

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

如何造就中国的微软



鸣谢

写《如何造就中国的微软》一书，像软件编程一样，讲究“个人英雄主义”、“明星效应”的时代已经不复存在，它的完稿需要的是群体效应。只有在各界人士的支持与鼓励下，它最终才能与读者见面。所以说，《如何造就中国的微软》是许多人共同智慧的结晶，没有书里提到的每位企业领导的支持与接受采访，不靠关心与支持这本书出版的人，不可能使这本书诞生，也不可能为这本书的畅销注入强大的生命力。所以，我首先要对各大企业的总裁或总经理，以及市场部或公关部经理深表谢意。如果没有你们的配合，以及为我提供极具价值的材料，这本书也不能在创新的过程中自成一个新的体系。

在此，我特别感谢联想集团总裁柳传志，初稿刚完，他就在百忙中抽出时间阅读了此书，对涉及联想的内容提出了修改意见。当我提出此书需要他的照片时，他毫不犹豫地找出四张赠予我。还有联想高级副总裁杨元庆、副总裁郭为、公关部经理王彦、张涛、杨洁、徐刚等人，他们在接受采访，以及提供联想集团的材料与照片方面给予了极大的帮助。

我还要感谢四通总裁段永基，在每一次的采访中，他总是以一位企业家的胸怀，高屋建瓴地论述了中国硅谷必须具备的条件，做软件企业家需要什么条件。还要感谢四通总裁办负责宣传的侯亚英女士，虽然她现在离开了四通，但她为我采访四通高级领导架起了沟通的桥梁；我要感谢现任总裁办负责宣传的李媛媛小姐，她为我提供了四通极有价值的材料，并为此书的完美提供了许多极有价值的照片。

我要感谢清华紫光常务副总裁赵斐女士，她为我采访清华紫光总裁张本正起到纽带作用，并为我提供了许多资料。

我特别要感谢科利华总裁宋朝弟、执行总裁薛建国、常务副总裁孙斌、副总裁周建宇、营销中心总经理李家宝、市场策划部总经理刘恒亮、数据处理中心经理陈登立等人，在我与他们的接触过程中，甚至是共同为了促进科利华的超速成长的过程中，他们对量子理论的不同认识，对此理论体系提供了独特的见解。也要感谢陈开来、汪琨、臧邦本、姚东阳、邓曼、王彧敏、张丽等人，他（她）们为此书的出版不仅提供了与科利华有关的材料，而且还提出了许多中肯的意见。张晗峰、张存贵等人还鼓励我加紧工作，希望早日能读到此书。

我非常感谢用友软件集团总裁王文京、市场总监郭新平、财务总监吴政平、质量总监绍凯、产品总监薛峰等领导，通过对他们的采访而汲取的观点，均为此书提供了极大的帮助。还要感谢人事总监李友，他为我与用友的联系建立了良好的沟通渠道，在此书完成初稿时，他还要求我留下此书，让他阅读。我还要感谢企划部经理王力、王晓燕、陈啸、邓明、李岩；总裁办的党雪松、卢凤几，其他部门的袁小美、杨冬青、王鑫等人，他们为此书的完稿作出了努力，并提供了许多的材料与照片。特别要感谢杨雪，她为此书的写作搜集了许多有用的资料，并提供了写作思路。尤其是在我想放弃写这本书，甚至想去写一部小说时，是她从关于对人生、对社会、对各种人际关系的理解出发，阐述了一个人应该怎样才能成功，应该怎样才算成功，从而启示了我，才使我没有放弃。

我要感谢东大阿尔派软件集团的公关部部长杨吉平，当他得知此书要出

版时，在百忙中抽出大量的时间，从东北来到北京，并特别邀请我在万方数据广场与他见面，并谈了东大阿尔派方方面面的情况。他对软件业的独到见解，丰富了书的内容。从他对工作的认真、负责、投入上，我看到了东大阿尔派的希望，也就是中国软件业的希望。同时也要感谢远在东北的张润红小姐，每一次在电话里，她都热情地关心着这本书的出版情况。但我更要感谢其领导人刘积仁，他以其特有的市场战略眼光与企业管理之道，丰富了此书的内容。

我还要感谢北京映得电子公司总经理陈宜海，他对中关村的回顾，对“中国硅谷”的成长提供了新的观点。也要感谢叶青小姐，她为我采访陈宜海创造了条件。

我还要感谢海星集团总裁荣海，在他即将离开北京的一小时之前，他让公关部经理荣雯打电话通知我，要与我见上一面，再谈一谈海星面对未来的挑战。

我要感谢连邦总裁苏启强、副总裁吴铁、李儒雄，以及市场总监毛一丁、王晖等人，他们都从不同角度对此书给予了帮助。

我要感谢翰林汇公司总经理周军、副总经理刘凤林，他们顾不上吃中午饭，而接受了我的采访。

我要感谢的人还很多，如长虹总裁倪润锋，海尔集团总裁张瑞敏、安玻总经理李留恩、亚信总裁田塑宁、新浪潮总裁王志东、搜狐总裁张朝阳、和利时公司总经理王常力，大北农总经理邵根伙博士、海信集团周厚建、图腾公司总经理许志平等人，在采访的过程中，他们对此书的关心，以及对中国信息产业的独到见解，均影响着我的思路，丰富了本书的内容。我要感谢金碟驻北京办事处的米秀霞、安易的陈思旭、万能的祖国培、北大方正的金鸥、长城集团的市场总监陈良华、同创集团的市场部部长陶松等人，他们也对此书的出版提供了不小的帮助。

现在的社会是开放的社会，软件只有走出国门，才能取得成功。《如何造就中国的微软》亦然。如果没有外企公司的一些企业领导与负责对外宣传人士的协作，此书也不能得到完善。所以我要感谢IBM公司的汤磊磊、微软公司的尚笑莉、太阳公司的石小青、3COM公司的李新梅等人，他（她）们均为此书的完稿提供了极有价值的材料。

我要特别感谢前任微软公司总经理，即现任CISCO公司总经理杜家滨先生，他在百忙中接受了我的采访，并对此书的立意提出了鲜明的观点。

我要感谢ADOBE中国区总经理皮卓丁先生，在采访的过程中，他对中国软件业的发展体现出了忧国忧民的思想。他说：“《如何造就中国的微软》一书，也应该体现出这种思想。”

我还要感谢IT媒介的朋友们，他（她）们为此书的出版均提供了大量的帮助。特别值得一提的是《计算机市场》杂志前任副总编高占德，他为我采访中软常务副总裁唐敏，以及其他高级领导作出了极大的帮助。我要感谢IT界的知名评论家姜奇平、段永朝、方兴东、王俊秀、蒋白俊等人，以及各大媒体的朋友们，如《中国贸易报》的陈坚、《中国信息报》的张建峰，以及北京有线电视台《计算机世界》栏目组的导演兼总策划宁淳、孟森楠，中央电视台《供求热线》的王永泽主任等人。

特别感谢的有《计算机世界》报的刘韧，以及《中外管理导报》的总编杨德庄、常务副总编华光，他们也为此书的写作提供了极其有力的帮助。

我还要感谢我所认识的一些政府官员对此书出版给予的支持，我要特别感谢原电子部计算机司司长杨天行，以及现任信息产业部信息产品管理司司长张琪的支持。同时，还得感谢副司长陈冲、张尧学等人多年以来对我的热情帮助。还得感谢北京市高新技术实验区主任陈思红对写作此书的支持。

我还要感谢北京大学的老师郑学益、张维迎、吴小如、冯丹、张为富、方俊、刘富君；以及中学的老师吉小林、李阳能、王志平、吕君、王子谦、马彪、樊耀和等人对此书出版所提供的帮助。我还要感谢在数学方面为我提供特别帮助的北京航空航天大学研究所所长杜智敏教授。杜教授无论是对我的学业，还是对此书的写作过程，她都时时在鼓励着我，关注着我；我还要感谢北师大的金盛华教授对此书提出的独特见解；我还要感谢中央财政金融大学图书馆馆长助理韩志萍及爱人马建强，是你们用多年的朋友之情一直在激励我奋斗。

我要感谢清华大学的廖春国、马佳，以及远在云南的申伟、童颖剑，深圳的梁威建，广东惠州的金兰，上海的王丽莎；甚至远在美国的欧亚平，捷克斯洛伐克的孟璐，澳大利亚的蒋玲玲等同学，在写这本书期间，当你们得知我处于失落时，是你们从遥远的地方给我发来信函，支持我，鼓励我，希望我从迷茫中走出来，做一个不可阻挡的人。

我特别要感谢一个人，她就是多年以来支持我，鼓励我，帮助我，让我找到人生航向的人——石晓丽。她对我说的“现在的社会凭实力生存，再好的愿望，再深的感情，都不能感情用事。只有你取得成功时，你再回头去看一看你走过的路，你才会感受到生活本来就是五色瓶，惟有克服困难前进，就一定会梦想成真。如果一旦遭受打击就停止不前，那么你永远只能是个失败者”一席话，在这本书的写作过程中一直在激励着我。虽然现在我与她失去了联系，但我仍然要感谢她。

我还要感谢文韬在立意方面所作出的努力，以及在开始写作此书时所做的前期工作。尤其是她对此书将来上市会产生什么样的市场效应的分析，给予我很大的写作动力。虽然她还没来得及看到此书出版，就去寻找属于自己的天空了，但我仍然要感谢她两年来给予我的友谊。感谢其父母文爱松、李爱珍在写作期间的支持与理解。

在很大程度上，《如何造就中国的微软》一书，是集体智慧与经验的综合反映，而这些均来自于社会各界人士、政府部门、家庭、朋友、同事的支持与理解。所以，我还要感谢我在中央编译局参与中国名星企业丛书工作的日子里，单位领导及顾问们对我的影响和帮助。他们是程思远、雷洁琼、赵朴初、费孝通、马文瑞、王光英、卢嘉锡以及《中国淘沙人》的作者，即《人民日报》的常务副总编杨柏青、宋洪训等人，是他们教会我应该如何树立一个长远目标，才能对一个国家作出贡献，是他们使我明白“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家”。

本书的最后成稿得到了许多有思想、对 IT 界、图书界有较深见解者的支持。

在此，我要对晓白作出诚挚的谢意。在写这本书时，他为我提供了各方面的帮助。他对工作的热情，以及对工作的高度责任感，教会我如何看待竞争与挑战，使我受益匪浅，我衷心地感谢他。

我要感谢周勤老师对此书在文字校稿方面所作出的努力。

我还要衷心地、诚挚地向当代世界出版社的工作人员致以谢意，谢谢你

们对此书的出版所做的努力。尤其要感谢本书的责任编辑丁云女士，她在篇章段落结构、版式设计、文字编校方面均展示了一位编辑人员所具有的高度责任感。

感谢郝海宁、岳嵘、刘志强、王川、周大胜、齐小平、高波、孙志敏、刘志凤、严英、贾艳等人对我的工作，以及在文字方面提供的极其有力的帮助。

和以往一样，我也要感谢我的读者和我的家人。我希望这本书能对广大读者在接触新事物和开拓新领域方面有所帮助。更希望广大软件企业的领导者在读了此书后，能使自己的企业产生超速成长，共同圆一个“中国的微软”和“中国的比尔·盖茨”之梦。我也同样期待着你们的褒扬和批评，如书中某些观点及管理模式有相背之处，恳请海涵，有待今后商榷，我期待着您的赐教。

张其金

1999年9月1日于北京

前言：中国何时能出“微软式”的企业

中国何时能出“微软式”的公司？中国何时能出“比尔·盖茨”式的人物？中国信息产业界的一位企业家说：“如果说软件企业在一定时间内的目标是成为微软式的企业，这对于每一位软件企业家来说，都是急于想看到的结果。但目前在中国的社会大环境里，我们的软件企业家要在近期内造就出‘美国式的微软’不可能，但要造就‘中国的微软’很容易。”“中国的微软”的出现，也可以像比尔·盖茨一样“代表一个时代，代表一种国力，代表一种文化。在中国土地上出现比尔·盖茨式的人物或盖茨级的世界超级企业家的那一天，将标志着中国时代的真正到来”。

中国高层也在关注中国什么时候能出“比尔·盖茨”式的人物？“中国的微软”将落户谁家？但面对众多企业家在社会发展中所体现出的不确定性，以及在企业成长中所体现出的“不稳定性”，真是令人深思：中国何时能出“中国的微软”？“中国的微软”将会出在哪一个软件板块？是操作系统领域，财务软件领域，教育软件领域，还是其他领域……

从中国目前的社会运作机制和文化背景来看，现在的中国仍然不具备产生“比尔·盖茨”式人物的文化土壤和社会机制，在相当长的时期内，都还没有形成造就“比尔·盖茨”式人物</PGNF02.TXT/PGN>的环境。因为出现这样的人物是一个社会综合状态的效应。它是在整个社会的科学与技术、经济与社会、政治和文化的综合条件下发展起来的，所以中国在极短的时间内，还不会出现“比尔·盖茨”式的人物。

从社会的文化背景来看，企业家个人的人生哲学和心理状态是一个非常重要的条件。在美国高科技市场环境中，新技术层出不穷，市场风暴不断，甚至不时地出现“龙卷风暴”式的市场竞争。在这样的竞争环境里微软公司不落伍，不失败，不破产，全仗着比尔·盖茨雄厚的技术知识存量和高瞻远瞩的敏锐的战略眼光，以及在他周围聚集的一批精明的电脑软件开发和经营专门人才。回顾我们周围，由于企业家受到中国长期的文化积淀形成起来的社会促进机制的影响，我们的企业家从心理结构和人生追求上与西方发达国家的文化过程相比还有很大的差别，在这一方面相对要弱一些。造成了中国目前没有真正意义上的世界超级企业，企业内部也就没有出现真正有生命力，最终可以导致企业成为世界行业巨子的科技开发、知识积累和文化发展机制。虽然时代呼唤企业家，中国急需企业家，但为数不多的企业家被一个又一个社会陷阱所吞没。

从构筑中国企业家的精神家园来看，中国的企业家在“应该怎样活着？”“应该怎样做人？”方面还没有大彻大悟。他们在制定战略时，还没有达到高瞻远瞩的境界，还不具备能够领导一群人使企业走上可持续发展的道路，并在行业及区域内影响他人，产生一定数量的追随者。还不能在政策和行动上作出行动：只要为自己的部下提供适宜的工作环境，他们就能创造性地工作。他们还在单纯地追逐赚钱，而没有企划有前途的事业。他们缺少创新精神、敢于搏击的风险胆略、求才若渴的博大胸怀、知人善任的驾驭能力、凝聚团队的人格力量。与微软</PGNF03.TXT/PGN>相比，我们就可以看出：微软公司置身于今天叱咤风云，竞争激烈的高科技产业，二十多年如一日，一路开拓发展，其根本原因得益于该公司第一把手精明而高素质的比尔·盖茨，得益于该公司的精明电脑人才群体，在技术开发上一路领先，在经营谋

略上高超，才立于不败之地。

这并不是说，中国的软件企业就不能赶上国际先进的开发能力，就得受制于人。“在美国的时候，我看到很多中国人和留学生在信息产业方面表现了杰出的才华，IBM 和微软的一些软件也是中国人做出来的。中国人在国外表现了他们的聪明才智，对人类的发展做出了很多的贡献，但在国内表现却不尽如人意，让我感到十分疑惑。”这位软件企业家的话可能无意识地反映出他对中国软件业的某种焦虑。但在焦虑的同时，他仍然在时刻提醒自己改变这种状况，发展信息产业要慎重，因为整个软件市场都不好。只要拥有人才，并能不断地创新，以此增强企业的发展活力，自身的企业才会出现令人吃惊的速度成长。

从市场上来看，微软之所以成功。“他们一直积极地面对内部问题、外部挑战和新的市场机会。当新的市场机会出现时就改变方向。”微软不会坐等未来的一切自然发生，而是面对未来进行创新。这一方面得益于盖茨个人的预见力，另一方面还得益于整个社会大环境与整个市场环境。如日本市场，包括信息产业市场也不好，日本人不买东西。过去日本谈得较多的是泡沫经济，现在他们谈的是日本经济如何启动的问题。现在全球经济最好的是美国。当年是里根制定了美国未来的发展计划。里根任期两届，布什一届，克林顿两届，也就是说，美国用了 16 年的时间，才再次成为全球第一。日本何时才能从谷底走出来，还是个未知数。中国的企业要产生像 IBM、微软、索尼、NEC、松下等大公司，关键问题是中国企业家应该怎样去保持自己的相对优势才是一个基本前提。比尔·盖茨说：“将市场的这种演变向着对你公司有利的方向引导是保证你财源滚滚的最佳方法。”只有这样，才能实现企业价值的最大化，只有在这样的企业面前才能找到最好的诠释。

一个企业要成功，并获得飞速发展，除了企业领导者的个人素质外，还必须具有长远的战略目标。在中国的企业界，除了长虹、海尔、联想、方正等想把自己的企业要做成世界大企业之外，还很少有企业家试图将他们的企业做成一个世界性大企业。基于这样的实例，在中国的企业界要出现百年不衰的世界名牌就更加难于设想。虽然一些企业家把“只怕想不到，没有做不到”当作了自己的信条，但也要从自身所处的环境出发，才能真正地达到“未来不可预测，但可以创造”的境界。

在我们的文化传统之中，“出人头地”是人生价值的一个重要度量。或多或少，成功企业家都已“出人头地”了。但不要夜郎自大，而是要“通过不断的自我批评、信息反馈和交流来力求进步”。无论个人，还是公司企业，为了追求超速成长，更要勇于和善于解剖自己，倾听别人的意见，以便更好地认识自己并发挥自身的优势，以求在激烈的市场竞争中立于不败之地，获得更快更大的发展。

成功者今后该走向哪里？许多企业家并没有明确的概念。对于他们而言，发展概念的缺乏和人生目标地位的世俗化，远比他们所遇到的心理困难、家庭矛盾和事业艰难要重要得多。很多企业家还不能享受孤独，他们还没有学会像历史上那些彪炳勋业的政治领袖，善于为自己忙碌的生活留“空”。还没有学会像他们一样自设孤独，有些是在牢里、有些是在被放逐的生涯中，获得惊人的智慧和耐力。还没有领会一些宗教大师与哲人一样拥有最丰富的自处时间，还没有领会孤独每每能

成为他们酝酿智慧之所在，能使企业产生飞跃。佛陀曾花过一段极长的时间一人独处，孔子、老子、朱熹等在自设的孤独中完成了他们的思想体系。而我们的企业家为了使企业能够生长，已经被“紧张”的工作折磨得只剩日益憔悴的躯壳。

中国的企业今后将走向那里？能够走多远？中国的企业在世界经济格局中是否具有竞争力？甚至于中国的经济会有多大的潜力？除了社会机制的变革外，在很大程度上还取决于中国企业家的文化品格和心理状态，企业家的文化品格决定了他们领导的企业能够走多远。文化决定了企业的力量有多大？文化能使你明白“观念一变天地变，观念不变原地转。”文化的形成就是企业的哲学和企业价值观的形成，也就是企业领导价值观的体现。它给我们的启示是：由于每个企业领导人价值观的不同，带来的企业文化也就不同，他领导的企业要达到一个什么样的水平也就不同。

如果以中国深厚的传统文化惯性为参照系，我们就能看到一个企业的文化如果包含了孔子、老子、孙子兵法等一些中国传统文化的内涵，好像很玄。如果再加上现代的一些物理知识，社会理论等，好像充满了灵性，对人的积极性、创造性的调动起到了促增作用。如果忽视了这些，一个企业就好像失去了人性方面的东西，那么这个企业是长远不了的，因为凝聚不了人！

如果以当前中国经济的发展情况以及社会状况为参照系，我们的企业家取得的成功是骄人的，他们在实现企业的价值观和企业目标的同时，自身的价值也得到了体现。

如果以包括比尔·盖茨在内的世界经济大格局为参照系，我们企业家的成功还非常渺小。从整个社会产业化的背景来看，我们面临的危机越来越大，面临的竞争越来越激烈，我们的企业家在对行业规律的认识、在市场定位、在产品的选择上，和一些世界顶级公司相比还有很大差距，如微软、IBM等。软件企业家要实现“比尔·盖茨梦”还差得远哩！但我们要树立坚定的信心迎头赶上，不断地从整个社会大环境与自身状况出发，在自我改造中成长，在科技创新和知识创新中去构筑自身的企业文化，在一个以知识和信息为基础的、竞争与合作并存的全球化市场中去寻找“如何造就中国的微软”的新体系。只有这样，我们才会看到明天比今天更重要，未来比现在更宝贵。有一天，我们一定会看到所有的华夏子孙都会为“中国的微软”这几个字深感自豪，它会让全世界的人都听到，“微软”发出的强音还是来自一个叫中国的民族。

张其金

1999年6月8日于北京

如何造就中国的微软

第一章 横空出世的中国微软

“落后就要挨打，落后就要处于被动地位。”在中国的软件企业寻求新的成长方式时，使每一个从事软件开发的企业家更真切地体验到全球化的严酷。如果不确定一个长远的企业战略目标，等待的就是“不在全球化中生存，便在全球化中消失”。在这种背景下，中国的软件企业家就应该采取理智的态度去对待：“中国的微软”的出现，代表的是什么？是一种国力，还是代表了振兴民族软件业发展的重要历史使命？

引言

在人类即将迈进 21 世纪之时，对众多的软件企业来说，他们在实现了规模化、产业化之后，又开始了新的梦想。他们在面对中国软件业的迅猛发展之时，也开时尝试着对“软件霸王微软说不”。即使是一些规模化比较小的软件企业，在抢占了软件市场的空白点，在求得发展壮大之时，他们也在说：“我已经做完了中国梦，现在我正在做着世界梦，将来我要圆一个梦——主宰软件业的梦。虽然我现在不敢与比尔·盖茨媲美，但做中国的比尔·盖茨是我毕生的梦。”

这是对激情的呼唤！但在呼唤之余，留给我们的思索是什么呢？虽说微软在创办之初，产品仅有一种，人员仅有三名，收入仅有 1.6 万美元。可是二十年以后的微软公司已经今非昔比，一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司，公司的创始人比尔·盖茨也成为世界首富，他的一言一行已经影响到整个信息产业的发展，甚至是一个国家、一个家庭的安全。同时，微软在科技领域里的快速发展，惊人的成长速度，以及对信息产业的影响令业界人士所震惊，成为了世界各国软件企业追逐的偶像。面对微软的这种成长形式，虽然我国的软件企业家也提出了想做“微软式”的企业，但面对理想与现实，我们还是要理智地想到：有时候，激情是需要在创造之后才能转变为成功的。无论是企业还是个人，都需要一个目标，都需要各种成长要素的配合，包括企业成长的环境，企业领导人的心态问题等。因为成功是建立在这些要素之上的。只有在这些要素上对你制定的总目标达到了预期的结果，甚至是超过了这个结果，并取得了一个更为理想状态的时候，才能讲我们成功了。

但成功并不是一成不变的，而是发展的。只有企业领导者在不断地修正自己的目标，在提出一个更新、更大、更远的目标之后，才能看到中国软件业及软件市场发展的核心点在什么地方，才能看到自身的不足，才能做到心中有数，中国什么时候才能“造就出中国的微软”？

针对这个问题，1998 年岁末，中国科学院华罗庚经济数学研究中心主任杨德庄教授得知我已经在科利华“量子理论”的基础上写了一本《由 21 世纪知识经济时代引起的管理革命——量子管理》，以及正在为用友撰写《谁是中国的微软》时，就让我在他一手主办的《中外管理导报》上来谈论一个话题：“‘中国的微软’将落户谁家。”

面对这样的选题，使我陷入了深思之中，虽然在业界已经有媒体报道某某企业已经成为了“中国的微软”，某某企业的领导人已经成为了“中国的比尔·盖茨”。但随着知识经济在中国初见端倪，社会变化已经处于不确定性变化之中，中国软件企业已经出现“超速成长”，出现“万类霜天竞自由”

的局面时，我又怎么能排斥社会上被一些人称之为没有资金，只有头脑和公章的“软件皮包公司”就不会产生“爆炸性成长”，就不会在极短的时间内创造出与微软类似的神话，创造出与雅虎、网景等公司所创造的奇迹吗？

这不是幻想，现实生活中的许多大企业已经为我们做出了验证，美国微软公司在创立之初，也只有几个人，苹果公司创立之时也只是在一座即将被抛弃的旧汽车库房里。如今微软已经成为世界一流的软件企业，并且只用了十多年的时间。苹果也成为了世界的知名的计算机生产商，同样也只用了二十多年的时间。同样具有这种超速成长性质的企业，如 NETSCAPE、英特尔、网景等公司也只不过才用了几年的时间就超越了那些名牌老企业，一举成为了世界信息企业的先驱。在我国的信息产业界，联想、方正、用友、东大阿尔派、科利华等企业也只用了十余年，甚至是几年的时间就在不同的领域里成为了代表中国民族软件业的一面旗帜。成立不到一年的“搜狐”创始人，“数字化之父”尼葛洛庞帝的门徒张朝阳提出的“我想做中国的首富”更令人叫绝。故此，谁是“中国的微软”？“中国的微软”将落户谁家，我也就不能作出肯定的答复，中国在什么时候出现像“微软式”的大企业也就成为了中国企业界期待解决的一个谜。

一、“演义”是什么

中国硅谷的故事多。而其中最精彩的恐怕是“中关村演义”，这不仅是指在这里即将演绎出“中国的微软”。在这里演绎出创业者们的悲欢离合的人间景象，演绎出众多企业的生生死死；演绎出“中关村电子一条街，是骗子一条街”的丑剧。它不仅演绎了软件企业与硬件企业之间“大帅的纠葛”，还演绎了众多电子企业在向计算机企业进军之后向“中国的微软”所发起的挑战。他们认为：要发展民族软件产业，就必须探索有中国特色的软件开发道路。

“中关村演义”虽然没有出现过刀光剑影，也没有出现过“八国联军”进攻中国时德国的大炮、日本的刺刀、美国的军舰在这里留下的残暴、耻辱及殖民文化的积淀，但在这里也演绎了“中关村面临生死战，洋鬼子抢占桥头堡”的故事，演绎了“前店后厂”的“计算机兵工厂”的故事。在这里留下了中关村形形色色的企业领导对发展中国信息产业奋斗的身影，也记下了一些“奸商”在挣了大把大把的金钱之后，并不是想着为民族软件业的腾飞做贡献，他们而是沉醉于花天酒地，骄奢淫逸的寄生生活中的现实故事。

在这里，它还是一部创业者的血泪史，有的创业者面对无情的“商战”，嘴里是“满口仁义”，在合作之中却是“尔虞我诈”；有的“出生入死”，却是负债累累；有的“身经百战”，却换来了“一腔正气”……

中关村，为什么有这么多的传奇故事，不仅因为这里是中国信息产业发展的核心聚居地，更重要的是它代表了中国高科技产业的飞速发展。在这里，它也用十几年的时间，奇迹般地造就了一批雄视全球的中国高科技企业。在这里，不仅有着“无论是一大步还是一小步都带动世界脚步”的IBM的战略研究中心，不仅有着以“只有偏执狂才能生存”的英特尔等，它还聚集了世界各国的众多知名企业，如美国的微软；日本的松下、东芝；荷兰的郁金香等。同时还有一大批能代表中国信息业的知名企业，能代表民族信息产业的先驱联想、方正，以及信息产业界后起的一匹黑马同创；同时还有着对软件产业发展起主导作用的科利华、金山，以及以用友为代表的二百多家财务软件企业；还有着从事软件连锁销售的连邦、赛乐氏等，以及从事电脑代理的众多中小型企业；同时在这块土地上，媒体大战、电子配套市场的出现也为这片土地增加了众多“骑士”般的传说。

有了故事，就有了竞争。但从中关村的实际情况来看，它相对美国的“硅谷”和台湾地区的“新竹”而言，中关村缺乏具有国际竞争力、高市场占有率的产品及领导性技术；中关村还没有出现世界级的、居领袖地位的企业；对地区、国家乃至更大范围经济发展的影响力也还是不够大。造成这些不足的原因何在呢？一位研究中关村的专家说：“中关村的高科技企业要钱不如要政策，要政策不如要理解，让政府给你钱，不如让政府给你一个政策，如果政策能够理解你，这比钱和政策更有效”。四通总裁段永基认为：一是中关村在政策环境上还有待于改进。中关村缺政策，缺很多政策，但最缺的是给脑袋定价的政策。硅谷的创业模式很清楚，一个人有一项发明，有一项技术，就想到要创业，要占到多少股，只要投资者承认，就占多少股。中关村没有这个政策，中关村缺新技术政策。从根本上讲，这是如何评价一个人的知识、评价一个人的创新能力的价值问题，说到底是一个尊重知识、尊重人才的问题。尊重知识、尊重人才是一个基本原则，变成现实的政策，必须有

具体的条文规定，就是给脑袋定价的合理政策，如果没有这样一条政策，尊重知识、尊重人才就是一句空话。二是中关村缺少风险投资。没有风险投资资金的支持，发展高新技术就成了无源之水。有了风险投资基金，还需要建立相应的退出机制。即产权、股权能不能流动起来。否则，风险投资的整套价值链也无法运转。此外，中关村的企业需要进行自身改造。建立现代企业制度，产权清晰，这是迎接新世纪竞争的必备条件。

有了合理的政策，有了风险投资，高新技术企业的发展就如同植根于肥沃的土壤之中，就能在以“世界五百大企业”为参照系的条件下，吸引一大批中国民族企业抢先进入世界五百大企业的门关。有了美国的微软，也就有了“中国的微软”，有了“中国的微软”，也就有了开始对美国微软说“不”的中国软件人。也就有了一些软件人的说法：“我觉得人要敢想、敢做，不能限制自己。追求卓越不能给自己的思想和意识加以束缚。”也就有了科利华的企业领导人敢说：“我希望科利华不光是‘中国的微软’，而是到时候美国的微软公司或者其他什么大公司都要改叫美国的科利华。”也就有了东大阿尔派的股东说：东大阿尔派不仅要“中国的微软”，而且要做“世界的东大阿尔派”。

二、做“微软”的感觉

沧桑巨变，令人难以捉摸。二十多年前，当电脑的心脏——微处理器悄然来到人间时。这场被称之为“偶然到来的革命”正在巨大地改变着我们的生活方式和思维方式。二十多年后的今天，当人们进入奔腾时代，中国的软件产业开始变得如火如荼，令人牵肠挂肚，出现了你方唱罢我登台的竞争形式。但面对中国软件业的发展，还是感到了机遇与挑战并存，中国的软件产业要与世界同步，还有着一段距离。十多年以来，软件企业的生产销售大户如中软、用友、科利华、东大阿尔派、新天地、深圳新欣、金蝶、方正、华光、清华同方等公司产值均达到几千万元，有的甚至是上亿元，如用友、科利华、方正等。而在国内从事软件开发和生产的企业也逾千家，有的规模虽然小一些，但也为中国软件业的发展起到了推动作用。在这一群体之中，有的可望脱颖而出，撑起软件业发展的大旗。

许多事情是在我们的计划之中的，而许多事情又是我们难以预测的。在软件业出现这种现象时，难道就没有理由来相信这些企业在几年的时间内产生超速成长，彻底改变现阶段中国软件业的局面。纵观中国软件业的发展史，用友成为中国最大的财务软件开发商也才用了十年的时间，科利华成为中国最大的教育软件开发商也只有八年的时间，方正成为全球市场占有率最大的排版软件开发商也才十二年的时间。东大阿尔派也只用了八年的时间就搞出了一个“世外桃源”。这些企业的超速成长，使我们看到我国的企业也经历了一个大的转变。人们已经意识到导致企业产生这一快速变化的原因主要是随着信息交流的传播速度的加快，企业在作再设计时“可以使整个响应时间从几星期或几天降低到几小时或几分钟”。这对快速反应的软件企业来说是至关重要的。其实，从80年代以来，企业的快速度成长就被人们开始注意了。

“企业成长就像蹿个儿一样，新衣穿上身不几天就嫌短的少年，成长速度令人难以置信”。亚信总裁田溯宁如是说。“亚信从1994年创业，1995年把美国最先进的英特网技术，把在美国看到、学到的高科技企业运作模式带回中国之后，在极短的三年时间内取得了新的成长。尤其是在1998年获得1800万美元的融资之后，更是如虎添翼，其原因是我们在这个不确定的社会里没有按规则办事”。

一个企业是这样，一个行业更是这样，如果从中国软件产业发展的总体形式上可以看出，中国软件业崛起就是没有按规则办事的结果。

一是财务软件一条街的崛起。多年来，中国的财务软件一直是中国软件产业中的一枝奇葩。十年前，当中国科技进步与会计事业有利结合时，便迎来了中国会计发展史上的一次革命——会计电算化，从而催生了一大批的特殊企业——从事会计软件开发的公司，金蝶、用友、安易、先锋、万能、金蜘蛛、金算盘、通用、天博、恒泰、四通等“老字号”的企业，后来出现了伟图、新中大等企业。虽然这些软件企业各自诞生的背景不同，但在用户群和用户层面上都各具优势。他们已经使财务软件的开发与销售步入正轨，逐步形成产业规模，这说明中国会计电算化已经步入成熟期，为中国人自己的财务软件公司的生存和发展提供了一个坚强的后盾与保障。

二是家用软件市场。1996年，游戏、家教等娱乐家教类“小”软件的家庭消费在整个中文软件市场销售中占有相当大的比重。游戏软件基本上已经走出了“磁片与光盘齐飞”的时代，取而代之的是清一色的“光盘”版软件，

为开拓中国家用软件起到了重大的引导作用。有一次，在我参加中国计算机展览会时，我看到有不少国外的电脑厂商在情不自禁地思考一些问题：“中国哪里来的那么大的市场需求？”“IBM、HP、康柏、AST、宏棋、IPC、金长城、联想、方正、同创等专为家庭用户设计制造的多媒体家用电脑都卖给谁了？”

据厂商讲，他们的这些机器几乎全部卖给了家庭用户。由此我们可以看出中国家庭用户的市场潜力是非常大的。对于家用软件来说也是这样。

重要的则是家教软件的出现更为家用软件带来了新的机会。其中以科利华为代表的教育软件厂商已经进一步扩大和巩固了自己在中文软件的影响和地位。树人、鸿达、教育电子、腾图、蚁巢、爱嘉等家用软件开发商在1996年也相继推出了各自的新版本，多年来一直处于市场的热销之中。因为他们知道，企业的最终结果是要赢利，只有赢利，企业才能在竞争中变为快速行动，才能去适应市场的需求，通过市场与消费者连结起来。

三是软件销售商的出现充分发挥开发商、销售商各自的优势，实现了技术与市场的完美结合。1994年，当中国第一家全国性的软件专卖店连邦率先在国内通过遍布全国近30个城市结合起来时，就开创了中国软件连锁销售的先河。1995年3月，赛乐氏软件销售组织在北京地区快速跟进，从而加速了中国计算机产业界“软件流通商”的发展步伐。应当说，软件连锁销售方式在国内市场的崛起，实际上是一场软件领域的流通革命。它带动了中国软件产业的社会分工，推动了中国软件产业健康成长和高速发展。

这就是中国软件业的发展采用不同规则办事起到的结果。在软件企业界，科利华就是没有按规则办事的一家从事教育软件开发的企业。其领导人宋朝弟提出的“量子理论”就是这种不按规则办事的体现。它体现出的是三种类型的变化，第一是对于那些在新的方向上突然发生变化的事件，科利华需要做出反应；第二是需要不断改进产品、发明新产品；第三是经过设计，要能够自我发展，既包括不断的改进，又包括适度的飞越。

