,随时取消资格。在重新确认的 23 家代理中,原有代理不足 10%;

- 3.加强对销售人员的培训。在邀请老销售介绍经验之外,对于 IBM 公司所举办的各种有关销售和产品知识的讲座,要求销售人员参加;

- 4.强化内部管理,明确岗位责任。上至部长、行政管理人员,下至业务代表、贮运部人员,都明确划分职责和权根,并以书面形式加以落实,使经济利益与工作成果密切挂钩,从而大大调动销售人员的积极性。

在理顺内部机制的基础上,对外销售工作开始步入正轨。PC 微机部采取两种销售方式:一是代理销售,二是直接销售。对于代理商,他们的做法是:扶持、配合并加管理,充分挖掘代理商家的销售潜力,在市场开拓、技术支持及货源调配等方面成为代理的坚强后盾,使代理商的销售额占 PC 部销

售总额 60%。与此同时，他们已清醒地认识到，单纯依靠代理是远远不够的，要打出西科姆的名气，在 PC 市场开辟自己的一片天地，必须主动出击。

对于一位高级营销主管来说，首先需要具备信誉，只有拥有信誉，银行才会贷款，别人才会放心地采用赊销制度。其次，主管必须依靠市场经验与营销感觉，建立市场，控制市场，从而操作市场。

市场竞争异常残酷，每笔订单的获得，都要付出十倍的努力，二十倍的耐心。特别是大订单，往往有好几家公司，甚至十几家公司竞争，难怪销售人员称之为“打单”。在这种情况下，拚的是公司形象，技术实力，服务质量和销售人员的韧性。有时，这种销售就象一场马拉松比赛，漫长而又激烈。比如当代商城的订单，前后追踪了好几个月才“打”下来。

目前，PC 微机的销售领域已不是暴利产品领域，1994 年以来，PC 微机已成薄利产品，利润一般在 10% 以下。而系统集成领域利润一般在 20% 至 30% 左右。此外，系统集成领域可以忽略产品市场欠款的问题，一般不存在客户不交货款的情况，这是因为系统集成客户通常都是国家大型公司，资金实力雄厚，无须赖帐，而且，即使文款日期推迟两个月，由于利润较高，影响不大。但是，对于 PC 微机部门来说，利润本来就低，一旦回款推迟两个月，压力就会很大。

作为一家贸易性的经销企业，看重的是利润，还有就是公司形象，在保持公司形象的同时，必须强调利润。由于目前国内市场上所存在的三角债现象，如果下级代理收到贷款，却不上交，总代理公司就会产生问题。在这种情况下，行销部门人士就越发需要技巧性和市场感觉。

如果采用一手交钱，一手交货的方式，固然保险，但是，下级代理公司往往缺乏流动资金，需要总代理首先提供产品，卖出以后再予付款。采用赊销方式，风险较大，一旦货款收不回来，则货钱两空。即使事先签有协议，但要诉诸法律，麻烦甚多。

对于西科姆（中国）公司来说，若不采用赊销方式，必将失去市场占有率。生意要想做大，就必须面临风险。从公司角度而言，当然是要减少风险。在这种情况下，主管人员必须永远保持清醒头脑，注重培养业务人员的经验与感觉，使他们深入了解市场上不规范之处和容易出问题的领域，进而在销售实践之中，建立自己的信心与经验，并形成良好的销售习惯与模式。

西科姆（中国）公司 PC 微机销售部门每年运作的资金是固定的，如果一年资金只能运行两圈，一般为 10% 的利润，和银行贷款利率相近，等于白干。考虑到这种因素，资金运行速度越快越好，多周转一圈，利润就上升一个层次。因此，部门主管必须控制资金流向，善于进行大规模资金的运作，每年购货资金必须经历购货、出货、资金回收，再购货、再出货、再回收等 5 至 6 圈的运作，才能使公司行销部门获取较大利润。从这个角度上来说，资金运转速度决定利润大小。

风险问题至关重要。只要在销售的各个环节之中，出现一次失误，资金不能及时回收，则全线受阻，流程中断。严格管理，认真抓好每一个环节，从进货、运输、库存、出货给代理商、收款等，步步为营，环环顺利，方能保证系统正常运作。

PC 微机部市场营销战略是：克服国内某些公司一锤子买卖的经营作风，不当简单的零售商与产品储运工，为客户提供一流产品和一流服务，尽量发挥产品优势，注重公司形象，保证服务质量，提供便宜价格，通过成套系统

的技术服务，满足用户需要。

目前国内电脑市场所存在的主要问题是：

1. 电脑市场经济秩序不够完善，部分贸易公司不按规矩出牌。

2. PC 微机周期性很强，每年进行 3 至 4 次调价，每次减价 10% 左右。这就意味着，一旦货物积压一至两个月不能出手，公司就会赔钱。根据电脑界所通行的莫尔定律，每过 18 个月，电脑芯片功能就会翻一番，电脑价格就会随之下降一倍。因此，公司营销人员必须严格掌握出货的节奏与效率，货到必须立即出手，否则就会出现亏损。

3. 电脑品种繁多，仅 IBM 公司就有几十种产品供用户选择。因此，公司人员必须具有较强的专业水准，敏锐的市场眼光，在提货品种上，具有较高的判断能力，并能根据市场发展情况，选择最佳出货时机。

4. 电脑价格昂贵，资金运作动辄几百万元，几千万元，稍有不慎，就会积压货品，以致造成资金浪费。此外，由于电脑市场上呆帐现象严重，在资金运用上，由于各种原因无法回收的死款与长期滞收款必须控制在全部资金总额 5% 以下，否则的话，就会影响资金周转。

针对目前的电脑市场，西科姆（中国）公司 PC 微机部采取三级管理制度，即负责人管理部门主管，部门主管管理基层职员，同时，严格执行报告制度，工作人员每月提交一份工作报告，其内容为：工作进展，业务情况，存在问题，市场分析，改进建议等。

在营销战略方面，微机部主要瞄准大型客户，其中包括银行、保险公司等，使大型用户占销售总额 40% 以上，并为他们提供满意的服务。这里所指的大型客户是指每年采购一次以上的客户；有些大型公司只买一次产品，则不能算作为大型客户。

对于大型客户，西科姆中国公司随时向他们提供电脑产品信息，产品到货之后，再提供安装、维修等售后服务，使他们省却许多麻烦。对于这种服务方式，客户比较欣赏，愿意长期合作。

西科姆（中国）公司 PC 微机部目前分为市场部（负责代理商），门市部（各商场直销，有关公司进货等），技术支持部（负责技术支持、咨询、安装调试、正确使用等），储运维修部等。

由于微机部经营有方，生财有道，1995 年与 1996 年 PC 微机部销售额均增加一倍以上，1997 年营业额估计会上升 50% 以上。在莫尔定律的阴影之下，他们仍能取得如此惊人的业绩，实在是难能可贵。

微机部销售代表赵伟曾经在四个月中，创下销售 500 多万元的辉煌业绩。他曾经在公司内部介绍过自己的销售经验：

“PC 部目前的销售方式主要是代理销售和直接销售两种。从我个人的销售额分析，代理销售占 60%，直接销售占 40%。由于代理销售所占份额很大，所以处理好与代理之间的关系极为重要。在这一方面，我认为首先要大力宣传公司形象，树立公司良好的信誉，使他们对西科姆具有坚定的信心，这是与代理保持长期稳定合作关系的前提。

其次，要尽一切力量给代理以有力支持，比如协助他们做客户工作，直接帮助他们打市场，在技术上给予指导，等等。实际上，在为代理服务的过程中，我们不仅增加了自己的销售额，也获得很多宝贵信息，并接触到一些有合作意向的客户。

第三，要通过个人坦诚的品质，与代理商建立起相互信赖的朋友关系。

公事公办是必须的，但是良好的私人关系对销售所起到的促进作用也不容忽视。比如有个代理要出国考察，有些事情想请我帮忙，我托朋友帮他解决了问题，他很感激。在这一类小事上，我做到能帮则帮，所以与很多代理都成了好朋友，我感觉这对工作的促进还是不小的。

在直接销售方面，我认为销售人员应有一定的技巧，把握住以下几个过程：初次与客户接触时，应抛弃做生意的想法，先不要考虑赚钱的问题，而应从帮助客户解决问题，满足用户需求的角度出发，切入话题。谈话不可太生硬，要从外围聊起，从谈话中尽量多了解用户的需求，千万不能给客户一种你只想掏他腰包的印象，而应让他感觉你想帮助他。第二步就是将你了解到的用户需求加以总结和分析，与技术人员一起商讨解决方案，再接触时就可以把你的方案提交给用户，根据用户的种种反映做出相应的策应工作。在这一过程中，有一点特别重要，那就是对于用户每一个微小的要求，都要及时、准确、殷勤地给予圆满解答，直到用户满意为止。在这里，“及时对应”最为重要。你对应慢了，客户会认为你不重视他，不认真，其他公司就会乘虚而入，很可能丢掉单子，我们公司有过这样惨痛的教训。”

赵伟先生的生意经委实令人佩服。要赚钱，但不能先考虑赚钱，满脑门子想赚钱，结果可能白忙乎，一个子儿也没捞着，这里面的辩证关系值得思索，要从人际关系入手，把握销售技巧，这才能真正敲开客户大门。卖东西，确实不易，但要是摸到诀窍，也许就不难了。

