

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

蓝色通道



实达集团发展年表

1988 年，由福建计算机公司等单位走出了 16 个穷知识分子，共集资 25 万元，成立了一家名叫实达的股份公司。

1990 年，这批人研发出了实达终端产品，从此就走上了真正的靠知识致富之路。至今实达终端还是实达的赚钱机器。

1992 年，实达南下香港，北上俄罗斯，大进大出地搞起了国际接轨试验。

1995 年，实达以“强强联合”的名义兼并了福建计算机外部设备厂，发展成中国最大的计算机外部设备产业集团。

1996 年，实达公司股票在上海证券交易所上市，一年后，实达股票冲至 25 元 6 角的高价位。

1997 年 4 月，实达的业绩使实达入围道·琼斯中国股票指数，成为诠释中国经济晴雨表的重要组成部分。

1997 年，实达已经跳出单一电脑外设产业集团的概念，三面出击，又在个人电脑、VCD 影碟机、软件与系统集成方面取得建树，成为国内罕见的同时经营着投资类电子和消费类电子产品的电子信息产业集团。这一年，实达主营业务年收入达 16 亿元。

1997 年年底，《亚洲周刊》公布“中国大陆 100 家最大上市企业”排行榜，实达名列第 38 位，为福建省唯一上榜的企业。

1997 年，实达的经营业绩综合评分在中国 744 家上市公司中排名 41 位。

1998 年，在电子部公布的最后一次全国电子百强排名中名列第 22 位，实达总资产跃升到 16 亿。

引子：走进蓝色

1997年9月，当我刚刚完成《中国企业首脑》一书写作不久，时任《领导文萃》主编的刘明辉从福州给我打来一个电话，问我愿意不愿意再写一本书？我问，是一本什么类型的书，他说，是关于一个电脑产业集团的。正中我下怀，我在采写《中国企业首脑》时就时时产生这样的想法，企业如人，是一个个充满个性的活体，什么时候我能够从对诸多企业的这种粗放式扫描深入到对一个企业进行个案解剖呢？而且这个企业还应该是代表着未来的企业。如今这个机会降临了。

听明辉讲，这个企业是中国最大的电脑外设产业集团，这个企业的总裁刚满34岁。这个企业非常年轻，平均年龄才28岁。总之，所有这些都与我心中的设想相符合，我便欣然答应。

从此我便开始了长达半年时间的对一个名叫实达集团的采访。无数次地穿行于福州与广州之间，无数次地走进实达科技城那座蔚蓝色的总部大楼。无数次与这座大楼里穿进穿出的年轻人不经意地握手，然而却非常坦诚地交谈。这种坦诚从下面的员工到总裁叶龙，都表现得如此一贯。叶龙甚至对我说，欢迎你，实达对你完全开放。你应该多看到我们这些人做企业存在的困惑，我们都太年轻，前面也没有什么太多的指点，全凭自己探索，所以我们谈不上成功，只能说是在探索。以我对诸多企业采访的感受，这种坦率和信任的态度真是令我感动，我不知道信任和坦率是否属于年轻人的一种天性？但我相信，它肯定是校园文化的产物，以我人生的经历，正是校园文化形成了思想的激荡，形成了人与人之间坦率的性情。（顺便说一句，在实达采访，让我一次次产生重返校园的强烈感受。）总之由于他们对我的采访持一种特别开放式的态度，使我看到了中国一个高科技企业发展中普遍存在的困惑，同时也看到他们所拥有的未来。

是的，在实达里，大家谈得最多的还是如何把握未来，思虑最多的是实达怎样通向未来。打通未来通道便成了一个值得一再强调的概念。在与实达的青年人探讨未来时，他们经常提及IBM，实达的年轻人是这样来表述他们的感受：IBM之所以把握未来的能力非常强，就因为它把全世界最好的一批计算机毕业生吸引到它那里去了。IBM被人们称之为“蓝色巨人”，IBM把自己的电脑服务品牌命名为“蓝色快车”，我想这对“干实达人心中事业的实达人来说，产生了强烈的心理上和视觉上的影响。实达人把他们的总部装点成蔚蓝色——墙体是蓝调，窗帘是蓝调，甚至连办公室的座椅都是蓝调。至于他们自己生产的电脑取名为“蓝天”，蓝色成了实达的一种基调。

我就是这样走进了蓝色。在实达采访的间余，我曾经无数次地坐在蔚蓝色大楼的玻璃钢窗前，眺望天空的蔚蓝色，自感自己的身心亦溶进了一片蓝色之中。我曾经一千次在追问自己，蓝色是否意味着未来？

我想，既然实达的年轻人是以蓝天一般洁净的坦率态度告诉了我许许多多，我便愿意以同样的坦率把实达这个青年群体给我带来的诸多感受和思考直录给诸多关心着中国高科技企业发展的朋友们。

主要采访人物表（按采访先后顺序）

叶龙，实达集团总裁，34岁，上海交通大学84届计算机系毕业生，25

岁时成为实达公司的 16 个创始员工之一，时任副总经理。少年老成，是叶龙给人的印象，1997 年他被选为“十五大”代表，被评为全国“十大杰出青年”。

蔡智康，副总裁，31 岁，华中理工大学无线电专业 87 届毕业生，1989 年进入实达集团。蔡形象比较高大，且有小生气派，实属实达最能拿得出手的一表人材。蔡在实达与福建外设厂“强强联合”后，分管打印机销售，颇是治理有方。

阮加勇，终端公司总经理，31 岁，北京邮电学院 90 届研究生，1990 年进入实达集团。小阮是一个内向的人，他与郑维宏可能是黄奕豪悉心培养的哼哈二将。

郑维宏，终端公司产品总监，30 岁，中国科技大学计算机专业 90 届毕业生，同年进入实达。郑被视为实达不可多得的技术尖子。曾由于技术精湛，一下子使银行订购了 400 台终端产品，为实达终端的销售立下汗马功劳，因而成为实达的英雄。

黄奕豪，实达集团副总裁，36 岁，中国科技大学计算机专业 83 届毕业生，实达公司创始员工之一。人称“豪哥”的黄奕豪是实达青年人中的“追新一族”。脑袋好琢磨生性好玩，实达所有的新玩意都与“豪哥”有染。

朱刚，实达集团董事长，福建省企业家协会副会长。实达公司主要创始人之一。这位实达父辈式的人物，经常被年轻人把他口袋里的“中华”香烟洗劫一空。深谙名利场之风气的朱董，就成了一位不可多得的能竭心尽力地为实达这块青年人小天地“遮风挡雨”的人物。人称“一个好老头”。

林则钦，实达集团副总裁，39 岁，北京商学院商业经济专业 82 届毕业生，此公颇有思想，乃属实达的“空降部队”，1995 年方才加盟实达，但却对实达影响颇大。林加盟实达后，带进诸多新理念，已不知不觉中为实达所接纳。

贾红兵，电脑科技公司总经理，44 岁，福州大学分析化学专业毕业，1997 年进入实达集团。这是一位在计算机界打进打出十几年的风云人物，总是让我想起梁羽生的新派武侠小说《七剑下天山》，显然他身上是有点“剑客”气质。

徐长军，北京朗新公司总经理，35 岁，清华大学研究生毕业，1997 年加盟实达，与贾红兵一样成为“97 实达新军”人物。

卢如西，实达集团副总裁，38 岁，华南理工大学计算机专业 82 届毕业生，实达公司创始员工之一。白面书生卢如西，有谨小慎微的性格，但在产品开发上却特别敢“冒”。实达自身开发的所有的产品项目，从早期的终端到现在的 VCD、软件项目，卢都是主要的参与者。

朱国良，实达集团副总裁，50 岁，厦门大学毕业生，此乃实达集团有功之臣。1995 年他以福建计算机外部设备厂厂长身份与实达撮合成国内最早的“强强联合”，轰动一时。作为“外来户”，老朱今天主管着目前实达最为抢眼的 VCD 项目。1997 年底，他可是人生第一次大手笔，一下子在中央电视台投下了 6000 多万元的广告费，创实达开创以来广告投入之最。

林建，副总裁，33 岁，陕西机械学院 84 届企业管理专业毕业生，1989 年进入实达集团。长期打理着实达电脑销售事业部，一只手提箱，便是办公室，穿行于祖国大江南北。林建被他的部下们封一个绰号“阿土仔”，这是电脑游戏里的人物，一个成天忙忙碌碌的台湾仔。

古培坚，总裁助理，32 岁，华侨大学精密机械专业 89 届研究生，1989 年进入实达集团。主管人力资源。古家庭出身乃华侨，但以我观察属于华侨

中的“贫下中农”，所以从小养成“与天奋斗，其乐无穷，与地奋斗，其乐无穷，与人奋斗，其乐无穷”的性格，全凭自己个人奋斗，方得今天的一番天地。

陈建文，总裁助理，38岁，东南大学计算机系研究生，1994年进入实达集团。陈总是显得与实达人大大咧咧惯了的风格有不同之处，如今他要掌管新成立的集团分公司，可全是与集团的封疆大吏们打交道，实达人的话，封疆大吏们全是大碗喝酒，大块吃肉的人物，对于滴酒不沾的陈来说，将是一个考验。

陈小杭，福捷机电公司总经理，38岁，合肥工业大学精密仪器专业82届毕业生，实达公司创始员工之一。陈是实达资格最老的人物之一，他曾经向原总经理赠送《贞观政要》，如今又对实达的未来充满着忧患意识。

陈光华，终端公司高级主办，35岁，福州大学无线电专业毕业，1994年进入实达集团。他似乎有崇拜台湾企业文化的倾向，讲一口台湾国语，甚至连扮相都显得台湾得很。

潘立群，计算机设备公司总经理，34岁，国防科大系统工程专业89届研究生，1991年进入实达集团。做事喜欢用“摆平”方式，动辄要以思想摆平自己，也摆平对方。

胡钢，原实达公司总经理，实达公司主要创始人之一，真可以说，没有胡钢，便没有实达。1993年，由于实达高层分裂，他率领30名员工出走。

张曙，实达公司股东外部董事，马尾开发区建设发展总公司总经理。

蓝色象征着未来。蓝色象征着梦想。蓝色象征着快速成长的高科技产业。
《蓝色通道》是继《联想为什么》之后，对中国企业进行深度检视的又一部力作。人们在大量阅读国外经营类图书的同时，不妨细细品味《蓝色通道》，这里有中国式的致胜之道，也有中国企业人共存的困惑与探索……

序

屈指算来，中国的改革开放已进行了 20 年，这 20 年是中国历史上不寻常的 20 年，是值得大书特书的 20 年。在这 20 年中，我们走出了禁锢我们思想的精神枷锁，走向了开明和务实；我们摆脱了束缚生产力发展的计划经济体制，走向了社会主义市场经济；十五大的胜利召开，使我们摆脱了单一公有制的束缚，认识到了公有制也可以有多种实现形式，这为我国国有企业走向市场，提高竞争力创造了条件。

在我国，在国有企业改革过程中，股份制作作为公有制实现形式之一，固然有利于筹集到较多的资金，进行技术改造，开拓市场，但同时也有利于调动人的积极性，发挥人的创造性和聪明才智，提高效率。在日常生活中，人们往往把注意力较多地放在资金或物的方面，而不了解股份制在调动人的积极性的重要作用。要知道，技术改造是靠人来进行的，市场也是靠人来开拓的。筹集的资金再多，如果运用不当，决策欠妥，那就不仅不能给公司带来收益，甚至会变成包袱。所以说，股份制的最大优越性正在于在转换经营机制的同时把投资者、管理者和职工的积极性调动起来了，使效率得以大大增长。企业竞争力的源泉在于不断增长的效率，这已被实践所证明。

毫无疑问，我国企业改革中巨大成绩的取得，是全国人民共同努力的结果，这些人当中，不仅有富有远见的政治家和具有开拓精神的专家学者，而且还有成千上万普通的中国人的默默探索、苦苦追寻。正是他们的共同努力，才使我国的改革开放走上了一条一往直前、百折不回的道路，推动着现代化事业的不断发展。

就以股份制的推广为例。我们千万不要忽视，股份制之所以能够成为我国企业的重要形式，除了有领导人的关怀与指引、专家学者们在理论上的探索与论证而外，更有许多实践者在具体运作。他们出资、出力、出智慧、出经验。办好一家股份有限公司，使之有显著的经济效益，这就告诉了其他准备进行股份制改造的企业：股份制确实有效。示范的作用在某种意义上大大超过了理论书籍中的讲解。假定缺乏一大批实践者，股份制的优越性不依然是书本上的说教？假定实践者缺乏应有的创造力，改制后的股份制业绩平平，甚至效益还有所下降，那岂不是表明股份制没有多大优越性？而这些正是被一般人容易忽略之处。今天，当我们看到国有企业的改革正在朝着股份制的方向前进时，提到实践者在股份制改革中的贡献，是理所当然的事情。

不久前，一群年轻的朋友把一份书稿送到我这里，请我给这本书作序。我对这群年轻人和该书的作者并不熟悉，我想他们请我作序可能跟我在国内比较早地倡导股份制有关，也可能同我比较早地提出智力投资的宏观与微观经济效果有关，因为这群年轻人从 1988 年创业伊始，就凭着对产权与股份制运作机制的感觉与悟性和对发展中国信息产业的信念和使命感，毅然决然地从原有体制中走出，投身于商海之中，投身于知识密集型行业之中。他们创办了一家高科技公司，公司一开始就实行了“国有法人控股，员工持重要股

份”这一在当时还不多见的股份制形式。短短 10 年的时间，企业就从创办之初的 25 万元增加到 1997 年的净资产超 6 亿元，国有资产增加了 3000 倍。从这本书的字里行间，我看到了一家高新技术企业在产权明晰的基础上的旺盛生命力，也看到了一批立志为中国信息产业而奋斗的、充满激情的中国青年知识分子的缩影。他们的探索和思考，深深地打动了，于是我欣然提笔，给这本书写了一篇小序。

我以前曾经给某些学生的著作写过序言，也曾经给少数同事或朋友的著作写过序言。但这本书的序言却有些不同，因为我既不认识本书的作者，也不认识书中所提及的创业者和实践者，我完全是被书的内容所吸引，从而引起写序言的兴趣的。我常说，企业家不是一种职务，而是一种素质；企业家不是上面指定的，也不是下面选举出来的，而是在市场竞争的海洋中，经过拼搏而涌现出来的。没有市场竞争，就不会有真正的企业家。体现着企业家素质的有眼光、有胆量、有组织能力，如果不在市场竞争中经受检验，如果不凝聚为创业的成功，那又怎么显示出眼光的有无、胆量的大小、组织能力的高低呢？我相信，读者在读完这本书后，会同我有一样的体会，也许，从事高新技术开发工作的读者，会比我有更深的体会。

希望本书的读者能从他们的思考和探索中获得某种有意义的启迪；也希望书中的主人公们能百尺竿头，更进一步。应当指出，知识经济的时代已经来临，高新技术产业的前程无限。愿书中的主人公和读者一起为 21 世纪中国经济的腾飞奉献自己的全部力量与智慧。

厉以宁

1998 年 5 月 4 日

北京大学建校一百周年纪念日

蓝色通道

第一部 共同体平台

实达诞生于 1988 年。1988 年，注定了是一个要诞生着无数企业的时期，上面提出了知识分子要转移到经济建设的主战场，下面则在议论着为何卖茶叶蛋的胜过搞导弹的。这是一个躁动的时代，人们为社会的转型期搞得心态很不平衡。在躁动得人心惶惶的社会心态之下，人们仿佛就只有一个念头，扑腾扑腾往海里跳。下海，成了最为时髦的时代词汇。在众多的扑腾扑腾下海的人群中，划拉出一个实达来。然而，你要问大家对实达的感受，恐怕就只会听到这样的“冬宝”式的回答：“实达是谁呀？！”

的确没有多少人会相信这个实达会成长。它那时候还没有显露出任何将要成为计算机产业中的“小巨人”的迹象。

1988 年，实达成立的时候，显然是一个非常小的公司，一个名不见经传的公司，注册的 25 万元，即使在那个时代来看，也是显得如此地微不足道。所以在第一次会议上，大家统一了办企业的“三个初衷”，这就是尝试一种体制，使知识分子通过自己的劳动，获得合理的报酬；创造一种机制，使科研成果转化为商品；树立一个品牌，参与国际竞争，赚外国人的钱。这便是后来被无数有识之士无数次阐发的“三个初衷”。当大家抒发完了知识分子理想的三个初衷后，便有人小心翼翼地提出了疑问：实达的明天究竟会是一个什么样子？当时的创业领袖便给这 16 个员工描画了一个明天的馅饼：5 年后实达人都应该成为万元户，本世纪末实达人应该过上香港人的生活。

今天我已经很难揣测他给大家画精神馅饼时的神情，但我总是有着一种抹不掉的想象，他在说这话时，恐怕他自己也在心中极力想象着万元户是个什么样的概念，想象着香港人的生活究竟是什么样的生活。那时候实达的大多数人都还仅仅是在电视或者电影里见过香港的模样。

尽管作为实达的创始领袖不断地鼓动与许诺出“面包会有的，牛奶会有的”之类《列宁在一九一八》中瓦西里式的许诺，但创业者们似乎并没有被这等豪情与憧憬搞晕了头，这些个大多数在福州这座平和的城市里生活惯了的人们只有一个很平实的想法，哪怕只是把公司做得比现在的规模大一点就心满意足了。16 个创始人中的邱群华和顾照丹走过福州大戏院，看见了有几百万元资产的智达计算机公司的牌子时，于是邱便问顾，我们什么时候能够做到像智达这样大呀？顾略为思忖，谨慎地回答说，5 年。

5 年以后，没了智达，大了实达。

今天，开着轿车，有着自己的宽敞的住房，并且拥有着不下几十万的实达股票的当事人还记得当年的情景，觉得回忆是一件很有意思的事情。

1998 年，实达创建十周年时，《中国名牌》杂志的顾环宇提出一个饶有兴趣的话题，从 16 个人到 16 个亿，是怎么实现这个知识向价值的转变过程的？

捆绑式战车

许多人在探索着企业成功的奥秘。我觉得，一个企业的成功，最大的奥秘实际上就是如何能够把一个人的潜能调动到最大限度，就是把一个人的能量尽可能大的发挥出来。企业的发展史，就在破解这个奥秘。是什么可以使一个企业做得比另一个企业好，是什么可以使一个企业能够造就辉煌，而使另一个企业成为昨日黄花。是什么使人们一再地发问，为何中国企业总是做不大，中国企业发展遇到的瓶颈问题到底是什么。中国企业的毛病是在什么地方，我们能够在 21 世纪再造辉煌么？既然未来世纪是信息世纪，那我们对企业的关注就应该从信息时代的弄潮者——计算机界去寻找。

太多太多的东西需要解答。

企业实际上是人做的，有什么样的人，就可以干什么样的事情。尤其在今天，世界已经进入知识产业时代，人力资源的重要性就尤为显得重要了。有人和没人，能否把人留住，在相当大程度上决定了企业盛衰之命运。有人戏言，90 年代老板们最喜欢唱的一首歌就是“把根留住”；最喜欢说的一句话是，“兄弟们绑在一块干。”

实际上中国的企业正是从 90 年代的头几年开始感受到了人才市场的冲击力，当一个个人才成长起来之后，便纷纷远走高飞，因而加剧了企业的震荡。记得我采访众多的中国的先导企业时，老总们无一例外地往往谈起来都感叹自己的企业成了诸多后继竞争对手的人才输送基地。开创了中国保健品市场的太阳神企业如此，曾经有一个毫不夸张的说法，在保健品市场最红火的那几年，几乎所有的有关于保健品的订货会上看见的对手都曾经是太阳神的员工。至于高新技术企业中，人们依然还记得众多的无法打下去、涉及于知识产权的官司。1994 年，当时正是风头甚劲的巨人集团在广州召开了一个新闻恳谈会，道出了自己的困惑。人才的流动，给企业带来的是什么呢？曾经是巨人旗下的 8 名创业员工带走的 6405 汉卡技术，到底属于谁？为何曾经共患难的兄弟却要在曙光初照时候出走？是商海大潮培养了人人想当老板的心态？是利益分配上“不患寡，患不均”的传统心态作祟？是公司超速发展中产生的逐步膨胀的心理预期以及由此导致的心理不平衡？是高速培养起来的产业市场给人们画了一个巨大的诱人馅饼？于是从 1993 年开始，在中国计算机市场，在北京中关村，在广州天河科技一条街，在深圳电子市场，一时间冒出了如群星般的小公司。

据说在福建有人写一部以此为背景的小说，取名为《反水》。小说我没见过，但我知道，在那个年代里，几乎每一天“反水”都在发生。

以至有人不无偏激地说，这是一个追逐利益的时代！

或许是由于这种现实，使得众多的以追逐利益为目的的企业开始反思——为了保住企业的最大利益必须考虑如何解决企业骨干的利益问题。或许正是由于 8 名创业员工出走使得巨人集团总裁史玉柱得出这样的结论：“现在是到了老板们考虑让利的时候了。”公平地讲，应该说史玉柱是较早生发出这种意识的老板，但可惜这个构想却未能及时进入操作，使得史玉柱只能以企业大舞台上的悲剧人物的角色入主中央电视台的“人在 97”。1997 年，当经济观察家们遍地在寻找“是谁打倒了巨人”的时候，有没有人思考过，未能从根本上解决利益分配问题恐怕正是导致巨人集团失败的一个重要原因，而另一个曾经在更早的 80 年代末期辉煌一时的太阳神集团也正是在经历了一再痛失人才之后，才于 90 年代中期提出了一个自己的构想，那就是所谓

的“2080”计划，即企业要永远保持着20%的股份用于吸引占企业人数20%的骨干员工。应该说这是比史玉柱的仅仅停留在构想面前的认识大大地进了一步，起码是迈出了一步。然而即使是这个“2080”方案，仍然没有摆脱曾经风行一时的所谓“干股”的套路，而恰恰是这个至今未能得到国家法律承认的“干股”，在执行起来让大家均对它的有效性表示怀疑，不受法律保护的利益会给人带来什么？没有安全感。而没有安全感的利益即便是放在你面前，也很难让人产生死心踏地、义无反顾为之奋斗的感觉。

谁能解决“为谁而战”的困惑？谁能探索一种更能有效地拖动企业战车飞速向前的激励机制？

实达在探索，在探索一种能够成为持久动力源的有效激励机制。这个以做计算机设备为其事业基础的产业集团用了一个非常电脑专业术语化的词汇形容这种机制：营建利益共同体平台。

平台这个词，虽然是一个计算机方面的术语，但不知为何总是让我思考着一个哲学成份太浓的概念：企业就是像曾经流行过的一句话——搭台唱戏。阐释这句话：企业就是有人搭了一个台子，有人到台子上来唱起了戏。只是这戏往往唱着唱着，就有人跑了，有人不唱了，把个戏台子空空地晾在哪里。

在1997年上半年，实达的年轻人谈论得相当多的一个话题，是如何提升自己的平台。平台这个词，几乎是目前实达这个小社会中最流行的词汇之一。这个平台包括产业平台的提升和利益平台的提升。早在10年前，实达人已经开始构筑自己的利益共同体平台。

1988年，那是思想极为活跃的年份，那时候，中国的改革已经开始在舆论上涉及了深层问题。那一年，有人写了文章《虚拟私有制》；那一年，股份制已经成为一种新的倍受关注的新的经济理论，为此北大教授厉以宁得了个厉股份的绰号。这一年，北京有人喊出了激进的口号：改革向何处去？这是一个改革在理论上进入十字路口的年代，也是思潮的激荡困惑着人们的年代。

我不知道这些是否影响到福州的这批年轻人，总之这一年他们在实达创建时也就拿起了股份制的理论武器，尽管后来他们承认，他们并不是真正地了解什么是股份制。股份制的声音也很小，仍然是非主流的声音，也没有多少人懂得怎么去做。但它最朴实的一面，就是根据每个人的投资来决定每个人的分配，真理其实是最简单的。这种选择，体现了他们对未来发展的敏锐感觉与智慧的悟性；这种感觉，是素质、知识、远见的综合体现。

当时虽然股份制很深入人心，但另一面却是知识分子的普遍贫困，导致虽然大家都在谈论股份，但大都仍然是以干股的方式在操作着，干股成为一时之流行。记得当时在谈论着谁谁谁合伙做生意，谁谁谁拿了多少干股，如果没有干股，似乎就足以说明此人无用，此人“笨大”。但是不知为什么，实达从一开始就没有干股的概念，每一个股东都是实实在在的。这一点可能要归功于现任实达董事长朱刚，他当时就很有远见地支持这一帮年轻人的事业，以单位的名义投入了最大的国有法人股，在成立伊始，前途未卜时，这样做需要有一分胆量。或许是由于董事长是秘书出身，一开始就把股份区分得清清楚楚，保证了实达公司产权清晰。

什么叫先进的体制，那就是有先进的利益结构。这是我好几年前采访太阳神总经理怀汉新听到的精辟之论。

站在今天的角度上看，你很难说是出于创办者的深思熟虑还是出于历史的偶然，实达早于国内众多企业许多年，早在创建的 80 年代末期，便已经自觉地把员工的利益用股份形式肯定下来。并且把员工股作为企业发展的动力之源来考虑。以至今天许多人在总结它的经验时，都众口一词地把其称为“科学的产权制度的一种探索”。

当初一块创业的只有 16 人，其中有 8 人是来自计算机研究所和光学研究所的青年科技人员。为了尝试一种新的经济体制，实达公司组建时，就采用股份制的形式，每股 500 元，创业者各人依据自身的经济条件投资入股。现任董事长朱刚当时凑了 3000 元（6 股），作为资本金投资入股。由于创业者资本有限，最初他们个人筹集的资本只有 7.5 万元，而作为国有法人股东的富闽经济发展总公司等单位投资 17.5 万元。因此，最初实达公司的资本金只有 25 万元。

实达董事长朱刚至今仍然清楚记得当年的情形，用他的充满湖南口音的话说，我那时候哪里找那么多钱嘛，我是找儿子女儿借齐了 3000 元，那时候 3000 元可是一笔大数字。另一个创始人陈小杭为了集资经历了一个更为痛苦的体验，陈说，他是靠东挪西借才凑齐了买股份的钱，有人说他把为刚刚出生的女儿买奶粉的钱也拿了出来。

如今这 16 个人中的绝大多数已成为百万富翁。我想他们的意义显然不在于此，这仅仅是一个结果。我更为深刻的感受是，他们的行为，为中国知识分子创造了一个示范，为当年大家都在探讨的“为什么做导弹的不如卖茶叶蛋”的社会怪现象做了一个否定。

我曾经想从 10 年来知识分子下海的意义来总结实达，的确，从 16 个人到 16 个亿是一个知识分子在 80 年代的中国下海创业的经典故事。10 年前的下海潮曾经仅仅被解释为知识分子的一种自己实现自己的“自救行动”，然而站在今天的角度，它却揭示出历史的一个奥秘所在，正是这个下海潮，大大地把社会文明向前推动了一步，为中国真正把科学技术转变为生产力找到了一种实现形式——或许它还注定了是科技转变为生产力在中国的独特表现形式。而实达创业者们的“三个初衷”恰恰是提供了最好的一种历史证明；或许在昨天的历史学家眼中，这仍然是一种“集体无意识”的产物，然而中国之所以能够成就今天，能够走上现代文明之路，之所以搭上通往下一世纪信息社会的快车，恰恰是这种“集体无意识”作用使然。谁也不可抹杀这种集体无意识的历史作用。作为一个知识分子下海的一个缩影，今天的成就就可以证明昨天，并赋予历史更新的意义。

1998 年初，当《中国青年报》的副总编陈小川听到这个故事时，当即激动起来，他的联想更为丰富，由此想到中国改革的第一个 10 年（1978 至 1988），是起源于安徽小岗村的血手印，带动了农村承包制改革，而中国改革的第二个 10 年（1988 至 1998）则是开始于以福建的 16 名知识分子的创业故事为代表的股份制改革的新经典。

这条历史的脉络是清楚的，中国改革就是由大包干的承包制向产权明晰的股份制步步深化的历史进程。

今天我们来看待这段历史，显得极其富有历史价值。我在实达的采访中，一再想通过 16 个人的回忆再现当年第一次聚会确定以股份制组建公司的过程，遗憾的是未能如愿，尽管我尽了最大的努力，但却未能找到 16 个人第一次会议的任何证据。即使曾有秘书经历的董事长朱刚也不例外，人家都说朱

董随身总是喜欢带一个小本本，不时会翻出来，实达的许多重大事件都在这个小本本上有着记载，包括我与这个被称为“实达的好老头”的朱刚数次交谈，他都翻出了小本本寻找回忆的根据，但仍未能找到当初的会议纪要。

于是我想，在当初，16个人无论谁都没有想到他们正在用自身的行动创造历史，即使最有头脑的总经理，即使在当时已经非常富有人生经验的刚从部队转业到省政府的董事长，都没有这种意识，否则就不会有今天深感后悔当年只字不留，找不到任何当年的文件记录的心情了。否则也就不会出现我约请16个人帮忙回忆当年的情形时出现了长时间的冷场。几乎谁都回忆不起当年的事情，这些当事人，真不知坐来说什么才好。这些在实达集团都称得上是中坚力量的人物，在历史面前却木纳得还不如小岗村的农民。

当然我能够理解，他们当初根本就没有想到要去创造历史，更没有想到要去留下什么历史的记录。

这种遗憾便是历史，历史充满了遗憾。正是这种遗憾，给理论家们留下了无穷的可供发挥的空间。于是今天我们只能靠着理论家的总结来体会16个人所创造出来的重要性了——

实达虽然资本少，但从其创办之日起，就做到产权明晰，就按照股份制的运作机制设计。国有股占控股地位，员工占有重要股份（30%的股权）。这被后来的许多理论工作者解释为“探索市场经济条件下国有控股公司的发展模式”。于是“实达在体制上便领先了国内企业五年”。不过这些都是后来的理论家们总结出来的。其实在当时，实达自己还没有从那么高的层面上去认识自己的探索给中国的国企改革带来的“如此重大”的理论意义。在那个年代，当时人们并没有多少关于体制上的概念，要记得，80年代后期，那也是一个“什么都可以试”的“可以、可以、也可以”的时代，人们已经有一种意识跳出旧体制了，但构建什么样的新体制，人们并没有完全清晰的概念。当然最能够道出这个时代特征的口号是“改革向何处去？”足以说明改革的困惑。所以，还没有多少人觉得实达这个实践解决了改革的困惑难题，没有谁觉得实达在体制上比谁先进了一步。甚至连当时实达的主要创始人事后也是这样说的：

从1984年我就开始研究企业问题，到了1988年，那时还是承包制时代，大承包小承包一包就灵，而实际上股份制在那时候根本还是一种理论，声音很小，还没有多少实践，也不规范，只好自己率先执行。当时我们都很年轻，敢作敢为，就做起来了。

后来人回忆，事实上，实达人选择了股份制这一企业组织形式，这是一项尝试，也是一种冒险。在当时很少有人知道股份制为何物，国家也没有这方面的相关政策，于是乎，把实达当作个体户者有之，把实达称为全民与个体联营者有之，实达人就为此吃了不少苦头：生产许可证迟迟拿不到，需要的元部件迟迟不能进口，更不用说享受各种优惠政策了。

真正的大历史学家和大经济学家在分析人的属性时都是从经济结构入手。

进步的社会应该明白这个道理，做企业就是求利，老板求利，员工求利，套用一句熟话：我们都是来自五湖四海，为了共同的目标走到一起来了这个目标就是利益的目标。所以要一个企业真正地良性发展、真是要去试着构造出一种更为符合人性原则的好的利益结构，既能调动大家的积极性，同时又能让企业最大限度的盈利。

但是企业首先是一个经济组织，这个组织中的人就是经济人，于是一切以经济价值来衡量便成了企业最根本价值。经济利益的最大的原则用我们中国的老话来说，即亲兄弟，明算账，不能含糊，在一个组织系统里，要解决为谁而战的问题，要解决所有权的归属问题，要解决分配的问题，它是一个经济人首先要考虑的问题，而恰恰在这里，我们长期以来表现了最大的含糊。

这些道理还需要更多的时间来被人们接受，直到 1992 年，中国的企业改革已经经历了 10 年改革的震痛和风风雨雨之后，中国又一次受到了思想解放大潮的冲刷，人们才看得更清楚一点，改革到了最关键之处，那就是产权这个核心，经历了这么多年之后，人们才发现为何改革的路越走越窄，原因竟在这里。于是在 1992 年，社会终于喊出了一句话：改到深处是产权。

中国要解决产权结构不合理问题，产权结构分两类，一类是一元化的产权，一类是多元化的产权。全世界都采纳多元化产权结构，一元化产权不符合经济发展的要求。只要国企产权一元化，就解决不了行政干预的问题；私营企业产权结构一元化，就解决不了血缘家族关系的干预。

改到深处是产权

当我们把实达的体制放在国有体制改革的更宏大背景下考察的时候，我们发现，国企所苦苦寻求突破的地方，实达人在某种程度上已经给出了答案。可以这样说，命运提供给实达的最大的幸运所在就是从一开始它就自觉不自觉地走上了产权明晰的路子。一开始这个架子搭得好！有人感慨道。

在中国谈现代企业制度，人们首先想到的就是要产权明晰，这就是国企改革的关键，也是当前国企改革的一个突破口。

什么叫创业机制，我们可以简单地把它称之为是一套先进的企业体制，它的关键点就是有先进的利益结构。

实达的产权是明晰的。它的产权由几家国有法人机构、企业职工以及社会公众所分割。到 1997 年底其中国有法人持股超过 52%，实达员工占 19% 左右，上市流通约 25%。如果按具体承担者来分，实达员工为第二大股东。

实达的产权结构中，股东主要是国有法人及企业员工。这种结构特点导致了几个有意义的结果：一是经营者所得到的指令是明确的，也就是使企业的目的是唯一的，就是发展与利润；其二，企业的员工与法人股东以及董事会、监事会具有利益的一致性，这种利益是共同建立在企业经营的成效上；其三，股东关注企业的长期发展，使经营班子——企业家们能够在一个比较宽松的环境下经营。

如果一位企业家有什么价值的话，那是因为他能够带领一帮人朝着既定的目标前进，而企业的兴衰成败最终都要取决于此。

这是企业家的压力，这也是企业家的动力，压力与动力并存。

人们一直对这样一个事实饶有兴趣：为什么西方企业在股东日益分散，企业家不知为谁打工的情形下，企业家仍然能兢兢业业、恪尽职守。答案其实很简单：长期的市场经济培育出成熟的企业家市场，在这个市场里，企业家的才智、职业声望就是资本。有人戏称，如果企业倒闭，第一个跳楼的是资本家，因为他失去了财富资本，第二个跳楼的是企业家，他失去的是职业声望，这使得他在企业家市场上的资本一落千丈，他的企业家职业生涯也差不多宣告结束。实际上做出这个精辟总结的就是国有企业家本身。黄关从，这位在 1992 年改革大潮风起之时，被新闻传媒称为“黄关从现象”的企业改革家，点出了一个很有中国特色的社会经济现象：为什么在资本主义国家，老板有跳楼的，没有跳槽的，又为什么在社会主义国家，厂长有跳槽的，没有跳楼的？

我们或许对下列现象并不陌生：企业经营者对上加强感情投资，对下大小权力一把抓，做人有余做事不足；用行政手段经营企业，经营不好则易地为官，一走了之；没有亏损的厂长，只有亏损的企业，穷了寺庙，富了方丈，诸如此类。事实上，企业家与企业利益的分离乃至对立在中国企业界已不是什么秘密了。

有什么样的产权结构，便会有什么样的经营班子。实达的经营班子便是一个经济基础（实达的产权结构）决定上层建筑（经营班子）的历史选择的结果，在跨越了“山大王”意识与由朋友关系转向按职责分工的同事关系以及形成上下流动的开放式结构后，实达经营班子所具有的权威性已是题中应有之义，而这又在实达的法人治理结构中得到完整的实现。经营者把个人前途与企业的发展相联系，把个人价值与企业价值相结合，这或许在很大程度

上弥补了由于企业家市场的缺乏而导致的外部制衡与激励的弱化。

实达的董事会和经营班子分别拥有决策和经营管理的充分权力，这权力来自实达特色的法人治理结构。这或许就是实达经营者独具魅力、能充分展现其经营才华的原因之一。

开明的股东

有人喜欢把投资者与经营者的关系比喻为父子关系。当然这是一种比较复杂比较说不清楚的“父子关系”，因为它毕竟不是靠血缘建立起来的亲缘关系，而全是靠法律制造出来的一种社会关系。所以可能在这种“父子关系”中，基于利益的成份远远大于基于感情的成份。

这种由产权问题导致的“父子关系”，说到底要以利益分配为准则来处理产生的诸多问题。我采访过众多的企业家，都从各自不同的角度谈到过这种感受：对于一个企业经营者来说，没有资金时到处寻找投资者，而解决资金之后又需要考虑如何调整和处理好与投资者之间的关系。而这恰恰是在众多的企业中，一直是很伤脑筋的事情。

这种矛盾的产生是必然的，一个投资者，当它付出投资之后，它放在第一位要考虑的，是如何尽快收回投资，尽快获取利益回报。股东的利益最大化是它的第一原则；而对于经营者来说，它首先考虑的则是如何把企业做大，做得更为长远，有时甚至为了长远利益，会宁可牺牲掉当前利益，在这种时候，便会产生冲突，便会产生矛盾，便会产生分歧。所以便有人断言，股东与经营者之间，很难有一种与企业共存亡、共进退的患难意识。也就像俗话说的，往往大家只能在一起共享富贵，较少能够一起共赴难关。股东与经营者的关系，大多数表现在“锦上添花有之，雪里送炭见少”。有人把这种“父子关系”描述得比较难听，是一种“见钱眼开”的关系。

然而我在实达，则发现一个饶有兴趣的现象，即实达的第一大股东富闽经济发展总公司与实达集团的关系，不但已经形成了一种共存亡的关系，而且还真有点大家一起共度难关的永不分离的关系。

应该说，实达这个股东真还是比较少见的勇于承担责任的“父亲”，比较敢为自己的“儿子”遮风挡雨的“父亲”。而且还表现在这个父亲是把自己的全部身家性命都与实达绑在一起，尤其是在几个关键时刻，至今实达人还清楚地记得。一次是在90年代初，当时仍是实达创业初期，在企业发展方向上还是处于不太明朗的时期，也就是说，此时的实达还没有什么值得令人振奋的东西可以向世人一提，希望还没有露出它的曙光。由于种种原因，参与实达创建的几个重要股东提出了退出的要求，这个退出不仅仅意味着名份上的退出，它的实质是有将近45%的股份要求抽走，这对于一个资金奇缺的创业公司来讲，无疑将会是增添非常大的困难。多少刚刚起步的具有希望之星的企业，就因为资金的抽逃，使其早夭。恰是此一关键时刻，作为实达第一大股东的富闽公司，独自全部承接下来全部几大重要股东退出的股份；而事隔几年，当实达已经走完创业的艰辛历程，开始渐渐步入辉煌之后，也就是在实达股票即将上市前夕，又是这个第一大股东，却提出了员工利益第一的口号，并且主动拿出了自己的相当股份转让给了公司员工；第三件可以一提的是，在实达的整个发展过程中，所需要的银行贷款抵押担保一直是由第一大股东独自承担的，而且从来不收取任何费用，正是从这个意义上，可以说第一大股东与实达真是一对父子关系。

用第一大股东的话说，我是怎么看待这个儿子的，只要他不赶我走，我是不会走的。恐怕这句话也只有这样一个大股东才可能说出来，只有我富闽敢说，我们是与实达共存亡的。

这叫我想到一位年轻的实达人的感慨，许多与实达有关系，在方方面面

支持过实达的人们都想说自己是把实达当儿子看待的，但真正像这个开明的大股东这样做的，还真是少见。

当然我还想说，这个父亲最可贵的地方，就在于它还是一个“开明父亲”。具体而言，这个开明的父亲从来干涉儿子的一举一动，从来干涉实达经营事务，只是站在远远地，以一种父爱的目光关爱着它。

在福建，有人跟我说过一句话，越是了解实达，越是感到实达有许多东西是学不来的，我以为，其中这一个开明的股东，便是可遇不可学的事情。

财富的意义

许多实达人喜欢财富一词，认为它比钱的含义更丰富，我甚至听到这样的论调，几万元是钱，几十万元上百万元就是财富了。使用钱与使用财富是完全不同的两种方式。

经济基础决定上层建筑，有什么样的经济基础就会产生什么样的意识形态。我相信这句话是真理。实达人之所以能够冒出这些个概念，全是因为实达确实在 10 年时间，甚至更短，在 5 年时间里造就了一批靠知识创造了价值的先富起来的知识群体。

实达是一个平均每年以 50% 的速度高增长的企业，那么伴随着这个企业的迅速成长，能否迅速成长起一个年轻的“中产阶级”，就是许多人关心的问题。

之所以提出这个问题，亦是由实达的产权结构决定的。

论及实达的产权结构，一个特别值得注意的就是它的员工法人股份，在中国的企业，还只有实达敢于大胆地说，员工是我们的第二大股东！由此可见，员工股，在实达企业中占据了格外重的份量。恐怕在今天的中国，还没有哪个企业能够让自已的员工成为企业股份的决定性的占有者。员工占有股份的基数如此之大，足以让你放开胆子去想象一番。你能想象每年配股分红方案出来时员工们奔走相告的情景么？你能想象出 1996 年 8 月 18 日实达股票在上海上市时的情景么？你能够想象出在不到一年之间实达股票几乎“股疯”般直窜 26 元时的情景么？

实达总裁助理古培坚还能够回忆起那天的情形，股票上市之日他正在福州工业展览中心举办人才招聘会，他说他特意在展台前拉上了一个大大的横幅：热烈祝贺实达股票在上海上市。顿时招来了不少人的注意，甚至他手下的得力干将汪寒就是在那次人才招聘会上得到的。人家一听说这是家上市公司，纷纷往实达展台前凑。

这一天他打了好多电话，一会儿又去问股票开盘后的情形怎么样。听说开盘只是 13 元，他还有一点点不平衡，心想怎么回事，从自己的业绩来看，不应该是这个数字，但专家告诉他，这种低开高走是最好的势头。

果然应了专家所言，实达股票上市后没有出现像许多股票那样高开低走、动荡起伏、大喜大悲的场面，而是几乎在几个月之内一直攀升，直至一年后几乎窜到 26 元的价位，这还是在经过了两次送股（10 送 5）以后，实际股价超过了 50 元，成为中国高科技板块的箭头股。

在实达股票上市的时候，总裁叶龙居然想出要所有实达员工都守住自己的股票半年内不准抛售，而且大家都必须在保证书上签字。正是这个约定，使得实达员工每个人都能够在实达股票上得到了一笔巨大的收益。

当这个巨大收益来临之际，那真是实达激情再现的时刻。

有人感慨万千，1996 年 8 月 8 日，就那一天，就意味着股市为实达创造了不下一百个百万富翁！如今世界上还有什么能够比这些东西更能令百姓们激动的事情呢！当然，占股份大多数的国有股的收益是比个人的总和要大得多的大头。

这就是高科技企业的魅力所在，据说世界软件业霸主微软上市期间，公司每周都要举办几个百万富翁的欢送会。

如果把产权关系到企业员工排成一个自上而下的序列的话，我们不难看出

出，中国的国企改革走的是一条自下而上的道路，从放权让利一直到今天以产权为中心的改革，其轨迹是明显的；而实达似乎走的另一条道路，从产权明晰开始一直延伸到企业员工。

实达肯定劳动创造价值，肯定员工在实达发展中的价值，这种肯定不仅表现在员工同样能够分享企业发展所带来的利益：工资、福利、住房等；也不仅仅反映在公司所倡导的“员工第一”的经营理念中；更表现在员工持有公司相当数量的股份并由此决定了员工所具有的决定企业经营的相当自主权。

正因为实达公司一开始就从产权结构上设计了员工股东，并且在公司股票上市以前，内部员工个人持股一直保持 30% 以上的比例，公司的生产者和经营者不是单纯意义上的“打工”，公司员工的主人作用在公司治理结构中得到合理体现。所以，实达公司的经营决策不是凭经营者个人拍脑袋，而是集思广益，通过股份公司的规范程序，依据市场的需要，作出合理的选择。由于实达公司的员工拥有公司的重要股份，他们的生产积极性、主动性和责任心由实实在在的股权利益激励，国有独资企业员工出勤不出力、干多干少一个样的制度弊端在实达集团基本上失去了存在的“土壤”。

从本质上讲，员工与企业的利益是完全一致的。企业有了较快发展，取得了更大的经济效益，才有能力更好地对员工及其家庭负责，才有可能为他们提供更多更好的物质和精神食粮。

企业的发展不是从天上掉下来的，它来自企业每位员工的智慧和辛勤工作，来自每位员工对企业的热爱，来源于他们对企业和员工“鱼水关系”的正确理解。而有些企业的实际情况却恰恰相反，许多员工将企业利益与自身利益分开看，认为企业发展是“老板”、股东的事情，与员工没有多大关系，企业发展越快、盈利越多，只能给员工带来更大的工作压力或负荷，并不能给个人带来更多利益。

虽然不能说一股就灵，但股份制的确是给一个企业带来了真正发展的生机，或许在高新技术领域里这个问题更明显，不知是知识分子有着更强烈的觉醒意识，抑或是对世界先进文明体制的一种先期接受，总之在高新技术企业的发展必然要最先接触到这个问题，而且能否解决这个问题也就决定了这个企业的发展有无一个稳定的根基。中国众多的高新技术企业的骨干人员的出走，大都与此有关。对于许多未能解决这个问题的企业，都面对一个有形无形架在头上的达摩克里斯之剑！

所以从这个意义上，有这个利益共同体机制与没有这个机制是大不相同的，如果说实达领先于国内体制 5 年，那么它给实达带来了先走一步的效益。

监事会主席唐之桑说，实达电脑集团股份有限公司从 1988 年 6 月以注册资本 25 万元起家，截至 1997 年 12 月，已拥有总股本 3.251 亿元、净资产 6.091 亿元，国有资产在 10 年中增长了 3000 倍以上。这是在改革中许多国有企业难以想象的增长速度。

不过当我在探讨实达（而不是联想？），一个高科技信息产业集团较早地认识到股份制的作用时，时时在想，实达创立之初，正是承包制在全国推行之时。我不太容易判断清楚当初的实达创业者是出于什么原因选择了“国有法人控股，员工占重要股份”进而逐步建立了现代企业制度的。颇为耐人寻味的是怎么就是这样一群从研究所里出来的知识分子能够得出这种认知水平。因为我在与多位创业员工交谈时，感觉到他们大都是传统型的知识分子，

平实与安分都是他们最为本质的东西。他们并没有想去改造社会的宏大心愿。如果说他们的不满，恰恰是关于自己研发出来的科技产品如何向商品化转化上，体制的不如人意而引起的。回顾往事，他们对许多事情都记不太清楚了，但关于他们当年最早研发出来的汉卡，却因为体制上的原因而被束之高阁，最后让中关村的联想公司领了风头，至今记忆犹新。当然也有人还记得，当年他们实验室承包一个项目下来，每人发了 2000 元，这便使整个单位同事都红了眼，硬是扣住不发！

历史真要为此而感慨不已！

我不知道是不是这些细节性的原因，导致了实达体制基础的奠定？

当我们在梳理实达体制的林林总总时，我们发现了它与其它企业的区别：

它与私营企业不一样。典型的私营企业是由老板和打工者构成的，两者泾渭分明，老板就是老板，打工者就是打工者。老板有绝对的权力，打工者则只有绝对服从权力的义务；老板独占剩余价值，打工者则出卖劳动力赚取报酬。而在实达，从公司领导到最底层员工，他们之间的关系用“伙伴”这个词来表达则可能更为精确，甚至有人为此提出看法，认为实达存在着“老板缺位”的状态，我觉得这个说法颇为精到。全体员工共同组成一个休戚与共的利益共同体，为了一个共同的目标而努力。当然，这里同样有权威，有上下级关系，但这种差别似乎更应该理解为分工的不同而没有阶层差别的意义。

它与传统国有制企业不一样。从理论上讲，传统的国有制企业绝对是最完美的企业。在这样的企业中，所有员工，上至领导下至普通员工无一例外地为国家工作，个人之间的差异降到最低限度。然而，这一理想形式只能存在于一个尚不可预期的未来，现实的传统国有制之变异程度恐怕连当初的设计者都无法想象。实达对传统国有制的超越，并不是向理想形态的迈进，而是向现实的靠拢。它们之间似乎又有某种关系，即在为国家而劳动的基础上又加上了另一个东西，就是同时也为自己劳动。

它与西方股份制企业也不一样。作为从西方文化土壤中生长出来的股份制，当它移植到中国这个东方大国来的时候，它不可能不发生某种变化。如果说，国有法人控股是现实的选择和意识形态使然的话（要知道实达的领导班子绝大多数都是共产党员），那么视员工为目的，充分满足员工自身发展的需要，承认劳动创造价值，员工第一的观点就更具有普遍意义了。

它与家族式的企业也不一样。以感情为纽带，以义气为准绳，抱团打天下的形式颇具东方的江湖文化色彩，应该说在一定时期、一定环境中也能取得很好的效果。但这种形式从本质上说是企业组织的一种简单形式，它所具有的优势也恰恰是它的劣势，是它向更高水平的组织形式迈进的一道天然屏障。更何况，中国人的“宁为鸡首，不为凤尾”的思维定势也消融了这一组织形式的生命力。可以共苦，却难以同甘，一旦成气候，企业四分五裂在所难免，一切又进入一个新的轮回。实达人跨越了这种组织形式。

如果说实达人告别了使他们赖以生存的体制更多的还是需要勇气的话，那么，当现实需要他们创造新体制时，这就需要更高的智慧和眼光。

事实上，社会也不能给实达人提供更多的选择。计划经济下的国有体制正面临艰难的改革，计划经济下形成的企业组织形式与经营机制放在市场经济环境中运行无异于用驴唇对马嘴。

绑在一个战车上，这就是实达集团员工尽心尽力工作的制度基础，是实达快速发展的动力之源，也是“实达现象”的机制因素。

用实达人自己的话说，他们是在替国家打工，也正替自己打工。那批 16 个创业者，今天回忆起昨天时，记忆最深的还是开办实达之初，领导曾经许愿，5 年后可以让自己跨入万元户的行列；10 年后大家可以过上香港人的生活。实际上 5 年以后，多少人已经早已不是万元户的概念，而 10 年后的今天，对于参与 80 年代创业的实达人来说，已经过上了香港人的生活，这些梦兑现了。

产权，这个说起来容易做起来难的中国企业改革的老大难，一直让众多做大了的企业苦恼着。然而苦于解决不了的难题在实达那里竟然是那么顺理成章，不能不叫人眼红！今天来看中国的几个数得上的有规模的高新企业，有几个是把企业的产权结构弄清楚的。最为典型的就是联想集团的产权结构，这是至今苦恼着联想集团总裁柳传志的命题，当年一个计算机所投的那点钱，即使是 20 余万，却是你今生今世也算不清楚的账。有人以苦恼人的笑的方式戏称：这是中科院计算机所的大能人联想集团总裁柳传志无法解决的“柳德巴赫猜想”。就我所知，柳传志集合了联想集团这个高智慧群体所有的智商，至今也没有能够算出一个结果。

中国人毕竟是聪明的，过去的事就让它过去，将来应该怎么做？联想据说已经形成解决这个问题的可行方案。

恐怕还不仅仅是联想，它是当今众多中国企业都面临着的一个历史的无奈，众多的企业，哪怕是当初国家只投了一分钱，那么今天它也只能是属于国有资产，因为在今天已经没法算出它的产值是多少，所以它唯有以模糊数学的方式来模糊它。但恐怕这已经构成了一个高成长企业发展过程中的致命伤！

所幸的是实达得以避免。

实达的股份制还有这么个特点，而且也是董事长朱刚先生在任何场合下都不忘记提及大家注意的特点——实达是国有资本控股的企业，尽管实达的股权几经变更，这一特点始终保持下来。我在实达采访，实达总是强调这点，显然它不仅仅是为强调公有制的套话作解释。实达的国有控股保证了企业的公有制性质，有助于得到各级政府的支持。在今天之中国，我们无论如何不能低估政府在企业发展中的作用。一个企业有政府支持和无政府支持显然是两回事，有政府支持，实际上就意味着有政策的支持。毛主席说过一句话现在照样管用，政策和策略是党的生命。同理，政府和政策是众多企业的生命线。即使做大的企业仍然要牢记这一点，谁要是忘记了，就要犯天大的错误。有首歌唱道：“有娘的孩子像个宝，没娘的孩子是根草。”这就是为什么许多私营企业哭着喊着要与国企一视同仁的缘故。

这又使我联想到在许多企业采访时看到的一个现象，几乎每一个企业都希望能够有领导人题词，在这些显然不是为了流芳百世也不是为了美化环境的题字中，有着更为深刻的传统背景的影响，起码在许多企业家的心目中，这些个题字对于企业来说有着护身宝之功用。

实达股权的又一个特点是多元投资主体。这不仅表现在股份中既有国家的，也有集体的和社会公众的，有利于调动各方积极性；更重要的还表现在国有股是由多家国有法人机构拥有，其中最大的一家也只有 26% 左右。由于各股东之间存在着利益的平衡，避免了拥有绝对优势的大股东牺牲小股东利

益的可能性；更由于法人股东本身也是经济组织，避免了非经济因素对企业经营的影响，避免了行政干预。

当然我更看重的是实达员工持有企业的重要股份。实达鼓励员工持股，使员工成为企业实实在在的主人，大大加强了员工对于企业的归属感。如果我们再把这个意义拔高一点看，员工持股从本质上说是承认劳动力、承认智力也是资本。实达是高科技企业，人的知识和智力更是一项重要的资本，于是如何吸引人才、发挥人才的作用便成为决定企业兴衰成败的关键。实达所实行的员工持股政策使实达在发展中避免了人才流失，更凝聚了人心，形成了一支以利益为纽带结成的富有团队精神的队伍。

既然是有多元投资主体这个特征，便首先要求各方产权要明晰，明确投资主体之间的关系，又避免了因所有者虚化而导致国有资产无人负责的现象。

实达从创立至今从未因产权不明而引起纠纷。

也是基于这个特点，又进一步形成有效的法人治理结构。实达的董事会、监事会、经营班子各司其职，又相互促进、相互制约。董事会负责重大问题的决策，经营班子负责企业的日常经营，监事会则对企业领导及经营进行监督。规范化的法人治理结构有助于决策的民主化、科学化。实达创立以来，尤其是近几年来，在重大问题上一直没有重大失误，不能不说与决策的民主化、科学化有重要关系。

改革未有穷期

既然实达最大的特点是员工持股，那么就会产生一个问题，因为对于一个企业来说，伴随着发展，员工可能会发生数量上的变化，尤其以扩张带动高成长的企业尤是。那么随之产生的问题是，当新员工逐渐增多时，如何解决新员工的持股问题。随着兼并企业，又如何解决兼并企业的员工持股问题。

解决了创业者安身立命的问题，随之又产生了新的问题，对新来者又怎么办？

于是对于实达来说，由股份制带来的员工持股的体制创新并没有最终完成，仍在变革的过程中。

年纪稍大一点的人都还记得，参加工作后，每个人都要填一张干部履历表，上面就有一栏，什么时候参加革命？谈到革命，往往又记起了当年我们经常被教导并为我们所熟背的一句话，“革命不分先后”。