1997年，当科利华被美国权威杂志《商业周刊》评为“中国软件产业具有决定性影响”的软件企业时，宋朝弟说：“软件企业应该设计成为充满变化和不确定性，并据此在与那些把变化视为问题的企业的竞争中取得优势。要看到变化和不确定性是竞争机遇的永久性源泉，做‘中国的微软’只是为企业的发展增加了信心，科利华要做就要做名副其实的微软，能对中国软件产业的发展起决定性作用。”

面对这个问题，当时还在《现代企业导刊》的刘薇问道：“你是希望自己成为‘中国的微软’呢？还是希望大多数的企业成为微软？你对做专一软件厂商有什么看法？”

“当然是希望自己能够成为‘中国的微软’。”宋朝弟回答道：“不过，中国软件业的发展，需要的是众多软件人士的群策群力。在商场，没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。所以我们需要竞争对手加入我们的行业，只有竞争对手加入了我们的行业，才能为教育软件市场打开新局面。比如在教育软件领域，如果单纯地靠科利华，实在是有些力不从心，中国的软件市场潜力太大了。至于做专一的软件企业，我看在软件行业之中，恐怕没有一家企业能够做到专一，方正软硬结合、重组的金山软件公司也应该是软硬结合。科利华也会向其他领域进军，比如与教育相接轨的文化产业等，我们要转变观念，在中国不能完全照搬微软模式，要根据自身行业与

企业的特点来看问题，成为‘中国的微软’，只是为企业的生存能力增强了信心。”

不按规定办事，不追寻前人走过的足迹，敢于打破常规，这才是现代企业领导人的一种思维定势。至于某些企业提出的衡量成为“中国的微软”的标准，也是值得怀疑的。比如用友也并没有因为 IT 界出现了这种衡量标准而专一地做软件产品。用友研究所的成立，用友也就进入了与管理、文化相关的行业。所以说，那些单一地做着软件产品的企业所作出的标准，只能是在为自己寻找一种“精神食粮”。从现阶段企业在走向多元化经营来看，“专一”只是企业发展中的一种调料，是一个极为短暂的历史问题。

1998 年 11 月，当我到四川长虹集团进行采访时，长虹总裁倪润峰曾这样对我说：“过去就是过去，过去特定的历史条件和经济环境不会再延续下去，长虹现在认识到自己下一步将要面临的是一种什么样的时代，正在考虑今后该怎么来做。”当我问他“电脑和彩电今后在替代性方面会不会出现什么突破性的进展”时，倪润峰说：“中国今后最大的电脑商将会从彩电企业中产生，而中国的产业结构调整至少在彩电上是成功的。中国有这样巨大的电脑潜在市场，没有规模化的生产是占领不了的，而这正是长虹的强项。”

可见，企业的发展远景还应该在于长远的企业战略目标之中，只有存在于各方人士的共识之中，才能产生诱人的目标。要做“中国的微软”，也只有像科利华一样，只有在产生一种共识之后，才能真正地成为“中国的微软”。用友总裁王文京深有感慨地说：“中国软件产业崛起的根本出路还在于众多软件企业组织的精锐力量的群策群力，现在说用友是‘中国的微软’还为时尚早，但我真心地希望，未来‘中国的微软’是用友……”

这是软件行业两霸的论道。然而，就在他们都在为未来的微软而努力时，有时却不得不“硬着头皮、咬着牙”去把事情做得更漂亮，以此向业界证明，未来的微软是自己。科利华的一位高级经理对我说：“人的一生，有多少时间是在做自己愿意做的事情？有好多时候是出于无奈，谁叫我是本行业的老大呢！”

一种无奈道出了心里的众多感慨。

三、谁是真的英雄

要想成为“中国的微软”难。做名副其实的“微软”更难。尤其是面对众多行业的龙头软件企业，还能做出什么样的选择？用友、科利华在各自的行业是位居第一的。但面对东北第一虎的东大阿尔派、北大方正，以及联想与金山重组的金山软件公司时，我们又不得不这样说：现在说用友与科利华是“中国的微软”，就好像是一场盛大的婚礼不一定能预言一桩美满的婚姻一样。它和所有的故事一样，只是一个过程。北大方正的王选在一次座谈会上说：方正究竟代表了什么？一种精神？一种象征？一个商标？一个实体？还是……我希望方正先在一些不大不小的领域里做深做透，当然先要在国内做老大，占有80%的市场，然后再向世界市场发展，我们也只有到了国际市场才能得到锻炼，才能成为世界的巨人。这种前沿需求对于公司技术发展的刺激在国内市场是没有的，只有在国际市场才能得到这种刺激需求，发展好了，反过来我们在国内市场也自然而然地会处于领先地位。”

联想集团在1998年年底与美国的CA成立联想冠群公司时，联想的领导人就认为联想冠群肩负着双重的期望与压力，它在吸收国内软件开发技术的同时，又引进国际软件开发技术。基于这样的基础，联想冠群将发展为国内最大的，最优秀的软件公司。当联想冠群董事长李勤在新闻发布会上宣布该公司的战略方案之后，《北京青年报》旋即撰文指出：“联想想做中国软件业的老大。”

面对这两大企业在没有提出做“中国的微软”，却提出想做“中国软件业的老大”，想做“世界五百强”时，我们又应该怎样看待呢？是否可以这样说：做“中国的微软”在目前只是一种动力，谁要说自己是“中国的微软”，只能是为自己的企业带来了生机，却不是用来炫耀自身资本的一种方式，如果他要与美国的微软相比，这种念头只能埋在心里。这种目标只能是一种激动的感觉，路还要一步一步地走。东大阿尔派总经理刘积仁曾说：“理智地讲，东大阿尔派还是个小公司，与微软等大公司相比，它还是一个BABY……东大阿尔派走的是一条实事求是的路，以追求它的发展为一个基本原则，我们从来不做自己都不知道该怎么做的事和不清楚最终结果的事。”

战争没打之前就应知胜负。我们的软件企业家在追求做“中国的微软”时，就要对整个软件行业做出了解，只有了解越多，才能明白自己现在处于什么样的发展阶段，才能像东大阿尔派的张王整提出令人深思的话题：我们的企业应该走到哪里？东大阿尔派离“中国的微软”有多远？才能像他一样能回答如此深奥的话题：

好像先是公司举起了旗子，尔后评论家生产帽子，于是公司头上顶上了“中国的微软”的桂冠。然而，东大阿尔派离“中国的微软”有多远？在市场经济中，产品是最能说明一个企业的，因此，我们不妨来比较一下两家公司的产品。

微软公司是以操作系统起家并立足市场的，看家的是互联网的管理软件。这两类产品的特点是，通用性很强并且使用很广泛。每台电脑都要用操作系统，每个上网者都要用相关管理软件。所以，这类产品可以采用机器大生产方式成批复制生产，一旦占领并垄断市场，便能获得规模效益。微软正是借此登上全美乃至世界软件巨人的宝座。

东大阿尔派的软件种类主要有：一是应用开发软件——数据库，这种软件通用性强，但使用面却很小，一般只有专业人员用。国外同类产品已相当成熟，而且国内市场的占有率也颇高，与此相比，公司的产品并不具明显优势。

二是企业应用软件——为有关企事业单位经营管理电脑化所开发的软件。这种软件通用性很差，搞过的人都知道，不要说一个行业，就是本行业，一个系统内的分支公司机构，因具体事务、产品等的细微差异性，而使推广同一应用软件产生巨大困难。因此，这类软件只能用于作坊小生产方式，单个生产，而不可能批量制大生产，除非公司将各路大小诸侯都招安归于自己旗下，否则，没有规模生产的产品，是无法取得规模效益，也无法垄断市场的，公司的出口软件，估计也是企业应用类软件。

关于软件电子产品，这好像是该公司负责人刘教授所想，其内容为，如果该工业产品主要是计算机和软件，那么这种产品的安装调试就不算工业品的生产过程，因此该产品的生产就是软件开发，相当于计算机的系统集成。

可是到了今天，许多工业品的核心是计算机和软件，小到照相机，大到飞机、卫星，而且由于社会化大生产，一般零部件也都是专业厂生产、制造商安装调试的。

事实上，工业制造的专业性是毋庸置疑的，不然美国软件业这么发达，专业制造商早没命了。做普通工业品的组装加软件嵌入决非相当于计算机系统集成。因为后者才是你的门户，而前者都是你的山外山。有人提出生产汽车音响的日本阿尔派公司能帮助公司组装医疗仪器，真难以使人信服。

公司现在开发的中文 CT 机，有必要汉化吗？因为医疗的特殊性恐怕拉丁化更好！

总之，从上述产品比较可看出，公司与微软有很大的差别，从公司的经营战略上看，也找不出微软的影子。

电脑技术日新月异的发展，将继续改变我们的生活方式，不断地造就软件新产品诞生的机会。例如：个人应用软件。它的通用性、应用广泛性并不亚于微软和网景的当家产品。它的品种丰富性更是无以伦比，游戏、教育、学习、娱乐、消费、投资、工作……几乎无所不能。遗憾的是，有着五千年历史文化的民族，玩的自己文学遗产的游戏却是外国的产品，而且很可能是国人编的软件。另外，还有电脑服务业，也有数不完的项目可以做。这些都可以形成规模产品，垄断市场。

作为股东，我们很希望公司在一些应用软件民族化、本土化方面做出应有的贡献。

理想造就了世界，没有理想就没有产品，没有市场，也就没有未来。我们期待着国外每所有中文教育的学校，都使用公司开发的汉语教育软件，期待着从视窗中，看到公司开发的游戏。公司不仅要做“中国的微软”，而且要做“世界的东大阿尔派”。

“没有理想就没有现实。”回忆东大阿尔派在“造就中国的微软”的过程中，刘积仁说：“从东大阿尔派发展的历史上来看，我的体会就是要自立、自强、要有理想，尽管也可能没有实现。过去有人说，东大阿尔派是不是想做一个软件的旗手。我说应该是一个突击手的角色，所谓的旗手就好像那个冲锋在前面的突击手，可能是挨枪子的人，可能是第一个牺牲的人，而不是

获得什么样荣誉的人。因此作为一个企业，我们时时刻刻都认识到自己的危机。”“在现实的软件发展过程中，我们没有一条光明的大道，我们一定会遇到各个方面的问题。”它正如《生存之路》的作者迈天所说：“随着企业的竞争，我们目睹了一种速度远胜于自然界的进化。然而，却有一点不同，在自然界是一个物种的进化，而在企业的丛林中，却是个别‘生物’的进化。企业经常被效率更高的企业所取代，然后死亡。”

四、做企业家的艰难

在中国的信息产业界，提出想做“中国的微软”还没有几家企业，但在企业战略规划中想成为中国微软的企业却有很多。前者具有代表性的是从事教育软件的科利华；从事财务软件开发的用友软件集团，从事排版软件开发的方正集团，联想与金山共同融资组成的金山软件公司，以及具有关东军之称的“东大阿尔派”。后者具有代表性的则是以金蝶、中软、连邦等一批具有一定实力的企业组织。虽然这些企业被那些“一流”软件企业称之为“癞蛤蟆想吃天鹅肉”，但他们也有自己的一番论道：“中国的软件企业是一种能产生巨变的产业，是知识经济时代的核心产业，潜力非常巨大。市场经济是注重效率的市场经济，企业要想获得超值利润，就要选择能产生超速成长的软件产业，所以在我们看到微软的历史只有二十多年，而它却在几年的时间就垄断了软件业时，我们怎能没有信心。当我们能使自己的企业成为软件企业的老大时，我们就认为现在称之为‘中国的微软’的企业，只是找到了一种做微软的感觉，未来‘中国的微软将落户谁家’现在说出来还为时尚早，还很难预测，但我们却可以凭借自身的能力与智慧去创造。”

科利华与用友都曾经为做“中国的微软”做出过尝试，但在这个充满不确定性的社会里，一个企业想要达到自己拟定的既定目标，需要付出巨大的代价。他们的感叹是“做企业也有自己的艰难”。

1997年，我在撰写《中关村风云》一书时，万能的人事部经理祖国培曾深有感触地说：“你应该多一些案例，少一些论述，生活在今天的企业经理们，普遍的感觉是生活越来越忙。有时甚至是不知忙了些什么。失落、厌倦、无意义等消极体验便相伴而生。你应该剖析一下当代企业领导人的心理因素，在被认为竞争最为激烈的商界中，企业家，无不面临着更为严重的心理困境。”

作为软件产业界的企业家，由于这个特殊群体担负着更多的使命，从而也就承担了更多的心理压力。这种压力不仅包括企业家的家庭、夫妇的情感、子女的教育，还包括生活的环境，以及容忍人的心胸等等。如果中国的企业家不能在这些方面摆脱世俗化的影响，中国的企业也就难以出现百年兴盛的名门望族。四通利方为什么能在业界常胜不衰，这正因为王志东具有企业家的胸怀。《IT经理世界》的记者张鹏与屠晓光曾这样叙述：

王志东跟马克的接触是在1996年年初开始的。据王志东自己说，一开始他们几乎每次交谈都是在吵架。“他根本不认为中国会有好的公司，特别是好的IT公司，而且还觉得我们这边什么都不懂。”王志东说道：“当时我就觉得，你有什么好牛的，中国有自己的国情，你了解中国国情吗？实际上当时我们完全是两个极端，要不是因为有那个融资项目，恐怕谁也懒得去搭理对方。”需要指出的是，当时的马克的身份是罗伯森·斯帝文思公司的财务专家，到中国来的主要目的就是四通利方进行审核，以及帮助王志东他们写推荐信。

吵架归吵架，在整整一年的时间里，王志东和马克通过无数次“艰难”的沟通，终于完成了互相了解。我们完全可以想像当初这种沟通的难度，这不光要涉及东西方文化上的差异，东西方企业模式的差距，还会有投资界眼光和业界眼光的不同。想把所有的这些问题都很好地揉合在一起也确实够困

难的。

“但这这是一个必须经历的过程。”王志东说，“我们引进投资的目的原本就不只是一个钱的问题。没有人与你争论，你怎么能够知道自己做得对不对呢？说实话，在沟通的过程中我们确实也学到了很多先进的东西。至少我们知道了哪些事情的哪些部分是要坚持的，哪些地方又是我们必须改进的。”

1996年马克给四通利方做审计、设计公司结构的时候，曾经给王志东提了个意见：他说你们管理结构里面缺一块，缺一个 CFO，也就是能够从这种财务，或者说投资的角度来组织自身资金运作的人。据说王志东当时的第一个反应就是：“我上哪儿找去呀？”不过接下来他仔细一想，未来公司可能要在美国上市，最终要走向国际化，四通利方好像也确实必须要一个这样的人才。可是找谁好呢？就这么想着想着，他突然看到了坐在对面的马克，于是就开玩笑说：“干脆你过来得了！”

“当时说完以后，大家也就是乐乐而已。”王志东说：“我根本不敢想像他会真的过来。因为我知道他原来在罗伯森·斯帝文思的工资很高。而且是美国人嘛，能到这种‘STARTUP-COMPANY’里面来受苦吗？况且工资又不高。没想到的是，两个月之后，他一从美国回来就说要找我谈谈。”

谈谈就谈谈吧。王志东还以为他又要挑什么毛病呢。哪知道马克一张嘴就说：“你上次那个建议我认真考虑过了，我很喜欢这个工作。”王志东说当时真把自己吓了一跳，他几乎是目瞪口呆地说：“你没事儿吧？怎么你还当真呀？”后来他才知道马克确实是当真了，这件事他不但想了很久，而且还回到美国去跟他爸、他妈也聊了。（他父母都是投资界很知名的人物）。马克颇有决心地说，他和家人都非常看好四通利方，希望在这里从一个投资银行家变成一个真正的企业人。眼看马克决心已定，王志东下意识地嘀咕道：“我工资给不了你那么高啊。”哪知道马克两手一摊，说道：“没关系，你说能给多少就是多少。”（后来马克拿的工资比他原来的收入至少低一半）。

其实，当时王志东他们还没有足够的思想准备来吸收这么一个人，请个100%的“老外”，恐怕想都没想过。王志东回来以后跟大家一商量，当下就有很多人表示反对。他们说：“他一个老外，一个‘外边’的人，国内的东西根本什么都不懂，工资还那么高。况且国内有很多企业都尝试过请老外，结果基本上都失败了，你可别闲着没事玩这个新鲜的！”

但是，当大家平静下来以后，经过各方面的分析，还是隐约觉得马克的加盟是个非常难得的机会，特别是对公司走向国际化发展非常重要。至少可以通过他作为一个窗口，进一步了解美国人是怎么看的，了解美国人的思维方式、金融界的思维方式，特别是他了解西方先进的管理思想和企业制度，同时又经历过美国互联网企业神话般的崛起。王志东最终认为把一切综合起来，让马克加盟肯定是利大于弊。所以他就下决心拍了板。不过王志东当时确实顶着不少的压力，也冒了很大的风险。最主要的恐怕还是一个沟通的问题，一个高级管理人员过来，跟大家没有默契，说什么都不懂，在公司引起内耗怎么办？现在想起来，他们从1996年就开始吵架，应该说对这个问题的最终解决起了相当大的作用。

1997年1月1日，马克终于正式来四通利方上班了。王志东说在那一瞬间他突然意识到，寻找国际化人才，这一步原本可以走得更远。四通利方这回可是来了个高起点，竟然直接找了个美国人来当公司的 CFO。而且现在看

来这一步走的也确实没错，用王志东自己的话说就是：“马克的加盟降低了企业发展中的时间成本和机会成本。假如我自己去学习这种金融知识和现代企业制度，可能需要沉淀两年的时间。那么这两年内很多机会都会失去，同时我还得交不少的学费。”的确，原本每个人的知识和经验都是有限的，一个企业需要的毕竟也不仅仅是一两个“文武全才”。

虽说马克已经加入了四通利方，但跟王志东吵架的习惯非“设计”这个词代表着一种风格，古往今来在艺术领域这个词都会作为一种恒久的话题。但不知道你是否想过：其实人生也需要设计？

不去想明天的生活是庸人无为的选择，只去憧憬未来而不去把握今天的生活也同样会没有生机。

新浪网总裁王志东但没改，反而“变本加厉”起来，好像他在“自己的”公司里看着不顺眼的东西一下子比原来的更多了。到后来可能吵得他自己都不好意思了，有一天就跟王志东说：“不好意思，你看我老是吵架。”没想到王志东却回答道：“你记着，吵架是你的价值。如果你不跟我吵架，就证明你已经没有用了。”据说当时马克的鼻子都快气歪了。

激烈的思想交锋才能够引出更加正确的决定，这是一个众所周知的“公理”。从这个意义上讲，一个企业的管理层必须要有一种开放的胸怀。王志东说：“特别是作为一个经理人，你必须知道，要不断通过各种方式来对你的缺点进行弥补。自负的个性，一条路走到黑，死要面子等等，是不应该在一个做企业的人身上出现的。其实你要想高兴还不容易，可如果你说什么大家都附和着你，那么最终的失败也就由你自己背着好了。”

也许马克的加盟听起来像是一个“偶然事件”，不过这里面也有不少必然的因素。其实，就算不开那个玩笑，后面也会有其他类似的玩笑；就算不引进马克，最终也会引进其他的人做 CFO。其实，包括并购华渊，“挖”到沙正治等等，都有许多偶然的因素，只不过，这些“偶然”正像王志东在潜意识里一直期待和渴望的而已。所以，偶然的因素竟然全都成了现实。

王志东的这段“精彩”故事，无论是对一个企业，还是对一个企业家来说都是企业领导者的生活哲学与情感影响企业长期生存和发展的另一佐证。他们知道：影响是一种权力，它是通过克服其他阻力，如克服企业领导者与员工之间的摩擦而产生的一次升华。同样地，依赖职权的领导者们也在经历着一种生理的和情感的消耗。他们经常面对自己想成为“中国的微软”的追求，总是处于满负荷的工作状态下。他们想的是怎么能巩固自己的江山，怎样实现自己的既定目标。并且在不依赖权力的情况下，去影响他的员工，以此能获得信任和相互尊重。

1998 年，我在为国内最大的财务软件生产商用友撰写《谁是中国的微软》时，曾看到王文京每天在八点钟以前就到达公司，下班时间常常是晚上八九点钟。他说：“没有人能够强迫别人心甘情愿地去工作，只有通过自己的领导魅力才能去感化员工。因为领导者的影响能力表示了一种人类相互作用的强有力的结合。”我在为科利华撰写《量子企业新概念》一书时，宋朝弟曾说：“量子型领导能力指导人们不去依仗职权去干预追随者，而是指引人们创造真正的领导能力，通过发展相互作用的必要特征来吸引人们拥护。”宋朝弟一语珠玑地说出了早已存留于胸的心理困境，同时也说出了“领导能力的影响是一种相互作用”。凡是与宋朝弟接触过的人或者媒体的众多记者

对他的这种工作方式是深有体会的。每当宋朝弟在公司召开会议或者是接受记者采访时所体现出的就是一个量子型领导人的不规范性。一位记者曾这样写道：“宋朝弟在答应一个下午和一个晚上接受我们的专访后，足足让我们等了六个小时。晚上见面后，他没有解释失约的原因，在我的发问后，他振振有词：‘我让你等了一个下午，是我们约好了一个下午和一个晚上，但我认为一个晚上就能把问题解决掉，为什么非要用一个下午呢，我晚上让你们高兴就行了’。”一些中小企业的老总也是这样，至成电子公司的经理晓白在从事软件销售之余，还要去兼管两本杂志及一个文化公司，这些都使他们深深地感到做企业家的艰难。但他们都明白，为了提高企业的组织机构内的领导能力，支持与鼓励员工，并承认他们努力的成果，就需要有一种感化员工的能力，这样才能让中国的软件企业真正地“走出去”。否则，软件企业家就会有一种处于临近崩溃的感觉。

在一次与金平软件公司老总的闲聊中，他说：“有时我真的是处于临近崩溃的边缘了。看到那些大企业想做‘中国的微软’，自己心一动也就向这个目标前进，没想到，这一种想法足足能使自己成为一只满载的骆驼。”

金洪恩软件公司的一位负责人说：“有些事情，是不能用解决困境来处理的；而是要如何去适应。能适应各种乱象的人，才是真正的成功者。想做‘中国的微软’，必须首先做好企业家，这种‘利’动与炒股票没有什么区别。只有做好了企业家，才能做好自己的企业。”

五、危险的边缘地带

在软件产业界，企业出现超速成长是司空见惯的事，而企业走向垮台也是习以为常的事。信息企业的生生死死已经成为了一个老生常谈的事，但它留给我们的思索却很多。在软件产业界，以做游戏软件为主，并在业界第一家获得美国风险投资的前导公司是一家能成为“中国的微软”的公司，他的领导人边晓春曾这样说：“前导公司有可能用三年左右的时间成为国内软件领域最重要的出版公司之一，用五年的时间成为中国软件产业的核心企业。”但是，这个预言却遭受到“风险”的摧残，甚至是处于破产与解体的边缘地带。

心里的感受是一回事，理性的思考是另一回事。软件企业充满超速成长，也充满风险。前导公司总经理边晓春说：“对于一个新公司，真正的风险不会出现在它的初创期，而是会出现在它的起步期，机会来的越多、越快，风险也就越大，道理在于，机会多了，能做的事情多了，犯错误的概率必然加大，外界变化对公司的影响必然加大，这就使得公司更难抵御大的冲击。”

在中国软件产业界，讲起希望集团的“梦之队”在业界恐无人不知，讲起鲍岳桥只要是使用过DOS系统软件的人都会知道。鲍岳桥与希望相识是在1992年。他为了出一本书找到了“科海”与“希望”，一次偶然的相逢，使他的人生航向发生了改变，也使希望的发展找到了一根支柱。鲍岳桥在希望厚积薄发，大显身手。很快与宋明华、周东创立了“希望软件部”。鲍岳桥主管开发，三人各施所长，配合默契。鲍岳桥作为主研人的领头羊，UCDOS不久便在计算机市场中崭露头角，奠定了“希望”软件产业在中国软件产业中的地位。同时被产业界人士冠以“梦之队”的美称，鲍岳桥也就当之无愧地成了“梦之队”的队长。在1997年原电子工业部的市场调查中希望位居第三。但是，1998年5月，鲍岳桥的离去，使希望软件开发进入停滞阶段，元气大伤，在中国软件群体中失去了优势地位。中文之星也曾有过这样的事例。1995年，总经理廖文毅辞职到微软，给后来的总经理张玉方留下了一堆烂摊子，使新天地从一时名噪中走向默默无闻。同样地，四通利方、万能、安易等众多企业也出现过这种现象，这可以说是中国软件企业的一种通病，但一些精明的软件企业领导人采取有效措施，从而在“危险的边缘地带”获得了新生。

1994年科利华也出现过这种危机，由于当时的宋朝弟总结了出现危机的原因，提出了被业界称道的八字方针“观念、思想、方法、行动”，使一大批不适应科利华发展的人离开了。1996年，随着“CSC家庭电脑软件”的成功上市，科利华一举成为业界闻名的教育软件公司。1997年，量子理论的提出，为科利华走上“中国的微软”打下了伏笔。

用友软件集团也经历了这样一种磨练。1993年，当用友把企业战略规划在“多元化经营”的范围时，由于我国的房地产正处于超速成长之中，有人对王文京说用友是否也应该进入房地产领域。当时由于一些领导受到“左倾思想”的蛊惑，用友开始进入房地产领域。过了不久，用友陷入了一场水深火热之中，面临着被竞争对手吞灭的危险，资金周转不开，新产品开发不出来，使企业的灵活性被房地产掐住了咽喉。在这危急关头，王文京调整了企业战略方案，才把用友从危机中拯救出来。这也使一些高层领导离开了用友，即使是一起与王文京创业的苏启强也不得不离开用友去创办连邦软件销售组

织。

现在看来，这些企业经历挫折，本身就是一种修炼，它们要在永远的动态之中，不断地反思、不断地调整自己。转变观念，用先进的思想武装自己，才能有一种毅力去面对“软件行业的激烈竞争和严峻的形势”，才不会产生退隐的想法。

说到产生这种退隐想法的，在信息产业界，除了科利华、用友、方正等企业在互相攀比，互相竞争，希望自己成为“中国的微软”外，众多的软件企业家已经到了竟然是视而不见、一言不发的地步，使“中国的微软”成为了心中的记忆。在接触过的企业家当中，多数人都表示了想隐居、远离喧嚣的内心心愿。一位企业家感慨地说：“现代生活的节奏迫使人们，尤其是那些企业的经营者、企业家们饱受精神压力之苦。烦躁、疲惫、焦虑、失眠、紧张……像一群厉鬼，死死纠缠。几乎所有的企业家都感叹：‘累，活着真累’！”

六、“利”战与“名”战

几千年前，老子曾说：“天下熙熙，皆为名来；天下攘攘，皆为利往。”做“中国的微软”也不能摆脱这种“名”与“利”的驱使。只要你成为了“中国的微软”，就意味着你的企业在业界成为了软件产业界的第一品牌，意味着你的一言一行都能够影响软件产业的发展。一些软件企业为了在业界获得较大的市场知名度，就做了一些尝试。其中以科利华最为突出，尤其是科利华在推销《学习的革命》一书的过程中，展示了科利华势必成为“中国的微软”的决心与信心。宋朝弟在一篇独白中曾说：

一个人必须有梦想，一个敢于冒险的人更要有梦想，没有梦想的人决不会成功。人必须梦想成真。

投资一个亿，为《学习的革命》一书，发行 1000 万册，这是宋朝弟和科利华软件集团的一个“梦”。

宋朝弟对记者说，我们说我们有一个“梦”，就是《学习的革命》一书要发行 1000 万册，这就是一个“梦”。为什么把它叫做“梦”？因为“梦”有一个好处，就是不要否定“梦”，不要说它不行，避免不往下走。

对于《学习的革命》一书出版发行这件事情，我们就有一个美丽的梦想，要让 1000 万人读到这本书，紧接着我们有很多人员参与第二步，如果这个梦想要实现了，会带来什么效果呢？我们集团年轻的总裁们凑在一起开了几次会，后来范围不断扩大，从十几个人到几十个人最后到几百个人，大家都说，假如成了会有什么好处。我们总结了一下会有 200 条好处。

如果能发行 1000 万，我们的经济效益是多少呢？我们每本书毛利现在是 10 元。也就是它的直接经济利益毛利是一个亿。

如果发行 1000 万，科利华的无形资产将增大五倍到十倍。

发行 1000 万，科利华将家喻户晓。对我们进一步教育软件的推广没有任何坏处，绝对是好事。

如果发行 1000 万，我们的网络书店一旦开通就将会火爆。

如果发行 1000 万，科利华所有员工将凝聚所有的力量，对我们整个参与这件事情的所有员工是一次体验，是人生的一个重要体验。

除了这本《学习的革命》，我们还将去寻找更多的好书，让社会从中受益。《学习的革命》这本书当中就引用了 200 本书。所以我们想《学习的革命》能发行 1000 万册，我们就会发生阅读的革命，观念的革命，管理的革命，发行的革命。

如果发行 1000 万，科利华会被中国人所记住，我们确实实现了自己的追求，为民族素质的提高做了实质的贡献，历史不会忘记科利华，这是我们人生的追求。当然还可以想很多很多如果。比如说，如果我们能把《学习的革命》发行 1000 万册，我们同样可以给全世界写本书，关于中国教育的书，中国的教育也有它优势的地方，美国人也需要中国的教育传统。

还有很多，如果 1000 万对我们整个教育软件的开发也是一个促进，对我们更多地吸引社会上的人才都是具有价值的。当我们完成了第二步，梦想成真后我们将会进入第三个阶段，就是梦想与现实的联系，我们一旦到第三步，第一个问题就提出来了，既然有这么大的价值，为什么这次一定要挣钱？所以我们说这次一分钱不挣，挣多少花多少，滚动投入，少赔一点都可以，赔

1000 万没关系，只要这件事成了，意义就出来了，这次我们不怕赔，只要我们科利华能承受得住，能顶得住，一个辉煌的未来就要到了。

第二步要想让这本书发行 1000 万那一定要家喻户晓，所以必须做电视广告。就开始准备拍这个片子，这个片子筹备了三个月，谢晋导演是免费无偿执导并出演的，而且我们是在焦点访谈 A 特黄金段上投放的，宣传上在所不惜，否则不可能销售 1000 万。而且在各种媒体上要形成一种立体的宣传，电视、报纸、广告、讲座，各种宣传。大家也知道我们的广告词：“改变你孩子一生的一本书。”假如我们自己作为一个家长，你看到这个广告，如果这本书就在你跟前，你买吗？28 元，改变你孩子一生的一本书。所以我们认为，宣传一到位，问题就转化了，不是购买的问题，买一定要买，但一定要购买得很方便，如果要跑很远的路就实现不了购买行为。

第三步我们要“铺天盖地”，所以这次销售不仅仅在书店，我们想到了 23 个渠道，所以 12 日那天，全国会到处一片金黄色，同时下去，所有书店、所有超市，所有大学，所有书摊，包括飞机上，火车上，都有。就实现了购买方便要解决的问题。我们这件事情确实酝酿了将近半年了。

《学习的革命》这是一次有意义的活动，我们不想挣钱，大家记住这一点。我们就想，如果这本书在初期达到了 100 万的销售量，第二轮就向 300 万冲刺，有 100 万进入到 300 万不难，有 300 万就可以到 500 万。这是第二阶段的目标。一旦完成了 500 万，我可以告诉大家，就相当于 1000 万完成了。所以大家放心，到 500 万的时候，我们就可以轻松了，1000 万没有问题，因为我们说了，我们不是要挣钱，我们会把所有的资金再投入到市场，不断宣传这本书，我们在全中国 30 个城市同时展览《学习的革命》，有 50 个我们在各个省市临时设的办事处，这就是我们第三步，梦想和现实的联系。

我们对发行 1000 万是充满信心的。大家会关心产供销的市场对象在哪里，我就给大家说，我们的家长是一个最重要的对象，这本书不是给孩子读的，是给家长读的，现在很多家长看着孩子着急使不上劲，家长帮助做作业不行，奖惩也不行，所以我们说这是改变孩子一生的一本书。大家可能还知道，我们全国有 1400 万教师，这本书是每一个教师都应该读的一本书，我们现在在校大学生 400 万，如果大学生能认识到这本书是伴随一生的一本书，每个人都应该买。我们公司开会，如果大学生说买不起，可以记上帐，毕业再给我们，也让你读这本书。

还有一批，我们有 1000 万的高中生，这本书高中生能读懂，……，我们还有 500 万人员在继续接受教育，电大、业大，他们的学习效率也很低，虽然很努力，但有的还是过不了关，这里有办法。

从这段独白中我们可以看出宋朝弟在实施市场战略时均同时应用了“名”战与“利”战。在知识经济时代，只需要你有了名，也就有了利。科利华之战，可谓是“双管齐下，名利双收”。

像这样实施“名”战与“利”战的软件企业是举不胜举的。用友 1998 年在人民大会堂举行“世界经理企业论坛”时就包含着这种性质。当时的策划者，即用友企业管理研究所的俞文益说：这样做有两个好处，一是能为企业带来利益，在不久的将来使用友成为两种性质的企业，一种是从事管理的集团公司，另一种就是软件开发公司；二是能为用友增加知名度，让众多的企业管理者进一步加深对用友的了解，从而为用友财务软件的销售增加用户

量。方正、联想等企业拿出资金从事社会赞助，也是在为企业打下第一品牌而作铺垫。

从这些企业追求成为“中国的微软”的动机出发，他们在从事商战的过程中，哪怕是使人感到的是在为“名”战，实质上还是在为“利”战。空手夺白刃的战略方式只能看作是仁者见仁，智者见智而已。

七、新龟兔赛跑

惠普副总裁孙振耀在理解“惠普之道”时认为：一个企业是不是老化并不在于它存在了多少年，主要在于它在弹性和控制之间是不是找到了一个很好的平衡。很多年轻企业管理的弹性很大，跟小孩子一样喜欢跑但常跌倒，非常容易失控；而有些企业处处强调控制，造成管理僵化。而惠普则是在吸取了其核心价值观：信任和尊重个人；追求卓越的成就与贡献；在经营活动中坚持诚实与正直；依靠团队精神达到我们的共同目标；鼓励灵活性和创造性之后才形成了一种环境、一种理念，一种文化，有了非常切实的体验。

惠普的这种经营理念是一种新龟兔赛跑的新创意。在中国的一些软件企业之中，企业领导者在讲着企业需要人才，但真正地有了人才之后又怎样呢？留住了吗？一些企业领导主张“善待员工，信任和尊重个人”，一旦当你置身其中之时又怎样呢？有些企业提出的观点我不敢苟同，至少是一种“言而无信”的骗道，最后达到如署名为阿依达的一篇讽刺文章《IT 经理，哼哼——》里所描述的那样：“钱虽然不多，但着实让我辛苦了好一阵子。可我又不想听到 IT 经理的哼哼声，怎么办？想来想去，根据有理、有利、有据、有节的原则我决心向该公司讨回公道。”