二、电子安全部行销诀窍

在分公司具体销售策略方面，挨家挨户进行门到门的访问是西科姆日本公司 30 年来始终坚持的销售手段之一。西科姆（中国）公司方面认为：

1. 门到门访问是基本行销原则，这已在日本西科姆和中国西科姆的服务实践中得到证实。

2. 不仅要增加访问次数，更为重要的是，要增加成约的件数。

3. 在知名度低，成约率少的情况下，可考虑“发信”到“访问”的复合方式，具体方法是：

(1) 确定对象（要明确营销目标和业务种类，否则将会无效。）

(2) 发信（数量为每月访问次数的 6—7 倍）

(3) 电话确认

(4) 进行登门访问

通过门到门、发信、电话联系等营业活动所收集到的市场信息，应立即进行归纳整理。具体方法是：

收集资料—整理资料—将信息工具化—根据信息—根据反馈再收集新资料。

挨家挨户进行门到门访问是一种古老而传统的营销方式。西科姆电子安全事业选用这种方式并获得成功，是有一定道理的。

首先，西科姆公司销售的不是产品，而是一种服务，因而缺乏直观性，而门到门的服务可以使营销人员与客户直接见面，留给客户的是西科姆人的经营理念和服务意识。

其次，安全做为一种特殊产品，客户需求往往会在一定程度上被掩盖着，而门到门的营销方式则由业务人员主动靠近用户，帮助用户挖掘这种需求。

第三，西科姆公司“联机保安系统”第一次进入中国，其技术先进性，

服务连续性还未被客户完全认识，运用其它营销手段还不能留给用户清晰的感官认识，而门到门的方式则可解决这一难题。

最后，门到门的营销活动既可扩大西科姆公司的社会影响，同时也可以锻炼西科姆营销队伍，使西科姆公司融入广大客户之中，为今后的市场发展创造机会。

事实上，门到门方式只是市场营销的战术手段。在西科姆公司电子保安市场的营销战略方面，有时甚至需要日本总公司、西科姆中国公司总部、分公司三方面密切配合，联合行动，才能取得一项业务的进展。

以海南分公司为例，中国银行海南分行下属 33 个网点保安警备合同签订，是海南西科姆走出低谷的转折点，也是电子安全系统在金融机构推广销售的一次有益尝试。

海南西科姆在 1995 年年初成立时，正值海南经济低迷时期，大量内地投资资金抽出，电子保安市场上一些企业借助行政、低价的措施与西科姆公司竞争，市场外部环境较为恶劣。

在这种局势下，西科姆公司及时调整战略，加强市场营销工作，进一步贯彻挨家挨户进行访问客户的方式，但经过几个月的努力，仅签约 8 家，从总体上讲，在金融系统进展甚微。西科姆公司经过研究，认为主要原因有如下三点：

1. 民间保安公司在中国市场运作，必须获得当地政府有关机构以及公安部门的认可与支持

2. 中国金融机构自上而下的管理机制使得最终用户（营业网点）几无任何决定权；

3. 西科姆服务方式与中国市场传统观念有抵触。

上述三点中，除第三点可通过营业人员访问，耐心解释，有所改变外，而 1 与 2 却是海南西科姆自身无法逾越和改善的，必须依靠西科姆（中国）公司总部的支持，并得到金融机构上级部门的批准，才能收效。

否则的话，这种状况势必影响到海南西科姆的经营和管理。

针对上述情况，海南西科姆要走出困境，营业重点应放在既有支付能力，又有电子保安需求的银行系统。突破口应选择在有决定权的分行这一级；同时，针对银行系统的特点，不能单纯依靠挨家挨户宣传的营业方式，应确定深入总行、分行，自上而下的营业策略。据此，西科姆（中国）公司总部于伟总经理和张晓玲副总经理专程赴海南，拜会了当地政府部门负责人士以及五家银行的行长，系统介绍了西科姆电子安全系统及其运营方式。

经过初步接触，西科姆（中国）公司负责人和海南公司有关人士系统分析了海南省中行、农行、建行、交行、工商行五大行的资金实力、网络布局、现时导入电子保安系统的可能性及其对西科姆（中国）公司的信任程度，最终选定中行海南行为首攻目标，并根据中行海南分行方面所提出的前提条件；

1. 必须获得中国银行总行许可；

2. 必须获得海南省公安部门的认可和支持；

3. 电子保安服务内容必须得到保障；

4. 电子保安服务价格应给予优惠；

确定分上，下两屋，以上为主，以下为辅，分阶段，分步骤，有序推进的营业方针，即：

(1) 海南西科姆立即对各网点进行现场调查，设计报价，反复向中行分行中层干部和保安干部介绍西科姆系统的特点，并与他们保持密切联系，随时掌握他们的需求，以作好说明，解释工作；

(2) 在北京，由西科姆（中国）公司负责人出面与中国银行总行联系，通过总行，就采用西科姆系统一事，向海南分行提出积极的，富有建设性的建议；

(3) 借海南省有关部门代表团访问日本之机，由日本西科姆总公司饭田亮董事长主持欢迎会，并邀请代表参观西科姆控制中心，进一步加深有关部门负责人对西科姆电子保安系统的深刻印象；

(4) 11 月上旬，西科姆（中国）张晓玲副总经理再次赴海南，向中行分行领导推荐西科姆电子保安系统；同时，向政府有关领导进行专题汇报，取得当地政府部门的有力支持；

(5) 接受政府部门的建议，适当调整某些销售手法，以适应分行的客观需求；

通过以上努力，西科姆公司终于和中行达成协议，同时也证明：针对银行的营业方式进行策略调整是完全正确的。

通过海南西科姆近几年的动作以及银行系统的业务进展，西科姆海南公司认为以下几点应引起充分注意：

1. 在日资企业较少的海南省其他地区，市场开拓重点首先应是金融机构，这是由中国市场经济发展状况决定的；

2. 如欲在金融机构中取得实质性进展，重点应在银行系统中分行这一级，而且得到总行方面的支持；

3. 政府机构与公安部门对电子安全市场的指导和支持，是类似西科姆这样的民间保安公司在中国市场中生存发展的前提条件；

4. 扩大西科姆公司在一个城市的持久影响，需要当地分公司，西科姆（中国）公司总部和日本总部三方密切协调和配合，缺一不可；

5. 开拓市场，需要上、中、下三个层面不同营业策略的结合，才能奏效；而上、中、下三个层面的营业工作，仅靠分公司是无法独立完成的，必须也只能依靠西科姆（中国）公司的整体实力以及发挥整个集团优势；

6. 西科姆（中国）公司总部的作用不仅体现在分公司筹建上（即投资阶段），同时也体现在重大策略调整的指导和分层次营业过程中的上层销售上（即管理阶段）。

在西科姆公司业务发展过程中，公司总部负责人和分公司负责人自是呕心沥血，非常辛苦，即便是基层营销人员也是兢兢业业，埋头苦干，令人感动。

硕士研究生担任营销员，其中酸甜苦辣，应该是可以体会得到的。西科姆大连公司营业员兼翻译邢济刚先生曾经在西科姆（中国）公司营销研讨会上做过经验报告，在他身上，体现了西科姆人的优良素质与积极向上的拼搏精神。

西科姆公司内部刊物上曾经发表过一篇对他的个人专访，现摘录于下：

问：请谈谈你的经历。

答：四年大学生活（太原机械学院），三年研究生（西安交通大学研究生院），毕业后在大连造船厂做铸造工艺设计工作一年有余。到了一家日本公司做技术部长，最后来到大连西科姆公司。

问：高学历的硕士生却做了门对门的直销员，在很多人眼里是不可思议的事情。当初你选择这一岗位时，是否有心理不平衡的感觉？当客户对你非常“不客气”的时候，你的自尊心是否能够承受？你是否愿意一直做这样的营业员？

答：这是一个尖锐的问题。坦白说，当初我选择这一岗位的时候，并没有意识到西科姆的营业员是接近于门对门的直销员（就产品的具体形态而言，与一般直销员不同）。开始我是作为业务部翻译进公司的，后来由于营业工作的需要，转入营业部。说到心理平衡问题，我认为，首先我与客户在人格上是平等的；其次我与客户的工作没有高低之分；第三，从另一个角度看，营业过程也是互相发现需求的过程，所以我没有心里不平衡感觉。虽然有的客户对我非常“不客气”，“挫折感”很强，但自尊心是否能够承受，取决于能否很好地掌握心理平衡，只要心理能够平衡，自然就能够承受。我希望自己成为一名优秀的营业员，并会为此而努力工作。

问：你认为作为一名营销人员应具备什么样的素质？你认为你自己是否已具备了这些素质？

答：作为一名营销员，我认为应具备以下几方面的素质：1. 坚强意志和敬业精神；2. 很强的学习能力；3. 全面的自我管理能力和判断能力；4. 准确的判断能力和表达能力；5. 快速反应能力；6. 很强的公关能力。我认为自己还没有全部具备这些素质。

问：你曾说过：“作为一名营业员，关键是要战胜自我。”你能谈谈这句话的含义吗？

答：当第一次被用户拒绝后，我想他不会再次拒绝我。“拒绝”是上帝的权利，而承受“拒绝”，变“拒绝”为“接受”也是我的权利。我常将自己放在一个双重位置上，任何客户都是舞台上的“角色”，我用冷静，思考的眼光看社会百态，便有了历练人生的感觉。这时，也就离开了“有挫折感”的小我，变成了可驾驭人生的大我。离开了小我，就战胜了自我，这是作为营业员最为宝贵的人生体验，也是营业工作的魅力之所在。

三、西科姆公司营销特点

营销是企业盈利的重要手段，是击败竞争对手的有利武器；它直接关系到企业形象的树立，关系到企业的前途和命运。对于营销在企业经营活动中所具有的重要地位，

于伟总经理一言而概括：“我们当前的任务，第一是销售，第二是销售，第三还是销售。”

于伟先生所强调的“销售”，不是指简单的产品销售，而包含了更为深刻的内涵：即就是，销售高品质的服务，销售更先进的技术，销售更感人的企业形象。这一营销观念在电子安全、计算机、消防、咨询等事业的营销活动中得到了充分体现。这是一个营销观念的创新，是一种真正能够赢得客户的全新手段。

为了逐步健全西科姆营销机制，西科姆公司经常举办公司营销研讨会。在会议期间，围绕着如何进行市场开拓，怎样加强营销管理，怎样促进并实现西科姆集团资源共享等主题，公司有关部门安排经验报告，学术讲座，小组讨论等内容。来自五个分公司，两个事业部，两个办事处的营销代表以及西科姆日本总公司海外事业部代表均会出席。

