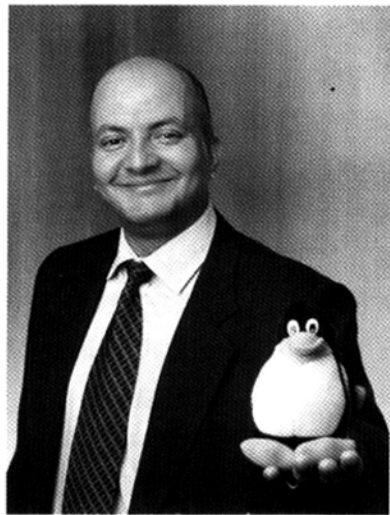


几天以后，尼泊尔的IT营销高手潘迪就要第四次晋见国王了。——题记

# 行销圣手 来自尼泊尔

——访拓林思软件有限公司亚太地区总裁潘迪先生  
长江



## 我没有来错中国

当现任 TurboLinux(拓林思)亚太区总裁潘迪在北京国贸大厦钩沉旧事时，窗外 2001 年的长安街车流如水，市声喧哗。作为在中国的 IT 外企第一代销售员，作为为数不多的在中国闯出一番天地的尼泊尔人，历数家珍，潘迪侃侃而谈。

“本来，我没想过要在中国的土地上做 IT。”潘迪轻松地说着，回忆他如何做出与“本来”相反的选择。1977 年在尼泊尔读了一段行政管理课的潘迪，怀着学习中国小水电站建设经验，翻过喜马拉雅山，留学清华大学，进入清华大学电机系研读发电专业。

“那时我的目的很明确，就是来中国取经，然后回国去做一名开发尼泊尔小水电的工程师，根本没有想过做 IT 行业”，潘迪回顾 20 岁时的理想。当时，中国的小水电站建设是世界上最成功的，具有这方面的充足的经验，而尼泊尔的水利资源则非常丰富。潘迪听从父亲的安排，来到他认为“没有来错”的中国。很快，毕业后回国的潘迪去了国内的一家小水电站。但是，一年后，潘迪发现自己的理想在那种的现实中很难实现。“于是决定再去读书。本来要去泰国，读环保专业，就在这时，清华大学召我回来读研究生。因为我学习一直不错，给清华老师留的印象很好。”这样，绕了一圈，潘迪重返清华。

“回来后依然读与水利相关的专业。一年后，正当我计划毕业后去参与联合国的小水电研究所的工作时，法国布尔公司找到了我。”1985 年，正值当时欧洲最大的电脑公司法国布尔谋略大举进入中国市场之际，潘迪被列入急需人才之列。

“也不知他们是如何发现我的，就通知我去面试，请我去公司做工程师。我也觉得这是一个很好的工作机会，就放弃了还差一年的学业，来到布尔公司。”

这个时候，各学校还很少有计算机专业的教学。潘迪所学发电专业的基础课程是计算机，因此潘迪做起这

行业的技术也算得心应手。潘迪先去伦敦进修计算机，然后进入法国布尔公司新加坡办事处。1986 年，由于是个中国通，潘迪顺理成章地来到布尔中国办事处，担任技术支持方面的工程师。

“从此，我开始改行做计算机。”潘迪稍有感慨，“往往心想如此，但走的却是另一条路。但是，我与中国有缘，没有来错。”

## 法国布尔的 IT 产品和概念

### 基本由我引进中国

由于美国、日本对中国实行技术封锁，上个世纪六十年代到八十年代中期，中国的计算机产业与法国电脑公司的合作很多。中国从法国引进了技术，而法国公司则在中国做项目。当时，北京还没有像现在一样，写字楼遍地开花，各外企都在饭店里租房。法国布尔的中国办事处设在长安街上的民族饭店里，这个只有四、五个人的团队，随着潘迪的到来，就要开始它的中国市场大出击了。