一些软件企业却是做得非常好的。我在为科利华写书期间，科利华所提出的“以人为核心”的用人之道就体现出来了。虽然有时科利华的一些做法不为业界所认同，只是你没有亲自去体验科利华的企业文化而已。1998 年，科利华提出了凡是科利华的员工就要购买《学习的革命》、《生存之路》、《经营未来》、《领导者的九项自然法则》、《思考致富》五本书，这种情况被一些外界不知情的人误认为是科利华在赚员工的钱，其实他们就没有理解在知识经济时代创建一个学习型组织的重要性。科利华不是在赚员工的钱，而是在为员工创造一种学习氛围，一种学习动力。宋朝弟曾规定：“只要读书进步了，科利华就给员工增加工资，就给员工发奖金。”试问：这种公司既帮助员工选择了有益的书，又拓展了员工的知识面与能力，同时又获得了经济效益的企业有几家，除了科利华之外，还能有谁？有这样一件事：有一次，宋朝弟在接受记者采访时想起了他在 1999 年元旦上说的“今年科利华的目标是让每一位员工腾飞在 1999”，说着，宋朝弟就逐个问陪记者一块采访的几位白领员工各自的腾飞目标是什么，一位说想出国，宋朝弟当即拍板：“今年夏天就让你带队去美国。”一位小伙子说想带薪外出流浪一个月，宋朝弟认为目标太虚，没说实话，后经同事证明他的确有这样的想法后，宋朝弟主动举杯答应了小伙子的愿望；另一位女员工想拥有公司的股票，宋朝弟当即掏出 20 块钱让她次日去买一股科利华占大股的股票，后来一想一股没办法买，至少一次要买 100 股时，他又去钱包里找钱，数出 2000 元一定要让她次日去买股票。科利华就是这样一家“以人为核心”的公司，宋朝弟可以晚上看电视、翻报章杂志，白天睡觉，只有傍晚才有可能来上班。但他也同样对待他的白领员工，谁愿意在家看电视可以请假，只是不准看电视剧。

其执行总裁薛建国说：“宋朝弟的影响力太大了。”

那么，在造就“中国的微软”的过程中，“以人为本”的公司又怎样呢？

东大阿尔派是一个“人本公司”，其领导者刘积仁认为应该为员工提供成就事业的舞台。刘积仁曾说：“就是希望东大阿尔派能够证明中国人在智慧产业方面和信息产业方面，能够做出让中国人自豪的事情。在美国的时候，

我看到很多中国人和留学生在信息产业方面表现了杰出的才华，IBM 和微软的一些软件也是中国人做出来的。中国人在国外表现了他们的聪明才智，对人类的发展做出了很多的贡献，但在国内表现却不尽如人意，让我感到十分疑惑。我们就是想要证明中国人的智慧在自己的祖国能发挥得更好。当然，最好的就是去创建一个不断发展的高科技企业”，不断地去为员工创造一个以人为本的工作环境。

刘积仁说的这种工作环境都需要使企业的每一位员工知道：新的市场导向的决策在相当大的程度上取决于市场，故而其战术决策要更接近市场。

这种新的模式可以加速决策，使决策者能更迅速地适应技术与市场条件的变化。最大限度地发挥中国最大的财富——人的潜力。IBM 公司第二任总裁汤姆·沃森说：“就企业相关经营业绩来说，企业的基本经营思想、企业精神和企业目标远比技术资源或经济资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多，所有这些因素都大大地影响着企业的经营业绩。但我认为，他们无一不是源自员工对企业基本价值的信仰程度，同时源自他们在实际经营中贯彻这些观念的可信程度。”尤其是在受传统中国文化熏陶下成长起来的中国企业家更要看到这些。要从不健康的企业文化中超脱出来，而且还要作出超前预测。要看到未来的企业生存和竞争是以市场为导向，以知识为主体，智力和知识作为一种最活跃的生产力，直接参与企业经营活动并发挥出巨大的作用。要让员工深知一个人必须建立起一种自信，一种是人格的独立自主，蔑视竞争对手对我们所采取的各种障碍；一种是在战略决策上要摆脱狂妄自大，自以为是，自我感觉好极了。要做到古人所说“不因小胜而张狂，不因挫折而气馁，不因诱惑而动摇”，这样才不会使员工产生空虚无聊的感觉。

至成电子公司的白经理说：“大家都在讲，未来的竞争是人才的竞争。可怕的是即便在我们最响亮的企业中，对人的重视还只停留在口头上，几乎没有什么公司真正地把人的问题提高到人力资源管理的层次上，从招聘制度到等级制度、奖罚制度、升迁制度到培训制度等，还远远没有成为完整的组织体系，尤其是培训。培训是一个企业提升人力资源最重要的手段，职员对组织文化和目标的认同、营销观念和销售技巧、技术水平甚至心理素质等各种重要的能力和素质都不仅仅是‘传帮带’能够解决的。培训是任何企业的人力资源管理所必须的一个环节。”后来白经理又列举微软说：“微软就有着特殊的人才组织模式，微软从开发到客户服务都充分体现了真正‘高新技术企业’以人为核心的组织上的灵活性和规范性。在《微软的秘密》一书中我们可以看到微软如何网罗最优秀的人才，同时又能稳住这些雄心勃勃的天才们。我国的软件企业要做‘中国的微软’，《微软的秘密》无疑是中国软件企业的一味良药。”

说到用人机制，北大方正在这一方面堪称楷模，北大方正在提出“顶天立地”时指出“顶天”就是不断追求技术上的新突破，“立地”就是商品化和大量推广、服务。“顶天”和“立地”应紧密结合，搞研究的人应使自己的创新研究和设计便于批量生产和大量推广，也就是说，“顶天”是为了更好的“立地”。但一个科学家既要“顶天”，又要“立地”是不可能的。假如一个科技工作者长时间花主要精力去搞经营，就不大会有精力去钻研技术上的新途径。北大方正的一条龙机制中的研究开发、商品化和中试、推广及技术服务是由三部分人完成的。这三部分人可以有交叉，同时又紧密结合。王选在“关于帅才”中指出：“北大方正得到迅速发展的原因在于：一批有

市场头脑的科学家和一批有科学头脑的企业家的紧密结合。高新技术的发展迫切需要帅才和将才，他们必须精通科学技术、能在全局上选择正确的方向和作出正确的决策，又必须有很强的市场意识，而且胸怀宽广、律己、宽容，能团结一大批人，通过集体智慧与日常决策而产生极大的效益。”

王选曾列举古人提出的“帅才三忌”来衡量人才的应用。第一忌是陷入不该自己管的具体事务而不抓大事；第二忌是分亲疏，即提拔和重用与自己意见相同、甚至于溜须拍马的人，打击反对过自己的人；第三忌是不把下属的荣誉和成就看作自己的荣誉和成就。王选对“帅才三忌”的评价，从他撰写的《东大阿尔派的随想》一文中更加能看出其精髓。

什么样的人能成为高科技企业和科研单位的帅才？如何才能使帅才脱颖而出？以东北大学软件中心为后盾的东大阿尔派公司股票在国内上市后，几天内价值猛增一倍多，这种情况是国内股市所不多见的。一方面说明股民看好高科技企业的前景；另一方面体现了股民对东大阿尔派无形资产的高度评价，刘积仁亲临开发基地指导在企业发展的时候，企业领导者需要用自己的领导魅力去影响他人，让企业员工跟上企业发展的步伐，让他们在精神上、物质上、事业上能得到同步发展，使他们觉得工作在这个地方能够获得生存和发展空间，最主要的就是实在一点，让员工信任你。

东大阿尔派总裁刘积仁

东大阿尔派内部一瞥

看好刘积仁领导的年轻队伍具有很大的发展潜力。

东大阿尔派总经理刘积仁的成就可以归结于：一是生逢改革开放的好时代；二是东北大学开明的领导；三是一支得力的年轻队伍。而教委的领导和我接触到的一些高校校长们在谈起东大软件中心时都异口同声地说到刘积仁的帅才和人品。以东北大学现任党委书记、前任校长蒋仲乐为首的校领导在过去六年内给软件中心的发展提供了宽松的环境，政策上给予支持而不加以限制，结果蓄水养出了一条大鱼。蒋仲乐曾对我说：“东大阿尔派之所以能够成功，归根结底，就因为刘积仁这个人”。蒋仲乐指出了刘积仁的三个特点：一是学术上不断跟踪国际上最新发展；二是懂经济、会管理，有很强的市场意识；三是人品好，胸怀宽阔、宽厚、很有度量。蒋仲乐又说“同时具有上述两个优点的已经是难能可贵了，而更难得的是人品。”中国古代讲究“立大志者要修身”，提倡律己和宽容。儒家又强调“讲原则”，这发展成日本企业中的严格管理。一个集体能否形成团队精神，往往与领导人的品质有关：领导人过分追求名声和地位，就很容易自觉或不自觉地把下属功劳归到自己帐上，从而引起内部矛盾；狂妄自大、听不进不同意见，谋私，心胸狭窄、记仇，分亲疏，不愿或不支持同事成功等等都会影响一个团体的凝聚力。近20年来我接触过很多年轻人，技术方面才华出众者并不少见，但全面能力或其他素质方面的一些弱点却限制了某些年轻人更大的发展。美国一些著名心理学家最近指出，有必要重新审视传统的智商概念，因为发现，决定一个将来是否有所成就的诸多因素中，智力充其量只占20%，而在其余80%的决定因素中，宽厚、自信、坚毅等作用不可低估，心理学家把后者称为“情绪商”。美国贝尔实验室取得很多举世瞩目的成就的根本原因不在于该实验室科学家具有特别高的智商，而是这些一流学者之间的友好、愉快和有效的合作。

说起刘积仁的成就，应该提到他的导师李天华教授。李教授创建了国内高校中最早的计算机专业之一和最早的计算机应用博士点之一。他全力扶持刘积仁，并把刘积仁派往美国进修，还亲自与美国朋友联系，希望他们给刘积仁以帮助和支持。李教授带的学生作出了成绩，李教授并不把名字署在前面。这一榜样使我联想到导师如何为人师表和如何让研究生充分发挥才能的问题。由于历史原因，现在的博士生导师年龄偏大，在新兴领域内有时不能站在最有发展势头方向的前沿上。我不时会听到一些单位博士生的抱怨，说导师只熟悉自己多年研究的老方向，要研究生追随导师继续研究不可能有发展前途的课题。在计算机这种新兴领域内，像我这样年近花甲的博士生导师创造高峰已过，很难跟上技术的迅猛发展，对技术的了解，我显然不如学生。在这种情况下，导师要注意与学生一起选择正确的研究方向，然后千方百计创造条件使学生取得成功。近十年来北大方正很多重大成果是研究生负责完成的，这些研究成果的方向一般是导师提出或导师与研究生讨论后共同提出，而总体技术方案、系统设计与实现则由研究生负责，成果的第一署名者当然也是研究生。导师还要创造条件使上述成果得到方正公司中试、经营和培训、服务部门的大力配合，从而缩短了成果转化过程。东大阿尔派的经验也表明教学、科研与高新技术产业紧密结合所带来的好处。

近年来，各单位比较注意提拔年轻人才，有的还设有跨世纪人才工程，但是不少单位还缺乏使年轻人才脱颖而出的环境和条件；拔苗助长则是另一种倾向，有些年轻人得到荣誉和地位已明显超过了他们的实际贡献，一个时期出于某种需要或传媒的过分宣传是造成这种局面的部分原因。有些年轻人过分热衷于抛头露面和提高自己的知名度，而不再专心致志于扎扎实实的艰苦工作，这种做法会导致内部凝聚力的下降。

从东大阿尔派的经验中，北大方正可以学到很多东西，我们离真正的成功还有很大距离，而成功往往是失败之母，只有充满危机感和保持清醒的头脑才能长盛不衰。

八、给我一片天空

“江山代有人才出，各领风骚数十年”，中国计算机硬件市场的迅速成长，带动了软件市场的茁壮成长。多年来字处理、排版等软件在国内用户的现代办公环境中的应用很普遍，它们不仅是中文软件行业中最具代表性的产品，而且也是国内用户进行中文处理必备软件，这与国内计算机的普及和应用现况也相一致。与字处理软件市场相比，中文校对软件的市场显得较为狭小，国外文字处理软件很早就带有校对功能，可以说是文字处理软件中的“标准配置”，但中文校对软件在国内的应用还不那么普及，这一方面是因为国内办公软件市场对该类产品的市场需求狭小，另一方面是因为中文校对在技术上还有待进一步提高，这是因为中文本身与英文之间存在着本质上的差别。在这个市场上也出现了金山、黑马校对系统实力较强的企业。并且在1996年度金山、黑马、北成三家之间的市场争夺战就是中文校对软件市场的缩影。后来在模式识别软件方面本来是以清华OCR独树一帜，后来汉神文字识别系统的出现，给清华OCR的“老大”地位带来一些影响，由于汉神文字识别系统上市的时间较短，在一段时期内想在国内模式识别软件市场出人头地比较吃力。

由此看来，想做“中国的微软”，在没有硝烟的商战中，比起炮火连天的战场还要困难得多，它是一种斗智斗勇的战斗。国内的软件生产商在摆平国内软件企业的排挤时，还要去应付国外企业的抢夺。瞿学魂曾深有感触地说：“纵观信息产业不到50年的历史，其发展的规模、竞争的胜负从来不绝对取决于一个企业的资金实力，也不取决于技术水平，更不取决于政府的扶持，而取决于企业对产业发展和用户需求的深刻理解，取决于企业高瞻远瞩的竞争战略，取决于企业内在的创新能力，取决于企业独特的文化凝聚力。总之，它们是看不见的东西，这些东西可以统称为管理。”

很多因素是我们无法把握的，尤其是在市场竞争中，很多人已经发现所谓的最后一片阵地岌岌可危了。在中国的软件产业界，科利华在软件产业界是唯一一家在呼喊需要竞争对手的企业。

宋朝弟说：“中国的财务软件有100多家往里扎，用户感觉到是使用财务软件的时候了。我们希望有20多家有实力的竞争对手同时炒作家教市场，不希望小公司的低劣产品把家教软件的口碑做坏了。科利华有70多位教师组成的教研中心，如果竞争对手没有一个由优秀教师组成的教研中心，就不要和科利华竞争。教育软件不仅是软件，而且是教育；软件只是一个载体。只有教育内容好了，才可以把内容做好，在设计指导思想，如果不能深刻体会用户的需求，理解教育软件的本质，没有突破，你也只能跟着别人走，成不了大气候。”

《中国计算机报》的记者刘韧说：“宋朝弟有过竞争取胜的经验。”1991年，当科利华开发出第一个产品“CSC校长办公系统”软件后，经过两年的发展，1993年底面临着一场激烈的竞争，一下子有20多家都在教育报上打广告。据宋朝弟说：“那时候，教育报的广告排都排不过来，天天都是校长办公系统。这时，学校能感觉到，上校长办公系统是时候了。市场起来了，而在这时，科利华使出了杀手锏。1993年5月1日，科利华推出了一个特殊政策——买软件送硬件，一下就卖了1000套。别人根本就卖不动，等着他们也跟着卖软件送硬件时，已经来不及了。”

虽然宋朝弟的这种方法在业界被评说不一，但我们至少可以看出，宋朝弟可谓是具有“比尔·盖茨”风格的人。比尔·盖茨在美国软件群体中的作战方式是：置之死地而后快，但它也在不断地需要竞争对手，微软的一位副总裁说：“只有竞争对手才能促进微软勇往直前，但也要消灭竞争对手，如果让对手一旦成长起来，微软就会走向失败，所以微软总是在时时提醒自己：微软离破产只有一步。”正是科利华有了这种微软风格，宋朝弟在做《向中国的微软阔步前进》的报告时说：

科利华经过八年的奋斗与发展，在国内教育软件领域处于领导地位，取得了令人瞩目的成绩。这八年来按照我们学的历史来比喻可以说是抗战的八年，既有艰辛又有成果。教育是一个长远的、最有潜力、长期发展的行业，我们民族的振兴、国家的发展最终离不开教育的发展，所以我们选择了教育。我们还将继续加强在教育领域的投入，以教育软件为基础，继续深化、加强这块阵地。在新世纪到来的时候，从教育软件、教育图书全方位地为整个教育的发展做出应有的贡献。

科利华经过八年的发展，我们又面临着新的机遇，全新的未来。我们的目标是什么？非常明确——中国的微软。也许用不了三年，一年，也许是两年，我相信最多三年，因为未来不可预测。

那么，作为中国的微软应该有什么标志呢？什么时候我们可以说我们已经是中国的微软呢？第一个标志就是应该成为最有影响力的企业，最有影响力的企业应该是最有影响力的人组成的。所以从中国微软的目标来看，我们一定要内化量子理论，产生一大批有影响力的人，才能实现未来的目标。第二个标志是具有产品的导向性。在中国的信息产业市场，我们的产品将有导向性，影响、指导别的企业方向，这是我们对产品提出的要求，具有领先的突破性。在产品方面我们应该先能感受到未来的产品方向和需求，在市场方面应该是有一个最强大的市场能力的企业。另外一点应该是在中国的股票市场上，将明确地形成一个软件、网络或者叫信息产业板块，这是最有活力的、最有发展、最有前景的一个板块，在这个板块当中，中国的微软应该是总市值第一的。所以我们就要不断地发展，让我们的企业不断地增值，为股东带来回报。也就是说，中国的微软的第三个标志就是信息产业的第一名，它的总市值一定是第一的。

中国微软应该有走向世界的产品，我们现在有了，在于我们怎么不断地前进，不断地否定自己，不断地超越自己，未来无止境、未来也是美好的，只有这份激情，我们才能“向中国的微软阔步前进”！

用友在财务软件领域就不同了，面对数百家国外财务软件企业及国内财务软件企业的围追堵截，他的领导人就要采取一些市场战略去应付。1998年12月，在用友举办“十周年庆典”时，企划部的王晓燕曾让我为《中国财经报》写一篇题为《中国电算化十年》的文章，此文虽因我公务出差耽误了发表的日程安排，但在采访用友市场总监郭新平的过程中，让我深感用友面对国内一些有实力的财务软件企业，如金蝶、万能、安易、新中大、中软、金算盘等众多企业在抢市场的同时，还要面对美国位居第二的财务软件企业CA，以及ORACLE、BAAN、JE等企业的威胁。从某种意义上来说，用友可谓是四面楚歌。但用友的领导人王文京却认为：“我们在财务软件领域从零起步，

现在占领了 40% 以上的市场，这才叫做进步。”

金蝶的领导人却声称：“金蝶也有一个野心，想要建成中国最大的独立财务软件公司。对金蝶来说，这不是一个狂想，我们多少都有些梦想，不同的是，我们正在实践自己的诺言，这要靠长期的计划与毅力才会成功。”

这个想征服用友的计划曾在财务软件领域流行一时，从现在的情况来看，只能算作是茶余饭后的笑谈。虽然金蝶在努力着，但要超越用友也是一件困难的事。但它至少显示了金蝶在这一方面的“用心良苦”。

“家家都有一本难念的经”。企业也摆脱不了这种束缚，只是由于自身所处的环境不同才造成了“企业在发展的过程中，常常在开始时就确定了自身的战略方案，使自己成功的产品和成功的思想观念能够被其他企业所承认，以此创造新的成长方案”。

九、向中国的微软进军

1998年，在北大方正召开用户大会期间，王选曾这样认为：北大方正正在出版软件领域已经拥有了自己的一片天空，可以向世界五百强进军了。就在方正的王选与联想的柳传志提出这项口号之后，却受到了众多媒体的抨击，有人说王选与柳传志不自量力，在扮演“小马拉大车”的戏。

其实，进入世界五百强，对于任何一个企业来说，这也许是一个可以自豪的理想。但是，看看世界五百家大企业的情况，就会知道我们离世界的差距有多大。与他们相比，我们如何敢谈论“规模经济效益”？如何敢自夸取得了辉煌的业绩？又如何敢尽全力加速开发优良产品、拓展潜在市场？

有时候想，这几年我们的确发展够快。但别人也在大踏步地前进，而我们的起点本来就很低。幅员不大的韩国，就有好几家企业进入世界五百强，他们还不满足，还打算更上一层楼！这是无声的、实实在在的来自世界的挑战。

中国是一个大市场。中国的企业不发奋努力，不在祖国日益强大的同时取得同步，甚至更快的发展，不放眼世界，不进军世界市场，是难以在下一个世纪立足的。

任何时候我们都必须与国际接轨，都必须自觉地把自己放在世界经济格局和国际竞争环境中去，感受我们的差距、不足、危机和潜力，并把它们作为激励我们更加艰苦、更加创造性工作的动力。

这就是王选与柳传志在接受媒体记者的采访时所体现出的一个共同点。他们还认为要进入世界五百强，软件业对一个企业的发展起到至关重要的作用，软件产业是一种市场潜力非常巨大的产业。在知识经济时代，只有发展民族软件产业，才能加快进入世界五百强的步伐，才能与世界同步，这才是中国企业成长的关键因素，才是中国信息产业的主要出路，所以方正与联想在把硬件产品做得非常好的时候，就开始进入软件产业。

方正软硬结合已经被业界所知。而在此之后，联想融资900万美元于金山软件，意味着联想已经开始迈出了向“中国的微软”进军的第一步。金山公司总经理雷军在发布会上宣布金山的长远目标是：“让金山的软件运行在每一部电脑上！为此我们已经努力了十年，今后金山人还会继续努力下去。”金山公司争取三年上市，五年成为有影响的大公司，十年走上国际化的道路。

面对这些软件企业各自的经营方式与市场战略，我们不得不承认：由于企业领导人所处的环境不同，与环境的相互作用的方式也就不同，就是同一种环境，不同个体的适应方式也可能大不相同。一个企业要取得长足成长，应该在竞争激烈的市场环境中找到属于自己的一片天空。比尔·盖茨在《未来时速——数字神经网络和商务新思维》中为我们提供的“一个组织必须使用数字信息流，才能快速地思考和运作，才能够在已经到来的数字化时代取得成功”。就为软件企业提供了“依靠改进特性与固定资源能激发创造力”的核心思想。

拿破仑说：“不想当元帅的士兵，不是好士兵。”我们也可以这样说：“不想成为‘中国的微软’的企业，不是好企业。”在我与赛乐氏的总经理陈方的对话中可以看出他们对“中国的微软”也情有独钟，只是由于一些主观条件的限制而处于缓慢发展之中。

赛乐氏强调的是要意识到中国软件产业真正发展的前提与所有的产业一

样，你必须知道你是从哪里出发，目的在哪里，而且必须拟定一些从出发点到的计划。尤其是要知道成为“中国的微软”的意义是什么，肩负的历史使命是什么？只有知道这些，才能达到“知道得越多，发展得越快”，随之而来的是要认识到软件产品作为知识型产品的重要性，要懂得“把知识应用得越好越快，获得的结果也就越好”的真实意义。另外一点是要参与快速成长的市场竞争，融入全球市场，才能支持真正的市场经济。

我与赛乐氏的关系是在“不打不相识之中建立起来的”。1996年的冬天，那时我还在有线电视台的《电脑世界》（现名计算机世界）做编辑与策划工作。为了提高经济收入，在撰稿与制片完成时，也参与拉一些广告。有一天，我与赛乐氏的总经理陈方谈成了做一个三分钟的关于赛乐氏软件介绍的专题片。按台里规定，不管是任何企业，在电视播出的第二天就必须去取播出费。于是在电视播出的第二天，我就去向赛乐氏取播出费，陈方就说这件事已经交给北京区的经理办了。

在我找到北京区的经理李家宝时，他说：“真遗憾！你们来拍摄专题片时，正好我出差了。如果按照我的想法，在这个专题片里，应该加入赛乐氏的一些形象宣传，甚至是市场战略的方案等。诸如，‘为什么公司要这么做？’，‘公司的经营模式是什么’和‘公司是怎样赚钱的’，对这些问题都应该有所突出。”

“我们只是做软件产品的专题片，不是做企业风采。”我回答道。

“企业做宣传的目的是什么？一是要让员工对企业有一种信任感；二是要让广大顾客了解产品，增加购买欲望。”李家宝如是说：“微软为什么能成为世界一流的软件公司，微软的秘诀是：一个好的员工要对公司产品有好奇心，而且要实际使用自己公司的产品，特别是电脑产业从业人员，或者任何其他以技术和应用相结合的智能行业。否则便很难跟得上快速的技术和市场变化。假如公司的员工对自己的产品不能入迷，不能对企业增加信任，他很快会落在别人后面或者陷于停滞的境地。”李家宝讲到这里，停了停说：“怎样才能增加顾客的购买

讲量子思维首先得理解纵向思维是在挖深同一个洞，横向思维是试着在别处挖洞。

科利华信息主管孙斌

挑战是一种学习，挑战是一种压力，挑战是一种动力。

理子理论认为，在感动消费时代，一切市场营销运作都一定要无限贴近用户的深层需求，什么是深层需求？就是要给他一种他想要但又说不清的东西。

科利华营销中心

总经理 李家宝

欲望？在软件连锁组织里，要让顾客了解到赛乐氏的产品如何能更加有效地帮助顾客。例如，赛乐氏的产品如何才能使顾客的工作更有趣？如何能使用户在学用这些产品时更有兴趣。这些都是做专题片的核心点。但你们就忽略了这一点。”

我听到这儿说：“想要达到这些目的，还有一个方法，就是再为公司做一个企业风采专题片。”

“我并不是这个意思。我只是在想，做电视与做企业一样，目的是一致的，都是要赚钱。怎样才能赚钱，对电视来说，要跟着企业的感觉走，企业

才能向你投钱；对企业来说，要跟着市场走，才能获利。从哲学意义上讲，‘形而上’的东西要比‘形而下’的东西更有力，更持久。”

在我与李家宝展开舌枪唇剑的争论之后，我们不得不说：顾客是上帝。电视台只有把电视节目做得丰富多彩，才能提高收视率，企业才能投钱。企业只有增加顾客对你的了解，才能购买你的产品。这些问题均需要多用自己的头脑分析。

但从李家宝的论道中，我也感到了惊奇和不解。赛乐氏“醉翁之意不在酒”，至少可以看出他们追求的不仅仅是市场，它们也在寻求怎样才能走向壮大。更重要的是在从微软那里学到东西。

1997年，当我在科利华与李家宝相遇时，他已经成为了科利华高层领导中的将才，出任科利华营销中心总经理兼集团助理总裁。科利华市场部的一位朋友对我说：“李家宝已经成为了一个量子型领导。”当时，我听了这种说法有些诧异。这位朋友接着说：“李家宝做市场真有一套，他的营销工作不是着眼于完成营销的配额和把奖金作为努力的目标，而是以最快捷的手段，全方位、大面积地来捕捉市场信息，分析信息，掌握信息和运用信息。快速反应，灵活调整，为科利华的市场营销起到了推动作用。”

我问李家宝为何能取得这样的成绩？他说：“这与那几年在赛乐氏做市场有关，来到科利华之后，我更加强烈地要求自己创新、创新、再创新，下一个世纪将是一个靠灵感、靠直觉来工作和生活的时代。向‘中国的微软’进军，更需要这种直觉。”

李家宝的这些论述，使我想起了美国微软公司的做法。1998年，我在与微软的领导商谈编著《微软在中国》的意向策划时，我就询问了这么一个问题：微软是怎样做市场的。微软公关部经理尚笑莉说：“解决如何组织与经营公司的问题。”从《微软的秘密》中可以看出：“微软的成功经历以其创始者的天才与远见为发端持续至今，至少主要的因素是因为公司在选择新任经理和其他雇员时有一个严格的程序。这些人都深刻地理解软件技术以及如何将这种知识转化为赚钱的买卖。如果总裁、高级管理人员及重要的职员们真正理解他们的技术和市场，当机会出现时就抓住它，并且让未来按他们的想像发展，就有机会支配不是一个而是许多个有前途的市场。他们有一个稳固的基础来创建一个以适当产品和市场为中心的组织。在需要的时候，他们应该能够重新组织，发现更多的杰出人才来促进公司的经营，并为未来做好准备。”

这种做法，在科利华的市场营销中，就这样做了。宋朝弟在企业战略中一是用一个短暂的强刺激将市场冲上一个高度。按执行总裁薛建国的理解，市场策划要有时效性，时效性能够提高购买的紧迫感。“打开市场需要猛拳，要一次成功，一下打不开，再使劲，就会‘夹生’，再怎么打，都不大能做得好。如果一时没有找到‘就是它的感觉’，就需要继续激发、等待和寻找，不需要急着开始。”二是刺激出潜在需求。科利华策划的目的就是将一种潜在的消费需求变成一种显现的社会需求。当全社会都觉得学习需要革命的时候，《学习的革命》销售1000万册一点都不稀奇。三是将潜在的需求最直观地表现出来。四是策划要贯穿于产品研发的全过程，策划不是产品做出来之后的简单包装。宋朝弟说：“一个企业能不能走向中国的微软，策划很重要，一个好的策划就是导致公司关键性转变的动力。”正是科利华具备这样的动力，才使科利华的每一次“大手笔”的策划都能在业界产生巨大的反响。

从这一点上可以看出，中国软件业要持续增长，中国的软件企业要向“中国的微软”迈进，企业的领导人就必须认识到：需要进行变革，在信息流和决策速度方面做出更大的变革。宋朝弟认为这种变革在不可预测的时代需要具备：

- 敏锐感觉。“什么都要注意，都要好奇。从这个意义来说，我们要重新变成孩子，每出现一个新事物都要思考一下，对自己企业有没有用。”

- 快速反应。“机会来了，要马上作出反应。因为机会一闪就过，股票从 19 元上涨到 22 元，刹那间就完成了，机会稍纵即逝。”

- 坚决彻底。“一旦下决心去做，再不去考虑对与错的问题，一做到底。”

- 灵活调整。“如果做到底，仍然无法成功，就赶紧跑。转向的时候无论损失多大，也在所不惜。因为时间拖得越长，最后损失越大。”

从这一点可以看出，中国的软件业要持续增长，中国软件企业的领导人必须认识到：需要进行变革，在信息混乱，决策速度难以跟上企业的发展方面做出更大的变革。

十、孤独的梦

刘雨章曾说：“如果一个人要想事业成功，要想有所建树，那就必须心甘情愿地走孤独之路。古今中外，好些不朽的名著，划时代的发明，往往在孤独中产生。成功者总是在孤独中怀着满腔的热情和乐观主义精神，忘我地为了事业而燃烧自己的生命。”

雅心在《绝对孤独》中却认为：“人的力量其实很可怜，尤其是在绝对孤独的面前，更是如此。因为它不仅会压得人难以喘气，还会把人的心态挤扁、压弯，使人的心态跟豆芽菜一般脆弱，很容易猜测他人、不信任他人、行为容易走向偏激。

“悲哀的是，我们有很多企业在不知不觉中被套了进去，人与人之间你争我斗，老板常常处于绝对孤独中，表现在：一、责、权、利被分割，往往让手下人只有大责却没有大权和大利。这种不信任人、不尊重人的机制让管理层常常有种不被信任之感，所以做起事来总会感到缩手缩脚。二、在用人上，层层不敢启用能人，如果启用，也要层层防范。老板、管理层、员工各怀心事，企业风气难以‘正’起来。”

在今天的企业管理之中，对于才华横溢的孤独者却很少提及。但在信息时代里，这些孤独者却随处可见。现实的情况是才华横溢的孤独者比企业小组更能改变世界。

公司里也有好多不同凡响的人，有时他们在某一具体的活动上尤为擅长；而且他们还能高强度地进行工作。这些孤独者不可能成为小组成员。他只是在做自己的事情。通常应在孤独者的周围形成一个支持结构，从而帮助他们把自己的想法付诸实践。

例如，大托玛斯·J·华逊以及他的两个儿子在创办IBM这一历史性的过程中，他们表现出的脾气是令人望而生畏的。如果在会议上他们不能随心所欲的话，他们就把家具砸碎。小托玛斯·华逊是那种独自出游时会突然解散所有船员而自行其是的人。他们是彻底的独裁者。

这些能容忍孤独的企业家，有时他们能设计出令人震惊的非同凡响的产品，也能创造出与众不同的优异成绩。他们可能是极端的完美主义者；也可能是公司的关键资源的革新者。他们的思想与众不同创造了自身的价值。《生存之路》的作者迈天认为：“关键是看如何来驾驭和指导他们的创造性。公司里既需要孤独者与众不同的才能，也需要小组集体的通常又是传统的才能。”

对于中国的孤独企业家，有时他们还会说出令人震惊的话，他们说：“和每个人一样，每个国家都有自己的梦，独立、富强、民主就是中华民族的百年梦想。和每个人一样，每个孤独企业家都有自己的梦，进军世界五百强是中国大企业的梦想，成为‘中国的微软’是每一个从事软件开发企业的梦想。”

当我们的软件企业家在做这个梦的时候，一些电子大企业在做了世界五百强的大梦之后，是否做过“中国的微软”的小梦。

“不积跬步，无以致千里；不积小流，无以汇江海”。在多元化发展的今天，当软件产业成为知识经济的主导产业时，一些电子企业是否做过做“中国的微软”的小梦，现在没有做，是否将来会做。在我们做“中国的微软”的梦时，不要误认为只有专一地做软件产品才能成为“中国的微软”。应该说，只要你的软件产量位居第一，市场占有率第一，质量第一，为促进民族

软件产业发展所做出的贡献第一，对推进中国信息产业所起到的推动第一，难道把你称之为“中国的微软”还会受之有愧吗？

纵观我国的企业界，海尔在从事电视机生产之时，其洗衣机、冰箱等诸多产量与市场销量第一，难道称它为“电视大王”、“冰箱大王”等以冠之“大王”是用“专一”来衡量的吗？中国的信息企业要发展成为中国软件产业的主导企业，要做“中国的微软”，只有抛弃教条式的思想，才能“师以长技”。所以我们也就不敢排斥以长虹、海尔、海信等企业在走进计算机领域之后，就不会抢占软件市场。从各种媒体报道及与企业领导人的交谈之中，我们也能看出这些企业也具有“司马昭之心”。这些企业也在逐渐开始进入软件领域。

1998年，当时我以《中外管理导报》的高级策划者身份采访长虹总裁倪润峰时，我问道：“信息产业作为知识经济时代的朝阳产业，长虹进入信息产业，也是根据自己的企业战略来考虑的吗？”倪润峰说：“我认为在中国，电脑进入家庭的时代快要到来了，目前电脑已从486进到586、586进到奔腾逐年翻番的高速发展，进入到了一个相对平稳的时期。随着彩电、冰箱、VCD等家电进入家庭，成为人们生活中不可少的助手之后，下一个需求就应该是电脑。当一个产业明朗化的时候，正是进入的最好时机，不用花前期调研费用和广告费用，再加上我们长虹在电子加工业中的工艺力量，这种天然的共通性，长虹要转至信息产业应该是不太困难的，所以未来中国最大的电脑商应该出自彩电企业。目前长虹开发硬件、软件的力量比较强，但还不够，这种产品由于知识性很强，一开始别人不了解，等到市场打开，后面就跟上来了，一大群开发企业，所以，长虹就要做到能领先到别人要有一段时间根本跟不上你，这样才能说长虹成功了。”

这并不意味着长虹可以高枕无忧了，由彩电业进入信息产业的不只是长虹一家，还有海尔、海信等企业也开始进入这个行业。

说起海尔使我想起了其领导人张瑞敏写的《海尔是海》的一篇激扬的文章，意思是海尔应有海一样的胸怀，和整个社会融为一体。所以，海尔在面对家电业具有康佳、海信、小鸭等不同的竞争对手时，也进驻了计算机行业。海尔同时选择了风险系数最小的切入点：软件生产和个性化服务。这两个切入点被海尔称为一个“微笑曲线”的两端，上翘表示着更高的附加值。张瑞敏说：“现在竞争空前激烈。三年后，我们还能坐在这里谈企业，那海尔就挺住了。”张瑞敏在一次广交会上说：“有人说东方不亮西方亮，我认为在东方亮了才能西方亮。在多元化扩张中，不在行业里争得前三名，我们就坚决不做。对企业来说，关键是市场竞争力。成功的决策是建立在必然性之上，市场没有那么多的偶然性……但我们相信海尔品牌的号召力。”这是不是也包含着海尔在进入计算机领域之后，对进入软件领域所作的承诺呢？1998年年初，海尔集团与北京航空航天大学、美国CMOLD公司合资组建“北航海尔软件有限公司”，这种企业、院校、国外大公司三方联手进军软件产业的新思路，为“中国的微软”掀起了新的盖头。也再次实证了张瑞敏的一个永恒定律：“海尔同国外名牌竞争，实际上就是同海尔自己竞争，压力越大，爆发力也越大，这在物理学上是一个永恒的定理。”