西科姆营销研讨会经过经验交流，专业知识培训以及专题讨论，所达成的基本共识为：

1. 营销部长是营销部门建设的关键，不但应成为营销方面的专家，还应是营业部门建设、市场分析、营销活动组织，为经营者决策提供建议及遵守公司制度的带头人；

2. 西科姆（中国）各营销部门以销售良好的服务为共同产品；

3. 西科姆（中国）营销人员认为：客户是公司的共有财产，营销人员有义务将营销过程中的会谈意向，内容以及各方面资料，以书面方式予以记录，并提供给公司有关部门决策使用；

4. 西科姆（中国）营销人员认为：营销人员业绩考核应反映在访问客户，报价，签约这一完整的过程之中；

5. 西科姆（中国）销售人员认为：在对手如林，竞争加剧的市场中，只有发挥集团优势，采取资源共享，优势互补的原则，才能永远立于不败之地。共享形式可以通过集团内部联络会议，专业培训，媒体传播，经验交流等方式进行；

6. 研讨会与会代表和公司决策层均认为：对集团内部不同行业联合营销的项目，要在操作上给予支持，政策上给予倾斜。

以上六点共识已在西科姆公司营销过程中加以贯彻，并逐渐成为西科姆（中国）公司的营销特点。此外，西科姆（中国）公司不断将营销人员的联系、培训、交流等活动制度化，强调在不同地区，不同岗位都应贯彻西科姆的经营理念、企业文化、销售原则和职业道德。

“精诚所至，金石为开”，也是西科姆营销策略的一大特色。西科姆公司许多营业员，尽管在不同地区，销售不同产品，但都具备着锲而不舍，金石可镂的精神。他们具有极强的求知欲和进取心，不仅拥有炽热的激情和良好的愿望，而且掌握着一套娴熟的推销技巧。

他们跨出只知推销本企业产品的狭隘误区，不是被动单一地完成营业额，而是行之有效地进行市场环境分析，市场细分，从而确定目标市场，并选择相应市场进行市场战略的综合利用，诸如人员推销、媒体广告、营业推广、公关活动等营销手段，最终击败竞争对手，完成预测目标。这是一种主动型市场营销手段，是具有现代化意识的新型行销策略。

美国市场营销协会的一位负责人曾经提出一个观点（后被广为采纳）：所谓市场营销学，其实是一个制订营销计划并通过定价、促销、行销渠道等手段，将计划付诸实施的过程。闻名世界的 AT & T 公司在市场行销过程中，非常重视市场营销计划。

以 AT & T 公司的一个部门为例，该部门针对中国市场 97 年销售业务计划书即长达 60 多页，其中涉及对市场需求的分析，竞争对手的分析，并基于上述分析，确定 97 年营业目标，还详细阐述了如何实现战略目标的手段：人员推销，商业广告，社会公益活动或赞助活动，甚至包括某一活动的主题，口号，广告用语等创意的构想，以及不同时期，不同活动的预算划分等等。

这样的计划一旦被公司决策者批准，将成为该部门全年市场营销的纲领性文件。在这种情况下，所谓全年营销工作，只是落实计划和具体实施，完全避免了营销过程中的盲动性。

目前，西科姆（中国）总部正在考虑制订一份战略性的市场营销计划。结合西科姆（中国）公司特点进行考虑，营销计划将由四大业务领域构成。

假如全部各自为战，不仅会造成资源配置的浪费，也会导致重复的营业活动，由此引起的某些负面影响，将不利于在整个中国市场上树立西科姆公司的企业形象。在这种情况下，制订一份详实的，具有战略意义的西科姆（中国）市场营销计划已经势在必行。

这份计划将涉及西科姆（中国）在某一年度的总体营业目标，以及实现这一目标的综合营销手段，如：定产品，定价位（并非为每一种产品定价格，而是阐明西科姆公司的定价策略），定目标市场（客户群）、公关活动、媒体运用等等，还应包括预算及人员配置。各分公司可根据西科姆（中国）总部的市场计划，结合本行业（产品）的特点，制订自己的实施计划。

西科姆中国公司市场战略计划的优越性在于：

1. 早日在中国公众中树立西科姆的公司形象，进一步提高知名度（如统一广告，统一公司标志等）；
2. 在一定程度上，实现公司内部资源共享；
3. 公司决策者可根据这一计划，全面掌握并监控整个公司的市场营销状况。

成功的营销取决于目标客户的确定，产品性能的掌握，价格体系的适当以及销售渠道的畅通。西科姆公司从而取得全面行销策划、组织和实施活动，调动公司内外一切积极因素，大打一场立体行销大战。

第九章 西科姆模经营式探讨

全球经济的飞跃发展，使人们深刻认识到：科技是第一生产力。毋庸置疑的是，跨国公司是活跃在国际经济舞台上的一支生力军，是推动世界科学与技术发展的主要力量。

中国经济要和国际经济接轨，首先必须了解跨国公司，熟悉跨国公司，特别是在中国市场上进行运作的跨国公司的市场战略，经营特点以及管理模式，要学会与跨国公司周旋，从而发展，壮大中国自己的跨国公司，在具备竞争实力之后，走出国门，最终在国际经济的大格局之中，展开拼搏，夺取自己的生存空间，永远立于不败之地。

在这种意义上，我们力求在全球跨国公司在华商战的广阔背景下，通过对西科姆中国公司的深入剖析，试图从个例之中，揭示出一些带有共性的实质内容来，从而揭开跨国公司的一角帷幕，从中得到一些有益的启示，并引起社会各界人士对于跨国公司在华经济作用的重视。

一、跨国资本运用初探

在对西科姆中国公司一些主管进行采访的过程中，我们就西科姆公司在中国市场上的运作所引发的一些饶有兴味的问题进行了讨论。他们在西科姆公司商业运作的实践过程之中，充分体会到跨国商业资本的重要性。

当今商场的决战，在某种意义上来说，就是资本的决战。目前，中国市场上的资本来源，不外乎国家资本、民族资本和跨国资本。随着中国改革开放的进展，我们在国家资本与民族资本的规划与使用方面已经取得一些经验。但是，在对跨国资本应用的研究方面，似乎涉足不深，甚至可以说，依然是一片未开垦的处女地。

长期以来，日本政府一直不准外国公司在日本设立独资控股公司，最近一段时期里，方才出现一些松动。为什么？就是为了防止跨国资本在日本市场上牟取利润。

中国改革开放的一个部分就是以市场换取跨国资本与技术。实践证明，这一决定是卓有成效的。在过去几年里，上千亿美元的跨国资本进入中国，在很大程度上，解决了中国经济发展资金不足的问题。西科姆中国公司从最初的几百万元投资，经过短短三年时间，就追加到几亿元的投资，直到现在为止，这笔资金还在中国市场上运作，并未作为利润转回日本。

国际跨国公司进入中国市场之后，一般不会急功近利，而是注重长期战略效应，不像有些国外中小公司，打一枪换个地方，捞一笔就跑。但是，跨国资本进入中国以后怎么办？如何掌握跨国资本的运作规律，正确引导跨国资本的市场流向，这是一个重大的经济问题，不仅具有深远的理论意义，而且具有重要的现实意义。

到目前为止，中国经济界在这一问题上所进行的研究甚少，重点往往放在国家资本与民族资本的使用方面。实际上，如果能够认真研究并解决跨国资本的应用问题，将会极大地推进我国改革开放历史步伐。

举例而言，跨国公司到中国来设立公司，就是养鸡生蛋，通过中国分公司这只鸡，逐步下蛋，陆续赚取利润。但是，随着跨国公司在中国分公司规模逐渐扩大，管理干部势必本土化，市场的营销，人员的成本等问题，迫使跨国公司只能这么去做。就以西科姆公司为例，一位日本管理人员每年的工

资、海外补贴、住房、休假等，开销甚巨，几近十万美元。但要赚取十万美元谈何容易。干部不本土化，能行吗？

随着跨国公司对中方管理人员的逐步依赖，从经营管理到市场营销，分公司中方人员已经完全掌握了运作模式。在这种情况下，有可能进行尝试，即考虑借鸡生蛋，或买鸡生蛋，采取租赁方式，或购买方式，完全由中国人自己经营，这也许是一种大胆的设想，但是，随着中国市场经济的发展，这一天必将到来，问题在于，谁为天下先，在什么时候，首先迈出这具有历史性的第一步。

西科姆公司在中国市场上的资本运作特点是：先投入少量资金，逐步了解市场情况，然后加大资本投入量，三年之中，从几百万元增至几亿元，以此推动中国安全技术防范市场的发展。与此同时，不强调资本的短期回收，力争在三年至五年之中，做到黑字经营。

对于中国经济界人士而言，下列问题值得进行研究：

1. 日本跨国资本在中国市场的运作特点，其中包括：资本投入方式、资本流向、资本回收周期、资本流入中国市场与日本国内经济之间的关系、等等；
2. 欧美跨国资本在中国市场的运作特点，其中包括资本流入中国市场与本国经济之间的关系等；
3. 跨国金融资本与企业资本在中国市场运作的不同特点；
4. 从长期市场战略而言，借鸡下蛋（租赁跨国分公司）方式与买鸡下蛋方式（购买跨国分公司）是否可行？
5. 跨国资本对于中国市场经济发展的利弊。

二、跨国公司模式浅析

目前进入中国市场的跨国公司主要有美国公司、欧洲公司、日本公司等。西科姆公司现在的主要竞争对手为美国公司。通过对西科姆公司在华商战的观察，我们认为：

1. 日本跨国公司运作模式的精髓是：以技术为本，以服务为魂；服务到位，钱在其中。

我们从西科姆模式、能美模式以及丰田模式中可以看出，日本公司特别强调服务在商业运作中的重要地位。以技术为本，则保证了产品的质量，但是，这只是商业运作的起始。要赚钱，要赢利，必须辅之以优良的服务，精诚所至，金石为开，使客户在满意之际，心甘情愿地出钱来。强调服务，所注重的是长期效应，不是急功近利，计较眼前利益，而是沉得住气，稳扎稳打，从头到尾，自始至终，连续不继地维护客户的利益，最终势必维护了厂家自身的最高利益。

