

时间: 2004年7月2日
人物: Adobe 公司中国区总经理 皮卓丁
《中国计算机报》执行总编 卢山

从提出泛网络传播概念,到踏踏实实身体力行;从“不务正业”回归“CEO 的主业”;从昔日的联想到今天的 Adobe,无论离去还是履新,他的每一步都在向前迈进。在他的带领下,博弈在中国市场的 Adobe 又将发生哪些全新的变化?

皮卓丁: 泛网络传播时代自由地书写

本报记者 王政 摄影 商铭



在泛网络传播时代,创建—管理—发布的出版流程应该被集成,创建、管理一次完成,多次发布。

卢山:2001年,Adobe 提出泛网络传播概念,泛网络传播时代何时到来,它会对目前的出版业产生什么影响?

皮卓丁:这个时代已经到来。21 世纪一开始,许多新技术涌现出来,包括数码相机、无线网络、手持设备、不断翻新的数字电视等各种数字型、多媒体类产品,对出版业的影响是革命性的,因此把它定义为 Network Publishing——泛网络传播。

对出版集团而言,需要实现内容集中化,传播手段多样化。而目前我国的情况大多是报社、电视台、杂志社、出版社分离,内容方面有许多浪费。

卢山:单一媒体的出版流程非常成熟,即创建—管理—发布。泛网络传播时代下流程需要如何调整?

皮卓丁:当媒体需要整合时,原有几

套流程可能变成同一出版集团内并行工作流,比如,报社仅负责纸媒体部分的“创建—管理—发布”,电子出版也仅进行网页的“创建—管理—发布”,电视台也只关注自己的流程。在这个过程中,多套“创建—管理—发布”流程各自为政、互不干涉。而泛网络传播讲究的是,同一集团中各套“创建—管理—发布”流程能够被集成,成为一个集成化的工作流,创建、管理过程都是一次完成,再根据不同媒体的实际需要实现多次发布。市场化出版集团一定会认可集成化的工作流,因为这确实能够提高工作效率、节约成本,让他们获得更高的投资回报率。

卢山:“一次创建、管理,多次发布”的模式从技术上来讲,效率非常高。但在具体操作上,如何保证创建、管理能够满足不同出版的个性化需求?

皮卓丁:编辑工作包括针对不同的媒体需求,将同一信息原始内容进行加工,然后采用不同的方式存为相应的文件格式,比如排版的 PDF 格式,应用于网站的 HTML 格式等。我们已经提供了实现集成工作流的工具——Adobe Creative Suite。当然还

有一部分功能 Adobe 现在还没有实现,比如将内容变为视频电视片。

无论什么阶段,Adobe 的定位一直非常明确。即在创建—管理—发布这个流程中,Adobe 的重心是创建,并提供部分管理功能。

卢山:在泛网络传播时代,Adobe 面临的机会和挑战是什么?将会做什么样的战略调整?

皮卓丁:这是个全新时代,对 Adobe 的挑战就是能否与合作伙伴一起,以全新工作模式为客户提供完整的解决方案。我们一直与合作伙伴一起朝着这个方向努力,到现在,我们已经达到了这一目标,并且在中国也已经部分实现了这一目标。

卢山:Adobe 在桌面出版(DTP)、网页出版、泛网络传播等几个阶段的定位分别是什么?

皮卓丁:无论什么阶段,Adobe 的定位一直非常明确。即在创建—管理—发布这个流程中,Adobe 的重心是创建,在



管理方面,仅提供一些工具进行工作组级别的管理。比如,报纸的某一版是多个编辑在同一工作组中共同完成的,而 Adobe 提供的工具就是让他们之间能够更好地协调、沟通、管理,Adobe Creative Suite 中的一个组件 Version Cue 就是这样的产品。至于整个报社管理,则由我们的合作伙伴来提供方案。

卢山:Adobe 对泛网络传播投入很大,到现在实现的回报有多少?

皮卓丁:目前出版种类较之过去增加了许多,相应地,创作人员的人数也在成倍增加。在市场上,谁能够给他们提供更利于创作、更容易获得效益的工具,谁就能够获得更多市场机会。自从去年 11 月 Adobe Creative Suite 发布以来,我们在这个市场上的全球增长率超过了 20%,很明显,Adobe 的投入获得了回报。



如果说泛网络传播是大厦,那么智能文档就是建筑材料。

卢山:除了泛网络传播,Adobe 也积极拓展智能文档业务,许多企业包括微软公司都纷纷进军这个市场,谁会是 Adobe 最大的竞争对手?

