

面对危机--从“硅谷”到“中关村”，Andy A. Tsay 教授为您解读

2009-04-26 17:25:53 来源：国际在线专稿 编辑：胡群

美国的硅谷，中国的中关村，尖端领域的公司们危机之下是否能够突出重围？他们现在还好吗？郭丹专访，美国硅谷地区圣克拉拉大学商学院副教授、北京大学国际 MBA 客座教授 Andy A. Tsay，危机下的对话，本期播出。

CRI: 一直以来，人们都认为科技产业对此次的金融危机应当具有免疫作用，但根据去年发布的有关数据显示，在金融危机富豪损失的一次统计中，高科技占据了半壁江山(一半)最近也有人说“高科技行业”成为金融危机下的最大灾区。您是位“老硅谷”，首先您能否介绍一下您所了解到的危机之下硅谷的情况？

Andy: 我在硅谷生活了大概 25 年。在斯坦福(Stanford)大学取得数学和计算机学士。

之后获得工程硕士以及斯坦福商学院的博士。我目前是圣克拉拉(SantaClara)大学商学院的教授。圣克拉拉。1995 年秋天，我开始在那里教书，那时正是高科技开始繁荣的时候。我在那里教书的 14 年，既经历了硅谷最好的时代，也经历了最坏的时代。我和一些当地的大小公司都合作过，也教过数以千计的 MBA 和 EMBA 学生。他们白天在谷歌 o(Google)，雅虎 (Yahoo)，惠普 (HP)，思科 (Cisco)等等 和 无数的新开业的公司 工作。他们下班后来圣克拉拉(SantaClara)大学修课。他们把关于硅谷的第一手资料带到我的课堂上。我的专业领域是制造业和 IT 行业，我还特别关注外包行业。

首先，我想先介绍一下硅谷的文化。硅谷是个经历大起大落的地方，人们通常会比较有信心这里会是下次经济繁荣的中心。这里有一大批不止被裁员一次的人，但大家都已经比较习惯接受这个事实。当然，失业对任何人来说都不是愉快的事情，但硅谷的员工却认为这甚至有些荣耀在里面。被一家高科技企业解雇或经历一段失败的创业，才会被认为是真正的硅谷人。不是所有人都能一夜致富，但大家都知道有人实现过，所以“如果发生在别人身上，也许下次会是我”正如我之前所说，硅谷是个乐观的地方，有时候过于乐观，这对于鼓励承担创业风险是必须的。即使成功的可能性很低，每一个新企业都期望在成立一到两年内上市。每个人都认为自己公司的股票更值钱。

大的企业同样乐观。我记得曾经和思科 (Cisco) 的人力资源部门打交道。记得有一天，那还是经济繁荣的时候，大概 98 或 99 年，他们告诉我计划在未来 3 到 4 年里，增加 5 万名员工。当时思科 (Cisco) 有大概 3 万到 3 万 5 的员工。其实，那并不算大，但当时思科 (Cisco) 是全世界前一二名最具价值的公司。思科 (Cisco) 是个可佩服的公司，从此一直表现得不错。但是，那个雇员的预期始终没有实现。即使在 10 年之后，公司在全世界也只有不到 7 万的员工。

我记得在高科技衰退的时候，当时大家猜测什么时候经济能复苏，当时预测“今年下半年或明年上半年”。但是正如我们知道，纳斯达克 (NASDAQ) 指数在 2000 年 3 月达到 5000 点的峰值，大概 2002 年十月落到最低点，大概 1100 点左右。所以，整个衰退大概持续了至少两年半的时间，之后的复苏也花了一定时间。那么回到现在的情形，总体来说，和其他行业一样，硅谷和高科技行业受到了不小打击。股价降了很多，很多裁员，很多公司破产，房价也降了不少。但是我并不是说每个人都过得不好，或者都在经济危机中。