这就是日本模式，是饭田亮先生和日本其他企业家所津津乐道，视之为命根子的法宝。

2. 美国跨国公司运作模式的精华是：以技术为本，以市场为纲；市场占有，钱在其中。

我们从美国 C&K、ADEMCO 等公司，以及 IBM 公司和福特等三大汽车公司在中国市场上运作的模式中可以发现，美国公司始终强调市场的法则。一般而言，美国跨国公司进场较晚，坐观日本公司先行入市，宣传市场，推动市场，扩大市场；而一旦他们判断该国家或该地区市场已经正式形成，便开始

大举进攻，后发制人，长驱直入，占点布网，抢占市场；然后，再根据市场中客户的不同需要，灵活运用市场营销战略，随时调整公司策略，针对竞争对手的弱点，推出新的市场营销方法，以求扩大市场占有率。夺取行业标准，最终挤垮对手，控制市场。

在美国公司运作过程之中，市场是纲，纲举目张，市场是决定性因素，是压倒一切的关键。以优质产品去打市场，有市场需要，方才提供服务，市场先行，服务跟上，然后就有赚钱的可能；没有市场，一切都是白说。这就是为什么，美国公司通常都是首先根据市场需要而去组织产品的设计、研究、生产、改进、上市等。在某种意义上。我们可以说，美国公司是言必称市场，见钱眼开，唯利是图，就是说，见市场眼开，唯市场是图，有市场，方才有利，方才有钱。

市场经济问题，说到底还是一个市场问题。任何企业和公司，如果没有市场，那就丧失了生命，是断然活不下去的。中国部分国有企业所存在的问题之中，千问题，万问题，就是没把市场作为首要问题。国内市场自己不去占。拱手相让，那就怪不得别人了。在国外公司内部，设计部与生产部的人士往往自以为是，目中无人，看不起市场部。认为市场部人士没有真才实学，整天油嘴滑舌，耍嘴巴皮，但是，私下里谁都承认，公司的生死存亡取决于市场部。而任何公司的老板最关心的也正是市场部。

笔者曾经在一家美国公司工作。老板对各部门员工永远脸色凝重，唯独对市场部人士笑脸相迎，温暖如春。他在市场部正式宣布：“市场部人员如遇重大问题，每天 24 小时可以给我打电话。”一次，笔者叩问其故，何以厚此薄彼，他回答道：“很简单，你们是要我付钱的；而他们是为我赚钱的。”

尽管日本模式与美国模式有着明显区别，但是，对于中国公司而言，值得深思的是，跨国公司的先进技术可以购买，高级设备可以购买，唯独管理经验很难拿钱买到。

我们曾经反复询问西科姆公司里的日方高级主管，假定日方人员逐步撤出中国，但要保持公司的高级水准，最后需要留下哪方面人员？原先我们以为，他们的答案会是留下日本技术人员，以保持跨国公司生产技术的先进水平，以及产品的更新换代等。但是，根据西科姆公司日方人士的普遍看法，跨国公司最后需要留下的外籍人士，不是技术人员，亦非总务干部，更不是市场营销专家，而是那些负责进行日常技术服务的管理人员，即那些能够保持跨国公司通过长期运作，所摸索、尝试、规范、定型以后的管理模式及服务经验的管理人员。

一位日本主管说：“坦率而言，技术你们可以学会，设备可以买到，但是，服务水准你们较难把握。”

在北京的一些跨国公司之中，人们流传着这么几句话：“美国人是学会规范后潇洒；日本人是学会规范后仍不潇洒；中国是没学会规范就潇洒。”此言以偏论全：当然不够正确，但在一定程度上，也反映了不同国家企业人士所具有的不同商业文化。

看来，中国公司在迈向现代化过程之中，最为重要的是，要尽快培养和造就一大批了解跨国公司管理模式，并能在中国公司里，切实运用这些模式中成功部分的杰出管理人员。而正是这一批人才，将会决定中国公司最终是否能在国际市场上取胜。

三、日本网络政策借鉴

西科姆公司是日本社会系统产业的杰出代表,以面向 21 世纪的网络系统服务作为企业发展目标。在这一方面,日本政府的有关政策使西科姆公司受益不浅。

早在 1971 年,日本邮政省就已修改公众电气通讯法,鼓励发展公共通讯网。为了促进数据通讯事业的发展,日本邮政省又于 1976 年修改通讯线路使用规则,大幅度放宽使用通讯线路的限制,使西科姆公司的业务发展得到保证。

80 年代中期,日本政府进一步强调把网络系统应用当作发展工商业的资源,以促进日本经济的生产活力,并大力推行全面刺激计算机业、电讯网络和安全技术防范服务的政策。

80 年代后期,日本网络系统服务业推出向用户提供从系统调查分析、软件开发、硬件设备与网络配置培训、交付使用直至系统的维护等全套计算机应用服务的系统集成服务。

日本通产省为了发展系统集成业,建立了系统集成企业登录制度,并对经过批准的有关企业实行优税优惠政策。到 1990 年底,共有 335 家企业申请取得开业资格,其中有 130 家被审查合格。

日本网络系统服务业中,存在着严重的地区分布不均的问题,其中, 60 %企业集中在东京, 10%在大阪,其它地区总共只有 30%企业。为此,日本于 1989 年通过“地区软件法”,旨在加强东京以外地区网络系统业的发展。

为了应付全球范围内计算机硬、软件产业的激烈竞争。日本通产省于 1992 年 12 月公布一项有关“软件新时代”的紧急提议,目的在于强化软件的独立性,从软件生产基础条件(交易法规,成本价格管理等)、资金、技术、购买市场等方面刺激软件产业的起飞,并以此带动整个网络系统产业的发展。

为了培养网络系统的人才,日本政府积极采取了一系列有效的措施和制度,例如软件使用工程师资格考试制度等,对通过考试的人员发给合格证书,并给予奖励。日本政府还把通过合格考试的人数和比例作为考核企业水平的重要指标。

由于日本政府长期推动网络系统业的发展,使得日本社会系统产业生气勃勃,欣欣向荣。目前,日本已拥有各种网络系统机构近万家,其中,大型公司约有数百家,网络系统从业人员已近 50 万人。

以西科姆公司为代表的日本网络系统产业,坚定不移地面向社会,面向 21 世纪,面向数字时代,明确提出日本社会系统产业发展的日本模式,在正视日本目前所面临的问题基础上,寻求解决问题的途径,并由此确定全面发展的措施,从而开展各项具体工作。

1993 年美国提出信息高速公路发展计划之后,全球掀起网络系统化浪潮,人类社会开始进入数字时代。日本政府在 1994 年发表《通向 21 世纪智能化创新社会的改造》报告,表达了日本政府有关网络系统通讯基础结构的概念。理论和规划,不仅重视网络系统基础结构,还认真考虑为智能化新社会提供有利环境,其中包括改革现行体制,培训人才,解决国际知识产权问题,推动网络系统领域的标准化,展开各国之间的对话与合作等内容。

西科姆公司在日本和世界其他国家中的发展,与日本政府所积极推行的网络系统政策密切相关。如果没有日本政府为社会系统产业所提供的良好环

境，西科姆公司是无法在国际竞争中住脚的。

显然，西科姆公司是一个极好的实例，使我们进一步了解到一家跨国公司的发展与该国有网络政策之间的关系。现在，中国正在向 21 世纪迈进，未来的智能化创新社会需要许多类似西科姆中国公司这样的社会系统企业。在这一方面，他山之石，可以攻玉，西科姆公司与日本政府有关社会系统产业的政策非常值得借鉴，对于中国公司以及有关部门，具有很大的实际意义。

四、中关村模式简谈

80 年代初期，中国电子化运动蓬勃开展，北京中关村“科海”、“京海”、“四通”等公司应运而生，兴旺发达，使中关村迅速发展成为全国有名的电子一条街。一时间，中关村深受业界人士重视，甚至获得“中国硅谷”之称。

近几年来，社会各界对中关村模式褒贬皆有，赞骂不一。最近一段时期，似乎攻之者众，捧之者寡，批评文章。不断见诸报端。试摘两段于下：

“……象美国硅谷一样，位于北京市西北部的中关村也聚集着无数计算机企业。

“过去人们常常把这两个地方相提并论，因为电子一条街也曾经在中国计算机业界辉煌一时，并被赋予了比其名称表面更深刻的内涵，成为国人心目中的一个标志。

“但近些年来，许多迹象表明，中关村似乎已难以担当起带领中国计算机产业发展的重任。一位外企主管人士称。虽然总公司的老板们到了北京就必去中关村，但他们的目的大多是去了解那里在卖 X86 电脑以及价格的高低，以便回去考虑该把什么产品介绍到中国来。

“我们不能否认，有许多企业正在不懈地努力，期望在技术、产品和市场方面取胜，以赢得更加迅速的发展。与硅谷的中小创业型企业相比，中国的公司还存在着不小的差距。外部条件的因素，诸如人才、资金和技术基础；也有其内部因素，包括专业队伍的建设，管理者的企业发展战略等。

“正如某位专家所说，中国所缺的并不是人才。中国最缺的就是一种机制，一种创业的机制。我们可以扪心自问，有多少公司有自己的长远打算，又有多少公司有自己的产品和技术。

“显然，中关村何时能摆脱那种集市贸易式的市场模式，恐怕是所有业界应该深思熟虑的问题了。”

“……中关村的公司长不大是因为创业者们总是只能‘共苦’，不能‘同甘’。企业初创期一过，往往就分家，从个体户到现代企业，都好象是特别难跨越的一关；甚至在很多貌似大企业的公司里，业务也由各部门承包，各部门由各组承包，大公司的名称仅仅是商业谈判中的一张牌，实际上不过是一个个体户的简单集合……中关村里每年为此闹出多少官司，分出多少公司，又新开出多少公司，真是不计其数。”