我们曾经相信这种说法，后来我们又怀疑这种说法，事实上这革命是分先后的。最明显的就是许多干部退居二线后，1937年前参加革命的是老红军，这之后的是三八式干部，1946年后则是解放式，后来还有1949年10月1日前参加革命和后参加革命的，都有待遇上的不同。往大里说，起码有离休与退休之区别，然后就有了待遇上的区别。

做企业也是同理，当初参加创业的和后来进来的人是有不同待遇的。这叫做总有个先来后到吧。所以这也是为什么人们对新创一个事业总是干劲十足，吃奶的劲头都使出来了，而对加入人家已经做好的事业里，就显得有所区别。无论你给他带上什么样的高帽子，他都无法树立“主人翁”意识而摆脱“打工仔”的意识。

但人们总不能都去创业，这个世界上总有创业者，也有接班人才对吧。这才符合事物的发展规律。这时候，我们不能永远用那句革命不分先后的话来含糊掉许多实际的东西。事实上，每个企业都面对着不同的创业者与后来者的利益问题，比如联想，它要解决创业者的利益如何实现的问题，因为当初创业时期根本没有什么象样的待遇条款，很像拉杆子成立队伍，根本没有想到胜利后要弄个师长旅长干干，这些都是以后才去考虑的问题。那么另一类企业，如像实达，则是如何激励后来者的问题，当然实达也用“与实达一起成长”之类的口号，但关键是还要从实处下手，解决后来者的实际利益。

特别是进入1997年以后，随着企业进入大发展年后的急剧扩张，便面临着如何解决大量新进的员工利益问题。用实达副总裁黄奕豪的话说，这实际上是如何调整我们这些创业者与新来者的关系，我们已经意识到了，因为我们拥有的他们没有，比如他们还没有或很少股份。当然和我们老的一批实达人想法上会有不同。

显然在实达还不仅仅是个别的领导者有这种看法，另一位刚刚升上来的副总裁蔡智康也对我说过这样的话：“我们这批人在集团内部往往会自觉不自觉地站在自己的利益上去评价事情。因为我们这些人是既得利益者，从既得利益者角度出发，他完全可以为自己这块利益再去做很多工作，如自愿加班加点地工作。那么如果我们以这种行为要求底下，肯定是做不到的。你不能去责难说，为什么我这么做了，你们不能也这样做？但我们许多领导者就有这样的认识误区，所以这样就容易产生矛盾。还有一种情形，我们这些人对利益看得不是太重，而对于底下冒出来的利益，我们就会有这样一种误解：

这些人怎么是这样子，会有一种反感。但是对别人来说，这种要求是非常正当的。会有分歧，理解上不一样就产生分歧。

我想众多的企业都遇到这个问题，而且众多企业不是不想解决这个问题，只是苦于找不到更好的办法。一个显而易见的事实，就是一个企业的股权是有限的，不可能永远无休止地分配下去，也不可能永远无休止地扩股下去。实达做大了，也遇到了这些问题，实达寻找到一种解决方案。在企业内部，设计了一种称为员工共同基金的方案。

所谓员工共同基金，简单一点说就是一种员工内部股，由此让新员工也能够享受到企业未来发展所带来的利益，包括风险，解决新员工拥有股份问题。如果不是这样，实达员工持股可能就会名不副实。

1997 年，实达提出搞一种员工共同基金，以解决新员工拥有股份的问题，更为重要的是要对原来各子公司的内部股进行一个整合。因为集团做大之后，各子公司员工可能在集团内部调整，然而离开了子公司的员工又享有子公司的内部股又从道理上不合，因为他已经对子公司的发展不做直接贡献了，于小道理上又合，因为他毕竟还在集团之内，仍然是实达人。要解决这个矛盾，有人提出了建立员工共同基金，这样把子公司的内部股统合起来，集团来考虑投资。

有人把这称之为一个把小灶变成大锅饭的过程。

然而，把小灶变成大锅饭仅仅一年，实达人又开始尝试着由大锅饭再到小灶。表面上看，这是形式上的一次复归，但实际上，是实达面临着一种新的形势下要采取的又一种措施。提出要开小灶的问题，主要是伴随着实达 VCD 和 PC 产品公司的成立而考虑的，对于这两个明显带有高风险性质的产业，集团考虑要给这两个单位进行新的一种捆绑式的激励。让两个产品公司的员工也拥有自己的内部股份。

这样几经变革，于是我们可以看到，在实达内部基本就形成了三种利益共同体的形式，一是集团工会法人股，一是员工共同基金，一是内部股。

作为经历了整个变革过程的古培坚是这样来描述它的 我是 1989 年进公司的，1990 年才有股票，当时公司还有一部分股票没有落到个人头上，留有一些给新的骨干。我当时买了两股工会法人股，公司在发展过程中，有一两次小规模工会法人股股份转让，1992 年底，实达员工都有公司的股票。1994 年初股份制初步规范化，当时有一个机会，有 3.50% 的股份可以成为员工购买的内部股，我有一万三，叶龙有一万八，一般员工在两三千，再就是 1993 年风波走了一批人，又退了一批工会法人股股票。1994 年初这次是变化比较大的，公司所有员工又都有了公司股票。公司的人手上有些现金都来源于上市那部分股票。1994 年还有一些工会法人股空着。1995 年公司来了骨干还有些买到股票。1995 年中，叶龙让一些手中持有较多的工会法人股股票的高层出让一些股份，让新的骨干拥有。除此之外，最大股东富闽公司有过两次出让股权，其目的都是为了解决公司骨干的股份问题。

到 1996 年为止，公司工会法人股股票没了。1996 年上市以后开始提出共同基金，是林建提的。提出来后，第一个子公司有一部分员工参股，主要是由这个子公司的员工，还有总部的领导，如打印机公司，还有终端公司也这样做，都有员工股份。员工股份有个问题，集团内部调动频繁，他调动了，你不能让他退掉，他走了对公司创造的利润不是直接起作用了，新调进子公司又没有股份，这是一个主要矛盾。所以要改变这种状况，大家把钱集中在

公司，由公司投资，再进行分配，大家是共同的，也就有了共同基金这个名词。

当然集团的任何一个决议，下面都会有不同看法，有人说这像个大锅饭，特别是效益做得好的子公司会认为，我们的努力为其它均分掉了。但无论怎样，这个方案还是优点占多数，于是也就通过了。当年就募集了 3000 万，原来子公司里的员工股份用共同基金改造它，这种共同基金不增殖只分红，跟原来的概念不太一样，内部转让只能是一元转让，到年底分红都分掉。它可以变化，有新的投资项目，它可以再扩股。比如一个子公司成立，需要员工基金 200 万，我就再扩股，让新员工有这个股票。

这个大锅饭的情况，有个大变化，是因 PC 项目的启动而引起的。PC 公司提出一个概念，新的风险很大的子公司或者是事业部应让它的员工拥有更多的股票。因为新项目风险大，应该考虑在组建新子公司时让员工占有一部分股份。

应该说 PC 这个项目风险很大，只有根据高风险应该有相应的高回报的原则，才能形成新公司内部经营人员的凝聚力。这很关键，于是集团便考虑让 PC 公司的员工拥有自己的股票，然后集团的共同基金可以再投一部分。总裁叶龙很赞成这个思路，应该说这又是对员工基金模式的一个突破了。总之在实达人的思路中，就是要经营者与员工与公司的兴衰息息相关，为此不是只走一条路，可能是走两条路，甚至更多的选择之路，实达现在尝试的，一是员工共同基金，一是内部股。由此形成利益向创业部分倾斜的机制。

在实达对新员工的一次民意调查中，数字电器事业部的李丰说了一句话：集团的这种做法形成了员工与实达联系的纽带。这是一个很有说服力的评论。

企业永动

事实上，中国的深层次改革中，最困扰人的就是发挥生产力的有效机制的建立。中国改革的难点与焦点也全在此。多少有识之士费尽脑汁试图设计出一套行之有效的激活人的有效机制，却缺乏一个操作的现实基础。而实达的探索，给人们提供了有益的启示。它不仅有一个夯实的根基，还渐渐形成了一套持续激活人的机制。在如何把握好创业与守业的关系方面，在如何解决既得利益者与新加盟者间的利益问题上，在如何形成企业的凝聚力与向心力方面，实达都做出了一些有益的探索。

也正是这个被实践检验为有效的激励机制——即被实达称之为利益共同体平台——的建立，在新的市场经济条件下将要影响到一个企业在竞争中的生死存亡。解决好的，便兴旺发达，解决不好的，便有生存的困难。这在科技含量较高的“人脑决定电脑”的信息技术产业里尤其如此。

这叫我想起了台湾的成功企业宏碁老板施振荣的一个观点：老板不要追问员工对公司是否忠诚，只要问自己如何营造一个环境，让员工愿意留下来为公司效力。

解决好新人的激励机制，这仅仅是问题的一个方面，实达还存在着另一个方面的困惑，那就是对于许多创业人员来说，尤其是那些在创业过程中已经完成了自己的财富积累的公司骨干们来说，如何让他们继续跳起来。如何让他们为革命再立新功，如何解决他们“船到码头车到站”的观念。企业永动，显然也取决于这样一批人能够重新激发起新的创业激情。我曾经在对巨人的采访中涉及过这个问题，当时巨人集团总裁史玉柱提出一种方案，那就是以模拟战争方式再次使大家跳起来。但实践证明这不能保证激情之长久，这毕竟是一种非常规的方式。就这个问题，我曾与实达领导层沟通过，他们建议我看看《再造宏碁》这本书。我以为这本书中会提出一个解决方案，便找来一读。我发现宏碁有一个做法很有意思，宏碁在发展过程中曾经提出一个当地股权过半的模式，即作为集团母公司与下属的子公司的关系，在实际运作中，是各自独立作主，母公司只透过董事会参与影响子公司决策。宏碁把这个叫做主从结构，类似于电脑世界中将散置于每个人办公桌上的个人电脑与不同功能的服务器连接成一个完整的网络，每部个人电脑都是独立运作的“主（CLIENT）”，网路上随时提供最佳资源给各工作的服务机的“从（SERVER）”使其密切而弹性地结合在一起。这个电脑的设计，显然伴随着个人电脑功能愈来愈强，个人电脑胜任的工作层次也越来越高。假如全部仰赖主机，大型主机无法应付日益繁杂的工作，必然相当程度地依赖个人电脑。这种被台湾称为伺服机而被大陆称为客户服务器的电脑运行原理，正好可以被用于人类的组织结构。

我们由此受到的启发是，能否把这个“当地股权过半”伴生的主从架构思路用于改造成适合于实达实际情况的运行模式？比如母公司能否出让子公司的部分股权，让子公司的主要领导人占有相当的子公司的股份，并由此赋予更大的权力，借此来调动子公司总经理更大的积极性？当然这样做，等于是向下面子公司总经理表示一个信息，这个公司迟早是你的。

真是一个大胆的构想，如果这个构想得以实现，一点不亚于当年提出员工持股的构想，而且是在一个更高的层面上延伸了共同体平台的概念。

叶龙在一次谈话中实际上从另一个角度来阐述了对企业永动，或者用他

喜欢的提法“永续经营”这个问题的看法：

为什么要急剧扩张，就在于我们这些人要靠做大来激励自己。在现在的经营层面上，我也经常在想，只能靠自我激励了。我要求班子都想一想这个问题。所以这个利益平台需要不断来平衡。我明年又要出来一个关于 VCD 的股份方案，显然前面的已经不够用了，而且员工基金也不能上市流通，所以集团要拿出子公司 20% 的内部股给员工，告诉大家，未来是有风险的。这就是一个新的平台，大家要不断随着企业进步，在产权上还要往前走一步，因为过去我们的东西大家也在做了，新的产权方面的探索要不断出来。

公司做大了，风险也就大了。一个企业是零的时候，它的风险是零，但当做到一定规模时候，这个风险也就不再是零，你有了钱，可以选择了，任何一个选择便是风险。

在我结束对实达采访的时候，实达拿了一份福建省委的调研报告给我看，这份调研报告是在十五大召开后，在新的形势下用新的眼光来对实达进行的官方评价：

目前在实达集团的股份结构中，国有股本占 52% 左右，处于绝对控股地位。参照国外大型公司的股份结构，我们发现，要达到控股的目的，没有必要也不可能都拥有 51% 的股权，40%、30% 甚至更低，只要能够拥有实际意义的控制力就可称作控股，一般来说，总股本数越大，股权越分散，控股所须的比例就越低。52% 的控股比例，控股成本太高，不利于国有股本控制更多的社会资本。可以通过出让部分国有股或吸收其它非公有经济入股，特别是扩大科技入股办法，进一步分散股权结构，既达到控股的目的，又增大国有经济的控制范围。

一句话，扩大技术、管理等生产要素参与收益分配。

这是实达在经历 10 年发展后遇到的新课题，如果说实达早期在体制上领先于国内企业 5 年构成了它能够高成长的典范意义，那么今天实达亦只有继续在体制上的突破探索方能为自己建起一个更高的共同体平台。

第二部 企业不倒

中国人做不大企业么？！

中国把工厂变成企业来经营，也不过十几年的时间，社会已经急猴猴地哭着喊着“中国人做不大企业么？！”

似乎也太急了点，我们急着要与世界 500 强去比——用我们拥有几百个亿人民币产值的企业去和拥有几千个亿美元产值的世界 500 强比——当然这一比，比出了差距，然而我们却不气馁。这确实体现了我们国人非常可贵的民族激情，即使比不过，我们照样可以豪气冲天地大说一声“中国可以说不”！顿时民族气节大增。

这便是我们的民族，强国梦一直就构成本世纪的主旋律；恰恰又是改革开放 20 年来中国经济奇迹般地飞速发展，一再强化了这股激情。所以当有人喊出了“中国可以说不”，竟得到民族情绪整体的回应！这本来无可厚非，这本是一个民族自强自立的希望所在。1998 年，当我们的外汇储备已经是 1400 亿而成为世界上数一数二的外汇储备大国时，多少会让人有一种觉得咱们中国进入世界强国的感觉。谦虚一点说，起码可以说是指日可待了吧。只是蓦然有人一回首，竟发现自家的企业放在世界 500 强的标准衡量还太小，于是“中国企业为何做不大”这种质疑便有了它的广泛的现实基础。

为什么中国企业做不大，便成了一个历史与现实都需要解答的命题。

非常有趣，我在实达采访，正好遇上福建社会科学院院长严正先生也提出这个命题：为什么福建的企业长不大？我便去采访他，我便想从他那里得到“一叶知秋”或者“一滴水见太阳”式的发现。严先生认为福建企业长不大是由于几个因素，一是区域局限，大家都不愿意联手，二是产业结构重复，恶性竞争激烈，三是缺乏大企业家的眼光，因为福建就没有大企业，四是中国文化使然，宁做鸡头，不做凤尾的恶习。

我想了想，觉得这几条严先生都说得对，不仅是对福建而言，对中国而言，也是放之四海而皆准的道理。

然而我总还不甘心这几点解释，总是还想找到它更多的原因，或者就是那种“众里寻它千百度”的心理作怪的缘故？

总之，我想借采访实达的机会，做进一步的探讨。

能人时代

中国企业为何做不大，还有一个值得探讨的因素就是中国众多的企业在其发展进程中过于受到其高层裂变的影响。由于一个人的去留影响到一个企业的兴衰，实在是中国企业发展特有的现象。

我们无法不承认这个事实，因为一个人开创了一个企业，开创了一个品牌的大有人在，曾经名噪一时的小霸王电子工业公司便是新近的一个例子。一个段永平，便把一个不起眼的亏损小企业变成生产中国学习机的小霸王。小霸王电视广告的儿歌竟成了新时期儿歌的代表作，在全国城乡传唱。而成龙天天念叨的“同是天下父母心，望子成龙小霸王”更使其家喻户晓。有人说，一个能人就能撑起一片天，有这个能人和没有这个能人真是两重天。在许多地方，经济长期搞不上去，最终发掘出来一个能人，于是就天翻地覆慨而慷了。

这都是事实。然而这样的企业好端端地走着走着，突然某一天就会冒出一个惊人的消息，总经理出走！骨干出走！

有人调侃为，胜利大逃亡！

中国企业界如此的现象一再上演着。中国的计算机产业也如是。

如果翻一翻中国计算机产业的发展史，看一看所谓的“中国的硅谷”中关村的演变，更是如此。当年的声名赫赫的“两通两海”，如今那领袖地位安在？有人说，中关村裂变成如今众多的小公司，都与当年几大裂变事件有关。

说到裂变，似乎福建计算机界的裂变过程更具有典型意义。

有人说福建就是中国的缩影。我还未能想清楚是否同意这种说法，但说到计算机界，福建计算机界真是中国计算机界的缩影，如果对中国计算机历史稍有了解的人就知道，中国人对计算机的认识实际上还是从计算器开始的。我们在80年代都以自己手中能有一台计算器为荣。而中国最早的计算器就是福建计算机公司生产的百灵牌。当时百灵牌计算器，占了全国市场的70%。至于中国最早的计算机单板机的生产是福建计算机公司与清华大学同时在1980年开始，这是微机的最早产品；然后是汉化技术，1981年开始在国内做市场，当时国内还是空白；最早的照排技术就是从福建做出来的；福建微机生产比长城还早。所以在80年代中期，是福建计算机业的鼎盛时期。几乎整个80年代，在中国都流行着“北有长城，南有百灵”之说，北京的长城计算机公司和福建计算机公司都是当时红极一时的锋头代表。

曾八一，这位从福建计算机公司下海，如今为福州一家系统集成公司的总经理的过来人这样感慨，当时哪里有联想，哪儿有实达，即使到了80年代中期，也还是“两通两海”的时代！而那时，福建的好几家计算机公司都已经是进入中国十大计算机公司之列了。

忆往昔峥嵘岁月稠！

似乎也是一种南北呼应，和两通两海一样，10年后的今天，福建计算机界的这批曾经红极一时的领袖人物大多出现过事业危机，大都已经或是从主战场退出，或是退居二线，至于百灵，则干脆以破产方式告终。

上述状况虽各有原因，但往往都是与这些公司高层圈裂变有着隔不断的联系。说到底，就是与核心圈子有关，再说白一点，都是与公司的核心层出现分歧有关，这个分歧最后导致了高层的分裂，甚至导致高层出走。

有一种说法，现在福建计算机界的众多公司，几乎全是当年福建计算机公司（也就是百灵）里拱出来的徒子徒孙。

还有一种说法，说是福建计算机公司虽然经济上破产了，但它的社会效益并不差，它为福建培养了一大批在中国都称得上一流人物的计算机界的知名人物。

我在福建采访还发现这样一个有趣的现象，在福建计算机界，显出两条路线，一条是智达公司，演变成后来的新世纪公司。这条线上用的都是能人，是何志毅，是贾红兵，个个都是计算机界的大拿人物。这些个公司折腾起来都是好一阵风风火火闹九州，然而热闹一阵子就开始收兵，就开始悄声息鼓，再过几年，又重头开始，谁也没有把企业做大。

另一条线就是实达，起家不大，而且开初做起来更是不显山不露水的，以至在相当一段时期人们在谈及实达时，总是口误成智达；以至实达人去客户处做销售，人们总是说着说着就是智达。更多的人可能知道智达而不知道还有一个实达。然而正是实达这条线一路走下来，却成就了一番大气，成就了一番事功。以至 10 年之后，智达已经不在，新世纪也已经不再，只剩下实达发展起来了。当年的福建计算机界中叱咤风云的人物如贾红兵、刘宏都一一“加盟”了实达。真是让今天的实达领尽福建计算机界之风流。

我这样说并不等于实达就是一盘净土，就从来没有发生过类似于智达，类似于新世纪，类似于中国几乎所有的计算机公司都发生过的危机。内哄，这是中国的现实，实达也无法避开这个现实。我在采访实达了解到，实达同样也经历了这样的裂变过程。无非是实达较好地超越了这一再在中国的企业大舞台上演、又一再导致欣欣向荣的企业突然由大变小乃至消亡的一幕。

皆因高层分裂。

我不知道该怎样描述这个过程，因为我在实达采访过程中，至今还能体会到 4 年前的裂变留给实达的隐痛和影响。

所有这些事后的描述我想都很难客观地写下当年的情景，只能提供一种对中国企业思考的参照。

从企业出生的模式看，实达与四通公司很类似，是一个由若干科技人员自发组合兴办，借助他人资金作启动，迅速发展起来的合伙型的股份制企业。根据一般规律，这样的企业优势在于来自政府的行政干预少，决策机制灵活，建立现代企业制度的阻力小。并且由于技术力量强，经营业务有明确方向，企业存活率高。经验告诉我们，在残酷的市场竞争环境中，实达这样的合伙型股份制企业不可一日无君，或者立即崛起一位铁腕式的自然领袖，或者迅速聚合一个团粒结构的班子。总之是必须很快形成稳定的领导核心，否则便可能有垮台危险。

实达早期选择了铁腕式的自然领袖。这是一个历史自然形成的过程，也是由实达早期的领导人的地位和个性所决定的。胡钢首先是实达公司创始的倡导者，并且实达早期的 16 个创业者当中有一部分就是来自福建计算机公司汉化研究室部门，这种种因素，促使成领袖的个人魅力，决定着企业的方向。企业是一群朋友、同事、同学因志同道合而结合，在这样的结构中，伙伴们往往各有专长，各司其职而且意见一致。其实我们细细分析，创业公司往往具有着规范性公司所缺少的高效率，它的单线式的垂直领导避免了公司组织结构上常见的功能重叠、决策缓慢而导致失败的恶运。

企业的创业形态是绝对需要有龙头的。实达的前任总经理便是这样的角

色。实达公司在 80 年代后期出现，无论从举旗策划，从公司理念与体制的确定，从“三个初衷”的提出，甚至从产品的选型，都离不开龙头的主要作用，所以公司一旦建立，这个领袖地位由此形成了。人们评价这位总经理有激情，善决断，敢冒风险，在工作中显示出突出的领导才能。

这也是中国由计划经济下的工厂朝着市场经济下的企业转型早期的要求，这时候企业需要这种领袖人物，需求产生供给，于是社会就提供了这种领袖人物。领袖人物辈出，领袖人物的作用奇大，这亦是能人经济时代的必然产物。

套用曾经流行的语言，这就是历史，这就是十几年中国新兴企业的文明史。

能人经济时代，最大的特征是什么？就是实行集权管理。

集权管理，我觉得还不仅仅是能人经济时代的特定含义，实际上在一个企业草创阶段，集权管理都往往是每个企业的一种自觉不自觉的选择。

集权管理的一个特点，便是在大家有着相当一致的共识基础上形成的管理模式。平心而论，正是基于大家是一种亲密的伙伴关系，所以成员与成员之间进行分工并不困难，因为它具备了分工组织有效运作所必备的互相信任的基础。

的确是充满信任，不仅仅是公司下面的人满口是总经理怎么怎么说，我就怎么怎么做，而且我听朱刚说，在实达早期，董事会里也形成了一个共识，董事会只与总经理一个人发生联系，不越级与下面员工发生任何联系。

实达的早期正是有着这样的基础，以至在相当一段时间，在实达就是实行董事会任命一个人，信任一个人，支持一个人的不成文的认同。

这实在是集权管理在实达的一种很好的演绎。

它未必是中国的特色，但从历史角度看，在企业的草创时期，也只能是一种集权管理，才可能成为一种非常有效率的管理。说得土一点，当一个企业七八个人，十几条枪时，你不可能去搞什么分层管理。至于分权，每个人封它个师长旅长的干干，尚无它必备的基础。由此可以认定，集权管理是企业草创初期的一种必然选择。

然而正是这样的权力中心的形成过程往往存在隐患，尤其是像实达这样的有着多元投资主体的高科技企业，一方面因智力资本作用明显大于资金资本的作用，使得投资者对企业的影响力明显小于经营者，在老板与雇员的身份和实际作用上极易产生争议。尤其是在企业取得一定利润后，投资者与经营者之间很可能出现利益分配问题上的重大分歧，产生对决策权力的激烈争夺。

这是诸多理论家们在分析这类企业后很容易得出的结论。这也是在实达的实践中遇到的现实问题。只不过时候未到而已。

果然这个爆发在 5 年后来临。这个时间，按照众多研究企业的高层危机的理论家们看来，不早也不迟，5 年正好是一个企业发展的一个非常关键的时期。

对于实达来说，就是从 1988 年到 1993 年，整整 5 年，大家相安无事，实达逐渐进入高速发展时期，处于与日辉煌的一个关头。事情就是在这一年发生了。这一年经济的形势大变，在全国一片经济过热呼声中，中国开始了长达 3 年的经济软着陆试验；也是这一年，实达小胜初成，公司销售收入已经达到 2.6 亿，人员已经增加到 400 来人。当然这个小胜在实达自己看来，

已经是很了不起的成就了，觉得已经捅破天了。因为这个小胜初成，总经理获得了全国科技企业家创业金奖的称号，而且受到了江泽民的接见，实达已经在北京人民大会堂开会，总结 5 年的经验。

是呀，与国内众多的企业一样，当时的人们并没有把宏观经济调控的决策看成即将降临的厄运，人们还没有切身感受到投资膨胀的后果，甚至社会针对“过热”的呼声，有人反唇相讥，全国投资膨胀，我家并不过热。谁家的眼光当时都只是紧紧盯着自家门前的一亩三分地。至于大形势，没有几个人能够有清楚的判断。

其实实达也是在这个只盯着自家门前的众多企业的一员，而且到了 1993 年，摆在实达面前的，似乎更是只有坦途，只有更多的鲜花，实达自有的终端产品出来了，而且市场效果极好。那时候的实达人似乎也热情特别高涨：不怕做不到，只怕想不到。初听到这句话时，我立马想到当年大跃进时期的一个口号：人有多大胆，地有多大产！虽然时代已经大大不一样，但思维却是如此的异曲同工。

的确是只有想不到，不怕做不到的。这一年，实达甚至豪情万丈地议论起要买飞机的事情。实达董事陈小杭至今回忆起这件事情还那么清晰：总经理带着几个人乘车去厦门办事，1993 年的福厦公路正被筑路大军挖得满目疮疤，一条不到 300 公里的路程，竟要行车八九个小时。已经被颠簸得晕头胀脑的年轻人却没有停止大脑的思考，有人认为，现在出门只有乘飞机才能解决这个行路难的问题。年轻人议起事来绝对是想象力丰富，而且胆大，果然就有人按着这个思路继续畅想下去，实达为什么就不可以买一架直升飞机！这后来的结果就是，伴随着这次行程的结束，总经理提出把这件事抓紧来办一办，看看有无可能弄一架直升飞机回来。当然这恐怕还不是仅仅从解决福厦公路的交通难来考虑是，更大一点的考虑，如果公司有一架直升飞机，本身就可能构成公司实力的体现。至于这个事情最后之所以不了了之，全是因为一个企业买直升飞机可不像买汽车那么容易，对它的控购范围恐怕也不是一个企业能够想象得到的。

虽然没有买成直升飞机，但这一个时期，实达还真是不得了，做了许多“只怕想不到”的事情。在福州开了实达酒家，厦门鼓浪屿上盖了别墅，到俄罗斯做了贸易，咱们虽然一时还赚不了美国佬的钱，赚赚俄国人的钱也是可以的。反正都是外国人。

那一阵实达真是风光领尽，那种风光，即使在今天我仍然能够从叙述者口中品味出来。我们有体制，我们有能人，我们有终端，我们就可以高唱呼儿海哟，无往而不胜了。

这就是当时的实达，只有想不到，没有做不到！

这确实是实达的鼎盛时期，然而又如同预言一样，这个鼎盛之下，便潜伏着分裂的危机。

写到这里，我们便进入实达发展史上最值得关注的事件了，然而如何描写这场几乎涉及到实达企业兴衰的事件，我却不知道怎样继续行文。岂止是我，在我采访实达期间，我虽然有幸采访到导致这场危机爆发各方面原因的诸多当事人，但当我动笔时，仍然让我有一种置身于雾中的感受。

可能有人会说，事件的引发可能是一种偶然，正像历史偶然论者的推断，太平洋岛国上的某场风暴可能是来自于喜马拉雅山上某只蝴蝶翅膀的扇动。的确，对众多的实达人来说这一切都是来得很突然，突然到让大多数实达人

难以接受这样的事实。以至于在事件发生之后，当总经理提出离开实达之时，实达内部竟然自发地形成了一次签名运动，众多青年人都参加集体签名，希望他留下。这个印象太深刻了，以至有人看不惯还说过一句：都什么朝代了，还搞个人崇拜！

然而作为实达董事长的朱刚则记得很清楚，早在九三风波爆发之前，公司高层内部的矛盾已经公开化了。朱刚拍打着他的小本本：“我有董事会记录，93年8月，在温泉宾馆召开的实达董事会上，大家就上市还是不上市争论得很厉害了。”

我突然发现自己还是无法道出当时的真实情况，尽管心里已经清楚了事情的来龙去脉，但我却找不到一种更为准确的语言来表述它，或者它更多地涉及到各方面的利益。于是我也只能用一种较为含糊的理论语言来概括地叙述这件事：1993年，作为创业者的实达领袖人物胡钢这时提出了权力与利益的分配不平衡问题。而他采取的行动既没有为同伴们理解，又没有考虑适应环境的因素，所以没有成功。调整失效后他便决定带一部分员工出走，另起炉灶。于是实达在创业5年之际，出现了中国高科技企业常见的危机，高层分裂。

我想这段文字一定不能让任何一方感到满意，但这确实是一种无奈之举。唯有一点我是有把握下定论说的，这场以总经理为首的实达30名员工的出走，实在是令实达各个方面都觉得难以接受的但又不得不接受的事实。

当时，总经理的秘书对此印象特别深刻，他说自己真不明白怎么会发生这种事情。一想到胡总要走，心里就特别难受。“我就是憋不住，眼泪就流出来了。”能够让一个二十几岁的毛头小伙子流下眼泪，可见难受至深。

还记得那天晚上，实达早期创业的那帮人，包括叶龙、卢如西、黄奕豪、陈小杭在内，大家在一起碰面，商讨对策，最后一致决定要劝胡钢留下来，恳请他再考虑一下，只要留下来，就没有什么问题不可以解决的。晚上十点钟去敲他的门，大家进去谈了集体的一致意见。他说考虑一下，到了夜里一点钟，他说考虑好了，仍然决定离开。

这是胡钢的一种人生抉择，无可厚非。

这也是实达的一种命运抉择，权力格局需要重新调整。

抉择是一种选定，然而必然的选定未必是永恒的选定。

至今实达人在回顾这段往事的时候仍然感叹唏嘘，实达人把它称为九三风波，足以见它对企业的影响之大。当时为了稳定企业，大家一致的说法是管理经营理念的不同，当然这是一个很重要的原因，但真正的原因是什么呢？每个人站在自己的角度都莫衷一是。事过多年，我今天再来采访这件事本身，却并不是对事件要去评说什么是非。而是想从另一个角度去探讨这一企业带有规律性的现象的原因所在。

分久必合，合久必分？

于是我们走到了第二个命题，企业的高层分裂，导致了企业本身的分裂，在中国市场经济大舞台上演得轰轰烈烈。曾是小霸王的总经理出走了，去做了“步步高”；曾经是华宝空调的总经理出走了，去做了“索华空调”。于是它就演化成一出有声有色的经济人生的大戏，做大了就分，分了再做，难道真应了一句话：中国就是分久必合，合久必分？

或许每个企业的裂变都有着各自的原因，但有一点是共同的，就是它总是与一个企业的股权变化有着必然的关联。同是 1993 年，在国内闹得沸沸扬扬的华宝事件，不就是由于与股权紧密关联的产权问题而导致它的总经理带人出走的么？小霸王亦是基于同样的股权问题导致总经理出走。从另一个角度看，似乎成了许多充满活力的企业发展的规律，都是经历了三五年的创业之后，企业做到了即将要上台阶的关键一步，往往便面临一个更大的折腾。我不知道 1993 年是否就是这样的一年，在这一年里，似乎是有一种天应，许多企业都在发生着裂变，许多企业的领导人都是哭着喊着要“单挑”。

对不起，我用了一个电脑游戏里的词汇，单挑。但它却恰如其分地道出了这种现象。

它真是中国企业的一个通病么，企业做大了，就要分家？它真是中国文化使然么？在我们的传统文化中，一直有着这样的故事在浸透着每一个中国人意识深处，兄弟大了，便要分家单过，于是老大走了，老二留了下来。我们每一个生活在现时代的中国人，大概都有过“听妈妈讲那过去的事情”的经历。是不是中国的文化氛围特别有利于“克隆”着这样的事情呢？“长大后，我又成了一个你。”或许正是这样的文化基因使然，我们这个社会就在更大的层面上演绎着同样的故事。

实际上，谁都知道分家或者说是裂变会使企业元气大伤甚至就是伤筋动骨，甚至从此不振。或许也正是因为中国企业一再裂变，使得我们无数次感叹为何中国多有满天星斗而鲜有一轮明月。“大局为重”的道理我们都知道，但为何我们仍然一再重蹈覆辙呢？

我考察企业，发现企业时常还有一个规律，往往是在企业完成一次创业开始二次创业之际，会出现企业人事上的较大改组或是较大的波动。冷酷一点看这个问题，实际上它就是一次权力的再分配。有人甚至已经把这个过程量化到一个企业达到了 3 亿到 5 亿的规模的时候最容易发生的情况，换句话说，也往往是这个时候中国企业最容易出现这样那样的问题。这是一种什么原因造成的呢？许多人用中国文化来解释，称之为是五千年的中国文化决定了“分久必合，合久必分”；又有人说，中国的文化就是“宁做鸡头，不做凤尾”。怎么说，都有一定的道理，然而当我们细细地分析，一个企业毕竟是一种经济组织，它的所有行为都必须找到一个经济上的合理解释。在企业里，人只能是经济人而不可能是其它。

所以我们的分析离不开从经济的角度去探讨这类企业行为。

在实达，我再次直面这个问题，我想探索其中的究竟。实达集团的董事张曙一句话对我很有启发，他说许多企业经营者的出走都是基于一种心理不平衡。

也就是说，在中国许多人（包括众多的知识分子）看来，一个企业创造了价值，是由于经营者的努力，但真正获得大收益的却是老板或者投资者。

这便产生了经营者巨大的心理不平衡，凭什么我们在创造财富，而你却坐享其成？！

用张曙的话说，这就是中国人乃至中国知识分子的局限所在。

我是投资者，我是股东，哪怕当年我只投了2万元，如今企业发展了，我能得到2亿元的回报，也是我应得的。大家都承认这是用法律条文规定着的事情。然而奇怪的是，这在国外大家可以想得通，在国内就造成逆反。不仅实达，在许多技术含量高的企业都有这个问题。

我想把张曙的这个意思发挥一下：这不是合理不合理的问题，而是契约规定。这是一个契约社会的行为准则，也就是资本经济的游戏规则。就如同炒股票一般，你不能说股票市场上许多股民年初拿一点钱买了你家的股票，到了年底分红，得到10倍于投资的收益，你不干了，说这一年是你在辛苦地创造着利润，而如今却被食利者坐享其成。你心理不平衡，便要破坏这个契约。

如果这样做，实际上就破坏了整个经济的游戏规则。你就让我们的游戏无法进行下去，如同一本书所说，变成了《无规则游戏》！

此话有理。

在实达，说到一个人大家都知道，但他现在已不是实达人了，他的影响还仍然存在，所谓仍然存在，就在于我在实达采访，每一个被采访人物在涉及实达企业的事情时，自觉不自觉总要提及他的名字，那就是胡钢。我是从实达人保存的一份旧日的实达刊物上第一次看到他当年的风采，像一个早年的思想者，书生意气十足，大有指点江山，激扬文字，挥斥方遒的一代思想型知识分子的气蕴。

当胡钢的名字在我的采访过程中一再出现的时候，我便知道采访实达不可能不采访他，写实达不可能回避他。

事实上每个实达人都知道，胡钢出走后，他的人生故事并没有完，他带领着一起出走的30名员工又创造了另一个企业，尽管没有实达这样的规模，但仍然发展成一个在当地颇有名气的企业。我们不得不承认他的惊人创造力！

我暗下决心，要采访到胡钢，我独自走进他出走后重创新企业建起来的公司大楼时，心里未免有点忐忑不安。因为我知道，自5年前出走后，实达人就很少有人跨进这家公司的门槛，他也就再没有回过实达！以至我有一种感觉，似乎我在冥冥之中竟成为一个使者，要把实达人的问候带给他，也希望能够从他那里带回一点哪怕是关于实达的只言片语。这种希冀能够实现么？

我在预约中曾被告知胡总特别忙，只能给一个小时时间，简单谈谈。

我完全能够理解这种心态，一个企业老总，被接受采访然而却是谈着另一个企业的事情，况且这个企业又是与自身有着历史上的瓜葛，肯定会有无数个中滋味在心头。

然而当我被带进胡钢那宽敞的办公室，迎面见到一只硕大无比展翅欲飞的鹰隼雕塑时，我的忐忑不安竟然得以化解。以我多年的经验，下意识到，我碰见了一个乐于接受挑战的采访对手。果然一旦落坐，便是我们谁都没有预料到的结果，尽管他很忙，我们仍然从下午4点整整谈到午夜时分！胡钢说，他是把实达看成他生的儿子，昨天的人和事，全在他的心中，记得清清楚楚。当年如何逼着性格内向的叶龙上台讲话，黄奕豪怎样成为他的门生，

董事长朱刚与他一起去机场接同事，结果这个好老头被同事的小孩捉弄得闪了腰。这时候，我似乎一下子进入了他的内心世界，从他眯缝的眼睛里看到了无限怀念的情感流露。

多少往事悠悠，仿佛就在昨天，借杯中酒浇心头块垒便成了最后的仪式。

胡钢：“实际上企业的发展都有着自身规律可循，企业发展必然要经历兴兴衰衰这个过程，在这个过程中，最容易出企业危机的往往是在一个企业完成第一次创业阶段，开始向第二次创业转轨期间。”

我在与胡钢交谈中，发现这位当年的实达领袖人物已经把这个时期的到来量化为企业达到4个亿到5个亿销售收入的阶段。他认为这是一个分水岭，也算是完成了企业的第一次创业。

“中国许多企业都是在这个坎上发生问题的，实际上全世界都是一样，在这时候企业必然要经历一场危机，其实说到底还是与股权结构有关系。能否处理好股东与经营者分配的问题，实际上决定着企业能否进入二次创业的关键。”

胡钢的观点：

深层次当然是股权问题。这个问题产生又有着高科技企业的特殊性。因为在高科技企业里，在原始资本积累的时候，在第一次创业的时候，实际上是有大量的无法计算的知识人的创造力和奋斗精神在支持着企业的发展，所以说，如果股东仅认为我一分钱就只有一分钱的说话权利，这会是很不公平的。因为这时企业急剧增长的财富是靠大家艰苦奋斗积累下来的，包括在创业时期不分红，把积累都用于再投资等等。而只有当企业进入第二次创业时期，资本才起到关键作用。所以我认为在第一次创业要完成的时候，应该对创业者的早期奋斗给予充分肯定，应该给予创业者一部分股权，算是对第一次创业过程做一个了结。然后讲清楚这个问题。我们的股东应该有一种观念，股权在这时候应该再分配一次，应该让经营者在一次创业完成后有一个合理的回报。从此新事新原则。我认为这样才能够顺利过渡。

没解决好这个问题，就可能到处发动战争，就可能到处都是陷阱。胡钢断言。

这是思想者的语言！

我认为，这番话显然具有它的合理性。问题是恐怕我们的社会一时还不可能完全扭转这种观念，于是就还有人要不断上演着“高层出走”这一台戏。我们便只能去寻找其次，寻找另一种方式来保证企业在高层出走的情况下仍然能够保持稳定，起码保证着中国企业即使在出现高层出走的情况下仍然能顺利过渡。

从福建计算机公司到智达再到新世纪均做到常务副总，最后依然“反水”到实达的销售公司副总经理在接受我采访时有一番话可谓是深有体会：“智达与实达，人员构成差不多，都是计算机公司出来的，但后面的发展，实达有两个不同的地方，一是股份制，企业有员工股；二是有自有产品，实达就这两点决定了成功。智达和新世纪队伍后来越来越搞不好，没成功可能有几个方面的原因，我看主要是机制问题。新世纪没有股份，就走掉了两拨人，我看也是分配问题。我觉得科技人员更看重股份制在高科技里产生的凝聚力。国外成功的经验也是，一是企业有较好的前景，一是较好的待遇，决定了企业的人才凝聚力。”

我以为此乃斯人肺腑之言。

实达的外部董事张曙说：

实达一开始就确定了企业中的个人股份，所以在这关键时刻发挥了极大作用，当发生九三风波时，老员工个个都有几十万了，总经理走而实达没有垮，不可否认就有这个因素。

实际上，群体福利是现代企业的概念。

国有企业为什么搞不好，就是个人的积极性调动不起来，赚了钱归谁的问题没解决好，这就真是涉及为谁而战。实达有房子，有群体福利，这个原因产生了根本结果。

最好的说明就是同在一个福州，同在一个时期下并存，经营着同样的计算机产业，并且实力与名气在相当长时间是远在实达之上的智达与新世纪，都由于没有解决好这个问题，导致其最终破产。

我们从人的因素来探讨了为什么企业做不大的原因。

当然一个企业做不大还有着其它的原因，比如许多企业都开始意识到的问题，那就是太难寻找到一个能够顶得上创业产品的更替产品。只有大产品，才有大市场，许多企业赖以发家的产品就是那么大一点，在创业初期足可以喂饱自己，但规模长大之后，这点产品就显得不太够吃了，就要寻找新的口粮。但是偏偏在寻找新产品上企业最容易产生困惑，迟迟迈不出去这一步。

实达人说，中国的企业将要在两个方向上突围，一是如何使自己尽快走出创业式的粗放管理，二是如何尽快跳出创业型产品。产品的换代与更新，是现代社会一个非常典型的特征。尤其是高科技更是需要如此。

中国企业做不大，但中国的政府一直想把企业做大，抓大放小，便是一种捆绑式的结合，是否是中国企业做大的最好方式呢？

这就回到了管理，我们该采取一种什么样的模式管理企业，才能保证企业在发展过程中把必然要发生的裂变减少到最低限度？

第三部 热爱变革

热爱变革

实达人热爱变革，实达人的思想不断在超越，这是我采访实达时感受特别深的，几个月不见，许多人的想法又发生了变化。在求变中寻找新的模式，成为实达人的一种自觉的行为。当然求新求变，还与叶龙的一个想法有关，就是如何让实达人重新跳起来。为什么要跳？显然与企业发展中遇到的创业激情减退有关。

现实中众多的企业现象也一再引起我们反思，为什么我们的企业完成第一次创业之后，再继续用一套经验上证明是有效的模式去进行第二次创业活动时，往往受阻？或者换了更为直截了当的提问，为什么众多的创业者会感叹，当年的艰苦奋斗的精神会伴随着事业的成功而减退？创天下者会质问自己的继任人，为什么我能够做出奇迹你却不能？！

实际上这样的设问在实达人的心目中也时时闪现：任何一个企业发展到一定阶段，企业人创业动力的减弱，便成为一个问题。中国的企业在探索着解决这些问题的途径。

在这些探索中，有成功者有失败者，有诸多的企业的做法会给人一种启示。比如曾经辉煌的巨人集团总裁史玉柱提出的用模拟战争的方式，他认为人在危机状态下成长远比在常态下成长得快。基于这种思想，他把打市场变成一种准军事行动，成立指挥部，不断推出新产品，不断打三大战役。在巨人最狂的时期，曾经扬言要在一两年之内推出 35 个系列产品！

应该说这个思路亦不无道理，在战争中给年轻人压担子，在模拟战争这种最高危机状态下催人成长，也应该说是一种企业更新的探索。

然而实达看到它的弊病是同样的明显。同是高科技企业，同是以青年人为主体的企业，叶龙表示对此有着不同看法。叶龙认为，这种靠打战役的做法维持企业的冲劲短时间可以凑效，可以促进一下成长。但以此作为企业常规的做法行不通。因为这套做法是要把每个人都往死角上逼，不是绝对不可以，但这容易使人在事业和生活上处于对立状态。

一个设问是，究竟工作是生活的一部分，还是倒过来说，生活是工作的一部分？这种模拟战争状态，强化危机感，以加压工作方法来激发人的最大潜能，以高目标不断对员工加压，不断挖潜，最终达到公司利益和个人利益同步增长的目标，这是它的长处。它的不利之处在于，使人的身心非常疲惫，最终不利于多数员工的长期打算，尤其是一旦市场高利润失去或是减少后，人员流失将大量出现。事实上巨人集团后来的发展变成了史玉柱独守空楼的结局也证明了这一点。

实达人也在思考：第一次创业，实达为什么如此成功？促使实达一次创业成功的因素能不能使实达在二次创业中继续取得成功？实达要想取得更大的成功还需要什么？企业发展到二次创业阶段将面临什么样的危机和矛盾？实达如何在二次创业中自觉地、智慧地处理企业内部的各种关系与矛盾，寻找新的激活激情的动员机制；找到企业持续发展的牵引力并形成约束机制，使公司避免步国内许多高新技术企业在二次创业上停滞不前的后尘；实达能否再创辉煌？

应该说，一个企业在创业阶段和所谓的二次创业阶段所遇到的问题是

同的。第一次创业时对企业来说是解决生存问题，是向市场申请“准生证”的问题；二次创业对企业来说是解决如何长久地生存的问题，用实达的总结，是如何实现永续经营的问题。

众多企业实践证明，如果说企业的第一次创业，依赖于创业者精神上鼓动或者说是激情动员，那么第二次创业的过程，往往较多依赖于总结和创造一套有效的机制来实现企业永续经营这种理想的目标，实达人把这归结为“制度立业”。

一个企业由七八个人十几条枪的拉杆子上山打游击发展到规模庞大的正规军的时候，整支队伍就需要有一次更新，有一次提高。管理学家把这称之为企业的重建过程，而企业家把这称之为二次创业过程。无论从哪个角度看，企业重建或是二次创业，它涉及到的根本就是管理创新。中国的企业在经历了十几年的发展后，管理的创新恐怕也是跨世纪需要解决的问题。

集权到授权

1993 年的实达高层裂变导致的风波，给我们提供了一个企业出现裂变后，不但没有影响到企业生存，而且使企业上升到更高一个平台——由一个集权型管理的企业转变为走向现代授权管理的企业的独特案例。这真是中国企业自 90 年代中期进入商战白热化后的成功范例。

1993 年年底，公司内部的领导班子发生了一场大的风波。领导层的分裂对任何一个公司的发展都是相当致命的打击。多少成功的大企业，多少优秀的好公司，没有倒在竞争者的挑战下，却倒在内部领导层的分裂上。应了一句老话，堡垒总是从自己人内部攻破；也应了一句格言，“自己打倒了自己”。

高层分裂乃至带骨干员工出走，放到任何一个企业都是难以承受的一击，更何况自创立起，刚刚走过 5 年，生存的危机刚刚过去，发展空间尚待开拓的实达。

但实达挺过来了，而且还在错误和教训中使自己变得聪明起来。换句话说，正是这场裂变，使得实达人开始思考如何管理一个企业，使得它不易受领导人更替的影响，而更易走上永续经营的轨道。

初创时期，实达公司董事会曾经推崇过那种“任命一个人，信任一个人，支持一个人”的集权管理模式，如果说，这种管理模式有什么作用的话，那就是它可以最大限度地减少内耗，形成较高的效率，正是凭着这一点，实达实现了 5 年的超常规发展。但是，正是这场风波，也使这种管理模式“双刃剑”的负面性显得非常明显，显示出了其强大破坏力的一面。员工对领导者个人效忠的工作热情和积极性，当然是公司最重要的财富，可是“铁打的营盘，流水的兵”，只有永远的企业，哪有永远的领导者？企业和领导者可以合为一体，可是谁能保证领导者和企业不分离、不分裂呢？这种深刻的内在矛盾是永远存在的，并且在一定条件下是可能爆发的。所以，集团加强了董事会的作用，重大决策提交董事会集体研究；建立了监事会，使企业按现代企业制度运转。

“越是在艰苦的时候，矛盾越少，牢骚抱怨也越少。”创业之初，领导者与员工间的矛盾可能是次要的，但是，现在企业发展了，企业规模搞大了，显然就不能依靠这种集权管理模式来维持了。或许正是由于这场教训，使得实达有意识地去寻找和确定新的管理模式和规范化、制度化管理的支撑点。

在采访中，我一再问及许多从当时过来的实达员工，假如不是发生这样激烈形式的高层裂变，公司会不会按照原来的模式发展下去，许多人的回答是，不能再这样管理下去了。也就是因集权管理而产生的矛盾已经使得无法再按老方式去管理实达这个逐渐长大的企业了。

站在今天，或许我们不必要去纠缠裂变其间人与人的诸多恩恩怨怨，但是从从一个企业发展的必然趋势来看，转变管理观念，转变管理方式，却是一个企业发展的必然，在西方管理理论中，一直流行着一种被称做“企业重建”的运动。

1993 年，实达已经成长为有 400 多人，销售收入已经是 2.6 亿的中型公司。

当企业做大了，管理方式的改变是一种必然。

大公司要有大公司的管理手段和方法。国外一位管理专家曾有这样形象的说法：当一个企业只有几十个人的时候，老板必须带头干最苦最累的活；

当企业成长到七八十人规模，老板有些事情就可以交代手下人去干了，不必事事躬亲；而当企业发展到数百上千人的大公司时，老板只须双手抱拳，诸事拜托了。

大发展源于大思路，而大思路需要大气魄，最大的气魄莫过于对自我的突破。突破自我，对于企业和企业高层领导来说，不是件容易的事。一般而言，高层主管都会有一定的权力欲望，但如何善待权力却是一个很费周章的事。

1993 年风波，再次提醒了实达必须考虑如何实现“永续经营”的命题。教训往往比成功更能教育人。1994 年，实达新班子成立后第一件事，就是追求着一种全新意念的管理体制。这一年，叶龙对公司的经营体制做了全面的调整——一下子划出了几个独立核算的单位，公司的责、权、利也随之由过去的大规模集中，走向了今天的相对分散和明确。再配之以每月进行一次集团管委会来对这种分散化的民主决策过程进行规范。虽然大的主意仍旧由总裁来拿，有争议问题的最终决断权依然在总裁那里，但按叶龙的话来说，对于总裁的位置，今天他可以超脱得多了。

可以说，这是一次授权化的改革，也是一场民主化的改革。所谓民主化改革，就是彻底授权制，改变集权化状况。从历史的角度看，集权化管理是第二次浪潮的产物，它强调横向和纵向的一体化，以建立一个牢固的内部权力基础和受控制的等级制度。但这种集权化的管理形式已不适应第三次浪潮的冲击，尤其是信息化浪潮的冲击。在决策权相对集中的情况下，必须分散管理权限，帮助基层组织的管理者树立起灵活、多样化、不拘一格的经营理念，独立走向市场。身为总裁的叶龙十分坦率地认为，他个人没有什么特殊的权力要求，如果说在这一点上有什么高明的地方，那就是他一直相信，企业领导群体“团队精神”的发挥远比企业总裁个人能力的发挥更加重要得多。依靠群体，依靠团队一直成为他管理的信条。这使我们想起了贾谊的一句名言：欲天下治之安，莫若众建诸侯少其力。

制度立业，这便是实达在二次创业时提出的口号。

实际上这是对的。在创业初期实达的主要目的是生存发展，处于原始积累时期，人和企业都处于摸索阶段，企业的前景和人的前途都是不确定的，在这一阶段，不可能有更多的行为规范，防范风险不是最重要的，生存和发展才是首要之务。因此强调单兵效益，个人能动性的发挥，不太在意规范人的行为是否合法合理。也正因此，以人为本在早期是比较纯粹，制度建设相对较弱。生存解决后，就是发展，当集团发展到股票上市，事业部、分公司、子公司以及办事处纷纷成立，并伸到海外，使得集团对人才的需求越来越大。用一句俗语来说，许多人在刚会走时必须学着飞，这是急骤扩张过程的企业首先要面对的问题。干部从哪里来，人才从哪里来？都对领导者提出了更高的要求。

我们说这个过程是许多急剧扩张的企业所面临的有待解决的问题，那么对于实达来说，1993 年底，则更由于总经理率领 30 名员工的出走使得缺少干部的矛盾更加激化了。

当然换一个角度，对于许多在成长中的年轻人来说，可能是个机会，黄奕豪等便是在这个过程中被提升为副总裁的。以至才进入实达两三年时间的许多青年人都被一下子放到了中层主管的位置上。比如现在已是实达终端公司总经理的阮加勇和终端公司的总工程师郑维宏，都是在那个特定的时期被

推上了领导岗位。

企业大了，集团大了，管理就要跟上，以人为本的领导体制只能适应小的企业，必须代之以制度化管理。这样，客观上就需要许多约束，企业的成功，靠个人的能力来维系，显然风险太大，容易引起波动，只有靠制度维持，才有抗风险的能力。

有人总结，实达提出“永续经营”、“制度立业”等新的经营思路并付诸实施，这正是实达公司在经营管理上成熟的标志。

对一个大企业的发展来说这很重要。目前有不少管理学家和经济学家对华人企业长不大的现象很有兴趣。他们发现华人企业有两大相当致命的弱点，一是家族式管理难以突破，低信任度，主要依靠血缘亲缘来维护，从而形成封闭的管理体系；另一点是过多地推崇个人魅力型领导的集权管理。“千般恩爱在一身”，特别当个人“理性有限”而又失去民主做法时极易导致决策失误，或者因领导者诸多其他原因导致企业的衰落。应当说，实达这种新型的企业领导风格，正是企业“永续经营”战略得以实施的重要条件。

大转折

如果我们把这次裂变看成是实达面临重大转折的关头，那么在这个转折关头有一个人说过一句发人深思的话：实达已经到了脱胎换骨的时候了！说这话的是林则钦，现任实达高级副总裁，这是一位在 1993 风波之后介入实达集团事务的新一代。就在裂变之前，林则钦在一个偶然的来到实达，讲了这样一句话，多年以后，实达人仍然记得这句话。

脱胎换骨，这句话本意是讲的实达发展到 1993 年，无论是从管理上还是经营理念上应该有一番改造和提升，然而不幸而言中的却首先是高层领导的变化。

林则钦说，有人认为这句话为实达 1993 年种下了分裂的种子。实际上 1993 年风波深层次的原因不仅仅来自发展理念的差异，而是经营过程中也存在问题。还有 1993 年实达搞房地产、酒家，搞多元化，太浪漫了。

林认为原总经理身上有一代创业者的魄力，有领导能力。但公司处在发展变化过程中，一个公司的组建不仅要从资金面上看，还要深刻地看到公司经营理念的变化。中国人可能对西方企业管理文化，相对来说有些不适应，股份制说到底还是文化的冲突、权力的冲突，而权力的冲突对个人来说是非常痛苦的事情。

以当时的林则钦观点来评价 1993 年的实达现状，他认为实际上实达创业阶段的高速发展有赖于一些超常规做法，否则不可能这么快。比如说公司注册在马尾开发区，享受优惠政策，税收非常低，使得企业运作成本非常低。

林继续说，1993 年分裂后，叶龙重组了经营班子，对资产进行重组，对公司进行重组，按国家股份制企业的标准统一来做。当时我是从外部参与的。重组的目的，就是要使公司权力结构合理化，避免二次分裂。