海尔就是通过这些企业战略与企业文化激活了人，那么，它与海信相比有什么不同呢？

海信在扩张，但不是简单地求大，而是着眼于与时代同步，与高科技同

步。知识经济的主体是企业，企业的成长在于企业领导对企业战略方案的制定。海信如今的消费类电子、计算机和通讯产品开始显示出增长的威力。而海信负责计算机开发管理者所提出的“微利时代”这是对计算机领域最切合实际的论断，因为 80 年代末期与 90 年代初期的那种“暴利时代”已经过去。海信总裁周厚建说：“说实在的，1996 年前，我不知道什么是竞争。我总想，埋头把自己的企业做好，就是竞争的实力。而决定企业成败和归属的标准只有一个，这就是市场。”海信已经找到了市场，但是，面对知识经济时代的核心产品软件，海信会放弃这个市场吗？如果按照周厚建要把海信建成“理性企业”的定位出发，海信已经把软件产品定位在了其企业战略方案之中。周厚建说：“信息产业毫无疑问将是 21 世纪发展最快的一个产业，也是对其他产业带动作用最大的产业，海信正是看到了这个前景，才积极涉足其中的，而且我们断定像彩电这类产品，必须和信息产业结合在一起才有前途。我们相信彩电最后将进入交互网。所谓交互即是信息传递，信息传递需要网络支撑，这就需要网络设备、软件来操作整个系统。而海信进入这一行业比国内大多数企业早了四五年，在这方面我们有优势。”海信在进入软件业之时是要看企业的技术开发能力如何，是与企业对技术开发重要性的认识成正比的，由于国内的企业真正对技术开发重视并不多，就要不断地吸收国外技术，并且要比竞争对手学得更快。

十一、国王打江山

一位管理界的泰斗曾认为一个企业能否实现自己的战略目标，它需要在其知识基础产业上进行投资，只有在这种知识基础产业上能够获得唯一持久的竞争优势，才能培养起比你的竞争对手学得更快的能力。软件企业一定要在各个阶层都学得快，并能够把学到的东西付诸实施。例如近期微软提出的“维纳斯计划”，在各行各业产生了不同的反响。有的指责微软的维纳斯计划旨在进一步控制信息家电新一代产业平台，是“微软向中国IT业发动的又一场大战役”等等，但我们的企业家并不这样认为，联想集团的总裁柳传志却认为：“中国企业应该要有胸怀，中国市场应该欢迎，不能像80年代那样把外国企业、外国电脑拒之门外，那时结果中国计算机质量怎么样？中国市场怎么样？大家都很清楚。另外，外国企业的进入也能使中国企业感受到压力，要有秩序地学习它，超过它，不能老在底下打下手。但更重要的，我们一定要知道自己究竟落后在什么步骤上。老实说，微软对推动世界科学的进步绝对有贡献，无论在技术上，在战略上，在企业运作上，都有我们特别值得学习的地方。再比如说，英特尔做CPU，但它同时关心中国整个PC行业的正常发展，关心中国的运用软件，这终究是一件好事，这都是一种战略眼光。中国企业一方面要把本职工作做好，另一方面也要向这些企业好好学习。”而海尔集团的总裁张瑞敏则认为：“现在我们所要做的就是加速发展：发展才是硬道理。国内信息产业目前和国外有很大差距，再不发展差距就会更大，空谈只能误国。另外，信息家电本身存在的问题和技术的不断提高，也只能在加快发展中得到解决。”

由此看来，在信息企业里，几乎没有任何秘密可言。如果一家公司产生了好的想法，其他公司很快就会效仿，而且很快就推动了一个新的进步，而这个推动过程的时间正变得越来越短。由于商业诀窍的传播发生也越来越频繁，一位企业家深有感触地说：“在当今信息时代要深知办企业与开国国王打江山一样，寄托着自己的心血、理想，甚至是自己的生命。”

不过，过程的重复性是很关键的，长虹也好，海尔也好，海信也罢。如果要生存，要进入世界五百强，软件产业就必须成为企业战略的重要方案之一。在这一方面已经有联想、方正、翰林汇等企业为他们作出了例证。翰林汇就是从硬件代理商进入软件开发的，而其开发出的教育辅教类系列软件就是很好的说明。其总经理周军说：“经营的都是前三名的品牌，从全方位讲要求公司在整体运作及知名度上拥有一定的条件。反过来，长期代理名牌对于广大消费者，对于市场而言，亦同时传达了这么一个信息：先从声势上打出一个很好的招牌。”凭借着这一优势，翰林汇也就进入了教学软件领域。周军说：“品牌之间的竞争必然会给翰林汇教育软件的开发带来压力。”一个多月之后，面对翰林汇教育软件市场推广的成功，周军认为：“压力任何情况下都会存在，竞争也一样，用一种方法将其控制在一个可以控制的范围之内，保持一个‘度’，这是我们处理压力与竞争的好方法。”

面对翰林汇模式的出现，我们也就不可能排除与翰林汇有着类似性质的和光、和雍等企业进入软件领域，造成“万类霜天竞争自由”的局面。

十二、还没有结束的故事

林子大了，什么样的鸟都有，软件行业就是这样的一片林子。在前面我们说过的前导公司就是在开发游戏软件的同时，也从事媒体的发行；科利华在开发教育软件的同时，也从事图书出版等。这些我暂时不去加以论道，有道是，道行愈深，自然就会顿悟。座落于中国人民大学附属中学内的至成电子就是一家产生“顿悟”的企业，他在从事于软件开发与销售的同时，就进入了八大领域。

至成电子由北大的四位学子创立，其中三位毕业于北大物理专业，一位毕业于北大国际政治系。至成电子从创业以来的以开发软件与销售软件为主，到至今为止已经进入硬件行业——拥有一个苹果电脑专卖店、一家物业管理公司、一家文化公司，两家媒体，一本是《照排技术》，一本是《经济技术协作》；拥有软件开发公司、软件销售公司等，从而为至成电子的发展开拓了门路。这也正如海尔总裁张瑞敏所说：“东方不亮西方亮，黑了南方有北方。”也许有的人会说，至成电子把网铺得太大，能承受得了吗？主管文化的负责人晓白认为：“在以市场经济为主体的社会中，同一个工作，相同的经历，太久了会没有动力，太久了没有冲劲，如果有机会尝试不同的环境，迎接不同的挑战，对个人来讲是件好事，对企业来讲也是件好事。因为当你到了一个新的环境中时，各方面都要适应，只有你适应了，得到的与学到的也就很多。”

任何企业的战略模式都需要掌握信息后再做决策；要知道生产什么，做什么才能最有效，最快地形成最高的回收资源。在信息企业中，所有信息都要集中于一个核心点，在这里形成决策，然后下达到执行，但又要防止过于集中，这种模式需要完全不同的、快速的信息流。中国的软件企业不仅要使信息的传播更为广泛和迅速，更要使本身成为全球信息流的一部分才能参与全球经济。

从这些侧面去看问题，我们就能发现以至成为代表的一类电子企业在走多元化战略时的后劲，就能看出他们的“超速成长”与“资金后劲”的增长，从而也使他们参与到“中国的微软”的竞争中去。

由此看来，“中国的微软”想在中国软件市场横空而出，还需要时间来作论证，就像以联想、科利华、方正、东大阿尔派、用友等这样的企业都还处于“如何造就中国的微软”之中，那么，“中国的微软”要真正出现，就还需要更多的软件人不断地去探索。还要看到：一场没有硝烟的战争还将继续，谁是“中国的微软”，故事没完……

第二章 山姆大叔在窃听

大卫·郝斯特在《危机与革新》中曾经讲述了一个关于卡拉哈利游牧部落的“故事”，非常具有震撼性。游牧部落从猎人到牧人的文化转变，看上去跟单纯的经营行为转变成集体经营是一样的。大卫强调，所有的组织要想自行更新，就必须以某种恰当的方式重新返回到认知的最初发源地——游牧狩猎群体。

在这里，我不是想阐述大卫所认同的：在保持某种一致性和目的性意识的同时，要有效地适应一个不断变化并且充满威胁的环境。作为大多数文化的源泉，游牧狩猎群体的内涵或模式，可以告诉我们怎么样在这种环境中组织起来，去获得生存和发展。而是想说明在中国软件群体之中，当我们去苦苦寻求“谁是‘中国的微软’”时，是否要回到中国软件产业最初的发源地——

一、游牧部落演变了

从历史学中，我们知道游牧部落的临时宿营地是由小草房围成的紧密圆圈，所有入口都朝着圆圈的中央。“敞开大门”式的结构鼓励了相互的开放和交往，每个人都知道其他人在干什么。

从现在回过头去看游牧部落，我们可以说游牧部落是成功的，它最突出的是“自然平衡——稳定的社团结构和灵活的发展融合在一起，使他们在荒芜的地域内，可以遵循和利用自然规律，在恶劣的环境中取得成功”。

在我们强调这件事时，并不是因为他们发展了技术或是创造了财富，而是因为他们生存了下来；在资源短缺、充满危险、不断变化的环境里，他们能够在很长的时期内保持他们的想像力和价值观，从而使他们生存了下来。所以，众多的软件企业在走向“中国的微软”时，在企业产生超速成长时，也需要看到这种动态稳定、灵活、机动、变化、敏感、开放、热情、高效对企业成长以及对企业领导人的影响性。要看到任何产品都不能确保企业的成功，期望某种一劳永逸的“拳头产品”可能会使企业在看似红火的时候失去发展，甚至失去明天的生存机会。比如微软如果现在还只生产DOS系统，那么我们也许只可能从历史上查到比尔·盖茨的名字了。但众所周知，从小个体户到今天的软件帝国、全球首富，微软从来都不是技术最领先的企业，然而却从来都是市场最领先的企业，盖茨的高明就在于他知道DOS3.0、6.0之后不是DOS7.0或者是8.0，而是他一度失败了的WINDOWS；WINDOWS3.1之后是WIN-DOWS95，而不是WINDOWS3.3。驱使他这样做的念头是从来没有认为微软是生产DOS、WINDOWS，乃至生产操作系统的公司，比尔·盖茨认为微软是使“信息唾手可得”的企业。

微软的这种做法就像北大方正的王选说：一个企业，不考虑适合当前市场需求的开发，好比一个人不呼吸；不作未来市场需求的研究，好比一个人不吃饭。不呼吸，几分钟就会死去；不吃饭，两三个星期后也会丧命。这一比喻说明了研究开发中长期和远期的关系。多年来方正出版系统的主流产品中不断升级换代，每个重大更新的产品从构思到批量进入市场一般需两年以上的时间，至于进入新领域的新产品，从开始研制到产品成熟并占领一部分市场一般需四年以上。北大方正一直锲而不舍地不断创新、不断追踪技术

的前沿、不断接受用户的需求刺激，并设法满足用户日益增长的性能要求，从而求得市场竞争优势。我们的原则是：先呼吸，再吃饭。不抢占市场就没有条件筹划未来。

在《中关村风云》一书中，我曾经对这种模式做出过论述。在书中我指出：信息企业应该对动荡的发展过程有所准备。它们常常在开始时犯错误，这就需要处理好“呼吸与吃饭”的关系，企业应该避免拥有昂贵的资源，而是应该拥有有利的市场。比如联想，如果目标设定在一个简单的“联想汉卡”，那钱已经赚得够了，该打住了，然而志在必得的雄心与对中国计算机产业深刻的洞察改变了联想，也注定要改变整个计算机产业未来的发展走向。

当我们用现在的眼光去看这种“游牧部落”模式时就会发现：现代企业最重要的特征之一就是要有一套高效的信息采集、分析、传递、交流系统。这样的信息系统确保了企业核心资源——客户、技术、人才、经验的充分应用，确保了组织职能机构间的有效协作，确保了组织领导对市场变化的敏锐视野。

作为游牧部落的发源地，中关村就是在这种有效协作中，以及众多企业组织对市场变化的敏锐掌握中才成长起来的。如果你是站在“中国硅谷”的腹地——黄庄的DNA螺旋结构旁，向“中国硅谷”的南大门俯瞰的话，就会有一种站在黄河渡口的感觉。

DNA塑像曾经是中关村“高科技”的象征；曾几何时也是村徽。不料，令人恼怒的是到现在这种希望已经不存在了。只要你从“中国硅谷”的南大门往北行驶时，一连串的软件厂商与硬件厂商就会使你迷途。用友财务软件屹立在南大门的第一道防线，形成一夫当关，万夫莫开之势；安易财务软件形成第二道防线，使人望而慨叹。联想、金蜘蛛、金蝶、宏碁、万能、赛乐氏、微软等不同形式的企业组织的相继出现，均向人们展示了欲想腾飞的路子。科海、中国大恒、希望、连邦、科利华、网景、柏安、方正、四通、新天地等众多企业在中关村腹地的成长，均向人们展示了一条在竞争中生存、发展的新路子，体现了它们常常能够建立起老式企业所没有的能力，体现了它们通常能以较少的资本，成为较早的获利者的能力。90年代中期，众多信息企业向上地信息产业基地的迁移，显示了这种“游牧部落”以最简捷的方式在向前发展，它已经超出了没有区域限制的界限，他们正在开创一个自己将于其中发挥主导作用的新的生态系统。

1997年，我在写《中关村风云》一书时，映得电子总经理陈宜海在回顾中关村的发展过程时认为民办企业起了带头作用。华夏硅谷公司的成立，意味着中关村“游牧部落”临时宿营地的开始。80年代中期“两通两海”的出现，是中关村游牧部落在自然条件下得以成长的体现。90年代国外企业进驻中关村，则是游牧部落形成开放与协作发展的成熟时期。

实际上，中关村能够在自然条件之中发展，还离不开不断变化的社会环境。1978年，以中科院物理所研究员陈春先为首的人员就到美国进行参观访问。他们看了波士顿，看了波士顿128号公路和技术扩散区，他们感到我国高技术产业的发展不能再走过去的老路，必须把知识分子引入商品化生产的发展中去，引入到商品经济的发展中去。1980年，陈春先又再次到美国进行参观访问，在回国途中，他又沿途参观了美国的众多高新技术产业区，汲取了他们办厂的先进经验。

1980年10月，陈春先组织了中科院物理研究所、电子所、力学所及清

华大学等一批科技人员，组成了“先进技术发展服务部”，在中国科技开发园地，引发了一件30年以来所没有发生过的事情，开始了探索中国高科技的发展之路。10月23日，陈春先在新成立的北京等离子学会常务理事会上针对美国硅谷和128号公路科技转化为产品的状况做了题为《技术扩散与新兴产业》的发言。陈春先针对中国高新技术的发展形式，并以美国的一些电子高科技企业作对比，阐述了中国要发展电子硅谷的主要特征，要在中国大地上发展类似美国硅谷128号公路的“技术扩散”，以此能为中国高科技的发展寻找一种新的路子。

陈春先在发言中指出：“美国高速度发展的原因在于技术转化为产品特别快，科学家和工程师有一种强烈的创业精神，总是急于把自己的发明、专有技术和知识变成产品，自己去借钱，合股开工厂。当然这里资本主义赚钱的动机是不能忽视的，但和一些当事人谈，创业的自我满足追求超过了赢利动机。我感兴趣的是这里已经形成了几百亿元产值的新兴工业，得益的显然是社会、国家、地区。相比之下，我们在中关村工作了20多年，这里的人才密度绝不比旧金山和波士顿地区低，素质也并不差，我总觉得有很大的潜力没有挖出来。的确，我们社会主义社会的经济条件和美国是根本不同的，我们的科技人员也不是想赚钱，而是想多作实际贡献，不满足于发表文章，开成果展览会。”这是陈春先在18年前的发言，这是中关村从荒芜的郊区变成今天高楼林立的起点。

正是陈春先在这样的环境下提出了过去、现在和未来的大环境应该产生新的变化，才使我们看到开放观念与竞争观念的重要性。因为开放意味着协作，意味着我们必须善于通过协作，利用开放体系下的各种市场资源。

在初期的游牧部落群体中，要在很长时间内保持想像力与价值观是非常困难的。陈春先首创的“先进技术发展服务部”经过两年的发展，也进入了危险的边缘地带。1983年，新华社记者潘善棠在《研究员陈春先搞“新技术扩散”试验初见成效》的内参中写道：“近两年来，这个先进技术发展服务部先后与有关单位签订了27个合同，目前已完成一半以上；与海淀区四个集体所有制的工厂建立了技术协作、帮助开发和移植新产品的关系；帮助海淀区构建了海淀区新技术实验厂和三个技术服务机构。”这份内参接着指出：“但陈春先搞科研成果、新技术扩散试验，却受到一些领导的反对，使该所进行这项试验的人员思想负担很重，严重地影响了他们继续试验的积极性。”

这份内参引起了中央领导同志的重视，先后作了批示。胡启立同志批示：“陈春先同志带头开创新局面，可能走出了一条新路子。一方面较快地把科研成果转化为直接生产力，另一方面多了一条渠道，使科技人员为四化作贡献。”方毅同志批示：“陈春先同志的做法是完全对头的，应予鼓励。”这些批示出来之后，对北京市政府，尤其是海淀区政府的触动很大，他们放宽了中关村办公司的政策。1983年，在科学院秘书长顾以健和海淀区区长史定潮的支持下，科海新技术开发公司成立，随后中科院计算所工程师王洪德等八名科技人员和海淀区联合社，成立了京海计算机房技术公司。到1983年底，在中关村成立的公司就有11家。1984年，清华大学的刘植桢、倪振伟等人成立了海华新技术开发中心，科学院计算中心的工程师万润南等人与四季青乡联合创办四通公司。到年底，从事新技术开发的各种公司、中心便发展到40多家，这一批科技企业为“中关村电子一条街”搭成了科技企业的骨架。1985年便达到90家。1986年年底，“电子一条街”上具有独立法人资

格的科技企业就有 148 家，它们集中在白石桥路、海淀路和中关村路的“F”形地带，这就是人们所谓的“中关村电子一条街”。在“电子一条街”的发展中，民办科技企业起了带头作用，后来科学院所属的公司，很快就跟了上来，高等院校也不甘落后，形成了百舸争流的局面。此时，许多的企业家已经知道什么是硅谷梦了。有的甚至还指出：“所谓硅谷梦，就是认定只要独自奋战或加入前景远大的新公司，就必须取得成功。尽管步履疾速如飞、压力巨大，但能坚持下来的人必将得到报酬，比如加薪、升职、增加优先认股权。如果公司产品十分热门的话，一夜之间成为百万富翁并不是什么不着边际的事儿”。

映得电子总经理陈宜海在为我们介绍这些时特别指出：新的生态系统出现时，就会出现快速的变化。有许多类似的生态系统，每一生态系统都拥有自己的种群和区系。在自己的种群和区系里面，由于竞争的不同，就会有多种机制出现，并以好的与坏的方式改变着生存环境。陈宜海说：“听过、看过，亲身经历过不少成功经验的人也许会说，成功者大多经历了失败，才最终取得成功。但令人瞩目的是成功的光环，失败在这里只是成功的一个注释，似乎无需细究。这种说法，在熟悉中关村发展的人们眼里，效果似乎会更强烈。”

陈宜海的这段论述，使我想起它与《硅谷热》一书中的一段话具有异曲同工之妙：“硅谷运作伦理的受害者与成功者之比，很可能是十分之一。生活在硅谷中的人无不感受到这种牺牲，但没有人愿意承认这种事也发生在自己身上，他们不愿意回忆失败，不愿意承认自己曾无力面对压力、得不到升职、被裁员、目睹自己的公司破产”。

事实如此，作为中关村的第一见证人陈春先曾认为，在他们那一代中国人中鲜有既是科学家又懂得经营的，而不像在美国有强烈的商业气氛，经营是人人皆知、无人不晓的事。对于一个企业来说，它的成功实际上在真正的销售之前就已经注定了，关键的成功因素不是销售，而且也不是产品或技术本身，而是对企业整体战略方案的思维过程。

陈春先反思当年的发展时说：“我们当初选择了增值不高、科技含量不高的数据录入可能是个错误。有一个阶段摊子又铺得很大，搞了华夏硅谷集团，全国都有分公司，这两年相继都关张了。我们也做了好几个产品，但都不太成功，有的是在产品本身的选择上有问题，有的是在营销推广上有问题。比如 888 排版系统，在 1983 年，用它印出了在人民大会堂召开的世界广告大会全部的文稿，888 大出风头。如果 888 能销售得好，我们就会有更多的人来做它的后续开发，也就不会落后方正那么多。由于营销不太好，导致我对总体的决策也有偏差。好些时候我们都是的前沿探索，但总是失败。我们也做了贸易，但是做得不成功。做贸易也不是每个人都能挣钱……当时我们雄心勃勃，把所赚的钱都用于购买昂贵的设备上，但后来因遇上了特殊事件，项目滞缓下来延误了商机。从那以后，公司的发展一波三折。”

商机转瞬即逝，并不给你时间去仔细地分析研究，等你想通了，悟出来了该怎么做，再决定的时候已经晚了。“客观地说，企业家成功的是少数，一百个企业家里面有十个很成功，就说明这个地方已经是很好的创业环境了。”

那么，中关村提供的创业环境是不是这样呢？1985 年 3 月，由于受到当时科技环境的影响，中纪委、市纪委、区政府组织联合检查组进驻“两通、

两海”，对这些公司进行全面检查，用实事求是的态度对待改革中出现的问
题。1986 年至 1987 年间，中央进一步推进改革开放的方针，为科技企业
的发展创造了大气候。1987 年《计算机信息产业报》评出 10 大信息产业机构，
北京民办科技实业协会的成立，促使民营企业长足发展，使那些立志为高科
技献身的民营企业拓宽了生存空间。90 年代中国高科技的蓬勃发展，才使
游牧部落群真正地成为中国信息产业的“丛林”。作为中关村第一人的陈春
先对此有许多的感叹：“作为一名科技工作者，作为一个中国人，看到中关
村走向繁荣，我感到很高兴。如果中关村的发展道路上有一块石头是我铺下
的，那我应该很欣慰才对。”

陈春先还认为中关村的成功和国家在科学院、北大、清华等多年的投资
分不开。“这就好像古代的生灵变成了地下的煤炭和石油，当你今天挖到煤
炭和石油的时候，不要忘记这是古代生灵以前蕴藏的结果。”国家在科技上
的投入蕴藏了起来，如果没有新的科技体制，没有硅谷这种技术扩散的理念，
没有创业这种精神文化的力量，也不可能成就今天的中关村。

在外人看来，中关村还存在着不少问题。比如发展不平衡、制度不完善、
管理跟不上等，给计算机市场的正常运行制造了种种障碍。软件的盗版、硬
件的水货等使中关村蒙上了“倒爷一条街”、“骗子一条街”的阴影。陈春
先认为，“这个事实我们要承认，但对此，不能仅有指责，而要有投入。国
家现在对高科技不是没有投入，不是没有制定政策，每个生态系统都会有破
坏性竞争，生存需要自我适应能力。”因为外表可能是骗人的，只有深入其
中，你才能看到中关村发展还具有另外一个因素，它是植根于一个快速发展
创新的高科技领域的新产业里，它的成功太依赖于信息交流了。

陈春先的这种论述，就像生态学家哈定首先辨认出来，称之为“共同的
悲剧”和系统模式一样，不要以为共同的悲剧结构只发生在生态的灾难上，
它也时常发生在企业的扩张上。在信息企业身上，人们把这种扩张归结为：
企业规模迅速扩大固然是令人欣慰的，但这种现象也可能意味着麻烦的开
始。

二、因与果与环境相扣

詹姆士·摩尔在一部具有启发性的著作中，阐述了传统竞争观点过于简单化，同仅仅限于行业之间的相互竞争是不同的，因为与生态系统联结在一起的企业经常是跨过多个行业的。所以有许多类似的生态系统，每一生态系统都拥有自己的种群和社区系。尤其是新的生态系统时时出现，并做着快速的变化。在中国的软件企业群体中，甚至是信息企业群体中，这种生态系统也时时出现。

80年代末期，中关村已经从一个游牧部落演变成了中国电子的聚集区。作为中国高科技的发源地，著名企业及科技天才的起源地，中关村已经具有了一种新的生态系统，它的发展，经常使人们联想起美国硅谷诱人的高楼和绵延不尽的电子工厂。商人们发疯似地付价还价，电脑呆子在工作站没命地工作情景会一一浮现在眼前。苹果、惠普、英特尔等公司成功的例子会使人们感到兴奋，会使人们看到一举成名、富甲天下的美好前景。当时作为中国硅谷的发源地中关村也具备了自己的社区系。其中在这片土地上最令人关注的就是至今与科利华、网景、柏安等公司紧密相联的颐宾楼，在这座楼里，留下了许多创业者的足迹。

现在，你看到颐宾楼，它与你的想象却不尽相同。如果你第一次驱车前往，你很容易错过，即使你身在“中国的硅谷”腹地，你还会问：颐宾楼还有多远？这实在不足为怪。对那些不熟悉中关村的人来说，颐宾楼差不多是隐形的。它与“中国硅谷”这四个字相差甚远。“中国硅谷”是一块理想之地。在这里，创造新的科技奇迹、一夜之间成为豪富已经使它成为一个神话般的高科技天堂。联想、北大方正、用友、科利华、和光、同创等企业不断努力开发出的技术和生产出的产品，已经让你感受到了只要你看看这里的生活，就会知道远非如此。

海淀区新技术开发区的一位负责人曾经对我说，中关村的众多公司在创业之初为了取得较好的经济利润，就到颐宾楼去送传单，去联系客户。“两通两海”有过这样的奇迹，北大方正、联想、用友也做过同样的事。当然，在这些群体之中，令人感慨万千的却是用友的创始人王文京与苏启强。创业之初，王文京与苏启强为了能使用友从一个Baby成长为“中国的微软”，他们就白天骑着自行车去拉客户，晚上回来编程序。尤其是在拉客户的过程中，有时到了颐宾楼，见门是锁着的，他们就把宣传单从门缝里送进去，然后回去等着，直到客户回来看到了宣传单之后再与他们联系，用友的这一做法为用友后来成为中国最大的财务软件厂商打下了坚实的基础。颐宾楼的一位副经理说：“在当初，只要带你走进一间平平常常的房间，尽管你看到住在这里的人衣着随便，但他们却是来这里购买电子产品的，有的人却正在研究着很有可能将要改变我们生活方式的新技术。”

颐宾楼为什么会成为众多商家的青睐之地呢？据颐宾楼的经理说，“在80年代末期，从外地来的客户，他们大都落脚在颐宾楼，这里包含着两种原因，一是中关村在80年代末期已经具备了电子一条街的特征，客户留宿颐宾楼有利于联系厂商；二是颐宾楼在无形之中已经形成了中关村各电子厂商的联络点。在它的外表下面也可以称得上是外地客商进入中关村的‘心之所愿的理想之地’。”

的确，颐宾楼平静的外表之下，它却以一种新的状态在催生着中国信息

产业的成长。所有人争取那种无以言尽的财富和名誉的抱负正在为之添柴加火。瑞星公司董事长王新在启动中国的杀病毒软件市场之前，曾经与颐宾楼有过千丝万缕的关系。

1989年10月，王新进科海农业部推销科海汉卡。不领工资，推销一块挣100元。王新选了中关村最好的五个位置代销，但过了一个月，也没卖出几套。

王新一看这样不行，就盯上了颐宾楼80%以上来中关村购电脑的旅客。“我每天早早吃完晚饭，抽好几根烟，思想斗争好半天，看着表，到了7点，我就蹬着自行车到颐宾楼。拎着一个包，躲开服务员的眼睛，一家一家敲门推销。”王新得到的最多答复是“出去！出去！”。

为增强目标性，王新把推销时间推迟到了10点以后。“服务员下班了，只剩下看门大爷，我递上烟，拉上关系，然后，翻看旅客登记录。”

第一笔生意下来，“我想大哭一场，太不容易了，我不知道自己心里到底是高兴，还是悲伤，那是一种说不上来的滋味”。

王新推销汉卡的时候，有人问他有没有微机？有没有打印机？什么价格？王新开始说没有，只推销汉卡，后来王新说有，客户问什么价钱？王新不知道什么价钱，就反问客户需要什么价钱，客户问两万八行吗？王新说得回去商量。记下配置和价格，第二天，王新开始到中关村的满大街去商量的。“我就是这么学做销售的”。王新的这段经历正如美国硅谷问题专家迈克·梅隆说：“局外人把硅谷看作一个成功故事，而实际上它是一座坟场。失败是其最大的特长，每一个失败的产品或企业都是一种教训，储存在人们的记忆之中。我们不仅不指责失败，有时甚至尊崇失败，我倒真的希望看到在企业家的简历中有一个失败的记录。”但我们更愿意看到在经历挫折与失败的过程中汲取教训。

1990年5月2日，王新用科海轻印刷世界的名义在中关村颐宾楼租下两间房办起了公司。颐宾楼房租一年一交，王新找到经理好好地恳谈了一番，经理答应他一个月一交。王新的这种办公司方式比起具有“车库里的两个家伙”所称的斯坦福最有才华的电子工程学教授弗雷德里克·特曼的学生大卫·普卡特和威廉·惠利特更具有传奇性色彩。

王新就这样在中关村开始了创业生涯。半年下来，王新算了一下帐，挣了十七八万。但一下挣这么多钱并没有让王新高兴起来，王新认为他想做公司总要有方法。“我挣的钱全是累出来的，一个星期我要在颐宾楼开七桌，请吃饭，陪着玩。这样不行。”王新要再上一个台阶。为此，王新开始研究中关村所有成功的公司，把它们总结归类，得出一个结论，叫做“三条半路”：“第一条路是做贸易，当时中关村也被某些人戏称为‘倒爷’一条街；第二条路是做产品，联想有汉卡，方正有排版系统，四通有打字机；第三条路是‘做贸易加做产品’，当时联想代理AST很成功；半条路是‘靠关系’。”

正因为中关村具有了这些特点，才为中国信息产业的发展起到了促进作用。但是，到现在，值得我们深思的是，中关村作为高科技的代名词，在走出国门之后，与美国、台湾等国家和地区的“硅谷”相比还有着很大的差距。这些国家的硅谷给人的感觉正如莱西克公司创始人、首席行政总监罗年·内奇说：“要想创办高科技公司，硅谷即便不是最好的地方，也是最好的地方之一。凡是创办企业需要的，人才、风险资本、市场营销专家，这里应有尽有”。而中关村就达不到这些，导致了一些从事电子产品开发的企业退出中

关村，另寻能使自己生存的土壤。

四通总裁段永基在中关村电脑节上还指出：中关村“还没有类似如下的一些实实在在的标志——世界级的高科技园区；世界级的高科技企业；世界级的高科技企业家、创新者、技术精英。以上三个世界级，美国有，日本有，台湾有，故提起硅谷，提起筑波，乃至新竹，每每令人如雷贯耳。相比之下，从“中国的硅谷”出发，要把希望变成现实，中关村企业负有使命”。

记得美国硅谷老手乌曼·古普塔这样说：“在硅谷，成功光顾那些坚持得最久的人。”如今，走在一年一次大变样的中关村大街，我们应该想想：如果现在人们还把企业发展的销售手段放在颐宾楼的话，那么想实现梦想的空间就一定是非常狭窄的。因为“中关村的发展也需要推崇集体学习，也需要各家公司一边激烈竞争，一边又通过非正式的交流或合作相互学习市场和技术的变化”，要看到企业的市场空间取决于企业在一个特定环境下的独特价值。企业的竞争地位往往不是决定于现有的竞争对手，而是决定于变化的用户群、供应商、潜在的或现有的替代者所构成的竞争环境。正确的发展必须建立在对竞争环境的深刻洞察之上。

如果说这只是为中关村施加压力的话，那么，推倒北大南墙后兴起的北大高新技术企业，才在本质上阐释了中关村高科技发展的现实意义。1994年，以杨芙清院士为首的北大青鸟应运而生是在为创造一个世界的公司作出证明的话，那么，以老牌企业四通为我们带来的：第一家纯粹民有民营的高科技公司；第一家在中关村组建中外合资企业并且控股的公司；第一家开发、生产、销售有自己知识产权的产品且产值逾亿元的公司；第一家在海外股票上市的民营科技公司；第一家鲜明地提出为国民经济信息化服务的民营IT公司……为我们留下了什么样的思索？是不是他们以第一个张口吃螃蟹的身份为我们提供了造就“中国的微软”的企业管理体制与竞争机制。还是让我们看到了中关村的发展与你想象的不一样，一年一次的新变化所体现出的是“平静的外表之下蕴藏的是高压锅的状态”。创新依然是中关村生活的精髓。尽管在这里演绎出了众多企业生生死死的故事，但中关村依然是培育天才的沃土。它将继续是中国高科技创新的温床。在这里，才华横溢、雄心勃勃的青年男女正在创造未来。

三、追求的恐惧

要做“中国的微软”，如果只是单一地从软件入手，恐怕是难以胜任的。微软之所以成为世界一流的软件企业，一是它采用了多元化战略，采取了与众多企业合作的方式，让众多的企业抓住了微软这根救命稻草，从而在技术革新方面起到了引导作用。二是微软在进入某一行业时，总是把竞争对手置之死地而后快。微软提倡能实现某些特殊目标最优化的紧密联结的系统，和能利用无法预知的变化获益的松散联结结构，具有以上两种系统的由人组成的组织结构，应该在技术上得到体现。并且在实现多元化战略时是以其核心产品操作系统软件作为后盾。

在我国，由于国情的不同，不同企业采用的企业战略方式也就有所不同。四通利方软件可以说是中国软件产业界的一颗明星，有谁不敢承认他就可能成为“中国的微软”，而且四通在其掌舵人段永基的引导下，在多元化战略方面可谓是做出了巨大的贡献。不过，四通也有过迷茫的日子。段永基在回忆四通的发展时说：“有一段时间，也有一点迷茫，四通打字机做完以后，我们到底干什么？特别是 1992 年、1993 年，中国一片热，房地产热，什么都热，有点把多元化的范围扩大了。迷茫了几年以后，我们把多元化调整到了在一定范围内的多元化，在电子领域内的多元化。具体来说，‘弱电’我们做信息产业，和康柏做 PC，和富士通做打印机，和三井做商业机器，和 TRW 做系统集成；‘强电’我们要进入民用领域。1992 年 12 月 26 日，和松下电工签下合同做照明电器，环保节能产品。”

对此，外界的议论很多，众说不一。由于我们这里谈的只是为何四通软件在企业界具有一定的地位，却不知为何听不见他的呼声？段永基认为这是由于四通过去对 PC 大幅降价和 PC 软件的发展认识不足所造成的，同时还与四通在这方面的宣传有关。事实果真如此吗？“当时，四通认为文字处理机的下一个市场是农村、基层和个人用户，所以四通就在争论中不做汉卡，因为汉卡会冲击 MS - 2401 的市场，但是我们在 1994 年成立了四通利方软件开发部，以此能为市场撑起一片天空”。

此时思来，做“中国的微软”也好，还是基于平衡考虑也好，我们不得不相信：“从表面看，优秀的人不会被击倒，却容易被辉煌的成功捆住手脚。”所以段永基曾有过这样一段讲话：“不是麻雀，不一定是凤凰，也可以是喜鹊、乌鸦或者别的什么东西。恐龙曾经是地球上最强大的生物，却也因为不能适应生态环境而消亡了。四通绝对不只是昨夜星辰，也绝不会成为流星化作的陨石。它将永远是一颗闪亮的星星，一颗真正具有持久生命力的美丽的恒星。”