其实，人们在批评中关村模式时，尽管言词激烈，内心深处，大都怀有恨铁不成钢的感触。在科技发展的战略位置上，中关村对于中国，确实如同硅谷对于美国那样。但是，目前中关村作为一个战略集合体，已经黯然失色。而诸如“联想”、“北大方正”等公司却异军突起，光彩夺目，辉映天下，使中关村逐步淡出，昔日辉煌几成过眼烟

云。

硅谷成功的原因在于：

1. 硅谷拥有尖端技术，能够不断开发新一代产品；

“雅虎”也罢，“网景”也罢，硅谷的代表公司手头均有过硬技术和王牌产品，据此而一炮打响，一夜走红。而中关村的公司致命的弱点就在于技术落后，缺乏自己的拳头产品。如果单靠倒卖国外电脑产品，是永远成不了大气候的。

2. 硅谷公司不仅拥有掌握先进开发技术的工程师，而且还有拓展市场的一流销售人员和管理人才；

中关村的技术人员在中国国内算得上是一流人才，但是，销售人员与管理人员的整体素质却委实不敢恭维。不少公司开发出新型产品之后，却无法夺取市场，其中，最大的毛病就在于没有销售高手和管理精英进行运作。

3. 硅谷公司拥有大量开发资金；

硅谷公司从来不缺开发资金。也许美国人天生喜欢冒险，许多财团与风险投资公司愿意向有前途的公司进行投资。1996年，美国风险投资基金向硅谷投资1000多亿美元，比1995年增加25%。其中有1/4的资金投向硅谷各家新公司。

在高科技领域，中国人正好相反，总是担心投资信息技术开发要冒风险，因此，中关村许多公司无法获得开发资金，必须依靠自身的努力，去进行资本的原始积累。在这种情况下，不少技术人员只好放弃手头的开发工作，去进行倒卖进口电脑的生意，期望从中牟利，积累资金为今后的新产品开发奠定经济基础。显然，缺乏风险投资资金是中关村步履维艰的一个重要原因。

4. 硅谷公司开发高技术产品周期越来越短；

由于高科技领域里群雄竞起，竞争激烈，使得硅谷公司必须尽快缩短新产品的开发周期。据统计，硅谷目前一种产品的平均寿命为9个月左右，因此，每个公司必须拥有三组技术人员；第一组负责生产现有产品；第二组从事开发第二代产品的工作；第三组主要完成开发第三代产品的使命。

中关村公司开发产品周期过长，因而无法长期占领市场。在技术力量安排方面，不时有捉襟见肘之感，别说是三组人员，就连第一组人员都是缺兵少将，兵力不足。

5. 硅谷公司采取各种方式，稳定军心；

硅谷公司为了保持公司内部人员的稳定，防止跳槽，往往采取各种灵活的制度，使公司得力人员众志成城，团结奋战。在这一方面，最力有效的手段则是分发公司股票。公司越成功，员工获利越高。硅谷公司员工拥有公司股票之后，定期能够得到公司的分红。一旦公司发展顺利，股票正式上市，到那时，员工就能成为股东职员，由此获得更为巨大的超额利润，这是因为发行面值为1美元的公司股票，一年之后就可能升值为每股20美元，在这种情况下，公司员工股票分红所得远远超过其工资所得。1996年，硅谷有140多家公司股票正式上市，使得成千上万公司员工一夜之间成为百万富翁。

由于目前国内体制方面的原因，中关村公司尚不能采取与硅谷相似的做法，因此，在防止公司人才流失方面，缺乏有效措施。

总而言之，中关村模式之中，最大的弊病则是：短期效应，急功近利。只要能设法跳越这一障碍，就有可能向前迈进。西科姆中国公司正是注重长期效应，强调服务，方才没有重陷其他公司复辙，走上一条成功道路。“联想”公司，“方正”公司等中关村里屈指可数的大型公司也正是在这一问题

上，自觉，不自觉地避免了陷阱，进入良性循环的发展之中。

中国市场目前正在面临转轨时期，商业运作正从下规范时期转入规范时期。其实，日本在 50 年代，也处在转轨时期。那时候，一大批地主、旧财阀，旧军人纷纷进入工业领域，开始组建现代化公司。当时，许多日本商人不会吃西餐，不会说英文，生意场上闹出许多笑话。大约经过 20 年时间，日本科技领域才逐步走入正规。

今后几年里，中关村模式必将发生变化，势必逐步进入规范时期。企业运作、管理方式等等，也会逐渐适应国际市场与中国市场发展的需要。对于这一点，人们是深信不疑的。其中道理很简单，中关村要是不变的话，就会被淘汰出局，丧失市场地位。

目前，网络风暴正席卷全球，人类社会正在进入数字社会。各国企业界正在以此作为契机，重新调整产业结构。以便进行新的决战。我们姑且不说硅谷，也不去看欧洲国家中的典型代表。就以我国近邻马来西亚为例，近年来，该国异军突起，雄心勃勃。决意成为亚洲多媒体中心，进而一跃而为亚洲网络中心。马来西亚的高科技战略是：拉着网络这面大旗，以多媒体为招牌，先搭台，后唱戏，藉以吸引欧美及亚洲各国的巨额投资，借钱下崽，以数字革命为契机，实现国家的经济与科技腾飞。

马来西亚的高科技战略自然值得我们深思。目前，我们可参考马来西亚多媒体走廊发展计划，在中国高科技园区里选择具备网络发展条件的地点，例如北京中关村，建立中国网络科技园区，重点突出网络技术、多媒体技术、网上服务技术，为发展国家网络提供技术力量与技术设备。

由于国际互联网络的发展需要以及通讯、电脑、媒体内容三个方面的合作，中关村应可作为首选，这是因为当地拥有中关村高科技新技术园区、中国科学院、北京大学、清华大学、北大方正、联想集团等一流科学技术机构，人杰地灵，物华天宝，再加上邮电部、中央电视台、北京电视台等媒体配合，应该说，在天时、地利、人和这三方面。至少应超过马来西亚，完全有条件成为亚洲最大的多媒体中心。但是，如果我们犹豫不决，动作太慢的话，势将坐失良机，眼睁睁地看着马来西亚等国后来居上，占领亚洲高科技发展的制高点。

近二十年来，北京中关村在我国高科技领域的发展方面立下丰功伟绩。在数字革命的新时期里，我们认真总结中关村模式，是为了借鉴西科姆等跨国公司的成功经验。使中关村再次中兴，作为一个杰出的群体，出现在信息革命的战场上。但愿中关村能够在中国科技发展史上重现往日辉煌，再添历史新页。

五、中国西科姆模式探讨

西科姆中国公司在其发展过程之中，不可避免地受到其母公司日本西科姆公司的影响，也毫无疑问地留下西科姆（中国）公司前身阿斯克公司的痕迹。由于阿斯克公司和硅谷千丝万缕的联系，一些美国管理方式也或多或少渗透在西科姆，（中国）公司的经营过程之中。但是，就整体而言，西科姆（中国）公司在过去几年里，已经具备自己的风格，自己的特点，初步形成一个比较完善的运作模式。

中国西科姆的运作模式是：以技术为本，以服务为魂，以中国市场为纲，博采众家之长，外为中用，洋为中用。扬长避短，分散风险，发挥网络系统

之优势，以电子安全为本业，以系统集成为主业，以消防设备为产业，以商业咨询为副业，四路进军，全面出击，力争成为 21 世纪中国社会系统产业的一支主力军。

西科姆（中国）有限公司总经理于伟认为：

“高科技作为跨世纪竞争的制高点，作为推进未来经济增长，社会发展和文明进步的有力杠杆，已为整个人类所关注。国门打开，面对飞速发展的世界，中国从梦中惊醒。带着改革开放的活力，带着亿万劳动者的智慧资源，带着赶超世界先进水平的理想，迈入国际大市场。开放的年代不仅引起了先进的科学技术，也吸引了众多的外国企业家来华投资，更造就了一批中国企业家精英。他们运用自身的智慧，独到的经营谋略，探索着中国高科技企业发展之路。

我们面对的是一个以成功自居的国家。日本是一个经济大国，五六十岁的日本人时常拍着胸脯说：‘今天的日本是我们干出来的。’希望我们到五六十岁时，也能拍着自己的胸脯说：‘今天的中国成为世界经济大国，是我们干出来的’。我们这代人的使命就是如此！”

西科姆（中国）公司的主要经营理念如下：

1. 中国西科姆经营理念之一：“企业发展要有助于社会的进步，人类的文明，它的前景才会更加广阔。”

社会文明的进步，给人类带来了物质享受，同时也带来各种事故和烦恼，特别是防不胜防的犯罪事件。如何确保人身安全和财产安全，建立并维护一个安定的社会环境，这是世界各国共同面临的课题。为解决这一难题，日本除发挥警察和消防人员等专业队伍的作用之外，各类民间保安公司也起着积极辅助作用。换言之，民间保安公司侧重防患于未然，警察侧重于案发后的处理。西科姆就是其中最具代表性的一家公司。三十多年来，西科姆已发展成为世界上最大的电子安全公司，成为世界排名五百家大公司之一，拥有海内外近百家企业，年销售额 25 亿美元。其主要业务是为金融机构、企业、家庭提供基于计算机网络和通讯网络的电子安全、医疗、消防、综合信息数据库等社会所需的各种服务。

西科姆公司作为服务业进入中国，毫无疑问是深化改革，扩大开放的结果。过去，中国市场引进外资侧重生产性企业，现在逐渐扩展到服务性行业，意义重大。其目的是：引进国外资金以及服务观念，以改变我们国家相对落后的社会安全防范体系。

