

反孩俏佳人

一个从未受过任何编程教育的门外汉却执掌着全球虚拟化、服务器及云安全市场的翘楚公司。她是如何做到的？

文 | 本刊记者 李俊



破产的“废钢大王”
P52



支付新世界
P56



新零售时代
P66



汤姆·克鲁斯 (Tom Cruise) 有些沮丧——在执行《碟中谍》任务时，戴着蜘蛛人手套的克鲁斯费力爬上世界最高建筑哈利法塔，并潜入控制室。他十分小心地将一个带有病毒码的U盘插入到服务器中，但一道强光瞬间将他击出窗外。此时，灯光亮了，荧屏上出现醒目的趋势科技Logo，一名身材高挑，手持重剑的白衣剑客与黑衣剑客在高台上快速接近、搏杀。几回合后，白衣剑客大获全胜并摘下头套。

“我是趋势科技全球CEO陈怡桦 (Eva)。现在对付黑客越来越难了，还要击剑。”在趋势科技成立25周年峰会上，陈怡桦气喘吁吁，但努力保持微笑。“25年来，我们只做一件事，防黑客、防病毒。”

击剑是陈怡桦的最爱，在剑道之外，她也经常动辄“拔剑相向”。“每当抓住病毒时我都会尖叫。那真的太过瘾了。”陈怡桦双手扬起，然后用力握紧拳头说。在不久之前的3月20日晚，陈怡桦突然看见一封邮件，信中说韩国银行、信韩银行等遭到ATP（高级持续性威胁）攻击，并一度引发亚洲国家的恐慌。结果六家韩国银行因攻击而造成系统瘫痪，但趋势科技的用户却提前一天通过防护系统成功发现恶意攻击程序，并采取应急机制，最终避免了损失。

黑客危机往往蕴含商机。咨询公司Gartner数据显示，全球安全技术和服市场的支出在2013年预计将达到672亿美元，与2012年的618亿美元相比增长8.7%。IDC中国IT安全研究经理王培预计2012年，中国IT安全市场的规模为16.6亿美元，同比增长12.9%。预计未来五年中国IT安全市场的复合增长率为10%。

陈怡桦当然不会拒绝这种诱惑。在过去25年，趋势科技的商业模式异常简单——做领先的安全产品，然后卖给客户。“因为回头率高，通常我们全年的一半营收在第一季度就能确定。”陈怡桦骄傲地说。

危局

令人讶异的是陈怡桦并未受过任何编程方面的教育。1988年，她和姐姐陈怡蓁及姐夫张明正创办了趋势科技，并于2004年担任CEO。在其执掌期间，趋势科技营收翻了一番，2012年近12亿美元。趋势科技也成为全球第三、亚洲最大的安全软件企业，它拥有3亿用户，在全球50多个国家建立分公司，并在全球虚拟化安全市场、全球服务器安全市场以及全球云安全市场名列第一。“Eva不是简单地把产品卖到全球，她让趋势科技成为一家真正有全球执行力的企业。”趋势科技执行副总裁、全球首席信息官郑奕立对《环球企业



图/孙斌

上图
趋势科技全球CEO陈怡桦虽未接受过任何工程和编程的教育培训，但她却打造了亚洲最大的安全软件公司。它拥有3亿用户，并在全球虚拟化、服务器以及云安全市场名列第一。

家》说：“管理一家如此分散的公司又要全球快速反应，这并不多见。”

陈怡桦一直小心翼翼地打造着公司。自从2004年12月31日接任CEO后，她的着装就始终有红色——因为公司的Logo是红色。为了克服失败恐惧，陈怡桦会特意戴一副蝴蝶耳环。“我用放大镜看蝴蝶的脸，像鬼。”她有些羞涩地说。在工作之外，陈怡桦如此定义成功：能够给孩子母爱是最成功的。无论多忙，周末她都会在家陪孩子，以至于孩子的同学误以为她赋闲在家，无事可做。