总体看四通的发展，我们可以看出它的发展模式正好与美国迈天顾问公司主席迈天提出的“灵活生产”相符合。“灵活性所关心的是对来自不同企业的核心能力进行动态组合，这种组合是对快速多变的市场——这一市场要求优秀而异常灵活的能力做出反应。”而这种灵活性则是通过集中不同企业的核心能力，并从中选择最优，可使企业创造出良好的经济效益。通过对不同能力的整合，可达到单个企业达不到的效果。这对于增强企业的竞争能力是不可少的或是不可缺的。例如，微软在企业战略方面，微软的开放策略使他们与 IBM 的协作获得了巨大的成功；微软的开放策略使他们刚到中国便赢得了一大批的协作开发商和方案供应商，并通过培训，通过规范化的项目管

理手段，改变着微软的成长模式。

再如 NETSCAPE 的浏览器通过英特网免费发布，让数千万人使用，这几乎没有花费 NETSCAPE 什么钱。但 NETSCAPE 通过这一创新也成功了。IBM 公司里任何一个业务线索都在其内部的网络中得以被鉴别乃至充分利用；INFORMIX 的销售员们正在通过英特网与全球的同行共同讨论新产品的竞争策略和销售经验；ORACLE 的经理们可以就最新的销售分析及客户分析数据研究其市场，以便提出更科学的决策……

我们可以这样说，我国的软件企业在寻求发展时就要根据自身的发展特征制定出不同的战略方案。有时可能仅仅是为制定某一计划而结合在一起；有时可能仅仅是为某一种生命周期较短产品的生产而结合在一起；有时可能有长期的、不断发展的合作关系。而这些，只有在企业产生跳跃性的变化时便可分不同形式而应用。例如，用友软件集团在实现产业化与规模化时，用友的用户得到大幅度的增长，面对这一形式，用友总裁王文京表示：“用户对财务软件的选择已不仅仅是产品本身，更重要的是选择一个有持久发展力的合作伙伴。这方面已有不少用户因为合作伙伴的转向、改行甚至倒闭，或是服务网络的欠缺蒙受损失。在这一背景下，类似像用友这样规模化、全国性的软件企业，将会得到越来越多用户的信任和青睐，保持在竞争中的优势。”

与用友不同，科利华则是通过联合的方式扩大自己的规模，科利华的高层领导认为只有把企业放在合作的位置上，才能取得长足发展，因为在这个以“光速”传播的社会里，把客户捆在自己的小天地里来获得利润的时代一去不复返了，只有协作才有可能获得我们不可能独自建立的市场背景和技术背景，才有可能最大限度地发挥出科利华的核心优势。1996 年，科利华在继收购启迪电脑的基础上收购了晓军电脑公司，并与同创、微软等企业合作。尤其是在 1998 年，科利华与“北无”的合作，更是极大地增强了企业的资金规模与企业规模。

还有一些企业在寻找另外的捷径进入市场的主流。比如奇正软件系统公司，他们的主打产品也是财务软件，但他们一开始从设计到制作都与中信永道会计事务所合作，力争使软件不仅符合国际惯例，而且符合中国国情。凭借其数据库的优势，他们相信自己的产品是外资企业首选，大中型企事业单位优选。

所以，在我们正处于一个历史性转变的早期时，在这一转变过程中，一个企业只有在动态的操作过程中共享相同的设备工具，并与多个企业合作才能够获得共同的发展。

四、行为决定变化

伟大的文学家托尔斯泰在《战争与和平》中说：“历史学家认为，不论什么时候，有战争就有伟大的军事领袖；不论什么时候，发生革命的国家都会有伟人。有智慧的人却认为不论什么时候，有伟大的军事领袖时，的确有战争；但那并不表示，将领就是造成战争的原因，或者可以从某一个人的活动中找到导致战争的因素。”

这是历史的真言，这是现实的承诺。在我国的历史上，从战国七雄争霸到新中国的成立，在哪个变革时期没有出现过伟大的军事领袖？企业也是这样。在抢占“中国的微软”的争夺战中，众多的软件人士已经体现出成功企业家的风范，只不过他们成功的方法不同而已，有的想一次吃成个胖子，不料却成了短命企业，有的却稳扎稳打地夺取了江山，成为了振兴民族软件业的榜样。

在这场“中国的微软”的争夺战中，我们必须“像猎狗一样去追求真理的足迹”。在中国的软件产业界能人辈出，谁是“中国的微软”将是一个亟待解决的问题，我们更应该有新的期待，期待为中国软件产业的发展起到促进作用。但在这一场没有硝烟的战争中，有许多时候是不能用时间来等待的，它与过去的企业不同，企业的设计必须保证能在动荡和不确定性，以及时间的快速变化的情况下取得成功。

我们知道，美国微软的创始人比尔·盖茨是在还没有毕业时开始下海的，那时软件产业正处于一个剧烈化、多变化和难以预见的时代，但比尔·盖茨却采用通过对不同能力的整合，把各种能力丰富结合起来，使微软获得了更多的收益，一举成为软件产业界的霸主。

也许有人认为这是时代对他作出的刻意安排。如果是这样，我们不难想像，假若比尔·盖茨是在毕业之后才去创办微软公司，又会怎样？许多企业为了锻炼出一些企业的接班人，就为他们分配了不同的工作，让他们来熟悉整个组织情况，以便日后统揽全局。比如，1988年，有些青年口头流行语是“你怎么还在中国混？”但柳传志认为，出国并不是一个年轻人追求的最终目标，年轻人的目标应该是成就一番事业。十年后的今天，我们已经体会到这种预言的正确性。

例如现在出任联想集团副总裁的郭为就是一例。1988年，怀揣着MBA学位的郭为当时看中的公司不只联想一家，而且，从待遇上讲，其他公司出的价钱都比联想要高，但柳传志“把公司办到美国去，办到海外去，追求集体出国”的豪言壮语打动了郭为，让郭为觉得，联想有机会，他在联想有机会。在心里他就想：“在那一刻，我就下决心要和联想共成长。我很早就进入了来联想大干一番事业的状态，而不是来寻找一种上进心。我要清楚地看到联想要成为世界五百强之一，无论我在公司里担当什么职位，我都是在一个世界级的公司做事，而且，联想的前进，有我的心血，没有什么比这个更给人以吸引力的了。”

当时，郭为到联想去工作也还没有毕业，但是在工作了一个月之后，柳传志觉得郭为在请人，在和记者及方方面面的人打交道时的本事很强，就对郭为说：“你干脆当公关部经理吧！”

从这些事例上来看，我认为如果每一位软件企业的领导者都能做到柳传志的这种用人之道，那么，中国的软件企业就有希望了。

当然，人与人之间的理解是不同的，各个企业领导者对自己的员工也是不同的。联想可以以司巴达克方阵来取得成功。而曙光集团的总裁李国杰则认为：“员工是为你打工的，他如果对你的形象、观念、德行有看法，不愿意给你干了，你再讲多少话也没有用。”

我想起了在一次新闻发布会上李国杰讲的一句话：“一个人脑子里面考虑事情太多的时候，会感到憔悴。人的累法不同，凡事身体力行累在体力上；想问题想得太深，朝思暮想解一个难题，累在深入上；还有一种累法是脑子里面想的问题太多。”

只有想，才能建立起属于自己的理论，才能发现自身的不足。一位业内分析家说：“中国信息产业的胜负取决于企业领导者对产业发展和用户需求的洞悉、对未来的高瞻远瞩、企业内在的创新能力，以及企业领导者对周围环境的有效把握。”

怎样才能做到这一点呢？若把这位分析家的观点作进一步的探索，我们就可以看出，一是对市场的正确认识、分析和有效运作与把握；二是要理解你的环境。你周围发生的事情对你决策的前景有利吗？基本上说，这个价值在于学习。企业可以从发生的事情和原因中学习，下一个决定，就可以以此为根据做出决定。例如联想的“木桶理论”、长城的“三个市场划分理论”、同创的“目标体能论”、“陀螺理论”、“堤坝理论”等等。虽然关于这些理论，业界存在诸多异议，但它毕竟在某种程度上成了这些企业调整自我、发展自我的思想方法，它作为一种独特的企业文化现象，对于一个企业来说，可以首先判断其正确性，然后决定如何使用。

联想在 1996 年到 1997 年的市场实践中，产生和逐渐成熟了它的“木桶理论”：一个木桶最多装多少水，取决于组成这个木桶的所有木板中最短的那一根。这一理论的真正内涵是：虽然每一个企业都必须有自己的最擅长的一面，但及时弥补不足则更为重要。联想过去最大的优势在于它的代理渠道、代理管理和市场策划，而研发、物流管理等方面则和国际水准相差甚远。于是，联想建立起了自己的研究中心、建立起了科学严谨的物流管理系统，把薄弱环节变得强大起来，使联想在不断的自我突破中发展壮大。联想高级副总裁杨元庆说：“木桶理论适用于联想公司发展的任何阶段。因为一个企业就像一个人一样，永远有自己最短的一块木板，及时发现它，并努力改造，这就是联想能不断发展，并永远充满创造力的奥秘所在。”

相对于联想的“木桶理论”所具有的文化特征，长城的“三个市场划分理论”更重于产品的营销理论。在认真分析整个国内计算机市场后，长城认为国内现阶段存在着三块电脑市场：第一是由政府购买行为决定的大型信息系统应用市场，它主要是国家有计划地装备某些部门和行业所进行的采购；第二是以工商业机构为重要对象的一般工商企业办公事务应用市场；第三是家庭和个人消费市场。以此相对应，长城集团市场部的业务机构便包括了以下三个部分：面向政府采购的大客户管理；面向一般办公和商务应用市场的代理管理；面向家庭消费市场的专卖店、商场及电脑城的管理。长城集团市场总监陈良华说：“三个市场划分的最核心的要领是‘突出重点’。”例如长城集团跟 IBM 的合作，确实为中国国产品牌计算机产品质量达标准上台阶起到巨大的推动作用，但同时也把渠道交了出去，完全交给了长城国际，而那时长城国际的市场部总经理是由 IBM 派人管理的。虽说这样做可能是为节约巨额市场开发费用，也是为了向 IBM 这样的国际大厂商学习，但这一交流

学习仍然大错特错。导致在过去几年，金长城的实际状况是：他们有非常好的产品，也有被业界交口称赞的市场宣传推广能力，但是，却没有像联想集团那样，自己可以灵活掌握控制的销售渠道！所以说，企业面对市场缺一不可的产品、渠道、宣传推广这三条腿，如果少了一条或一条腿不得力的时候，其经营难度可想而知。

而同创的“目标体能论”、“陀螺理论”、“堤坝理论”等三大理论，其主要内容概括起来就是：时刻追求最大的、最快的和最省的，走超常规的发展道路。

通过同创的三大理论，我们不难理解同创成功的艰辛和风险的无处不在。在“目标体能论”中，资源不足是同创面临的关键问题；在“陀螺理论”中，一旦核心层出现问题，整个企业将马上失去重心；在“堤坝理论”中，尽管每一个方面都可能形成突破，但每个方面都可能形成危险。同创的这些理论应用，在某种程度上正好与扬·莫里森在《第二曲线》中说的相一致。

“我们无法预见未来，我们只能系统地考虑将来会发生什么，但由于未来还没有来临，我们也就不知道将来真正要发生什么，而它大多依赖于关键人物的选择和举措。这就是为什么作为致力于帮助人们作长期考虑的组织，未来学院与决策者共同工作，将他们的决策作为信息反馈给社会，而不仅仅是帮助他们预测未来。”

有分析人士指出，同创从成立至今，走的是“大幅度、大角度、九曲桥”的路。其指导思想是超越“利润是企业生存的依据和根本”这个基本常规，一直期待从别的方面带动企业起飞。“利用自己的劣势使之转化为优势”，这是同创一绝。同创集团市场部部长陶松对此一语珠玑地指出：“同创最值钱的，好多方面在于它的企业文化。”

同创凭借这些企业文化创立了自己的品牌，经过多年的积累，一份庞大的无形资产已经拥有，他所走的路也就成为了业界流传的佳话。一位企业界人士说：“同创人很辛苦，掌握的东西很扎实。要写故事，他们的故事最可歌可泣，很多人为几台机器奋斗了一生。”

现在国际环境开放了，企业领导者在作新的市场战略时，更多地是需要考虑到未来社会发展的方向，以此做出新的企业定位。这对于企业领导者来说，有时会有一些痛苦的思索：毕竟他们的行为活动是能决定企业变化的，也许是一个很小的失误就会为企业带来不可能预想的后果。因为他们已经感觉到：“很多企业滑坡很快，关键在于内部管理，谁能撑到最后，谁就能冲过这个关。但好多时候，许多企业领导者还是‘小不忍则乱大谋’。所以，企业领导者在做好内部管理的同时，还要做好以下两方面的工作：一是技术力量贮备。技术进步永远不会停止，今天看来是最好的技术，也许很快就會在成本、能力和速度方面落后，这就要求技术应用成为一个连续的过程；二是建立新的市场机制，以适应市场经济的需求。新的市场机制必须能收集信息并向各类决策者发送信息。在任何市场中，决策都是由集中点向各企业传递的。每个决策点又是由企业领导者的意识所控制的，所以企业领导者就要认识到提供快速处理大量信息的重要性。”

曙光集团总裁李国杰说：“对任何企业来说，还是要看你做的东西，是不是某项技术指标高，能否关注国外的先进技术，是否有跨越若干发展阶段的机会。”

李国杰认为如果照这个观念做机器，必须和从前做机器一样，硬件从最

低层搭起，操作系统自己来做，如此一来当然可以保证国产化水平比较高，但时间保证也会拖得很长。问题的关键是“即使你全部是国产化的，用户应该买你的吗？没有这事！只有你比其他厂家机器好、便宜，用户才会考虑你”。只有相信“要把做出来的机器卖掉”才能适应市场的发展。

在软件产品方面，李国杰如是说：“我们只做国外公司垄断市场的软件，做他们报价最高的那些部分，我们攻坚的能力比较强，能够在比较短的时间内把别人认为是秘密武器的东西拿下来，只有突破这些秘密的东西，这些关键的东西，才可能赚到钱。”

是的，软件的增长速度是很快的，它好比是“一匹狂野的马”。美国在这方面占主要地位的原因是美国客户众多，市场均衡，语言统一，洲与洲之间标准统一，另外经济规模较大。一些亚太国家和地区在世界软件产业中很有活力，如印度、台湾、韩国、新加坡、马来西亚、香港和菲律宾等在软件产业发展方面的经验可以说明软件产业发展的特点。李国杰说：“我们要咬住国外公司的耳朵，能并驾齐驱才行。在中国市场上，甚至要让国外咬我们尾巴，我们要超出他们半年。”

李国杰的这种论道，正如一位革新专家在论述微软的成功时说：微软的成功不是因为它编写了最好的程序，而是因为它确立了最好的标准——这种个人计算机软件——被培育和发展成一种标准，而不仅仅是另一种操作系统。微软的目标绝非收入甚至市场份额的最大化；它是在与消费者、软件开发者和英特尔这样的微处理器生产商之间建立关系，为此给微软在“充分发挥作为新产品和关联产品标准供应商的优势”方面提供支持。

在中国计算机市场环境中，李国杰认为这样说的依据是，“国外公司以为中国没人在做大机器，因此在中国市场上他们不着急。性能高的、刚出来的机器一定不是最先在中国推，而是用在美国和欧洲市场上，因此最新机型半年以后在中国市场才能见到。另外，国外最新机型进入中国，还有很多入关的手续要办，不是一出来马上就能出现在中国市场的。”一个企业能否做大，有时并不取决于个人的才干和学识，也不完全取决于是否有能力凝聚更多的人和你一起干事情，要意识到建立一种新市场的重要性在于支持各类企业努力提高经济效益和效率，参与快速增长的市场经济竞争，融入全球市场。要不断地考虑到自身企业与世界的重要性，要考虑到培养未来市场的必要性。有一种对企业发展很重要的描述是：未来在很大程度上就是现在，只不过更长些，其中很有道理。回顾一下微软的发展历史，你就能看出微软之所以能长久主宰软件产业的发展，正是由微软对未来的基本假设所决定的。首先，微软相信个人计算机软件在功能方面会变得更为丰富繁多，对微软这样的软件公司来说越来越难以生产。新产品将把原先在不同的应用程序、操作系统以及网络通信产品中的许多特点都集中于一身。第二，与此同时，微软相信未来的个人计算机软件，从用户的角度看，将会变得更加简单和可靠。这将使成百万（甚至上亿）的新家庭消费者更加频繁地使用电脑，处理各种各样的日常工作事务。第三，微软认为像个人计算机软件这样的高科技市场变化很快，以至于微软无法断言十年以后微软是否仍然是世界上最具有实力的软件公司。同样无法确信，微软将成功地保持其在当前市场上所处的地位，并且将其主导权扩展到新的差异很大的市场上。

所以，中国的软件企业在造就“中国的微软”的过程中，不要只看到竞争的一面，而没有看到“行为决定变化”对未来影响的另一面。只有在目前

已有的市场及其他新的市场上积极进取，在已经拥有了一大批现存的产品、顾客、标准、技术能力以及组织机构等资源时，不断地团结更多的技术人才，才能在预定的时间内成为中国最强大的软件公司。

五、别无选择

不知谁说过：“人生就像在大海上行船，在浪峰过后一定是低谷，但紧接着又会是浪峰，穿越浪峰破浪前进，不知不觉中，你已经驶出了很远。”无论是一个企业，还是一个人，都在成长中经历了这样一次磨练。

在这一段磨练的过程之中，我们又得到了什么呢？当我们坐下来静思时，却发出了令人感慨的沉思“我们记住了不该记住的东西，却忘却了不该忘却的东西”。

寻本溯源，质变来自于挫折。

在我国的企业群体之中，有哪一位软件人没有经历过这种挫折，有哪一位没有经历过对中国信息产业的忧虑，只是我们审视的角度不同而已。哪怕是现在，一些软件企业界的知名人士也在忧虑。前不久，当我与 ADBOE 中国区总经理皮卓丁闲聊时，他从“维纳斯”背后的阴谋到对方正出现滑坡；从分析国内财务软件的潜在危机到探讨中国风险投资会不会变味，到说起微软和中国软件产业的时候，他在忧虑。他说，自己这些年来变化最大的一个地方就是比较理性化了。过去的时候，可能是比较年轻，受北大的传统影响，动不动老是有点忧国忧民的样子，总觉得肩膀上的担子很重，恨不得把国家的命运都挑在自己的肩上。现在发现，其实并不是那么一回事。至少不是那么简单。

说起皮卓丁，这使我想起了在中国的软件产业界那些曾经有过辉煌，然后又消失的人们；想起了那些曾经对中国软件业的发展起到推进作用，然后抱着遗憾而隐去的人们；想起了那些开创了信息软件产业的人们。吴晓军的离去，王志东的平步青云，求伯君、王江民、朱崇君的自己作主，周志农的超想，鲍岳桥、简晶等人离开希望出来自己创业等，无一不是对中国软件产业的直面，他们的经历为我们编写了一个个故事，同时也为我国软件产业的发展留下了历史的见证。

1996 年，当我在一家计算机媒体工作时，曾看到过一篇文章《吴晓军离去》，此时思来，心中未免有些伤感。尤其是吴晓军对 2·13 的那种痴心不改令人佩服。但是世事无常，谁想到吴晓军会离开以自己的名字命名的晓军公司，然后又回到晓军公司挂个总工程师的名份。如今，他每天都要去中国农业生产资料集团公司信息中心去上班，主要工作是网络和机器的维护工作。

“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔”。吴晓军离开晓军电脑公司，晓军公司仍然叫做晓军公司；王志东离开新天地，新天地照样出中文之星，在这个时代里，我们已经不需要依附某一个英雄人物了。说起王志东，他可以说是这群人之中的“一帆风顺”者。虽然他在新天地摔过跟头，但使他明白了营造一个好的软件开发环境比创造一个好产品更加困难。他说：“我曾经一厢情愿地想为自己找一个好的环境，使自己能够两耳不闻窗外事，专心致志地写程序，但是国内缺的就是这种环境，国内搞技术出身的人倒霉的很多，就是因为他们不懂得怎么经营，怎么管理，怎么把握方向。”王志东在找了几次也没有为自己找到一个好环境后，就下决心自己为自己营造一个环境。1989 年，当王志东进入北大方正时，任务是艰巨的，他要在三个月内拿出东西，而那时他对 WINDOWS 从来没摸过，但他一拍脑袋说，我试试看。而王选则说，别试试看，立个军令状。就这样，王志东开始躲进自己屋里，什么人

都不见，专心写自己的程序，各种设计的纸铺了一地。两个多月后，王志东的成果出来了。

1991年，王志东认为自己在方正该学的都学得差不多了，就想走出方正再学点别的。当时，王志东离开方正有三条路：一是自己办公司；二是出国；三是去外企。对此，他曾经这样说过：“我想去学一学国外企业的管理，学几年，再回来自己干，同时练练英语。”于是他就利用在家等出国手续的机会，又埋头做了一个全新的中文之星1.0版。不久，他碰到了第一个一起上街的北大同学，同学看到王志东写的这个新玩艺，建议他一起办公司，于是在1992年4月底，新天地成立，王志东出任总工程师和副总经理。王志东说：“当时看来，这样的分工很自然，我是搞技术的，公司有管理和技术两摊事，我只能管技术，我不管技术，没有人管技术，我也懒得管财务和人。”但是，好景不长，到1993年初，因公司内部原因王志东离开了新天地，再后来的日子，他的事业呈现出了蒸蒸日上的气势。

在软件行业界，能与王志东一样取得好成绩的还有皮卓丁。

说到皮卓丁，我们不得不简短地对他的个人经历作一些介绍。1988年，当皮卓丁研究生毕业分配到《工人日报》社成为一名技术人员时，他同年又回到了他的老师王选那里搞了一年半的研究工作。

1990年，皮卓丁到了联想工作，当时联想刚好希望在汉卡上做点软件，因为那时候汉卡遇到了一些阻力。而这些对于皮卓丁来说，又刚好是专业对口，所以他就提出了一个想法：“我可以在汉卡上面加装公文处理、排版这样的软件。只要配备足够的人员，我可以管理这个项目。”

皮卓丁在做这个项目时也得到了联想高层领导的支持，当时出任联想副总经理的倪光南对这个项目非常支持，不到半年，这套软件的第一个版本就出来了。当柳传志和李勤他们来看这个东西的时候很满意，并称赞皮卓丁说：“哎，小伙子不错，不到半年就做出了这么一个好东西。”

事实也是如此，在后来的日子里，皮卓丁在联想独挡一面，为联想的发展起到了一分子的作用。但好景不长，1995年初，就在联想向软汉字过渡时，由皮卓丁负责的联想OF-FICE软件的50万元广告费引来了麻烦。单从数字上说，这50万元不是个太大的数，皮卓丁说他不光完全有动用这笔资金的权限，而且预算是经过讨论的，这笔钱干什么也完全有帐可查。而当时联想领导人却想用这笔钱来改变中国信息产业的样子，但无论如何，这笔钱的支出，还是使皮卓丁与老板的意见发生了冲突。皮卓丁后来回忆说：“他们认为自己创业的时候投资总共才20万嘛，你怎么没有必胜的把握就那么大，好像50万元不是个事似的。”皮卓丁想起这些话的时候很有些激动：“我觉得现在的联想跟过去的联想就是不一样了，还按照那种方式经营怎么行呢？再说做软件就是需要投资风险的，这与做PC根本就不一样嘛。其实后来想想，说白了就是上面的老板不放心联想对软件的投入。由于我在这件有‘原则性背景’的事上跟老板起了非常大的争执，同年7月份我离开了联想。”

“塞翁失马，焉知祸福”。这次变故却成为了皮卓丁人生历程上的一次重大转折点。虽然当时他是带着一肚子的气，决心一定要找个外企进去看看他们是怎样经营的，看看对这样的事情会怎么处理。就这样，皮卓丁主动找到莲花公司的老板，1995年8月底进入莲花做渠道销售。1996年10月份，皮卓丁被任命为莲花中国区的总经理，紧接着就创出了一个神话，1997年莲花中国区的销售额被他拉高了7倍。

1998 年 10 月，皮卓丁又转投到了 ADOBE 的旗下。不过这次是被猎头公司几经努力才挖去的。皮卓丁觉得 ADOBE 中国区总经理这个职位对自己是很合适的，与自己的专业对口。不过，在他谈起对未来的一些看法时，他说：“其实，有的时候我也感到很迷惑，想不明白自己一天到晚辛辛苦苦到底是为了什么。说实在的，现在很难再找到自己最开始在联想的那种感觉了。我经常在心里说服自己，就是打工嘛，人家付你这份钱，你就帮人家做好这件事，做到咱们心安理得就行。按说到现在也应该满意了，你付出的都得到了相应的报酬，生活还过得去，还想怎么样呢？本来就是个普普通通的人，非要说今天要做个什么样的，明天就要做个什么样的，何必呢？”

在这个生存空间里，不管我们怎样地去努力，但我们必须鼓起勇气去面对现实，面对自己，更加投入地完成工作，并在工作中不断地提高自己的认识和技能。皮卓丁的故事让我们知道了从哪里跌倒了就要从哪里爬起来，不应该被一个挫折所吓倒，在你没有错的时候，你应该选择一个新的环境来证实你的能力，“我不能让别人说我是因为工作没做好而辞职的”。

第三章 恐惧微软

企业与人一样，是有生命力的；企业与人一样，面对某种超级大物，同样会产生恐惧症。在谁是“中国的微软”中，一些软件企业就产生了恐惧症，大有谈“微”色变之感。认为想成为微软式的公司，只是那些大企业的事。我曾问一位做软件的朋友有没有想成为“中国的微软”的打算？他笑着说：“这个问题对我们来说是可望而不可及的，对于企业的超速成长，在我们这些小企业里，由于资金与市场都跟不上，我可不敢妄自尊大。说实在的，有些企业在走向“中国的微软”时所提出的战略方案与五六十年代的“赶英超美”差不多，这只能会走向极端。的确，患了这种“恐微”症的企业是很多的，有时甚至是政府部门也患了恐微症。只是恐惧的目的不同而已，一方面是要促进软件产业的发展，另一方面却又要作出行政上的干预。美国政府就是患“恐微”症的最佳代表。

一、企业“恐微”为何事

谈“微”色变，这在世界计算机业早已是不争的事实。美国司法部指控微软将其“互联网探索者网上浏览器”与“WIN98”捆绑在一起销售，违反了美国“反垄断经营法”，是在不正当地利用其几近垄断的地位。这一指控在很大程度上是对微软的“恐惧”。如太阳公司和网景公司的抗议所做出的反应，这些公司认为，要想阻止这个业界的“巨无霸”，除此之外别无良策。3COM 公司的首席执行官埃里克·贝纳姆说：“谁不怕微软，谁就是傻子。”假如微软公司造汽车，会是什么模样？有人设想，首先，按照微软的捆绑式销售的习惯，所有汽车必须使用微软牌汽油以及微软牌润滑油、机油等等；其次，按照微软为使用者设计的“陷阱”，微软汽车的新座位将迫使驾驶者不得不长有同样大小的屁股；其三，按照微软与政府部门的糟糕关系，所有的公路管理部门都将不让微软汽车舒服地行驶……以上是关于微软的笑语，编笑话的人也许是出于善意的讽刺，可对于欧美许多 IT 企业来说，这样的笑话肯定不能表达出他们对微软的真实感受，那就是两个字——恐惧。

美国《财富》杂志说，对微软的恐惧已经成为美国计算机业日常生活的一个部分。一位荷兰软件公司的老板说，凡是被微软看中的公司，总会被它搞到手。需要资金，微软给你；需要市场，微软也可以给你，最后，没有人能够抵御微软的诱惑力。

在过去几年里，微软推出了多种基于互联网的进取性的业务，甚至威胁到汽车零售业、报刊业和旅行服务业的现状。下一个要轮到的是银行。鼓捣出点子的是微软属下的交互媒体集团公司，其老总是盖茨多年的副手彼德·西金斯。他提出的惊人举措有：“汽车销售点”，通过这个网址，你可以了解全球新旧汽车的最新行情，比较价格，购买自己中意的汽车；“人行道美国城市网上指南”，它与“汽车销售点”和即将推出的名为“居家顾问的房地产网址”一起，可能会从报纸手中夺走分类广告的业务；但便利行是一家生意兴隆的网上旅行社。微软投资者是一个能帮助人们理财的网址；还有 MSFDC，它是微软同美国最大的信用卡交易处理公司，两家各出资 50% 建立的合资企业。这将使全世界更多的人在网上付帐。

眼睁睁地看着微软一步步打进你所在的行业，就如同看着一头大象朝着自家的花园冲过来一样。奈特·里德报业集团总裁鲍勃·英格尔则说：“微软可能会失败。然而，它就像大怪物哥斯拉一样去而复来。”大家想想吧，统帅微软的是世界最富有的人，是个异常凶猛、坚忍不拔的竞争之王，他的手下个个能征善战，毫不逊色，盖茨手头握有 120 亿美元的现金，这相当于奈特·里德集团年赢资再翻一番，比尔·盖茨向全球几乎每一家大公司提供操作系统和应用软件，而且，这再一次向世人证实，他乐于利用其几近垄断的地位打入新的行业。

这决非口出狂言，而是活生生的生意经。对盖茨来说，让微软停止扩张是不可想像的事情，即使这会毁坏一些客户的私家花园也在所不惜。

实际上，目前业界人士和全球许多大公司对微软的恐惧感里，有一部分是忧心忡忡的经理们对互联网表现出来的担忧。互联网正急剧地改变着生产者和顾客之间的关系，从微软这个强敌、这个数码时代的洛克菲勒身上看到威胁，要比从某个车库创业发展起来的企业或公司更容易觉察到现实的威胁。吉奥技术咨询公司总裁穆尔认为：“大家应当真正感受到的威胁是，他们的业务正在被别人改变得无所适从。当然，这并不是比尔个人造成的，而是由信息技术引发的全球性信息技术革命造成的。”

在描述微软的战略方针时，微软有一套能博得顾客欢心的说法。西金斯说，他领导的集团正在努力开发“为万维网生活方式服务的产品”。他认为，从长远来看，他的集团希望，把微软的软件作为能将许多行业整个加以联机的基础产品来销售。波士顿杨基调研公司总裁安德森说：“只要是用电子手段交货的电子产品，盖茨都很感兴趣。”

如果了解微软和互联网是如何改变着一个企业已定型的产业，只要把你的互联网浏览器进入你需要的页面。你就会看到一个漂亮的页面，上面有多种选项，供你了解不同厂家生产汽车的情况，并罗列出廉价出售的旧车，还能告诉你通过电子手段，从你家附近的汽车经销商那里得到报价单（这些汽车经销商每月要向微软支付 1600 美元的信息入网费）。

过去，此类广告主要是在报刊杂志上刊出的，这也正是微软使美国报业集团老总们深感忧虑的重要原因：微软正在组织一个由多个网址形成的网络来争夺分类广告。威胁就在于此。1997 年，美国消费者和企业在全美报刊分类广告上花费达 180 亿美元，这相当于一般报刊收入的 30—40%；一旦少了这一块收入，报刊杂志就会出现经营赤字。奈特·里德说：“微软正在进入那些和我们直接争夺财源的领域。”

另一方面，航空运输业多年前就拥有一个类似的操作系统（CRS）。如今，看到微软不期而至，该操作系统的提供者似乎感到自己的翅膀像是要被剪掉一样，SABRE 集团首席执行官迈克尔·德拉姆说，他公司的网上旅行社处于一个不公平的劣势，因为微软把便利行放在它的互联网探索者网上浏览器的有利位置上，德拉姆说：“假如你敲一下旅行键，看到的第一页就是便利行。”尽管 SABRE 为占据有利位置向微软交了费用，却仍然被放在第四个屏面上。

人们很快就看出，这不仅是不同网址之间的纷争。德拉姆说：“由于微软之流有可能在互联网上一统天下，我们就要集中精力确保这样的事情不致于发生。我们正在与政府官员交涉，让他们理解正在发生的事情。”

尽管美利坚公司采取强硬立场，其他大型航空公司却与之背道而驰。微软从两方面进军航空业：一方面为消费者提供订票服务，另一方面为旅行社

提供订票软件。目前，每订一张机票，航空公司要向订票系统公司缴纳 10 美元的费用。这就给微软提供了一个打入的缺口，因为它可以提供收费更低的服务。

然而，要想知道微软如何在为获得一项稳定的收益而蠢蠢欲动，最好的观察场所是金融业。美国福雷斯特调研公司发布的调查报告指出，在大型金融机构的管理人员中，有 46% 的人认为微软是一个直接的竞争对手。但是，与它在旅行行业中所做的一样，微软正在不宣而战地大肆推销其运行金融网址的软件。

微软公司称，过去它对银行业无动于衷，那是因为对银行帐单支付业务一窍不通，如今，它们弥补了这方面的缺陷。但银行家们却把这视同警钟，他们警觉地关注着微软的举动。

合作还是不合作，这是目前许多大公司所面临的严重问题。“你想战胜微软吗？”或者，“你想利用微软的最新技术来建立你的优势吗？”富国银行选择了与微软合作的道路。该银行执行副总裁达德利·尼格说：“微软对我们这个行业起到了推动作用，如果他们不参与，我们的发展会更慢。他们具有一种激励效应，一方面是由于他们现在的实力，另一方面则是出于他们现实作用的恐惧感。”一些与微软合作的公司对于合作的结果表示满意，他们很有可能发现“微软慢慢一步步打入银行业，并去获取丰厚的那部分业务，而银行自己所得的利润份额越来越少”。

“汽车销售点”的网上竞争对手——电话购车公司总裁皮特·埃利斯认为，同微软结盟的大公司终有一天会大吃一惊。“汽车销售点”使用埃利斯的技术有一年多了，但埃利斯发现微软在“侦察他们的程序”。他接着说：“微软不是普通的合伙人。他们的意图总是令人心生疑窦。”埃利斯回忆说，西金斯手下一位高级副手约翰·尼尔森有一天突然来到他的办公室对他说，比尔·盖茨想知道他是如何每售出一辆汽车就能获利 100 美元的。埃利斯说：“微软早晚会扼杀竞争对手，将它置于死地。大家会在十到十五年以后才醒悟过来，发现我们所做的一切都归微软所有了。”他不无忧虑地说：“瞧着吧，微软将成为下世纪的‘恐龙’！”

对此，盖茨、西金斯和微软的其他高级董事似乎是不屑一顾。西金斯故做惊诧地说：“我们造成的影响远远大于我们的实力。我们引起新闻界关注的潜力很可能超出了我们在市场上的潜力。”但他对银行界表现的恐惧尤其敏感，因为银行界的销售额为 20 亿美元，其次是绝大部分是操作系统和个人计算机应用软件。他表示，“微软无论如何都不会变成一家银行”。

尽管微软在谈及其野心时一再保持低调，但它实在太强大了，根本无法躲开人们的关心。与此同时，人们感到的威胁是，他们的业务正在被悄然改变，但这并不是比尔·盖茨造成的，微软的产品对许多行业都非常重要，以致它们无法将盖茨拒之门外。美国各大公司的老总们都要定期去雷德蒙朝圣，向比尔·盖茨报到。

实际上，就连微软的经理们也不知道未来的局势将如何发展。微软公司首席经营官员鲍伯·赫尔勃特说：“当我们打开互联网时，我们并不知道它对我们意味着什么。在当今时代，技术意味着发生重大变革的可行性，而变革对人类并非易事。引起变革的人未必总是你喜欢的人。”