皮卓丁:在泛网络传播领域,我们还没有看到微软有什么动作。而在智能文档领域,微软以及一些还没有进入中国市场的外国公司都扮演了重要角色。在国内,也有一些企业已经提出了“智能文档”的概念。虽然在某种意义上大家是竞争对手,但在智能文档领域又是同盟军,Adobe 与这些公司都有共同的信念:未来智能文档将成为政府、企业、新闻媒体非常关注的话题。

卢山:在过去十年中,企业客户、政府部门已经投入了大量的资金建设基础设施,包括布线、购置服务器、建数据库等,架构、数据都已经准备充分,通过智能文档,Adobe 将如何帮助企业用户把数据变成有价值的信息?

皮卓丁:我们对智能文档领域进行了详实的研究。所谓智能文档,就是“数据+格式”的信息。“数据+格式”也就是 XML,但 XML 是不可看的,PDF 是可看的,如何将 XML 与 PDF 结合就是 Adobe 的工作。保险公司的保单、银行对账单、企业的申请表、E-book 等等都是智能文档,我们在这些智能文档方面能够提供非常好的解决方案,帮助银行、保险公司、政府部门提高工作效率。

由于泛网络传播成为我们在专业出版市场上的目标,这使智能文档范围更广泛,延伸到了政府、企业、个人等所有对文档处理有需求的领域,如果说泛网络传播是大厦,那么智能文档就是建筑材料。



过一段时间,全新的 Adobe 会出现在中国市场上,我就只负责内地市场了。

卢山:在强化企业级市场的战略部署下,Adobe 怎样在中国市场

进行布局,会不会放弃中国个人用户软件市场?

皮卓丁:不会,Adobe 有三大业务部门。除智能文档和专业出版部门,还有一个就是针对个人的 D/DV (Digital Image/Digital Video) 数字影像部门。随着数码产品深入到每个人的生活中,D/DV 市场涉及到了每个人,从这个意义上讲,Adobe 也在关注个人用户市场。Adobe 认为,就中国市场的回报来讲,前面两个回报率,而 D/DV 市场由于具体应用的原因,现阶段要求很大回报是不切实际的。

卢山:面对快速发展的中国市场,如果企业的回报低于预期,不少国际化公司往往会采取走马换将的做法。说服你的老板,不断加大公司在中国投资,这是很有挑战性的事情。你如何面对这种挑战?

皮卓丁:说服公司加大在中国投资,不是我一个人光说说就能够办到的,有两点很重要。首先是大环境的不断改善,其次是公司现在取得的业绩。中国政府务实作风、开放宣传以及不断增强的经济实力是前提。我所做的是收集信息,并汇报给总部,让他们能够了解中国经济发展状况。还有一方面,就是公司本身的业绩发展和商业模式,如果现阶段 Adobe 没有看到智能文档在中国广阔的发展前景,公司也不会有太大的投入动作。这两方面缺一不可。

卢山:Adobe 的外资背景是否会影响其进入中国电子政务市场?

皮卓丁:这个问题其实就是 Adobe 要以什么样的身份、什么样的方式进入中国电子政务市场。在这方面,Adobe 的态度非常明确,那就是中国市场需要 Adobe 变成什么,Adobe 就会以什么样的角色进入。过一段时间,全新的 Adobe 会出现在中国市场上。以前我负责整个中国市场,而从 7 月 1 日起,我就只负责内地市场了,希望将全部精力放在这个市场发展上,这是个全新的机会!

卢山:全新的机会其实也是全新的挑战!当你加入 Adobe 公司三年的时候,曾希望 Adobe 中国员工增加到 11~14 人,但结果没有实现。现在请你再预测一下,再过三年 Adobe 公司中国业务会怎样?

皮卓丁:现在我的担心是公司对中国的前景估计太高了,这对我个人压力太大(笑)。我认为,公司规模应该与业务发展相适应,是否有很大规模或有多少员工,对我来讲已经不重要了,我们用什么样的方法、什么样的队伍来与中国经济发展吻合才是最重要的。



只有见过大世界,得过大奖的教练指挥出来的球队才会有实力,软件团队也是如此。

卢山:为了更好地抓住这个市场,你会招募什么样的软件人才?

皮卓丁:目前我们软件方面优秀人才非常稀缺,这对我最大的挑战,我本人在这方面也有欠缺。目前我所管理的团队只有很少的人,当我管理更大的团队,是否会经验不足?这里有个很

好的例子,今年的欧洲杯上,见过大世面、得过大奖的教练指挥出来的球队才会有实力,才能进更多的球。

卢山:你认为,中国软件人才还欠缺什么?