但这丝毫不影响她的大胆决策。上任之初，她的当务之急是强化公司的全球执行力。在雅典奥运会前夕，陈就已做出决定，并设计好改革蓝图——完全根

据客户需求调整产品结构和组织结构，并着重强调服务性。

简单说，陈将趋势科技以往以区域划分的垂直管理改为以客户对象划分的横向管理架构，并细分为消费者、中小客户、大客户、超大客户等四个事业部，以便让公司不同区域的各个部门能够在同一领导机构下快速反应。而以往趋势美国下属研发、销售、市场三个部门，下属部门若需与中国区下属部门联动，必须经过双方几个层面交涉之后才能决定。这对于一家需极快反应速度的信息科技公司来说无疑是硬伤。为此，趋势科技召开了17人参加的高层讨论会，研究改革方案。

“当时争辩很厉害。美国总经理直接抛出他不信任我们能做什么客户群计划。”郑奕立回忆说。

改革阻力重重。彼时，美国总经理掌握着趋势科技进入百思买的渠道，他一度自诩为CEO的有力竞争者。在得知陈怡桦接任CEO并着手改革时，他相当不满。“当时这个山头移不掉，知道它会造成阻力。”郑奕立说。当时，陈怡桦并没有痛下狠招，而是让其负责消费者客户部。

但这是一招臭棋。固执的美国总经理并没有理解改革目的，依然坚持用美国方法管理日本市场。他将本土元老级销售员换成几个英文很好的日本人，并采取打包的方式折价销售产品。单从合约数字来说，此举十分漂亮。例如，本来每年签约金为100日元，他一次卖给客户三年，打折价250日元。但趋势科技在其最大的日本市场从来不缺订单，续约率极高。这不仅提前透支市场，还使公司业绩出现明显下降。

直到有一天，一个负责公关的日本女孩通过邮件向陈汇报了此事，陈怡桦才发现事态严重，她立即重组日本市场。这件事给陈怡桦和趋势科技敲响了警钟。“是那个女孩的越级汇报救了公司。我很庆幸趋势科技有这个文化。”自那以后，陈更加重视“越级文化”的建设。

但越级汇报并非无章可循。在变革之前，命令中总由公司高层发出，而现在则是谁最懂谁做决定，无关职务高低，要在相互了解中形成共识。凭借名为情境领导者(Situational Leader)的管理模式，趋势科技最终蜕变为具有全球组织能力和执行力的跨国公司。

但陈怡桦很快迎来最艰难时刻。2005年4月22日，又是一个周末。陈怡桦正和几位高管在美国开会准备继续讨论改革。当晚，日本方面发来邮件，标题是“紧急！紧急！”内容只有几句话，趋势科技在日本的用户电脑全部宕机，日本地铁全部无法售票。最后查明事故原因是趋势科技的一位菲律宾研发人员，发现

12

亿

从2004年底接任趋势科技全球CEO至今，陈怡桦用八年时间使趋势科技的总销售收入实现了翻番，达到近12亿美元

了一种新型病毒，并决定写一个创新型程序放入客户程序中以便抓住病毒，但结果却弄巧成拙。

陈怡桦立即要求与日本通电话，并亲赴现场。“这是她上任后的真正考验，所有人都拭目以待。”趋势科技联合创始人、董事长张明正说。若此事处理不当，趋势科技将可能遭到致命打击。当时恰逢周末，陈无法立即拿到日本签证。她只能每隔两小时就召开一次紧急电话会议，了解情况。

“我当时也很慌乱。但不知道为什么，在混乱之际，我居然约了一个与工作无关联的朋友喝咖啡。”片刻喘息后，陈怡桦决定赶回家，并给公司全体员工写了一封800字左右的邮件。信中，她没有责怪任何人，“让我们把这次事件当作趋势科技一次重新学习的机会。”

周一，陈怡桦飞至日本。下飞机的一刹那，陈怡桦即被大批日本记者将其团团围住。“你们是不是为了省钱用菲律宾员工设计产品？”“到底什么原因出现这种问题？”“如何避免再次发生？”各种质疑扑面而来。

陈怡桦的坦诚让人惊讶。“我为给客户造成的不便感到抱歉，但绝对不会抱歉我们试图做的事情。”她利用一切机会解释危机的动因，并宣布危机发生的当月，所有受影响的客户费用全免。她主动将薪水降至594日元，直到每个客户的问题都解决为止。这点钱甚至在日本买不起一杯咖啡。