尽管如此，眼下没有哪种威胁能比微软的攻势更迫在眉睫。因为，没有任何法律是惩罚工作出色的人的。杨基集团总裁安德森说：“比尔·盖茨唯

一垄断的东西就是智力。”眼看着微软步步紧逼自家的生意，各大公司岂能坐以待毙！它们只有做好战斗准备，以抵抗逼进自己家园的“世纪恐龙”。

由文戎翻译并刊登在《中国企业家》杂志的这篇译文，使我们看出，在中国的软件行业里，你一旦成为了“中国的微软”，企业知名度与企业领导人的知名度就会出现跳跃型的上升，而且还会带来无穷的经济效益与成长空间。

但是，当我们从存在的心理矛盾出发看问题时，可以看出共同的需求与根本分歧之间的一种新冲突并不新鲜。索尼公司在面对与微软争夺未来计算技术控制权时，斯特格林说：“我们有时一起跳华尔兹舞，有时则站在舞池对立的两边。如同跳舞一样，你最好不要在舞池中谈论卧室里的事，因为谁知道你们的结局如何呢。”

二、对中国软件企业的恐惧

1999年，在中国信息产业界被热炒的话题就是“夕阳产业”中的钢铁公司也想成为“中国的微软”。这听起来似乎很玄，一旦我们深入其中时，有时不得不发出疑问：莫非钢铁公司真的能成为“中国的微软”？对此，我在《黑龙江晨报》上看到了金岛的文章：“软”借“钢”劲，阿钢能否成为中国的微软？

科利华在全力推出《学习的革命》的同时，在中国证券市场又掀起了波澜壮阔的“资本浪潮”，给世纪末的中国资本市场增添了活力与生机。阿城钢铁的股票价格完全摆脱了大盘弱势下行的负面干扰，气势如虹地顽强上攀，似乎体现出持股者对该股后市的极端看好，莫非它真的能成为“中国的微软”？

……尼葛洛庞帝在《数字化生存》一书中提出，人类正在告别原子时代，并逐步进入数字化的比特时代，正因为如此，本世纪末的世界首富位置一直被微软总裁比尔·盖茨死死地把持着，至今尚未有松动的迹象。众所周知，微软之所以成为微软，根本原因是其产品和成果具有广泛适用性、领先性、垄断性和附加值及高科技含量较高的特点，而经过研究，科利华在以上方面与国内同行比均具有较大优势。

……科利华目前是中国最大的教育软件集团，这一特色是国内其他软件公司无法比拟的，只要科利华能够继续发展下去，在全国形成行业垄断的规模，中国微软的出现也许不会是一场梦。路漫漫其修远。走好，阿城钢铁。这篇文章的分析报道是基于科利华借“阿钢”的股票上市而发表的，从股市的合理性分析来看，阿钢由于科利华的加入，其股市已经属高价股，与东大阿尔派、天大天财等一批高科技股接近，与青鸟天桥、国嘉实业等高科技重组股也差别不大。而根据阿钢的高科技重组性质及发展势头，目前价格定位应属合理，“若将科利华的股价纳入股市，将超过或远远超过同价位个股”。这与天桥、国嘉相比就会有极大的优势，这种“软”借“钢”劲的市场战略将会引起同行的震惊。

其实，在此之前，一些行业对科利华成为“中国的微软”也产生了恐惧。科利华策划部经理刘恒亮声称：“在这个巨大的战略转变过程中，科利华认识到一个新时代即将来临，在这个时代中，与其他所有事情相比，一个灵巧的软件能够决定企业开发的产品在市场上是成功还是失败，这就注定在不同行业之间发生冲突与互相竞争的设想。”1998年12月，当科利华在图书行业里展开它的金黄色图书大展时，图书行业里就显示出了一片恐慌状态，认为科利华进入图书市场将会使图书商受到极大的威胁，将会给图书企业的生存带来强有力的冲击。中国一家颇具有规模的企业领导人说：“科利华进入中国图书领域，的确对中国的图书市场具有极为不利的影响，这不仅会加剧中国图书市场的竞争力度，而且还会对从事图书事业的企业生存能力产生威胁。”

在科利华进入十大行业的管理软件开发时，一些从事软件开发的企业也作出了强烈反响。一家颇具规模的从事管理软件开发的经理声称：“科利华以其大手笔的投入，以其声势浩大的气势在中国软件市场是颐指气使，他这种做法是想把从事管理软件开发的众多企业置之死地而后快。”而一位资金

雄厚的企业管理人士则声称：“科利华想做‘中国的微软’，到目前还没有这样的实力，他网拉得越大，资金的不足就会越大，这样会使它步入巨人的后途，‘中国的微软’做不成，却成为了中国的巨人第二。”

不管人们怎样看待科利华，我们应该肯定，他们的话都是善意的。但我认为反抗微软要靠实力，而不是诽谤。例如移动通讯业，欧、美、日三方为第三代移动电话系统的标准达成了一致。这件事的重要意义并不在于新标准的内容是什么，而在于自进入计算机时代以来，美国第一次不得不在一代 IT 产品的技术标准方面向欧日让步。想当年，许多发展中国家还不愿引进欧洲的移动电话通讯系统，而如今以爱立信、诺基亚为代表的欧洲公司已经使 GS 为世界标准。新一代移动电话通讯系统将集电脑、手机等通讯工具为一体，用覆盖全球的无线网络将人们联络在一起。这个网络也就不再是美国人的了，不再是微软的天下了。欧洲企业在通讯领域的成功给了我们深刻的启示。

欧洲的经验告诉我们，如果没有像爱立信、诺基亚这样一批具有现代企业管理水平和企业文化的公司，欧洲是不可能在 IT 领域里与美国分享成果的。试想想，如果这两家公司只重“商”，不重“研”，都抢着去做摩托罗拉等美国公司的代理，都拼命在价格上做文章，又怎么能有与美国人平起平坐的今天呢？因此，我们对微软的认识，不应局限于反垄断，而应该更多地从 IT 企业的经营体制与企业文化方面去考虑。

基于上述分析，科利华想不想成为“中国的微软”，还要看科利华领导人在制定企业战略时是怎样看待这个问题的。但从科利华与北无成立量子益华的经营目标中可以看出宋朝弟对科利华满怀信心的气魄：“第一年营业额要达到 2.5 亿元，1999 年突破 5 亿元人民币，到 2000 年超过 10 亿元，保证实现年翻一番的增长。三年之内，发展成为国内最大的软件公司之一。”

用友在这一方面所做的事也受到了该行业人士的不同评价。1998 年 7 月，由于用友研究所聘请了国外许多最著名的权威学者，以及管理泰斗来参与企业的战略研讨工作。于是在管理学界产生了效应较大的轰动。当用友管理研究所所长提出将来用友会成为两大集团公司：其一是以管理为主的集团公司，其二是以开发软件为主的集团公司时，正在从事管理咨询的一位人士对此立即做出了不同的反应。他对我说：“你是在用友工作过的，你认为用友成立了研究所在管理上就很好了吗？事实证明，用友研究所第一位所长的离去，我们就可以看出用友管理上的缺陷。至于在人才的引用上，从事管理与从事企业管理的人员要求是有差异的。”

一位曾经在用友工作过的管理人士还补充了一点：“管理如果太注重公司利益，就会淡化员工的价值，即使是提出了要为员工提供成就事业的舞台，经过我的亲身体验是站不住脚的，用友要在管理界占有一席之地，‘冰冻三尺非一日之寒’。再如，微软、方正、联想等大企业也成立了研究所等从事于一些管理工作，但也不会和管理界产生影响，因为这是认识上的不同与分工上的不同，毕竟他们是搞技术研究的，这与管理的本质是有很区别的。”

是的，用友到如今为止，的确在管理上没有迈进管理界的门槛，为什么呢？正如上文所说，人才是最重要的。1999 年 3 月，第一位研究所所长的离去，暂且由企划部经理代理，并向社会招聘员工正说明了这一点。

但我们不可否认后来用友管理研究所“数字化管理”研究成果的发布，让我们看到了用友在管理上的进步，这正如编撰者王力所写：“在数字化管理理论中，知识的创建、加工、传播亦将是可集约化完成的，这是知识生产

与应用的一个里程碑，知识经济将为人类带来更为美好的生活。不论完善与否，数字化管理理论是一种新的思想，我们愿与各界共同交流，使之成为一种现实的应用。”

1998年4月，当用友推出“星光灿烂”教学软件时，也使那些从事教学软件的厂家为之颤栗。坐落于中科院物理所从事教学软件开发的管理者说：“用友推出了‘星光灿烂’教学软件，等于毁灭了我们的一个项目规划。在此之前，我就打算推出与用友的星光灿烂性质、功能一样的软件，但是我们还是迟了一步，如今用友的已经上市，我们的计划就可以宣布破产了。不过，用友还没有进入教学软件领域，如果他凭借资金上的优势，聘请一些教学丰富的教师来开发教学软件，那么我们在面对科利华、树人、中国教育电子、翰林汇的冲击时，再去应付用友，就一定会弄得疲于奔命。”

但由于用友的战略规划只是专一地保持“中国最大的财务软件公司”而努力，所以在争夺“中国的微软”的位置上，就没有科利华、方正、东大阿尔派等企业被业界所称道。拿破仑说过：“东方的睡狮一旦醒来，整个世界都要为之震惊。”19世纪初法国政治家、军事家拿破仑的伟大预言在20世纪的中国已经变成了现实。中国的改革开放唤醒了沉睡千年的东方文明古国，中国在现代化征途中所显示出来的力量令世界震惊！为世界称颂！在这场伟大变革的成就面前，人们不约而同地猜想“中国的微软”将落户谁家？

在这场众多软件企业的角逐之战中，业界人士也不要掉以轻心，一旦用友这只睡狮醒来，恐怕“中国的微软”非他莫属。王文京说过：“我真心地希望，未来‘中国的微软’是用友……”用友在这场争战中，已经创造了许多惊人的成就，造就了诸多的成功，用友之路向业界展示的是一条成功之路！

三、参与进去

美国革命战争时期，有一天，华盛顿骑马经过一队士兵面前，他们正设法把一根大梁放到屋顶上去。班长拼命喊，鼓舞士气，但都没有用。华盛顿问他为什么不参加进去，帮一把力。那个班长脱口而出回答道：“难道你看不出我是班长吗？”华盛顿礼貌地说：“对不起，班长先生，我没有想到。”华盛顿下马跟那些士兵一起干，直到把那条大梁放上去为止。他擦了一把汗说：“如果你们以后需要帮忙，可以找你们的总司令华盛顿，我一定会来。”

CA 总裁王嘉廉说：“一个人的成就是由许多不同的变数结合起来的，不同的生活环境与经验塑造不同的人。只有你参与到社会上，你才能学会妥协，才能争取别人的信任，不光是用说的，而且要用行动表现，各种因素、环境加上基因等等，才能够成功。这的确是很重要的东西，不管我们干什么工作，都需要参与进去，只有参与进去了，才能产生一种积极性。”“参与式开放”能够使人们率直地“向外说”自己的见解，因为复杂的问题要得到正确的答案，只有在与大家自由交谈时，意见常能迅速获得一些共识，因而很快地就能断定所观察到的是无懈可击的事实。

做“中国的微软”也是一样，我们不要把自己拒绝于门外，只有参与进去，才能产生一种新的生命力。如果像我的那位朋友一样，认为做“中国的微软”只是那些大公司的事，那么，怎能促进中国软件业的发展？所以中国人有一句俗语叫做“贵在参与”，更何况做“中国的微软”，并不是要让你与美国微软并驾齐驱，而是让自身企业参与进去，与时代同步。比如由于互联网市场的飞速发展，浏览器软件市场也发展迅猛，业界新秀 NETSCAPE 也正是靠卖浏览器发了家。但财大气粗的微软公司凭借其操作平台和应用软件方面的强大优势，以操作平台免费搭配其浏览器产品 IE 的方式让 NETSCAPE 无奈中失去了不少市场份额。作为对策，NETSCAPE 则将企业内部网产品作为其另一个主攻方向，于是出现了世界软件巨头微软与独立软件公司 NETSCAPE 开战的局面。这是一个参与性竞争的特殊事例。

有一次，我在与旭日电子的总经理王司华谈论中国软件产业的前景时，我问他：“为什么你是做硬件代理的，而对软件业却情有独钟？”他回答我：“中国的硬件业除了争夺市场第一之外，没有更大的诱惑力。而做软件就不一样了，至少希望企业能做‘中国的微软’。”王司华在他的工作日记上曾这样写道：“目标是一切工作的基础。有了明确的目标，我就能带领我的员工全力以赴地走向自己事业的顶点。明确目标也是对自己的一种激励，这样能使我知道自己走向了哪里，自己的公司发展到了什么地步了。虽然我对自己能成为‘中国的比尔·盖茨’还信心不足，但我比起那些‘只顾低头推车，不顾抬头看路’的人来讲，还是超越了许多。”

连邦为什么能成为软件销售的龙头老大？因为连邦的领导人也有自己的目标。十余年前，苏启强在国务院机关事务管理局的历史上第一个辞职，和王文京一起创办用友；四年前，苏启强离开如日中天的用友创办连邦。也许有的人士会把苏启强的两次创业看成是一个“惊心动魄”的故事。但在苏启强看来是一个很遗憾的事情，他作了一个生动而形象的比喻说：“大学毕业回头看中学，中学有什么离奇的事情？没有。回头看大学也没有。所以说回望过去就是这种感觉。只有参与到工作中，才能享受工作的乐趣，才能使你的表现更好。”

在谈到企业时，他说道：“很多事情定了一个方向，每天都在做事，不受干扰，肯定最后有所获。但不必因为这‘所获’而觉得功成名就。”

其实，谁不想获得功成名就呢！做“中国的微软”也好，做中国最大的财务软件企业，做中国最大的教育软件企业，做中国最大的管理软件企业，做中国最大的软件连锁销售组织也罢，“最大”代表的就是心灵深处的那种寄托，代表的就是在成功之后所获得的那份安慰。一位心理学家曾做了这么一个实验，要证实成果对人的心理所起的支配作用。他雇了一名伐木工人，要他用斧头的背来砍一根圆木。教授告诉伐木工人，干活的时间照旧，但报酬加倍。他惟一的任务是用斧头背砍圆木。干了半天之后，伐木工人不干了，“我要看到木片飞出来”，他说。

从某种意义上来说，这个伐木工人想让“木片飞出来，其希望看到的就是能看到自己的劳动成果体现出来，能得到加倍的报酬。所以，做“中国的微软”，企业领导者不仅得到了心理的安慰，还对经济效益的增长也会起到激增作用。

希望公司的总裁周明陶曾有过这样一种心态，“现在业界风头最劲的是以联想为代表的硬件公司，在民族软件上，我们看到的希望越来越小，希望软件公司作为一个软件公司希望何在？周明陶态度明朗——要等。‘硬件公司几年前也曾有过看不到的希望的状态。现在硬件等到了PC制造标准化和没有技术壁垒的时候上去了。软件也会等来希望’”。周明陶在等的过程之中，又把企业战略转移到了图书上面。“图书能够做下来是一种考验，一种锻炼。因为我们没有出版权，成为众矢之的，仿佛我们做了很多坏事。一扫打非，就来希望公司查我们。不管怎么来查，我会硬着头皮，跟秦人华一起跑中宣部、新闻出版署。人家另眼相看，我们好声好气地和他们讲，讲我们是怎么怎么一个情况。这一两年以来，他们对我们的看法完全变了。任何一个国家管理部门只要真管到我们这里，一段时间以后，他们会完全改变看法，认为我们在做利国利民的事情。”同时，周明陶也有着一些无奈，“因为没有出版权，我们一直夹着尾巴做人；如果我们有出版权，现在年营业额两个亿以上没有问题，做到中国第一，也没有问题”。

“在工作中有什么因素使你满意，在工作中又是什么因素使你不满意呢？”从周明陶的谈话中，我们看到了重在参与的重要性。做中国的第一只要你有了恒心，同样能取得很好的业绩。希望正是在做软件的同时，又参与到图书市场之中，才使希望在原电子工业部的排行榜中的年营业额跻身于前三强。

对于一个企业来说是这样，对于一个行业来说也是这样。比如英汉翻译软件在中文软件市场上是热销的软件之一。市场上英汉翻译软件的种类有近十种，基于WINDOWS和DOS环境的英汉翻译软件如“汉神”、“通译”、“译星”、“译林”、“高立”、“朗威”等在国内市场上已经享有相当的名气，这些企业由于针对不同的市场推出了不同的产品，从而使每个企业都各自分有一杯羹。

软件企业只有这样做，才能像《第五项修炼》的作者彼得·圣洁说：“参与式开放是指组织中的成员可自由说出心中所想的，它是大家较能普遍理解的开放面貌。因为‘参与式管理’的哲学让人们参与更多的决策，因此获得广泛的拥护。在某些组织中，参与式管理几乎成了一种信仰，他们要求每个人都都要陈述自己的观点，这已成为一种成文的规定。”华为总裁任正非更是

一语珠玑地指出：做一件事无论是否成功，你都要找到自己的那份感觉。只要你参与并为之拼搏过，你就成功了，“胜负无定数，敢搏成七分”。

四、企业的“两伊战争”

做“中国的微软”，使我们看到了一个企业在内部也能发动“两伊战争”。一方面是思想与观念的战争，另一方面是软件行业与其他行业的战争，再一方面就是企业领导与员工之间发生的战争。正是因为一个企业的内部具有了这些战争，才使这个企业在相互冲击之中产生了超速成长。

这使我想起在用友工作的日子里，我曾经对主管我的一位领导说：“金钱不是我的唯一，如果只把金钱用来作为衡量我的唯一，我可以去科利华享受研究生的工资待遇。我没有去科利华，因为我还有自己的追求，我还想在写作上发挥一点能力。如果以金钱作为唯一的衡量标准，我可以到外企去工作，但是这一切都不能满足我的欲望，因为今天我有了房子，明天我就会想拥有车子……如此循环，我难道不就成了金钱的奴隶了吗？所以我还是相信香港华达投资公司董事长李晓华所说的一句话：‘人除了事业之外，一日三餐，二十四小时都公平的’。但我还得说一点，在面对金钱时，就要看我们去怎样对待自己的思想与观点。”

那么，人们在工作中究竟想获得什么？作为企业家或高层管理人员势必要考虑这个问题。只有你把思想与观点处理得当，才能在知识经济时代充分发挥自己的潜力。科利华曾经有一位员工，他在科利华工作时，同时还在北大读研究生。但由于他对金钱与自我潜力处理得当，他在完成了科利华的工作之时，不仅实现了自己读研究生的梦，还成为了一个“小百万富翁”。也许你难以想到，这样一边还在企业打工，一边还在上学的人，竟然使自己拥有自身存款达到100万，其中原因是什么？搜狐总裁张朝阳说：“在信息社会里，只要利用好自身的智力资源，并把握住信息，个人财富就会产生前所未有的‘10倍速’甚至‘100倍速’迅速膨胀。”这就是知识经济时代为他提供的机会。

我没有想过当老总，但在科利华，有的员工却把我称之为：“不是老总的老总”，也许有人认为这是贬义，但我听了却觉得自己的价值得到了一种升华。我能取得这些成功，一方面是科利华的“思想、观念、方法、行动”为我的工作提供了指导；另一方面是我对自己有着充分的认识，我认为我的长处是创意、写作。但科利华的工作均满足不了我工作潜力的爆发，其他员工要在两天写的报道，我一上午就可以完成了。另外，我在工作过程中不会“磨洋工”，有时我会抽礼拜天的时间把科利华在下周内属于自己要做的工作做好。所以我到了科利华，已经是在做份外的工作了。

在工作下班与求学业余时，我就到外面去招揽“活”来自己做，为影视公司写剧本，半年的时间曾赚过二十六万；帮文化公司编书，曾赚过十二万；帮某国际研究会搞项目研究之后的利益分成，在一年的时间内曾赚了四十万……在同龄人之中，我在比较轻松的环境中不仅获得了丰厚的经济回报，而且还实现了自己的人生价值。

有时科利华的同事也会这样问我：“你为什么不去自己成立一个公司？”此时我在想：当一个人在比较轻松的工作环境中，就可以获得较好的经济利益时，为什么硬要把自己带入烦恼的环境中呢？

话虽如此，但我还是相信“未来不可预测，但可以创造”。如果有一天我真正地成立了公司，我会用我在工作中获得的理念来管理自己的企业。但

我更坚信：跟别人打工不如跟自己打工，跟别人打工只是获得一个月的薪水，而跟自己打工则是对自己的充实；跟别人当老板，不如跟自己当老板；跟自己管理公司，不如请别人来管理自己的公司，他会比你做得更好。

虽然有时我也在做着费力不讨好的事，但我却认为：“这是对人生的考验。”一位朋友曾问我：“你有没有过迷茫，有没有过挫折？”但在迷茫与挫折之时总是以“不经历风雨，怎能见彩虹”来激励自己。有时当我为人家做了，却一分钱的报酬也拿不到时，我也有过气愤。但我总这样认为：至少他们又为我提供了一次锻炼的机会。所以我会把那些没有回报的工作，作为是为今天的工作打下的基础，在此基础上与其他公司合作，从而做得更好，并且获得更好的经济收益。

尤其是在汲取了科利华的“量子理论”之后，我更加坚定了自己的信心，而不是像从前那样去等待机遇，而是主动地去寻找机遇。有时人们会把我这种单兵作战的行为称之为“蜘蛛行为”，但我会提醒他们：“独来独往的不只是蜘蛛，还有老虎、狮子等。”当有人在背后说坏话时，我总是用宋朝弟的话来激励自己：“没有人会说你的坏话，没有人会欺骗你。”

到如今，我心依旧，但我得感谢科利华，是它为我提供了成就事业的空间。是它的思想与理论使我找到了成功的舞台。但我要提醒大家：能力是最重要的，知识经济时代是智力开发的时代。

科利华的思想观念，方法与行动，不仅影响了它的员工，而且也使科利华在走向“中国的微软”时产生了超速成长。量子理论的提出，使科利华人的“思想、观念”产生了飞跃，争做“量子人”为科利华在今后的竞争中解决了后顾之忧，并吸引了大量的人才。

正是科利华具有了这种思想观念与理论作为指导，当他的教育软件成为教育软件的主导力量时，科利华又开发“网上图书”，为科利华进入图书领域的超速成长引进了高科技。1998年，科利华斥资1个亿推销《学习的革命》就是一个实例。

像这样的企业集团也是很多的。用友在企业内部也发生过“两伊战争”。1998年当用友成立用友研究所之后，用友在企业战略、人事安排、企业文化方面也就做出了讨论。同年12月，当用友在举行十周年庆典时，王文京曾这样分析说：用友在员工文化里面，我们首先确定员工宗旨：尊重、公平、发展、实现。尊重是尊重人才、人格；公平即对每一个员工平等对待和给予同等机会；发展是在公司发展的同时与员工同步发展；实现是在公司目标实现的前提下实现个人的目标，即双重实现。我们在工作风范中倡导努力创新、注重基本、团队协作、不断学习。创新是高科技技术企业生存与发展的要素。保持现状就是落后。创新的同时注重基本。不管我们的使命、宗旨是什么，我们知道，要实现目标，靠的是每一项具体的基本的工作。只有做好这些工作才能实现目标。团队协作，在我们这一个团队里，个人英雄时代已经过去了，要实现目标，只有通过大家协作努力，不断学习，在这个行业里，如果不能做到这一点，就会不断退步。在整体行为规范方面，要有创业的意识、专业技能和敬业精神。在人际文化方面，我们提倡平等交流、开放沟通。在管理方面，强调简洁、规范、闭环、动态管理。当企业不再依赖组织时，不仅是扁平化、虚拟化成为现实，企业的文化也将发生深刻的变革，管理已成为一项业务。人的智慧和创造性将是未来员工的最为重要的贡献，工作将真

的成为一种生活方式。

这个事例说明：员工在没有企业管理层直接授意和指导的情况下提出创新或具有潜在用途的新尝试，它们都不是企业管理层规划的结果，任何人，包括创新者自己先前都没有想到这些创意会有什么特别的创造性。而更重要的则是企业管理者要不断地带领员工去发挥企业的创造力。

正是用友的领导人具有了这些思想观念上的认识，用友才发生了一些新的变化。想当初，王文京在成立用友之时，并没有想过软件会像汽车一样成为一个产业。“我只是感到软件在世界上很有前途，财务软件在中国会有发展的机会。”十年之后，王文京对软件产业的发展有了新的认识：“重要的不是现在的起点是高是低和现在的规模是大是小，重要的是要去做。绝对不要怕，哪个企业都是从小发展起来的，坚持下去，一定会有大发展。”并同时对外国厂商的竞争力，还是对自己充满信心的。他说：“在中低端上，国外厂商对我们影响不大，威胁主要是在高端上，但国外软件在高端上也存在产品的本地化问题，以及服务支持体系本地化问题……不是说，有资本就可以做一切事，资本优势就是压倒的优势，对于一个软件公司而言，更重要的还是人。现在不乏有这样的企业，它有很多钱，也想投资做软件，但是如果没有人一样做不成。在美国同样有钱的不会就是像微软这样的几家公司，微软开始真没有多少钱，但微软只有一个。”

软件不是万能的，但它确实已经从管理技术和方法、管理思想和模式以至管理体制和文化等多个层面深刻地影响着现代企业的管理，推动着管理的进步。

用友集团总裁王文京观念进步的另一方面表现为能顶住旧有观念的压力。东大阿尔派的创办者刘积仁就顶住了这种新观念与旧观念的冲击。老师们都觉得刘积仁创办企业是学术界的一种可惜，很多次评跨世纪人才，评博士生导师，刘积仁从发表文章和带学生的成绩方面考虑都没有什么可挑剔的，但刘积仁总会遇到这样一些质疑：“刘积仁是什么成份？”不管是什么成份，只要观念正确了，事业对你有吸引力，你想在工作中有成就，你就会接受新的观念。最终刘积仁这样做了。

作为老一代知识分子，在新观念与旧观念所引发的“两伊战争”中，许多人都这样做了。联想集团的董事长曾茂朝为打破知识分子做销售是不务正业的观念，首先让自己身为正研究员的夫人卖联想汉卡，开一时风气之先。这种观念进步所产生的力量决不亚于任何技术的进步。所以科利华的总裁宋朝弟认为在快速变化、变幻莫测的信息企业时代，策划和发展核心能力是至关重要的，但也要看到第一流的能力发展应该是“观念大于一切”，一旦具备了正确的核心能力，就能够以闪电般的速度推出新产品。

五、荣誉之后的经营策略

做“中国的微软”也好，做世界五百强也罢，说到底，争的是什么？荣誉。你可知道，美国微软成为世界一流的软件企业之后，比尔·盖茨的地位如何？他在世界的影响力如何？答案已摆在了我们面前。如果在我国的软件产业界，不管是哪家软件企业，只需要能够成为“中国的微软”，企业领导人也就成为众目所注的焦点。

对于一个企业领导来说，关键的问题是怎样用自己的个人魅力去影响员工，在企业的所有价值流中，哪一个对在竞争中取胜最为重要？如果要对某一个价值流进行彻底的再建，它应该是哪一个？在对它进行再建时，要取得的最重要结果是什么？

福建实达集团总裁叶龙为什么会在 1997 年被评选为全国十大杰出青年，五六十个评委是怎样看中叶龙的，叶龙解释说：可能我是现代青年有能力把企业从零发展到非常大的一个象征。短短九年时间，实达就从当初的 16 个人、25 万资金发展到现在净资产 4.2 亿元，员工 2000 人，这的确能够说明叶龙的作为。换言之，如果中国的软件企业能够做到这一点，那么该企业的荣誉又怎样呢？当然，在中国的软件企业界，净资产能够达到 4.2 亿元的还没有一家，但我们可以看出，因为王文京成为了中国财务软件行业最大的企业，对他能够被评为九届人大的代表至少也起到了作用，最重要的是使企业的知名度又有所上升。

叶龙在被评为十五大代表时曾这样认为：十五大代表及十大杰出青年的称号的荣誉当然是对企业更重要。在他的回忆中他曾认为：“年初，福建省就要报我，我最开始的是希望不要报我，福建省再选其他人。后来有些同志对我讲，这对企业会有很大影响，也是企业的荣誉。荣誉果然使实达的见报率、知名度直线上升……”

所以，中国的软件企业群体在为企业的规模成长作出很好的铺垫之后，就要有一个很好的战略规划，这不只是为单纯地做企业而做企业，而是要在做好企业之时，能够有更好地选择，要能使企业上规模，要趁其他软件企业的机制在市场上还没有活的时候，使企业产生新的超速成长。因为这个成长是完全有可能的。我们知道，科利华就是在两三年内产生高速成长的。即使是叶龙领导的硬件企业，在三年内也产生了超速成长，它们在三年的时间内企业规模从 6 个亿、12 个亿，跳跃到 20 个亿，在原来的基础上翻了 3 倍。

叶龙认为，作为信息产业界的高科技企业，在获得荣誉之后，就要对经营策略作出新的定位。

- 必须把生产软件产品看作是一个具有能动性的生物体，时时对其环境的变化保持警觉，时时调节自己的行为，不断地进行学习。

- 未来的企业是易变和灵活的，否则它们将无法生存下去，而为它们提供支持的软件，将变得前所未有的复杂。

- 设计和发明软件本质要求是，它能够适应经营变化所需要的速度，做出快速的改变。

从上面的经营策略可以看出，这不仅是程序难以改变，而且常常难以确定的是，应该对哪一个程序做出改变。从事经营活动的人们在如何应付出现的情况方面，拥有很多原则和策略。策略需要不断变化，而且应该不断变化，任何时候都应寻求对它的不断改进。例如大自然软件公司的总经理周志农在

《自然码》6·0 版刚刚完成，便在社会上引起了很大反响，很多用户提前将升级费寄来，但周志农却不急着将不成熟的软件当正版卖给用户。周志农说：“软件持续升级是程序员在软件发售之初就对用户许下的诺言。这个诺言要一直发行到绝大多数用户彻底抛弃这个软件为止。那种因为公司商业利益或者‘长远打算’而中途停止软件升级的做法是极端不负责任的。怎么能看着那些积累了大量自定义词，早已得心应手，每天都离不开《自然码》的忠实用户去尝试着改变习惯，改用其他听起来神乎，但并不十分不好用的输入法呢？重新熟悉，重新适用，重新积累用户词库对用户来说是一件无比痛苦的事。”

对于《自然码》6·0 版的定价，有人说过高。但周志农是这样看的：“产品价位虽然重要，但产品质量和稳定性更重要。有些软件制作时间短，投资少，急急忙忙地推出，结果漏洞百出。对于用户来说，买了这样的软件再便宜也是浪费，也是白花钱。《自然码》不是为了给人试试看的，而是要让用户长期使用的，只有保持适当的价位才能真正为用户负责到底。”

在软件企业里，策略原则很可能经常会作出改变，这些改变必须以极快的速度完成。对软件的设计，有必要利用这样的工具：它们不仅有助于快速的开发，而且能够对经营策略原则做出明确表述，以便使人们能清楚理解这些原则，能快速而容易地对它们实行改变。一些现代化的开发工具已经使我们能够明确表述经营策略原则，能够产生执行这些策略原则的代码。这是软件企业具有灵活性和易变性的极其重要的一步，它使人们能对策略原则做出改变，能够重新产生代码以对这些策略原则进行改进。我们必须在经营原则出现改变时，能保证以极快的速度重新对软件进行设计。

我们越是深入进行软件企业的革新，越能够将更多的经营策略和原则压缩到软件中去。也就是说，将策略和原则直接编译到软件中去的能力，正在改变着某些组织的经营方式。这种能动的控制能力是软件企业一种重要特性，但它又不同于今天大多数企业的计划工作方式。例如这几年来，财务软件及企业管理软件市场竞争异常激烈，几家大的软件厂商占据大部分市场份额的情形初见端倪，市场割据趋于稳定。品牌厂商的竞争将由市场扩张转向服务竞争。在这种情况下，万能财务软件公司在树立自己品牌优势的同时，为做好服务工作，万能公司成立了客户服务中心，提出了“全面客户满意计划”，客户服务中心面对的“全面客户”包括“内部客户”，即公司内部所有员工；“中间客户”，即分支机构与各代理和经销商；“外部客户”，即直接用户，对他们提供全方位的信息咨询及升级、换版、维护等技术支持及多项售后服务。另外总公司每年还定期组织分、子公司进行全国性和区域性的客户座谈与问卷调查，通过这些反馈渠道获取信息，不断改进产品、调整服务，以利于更好地满足客户需求。

在立足长远发展方面，万能公司采取强强联手战略，注重与国内外知名厂商合作，以实现事业经营最优化。

万能在日益激烈的市场竞争下，并提出了一些急需解决的问题：如万能在推广多元化产品时，如何有力地开拓行业市场？在确立了品牌优势以后，万能怎样靠服务来赢得市场？在 IT 行业发展已经是双拳难敌四手，万能怎样更广泛且有效地开展“强强联手”，做到优势互补，共同发展？万能如何做好老版本的升级换代工作，帮助老用户安全跨越 2000 年？国内财务软件厂商在中低端企业管理软件方面，万能怎样与业界同仁共同探讨尽快占领高端企业管理软件市场？

第四章

“红旗到底能打多久”

国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家——在大多数情况下，我们做的事是正确的，只是时代改变，使它失去按预期该有的效果……

“红旗到底能打多久？”从某种意义上说，都存在一个潜在的危机：企业是否很好解决了可持续发展问题。

一个企业存在的基础是什么？企业家对这一关键问题没有清晰的概念，他所领导的企业就不会走得太远。

软件企业的生命周期到底有多长呢？在这个不确定性的社会里，一个企业可能抓住一时的市场动向取得一时的成功。如果不能及时地做好战略的调整和顺应市场要求的改变，在更大范围内缺乏清晰的概念和应用的预见性，系统自身缺乏外来业务量的支持和外来知识的介入，最终的失败是可以预期的。

一、企业的生命周期有多长

《巨变时代的管理》的作者杜拉克曾这样写道：“当今的企业管理正面临危机，其原因不是因为我们做错了事，而是因为时代改变了，组织一直赖以为基础的假设不再合乎现实了。”“历史上每一个成功的大公司碰到类似的情况，免不了会抗拒它。‘这是一个愚蠢的时尚，三年后就会消失’”。由此看来，在当今这个巨变的年代里，企业的生命周期的确是发生了变化。对于一个 IT 企业来说，谁又能保证它的存在呢。比尔·盖茨说过：微软离倒闭只相差十八个月！

时代总是在不断进步，翻开中国企业的档案史，我们可以看到中国企业的生命周期究竟有多长。如果更深层次地去剖析企业的内涵，我们就会发现，在这样的企业里，竟然充满了众多浪漫而又夹杂着的无奈与痛苦。瀛海威公司自从 1995 年在首体西侧树立起那块“中国离信息高速公路还有多远”的广告牌子之时，已经经历了一条不平坦的经营之路，使中国的老百姓第一次走进了互联网的世界。

就在瀛海威在老百姓的心目中打下根深蒂固的基础时，张树新不得不发出“知识经济真正的增长点和萌芽正在死去，最可悲的是在凯歌中死去”！张树新为什么会发出这样低沉的论调，是因为张树新的离职已经成为了业内同行的关注。有人说张树新对这个行业是有贡献的人，她走了对这个行业是一个很大的损失，也有人说瀛海威连连欠收，她由自身创立的公司总裁后成为持股人的总经理，离开瀛海威是迟早的事，这主要取决于最大股东对她的信任问题。

令人不可思议的是就在张树新对中国的信息网络充满信心时，却因 1996 年 9 月与中兴发集团签订协议时就决定了她今天的离职。现在虽然张树新走了，但她的走，留给了我们许多的思考，想当年，多少 ISP 为自己选择了 Internet 这个未来的方向憧憬畅想，多少中国企业的 ISP 为 Internet 在中国的每一个进步欣喜若狂，但历史每每证明开路先锋未必就能在未来的竞争中抢占先机。在两种角色的竞争压力下，中国第一批为 Internet 拓荒的 ISP 们的境遇今天看起来多少让人有些心酸。是他们开拓了中国 Internet 最初的