直到 1995 年，林则钦才作为空降部队落在实达这个平台上。

我查了一下林的档案，发现他是 82 年毕业于北京商学院的学生。也就是说，他的大学时代就是与整个中国改革开放初期的思想解放运动和政治启蒙过程印合在一起的，无疑这是让一个青年思想观念的成型最受影响的时期。

时间到了 1998 年，今天我们回过头来看这场发生于 5 年前的企业危机，又发现了它的一些必然。有人说，在某种程度上它为企业发展到一定阶段出现另一种转机孕育了条件。正是由于个人带来的这种对企业群体的伤害，使得实达的领导层懂得集体合力的重要性。这种集体的合力，不仅能够迅速组织全体员工共同来缓解和消除高层分裂带来的巨大振荡，而且还在这一复杂斗争过程中蕴育了体现团队合作精神的领导班子。也就是以这一事件为界，使得实达集团在领导风格和管理模式上发生了较大的变化，在以后的 5 年中，团队合作精神就成了实达的领导作风。

许多人总结实达在经历了 1993 年高层分裂的风波之后，总是喜欢用庆幸的语句，实达不但没有受到伤害，而且很快进行了权力转移，从而一下子跳跃上一个新的发展台阶。

而国家人事部企业人事诊断中心的报告是这样看的，实达不倒基于这样的原因，那就是与实达领导层在不断磨合中建立并强化了共同追求有直接的关系。一般来说，企业起步时期，积累原始时期，资本的压力大，大多数人都都会拼命挣钱而顾不上别的，实达领导层不然，虽然一样身处创业的艰难，却在公司成立的第一次会议上就明确了共同的志向，那就是三个初衷。而贵

就贵在于这个初衷并非有口无心的高谈阔论，而是真切地表达青年科技工作者产业报国的理想。因而具有实在的感召力。越是随着实达的发展，这种认同程度越高。在磨合中加深了理想追求的共识。以产业报国为核心的共同追求是实达领导集体得以聚拢，得以强大，得以持久的根本原因。

当然还有其它原因，实达人自己认同的原因就是他们从一开始就坚持自有品牌，避免了许多靠销售起家的计算机公司往往要面临的命运。一个说法是如果一个高科技公司就是代理，做着做着，谁都感到自己也可以做，其实中间并没有多少科技含量。这是许多小公司之所以轻易就有一批人反水的主要原因。而自有产品，则保持着相当的技术含量，产品技术也不是个人能得以控制的。而且现在越来越讲究规模效益，总是重起炉灶，总是重头开始，未必是解决的最好途径。第二个原因是实达是靠打市场起家，销售公司至关重要，而恰恰是在这点上，1993 年风波基本没有对实达的销售队伍产生波动。直到今天，曾主管销售的叶龙回顾起来仍然印象颇深。

叶龙有一次对我说：这是一个基础，按我的判断，最关键的一点是销售队伍基本没有动。

谁来管理实达？

中国人在相当一段时间非常迷信权威。什么叫权威？百姓的大白话解释得最直截了当：说话算数的人。有人说新时代到来的一个标志就是传统权威的陨落，但事实上，早在传统权威陨落之初，便有人提出了“新权威主义”。由此可见，在相当部分人的眼里，中国不能没有权威，似乎一旦失去了权威，终会“国将不国”了。

这套迷信权威、迷信强人政治的观念又泛滥到社会的方方面面，演化成我们的某些经济政策的制定。比如 80 年代的承包制，如果从权威的角度上来分析，它是一种需要“能人领导经济”的产物。经济需要能人，政治也需要强人，这几乎构成了相当一个时期社会的主导思潮。有一本书的标题曾经很好地反映出这种现实思潮的波动，这本书是《谁来承包中国》。这是前几年非常流行的一本书。

即使在今天，我们仍然隐约地听到“政治需要强人，经济需要能人”的声音出现，虽然已经弱了许多。然而历史富有趣味之处就在于，当我们开始探讨这些命题时候，也就意味着要对这些命题的历史使命做一个总结了。

以一种更为民主的观念来看，中国之大，早已走过权威主义的时代，早已走过靠一个人打天下，靠一个人领导我们大伙“奔向那社会主义康庄大道”的时代。民主思潮，早已成为这个时代的主要潮流。

我们需要回到决定着这个时代本质的经济里面去，实达这 10 年，正好经历了承包时代和股份时代相互交替的两个阶段。在承包时代，人们只需要统一意志，集权思想，而在股份时代，人们恐怕更多地需要民主意志，授权思想。

实达正好走过这两种思想交替的时代，时代的影子便在实达留下了它的痕迹。

或许还有历史的因素在起作用，熟悉了实达后你会时时有种感觉，实达今天的变化恐怕都离不开 1993 年风波的影响，它对实达产生的最大影响恰恰在于管理体制的变化。可能有着历史总是矫枉必须过正的因素，但无论当时是出于什么样的想法或者出于什么样的动机，事实上正是由于一个领导人的变化，导致了整个实达管理风格的变化。而我在采访实达总裁叶龙时，他说实达现在已经是 2000 多人的公司了，不是一种思想就能包容的。我在叶龙这里，第一次听到一个公司需要一种包容性，需要一种多元性。有什么样的领导人，便形成什么样的企业风格，于是你在实达，处处可以感受到思想的激荡，观念的撞击。

包容性，便成了实达的一个非常新的管理风格，你在实达会感觉到一种非常自在的氛围，许多人走进实达，都能体会到这种风格，并且很快认同这种氛围。何以至此，我在实达采访，也一直在琢磨是什么让我这么熟悉，让我这么认同。后来我自认为寻找到了答案，其实实达在某种程度上保留了一种校园的氛围，这对于许多久违了校园的人来说，尤其是那些刚走出校园的年轻人来说，会格外产生一种心理认同感。

说到校园，不禁使我想起多年前听到一个作家在北大的演讲，我记得他说的大意是，大学校园是一个宽容的温床，人尽可以很放肆地不受任何拘束地躺在这张温床上打滚。这可是人的一生中不可多得的岁月，每个人要珍惜的岁月。许多思想观念和许多行为，在校园里会得到宽容，在校园里会被看

作理所当然，而它们则可能根本不会为外界的社会所相容。比如在校园里你可以大睡懒觉，你可以放肆喧哗，你可以到处发表自己的奇谈怪论，你可以让自己的个性得到最大限度的张扬。而走向社会的过程，则是收敛自己个性的过程。

我很同意这个说法，校园氛围说到底它就是一个较为能够发展自己个性的温床，正是因为这种氛围，它鼓励着每一个人在这里寻找自己的空间。而我在实达，有幸发现这是一个具有校园氛围的地方。

显然这是一件非常具有说明性的事情。许多搞企业 CI 的人走进实达会发现，这里并没有绝对统一的标识，每一层楼都有自己的口号，每一层楼都有着不同的装修风格，在四楼的终端公司，甚至是更有着自己的品味，风格独特，若有若无的背景音乐，伴随着你，包围着整层楼。

叶龙有一句话说得有代表性，公司比较大了，要有包容性，分支机构在管理上要有自己的特点。实际上各个子公司都是不一样的。我甚至同意终端公司提出的要设电脑咖啡屋的想法。

黄奕豪把这个说得更直接一点，我们给员工提供一个比较宽松的、比较开放的科研环境，能否做得出成绩，就靠员工自己了。

这样的一种思想观念也就决定了实达的管理具有自己最为鲜明的特色所在，民主决策便是实达的一个必然选择。

然而就同民主政治在自己发展的几百年历史上不断受人非议一样，企业的“民主决策、权威管理”怎样正确地实施，也一直是世界上的一道难题。尤其是中国企业的一道难解之题。

因为民主体制最容易被人家批评的一点就是它直接影响到企业运行的效率。有人把它归结为授权的代价，归结为民主决策本身造成的。的确，在理论上也有此一说，相对比较起来，集权管理较授权管理方式更有效率。

究竟实达需要什么样的管理更适合自己的，实达自己也为此而困惑，也为此而争论。

我们往往把集权管理看成是一种直线管理，而把授权管理看成是矩阵管理，非常明显的是直线管理的效率最高。

但实达仍然选择了授权管理，这是为什么？

首先它是一个企业发展到一定阶段的产物。

一次创业时，企业对市场的选择是盲目的，主要凭借企业家的胆识、远见和气魄，凭借企业家对机会的准确把握和奋不顾身的牵引，使企业获得超常的高速发展。而当企业进入二次创业时，企业的规模达到一定程度，企业的产品由单一走向系列化，发展领域和方向相对明确，竞争对手的层次和水平也提高了，这时，企业对成长领域和企业发展方向的选择就有条件了。特别是因为企业规模做大后，经营的产品跨度也大了，有些事情靠一个人的判断力确实没法想清楚，寻找群体的智慧就显得特别重要，这就是为什么民主决策多的原因。叶龙认为，实达集团为什么民主决策多，原因就是有些事情我们没有想清楚，因此要讨论，要听各方面意见。

的确，企业发展大了，战略选择不可能只依靠老板个人就能准确地把握，而必须依靠群体的智慧，要依靠企业家群体来决策。应该说，中国很多企业发展到二次创业阶段，依靠企业老板个人拍脑袋决策，靠老板个人身体力行来执行，会是十分危险的。这时候想想那句本身就是充满智慧的格言：群体的智慧是无穷的，会非常有教益。当然实际上我们古人也总结过：三个臭皮

匠，顶个诸葛亮。民主决策，它便是一个智慧群体形成的先决条件。也是企业持续、高速、稳定发展的重要条件。

可能换一个角度也许有助于理解这个问题。

记得有一次与一位颇有名气的广告公司老板聊天，他说到自己由于工作关系，结识了许多企业家，他有一种感觉，每个老板都有着自身的局限，一个老板可能玩得转 1000 万的资金，但他未必能够玩得转上亿元的资金。为什么呢，关键还是看他对钱的概念的理解，上千万元的资金和上亿元的资金在概念上是不一样的。

钱和钱的概念的不一样，我还是第一次听说，但实在非常新鲜，然而当我接触老板多了，真发现这里面确实有着无穷奥妙。在广东许多小老板就靠着三几百万起家，确实把这些个钱玩得风生水起，但当他手中的资金越来越多时，反而失去了当年豪气冲天的架势。似乎每跨出一步，都显得战战兢兢，如履薄冰，而且做什么都不像以前那么顺了，往往是投资一个项目就失败一个项目，到处碰壁。这是为什么？细细琢磨，其中就还真有这个道理蕴含其间。

简单的道理，三几百万钱能做什么？用好吃的广东人的话说，能开个小酒店，大多数人有这个概念，也知道该怎么操作；但上亿的资金做什么？总不能说去再开个五星级大酒店吧，但可能一个小老板就只有花几百万元开酒店的理解力，没有上亿元资金能够做什么的概念。

这时候需要集体智慧，需要智囊团的作用。

当然我们不可把民主决策的概念理解得过高，你不可以把它拔高为是世界民主思潮在企业间的反映。这是不对的。其实民主决策无非是企业在自己的发展过程中创造出来并加以制度化的一种管理模式而已。也许企业管理与政治管理的不同之处就在于，政治管理中确实存在着民主政治与独裁政治在社会道德上的优劣之分，但在企业管理中，任何一种管理思想无所谓优秀与否，它都是某种特定历史条件下的产物。作为一个企业来说，它并没有义务要去为一个社会探索出一条百战百胜的管理模式出来，管理本身不能构成企业的目标，它的目标就是靠什么能够最有效地、最大限度地把企业发展起来。我们仍然处于“猫论”的时代。不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫。不管民主还是集权，能带动企业最快发展就是好模式。

所以，从这个角度理解，民主决策体制问题的关键不在于有没有一个说话算数的老板，而在于决策群体能否达成共识，在达成共识形成决议的基础上体现执行上的效率。

而民主决策体制所面临的问题也恰恰在这里，一是难以达成共识；二是决策执行力度不够，政策推行不力。许多企业诊断专家都指出了实达目前的问题不在于是否应该实行民主决策，而在于实达目前有些决策执行力度不够，执行起来人情味太浓，解决的手段只有“矫枉必须过正”，实达需要强化管理的权威性。首先要在高层达成共识，一旦达成共识并形成决议，就要不折不扣地往下传递和执行，任何人都不能违背。换言之，问题的关键不在于是否要实行民主决策，而是在民主决策下，是否能形成一套有效的运行机制，是否能够构成一个有效的组织结构。

判断一个管理模式是否有效的指标就是：形成决策的速度如何？执行力度如何？对市场的反应速度如何？在决策没有失误的同时，我们是否丧失了许多发展的机会？

诊断实达

多少年以前，国外有一个著名理论，帕金森病。应该兑这是一个世界的通律，几乎所有做大的企业都存在着这些毛病，远至美国的蓝色巨人 IBM，近至中国的国有企业，有人把它称为巨人综合症。

帕金森症，往往与一个组织规模肥大有关。

这个综合症，又被企业诊断专家称为规模与效率的两难。要效率还是要规模，这往往是摆在企业面前的两难抉择。

公司越小，效率越高，效率往往伴随着企业做大而降低，这是规律。人们一方面在感叹国际性大公司做事情的大手笔，一方面也挑剔大公司的官僚化阻碍了效率。连世界著名的 IBM，不也经常被人指责为大笨象么。大与效率成反比。但不能由此得出结论，企业越小越好。船小好掉头，具有灵活性。

《小的是美好的》。这是 80 年代一本流行畅销书的名称，后来竟演化成一种流行观念。连大名鼎鼎的未来学家托夫勒都在《权力转移》中断言，中小型企业具有灵活性，更能适应未来。直到 90 年代，整个世界观念才为之一变，“船大好抗风”成为一时风气。

把企业做大，是一切经营着企业的人们的光荣与梦想。

企业做大后，效率就是一个需要解决的问题。效率是企业的生命线。

然而民主与效率，规模与效率，似乎很像是鱼和熊掌不能兼得。

这几年实达规模做大了，也存在着这样的两难选择。实达“小”时候，大家聚在一个大院里上班，前方市场的一个电话，或生产线上每批产品的生产情况，上至大老板，下至有关部门员工，当天即可知晓，有关对策、指令的执行一条龙贯穿下去，不到第二天全部安排妥当，效率奇高。如今企业大了，各个分支机构、部门从自身利益考虑，相互之间协调越来越困难；形成各块的本位主义，形成各部门权力的重复，甚至出现为本部门的利益给其他部门设置障碍的现象；产品越来越多，从生产到市场的距离越拉越大。

实达做大了，大到什么程度？一张企业组织结构图上，除了集团总部，还有十几个子公司，许多线条纠缠一起，看得人眼花缭乱。用人大管理学院的企业咨询专家黄卫伟的话，看见实达的组织结构图，我都不能判断这是一个几亿的公司还是上百亿的公司；用实达内部人的话说——“大”到当一些员工都数不过来，总共有多少家公司，公司名称叫什么。经常是从股票市场上听得新公司成立的消息，我们却是过了好长一段时间，比如开季度信息发布会的时候才正式公布。

实达大了，大到在对未来的重大问题进行决策时，开始讲平衡，照顾面子，照顾既得利益，有人把这称之为民主的代价；大到定下的决议在执行时，仍然议论纷纷，这样公司的活力就下降了。这样，对实达过去在创业过程中形成的传统——要高效、要实干、要追求卓越，是一种背离，说到底是对创业初衷的背离。

实达副总裁林则钦总是喜欢把话说到极端。

站在客观的角度上，实达作为高科技企业，其规模的迅速扩大，从外表上看，仿佛只是体积的叠加，但从结构上看，已经有太多的接口，企业的构架已经变化，需要重新调整成精练的管理体系，机器的运转方能更加自如。这就是企业诊断家们所说的企业在二次创业阶段的规模发展与企业内部效率的矛盾。

有一个挺能让人琢磨出一点事理的故事：

大家打排球，对方场上一个球飞过来，两个队友晃了一下身，两个人都误以为对方会救球，结果两人都没有去救球，球落到地上，你说怪谁？

讲这个故事的是福州大学的副教授郭建辉，他要用这个故事来说明企业许多症结都是出在结构问题上。

实达意识到这个问题，实达开始注重结构的调整了。

调整，整顿，发展，提高。八字方针，我们搞经济的同志多少年就是这样总结出来的，就是这么做的。一个企业与一个国家同理，发展到一定阶段，发展到三五年，就必须有一次伤筋动骨式的结构调整。

一个企业的结构调整，换句话理解就是重新组织设计的问题。这样，我们便进入了对实达这样一个企业应该采纳什么样的组织结构更适应更大发展的探讨。

在实达企业结构的调整过程中，实达人想解决的一个重要方面就是企业的组织架构。还是那句老话，靠十几个人，七八条枪打天下的时代已经过去，从游击队变成正规军后，寻找到正确的符合形势发展需要的企业架构就成了“从胜利走向胜利”的保证。

1997年底，实达围绕着重建企业的组织架构开了一系列的会议，试图理清思路。

实达的发展，需要选择什么样的企业结构？

老板决定结构，这话是副总裁朱国良说的。

说到朱国良，这是实达现在经营班子中年纪比较大的一位特殊人物，所谓特殊，就在于他是1995年实达完成“强强联合”时另一方的法人代表，福建计算机外部设备厂的厂长。老朱说的是对的。

有什么样的老板，就应该有什么样的企业类型，有什么样的管理结构。

不同的老板管理的模式和思路不一样，对结构的选择有其倾向性。因为条条道路通罗马，没有绝对的管理模式。

当然如果细细分析，一个企业是形成民主或是形成集权管理模式，很大程度上是由企业领导人的性格决定的。而实达总裁叶龙就是一个个性比较温和的人，本身就是一个民主型的领导者，一定要让他板着脸孔，做出貌似权威的样子，不是他的性格，也不能发挥他的个性魅力和特色。

这样的老板决定了实达的企业结构只能是一个民主决策的结构。

再来看看什么是民主决策的企业结构，我们说，如果是一个采取集权制管理结构的企业，一般说来是较少听见企业间会有如此多的怀疑和是非争论，无论企业做出什么样的决策，可能都只会听到一个声音，上上下下都是认为正确的。理解的要执行，不理解的也要执行，甚至明知这个事情做得不漂亮，也会为其找出合理的理由。争论不休这类现象恰恰会出现在民主管理的企业结构上。有人形容，民主最大的特征，就是永远像个集贸市场，熙熙攘攘，大家都在吆喝着自己的货色最好。

至于民主决策的结构，它的优点和缺点实际上大家都看得很清楚。它的缺点就是企业组织的层次太多，用实达人的语言，就是接口太多。从管理效率上讲，接口一多就容易发生扯皮现象。解决的办法，就是要压扁它，接口应该越少越好。能否压扁它可以看出一个企业的管理素质。

当然我们在谈及企业的管理时，另一方面也需要说明，最根本的，我们不是为管理而管理，这是叶龙强调的一个思想。

叶龙说，首先，我觉得企业应该经常变，包括机构。实达的机构调整也是比较频繁的，机构经常处于调整状态，当然也不排除有一些调整显得不太成熟。但更多是根据市场的需要进行的。我的结论是所有的调整都要围绕企业追求利润的目标展开，管理仅仅是手段。企业不能为管理而管理，看上去管理构架很漂亮，而不贴近市场，会导致利润下降。

叶龙是把这个观点时时讲，月月讲，年年讲的。叶龙说，上市后到现在，企业比较多地强调制度，相对来说，实达决策层在这段时间离市场远了点。现在我们反思，是不是敏感度弱了。我想的是企业如何贴近市场，以利润为目标。这是企业要切记的。

既然要以贴近市场为原则，企业的管理结构就不是一成不变的，有时候甚至会变得比生产计划还快。但这是应该的，既然企业要贴近市场，实达就要造就这种适应性。什么样的适应性呢？就是要能做到今天能生产 10 万台，明天就能把门关掉。市场是变化的，要有这个适应能力。用叶龙的话说，今天有货，就加班生产，明天没订单，就换个型。当然我们尽量把它调均匀。不要因为死板的规矩而牺牲掉市场，比如休息日一定要放假，这不行。企业应变能力要强，要和市场合拍。

显然老板有这样的思路，便有适合于老板同样思路的企业结构。

我们再来看看实达企业结构的第二个原则。

战略决定结构，说起来这个大道理似乎每个企业都懂。比如说一个企业的发展战略决定了一个企业产品结构，举个国内彩电业的例子说明，国内彩电业这几年竞争厉害，想当年众多电视厂商起步差不多，但由于战略选择的不同，决定了产业结构的不同。

其实有一个非常引人深思的例子，那就是当今的彩电大王长虹集团与在 80 年代大名鼎鼎的福日公司成长之路的比较。今天的人们或许会淡忘了福日牌彩电，起码在听到这个牌子时不会再有如雷贯耳的感受了。但在 80 年代中期，当时彩电还需要凭票供应，甚至曾经一段时间紧俏到买彩电要付增值税，谁要是能找到一张价值几百元的彩电票可是一件全家喜庆的事情。那时候全家会议上首选的国产牌子绝对是福日。无论如何，这家当时唯一的中外合资彩电生产厂家代表着“准日立”的水平。那时候哪里有什么长虹的份？！

然而 10 年之后，长虹的市场占有率远远超过了福日，却是不争的事实。为什么，这就是战略取舍的不同。

彩电长虹走的路线是成本加市场，而福日走的路线是成本加技术的路线。成本加市场或是成本加技术的战略选择决定了产品结构的不同，决定着各自获得市场大小的不同。当然这个不同，最后是一个在市场中比较的过程。比什么？比战略、比预测。5 年前我们很难判定谁对谁错，最终要靠市场结构来说话，靠主流消费群价值结构来决断。什么样的市场消费结构呢，福州大学管理学院副教授郭建辉对此很有见解，国内的高收入阶层不会买国产彩电，低收入阶层的只能买黑白，中间这一块需要什么呢？中间便需要成本加降价。所以今天这个战略一比就比出来了，比出了长虹和福日的差距。

满身皮装，颇有点留英归来的洋品味的郭建辉给你分析起来头头是道。

但是实达认为，战略决定结构的更深一层的含义还在于一个企业战略的调整变化决定了企业结构的调整变化。

一个企业在发展过程中，必然会随着阶段性的不同，对其本身的结构进行调整。

实达在发展的第一阶段是单纯以市场为导向的企业，市场决定一切，所以企业的结构是把重心压到市场上去，企业的架构围绕着一个产品——终端构造起来的，整个实达公司都在直接经营一个产品，也就是终端。那个时候公司的架构就是一个终端部，研发、生产、销售集于一身，像捆绑成一家人似的，用总裁助理陈建文的讲法，一车货运回来了，从总裁到看门老头都一起往楼上搬。这样一个发展思路，决定了公司要把最重要的体系直接抓在手上，就是把统一销售权力放在总部。他们认为，一旦没有销售就没有了公司。这有一定道理。这样各个子公司可以做研发和生产，企业的中心点就应该放在市场上，由销售带动研发和生产。这叫牵一发而动全身。

到了 1994 年，公司做大了，开始了第一次较大的调整，公司把这个调整的思路称为“划小单位”。实际上就是把围绕产品的研发、生产、销售等主体划分为两块，一块是研发与生产，一块是销售，两者分离开，在分离的情况下各自承担自己的责任。公司设计出一个中间交易成本，在成本和卖价中形成一个利润空间，那么研发和生产这一块的责任就是尽量把成本控制到最低，多研制新品；而销售这一块就尽量把产品价格做高；量做大，撑大利润空间。以这样一种思路，就决定了集团的架构也要相应调整，成立了终端事业部和销售本部，这就是一个把企业划小单位的概念。

到了 1996 年，公司确定了三大产业的发展思路，这时候集团的架构再次发生明显变化，这次调整是针对领导班子的。由于这时候集团已经形成了三大产业、计算机外设，软件、信息服务业和数字电器，定义了副总裁为产业副总裁，三个副总裁分管着三大产业，黄奕豪分管计算机外设，卢如西分管软件与系统集成，朱国良分管数字电器。加之公司股票在这一年上市，公司盘子继续做大，更加强调集团总部向服务型转变。

然而这个结构，到了 1997 年底又进行了一次调整。之所以再次进行调整应该归结于公司经过了 1997 大发展年后，集团进一步做大。尤其是集团进一步明确了产业方向，提出未来发展的三个新增长点——软件，消费电子，个人电脑，与原有较强的计算机外设项目，形成了事业多元化的战略格局。

总结起来，公司自 1988 年起，逐渐发展到除了起家的终端公司之外，1993 年计算机设备公司独立运作，在 1995 年有了打印机公司，在 1996 年有了数字电器事业部，然后 1997 年电脑科技公司成立，有了广东海达信息公司、福建系统集成公司和信息技术公司、厦门实达电子信息公司，到了 1997 年年中，又投资控股了北京实达朗新电脑软件公司，1998 年 5 月在北京成立了北京实达电脑软件有限公司，如此等等。这么庞大的一个企业架构，使得集团在实施战略管理时出现了许多新的情况。首先一个就是存在着站在哪个角度上来考虑问题的问题，也就是通常所说的，作为决策层的总裁班子，往往由于各自守着一摊，便有一个屁股坐在哪里的问题。集团做大了，集团的资源有限性也就成为一个日益突出的矛盾。怎样做到最合理的配置，那就要资源共享。而由于对资源有限性的认识越是领会之深，就越容易使集团中的各单位犯“屁股指挥脑袋”的毛病。由于架构的问题，每个人站在自己的角度考虑问题，决策班子中每人都有自己的特定角色，不关自己的事情，就不甚关心；一旦涉及自己的利益，就争。争夺资源便成了集团内部经常发生的事情。

作为主管集团资金调配权的林则钦对此感受颇深：

大家都看到了集团资源的有限性，资源是大家的，你不争别人就切走了。谁占有更大资源，谁在竞争平台上就更有利。有些人会更多利用集团资源，

应该说这是相对高明的领导。这也是可以理解的，人们坐在哪个位子想哪个位子事情。这是很正常事情。

问题是，根据战略决定结构的原则，在未来的战略意图中，企业资源必须向战略方向倾斜。实达新事业的增长点在企业结构中处于什么地位，这是组织结构要解决的问题。新增长点应该有明确的部门对它负责，而且这个部门的地位一定要是公司级的部门，地位要高。这就如同战争中我军经常组织的突击力量一样，它要直属总部领导，而且为了形成突击力，要调动最好的资源配置。而且为了强调集中突破，特别强调在突破的基础上形成架构，而不是在架构的基础上等待突破。领导的精力应该更多的放在突破上，而不是把架构拉起来。这也是我军历史上经常使用的调动集中优势兵力打歼灭战的做法。

战略决定结构，实达对事业领域有明确方向，中短期是终端领域，远期是电子信息领域。这样的战略就决定了一旦发展要靠高投入来形成技术优势，靠市场的大规模的席卷运作，尽快形成良性循环。靠高附加值推动公司的发展。

关于实达的企业组织结构，中国人民大学的管理咨询专家黄卫伟把它称之为“是事业作为基础的架构，即战略事业部的架构”。

既然是战略事业部架构，即要求按战略事业，而不是按产品形成相对封闭的经营系统。而实达的子公司在相当时期还大部分按产品设立机构，由分管的高层领导进行协调。实达后来体会到，以这样形成的企业系统，资源容易被分割得太碎，最为极端的例子，就是实达集团竟然会在一个城市设有七八个办事处。也就是每个子公司都在当地设有自己的办事机构。当然它也有好处，那就是责任落实，它的劣势就表现在不利于资源共享，而资源共享往往是一个成熟的大公司首要解决的问题。否则，公司做大后，资源的分割便会导致资源的争夺，便会形成被我们称为“屁股指挥脑袋”的现象。

这个问题是许多企业做大后常犯的毛病，实达也不例外。

实达副总裁林则钦认为，所谓的屁股指挥脑袋就是你已经没办法对集团决策站在客观的立场去判断。我是分管计算机项目，要我讨论 VCD 怎么做，已经没有这种心态了。一旦整天忙于耕种自己的一亩三分地，别人如何耕种与我无关，对错与我都不是很有关系，我不会因为这个去过问，更谈不上去操心。而一旦出现需要整个集团来承担责任时，责任也较少。

这很像半个世纪前毛泽东说过的一句名言：事不关己，高高挂起。

企业计划中的组织架构设计要保证实达在 2000 年内能够相对稳定，集中精力去争夺市场和技术，必须解决屁股指挥脑袋的现象。

成天嚷嚷着不能屁股指挥脑袋最凶的人是林则钦。有人笑话他，林则钦其人，倒经常给人一种“顾头不顾腚”的感觉。以我的观察，在今天的实达集团里，恐怕最有个性的人当数林则钦了。他几乎没有什么做领导行为上应有的顾忌。你可以经常在实达的会议桌上看到这样的形象，林经常把自己的硕大的头颅深深地埋着，似乎很痛苦又很专注地在思考着什么，至于别人在说什么，并没有全然在意，然而又经常当你不经意时，他开始发言了，仍然是深深埋着自己的头颅，眼睛专注地盯住桌面某一处地发表着自己的见解：我觉得应该怎么怎么样，我觉得这个问题要怎么怎么看。

然而林则钦其人口才在实达是公认的好，而且谈话逻辑的结构和思路非常清楚，给人一种很有见地的印象。实达人崇尚思想，也就很快接受了他，

尽管他来得还比较晚，却在很大程度上影响着实达的发展思路。比如说林则钦推崇结构化管理，尽管他提出来时许多人认为太理想化，然而在自觉不自觉当中，大家正往这个方向上去做了。

要解决屁股指挥脑袋这种现象，必须让经营者相对超脱出来。

如果按照这一个设想，那么在组织设计上，必须让现有的实达高层管理人员逐步淡出管理层而进入决策层，只有这样做，才会使得实达决策能够更具有职业决策的水平。至于股份公司比较规范的做法是，一旦进入决策层就应该是执行董事，执行董事则不应该负责公司的经营事务。按这样一个规范运作，公司决策层人员才能站在公司发展的战略高度思考问题。换句话说，公司决策层人员只有摆脱自己分管的部门利益或是既得利益，才能够站在公司的高度上进行决策，同时也有利于消除经营环节的扯皮。

那么如果按照新的组织设计思路，则会形成这样一个体制——在决策上是集体负责制而不是个人负责制，在经营时是个人负责而不是集体负责制，还特别要强调经营中发挥权威，而不是协商完再办，让总裁组成的经营班子成为一个较为高效的管理机构。

朱刚董事长认为，实达正逐步朝着这个方向走，与国际接轨则是完善现代企业决策机制不可回避的必然选择。

九八整合

观察实达你会发现，实达和许多企业一样，学会了制造口号。实达每年都要提出一个新口号，比如 1994 年是稳定年，1995 年是强强联合年，1996 年是上市年，1997 年是大发展年，1998 年是管理效益年。

当然一个口号一方面明确了一年的工作目标，同时它也带有很强烈的社会动员色彩，起到了鼓舞人心的作用。完全可以说，一个企业喊出什么样的口号，还在某种程度上可以看作时代的影子。毕竟它是我们社会的一部分。

1998 年的开年，实达抓的第一件事就是集团机构的重新整合。

整合实际上就是调整。如同国家每每经过几年的发展之后，总会有一个调整的过程，企业同样，经过一段时间的发展，一个较大的整合就成为必须。

有人评价，这次调整较之前几次调整最大的不同，表现在由“务实走向务虚”，它已经不再是对人的权力进行调整，而是在管理原则上进行调整，简单说，叶龙更加强调分管授权；还有一个明显看得出来的是更加强调以市场原则进行调整，实达班子的排名更加强调以实绩论座次，看谁对集团的贡献大来决定排位的前后。

关于整合，叶龙有个解释：我们的目标是抓管理促效益，管理促效益，就是要通过整合，发挥出效益。实达原来管理还很粗的，如果在管理上促进一下，不仅利润会增加，销售额也能增长，不仅更有冲力，而且中间成本会降低。我们希望通过更好的管理机制使利润空间拉大，产生更多的利润。所以我们这样做不等于像有些人认为的实达的产业不好过了，要降低成本。这里的区别主要是主动和被动的状态区别。我们是希望未来要做得更好，通过整合一下，然后往前走。

由此可见，作为一个高速发展中的企业，实达机构的调整是一种非常主动的思路不断突破。实达已经形成了风气，总是处在变化过程中，因为新概念不断产生，有内部的有外部的，要求我们接受得快。于是人家外面人常说，几个月不见，实达又变了。

机构调整之频繁，恐怕在实达比在任何地方都感受得真切，一个月之内，一个机构可能说没有就没有了。比如，我 1997 年 12 月在实达采访还看到的股证投资处，等我 20 天之后再来时，就听说已经撤销了，其职能转移到新成立的董事会办公室。

除了机构调整，还有计划的调整，也在随时进行。实达数字事业部的广告销售人员抱怨，做 VCD 的计划你还没有交上去，数字指标在不断变化，让你不知道怎么做才好！

变得有时候连许多高层人员都不及细细理解。

叶龙对此解释过他的想法：

企业的组织架构不断重新调整，是基于几个问题的考虑，首先企业是员工利益的共同点，要局部服从整体。再一个，企业是要参与市场竞争的，它必须在市场上有竞争的优势，而具有自己的核心能力后，在市场竞争过程中才能形成优势。所以企业组织在调整时，就要从组织是否利于形成核心优势，更有自己存在的理由和价值这一点来考虑。

实达在企业组织结构上的不断变化，当然还与它自身的快速发展相关。1996 年上市，使得企业获得大量资金，规模迅速扩张，从 1996 到 1997 年，实达员工扩张了近一倍。新人进来后，给实达带来新的观念的冲击。老

的风气自然而然受到了冲击，或者说以前的许多东西被大量的新人的涌进所稀释了。这也是使实达处于一个变革期的原因。

实达的种种做法，不禁令我再次想到了曾经被坚定的马克思主义者称为修正主义的鼻祖伯恩斯坦的一句名言：“没有什么最终的目的，运动就是一切。”实际上站在今天的角度看，我们才发现，在理想与现实之间，修正主义是一种相当可行的思想路线。尤其对于企业来说，大概从来就没有什么终极性的正确管理模式，一切都随着形势变，随着发展变。

写到这里，我偶然翻到一本罗宾斯的《管理学》，其中一段话让我感触很深：

管理者现在面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境，新的竞争者一夜之间就冒了出来，而老的竞争者通过合并、兼并或由于跟不上市场的变化而消失。在计算机和电子通讯领域中持续的创新，加上全球化的产品和金融市场，造成了一种混乱状态，其结果是，许多过去的指导原则已不再适用。90年代和未来成功的组织，将是灵活的，能够快速反应的，并在新型管理者领导下的组织，这些管理者能够有效地发起大规模的和革命性的变革。管理者通过取消不必要的管理层次，削减多余的职能，撤销绩效不佳的经营单位重构他们的组织。而管理者自己在改变其风格，他们把自己的角色从老板转变为团队领导者。越来越多的管理者发现，当他们不再是吩咐人们应该做什么，而是关注激励，指导和鼓励时，他们会变得更有效。

变与应变，便是企业一种常思常新的课题。

问题是我们的变，是朝着哪个方向变？这才是关键。

实达说：从游击队到正规军，企业要进入战略管理层次。

为什么这样提？有人评论，实达成功地完成了一次创业，开始了二次创业，这是一个大跳跃。一次创业要解决的是基本生存问题，二次创业要解决的是持续、高速、稳定发展问题。一次创业时，中国的市场经济刚开始起步，有很多的空白地，各企业主要是抢占空白地，各自“打山头”，是游击队的行为。企业家是突击队队长、救火队队长。而到了二次创业时，市场走向成熟，企业要生存和发展，必须形成竞争优势，要从竞争对手手中抢夺市场，这就需要企业将各个山头连成一片，形成战略布局。这时，游击队就不再需要了，要组建正规军，企业要有整体资源配置能力，要将战略管理作为协调内部各职能部门之间以及企业各管理层次之间关系的依据。企业要确定技术、产品、市场、管理和文化战略，要形成核心竞争力和竞争优势，企业家也要从过去的突击队队长转变为领航员，要为企业在市场大海中的航行设计航线。因此，二次创业是一次战略转折。实达应该对一次创业的成功经验进行科学总结，对未来的发展方向和发展战略作出判断。要研究哪些因素到了二次创业时期仍然行之有效，哪些因素已经不适应二次创业发展的要求。企业进入二次创业的关键是管理创新，要解决好一次创业所形成的惯性思维定势与二次创业需要的管理创新的矛盾。

实达说：肥胖不等于强壮。

保持较高的增长速度，实施规模发展战略，是企业二次创业的必然选择。企业只有保持足够快的增长速度，才能迅速取得市场地位和竞争优势，才能为新人提供足够的事业发展机会。实达要在日益激烈的市场竞争中建立相对优势，增强竞争实力，必须实现规模发展，从产品经营走向资本经营。而要实现规模发展，就不可避免地要搞兼并、收购。从现状上看，实达的收购和

兼并做得比较好，不久前投资控股北京朗新电脑软件公司就是向新领域进军的一个重大举措。兼并和收购成为企业发展的一条捷径，这在我国企业界已变成一种时髦。问题在于，弄得不好，就会出现体积上的简单叠加，形成肥胖症。企业规模大了，集中控制资源与合理配置资源的能力就可能弱化，资源不能共享，企业的整体竞争优势反而会削弱。造成企业内部效率越来越低，反应速度也越来越慢。本来，一个人就能决策的事情，现在需要由众多组织机构和人来决定。同时，伴随着职能机构日益庞大，业务流程延长，权力在部门就开始累积，办事效率越来越低，慢慢地，企业就必然从民营机制的高效率转向国有机制的低效率。民营企业机制的国有企业化现象是我国企业发展过程中应警惕的一个趋势。

所以，实达又说：集团大了，要解决好“集而不团，团而不活”的问题。

伴随着集团做大了，实达要解决的一个重要问题，就是分支机构过多的毛病。

1997 年的实达人在谈到这个企业症状时最喜欢引用的例证就是集团在同一个地方往往会出现许多机构重叠的现象，比如在北京，实达集团就有 6 个办事机构。几乎每个集团下属子公司，都在北京支起自己的一摊。至于弊端则显而易见，集团中的每个单位都把自己的战线拉得太长。战线拉长，必然将有损整个集团的整体竞争优势的体现。

应该说，这绝不仅仅是实达独有现象，这是许多做大的企业在发展中的一个难点。我不知道这是不是中国人的老毛病：人人都想小而全、大而全。

真是应了中国人的一句老话“大有大的难处”。

共享实达

于是在 1997 年中，实达开了无数次大会小会，重提“资源共享”，希冀在这个问题上形成共识。

实达综合所有的意见，使得九八整合的思路形成为几个原则：

资源共享原则

实际上资源共享概念的提出，使得实达在组建集团公共平台方面大大前进了一步。其中实施公共制造平台模式是基于这样的考虑：

避免各产品公司对通用生产能力的低水平重复建设，分散精力。平台的软、硬件资源已具有较高水平，是集团共同的财富。各产品公司在该平台基础上延伸，就使产品公司有了一个较高的起点，他们可以集中精力于最终产品生产能力的提高。

利润压向第一线原则

一切为了产品经营，比如海外部分，要增强集团在海外的信誉，能为产品经营做更大的职能的支撑。比如进出口部分，更多的职能是为集团配套，不要把利润压得太多，使市场销售上没有余地，集团要把利润压在市场第一线。

优先原则

集团倾向于发展四个事业，或者四大项目，也就是电脑外设、软件、消费电子、PC。目前比较倾向于按四个事业群分布。其中电脑外设是比较成熟的产业，按成熟的产业管理，同时注意成熟产业和新兴产业不能一刀切。除了外设，其它三个项目是 1998 年要全面展开的，三个新事业中把软件和系统集成放在最优先的发展位置。因为它最容易构成对集团未来的影响，也是最有可能是进入国内前五名的项目。

集团要集中力量对现有的三个公司作整合，要集中力量收购兼并一两个大中型的软件、系统集成公司。只有这样，未来集团的利润才更有保障，它还能带动未来硬件产品的销售。未来还要把软件系统和电脑硬件捆绑经营。

让最明白的人最有权原则

让最明白的人最有权。这个口号据说是联想提出来的。

企业应该不应该有核心，这个问题似乎不用考虑，问题是企业怎样形成自己的核心，众多的企业仍然是“说起来明白做起来却不太明白”。

但是有些“说起来明白做起来也明白”的企业开始尝试着做了，那就是集中地形成决策核心层，权力向核心层集中。联想把企业的核心层定为四个人。华为则侧重在解决核心层上的分工，即按职能分工，而不是按事业分工。

有人把它们归结为：让最明白最优秀的人最有权。

实达也开始逐渐明白这个道理，由此便决定它的两个方向，一是向关键领域集中人才，比如 1998 年北京实达朗新电脑软件公司建立，这是集团未来发展的一个突破口，于是集团今年的重点招聘的软件人才将有一部分放在北京实达朗新电脑软件公司里面；二是向关键领域集中资源，比如集团现在要取得突破的产品是 VCD，于是集团的广告资源便集中投在 VCD 领域。

我们一直在探讨九八整合，其实实达九八整合最大的变化还表现在：

实达九八整合的第一步是从销售口开始的。这不仅仅是因为从销售口入手可以牵一发而动全身，更是因为实达组织结构上的问题，在销售口表现得最为典型。实达关于企业结构引发的一系列争论都是由目前的销售体系引起

的，从销售口入手，是判断企业如何贴近市场最为敏感的部分。

实达有一个电脑销售事业部，他们习惯称之为销售口。这倒有点像计划经济时代我们习惯把农业叫做农业口，工业叫做工业口，文教卫生叫做文卫口的味道。

这个电脑销售事业部集中掌握着实达的几个龙头产品：如终端、打印机、POS 等外设产品。随着集团的发展，这种由历史形成的销售体系产生了三个在实达引起争论的问题：

一个是属于“历史问题”。

最初实达有这样的考虑，希望把公司最重要的体系直接抓在总部手上，就把销售放在总部。这样各个公司可以集中做研发和生产，但销售是统一销售。这样做有一定道理，这样公司可以做到没有生产可以组建生产，没有研发可以组建研发，而一旦没有销售就没有了公司的基础。

但问题是这样做出现了生产和营销脱节。一个简单的道理，如果按照这样的运作，那么主要经营者的都应该在销售系统，从销售系统来判断决策。而对产品最有发言权的产品公司却失去了对产品的最终发言权，因为他不能指挥销售。原来是紧密联系在一起的，研发人员随时在市场上，非常了解客户的需求，非常了解产品在市场上需要的改进，需要的完善，非常了解客户在新的环境下需要的新软件，这些对启发研发的思路是非常有帮助的。

它一般要求产品公司组成研发和营销统一体，它应该知道该公司产品的最终结果。不允许一个产品分离到由两个甚至两个以上的机构去操作，否则机构扯皮现象就会屡禁不止。

第二个是现实问题。

就是集团发展大了，产品多了，每个产品公司利润中心，便会为自己产品打市场考虑设立分支机构，于是就形成了前面所提及的一个地方可能有好几个分支机构并存的局面。这从集团角度来看，便是重复投资，便不是资源共享而是资源浪费。

有人把重复建分子机构的弊端归结为两点：第一，各打各的仗，集团在当地缺乏统一的形象；第二是集团重复建设而造成的有形财产损失。

还有第三个问题，那就是电脑销售事业部只是做投资类产品的市场，也就是做自己最熟悉的外设市场，而像集团新发展的项目如 PC、VCD，更多属于消费品市场。

怎么办？实达人为了解决这些问题，提出了一个新的管理概念，要重新对销售口进行整合，重新建立营销中心和客户服务中心的新体系，而要建立这个中心就必须对各地区分公司进行整合。

实达有人很形象地把这次整合称为：解决好机场和航空公司的关系。

机场与航空公司

80年代中期，中国曾经流行过一本阿瑟·黑利的小说《机场》（又名《航空港》）。这部小说把一个现代空港在一天内发生的事情集中地展现出来。其中既写了空港与航空公司的关系，又写了与旅客的关系，让人看着爱不释手。据说后来拍成电视剧播出时，曾经是万人空巷，而夸张一点的说法，每每剧情结束，则是厕所中人满为患。

无论怎么说，正是这个小说《机场》，向我们灌输了一种现代机场的概念，机场就是一个小社会，什么样的事情都可能发生。从此我们开始习惯用了用机场的概念。

机场已经成为本世纪人类现代生活的一部分，只是没有想到有一天居然会用到企业生产上来。

最先提出构成这种关系的是集团行政副总裁钟里明。而如今成天使用着这个概念来操练的人则曾经是实达集团“首任驻美大使”——美国实达公司总经理陈建文，可以说，这位毕业于南京工学院计算机专业的研究生是实达空降部队中第一个直接进入实达高层的人。如今应命成了“实达机场”的总指挥官。成为实达集团分公司管理处处长。也就是说，他要成为集团新组建的“机场总管”。这位可能是实达里面最洋派的人，给人的感觉总是很注重仪表，永远是一副衣冠楚楚的模样，这在以叶龙带头兴起的衣着随便惯了的实达总部里实属罕见。而且他正好与林则钦相反，很注重场合，待人接物客客气气，有时候令你觉得有点拘束。他能够主管相对较为粗犷的街头斗士么？不能不说许多人心存疑虑。销售口人人都能喝酒，而陈基本上是不沾酒，叶龙曾经开玩笑式地命令说，只给陈一年时间，不喝酒就把他泡在酒缸里头！

作为机场方案的倡议者，是这样陈述其对机场与航空公司的理解的：

现在做企业，很大程度上讲的是做市场，而做市场很重要的一条就是要做通销售渠道，这一点已经越来越为中国的走向市场经济的企业所公认。于是大家都在如何做通道上下功夫，营销便成了中国企业一大热门。一个公司做起来之后，第一件事情所考虑的就是在各地建分公司。凡是市场导向型的企业都走的是这条路，实达也是这样走过来的。

然而今天实达集团做大了，产品已经从原来的一个终端，一个外设产品发展到现在的还有众多的VCD和PC产品，于是就出现了一个问题，如何利用原有的分公司的资源。许多新产品部门都抱怨这些经销老产品的分公司干了近10年的资源利用不上，还得自己重新开辟自己的营销渠道。于是到了现在，集团一个地方可能开有好几家办事处，人人都只做自己的事情。显然这是浪费。实达出现这样的事情，而且许多大集团都出现过这样的事情。事实上它又有它的道理，一条显得很过硬的理由就是产品的销售必须直接和它的研发、生产部门相关联，这样才能使研发、生产部门能够最熟悉市场动向，可以根据市场变化随时调节自己的研发方向或生产品种。这是许多市场导向型企业都采取的一种模式。这叫研产销一体化的企业模式。而这个理由的第二点就是认为如果产品公司只管研发、生产，分公司只管销售，这种脱节，会让产品公司不能直接感受到市场第一线的信息，找不着市场感觉。

于是实达也在这上面产生了困惑，一方面是资源的浪费，一方面是产品公司需要市场感觉，怎么解决这个矛盾呢？实达现在提出机场和航空公司的概念，就是准备模拟机场与航空公司的关系来处理这方面的矛盾。

根据这个思路，方案的设计是由集团建机场，然后各产品公司模拟成航空公司，机场对哪家航空公司都开放的。也就是说，哪家航空公司都可以停靠在我这个机场上。然后你们自己去经营你们的产品，做好你的服务。但是为了统一机场形象，即统一集团形象，所有的产品公司在—一个地区只能有一个地址，只能有一个账户，只能有一个联系电话号码。

如此说来，集团在当地的分公司就相当一个管理公司，其余的产品公司的分支机构自主销售。在—一个平台上销售着各自的产品。

有人提出了建机场和航空公司要注意的问题：

他认为关于机场与航空公司的概念要具体分析。比如你不能把集团各子公司都统统拉齐来对待，因为目前外设产品仍然是实达集团中利润最大的一块。如果说实达 VCD、实达 PC 这一块产品只需要—一条波音 737 的跑道，有一个中型机场就可以满足了，那么外设产品这一块则需要波音 777 大型客机的跑道，则需要大机场才够。现在硬把它们拉到—一起来，本身是想解决资源浪费问题，但事实上又会造成另—种资源浪费。

机场的总管陈建文用了—个很西化的词，“作业”。建机场这是我们迟早要交的—个作业。站在集团的角度来进行考虑，终端外设有—很强的冲击力，但未来的支撑力有限，我们一定要开发出新的替代产品。必须对未来负责，为此你不能总是小公司做法，不可能新产品都从零开始，找个地方住下来，然后从小报头开始做广告，这样的小公司做法是—个过日子的做法，到了实达这种层次便不会满足于—此，没有规模的企业，集团就要砍掉它。我们需要—个高起点，比如 VCD 一上马就要几十万台，否则无法在市场上立足。那么好了，生产 VCD 的子公司会说，你要这个量可以，但集团给我们—什么资源？哦，你是国航，你开 100 个班次，可以占用长跑道，我是福航，如果你只要我每天开 5 个班次，我随便找—个地方停就行了，但你现在要我飞 50 个班次，那么你起码应该给我提供—个好点的机位。

再有一个问题大家都明白，集团好几个子公司都做得挺大，1998 年，海达公司计划—年也要做几个亿，PC 计划做 8 万台，VCD 做 80 万台，还有终端外设这宏大的一块。它们在各地的办事机构都需要集团投资，我们集团不可能—个地方建设四个办事处，然后找四个接线生，买四部车发货，每个子公司—部。这样可能每个公司都不够用，但合起来也许三台车就够了。从投入产出看，这样的投入产出不适合大公司，资源目前的有限性和需求过高也会是—种矛盾。所以我们需要集团在当地只有—个分公司，它的任务就是保证所有的航空公司能够降落。并为它们提供服务。

显然集团下决心对销售口进行整合了，于是实达九八整合方案中，最为惹人注目的就是“机场与航空公司”方案。集团在 1998 年初成立实达集团分公司管理处，设立九大分公司，集团分公司第—步先进门行政方面的管理，财务资源管理，同时包括建立当地形象的公关宣传管理，为各个产品提供公共平台。

这是—个什么概念呢？陈建文说，第—个职责就是服务的概念，具体说它是—条行政线的概念，分公司总经理是依从于行政线的，他是集团在当地的首席代表，他未必是集团的各种产品都懂得，它只是保证集团的产品在当地打市场顺畅。比如 PC 要求在当地开展—个大型活动，产品线的经理提出要三月份举办，不会说这个不必要吧，或者说要改在五月，它只能是这样做，你给我计划，你提出要当地—什么资源，你需要当地—什么人，我负责给你办，

平台就是服务保障系统。至于你要花多少钱开这个会要达到什么目的是你的事情。

这个分公司总经理还有一个职责是，他对内代表集团进行公司的财务监控。

这就是实达“机场与航空公司”方案中的主要内容。

当然不是没有一点担心，这个从理论上是很好的方案，在实际运行是也会有问题的。陈建文认为有这个机场建立起来，但能否真正运行正常，还有许多事情要做。他谈到其中一个担心就是新的分公司建立起来后，功能有了大的变化，而那些做惯了产品经理的人们怎样变成行政经理？这实际是要把自己“由实变虚”起来。产品经理都习惯了量的考核，现在要定性的考核，一年做下来，你不能再像往年用一个辉煌的数字说明这一年你做了什么，显然这会影响到人们的成就感。

尽管设想了许多，但无论是陈建文还是集团总部，都感觉到这件事情做起来不会太顺利，然而，到1998年6月止，九大分公司均按总部计划投入正常运作。

写到这里，我总是觉得在“热爱变革”这一章里还有许多话似乎言犹未尽。我一再想起在实达采访时遇到的一些耐人寻味的事情。比如实达今天做大了，但似乎在福建计算机业内人士却常有人不服气，这在大家公认胜者为王败者为寇、以成绩论英雄的市场经济风行的今天实在是一件很奇怪的事情。为了写实达，我采访过诸多熟悉实达的福建业内人士，在他们这些人眼里看，都觉得在这个看重人才，看重领导人才气魄，创新能力决定一切的高新技术领域内，你要说实达的技术多么先进似乎并不是这样，你说实达的人才资源多么丰厚也并非如此，你说实达领导人多么出类拔萃似乎也未必。即使在福建，能够执计算机领域牛耳的领袖人物似乎也不在实达。以至有人说，谈到联想，大家马上想到柳传志，谈到方正，马上想到王选，甚至谈到巨人，马上想到史玉柱，谈到实达，很难想到叶龙。持此种观念的人在思考，为什么是实达发展起来了而不是那些似乎积聚了更多“革命的人力资源”的公司发展起来呢？为什么实达能够一年一大步地以急剧扩张的方式发展着自己，而那些似乎比实达领导人更有才气，更有领导风范的人物就是发展不起来。

要回答这个问题，便涉及到实这在动态中求发展的管理模式。

第四部 思路决定出路

广东人在 80 年代总结出来一句话，至今仍然挺管用的：思路决定出路。

实达的思路就是要拼着老命（老命似乎不切实际，应该说是拼着小命）把企业做大。就这样一步一步踏踏实实走下去，企业也真有做大的一天。虽然我们说中国为什么企业做不大，但反过来看，当社会关注到这个问题的时候，我们恰恰站在中国企业从小到大的一个重要分水岭上。叶龙就有这个感觉。进入 1997 年，实达已经有了非常想把企业做得更大的意识。这个大已经不再是昨天那个“大”的概念，而是有着国际水准的“大”。实达简直是有些是迫不急待地这样做。

中国到 1997 年已经不是做小企业的时候，是做大企业的时候。大家一起把企业做得更大，这是叶龙在 1997 年经常宣扬的一个观点。他认为在中国，乡镇企业或是私营企业、民办高科技企业发展到一定程度如果没有摆脱旧有的发展思路，就有灭亡的可能。他分析，一个重要因素就是几个人占有企业的股份，员工的感觉就只能是打工的感觉。几个人占有股份，就可能出现分裂。因为一个企业中，什么样的想法都有，有的想分红，有的想发展。所以企业发展到一定阶段，就要上这个台阶，跨过这个阶段。叶龙称这是他今天考虑问题时的一个主导思想，便是要为企业寻找一个比较稳定的、比较大的股权投资者，只有这样，才能形成比较长期的股权关系。

股权是未来企业的核心。

叶龙到处宣传这个观点，凡是他想与之合作的对象他都要讲。而且叶龙很自豪地举例，实达之所以能够投资控股北京朗新，而且比较快就能达成协议，就有这方面的因素。北京朗新原来是民营企业，后来希望有实达这个较大的股权做后盾，希望实达的品牌来支撑更大发展，于是大家一拍即合。

实达自己参股收购一些中型的公司，同时实达也希望一些比它更大的公司来参股实达。起码叶龙这个愿望很强烈，他已经几次向北京一家著名电脑集团提出了希望合作方面的意向。1998 年 3 月，叶龙去了香港，就是希望与该电脑集团的总裁再次谈谈合作问题，但他人不在香港，使得叶龙无功而返。

叶龙还曾经邀请过国内一家 VCD 公司，期望能够在 VCD 产品上与之合作，或者双方共同投资研发生产一个新的产品，无论以哪种方式合作，都可以。

我玩笑地说：你真是把十五大精神领会到了家，只要是发展经济，怎么做都行，“可以、可以、也可以”。

从这点来看，我觉得实达决策层已经形成一种很宽阔的思路，或者说已经跳出了传统的企业发展概念。比如说，在讨论 VCD 的合作时已经不局限于只考虑如何保护发展自己的品牌。叶龙说，大家合作，即使生产别的牌子也未尝不可，反正我们参股就行了。