从前，我们主要靠街道、联防、老头儿、老太太义务值班。随着经济发展，治安状况有所恶化是一种必然现象。经济发展带来的一系列变化，必然打破原有社会结构与生活方式，造成部分人员流动，构成一些犯罪活动。解决问题的关键是不断加速经济发展，使大家都富裕起来。但从目前而言，犯罪率的提高只能依靠加强保安防范措施来进行抑制，而仅靠国家警察是不够的，一定要借助社会力量。在这一方面，引进外资未尝不可。引进西科姆公司先进技术和安全服务，正是填补了国内的空白，对改善中国目前的治安状况有着特殊意义。当然，发展西科姆这种全薪的安全技术防范事业与原有事业相比，需要拥有更大的能量和热情，而这种能量和热情的源泉，正是来自西科姆不断发掘并实现为社会作出贡献的事业和系统的使命感和责任感，以及不断进行革新的精神，否定的精神和打破现状的精神，通过自身的发展，不断向社会作出的贡献。

在西科姆中国公司，工作人员富有朝气，精神抖擞。敢于迎接挑战，对前途充满信心。他们的信念是：一定要为中国高科技技术的发展做出贡献。从于伟总经理开始，90%的公司员工是地地道道的中国人。他们要通过自身的工作和努力，让外国员工相信：中国人和你们一样，能够掌握最新的科学技术！

2. 中国西科姆经营理念之二：“我们公司没有天才，我们要创造一个天才的集团。”

于伟先生说：“我们公司没有天才，我们应该有目标，有信心去创造一个天才集体。这就要求我们大家有坚强的意志，强烈的责任感，发扬我们的团队精神。世上没有任何困难会吓倒这样一个集体。”这是一种从实践中升华出来的企业精神，是西科姆（中国）公司兴旺发达的力量源泉。

高科技领域的竞争，说到底，就是一个人才的竞争。在中国许多企业中，对人才的重视只是停留在表面上或口头上，至少在工资、住房、用车等问题上，就很难为杰出人才提供比一般员工优越的条件。但是，如果没有优秀人才，就下会有优秀的企业。

西科姆（中国）公司为了创造一个天才的集体，极端重视人才的培养与使用，把人才问题真正提高到人力资源管理的层次上，从招聘制度、等级制度、培训制度、奖惩制度、升迁制度等，形成一套完整的组织体系。

松下幸之助先生精辟指出：“企业最好的资产是人”。西科姆（中国）公司在创造天才集体的过程中，就是力图使各种人才充分发挥自己的主观能动性、与积极的创造性，人尽其才，就能构成一个杰出的团队，也就能无往而不胜。

西科姆（中国）公司强调集体的作用，即强调团队精神；强调人才，特别是强调由杰出人才和年轻人才所构成的优秀集体的力量。这是“善用将，善用兵”的管理智慧，也是在今天的中国，深得用人之道的具体体现。

每个企业成败的关键问题就是用人问题。员工是企业最重要的资产，他们的所作所为决定着公司的荣衰。一些中国公司主管往往采用高压方式进行管理，误以为声色俱厉才能压得住阵。其实，居高临下，使人敬而远之，实在是一种无能的表现。一个主管的成功与否，取决于他所领导下的集体是否成功。下级得胜，主管自然是功在其中，说白了，下级功劳再大，还能大过领导？

在公司内部，于伟先生经常强调，自己虽然做总经理，并不比大家强多少，只是一种分工而已。通常于伟在介绍他的职员时称：“这是我的伙伴”，“由于他们支持了我，我才能坐到这个位置，我也要为大家着想，为大家谋点利益，我们是互相支持的，”的确，在西科姆（中国）公司，这种互相信任的关系已构筑成企业文化之核。

西科姆（中国）公司一再强调人的因素，但是，他们首先强调人的创造因素；如果不能在企业运作的过程中进行创造，空谈人的因素是毫无意义的。

西科姆公司也非常重视员工的自我意识和自我价值，希望他们能在西科姆的平台上，体现自身的价值，实现自己的人生目标，从而增加西科姆公司对员工的凝聚力，使公司与员工之间达到默契，让他们心甘情愿地留在公司，为公司的目标而努力奋斗。这种天才集体的成就感及认同感才是员工愿意为企业继续努力的重要因素。

我们在西科姆（中国）公司遇见许多才华横溢的技术人员和管理人员。

凭借他们杰出的技术实力。完全可以移民出国，追求国外的舒适生活；也可跳槽到其他外资公司，担任更高的职务，但是，他们往往不加思考就婉言谢绝了其他公司的富有诱惑力的提议。原因很简单：留恋这个公司，喜欢这个集体，或者是欣赏公司负责人的领导魅力。

高科技产业是当今中国市场上最为活跃的一个领域，技术更新速度极快，市场起伏变化很大，机遇与风险并存，在这种情况下，高科技公司必须充分发挥年轻人的作用，这是因为，他们朝气蓬勃，最少保守思想，能够迅速掌握世界最新技术，适应市场的动态变化。在一定程度上，一家公司的活力就取决于是否能够让年轻人担当重任，挑起公司的大梁。

试看国际高科技领域发展的历史，在许多关键时刻，推动技术发展的大师与伟人，往往是当时名不见经传的年轻人。比尔·盖茨创办微软公司时，还不到 20 岁；雅虎网络软件创始人之一杨致远威震世界网络界时，也才 27 岁；北京大学王选教授当年研制汉字激光照排技术时不过三十出头。类似事例，比比皆是，不一而足。

管理干部年轻化和技术骨干年轻化对于高科技企业的生存至关重要。西科姆（中国）公司有一套完整的措施来保证公司各级队伍的新陈代谢。显然，年轻化是延缓企业衰老最为有效的良剂妙药。西科姆（中国）公司在发展过程之中，不断招收年青员工，随时补充新鲜血液。目前，总经理不到 40 岁，部门经理一般均在 35 岁左右，有些干部成绩卓著，20 多岁就独当一面，出任部门主管。

事实证明，西科姆（中国）公司重用年轻人，把他们放在关键岗位上，使公司的集体，真正成为一个风华正茂，雄姿英发，不断具有创造活力的天才集体。

作为一家外资企业，怎样才能把外国企业同中国市场融合在一起，这里的一个重要问题是：高级经营人员必须本地化，集体必须天才化，团队必须年轻化。西科姆中国公司的员工正是在这个位置上找到了自己的人生价值，把青春和智慧注入养育他们的故乡土地，注入他们为之神往，为之献身的中国高科技发展事业。

3. 中国西科姆经营理念之三：“以技术为本。”

西科姆（中国）公司夺取市场的一个有力措施就是持续不断地进行技术更新和产品革新。由于中国市场的急剧变化，只有那些技术真正先进，质量确实优良的产品才能赢得客户的欢心，才能成为市场的真正领导者。

西科姆（中国）公司负责人历来强调要有前瞻观念，要瞄准 21 世纪，要为中国市场提供世界一流的技术和产品。非如此，无法取得客户的信赖，并推动市场的发展。所谓“技术为本”，就是说的这个意思。

西科姆（中国）公司一直提倡增值服务。这是因为，只有一鱼多吃，在同一服务系统上，提供多种多样的服务，才能取得增值效果。而增值服务的基础则是世界一流的技术。

作为中国目前最大的一家社会系统企业，西科姆（中国）公司负责人士认为，必须首先解决联网，拥有网络之后，就可进行增值服务。网络是现代化城市的基础设施之一，任何一名具有远见卓识的城市领导人都会知道：一个现代化的城市必须拥有国际互联网络，电子安全设备、消防设备、网络信息服务、网络化银行等等。在这一方面，西科姆公司的目标非常明确。从某种意义上说，西科姆公司就是瞄准 21 世纪城市发展的趋势，从网络化入手，

以电子安全、系统集成、消防、智能大厦、信息咨询等方面作为出击点，发挥集团优势，在网络应用领域里大作文章，成为中国网络市场中的一支主力军。

美国 EDS 公司在这一方面很有经验，该公司从软件设计、技术应用、计算机管理、内部网络等方面提供全面服务，是世界有名的系统集成商家。这是一条值得学习的成功之道。

网络系统部的技术含量较大，增值性很强，利润回报相当可观。但要做好增值服务，首先必须拥有训练有素的技术队伍，要不断培训技术干部，经常出国充电，掌握世界最新技术，同时，战略目标必须明确。日本人经常说：“美国的今天就是日本的明天”。他们的赶美超美意识很强。西科姆（中国）公司的目标就是要使中国的社会系统在技术上，尽快达到现代化水平。

4. 中国西科姆经营理念之四：“以服务为魂。”

企业的最终目标是利润。没有利润，企业无法生存。但是，企业的经营战略却不能以利润挂帅。如果一味追求利润，置服务、技术、市场的长期利益于不顾，这种所谓的企业家必将失败。

无论什么行业的公司，无论处在何种经济制度下，最终占领市场，控制市场的公司，势必具有一个明确的市场经营目标，往往会提出一种能够赢得用户的有力手段。在这一点上，西科姆（中国）公司以服务为魂的方法，确实行之有效。

从大连模式中，我们可以看到，西科姆的服务无懈可击，一环紧扣一环。对于这种服务，客户还有什么可以挑剔的呢？如果一家企业的负责人忽略服务，只顾赚钱，势必在竞争中处于劣势；新客户难以寻求，原有用户也会流失，这家企业最多只能停留在二、三流的水平上，苟延残喘，坐等寿终正寝。

作为一名现代化企业的领导人，应该了解客户的需要。实际上，客户对厂家的要求并不太高。我出了钱，你总得给我物值其价的产品和应有的服务。只要把握住产品关和服务关，企业难道还会生存不下去？发展不是难事，获取利润也是理所当然的了。

对于中国企业来说，产品意识已经深入人心，缺的是现代化的服务意识、服务手段和服务水准。如果不能突破服务关，要和外国公司竞争只不过是一句空话而已。

因此，企业战略必须包括服务策略，而且是长期性的服务策略。没有服务手段的企业是没有生命力的。在这一方面，西科姆模式应该引起我们深思。

5. 中国西科姆经营理念之五：“以市场为纲。”