市场，是他们让中国人知道了什么是 Internet 以及 Internet 能够给中国带来什么，但没有等到收获，它们中的大多数已经“殉难”或被淘汰出局了。从而让我们不得不作更深层次的思考，中国企业的生命周期到底有多长？问题在于什么地方？是对资源的配置，还是对企业价值流的判断？是基于工业时代的价值观去配置资源，还是基于信息时代的价值观去配置资源？对于这些问题，搜狐总裁张朝阳特别反对资源共享、避免重复建设的论调，他认为，这些完全有悖市场经济的规律。“只有互相竞争才能把饼做大，只有你强我更强，用户才会觉得网络服务好，才会都上网。把饼做大的最好方法就是竞争，不是合作。”

在张朝阳眼里，这是一个自由动物的王国，每一个企业都是一个动物，分别处在不同的食物链上，自然生存法则决定它们的生与死。“硬性地规定这个企业只能做这个，不能做那个是极度愚蠢的。”

但从中国企业的现实情况出发，由于中国的计划经济在不断地转向市场经济，磨练出了一批企业家，他们善于捕捉市场信息，精于制造消费浪潮，一招制胜而一夜暴富。同时也让我们感受到中国企业成长的坎坷历程也在中国的企业史上写出了又一个又一个走向破灭的故事。在这些企业群体之中，有的却是因为一些意外因素所导致的，这不仅是信息行业才具有的，在其他行业里也具有这种不可预测性因素所带来的惨败。

三株集团在成长的过程中也曾经出现过这样的奇迹：1994 年三株的销售额为 1 个亿，1995 年达到 20 个亿，1996 年跃升为 80 个亿。三株在 1993 年底的注册资金为 30 万元，到 1997 年净资产为 48 亿元，并且资产负债率为零。但是，1998 年，只因一场人命官司，便把声名赫赫的三株集团折腾惨了。

事情的经过是这样的，1998 年 3 月 31 日，常德市中级人民法院判决：消费者陈伯顺喝了三株口服液后导致死亡，由三株公司向死者家属赔偿 29.8 万元。于是二十多家媒体便以此为头展开了对三株的报道：8 瓶三株口服液喝死一条老汉。这场波澜产生了巨大后果，一下子使三株集团陷入困境之中，销售额成直线下降。

这场官司对三株来说，无疑是给他打下了一针毁灭性的针剂，立即使三株走向了灭亡的深渊。春节前，三株还有几个亿回款，到 4 月中旬开始，销售急剧下滑，直至下滑到月销售额不足 1000 万元。4 至 7 月的四个月间全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000 多名工人放假回家，只领取一定生活费。三株口服液库存积压达二千四百多万瓶，这在三株的周转上就带来了严重的困难。对此，三株口服液的总裁吴炳新说：三株现在动用储备资金发放员工工资，寅吃卯粮，每月仅工资支出就达数千万元。我们对现状已无能为力，急需政府拉一把，这是我们生死存亡关头最后的呼喊。

这其中的内内幕幕虽然我们不想去一一揭示，但至少说明了在这个不确定性的社会里，一则意想不到的小事也会为企业带来沉重的打击。该集团副总裁张蔷说：“一审败诉的消息传来时，我们正在北京开会，我从未见过吴总这么伤心难过。他不理解为什么会这样，嘴里喃喃地说，‘我不要求什么，只想给民族做点事，如果不让我做，我就不做了’，紧接着，新闻界推波助澜，吴总由于过度的伤心和气愤，一下子倒下了。我这些年跟着吴总，没见过他被累趴下，但他不能生气，也不能伤心，他也是人呀！”

常德事件的发生过程颇让人深思，但由此导致的三株窘境更耐人寻味。从现象上看，作为保健品行业龙头老大的三株集团好像一个塑料大棚，一场

官司捅破一个大洞，新闻界一阵狂轰滥炸，便使三株犹如一座大厦，轻轻一击便产生了震颤。

众多的大企业难道不是受这样的一种意外事件走向毁灭的吗？巨人集团因巨人大厦而倒闭，飞龙集团因想使企业上市的战略决策出现错误而变成地龙。从这些企业集团的身上可以看出许多大企业目前都在病态运行，战线过长导致漏洞百出是一个通病，难道这能说是一家企业的弊病吗？这正如一位企业家说：“我们面临一个新时代，我们需要一种新型企业，对原有企业结构大修大补将无济于事，企业家必须洗心革面，企业家必须变革图新。”

从整个企业来说，企业由强盛走向衰落一方面是由于企业的决策失误所导致，另一方面则是由于外界环境的影响而造成的，尤其是在主观环境与客观环境相冲击的情况下，企业就只能走向倒闭。我在《中关村风云》一书里写道：“竞争是社会发展必不可少的：它使企业始终保持警觉和灵敏性，并通过经营生态系统内的互动使个体得以发展壮大。”

二、“红旗到底能打多久”

一个时代孕育一代英雄。不同的企业都具有不同的生命力，无论是我国的国有企业还是私有企业都难以摆脱这种现象。国外企业也是如此，迈天先生认为在世界 500 家大企业经历了一个世纪之后，现在已经存在的还不到 2%，像杜邦、IBM 这样的国际知名企业差点也被扔进了企业史的垃圾袋。胜者王侯败者寇，我们在推崇胜者的同时，同样也应该向那些没有去做绊脚石的失败者致以敬意。如世界上最早的个人计算机，雷明顿兰德公司的 UNIVAC，以及曾经令世界上所有华人为之骄傲的王安公司等。

“俱往矣，数风流人物还看今朝！”金盛华博士在谈论中国企业面临的现实问题时指出：在目前中国的竞争格局里，不管一个企业已经做得多么辉煌，从某种意义上说，都存在一个潜在的危机：企业是否很好地解决了可持续发展问题，是否走出了维持的误区。对企业来讲，一时一事的繁荣不是主要目标，关键是可持续发展，只有企业能够保持可持续发展的企业领导才称得上企业家。那么，可持续发展的要求是什么？一是公司长期的价值观、企业文化能坚持始终并发扬光大。二是能不断适应顾客的要求和环境的变化，保持旺盛的市场竞争力。三是能在行业及区域内具有相当的影响力。四是具有运用技术、企业管理、人才识别的能力。还有一点，可能最容易被忽略，前四点能否做好在相当大的程度上取决于它，即：培养好接班人是一个企业能保持企业可持续发展的必备要素。如果一个企业家总想把自己的企业维持下去，而不去寻求可持续发展，那么可以肯定地说，这个企业或早或晚会走向死亡。在“发展”与“消亡”之间没有中间状态。维持是走向消亡的一个过程。无论从个人的角度讲，从群体的角度讲，还是从国家、民族的角度讲，生存的方式只有一条：增加自己的力量。

1998 年 3 月，当我在《中国企业报·企业家周刊》帮一位同乡——执行副主编蒋伏利办报时，他曾开辟了一个“旧报新读”的栏目，至今想起这个栏目，我觉得意义是非常深远的。不管是张兴让的“满负荷”工作法也好，还是“香雪海”冰箱也罢！他们的管理方法传了下来，但现在看这些企业个个均是“为伊消得人憔悴”。而这些人均是 80 年代的首届全国优秀企业家，可是至今思起来，“问谁是真的英雄？”20 个只剩下 4 个，其余 6 个均在升官、离职、免职、辞职、叛逃中消失了。应该说，这些人在当时是一流的，而这种“优秀”以“短命”来作为结局也未免太惨了。所以，我就在想：我们的软件企业家想使自己的企业成为“中国的微软”，想使自己成为“中国的比尔·盖茨”，这毫无疑问地是一件好事，但我又不得不提醒他们，沧海横流，不要微软梦没有实现，却落得个英雄安在？如果不信，我们就来看一些案例：

在首届全国优秀企业家里，经过十年的风雨洗刷，时代的变化和个人的因素使首批“优秀企业”中的大部分人从昔日喧闹的舞台悄然而退场。而在这 20 位企业家中，名气最大的要数马胜利。1984 年，马胜利以竞争承包率先敲响中国企业改革的钟声，声名鹊起。后有智囊建议：现在提倡国际大循环，干脆用你的名字，成立一个中国马胜利造纸集团，搞一个纸业托拉斯。

马胜利心动，他抛出一个“跨省承包 100 家造纸企业”的宏伟蓝图。随之，一口气跑了几个省，有时一天看好几个企业，谈个把小时就签一份承包合同。终于，由 9 个省的 36 家造纸厂组成的“马胜利造纸集团”诞生，从而

使一面企业改革大旗迎风猎猎作响。

在实现蓝图的过程中，马胜利与石家庄市委书记有段谈话。书记问：“承包多少家？”马胜利答：“100家。”书记说：“摊子太大，20家行不行，100家遍及全国，鞭长莫及，一年365天，你坐飞机在天上指挥又能顾几家，一个企业顶多呆3天。”马胜利说：“改革是一种实验，总得有人敢冒风险。”

造纸集团还是成立了。石家庄市长勉强参加大会，临走留下一句话：“马胜利是人不是神。”预言终成现实，先是承包的外省纸厂纷纷亏损，焦头烂额。1996年春天，马胜利的大本营——石家庄造纸厂宣告破产，马胜利退休，每月领200元，与工人一般多，每天望着一箱奖状奖章发呆。他抚今追昔：“市场上没有常胜将军，我唯一自慰的是为企业尽了力。市场无情，我的确被淘汰出局了。”

在80年代中期，与马胜利同样叱咤风云的企业家还有张兴让和步鑫生，3人在当时几乎齐名，又前后脚成为难兄难弟，一同兴衰。

张兴让的知名度细究起来，在1984年以前仅限于他任石家庄市第一塑料厂。但6月的一天，在锣鼓喧天中，张兴让推出了“石家庄东方塑料联合公司”的金字招牌。石家庄东方塑料联合公司组建不到一年，便发展到23家，跨塑料、服装、化工等六个行业。分布在七省五市四县。张兴让这个时代英雄被媒体推进民众的视线，并冠以“张联合”的称谓。

张兴让没有停止创新，1986年又推出“满负荷工作法”，《人民日报》称：“对企业普遍适用。”随后，国家经贸委选择百家企业试点推行“满负荷工作法”。1988年2月12日下午，李鹏代总理为刚满51岁的张兴让颁发“企业改制创新奖”奖状。

“满负荷工作法”家喻户晓，大红大紫的张兴让也随之无所不能。有一篇报道说：“石家庄市第一塑料厂的管理已达到世界企业管理的先进水平。”

张兴让的思维一直没有停止运转。比如他认为“满负荷工作法”需要后劲，遂投资2453万元将干湿法合成革生产线“拉”上马；预计投产后产值可达5000万元。可投资产后市场变了，生产的“满负荷”意味着压资金占库房。干湿法人造革生产线终于停了，耸立着“东方楼”招牌的大楼已经抵押给了银行。张兴让坦言：“我们这些人真功夫不行，市场经济不懂，一较真儿就打败仗。”

把一个缝纫合作社发展为海盐衬衫总厂，步鑫生靠改革实现了这一奇迹，改革也还步鑫生一份荣誉，舆论将他推向“改革先锋”的地位，中央点名，要求全国30多万工业企业，仿效海盐衬衫总厂的改革经验。但历史的大潮还是冲垮了步鑫生事业的大厦，今天的人们再提起“步鑫生”这三个字恍如隔世。

从上述来看，企业的生命周期到底有多长已经不是这些工业企业的通病，昙花一现不是中国国有企业厂长经理独有现象，在我们的信息企业之中，也存在着这种现象。比如被称为“西部奇迹”的海星集团也经历了这种洗礼。1990年年底，当一直在深圳忙着跑生意的集团总裁荣海风风火火赶回西安的时候，等待着他的却是公司三个副手趁他不在的时候早已酝酿成熟的瓜分公司计划。就因为荣海在创建公司时曾经说过“海星是大家的，大家都有份”，他现在就要为这句话付出代价，就这样使海星几年来积累的100万自有资金被瓜分一空，剩下的只是海星这块牌子和一些旧机器，公司核心层四个人除了荣海都走了，大部分客户也被带走，普通员工20人走了一半，这

件事使荣海明白：钱能够把同学、学生变成陌生人。利益分配不好，能够把铁一样的团队“分”垮，但这件事并没有使荣海一蹶不振，他挺过来了。所以我们可以说，“短命”并不是每一个企业的通病，但这种病又是不能忽略的。这也不是中国企业的通病，在国外的企业群体之中也是常见的，只是他们深知“不该自己赚的钱就不赚”的管理哲学。比如德国西门子忍痛卖掉彩电生产线；荷兰飞利浦挥泪出让生产大家电的子公司；百事可乐为集中精力打败竞争对手可口可乐，不得不放弃饭店和快餐业；通用汽车宣布，为进一步提高竞争力，将在未来五年里耗资 30 亿美元，裁员 4 万，出售 15 家零件厂；而以生产“万宝路”卷烟著称的菲利普·莫里斯公司，前不久宣布大幅度裁员和重整，着手拍卖非核心业务。

一个企业的生命周期到底有多久，红旗到底能打多久？除了在增加自身的力量时，还要看到企业在飞速发展时，要避免盲目追求高速度发展。飞龙集团的总裁姜伟在“总裁的二十大失误”中反省说：“企业高速发展，什么都来不及想，梦特别多，而且尽是美梦。”经营者以为自己无所不能，往往陷入扩张过快的陷阱。速度过快会使企业永远处于资金短缺之中，如果市场状况总是良好，尚可以支撑，一旦市场状况发生波动，则非垮台不可。但这里有一条：一个企业不管怎样发展，追求利润是企业得以生存的根本。如果我们的软件企业家在走向中国微软的过程之中，在跑步进入共产主义的过程之中，他们在把复杂的合作关系建立在高度信任的基础之上时，而不追求利润，也是行不通的。如果对某些企业不值得信赖，将会使自己处于不利地位。那些不守信用的就会经常陷入信息时代的剧烈竞争中，丧失自己的利益。从长远来看，只能带来极大的损害。只有企业能挣钱，企业才能获得长期的生存。在《中国计算机报》的一篇报道中曾有这样一篇报道：《不挣钱一切都是瞎掰》。

张兆东被张玉峰喻为“来方正最痛快”的两个人之一。

办方正之前，张兆东和张玉峰同为北大教师，共过事，张兆东对张玉峰感觉很好。张玉峰年龄和个子都比张兆东大，张兆东喊他“大张”。

1987 年，张玉峰邀请张兆东出任同玉渊潭合资的北玉新技术公司的总经理。当时学校放假，张兆东正准备和系里一帮教员去河北鱼谷洞探险，张兆东对张玉峰说：“我可以和你一起去办公司，但是这两天，我要出去一趟，我和人家约好了，不能不去。”

张兆东当时没想到方正会办得这么大？“我只是想我要干一样新事。而我原来从事的地球物理研究很难出成绩，因为这些研究要花很多钱，但学校又没有那么多钱可花！”

张兆东和系里谈要出来办公司，首先提出不要系里工资，自己挣钱养活自己。从办公司的第一天开始张兆东就树立了办公司要挣钱的观念。“在学校里不用愁收入、工资的事，但一办公司，挣钱的概念就始终绷在脑袋里，我要对手下的人有一个交待：要让他们过得好一些，但不挣钱什么都是假的。没有人给你拨钱，要自己挣钱。”

“从来没有办过公司，也不知道该怎么办”的张兆东一开始办公司就要做总经理，当他摸索着先后做成了两个饭店管理系统后，1988 年初，方正决定将北大方正派出的人都调回方正，张兆东就将北玉公司交给玉渊潭方经营，自己回到了方正。

回来后，张兆东什么职务也没任，跟在别人后面继续学怎样谈生意，等到 1988 年下半年，方正准备做照排系统的时候，张兆东认为自己已经学会了怎样做生意，“学了这么长时间，闻味也闻出来了”。方正第一笔激光照排系统的生意就是张兆东谈的，当时是 1988 年 5 月，用户是地震出版社，但没谈成。“我第一个谈成的合同，记不起来了，因为我从来不把我最后负责签字的合同看成是我一个人的功劳，我知道在我签这份合同之前，已经有很多人事先做了很多工作。但是我会记住我没谈成的合同，第一个没谈成的合同我记得更清楚。”

1988 年 7 月，北大第一批包括现在的方正电子执行副总裁赵威在内的十个毕业生进入方正，是张兆东给他们讲了怎么做生意的课。

张兆东是方正出版系统在未名山庄召开的第一个大型展示会的总指挥。张兆东很瘦，但那个会下来，几天没睡好觉的张兆东又掉了四斤肉。“那是方正照排系统第一次亮相，效果满好，定单也来了不少。”

张兆东从此被推上了经营出版系统的第一线。“那个时候做生意的兴奋点极强。我倾家荡产人从来不怕越权，不怕别人骂我。没人做的事，我只要能做，我都把它做了。”当时方正人比较少，做生意，开票发货，管办公室，迎来送往加上用户培训，只要是张兆东碰上的事他全要做。“我和晏懋洵一个人打算盘，一个人开票，每天清理一遍合同，搞清楚每个合同谈到什么程度，都是些什么条件。每天晚上过一遍，第二天上班打电话催单”。

1989、1990 年，方正和华光抢滩掠地，方正一个省接着一个省地开方正出版系统的展示会。每次展示会，张兆东负责打前战，找方正出版系统的用户样板现身说法。

张兆东的生意经是站在用户的位置考虑问题。“用户兜里有 100 万，你别想把 100 万全掏出来，最好能给他留一点。设备配置够用就行，设备买回来，尽管东西很好，但用不着的时候，每天看着都会恶心，别人还会怀疑他吃了回扣。如果用户一定要增加设备，我都会劝他不够用的时候再买。”张兆东站在用户的立场上考虑问题是想做一笔生意交一个朋友。“用户为我们做的宣传比我们自己的宣传效果要好得多。”

以朋友面目交谈生意的张兆东，当用户的钱差一点的时候，张兆东会最大限度给他优惠，不会让用户几十万元的系统因为差一两万块钱上不了。

1991 年，张兆东被派往香港一年开拓香港市场，尽管香港报纸对拿着护照说走就走的张兆东等人的售后服务忧心忡忡，但张兆东他们当年还是卖出了 20 套系统。

圣经说：“金钱是万恶之源。”但肖伯纳却说：“金钱使世界运转起来。”从一个企业的成长速度来说，金钱的意义和内涵都远远地超出了其本身。正如松下幸之助所言：“利润是衡量企业成功与否最崇高的方法。”这使我不禁默想，SUPER 汉卡到底是在谁的手上挣了一个多亿？又是用什么方法做的市场，让方正 SUPER 汉卡在巨人、王码汉卡的围追堵截中杀出一条血路，占到整个汉卡市场 55% 的份额又以什么来衡量的？作为企业，应该不断地去追求利润，因为评价一个企业的成功，还没有比利润更公正的尺度。否则，如果企业不去追求利润，许多关系就会无可挽回地瓦解。所以，一个企业的生命周期有多久，一个企业的旗子到底能打多久？这除了企业因受环境的影响外，还要看这个企业在市场环境中能否赢得更多的利益，只有这样，企业才

能获得双向的胜利。希望集团董事长刘永行说：“当初是因为贫穷而萌发了致富的欲望，现在有了钱，我想的更多的是企业如何壮大，如何实现自身的人生价值，如何做到对社会应尽的义务。我想，这种责任感是每个知识分子都有的。”

在当今的市场环境中，企业要想取得长足的进步，除了在市场环境中获利之外，还必须学会融资。尤其是对于软件企业来说，随着国内媒体对硅谷的各种一夜成功的企业以及国内几家成功融资的企业的大量报告，风险投资已经成为了这一充满魔力的“金手指”，为中国软件产业的健康、更加快速的成长带来了新的选择。

三、走出去看看

微软公司的发展证明，在当今的新型市场中，速度比规模更重要，软件企业能够飞速超越那些巨大的、等级森严、结构僵化、行动缓慢的企业。通过对企业的革新，很多主管认识到最好的办法是创立一个全新的，能快速成长的软件企业，而不是尝试去“重塑”僵化迟钝的企业。

《网络利益》一书的作者曾提到“速度是神，时间是鬼”。这充分地说明了在当今市场竞争中，竞争的胜利最终将属于动作迅速的商家。那些行动迅速并且雄心勃勃的公司将最有可能获得无法比拟的竞争优势，所以未来的企业将与传统的企业根本不同。因此，软件企业在向“中国的微软”迈进时，要看到这不仅是一个战略性问题，还是一个战术问题。

那些在向“中国的微软”迈进的软件企业，就要看到在采用企业战略时要比竞争对手行动得更快，经营得更好，在应用这些企业战略时要实现它效率最高。

在众多的软件企业中，增加企业运行速度的关键就是要看到许多企业正在建立一种联系，他们正在通过这种联系不断地了解整个软件行业的变化。因为它能够提醒我们，如果没有开始，那现在动手还不算太晚。但怎样才能不算太晚呢？我认为在开始行动之前，还是先出去看看再行动。对此有的企业家认为“什么都不做乃是风险最大的选择”。他们说，“如此一来，这些传统公司不仅要冒失去商业机会的风险；还要冒被那些雄心勃勃的企业抢去饭碗的风险。”

长虹集团在经历了停滞不前之后，倪润锋就到东北去看，结果是经过半年的蓄积，到1998年年底宣布：长虹已垄断下半年国内彩管，并筹集一些资金，这为长虹的多元化发展注入了新鲜血液，为实现其进军世界500强的野心增加了动力。而倪润锋与长虹比以往任何时候都向往垄断，为此他构思了一个奇特的战术：囤积彩电的上等产品彩管，并以此迫使其他厂家涨价，而他的目的就是使长虹达成垄断。这个战术的高明之处在于倪润锋吃透了国家的海关政策，可笑的一面是，尽管打的是一场大规模的现代商战，倪润锋仍没有跳出为人垢病的农民意识，走上了囤积居奇的老路。但无可非议的是长虹之所以这样“铤而走险”，主要是为了避免进一步的价格大战，而长虹通过有效控制彩管这项原材料，将在变相的价格战中占得先机。

能够产生这种心理作用的不只是以长虹为代表的企业。诺基亚公司曾经陷入过深深的困境，它的总裁已经自杀。在1991年和1992年，它遭受了巨大的损失。除了木材、纸浆和纸，公司还生产过像橡胶雨鞋这样的世俗产品。在80年代，它曾转向电视机生产，却因蒙受损失而丢掉了电视机工厂；它曾经生产过小型计算机，却卖掉了其计算机公司。更糟的是，当时芬兰经济开始衰退，因为它与俄罗斯正逐渐崩溃的经济有着密切的联系。1992年1月，公司任命了新总裁，乔玛·奥里拉。对他来说非常清楚，诺基亚公司必须将目标集中于那些具有快速潜在增长能力的全新市场上。

90年代早期，显然一个新的移动电话时代将席卷市场，其销售肯定将在世界范围急剧扩大。这一新的时代是数字时代，而不是模拟传输时代，它为极具吸引力的袖珍电话开辟了广阔的前景。大型电话公司为期望主宰移动电话市场而投入了巨大资本。

奥里拉断定，新的移动电话是一次最好的发展机遇。它组建了一个类似

计算机化企业的移动电话分部。公司将一个新的、以数字技术为基础的微型电话系列的很多设计工作、集成电路生产、零部件生产以及销售转包出去。诺基亚公司基础薄弱，从外部买进了大量技术。它在世界范围内宣传其微型电话公司，仅次于美国的摩托罗拉，且远远超过日本同类公司。诺基亚公司既在发达国家营销其产品，也将目标瞄准像中国这样的国家，这些国家几乎没有家庭拥有电话线，而数字微型技术能够保证以更低的成本提供电话服务。当其他大型电话公司还在这一市场的大门之外徘徊时，诺基亚公司早已捷足先登了。两年的时间里，它由一种小经营跃升为在电信领域的大公司。

由此我们可以看出诺基亚的传奇，是对爆炸性成长的一个有效的原型说明，它虽然发生在一个老式企业身上，而不是新创立的企业中，但类似这样的故事将成为未来企业的传奇。所以，如果我国的软件企业要做“中国的微软”，我们也不能否定这些软件企业能够以更快的速度成长或实现方向转变。在这一方面，美国微软公司的比尔·盖茨已经为我们作出了榜样，微软在这一过程中，就可以紧跟市场，通过降价来获得使自己足以主导行业的销售量，并能带动相关企业的发展。比如微软和英特尔之间好像曾有过共谋一样，因为一旦微软公司扩大销量，便会引起对英特尔公司产品能力的需求增加。同时我们还可以从比尔·盖茨到世界各国的巡访中，就能看出微软的成功，并不是向一些企业老总一样，是坐在办公室里想出来的，而是建立在一种说、听、看的基础上的。美国太阳公司为什么发展，其领导人说：“是我坐在飞机上用笔记本电脑赢来的。”

在中国的软件群体之中，像这样的企业也是很多的。中软的发展也跟其企业领导人经常到市场中去联系有关。有一次，当我在与中软常务副总裁唐敏的交谈中，唐敏说：“一年 365 天中，我有 280 多天都是在出差中度过的，而且有很多合同都是我做市场调查中签订的。”就在我们与唐敏交谈的一天前，她刚从外地调查回来，并且为公司带来了一份 500 万的合同。

走出去看看，走出去听听，这是现代软件企业发展的一项重要原则。科利华的执行总裁薛建国在谈到科利华的“量子理论”时曾说：“从理论到行动，首先应该看到的是理论本身也是动态的，它不是一个僵化的产物。不同时间，不同地点，不同对象，从理论上得出的推断和解释也不尽相同。走出去看看，走出去听听，不仅能解放思想，转变观念，而且还能使人的潜意识充分地动起来。”科利华是这样，国外的企业也是这样，沃伦·布兰克在《领导能力的 9 项自然法则》中对走一走，听一听，看一看，曾这样论述：“量子型领导者们停一停，看一看，听一听流经他们的组织机构的信息能量。”他们停下自己的正常工作，不顾运作情况，倾听人们的意见。这些简单的指令只有在人们尝试这些指令并认清它们的价值以后才变成简单的行动。停一停，看一看和听一听（简称 SLL）能提高信息接受能力，使人们能接收一切信号。

从每天忙碌的日程安排中挤出点滴休息时间，走出办公室，撇开日常的例行公事。然后，来到组织机构内的其他不同部门。参观一些货物码头；顺便访问雇员自助餐厅；走进库房；与你通常不交谈的人交谈，这人也许是接待员或者是上菜的餐厅服务员。要获取邮件收发员的脑力劳动成果；要拜访公司总裁；要直接与顾客接触；要寻求信息，明确问题或机会；要倾听解决困难或利用机会的方法。一天中要有不定时的 SLL 的短暂停顿。你的 SLL 的程序可以变化，但总要集中于在不同的地方看看、听听。例如，把目光集中

到人们尚未涉足的活动场所；扩展视野，深入到组织机构不同的部门；采取一天找一个机会或问题的方法，进行注意分析，并实施每周 15 分钟的“AA”活动。就是说，你要漫无目的地、从容轻松地走过你的工作场所，并使你的注意力面向新的机会或以前未认识到的问题；以及观看信息牌。

要做“中国的微软”，就要多出去看看。美国微软公司中国分部的前任总经理杜家滨的工作曾有过这样的记录：按照中国政府关于外资成立独资公司的相关政策，独资公司的产品必须以外销为导向，而微软（中国）公司的产品却是以中国本地市场作为销售目标的。从美国微软总部的角度看，他们又迫切需要在国内成立独资公司，因为只有在成为独资公司以后，他们才可以在国内生产，开发票，直接招人扩大规模。

刚好这时候，中国政府有关部门的官员到美国开会。在杜家滨临时得知这个消息后，立刻飞到了美国，邀请这些官员到微软公司参观访问，让他们了解微软。

杜家滨要告诉微软总部，中国有哪些机会，总部要在中国再继续进行哪些投资。另一方面，杜家滨还要协助中国政府部门和相关公司了解微软有什么样的技术，微软有什么意愿。为此，微软安排中国邮电部长到微软访问，安排微软公司的负责人到中国拜访。微软自己也要去拜访江苏政府，拜访上海市政府，拜访成都市政府。他们每个月定期发送免费技术资料，举办免费技术讲座，用以加强和国内公司的技术沟通。增进了解是一个永无止境的事，要永远做下去。

同时，杜家滨也把总部的人请到中国来，带他们去拜访其他外企，让他们自己去发现，不仅仅是只有杜家滨一个人在向总部提不同意见和要求，其他外企也一样有相同的要求和建议。

说到让企业领导走出去看一看，用友在这方面的做法在国内也堪称一举。王文京无论是哪一次在集团举办的展示会上，总是要出去看一看，听一听用户对市场的反应，并且做到对市场有所了解。电脑商报的一位记者曾把用友的这种方式称之为“满天飞”。东大阿尔派的公关部部长杨吉平与我在万方数据广场谈论中国软件企业的未来发展时，从他的谈话之中，我才知道东大阿尔派的成功与刘积仁有 85% 的时间都是在国际市场与国内市场中走一走，看一看有关。而更深层次的正如长虹总裁倪润锋说：“东大阿尔派的长处是什么？它找到了国内工程的专业软件领域，这是微软很难覆盖的。而搞好自己东西的关键，就是要出去走一走，看一看，把别人的经验与技术吸过来，否则就有可能只风光个两年。”

几天前，当我与旭日集团的市场部经理座谈时，正好他刚从福建回来。于是我就问他：“你在福州听到了什么？”他回答说：“我在福州听到了人们有这样议论，‘如今世界各国都已开始迈入信息经济时代，信息产业在推动国民经济前进的力量中占了相当重要的一部分；如果说信息产业是国民经济的皇冠，那么软件业就是皇冠上的一颗明珠’。”

“你还看到了什么？”“近几年来，福建计算机产业在应用软件、系统集成、网络等领域都取得了不小的进步。以金融、邮电行业的业务为主的金科集团、新大陆电脑公司等已成为福建知名的优秀系统集成商。”这位市场部经理特别强调，使他感受最深的是：“实达于 1998 年 2 月注资 8000 万元，成立了‘北京实达电脑软件集成产业有限公司’，吹响了进军软件业的号角。实达集团的 2000 年发展规划明确指出，将把软件与信息服务业作为集团的三

大支柱产业之一来发展。这将对那些想成为‘中国的微软’的企业无疑是一个威胁。”

走出去看看，不是看完了之后就一了百了。而是要在看了之后能够得到新的启发。科利华的员工姚东阳曾对我讲了一段往事：有一次，当他出差回来，公司领导却让他组织人员去开会，会议让他来主持。“会议的内容是什么”，“谈一谈出差的感受，与出差看到的问题”。“想达到的目的是什么？”做到一个人出差，产生十个人出差的效果。其中原因就是姚东阳把出差的感受谈出来，让大家都有所借鉴，有所参考，并把自己的出差经验告诉大家，让大家都能学到经验。

作为一个企业来讲，一个企业领导与员工都要适当的出去走走，到外面看看，我们不妨引用连邦总裁苏启强在《世界经理人文摘》上的一句话来以此共享。“能不能随时离开这个部门，是你是否已经管理好这个部门的唯一标准；能不能随时离开这个公司，是你是否已经管好这个公司的唯一标准。”

苏启强就是按照这个标准来身体力行的。“苏启强可以经常出差，去各专卖店转转。不是具体指导他们做什么，就是和他们经理聊聊，也不解决什么问题，主要做的就是人际方面、理念方面的沟通，以及看看不同城市市场的变化情况。”每当苏启强在出去走了回来之后，真正需要苏启强所做的工作是什么呢？“通常是晚上和人吃饭、谈贷款、谈合作、沟通联络等等”做到知己知彼，百战不殆，“现在连邦相对稳定，有一些精力做别的事了”。

四、第三只眼睛

在中国软件领域，谁是“中国的微软”并不是靠厂家的一面之词而获得的，是要经过社会的承认，并经过自己的实力来获得，却不可出现今天你是软件企业群体中的龙头企业，一两个月之后，企业就处于缓慢，甚至是处于萧条的地步。

科利华！的确是软件产业界一个值得谈论的话题。八年中，它从一个小公司成为中国最大的教育软件，科利华的成功备受瞩目，1998年科利华的年产值为3.8亿元，与1997年2.1亿元的产值相比，增长率达100%，被《商业周刊》称为“中国软件市场的决定性力量之一”；一些媒体则把科利华称之为“中国的微软”，把它的领导人誉之为“中国的比尔·盖茨”。

1998年底，科利华又以炒作《学习的革命》一书为业界所津津乐道，为更新国人的教育和学习观念起到了引导作用。但是，由于科利华致力于去推销《学习的革命》，在软件开发上，《计算机世界》报刊登的《一花独放不是春》曾这样写道：“科利华是一家相当会‘作秀’的公司：1994年12月，在北京军博举办‘CSC家庭电脑教师万人试用’活动使其声名鹊起，‘考不上大学赔款’更是令父母心动，‘CSC超级联赛’优胜者到美国接受教育，吸引了对美好生活充满向往的青少年。但同时应该看到，近两年随着国家教育机制的逐渐转向，及人们消费心理的日趋成熟，靠各种花哨的活动来吸引客户已逐渐失效。特别是，该公司倾力去推《学习的革命》，把教育软件搁了，‘CSC电脑家庭教师’的市场占有率有所下滑。”

这就是第三只眼睛对科利华的看法。所以说，无论科利华曾经被业界称为“中国的微软”也好，把宋朝弟称之为“中国的比尔·盖茨”也罢。如果从短时间来看，这只是报界对软件企业的一种“戏称”，目的是想把企业领导者“哄”得心花怒放，不费言辞地多投入些广告而已，而事实呢？在他们“哄”了科利华之后，也同样把用友称之为“中国的微软”，而王文京显得比较冷静。他说：“现在把用友称之为‘中国的微软’还为时尚早……”

现在，我们来分析一下科利华是否能成为“中国的微软”的一些情况。

中国教育软件市场可谓是百花齐放，但面对几十家教育软件所做的是，却是在做着同样的事：根据现行教材和国家教育部的大纲来编写脚本，只是在表现形式上有所差别而已。也就是说：这些软件公司缺少的是创新，创新是扼制这些企业发展的重要因素。虽然科利华在企业文化的重塑上的确能标新立异，它的声音听起来总像属于异类，从宋朝弟本人鼓吹“量子理论”，到1998年力推《学习的革命》，甚至有人禁不住要问：科利华葫芦里到底卖的是什么药？但作为一个企业来说，企业要发展，就需要创造经济效益，如果一个企业即使是企业文化是一流的，而没有市场前景，等待的也是灭亡。

正因为如此，从教育软件的市场潜力来看，这一市场前景之大，几乎无法估量，可一看现实，确实令人扼腕叹息。能与时代发展相同步的教育软件产品的确是太少了。科利华开发的教育软件因当时注重在应试教育上，所以现在也进入了更年期。而武汉华软开发的教育软件产品更是处于举步维艰的地步。只有翰林汇在教学功能与销售上有所突破。

中国自古以来就有注重教育的传统美德，只要有利于孩子的发展，“恨铁不成钢”的父母在教育投资上是毫无怨言的。教育软件市场前景广阔，但

教育软件市场的现状却不尽如人意，用电脑辅助教学是近几年刚兴起，家长、教师还没有接受这种教学方式。由于软件的价格问题，家长有可能同时给孩子买一大摞学习资料，却不可能同时购买几类教育软件，一旦选择使用某一类教育软件由于经济原因就很难改变，即使用者具有一定的延续性，这是教育软件的一大特色。