这种思路，是真正的企业间共享利益的思路。

从这里，我感觉到实达下一步发展中已经形成了一种很大气的思维方式。

这使我想起了经济学家魏杰在不同场合下一再呼吁过的观点：今天的中国，必须是走产权结构多元化之路。他认为企业产权结构分两类，一类是一元化的产权，一类是多元化的产权。从目前发展趋势，全世界都采纳的是多元化的产权结构。一元化产权不符合经济发展的要求。只要国企产权一元化，就解决不了行政干预的问题；私营企业产权结构一元化，就解决不了血缘家族关系的干预。

叶龙认为，只有产权多元化，才能迅速造就成大公司。应该说大公司好造势，做一种势把人家覆盖了，把人带动起来了。小公司就难，只能做一些“事”，大公司能产生“势”。

叶龙对此坦言：

中国进入 500 强的大企业还没有，以后肯定要有这些企业，未来打经济战，没有大企业如何打？像一些国际大公司，动不动销售几百亿美元。中国无法比。现在大家在做资源的重组，我相信现有的部分企业会在重组中成为国家级企业。但是我在计算机企业，看得到的有希望的这类企业比较少。实达在这方面有压力，我们不像一些跨国公司。资产大了，靠什么导向很重要，我们本身也不完全是资本领导型的，我们还有很多方面是能力导向、技术导向的因素。

以我的想法来说，咱们把话说得白一点：实达首先千方百计要壮大自己的力量，发展才是硬道理。不管是品牌也好，500 强也好，总之全靠发展才能做得到。不发展再怎么想也没用。

我们现在来看看实达是怎样以思路决定出路的。

天上九头鸟

天上九头鸟，地上湖北佬。这句道出湖北人如同有九个头般的聪明的俗语，在今天看来，显然已经不知道其中确切的含义是褒还是贬。但是我知道，今天的许多企业，已经把九头鸟这种传说变为一种实践，已经有着使自己的企业形成多头总部的做法，把一个公司分成几大块的事情已经不以为怪了。

这是有违于我们历来做企业的传统的。按传统，企业的决策中心与生产基地实际上是一体化的，这样做企业几乎是天经地义，没有谁能够想象身首两处甚至身首几处的企业会是个什么样子。我第一次听说一个企业可以有多头总部，还是两年前，有一次采访东方集团的总裁，他告诉我，一个未来企业的总部应该是多头总部，比如说他的总部将根据企业发展的需要，设北京总部、上海总部、深圳总部、香港总部、美国总部。当时听起来觉得挺新奇，觉得企业还可以这样做的？继而又想，如此一来，这些个手捧着资本主义圣经的企业家们岂不是要把大部分时间用于做国际航空公司或者南方航空公司的常客？

两年前，还很新鲜，然而两年后再以这种观点来重新审视企业，我则发现，在资产重组日益成为经济发展中一大潮流的今天，许多企业已经在做着或者正在考虑着要把自家的企业身首异处了，已经在操作着或者正在考虑着要把自家产业兵分几处了。今天相当部分的大企业的生产工厂开始设得越来越远，总部与生产基地分离的现象越来越普遍。真是对传统企业圣经的离经叛道。直让人想起老话，莫非“狡兔几窟”？

我们一般人能够理解，传统做企业的习惯思路往往是在最初的生产基地设立总部。这是对的，因为设立总部，首先是要解决指挥谁的问题，队伍都不在身边，那还不成了光杆司令？但如今的企业家们就是胆大，这企业做着做着，越来越大，开始兼并一些远离总部的新企业，开始在四面八方形成一些新的生产基地，总部分身乏术，只能实施遥控指挥。人们这才发现，原来没有基地也可以形成指挥部的。再下去就发现了这没有基地的总部也有些好处，它没有什么坛坛罐罐，没有包袱，完全可以根据企业发展形势的需要随处迁移总部，随处设立总部。

是的，中国企业发展到今天，相当一部分已经做得规模很大，甚至与它所在地相比，无论在名气和规模上，已经大到了不太相称，大到了它必须是在一个大城市或者一个中心城市才能容得下它的个子，大到了这个企业如果还要摆在当地便会与它的形象很不相符了。就像一条儿时穿过的裤子，现在个子长大了，你还让他穿，结果就显得极不合身，显得处处在制约着。这样的例子在中国有没有呢，真是太多了。比如我们中国赫赫有名的健力宝，却身在广东小小的三水镇；比如中国的春兰，却在江苏泰州；比如科龙，却在广东顺德。至于长虹总部设在四川的绵阳是否也属此类。有些人总结说是山不在高，有仙则名，但事实上从做大企业角度讲，则还是明显地存在着一系列制约进一步发展的问題。于是许多在小地方做大的企业总部便要迁都，便要寻找更能适应它进一步发展的环境。健力宝要把自己的总部迁往广州，春兰总部准备迁往上海，科龙集团更是把总部干脆放在香港。如此之类，便是这几年时有所闻的话题。

原因很清楚，我们许多企业也是努力四面八方做市场，结果发展规模大了，企业再在偏僻地方决策，则有许多力所不及之处。企业做大了，对信息

密集、资金密集、技术密集的大城市的选择和依赖就尤为显得重要。

当然更多的中国企业仅仅把迁都停留在一种想法上，显得犹豫不决的样子，似乎给人雷声大，雨点小的感觉。起码许多企业吵吵嚷嚷也有些时候了，最后却不了了之。这有多种因素，其中一个关键的因素，便是当地政府的態度，按照有些当地政府的说法，这个企业，整个是我把它养大的，养大了就想飞？莫非“它还反了不成”。

如此一来，迁都便只能成为相当一批有此苦恼的企业暗中的盘算。但如果换个当地政府的角度的，大企业的总部真要走，会对当地产生一连串影响。一是影响当地税收与政绩；二是让当地产生一大批人的就业问题，说白了是影响安定团结；三是一般生出迁都念头的企业都是在当地响当当的头号好单位，便多少成为当地头面人物的亲属安排照顾的好去处，你这不是断人家的去处；最后还有一个问题，在迁往大都市时候，又存在大城市增容问题。总之诸多问题，使得迁走的理想与现实之间，用有些人的形容，还有一个非常巨大的斜坡要走。

实达产生过这样的想法没有呢？产生过。实达有没有这方面的问题呢？也有过。实达集团董事长朱刚先生不止一次在公开或半公开的场合上讲过，1996年实达选择上海证券交易所上市时，当时的上海市委的一位领导就鼓动他把实达迁到上海来。他许诺，如果实达迁来上海，可以把上海计算机研究所划给实达，另外在浦东批一块地。朱当时这样回答说：“实达是福建人民把我们养大的，我们不能愧对福建父老！”

在部队干至师职的朱刚的这句话，不知为何总让我想起陈毅当年说过的一句话，我们是解放区的小米养大的。我便感动，我便想，这句是大实话。谁叫我们是中国人！

既然企业迁往市场最活跃的地方有种种困难，于是只能折衷，只能把决策总部和生产基地相分离，于是大城市开始有类似于影子总部机构。

决策中心与生产基地分离，这是世界趋势，更有部分企业，总部干脆就设到没有任何生产基地的地方，强调总部管理着企业的技术开发、资金运作等关键内容，对生产基地采用全遥控式管理。一些国外大跨国公司总部，所谓总部就是一座小楼，一批经管人员和技术开发人员，而生产厂大多按原料产地和销售地区就近分散在世界各个角落。这小楼是关键的少数。它手上有什么，有产品配方等生产技术，有销售渠道，有充足的资金，有响当当的名牌。这些企业元素，其实大多数也分散在各地工厂自行解决，只有名牌这一项是绝对控制，一般由小楼牢牢把握在自己手里。在我们中国服装行业，国内大城市所售的世界名牌服装，大多在中国人手中制成，手持名牌的外国老板，手上并没有什么实实在在的企业，而是用这牌子去作为无形资产到处投放，直弄得满世界全有他的企业。许多生产企业只能挣一些小钱，大钱都是资本利润和牌誉利润，这些都流到小楼之中，经过较长时间积累，小楼控制的资金量越大，就越是能在全球各个角落布满企业。

这种以名牌实力和资金实力控制生产能力的新经济模式，有许多具体的企业运行操作方法尚需要摸索，并不是所有大企业都能一下子明白这个道理。奔驰集团过去一直强调自己的汽车是德国制造，现在有了新的国际路线，要在离市场最近的地方分设自己的汽车制造厂，这样就强调是奔驰制造的概念。全球经济日益一体化，国际性公司竞争进入全球范围，真正大品牌就像覆盖面极广的卫星一样，笼罩全球各个角落。

有些企业注重在接近销售区的地方新办生产基地或者通过资产重组的手段扩大自己的生产，已经形成分散生产，集中决策的格局。这是一种把企业生产由“产地销”的模式转变为“销地产”模式，我以为，这无疑是现代企业管理上的一次革命性行动。

实达今天也走到这一步。今天的实达，要形成三大产业并举的格局，要从投资类产品进入消费电子类产业，第一件事便是要把规模做大，要把名气做大，要把市场做大。正是由于要大规模进入消费电子领域，使得实达再一次感受到，光在福建的地盘上打转，永远玩不大，而且受到诸多的限制，必须跳出福建求发展。而且叶龙有更大的战略野心：“如果今天我们再把实达放在福建省的企业来考虑，显然是不行的，我们应该有做中国实达的心胸。”

实达这种把企业身首各异的做法，首先在PC产业上进行试验。而PC机的生产方式成熟度，又为这一尝试提供了一个很好的舞台。用行家的分析，今天的PC大规模生产已经到了什么程度，只要你提出一个设计，马上就有厂家帮助你生产出来。叶龙甚至不止一次感慨到在珠江三角洲的东莞早已成为中国计算机的一个配套生产基地，而且规模是世界级的。

那么实达可不可以以这样的一条思路来发展PC产品呢？把实达PC的市场策划中心放在北京，把实达PC研发中心放在深圳，福建只是PC的生产基地。作为实达PC的实际操作者贾红兵便有这样的思路。

贾红兵是这样来阐述这个思路的：

既然PC要上大规模，那么整个运作模式和管理模式要变。福建还没这样的企业去做大市场。实达不能只做区域品牌，而应该是中国的概念。尤其是福建生产不便，开发不便，市场不便。举个例来说，北京天天几乎都有电子信息产品的展示会，我们可以频频出境。那么一年之中有多少人到福建这边来？在广东提出一种设计马上有十几个配套品种可以送到你门口来选。贾红兵以自己在PC行业中的老道来判断，做PC，六七万台还可以在福建区域内考虑生产，做上10万台以上的规模肯定应该是全国性公司。

要实现大规模发展，必须实施本地化战略。

实达电脑科技公司首先走出了这一步，1998年把大部门搬到北京去，包括生产部门，市场策划部门搬过去，市场运作的基地搬到北京去。包括产品开发的设想。

该部还将在全国建立3到5个生产配货中心。贾雄心勃勃地说生产基地包括三个内容，一是市场中间，成立8个市场中心，东北、西北、华南、华中、福建、西南、西北，8个大区的客户服务中心也在建，还按南北方或西北区域来建3到5个配货中心。区域性的配货，缩短用户的时间。还将在所有的大城市建立家用电脑培训基地，现在在北京搞，建了第一个，明年所有买到机器的人，可以得到一张IC卡，有8个小时的培训时间。明年还不能太急。如果基础建设没有做好，上去会乱。我们要同步进行。还有把市场的整个调控中心搬到北京。为了实现这个本地化战略，招的员工都要求当地人，如果都是福建人，回家的差旅费都受不起，另外也不利长远发展，对将来形成大规模，形成进入前5名的动作能力和水平能力都不利。

其实这种把集团分成几块的思路在集团层面亦开始尝试，比如：软件产品的总部还在北京成立。比如实达在香港成立一个分支机构，直接由副总裁林则钦负责，它的一个重要功能是筹集资金，并且寻找资本运作的时机。实达认为目前是向国外发展市场的好时机，把决策人物派往香港，香港财经人

才多，这是我国企业多年一直较欠缺的，实达在香港买下房产，首先将企业负责资本经营决策人的触角伸向国际市场发展自己的海外中心。

这不能不说，也是一种九头鸟的战略考虑。

模范生到销售战士

谈及实达的发展，不能离开终端，有人称这是实达的起家部队，相当于当年的红一方面军。甚至可以说，没有终端，也就没有实达的今天。

在某种意义上，实达的成功，是选择开发终端产品的成功。更有人说，实达终端的成功，不仅仅借开发终端产品实现了如何使知识向商品价值的转换，同时借开发终端实现了青年知识分子向企业家的转换过程。有人很形象地用了一个比喻：从模范生到销售战士。

谈实达终端，永远离不开谈终端销售，实达人正是借终端销售，从战争中学习战争，学会了如何做市场的。

应该说，销售是实达的生命线，在相当时期是如此，在现在恐怕谁也不敢说它对实达来说不是命运攸关的。实达人的总结里离不开这一句话，10年来，我们的工作围绕销售转，销售围绕市场转。这是总结，但从另一方面说，实达的成功也是偶然中的必然。

副总裁黄奕豪，这位毕业于中国科大的毕业生则是以“我们”的故事来“忆往昔峥嵘岁月稠的”：

1991年，恰好在扬州举办中国建设银行的订货会，这对于刚刚起步的实达终端来说，真是千载难逢的机会！我们公司立即组成强劲的公关、技术队伍前来。一到扬州，才知道这次订货会并不订货，主要和用户交流。但我们想来都来了，“既来之，则安之”，不订货也不能放弃展示产品的大好机会。于是我们为每一位与会用户耐心、细致地演示自己的产品。6月的扬州很炎热，但绝对不是因为天气炎热，几乎所有的终端厂家都因为会议的不订货决定而铩羽而归，只剩下实达还人未甘，心未死。当时其实我们也是不抱什么希望了，但想着反正是来了，就当是一个宣传自己的机会吧。可是到了最后，突然不知为什么，会议上不订货的初衷打破了，突然要订货了，但这时候已经没有任何竞争者了，只有实达一家！你可以想象是个什么情形，中国建设银行一次订购700台，这确实让公司上下欣喜若狂。

直到现在，黄奕豪回忆起此段峥嵘岁月史，那股自豪、成就之感油然而生，昨日的情景仍然历历在目。就在这一年，终端公司的另一位年轻人郑维宏又以自己精湛的技术和勤奋的敬业精神为公司争得中国人民保险公司的400台订单；而上海农业银行也从公司购买了1000台终端。这样，1991年公司共销售终端8000台。

实达人把它归结为运气，但这运气的背后，确实有着一批年轻的实达人不懈的努力。

在经济学原理中，一直存在着“生产者主权”和“消费者主权”两种理论。

生产者主权中生产——消费的关系是生产什么就消费什么。消费者主权中生产与消费的关系是根据消费者的需求进行生产。

如果借用这种理论，我觉得实达形成了一套“销售者主权”之观念，那就是销售永远决定着市场，有什么样的销售，就会形成什么样的市场；有什么样的销售，就会形成什么样的生产。实达人把其称为销售导向或是市场导向的企业机制。

销售亲和力是实达提出的又一个很独特的概念。实达销售风格讲究亲和力、文化品味，不是锋芒毕露，而是带一份平淡，也不是简单地依靠降价等

市场冲击力，而是依靠自己的整体优势，不断积累，蓄势待发。

实际上，什么是亲和力，如何让消费者感受到这一点，主要就是从销售服务的行为上表现出来。

实达自己有着清晰的市场分析。目前终端市场上产品价格、质量在逐渐接近，他们在公司销售商务会上提出：对服务进行大投入、对销售业务队伍的技术水平进行大提高，由卖产品、销售产品的传统观念和做法转向卖服务、销售服务的现代营销观和营销策划，真正做好产品销售的技术支持、技术服务。于是他们提出“销售工程师”的概念，力图用技术服务、用公司实力、用项目设计、管理能力来带动市场、赢得市场。

实达形成的销售特色就是，在发展市场的基础上不断积累各种不同用户的需求，然后往服务上做。用他们的话来说，就是把各种不同的需求，打成一包，然后往服务上做。这个销售的概念就与传统的销售概念有所不同。它有几个层面，一是把一个产品交给用户，第二还必须能够让用户充分使用这个产品，让这个产品发挥最大价值。实达把这称之为销售的技术支持。实达有一种理论，每一个销售人员都必须要考虑，我这个产品要为用户提供什么价值，因为市场是一个价值链过程，要做好一个市场，做大一个市场，就要为你下家（其实就是用户，这里实达人用了一个传销术语）考虑，他买下这个产品能够得到什么价值，他能否为他所想要实现的价值得到一种保障，也就是这个下家要靠这个实达的产品发展起自己的市场，这又继续扩大了自己的市场。总结为一句话，实达的产品要为用户实现价值最大化。

当然能够做到这点，是有赖于实达拥有一支精锐的销售队伍和技术支持队伍，他们绝大部分受过良好的高等教育，且通过个人素质、品行方面的选拔，再经过培训、市场磨炼，则更使他们具备了很强的销售作战能力和敬业精神。我甚至觉得，正是信息技术产业内这类高文凭销售人员的出现，将极大地改变中国营销队伍的素质。

为使销售员素质跟上 IT 行业以及公司日新月异的发展，实达在制度上不断激励销售员的成长，如实行 TSC（TOP Sale Club）顶尖销售员俱乐部制度等，同时，通过定期组织行之有效的专业技术培训和专业销售能力培训，使销售队伍素质不断提高。可以说，在国内业界，像实达这样的销售队伍是不可多得的，其中的许多优秀销售人员逐渐发展成为公司的中坚和骨干，他们是实达的财富。

实达形成了自己的销售理念，个人销售行为与公司销售行为相结合是销售的提升。要做好销售，首先应销售自己，其次是销售自己的公司，第三才是销售公司的产品。随着公司的上市，企业知名度的不断扩大，实达的企业形象、资源已成为重要的销售砝码。实达的销售员充分领会了销售自己、销售公司的意义，销售风格中体现了个人形象代表公司形象，个人销售行为结合公司销售行为的特点。公司有计划地组织用户进行培训和参观考察。同时，公司还积极开展公关、宣传、高层拜访等活动。这些企业行为对个人销售给予了很有效的推动。

谈到实达的销售体系，有一点是可以提出来探讨的，那就是实达在各地的分公司的职能，在思路上就是一个专卖店性质的。实达规定，自己的分公司不能成为一个利润中心，而只能是一个销售中心。这个自成立以来形成的思路决定虽然几经争议，还是坚持下来了，分公司不能留利润，对分公司的考核是销售量的大小，而不是利润的大小。实际上坚持这一条的指导思想就

是实达有什么产品，就卖什么产品，不能卖其它的产品，如果你以利润为中心来考核，就可能使得分公司什么都去做了。什么赚钱做什么。这一条实达把它作为一条成功的经验，事实上所有坚持做自有品牌的公司都有着这种愿望，它对发展自有品牌大有好处，让分公司专心致志地去做自家的产品。力图把它做到最大。这样想也有道理，如果避开捍卫民族工业的大道理不讲，实际上看，自有产品的利润空间大，而且市场的主动权也掌握在自己手里，这对一个企业的健康发展都是有好处的。

谈及销售，就不能不涉及价格，而且这几年，中国企业间愈演愈烈的商战风云都是围绕着价格大战而展开的。十来年不长的历史，我国的企业经历了多场大战，从电风扇大战、冰箱大战、空调大战、彩电大战一步步走来，一步步升级。纵观所有大战，使用的手段都离不开一个价格，价格是竞争大战中最有效的武器，也是百试不爽的武器。

实达人在做市场的过程中，形成了自己的销售思想。在企业与市场的关系上，我们知道，产品要符合市场，而不是逆市场而动，与市场过不去，那样真正被打翻在地的不是市场，不是消费者，而是投资者，是生产厂家。但符合市场不是迎合市场，跟着市场跑。高明的销售队伍应该是善于引导市场，开发市场。实达销售公司总经理的看法是：销售部、市场部要根据用户关心的问题，在不同时期，采取不同办法，当产品质量波动时，稳定质量，当质量稳定时，调整价格，从而把握对市场的引导和控制。

“用实力说话，让顾客受益”。1991年，即在公司销售终端产品的第三年，公司率先降价，打响终端产品市场价格竞争的第一枪，把产品单价从6800元一下子降到4980元，这种大气魄，大手笔的做法赢得用户的热烈欢迎，特别是树立了公司在产品市场上做大事形象，给用户信心和鼓舞。

如果说，1991年的降价策略是为了开拓市场，树立形象，争取用户，那么1996年公司第二次率先降价，其意义就深远了。实达电脑7月29日股票上网发行，定为3000万股A股，认购资金突破570亿元，创造了我国股票发行的新纪录。但与此同时，公司宣布：将从8月1日开始，对集团生产的电脑终端和打印机两项产品进行全线价格下调，其价格承诺是START终端产品价格下调6%~16%，打印机产品的价格下调3%~6%。这个消息确实出人意料！一般情况下：某家企业的产品一旦获奖，成为名牌，或者某家企业的股票一旦上市，炙手可热，那么，不久后，该企业的产品或许就会提高销售价格。这种现象本是无可厚非。因为它有利于鼓励提高企业产品质量，有利于鼓励建立现代企业制度，争创产品名牌和企业名牌。而实达公司不仅不提价，反而全面价格下调，可谓与常规作法反其道而行之。叶龙在谈到这一做法时说：电脑终端和打印机两项拳头产品价格下调，是要进一步扩大在我国市场的占有率，体现规模收益。确实，如果我们冷静地思考，也能悟出其中的道理，规模出效益，让利赢市场。

实达人把这套方式概括为高效的市场反应力是销售的灵魂。就在这几年，随着国门的开放和国外管理机制的引进，许多企业都采用了日本企业一对一的层层负责的管理模式。对其中的优点，实达在生产、行政等方面积极予以汲取，但在销售上却突出重点，更融合了快捷有效的直接管理，从销售总经理、市场总监到总裁在市场上都积极参予必要的重大决策，加快市场反应和应变能力。

实达是靠做直接用户发展起来的。目前，仍有绝大部分利润来源于直销。

从直销特点看，实达直接面对客户，以客户为中心，这不啻是提高市场应变能力的客观因素。同时，实达还推出服务万里行、集团领导巡回拜访、市场调研等做法，及时充分地把握市场；从规避不利因素出发，不断采取许多有利的销售策略和手段，以实现趋利避害的良性大发展。

高效的市场反应力不仅是实达销售的重要特点，也是实达公司的核心优势。

第三度空间

事实上，随着企业跑马占地时代的结束，企业发展的空间拓展越来越依赖于服务，甚至有人绝对地说，未来的企业就是服务。这是第三度空间。其实何止是企业，包括我们整个就业市场，也只剩下第三产业服务的空间，当我们把生产按三个产业基础划分，第一产业，第二产业，第三产业，就发现第一产业和第二产业的空间都是有限的，现在都知道三产是个筐，什么都可以往里装，所有的下岗工人，都是放到这个筐子里。可见这个产业的空间之大。

大就大在服务上。产品是有限的，服务是无限的。今天众多的企业都在服务上做足文章，比如海尔提出的星级服务，比如更多企业提出的承诺服务。实达则以三级服务中心（即总部客户服务中心、分公司办事处服务中心、经销商服务中心）为框架，在全国建立了庞大的维修体系，使每个省份至少有一个实达设立的维修服务中心。对服务实达有自己的做法。在时间上，以最快响应作为自我要求；在服务内容上，不仅包括硬件维修，还包括软、硬件支持，甚至深入用户的系统平台。几年来，实达总部客户服务中心的工作几乎都采取不收费的做法，这无形中使实达增加了许多经营成本，但这些投入，使实达产品的附加值得到很大的提升，产品保持了很强的综合竞争实力。对客户来说，他们购买的不仅是实达的产品，还包括实达的服务。

1997年，实达又全力推出“服务品牌”，推行中性服务的概念，在全国建立最具实力的服务平台，这也是对实达品牌销售的一种升华。

今天的企业服务让我想起了曾经为全中国人民所熟悉的一句名言“为人民服务”这个曾经遍布神州的狂书着的大字，成了新中国几代人的口号，不仅是口号，还是溶化在血液中，落实在行动上的人生指南；后来又曾经成为某些人讥笑的对象。而今天蓦然回首，曾几何时它又成为企业发展自己的座右铭。这历史的变迁，有多少令人深思的东西就隐含在历史轮回之间。

虽然同是口号，但它的变异就在于把昨天的抽象的人民变成了今天的具体的消费者。可能还有一点是每个人都感受到的，今天的服务最大的变化就在于它不再是一种免费的东西。今天的我们，已经很会引用“世界上没有免费的午餐”的名言了。于是我们尽管在使用着服务的概念，但它的内涵已经发生了很大的变化。服务已经由昨天的意识形态变成了今天的经济行为。

这是一个看似简单实则难为的道理。服务在企业间最多的应用就是体现在销售服务上。其实，仅仅把售后服务看成是促销手段，看成是产品竞争的一个重要部分，是每一位厂家都会想到和努力去做的事，而实达人在服务上做的文章却远远不止这一些。说它是小题大作也好，说实实在在为顾客着想也好，实达人的服务观、服务意识给每一位购买实达产品的用户留下了极其深刻的印象。

注重提供合理的解决方案，而久经商场的实达人具有比同行厂家超前一步的敏锐的洞察力。对于终端产品的使用，尤其是行业用户，他们有一些行业本身也在研究，自己需要解决的技术问题，特别是解决行业中的系统问题。这样为行业中顾客的专家提供帮助和互相学习就大有必要和益处，知道顾客在想什么，在思考什么，需要解决什么问题。1996年，河北省建设银行一次性从公司购买了3000台终端，而实达公司作为计算机生产的主要供应商，从1995年初开始，公司的专业技术人员就整整为他们做了1年的服务，参与开

会，帮助他们解决了大系统中存在的问题，从而树立起公司和产品形象。

更值得推崇的是实达人已经不仅是通过产品和服务解决用户的技术问题，还帮助用户通过使用计算机来解决管理问题，来推进用户管理改革。顾客的技术进步了，顾客的观念发展了，配合计算机技术，顾客的不少问题也就迎刃而解了。实达公司这种服务的自觉性，服务的先进性也在不知不觉中创造了市场，赢得了市场。

实达注重与用户的长期合作。售后服务的原则是客户到哪里，服务到哪里。顾客有问题，售后技术服务人员有求必应，顾客无事，他们也会定期拜访用户。“朋友，有空来坐坐”。实达公司的技术员往往不请自到，某计算机公司与实达生产同样的终端产品，他与实达公司办事处仅一墙之隔，而附近一家金融系统用户的全部终端产品都由实达购买，他们最满意的地方是实达人的服务。

实达人现在又提出一个更新的理念——服务版本化，学着微软视窗的做法，每年推出一个升级版本。比如 97 服务版本，98 服务版本。

为终端划句号

没有终端的昨天，便没有实达今天，是许多实达人的由衷之论。实达终端伴随着实达人一起走过从前。然而一起走过从前却无法一起走过永远，正如任何产品都有着自己的生命周期一样，实达终端也避免不了这个结局。

有人说，快要为传统终端划句号了，谁来划圆这个句号？

这话说得有点伤感，却是事实。许多实达人身上越来越浓地感染上这份伤感的情绪。其中就有黄奕豪。

论及实达终端的历史，是离不开黄奕豪的名字，虽然黄并不是终端的选项者，但他却是从一开始便与终端一起成长的，无论作为终端的开发人员之一以及后来作为终端公司的主要领导人——当然我们不能说没有黄奕豪就没有终端这样的大话——黄都应该说是在集团高层跟终端时间最长的人了。终端做成全国最大，并且成为世界第四大终端厂商，确实有着黄奕豪不可磨灭的功劳。

提及黄奕豪，这位毕业于中国科技大学的学生，没有一个人不评价他是绝顶的聪明。对了，用实达人的常用语：智商绝对够用。往往后面还要加上一句，科大出来的学生从来如此。

黄大概是实达集团里少有的比较讲规矩的人，我在实达采访发现，只有他有两套办公室，一套在9层副总裁室，但他更多地是在终端公司的总经理办公室里办公。而且他把自己的办公室和会客室分成两个部分。以至我数次采访他，都是让我先在会客室里坐定，屏住呼吸，然后秘书悄悄退出，无声无息地带上门。稍过时分，黄会从另一个门悄然进来。也就是说，我在实达采访期间，自以为拿到了“尚方宝剑”——实达对你完全开放——所以在朱刚、叶龙，几乎所有总裁、副总裁办公室里打进打出，却遗憾地发现，唯有在黄副总裁终端公司的办公室无缘见其真面目，未能“打进打出”。可是有一次，我采访另一位我把他称之为“游走族”蔡智康时，（蔡时任总裁助理兼打印机公司总经理，在总部没有办公室，所以经常见他拎一个包在总部大楼里晃来晃去）由于一时找不到地方，便推开了黄奕豪9层的副总裁室，我俩在里面大大地放肆一番，抽得满屋子烟雾腾腾。大大地破坏了一回黄奕豪的“洁癖”。

我以为，黄应该是一个很严谨的人，但后来听人说起，才知道黄奕豪其实很爱玩，用实达里的玩家的话讲，实达小区里的新玩意都与黄奕豪率先提倡有关联。至于黄奕豪的桥牌技法那当然在实达内部是第一流的。当然黄这种人看得出来，要玩什么就一定要玩出个水平，玩出个专业。有一次我与他去打保龄球，居然发现他带着自己专用保龄球和球鞋上球场，由此足见一斑。所以实达里有人把他列为“追新一族”。

正是在这个意义上，我们真可以说黄是一个智商绝对够用的人。你看，那么会玩，却还能够成为终端这个行业的权威人士。站在这个层面上，他对目前的终端产品市场有着特别清醒的认识：

目前，在终端产品市场上，竞争的特点基本是国内生产厂家的竞争，国外品牌市场占有率不大。因为第一，就技术难度而言，国内生产厂家可以接受，不仅在新产品开发上，在生产工艺和生产过程方面也能接受，可以说国外厂家的技术优势并不显得特别重要。第二，国内生产厂家更能了解国内市场，特别是国内终端用户强调使用上的独立性和终端产品的差异性，这恰恰

是国外厂家“福特式”、标准化的规模生产难以适应的。第三，国内生产厂家可以建立起优秀的服务——销售网络，而国外品牌一般在中国国内找七八个代理商进行代销，难有良好的售后服务，即使在中国国内进行跨国生产，为节省费用，他们一般也只组建轻型公司，同样存在服务上劣势和销售上的滞后，尤其是其产品的技术优势难以抵销其它方面的劣势时，这一问题便突出地摆在国外厂家的面前。第五，终端产品生产的配套水平提高。目前，为终端生产厂家提供 CRT 键盘、显示器等部件的合资厂，技术水平与国外厂家水平相当，这样，通过对标准部件的采购就可避免对配套装置的进口或自行生产。通过这种专业化的分工与协作，大大提高了终端产品的整体水平，这也是国内终端产品成熟的一个重要方面。

这就是“追新一族”的水平，谈起自己的本行业来，头头是道。其实，说到实达人，几乎人人都能够就终端产品谈出个子丑寅卯来，谁都可以说出下面一番话出来：

面对消费者需要的变化，面对市场发展的变动，也要有动态的把握，要做到以变应变，快速反应。就全球终端市场来看，由于 PC 机性能价格比日益提高，已出现 PC 挤占终端市场的局面，造成全球终端市场开始萎缩，加上价格下滑，终端市场可谓前途莫测。就国内终端市场而言，目前每年还继续保持微弱的增长，约 5~10%，市场容量在 18~20 万台左右，但再过 2~3 年亦会出现同样下滑的趋势，加上终端的价格每年以 8~10% 的速度下降，所以单一做终端的厂家都将面临严重的挑战。

这是实达人感到自己的产品市场危机所在。尽管叶龙总裁对终端市场的判断是“终端市场，三年有戏”。仍然摆脱不掉这种危机感。

从单一产品终端来看，实达生产的并为实达带来辉煌的传统终端可能在不远的将来将要划一个历史的句号。

黄奕豪是这样给我描述这个过程的，后面有 WIN-DOWS 终端慢慢起来，希望这种被称做 WINDOWS 终端的产品能够以新的面目占领原来想用 PC 又想用终端的领域。可能通过两三年的磨合，WINDOWS 终端慢慢上去了，传统终端也就没了。

黄谈到这些时很平静，是典型的技术分析类型的语言。话语中基本就没有什么感情色彩的流露。

黄奕豪多次与我谈到，他一个强烈的愿望，就是希望能够在自己的位置上为实达传统终端划上一个圆满的句号。然而九八整合后，终端公司由他带起的阮加勇接替为总经理，那天黄喝了点酒，连自己的车也驾不住了，坐在车里不无沮丧地骂了一句，他妈的，就不让我把这个句号划圆满。不知为什么，我竟然想到了鲁迅的阿 Q，在上刑场前，还在琢磨着如何把圆圈划得圆一些。

其实黄奕豪完全不必为传统终端是否要寿终正寝而操心，他自己早已在 1997 年初就提出“大终端”的概念。

黄奕豪认为，NC 的兴起会带来终端领域的新变化，当然它的变化同时会带来一个新领域，1997 年初，黄奕豪在实达提出一个大终端的概念，得到大家的认同，目前实达的出发点是把终端变成大终端。

什么叫大终端，简单地说，大终端就是一种永远不会最终结束的概念，因为它包括了从 NC 在内的所有的计算机端末设备，形态有很多种，没有了这一种会有另一种。这是一个很聪明的概念，有人说，跟黄奕豪本人一样聪明。

其实我们避开感情色彩来评价市场的时候，就会得出这样一个结论，任何一项成功的新产品都会经历从开发期经商品化而进入市场，为市场所接受，然后再经过长大、成熟和衰退以至最终退出市场而消亡的过程，传统终端也不例外。从国际市场看，终端从 80 年代末开始就已进入衰退期，体现在终端产品需求量逐年减少。由于中国的电子信息化推广起步较晚，90 年代初才开始普遍应用终端；1990～1995 年是终端的成长期，标志是销量迅速增长，竞争者纷纷介入；1996～1998 年应为终端的成熟期，终端产品市场基本饱和，虽然普及率继续有所提高，但销售量则趋于基本稳定，竞争特别是价格竞争日益激烈；从 1998 年开始，国内终端产品预计将进入衰退期。所以，很多人不无担心地问：“传统终端还能支撑几年？”由此可见，终端产品正处于一个转折点，这个变化有可能标志着没落的开端，但同样也有可能意味着企业有机会上升到一个新的高度。

问题就在于，当新的一页翻开的时候，当中国经济进入一个新的发展时期的时候，那些曾经让实达人辉煌的一切还能继续把实达推向一个更高境界吗？毫无疑问，实达人正面临新的挑战，这种挑战既来自外部市场竞争的日趋激烈（实达的产品线已延伸到竞争最激烈的中心地带），也来自内部运行复杂程度的加剧。实达人能够在新的环境中使自己的竞争艺术和管理水平再上一层楼吗？

问题也在这里，尽管实达在拼命寻找能够替代传统终端的产品，但实达人对终端的感情却永远替代不了，实达人对终端的感情，恐怕远远超过了一切。实达今天的领导人物，都是从终端产品线出来的，叶龙是销售终端的，卢如西是开发终端硬件的，至于今天位居第二位的副总裁黄奕豪，至今仍然在与终端共命运，仍然是终端公司的董事长；与实达一起成长的第二代骨干中坚，副总裁蔡智康几乎从一进入实达就是做终端的销售工作，出去转了一圈，现在仍在主管终端销售，这批可以称为今日实达之中坚的力量都随着终端的成长而成长。所以一方面实达在拼命寻找替代产品，另一方面却又想尽量延长终端的寿命。能不能把所有的计算机端末设备都称之为终端呢？如是，便使得终端的概念得到了延伸，同时使得终端的生命得到了延长。比如说我们把目前流行的、商户所用的银行授卡终端，比如把计算机上网用的 Modem，比如把多路复用器，都当成一个终端的概念来看待的话，终端的生命便可以得到一种无限的延伸了。

但是用什么把这个概念和原来的终端的概念加以区别呢？黄奕豪说，我们取名叫“大终端”好了。

这个概念好！实达就应该走大终端之路。实达提出的大终端的概念，很快得到了整个国内电脑界的认同。一时成为国内计算机界的流行词汇。

然而熟悉计算机界发展的业内人士知道，大终端的概念的推出是与 NC 概念的发展相关的。这是一层抹不掉的背景。

90 年代以来，信息技术在应用上有两个最重要的发展：一个是计算机开始大量地涌入家庭；另一个是互连网技术的形成和发展。从 1995 年起，随着 Internet 迅猛发展，以网络为中心的时代取代以 PC 为中心的时代已成不可阻挡之势。

NC (Network Computer，即网络电脑) 的设想是美国 Oracle 软件公司的总裁伊里奥 (Ellion) 在 90 年代初提出的，但设想提出后，一直没有受到重视，大家认为 NC 是一种梦幻，是概念中的电脑。

有人评论这是 NC 对 Wintel 提的有力挑战，然而这个挑战从一开始便遭到微软和 Intel 的强烈反对，但随着业界和用户对 NC 的认识逐步成熟，到 1996 年底，微软和 Intel 的态度开始软化，并提出了 NetPC 概念。但从 1997 年推出的 NetPC 样机来看，与 PC 设计没什么两样，价格与 PC 相差不大，前景并不看好。

随着 WindowsNT 在工作站市场的影响日益扩大，WindowsNT 向 Unix 提出强有力的挑战，据估计，NT 工作站的安装量将从今年的 110 万台翻一番增加到 2000 年的 220 万台，而 Unix 工作站将从 67.5 万台减少到 30 万台。针对这些情况，微软制定了世纪新战略，提出了 Windows 终端方案。1998 年初，微软计划出售具有多用户功能的 WindowsNT Server4.0，它将成为中央服务器主控 Windows 上的应用软件，所以不存在软件支持问题，可以较快地推广开来。

其实不管是 NC 还是 Windows 终端，都是网络的端末设备，我们可以称之为网络终端，应该是现有传统哑终端的延伸，但技术则复杂得多，它们的出发点都是以用户为中心，充分考虑用户的承受能力和使用方便，并提高可管理性，因此，必将受到用户的喜爱。所以，不论是 Wintel 联盟还是非 Wintel 联盟，都从各自角度提出了网络终端的概念。因此，不管竞争多么激烈，有一点很清楚：不论是 PC 还是网络终端，都能在家用市场和商用市场中找到地盘。

有了这层背景，我们就更能理解什么是“大终端”了。

非常有意思的是，在电脑界发生的这场关于 PC 和 NC 的争论大战，正是实达在为终端而处心积虑的时候，一个 NC 的出现，却使得实达终端萌生了“柳暗花明又一村”的感觉。

实达终端公司早在 1996 年初就开始对 NC 技术的研发和跟踪，并在 1997 年 2 月份北京 Comdex 展览会上推出国内首台 NC 产品，同时计划在 1998 年推出 Windows 终端。根据 IBM 预测，2000 年网络终端将占 PC 市场的 20%，以中国 PC 销售预测，2000 年可达 1000 万台，网络终端将有 200 万台的市场销售，与目前国内二十几万台终端的市场容量相比，扩大了将近 10 倍，终端也将由非主流产品进入到主流产品。当然，竞争也将更加激烈和残酷，技术更新也越来越快，正如 Intel 总裁葛洛夫所说：“10 倍速时代已经来临，我们的失败和成功都以 10 倍速的节奏进行，在 80% 的危机和 20% 的机会面前，只有偏执狂才能生存（Only the Paranoid Survive）。”我不知道黄奕豪是不是偏执狂，但我相信终端公司有大量的偏执狂，比如技术总监郑维宏，比如现任总经理的阮加勇，都属此例。

1998 年大终端的概念得到进一步提升，实达提出了一个新概念——以网络为中心的“端末设备集成专家”。这是一个什么概念呢，就是随着开发的端末设备越来越多，实达认为单纯作为一个设备供应商是远远不够的，应该站在用户的立场以专家的水准向用户推荐各种端末设备，其目的就是为客户提供一系列的服务。

至于今天仍然是实达终端的主帅黄奕豪，对这个问题的考虑似乎要更清楚一些。

我们实达面临的就是要突破传统终端的局限，我们是准备在传统终端上划一个句号的。当然我们现在觉得这个产品还是有利可图，要尽量延长它的寿命。但我们光划句号还不行，还要考虑如何寻找替代产品。从去年开始，

整个行业炒 NC 热，我们觉得 NC 是实达的方向。我们也在研究。NC 未来会是什么形态。经过研究觉得 NC 会走向两种形态，一种是进入企业领域，毕竟现在的 PC 还是太胖，功能太强，在企业做事务管理、OA 管理时，显得浪费。NC 可能是取代它的一个理想替代品。当然做 NC 需要很多配合，如国际性一些大公司像 IBM 提供的技术支持等。我们始终把自己看成是 NC 大队伍中的一分子，以这种角度来做。实际上实达终端原来的发展也是基于 U-NIX 系统的整个大环境发展起来的情况下形成的某一个领域里的优势。NC 也是大环境下的设备，需要国际大公司的支持。另一个是进入家庭，让未来的大终端成为家庭级的产品，这就很有奥妙了。是以什么样的形态进入家庭？以当前的功能 NC 终端是进不了家庭的，它要进入家庭必须与其他两个产品形成很大关联，一是 VCD，一是 PC。如果这几个产品，我们能够抓住其相互关联性，就能解决如何进入最大的家庭消费市场。如何寻找到其中的关联性，我个人认为这是公司未来的挑战。

这番谈话不禁让我想到了我与黄奕豪的另一次谈话，谈的仍然是关于实达的命运，只不过涉及的是另一个更为宽泛点的问题。

黄：实达其实有一个很大的转变，从非主流的领域要进入到主流的领域，原来 9 年多一直在比较专业的领域，实达的起家是终端，然后是 POS，现在则围绕更多端末设备展开，从行业来讲围绕金融系统、金融电子化。当然也锻炼了队伍，打出的品牌，实力有很大提升，特别是 1995 年和外设厂的联合兼并，增加打印机产品系列，今天来看，相对来讲是比较落后的产品，针式打印机，属于夕阳产品。我们今天的感受是，从目前实达的产品来看，利润还是比较好的。做非主流就是这样，往往量不大也不小，原先实达的定位就是做大公司不太愿意做，小公司又做不了的行业。所谓大公司指国外的大公司，大公司做产品的投入是很大的，如果量不够大，就不愿意做。所谓小公司不能做，是指技术有一定难度的，如果小公司能做，我们的成本就比小公司高。这便是我们原先的定位。

现在实达这些产品，每年有一定增长量，但力量增长已经支撑不起实达大规模的发展。应该想到一个大公司的产品构成，所以我们从做 2000 年规划就明确，一是从计算机发展来看，软件带动硬件是趋势。软件利润会高，企业行业地位要有系统带动，因此抓系统集成，以软件促进硬件发展。这是我们的主导思想。包括投资控股北京朗新软件公司，包括在福州做网络系统集成的动作。

二是我们觉得 9 年多来，梦想还是想进入主流，因为没有进入主流，行业地位很难保证。不跟着主流走，虽然赚很多钱，但觉得不实在，还在边缘跑，因此要进入 PC 行业。它代表计算机主流。计算机现在是大发展的机会，客观上每年有 50% 的增长，给企业发展带来一个巨大的空间。企业要大发展，要有大市场配合，大市场造就大企业，没有大市场哪有大企业。当然我们定 PC 也有客观原因，有优势也有不足。

不足方面应该讲，做 PC 行业竞争特别激烈，与我们原来做的终端、POS、打印机完全不同的形态。二是它的更新换代非常快，INTEL 的突然大降价，都会造成大跌价，经营不好，面上挣钱，但库存贬值。我们原来的主要干部都是做非主流，如何适应新的环境和形式，如何以更大的手笔，标新立异的手法。手法有欠缺，招数不如对手，就难获得胜利。

我觉得一个大公司，如果只做单一的产品，单一的性能，用户随着国民

收入的提高，需求提高，不会满意。我们要考虑未来产品的关联性。像 NC 产品它的一个功能就是浏览器作用，可以上国际网，用户认识信息的重要性，愿意在家里看到信息。看信息可通过电脑和电视，这就存在着争夺用户的问题。还有 VCD 的功能可以做到 NC 里，这是 VCD 的单一功能所没有的。如它的点播功能、可以点播，还有网上购物、网上医疗、预约医生等。这样做是不是电脑？也是电脑，是 NC 电脑就能达到的。这些都需要技术的相互关联，这个挑战如果实达能胜，对实达的未来是非常辉煌的。进入 12 亿人口的家庭，前途不可限量。我觉得实达要有真正辉煌的未来，便要面临这个很大的挑战。

现在经营中谈核心产品是什么，再往下走，这就是核心产品，因为它的量非常大。再过 5 年，中国家庭的生活水准提高，有这些东西给消费者，他会非常喜欢的，如作可视电话，可以点播。包括电脑、游戏、软件、电视厂家，都会参与竞争。

实达的优势，我个人认为目前还谈不上优势，而重要的是谈基础。我们今天在 VCD 领域里耕耘，也是这个考虑，要消费电子领域里的品牌知名度这一块。PC 也有做品牌和打通道的问题。这是公司的整体形态。这两个成功后，实达又是电脑公司，又是消费电子类的公司，比较好。家用电器是电子信息产业中的低端技术，电脑是电子信息产业中的高端技术，从低端往上走相对较难，从高端往下走较为容易。所以进入消费电子领域相对比较容易。具体而言，对于消费电子领域，我们从终端这一块切过去，另外也有人从电视做进去，都能成。但程度不同，比如做带有浏览器功能的电视，从电视领域切进去的面就太窄，我们从电脑和家电同时切，从 NC 本身，点播系统一块，JAVA 的系统切，就会好很多。

目前的产品如果能成功，品牌，销售渠道都有了，在终端领域再做成 NC 的成员。然后再有一批人，现在出不了产品，只是研究技术前沿，我们也在不断摸索机会进去。

这些基础可能就会成为优势。我个人认为拥有这些，未来实这才可能有辉煌。

我们做 VCD 和 PC 是为了做一个集团的品牌，是为了进入这两个领域，后边有一个更大的未来。

这个产品和未来技术的发展决定了再过 3 年就不是 VCD 了，产品的特点和技术发展的特点决定这本身。如说 VCD 是我们的未来，人家说你傻冒，以后就没它了。这决定了不能一直抱着 VCD，但也不能随便做，产品有本身发展的规律。我们要提前想一步。做 VCD 我们是后来者，在进入时要付出代价，要拿出产品，作为代价来进去。接下去明年就换一种产品，随着规律去换。PC 也是这样，3 年前的 PC 和现在的 PC 也不同，是这样一个形态。公司的发展要看后面那一块。可能别人看的不是这个东西，是另外的东西。这就看谁看得更准。谁准谁就掌握未来。

一直在技术领域里折腾的黄奕豪谈起对他熟知的领域颇有感慨：

现在许多事情就要在 1998 年见分晓了，我们技术储备和提前投入是否有效，市场要检验。

我理解这种感慨，从某种意义上讲，企业就是做风险，以今天的眼光回顾昨天，数字技术的发展真的是超乎你的想象，就象 INTEL 的摩尔史说的，变化是双方的变化。计算机每一项功能的改变都在改变着世界。我有一个从

事这个行业的朋友对我说过这样一种感叹，这个领域还是蛮折磨人的。信息技术的发展实在太快了，有时真的是跟不上，刚琢磨完一个事情，这个事情就已经被淘汰了。

显然这已经成为规律了。成为未来的发展趋势了。这是竞争的结果，跟不上就跟不上，跟不上就被淘汰。

我们正处在一个电脑文化大规模扩张的时代，这并不是仅仅指我们社会生活中的一切事物都变成了电脑文化，从经济价值、消费行为、国家权力到实践以至心理结构本身，可以说都成为电脑文化的了，电脑文化扩张的原动力源自于计算机革命推行的经济实践。

PC 情结

信息时代是由计算机革命引起的，尤其是以个人计算机的兴起而流行开的。它已经大大地影响了人类的进程。可以说个人计算机是信息时代的领头羊。所以，个人计算机，这个业内人士喜欢把它称之为 PC 的商品，便成了公认的信息产业中的主流产品，能否生产个人计算机，也便成了能否进入主流队伍的一个标识。大凡从事信息技术产业的人士，似乎都有这种被我称之为“PC 情结”的东西存在着。实达人也不例外。

在计算机界里，一直流行着主流与非主流之说，一直流行着只有做 PC 才是主流，比如实达所做的外设终端一块，便是“非主流”了。我们且不管这种分类是否科学（有时科学的领域也往往包含着非科学的成份），只从心态来看，对于实力渐渐增强的实达来说，已经不甘心于永远做配角了。为什么人家能够做我就不能做？为什么许多非电脑专业领域的企业都是哭着喊着要挤进 PC 领域我就不能进去？

有这样的心态，便有这样的抉择，在电脑外设上攻城掠地，所向披靡的实达，现在要“农村包围城市”了，包围城市的目的，是要一举夺取城市。就如人们总是喜欢为自己的行为寻找一个合理的根据一样，实达也要为自己的行为寻找到一个说法：实达把进入 PC 领域称之为“从非主流到主流”的电脑产业发展思路。

学计算机专业出身，却在电脑外围领域捣鼓了十几年的黄奕豪一句话就把这种心态表明清楚了：

“为什么今天实达回过头来要做 PC？很重要的一块是我们想提高实达在电脑领域的地位。因为 PC 代表电脑领域的主流，外设是非主流。

在电脑界里混了一辈子，结果还没有生产过电脑，实在有点不甘心。”

实达人认为自己经过多年积累，自己现在已经有信心、有实力可以从非主流进军主流领域了，可以实现主流和非主流并举了，所以今天便要来圆 PC 梦。

这也是实达人一种由衷的心态。

1997 年夏季，当实达以“蓝天”系列命名推出自己的 PC 品牌时，贾红兵再也抑制不住发表了即席演讲。

我们心潮澎湃，我们无法按捺内心的激动和喜悦，“积十年之功，磨实达 PC 一剑”，我们用自己的心血在与“洋”品牌浴血纷争的中国高技术市场上又竖立起一面计算机民族品牌的大旗，我们为此感到骄傲，我们为此感到光荣，我们为此感到任重而道远！

纵观当前信息技术时代，电脑是信息技术的龙头产品，是竞争最激烈的产品。我们介入电脑行业，将面对的是近 10 家世界级国际品牌的竞争对手，我们所面临的挑战是严峻的。PC 产业技术瞬息万变，产品更新换代日新月异，造成产业特有的巨大风险性，稍有不慎就会前功尽弃，但是如果不勇于冒险和创新就会被淘汰，这一对始终存在的矛盾对我们是一种异常的压力和挑战。但是，PC 产业又是发展最迅速、前景最为广阔的产品。中国计算机以每年 50% 递增的高速度发展，为我们提供了广阔的前景和机遇。面对着中国这么大的市场需求，我们中国人不去耕耘，还让谁来耕耘？面对着当今瞬息万变的信息社会，为实现国家现代化，我们不发展自己的电脑产业，要让谁来发展？所以今天我们实达集团大踏步地进军 PC 市场，我们的感触是“挑战

与机遇并存，光荣与梦想同在！”我们首先感到的并支撑着我们不断向前的是一种责任，是我们这些红旗下长大的一代，为中华民族工业振兴而奋斗的责任，也是我们为祖国繁荣富强，实现现代化而努力拼搏的责任。

实际上，这篇文章虽然充满激情与豪迈，但我仍然觉得有一种曾经激荡我们的隔世的矫情在里面。所以说它是隔世矫情，就在于它曾是我非常熟悉的 80 年代充满理想狂热时期的产物，当然我能够理解，这与多少年的梦想一朝实现要把郁结在心中的情愫释放有关。与实达 PC 的总经理贾红兵的奋斗经历有关。

提及实达 PC，就不能不提及它的总经理贾红兵，这位被人称为“哪里有电脑，哪里就有贾红兵”的人物。细数下来，贾已经在计算机界折腾了十几个春秋了，开初出来做厦门东南计算机公司，然后又去了智达公司，再挑起新世纪，可谓是“十处打锣九处在”的人物。如今这位出道极早，却一直都不太走运的贾红兵出任实达 PC 公司的总经理，试图再圆他的昔日梦，怎不感慨万千，上面那段文字就是他的“展前景风光无限好”心情的真实写照。

贾红兵回忆起自己走过的路，也是感触颇深：虽然我在 PC 领域里出道早，但都不知道怎么做市场，销售方式一直是直销，根本没有变化，没有因素组合。我上次见到联想的杨元庆，他也说一直到 1996 年，市场怎么做还根本没有搞清楚，我们当时全凭一种热情。

用贾的说法，他也是“在战争中学习战争”的：

在 1993 年以前，当时我们国产机卖得挺好，我所在的新世纪公司在建行占了 70%到 80%的份额。当时卖得好，是因为一些人还肯干，1993 年，市场一变，那一年八国联军进入中关村。后来几乎一夜之间银行的国产机全部换掉，全部用了国外品牌机，我们的市场全部没了。整个市场丢掉了。再没有人买我们的机器。你知道当时的情况是怎样的，计算机还只是单位在使用，个人家庭用户很少，家庭普及还没有跟上来。

1993 年对于国内做过 PC 的人士来说，真是一个不堪回首的日子，用柳传志的话说，那一年，“八国联军”（指国外的八大计算机品牌）齐齐打进中国，一时间攻城掠地，无往不胜。刚刚发展起来的中国民族计算机产业，顷刻之间便面临着灭顶之灾。

贾红兵就是被“灭”了的一支。

“后来我们都去代理国外品牌。”

今天的贾，似乎已经不太愿意去回忆过去，他点燃一支烟，眼睛就望着袅袅的烟雾陷入深思：

中国做计算机的人，后来大多都从惠普那里学了许多东西，我也是在惠普那里学了许多东西。1993 年前没有代理惠普时我就是只会做产品直销，加入了惠普的代理商之后，才有了一些做大市场的经验。当然更主要的是惠普的价值观对我们的影响都很深，惠普提倡的是与代理商共同发展，大家是合作伙伴，是共同体，你有什么困难它帮助你，这就不是纯粹的商业关系。惠普对客户也是真正的帮助。重视最终用户，而不仅是经销商。

通过代理惠普，我才渐渐懂得，实际上计算机产品推出都是有策划的。一个 PC 品牌的推出怎样定位，怎样进行题材上的炒作，还有怎样发展代理商，都是这个策划的过程。我说联想最近推出的“天琴座”便是一个里程碑，为什么这么说呢？真正构思一个产品，想出一个产品，完善一个产品，有别于其它人，这是成熟的计算机品牌才会做的。就比如康柏推出黑金刚，再比

如宏碁推出“渴望”。

以我的观察，贾红兵应该是一个很有激情的人物，不知为什么，见到贾红兵，总是让我想起我曾经读过的一部电脑书里关于对一位西方电脑青年的描写：

22年前，即1976年，在亚特兰大桃树广场饭店有一场著名的讲座。讲演人是一位年轻的哈佛商学院的高材生，叫西奥多·纳尔逊。他讲演的题目在当时颇为惊世骇俗——《解放电脑》。他大声急呼，电脑不能为高级专业人员所独有，要把电脑的威力给予人民。他甚至喊出了“解放电脑，让电脑属于人类”这类的革命口号。