具体来说，不好的经济形式会对整体行业，具体的公司 (以及他们的投资者) 和个体员工有影响，但是影响不一样。举个例子，只要你的雇主没有破产，只要你有帮助管理层度过难关的技能，不好的经济会对你的事业有所帮助。即使公司破产了，也给某些人创造了就业机会。比如雷曼兄弟 (Lehman Brothers) 的高层，负责承接前雷曼兄弟的业务，他们有一般两年的高薪保证和工作保障，这种经历会成为他们简历上重要的一笔。同样安然 (Enron) 的员工在公司倒闭时，也有同样的经历。破产的专家会比较忙碌，我还听说离婚律师在经济不好的时候生意也不错。某些人力资源的技能在经历裁员时候也很必要。毕竟，在经济好的时候，管理是简单的；经济不好的时候，管理需要额外的技能和技术。

当然，对于硅谷来说，一个特殊的挑战是获得资金，因为这对于创业者尤为重要。银行不再借钱，投资者这时候也会比较谨慎。这对于硅谷承担风险的能力会有长期的影响，因为员工和投资者会对什么时候能收回投资，变得比较现实。

CRI: 您也是 2000 年科技泡沫的见证者，您认为与 2001 年遭受网络泡沫破灭相比，对于硅谷来说，对于高科技行业来说，哪一次的情况更糟？为什么？

Andy: 要回答这个问题，我们要把两次危机分开看。对硅谷来说，高科技危机在开始更加糟糕，很多企业甚至突然停止了运营。当时有很多公司裁员，整个硅谷地区都是空的商务写字楼，你可以想象这对整个地区的经济有多么严重的影响。那么在这次危机早期，硅谷没有上次那么严重。在其他领域的问题比较严重，比如金融，房地产，汽车制造业等。苹果，谷歌和惠普都是很好的例子，它们在这种经济环境下，表现还是可圈可点。当然，高科技产业也不是完全免疫的，因为它们要向其他行业出售产品。而且，影响消费者购买力，就会影响整个经济。所以，高科技产业也受到了冲击，因为消费者受到了冲击，这种影响不是短期呈现的。事实上，很多硅谷的企业目前都还不错，鉴于上次科技

泡沫的教训。我知道一些刚创业的小公司甚至在两年内花光了投资者 5000 万美元，然后破产。当时的企业雇佣了太多人，薪水过高，还包括使用高级写字楼，昂贵的家居，给员工和客户准备的奢华的酒会，甚至花费百万美元的广告费在 Super Bowl 节目上，给员工宝马作为关键职位招聘奖励等。现在的企业已经不再这么做了。

此外，在很多方面，从来没有过这么便宜就可以成立运营一家公司的时候。很多软件在网上都有免费或者便宜的下载。像 elance, Guru.com 这些网站让企业能够轻易为某个项目雇佣员工。当然，差的经济形势也降低了公司的人工成本，员工的期望更低，选择也更少了。说到员工的情况，这次我看到的情形要比上次糟糕。

前面我讲到关于硅谷的乐观主义。在 2000 年的时候，很多高科技的员工被解雇后依然很乐观。一些还利用他们的遣散费来环球旅行。他们有信心能轻易找到工作，因为其他的行业当时都还不错。如果他们在高科技领域找不到工作，他们会在其他行业的相关部门找。毕竟各行业都增加了对高科技的需求。但是现在，人们开始担心没有其他地方找工作。房地产是另外一个行情变得糟糕的行业。在 2000 年的时候，房价也降了，但是只是逐步的。这次硅谷的产业缩水了大概 5 年的价值。这次我们看到和 2000 年不同。一些大的百年历史的律所倒闭，同时还有很多的降薪和裁员，包括在政府和高校。

总的来说，2000 年的冲击面更窄。那次很快就冲击到硅谷，但是其他的地区行业因此产生了一种防御，导致它们能够更快复苏。上次的危机没有任何政府干预，当然这种干预也不必要。而这次危机波及很广，导致政府也无从谈起从哪里帮助。

CRI: 您曾经说过，好年景中，众人对 COO 工作重要性的忽略，也应该为这场危机负一定的责任。这是什么意思？COO 的工作，对于一家企业尤其是高新企业而言，究竟有多重要？根据您的研究，金融危机下，是否会让大家更注重企业的运营管理呢？目前的考验中，硅谷的 COO 们必须要解决的问题是什么？