意外的一幕出现。第二天，日本媒体居然争相报道“趋势科技CEO月薪594日元”，而似乎淡忘了这次严重的宕机事件。“后来我才知道，降薪事件竟然将公众注意力转移了。”陈怡桦笑着说：“好笑的是，我去买咖啡还真有路人帮我付钱。”

为了防止类似事件的发生，陈怡桦当晚就飞到菲律宾与趋势科技执行副总裁、全球研发长暨大中华区总经理张伟钦一起讨论后续事宜。两人开始探讨能否将病毒码搁置在一个空间里，工程师设计程序时就可以在内部使用而不影响到客户。这就是趋势科技之后开创云端战略的契机。

事实上，在攸关生死的数次决策中，陈怡桦都表现出预判性。她领导公司开发出首个适用于网关、电子邮件系统和文件服务器的集中防病毒解决方案，并首创出可保护多个网段和服务器的网络病毒墙(Network VirusWall)。她还开发出业界首个管理网络病毒爆发的战略方案——趋势科技企业安全防护战略(EPS)，并在业内提前五年让趋势科技进入云时代。“Eva让我有底气，她比我做CEO时更理性。”张明正对《环球企业家》说。

50

遍布全球的50多个分公司

11

全球11大研发中心

5000

从3个创始人到全球5,000多名员工

5

全球5大网络安全监测实验室

7400

每天处理7400 MB数据分析

500

超过500个全球技术专利

10

每天处理10亿多个IP地址分析



75%

75%的中国100强企业



1500

全球超过1,500名安全专家



30%

超过30%的全球财富500强企业



10

全球10大银行中的8家

10

全球10大汽车公司

10

全球10大电信公司

1500

全球超过1,500名研发人员



80%

80%的华尔街金融用户

趋势科技全球 CEO 陈怡桦的成绩单

启程

陈怡桦出生于中国台湾台中地区一个富裕家庭，在四个孩子中她排行老三。在国立政治大学获得哲学学位之后，陈前往美国德克萨斯大学读研。为了赚生活费，她在计算机实验室担任助理工作。这是她第一次真正与电脑打交道。

1988年11月，在台北丽水街一栋顶楼加盖的违章建筑里，趋势科技成立。起初，陈怡桦堪当勤杂工，几乎什么都做。如此难免让心高气傲的工程师看不起，她努力学习，直到有一天，她能在黑板上流畅地画出防毒引擎流程图并在辩论中占据上风。“那段日子很好笑，也很快乐，没人懂管理，甚至连购买卫生纸倒垃圾这样的小事都要按部门划分”。陈怡桦说。

个人电脑风潮已势不可挡。专做工具软件的美赛门铁克买下业界先驱诺顿(Norton)，进军此前并不引人注目的防毒市场，而网威(Novell)亦迅速称霸网络服务器软件市场。趋势科技的首款服务器防毒软件也以其创新性，破天荒地成为英特尔的合作伙伴——获益于此，趋势科技得以每年向其收取近500万美金的软件版权费。

但这也为日后的危机埋下伏笔。1995年5月12日，天空下着大雨，陈怡桦全家搬到美国。在机场，她坐在行李箱上与在美国的表弟通了一个电话。她预言因特

网传播时一定会经过网关，因此想在那里做防毒系统，但所采用的操作系统亦非Windows，而是当时乏人问津的Unix系统。陈的表弟说这是异想天开，不过还是给她介绍了一个天才——南京大学少年班毕业，后在甲骨文工作、当时仅有19岁的季爽。季日后成为趋势科技中国研发团队的发起人。

“他当时是个很拽的小孩。”陈怡桦回忆说。在满地电线尚未装修的办公室里，季爽毫不客气地拒绝了她的建议。陈的执拗亦开始发作。两人于是就在黑板上，你一笔我一画地争辩起来。两个多小时后，陈怡桦自掏腰包拿出一张分三期付款的5000美元支票给季爽，后者才同意一试。

当时，趋势科技与英特尔间的裂缝正在变大。因是初创公司，趋势科技工程师并不受英特尔待见。英特尔管理层也不想与趋势进行排他性的独家合作，而是积极与IBM合作。加入趋势科技第二天，张伟钦就“被迫”前往美国做研发，艰难可想而知。“英特尔看不起我们的工程师，经常用一些蔑视性的语言和表情。”张伟钦回忆说。但这些工程师并非乌合之众，多数毕业于美国名校。陈怡桦十分生气，但又不能与英特尔决裂，她只好将工程师的简历打印并张贴在工位上，以示抗议。