如果以电脑发烧友的口吻来评价，这篇演讲可以说是计算机界的人权宣言。“我有一个梦”的纳尔逊则成了电脑界的马丁路德·金。

可能这种联想只是我头脑中的一种臆想。但我仍然为此而激动，为电脑革命而激动。

如果说，贾红兵总是让人想起中国PC电脑产业的几番沉浮、几番兴衰的历史，那么每每这时候，我又总是由此浮想联翩，总是在大脑里回忆起世界电脑的历程。

我总是回忆起在我初初接触电脑时读过的那些书，回忆起那些在人类进入电脑时代做出自己的卓越贡献的先驱们的预言，这些预言每每因其革命性的思想让我激动不已，又每每因其历史的发展之路证实了预言的迷惘而感叹不已。

我想到1946年人类第一代电脑ENIAC问世之后，因提出“存储程序式电脑工作原理”被称为“电脑之父”的冯·诺依曼曾预言全世界有4台ENIAC电脑就足够用了。而50年后的今天，全世界的电脑已超过4亿台，每一台的功能比当年的ENIAC不知强多少倍。

我想到80年代那个计算机发展里程碑上的又一个分水岭。1981年PC机诞生之后不久，对PC机有深刻了解，堪称天才的比尔·盖茨也曾预言：PC机的内存只要有640K就可以对付各种软件了。而才过15年，1996年的PentiumPC机标准配置内存已达16MB，Windows95一个软件容量达100MB。

又想到5年前，当PC机刚刚走完它的第一个10年的路程的时候，世界范围内的PC机大降价，使PC机厂商举步维艰。当时更有内幕消息传出：以前推出PC机而写入电脑史上最精彩一章的电脑界巨人IBM公司，其PC机生产部门在那么辉煌的10年中却有难言的苦衷——它基本上就不赚钱。在90年代之初，PC机工业仿佛在风雨飘摇中。

是的，我以为，回过头来看，这些伟人们的预言今天成为笑柄并不是什么丢脸的事，因为电脑技术正以他们无法想象的速度发展并像水银泻地一样渗入人类活动的各个领域。

唯一应该肯定的是，电脑改变世界显然是人类理性主义者的一次胜利，应该说，计算机走过了半个世纪，恰恰是在本世纪最后的几年中，PC机的发展显示出如此的气势非凡，1986年，Compaq公司推出第一台386电脑。1990年，Dell和宏碁公司率先推出486电脑。1992年，486机的销量超过386机，成为主流产品。1993年，Intel推出586芯片，不过，从586芯片起，Intel不再以数字对芯片编号，而改用Pentium（奔腾）这响亮而有专利的名字。有人为此而评价说，这是一个奔腾风行，WIN-DOWS95问世的时代。而正是在这一年，PC机的销量达4000万台，第一次超过汽车的销量。1994年，Pentium

电脑成为 PC 机市场主流，而 PC 机的销量达 5000 万台，超过电视与录像机。

这真是一个把人类社会带进了一个“电脑取代人脑”的黄金时期。让人类社会在本世纪末尽享了 PC 机产业带来的良辰美景。

有人不无夸张地称，如今的 PC 电脑生产如同西方的罐装蔬菜一样简单，我同意这个说法，然而正是在这个意义上，我又认为纳尔逊等先驱人物的理想在很大程度上虽然有所实现，却远远没有完全实现。因为毕竟世界上有更多的人还没有掌握电脑。从这个意义上看，个人电脑即 PC 仍有巨大的发展空间。这个发展空间，被 PC 专家们称之为 PC 家电化的过程。

企业家们看中了这个过程，认为是 PC 发展的又一个里程碑式的机会。

关于 PC 机的家电化，有一个术语叫“三电合一”，或“三电一体”。那就是未来的 PC 机将把电脑、电话和电视合为一体，这“三合一”的 PC 机，将成为时髦的新一代家用电器，它既是家庭中的信息处理工具、通信工具，同时也是家庭中的娱乐中心。

PC 家电化有两个含义：一是指的 PC 将拥有取代电视机进入家庭的未来。由于 PC 机融入电视机（或者说电视机融入 PC 机），使电视业正面临很大的变革。以前很热门的“高清晰度电视”，现在已偃旗息鼓了。因为，PC 机可能是最好的高清晰度电视。有人评论，这实际上是数字技术取代模拟技术的又一次革命。《数字化生存》作者尼葛洛庞帝说过一句话，电视是模拟技术的温床。

目前计算机界比较前卫的思潮是，电脑产业和家用电器产业这两个在传统产业划分中完全不相干的角色居然今天坐在一起讨论，为了一个大家都共同感兴趣的话题，即新一代三电合一的家用电器应该是“二英尺或是十英尺？”这个问题看起来过于严肃，简直像莎士比亚悲剧《哈姆莱特》主人公的独白：“To be or not to be”。但实际上的确表明电脑和家电界正面临一次重大决策。

“两英尺”是指 PC 机在距离操作者两英尺范围内使用，这就是今天占主流的桌面电脑 PC 机了，它主要供人们在书房内办公。而“10 英尺”，则是指 PC 机距离操作者 10 英尺范围内使用。大家一定很清楚，10 英尺大约是目前操作者与电视机的距离。如果 PC 机选择“10 英尺距离”，它无疑是“三电合一”的电脑，它一般放在客厅或起居室里。采用“10 英尺距离”的 PC 机屏幕应该足够大。事实上，现在的 PC 机屏幕已从 14 英寸发展到 17 英寸、21 英寸了。有人估计，以后“三电合一”的 PC 机屏幕，还会增大到 29 或 34 英寸。

这个设想是非常吸引人的。

电脑厂商由于有传统优势，已经在“三电合一”方向上先行一步了。IBM 于 1995 年底推出的 Aptiva 电脑是“三电合一”的经典之作。它有完备的信息处理、通信和娱乐功能。它既是一部 PC 机，又是一部具有自动应答功能的电话机，并且具有传真机功能和带有 Modem（调制解调器），可以把 PC 接入 Internet。它们的音频、视频效果甚佳，可以作为一个带有电视、CD 音响、VCD 视盘的家庭影院。Aptiva 这样的 PC 机，代表了 PC 机家电化的方向。

当然今天的企业家们坐在一起可并不完全是为了技术上的某种进步而兴奋，企业家们更为关注的是这次 PC 观念性的革命将会给自己的产业带来多大的市场。

涉及到 PC 家电化的概念将给未来产业带来的第二个含义是 家电化概念

将意味着彻底打破原有的对 PC 市场拥有量的预计，它将为 PC 带来第二个生育高峰，人们对 PC 的世界拥有量将不再以数千万计，而是以数十亿计。那么它对于一个 PC 生产厂家来说将意味着什么，不再是以 10 万台为规模容量，而是以百万台的数量级为生产参数。

换句话说，只有百万台的数量级，才是家电产品的概念。由此可见，一个观念性的变革，便可能给一个产品带来更大的市场空间。所以实达认为这时候介入 PC 会有一个相当大的市场。如果说投资类产品电脑终端可能只有 3 到 5 个品牌能够在市场上生存和发展，那么消费电子类产品则会在前 10 名仍然有利润。中国的彩电业便是如此一个明证。

关于电脑的未来，Intel 总裁格罗夫曾有这样的预言：PC 机会成为无所不在的信息用品，它会成为数字宇宙的中心！

这当然是计算机厂商鼓动人心的演说，但我仍然相信。

如果说实达人明白这一点还不如说是受到这种激动人心的未来前景的鼓舞。1994 年，一本书轰动中国，那就是比尔·盖茨的《未来之路》，这位试图率领全人类走上未来之路的比尔·盖茨大帝的宏图大略的基础是 PC。

我们今天已经看到，在激动人心的未来情景中，PC 是主角。这不禁让我想起了一件现在回想起来挺有意思的事情，10 年前，当计算机刚刚在中国开始时，素来喜欢进行形而上学争论的我国理论界曾经有过一番讨论，计算机是万能的么？电脑能够代替人脑么？这场讨论至今我仍然记忆犹新；6 年前，当我刚开始拥有自己第一台计算机时，看的第一本书竟是《计算机不能做什么》。10 年后的今天，我大概要得出的结论是：计算机能够不做什么！

要培养产业群的成长，大企业必须了解，它们的成功与否与产业群的健全相关，大企业不能靠自己，而要有产业群，包括供应商，相关的服务业者，营造商，实达把如何形成自己的产业群，如何做通一个新领域，称之为“打通道工程”。

实达不仅是 VCD

如果说实达介入 PC，还存着电脑人的“PC 情结”，还存在着圆梦的想法，那么实达杀进 VCD 领域，可不是简单地用“哪儿热闹往哪儿挤”能解释的。

靠终端起家，在国内已经生存了 10 年，尤其是伴随着近 5 年来计算机产业在中国掀起的办公室革命，STAR 这个标识在中国众多的办公室里时有所见。可以说，实达做了 10 年终端，起码领了风光也有六七年，业内人士谁不知道实达，实达真可以说，自己在国内也算是享有盛誉了。后来实达股票上市，又多了几千万的股民知道实达。而且在 1996 年上半年那段股疯的日子里，实达曾经是牛气冲天，大大长了一回高科技版块股的志气。然而遗憾的是，对于更多的以亿万计的消费者来说，却仍然未能真正认识实达，直到突然有一天，人们在中央电视台的电视广告上发现了实达 VCD，对于已经对 VCD 日渐痴迷的百姓来说，每天听着“越了解 VCD，越信赖实达”的广告语，心想，“哦，原来在中国的 VCD 厂家中，还有一个实达？”

问及今天的普通消费者实达是做什么的，往往回答是：生产 VCD 的。

这对实达人来说，实在是一个令人啼笑皆非的事情。但它又是事实，实达确实在做 VCD，而且在 1997 年下半年至 1998 年开端，还越做越显得风风火火，大有燃遍中原之势。

这里还有一个插曲，实达在做 VCD 产品形象宣传的前期，有一句广告词“越了解 VCD，越信赖实达”。这句广告词后来在实达引起较大的争议，大家觉得这个特别容易把公众往实达是做 VCD 的概念上引，哦，原来实达是做 VCD 的，所以到了 1998 年，实达把这个换成了，“实达 VCD，实达电脑出品。”

工业革命把每个消费者都抬高到一个自以为是的位置，对于普通消费者来说，他并不在乎你这个企业是生产什么的，只在乎你生产的产品能否适合消费的需要。日本新日铁生产钢铁的公司，生产出朝日啤酒，我们不照样喝得非常爽口么。但对于一个企业来说，反而倒有一个问题，我为什么要出品这个品种。一个成熟的企业要思考，我做什么，然后才是我怎么做。前一个问题是关于企业终极目的的思考，后一个命题是企业如何生存的思考。

的确，如果从第一个角度来看，为何实达要生产 VCD，是一个很令人困惑的事情，莫非是看什么热闹往哪里凑，这样的企业肯定没出息，如果说是为了赚钱做什么，这又有违于高科技企业的初衷与宗旨。正是这样，对于外界来说，实达这个举动令人百思不解。

是的，别的不说，光是从实达进入这个领域显得非常陌生，便足以让人起疑，似乎它已经违反了不熟悉的领域不做的原则。对此叶龙有个解释：

这些都有道理，实达应该进入消费电子完全是我提出的一个理念。我当时提出时是 1996 年 9 月份，实达上市，要明确 2000 发展规划，提了三大产业，其中有消费电子。当时主要出发点是从市场上分析，中国最大优势是家庭多，这是消费量最大的。这么大的市场让外国名牌占，很可惜。

实达为何要选择 VCD，其中一个重要原因便是实达人是靠终端起家，从而奠定了在终端领域里独领风骚三五年的局面。但正如任何一个产品都有生命周期一样，终端的生命周期已经过了它的最好时期，从宏观上看，它的市场在萎缩，一个产品萎缩了，但一个企业是不能萎缩的，所以实达急于发现一种能够替代它的产品，为了这个产品一直在寻找。但是，实达人在寻找过程中发现，市场条件发生了变化，现在已不能再指望靠一个独家生产产品构

成一个相对的霸权市场。我用霸权一词来代替垄断一词，似乎更为贴切。实际上，在今天能够垄断市场的情况可谓少之又少，但构成相对霸权是可能的。实达人发现，再以当年的思维，寻找替代产品，寻找像昨天那种发展阶段事实上已经不可能了，我们现在指望寻找到一个产品能够像昨天那样长久地红火是不现实的。

今天是个什么样的现实呢？多少企业都是手里拿着大把的钱，投资商见面的话往往就更为直截了当，现在有什么可以做的？选项目进市场，已经取代了当年大家见面都问你那里有资金没有？以前是拿着项目找资金，今天是拿着资金找市场。形势不一样了。包括实达，现在每年都有几个亿的资金拿在手上，竟然也有时找不到用场的问题。叶龙不急谁急？

今天认同昨天的发展模式，中国在发展产品的那个阶段已经找不回来了。现在一个产品下来，马上就是铺天盖地，不可能有很大的利润空间，量必须上去。有经济学家把这种现象称为市场上的羊群效应。只要谁培育了市场，马上就有蜂涌而至的跟进。市场无专利可言。

因为今天的企业许多都是有能力的“快腿羊”，只要发现了路，发现那个地方有丰美的水草，立马就会群起而攻之，而久攻必下。用规模说话，用资金铺市场。当年一句话在新形势下得到了有效篡改，“只要有了人，什么样的人间奇迹都能创造出来”，如今改成“只要有了钱就什么人间奇迹都能创造出来”便行了。最能说明问题的就是中国 VCD 市场的空前繁荣。

这大概是一个经典例子，据称世界第一个生产 VCD 的厂家是出在中国，一个生产万燕牌 VCD 的企业，辛辛苦苦折腾了半天，培育起了一个市场，当自己已经被培育搞得精疲力尽之时，其后面众多窥视的厂商生气虎虎地进场了。

实达为什么做 VCD，第一条理由是实达未来的发展方向所决定的，实达未来的发展确定为电子信息产业集团。那么它就决定了自己应该是一个经营范围广泛的产业集团，电子信息几乎覆盖了现在所有的有高科技含量的电子产品。

第二条理由是叶龙提出的，VCD 是数字技术的产物，而实达提出以数字技术为基础的消费电子就是基于实达对数字技术比家电产业更了解，表明实达在技术上领先一步。现在也是这样，即使在 VCD 企业里，真正电脑企业进入 VCD 的就只有我们一家，从这个角度，叶龙认为进入消费电子实达是踩对了。踩对的含义是很深远的，未来两三年可能会产生新的家电，是和电脑结合的，早点占这个领域，我们比人家到时转过来可能会主动一些，起码不会慢。有利于实达探索结合部的产品。

实达进入 VCD 决策的作出是有第二个考虑为基础的，那就是实达选择 VCD 不仅是产品本身，更为长远的目的是在于它要借此建立起消费电子产品的销售渠道。

在实达决策层，有这样一种见解，做 VCD 是实达进入消费电子的敲门砖。另外一种见解，VCD 是实达数字电器领域上的敲门砖。叶龙说他更倾向于第二个想法。他说第二个想法是包在第一个想法里，消费电子范围更广，从计算机软件到收音机都是消费电子，不可能都做。作为高科技企业，怎样进入消费电子业，进入的必须是“高端部分”，也就是有高科技含量的，有数字技术含量的。

有人评价说，它是实达命运的敲门砖，但敲门砖并不是敲了就扔了，入

门产品本身也要发展，但更多的是把实达带进数字电子领域。

实达把这称为打通道工程。

我最先听到的“通道”这个词，是黄奕豪讲出口的。那次是我与“豪哥”第一次见面，记得当时我正采访董事长朱刚，朱刚说，介绍一个人，你跟他谈谈，这就是黄奕豪。

他当时跟我谈的就是这个问题：

我们做 VCD 还是晚了，但也做过很多研究，还是决定上马。VCD 本身真正是打通消费领域的通道。

打通道是目前实达考虑最多的问题。所谓打通道，就是实达目前急于想从投资类专业市场挤进更广阔的，竞争更为激烈，市场量也更大因而也更具吸引力的消费电子领域。如何进入，借助的渠道实达选定了 VCD。通过 VCD 产品的操作，实达想达到三个目的，一是借此进入消费电子领域，二是借此建造起消费电子的营销管道，三是在此基础上寻找新的利润增长点。

这不能说不是一个好的构想。

在完全市场经济状态下的市场上（这样我们可以把涉及国计民生的基础类产品如石油等国家垄断性产品分出去），可以简单地把产品分为投资类产品和消费类产品。这两类产品在销售上的最大区别就在于前者主要是直销，后者主要是代理制。因而也决定了二者的不同销售模式。二者的更大区别是在规模上，投资类产品与消费类产品不是一个数量级的，一个是以十万计的概念，一个是以百万计的概念。实达在此之前，一直在投资类产品上发展自己，营造自己。然而走到今天，实达有一个愿望，要以规模来说话，想走规模发展之路的意识特别强烈，而要规模，必须进入百万级这个数量。

实达被这个拥有百万计的量的想法所激动着。应该说，实达人在做消费电子类产品这一点上其实挺佩服广东人的，主管 VCD 项目的朱国良曾经对我说过：爱多的成功，非常明显表现了广东人的企业运作方式，企业是什么，发现机遇时要能够抓得住。除了机遇，还要有企业家的胆识，能够把东西以非正常方式推出来。爱多在还没有产品时就投了 8000 万广告费，这就是胆识过人。

朱国良把 VCD 发展划为三段式，一是大家都不懂，冒险家的乐园，一夜之间就出来个大企业，最不规范。二是大家都上来了，来一个降价，碰得头破血流，消费者在这两个阶段是被动消费。三是市场开始规范阶段，也是消费逐步成熟阶段，即理性消费阶段。我们是在第二阶段进入，要在第三阶段打好。

从战争中学习战争，VCD 教会实达人许多。

VCD 的市场竞争最终是品牌形象的竞争。

我们明显感到三大品牌的压力，还有后面的新军往上拱，怎么生存，怎么坐稳第二方阵。我把它形容为马拉松赛跑，要看着第一，又要防止后面的人赶上来。

朱国良谈到自己的产品，总还是显得壮志凌云。

我们要注意发展技术，市场空间很大，必须抓住某项技术，一上 DVD 整个市场排序就要重新来过。看我们能不能抓住第二个机会。要形成自己的技术特色，没有它就没有机会。

企业的投资在哪里，最贵的是人，第二贵的是信息系统，在未来的发展中，硬件是配角，主角是软件，是服务，老板不会为了一个文件，让人翻箱倒柜，你把握住这个，

就把世界吃掉了一半。

软件为王

我很欣赏目前 IT 界流行的软件为王的观点，实际上就我所知，微软之所以花大力气收购，就是看准了软件这个领域。可能不仅是企业，许多行业预测家们都没有预料到软件这个市场这一两年是出奇的好，我想正是这几年计算机硬件每年以 50% 的速度猛增的必然结果，是成长起来的一代电脑发烧友的结果。其实英特尔的每一次升级过程，都必然导致人们对电脑软件更大的依赖。岂止是在美国，在中国，也有许多人看准了最有未来的就是商业软件和游戏软件。

我自己有印象深刻的体会，在我写作此书时，我的便携式电脑可能是染上了病毒，经常出现死机现象，而无论我在何处，在寻求帮助时朋友们不约而同第一时间拿出来使用的就是 KV300。

于是我才知道，如今流行的就是这家伙，在 1997 年，KV300 能够一时间风靡中国，几乎所有的弄计算机的行家里手或者半拉子货都人手一份，在我的印象中，国内软件如此红火，只有当年的 WPS 软件才能享此殊荣。

当然不仅仅一个 KV300，像超级影霸、金山词霸、三国演义 和许多商业类软件，都在近年里成了卖得最火的商品。

至于金山影霸，就像我当年曾经常用 WPS 软件一样，今天我也是对它情有独钟。我就是借助它而完成了对诸多的世界名片的欣赏。也许有人会说，金山影霸的技术含量肯定比不上 WPS 以至 WPS 的升级版《盘古》，但金山影霸实在为金山公司挣了不少钱。金山影霸的成功得益于它契合了 1996 年初中国用户手上大多数是没有图形加速功能 (DCI) 的 486 机器，而许多用户又梦想着能在自己低档机器上实现软解压放 VCD 的梦想，拿针对 586 机器而设计的软解压“大腕”Xing 试试，完全没戏。这时金山影霸冲了出来，它在 486+ 低档显示卡配置上的表现远远好于 Xing，原来完全看不了 VCD 的机器现在看彩色 VCD 每秒也能看上几帧了，如果用黑白方式播放，也算流畅。这个惊喜让许多用户排队买金山影霸。

从金山我又想到了求伯君。

1994 年，我采访过 WPS 的发明者求伯君，就在珠海金山公司那间在许多老总们看来是非常简陋的办公室里，我与求伯君有过一次长谈，在采访中我一再想问 WPS 这套把中国人带入电脑文字时代的软件究竟让他挣了多少钱，求却始终对这个问题的回答显得很暧昧，实际上他脸上表现出来的一脸无奈相已经再清楚不过地说明了真相，WPS 有良好的社会效益，却没有求得较好的经济效益。求当时反问过我：你看看北京中关村有几个软件公司是在赚钱的？这个问题问到了当时软件产业的痛处上，当时我得出一个认定，在中国，软件业起飞的路程还很长很长。

时过 3 年，我再次在计算机界里采访，发现自己 3 年前的结论是需要修正的。计算机界一位三年前陪我采访过求伯君的朋友给我学着主席的口吻戏说：这就像解放战争时期，毛泽东的一段著名预言：我曾经说过多则 5 年，少则 3 年，解放全中国，现在看来我们的进程提前了。

是的，谁也没有想到仅仅 3 年，软件就成为国内计算机产业中最大的利润增长点。

这个利润增长点分别在两个方面体现出来，一类是大软件，也就是业内人士常说的平台软件；另一类是小软件，也就是大家所熟悉的游戏软件。

正在写作此书期间，我的一位大学同学从成都给我打电话来，第一句话问的是：现在我有些钱了，你说该做点什么投资好呢？

我的这位大学同学，已经失去联系好长时间，只是知道他当年辞去省教委处长职务，南下海南，挣了一点钱。

此时的我正被叶龙徐长军们拼命向我灌输的“软件代表未来”的思想搞得走火入魔，立马就现炒现卖地告诉他说，你还不快去收购一家软件公司，未来最为赚钱的大概就是这个行业了。真正的高科技！

不知我的同学最后是否听了这番劝告投资软件业？

反正实达的叶龙是认准了软件业，正全国各地地瞄着收购下一家软件公司呢。

当然实达所看好的软件是商业软件。

事实上，以我的观察，这一两年国内平台类的系统软件，是在走着超值利润之路，它虽然没有小软件之普及甚至声誉卓著，但它的利润是小软件远远不能比的，而且做好了可以一劳永逸。这样的“好活”以前似乎更多地可能只有微软这样的公司才有资格做。以致有人说在软件业开发的“工种选择”上，目前中国人还只有拾遗补缺的份，拾遗补缺的滋味可能不好受，但当你力量还不够时，你只能委屈求全。这话我觉得部分对部分不对，部分对在于，也许在相当一个时期，我们还得生活在微软的时代里，微软仍然让我们所有的人都感到它既不“微”，也不“软”；说它部分不对，是因为我们中国自己做大软件、做系统软件的公司已经开始渐渐成长起来。我不知道这里面是否有政策保护的因素，想来应该是有的，比如我曾经采访过一家境外的软件公司，它一直想介入中国的财政软件，然而中国的财政管理软件显然是不能够为外国公司所介入的，这涉及到国家安全或者国家机密问题。

我听到过这个故事，1991年海湾战争时，伊拉克的交换机程序就被美国破坏了，因为它选用的是西方的交换机，里面的软件指令程序全是西方设计的，美国人在战争开始时通过有线访问计算机，输入病毒指令使之瘫痪，于是计算机失灵导致指挥的失灵。所以涉及到国家安全的大软件的开发，显然会有一道国家的保护屏障。

当然中国人做软件还受到汉化处理技术因素的影响，显然它构成国内软件保护的第二道屏障。再好的西方软件，如果没有汉化，都得成为进入中国市场的一道障碍。而中国人自己开发的软件，显然不存在这样的问题。

第三道保护屏障是随着中国现代企业制度的建立，管理现代化提上了日程，而为管理制度的配套的管理软件市场就应运而生，并有了一个极好的市场前景，而这种软件的开发，亦涉及到国家的政策法则，也是国内软件生产商所独具的优势。

系统软件开发还有一个特点，它的市场数量并不能与消费软件相比，但却有着较长的生命力，因为它的使用者更为忠诚，因为任何一个企业都不可能冒因随时更换它的管理软件而导致整个企业的管理出现混乱的风险。

所以有人说，在这次市场的转换中，谁的眼光准，谁的观念转得快，谁就有可能成为新的市场老大。

实达正是对中国的软件市场进行了仔细分析后，发现了这将成为实达未来发展的突破口，于是从1997年开始，便把培育集团的软件信息产业放在一个特别的位置上给予关注。1997年实达小试一把，在北京投资控股了北京朗新软件公司，这个公司就是做应用软件的，仅仅半年，就令实达收回了全部

投资，用北京话说，以后您就等着天天数钱吧，用林则钦的话说，它指望徐长军（北京实达朗新公司总经理）明年给我 2500 万的利润（这还是单指给实达控股一方可得利润），由此可见利润之丰厚。这一试，从此一发不可收拾，1998 年实达干脆在北京成立了实达北京软件集成公司，专门负责这个方面的发展。

提及实达进军软件产业便不能不提及目前实达软件业中的“大腕”人物徐长军，这位清华大学的研究生，北京朗新公司的总经理自从加盟实达后，曾与总部的领导有过一次谈话，谈了他对软件产业的看法：

首先，整个计算机行业在各个标准上已经达成了共识，有着开放的标准，所有的专业技术公司都向标准开发靠拢，这说明技术趋于成熟。其次，大家不再认为软件开发和技术服务是不值钱的东西，而是把需求和使用基础结合在一起，反映的心理趋于成熟，这也说明市场观念趋于成熟。实达这时大规模介入计算机主产业包括系统集成和软件信息产业，应该是时候了，不必再等了。

搞软件这个行业，可以说根本就不是资金问题，而是人才。

软件分两类，一类是行业软件，一类是通用软件。办公工具，不可能批量，只要有行业用户就成。北京朗新历来和行业合作。我们发展的方向，还应该在行业上。行业软件有一个特性，就是利润特别厚。

国内有哪几个行业市场前景好？应该说，商业软件现在是比较饱和了，有两个领域可以进入，一是金融业银行债务系统，二是商业，都有很好的市场基础，它们的信息化管理在全国还刚开始。算一算，全国所有的发展银行、商业银行合在一起，会花多少钱买软件？

发展这个产业，最好是把软件分两个方向，行业软件和产业结合，商业软件和消费业结合。两个经营，一是品牌经营，二是人才经营。

应该说，徐长军的加盟，加强了实达进入软件业的信心。

叶龙这方面的机遇意识非常强，他认为目前国内软件公司是百人以下规模，全是民营私营，机会很好，再等两年，人家都做大了，我们再收购已经迟了，收购不动了。实达不能一步一步地来，靠自己一点一点积累软件方面的经验，而要靠收购一批软件公司来迅速发展自己的软件实力。这个思路是看准一个，收购一个。我们要尽快走进这个圈子，规模发展更快些。这个规模，按叶龙的思路，就是用收购的方式，“明年必须再兼并一两家，使商品软件开发产业稳定下来。还有系统集成方面，要加强与国际大公司合作，如果人家不相信我们的实力，我们买下两家有销售经验的公司再与外商谈判。我想明年至少近两年应该有一个千人规模亿元产值 5000 万利润的公司出现。

采访中，实达陈建文告诉我一个秘密，那就是求伯君已经开始与实达商讨合作。以我对求的一知半解的了解，求会有这种打算，这个想法是合理的。金山公司无论从知名度还是从公司实力上讲，都是国内第一流的软件公司，求也绝对是想做大事的人。但当他在 1995 年要自己面对着整个微软的时候，显然力不从心，当时求给我讲，微软进入中国是把他的 WPS 当做第一竞争对手的，在《盘古》与 WINWORD 的战争中，显然金山公司打得并不理想，所以，我的看法，国内各类中小软件公司应该学着国内电脑硬件厂商一样，联合组成自己的软件军团，联手抗击“八国联军”。如是，中国在未来几年再出几个求伯君式的人物是完全有可能的。

由求伯君的金山公司我又联想到珠海另一家熟悉的企业巨人集团，也是在 1997 年，巨人集团陷入失败的困境。

而我们看巨人集团的失败也是在未来的眼光上有问题，这是非常关键的。巨人在第一波时候非常好，做汉卡，但在第二波的脑黄金产品上就是对当时的市场眼光判断有误。虽然当时巨人的口号非常之好，“让一亿人先聪明起来”。我以为这句口号在某种程度上与“让一部分人先富起来”同样能够打动人。但因决策的失误，任何口号都不能使之得以挽救。高科技的决策就是对未来的正确判断。

实达人给我灌输了这样一个观念，高科技产品最重要的是对相关项目目的理解，对产品未来的理解。表面上看它是一个很软的东西，但只要有多多的接触、有深的了解，你就会发现实际上高科技企业能否高速成长就在于它对未来有无一种正确的展望。这是高科技企业不同于传统企业的所在，高科技的资本就在于有没有未来。对于它们来说，不在于有多少资本，有多少钱，有多少人，而在于它有没有拥有未来的产品，有没有对未来的展望。

它让我想起一句非常熟悉的话，只要正确的路线决定之后，没有人我们可以寻找人，没有条件我们可以创造条件。

可能是受《联想为什么》一书的影响，或者更直截了当地说，实达毕竟是由一批年轻的知识分子在做着的企业，他们每做一步都有着许多的“为什么”，或许这便是大学教育给他们留下来的胎记。在他们那多思的脑袋里——或者用现在更为流行的说法——即所谓“智商加情商”都非常够用的脑袋里，总是有着许多的“为什么。”

上市为什么？

谈及实达的大发展，涉及实达的规范化企业管理的形成，不能不涉及实达股票上市。

实达股票上市后，企业得到了资金，经济实力大为增强，实达由此可以大发展，向规模要效益、向国家要政策扶持，对内可以提高员工的向心力，对外每天还在牵动全国 3000 万股民的心，实为企业人梦寐之所求。在中国，一个企业上市在许多人脑袋里还只是从如何募集资金角度去考虑。是的，在中国，如果说我们已经走过产品短缺的发展阶段，但在资金问题上却仍然摆脱不掉短缺的困惑。几乎所有的争取上市的企业行为都免不掉是以寻找社会资金帮助企业更迅速地扩张这一目的为主要冲动，甚至这也是唯一的冲动。但是在实达，我对副总裁林则钦的采访，却使我对实达的上市有了刮目相看的感觉。

台湾宏碁的施振荣用过一个词，他把所有的从公司外面引进的高级人才统称为“空降部队”。后来成了计算机界大家都喜欢用的一个名词。应该说，林则钦便是实达在第二个发展时期引进的“空降部队”中非常重要的一员。林则钦至今仍然津津乐道的是，他被引进实达时，还在南京出差，回来后第二天便到实达报到上班，他笑言，我离开南京时宾馆里还晾着衣服没有收。

林则钦是 1995 年后才进入公司的。而且他一来便进入了高层。

对实达股票上市起了重要作用的林则钦后来回忆起公司当年力争上市时的情景时说：

实达从 1988 年成立直到 1993 年，公司的经营思路一直处在一种很直观的运作过程中。尤其是企业财务和税收一块，当时的思路还主要是利用国家政策的优惠，而不是按照现在市场经济运作规则，通过财务税收的整体策划来运作企业。这个问题，直到上市后才开始得到解决，上市使集团开始走向全方位经营理念的调整。

这就是林则钦以一个局外人接触实达后的早期印象，如果我们没有把时间记错，林则钦与实达产生接触时，恰恰是对实达的发展非常关键的 1993 年，公司内部已经出现了两种经营理念的冲突并且逐步走向激化的时候。

林说：1993 年底实达领导班子分裂后，叶龙上来了，开始整合，在公司的变化过程中，我也谈过，我把我关于股份公司的理解介绍过，我始终认为股份公司的组建应该从公司资金面财务面上去看，必须很深刻地看到它是经营公司理念，权力结构出现变化时的产物。同时我也和他谈了中国人对股份公司，对西方企业文化，包括股份公司运作体系的理解与西方不太一样。这是东方文化所决定的。就像我国走向法制化是非常漫长的一样。从 1993 年接触实达，一直到我 1995 年 7 月到实达，我都在谈这个观念。

应该说，从 1993 年认识实达到 1995 年下决心加入实达，都与和实达人接触后，实达给我很好的印象有关。我认为在福建省难得有一个企业，有比较好的企业经营体系和经营理念，公司体制也比较完善，没有国营企业的条条框框，积累了一些比较优秀的人才从事高科技产业。我当时就有一种判断，在未来中国经济发展过程中，既不是传统的国企，也不是外资，恰恰是这些非传统体制的企业，将成为未来中国企业的支柱。

现在我们回过头来看 1996 年公司争取到股票上市，一下子就成为福建省一流的企业、全国知名企业，它的连带好处，也首先是在财务线上，实达不

仅在财务资源方面得到大大改善，公司资信程度大大提高，而且在财务人员方面也大大充足。公司上市使财务线在原有状态下发生质的变化，已经走出了相对短缺的状态，进入相对宽松的财务资源状态。具体来讲：

一是上市一下子为实达带来 2 亿多长期低成本的资本资金，增加了 2 亿多信贷资金，财务资源不仅能够满足公司的经营和投资的需要，而且开始逐步形成了单独的财务运作，成为公司创造盈利的重要方面，此时，财务管理就不再是单纯安排好资金，而在于安排资金的协调，加速周转，降低成本。这是质的变化。

二是股票上市后，公司知名度大大提高，有一大批优秀的财务骨干及新的财务力量大量补充到集团各个机构里，使实达形成了财务的专业管理线。这个线已经能够满足现有公司发展对财务的需要，在财务管理、会计核算、资金运作、税收策划各方面上了一个台阶。实达的高速发展和财务线的发展是分不开的。在 1997 年大发展年里，公司根据未来发展的需要，在六七月份一下成立 7 个公司，既有兼并收购的，也有合资合作、独资兴办的企业。这些企业结构尽管比较多样化，但财务线在短时间内即进入良好运作，财务管理进入了比较成熟的阶段。

目前实达掌握了 10 亿多的运作资产，以后会有 100 亿的运作资产，那么财务运作将会直接影响公司的经营成果。出身于会计师事务所的林则钦就认为对财务在企业中的作用无论从怎样的意义上去评估都不会过高。他认为，从某种意义上来说，高新技术企业的高风险，不单纯表现在市场、技术、产品、质量，也表现在财务状况上。世界高新技术产业的发展表明，很多企业走向困境，不是由于产品，而是由于财务结构出现危机。

其实有人认为争取上市还给实达带来另一个好处，使实达继任班子的领导消除了以前的分歧，达成共识，全力以付支持股票上市。但当时的想法仍然停留在企望通过股票市场来提高公司的资金实力。事实上，上市之后，对公司最大的推进的却是公司企业制度的规范化改革和整顿。这个过程包括对公司股权结构进行改造，从原来有限责任公司模式向股份制方向转变，强调重视董事会的建设，加强股东大会，还有针对公司经营管理和决策的关系二者比较模糊，经常是捆在一块，决策和经营不分，实达从 1996 年开始着手制定新的公司章程，规范公司权力结构。

现在回过头来看，对实达的上市，如何评价都不会高。这是实达人的一致看法。

原来一直为实达股证投资处得力干将沐昌英的看法似乎更具有质朴性：应该说，1996 年 8 月 8 日实达股票上市发行，使实达公司本身提升了一个档次，有了公众形象。而实达股票又是比较好的股票。带来了整个公司业务的发展，带来很好的广告宣传作用，公司能够在比较高的平台上展开经营活动，大大改善了公司的财务结构。上市后，银行注入了 2 亿多资金，公司比上市前资产规模增加了 4 倍到 5 倍，一下子就超过了 10 亿，使公司具备了大规模经营产品的实力，具备了大规模从事财务运作和资本运作的条件。原来敢想不敢做的一些事情，现在有了钱，便可以做了。比如更大规模地兼并企业，在以前是很费力的，但借上市之东风，就在 1996 年底 1997 年初的半年内，一下子收购了 3 家，而 1997 年又通过合资合作成立了 7 家公司。这种经营模式，使实达从单纯经营产品走向了更为开放的经营企业的形态。

许多人都可以从实达上市后的动作判断出来一个企业真是可以用上市前

后两重天来比喻。

有行业分析人士说，这是可以想象得出来的，不然实达城的建设，大量的收购兼并活动何以都是在公司股票上市之后。甚至有人说，实达上市后提出的发展目标和思路都比上市前提出的目标和思路宏伟多了。上市前，实达的领导者还主要是考虑资金从哪里来，现在呢，可不是几个钱所能打动的了，现在的领导者首先考虑的是如何使企业的宏伟蓝图得以实现。

现在我们来总结一下，实达上市的初衷应该和众多企业的上市初衷一样，最初肯定就是一个非常单纯的目的：想拿到钱。企业界的原始冲动就是要钱，这是天经地义的事情。对资金这种有限资源的争夺是众多国内企业哭着喊着要上市的最大动力。问题是企业上市这种行为本身也是一把双刃剑，它一方面给企业带来资金上的宽松，同时也给企业带来经营行为上的约束。实达人自己现在就感觉到上市对企业的约束力比较强。公众公司对经营的约束力太大了！有人感叹地说，这是包括最积极地鼓动上市的实达领导人原先都没有考虑到的。

单举一个例子就足以说明：比如一个企业的财务状况是属于最为核心的机密之一，一般说来财务状况是完全封闭的，然而一旦这家企业成为上市公司后，就要求这家企业的财务状况必须是面向公众的，是相对公开的。

实达上市几乎是全体实达人的幸事，主管着财务而显得在钱的问题上向来有点“看重”、向来有点“计较”的林则钦突然无比豪迈地抛出一句话，我们要去买 20 辆宝马车来做实达的形象。后来有人回忆说，当时林的这句话真是有点语惊四座。大家都被这种气势震了一下。你可以想象一番，20 辆宝马车一字排开地开上福州的大街，会是一种怎样财大气粗的感觉。中国的企业还没有谁有这样的大气魄！

用资本打击对手

资本经营的概念，是 90 年代开始在中国企业间流行的。许多企业家在辛辛苦苦地经营了产品几十年，慢慢完成着自己的原始积累，然而有一天他们突然发现，原来做一个企业还完全可能有不同的做法，完全可以跨过慢慢自我积累的过程，完全可能一夜暴富！这就是资本经营的妙处哇，好似发现了一个新大陆，也几乎一夜之间，原来的企业家们纷纷转变了观念，资本经营几乎是每一个做大的企业都在琢磨着的事儿。

靠做美的风扇起家，靠美的空调做大名气的美的电器老板就说过一句话：未来竞争靠什么，靠产品打击对手？大家都做得差不多，早起步和晚起步也无非是相差几年，要靠资本打击对手！总之，现在流行着一种说法，看来靠“拳头（产品）”“打天下”（广告语）显然已经不太有力量了，起码你不可能一下子致对手于死地，这是一场持久战，要最终解决问题，要靠资本的力量来说话。

我们把这个概念扩而大之：90 年代，谁不懂资本经营，谁就不会经营企业。

实达集团从 1988 年成立到 1994 年主要走的是产品经营模式。应该说，这一段时期的经营是比较成功的，从终端研发逐步走向端末设备系列。它之所以按照产品经营的模式运作，从内因来说，是实达人的三个初衷。从外因来说，由于实达原始资本投入较少（才 25 万元），只能靠自己的公司所创造的效益积累，维持发展所需要的资本。换句话说，当时即使想做点别的，也往往心有余而力不足。

这种情况一直到 1995 年才有所转变，这一年，实达尝试着做资本经营，在电子部和省政府的支持下，以增资扩股的方式与福建计算机外部设备厂实现强强联合，这是资本经营的初次尝试。而尝试的结果，就如实达人自己总结的，“通过联合达到了 $1+1>2$ 的效益”。这次实质上就是企业兼并行为的“强强联合”使得并购后的双方真正能够实现共享技术资源和市场资源。福建外设厂的效益 1995 年比前一年就增长 5 倍，达 1700 多万元，第二年又增长 1 倍，达 3000 多万元。而另一方实达公司，则通过联合把自己的资产盘子做大了，单从名称上就可以体现出来，在兼并前，还是实达公司，兼并后，便是实达集团了。

讲到这次“强强联合”或者更为本质的说法“兼并”，它的确无论从历史还是现实都是实达经营史上重重的一笔。至今实达人认为在自己的发展 10 年史中有二件资本经营案例值得一提的，一就是上市，一就是兼并福建计算机外部设备厂了。这是一个足可以被称之为经典的案例，又被实达董事长朱刚先生称为是“天上掉下来的好事情”，在这次兼并中饱尝甜头的朱刚后来在一系列的场合下特别喜欢与朋友们不断重温这一美好时光的感受，并且时时感叹这种好事情再也遇不到了。

的确，在中国企业兼并的成功，案例可数，即使是有着开门红的实达，后来的兼并也不都是顺的。所以我们剖析实达对福建外设厂的兼并，可以从中学出一点什么别样的东西。

对于中国来说，企业间的兼并、收购、强强联合是近几年涌现出来的新鲜事。整个 20 世纪的兼并、联合行动，造就了一大批巨型国际公司，收购、联合、兼并已经成为国际上企业超常规发展、迅猛扩张的最常用、最有效的

手段之一。特别是在以计算机技术为核心的信息产业界表现得更是淋漓尽致，令人目瞪口呆。

已经有人断言，这就是随着冷战的结束后的的大势。

这种大趋势确实让我们国内企业也懂得了许多，中国在企业资产重组上似乎也不甘落后，在这次国务院的机构改革中，推出的许多大集团就是政府资产重组的大手笔。

透过一浪高出一浪的企业购并狂潮，我有一种感觉，倒是国内的高新技术领域里的动作令人感到有所不安。看看高新技术企业的阵容，虽然这几年发展迅猛成绩很大，但形势仍然不容乐观。有人作过统计，中国最大的 100 家企业总资产尚不及美国通用汽车公司一家，以 IBM、微软、英特尔为代表的美国计算机界巨人，令无数中国企业难望其项背，日本松下电气公司的一年销售额就相当于 4 个上海市一年的销售额。面对悬殊的实力对比和日趋平等的市场竞争，中国有几个企业能稳操胜券呢？再换一个角度看，改革开放十多年，造就了一大批优秀企业和企业家，但是一旦拉到国际赛台上一比，你可能会发现，这些企业家几乎全是轻量级的。

是的，我们面临的问题很多很多，但怎样才能让我们的多数量变成大规模，快速发展壮大，提高一个重量级，即“催肥催壮”，应该是中国企业首先要解决的一个问题，而联合兼并、收指成拳则是解决问题的最有效的手段。

我不知道是否这种“目前的形势和我们的任务”类的分析会让大家都明白事理，都能“深明大义”？总之我怀疑。但有一点可能是很清楚的，就是中国的企业从来没有这样渴望着兼并收购，这是许多企业家从来没有过的热衷，甚至已经变成了企业家圈子里流行的时髦话题，甚至那些连自己的产品都快经营不下去的企业，也开始探讨如何走兼并之路，可见收购之魅力无穷。

的确，资本经营是目前企业发展中最最值得操作的一件事情，许多人都这样认为，而且认为要抓紧，趁着十五大的东风，赶紧办，多少好企业等着你去兼并它呢。确实也有许多这样的企业是成功地走着这条路。三九集团，楞是在这几年功夫就在全各地吃掉了四十几家企业，而且还做出名气，你吃掉人家，人家还直叫好，这样的好事换个几年前，真是打着灯笼也找不着。还不赶紧办？

这是理论家的认为，说起来都是对的，大道理人人都懂，但为何我们还要苦口婆心一再提及？

因为情况总是这样，往往在理论上是对的，在现实中却是行不通，这是为什么？我长久不明白这个道理，直到有一次与经济学家盛洪和张曙光一起探讨制度经济学派中的博弈理论时，才发现经济的过程并不是一个纯理论的实证，而是一种利益双方的博弈过程，如同对棋，谁都不知道最后的结果，它的结果就是博弈过程中才能形成。制度经济学派把经济上的这个博弈过程称之为“利益博弈”。

我觉得由博弈理论来解释现实比纯理论的论证显得更有说服力。比如在企业兼并，资产重组，强强联合这些被国内的理论界几乎就断言是国企的最终解决方案，以至时时听见有人断言十五大后中国最为热闹的就是企业兼并，最流行的歌就是“掀起建设社会主义兼并新高潮”。可是事实就是与人愿违，这个“掀起社会主义兼并新高潮”的热闹场面并没有如期到来。这是为什么？就是它也是一个利益博弈过程。

换句话说理解，无论人们口号或者理论上说得如何动听，最为现实的道理是，人们的行为选择只能是基于利益上的考虑时才是最为真实的。

所以这个联合兼并之路，在国内走着走着，渐渐就成了“雷声大雨点小”的现状。

然而有一个实例，却是成功的。那就是实达早在 1995 年，当国内企业联合兼并，尤其是强强联合尚不多见的时候，实达人在企业“强强联合”上迈出了重要的一步。当时，实达在国家电子部和福建省政府的支持下，与原“福建计算机外部设备厂”实行“强强联合”，由于这两家企业在我国计算机界都是享有盛名的企业，即使今天，在强强联合中成为实达副总裁的原福建计算机外部设备厂的朱国良厂长回忆起来还自豪地说，你去问问，在电子工业部开打印机行业会，提到福建的朱厂长没有人不知道的。多说一句，即使在今天，十五大后企业兼并成为企业发展中最为热门的话题时，大多的表现形式也是强弱的互补，而真正意义上的强强联合很难实现。用一位曾经风云一时的企业家威力集团的总经理许继海的话说，一个企业没有死定，就不能去收购，否则搞不定。这符合人们的心态，我活得好好的，凭什么要去被人联合掉。谁都知道联合是中国人发明出来的一种让被吃掉一方能够心理平衡的字眼。什么联合，实际上仍然是兼并，虽然不能说是一个阶级推翻另一个阶级的暴烈的行动，但它仍然是一方吃掉另一方的行动。两强联合的成功在国内非常少见，包括实达，也仅此一例，当 1997 年实达试图收购厦华电子时，便遇到了巨大的阻力从而功亏一篑。

所以被兼并一方的法人代表，现任实达副总裁的朱国良说了一句话，“收购兼并能否成功顺利的关键是被兼并者的心态，自愿和不自愿是不同的。经过磨合，我原来在的时候不能做到的，现在能够做到了。”

如今我们也回过头来看，两强联合不仅当时就在计算机界引起强烈反响，成为当年度计算机界的新闻。两强联合后，不仅原外设厂效益增加了 5 倍，实达集团的规模也增加了一倍，更重要的是，中国最大的计算机外部设备研发和制造基地由此诞生了。两强联合因其所产生的效益巨大，激活了中国企业家的思路，北京新闻界评论，实达与福建外设厂的“强强联合”，为随之而来的全国联合兼并浪潮开了先河。

说起实达的兼并，真是有成功也有失败，比如我们曾经提及过的对爱迪生公司的兼并是失败的，比如说对北京朗新公司的投资控股是成功的。对于 1997 年的实达大事记来说，不可不提这一年实达集团出资 1200 万投资控股北京朗新电脑软件公司。这个并未像当年收购福建外设厂那样给当年的中国电脑界带来大的轰动效应的事件却给许多喜欢深思的人们留下了抹不掉的记忆。假如说海外购并潮让我们有一种隔岸观火雾里看花的感觉的话，那么这宗就发生在我们身边的购并案则让我们实实在在感受到联合的强大生命力。

然而我们仍然能够看到其中的双方的“利益博弈”。作为被控股方的徐长军来说，自然有他的考虑。我采访他时他对我实话实说：

也有过犹豫，我主要是考虑，我们公司创造的基业，现在则代表实达？第二个犹豫，合作后，对我们未必是好，当时就是这么想的。后来我反复考虑，觉得产业要发展，必须打品牌，必须依托大企业，否则很难发展规模。

大概有毕业于清华大学这样的学历背景，徐长军给人的感觉，非常注重人文精神。他觉得自己信服实达的还有一点，即尽管实达是一个非常规范化的公司，但提出的口号是以人为本，制度立业这样的理念，很好。徐说，“一

个企业，光靠制度，我觉得谈不上很好，人才是根本。人是第一的。实为创业之本，达则兼善天下，非常好。这句话叫我觉得实达不是把赚钱放在第一位，很感动我。”

对实达的一系列收购行为，作为唱主角的总裁叶龙在今天有过一段反思，他是这样来评价实达的第一次资本经营的尝试的。

今天也许我们看到外设厂的利润很薄了，但我们不要忘记，它对实达有很大贡献，特别是1995年和1996年两年。1996年年外设厂的利润做到3000万，1997年还有2000多万。当然今天我们可能会说，外设厂生产的产品是相对比较落后的机型。还有当时我们的判断，打印机市场萎缩不会这么快，因为当时和外设厂合作时没有看到这个因素，只是觉得这个项目仍然不错。但从现实来看，正是有了与外设厂联合这个机会实达股本才会有今天这样比较大。因为有了它才有后面实达在打印机领域的发展，如果没有外设厂，就谈不上实达和日本EPSON的合作。这是相关联的，不能抛开这段历史。

叶龙评价，应该说外设厂对实达最大的贡献第一是它使实达规模大了，对上市非常有利。当时更多的是讲危机感，企业的危机感，当时实达只有终端，很希望有第二个支柱产品。于是就有了现在的结果。它做成后，实达的盘子做大了，它还有比较高的利润。而且对实达的资本经营积累了经验，如果没有这个，就没有实达的资本经营。现在敢与一些大公司谈兼并，都是因为做过，有经验的积累。

正是在这个意义上，强强联合才是实达的第一次资本经营的尝试。或许是由于第一次的成功从此导致一发而不可收，在以后的几年里实达展开一系列的收购兼并，进行中外合资等。这样的投资开始成为公司发展的重要方面，不再局限于单纯的产品经营，自我开发，自我营销，而是开始合作新的产品，合作新的经营公司，合作展开市场营销，摆脱了单纯的产品经营而进入综合经营状态。

如果说强强联合为实达带来了资本经营的第一次尝试，那么到了1996年股票上市，则标志着实达资本运行机制上有了实质性的突破，从相对封闭式的资本运作机制走向开放式的资本运作机制，为实达未来的发展提供了更为丰富的资本资源。

在谈到所有的实达购并行为中，恐怕叶龙最为满意的就是北京朗新公司。这次购并似乎异常的顺利。

1997年2月，实达以朱刚、叶龙带队，在北京召开一次新闻界人士恳谈会。我也是在那次会议上才结识了实达一班人。会谈期间，叶龙突然被叫了出去，记得叶龙走以前还特意跟我握了一下手，说还有许多话，以后到福州说。当时不知道，实际上是叶龙立即要去与北京朗新公司总经理徐长军会面。也就是说，眼下叶龙的爱将徐长军与我是同时认识实达的。事后徐长军回忆说，当时他还在石家庄，有朋友告诉他实达叶龙来了，想见一面，我当时正在谈事情，本想以后再说吧，然而鬼使神差，居然自己就跑到火车站买了一张站台票硬是站了一个晚上回到北京。

这是一次两个年轻人的会面，它对我们的历史有什么意义呢？可能局外人不会感到这次会面有多大意义，但对于实达来说，可能意味着一种新产业的开始。我们现在还不能下结论，可能要再过三五年才能够看得清楚这次会面对实达未来的意义。

我只能说，多少有意义的事件就在我们不经意时在自己身边发生了。

那天叶龙与徐长军谈完后，正好是 1997 年 2 月 25 日早 10 时，北京到处响着汽笛声，这一天是全国悼念邓小平逝世日，天安门新华门下半旗致哀。

叶龙这位上海交大的毕业生和徐长军这位清华大学的毕业生走出会谈室时会是一种什么感受呢，可能对于双方来说，都意味着一种新的人生挑战的开始。

那以后，湖北荆门人徐长军便成了叶龙心中的爱将，北京实达朗新公司做年终总结，叶龙居然不辞辛苦地抽出时间专程到北京参加徐长军的半天的总结会，然后第二天一早又飞回福州。我算了一下，叶龙从福州市区到长乐机场需要一个小时，飞往北京需要二个多小时，从首都机场进入市区又要一个小时，再加上回福州的时间。为了这个半天的总结会，叶龙得耗去整整 8 个小时的工作时间，这就是一个总裁为一个下属子公司年终总结愿意消耗的时间成本。由此可见对北京实达朗新寄期望之深。

1998 年，实达以北京实达朗新为基础，成立了实达北京软件集成有限公司。集团派副总裁卢如西亲往坐镇。卢副总裁从此要过一段离乡背井的苦日子了。卢这位白面书生这次可能是被形势逼急了，当着下属布置经营任务时说了大白话：如果搞不起来，叶总说他辞职，我也辞职，你们大家都要辞职！

第五部 实达新概念

学习的革命

《第五项修炼》据称是现代企业非常推崇的一本书，被称之为新世纪的经典。我早在两年前已经翻过这本书，但不知是否太超前的缘故，总之是不甚了了。然而我在实达采访期间，却发现实达总部那个专供高层以至中层学习的购书单，有着这一本书，而且已经配发到个人。

《第五项修炼》里最为强调的一条是：未来的企业就是学习的组织。

学习、学习、再学习。中国人喜欢用这种语言方式来表达一种强调。

关于学习的概念，我在实达采访期间体会很深。实达人很善于学习，或者说有一种很强烈的接受外界新生事物、新概念的欲望。有意或者无意，怎样把自己搞成一个学习的组织，这是实达集团经常在实践着的一件事。我不知道这是不是与实达人都非常年轻有关，可能是与这些平均年龄只有 28 岁的年轻人的单纯人生经历有关，这正是一个汲取知识的年龄，他们现有的人生便是一直在学习中度过的，从小学中学大学至实达，正是学习给他们带来了一切。当然这样说也不太准确，毕竟，实达人已经不是学生而是企业人了，学习的目的便有所不同，不再是为了应付考试，而是为了更好地形成实达的核心竞争力。

实达几乎形成了一个传统，定期或者不定期地邀请一些北京的专家到公司来为企业诊断诊断；实达还有一个传统，凡是来实达的人，都一定会盛邀他给公司的经营班子讲一讲课。无论是外面的形势，或者是所见所闻，总之是要讲一讲。

核心竞争力，这些目前现代企业里流行的一个概念，因而也变成了实达人经常挂在嘴边的口头禅，变成了实达人坐在一起经常议起的话题。变成了实达战略研讨会上与专家对话的主要关注点。

实达是一个学习的组织，还在于里面确实有一批很善于学习的小人物，他们很看重自己的学习，甚至可以说他们良己心中把学习这块东西看得很重，看得是近乎有点神圣不可冒犯的人生态度了。他们给我讲了一个故事，曾经有一次，一位员工就自己的总裁叶龙对记者说过自己不太有时间读书，说自己只看《一分钟管理》的说法很有些意见。甚至质问：总裁这是要表达一个什么意思，想表达读书的不重要，想要表达实达人都是不注重学习的么？！