Andy: 这个问题和我之前文章的观点混淆了。我从没有将现有的危机归咎于这个。这是一个关于网络泡沫以及没有认真考虑执行导致的问题。COO 的意思是首席运营官。这是一个负责机构每天运营管理的高级职位。我最近在 21 世纪经济报道采访中的观点，是关于高科技泡沫，而不是现有的危机。当时人们认为对新的产品和服务，已经拥有足够的想法，却忘记建立一个企业，需要低成本，高质量，和及时服务的能力。这些都在首席运营官的职责之内。这些细节可能并不让人感兴趣，负责这些事情的人，不像销售很多产品，或推广新产品的人，那么有影响力(或那么高的薪水)。所以在那此访问中，我特别强调了苹果最近的发展。苹果的 COO Tim Cook 是公司多年来薪水最高，股权奖励也最多的人。他在 Steve Jobs 病假期间担任代理 CEO，而且很可能是下任 CEO。每个人都同意供应链管理是苹果成功的关键之一，Cook 的团队也应该得到如此奖励。事实上，我应当强调运营管理和供应链管理

并不仅仅管理企业的成本。例如，供应链管理的部门可以和供应商一起合作，以取得更加卓越的产品能力。这对利润有直接的影响，而且也符合企业战略。我听说很多来自惠普(HP)，高科技企业的例子。可以肯定，在不好的经济形势下，公司会更加关注控制成本。这两者是相关的，但是不同的方面。一个是控制自身的运营成本。另一个是需要用很低的价格为客户提供服务，因为客户此时更加敏感。这些因素都会让 C00 的工作更加重要，但是所有的高层管理都会对这些因素产生影响，所以不如这样说，在现有的情况下，这些因素对每个部门来讲都更加重要。下面，我们不要仅限于谈 C00，而是谈谈管理层面临的挑战。

人们往往意识不到裁员所需要的工作量。这需要决定谁留下来，谁走人。然后需要在敏感而又合法的情况下裁员。工作需要剩下的员工之间进行转换和分派，这些员工也许会对新的工作感到压力，同时也担心是不是下一个被裁的。除了裁员，其他的措施也需要管理层大量的经历。如果某些工人每星期只工作 4 天，他们的计划要被重新安排和调整。有些公司为了战略考虑，让员工都任全职。但是如果没有那么多工作给所有人，比如现在的汽车行业，这些员工怎么办呢？丰田(Toyota)目前拒绝解雇任何全职员工(他们有解雇合同工)。这些员工被派去接受培训，练习提高现有的生产技能。冻结工资也是一个简单的方法，但接下来怎么办呢？你怎么激励员工？我听说微软声明至少在 2011 年前，不会有任何的升职或者提薪。这意味着微软的员工面临两年的没有任何直接奖励的希望，而且没有任何保证他们之后也会得到奖励。一些原因表明，这场经济危机会持续一段时间。进行减员需要一定时间。很多雇员在用光了企业的遣散费和政府福利之前，尚有一段时间。所以这场危机对整个经济的真正影响还需要一定时间。

CRI: 除了在圣他克拉大学讲 MBA 和 EMBA 外，您每年也还在北京大学授课，这次在中国的短暂停留您有没有去中关村逛逛？根据您对中国情况的了解，您觉得中国高新企业面临的情况与硅谷目前的处境相比是不是有很大的不同？

Andy: 这是一个比较难回答的问题，因为高科技企业是个很广的术语。这个可以指代硬件，软件，设计，生产和服务。由于时间限制，我只能做出一些评价。对于高科技产品，中国和美国通常代表供应链的不同部分。比如，产品设计可能在美国，但是在中国的工厂生产。苹果的产品就是一个很好的例子。像 iPhone 这些产品的背面，你会看到例如“由苹果公司在加州设计，中国制造”。但这也在变化。因为中国的企业在不断发展自己的设计能力。他们的挑战会是生产全球认可的品牌。你也可以说关于软件的供应链，存在着相同的情况。比如，一个美国公司也许是软件的终极品牌拥有者，但是可能将一些实际的程序设计外包给中国。上个星期我和一个中国负责 iPhone 应用程序的小型软件公司的首席执行官谈了几个小时。他的公司负责在 Apple iTunes 商店里生产和出售产品。同时他也负责为那些美国拥有关于 iPhone 设计的理念客户软件编码，然后打上自己的商标。当然，美国和中国对于高科技产品的消费也存在很大的差异。中国有很多的上网用户，但是个人电脑相对来说还是比较贵的。所以在中国比美国更容易找到网吧。手机在中国也是相对贵的东西，尽管比电脑要便宜。所以我