更为不妙的是趋势科技时任CFO也不理解工程师

600

南京研发中心拥有超过600名研发人员

5

每天阻挡5千万以上
恶意URL

70%

70%的中国证券公司

11.5

每天阻止11.5亿威胁事件

9

全球10大石油公司
中的9家



100

每天处理100亿次网址查询请求

1000

超过1,000家经销商,覆盖全中国



9

全球10个最有价值
的烟草公司中的9家



15

全球15大病毒研
究实验室

70%

70%的中国国有及股份制银行

2

每天阻止2亿以上
恶意威胁

8

每天阻挡8千万恶
意文件

3

超过3亿全球用户

60%

60%的中国50强钢铁企业

1

每天添加1亿以上
白名单文档

65%

65%的中国汽车工业30强企业

的处境。“他是位日本人,长得很帅但很坏。”陈怡桦说。陈怡桦在美国增加费用,必须填很多报表,但最后总部就是不给钱。张伟钦也一度要求辞职。这使得陈怡桦得以看清管理问题的根源——科技公司必须找到制度与工程师之间的财务平衡点,否则会很麻烦。

改变窘境的一种名为“空中抓毒”(On the fly)的技术,其发明者正是季爽。当时,美国国家电脑安全协会(ICSA)调研北美前300大企业结果显示,有45%的病毒感染事件源自网路下载(19%)及E-Mail(26%)附件。趋势科技则另辟蹊径地研发出将病毒档在因特网闸道第一道关卡的技术。“如果没有这款产品,我们根本无法在美国立足。趋势科技也没有美国公司。”陈怡桦说。

但好景不长,在“空中抓毒”技术推出一年后,趋势科技遭竞争者侵犯专利权。在诉讼期间,为了证明这项专利技术的原创性,陈怡桦煞费苦心。她不得不追踪研发期间美国与台湾的通讯记录、工程师笔记本的手稿,甚至前往仓库寻找各种蛛丝马迹,诉讼最终获胜。藉此,她意识到专利的重要性,趋势科技早期曾规定每通过一项专利,工程师即可获得500美金奖金奖励。趋势科技亦通过内部编程和解决方案设计竞赛来鼓励创新,获胜者有机会在每年一度的高管全球峰会上演示自己的设计,类似的竞赛在公司非常受

欢迎。

而推广新技术却并不容易。在思科推销时,一名工程师轻蔑地对陈怡桦说:“你懂什么网络,什么叫空中抓毒?从技术上完全不可能。”言毕他直接打发她走人。但陈怡桦并不甘心,她根据公司构架图,找到相对小的部门,了解其需求,并有针对性地进行营销。当时,美国Sun公司正在针对中小型企业连接因特网而推出新应用平台,迫切需要安全的“全能包”。陈怡桦前去展示产品,即将Sun变为自己的客户。这也是趋势科技在美国的第一单。“钱赚的不多,但意义重大。”陈怡桦说,这增加了她摆脱英特尔的底气。

1997年,趋势科技与英特尔的关系已近冰点,陈怡桦对英特尔的印象也糟到极点。“我到现在都不喜欢吃披萨,因为在英特尔一开会就吃披萨。”她说。陈怡桦主动找到张明正请求同意中断与英特尔的合作,最终,两者达成过渡性合约。趋势科技得以自有品牌销售产品,当年即取得100万美元的销售业绩。

一年后,在美国信息安全权威杂志《Network World》企业级防毒方案评比中,趋势科技压群雄荣获第一,“防毒之王”的美誉由此而来——英特尔与IBM合作的防毒方案仅排行第四。获奖当天,陈怡桦在办公室内抱头痛哭。晚上,睡觉时她都把《Network World》杂志放在枕边。“我们是最棒的。”她自我激励说。