显然这是对叶龙的一种误解，但由此可以看出学习和读书在实达人心目中的地位。许多人都读过许多书，我在实达采访之余，也会与实达人一起闲谈，往往大家在一起聊得最开心的话题，便是读书。我经常发现，我所看过的书，他们基本都知道，我没有看过的书，他们也有许多知道。

实达人把学习和思考变成自己工作的一部分，于是便有了许多点子出来。比如陈光华就是一个，由于终端公司的原材料采购基本都是来自台湾，便与台湾的关联厂商经常保持联系，受其影响，也经常请台湾专家来讲课，请台湾的咨询公司来“打理打理”这边的事情。与之接触多了，把自己也搞得“很台湾”，甚至连说话语气说话腔调都是十足的台湾国语，以至公司同事笑话他说“比台湾还台湾”。

有一天，两位技术人员在争论着信息技术上“拉与推”的概念把我吸引

住了。为什么计算机还不能像电视机那样进入寻常百姓家，一个很大的问题就是计算机还不能像电视机一样能够简单到一揿开关就能够把画面切入进眼帘，计算机还要选择进入路径，还要敲入指令，这使得百姓总是避免不了神秘感和陌生感，无法尽快熟悉，这就拉开了计算机与百姓的距离。可以把这称之为是技术上选择“拉”还是选择“推”的概念，在很大程度上决定着电子信息产品普及程度的高低。电视是把画面“推”到你面前，而计算机则还是把图象“拉”到你面前。“推”比“拉”的力度大，对人的冲击力也大。我把它叫频道，微软里头有个频道，某个网点锁定后就是频道。原来是拉，搜索信息，现在是把信息送到你这儿来。调一个频道，它所有东西都出来了。不是去找，去把你需要的东西拉过来，而是它推到你面前上来。它表现为主动态，表现为大量的信息方式。这是微软的新概念。

为何 WIN95 视窗能够风靡世界地流行开来，就在于它开始把“推”的概念引进了计算机，它用点画面的“推”的方式代替了 DOS 敲指令搜索的“拉”的概念。

显然这是一种很新的概念，后来我发现，这是某本书上讲到的，那也就是说，是他学习得来的。不知为什么我很喜欢。

与朋友聊天，就谈人生，就谈人生必须学会积累，否则便有混个晚年之虞。其实，不仅人生，企业也一样。人生不能没有积累，企业也不能没有积累，问题是当我们考察许多企业便发现，众多的企业为什么做不大？做着做着就大伤了元气，做着做着就人财两空？我们听惯了这样的故事，一个业务员走，便把公司的客户关系带走了；一个开发人员走，便把公司的核心技术带走了。公司或者就此一蹶不起，或者干脆就此关门大吉。这样的例子很多，然而大家往往都喜欢停留在“谁对谁错”道德层面的争议上，这是解决不了问题的。在经过许多是是非非的争论之后，人们会发现，业务员照样带着关系走，公司照样伤元气。无奈之中，你会听到这句话：什么年代了，离开了谁地球都照样转。

于是我们不得不思考这样的命题：为什么公司的积累会变为个人的积累？！

公司积累为何变成个人积累？

1996年，中央电视台曾经报道过这样一件事情，上海兰生集团与另一家竞争对手就一个业务员跳槽打了一场官司，因为这个业务员在离开兰生公司之后，兰生公司发现它原有的客户和订单都跑到另一家公司里面去了。

这在我们社会已经是很普遍的现象，那就是国内许多公司许多企业它的生产体系、销售网络和社会关系往往都在几个公司得力干将身上，有人戏称，这就是一张类似于《智取威虎山》中小炉匠手上的牡丹江地区的联络图，“国军的人马全在它手上”。一旦他们离开了公司企业，这家公司马上就有断炊之虞。

许多企业都在想尽各种办法避免这种不幸事情发生。但是总不能什么事情都叫老板一个人去处理，所有的业务关系都掌握在老板一人手上，那样我们的老板可就要像贫下中农一样辛苦了。除非你要雇员不干活，否则无法避免地要发生“横向联系”。

公司的发展便要解决如何完成公司的积累，并且它还是一个不断积累的过程，公司的这个积累往往又是靠公司雇员来实现的，现在的问题是，需要怎样才能使得公司不因个别人的离去而使这个积累过程中断？

在实达采访，总是使我在思考这个问题：

当公司在竞争中把规模做大了的时候、我们要经常问问自己，究竟在哪一点上可似说公司进步了？是公司制度优化了么？是公司的管理更有条理了么？

我觉得一个公司的成熟，就是要使公司的管理，公司的技术变成一种有意识的积累过程；使公司的技术，公司的客户关系这种深藏在技术开发人员的大脑里，深藏在每一个业务人员的肚子里的，表面上看是无形的东西变成有形的，变成一种公司可以存档的文件，变成有记录的东西。同时我还认为，这种表面上看是属于个人的东西现在必须要转变成不止是一个人掌握，要通过学习推广变成让大家掌握的东西，也就是说要把一个人所拥有的东西扩展到各个层面，要把这种带有运作核心的东西变成一种人人可以学习的操作手册。只有这样，一个公司才不会因为个别人的离去而影响到公司积累的中断。要把为公司积累的意识渗入到每个员工的脑袋里头。最重要的是公司要不断地总结积累过程，要把积累变成公司日常的不断地考虑的东西。

告诉员工怎样去做的积累方式有两种，一种是有形的，一种是无形的。有形的积累主要表现在工作记录方面，无形的积累是大家相互之间的交流所得的共识。后一种积累最后会形成一些公司的理念，被融入行为之中。

我们一定要清楚，公司的核心竞争力是通过不断的积累逐渐显现出来的。如果公司的积累都要通过个人来体现，公司就不会形成积累。

公司的积累必须靠一套制度，这套制度规定着所有的公司行为，包括与客户交往，公司新关系的拓展，某项技术的开发包括它开发过程中的每一个细节，都应该记录在案。而且通过组织一种交流，使得这套制度是可以学习的，学习的目的—是可以使得制度继续得以提高，更重要的是使得这套东西能够为大家所掌握。实际上对制度学习的自觉应该视为公司成熟的高级阶段，制度学习实际上就融入了每个人的行为中，在这里，制度就变成最良性的东西，变成了习惯，变成企业CI里的行为。具体来说，就是靠可操作性把一个公司的积累固定下来。

比如说在开发软件和硬件产品的时候，我们现在国内的许多公司做的产品可能现在连档案都找不到了，这个主板是哪来的，是怎么回事，根本没有办法去追溯。在这个行业里，如果编没有文档的软件，就会对未来的工作带来极不好的影响。对接手工作的人来说恐怕会是非常浪费时间的。而一个有良好的管理的公司，很注重积累的公司，则会事无巨细都有记录在案。它会非常强调文档的重要性。

当然事无巨细都记录在案，会很麻烦，要花大的精力。然而这个积累对公司来说至关重要，尤其是一个公司在规模做大的情况下更需要这种积累，当市场上有你几十万的产品，有你几十万台电脑时，可以想象一下，这个建立档案的工作会产生多么大的影响。它将直接关系到公司品质形象如何。

再比如说在公司的人事工作上，要做到一个标准，当一个人从一个岗位到另一个岗位，出现工作移交时，必须有一个清晰的移交程序。如果公司不注重积累，他会觉得没有什么好移交的，根本没有完善的移交过程。而一个重视积累的公司，会有一个非常明确的移交程序，包括你所建立的客户关系，包括公司外部和内部工作内容，包括每个业务单子的工作总结，都要较好地进入公司积累档案。为什么会这样，因为一切都有记录，他的客户关系有记录，他的案子有记录。我的职责范围是哪些，我从去年到现在完成工作的范围是哪些，清清楚楚，不会因为个人离去而导致公司财富流失。

当然这样的话，公司与个人之间就存在一个矛盾，因为作为个人而言都不会自觉地去这样做，可以理解，你公司要保护竞争优势，每个人也有保护自我的竞争优势的念头。这就需要制度来规定。当然我们不能简单地把这些看成是在做一些档案工作，而要达成共识，这是公司形成竞争力的优势所在。这方面可能需要领导强化积累的观念，另一方面是强化贯彻制度，重要的不仅在于思考这些问题，而是在于如何把它付诸自己的实践过程。比如在实达人看来，推动公司管理这一块，要一个个项目去推，先要总结出一种推动项目管理的方式，再来推动其他的项目。总结出什么我们可以做得更好的，什么是我们现阶段可以做得到的，这样再进行下一个项目。

那么什么是马上可以做得到的呢，按实达人的看法就是有形的积累这一块，即工作记录、工作档案必须立刻做起来。公司的资源要记录清楚，大概有四块，一是客户，这是最重要的资源，怎样把销售人员手中掌握的客户资源变成公司的资源；二是公司的产品技术，这是另外一项资源，怎样把开发人员开发出来的产品技术变成公司的资源，这块又该怎么做；三是供应资源，上游供应商有哪些，采购人员手中的线索怎样进入公司积累的档案，这块该怎么做；四是管理本身了，一种管理模式，不可能是一夜之间形成的，它也是公司多年积累下来的结果，为什么是这种管理而不那种管理，本身也是一项资源。这四块是公司要加强积累的四个方面。这些东西加起来就形成公司的优势。

公司就是这样，非常明显的，当小公司时，拼命往前冲，做到大后，就跟人的心理周期一样，需要调整，管理就有一个重新调整的作用。它还唤起公司对于学习的热情。

再论管理

一个企业从草创阶段走向成熟阶段的标志，就是管理，许多企业未能进入成熟期，就在于管理上不成熟。

我们必须懂得管理是什么东西。其实涉及到企业管理，今天的企业概念已经和昨天发生了极大的变化，昨天的企业是把自己的管理锁在三层柜子里，今天则是一种开放的，到处宣传自己的管理经验。这个变化就来自今天的信息社会本身是一个非常开放的，不可能封闭；WIN-DOWS 就是一个开放的平台，另一个重要的原因就是人才的流动，这种流动必然带来管理模式和理念的交流；另一个变化是由于信息社会的特征，是开放，是合作，昨天的冤家今天可以变成合作对手，是双赢。还有，在信息社会里，管理理念的领先对销售有很大的促进作用。所以微软每年都要向世界宣布今年做什么。这是信息社会的属性。它使得我们可能很快获取世界企业的发展趋势。

管理企业就如同管理一部有机的活体，要知道怎么来控制，要知道怎么加速或者压缩开发的进度，要知道在什么地方树立里程碑；要学会运用项目分解和整合方法来剖析一个企业。

一个优秀的管理制度应该具备三个条件，有一套完整的优化程序、执行程序和分析程序的设置。

这是我在实达采访中总结体会出来的。

就比如说管理方面，有些公司的某些管理条例可能是 5 年前发出的，那么它应该像现在开发出来的电脑软件一样应该有一个优化程序，随着新版本的出来，可以自动优化，可以自动升级。那么管理呢，我们能否设计出一种可能，让管理内部也有一种程序去优化它。使它能够运作过程中定期自发产生一些优化的东西？事实上，如果一个企业的制度不是一种可以优化的制度，最后就会变成阻碍企业发展的东西。

然后是执行程序，也很重要。正像现实中经常出现的现象一样，为什么我们的有些企业从管理制度制订上看，非常完善，考虑得非常严密，但就是没有办法落实。全是因为缺乏一套有效的制度执行程序的设置。这就像有一辆奔驰汽车，却因为没有汽油而根本无用。

所谓执行程序，就是要按照规则里的指令，而不是靠拍脑袋。对每一项要执行的事项都要找找看公司有没有相关的程序，不能是各人做各人的。一个制度要如何落到实处，这是关键。

把这些原则用到实达来，就可以看到，实达大了，便要改良。怎么改良，先要到目前管理操作平台上，看看现在需要什么，还缺些什么，要补些什么。这又是一个分析程序。这个工作分析程序可能是管理的最基础的平台，这样一个组织构架，里面分成什么样的岗位，岗位的内涵是什么，外延是什么，每天要做什么事情。工作关系如何处理。有多大的工作量，要明确。

有了工作分析就界定了岗位的内涵和外延，然后可以制定目标，然后再进行储备。所以管理是一们技术，是可以学，是学得来的。

实达人经常看到自己的很多毛病，在实达你大概最常听到的就是不满和意见，较少听到“自我感觉良好”的声音。也就是“总是容易看到自己不好的一面，这是企业人的一种心态”。我不知道这个说法能否普及全部？

但是，客观地说，在管理企业时，实达水平还是走在前面的，至少我觉得，和目前国内其他公司如联想相比，一些概念上的引进不说超前起码也是

同步的。当然这些概念在国外实际上早于 20 年前就有了。但对我们来说，却是新的。以我的肤浅了解，对于我们国内这些大型企业，骨干企业，真正懂得怎样做企业，大概是 5 年时间。搞股份制改造也好，谈现代企业制度也好，包括股权，所有权和经营权分离，也都是近几年才有所透彻一点的理解的，才知道企业是该做什么，不该做什么的，才知道一个健全的企业机制，要通过很多制度来保障。对现代企业制度的完整地认识还需要好好地整理一下，消化一下的。大家目前都还基本是停留在一种概念上的范畴。真正意义上的现代企业还要有五六年时间才会出现。

再客观地说，实达 1993 年内部裂变，给管理带来的变化比较明显，除了我们以前曾经涉及高层的管理理念的变化外，在公司的中层，也由于一批新人走向领导岗位而把自己的观念包括管理观念都带上了，和以前不同。从那时起，实达的管理观念一直在随着公司发展不断在变，管理大公司（集团）的概念或管理小公司（子公司）的概念都在变。实达已经渐渐形成一种看法，集团总部只谈理念，具体操作各子公司各不相同。为什么，因为集团若是一刀切，十指不是一般齐，肯定会伤到其中一指。所以作为大集团，规定不能太死了，集团应该只是规定大方向。

比如我们避开集团的概念，从它下面的子公司管理层面来看，便发现了有许多不同。我专门和终端公司的总经理阮加勇聊过这个话题：

小公司可能会强调一些比较直接，制度上面会比较有弹性管理方式，比如当一个总经理总共只管着十几个人时，可以不需要制订规章制度，可以根据主管的直接判断来做决定。公司大后，便会有较多的层级感，这时候需要制定大家都认可的一些制度，而且要切实可行的。这是一个问题；第二个问题，怎样制订制度，我觉得也有讲究。比如我们终端公司在制订制度上便不像国企许多制度制订那样，禁止这个禁止那个，那是一种比较生硬的制度模式，我们想更多在符合人情味的特点下功夫，比如关于禁止吸烟这一条我们也是作为制度规定下来，但我们是这样提的，“请不要污染我们的环境”，或者说：“请为朋友的健康考虑”。再比如说，上班时间不准玩游戏，我们是这样规定的：“公司不是一个娱乐的场所。”

谈到制度，总裁助理陈建文甚至有一个很新颖的观点，他认为提制度的概念不好，一个“制”字是指的约束，一是“度”字是指的有限。都是一种强迫性的限制。他说应该用“系统”的概念，即要求人们在一个系统下接受管理，形成一个多种牵制面多种协调面发展的系统框架。陈建议，实达要建立自己的这种管理系统模式，逐步脱离早期的单线式的管理模式。什么叫单线式？陈说，那就是我只对一个人负责的概念。

实际上，终端公司在制度的制订上很大程度是学习了台湾企业的方式，他们甚至提出一种观念，拷贝台湾管理经验为我所用。

无论实达自己还是外部人评价，终端公司在管理上已经形成了比较独特的管理风格，其中一个重要原因，就是终端公司生产管理上整个在学台湾的一些厂家，学台湾的整个管理的经验。主管终端公司的副总裁黄奕豪称：台湾计算机是世界上排名第三位的，它制造主板、键盘都是世界级的，在制造业方面也是世界先进水平。这方面和我们终端公司比较类似，我们终端产品现在也是世界级的。这话说得很自豪。为什么能够做到这个级别，是因为终端公司有很多配套是来自台湾厂家，经营理念上终端公司也向台湾学习，包括 ISO9000 辅导也是学台湾。而且由于大家比较年轻，还学得挺快，以至台

湾的人过来也感觉到这帮年轻人学得快。很有点台湾公司的味道，尤其是在品质的管理和对人的管理上。

其实台湾管理模式中所强调的品质评价，表面上看起来虽然很麻烦，但必须这样做。终端公司的体会是，以前没有品质制度时，给人感觉是做产品非常快，现在则显得做产品做得长。但这个“长”与“快”里面，已经区分出品质的不一样。如我们经常看到的现象，做产品乡镇企业肯定做得最快，但要品质提高就显得不太行。

终端公司真的是很重品质，它们有一个观点，参与国际竞争要从源头开始，也就是说要从采购开始，要国际化。终端公司的原料都是向台商采购，它们有一个标准，上游厂商应该是有百万级产量的厂商，它当然与只有10万台产量的厂商在质量上有着根本的不同。一个企业如果管理跟不上，产量也是大不上去的。而反过来，一个10万台产量的厂商与一个百万台产量的厂商想的事情都不一样，一个想的是如何生存下去，活得轻松一点，一个想的是如何成为世界级的大腕。想的不一样，产品的质量也会不一样。这是实达的理解。有人说，为什么实达终端越卖越好，其中一个重要因素，就跟实达的分包商不同有关、与实达的产品成本不同有关、跟实达终端品质不同有关。

品质问题最后会回答一个品牌形象问题，实达人总是骄傲地称“实达是高品质”的，品质评价便是必要的保障。

谈起管理思想，实达人不仅汲取，而且还会进行世界比较。比如有人说，管理思想应该是美国领导潮流，但经常是日本做得最好。但现在也有问题了，日本提倡集约化管理方式，本身适合大规模生产，但却在计算机上搞得很失败。这就是因为计算机革命还带来了无论从生产到管理都体现出一种瞬息万变的特点，恰恰在这点上，台湾反而体现了它的长处——提出了柔性管理的口号，充分展现台湾人的灵活。

终端的现任总经理阮加勇说，在这些个制度制订的思路，我们掌握这样几个原则，一是制度应该是提出一种大家都能够接受，能执行的，凡是符合这个条件的才定下来。如果目前尚不具备执行条件或者执行条件还不成熟的坚决不要定。总之是宁可订少一点，要切实可行；第二制订制度要规定底限，因为公司在小的时候好办，大家心齐，公司大了各种想法都有了，参差不齐，就要订底限；第三是制度要明确规定什么不能做，什么事情某段时间必须做，总之输入输出接口要非常明确。以前靠口头交待，现在靠制度规定。这个相当重要，因为公司大了，对管理的要求会越来越高，大家团结一致去做了，产生效果会非常大，最怕想不到一块，内耗也会非常大。就像有一个龙头那样，龙头动一下，偏差就会很大。

其实实达的许多子公司以现有中国企业的普通标准来看（除开掌握了国家经济命脉的石油交通原材料一类企业），都应该算是进入大公司系列了，起码是一个准大公司吧。比如终端公司就已经是一个销售收入好几亿的公司，而且员工也有400多人。那么有人会问，如果是每一个层级的公司组织都来制订制度规章，那不是很繁琐？阮加勇说了一句：在这一层可能很繁琐的事情，在上一层面角度看可能不是。这很有点领导辩证法的味道。

当然实达现在遇到的关于管理上的问题不止这些，比如这样一个问题在实达内部也已经提出：在小公司里，往往会产生这种现象，每个人觉得自己蛮重要的，而到了大公司时便没有感觉，甚至即使在主管的位子上也会觉得没有事业的满足感，然后影响一大批人没有创造性的激情。

问题的提出就意味着实达到了要解决这个问题的阶段。实达大了，公司已经完成了创业阶段，那么今天如何重新唤起创业激情呢，用实达的说法，如何让新来的人再现创业这个过程呢？实达内部有种认为，就是要向员工强调观念性的东西，什么观念性的东西，就是要让新人有一种“我们在现场”的感觉。台湾有个广告词做得好，就是大洋摩托车的广告词，写得很有启示：“小人物也能做到大事情”。这个广告词对实达很有借鉴，它实际上告诉人们一个道理，公司的产品，正是通过它的每一个员工生产的每一部分，而知名于世界。

如果我们仔细回忆，这种概念在过去的政治时代也曾经流传过的很著名的一句话：一个人只有分工的不同，但从来没有贵贱之分。

尽管实达有人提倡柔性管理，或者深深带有东方文化烙印的灵活管理，但仍然有另一派观点认为应该提倡西方的刚性管理。这是以林则钦为代表的，他的观点认为，我们不要怕自己一提西方管理就觉得设计太西化不符合国情，实际上我们是中国人，东方文化早已深深渗透到灵魂。我不知道我的看法对不对，只要我们这些人自己想出来的制度，即使设计的方案绝对西化的，在执行过程中也不要担心西化，我们西化不了。在总体上我们更倾向于按西方的原则来设计，但在执行的过程中要我们永远摆脱不掉讲人情一点。

然而有人说，未必如此，比如在外企里中国人，往往比西方人还西方，见到你国人都不愿意讲国语，而且满口外国人的“嗯哼、嗯哼”的。这些假洋鬼子的作派，甚至成为朋友圈子里的一种笑料。

不管怎么说，实达的管理思想，就在这种“两条路线斗争”的碰撞中不断成熟。

信息时代是这样定义的，所有的信息是同步的、平等的。看大家如何掌握和分析信息，有效利用。

网上大字报

数字化生存，这是 1997 年初非常流行的一个词汇，由此可见计算机革命带来的生活的变化，已经影响到方方面面，包括企业管理方式，包括企业的理念，都在发生着巨大的变化。作为一个电子信息产业集团的实达，更是感受到这种计算机革命带来的方方面面的冲击。实达在内部建了一个内部网，大家都可以在网上提意见，可以发表自己的观点，这表面上看来仅仅是一种新鲜，但它的实质意义在于，它一下子使信息的沟通变成同步的。一个员工的意见，如果按正常渠道，需要先报部门经理，再到分管领导，再到总裁这样一个程序，但计算机把这全打乱了，只要他在网上提意见，马上所有的层面都看到了，总裁和部门经理几乎同时可以看到这条意见，那么它给管理带来的压力是空前的，尤其是给基层的管理工作的压力更大。于是在这种压力面前，管理的改变是一种必然的选择。管理理念的更新也只能是一种必然的选择。

叶龙对此深有体会：

信息时代最大的好处，就是体现出信息平等性，你所拥有的信息，我们大家可能都能拥有。如果把它放在管理上，我觉得又多了层同时性，同步性。即在网上出现了一条意见，当你行政管理处看到时，我总裁办公室也看到了，我总裁副总裁也看到了。如果平时这个意见要一层一层报上来，现在这样会减少中间层次。我和直接主管同时看到意见。像前一个星期打一个信息来，就是给行政处的意见，说是办公室的玻璃没有窗帘，太阳直接晒到显示器屏幕上，问能不能搞窗帘。行政处和我同时知道，过了两天以后，这个人又打了一条信息上来，说谢谢了，问题已经解决了。这条消息我又与行政处同时看到，我就知道他们已经处理过这件事了。你想如果按正常提意见，处理结果不知要到什么时候。

应该要更新观念。信息化时代的到来，这一切都是必然的，信息时代管理对我们提出更多新的要求，包括我们可能更多地听到员工的意见，有些员工可能不愿意用书面写意见，总认为这容易被辩认出来，现在用计算机很方便，直接把意见打到网页上就行了，我们就可以收得到。当然也可以在网上搞合理化建议。1998 年实达总部要开始无纸化办公，现在就用 OUTLOOK 等。秘书都给我传。我甚至想要适时把我们这个实达网延伸到市场上，24 小时服务。现在有咨询服务有维修，以后要适当开通实达的信息服务电话，免费的。

当然信息化管理也会遇到问题，现在已经感到压力了。前一段，公安局计算机安全处曾经来查过公司的计算机，因为有一两个新来的员工打 BBS，计算机的黑板上出现一些黄色的东西。现在公安局一下查出来，到这来扣人。当时就有很多压力。还有内部的，很多人不满意行政处，便在网上面写过很多过火的话。行政处觉得很委屈，自己做了事情员工还不满意。我对行政处的同志说，我们要有这个精神准备，信息化管理是迟早要来的，无非现在只是早来了，你不适应。大家要以平常心看这个观念，另外要及时反馈，及时沟通。因为论坛大家都可以用，你完全可以及时正面回答他。从这个角度，信息化管理逼我们职能部门及时反应，提高工作质量。我相信信息化管理会使我们的管理机构也会发生变化。

这个最大的变化就在于效率上，不是说大公司效率会比小公司低么，一个小公司，发生点什么事情或者公司做出个什么决策马上全部都知道了。而

大公司由于组织机构的层级太多，所以在信息的传递上会使效率降低。但实际上如果实现信息化管理之后，在传递信息方面绝对可以达到极高的效率。而且它还有一个好处，就在于可以减少信息传递过程中的误差。比如总部一个新的精神贯彻下来，比如提出一个考核思路，先要讲给子公司总经理听，然后再给部门经理讲，部门经理再往下讲，从上往下，每个人都有自己的理解，从上到下，就易产生偏差。

我们说，信息化管理是管理手段的革命，还不是管理理念的革命。它使沟通更快，效率更高，也许这个手段也会促进管理理念的变化，使管理理念的变化通过更先进的手段变得更权威。

信息时代带来管理的很大变化，包括管理的结构，它只能是一种开放型结构，以后没有办公室概念，机器就是办公室了。要很快适应。现在怎样进行电脑化管理，要促进一些探讨。但我觉得在中国，特别是电脑企业，应该更充分利用这个手段。目前中国用这种手段不多，真正无纸化办公很少。实达提出 1998 年将实现无纸化办公。

第六部 与实达一起成长

一个伟大组织能够长久生存的最主要条件不是管理技能，而是信念，是这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。（摘自《寻求优势》一书）

共同愿景

共同愿景一词，来自目前非常流行的《第五项修炼》一书。书里所谈的未来企业发展的第四个要素，就是共同愿景。实际上换成我们很中国的语言无非就是要有一个共同理想。再用企业喜欢用的一个词，就是企业的价值观必须明确。

我们的核心价值观是什么？这是眼下的实达人经常自己设问的一个问题。我不知道为什么实达人会有这么强烈的发问倾向？

我们必须弄清楚，我们为谁而存在？我们存在的意义是什么？我们还能够存在多久？

这是典型的“我思故我在”的笛卡尔的思考方程式，这种哲人式的思考也是基于实达人大部分有着大学校园文化背景的缘故。

他们不仅要做活一个企业，而且还要思考企业“活着的意义！”

活出生命的意义来，这是历代知识分子都在追求的。实达这个青年知识分子群体显然也有着这份追求。

其实每个企业都要思考自己存在意义，都要思考自己怎样活着才更有意义，都要思考企业的价值观是什么。在我采访过的众多企业家中，几乎有一个不约而同的话题，便是无论谈经营之道，谈过五关斩六将的经历，最后谈到做企业的根本时，往往就要涉及企业文化这个问题。或许每个企业在提法和角度各不相同，但有一点是共同的，那就是如何形成企业凝聚力问题，这个问题一直为企业家们所关注，所费心。以生产乐百氏酸奶而远近有名的今日集团的老总何伯权不止一次地奇怪地问过这样一个问题：许多大学生都是奔着今日集团的名气来的，但干了两三年就纷纷要求走。何伯权说他一直找不出来其中的原因究竟是什么，直到后来有一位要走的大学生说了一句实话：因为企业所处的环境不能给我提供一种完整的生活。因为不仅仅工作，我还希望周末能够听一场音乐会，看一场足球。何说他明白了，所谓大学生所希冀的完整生活，可能是都市生活一部分，而今日集团，却座落在广东中山一个小镇上。

我听了也触动很大，毕竟人不仅仅是为了钱而活着，这件事总是让我想起一句话，文化是养人的。

所以有人总结出，企业不仅要做事，而且要做人。这是至理名言。

所谓做人，便涉及到“活着的意义”。

在这个被业内人士称之为“IT业”的信息产业界里，我曾经采访众多的高新技术企业员工，他们几乎众口一声地认为谈及企业文化就要提及惠普。甚至许多计算机界的领导人认为如果一个企业文化能够做到像惠普就不算白来世上一回了。但确实许多人都说不出惠普好在哪里。我曾经很好奇地问及实达人，为何大家都这么一致公认地推出惠普？

许多人回答，惠普为什么被普遍叫好？就是因为惠普的价值观里有一种永远要为社会做出一流的贡献，而不能达到此目的，再赚钱也不做的精神。

惠普坚持尊重人的价值，为了这个惠普宁可减少利润也要少裁员。

是的，惠普完整地提出过自己的5项价值观，包括利益与责任分享的观念，对人的信任，灵活的上班时间等。早在70年代惠普就废除了全球各工厂的打钟卡制度，1992年实行弹性上班制度。从表面看来，似乎这些都没有特别之处，但就是这一点，恐怕特别受人推崇，尤其受到以高新技术科技含量，以人的创造力为发展为第一要素的企业所推崇。用我们传统的概念去理解，那就是惠普废除了执行了一个多世纪的“管、卡、压”（顺便说一句，“管、卡、压”这个词汇流行于文化大革命中，当时造反派们也是以反“管、卡、压”为由大造资产阶级反的）。不管怎么说，不管我们的科幻题材曾经于几十年前的《十万个为什么》中便已经提出了这种“自由人”的上班时间概念，但在一个现代企业中，真正把这个原则适用于大规模的企业生产的，惠普是首当其冲第一家。

由此产生的便是企业充分对人的信任。弹性工作时间首先要界定的是对人的充分信任。当你把人当成一个自觉的人时，你才可能实行这种制度。惠普公司还推行实验室库房不锁门，工程师们不但随时可以进去，还可以把仓库内的东西搬回家供个人使用。理由是，不论工程师把公司的设备、零件或物品带回家去是否直接与工作有关，只要他们拾掇这些玩艺，动了脑筋，他们就会有所收获，总会产生一些创新或改革念头，这就有助于公司直接或者间接的技术创新和产品创新。惠普给人的启示便是，这表示你必须真的信任员工，否则无法在这么开放的环境中运作。

可能有时你会觉得这些都是基本的价值观，没有什么特别之处，然而真正特别之处，是明白揭示了这些价值观，相信这些价值观，而且彻底执行这些价值观。

惠普用的人都是竞争力很强、非常想赢的人，这种人不喜欢做第二名，进入市场的目标就是要做领导者，不做则已，做了就要赢。

我不知道对于中国的高科技企业来说，受到惠普的影响究竟有多大？亦不知道实达受其影响有多大？但起码我觉得实达在一个层面上与惠普是有着共同之处，那就是分享观念——通过购买股票计划分享对公司的所有权，通过年终分红分享公司利润，通过利益共同体分享个人和职业发展机会，当然理论上也要求分享由于经营偶尔出现下降趋势而造成的负担。

有人评价，惠普是一个意气相投的公司。套用今天的语言评价，那就是相当于办一个同仁刊物、同仁企业。这似乎也得到实达的共识。黄奕豪说过企业组织中人的创造力的发挥，只能是在大家没有什么磨擦的情况下能得到最好的发挥，如果大家的价值观都不太相同，最好不要在一起，大家都觉得别扭，那就什么都做不成了。

实达人也给我讲过这样的话：各个企业有着各自不同的价值观，每个企业都有它创办时形成的初衷，这个初衷是为什么，决定了以后的发展方向。企业发展大了以后，会有许多新人进来，进来的新人能够与企业融为一体的体现就是要认同这个初衷，有这个认同的人就可能留下来，不认同的人会走掉。也就是同心的留下来，不同心的走。

这个构成同心的东西，就是企业的核心价值观。

一个企业最要命的一点是混淆不清，有一天过一天，整个企业糊里糊涂的，这个企业一定活不长。

甚至实达的年轻一代代表着更为激进的看法，惠普之所以能够成为百年

老店，就是与它的始终一致的价值观分不开。而且评价一个公司是否优秀，就在于一旦它的领导人离开后企业能否健康地活下去，这都是与一套能否坚持初衷的价值观有关联的。

可能这是一种理想状态，但实达起码在追求这种状态。比如实达一直保持着这个传统，即领导层要和每个进来的新员工谈话，用他们的话说，想听一听新员工，他们自己想做什么，再判断一下他们适合做什么。

在我接触的企业中，很少有企业像实达这样，接连不断地提出一套套概念、模式、架构，这不能不说和实达总是不断地在汲取外界的营养相关，也与高科技企业往往具有很强的理性思维能力有关，同时也反映了实达在各个领域所做的独特探索。如果把这些概念、模式做一番梳理，粗略可以划为两类：一类是带有某种本质的、核心层面的东西。这些东西很大程度源自于当年的校园的人生体验、教育背景与文化熏陶，对实达而言，具有某种先验性的特征。它虽然来自过去，却左右着企业的发展方向与成败。另一类是实达在发展过程中，为适应内外环境的挑战所做的回应与创新。这部分实质上是前一部分在一定环境下的逻辑延伸与展现。前者我们不妨称之为经营理念，后者称之为经营模式。

是谁说过一句，企业没有自己的价值观，就像少了通往成功的基础。

文化养人

然而我还是不想去给企业文化下定义，恐怕在今天的世界上，企业文化的定义加起来起码可以找出数十种之多。我们完全没有必要去为这已经够多的定义再去添上一笔。但是我们完全可以去谈谈这个问题，不是从学者的纯学术的角度去谈，而是从一个企业的具体实践，从一个人在一个企业中所感受到的许多细枝末节来谈谈这个所谓的企业文化。换句话说，我更想从现象学的角度上去感受一下什么是企业文化。这个被感受的对象，就是实达的企业文化。

但凡企业，一旦有了点规模，有了好一点的发展势头，立马就要去谈如何做一个企业的文化。曾经有一位文化研究学者对我谈了他对企业文化之所以在中国流行开来的理解。他认为中国今天的企业家队伍相当一部分是 40 岁年龄上下的，它说明了什么，说明了今天的企业家主体大部是在文化大革命这样一个特殊的环境中成长起来的。经历过那个时代的人，往往都有过“文学青年”的个人履历，可能今天我们很少听到“文学青年”这类词了，就正如“知识青年”一样，它统统是过去时代的产物。所谓的“文学青年”，是有着特定的含义的，它是指那些虽有强烈的文学情怀但却由于缺乏文学实力或者缺乏文学机遇终未能实现自己的文学梦的一群青年。按照这位文化学者的解释，问题恐怕就出在这里，这种孕育于青年时代的文学梦后来由于种种因素未能得以实现，于是便极易把这种基于精神创造力的情愫转化为另一种物质创造力，比如说把文学梦转化成了实业梦便是一种。但是这种文学情结已经积淀于心灵深处，一旦事业有成之后，这些今日的企业家们将以自觉或不自觉的另一种方式来重温自己的青年时代的文学之梦。简言之，企业办刊、企业办报这类企业文化现象实际上就是这样一批企业家们把青年时代的文学情结再现一把的表现形式而已。

这的确是很新鲜，又很有点意思的解释，我把这种解释称之为是一种学者们的“泛文学”心得体会。但我觉得还不能这样看，实际上企业文化是当企业发展到一定规模之后必须要面对的现实问题，而不仅仅是为了圆一个青年时代的文学梦。换句话说，就是企业家业大之后，儿子孙子多了之后，便需要立下家训，便需要重新统一思想，便需要解决旗帜的问题。党的十五大说过的一句话很形象：旗帜就是方向。旗帜就是形象，就是无论如何，在一个企业里必须要使所有人能够达成一种明确的共识。否则就会出现“路向何方”的疑惑，就会出现方向性的争议，就会出现“巴掌山遮住了你的双眼”。

或许一个小企业没有这么迫切的需要，一个企业只有几十个人的时候也没有这样的需求，因为大家都是成天抬头不见低头见，打开初创业就在一起，共同的信念本来就是大家能够走在一起的初衷。但当企业发展到一定规模，这个问题就显现出来，因为后来者与创业者未必会有那么多的共同经历，那么多因共同经历培养起来的企业共识，这时候就需要靠灌输一种企业的核心价值观，就需要培育一个企业的核心理念，由此来达成共识。至于怎样让后来者能够接受这套企业的理念，便要靠企业文化来做载体，形成共识，形成凝聚力。

企业文化是一群人的价值观，它的产生，除了要有相同的目的、愿望外，对做事的原则与方式也必须认同。它绝不是口号，而是日常的实际行动，但它需要口号作为沟通工具，因为有效的沟通有助于共识的达成。

也就是说，企业的经营者要主导一种文化的形成，不能只是把口号宣传出去，不去追踪考察，也不去了解文化和组织的互动与大环境变迁。而且要落实企业文化，用传统的说法，要溶化在血液中，落实在行动上。

企业文化可以帮助一个企业形成独特的氛围，形成一种企业人之间的沟通。许多企业已经有了这种共识。大家培育企业文化的最直接方式，往往就是办报。似乎也是中国近现代政治发展的一个传统，有党有派，无党无派都特别喜欢办报。办报纸是一个好办法，许多事情可以在办报中得到解决。用办企业报刊的方式可以形成人与人的沟通，来形成一种理想与观念的交流，来传播一种企业所倡导的共识。种种因素，便形成了企业文化刊物如雨后春笋般层出不穷的局面。

我继而又发现，在中国，大凡做得好的企业，都有一份较好的企业文化刊物，有的甚至办得非常前卫，不亚于大众传播媒体。比如在企业刊物中一直叫好的《万科周刊》便是，《实达》杂志也是这样。

今天的中国企业，已经有了无数种企业报刊。企业如此重视舆论导向的作用，我不知道这是否受我党几十年教育的结果？起码我知道党对舆论载体的控制真正体现了一个政党在意识形态上的成熟。那么能否由此推之，企业对报纸舆论的重视也说明了企业的成熟呢？

今天的企业报刊，已经远远超过了大众传媒的数量。以至有人不无调侃的评价说：大家都说政治家办报，看来，企业家办报也已蔚然成风。

当然办好一份企业刊物远远不能包含企业文化的全部要义。企业文化远远不止这些。笼统言之，我在中国企业考察，发现凡是一个企业搞得好的，都有着很好的企业文化在背后支撑着，似乎我还没有看见过一个好的企业背后是没有企业文化的。这似乎足以说明企业文化的重要性。

继而再把话题延伸开去，我发现，不同的企业具有不同的企业理念，因而具有不同的企业文化。但是以我的观点，可以把所有的不同类别简化为两类。一类是封闭型的企业文化，一种是开放型的企业文化。所谓封闭型的企业文化，就是坚持固有理念，对创业初期形成的一些东西，一个字不能改，一个字不能变。这种坚定性，有时候让你觉得比“四个坚持”还来得坚定。另一种开放型的企业文化，是指随着企业发展条件的变化，不断能够兼容进更多的新东西，不断充实和不断完善一些东西。用一句不太恰当的比喻，我觉得中国企业在企业文化上的两种选择，很类似于坚持传统还是坚持变革的分野。

当然在这个意义上，传统与变革已经没有什么对错之分，没有什么好坏之分了。

今天的实达在这个问题上发出了两种声音：一种是认为企业必须坚持原有理念，否则这个企业就无法再以统一的形象发展下去；另一种认为企业文化和企业理念应该说是一个动态的过程，必须随着企业的发展不断发展，不断完善，包括汲取新人带进来的许多新的观念，一个强大的企业文化，应该是有包容性的。

这两种声音都有合理之处，但又似乎任何一方都没有足够彻底驳倒一方的力量。毕竟我们中国的企业只做了那么十来年，而中国的现代企业文化更是短暂到只有几年时间。我们还没有现成的答案可以借鉴，可以总结。我甚至可以说，咱们中国这十几年经济改革的实践，确实孕育出了不少著名的经济学家，可以为企业出谋划策，可以对企业指手划脚，但却还没有什么有名

气的企业文化专家出现，就更谈不上有多少企业文化理论上的建树了。

我窃认为这个断言是没有错的。

为了写这本书，更准确地说，是为了写这一章，我找了大量的有关企业文化的内容的书籍，但往往是读起来兴趣盎然，读过后往往觉得不得要领。总觉得要么有着拾西方人牙慧之嫌，要么有着牵强附会之感。

于是我便干脆不求甚了，只是去寻找为我所用的某些观点。如此一来，便凡是正中下怀的我便吸收，不中意的便弃之。我不知道这种为我所用，以我为中心的实用主义态度采集来的论断是否能够成立，反正只觉得能够有助于我思考实达的企业文化现象便可。

这样一来，我很快找到一个足以印证实达现状，又能够让我觉得很有说服力的论点：不同的企业经营战略，就要求与其相适应的企业文化风格与之配合，因为不同的企业文化风格引导着不同的企业行为。所以企业必须分析自己的文化，善于利用自己的文化，实施特定的经营战略，如果有必要的话，就要变革或调整企业文化。

由此，我们要涉及到企业文化在企业组织所具有的广泛作用了。

我常想，实达之所以能够快速成长，除了一个利益共同体的有形机制外，还有它的无形的企业文化这一块。正是这一块，构成了实达人的高度向心力，形成了吸引力和凝聚力。

然而我一直想弄明白，这种说不清道不明的所谓企业文化的关键所在，大概就是形成一个做事情的氛围吧？这个氛围能够刺激着企业人干劲十足，便是成功。尤其是高新技术产业，这基本是青年人的事业，也就是刚刚迈出大学校园年轻人的专利，它必须是一个富于幻想的天地。所以在高科技企业里，我们总是一再感受到大学校园的氛围。

这种氛围我以前在巨人集团深深感受过。1993年到1994年，我经常在巨人集团进进出出，当然绝不仅仅是由于巨人史玉柱说过一句半开玩笑的话：许多企业是“三防”——防火、防盗、防记者，而巨人特别欢迎记者。当然不是由于这个，而是由于巨人集团内有一种我觉得久违的校园氛围。

有人问过我，什么叫校园氛围？我曾经细想过这个问题，是大家如同朋友一般？是相互可以取些雅号？是大家在一起可以率直地高谈阔论？是每个人都可以持一种“自以为是”的态度？好像都是，又好像都不是。因为细想一下，那些没有校园氛围的企业完全也可以形成相互取些雅号，也有大家如同兄弟姐妹一般亲密无间的关系，是的，其它企业也完全可以做到这些。那么是什么地方表现出校园氛围呢？我好长时间回答不出来。但是我想恐怕这一点没有错的，其实所谓校园氛围这种东西，无非是一种认定，一种有过如此经历的人与人相碰在一起而产生的默契与认同。因为在校园里生活过的人往往能够相互不说一句话，仅凭感觉就能把对方辨认出来。就好像中国青年报的李忠对我说过的一句话，一个书虫子闻一闻封面，就知道这本书是写什么的，值不值得去读它。

应该就是李忠说的这种感觉。校园文化是可以凭一种直觉就可以闻出来的。

是的，什么是校园氛围是一种凭感觉做出的判断。如今我在实达集团重逢这种氛围，重逢这种感觉，更显得非常亲切。而且以我的感觉，实达把这种大学校园情怀发挥得更加淋漓尽致。在实达集团里，大家可以不穿统一服装上班，可以完全是大学生的派头，穿着随便地出入在总部大楼里。对此总

裁叶龙有些说法，他说自己倾向于一个企业应该有包容性，不一定要在服装上统一。当然叶龙这个说法首先就与他自己的个性习惯有关，叶龙说他自己向来就不喜欢穿西服打领带，“只要不出席重要场合，我一般也是能不穿就不穿”。

总裁的这种态度，使得实达总部大楼充斥着随意性的氛围，经常你可以看到副总裁们或者更为年轻的员工们穿着套衫牛仔裤耐克鞋两手插在裤袋里摇摇晃晃地在总部大楼里穿进穿出，叫人难免想起了硅谷的那帮创业的年轻人。

有人给我讲过惠普文化，讲过惠普的总裁副总裁们外出，经常大家朋友一般地勾肩搭背，毫无名份上的差别，毫无上下级间的区别。其实在实达，也经常可以见到这种氛围。

最为明显的是大家对财产专有概念非常生疏或者叫做无意识。在实达班子成员配车与否的问题上，这种意识表现得特别明显。这些班子成员中，有的有车，有的似乎没有车，显然并无明确的规定。于是我在实达进进出出几个月，采访了班子成员中的几乎全部，但谁有车谁没有车这个问题直到我走时也还没有搞得太清楚。实际上在实达集团，年轻人并没有什么专车的概念，即使配备给谁的专车，也是谁先见到谁就抓起来开走。你经常可以看到的情景是，谁谁谁的车开回总部了，便时常有人上去随便截住，拿起人家的钥匙就走。我在实达采访，经常要出去走一走，古培坚是陪我最多的人之一，最经常乱抓车钥匙的人之一就数他了。古可是见到谁的车开过来都敢抓起来就用，有一次蔡智康刚刚把车开回总部办点事，不幸被古碰见了，也是抓起钥匙点火，蔡无可奈何地只好拎着包自己想办法走人。

说到校园氛围，再有一个现象也是格外的具有说服力。实达人，不管是总裁还是一般员工，经常喜欢在外面的小店吃饭，似乎那就是实达的第二食堂。经常里面挤满了实达的员工。一碗颇有福州风味的鱼丸汤和几两芝麻酱拌面摆上来，足以让人回忆起大学岁月。我们讨厌食堂的饭菜难咽，便常去光顾大学校园旁边的鸡棚小店，一碗面条一瓶啤酒，让人吃出无限人生的快意。

当然不仅仅是这种鸡棚小店，实达还有一张非常有意义的圆桌，这还是当年办实达酒家所留下来的唯一遗产，之所以能够留下来，是叶龙提出在班子内部，大家要轮流做庄请吃饭，后来这成了一条不成文的规矩。只要谁搬了新家，大伙儿就要抬着这张可以容纳十二个人的大圆桌到这家里去贺喜。如今这张圆桌已经轮了几个轮回了。当然这里已经蕴藏了一些其它的寓意于其中了。

不过可能最令有过大学经历的人们喜欢的便是实达的网上论坛，他们称之为实达 BBS（我好几次看走了眼，以为是实达的 BBC，我们在大学时代，几乎每个人都有过偷听英国 BBC 广播电台的经历），在我看来，这已经不是什么电子公告牌了，它的内容基本上就是经常出现在大学食堂墙壁上的大字报。不过在实达是用一种更为先进的电子手段表现出来。显然这又是大学留下的痕迹之一，里面有着非常热烈的讨论。在这个 BBS 里，我们可以看到类似于《中国的陷阱》这样的书摘，可以看到评述日本军国主义的激烈言论；可以看到“金州不相信眼泪”之类的对中国足球充满恨铁不成钢的直抒胸臆；可以见到对企业现象或是社会现象不满的骂娘，还有在大学里司空见惯的“跳蚤市场”，什么现有 486 主机板一块贱卖一类的学生式的讨价还价。实达人

已经养成习惯，每天下班之前都要去翻一翻网页，看看里面又有谁说什么，又有什么奇文共欣赏。

所有这些，让我想起了当年读过的一本书，书名记不清楚了，但内容印象很深：讲的本世纪初，北欧哥根廷小城，一帮大学生毕业后不愿意离开自己熟悉的文化氛围，便长久地聚留在哥根廷小城的啤酒馆里，在这种氛围中后来成就了一大帮带来 20 世纪物理革命曙光的物理学大师，包括爱因斯坦，包括他的相对论的思想，都是最初在这里孕育成型的。这便是氛围。

一晃百年，如今已经到 20 世纪末，世风尚变之下，上个世纪之交的物理革命已经让位给本个世纪之交的信息革命。人类已经把对爱因斯坦的崇敬之情转化为对比尔·盖茨大帝的崇拜之心。是的，今天的我们已经把爱因斯坦的小提琴加相对论视为遥远的曾经，而把 MICROSOFT 加金钱视为跨世纪的未来。所以今天的人们，更崇尚的是硅谷文化，崇尚这些能够在 80 年代滋养出苹果的乔布斯，90 年代能够滋养出英特尔，甚至能够滋养起比尔·盖茨大帝的硅谷文化。

显然若干世纪以前的人类物理学大师牛顿的苹果已经没有今天的 Apple 更为深入人心、更为激动今天的年轻人那颗跳动的心。在许多人看来，苹果公司的历史可以说是一部硅谷传奇史。20 年前，硅谷的两位年轻电脑爱好者 Steve Jobs（史蒂夫·乔布斯）和 Steve Wozniak（史蒂夫·沃兹尼亚克）在汽车库里制造出 Apple 个人电脑，很快风行世界。

我不知道个人电脑的发明之后，人类在数字计算领域还能做些什么？我甚至不知道将来有一天人类会不会如同现在不屑于做 $\sqrt{2}$ 的数学运算一样，也不屑于再讨论牛顿定律？电脑可以代替一切，今天的苹果比昨天的苹果可以让你以为人类真可以到了饭来张口的境地。

Apple- 电脑不仅使 Apple 公司一举成为当时最有影响的个人电脑公司，同时还使 Apple 公司的创始人乔布斯在 25 岁就成为当时全美最年轻的亿万富翁。Apple 公司当年的迅速成功给比尔·盖茨等美国青年留下极深的印象，比尔·盖茨后来成了亿万富翁时，他称自己“不过是乔布斯第二而已”。

在我的印象里，无论是乔布斯还是盖茨，这些年轻人都是不修边幅之辈，一条牛仔裤代表了这种文化的精要。使我想起美国一本描写 60 年代中期美国越战的书，书名叫《出类拔萃之辈》。

虽然我们还完全没有理由说实达已经构成一种出类拔萃的氛围，我这样说他们也不会同意，他们甚至会告诉我，实达的青年人是一群生活在相对闭塞的福州的孩子们，他们的眼界并不是太宽，他们的希冀也并不是太高，但他们的智商是够的，大家都很聪明，你从这群人的大部分都是毕业于中国的名校可以判断出这点。上海交大，浙江大学，中国科大，国防科大都可以说是出类拔萃人才云集之地。

是的，对于出类拔萃之辈，我是能够“找到那么一点点感觉”的，我算了一下，实达现在这批上升到管理层的年轻人，恰恰都是 60 年代中期越战期间出生的一代人。

这批 60 年代中期出生的，被他们自己称之为“眼界并不太宽”的年轻人，现在已经开始教育着 70 年代出生的人了。每次招聘的新员工到公司后，一批年轻的集团领导都要给他们讲课。

看到这些学生，容易想到当年，也就是这样一步步走过来的。刚毕业时，特别想有成就感。叶龙说这些新人 3 年后有机会就成为公司的骨干，很多人

都会想哪里要那么长的时间。实际上你成长了，公司也成长了，公司成长得非常之快，你除非比公司成长得更快。

当然实达的企业文化决不是这些我看到的表面现象所能涵盖的，以我的理解，所谓实达的企业文化本应还有更深的含义。这个含义该怎样去总结提炼，恐怕亦不是我的笔力所能解释的。但是我要说，它确实是构成一种非常强烈的感觉，强烈到你非常想去接近它。

我知道，一般从事着高科技产品开发战略的企业文化往往具有注重创新精神，尊重个性发展，乐于接受因创新而可能带来的高风险等特点。有人把这些特点评价得非常之高，称它们体现出一个充满活力的社会所需要的几种基本素质：进取精神，抱负不凡以及创造才能。

我也知道，具有这种文化和战略的企业可以称之为行动型企业，在这类企业里，可能呈现的是这样一种典型的文化氛围：企业员工的衣着和行为非常随便，不拘礼节，没有身份标志，很难知道个人在企业中的地位，企业拥有一个效率很高、情绪激扬、高度紧张、精力充沛和急于求成的生动环境；成员之间存在高度的勇气和面对困难，当仁不让，重视个人技能和在不确定的社会环境中完成工作的能力；在实施决策以前对重要问题具有强烈要求获得共识的倾向；企业希望各级人员都能独立思考问题，并采取他们认为正确的行动方案，即使它会与以前的决策背道而驰，如果这种行动获得了较好成果，那么反对者也会受到高度评价；高度重视冲突，希望员工在任何竞争场合都积极主动，为自己的意见进行激烈辩论。充耳所闻的是互相争论。

我亦明白，单凭这些理论总结式的抽象还完不成对实达企业文化的思考。

但是我在对实达的企业文化进行思考时，总是自觉不自觉地想着一句曾经在采访联想时听到的话——做事与做人。

小公司做事，大公司做人，原话是这样说的。这句话我不知道其原始版权是否属于柳传志，反正我是在联想采访中第一次听到的。在实达采访过程中，我不期然再次听到这句话，想必已经得到众多的认同。有人说，做人与做事最大的不同，就在于做人往往要去追求终极价值，要去追寻生存的意义。可以想象，这正是许多有志于成长为大公司的企业所立志要去追求的目标所在。

龙梦成真

我和叶龙这位上海交大的毕业生多次交谈，我感觉到他有一个根深蒂固的观念：企业是什么？是让人实现梦想的地方。这不仅在叶龙身上，在实达班子的诸多成员身上都有体现。这便成了后来实达的一句口号，创中国人自己的品牌，干实达人心中的事业。简单地说，就是“中国人要在国际上扬眉吐气”。

后来我想到另一位台湾交大毕业生施振荣也提出一个口号：龙梦成真。我知道大凡中国的交通大学在历史背景上都有着千丝万缕的联系，只是我不知道台湾的交大和上海交大有无校园背景上的联系，但想来肯定两者都有某种相通之处，以至于我曾经也在采访中存有一个梦，希望能够让彼岸台岛的宏碁老板和此岸实达的老板有一次对话，这是关于中国人自己的对话、关于两代人的对话、关于两个校友的对话、关于两岸企业的对话、关于中国人如何自立于世界民族强国之林的对话。

这又叫人想起了当初实达创业者们提出的三个初衷，应该说，这三个初衷一直是实达人赖以支撑事业的精神支柱。叶龙说过，三个初衷就是第三条“赚外国人的钱”目前在实达还没有做到，于是这也就成了实达很想完成的愿望。

实达总裁叶龙有段心声的自白：对我来说，相对来说比较着重结果，过程和手段我相对会淡化一些。如果做一个企业家，我个人没有太多的奢求。因为从我们的现状来看，包括现在的个人的地位、身份、收入，已经差不多了。现在想得最多的，就是作为企业家来说，尤其是作为中国的企业家，一定要对国家有贡献，从企业经营的角度能够做些贡献，这种产业报国方面的愿望还是比较强的。参加完十五大，我有一个感受，感到中国优秀政治家不少，特别是年龄在四十几岁的，年轻的优秀教育家也不少，现在中国最缺的是企业家。企业家不是说培养就可以培养出来的，不像教授，可以通过培养完成，只要有好的学习环境研究就行。企业家是一个复合体，不是很容易造就出来的，不是靠学校能够培养出来。所以比较缺。但中国无论如何需要造就一批好的企业家，中国如果有一批好的企业家，就会有更多的大企业。我想作为企业家，确实应该在这方面做些贡献。

如果把企业做亏损了，就不是企业家。企业家应该是有很强事业心，对社会有贡献的经济人。很重要的一点，中国需要大企业，有大企业国家才能发展。中国没有大企业，这是企业人的悲哀。但是我相信，大市场会造就大公司，中国这么大的市场，一定会产生大公司。但大公司的前提必须有大企业家。没有大企业家就没有大公司。从现在开始，有许多企业有着强烈愿望进入世界 500 强，但中国以后肯定要有这样一些企业。