的感觉是人们在这里更加依赖于用手机进行联系。在美国人们也发短信，但是在中国我看到更多人使用短信。

同样，手机在中国和美国的购买方式也不同，因为服务是以不同方式提供的。在美国，通常手机是免费或者比较便宜的，但是这要求你固定使用满两年的服务。美国人也可以自己换手机，但是他们心理上更加熟悉合同绑定的便宜手机。我认为这会减慢新技术的推广，因此减缓手机硬件的创新。亚洲人能更加频繁的更换手机，甚至像时尚附件一样对待手机。网络游戏在亚洲似乎更加流行。这些属于亚洲和美国的主要的结构性区别，要求高科技企业区别对待。

CRI: 早在 2000 年网络泡沫破灭的时候，就有大量硅谷华人回中国内地创业开拓，帮助一部分创业者成功地度过了低潮。如今又有说法认为目前危机中全球的亮点是中国大陆，也有部分硅谷华人不约而同地将目光聚焦到了这里，尤其是中关村，您怎么看这种现象？您认为他们的选择是短期的权宜之计还是一个可以考虑的长期计划？

Andy: 在美国很多人认为最聪明的中国人都想要去美国发展。但我总告诉他们，我的中国朋友及在北京大学的 MBA 学生，并不很愿意离开中国，他们更愿意将精力集中在这里。在我的美国朋友和同事中，很多都是华人，他们希望找机会回到中国或到亚洲其他地方发展。在美国失业也许更促使他们这样做。我感觉中国对他们来说，有很大吸引力。但同时我认为这里的竞争一天比一天激烈，特别是在经济危机下，需要更具竞争力的人才。这包括本土人才不太具备的专业优势及比以往更高要求的中文水平。在这种情况下，典型的中等收入工作者如果重返中国，很可能找到一份用中国薪水的标准的职业，而非美国标准的。我听说的一个相关现象是，很多中国学生前往美国的高等商学院求学，之后发现在美国找不到工作。一些中国公司正试图用中国薪水的标准聘用他们回来，这似乎说明中国仍然重视西方的人才，却不愿支付西方标准的薪水。总的来说，华侨会继续想回中国来。但问题是，中国还会像以前那样接受他们吗？

CRI: 当前的金融危机虽然给硅谷带来了冲击，这是否也从某种程度上提供了中关村与硅谷联手的机会？

Andy: 大型高科技公司仍然具备充足的现金和资源，他们中的一些会将现在视为投资的好时机。收购是一种选择，因为此时价格相对便宜。但现金在经济困难时很宝贵，因为公司不能将高价值的股票再作为通货。收购总是高风险伴随高费用，在经济不景气的情况下，决策者会尽量规避风险。这就是为什么投资银行现在很困难——因为没人愿意现在做生意。回到之前的观点，经济危机产生了很多运营干扰。即使在经济良好且无语言沟通障碍的情况下，兼并，收购和合资运营起来也不容易。我认为在短期内会出现很多尝试性对话，但实际达成的交易恐怕不会太多。

CRI: 在您最关注的外包领域中，最近中国国务院有了一些动作，目前已经批准北京、天津、上海、重庆、大连等 20 个城市为中国服务外包示范城市，以加快中国服务外包产业发展。您觉得对于中国而言这其中包含着怎样的机会与挑战？