本地化

“空中抓毒”技术成功后，陈怡桦最强烈的感受是“天才在中国”。1997年，趋势科技南京研发中心正式成立，员工20人，主要是南京大学少年班的那批“天才少年”。当时，趋势科技在香港曾举办内部程序员大会，南京团队表现抢眼，这让陈怡桦非常高兴。但南京研发中心与市场并无多大关联。“主要是培养人才。”趋势科技中国业务发展总监童宁对《环球企业家》说。

中国软件行业发展已整整十年，杀毒软件市场也呈现瑞星、金山、江民三强争霸的局面，赛门铁克等国际巨头也咄咄逼人。而电脑病毒的传播还属于漫天撒网型。1998年，CIH病毒曾在中国市场大面积爆发，全球超过6000万台电脑被感染，损失超过10亿美元，杀毒商机无限。

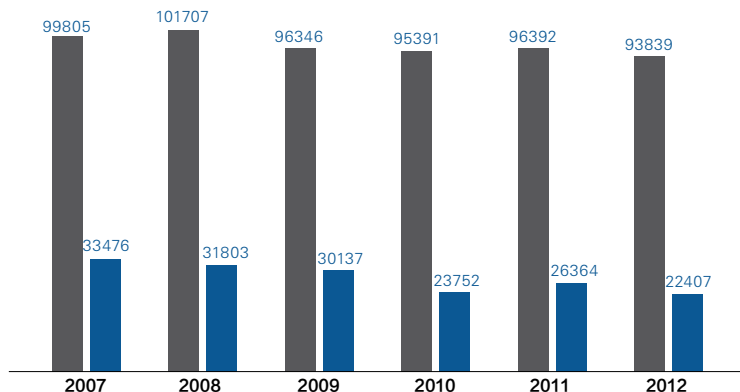
但此时南京研发中心的实力稍逊——这一度引发趋势高层对设立南京研发中心必要性的质疑。期间，陈怡桦又因手术短暂退出管理工作，张明正则空降一批英特尔的高管进入公司管理层，但两者的文化融合欠佳。雪上加霜的是南京研发中心员工大部分使用Java程序，但到2001年，这项技术逐渐被淘汰，很多项目也陆续停止，军心大为涣散。2002年，趋势科技高层一度要求裁撤南京研发中心“全世界都看好中国，你们却要撤出，是不是疯了？”陈怡桦对此极力反对。

紧急之下，陈怡桦一边安排合适人选提升团队士气，一边采取联合开发模式，让南京研发中心参与到重大项目研发中，以此稳定军心。两年后，南京研发中心进入快速成长期。2005年，南京研发中心首次独立参与与IBM合作的项目产品。这是个难度很大的产品。首先是跨平台，不仅有Windows、Linux、AIX、OS390、AS400五个平台，每个平台上还有不同的版本号。每个平台都要进行测试，而平台间的代码却不能完全共享，需要部分重写。特别是AX400操作系统非常专业，而当时能写AX400的程序员非常稀缺。“以上的种种需要放在同一个源代码中。在编译时又要放在不同的机器上，编译出不同的代码，还需与IBM的Lotus Notes配套，挑战相当大。”童宁回忆说。

庆幸的是，一年后，南京研发中心顺利地完成了任务。这个产品不仅当年创造7000多万美元的销售收入，还帮助很多新人完成从学校到公司的文化过渡。他们也不再惧怕于微软等大公司的竞争——微软一度推出免费防毒软件（One Care），直接竞争对手包括趋势科技，但三年之后，这款产品却消失了。趋势科技意识到微软资源分配更多倾向于Windows、Office等传

趋势科技六年财报

■ 净销售额 ■ 运营收入 单位：百万日元 数据来源：趋势科技财报



统强势部门，它并不想变成一家信息安全公司。

趋势科技继续加大筹码。2010年，南京研发中心已增至500人，跻身成为全球第二大研发中心。陈怡桦对此非常满意。当年，她曾给南京研发中心制定了一个极具煽动性的目标——其产品将影响趋势科技50%以上的销售额。现在，这个目标也已实现。

趋势科技很快迎来第二个竞争阶段。即杀毒市场由“漫天撒网”步入“定向攻击”时代。中国杀毒软件市场环境已发生翻天覆地的变化。奇虎360凭借免费在国内个人安全消费端所向披靡，迫使国内外各安全厂商主动或被动地改变其在中国的市场策略。卡巴斯基与瑞星将其发展重点定位在企业级安全软件，金山则有针对性地免费推出金山卫士、金山网盾等安全工具。PCTools因是否收费而踌躇不前，暂缓进入中国市场的脚步。