我个人想有更大的发展，个人一方面带着实达发展，一方面跟着实达增长阅历，也发展。以后能够在企业这条路上做下去。

这种愿望不仅在叶龙身上，在许多实达人的身上都能够看到这种理想的影子，实际上应该是我们大学理想的一种延续，实达的年轻人，许多都是 80 年代在大学中度过，当时正好是大学里高扬着爱国主义激情、高扬着强国梦的时代，所以这种深深的烙印，必然会重现在这批人后来所从事的事业里。

在叶龙看来，这种理想性的东西在企业里就凝聚成了共同的价值理念。既然是企业的价值理念，还不能像空洞的理想梦一样只喊抽象的、崇高的口

号，不能停留在这个层次上；既然是共同理念，那么除了强调它的包容性一面之外，却也强调共识。这个共识就是实达提出的产业报国之志或者宏碁提出的“龙梦成真”。

如何才能梦想成真呢？实达人认为，光有理想还不足以使组织有效运作，还必须创造“凝聚团队精神”的环境，而要营造这种环境，首先就要建立“利益共同体”。为此实达实施了员工入股制度，甚至在后期，实达不惜动员创业者将股份转给员工。实达人认为，他们之所以积极推动员工入股，除了调动员工的积极性和责任感外，另一个原因就是尽可能地给每一个人营造一个发展的空间。

这是因为，每一个人都希望有成就感，希望自己的人生价值得到肯定。

这让我想起了施振荣，他不认为自己是老板，有了老板就有了一个与之相对应的“打工者”。老板和“打工者”永远是一对矛盾，老板总是认为给予“打工者”太多，因此总会想方设法剥夺员工，甚至会产生“企业是我的，我想怎么做就怎么做”的想法；而“打工者”也总是觉得被老板剥夺太多，总会有各种抵触情绪。这一切都是施振荣所厌恶的。他需要的是一伙人共同“打拼”而不是“打工”，两者只是一字之差，却给企业营造了不同的经营氛围。

它又使我想起了研究中国企业文化的学者们的另一个说法，中国人有一种传统观念，就是认同“宁为鸡首、不为牛后”，台湾人把这个传统发挥到了极致，在台湾喊出这样的口号：“小老板的成就感”。

换成我们实达的观念，就是要让实达的员工成为股东，真正感觉到自己就是实实在在的主人翁。

抱团打天下

在实达的企业文化中，第二个值得一提的就是团队精神，所谓团队精神，我觉得首先是领导班子的团队精神。我似乎在实达更为强烈地感受到这一点。我觉得这种感觉，大概与实达现任领导人是第二代的特殊背景有关，那就是危机中形成的领导，往往都有一种共赴危难的精神，当然它也与企业家个人的素质有关。如果一个企业领导人相对于他的属下太强，恐怕这种团队精神只是一种提倡而已，很难做到。比如巨人集团的史玉柱，我感觉就是他个人权威太强，因为这个企业就是在他一手之下建立起来的。没有史玉柱，就不会有巨人集团，这是历史，无法更改，因而也就形成了他的非常强大的个人权威。以至后来他的手下不止一次跟我说，老史这个人太强，包括思维，转得非常快，我们都跟不上他的。这也就决定了许多想法都是老史个人的想法，缺乏操作跟进。而在实达恰恰也是由于历史原因使得现任的领导班子实际上是第二代，这一代的特点就是大家的资历都一样，没有谁跟谁之间差距特别大的现象存在。这样的班子特别强调的是互补性，强调的是是一种协作精神，因此“新权威主义”一时还建立不起来。我觉得这种团队精神是一个企业赖以存在下去的真正条件。

凝聚团队精神的第二个措施是建立“人本主义”的企业文化。按照实达早期创业者的说法，“以人为本，是实达企业中最重要核心价值。实达人相信这个观念，当同仁被尊重、被授权的时候，就会将潜力发挥出来。”这一点，在实达的企业里可谓发挥得淋漓尽致。叶龙作为这个团队的领军人物，他当然有权让下属如何去做，但只要下属有自己的想法，他就允许他们去试，为此他采取了高度分散的授权管理体制。

我在采写实达的过程中，不知为什么总是特别多地想到海峡另一边的世界第七大电脑厂商宏碁公司？我自己都奇怪，这是什么下意识在作祟呢？不知道是否自己心中就存在着一种强烈的意识使然的？

在采访实达的日子里，我多次乘飞机从广州飞往福州，而每次到福州长乐机场来接我的都是实达集团行政处的小顾。这位在南京部队当兵出身的小伙子，只要我一坐上他的车，立即给我拧开车厢收音机，里面常常传出的是任贤齐的一首《心太软》。那时这首歌是刚从台岛传到大陆，唱得轰轰烈烈，唱得心有所动。然而这首歌刚刚播完，我听到的竟是软绵绵的国语播音。这种声音我不知为什么竟非常熟悉，大概跟我从小看《南征北战》、看《红日》这类战争片有关。剧情演着演着，总会有软绵绵的“中央社消息”的腔调冒出来，我便知道这是“国军”又吃败仗了。但我们都知道，那是戏中的故事。

从有着浓郁闽南民居建筑风格的长乐机场驱车到福州市区，近50公里，要走一个多小时的路程，我就在这个路程里一再听着1997年风靡大陆的台湾流行歌曲《心太软》，听着间隙的“华广快车”消息，感受着沿途上不断刮进车窗内的湿润的海风。我知道这风刮自台湾海峡，有一种咸湿的味道。有几次，我差一点忍不住想叫小顾停下车来，到海堤上去坐一坐，去感受一下大海的呼吸。当然在广州生活了多年的我绝不是没见过海，绝不是对大海抱着一种新鲜的惊奇，而确实确实是因为有着另一番感受，因为我们这一代从小受到的教育就告诉我们在祖国大陆的那一端还有着祖国的可爱宝岛台湾。从挂红领巾的时候起，我们就一再举着手宣誓：一定要解放台湾。可惜几回与台湾都是梦中相见，从来就没有踏上这令我无比神往的土地。或许正是由于

这种地理加心理的缘故，使我每到福建都有一种特别的感受。因为我就在台湾海峡的这一端，乘船两三个小时就可能到了台湾，所以感觉自己从来没有这样近地与台湾相联。当然我想还有一个原因，那就是我在经历了长达两年之久的对中国企业首脑的采访之后，一直在寻找着机会想去采访海峡对岸的台湾企业首脑。总之，由于这诸多的因素，我便一直在关注着两岸企业的发展，而在采访实达时，更是有意无意地想到了宏碁，想着要把这两个企业做一比较。

两相比较感到相似之处颇多。首先是在理想上，施振荣最大的愿望就是龙梦成真，而9年多前，十几位年轻的知识分子正是在“改变自己的命运、实现自身的价值、振兴民族的经济”这一梦想的指引下走到一起来的。今天，经过一批又一批实达人的承传，这一梦想已成为全体实达人孜孜以求的理想。另一个是“以人为本”的企业文化激发了实达人的活力与自信，而施振荣的宏碁提出的则是“人性本善”。第三个是宏碁的施振荣积极主张员工持股，而实达的“国有资产控股，员工占重要股份”的股本结构，不仅形成了全体员工休戚与共的“利益共同体”，也使实达在社会主义市场经济中如鱼得水。

在发展战略上，施振荣有一条很明确的思路，就是“不打输不起的仗”。宏碁从微处理器的推广应用开始，经过技术服务、国际贸易、小教授学习机，最后才投身于电脑主业中。他认为，所设定的目标必须是有机会、有把握达成的，若不是这样，即使再崇高的理想，也只有把它放在一边。像“小教授1号”就搁置了5年多才进行。有趣的是，如果以宏碁于1984年生产与IBM兼容的电脑为标志，宏碁从创办到介入电脑主业用了8年时间，这正是实达迄今所走过的历程。实达也是从非主流向主流进军的，它被叶龙称为农村包围城市的路线。

这一切显得如此的异曲同工，是同属一种地缘文化（闽南文化）的缘故？总之，这一切都为企业的发展奠定了良好的基础并提供了生生不息的动力。

关于团队精神的提法，还有一个背景因素可以交待。简单地说，今天的时代已经超越了英雄独平天下的历史时期，犹如一首歌中唱道：一个人走路总不自在，多少人一起格外精彩。有一本书干脆把这种很西方的团队精神翻译成很中国的语言——“抱团打天下”。这句话，几乎一夜之间，竟得到所有的企业的认同。

实达确实始终强调团结、协作精神，甚至实达里有这样的说法：远离了团队精神的个人拔尖，并不是公司提倡的。

有这样一个故事说明着这种精神。1990年，公司派出的一名技术人员，到中国人民保险总公司为用户联机，由于用户用的主机与公司终端联机时传真软件对不上号（不兼容），用户想打退堂鼓了，公司的技术人员马上说：给我一天时间，我改不好你再退。回到公司驻京办事处，决定晚上连夜加班。驻京办的业务员小杜，马上上街买回了点心，那一夜他就陪着这位技术员，他说：“技术上我帮不上忙，但我可以陪你不睡，跟你说话，解闷。”结果第二天早上，他们把改好的机器送到用户手中时，用户吃惊了，马上签下了400台终端机的合同。

这名技术人员就是现任终端公司技术总监的郑维宏，这位1967年出生的年轻人，是尖子，是缺一个就少一个的人物。我见过郑维宏，觉得他多少有点腼腆，甚至还有几分少年稚气，然而他说出的话似乎都是经过深思熟虑的。

实达倡导的团队精神，还直接体现在奖金分配上，实达采取了公开和不公开结合的方式。公开的有：特别奖，不定期奖励成绩突出的人员；月奖，是公司对员工每月一次的综合评议，有利于员工之间的横向比较，形成互相评议的压力，有助于员工间互相促进。对数额相对大些的半年奖和年终奖，则采取不公开的方式，既要对员工作出的贡献予以回报，又要避免造成不必要的攀比和矛盾。最能体现实达对团队精神的倡导的，是对销售口的奖金分配。业务员的销售业绩跟奖金挂钩，但却不是直接把销售额中的提成奖给个人，而是统一到部门中，由部门评议业务员的个人成绩、公关意识、协作精神，看业务员在个人成就之外，还为公司做了哪些事情。通过以上的综合判断后，再给员工定奖。这样，就使员工更明白公司提倡什么，反对什么。

有人说，三个中国人的组合便成了一条虫，然而在实达，三个人的合力远远大于个体，靠团队精神所组合成的群体、不仅没有成为虫，而是成为一条更大的龙。因为，我们有共同的理想，共同的价值观，共同的发展环境；因为我们始终把培养并拥有一支高素质的员工队伍，视为公司的宝贵财富和真正优势所在。以人为本，既是我们的出发点，也是我们的目的。

实达这些做法，在当今计算机领域内流行着能力至上的风气下，便显得格外富有含义。以致许多业内人士会产生纳闷，实达说自己的人才多么优秀似乎根本谈不上，为什么却能够做出的成就如此之大？

世界著名的企业顾问公司麦肯锡公司在对接受咨询的客户公司进行管理水平和企业活力评价时，核心的考察指标就是该公司的共识是什么，共识统一到什么下，先是显现，继而认可，最终共同推崇的思想观念、行为方式、道德规范，即大家都引为自豪的核心价值观是什么。

精神家园

从表面上看，做企业与做哲学两相径庭，一个形而上，一个形而下，可是林建认为，一个发展到中型以上的企业总裁首先应该是哲学家。

真是惊世之语！

然而我要承认，林建的这个观点在实达圈子里还是一种很有代表性的看法。我在《实达》杂志上读到这样一段话：

企业文化形成的基础来源于企业奠基人的哲学思想（无论它起初是多么朦胧），我们称之为经营理念。这种理念在企业的经营活动中对雇员的价值标准产生强烈的影响；通过高层管理活动创造、维持一种氛围，让全体企业人都清楚，什么样的行为可接受和什么样的行为不可接受。

因为再成功的企业文化，如果没有领导者尽力维系，主导性就会慢慢消散，到最后，行动和口号不能相合。

如果从“通过高层管理活动创造、维持一种氛围”这个角度来看，确实，一个企业领导人是需要有点哲学家的气质。

哲学家是什么？哲学家是思想布道者，哲学家是精神狂人，他通过自身的气质就足以迷倒许多信徒，就足以让一个群体跟着自己走，就可以树立一个群体乃至一个民族的精神信念。

我还可以说，许多企业领导人之所以具有一种领袖的气质，也就在于它具有一点哲学家或者叫做思想布道者的味道。的确，无论在国外还是国内，某些比较出色的企业领导者都具有这种素质。比如说南德集团的牟其中，便有点这种味道，他提出的“九十九度加一度”理论便充满了哲学的思辨性。

哲学家一般都对自己所持的理念怀有强烈无比的坚定性，他总是企图在精神上打倒别人而不易被别人所打倒。这是哲学家的可贵之处。

我发现在这位为实达终端的销售立下汗马之功的前实达集团市场总监身上有一种常人少有的固执，实达的朋友们喜欢把林建叫做电脑游戏里的一个人物“阿土仔”，林建就像那位台湾的阿土仔一样辛辛苦苦地成天奔波着，一年365天中起码有265天的时间就是在视察祖国大好河山，真可以说哪里有实达招牌，哪里就有林建身影。一只手提箱便成为他的另一个家。

从坚定一个企业的经营理念在任何时候都不动摇这一点来讲，林建提出企业的领导人应该是哲学家的观点是对的。因为只有一个企业领导人才最明白自己想要构造一个什么样的企业，只有一个企业领导人才具有坚持企业方向不动摇的能量。

林建有一个说法，一个企业不可以十全十美地提出自己的理念，一般而言，一个企业不可能什么都包容进来，如果什么都有了可能就什么都做不好。一个企业只应该就某一个理念达成真正的共识，也就是平时大家都要研究它，即使发生冲突也不怕，在冲突中必须达成共识。什么叫成熟的企业？林建认为，一个成熟的企业当面临着两个以上的抉择时，应该毫不犹豫地只有一个选择。这就是理念的共识，可能这个理念的核心还不是人所共能表达的，还不一定表达出来。许多企业真正核心的东西不是靠表达得到的，但它却使企业人在遇到抉择时能够毫不犹豫地选择。

林建的这种来自企业实践的想法确实引起我的思索，我想判断他的看法是过于极端还是确实很有道理？后来我在《企业不败》这本书里看到了一个极端的例子，《企业不败》里写道：

美国烟草大王菲利普·莫里斯公司的经理办公室里都有一种带有反抗性质的吸烟风气。常常看到某位经理从衣袋里猛地抽出一盒香烟点燃，然后把烟盒扔在办公桌上，故意让所有人都看到。走到任何地方都是几乎示威一般先把雪茄点燃，然后往桌子上一扔。这就等于向人们展示，别给我说烟草的危害，别给我说道德的对与错，我们认为吸烟是正当的行为，我们有吸烟的权利，这是一个自由选择的问题。这就是菲利普·莫里斯公司所要坚持的企业信念。

菲利普·莫里斯公司的经理们好像把自己看成了遍布各地的“万宝路”广告牌中所画的独往独来、性格强悍的西部牛仔。

细想一番，的确一个企业的生存就是要靠这种对自己企业理念持有的坚定性。在菲利普·莫里斯公司工作就等于“崇拜吸烟”。公司的员工，每次发工资的时候都会领到几包香烟，让他们带回家去。这就是烟草型企业万宝路塑造的企业文化，它时刻都在提醒着自己的员工，别忘了你是在为烟草公司工作。我们尽可以说它是一种与社会大趋势完全相反的做法，但仍然是企业文化，而且是一种把独立主张坚持得非常好的企业文化。在这里，每一个生存其中的企业人，都会寻找到自己的精神家园而不会出现迷惘。

它使我想起有人说过的很有意思的话，企业也如人，有君子有小人一样，充满了个性，有小人型的企业，有君子型的企业，有温良型的企业，还有斗士型的企业。以此来解释，莫里斯公司就是斗士型企业。

于是我又想起诗人北岛的一句名句：高尚是高尚者的墓志铭，卑鄙是卑鄙者的通行证。

那么实达是什么呢？

太多太多的东西需要解答。

BBS，电子公告牌系统，是一种允许个人将一条信息张贴出去供其他人阅读的服务，它包括对某个专题的讨论。电子公告牌有时也可称为计算机会议。

你我说实达

在实达的内部网上，有个“你我说实达”栏目，据说这是实达内部网建立以来，最受欢迎的栏目，几乎每天下班以前，都有不少人会打开内部网，看看今天“你我说实达”栏目上又有谁说了点什么没有。各种说法、各种思想、各种观点、各种想法都在这上面得以体现。往深一点说，实际上实达的企业文化理念也正在经历着一场“你说我说”的过程。

这是许多人都感受到的，眼下的实达在企业文化或者说是企业理念的范畴内正在经历着一次前所未有的震荡与冲突的历程。有人分析说，这恐怕正是由于1997大发展年许多新人的加入所带来的。此说不无道理，由于实达的扩张，使得实达又有了众多企业和众多新人的加盟，尤其是那些直接进入管理层的“空降部队”们，使得来自五湖四海的各种不同的企业理念都得以在实达发生相互碰撞。当然，之所以如此，也与实达的领班人叶龙提倡的包容性有关。

我能够接受这种表面看起来有点混乱的状态，混乱更多的是代表了有活力、有思想在产生，有冲撞才会有生命力。

实达的企业文化之所以能够吸引我，并不在于它能够形成一种多么有系统，多么有理论根基的东西，而在于公司的大多数领导都很年轻，而代表着他们的一些观点也非常年轻，因而这种企业文化也是一种非常年轻的文化。

这种年轻性特别表现在冲突这一点上。这种冲突，甚至是一些经常表现为不满的观点，都挺能为实达人包容。甚至实达内部有人提出，公司应该有一个很好的奖励牢骚政策，牢骚尽管是不受欢迎的，但总比埋在心里不愿意说出来好，对公司最危险的事情就是员工已经不愿意说什么了。

当然在实达，更多的不会是牢骚，而是关于企业理念性的一些或认真、或激烈的探讨。包括什么是企业的发展了的核心价值观，什么是企业的生存价值，观点纷呈，莫衷一是。实际上它正是中国企业处于这样一个发展阶段的必然，无非是实达把它更加表面化了，而在另一些企业里，恐怕还没有揭开盖子来。在实达起码形成两种观点，可能不代表绝对真理，但它却能给人启迪。它可以帮助我们从不同的角度来看企业理念的形成过程和各种观点的合理化或启示性。

一方的观点，实达的理念是什么呢，应该是非常统一的，明确的。就如同四项基本原则一样，在任何时候都不能变，都不能动摇。每一个进来的人只能而且必须接受这个理念而不是要去改变它。

有人把话说得更绝，就是如果不能接受这个价值观，就不能在一起共事，否则大家都不能接受对方是很难受的事情。

也有人认为：莫里斯发工资时给几包香烟，你能否接受，决定你能否留在这个企业。这是把企业文化的强制性发挥到了极限。

然而又有着另一种观点，认为一个企业应该更有包容性，而且随着一个企业的发展，会赋予它更多新的内容。尤其是当企业开始走向投资的多元化后，在企业经营理念、企业文化上应该有着更为广泛的可容纳性，应该吸纳更多外界的东西，形成一个新我，形成一些新的经过发展的企业价值观。

一方认为，这样可能就和原有的价值观发生冲突，可能让原来的老一代实达人接受不了东西，就可能出现分歧，就可能有人出走，就可能使我们现在的企业变得面目全非，甚至基本上等于是一个另起炉灶的企业。

另一方的观点是，这恰恰说明了实达的企业文化还未发展到具有很强的同化力。有人举例说，实达在 1997 年初兼并了一家叫做爱迪生的公司，但到年底，又不得不把这家公司清算出局，为什么会形成兼并进来不到一年就又清算出去的情形呢，有人事后得出结论，认为实达文化仍然缺乏兼容性，缺乏消化力。光是实达人对被兼并收购进来的企业总是以“他们我们”称谓，就说明两者并没有完全溶为一体。

林则钦便是有这个看法的人之一。他认为，实达的企业文化还不成熟。如果这个问题没有解决，实达还不能说未来会成功。他还很不客气地说，实达现有的领导理念构想还比较传统，怎么说呢，具有东方文化的排他性特点，突出表现在管理层。也许是实达的管理层基本都是技术型的，比较专业，可能导致没有很开阔的胸襟，没有很新的管理思路，所以在实达已经把规模做大的情况下，实达的公开性开放性便开始受到影响。也就是说，除了外设厂的收购兼并之后，朗新的也成功了，其他也有几个收购项目都很难说非常成功，为什么呢？林则钦认为一个很重要的因素就是实达没有更新自己的文化。这样就往往不是按照企业的规则来做，而是按较老土的管理办法，主要是从人与人的关系角度考虑问题，能搞得掂就做，搞不掂就不做，所以缺乏完善的体制来使企业运作有一个可靠的保障。

这样一来，又明显地形成实达的另一种心态，即对公司的资本经营方面显露出不太适应的心态。这种心态对于一个企业从事资本经营很不利。是的，因为资本经营真是两刃剑，它更考验企业的机制是否健全，决策是否正确。不像产品经营，只需要干好自己想干好的事情就行了。资本经营的收购兼并方面不同于产品经营，它面对的是陌生的市场，陌生的资源，要融合它，改造它，必须有更开阔的胸襟，更健全的管理体制。资本经营，尤其是以企业收购兼并方式的资本经营，买的不仅仅是一个企业的资产，更核心的资源是买了里面的人。只有人搞掂了，这个资本经营才算是成功。

事实上，即使不是资本经营，即使是做着单一的产品经营，这种心态也不利于公司的发展，因为企业发展壮大过程中，会不断涌进新人，也需要有不断融合改造新人的过程。这都需要具有开放的心态才能够做到的。而这个心态的形成则完全有赖于形成一个开放的企业文化。

实际上，目前实达集团存在的问题，在许多企业都存在着，论及根源还在于一个企业有什么样的企业文化。我采访过很多企业，考察过许多管理，发现往往企业会走向这样的结局，从创业之初的开放最后走向封闭，而这种封闭性最大的特点就是不能接受新人新观念新体制上的变革。而这样的企业也往往是做到一定程度就再也做不大。

他甚至还表示出更为极端的观点，如果企业经营理念不解决开放性这个问题，可能公司越来越大，而公司的人的向心力会越来越弱，最后人们渐渐开始脱离或者就开始散伙了。这对一个公司意味着什么，意味着又要重新走向创业。

实达渐渐开始明白这个道理。他们承认开放与融合的企业文化在一个企业中的重要性。即使对被认为是非常成功的典型案例——福建打印机外设厂的兼并，在实施的过程中，也往往为了尽量减少被兼并方的抵触情绪而采取维持基本现状的做法。

对一个企业是否实施兼并，关键还在于是否有足够的消化力去消化掉被兼并的企业。

对于实达来说，企业文化是一个逐步清晰的过程，也是员工思想彼此接近、相互影响、不断融合的过程。把这种起源于每个人的头脑，原本异彩纷呈的观念，凝结为大家都认同的思想，实达靠的是引导、提炼、归纳、渲染的长期过程，而且在今天相对成熟的时候，思想上的碰撞、磨合与融汇过程仍在进行。

关于“OPEN”

我接触的一些实达人，喜欢用“OPEN”或是“不OPEN”来评价自己的群体。

尽管仍然有部分员工认为实达不“OPEN”，但以我的观点看，实达已经相当的“OPEN”，如果把它称之为开放式管理，这种企业文化策略在实达是很重要的，它体现了实达的管理风格和文化导向。实达的管理层实际上是很平易近人的，坦诚、爽快是一个鲜明的特点。不论公司员工提出的问题是属于个人事务性的，还是同工作有关，开放式的企业文化氛围都鼓励他们同一个合适的管理人员讨论这些问题。由于有这些沟通渠道，员工们总是乐意提出他们可能有的问题或所关心的问题。

关于“OPEN”或是“不OPEN”的不同看法，说到底还是涉及到一个企业的核心理念是什么。

由此我们进而探讨一个发展中的企业的核心理念或者核心价值观。这对只有十几年历史的企业来说，还是一个刚刚开始的话题，大家对许多问题的看法还是比较模糊的，甚至连定义都还没有弄清楚。

说到底，企业理念这个东西，是近几年随着企业越做越大而发展起来的，是舶来品。退 10 年，我们的企业还并不觉得这是一个非常迫切非常需要马上解决的东西。但现在不同了，几乎每个做大的企业都把如何提炼出企业的核心理念，形成企业的核心文化当做头等大事。实达亦是。

1996 年公司股票上市后，在快速扩张的需要下，实达引进了较多的空降部队，随着企业一天天做大，随着企业有着更多的新人补充，许多原有的一代创业者人的共识，现在还能成为众多新人能够接受的东西么？如果一个企业中人与人之间的理念发生了冲突怎么办，我们有统一的价值观么？诸多问题便这样成了实达 1997 年人人都在谈论的话题，人人都在思考的话题。

显然实达人非常强调价值观的取向。有些企业能够做成百年老店，就和企业价值观有关系。我必须为社会提供一种有价值的服务，这就是我企业存在的价值。有一批极有“实业报国”思想的实达人如是说。价值观这个东西，看起来很虚，但实际上一个企业的方向是由它决定的，一个企业能否长久生存，其中很重要的也是它的价值观决定的。有人甚至认为，一个企业的价值观不在乎企业说了什么，而在乎它能否几十年如一日地坚持下来。能够坚持几十年如一日地做下来，恐怕它的价值观是非常的有力，不会因为领导人的更换使得企业价值观发生变化。

我把核心价值观这个东西称做一个企业的“精神家园”。实达的员工认为一个企业最不能缺的就是这个东西。一个企业的总裁应该更多考虑一些公司为什么存在的问题。总裁应该是作为公司的精神支柱。实达的年轻一代甚至说：我觉得一个企业最重要的不是利润，而是靠一个理念在做事情。公司不仅要关心一个好的年终报表，更应该关注公司的生存能力。一味地跟着报表走，这样的公司是蛮危险的。最主要的是公司有个价值观，有个行为规范。同人需要有人品一样，公司也需要有“人品”，而且公司有人品是更重要的。因为我觉得一个好公司，一个活得久活得好的公司，基本上倾向于价值观第一。比如惠普就是这样一个好公司。惠普的员工，是一个模式出来的，整个企业价值观的熏陶非常厉害。这种东西就像河流一样，融入员工心中。

我理解这个意思，一个企业的核心价值观就是保证企业的统一性所在。

这便需要依靠企业的文化建设。企业在收购兼并过程中最难的是形成文化上的统一性。要防止社会上不良文化和价值观对实达已有的优良企业文化的稀释和侵蚀。集团越大，越需要企业文化，越需要企业有一个核心价值体系。企业文化不是一个封闭的系统，它需要吸纳外来的文化，但自身的文化又不能被外来的文化稀释掉，既要有同化力，又需要创新。无论对兼并收购企业采取何种管理方式，都应保持它在战略、文化、政策上的统一性。

这段话有人戏称是企业文化的统战理论。有人说，其实战争年代的许多总结都是人类管理经验的一种最为高级的表现形态。我觉得这话是对的，纵观人类社会的发展，无论是技术还是管理，最先得到推广甚至得到有效运用的往往在军事领域。比如计算机的最早运用就是在美国的军事领域里。那么我党我军总结出来的统战理论理所当然地应该对和平年代经济建设依然有用。如此看来，企业发展壮大后必须面对的现实便是它必须解决战略、政策、文化上的统一性，或者说在新形势下要重新取得共识。再观中国为何众多的企业做大后却反而埋下了诸多隐患，把本来不成问题的问题再重新提起，都与这些因素有关。

古培坚之流

我在实达，见得最多的就是总裁助理古培坚，这位个子不高，却壮得流油的小伙子是一个活力四射的人物，成天见他在公司大楼里上窜下跳，很难见他疲惫的时候。

刘明辉喜欢称他为“性情中人”。

“性情中人”，我不知道这个词渊源于何处，但我知道“性情中人”得到流行开来，却是与新派武侠小说风行一时有关。至于如何给“性情中人”下个定义，似乎更是没谱的事儿。只能凭个感觉，似乎“性情中人”便是集豪爽、热烈、遇真人不做派，对人的本性无遮掩等品质相关，总之，就是给人非常真的一种感觉。

实达人爱用“性情中人”这个词来评价真朋友。

但我却更喜欢用多少包含着一点善意的戏谑成份来称呼朋友。

在实达里，人们最能够接受新事物，包括新词汇，有一天我不经意地用了一下“古培坚之流”的说法，叶龙居然就接过去，几次笑嘻嘻地称“古培坚之流”。

所以我称“之流”是因为他很容易与所有的人“入流”，引为同伙。

1965年底出生的小古，还经常以一种过来人的感觉感叹一番，看到这些学生，我就想到当年的我们，就是这样一步步走过来的，与实达一起成长。刚毕业时，我们特别想有成就感。叶龙说这些新人3年后有可能成为公司的骨干，我说，哪里有那么长的时间，事实上你成长了，公司也成长了，公司成长得非常之快，你除非比公司成长的更快。

他喜欢把新结识的朋友带进自己的家。我不知道他是否非常为此而得意，确实同代人中，古是幸运者，他的住房居然达160平方米之大。我把它称为豪宅。刘明辉暗暗告诉我，他这个豪宅被装修得有点小土财主的味道。我看后称是。但就这个“土围子”仍然能够吸引到众多的朋友到他那里去参观。我戏称，去古家打“土围子”。

的确有点打“土围子”或者是“打秋风”的味道，每个人去了古家，都可以捞到一本书什么的。古是一个彻底开放的人，似乎没有什么私有的意识。他最乐意做的事情就是有什么好书或者好影碟喜欢有人与之共享。我不知道他是不是有送书的癖好，总之他认识了什么人总要向人家推荐几本书，有时干脆就买来送给人家。我为了写这本书，可没少在他家的书橱里捞过好几本书。他比较不满意的是林建，两人是影碟发烧友，古喋喋不休地牢骚：林建在我这里借碟我从来是二话不说，有时候我还告诉他我有什么好碟，但我在林建那里拿一碟，还要打什么借条！他借我的东西，还的时候，居然还要我自己去他家里拿！

古的风格是喜欢干什么都是一阵风一阵火的，并且有扎扎呼呼之嫌。

以我的观察，把这个人放在实达集团总裁助理这个位置上，便与经营班子构成了互补，他具有一种能够用自己的真诚和活力感染人的品质，所以上上下下、里里外外大家很容易与他沟通，很容易能够成为他的朋友。

喜欢“入流”的古到处结交新朋友，到处汲取新信息，便使他经常能够说出一些新鲜的观点，说出一些叫人刮目相看的新意思。

他对我说，什么叫公司的管理，管理就是提供一个平台，但实达是一个太年轻的团队，大家都在一个年龄段，每个层面的人放在一起比较，发现大

家都差不多同一批进入公司，谁比谁强，谁比谁更有经历呢。所以我们设想引进一些管理公司来帮助管理，让专家来做专家的事情。许多事情都可以放出去让人家来做，那样我们就上了一个新的平台，在另一个层次上形成管理优势了。

其实何止是小古，在实达有着相当一批与古类似的人物，比如蔡智康，也热衷于扎呼，逢年过节或者什么纪念日，便喜欢到处游说大家要多做点捐助善款的事儿。熟悉他的人说，蔡受做士多店小老板的父亲的影响较深。还有阮加勇，还有郑维宏。这些人基本都是60年代中后期出生的小字辈，这批被他们自己贬称之为“眼界并不太宽”的年轻人如今早已经是“师长旅长的干活”了。都已经成为公司的中高层骨干，现在已经开始教育着70年代出生的人了。每次招聘的新员工到公司后，小古都要给他们讲课，开篇的第一句话总是说，在实达，大家是说普通话的，讲话的主题便是如何鼓动起新员工与实达一起成长。

这是现身说法。

总之这批60年代中后期出身的“小人物”非常具有自信力，自信成长期还远远没有达到顶峰。

也有人把这种自信力评价为“自以为是”。

对了，“自以为是”也是相当多实达人的毛病。严格说这是大学生的校园派头。这是智商与情商都相对较高的一种表现。

在实达，自以为是绝不止古一个人，我在采访中接触过的许多实达青年人都非常地自以为是，比如陈光华，比如陈超兰，都是很自以为是的人物。他们可以坐下来便“指点江山”一气，对公司的事务无论巨细，都可以毫无顾忌地痛快地评说一番，这件事应该怎么怎么做，如果让我来做该是怎么样。这样的事情也只有在实达这种充满包容的群体中才能够做到。其实我觉得自以为是并非是一个贬义的词，大学生恰恰就是非常自以为是的一群，一个群体如果能够把这种自以为是的性格保持下来，确实是一件好事情。多少大学生，在学校里便是一副自以为是的派头。“国家是我们的国家，世界是我们的世界，我们谁干谁干！”这种豪言壮语，是中国大学生来自五四的精神承继。当年的毛泽东在湘江边上，橘子洲头，指点江山，激扬文字，看万山红遍，层林尽染，粪土当年万户侯，万木霜天竞自由时，想必是这个派头吧！我们的社会，能否保持住这种青年人的个性呢？

烧掉可口可乐之后

有种说法，可口可乐如果被大火烧掉，凭它的品牌，可以一夜之间再做起来。这是不对的。

又有种说法：卡耐基说，我的企业被烧掉了，但把人留住，我20年后还是钢铁大王。这是对的。因为企业人构成品牌能力，你光把品牌买走，不把品牌能力买走是不对的。

这是福州大学的郭建辉给我“布道”时说的。在实达采访时我结识了这位留英归来的年轻的副教授，他给实达人讲什么是核心竞争力，怎样形成核心竞争力，最喜欢引用的就是Wal-Mart，这是美国现代商业最成功的商业企业。它成立于1962年。在1980年以前，年销售额24亿美元，不到Sears销售额的12%。但在80年代，Wal-Mart年营业额以每年25%的速度增长。目前，它的年销售额达400亿美元，超过Sears and Kmatt，成为美国最大的零售商。

郭说，它的核心竞争力，就是即使它与竞争对手拿的货品价格是一样的，但它有一种特殊的能力，仍然能够保持低于对手的价位出售。这是对手很难学到的东西，是真正独一无二的，它体现在给顾客最大的利益选择，提供给顾客的低价。这几样东西连起来就是核心竞争力。企业有了核心竞争力，你根本就打不垮它。

我的理解，所谓企业的核心竞争力，就相当于一个企业里真正的高科技含量的东西，一个企业的专有技术所在。一个企业的产品不易被外界所模仿，其中很重要的一条就是看产品所包含的科技含量高不高。科技含量高的产品相对不易被仿冒。国外如今评价一个企业的好坏标准和我们不一样，我们是强调企业赚钱不赚钱，而国外看你有没有专有技术。现在技术已经成为企业生产要素中的首要要素。

许多一夜暴富的老板们总认为今天这个世界上，只要有了钱，什么样的人间奇迹都能创造。但事实上，这是一种人的心态膨胀之后的臆想。理性一点的人都会承认，除了钱之外，还有其它因素才能导致一个企业成功。新的理论说核心竞争力是买不到的。你可以把耐克买下来，但你能做么？买下麦当劳你能做么？

这个问题恐怕会问倒许多那种认为自己无所不能的老板。

实达在形成这样的观念：

要有这个概念，这个企业是大家的，这样才能形成你的核心竞争力的基础；还要有一个概念，一个企业必须要做到让员工满意。只有员工满意，才能让顾客满意。这实际上就决定了一个有核心竞争力的企业应该是一个倒金三角结构，最上面的是员工，最下面的是总裁。根据这个概念，又可以延伸出下一个概念，如果你的工作不能让你的下属更好的工作，那你这个领导者就是多余的。于是从这里，我们可以发现，所谓企业与企业之间的差异性，说到根本还是企业管理的概念不同。

我们换句话来理解这些概念，就是说明一个道理，实达不是一个家族把公司带起来的，而是全体员工。那么如果它的核心价值观无法使员工得到认可，恐怕就对企业的运作一点用都没有，因为企业的行为实际上都要最直接地细化为每一个处理每件事的人。决策层或管理者加起来做的具体事务能有多少？

我想起了一个非常富有寓意的故事：

原来福建有一家非常有名的美发厅，叫紫罗兰，开了好多分店。我最近一次到新开张的分店剪头，竟然发现，原来是 50 元理一次发，现在涨到 70 元了。而且服务各方面都与从前没有什么两样。给人的感觉是，新开的店里除了价格提高的，文化品味上可没有提高，师傅拉里拉塌的。我便问他们，你们紫罗兰是同一个品牌，怎么价格不一样呢？店里回答，他这里地段好。我说，我不管你地段多好，但是你是同一个品牌的，便只能是同样的价格，同样的服务。况且你们这里比不上老店的服务。总之我这次剪头极不满意。

又过了一月，我又去理发，我不去紫罗兰了，有人向我推荐了一个新开张的店“123”，我去了，而且确实感到满意。后来了解“123”的大多数师傅是紫罗兰分出来的，理发师傅说，老板很刻薄员工，每一道程序都要经过我们的手来做，但老板对员工却不好。员工心里在说，你老板对我们不好，我们怎么对顾客好？

我从这里体会出这样的道理：一个企业慢慢成长起来，有生意后，往往就忘记了最初的根本，眼光由顾客导向转向自我导向。老板自我感觉很好了，可能就对员工不好了。理发师傅说，每一道程序都经过我手，你对我不好，我就可以对顾客不好。我对顾客好不好还无法评价，员工可以在根本不违背工作程序的前提下把事情搞得一塌糊涂。主动做事情和被动做事情效果会相差好几倍。

再把自己的思考延伸开来，如果企业没把价值观灌输进每个员工头脑里，就是不行。很多企业有很好的价值观，但是没有落实，那只是纸上的一段漂亮的文字而已，没有什么用。紫罗兰作为一个企业，仅仅一两个月，一下子它就整个地倒了，经营状况一落千丈，员工分崩离析。但这是表面的，实际上它的危机已经积累很久，一旦爆发，最主要的师傅离开了，带走了一大堆客源，再加上口头上不断传播，很快就不行了。他们完全和自己原先坚持的企业价值观相背离，只注重金钱了。这便是一个企业危险的迹象。

一定要关心企业人的价值，要关心企业的价值观。而人本主义，如今已成为高科技企业中达成共识性的问题。

企业作为市场的主体，就如人作为社会的主体一样，应该有自己的个性，也就是自己的企业文化。但在事实上，许多企业并没有认识到企业文化在企业生存中的重要性，也没有形成自己独特的文化圈。企业没有文化，就像人没有个性，无法显于众人之中。而实达，作为一个高科技、高成长、民族性的企业集团，不但提出要创一流企业，而且真正地形成了自己的价值观。

判别一种文化是否优秀，要看它是否具有开放性，是否有内部的竞争机制，是否能不断进步。从这三个标准来看，实达文化可谓是兼中西方文化之长，而各去其短，从“实为创业之本，达则兼善天下”这句话就可以反映出来。务实是西方文化的特长，也正是中国文化中所缺的精神，而兼善天下的志向却是中国有志知识分子的抱负。而实达的内部竞争机制和人才选拔制度，则使企业能永远保持朝气。

实达人有着与众不同的价值观念。实达创业的初衷之一是：尝试一种体制，使知识分子通过自己的劳动，得到合理的报酬。这就使实达人的价值观既不同于一般人，也不同于一般的知识分子。而另外的两个创业初衷：创造一个机制，使科研成果迅速转化成商品；树立一个品牌，参与国际竞争，赚外国人的钱。更体现了实达人为民族工业进步，为社会发展贡献自己智慧的

价值理念。

在工业时代的早期，人们谋求一份工作也许是为了获得维持生活的薪水。而现在，在大多数企业，特别是科技含量比较高的企业，人们需要的已经远远不只是薪水，虽然高薪仍然是非常吸引人的，但作为养家糊口的条件，普通的薪水已经足够。这时，人们要求得更多的是一种满足——事业的满足、精神的满足、尊重的满足。这就对新一代的老板提出了新的要求，他不仅要支付薪水，而且要支付感情。金钱与心理需要成了实达员工收入的两个重要部分，也是“以人为本”的两个方面的体现。

实达高层里“外来户”的林则钦，是这样讲的：我之所以来到实达是因为我有“实达情结”。在实达，我跟大家的关系都比较融洽，而集团领导对我也是比较信任和放心的。“士为知己者死”，这是中国传统士大夫的一个座右铭，大多数中国人还是认可的：只要你认可我，我就愿意为你去拼命。实达在“知人”这一点上应该说是做得不错的。

实达有一种很好的人文氛围，这种氛围能造就一个令人心情舒畅的工作环境，让一些高、精、尖人才脱颖而出，把大家的主观能动性发挥出来。但从集团目前的情况看，这种氛围还不是每个部门和公司都具备的，它的营造还有许多工作要做，需要大家共同努力。我相信，宽松和谐的人文环境对实达充实自己的文化内涵、保持现在的蓬勃活力绝对是必要的。

写到这里我想起了一件事情，1997年，实达做自己的品牌形象宣传时，曾经在中央电视台每天都重复地播送着同一个广告语：越了解 VCD，越信赖实达。我的一个朋友给我开玩笑说，这个广告词设计得实在不好，容易被别有用心的人讥笑为：越了解 VCD、越不信赖实达。我置之一笑，但我却可以引用同样套话：越接近实达，越能亲近实达文化。

此说成立。

永远缺工程师

实达终端公司的总工程师郑维宏去了一趟美国，回来后讲过这样一句话，美国 IBM 为什么强，因为有一批美国最优秀的计算机毕业生在它那里。实达的人事主管小古告诉我，当他听到这句话，感触颇深。

这让我想起一件很有意思的事情，世界上没有哪个国家如美国佬那样把人才争夺战表演得如此淋漓尽致。在美国高科技的圣地硅谷，每年都大约有一半的企业被淘汰。当硅谷某家公司正在倒闭清算时，经常可以听到头顶上突然一阵隆隆作响，抬头一望，一架直升飞机正盘旋头顶。正是纳闷之时，直升飞机上又突然会降下一条大大的横幅：某某公司竭诚欢迎阁下加盟。

这真是美国佬的独特行为方式。

我不知道，现代社会对人才的重视，是否与美国人对人才的炒作有关。

“永远缺工程师”，这句口号，是许多实达的老总们去趟美国后带回的感觉。在美国呆的时间最长的陈建文感受特别深：在硅谷看报刊杂志你一定会这里有永远缺工程师的感觉，因为硅谷天天在招聘工程师。道理很简单，一是硅谷不能没有产品，出产品不能没有工程师；硅谷每天有人创办新的公司，每天有公司扩充新的部门，每天有部门产生新的项目，因此永远缺工程师。二是工程师是未来的企业家和各级管理人员。太多的企业家是工程师出身的，有的甚至还是公司第一个产品的研发者。很多工程师从自己的专业领域进入管理高层，眼界更宽阔，发展更全面，但他们一直为自己曾经是工程师而自豪。

英特尔的总裁葛鲁夫每年可以在 COMDEX 电脑展的大型会议厅里侃侃而谈，向全世界介绍明天的信息技术将会怎样；他也可以与最基层的工程师讨论最前沿的技术问题。这就是硅谷根深蒂固的工程师文化。硅谷有各种招聘会，几乎每周都有；有各种招聘杂志，据说专业的就有三、四十种。

陈建文说过这种感受。为招聘员工陈也曾经参加过招聘会、登过招聘广告、拜访过人力资源公司。这里的人力资源公司的专业水平和职业道德给陈留下深刻的印象，当然收费高。招聘这种方式是被动的，还有主动出击的，那就是挖人才公司，俗称“猎头”公司，他们专门处理高级人才的“流动”问题。对“猎头”公司褒贬不一，有些公司骂“猎头”是大坏蛋，使他们公司失去人才、元气大伤；也有很多人认为对硅谷来说“猎头”是在规划硅谷，在调整硅谷的人力资源结构，也是在创造硅谷，因此，“猎头”公司在硅谷起码不是名声不好。“跳槽”在硅谷是司空见惯的事情，这儿可能是全世界人员流动最频繁的地区，但由于重视信用和名誉、雇佣协议明确、法制健全，“跳槽”的不良影响比较小。倒是员工“跳槽”后进一步认识了自己、发现了自己，公司老板更加认识人才的价值，这种本来无序的现象变得对硅谷发展有良性的促进。

“靠脑袋赚钱”，这就是高科技产业的现状。硅谷是工程师的乐园，他们吃的就是“智慧产权”这碗饭：客观上硅谷的人工贵、地价贵，不得不靠脑袋赚钱。

这些都是实达人去过硅谷后的感受，这种感受对实达的决策者们影响是很大的。

换一个角度，从现代企业的发展角度看，每个企业家都清楚，未来最大的争夺是人才的争夺，我们已经走过了短缺经济，但还有一样是短缺的，那

就是人才，这是中国下一步发展中瓶颈的瓶颈。

而且企业的另一个现象也到处存在，外面的人召不进来，内部的人才却要一直往外跑。有人戏称这是又一种“围城现象”——里面的人想出去，外面的人不想进来。

人是公司最稀缺的资源这个观点虽然听起来像是老生常谈，但值得重复。人是公司的知识库，是公司竞争优势的关键，受过良好训练，具有奋发精神的人是各项战略制定与执行的关键，尤其是今天，高层管理人员本身越来越不能确保公司的竞争力。今后公司将不得不更多地依赖于全体员工以确保其竞争力。识别机会、创建新产品和跨部门工作的复杂性要求更多、更好的工作队伍，其结果是人成了公司未来业绩的一项重要投资。要想兴旺，公司管理部门必须确保公司重点资产——它的知识和人力——达到世界水平，才能确保公司有一个市场所需的产品和服务的强有力的基因库。

于是在实达集团经营企业的指导思想中，人力资源总是一个每次开会都要议的话题。实达领导层认为，在企业各种各样的资源中，人力资源是最重要的，也是最有效益的资源。人力资源是最大资源的概念是实达领导层的共识。企业的人力资源要与公司的利润，公司的运作配合，产生自己的作用，这样的人力资源管理才能有生命力；实达集团甚至开始形成这样的概念，企业最大的人事经理是总经理。

在人力资源管理上，实达特别看重的是深圳的华为公司，只要一提华为能够吸纳了 100 多名博士的现状，古羡慕得直流口水。

一个华为在深圳，一个实达在福州，福州不能与深圳相比，这一点实达人也非常清楚。但是实达认为，自己的地缘有劣势，也有优势。起码在实达，较好地解决了高新技术企业中普遍存在的人才流失现象。大家都觉得很奇怪，在高科技企业中，尤其是在计算机这个行当里，没有一个企业不为人才不断的流动而苦恼，但实达却很少为此事伤神。我开初听到这也感到奇怪，曾经暗想，是不是实达遮掩不说呀？后来一细查，还真如此。这是为什么？后来我与实达人一起细细分析，才发现，原来有两个因素有利于使实达解决这道高新技术企业中普遍感到棘手的难解。两个什么因素呢？说起来很简单，一是从区域来看，实达地处福建，一座武夷山挡住了去路。它还是当地最好的企业了，一个人在实达工作过，很难再为其它的单位所吸引；二是实达是做产业的，而一般把产业基地放在这样远离经济辐射中心地带的地方往往能够减弱人才流动的冲击，当然还有其它。

有了这两条有利因素之外，实达能够取得这么好的绩效，关键还在于他们强调人力资源是企业第一资源的概念。正是因为这样的概念的形成和实施，使得实达在几年之中，把当年福建计算机界的风云人物纷纷纳于自己的大旗之下，比如被称之为福建计算机界开山元老的刘宏和贾红兵，比如在北京小有名气的朗新公司总经理徐长军。正是从这个意义上，可以说实达摸索到了一条在高科技领域中调动青年知识分子积极性的一套行之有效的办法，形成了符合高新科技领域发展的新的思路和制度。

我觉得实达有这么一个观念是很值得深思的，实达从不认为自己是最优秀的，但是它提出，并非是最优秀的企业才能吸引到人才。打个比方，刘备和曹操，谁更有实力，显然不是刘备，但吸引了诸葛亮的是刘备。所以公司本身是不是优秀并不是吸引人才的决定因素，而取决于企业是不是人尽其才。人能尽其才，就说明你比较赏识我，士为知己者死……就产生了。

而恰恰在这个问题上，是实达的长处，更确切地说是叶龙的长处。叶龙曾经很得意地说过，他最大的长处就是对人的判断一般比较准确。做领导的用人之道他是学到了的，用人不疑，疑人不用。甚至我可以说这也是实达的一个传统，从董事长朱刚始，就是用人不疑的。朱刚提出的著名的“任命一个人，信任一个人，支持一个人”的原则沿袭至今便是证明。

当然实达也有另一种观念，如果这个人才走了，应该考虑到两个方面，一个方面可能是此人不适合实达；另一个方面是，人家从实达挖走了人，那说明实达也存在着问题。

在采访实达的过程中，我一直在想，究竟是什么能够吸引一批年轻人来到这里工作呢，每年招收的应届毕业生中有三分之一是外省籍的。福州在今天改革开放的中国这盘棋里，不算特别具有吸引力。谈地域，它虽然是地处侨乡，但比不上珠江三角洲；虽然是地处沿海，却有山海阻隔，赶不上广东深圳；虽然是福建的省会，却深受上海的经济辐射，厦门远比福州要强势一头。然而为什么实达就能够吸引到一批年轻人献身于此呢？

我思索着这个问题，但未得答案。有一天，负责招聘的主管的一句话启发了我，他说，我每次在人才招聘会上看见那些大学生，就想到我们当年来实达的情形，什么都不怕，就特别渴望有成就感。所以我把实达的招聘广告招贴画定位在“与实达一起成长”，画面上是一群充满朝气的大学生们。

我心灵一下得到某种触动，或许这就是实达能够吸引住众多的莘莘学子之处吧？

我对此的采访已到尽头。

1998年1月19日，离春节还有9天，已是夜深，我仍然还在实达工作着。我明天将离开这里，我的朋友刘明辉也将面临着人生的又一个重大抉择，实达在向他招手。这是今年南方最寒冷的一天，我们喝了一点黄酒，他突然提议，我们应该到五一广场毛主席雕像前看看。是的，今天的中国城市广场，能够保存完整的毛主席雕像已经不多，以我所知，沿海城市更是少有。于是我来了兴致，冒着寒风苦雨，俩人在路旷人稀的大街上信步走去。深夜漫步，这是多少年前大学里的情怀，如今又一次温暖着我们。我们谈鲁迅，谈黑格尔，这些久违的话题，这些我们青春的偶像，我们就在他们的感召下长大。我们曾经期盼着自己伟大起来，然而经历了这么多年的坎坷之后，我发现这个世界其实是很平实的，我们的人生也应该平实一点才对。然而我相信一点，即使我们的人生平实，也一定比我们的前辈来得深刻，也一定比我们的后辈来得深刻，因为我们经历了两个时代的交替时期，我们便多了一层人生的体验。

我们谈生命，谈理想，谈人生的重负，谈人与人之间如何需要沟通，又感叹这个沟通是如此之难，谈这个世界上为什么有许多的好人就走不到一起来。突然明辉说，我们眼下走过的五一大道是当年叶飞修的，这是70年代响应毛主席“要准备打仗”号召时福州唯一值得骄傲的大马路，有四车道宽，为此而被国务院批评，一个小小的福建修那么宽的大道干什么。

“小小的福建”可是在我少年时代无限憧憬的地方，虽然远在内地，对福建的事情我是知道得那么多。我知道福建“816”海战中出了一个人民英雄麦贤得，我知道1958年厦门炮战出了“英雄小八路”，福建便成了我特别想参军上前线的心中圣地。没想到多少年过去了，为了采访实达，我到了福建，早已忘记它是前线，见到的是一派和平，这实在和我印象中的福建大相径庭。

人生真是没想到，我梦中的前线，竟与我以这种方式相见。
我们今生注定有缘。

第七部 实达不眠

90 年代末期，我们一再惊叹自己的生活已经发生了危机，突然找不到自己的角色位置，处于某种脱序状态，传统主义的控制不再能驾驭现实的产品生产和传播，新的信息控制网络正趋于形成，这种变迁是全方位的，它和整个社会的生产力水平、生产方式、组织结构、财产分配形式、政治格局都密切相关。可以说，它就是信息工业革命在当今中国迟到的文化结果。也许正如历史学家查尔斯·纽曼说：我们正处在那些我们只能询问我们怎样弄清楚常识的历史关头。

1997 年月 12 月 16 日 15 点 30 分，实达集团那幢蔚蓝色的大楼外，再一次挤满了一辆辆小车。叶龙的那辆墨绿色的奥迪 2.8 被行政处的司机正地地停在大门口，除此之外还有黄奕豪那辆墨绿色的本田雅阁，还有卢如西的奥迪 2.6，不知为什么，副总裁林则钦则喜欢上宝马。至于公司那辆白色的皇冠，不知是否这帮年轻人都嫌它太旧太土，居然就没有人愿意去碰它。

叶龙亲自驾车到温泉大饭店，这家座落在最繁华路段被人称为福州银座的五四路上的酒店，实达人都称它是自己的福地，实达的起家就是在这里，但不知为什么，这个叶龙无数次去过的地方，今天却绕了弯路，真是鬼使神差！显然他是兴奋过了头，表现和平日判若两人，这个从小在福州本地长大的年轻人居然在大白天走错了路。一路上谈论的话题，就是福州的交通，谈论着长乐机场为什么总是晚点，而性急的古培坚则时不时打开他的手提电话到处打听，DEC 的签字代表到了没有。如果有人这时看到他们，会感觉到他们这两个家伙有点颠三倒四。叶龙实在希望今天的签字仪式能够准时开始，这个搞了两年多的谈判实在是太久了，就像两个人谈恋爱太久结果总是订不成婚一样，叫人心急。

由于汽车拐错了路，于是到达温泉大酒店的时候已经比预计的时间晚到了 10 分钟，紧紧跟在后面的还有两位副总裁黄奕豪和卢如西。

20 分钟后，这些一年难得有几次穿过西装礼服的年轻的总裁副总裁们都整整齐齐地着装严谨，显得与平时的随便判若两人，鱼贯而入早已是非常熟悉的温泉大酒店大堂。而温泉大酒店则早已是美酒灯光，一派好莱坞宴会气氛。

对实达人来说，福州温泉大饭店实在是实达的福星，实际上实达的重大事情都是在这里发生的。至今还有许多人记得当年选择温泉大酒店为公司的开张之地，绝不是为了气派。当时公司其实非常拮据，时任办公室主任的陈小杭说，你想，25 万元，能够做什么呀，所以当时的实达上至老总下至员工第一要务就是满世界找自己的安身立命之处，又要地点适中，又要便宜，却一直没有发现合适的。那天，陈小杭等偶然路过温泉大酒店，他们说咱们逆向思维一回，会不会大家可能都被温泉的外表所吓住了，说不定这里的房价并不贵。一打听，果如所料。于是一个偶然，温泉大酒店的 M3 号就成了实达的开张之地。叶龙也记得，1993 年底，实达面临高层分裂时的谈话也是在这里进行的，似乎形成了一个不成文的规定。再后来公司遇到重大的事件，往往都选择这个地方来解决。