Andy: 在短期内，公司在外包方面行动不会太快，因为他们的内部冗员问题。如果你将员工解雇，之后立刻进行外包来降低成本，这会对公司产生不良的影响。展开讲，由于迫切降低成本的压力，经济危机使外包更具吸引力(但我的研究表明，在多种因素作用下，外包经常在降低成本方面失效)。此外，外包使公司更灵活地应对经济变化，与之相对，内部员工和资源很难在短时间内增加或减少。谈到外包给发展中国家，最近在印度发生的一件事让西方担心。萨蒂扬(Satyam)软件是印度四大外包服务提供商，被发现欺诈性过多申报 10 亿美元的营业额。此公司目前财务动荡，并且行政人员面临法律问题。这都给萨蒂扬的客户带来了风险。鉴于此，公司应该更小心地进行外包，并考虑外包的对象。另一方面，在印度出现的外包问题，也许会给中国的外包业务带来更好的借鉴。

我支持中国对业务流程外包(BPO)的重视，而不仅仅局限于 IT 外包。这还包括产品发展和人力资源管理。我认为做好人力资源管理，会给外包服务提供商带来更多机会。一个人力资源服务提供商能处理内部人力资源的所有工作，从招聘到支付薪水。职场上的人都了解，新员工的所有手续都需要时间。如果公司员工流动率大，就会对内部人力资源提出更大的挑战，这正是很多公司在中国面临的情况。对需要招聘员工的在华外资公司来说，外包特别具有吸引力。中国的服务提供商了解本地的法律情况，比如中国最近实施的劳动合同法。

我上周刚刚见到我以前在北京大学的一位 MBA 学生。她去年创办了一家会计公司，为许多国际客户提供服务，他们的业务很不错。客户喜欢降低成本，在大多数情况下，相关的会计准则是国际通用的。谈到增长潜力，我们应该区分 IT 外包和商务流程外包。IT 外包服务提供商的增长会主要集中在出口。我看到一篇报道讲，90%是国内增长，只有 10%是国际出口，而大约 60%是出口日本。这方面需要变得更加多元化。业务流程外包的增长机会在中国国内，由于中国企业的成长。

CRI: 有人说在国际金融危机的冲击下，中国软件外包市场将承接新一轮的转移，您同意这种说法吗？中国的内需因素能够在多大程度上影响这种市场的转移？

Andy: 无论是否有金融危机，我认为这部分市场都在发生改变。这部分行业太分化。中国有超过 9500 个软件公司，但大多数公司的雇员不超过 200 人，这阻碍了他们的全球化发展。此外，这部分行业太集中于亚洲客户，如日本和韩国。因此，需要通过整合使公司拥有更多资源，以便更好在国际市场上竞争，服务于更大的客户。特别需要留意外国客户的需求，如知识产权保护及英语流利沟通。果这些问题能够尽快解决，将会有更多的国际客户来到中国，因为中国的基础设施优于印度，并且中国政府也在积极采取行动，使这些活动在金融方面更吸引客户。

CRI: 目前有某科技企业负责人提出目前应当着重关注的工作：比如引进储备高端人才、比如开拓美国中小企业软件外包市场、努力开拓内需市场、抓紧时间提升中国承包方的服务能力、探索软件外包中国模式等等。您最看重的是哪一项工作？

Andy: 对您的这个问题很难有个通用的回答，因为不同企业有不同的策略，所有您提到的这些方面都可能是重要的。如同我前面关于语言和商务实践中讲到的，一个很重要的目标就是必须提高服务能力。卡麦隆大学关于全球 IT 业务外包的最近研究发现，中国目前非常缺乏能够理解客户需求，进行合同谈判以及与客户建立长期关系的人才。与此同时，中国也缺乏具备跨文化知识，理解全球化市场并能管理全球化人才的管理者。

具体说：

“56%的中国经理不愿意接受国外的任务

” 88%的中国经理没有全球经验

“76%的中国经理不懂得 IT 外包服务

” 83%的中国经理在软技能上比较匮乏，比如做演讲，谈判，开放式沟通以及解决冲突等。

除此之外，全球化竞争要求企业不断发展自己的独特长处，而不仅仅依靠低成本这样的解决方案。这可以是企业专注于某一个特别的行业，或是成为软件开发过程中某个特定方面的领导者。中国已经在全世界提供制造服务行业扮演了一个非常重要的角色，尤其在电子产品方面。所以如果专注于开发支持制造业的软件，有可能对中国的 IT 业来说是一个机会。比如可以考虑开发企业资源计划、设计、供应链管理或者产品生命周期管理方面的软件。