中国经济界人士一直关注的是：中国高科技企业的发展道路，究竟应该采取何种模式？日本模式的优点是以技术为本，服务为魂；技术精良，服务认真；缺点是有时过于死板，过于僵化，缺乏灵活性。既然顾客是上帝，就必须按照顾客的要求去提供服务，而不能强行要求客户一味适应自己的服务模式。美国模式比较机动灵活，以技术为本，市场为魂；注重市场效应，强调市场战略；缺点是对市场前期反应淡漠，进场较晚。中关村模式的优点是灵活多变，哪儿有钱赚，就朝那里打；缺点是急功近利，过于强调短期行为，很难成大气候，无法在现代化的高科技战场上打大仗，打硬仗，打正规战。

西科姆（中国）公司在几年的经营过程中，深切体会到市场的重要性。在日本市场上所向无敌的模式，在中国市场上未必就能照搬，必须进行相应的调整。

任何企业的主管都会知道，一家公司成败的关键就在于，是否将顾客真正看成是上帝，以客户意志为转移，思顾客所思，想顾客所想，为顾客所想为，给予消费者所真正想要的产品和服务。这话说起来容易，做起来则困难重重。

市场千变万化，顾客心理也是朝秦暮楚，而一家现代化企业的结构要随时进行调整，谈何容易？但是，你不变也得变，这是因为，你不变，其他公司会变。变则灵，变则通，变则富，如此而已。

美国两家汽车公司为了击败日本汽车业的挑战，在 1996 年，确定市场第一，顾客第一的方针，一变传统的美国轿车设计，在汽车市场上推出风格新颖的各种轿车和微型面包车，结果大受欢迎，获利甚丰。一家航空公司对富有的商人，提供各种高档服务，从富人腰包里掏出更多钞票，利润自然大为提高。其实，“吃大户”的生意经，谁都晓得，问题是用什么方式去吃，并且吃得大户心甘情愿，这里就有一个了解市场，掌握市场，在市场中真正运作的问题。否则的话，想吃大户，没门！

即便是 IBM 这样的超级霸主，也无法忽视市场的力量。尽管 IBM 拥资 700 多亿美元，但是，为了迎接网络风暴的到来，不得不在 1996 年，恢复该公司原有的市场战略，重新以客户部为中心，以市场为导向，根据网络革命的进展，改组重建公司的产品结构、产品生产和市场营销部门。旧计重施，果然见效，结果股票猛涨，多年来第一次获得两位数的盈利。

从某种意义上来说，市场是个纲，纲举目张。西科姆（中国）公司的经验使我们进一步看清了这个道理。

6. 中国西科姆经营理念之六：“管理水准决定企业胜负。”

管理既是一门科学，也是艺术，它几乎无所不包，无所不在。在这一领域里，大师辈出，学派林立。但是，任何管理模式是否成功，仍然取决于实践的检验，当然也必须接受市场的检验。

目前，大量国际资本涌入中国，是历史上一次罕见的机会。这样一次资本高度密集的机会必然带来技术高度密集的机会，必然要求现代化的技术管理，建立新的管理概念、管理体系、管理模式，出现一大批现代化管理经验的管理人才。将手工管理改变成电脑管理，经验管理进入科学管理、系统管理，逐步做到办公室自动化、楼宇自动化、通讯自动化、保安自动化、消防自动化等。

在经营策略方面，中国信息市场中，有相当一部分是由一批自由人所组成。他们并没有抵达科技的自由王国，往往是用手工作坊式的生活方式，只注重短期效应，打一枪换一个地方，捞一票就跑，全然是科技游击队作风。在公司合伙人之间，靠哥们义气，靠相互默契。而现代化企业则需要按照严格的程序，进行系统，科学的管理。

作为一家大型企业的经营者，西科姆（中国）公司的负责人力求既不搞日本式的，也不搞美国式的，而是要搞中国式的。他们希望汲取外国经验，洋为我用。西科姆（中国）公司采用部分日本公司形式，但实际经营方式还是中国式的，这是西科姆（中国）公司同其它日本公司不同之处。你在中国，面对的是中国市场，不搞中国式，能行吗？

现代化的管理水准是公司成功的第一步。真正意义上的企业管理意味着能够有效协调技术、服务、市场、人力资源等方面，依靠的是公司的运作制度、运作体系、运作机制，而不是依靠一个或几个能人。在这里，需要的是：

准确的决策，高效的运作，灵活的调整。

西科姆（中国）公司的管理模式可以归纳成：成功地吸取了日本模式中的管理方式与服务经验，例如增值服务，一鱼多吃，分层次管理，严密的报告制度，螺丝钉意识等；推广了美国模式中的市场战略，诸如力争扩大市场占有率，控制市场主导权，力争取得行业标准等；发挥了中国人的灵活变化的市场战术，譬如在网络现代化的经营目标下，扩大经营领域，分散企业风险等；强化了员工的民族意识，强调“我是中国人”；不计较一城一地的得失，不急功近利，注重长期效应，赢得客户信任等。

西科姆（中国）公司的管理经验是：今日事今日毕，大事商量，具体问题自行解决，经理之间相互尊重，管理方法上严格按照管理层次进行，高级主管不越级指挥，尊重中级管理的职权；强调市场攻坚力，要求各级主管具有占领市场的目标、手段和能力。注重人员培训，从员工进公司开始，不断训练，特别是注重对一线人员的教育，有时甚至手把手教，由主管和老职工进行具体指导。

此外，西科姆（中国）公司绝不培养员工的打工意识，但要求他们对自己的岗位负责，也就是对公司负责，对企业负责。在工作中，给员工以责任感，使命感，对企业要有回报。学习日本优秀的企业文化，但是，不照搬日本的企业管理，要符合中国的具体国情，要实事求是。西科姆公司是以应用和服务为企业目标的，既然是服务，就不能不考虑中国市场的特点。服务，说到底，是为人服务，人的因素非常重要；必须考虑客户的需求，把日本模式与中国市场结合起来，创造出一套符合中国市场的中国西科姆模式来。

在西科姆（中国）公司的平台上，每人发挥自己的能力和能力，在集体能力的基础上，创造出企业的业绩，从而在社会上产生效益。西科姆公司要有凝聚力，至少在公司核心干部内，要汇集众人的智慧和力量，围绕公司的战略目标，推动公司的发展。

西科姆（中国）公司员工中有一半左右是转业军人。

由于电子保安行业的需要，公司的运作难免有某些准军事化的痕迹。这是西科姆（中国）公司的特殊性，但是，也是西科姆得天独厚的优越性，这对公司管理的效率来说，不无益处。

发展中的西科姆（中国）有限公司有这样一个特点：服务形式多样化，服务技术现代化、服务范围国际化。西科姆（中国）公司所提出的战略目标是：

“未来，西科姆（中国）的事业将继续扩大，为社会和人类提供更多的安全、安心和便利，最终发展成为一个全社会的系统产业。”

中国西科姆的模式是一个成功的模式，是一个应用外国跨国公司资本和技术，由中国人进行管理的跨国公司的模式。在某种意义上，我们可以说，这是一种采用日本管理经验，美国市场模式，中国运作手段的综合模式。

对于中国民族企业来说，如何以技术为本，以服务为魂，以市场为导向，注重长期效应，是一个值得探讨的重大问题。在这一方面，中国西科姆已经取得成功的经验，难道我们不能从他们那里学到些有益东西吗？

客观而言，中国西科姆在资本与技术方面，由于日本西科姆的支持，确实占有一定优势。但是，我们也有许多公司在资金与技术方面，实力并不亚于中国西科姆，但为什么在企业发展速度上，稍逊风骚呢？这里恐怕还是有竞争意识、市场战略、管理水平、经营能力等方面的差异。

显然，中国西科姆能做到的事情，中国的其他公司也是能够做到的。世上无难事，只要肯登攀。只要能够下定决心，认真去做，善于吸取别人的经验，那就势必能稳操胜券，在激烈的竞争中，永远立于不败之地。

但愿中国西科姆的经验能够对我们企业界的人士有所

六、西科姆发展战略建议

西方有一句谚语：烛台再高，下面也有阴影。人无完人，金无足赤；像西科姆（中国）公司这样拥资数亿元的大型公司，自然也有不够完善之处。在采访期间，对以下几个问题，我们认为有必要提出：

1. 提高西科姆（中国）公司社会知名度；

以西科姆公司这样在全球数得上的跨国公司，目标又是致力于社会系统服务，公司品牌与公司形象应该是首先应该考虑的。西科姆的名气既然在日本是家喻户晓，在中国也必须如同索尼、松下、东芝那样，尽人皆知。

现代商战，在某种意义上，也是品牌大战，公关大战，公司形象大战。既然西科姆公司的电子安全、消防、网络系统集成等领域与社会大众的生活已经息息相关，那么，西科姆的名称就应该像麦当劳那样，为人所知。这是现实商战的需要，也是未来进展的前提。

客观而论，西科姆公司在这一方面，似乎颇有差距。尽管西科姆在行业之间，名气不小，但是，在社会上，知名度并不太高。今后，西科姆公司应该利用现代化的技术手段，例如国际互联网络、广播、电视、报刊杂志等，注重公关宣传，在广告宣传上，伤其九指，不如断其一指。与其细水长流，莫若集中精力，打一至两个大战，诸如“正大综艺”电视栏目那样的形式，名利双收，所得甚丰。利用几个重点宣传手段，少花钱，办大事，巧妙地使自己公司的形象走入千家万户。

2. 开阔公司中下层人员战略视野；

西科姆（中国）公司的高层主管大都从日本留学回国，在管理和经营模式上，不可避免地带有日本模式的痕迹。在强调“胸无大志，公司栋梁”的口号时，固然使每个员工能够脚踏实地地完成本职工作，成功担当公司螺丝钉的角色，但是，在一定程度上，也使部分员工仅仅满足于眼前的任务，对公司的战略目标了解不足。

在我们采访过程中，每位员工对现有任务了若指掌，了解透彻，都能侃侃而谈；但是，一旦问到三年至五年以后的前景时，尽管不乏具有远见卓识之士，但少数人士则不甚了然，所知有限。

西科姆（中国）公司高级主管具有前瞻性的战略思维能力，对 21 世纪的全球竞争前景，对公司的发展目标，都有明确的战略计划与具体的战术对策。但是，如何将公司的发展规划为每一位员工所了解，所掌握，也是一项必不可少的使命。