皮卓丁:以销售、市场方面的人才来讲,软件与硬件人才不同,它对综合素质要求更高一些。我国的软件从业人员要么有很好的技术背景,但缺少销售经验;要么有销售经验,但技术层面懂得较少,而优秀的软件人才这两方面缺一不可。技术了解不多,心里会没底,不清楚这些技术到底会带给客户什么利益,不能告诉客户未来发展前景;而讲不清商业模式,就不可能让客户做出决定去购买产品。

卢山:除了销售、市场方面,对于软件管理人才来讲,我们跟国外的差距是否更大,主要原因何在?

皮卓丁:以我个人为例,我在十多年前就担任过此类管理职务。但今天的软件管理理念与过去已经完全不同了,如果我的经验还停留在那个年代,我在这方面几乎没有发言权。在我国,还没有一个拥有几千人做软件开发的企业,很难系统地培养出这方面的高级管理人才。因此,刚开始可以引进外面的人才,比如从印度、美国、德国等。没有环境、土壤,就产生不了高级的软件管理人才,而没高级的软件管理人才,一个软件企业也不会管理好。



尽管有段时间我因为打击盗版而“不务正业”,但我坚信 Adobe 会有一个“正业”给我做,我觉得自己的选择没有错。

卢山:你讲过,自己一度有 80% 时间都是“不务正业”,现在是否已经回归到 CEO 的“正业”了?

皮卓丁:是的。我想做的事情就是

记者手记

河流加上土堆是什么?

本报记者 王政

说心里话,Adobe 并不是一个大公司,但皮卓丁绝对是个人物。这个不是由于他在软件领域有多大的创举,天赋的绝顶聪明让他人生的各段乐章在 IT 的梦幻舞台上起伏跌宕。

灵动是本真的生命力的体现,它使一切冷漠和麻木都苍白无力。智者乐水,皮卓丁给人的感觉好像就是闲不住,要“折腾”的那种人。从联想到方正,从 Lotus 到 Adobe,从反盗版到泛网络传播,皮卓丁很像足球场上的“自由人”,在哪里都能像模像样地大有作为一番。如果说泛网络传播是一本大书,那么皮卓丁的书写风格就是“活波波的”。

做软件的人可能有林林总总的差异,但在“精灵古怪”上大休都有一致性。且不用说刚刚来华的盖

让客户通过我们的努力享受到更大的效益,而现在我所做的事情恰恰能够实现我的梦想。我从联想出来一直在做这样的事情,尽管有段时间因为打击盗版“不务正业”,但我坚信,Adobe 会有一个“正业”给我做,今天看来我的选择没有错。

皮卓丁:谁也没有错!今天的联想是个成功的企业,今天的皮卓丁发展得也很好。这只能说明一个问题:大家走的路不一样,也就是理念不同。联想当时希望做成一个巨型 IT 硬件公司,而我当时呢,不太愿意做这方面的事情,我希望成为一个既有丰富商业经验,同时又有技术背景的人,这能够给客户带来最大的价值。

卢山:而你选择 Adobe,用你的话讲,是“因为我喜欢 Adobe 的做事风格”,那么 Adobe 什么样的做事风格让你动心?

皮卓丁:首先是 Adobe 做事的风格非常严谨。做商业也像做软件开发一样,与我们常说的“跟着感觉走”完全不同。Adobe 做每件事情都会有详实的数据分析,并根据数据分析结果来决定,逻辑性非常强,我从中学到了很多有益的经验。

其次,Adobe 非常尊重员工,这也是 Adobe 能被评为“最适于就职的公司”的原因所在。以我个人为例,刚开始是担任 Adobe 中国区总经理,后来升任大中华区总经理,但发现公司在内地有了很好的市场发展机会后,又恢复到中国区总经理的职位,表面上看好像职位下降了,其实 Adobe 考虑的只是谁更胜任这个职位,谁在这个职位上有更大的发展空间。而这些并不是任何公司都能做到的。

皮卓丁:在泛网络传播时代,创建—管理—发布的出版流程应该被集成,创建、管理一次完成,多次发布。

卢山:2001年,Adobe 提出泛网络传播概念,泛网络传播时代何时到来,它会对目前的出版业产生什么影响?

皮卓丁:这个时代已经到来。21 世纪一开始,许多新技术涌现出来,包括数码相机、无线网络、手持设备、不断翻新的数字电视等各种数字型、多媒体类产品,对出版业的影响是革命性的,因此把它定义为 Network Publishing——泛网络传播。

对出版集团而言,需要实现内容集中化,传播手段多样化。而目前我国的情况大多是报社、电视台、杂志社、出版社分离,内容方面有许多浪费。

卢山:单一媒体的出版流程非常成熟,即创建—管理—发布。泛网络传播时代下流程需要如何调整?

皮卓丁:当媒体需要整合时,原有几