“虽然是技术人员，但由于人手少，技术、销售、培训，我什么工作都做。这给我提供了展示销售能力的机会。做技术工程师不到一年，老板发现我做市场的潜质特别强，就决定让我去做市场了”，1987 年，潘迪开始了给他带来巨大荣耀的销售工作，出任公司中国区域销售经理，成为集代表、工程师、销售三位一体的骨干。此时，法国布尔向中国销售的基本是大型机和小型机。而其直接竞争对手就是鼎鼎大名的如 IBM、日立等跨国巨头。它们在计算机应用关键性行业，如银行、邮政、铁路等，都已有很大的市场份额。

要在中国市场圈地，就要从这些身强体壮的先行者手中抢生意。虎口拔牙，有着出色行销能力的潘迪上任伊始，就在做中国人民银行清算系统项目上与 IBM 狭路相逢，打了一场漂亮仗。

“当时人民银行已有了许多机器，法国布尔进入有相当难度。IBM 等几家做大型公司都在竞标，抢做北京、武汉和另外一地的单子。我们先从与客户的技术交流开始，从下到上，一层一层地找人去谈，让客户了解我们的技术

优势。技术上是解决了,就可以谈别的合作了。这样,我们一举击败了IBM,拿到了三台大型机和十几台小型机的单子,总共300多万美元。”这是法国布尔在中国做得第二笔大单子。潘迪十四年后谈起这个战绩,还眉飞色舞。金融领域是最难进入的市场,但是一旦这个关键性业务的渠道打开,它的影响力是非常强大的。单子下来后,法国布尔进军中国市场,就有了一个非常好的开端,对其在中国的业务给了有力推进。

接下来,潘迪的的大单子接踵而来:在1988、1989年,潘迪把法国布尔的几乎所有产品,如大型机、中型机、小型机、ATM、IC卡、高速打印机都带进了中国。这使法国布尔成为中国人民银行和中国银行及其他银行的重要设备供应商,并且杀入邮政领域。“我们使自动柜员机ATM、IC卡,进入了农行和工行。有些产品第一次来到了中国”,潘迪说,“像ATM,尽管在1985年飞利浦在中国珠海推过,但在中国的北方,布尔应当算第一个。”

在法国布尔工作,一干就是八年。后来由于法国布尔要与另外一家美国公司合并,领导层发生改动,潘迪决定另谋高就。

“我想我也应该走了。”1994年,潘迪离开法国布尔。在寻找理想公司的途中,潘迪进入另一家做ATM、POS产品的法国公司,任市场顾问,负责将这家公司的新产品的服务介绍给中国用户。“这是一个过路的感觉,是帮朋友的忙。在法国公司已干了这么久,不想再到法国公司了,”潘迪解释当时的决定。

潘迪总结在法国布尔的营销经验时说,他最主要是利用方案和性能价格比来击败IBM等对手的。“最重要的是我们了解客户的需求,并向他们做深入的技术交流。那时不仅要为客户提供硬件方案,还要提供培训,帮助他们开发一些应用,因为当时软件都是各个客户自己开发的,不像现在有很多的系统集成商,可以提供一整套的解决方案。这种做法在当时非常超前,虽然现在已被各大公司所普遍采用。”

此时,潘迪已明白自己将来的道路将是销售之路。“做销售,与人打交道的能力,我相信不是后天学来的,而是天生的。就跟体育一样,有的人练很多,却成了体育明星,有人练得不多,却成了冠军。”

“我不是说我有销售天分,而是我信这个”,潘迪先谦虚,后肯定。法国布尔的工作,使潘迪形成了独立作战的能力;同时,也使潘迪结交了众多朋友。有了内部能力和外界资源,潘迪就有了自己做公司的打算。当然,公司的方向还是做营销。

“我对中国的市场很了解,同时,由于我是尼泊尔人,对尼泊尔、印度也很熟悉,因此,我想做一个双边贸易公司。”于是,在1995年下半年,潘迪做了几个月的双边贸

易。但是感觉不好。“原来想做贸易很简单,但真正做起来,才发现相当难。”牛刀小试,不是很到位,“还是找工作去吧”,潘迪告诫自己。

### 使中国康柏进入战略性商业领域

1995年12月16日,一身休闲的潘迪与美国天腾公司中国区总裁劳伦斯在北京新世纪饭店正在面谈。潘迪在布尔的业绩早已让天腾看在眼里,现在劳伦斯要将其拉到自己帐下做销售总监。