许多实达人还特别迷信这个地方。实达从胜利走向胜利都是在这里开始的，而实达每一个战役的庆功，也是在这里举行，所以真是实达的福地。

今天叶龙要代表实达集团与排位世界前列的电脑公司 DEC 签定合作投资成立实迪公司的协议。

然而今天从香港飞过来的飞机又晚点了，叶龙只能坐在休息厅里休息，只有闲不住的古培坚拼命打他的手提电话，外面的电话也不时打进来，报告 DEC 的签字代表已经到了什么外贸中心了，说是客人们要先进房间换衣服，马上过来。虽然老外有这么多的讲究，但看起来今天的事情不会再有变化了。

此时叶龙的心情是少有的轻松，尽管协议还没有签，但他却感到真正地松了一口气，想到这已是 1997 年年底了。这个协定签定之后，就意味着实达这一年又走完了。可以为今年划上一个满意的句号的似乎就是这个与国际公司的合作本身。

似乎所有的年轻人都松了一口气，这一年，实达集团已经和许多人谈过恋爱，但都没有能够谈成，这一年，实达定位是大发展年，寻找合作在整个 1997 年都占据了年轻的总裁叶龙思想中很重要的一块位置。这大发展年，叶龙谈得更多的是合作，最近的一次是与厦华电子，实达收购厦华都已经谈到节骨眼上了，结果结盟生变，最后硬是没有谈成。然后又与另一家省内企业谈相互参股的合作方式，也是谈着谈着就没有了下文。当然较早前还与国内著名的电脑公司传递过合作的信息，那也是没有反馈不了了之。几件事加在一起，叶龙实在是不希望与 DEC 的合作上再节外生枝。不知道是不是这个原因，34 岁的叶龙总之感觉特别累，如今在一年即将过去时候，总算谈成一件事情，而且是一次国际合作，总可以让辛苦一年的大家可以轻松一下，高兴一番。

1997 年，这一年中国有太多的事情发生，似乎每一个中国人都有许多事情要做。多少事，从来急，天地转，光阴迫，一万年太久，只争朝夕。

这一年，实达似乎也表现出自己的迫不急待的心情，在叶龙提出的大发展年的感召下，实达除了继续保持中国最大终端厂商的地位之外，分别在三大领域同时开始了产业突破，介入 VCD，杀进 PC，收购软件公司，几乎形成了在数字领域全面出击的态势。这使得相当多的了解实达的人们不免困惑，这实达究竟是要做什么。我不知道实达人自己是否也存在着困惑，是否自己也清楚自己是在做什么？但是实达人自己找到了一个明确的定位，未来的实达，应该是定位在电子信息产业集团的概念之上，如此，它便已经远远超越了一个传统电脑集团的概念。

在经济急剧扩张的时代，我们既可以把它指认为产品严重匮乏的时代，也可以把它指认为产品严重过剩的时代。可以说是经济短缺，也可以说经济通货膨胀。

现在有两个转型，一是过去那个隐秘的生产者圈子引导消费大众的趣味，这个功能消失了；现在是谁有钱谁的消费空间就更大一些；二是过去主流的声音已经转向了更多的声音，主流的衰落，可以说是信息发布权力的衰弱，无穷的发布者在发出众多的声音，似乎每个人都有了无数的选择空间，面对着眼花缭乱的信息世界而无所适从。以前是大款少数人，掌握了消费真理，现在每个人天生是一个潜在的消费者，大家好像都处在一个平等的位置。现代工业的进步把每个消费者都抬高到一个自以为是的位置，人们以同一种方式共同占有这个世界的消费资源。

越界厮杀

有一个故事给我印象很深，美国的可乐打进了中国，而可乐中国区的总裁曾经夸口说过这样的话，有一天，当中国人踏上了美国本土，刚下飞机，第一句话就应该是，哦，原来你们美国人也喝可乐！

这成了很是刺激中国企业家的故事。

当然这个故事只是想说明国外的大公司目前走的都是产品本土化的发展战略，它的成功与否，就在于它能否混淆消费者对产品产地的认知。但我总是在琢磨，其实换一个角度来想也可以是蛮有意思的，许多在消费者心目中本来是非常清晰的公司印象，也可能因为这家公司的走多元化之路而混淆起来。在许多消费者心目中，一个企业是生产什么产品的印象是相对固定的。这家公司是生产彩电的，那家公司是生产空调的，这个公司是生产冰箱洗衣机的。然而这种消费者的认知印象突然有一天发生了变化，哦，原来生产冰箱洗衣机的海尔也在生产彩电呀，原来生产电视机的海信开始做电脑了。

这真是 1997 年愈演愈烈的企业发展新趋势。

它让我们想起了一个曾经争论不休的话题，企业的多元化发展。

中国在 80 年代末期 90 年代初期曾经风行一时的就是企业多元化经营战略，这个被后来的理论家们称为“不把鸡蛋放在一个篮子”里的做法，确实在一段时间曾经使得许多企业风生水起，领一时之风骚，后来又确实使得众多的企业捉襟见肘，处处告急。全线败退。

真可谓是“成也萧何，败也萧何”。

以至于多元化经营战略这个提法，一段时间在中国企业发展中便处处受到非议。尤其是在经历了 1993 年中国宏观经济紧缩之后，多元化战略更是成了众矢之的，几乎落入了“人人喊打”的境地，况且又有太多的证据说明它确实给众多企业带来了无穷的后患。它给人带来的教训是深刻的，最典型的例子还可以在最近看到，1997 年，许多人在涉及“是谁打倒了巨人”的时候，还有人引用多元化导致的失误来加以总结。按这种说法不无道理，确实从某种意义上讲，一个好端端的巨人集团，硬是被一个多元化发展、四面出击、全面开花的战略给拖垮的。以至众多企业都由此得出一个结论，多元化只能导致自己原来的优势专业不专，导致企业优势减弱。以至众多的企业开始牢记教导“错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来”，开始更加小心翼翼地守住自家的一亩三分地，相信只做自己所熟悉的本专业的事情，才能保持住自己的优势，走专业化的道路是必然规律。

可是我们要说，这是一个过于绝对的看法，而社会的发展与实践往往使人一再发现一个真理：世界上从来就没有绝对真理。

事实上，就在我们否定多元化的发展之路仅仅几年，多元化换了一个说法又重新开始冒了出来，“多元化”改成了“多角化”。这叫做“摇身一变”，但我以为，实质都是一样的。我相信有众多的企业就是不信多元化千万碰不得这个邪，有些企业家就是人胆大，虽然未必有当年的“五不怕”精神，但确实是不怕神不怕鬼。你说不行，我偏要试试。事实上，的确多元化经营又是使许多企业超速发展壮大的一个非常有效的方式。

实达便是属于此类。

当然，这时候人们的认识已经不是停留在早年的基础之上，今天人们再提多元化时多了一个前提，那就是必须考虑到资源组合的概念，多元化的概

念是一个大专业组合。换句话说，今天多元化的概念中多了在核心优势上延伸上的意思。

总之，多元化还是专业化，还是道路选择的问题。然而实达的叶龙提出一个观点，一个企业发展道路的选择不可能像计算机一样，只是 0 和 1 的选择那么简单。

如果说实达人在起步阶段凭着自己的优势，把科研成果转化为商品，通过产品经营而闯出了一条路，那么，随着实达发展到一定规模，一个问题就摆在实达人面前：实达究竟要成为一个什么样的企业？实达如何才能实现这个目标？

一般说来，企业有两种类型，一种是把利润最大化作为企业的首要目标，企业根据市场的变化、利润率的高低调整资本流向；另一种则是把追求企业在行业中的地位、市场占有率、企业的长期发展作为第一目的，利润则放在第二位。前者要求企业经营者具有敏锐的眼光，及时把握市场的波动，并且有较强的调配社会资源的能力；后者则需要对行业的发展具有准确的把握，并对某一领域的发展趋势及相关因素有全面的了解。

实达自创建以来，走的一直是产业化发展道路，在其发展过程中形成了奠定在数字技术基础上的三大产业，即电脑硬件业、软件与系统集成、消费电子业。三大产业作为信息业的主要组成部分，其发展前景毋庸置疑，这就为实达实现可持续发展创造了条件。三大产业具有相对的独立性，但从发展上又有逐渐融合的趋势：软件、系统集成与电脑硬件业的融合已是现实，而电视、电脑与电信向数字化的合流也是大势所趋。因此，实达的三大产业在未来必将合为一个整体，而其共同的基础则是数字技术。

叶龙有一段代表他思想的谈话：我觉得未来实达三大产业要重组，变成一个产业。特别是未来某个产品要结合，这可能代表实达未来的最重要的产业，如果能找到这种产品或产业。当然实达内部也有许多争论，每个人的看法都不一样。我觉得，可能有些人可能更了解某些专业的方面，有人觉得实达在电脑外设方面强，有人觉得邮电系统集成也强，还有人认为实达在 VCD 核心技术方面也强，确实实达 VCD3.0 版本上市最早。但我认为许多人因为所站的角度和层面，所掌握的信息量大小的不同，不一定能够知道或看到全面。以我的观点，未来我希望能够把实达强的部分都粘在一起，产生一个重量级产品，这样才可能一举成功。这是个什么意思呢，我想三个产业现在都按各自的产业方向发展，但以后可能要找一個跨产业的方向，找到一個三大产业的结合部，只要找到这个合适的产品，就能集成实达跨行业的力量，形成一个合力。只有这样，才能给实达带来一个非常好的发展前景，才能像原来的终端产品一样，给实达带来好多年的利润。我们将在世界的范围来寻找这样的产品，我觉得有这个可能。

一方面这样设想未来，一方面也要做好现在。实达懂得这个道理。把三大产业作为自己的发展方向，专心把这三产业做大、做透，还是目前致力于做的工作。所谓做大，就是要有一定规模。企业间的竞争在很大程度上就是规模的竞争；所谓做透，就是指企业在这一领域要有研发能力、生产制造能力、市场运作能力、高水平的管理能力乃至创新能力等。应该说，把企业做大与做透既相互矛盾又相互促进，企业如不能形成一定规模，就谈不上做透，反过来，如果企业一味追求规模，而相应的管理等却不能跟上，企业就可能像吹气球一样，终有吹爆的一天。

5年前美国人研究出来的结果是21世纪是大龄化的世纪，谁规模大谁就有竞争力，谁大了谁就能扩张，这带动了近几年来的美国大规模资产重组。1996年美国搞了一个最大的案例，是让麦道强嫁波音，两个企业谁都没有问题，但一重组美国人就占领了世界航空市场具有绝对优势的份额。这几年美国又发现自己的银行在世界前10名没有几家，所以大规模重组银行，最近看世界银行前10名，美国占了4家。我们不重组，人家就要重组我们，这就是21世纪的原则。

靠规模说话

中国的企业已经迎来了全面竞争的时代，竞争的氛围笼罩着每个企业。这是一场拼规模、拼实力、拼智慧的苦斗，一场谁坚持到最后谁就是最后的胜利者的消耗战。企业的危机不仅是在没有在发展，甚至发展得不够快、不能在一个肯定会发生却不知何时发生的“大火拼”中积累足够的家底也是危机。一个显而易见的规律是：当市场总量的增长速度大于企业的扩张能力时，大家都有饭吃，所谓“挤进去就有奶吃”。但是，一旦市场增长速度放慢，或者排在前列企业的胃口即扩张速度超过总量的增长速度时，饥饿的目光就开始盯住别人的饭碗。我们已经对那些也曾春风得意的企业被一步步逼到墙角而无还手之力的现象不陌生了，我们也常常看到，一个红红火火的企业一夜间呼啦啦“大厦将倾”。事实上，在集中度较高的电子行业，从长远来说，企业不能进入前 10 名就没有生存的余地，不能进入前 5 名就谈不上利润。“狭路相逢勇者胜”，硝烟散尽，站起来的是巨人。

每个企业都把这些话喊得呼呼作响。

进入前 5 名，这是实达领导人经常在想的一件事，现在的市场竞争就是这么残酷，只有进到前 5 名才有利润可赚，尤其是那种规模已经很大的公司，也只能是靠规模才有说话的权利。

有人说，现在的叶龙变得比较“好大喜功”了，从他谈话的语气中就能显露出来：

中国到 1997 年已经不是做小企业的时候，而是做大企业的时候，大家一起把企业做得更大。我们与北京朗新能比较快地达成协议就有这个因素。

大公司做事和小公司做事有什么不同？应该说大公司更多是做势。做一种势把人家覆盖了，把人家带动了。小公司就难，只能做一些事情。

叶龙天天要看一看计算机类的报刊，有一次他看出了一点感觉，便深有感慨地说了一句，这家公司企业规模做大了，在报纸上就天天有消息出来，就让人家觉得买它的机器没有问题。小公司就不行，报纸上根本出不了消息，全靠几个产品广告，人家还不一定信。

靠规模说话，是现在企业的流行风，没有规模，就失去了说话的权利，就是让企业患上失语症。靠规模说话，在某种程度上也是老外们强加给咱们的。

比如微软就是靠规模对世界软件业进行强行洗牌，使得所有的软件厂商只有亦步亦趋跟着的份。中国软件业更是发出了“只要微软要干的，谁也别去争”的感叹。而对这个既不“微”又不“软”的“顽主”，表现出完全的无奈。

我国信息产业面临的三大课题很值得深思。其一是国界难以阻挡激烈的全球性竞争；其二是有能力抵御市场风浪的参与国际竞争的企业必须具备合乎国际标准的经济规模；其三是要有不断投入、持续发展的自主知识产权科研开发力量。能否正确解决这三个问题直接关系到我国电子信息产业的兴衰成败。

我们民族信息产业的生存和发展面临的危险和无奈已经到了令人无法回避的地步：

通信产品市场，九五期间每年交换机需求量是 1500 万部，电话机 2000 万部，长途交换机年均增长 100%，传真机年均增长 50%，这一庞大市场的 80%

被外国公司瓜分；计算机市场，PC 机 1996 年销售 180 万台，其中 70%至 75% 的市场被国外公司占有；方兴未艾的网络市场基本被外国公司独占。

这样的局面，对于一个急于做大自己规模的企业老总来说，没法不殚精竭虑。以叶龙所处的位子来看，叶龙今天最喜欢的已经不是谈实达怎么过五关斩六将的历史，而是与许多他所熟悉或者不太熟悉的人谈实达未来的发展。

我个人认为，实达现阶段应该把资本运营和企业发展战略合在一块。一方面下大力气投入集团产业发展，一方面拼命去寻找可以收购的公司，其实都是一个目的，为了使其中几个产业进入国内前三名。要达到这个目的，无论怎么动作都不应该把产品丢开，否则就变成了经营企业的公司。当然我们搞资本经营也要有思想准备，我买一个企业，会赚钱，也可能会亏。

正是基于考虑到实达要发展，所以选择 VCD 是要进入消费电子，所以投入 PC 也是准备进入家庭。这两大块都要很大投入，加上原来的终端外设也要很大投入，如此一来，第一次公司上市募集的 2 亿和第二次配股的 2 亿，都可能用掉。

经营企业、收购企业，实达公司由于上市，现在的确有了资金上的保证，问题在于它能否消化被兼并收购的企业。还有一个要考虑的是，它对实达的公众品牌能产生很好的效果么？一是有没有实力，二是能不能消化，三是这种方式带来什么样的效果。这是实达目前要考虑的问题。

以我的采访所收集到的信息来判断，实达在未来动作上的资金应该是够的。作为一家上市公司，实达运营得很好，可以每年有配股权，可以募集资金；当然它还有其它途径，在进行机构与资产的运作时，完全可以使用杠杆的原理，如和其它股份公司交换股份，用不了太多的现金。至于收购一个较大的公司，可能就是采取这种方式。所以我认为现在倒还不存在资金方面的问题。

实达未来主要是买了公司，在管理上，在用人方式上，在企业文化的融合上，问题比较大。因为实达有过收购两家公司的经验或者说是教训，一是海天，一是爱迪生，两个现在都不行。这典型地表明了实达有钱做这个事，但如何把它管起来，则存在着文化上的问题、操作上的问题。

企业收购企业，与一般的投资行为还不一样，一般投资者只对股东分红感兴趣，而收购企业则要对被收购方的实际运作起到很好的推动作用，不仅仅是当一个股东。对于实达来说，收购企业的目的性非常明确，往往是出于要买一个公司来充实某个产业。

如此看来，未来实达如果要走资本运作之路，应该有一个管理公司。使得实达在不断买进卖出企业的运作中，学会把公司做好。这个管理公司的功用，就是实行管理输出，包括文化输出。而一个管理公司的成熟，又有待于实达在自身的管理中摸出一整套行之有效的管理经验来。

但是我更感兴趣的仍然是与叶龙探讨实达期望与国内大企业相互参股的问题。叶龙说：

实达现在产品是比较全的，我们未来要把相当的精力放在发展软件产业上，主要是寻找发展机会。现在已经和美国、台湾各一家在谈合作。

现在我们希望能够与国内国际大公司采取互相参股的方式，这样可以加快实达在这几个领域的发展。在网络、软件产业上，相对来说，我们差远了。我们要找到机会，尽快缩短距离，这样，就希望与这些行业的前 10 名进行合

作。

合作可以在两个层面上，一个在股权上考虑相互参股，二是从产品方面看可不可以合作，比如互相采购，还有销售上的合作，只要对双方有利的，都可以谈。我始终认为，国内品牌应该寻找双赢的机会。

比如我希望与国内著名的电脑公司探讨合作。对我来说，这一点是可以操作的。可能有很多经营者，会觉得自己做得好好的企业让其它企业来参股，面子上下不来。但我觉得我们实达应该超越这个层面，因为我们只有一个目的，最关键是如何尽快把实达发展大。至于股权比例怎么样等等，都可以谈。像麦道那么大的公司还是要和波音合并，何况我们只是寻求参与股份。我对许多人讲过，我们实达这帮青年人做得比较苦，是完全靠自己摸索的。

叶龙也考虑过与福建一家规模较大的 VCD 厂家的合作，叶龙讲与该厂家的合作还多一层背景，那就是多了一点省里面的省情。讲起来要算上 1997 年叶龙与福建省委书记陈明义出访欧洲，陈提到福建另一家 VCD 厂家做得不错，介绍叶去看。后来省委副秘书长甚至安排了两家在省委里面见面。省里有这个意思，希望两家合作。为什么，据说省里考虑是福建大企业太少了，百亿以上的企业更少。所以省里领导做几方面的工作，不要让福建的大企业都是外企。甚至有人数得出来，福建最有可能上百亿的就两三家，中华映管、东南汽车，都是台湾投资；石化产业又是中央投资，所以省里希望实达与福建这家 VCD 厂商合作完成百亿元规模。

关键是谈。

这是叶龙的思路。按这种思路想发展，在中国算是很少有的了。

在叶龙的思路中，就是一个观点，要跳出企业间的低层次竞争，要从发展上来考虑如何做大企业，这样才可能有希望。

为了把规模做大，实达的班子甚至讨论过这样的问题，产品经营与资本经营的关系。也就是说，两者是什么关系，是并举还是补充的关系。对于一个务实的企业家来说，这真是一个奇怪的问题，但又是一个没法回避的问题。

恰恰在这个问题上，在实达主要做资本经营的林则钦谈了个观点，他说自己来实达前比较崇尚属于按投资组合的经营方式，那就是多角化的经营方式，不要完全产业化，换句话说，就是什么赚钱做什么。但他来了实达后，这个思路变了，强烈主张实达应是专业化发展，不应该多角化。他甚至说，资本经营不能是目标，只能是产业资金的支持。

而实达的另一个举足轻重的人物黄奕豪则一直坚持一定要专业化发展。到了叶龙那里，就做了一个修正，叶提出要“比较专业化”发展，乍看起来，这个说法可能叫人不知所云，后来有人解释说，黄奕豪说的专业化是计算机领域，而叶龙说“比较专业化”是指这个专业化已经扩大到电子信息领域。

我觉得是对的。

另外关于实达到底资本经营和产品经营是并举关系还是补充关系，叶龙看来也是深思熟虑了一番，为此发表自己的观点，他认为还是提并举关系好。产品经营是一个组成部分，资本经营也是一部分，并不是说谁是谁的补充。但产品经营是基础，资本经营能够做些发展。并不是说资本经营就是产品经营的补充，因为很多大的集团，本部或总部做资本经营，不做产品经营，而我们是结合。

这是实达的思路。

虽然这么说，但我觉得实达领导人对三大产业突破的选择不是没有困惑的，实达

人在一次次审问自己：明天做什么？

明天做什么？这是每一个面临着世纪之交的企业人都在思考着的命题。明天，对企业意味着什么，叶龙说过一句很好的话，就是企业跑马占地的时代已经过去，现在是要到人家的地盘上去抢饭吃了！这是一名企业家真切的感受。明天干什么，对于企业家来说，它已经不再是未来，它就是活生生的现实抉择。

目前的形势和我们的任务？！毛泽东在七届二中全会上的这段名言，在这个世纪之交的时期总是一再闪现在众多有志于中国腾飞的人的耳畔。

寻找明天的发展经

在实达采访，对我的观念冲击最大的就是实达人的许多成熟或者不成熟的想法，我以为，即使不成熟，但也非常具有冲击力，我愿意倾听，我感到振奋，在我看来，它比许多实践证明是成功的企业经验都更能够让你思维开阔起来，让你的眼界开阔起来。因为我们毕竟不是为了总结经验而做企业的。

采访中，我与许多人一起交流对中国如何做企业的看法。交流在中国做企业不仅是实达的未来，而且还探讨到产业的未来，中国的未来，甚至当我被所有的这些新观念搅得头晕脑胀，以为下一个谈话对象不会有什么新东西时，往往又一个走进来的陌生的朋友再次使你思想一亮。

潘立群便是这样的人物，他是属于那种根本不需要任何启发，就恨不得把肚子里的想法全倒出来式的人物。那天他走过来，见我的面第一句我就觉得这个家伙还有点段位：

我们一定要清楚自己是在经营一个不断贬值的产品，这就是高新技术产业的特征。

这个时代已经发展了，现在生产普通家电，比如空调，是很容易做到的事情。只需要通过大资本资金投入，通过管理就能够做到的。但是高科技呢，它一定是人脑里的，这可不是每个人都可为的。真正的高科技研发人才他可能从小开始就对科学感兴趣，有天赋才行。从投资角度看，最有价值的投资也就是高科技，它的附加价值高，今天企业中，能够站得最稳的，肯定是高科技产品，这是新一轮的创造，这是比尔·盖茨的说法。IBM 是两块，一块是常规性的，一块是大机的领先技术，就成了巨人，就成一个耀眼的星。

这位国防科大的硕士生给我讲开来了：

我的理解，今天来运作企业，一就是看管理大资本运作的的能力，有一个产品，能够拿过来就大资本投入；还有一个是产品要与高科技结合在一起，这样就可能成长为巨人，这两种方式都可挣到钱。现在最担心的就是规模说大不大，或者投资虽大，但决心不大，走走看看，缩头缩尾，结果可能就被兼并掉了。实际上今天实达对 VCD 的理解，就是把它基本当成是一个常规产品，所以我们一上来就以百万来考虑它的量。

第二种想走高科技的，产品更新要快，如果对世界领先技术跟踪不上，就会被淘汰掉。有了高科技，因为我们是跟在人家后面，便要做大规模，这也是一种生存方式。实达为什么总是在终端领域里成为单打冠军，也是靠这个路子起家。

但是做企业的危险在于：

今天已经不再认同昨天的发展模式，实达以前发展终端产品的那个阶段允许你有慢慢来的条件，允许你有较大的利润空间的时代已经过去了，现在一个产品下来，马上就是铺天盖地，不可能有很长的利润空间，量必须迅速铺上去。

科技不领先，就少掉一个机会了，少了一个竞争的基础。所以要科技领先。还有拼量的这一块，VCD 就想参与一种大规模的生产方式，出发点在这里，大量的企业都往这里投，有危险。当然我们现在相对还弱，但信心在于，我们有电脑外设一块保证优势，吃饭的钱有了，就可以保证另两个（VCD 和 PC 二块）大规模投入。目前中国的现状，管理这一块比较成熟，它是整个行业的成熟，但领导不能太多地把精力投入了管理。你可以管理得很好，你可以说你生产能力有多少，但销售怎样，我们有多少库存？恐怕就不好说了。

特别是高科技产品，每天都在降价，我们在经营一个会往下贬值的行业，有生产能力没有销售能力的人，你比不会生产的死得更快。所以今天的人，必须关注市场，技术领先。股民投资买股票也是分析它有没有市场。现在是供大于求的时代，供求基本平衡的只有少数，抢不到市场就是供过于求。

现在的企业只需要非常少的周期就可以把供小于求转化为供大于求，你不可能今天只能生产那么多来形成垄断，你这样做马上就有人来填补上了，除非资源上的限制。现在是一个产品短时间大家都要，但转眼时间产量就过了的时代。

关键看我们有没有市场。现在每个企业都在报，自己的 VCD 生产规模是多少多少，但我们一看市场消化量就知道了，1500 万台的市场量和 5000 万台的中量，不相符，谁能站住脚呢？以现在的企业操作模式，哪怕你这个企业一台机器都没有，但只要有市场量，肯定有人马上帮你生产出来。

现在任何产品都失去了垄断地位。所以做产品必须要铺开市场，如微软一样，越快越好。我们现在指望一个产品像昨天那样维持三五年的好光景是不现实的。

再有一个是我们还必须走出去。我们国内的企业都是这样，区域性太强，这样不行，国内的市场就是如此之大，最后还得到国际上去拼。

中国市场大，但中国人的生产能力更强，VCD 几年的时间就是这样，所以要出国才能拼，我想再过几年就是要谈如何走出国外了。几个行业坐在一起是谈论怎么把这个产品走出去。

潘立群真敢断言。

高科技企业最重要的是对相对产品未来的理解。高科技产业中，对产品的概念差不了不行。你就会发现一个高科技企业能否高速增长就在于它对未来的一种正确的展望。这便是高科技产业不同于传统产业的所在。

一个非常令人深思的现象是，一些经营高科技产品的小公司的股票很多人在买。为什么？就因为谁都想搭上向明天的微软快车。就因为许多投资者都希冀着这些小公司中再冒出几个类似于比尔·盖茨似的人物。

实达不眠

了解计算机行业的人都知道硅谷，这是为世界公认的，硅谷是电脑工程师的圣地。“SLEEPLESS IN SILICON VALLEY（硅谷不眠）”，圣荷西 MERCURY NEWS 曾经以此为题撰文描绘在激烈竞争环境下的硅谷人。我借用这个词语来形容实达人：实达不眠。

这真是一个不眠之夜，就在书稿即将杀青之际，我与叶龙，还有着多次交谈，几乎每天晚上我们都要深谈到夜里两三点钟。我们最感兴趣的话题恰恰是涉及到关于如何构筑实达的未来。

“实达走过 10 年了，可能我们会花更多的时间去想一想下一步会怎样发展。未来 10 年的走向，这个我们可以谈。”这是叶龙常爱说的话。

大约也是 10 年前，我看过一部台湾的纪录片《一起走过从前》。内容已经记不太清晰了，但片名至今却深深打动着。我不知道走过的从前，会给年轻的叶龙和年轻的实达人留下怎样的记忆空间。

前一个 10 年，实达做了什么？做了体制上的探索。中国建设银行总行科技部总经理武青对此有个比喻，“好比起跑，实达比其它企业多跑了一大截”。然而就这一大截，使实达成长为一个引起国际大公司关注的企业。

那么后一个 10 年呢？

叶龙有一句话叫我的印象特别深：我成天想的就是怎样让大家跳起来。

重新起跳，关键是为谁而跳，为何而跳！

我在实达采访，真是看到每天晚上公司大楼的灯光经常亮至子夜，我对叶龙的多次采访，也基本是在夜晚进行的。福州夜晚的风经常是很温馨的，很温暖的，东南亚的季风构成了一种很催人的夜晚。但显然实达人不是为了享受这样的夜晚来到公司的。

叶龙说过一句，其实 8 小时工作哪里够，8 小时之外我都搭在这里了。真正搭在这里的又岂止是一个叶龙，还有众多的我在采访中所熟悉的实达人。

实达当然是为未来不眠。

我知道，明天做什么，在叶龙心目中可能远远比昨天做过什么来得更为重要。关于明天做什么，实达的“野心”已经很大了，它不仅想成长为一个引起国际注意的大公司，自己就想成为国际大公司的一员。

人们喜欢把 10 年看做一个人生的轮回，看做一个值得总结的阶段。然而对于实达人来说，未来 10 年，是一个更能够刺激起挑战欲望的命题。

同样，未来 10 年，也是叶龙更加喜欢谈论的话题，“实达要和国际上一流公司合作”，这是叶龙提出的口号。

叶龙想得很多：“我觉得合作是两个层面上的表现，一个是实达是想借合作，学习国际大企业的发展思路，学习他们是怎样运作企业的，哪些可以直接套用到我们这里来；二是通过和他们的合作，发展成战略联盟的伙伴关系。比如康柏公司中国区总裁谢克人就提出一个概念，要发展全面合作伙伴关系。我们有些做法会在思路上受到国际大企业的影响。

然而叶龙还有一个更深层的考虑：“我们能否这样设想呢？请国际上（也不排除国内）一些著名的大公司参股实达呢？利用这些大公司，影响实达，使得实达的发展模式上有个更大的突破。”

叶龙的一个观点，“计算机行业向来是我们紧跟人家，自己完全创新的

可能性小。所以我们希望站在巨人肩膀上。从这个意义上讲，未来 10 年的国际合作项目上，会比前面 10 年来得具体。我们甚至要适应包括让国际公司来控股的合作方式”。

这番话使我凭生感慨：如果说前一个 10 年，实达全凭着一帮年轻人的血性，在福建这块小天地单拼独斗闯下自己的一片天，那么 10 年后，同是这帮年轻人，已经寻求到一种视野，一种瞭望国际的视野。这又不免又使我想起在实达采访时听到有人抒发过的感慨：实达这批生于斯、长于斯的福州青年们，眼界并不太宽，志向也不算太大，从未想过跑得太远，就琢磨着守住家门口做一点自己能够做到的事情。

显然此话只能代表实达的“曾经”。

以白面书生卢如西北上京都成立北京实达电脑软件集成公司为标志，实达人已经有了走出“自家门前一亩三分地”的观念。

前些年我们曾经流行过一句发展经——借船出海。如今借助国际大公司的实力，发展自己已经是实达切切实实正在做着的事情。所以从这个意义上来说，1998 年，对于实达来说，可能更富有历史意义的便是将要全方位启动与国际上著名的大公司的合资合作项目。从这个意义上，可能 1998 年对于实达来说，是一个实实在在的国际合作年。

这一年年初，实达与美国 DEC 在福州正式签约合资成立实迪公司。到了 5 月，实迪生产的第一批计算机订单交付仪式在北京香格里拉饭店大宴会厅正式举行。在众多来宾杯杓交错之间，国际大公司的头面人物和重要客户纷纷出席。另外，实达与日本爱普生公司的合作也在近期正式签约。下一步便是实达与康柏的合作，康柏公司中国区总裁谢克人已经一次次与叶龙坐在一起讨论着合作的可操作性了，毕竟今天是一个操作至上的时代。至于世界第二大电子商社——日本富士通株式会社，则已经把关注的目光一次次投向了实达。精明无比的富士通驻中国总代表岗田章一眼光独到地观察到了实达与富士通的相似之处，两家公司都不仅仅是单一产业的公司，富士通企业有四大支柱，从通讯到计算机硬件软件半导体，几乎囊括了电子信息类的全部。而如今的实达，亦靠发展起来的三大产业使其跳出了单纯的电脑生产厂商的范畴而一跃升为电子信息产业集团。我们暂且不管这些现象背后还可以挖出多少意义，仅用一句套话形容，未来的实达，可以与国际性公司在更为广泛的领域内展开合作。

现在我们可以回答为什么实达要变成一个电子信息综合厂商的问题，这是许多朋友都一再问及的。

叶龙谈到实达未来的发展曾几种设想：一种是按照非常专业化的方向发展，就像围绕着金融电子化，专门针对金融行业来做。可能这种发展，也会形成一个大的局面，我们可以有非常高的利润，但销售额增长慢，规模发展还是较慢。而且最大的担心，这是一个与金融业一起成长的产业，往往会碰到国家政策的调整或某些原因，很有可能一调控就死了。

第二个设想是按照专业的方向，发展成计算机产业集团，这个可能比原来的金融电子行业生产厂商的范围要宽一点。这种方向，可以使实达变成综合的电脑厂家。

还有第三个设想，那就是整个走比较专业的路子，所谓“比较专业”也是相对而言。我们把它定位在非完全电脑专业而是电子信息类专业，像现在发展态势极好的数字电器便可以纳入这个范围。数字电器和前面两个不一

样，一个是市场很大，第二个我们本身就有数字技术的优势，为什么不可以经营呢。

这是叶龙的思考。

然而以我的观察判断，实达的这种考虑，还更多地是在从战略上的考虑。这种基于战略的考虑，往往更多地看重如何营造“态势”。如同战役形成阶段，不是一开始就确定哪个方向是突破口，而是全面展开，在展开过程中伺机寻找突破口，一旦找到，再全力压上去，把口子撕开来，形成一个非常大的通道。

这便是战略态势。

如果从战略态势来考察，我们便可以发现实达在进入未来信息社会时所处一个怎样的位势。

信息社会已经扑面而来，这是大势，这竟使人想起几年前在全球鼓噪信息高速公路的热潮，《纽约日报》刊登了一幅很逼真的、有煽动性的漫画：PC机和各种电子元器件组成洪流沿着一条高速公路上漫天飞奔而来。它形成很强烈的视觉冲击。它象征着信息时代正闯入我们的社会，而Internet和PC机都是这股势不可挡洪流会不会成为主力军。

甚至可以在某种某种意义上说，信息产业是进入信息社会的准入证。分析国内企业，有四种类型的企业在拼命往里挤，一类是白色家电的企业，一类是黑色家电的企业，一类是做通讯产品类的企业，还有一类是做计算机类的企业。

相比较而言，实达在这四种类型的企业之中，具有较为独特的位势。相对于家电类企业来讲，实达具有技术方面的领先，相对于通讯类产业来讲，它又有服务方面的便利。相对于硬件生产厂商而言，实达有着一定的软件基础，相对于软件生产商而言，它又有着硬件生产商的实力。

这样的位势，使得实达在未来的信息社会中获得一种更大的自由出入的空间。

这让我想起当年陈毅说过的一句话：在武人面前我是文人，在文人面前我是武人。

关于实达未来的发展，叶龙有些话是说得很有质感的：集团目前新的项目在四个方面展开，一是软件，一是PC，一是数字电器，一是海外。我希望四个都成功。不管怎样我们起码三个成功。那实达真的是再过5年没问题。

现在还要回答朋友们另一个重要的问题，未来10年，知识经济将已经全面展开，知识经济中最为核心的要素是人才，实达将要着重考虑解决人才资源的问题。

叶龙这方面感觉特别强烈：我们上市后，一开始感觉钱很多，所以在产业方面展开了，但展开后发现不光是钱的问题，由于集团的规模扩张，同时又加剧了其它方面的资源紧缺。特别是人才资源，已经在某种程度上限制了集团的发展，所以我们用投资控股北京朗新公司这样的方式来解决这个问题。

1998年，实达争取到国家授予为博士后企业试点单位。现在是如何让它尽快成为实达的一个人才血库。换一句通俗点的说法，能否吸纳它一大批博士后到实达来工作呢？

对于高科技企业而言，人才资源永远是缺的。

没有一个人民的军队，便没有人民的一切。人民领袖在人民战争即将胜利时说过的话可以在新形势下做如下补充。没有一个人才的大军，便没有高

科技企业的一切。

可能这样讲是对的，在高科技领域，人才的流动丝毫没有因为受到“靠规模来说话”的环境影响，前几年曾有人断言小老板创业的时代已经成为过去，因为市场的“圈地运动”已经结束，从头开始打天下已经难上加难。这样的形势，足以遏止住人才的跳槽不断扩大的趋势。然而事实却是，在高科技领域，人才的跳槽与流动继续以声势浩大来展开着。没有丝毫歇菜的意思。以我的观察，这是基于某些方面的因素发生了变化，特别是技术创新时代的来临，使得过去的一切都不再重要。由于以计算机带动的新技术革命，使得人们对传统企业的价值判断在变。

自从美国电话电报公司下中的贝尔实验室于半个世纪前发明了半导体至今，高技术经济的发展总是伴随着一种独特的逻辑，每每性能的提高都必定伴随着价格的下滑。

的确，信息产业里所经营的一切都在不断贬值，比如我们现在使用的移动电话，就敢在半年之内下降起码是 1000 元。还有我随身用的手提电脑，已经换了三部，一部比一部便宜，一部比一部档次高。以至实达有人告诉我一个秘密，劝我不要再换电脑，形势比人强，再怎么换都赶不上电脑更换技术，一部电脑每年起码以 5000 元的价值往下贬，最好的办法是什么呢，最好的办法是去租用电脑。

信息行业是如今世界上贬值幅度最快的行业，同时也是增长速度最快的行业。高技术产业所表现的这种现象，彻底改变了几百年的传统经济增长规律，整个商界发生了翻天覆地的变化，新技术的冲击使几十年来被奉为金科玉律的商业法则分化瓦解。

然而饶有兴味的事情发生了，当产品不断贬值的过程中，人才的价值却升值了。最令人振奋的消息是，全球最高的人才价格已经开出，花旗银行兼并旅人银行时，聘任的总裁年薪为 2.28 亿美元！

所以有人说得一点不假：高科技产业由人才智力引发的产业竞争是当代社会竞争最激烈的“特区”。许多人说“身处 IT 产业，就是世纪之战的漩涡”，这是很多人的切身体会。

这种由人才竞争的确是能够刺激起人的超越极限的欲望。因为计算机是高科技的前哨站，在那儿成功就能在 21 世纪获得成功。一项新技术的诞生，完全可能令一个产业消亡；伴随着社会对技术创新时代认识的日益加深，风险投资机制亦会不断完善，现实已经证明着，这个社会已经有了越来越多的“投资资本家”在不管三七二十一介入这个领域。

观察今日中国，与国际大公司合作最为密切的当数信息产业了。难怪有人称信息产业是国际合作的急先锋。身处 IT 产业，你便身处密集的信息流中，几乎所有的人际交往、无论是从国际客商，还是从家庭友人的闲聊中——都会涉及许多新产品、新技术和新观念。在这方面我真是有切身感受，一次是北京徐长军来，黄奕豪请吃饭，就坐在黄奕豪那辆黑色本田上，几公里的车程，然而三句话一说，主题便转移到计算机的前沿领域了，美国的谁谁谁又在做着什么。不到一刻钟的时间，车内的人已经有好几个新想法就萌生出来了。是的，在这种情境下，一个个新的概念会迅速地扩散，在资讯激荡下新的 IDEA（思想点子）会不断应运而生。

实达人很自豪地称，实达就是一个靠事业连接的企业。事业在塑造着企业的同时，也在塑造着未来的人。

什么是未来的人？实达大胆地回答说：

未来 10 年，我们要产生 1000 个百万富翁！

未来 10 年，我们要培养 100 个企业家！！……

为此，实达最想做的就是撑大吸纳人才的空间。实达能不能像当年 IBM 一样，抓住一批国内最优秀的计算机毕业生呢？

还不仅仅于此，我们还要建立起一个充分利用“外脑”的新机制，拿出“揽天下之英才尽为我所用”的气魄。吸收一大批国内外最优秀的管理专家，技术专家为实达的发展出力。

这是完全可能的。“关键是要形成一个机制，关键是要把个人和公司的发展结合得紧”。

叶龙经常念念叨叨的就是这句话。

由此我们要回答第三个问题，也是本文中最重要的问题——重造体制优势。

对于一个即将跨向下一世纪的高新技术企业来讲，如何在竞争中保持不败，如何在竞争中形成优势，最关键的问题恐怕还得从体制上入手。这是实达人 10 年走过历程的切身体会。

实达希望在今后若干年内把自己的体制优势再发挥一下。要发挥股权方面的优势，更确切地说，十五大后，实达以前拥有的体制优势已经变成了“普惠制”，各地都这样做了，于是对于实达来说，便有一个要重造体制新优势的必要。从留住骨干，稳住人才来讲，便要重新架构企业的股权结构。

一句话，用体制来吸引人。

这可能是非常富有意义的举动——实达将在下一个 10 年重造自己的优势。如果说 10 年前实达靠一个比国内企业优先 5 年的体制跑出了一道亮亮的风景。那么下一个 10 年，实达将再次高举起体制改造的利剑。

写这一章真是让我费尽了脑汁，我想努力寻找出实达未来的希望所在，我必须让实达人同时包括我自己看到希望，我想之又想，觉得相对于所有的产业发展方向来说，都不及体制方面的重造更能展现出实达的与众不同。

我非常寄希望于这一点，实达的成长正是在体制上构造出自己的特色，而且以我对高科技企业认识，在高科技企业里，似乎比一般的传统企业更看重股权的问题。

可能这是一个机会，如今人才有向国内企业回流的趋势，甚至有人说，在今天的计算机界，一流的人才在国内企业，二流的人才方在外国公司里。我不知道这个判断是否符合现实，但确实，在今天中国的硅谷——北京中关村人们见面流行着这样的问候语，大家见面时已经不再是前两年的“您吃了吗”，而是流行着“您最近在哪儿高就”。有人说，中关村可以说是中国最能够折腾的地方，朋友一两个月不见，没准儿人家就换了哪家公司，而且与前几年奔外企的潮流掉了个儿。往往是自个儿单练。当然这绝不是说怕被人骂假洋鬼子洋买办，而是有着更为客观现实的考虑，但我们细细分析，这里面有没有那种想去外企把握一把什么叫未来，过几年把握了未来又回来自己干的心思呢？一个朋友很肯定地告诉我，这是规律。

的确这也是规律，起码现在自己单挑，好歹也要图得到个股份什么的。话说俗了点，但可能这就是未来中国企业迎接外企挑战的一个优势所在。中国的诸多企业，已经考虑到利用股权改造，来构筑与外企抗争的优势。而恰恰在这一点上，恐怕实达又占据着一个得天独厚的位置。

叶龙大胆地提出，实达得形成一个更加开放的股权结构。

我想对于一个知识所占比重较大的高科技产业来说，这是对的。实际上，在对高科技企业的采访过程中，我时时获得一种感受，工作于此的员工们都是属于具有高智商和高情感的一群人。甚至可以说，一个高科技企业创业过程乃至发展过程，全都是充满了高智商与高情感的冲突。以我的观点，高科技企业在创造着未来的产品的同时，也在创造着一种明天的观念，创造着一种具有相当前卫意识的新的有效的组织形式——我们习惯把它称为“体制”。

人类的组织形式实际上一直在变化着，一直在变革着，而实达正是这样一群热爱变革的人们组成的，在他们心目中，没有什么是不可能变的，没有什么是不可以试的。

叶龙不止一次跟我说过，未来 10 年，实达在股权结构上肯定会是和国外大公司一样，很分散。最大的股东可能只占 3% 到 5%。公众股会超过 50% 以上，走股份社会化的路。这会带来的一系列的变化，包括董事，应该是懂决策的、懂专业的，经营者应该是职业经营者。

我不知道这是不是基于高智商与高情感的冲突的结果？

可能这还是一种趋势——世界高科技产业中流行着的趋势，大公司的领导人纷纷跑去重新创立小公司。许多大公司的经营者去做了小公司的老板，一个很重要的原因也就是，比如 NETSCAPE 公司的老板当年就是 SGI 的总裁，他极力想在 SGI 企业中推行一种产品，说这个产品就是未来，但 SGI 不接受，他就跑出 SGI，自己做这个未来。如果按照传统的观念，在 SGI 这样的大公司里干多好哇，去硅谷的人都想在它那里找到工作。然而谁也没有想到，NETSCAPE 就硬是让 SGI 的日子不好过了，让它裁员 4000 人。

这也是一种趋势，高科技产业面临着越来越严重的人才挑战。

实达也面临着这样的挑战。

叶龙想迎接这个挑战：

可能在未来，实达会更重地考虑如何在公司股权上进行改造。甚至这样的想法我都已经设想过了，实达集团下面的公司可以有各种模式，有我们集团占大股的，也可以员工占大股的，还可以让它的领导人占大股的，都可以考虑。

在未来的集团下属的公司中，完全可能由新创业者占有更大的股权。这样，对于那些总是有着想当小老板欲望的人来说，实达既可以满足他们的愿望，又可以使他们与实达的发展结合在一起。在未来的这种新型机制里，员工可以当董事参与管理，员工可以根据第一线的实际决定企业的方向。

也就是说，大家完全可能绑在一起重造一个新型的企业。这对于有着老板欲望的人来说，是一个多么灿烂的前景！

叶龙说得有些动了感情：“我们要不断有些新公司出现，包括跨区域发展后出现的当地公司。当地公司要变成当地经营公司。我们可以允许由该公司的员工占有相当的股份，而集团上面是股份制。这种两极形态应该是实达未来很好的走向。这样做只有一个目的，就是实达要能够让更多的骨干来参与分享发展带来的利益从而更快地推动实达的发展。”

说透了这仍然是更多地考虑如何让新人分享利益的问题。只有让新来的员工、骨干分享到发展带来的利益，才能构成创新的氛围，才能形成绑在一起的机制，才能构造新的利益共同体平台。

我们可以设想一下，如果这种机制一旦建立，未来实达是否会形成一个产生企业家的土壤呢？就是在一个企业中，不仅仅是出现一个企业家，而是一批。每一个子公司都是由企业家来领导着的——当然它的前提是高科技的企业家。

这便是实达构筑未来的基本概念。总结起来三方面：

国际合作解决战略态势问题；

人才机制解决创新动力问题；

共同体平台解决重铸优势问题。

实达人戏称“为未来画馅饼”。

人们往往把这种一个个进入新增长期的企业称之为“START-UP 公司”，START-UP 公司是属于那种规模不大，但成长率和收益率非常高的公司，这样的公司是让每一个人做梦的地方，它让每一个公司人都充满了梦想。

START-UP 公司成功的例子太多了，像 HP、AP-PLC、INTEL、ORACLE，到今天的 YAHOO，都是梦想成真的榜样。传奇人物的故事太多了，像扬名全球、腰藏万贯的科技富豪休利特和帕卡德、乔布斯、葛鲁夫、艾利生、杨致远的故事，谁都想成为下一个故事的主人公。应该说，正是这些不怕死的科技冒险家的前仆后继，才使世界 IT 业充满生机和活力，使 IT 业不断有新的增长点。

我一直在想实达是不是这样的公司呢？很有意味的是，实达在最近把自己的“STAR”标识悄悄地多加了一个字母，便成了“START”。读音仍然一样，但意义有所变化，由一个“明星”的含义变成了“开始、起步”的意思。这一变化真是意味深长。

蓝色风景线

当我走进实达这座蔚蓝色的大楼里，便开始了我从事记者以来对一个企业进行着独一无二近乎扫荡式的采访，几近疯狂！

只有当我每天采访完毕——傍晚时分，雾霭已重，带着一个随身听走在实达科技城的那条并不完善的小路上——我的心情才归复到一种平静。伴随着思考的余波，我似乎又回到大学时代的黄昏，课后的散步，在重庆歌乐山下满是雾霭的山雾中走着，去体味着山风浩荡带给我的无限感受。

是的，仿佛又回到从前，回到大学校园。实达给我的感受便如同我们重温校园氛围，从被我称之为“网上大字报”到“实达新概念”，无论是前者的形式亦或是后者的内容，都构成我对企业本身再认识的一种思考上的冲击。这种由实达带来的一种全新企业概念的冲击，实际上代表着下一个世纪提前到来的冲击，会让你感到一种新鲜的陌生。

我有一种感觉，实达正面临着一次新的变革的前夕。恰恰是这个时期，对一个人生的积累和一个企业的积累，都是非常关键的。而正好我自己也处在一个需要去思考着一些关于人生积累事情的时候，于是便特别有感受，便特别容易向实达走近，便特别容易与实达的众多陌生的年轻人成为朋友。

实达是一座令年轻人感到亲切的环境，在这座大楼里，有着少年老成的总裁们，也有着其它的一些更为活跃的年轻人，还有着如同父辈般的朱董。这一切都包容在这座大楼里，也便包容了无限的人生。大家活着，寻找着各自属于自己的空间，寻找属于自己的那份情怀和领地，在四楼的终端公司里，居然就有着一一种背景音乐，这种背景音乐就是一种工作环境，一种除了工作空间之外的另一种温情的空间，这份空间竟然有着别样的亲切。

我喜欢这种在生活中若有若无的音乐，它特别不经意，但却正是生活中最值得体味的情调。在音乐中工作显然是一种大写意。

常常习惯午后沉思。福州是一座安静的小城，这是我的印象，与许多城市相比，它显得在现代化的进程中少了些许激荡，多了些许平和。深冬的季节，福州的阳光还非常充足，灿烂地照着我所在的大楼，也照在我的窗前，在静静的午后阳光中我静静地享受着思想的快乐，设法让自己变得和实达一样年轻。蓦然记起曾经听过的一场音乐会，其中最为激动我的不是歌本身，而是在音乐中突然蹦出的一句令人无比激动的话，他们是最红的，是歌迷的偶像，是明星！

似乎这是说着你我呢，我想着，实达的朋友们会不会成为新一代成长起来的年轻人的偶像呢。

未说完的话

一本书稿几经讨论，终于敲定，便有尘埃落定的感受。

这时候我产生了一个怪怪的念头，不知道是我写实达，还是实达写我？

整整半年，我几乎用全部身心泡在这部书稿里，从主题的不断的设定，到对采写方式一次次遴选，费尽心机。开初我的主题设计是，从知识分子下海的意义来深挖开去。是的，实达走了10年，而中国的知识分子下海也历经了10年的沧海。应该说，中国知识分子整体性的下海，正是从10年前开始的，或许还要稍早一些，还记得海南建省时“十万人才过海峡”的那段经历么？那时候我们许多刚跨出校门不久的年轻人受到最大的诱惑，便是站在海边所感受到“出生入死”的诱惑。多少人心中默诵着正是莎士比亚剧中人物哈姆雷特的名言：“TO BE OR NOT TO BE”。

那几乎是一个提前感受到新世纪来临的诱惑，这种感受是如此强烈，以至使我感到了诺大一个中国，已经摆不下一张平静的书桌了！即使今天回忆起来，记忆还是那么深刻。

那时候我们都想自救，都想着如何让自己过上体面的生活，于是刚刚从大学校园里走出来的朋友们，经常围坐一起，成天讨论着如何胜利叛逃出知识界，这是唯一的念头，便是挣钱，挣钱，再挣钱，为了挣钱，哪怕叫我们去贩卖生姜都行。囊中的羞涩一下子把我们从精神上彻底打败了！

我想这就是10年前许多知识分子下海心态的真实写照。不过今天回过头来看，我却发现了它的另外的意义，虽然这是社会的一个特殊人群无意识的自救的举动，然而正是这种“集体无意识”，造就了一些新历史纪元的形成——中国从此开始步入了与信息文明接轨的社会列车。

其实中国的许多事情都是这种历史无意识的产物。如同当年的小岗村的血手印，难道是农民有意识的行动么？所以我想起海涅说过的一句名言：用肚皮思考要远胜过用大脑思考。

说这些，便让人回想起历史。或许今天的人们，已经越来越少有那种历史的沧桑感了，人们为了现在而忙碌，为了眼前的幸福或者为了挣钱而忙碌。细想起来，这与10年前是有着多大的不同，那时候我们还有多少人沉浸在关于中国命运的大思考中，还要想着怎样不被开除球籍。还在谈论着一些被政治精英们的煽动性语言所左右着的话题。

据说那时候的实达的年轻人们也是这样的一群，很有激情，也谈费尔巴哈，也谈人本主义，也谈理想。

是的，10年前，可能实达的这批年轻人和我一样，一文不名，除了空有壮志之外，然而10年后，同样这批年轻人，已经有了自己的说话权，有了自己的实力，可以去想做自己想做的事情。这就大大不一样了。这正是与清谈主义者的不同所在。

但是我后来放弃了从这个角度入手，我不知道自己这个选择对不对？可能我是受了实达人太多的影响，他们的那种追求现在的观念，那种不喜欢回顾过去，却喜欢讨论未来的精神，使得我改变了自己的写作初衷。

或许是由于实达人太年轻，更可能是实践主义者往往会缺少些历史的沉重缘故？总之，太少人去注意过去的历史是由谁来写就的，太少人去计较在这段历史上谁应该多写一笔，谁又少写了一点。这也可能是最令我佩服的地方。比如我在写作本书的过程中，采访了众多的人物，然而我在写作时却未

能把他们一一写进去，我不知道这是不是一种遗憾？然而他们这些人在我的脑海里却会留下了深深的记忆。

所有这些，便使得我采取了另一种更为“现在进行式”的，更具有“操作至上”意义的写法，着重于实达人在“做什么”，实达人又是“怎么做”的。

我想在这本书里，应该写的不是某个人，而是写出一种精神。写出一个青年知识分子群体，写他们在做些什么在想些什么。我感到挺为幸运的是，实达人居然能够允许我按照自己的想法来做，而且从一开始就对我说不要着意于写实达的成功，实达还算不上成功，只能算是在探索着一个企业如何走上市场经济之路。

我想能够说出这种话的人，应该是相当有自信力的。这是年轻一代的自信，不带任何条条框框、任何成见的自信。我想能够形成他们这种自信的一个重要因素，就是因为他们太年轻吧，年轻，使他们拥有通向未来的本钱。

正是由于有这样一个较为宽松的环境，使得我可以自由地去观察、去思考。这种观察与思考又有助于我形成这本书的主题，应该着力要去探索一些问题——探索实达在向市场经济之路前行中遇到的困惑与苦恼。可能这些困惑与苦恼，是国内众多企业都碰到的同样的遭遇与感受，正是在这个意义上，实达人，他们的苦恼、他们的困惑、他们的思索、他们的成功与他们的挫折，会给其它的企业带来一点参照？

我便是这样来努力的。我至今还记得最初，叶龙对我说过的一句话，实达对你完全开放。我应该说在近几年里采访了无数的企业，然而还没有一个企业敢对一个记者如此做过。在采访过程中，我真是成了实达的一员，参加他们的各种各样的会议，包括涉及到一些事关一个企业未来发展的核心机密会议，我都能够一一参与。这对一直很想了解一个企业是如何运作的我来说，真是一个天大的幸运。

为了这本书，付出了许多艰辛努力的不仅仅是我一个人，还有许多实达年轻的朋友们，我无法把朋友们的名字一一道出，从这一点上来讲，这本书不是个人的行为，而是一个集体的行为。这是我一直很想说的话。

如今我已完成了自己的采访写作，离开了实达，但我仍然经常在梦中与实达的主人公们相见，仍在梦中与实达年轻人就观念相异之处进行着激烈的辩论与争吵。是什么东西能够这么长久地吸引我呢？有人说，实达人很是纯情，我想了再想，一直想找到一个更确切的说法，因为纯情给人的东西好像过于软绵绵，好像总是在写着女性，然而我却无法找到更确切的词，于是我便同意了纯情一说，起码可以说是性情中人吧，少了许多场面上的掩饰。比如有几次我与叶龙一起会见外国公司的首脑们，叶龙居然就敢毫无拘束地率自做着自己想做的事，而且几次在五星级宾馆里的重要新闻发布会上，作为总裁的叶龙居然身着并不打眼的西服登上富丽堂皇的主席台讲话！毫不在乎外界怎么看待。真是率直得可爱！

然而这就是实达人，以自己特有的对事业的率直，向我们走来，向 21 世纪走去。

作者写于纪念改革开放二十周年的日子