2009年，陈怡桦力荐张伟钦接任中国区总经理。张伟钦到任后的第一感觉是“中国太大了”。他意识到对于每个区域都存在巨大差异的市场来说，制定任何统一的市场策略都是毫无意义的。唯一的办法就是接近它，然后熟悉它。

在考察完半个中国之后，张伟钦明确了趋势科技中国发展的时间表——第一年平稳过渡，次年快速成长，第三年全面铺开。他首先将自己的总经理特权全部砍掉，以身作则，勤俭治企。然后，他与全体员工一起重新思考客户的重新布局。趋势科技最终将业务主攻方向集中于企业客户业务端，特别是金融安全领域。



这一举措颇有成效。

值得一提的是张伟钦并未采取一刀切的办法。

“银行的IT是中国做的最好的。但我们也采取分阶段的营销方式。”张伟钦对《环球企业家》说。通常情况下，趋势科技首先会看客户的IT成熟度、管理制度、公司体制等，并将银行IT安全分成五个阶段。例如，某家银行处于第一阶段，就无需花费更多的钱购买第五阶段的安全产品，如此有针对性的开发客户。“适合的才是最好的，自然会得到客户的认可。”张说。同时，张伟钦用云端安全方案明晰了趋势科技的产品辨识度。“不是什么好卖就卖什么，我们需要做自己专长。”

调整之后，趋势科技中国的销售考核并不以销售业绩为唯一标准。近年来，趋势科技在中国增加了近30%的销售人员，但如果销售员不能融合趋势科技的企业文化，即使销售第一也还是会被淘汰。多时间拜访客户，有无收取红包，有无主动帮客户解决问题，这些都是考核底线。“谁碰红线，谁下岗。”张伟钦说。

最有名的“红线故事”发生在1998年。当时，趋势科技准备在日本上市，特意聘请了一位日本本土CFO。但他为了让财报数据抢眼，以给经销商压货的方式弄虚作假。最终，趋势科责令其离开——即将上市前辞退CFO，如此举动在全球上市公司中并不多见。

趋势科技的员工被鼓励随时可与比自己直线管理层更高级别的公司高层沟通或发邮件，管理层也会对此做出回应。在内部，陈怡桦强调最多的是“不要对工程师限制过紧”。她认为鼓励创新最好的方法就是减

10
亿

1998年，CIH病毒曾在中国市场大面积爆发，全球超过6000万台电脑被感染，损失超过10亿美元，杀毒商机无限

少干涉，尤其是那些对技术工程一知半解的主管要减少干涉。

“当没有人解决员工内心忧虑时，开一百次也不会有效果。这是趋势科技文化的精髓。”趋势科技首席财务官CFO马亨德·内吉 (Mahendra Negi) 对《环球企业家》说。“客观地说，越级汇报对于一家大型跨国公司而言并非好事。”张伟钦解释说。如此行事的原因在于在陈怡桦看来，任何一个企业都有相应的规章制度，但往往这些制度会阻碍办事效率，不同部门之间，也会因逐级汇报而产生扯皮现象。所以协同意识是效率提升的关键。

协同意识处处可见。例如张伟钦经常要参加管理层电话会议。虽然都使用英语，但由于熟练程度不同，且跨时区、跨文化，所以他要求尽量从他人角度考虑问题。“跨国企业第一障碍就是语言，统一英文邮件就搞死人。”张说。为了统一这种认识，趋势科技采取了自上而下的实施战略。例如张每季度要参加一次公司执行层面的会议，其主要的目的是交流，并增进感情。

这正是陈怡桦所亲力亲为的。为了增强执行力，她要求工程师做项目时要有特定目的、线性需求和具体目标，并专设产品经理一职。陈怡桦有时甚至会在家中组织产品经理、项目经理和工程师参加“睡衣派对”，这样的会议形式有趣，富有成效，可以让双方更好地了解彼此的角色，进行有益的探讨。“信息安全的战斗瞬息万变，永无休止。我希望趋势科技能成为百年企业。”陈怡桦对《环球企业家》说。G