“胸无大志，公司栋梁”其实讲的是一个问题的两个方面；在战术上，在具体任务上，必须胸无大志；但是，在公司经营战略上，在宏观目标上，又必须成为公司栋梁。在这一点上，如何在成功应用日本式管理经验的同时，鼓励员工为公司的发展前景，群策群力，出谋划策，也许可以更大地调动中下层员工，特别是那些新进公司以及怀有雄心壮志员工的积极性。

3. 发挥西科姆公司集团优势；

在短短的四年的时间里，西科姆（中国）公司战果辉煌，成绩卓著。在电

子安全事业，系统集成领域，能美消防工程，敬业咨询业务等战场上，全面出击，所向披靡。

但是，由于各个部门基本上采取的是独立核算，经济分开的方式，尽管各个领域有时在某些项目上协同作战，但就整体而言，还是单兵种作战，在发挥集团军优势方面，稍显不足。

西科姆公司在以社会系统服务作为公司大旗，充分运用集团公司优势方面，颇有收效，使公司业务蓬勃发展，如日中天。西科姆（中国）公司在下一阶段的市场攻坚战中，如何成功结合西科姆日本模式，高举社会系统服务之旗，将四大兵种统一指挥，联合出击，看来已是箭在弦上，不能不有所动作的了。

此外，西科姆（中国）公司除了在北京之外，在上海是兵种齐全，实力最为雄厚。尽管目前上海几家分公司的负责人定期开会协调合作事项，毕竟蛇无头不行，在中国这一广大的市场之中，随着浦东开发工作的迅猛进展，上海市场举足轻重，对任何一家国际跨国公司来说，都不能不优先考虑。实际上，在上海成立西科姆中国集团分公司已是呼之欲出，势在必行的了。如何把握时机，顺应市场形势，在上海采取更大的战略举措，显然是一个业已放进时间表上的重大问题了。

4. 进军美国，开拓海外市场；

当一家大型公司具有一定实力之后，在欧美国家抢滩登陆，进军海外市场已是势在必行的了。

西科姆（中国）公司由于跨国公司的领域划分限制，在电子安全事业与消防事业方面，不可能涉足国外市场，但是，西科姆（中国）公司的系统集成领域与商业咨询领域在海外仍然是可以大有作为的。

西科姆（中国）公司的高层主管与技术人员大都为留日人员，在与日本公司打交道方面，由于精通日语，熟悉日本市场，因而往往是驾轻就熟，游刃有余；但在与美国公司进行商务联系方面未免稍逊风骚，没有那么轻松自如

但是，对于庞大的欧美市场，谁都会动心，作为一个实力雄厚的公司来讲，在进行战略考虑时，从来也不会忽视这一目标。现在，中国国内的大型公司，诸如联想公司，方正公司等，均在美国设立了分公司，一是抢占市场，二是配合国内的主战场，内引外联，在国际竞争的大格局之中，展开拼搏。

对于西科姆（中国）公司来讲，现在进军美国市场，时机已经成熟。这是因为，西科姆中国公司拥有跨国公司的大旗，在系统集成方面，熟悉中文与日文两个界面，在美国市场上，与主流公司展开决战，目前还欠实力，但是，以美国国内的亚裔市场为目标，依然是有机可乘，有仗好打的。

美国亚裔人口在 1000 万左右，其中，华人与日本人约在 300 万左右，面向华人与日本人的银行与金融结构就有数百家之多。西科姆（中国）公司在金融业的系统集成方面，特别是中文界面的技术方面，处于国际先进水平。在这种情况下，如何利用自己公司的现有技术优势、电脑软件成果以及技术人员的丰富经验，或独自出击，或与当地公司联手发兵，在中文与日文金融系统集成领域夺取市场，应该说是具有相当把握的。

另一方面，目前中国国内的国际互联网络业务暂不允许外国独资公司介入。但是，西科姆（中国）公司可以先在美国涉足中文国际互联网络领域，扩大市场，取得经验，一旦中国国内政策许可，中美同时联网，自然可以抢

占许多互联网络商业先机。

最近，我们在洛杉矶参加了一个大型的中文互联网络研讨会，聆听十余家美国与加拿大中文互联网络公司所介绍的商业进展情况。从他们目前所拥有的实力来看，似乎不如西科姆（中国）公司系统集成部，因此，在这一领域中，不乏商机。

此外，敬业咨询公司在与美国信息咨询公司的协作方面，显然也是大有文章可作的。

总之，西科姆（中国）公司一旦在美国设立桥头堡，在技术引进，设备更新，信息收集，人员培训，招商引资，扩大营业范围等方面，必将获得更大利益。

5. 确定电子安全事业未来发展战略；

西科姆日本总公司的经营战略是强调为社会服务，产品只租不售。目前，西科姆（中国）公司已按照中国市场的具体特点，采取按照客户要求，租售结合，灵活应用的战略方针。

其实，在这一经营方针上，两种方式各有利弊，均能占有一定市场。如果采取租售结合，灵活应用的市场战略，则有利于加强公司竞争能力，尽快占领市场。但是，如果继续采取日本西科姆模式，公司才能长期为客户服务，逐步发展成为全面社会系统服务，进而获得长期效益。

6. 将系统集成推向互联网络；

中国高科技产业的改革应该紧紧瞄准国内外市场。而在今后十年之中，互联网络和内部网络就是一个庞大的市场，在那里是可以大有作为的。从信息收集，企业战略制定，组织研究，安排生产，打开市场，一直到售后服务，企业负责人要抓的就是一个字“市场”。而现在市场方向已经明确，就看企业带头人是否有那么一股抢逼围的狠劲了。

从国际市场来看，系统集成已经开始走向以国际互联网络为基础的公司内部网络系统。美国著名的系统集成厂家业已转向公司内部网络市场。中国系统集成市场也必然会向这一方向发展。

因此，尽管西科姆中国公司目前在中国系统集成市场上，处于领先地位，但是，如果不尽快抢占国际互联网络市场以及公司内部网络系统市场，则有可能会逐渐丧失自己的技术优势以及市场优势。

在这一方面，西科姆（中国）公司应该及时调整系统集成部门的技术力量和市场战略，在巩固现有系统集成市场占有率的同时，开始向国际互联网络和公司内部网络市场进军。

7. 开发信息咨询欧美市场；

西科姆（中国）公司在日本公司的商业咨询方面，首屈一指，独步天下，其成功经验之一就是：按照日本人的方式，去做日本人的信息咨询工作。与此相比，西科姆（中国）公司在对欧美公司的商业咨询方面，虽有进展，但尚未尽如人意。

之所以会出现这种局面，究其因，恐怕还是没有按照欧美人的方式，去做欧美人的商业信息咨询生意。

即以美国为例，美国商业咨询业是个很大的市场。在这一市场之中，有许多美国式的游戏规则。从信息咨询的模式，研究方式，如何选择合作对象，收费标准等等，都有独特的规则。

西科姆敬业咨询公司如果能以对日咨询的优势，开拓对美，对欧洲信息

咨询业务，不仅能够扩大自己部门的商业往来，还能增加西科姆（中国）公司的对外联系，为未来西科姆（中国）公司走出中国市场，向欧美市场挺进，做好前期准备，并起到先头部队作用。

8.增加忧患意识；

西科姆（中国）公司目前屡战屡胜，所向披靡。俗话说：“人无远虑，必有近忧”。在高科技技术领域里，一家公司的原有优势，可能在一夜之间，丧失殆尽。80年代美国的软件公司到现在依然存在的，已不到半数；王安公司的教训，苹果公司的经历，都会使人不寒而栗，时有如履薄冰之感。

在目前情况下，西科姆（中国）公司西面临着美国公司、欧洲公司、日本公司以及中国国内公司的巨大挑战，“树大招风”，“枪打出头鸟”等古训，在商战中又何尝不是如此。

显然，西科姆人应该增加忧患意识，而在实际上，潜在的忧患已经开始冒头。“骄兵必败”这句话，似乎有必要重新提出。对于胜利者，送给他的最好礼物，大概就是在欢庆的宴会上，狠命地向他大敲一通警钟。

这不仅是西科姆人需要得到的启示，也是我们所有的人应该获取的启示。

结束语

本书出版之时，正值香港回归之后，四海欢腾，五洲同庆，中国经济势必借此良机，生气蓬勃，蓄势腾飞，进入一个崭新的发展阶段。

跨国公司的神秘帷幕业已揭开。继西科姆公司一书之后，更多有关世界跨国公司的专著必将陆续同世。了解跨国公司，熟悉跨国公司，借鉴跨国公司，已经成为中国工商企业界所有人士必须关注的一个重要课题。

他山之石，可以攻玉。把别人的石头拿过来，自然不是为了藏之深室，作为观赏之物，亦不是将其束之高阁。密而下宣。以石攻玉，方是我们的最终目的。

在掌握了跨国公司运作的精髓之后，将其融入中国企业之体，激发中国民族工业的拼搏力，将其推至国际竞争的战场中去，与各国跨国公司周旋，较量，决战；或你打你的，我打我的；或犬牙交错，近身肉搏，你中有我，我中有你；或一股作气，战而胜之。

一位伟人曾经说过：“要革命吗？就应该是强者！”

革命中是如此，战场上是如此，商战里亦何尝不是如此。

我们应该是强者，是掌握经济战略，市场规律，管理方式，技术水准的真正强者。

非如此，不足以在国际市场上赢得对手的尊重；

非如此，不足以自立于世界之林，在全球竞争中永远立于不败之地。

21 世纪正在向我们走来。西方人士预测：这将是一个亚洲人的世纪；欧美国国家也有人断言：这势必是中国人的时代。我们不是算命先生，无法准确地预见未来。但是，有一点是明确无误的，那就是：无论商战风云如何变幻，中国高科技界人士将会乘长风，破万里浪，以自己的丰功伟绩，在世纪之交，建立一座光彪史册的纪念碑。

让我们高举双手，迎接这一辉煌时代的到来吧！