“天腾有一种容错技术,很先进。最主要的是他做的也是一种面对金融界的解决方案,正好与我原来的背景相近,所以就过去了。”1996年1月2日,潘迪进入美国天腾公司,在任6个月的销售总监后,成为北京、上海、广州代表处的首席代表。

当时天腾正在做有名的“金卡”工程,做得很顺。在做人民银行总金卡中心的单子上,潘迪再次遇到了老对手IBM,并又一次成功地打攻了IBM。“我们跟IBM比是一个很小的公司。IBM是600亿市值,我们才20个亿,他在中国上千人,我们只有几十人。但我们采取了非常实用的策略,使天腾整套软件方案、硬件方案和服务方案都很有竞争力,最终打败IBM。”

战败IBM,潘迪择手面向邮政业“绿卡”工程的竞标攻关。“绿卡”工程当时已是第二期。潘迪要与优利和NTT打阵地战。“二十多个招标城市中,已有十一个城市选我们的产品。但是因为邮政总局考虑到我们是首次加入这个工程,一下子给我们那么多工程,没有信心,最后只给了我们兰州和太原两个城市300万美元的单子”,潘迪说,“我们做得很漂亮。虽然我们做的项目较优利、NTT少,没他们有经验,但我们把售后服务、培训和客户关系做得非常好。工程做下来后,兰州、太原的人都主动帮助我们宣传。等到第三期“绿卡工程”,天腾便拿下了山东十七个地级市中的十三个单子,还有新疆、广东、上海、江苏等地,最火时,“绿卡”工程中交换中心项目40%的市场份额都由天腾占据。”

“绿卡”工程为天腾拿到了1000多万美元的单子。1996年,当潘迪刚入天腾时,天腾还只是做300万美元的单子的活,到了1998年与康柏合并时,其手中的项目已经做到了2000万美元。天腾做大客户,金融、邮政、铁路等许多交换中心都使用潘迪卖给他们的天腾产品。

短短两年时间,潘迪就将天腾建设成了中国金融界的主要设备供应商。

1998年,天腾被康柏并购。不久,DEC也被康柏纳入旗下。在潘迪与天腾刚开始接触时,DEC也曾力聘潘迪。并购后,潘迪升迁康柏中国北方区总经理,正好主管原天腾、康柏北方、和原DEC,惹得潘迪什么时候回忆这段往事都感慨:不是一家人不进一家门。

当时康柏正是鼎盛时期，卖PC赚了钱，希望能与IBM竞争，目标是做到世界第一大电脑公司。潘迪成功地贯彻了新的康柏公司的策略，促使公司利润及营业额快速增长。

“康柏在电力、政府行业、税务、海关、邮政、电讯等行业都很成功，我这时也已做横向的销售管理，而不是纵向的销售工作了，”潘迪说。时间到了2000年5月，在康柏工作了四年半的潘迪，已帮助中国康柏进入了战略性商业领域：邮电、金融、交通。

### TurboLinux 是新挑战，也是希望

“如果在康柏再做下去，还会有升迁的可能，但我觉得我应该去做新的尝试了”，2000年6月，潘迪加盟TurboLinux，两个月后成为这家软件公司亚太区总裁。

总部设在旧金山附近的拓林思建立于1992年，分公司遍布世界。1999年，拓林思正式进入中国市场，主要提供高端的基于Linux的解决方案。“拓林思能给我两个尝试的机会。首先，十几年来，我一直在做硬件的推广，现在可以给我一个做软件的机会，我想我会学到很多东西。其次，由于我一直做中国大陆市场，对中国大陆以外的市场不是很熟悉，而拓林思在韩国、香港、台湾都有办事处，这可以使我更加开阔思路。小公司有新的挑战。在康柏时，是每个星期做一个计划，然后每天去执行，是个机械的职业经理人。在这里，就不仅是了解中国大陆，还可以了解周边国家和其他地区的市场了。”潘迪如此解释来拓林思的原因，当然还有一条：“我深信Linux是一个将来。现在的Linux就像当年的微软、Cisco，所以我不想错过这个机会。”

剑锋来自磨励。经过十几年的市场拼杀，潘迪已形成了自己一套独特的营销理念。Linux目前虽然很难赚钱，潘迪还是相信凭自己多年的销售经验能把这个生意做火。

“关键是要有合作伙伴，自己不做大而全的产品，这是我们做TurboLinux的最重要的策略。我在做“绿卡”工程时，几乎所有的项目都是通过合作完成的。当时我们与数据所合作，与华腾、邮政院还有山东中创合作，每一个公司都有每一个公司的特点，”现在TurboLinux端对端的解决方案，潘迪只做中间软件部分，硬件使用IBM、HP、康柏、联想、浪潮等，应用部分也正与国内了解本地情况的企业合作。潘迪认为合作是销售的根本：“Linux三大块，一个是嵌入，一个是企业，一个是桌面。我们的公司讲的是提供基于Linux的端对端的解决方案。我们做企业级的解决方案，除了做自由软件，还做一些中间层软件，像并行处理软件等，这些软件可以运行在Linux、Unix、NT上。我们的目标是共存。”

另外要做充分的技术交流。做营销有两个方法，从上到下和从下到上，TurboLinux采用后者，就是技术交流，突出性能价格比优势。我们先从下面技术人员谈起，然后

跟一层一层领导谈，充分地展示了自己的特点。”潘迪开玩笑：“开放源代码，便宜，是TurboLinux的个性。现在有两种人喜欢TurboLinux，一是技术人员；一是CFO。一个管技术一个管钱，哪能卖不出去？”

作销售还要坚持不懈，卖Linux这种产品就更要有这种精神。潘迪用反面例子说这个问题：“过程没结束以前，一直要坚持不懈。以前一个财政部项目让我始终念念不忘。本来我们已拿到了合同号，就要签了，500多万美元，但是我们中间出现了懈怠情绪，失败了。我常跟销售人员讲，其间什么都可能发生。真正的成功不仅是签合同，还有许多工作要做。”

当然，还要有良好的售后服务、培训，有尊重客户实事求是的态度，等等，每一个单子，每一笔生意，都会有很多的营销技巧。目前，潘迪每天都要见客户，除了已建立了很多合作伙伴和大客户，同时，也积极开展了对客户与合作伙伴的培训。座落在北京国贸中心的TurboLinux（中国）教育培训中心是国内首家正式开展Linux培训的机构。在这个培训中心，拥有一批高素质的Linux专家，具有丰富的教学及解决实际问题的经验，能够提供全球Linux认证工程师培训。

现在，潘迪的首要目标有三：让客户脑子里有一个TurboLinux是操作系统的方向的概念；一定要通过为企业客户提供解决方案挣到钱；迅速占有一定的市场份额。

根据市场研究机构IDC的统计，Linux操作系统的市场增长大大超出其他客户及服务器的操作系统，在亚洲ICP和ISP市场，Linux已经占到73%以上的市场份额。面对Linux如此迅猛的发展势头，潘迪这位硬件的行销高手，说不定摇身一变，就会成为软件的销售干将。

### 采访手记：潘迪的幽默

会讲尼泊尔语、汉语、印度语、英语、法语、梵文等6种语言的潘迪，说起汉语来，无论是语调、用词，还是表达方式，完全能与中国人叫板。所以潘迪的幽默也有中国味：

“我跟中国人在一起时感觉不到自己是外国人，在尼泊尔时就变成尼泊尔人。”

“我不是说我有销售天分，而是我信这个。”

还有行动上的幽默：一般的尼泊尔人爱爬山，擅长爬山；潘迪则喜欢步行，晚饭后坐一个小时的“11路”最好。将登山变成了平面运动，饭后百步走，活到九十九，也符合中国特色。■