教育软件市场竞争很激烈，几十家教育软件公司，真正能够形成规模发展的并不多，甚至有些公司在激烈的竞争中消失了。各公司为提高产品在市场中的占有率，在市场运作上各显神通。

翰林汇公司介入软件界的历史不长，是业界公认成长最迅速的软件公司。1998年3月，该公司和光明日报社联合举办“为中国现代化教育献计献策”研讨会，同时“翰林汇多媒体课堂”经专家认证后隆重上市。该公司走大众化路线，依据中国家庭的实际收入情况给产品定价，因而价格较低，极具市场竞争力。再加上该公司出台的“共同成长，相伴升级”的教育软件升级政策：凡购买翰林汇多媒体课堂的用户，凭包装中升级卡购买新年级套装享受五折优惠。全套54张光盘，只需1000余元就可拿下，对家长颇具吸引力，该套软件的销售量也就一路走高。

翰林汇不仅在价格和升级政策上下了功夫，其分销工作也做得相当不错。翰林汇在全国有25家分公司，与1000多家经销商保持着密切的联系，并将销售网络延伸至商场、书店。强大的营销网络为其分销和提高市场占有率立下了汗马功劳，与其他公司不同的是，翰林汇各地分公司只为广大用户和经销商服务，而不做销售，以提高服务质量及竞争力。

科利华公司介入教育软件市场的历史较早，当时几乎没有竞争，因此价位定得较高，而且在销售形式上也采取成套销售的方式（初中1600元/套，高中1800元/套），如此高昂的价格无疑加重了父母的负担。该公司虽然在价格上处于劣势，但其出色的营销工作使其销量并没有因此而减少。该公司善于抓住父母“望子成龙，望女成凤”的心理，出台了“考不上大学赔款”的承诺，使其产品一度成为市场的宠儿。

科利华在销售上主要采取直销的形式，在各种展示会、活动中直接销售。并以其“大手笔”的市场运作享誉业界，但由于科利华在图书领域的投入，目前市场占有率有所下滑。

华软公司广告铺天盖地，但它的销售一直不是很好，特别是在北方。书生气十足的华软公司在市场运作方面还应向中关村的同行学习。

整体上教育软件市场不是很理想，市场处于无序竞争的状态。另外，教育软件盗版相当严重，是各教育软件公司所面对最严峻的困难。

这是一双第三只眼睛对中国教育软件的看法，事实上，不仅中国的教育软件行业是这样，中国的财务软件行业也是这样。我在为用友撰写《谁是中国的微软》时曾这样写道：在我们用第三只眼睛去看社会与市场时，要注意培养或者是建立一种共同基础、信任和可靠性的关系，以此对自愿追随者产生影响。由于发生了这个关系基础，我们必须选择，而且是选择一条只可胜、不可败的不归之路。也就是说，我们有两条路可以选择，一是“倾全国之兵”筑起新的“长城”，一是注射预防针，合乎潮流地放开竞争。未来学家保罗·萨福说：“信息资源稀缺下建立的结构需要再造。”

在我们的企业管理之中，这种用第三只眼睛看问题是非常重要的，他能

使你找到成功的港湾。例如方正香港公司的总裁张旋龙就是这样一位善于用第三只眼睛看问题的人。1984年，身为香港金山公司老板的张旋龙，一脚踏进中关村做生意的时候，尽管四通当时才创办六个月，只有十几个人，而且在那个时候，由于像四通这种具有个体户性质的公司尚属首次，谁都害怕，但张旋龙认定四通在当时是最好的公司，与四通建立了合作关系。“四通人很努力，因为我过去主要和国营单位谈生意，所以，能切身感受到四通人和国营单位的人完全不一样”。

在四通公司，张旋龙又把第三只眼睛投向了求伯君。当时谁也没想到，松松垮垮，不受规矩约束的求伯君能做出挣一个亿的产品。而且是几乎不懂什么技术的张旋龙看出了求伯君的价值。如果说张旋龙是一个出色的商人，那么他最出色的买卖就是买下了求伯君。

张旋龙是个商人，不懂技术，但与方正合作，他认为：我不懂技术，但王选懂。也就是说，他又用第三只眼睛看中了方正与王选。

当然，更重要的是张旋龙看中了中国软件产业的发展前景，看中了中关村这块风水宝地，在他的眼中：中关村每一段风雨他都经历过，而如今的中关村比以前更前进了许多。“关键是他们懂得了什么叫国际化？怎么国际化？要有人教才行”。“是中关村把中国电脑业搞旺了，唯一一条很可惜的是，部里面的公司没有敢在中关村参与竞争。不敢来中关村，老是想让部里保护。结果……但电子部的工厂还有机会，电子部要下定决心，按照中关村的发家史，让它们重新来做，我觉得还是会有前途的。”张旋龙不懂技术，他对中国信息产业应该优先发展软件还是优先发展硬件的判断，是基于他在商业运作中所接触的“所有基金经理和银行都不看好硬件生产，而看好软件”的态度。而且“我们的基础工业也不行，做生产是很辛苦的，惟有靠软件才有办法。要靠软件先赚一些钱，将来我们有机会再投芯片。我们现在还要走台湾制造业过去的老路，比较困难，不是不行，但软件更快，中国人最聪明”。

但是，在软件企业面对残酷的新型竞争之时，我们要看到因为新形式的电子辅助竞争，在过去能够创造盈利的产品经营在将来可能只能创造很少的一点利润。科利华企业领导者就要用第三只眼睛来看市场，企业的经济形式在什么情况下会导致利润下降，什么样的新经营趋势会导致持续的高盈利。虽然在传统企业中，企业知道自己的竞争对手是谁。在信息化经济中却完全无法预料竞争对手来自何方，但我们也可以通过第三只眼睛使事情来完成精美的设计，使更为有效的方式发生，使它更为自动化的运作成为可能。

五、究竟发生了什么事

有这样一个故事：有个老木匠准备退休，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻子儿女共同享受天伦之乐。

老板舍不得他的好工人走，问他是否能帮忙再建一座房子，老木匠说可以。但是大家后来都看得出来，他的心已不在工作上，他用的是软料，出的却是粗制滥造的活，房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“我送给你的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果他早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？现在他得住在一幢粗制滥造的房屋里！

我们的事业何尝不是这样。有许多时候。我们深知：我们的生活是我们自己创造的。但是我们又时时忘记了我们创造生活是为了什么。同样地，我们众多的软件企业在争做中国微软的过程中，他们也不知道自己做了“中国的微软”将干什么。做“中国的微软”面临着什么样的难题。是否会感叹“要做‘中国的微软’难，难做‘中国的微软’！”

“做‘中国的微软’难，难做‘中国的微软’，中国的软件环境就是复杂多变的。”如果你刻意地想去做“中国的微软”，往往又是事与愿违，如果你在无意中去发展，又会产生“无心插柳柳成荫”的效果。

事实又何尝不是这样呢？好多时候，我们何尝又不是在这种矛盾的方式中开发自己的意图呢。在生活与事业中，没有自相矛盾的经历，就没有取得成功的日子。1998年，在科利华推销《学习的革命》那段时期。科利华的领导们几乎都在市场中转，尤其是宋朝弟提出了要在12月8日那天让960万平方公里的神州大地变得一片金黄色时，这更需要人员出去作市场调查。他们认为：“如果我们在做市场时，有意识地从新的或不同的渠道，即有意地置身于可供选择数据的渠道来获取信息时，他们就取得了另一种视角。”例如，随着科技的发展和社会的变化，特别是东南亚经济危机的影响，台湾开始进行产业结构调整，其重点是投资应用和软件产业。而软件业的发展，主要集中在教育、娱乐和ERP套装软件三个方面。台湾工业管理部门就出台了一系列有利于软件企业规模化的政策。其中最主要的就是在股市上开了二板市场（上柜），以鼓励高科技风险者投资软件业。另一方面就是加大应用投资。从宏观上讲，这既是启动内需，抵御经济危机的措施，同时也必然会带动产业和企业的投资跟进。从微观上看，既可促进教育领域的信息化，也可培养一批颇具规模的软件开发商成长起来，以此形成调整之后的未来台湾信息产业结构的主体框架。再如日本经济的迅速崛起，部分是由于它坚定不移地愿意从新渠道吸收信息的缘故。科利华市场部经理刘恒亮认为：“在我们注意新的渠道的过程中，实际上是使我们学会了新的方法，使我们感受到在市场的考验中更能感觉到这种成功的方法。”

1998年，当我在为用友撰写《谁是中国的微软》时，曾跟自己兜了一个圈子，我本来看到在这场合作中，除了金钱之外的合作外，至少用友是一个善于尊重员工自我价值的公司。于是满怀信心地为用友进行着一些属于份外的工作。然而出乎意料的事是，预定在12月6日之前出的书因出版社的出版周期有所变化，以及其他原因致使该书搁浅，使我感受到自己的劳动成果好像被荒废了。面对这种情况，那怕是人事总监李友让我出任用友内部刊物的总编，最后我还是决定离开用友，因为我深深地知道，如果自己所写的书已

经被公司的员工所知道，而没有看到成果，这对我的工作将会带来一定的影响。

在造就“中国的微软”的过程中，这种做法不能保证得到任何特定的信息的事是很多的。尤其是在那些企业领导人的生活中，更是充满着喜剧性的色彩，中软总经理王志刚的“多次变故的砥砺”便是一个很好的例子：

王志刚直面的第一个人生转变发生在“文革”，“文革”中，王志刚的父亲从抗日老革命，被打成“走资派”。

父亲成了“走资派”以后，王志刚五年写了四张入团志愿书，直到高二才入了团。“又不能把这些告诉父母，他们本身精神负担就很重”。

许多人生变故只有在发生以后，才感受到变化的痛苦。王志刚初三参加体检选飞行员，身体甲等，但由于父亲被打成“走资派”，身体合格也没赶上。到航校上学，对当时要插队的人来说是千载难逢的机会，家庭的变故使王志刚丧失了这个机会。

王志刚接着要面对城市生活向农村生活的转变。“知青插队是接受贫下中农再教育，社会地位实际比农民还低”。

1976年插队的王志刚不会挑担子，还要学会怎样做记工员，做会计，做拖拉机手，另外，还要会出板报，写诗什么的。

插队两年有一次招工，也没让王志刚去，“就是名额想给我，还是因为家庭出身，不让我去。”

种种变故使王志刚心理承受能力增强了，“遇到什么事，不怕了，大不了能怎么样？到田里，我也能干，酱油炒萝卜干，我照样能吃三碗饭。碰到蛇，手这样一抓，一捋；冬天光着脚插秧，田里都是冰渣子，腿肚子冻裂了，直流血，那也无妨，别人能干，你就得干。”

从知青到副所长的转变，是王志刚所没有想到的。

“我们赶上了特定的历史时期，现在的毕业生就是你做得再好，也很难有我们那时的机会。我们上面很多年没有大学生，我们到了所里以后，非常受欢迎，受重视。由于有断档，只要你愿意好好干，专业、能力你都不差的话，就会给你提供很多机会。”

14年的研发人生中，也曾出现过可能的变故，比如去深圳的机票都买好了，比如出国，但王志刚还是留在了28所。“我生活上要求不太高，就这样搞技术，饿不着我就不着急。大家怎么过，同龄人过得怎么样，我从生活上和他们差不多就行了”。

王志刚过去所要面对的事情不可谓不惊心动魄。但到了中软之后，中软总经理的位置要求王志刚清除14年来培养起来的科研兴趣，必须强迫自己把脑子转换过来。王志刚认为，自己现在已经基本从一个科研人员转变为一个总经理，这次转变是困难的，但是可以完成的。

时代造就了英雄，英雄从时代里走了出来。做“中国的微软”也是一样，每一个企业都要经历过多次变故。在国内的软件企业群体之中，众多的软件企业也经历了一次又一次的蜕变。科利华在1994年企业的发展也陷入了蜕化变质的过程之中，众多的企业领导在思想有了新的意识之后，开始思索：科利华将要走向那里？科利华将会是一个什么样子？于是众多的领导者陷入了忧郁、徘徊、苦闷之中。宋朝弟面对这种情况，只好放下一些工作来变换大

家的思想。召开了具有科利华历史意义的“遵义会议”，这次会议持续了一个多月，经过大家在思想上的沟通，观念上的转变，科利华终于找到了新的出发点。当然，这次会议也使一大批不能适应科利华发展的人离开了。有一次在采访科利华现任执行总裁薛建国时，同去的一位记者曾问：“这些人离开科利华有没有影响？”薛建国说：“当然有影响，因为他们最了解科利华，最熟悉科利华，不管怎么说，他们对科利华始终有着朴素的感情的。如今，许多在当年离去的人，又回到了科利华，经过这一次变故，他们对科利华看得更真，更准。”

这次变故，为科利华的发展提供了坚实的理论基础。宋朝弟根据科利华的实际情况制定了八字方针“观念、思想、方法、行动”。要求科利华的全体领导与员工在观念上做到：掌握社会和经济结构上的变化，要比经济学家、政治家或管理者所注重的短期波动重要得多。成功的创新通常便是能扣紧这种结构上的变化；在思想上要充分认识到未来不可预测，但可以创造，唯有把握机会才能创造繁荣；在方法上要看到在信息社会里，你获得信息的多少，实际上等同于你对与你接触的人的了解有多深，在以此为指导下预见别人的行为，从而不断地调整自己的行为来顺应企业的发展，以取得尽可能最好的结果；在行动上要对症下药，把彼此有亲合力、有合作潜力的人聚集在一起，形成效率高的工作群体、稳定的职员队伍、做一个出色的软件公司。至今，科利华在观念与思想上已经成熟，已经进入了方法阶段。1998年，在科利华举行的方法座谈会上，宋朝弟说：真实世界是由许多因素组成的，但我们却往往只看到了其中的一部分，这扼杀了许多系统思考的萌芽机会。在观念、思想、方法、行动四个要素中，我们把行动看得最弱。因为在信息社会中，你不需要动很多东西，关键是要在一个正确观念的指导下，产生一种思想。思想具体化以后，想出一些办法。真正要做，就是几个动作的问题。

宋朝弟的论述堪称益智开慧的鸡汤，头脑鸡汤。但是，“在中关村，落后于这个时代的人失败了，超越于这个时代的人失败了。”那么，适合于这个时代的人有没有过失败。用友的领导人文文京管理企业的风格是：“按常规办事”，但在这种常规中，用友也有过迷茫，1993年，用友进入房地产领域便是一个例子。对于超越于这个时代的人所产生的失败，多少又为后来者提供了许多的经验。1991年8月，巨人集团的史玉柱在珠海成立了“巨人新技术公司”。当时，他们以在中文字处理领域内发明具有历史性突破意义的“巨人汉卡M-6401桌面印刷系统”和开发出彻底改变中国人电脑使用方式的中文手写电脑等一系列的拳头产品，确立了其在业界的领先地位，并逐渐成为拥有30余家全资子公司和数亿资产的大集团。后来就逐渐走向了多元化产业，在生物工程、金融和房地产等都取得了突破性进展，尤其是“让一亿人先聪明起来”的“脑黄金”推出以后，便迅速占领保健品市场，显示出了强大的精品效应。在二次创业的过程中曾提出以求2000年成为资产逾百亿的真正的东方巨人。但现在巨人留给我们的是什么，却是人们把史玉柱称为“悲壮的英雄”的感叹。海星集团的总裁荣海曾这样评论过：“史玉柱的失败，不能认为是多元化的失败，只能认为是史玉柱自己的失败。他把现代经营当作军队来管理，搞淮海战役、辽沈战役，他的失败应该讲和他个人的经历以及他经营上的很多失误相关联。”

史玉柱的失误是一个企业当中很正常的失误，国有企业也发生了很多这样的失误，只不过人们认为司空见惯不去谈它罢了。巨人集团的失误不在于

它的多元化选择，而在于他没有做好多元化选择的很多准备。他在用人以及他的资产的投向上出现了问题，多元化没有做好。如果他把多元化做好了，就不是今天的结果。

另外，巨人倒下也有其偶然因素。谁能够预测到“保健品会在媒体多方面报道下迅速降低了在消费者心目中的形象，本来一个很大的保健品市场，顷刻之间就没有了。所以说，多元化经营不能说它坏，也不能说它好，一定要根据自身的情况而定”。一个企业的成功与失败，确实与企业领导人的领导风格有关。科利华、同创等以军事战略来管理企业而成功了；用友在搞多元化战略时而陷入了困境，但王文京立即调整企业战略，专一地做软件而成功了。而联想、方正、四通等众多企业走多元化战略而成功了。故此，在商场如战场的今天，我们不得不说：“领导企业，其实就是在领导自己。一个企业领导人的管理风格，的确能带领一群企业。”

六、沉思后的反省

有一次，我到四通去办事，正好碰上一位朋友，他正在把报纸上刊登的一篇文章剪成两截装进自己的书包里。此时恰好被我看见了，我问他，你为什么不带回全文去，而这么费劲呢？他说：“我正在撰写一本关于企业家心理活动的书，我想把这点资料带回去作参考。”当我让他拿出来看时，正是在《中国计算机报》上刊登的《段永基不同》的最后一段：“企业家的三个层次。”

在外人看来，四通最大的独特性集中表现在它的管理和组织体制上，在段永基眼中，中国企业家有三个层次：

第一个层次是追求低成本高利润的“农民企业家”。“假冒伪劣和行贿受贿成本最低，利润最高，投入产出比最高，所以中国假冒伪劣充斥市场，行贿受贿屡禁不绝。”

第二个层次是追求性价比的科技企业家。“信奉‘酒香不怕巷子深，皇帝女儿不愁嫁’，认为只要技术做好，产品质量有保证，不怕别人不识货。”

第三个层次是“四轮驱动”的现代企业家。“这种企业家在做产品技术设计的时候，一定也在做产品的市场设计，考虑产品将来要卖给谁，要掏谁的钱。要掏女士的钱，服装设计一定是鲜艳的，漂亮的；要掏男士的钱，设计一定是大方的，阳刚气足的。更重要的是同时还进行金融策划，现在技术进步如此之快，一个产品要想取胜，必须有强力投入才行，强投入没有金融资本的支持不行。”

“农民企业家推的是独轮车；科技企业家骑的是自行车，两个轮子分别是产品和技术；现代企业家坐的是四轮车，四个轮子是技术、产品、市场、金融。”

在企业结构方面，“1988、1989年，我们公司也和科海一样，有很多独立法人、独立核算的子公司。1989年初，公司坚决地把子公司的独立法人全部撤消，变成事业部制，因为公司在国际化潮流面前，靠小舢板是经不起大风大浪的，必须集团化经营。现在我们子公司的法人代表只有两个人，一个是四通的董事长，一个是我。我们大的地区销售中心，都是非独立核算的，这些销售中心只管卖东西，收钱和分配另有人管。”

在理念上，“我们十分在意来四通的人是想干一番事业呢，还是想赚点钱就走。如果是想赚点钱就走，我会告诉他，四通不是最适合的地方，他们应该选择一个更合适的地方。四通是一群想干事的人，想干事的人必须承受很多方面的牺牲，如果他没有这种牺牲精神的话，最好别到这儿干，在这儿干，最后肯定大家都不愉快。”

段永基对年轻人做企业的忠告是，年轻人要避免决策上的随意性，一定要加强决策的科学性和管理方面的规范性。“我在四通强调集中，但不是集中到我个人，是集中到规章制度上，所以，公司要立法，要建立程序。投资、投资管理、分配、人事、经营、财务都要很规范地管理。人自为战，村自为战，对付现代战争不行。我曾经和史玉柱谈过，我说，你一定要减少决策的随意性，你不可能是万能的，我经常劝他，我和他挺好的。”

段永基非常欣赏麦当劳，欣赏麦当劳关于怎么做菜就有一米高的规范。“在四通，我管非正常事务、突发事务，管规范和程序没有管的事，我认为只有这些才是总裁需要处理的事”。

这就是一个企业家在成功之后所作出的沉思。当然，在中国的软件群体之中，像这样的事也是很多的，一个企业必须有一位精明的企业领导者，才能使企业找到新鲜血液。不过要承认一点，在现代企业制度中，由于企业成长的方式已经有了新的转变，所以我们就要用新的方式来改变自己的领导风格。科利华就是一个没有按常规办事的企业，但是他取得了成功。宋朝弟说：“我的无序工作经常不规范，在企业管理中采取的是一种无序。”针对这种管理，其执行总裁薛建国说：“看似无序，其实有序，我们追求的是在无序中找到新的闪光点。”这种管理的主要目的就是要让企业领导起到自己的决策作用。清华紫光集团的总裁张本正说：“我最怕见到的是总裁干副总裁的活，副总裁干总经理的活，总经理干经理的活，经理干普通员工的活，普通员工就没活可干了，这是在浪费人力。最理想的状态是：经理能干总经理的活，总经理能干总裁的活，这样往上走，企业才最有希望。”张本正就把他领导的员工分为：兵才、将才、帅才。张本正认为人才并非是尽善尽美的完人，高明领导者的用人艺术“不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处”，即知人善任。

从更广泛的人生意义上来说，能否做好知人善任是需要经过一个相当复杂的实践过程。任何人都有适合或大或小的岗位，或者根本不适合的工作领域，其能力发挥总有一定的限度或局限性，“全才”基本上不存在。所以一个人只要有了一种对自己、对别人、对集体、对事业的责任，才能认真地对待那些你不愿意做的事情，才能想方设法把它们做好。

在这几年阅读中外管理方面的书中，给我感受最深的就是让我学到了建立关系作为表示领导能力活动范围基础的重要性。感受到在我们追求成为“中国的微软”时，每个企业家都要竭力地去做好自己的事，只有这样才能让你去适应环境和社会，而不是要求环境和社会来适应你，尽管你可以凭借自己的力量去最大限度地改善你的环境，但是要与大自然作战，还是困难重重的。

在软件企业之中，以自己去适应环境和社会的企业是很多的，昆明的明星电脑公司在开发软件的过程之中，他的领导人不是聘请大量的高科技技术人员去昆明坐阵。虽然昆明四季如春，但是要想让那些软件程序员去昆明发展，恐怕是竹篮打水一场空，其领导人在深知这点道理之后，挥师北上，在中国的硅谷之地成立了办事处，为明星电脑公司能与中国最先进，甚至是世界最先进的软件技术同步寻找到了适应自己生存的空间。

在企业管理之中，只要我们走出认识上的误区，找到能使企业产生跳跃的地方，企业就能产生飞跃性的成长。

也有一些企业领导人好高骛远、自命不凡，在追求企业成长的过程中，总是认为自己应该去做更大、更重要的事情，于是产生与同行业的发展有所差异的事情，使企业陷入到了绝境之中。而有的企业在这种寻求成长的过程中却被人们认为是异类的色彩，而他的成长速度却是惊人的。

科利华自从 1997 年 11 月提出量子理论以来，就被业界冠以“异类”的称号。它以其超前的思想观念获得了大量的资金，为企业的生命力带来了不竭的智力资源，尤其是在宋朝弟提出软件企业的发展具有跳跃性、不可预测性、非因果性和不确定性之后，使科利华的每一次变革都产生了深远的影响。

七、做“中国的微软”需要什么

任何一个关心、思考中国软件前途的人都不能绕过这样一个基本问题——中国的软件企业为什么总是处于疲软状态？中国的软件业什么时候才能造就出一个能代表中国名牌的软件企业？中国的软件产业什么时候才能与世界同步？

一位在软件产业界的资深人士回答道：“我们的企业家总是在跟着人家的屁股后面跑，在我们的程序人之间谁也信不过谁。微软写一个库函数，我们的程序员可以心安理得地调用，但如果是自己身旁的程序员编了一个库函数，要他用，他立刻会产生三个心理：第一，这东西对吗？第二，我要是用了他的，我也得让他用我一把，配合上的上下流程关系，变成了人格上的事；第三，我要掀开帘子，看看他是怎么编的，可以不改，但得让我看看。”

10个这样的人凑在一起，这份工作就难做了，大部分时间要花在处理谁应该给谁提供模块，谁应该检查谁的东西这些问题上。中国人在国外干，就没这毛病。首先，他不能不相信人家；第二，他没有权力控制全局，只能踏踏实实干自己的活，最后，他就只剩下了两个优点：聪明和刻苦。所以，我们的人到国外去，给人家编低层的软件，反而总让人觉得是特别好的工程师。

的确，要做中国软件产业界的知名人士，首先就要学会去怎样处理自己与别人关系。如果你不能处理好自己与别人的关系，你就不能做出比较成功的事来。图腾电子公司的总经理许志平在说出这些事情时，他又何尝不想把自己所管理的公司推上“中国的微软”的位置。

从许志平的经历来看，在将来，由他领导的公司也可能成为“中国的微软”。因为从他以前的业绩来看，我们相信他会有这个实力，他能提出“家庭电脑”，把联想软件推上一个新的台阶，难道他就不能把自己的公司推上“中国的微软”的宝座。

英雄让人仰慕，但历经风雨的许志平已经悟到，把公司的命运寄托在一个“神”身上，是危险的。“这个人一感冒，大家都跟着出毛病。资金应该扮演‘神’的角色，是这笔资金规定了这个公司的目标、体系和价值，大家都要沿着资金规定的共同目标、体系和价值努力，这样就虚化了每一个人，哪个人也不会要求被过分强化。但我们现在还是愿意跟着一个非常聪明的人打江山，而不愿意为一个资本的增值去努力，这造成我们企业最大的麻烦——彼可取而代之：一把手要用一半时间在想怎样避免哗变；二把手要花更多的时间去想：“王侯将相宁有种乎。”

许志平认为，腾图公司吸引的几百万美元国外风险投资是公司的中心，他个人不是中心，员工并不是完全冲他才来公司的，他最多只能算是一个职业经理人，也是打工的。“董事会可以随时炒掉我；我炒董事会，要提前三个月。”

风险投资是软件公司的血液。“在硅谷，聪明人、风险投资、股市，形成了‘铁三角’关系。由于软件具有难认知性，所以软件在开发和推广之间很难争取到银行贷款。这个时候，就需要有见地的人进行风险投资，风险投资相对股市而言，是打了一个时间差，提早投入，风险大，利润也大。风险投资通过参股让聪明人不致于被钱难住。风险投资把软件企业包装上市后，股市就能够帮助风险投资‘解套’。国内股市和投资人之间缺少一个风险投资，国内高科技股市基本上就是筹资，国外的高科技股市分担风险的功能很

强。”

现在许志平执掌的腾图公司一半做游戏，一半做教育。生计问题，许志平当然不能不琢磨这两类软件的内在规律。

“我们这些人小时候都没有充分地游戏过，我们也不知道什么叫做游戏，我们从来都是把游戏叫做荒废学业或玩物丧志。”

“我们对游戏流行的观点是：故事要编得好，感情要丰富，这是导致我们写的游戏要么像抒情诗，要么像小说，就是不像游戏。这些游戏是在表现作者的感觉，而不是把玩家的感觉搅进来，让他感到满足。我们的游戏更像作品，可看性还行，可玩性太差。”

真正的游戏，应该是设定一个虚拟的世界，制定一个合理的规则，让玩家有控制世界的感觉。我们现在的毛病出在，设定一个虚拟的世界，讲一个合理的规则，作者自己来控制这个世界，玩的人却没有丝毫的感觉。我们找作家，找诗人创意，但做出的东西好看不好玩。玩金棋，我们只关心杀敌取胜，从不关心设计者要设计三个排长。我们现在的游戏倾向于告诉玩家，他为什么要设计三个排长而不是四个。这些表达得太多的游戏被许志平称为直着嗓子喊的游戏。

对于怎样才能做好教育软件？许志平认为首先要摆正教育软件的位置，要认识到“教育软件绝对不可能取代老师在教育中的主导地位，教育软件只是老师手里的利器。原来觉得计算机无所不能，其实计算机的能力真的很有限，只有按照有限目标去做，才能成功。比方说，快译通是一个挺成功的产品，但快译通如果不命名成快译通，叫翻译机，这个产品就是个失败的产品。因为翻译机就要保证翻译是对的，不对，用户就会找你。快译通只是模糊地告诉你，它可以帮助翻译，翻得对不对，主要是你的事。一字之差，变了一种感觉。”

应试教育软件目前市场反应最好，也最赚钱，许志平也承认应试教育软件会永远占整个教育软件的50%，但他目前主要的精力还是放在了国人尚未或说不太认可的快乐教育软件上，许志平津津乐道国外一个快乐软件的内容：“软件设计为：一分钱可以买一颗糖，三分钱买四个，你说它教你什么了，它什么都没说，但我五岁的女儿玩过以后，她就慢慢知道，一定要攒够三分钱去买四个，以后，她再做任何事情，都知道，多了的时候，会有这种好处，这才叫寓教于乐。”

在软件定价上，许志平认为，108元是理性购买和冲动购买的分界线。108元以下的软件，用户觉得这个软件热，对他有用，马上就会拍板买，因为他的支付能力够了；108元以上的软件，用户购买时，就会仔细琢磨，反复比较权衡。

在市场宣传上，许志平认为，宣传声大了，盗版就会跟着你过河；声小了，别人不认识你。解决这个矛盾，有厂商采取决定48元或者更低，盗版不跟发，但经销商也不干了，白忙活一次，赚不到什么钱。

许志平认为自己的公司还没有到大力做市场的时候，“我一年出30个产品，手里没什么大牌，不值得一吹。这方面，有前车之鉴，有的产品确实不是很好，嚷嚷得那么大，最后大家失望以后，这家公司一下就垮掉了。”

要做“中国的微软”，的确需要理性的思考。面对许志平对软件产业的分析，我们是否会想一想，做“中国的微软”到底需要什么？

所以我们要多次地去接触外界，在作出理性的认识之时，客观地认识到

压力的存在。虽然压力通常不是做事太多而产生的。常常是你对自己正在做的事情或者发生在自己身上的事件的观点造成的。但是你对压力的认识决定了是否能顺利缓解压力。科利华的总裁宋朝弟从 1998 年以来，业界都知道他已经退居二线，但是，又有谁知道这是宋朝弟在退居二线之后把自己从繁重的琐事中解脱出来。获得充足的时间去考虑企业的整体战略方案，做软件产业最重要的资金重组等工作，为企业的资金运行杀开了一条新路。

八、理性的认识

近几年来，企业管理界谈得最多的就是“国有企业为何改革？”在经过几年之后，大家感叹最多的却是国有企业改革能否取得重大突破，经济能否继续高速发展，为什么时至今日，国有企业改革还困难重重，这些困难为什么却再也无法绕过去。这些问题，不仅是我国经济学界与企业管理界的热门问题。同时，也被国际上有识之士所瞩目。日本的一位“中国通”宣称：“80年代的改革使中国经济取得了惊人的发展，但国有企业改革已明显滞后；90年代经济能否持续增长的关键是国有企业改革的进展；国有企业的改革离不开国际经济环境，改革的方向要与国际经济接轨。”

《国企改革为何如此艰难》一文的作者杨启先则认为过去对国有企业改革之所以谨小慎微，如履薄冰，不敢越雷池半步，一个重要原因就是担心有人会主张改革者扣上削弱公有制、违背社会主义的大帽子。改革开放进行到今天，市场竞争本身已经按照优胜劣汰的规律，将大批效益太差的国有企业淘汰出局。可以说，国有企业已经不是要不要进行改革的问题；国企改革已成为牵动整个经济大局、迫在眉睫的当务之急了。但是，我们依然面临着许多理论和观念上的难题。一个最大的难题就是：国有经济的比重是否越大越好？

面对这样的—个难题，我们就要作出理性的思考，也就是说，国企改革在呼吁理论突破与观念更新的同时，还必需面对现实。“我们的国有企业如果不进行大刀阔斧的、带根本性的改革，我们的政府机构改革如果不相应地跟上国企改革的步伐，我国国有经济的比重还将继续下降。这在今天市场经济的条件下，已经是不以人们意志为转移的一种客观趋势了。如果我们的认识继续停留在原来的水平上，非要靠国家财政力量或国家银行去保持国有企业的比重不下降，将来的后果就不止是国有企业保得住保不住的问题；搞不好，整个国民经济都可能被拖垮，甚至引起某种意想不到的经济和社会动荡。”

在这方面的确需要引起高度重视与警惕。在某种情况下，更需要借鉴国外企业与一些国内成功企业的改革经验。

IBM在1991、1992年是最不成功的两年，但IBM却取得了成功，其个中原因是什么？是不是指IBM高层管理者所提供的均衡发展。在他们看来，只有一个均衡发展的公司才是一个经得起风浪的公司。不能单是看业务，不能业务挂帅，而是需要在四五个层面上，很平衡地把公司稳步地推向前进。

用友的企业管埋就是以“创新与均衡”为指导的。王文京认为软件企业获得长久的成功一定是创新与均衡的结果。创新是发展的前提，均衡是创新的保障。用友十年的发展，经历了四次创新，而研究与开发、市场与营销、服务与支持、资本与金融、内部管理构成了五大均衡要素，只有这样，才能把用友从激烈竞争的市场中拉回到现实中。王文京所提倡的虽然与IBM所提倡的“—个企业成长到—定规模后，领导—定要有气量放手让比你有能力的人独立做事”。这句话很容易讲，做却是很痛苦的事，因为第一，我们习惯了自己做事情；第二，手下做事的方法，并不—定跟你的完全—样。很多时候，我们知道自己做事的方法不是百分之百对，但在自己做的时候，—定是以为自己百分之百对，否则不会去做。对大学生我们可以按照自己的理解教他做事的方法，他也会感激你。但当手下已经可以独挡—面的时候，特别是

实际上他的能力比你还强的时候，每件事情，你还要告诉他一、二、三、四等等，告诉他“你要这样做”，他就会觉得不舒服，他就不能发挥自己的才华，他就会离开。

所以，不管是做什么事，我们都要理性地去思考，认识到事态发展的方向，才能找到企业发展的核心点。所以说：“一个好的经理，要学会识别、判断、寻找、讲讲比自己更聪明、更富有经验的人，从企业的整体战略方案上来考虑问题。”王文京说：“不要此山望着那山高，总觉得人家的山头比自己现在站的山头高，跑到那边一看，才发现自己的山头比人家的山头还好，发现各行各业都不那么容易。”

尤其是在知识经济时代，由于人们的认识水平与智力开发水平都呈现出一种与传统的认识水平、智力水平相背道而驰的趋势，要看到这种战略方式的急变性，要认真地做出分析，能够采取有效行动。

对于软件企业来讲，要把自己的企业造就成“中国的微软”，更要看到这种激变的可怕性。比如盗版就是造成这种激变的一个重要因素，宋朝弟说：“一个很好的软件突然被盗版了，想好的是10个亿，一下就变成了1000万。”所以在战略中我们要做出理性的认识，在前进的过程中，只要不断调整自己的步伐就行了。所以在企业管理中我们不妨记住一位哲人所说的话：机遇只垂青那些懂得怎样追求他的人，运气通常照顾深思熟虑者。而成绩和荣誉只能说明过去，今后的路还很长，办企业如逆水行舟，不进则退，只有你心有所属，才能找到成功的焦点。

九、看清心灵的冲突

一个企业领导人总是对自己的目标充满希望，他们在企业管理之中，总是充满希望，以此能对企业的成长提供新的战略方案。但对中国的软件企业来说，他们在管理的过程之中，已经充分地体现出了企业成长的新过程，并对一些人和事的发生及演变看得非常淋漓尽致。然而，有时我们不得不问，这些经理们在做着相同的事情之时就会产生对生活的厌恶。一位从事市场工作的同事曾经对我说：“由于人的性情不同、志趣不同，就会产生对待事物的态度不同。做经理者在用人的时候要考虑根据每个人的不同特点去安排他适合的工作，实际上任何一个经理都不可能完完全全地人尽其才。于是在处理事情之中就会有許多偏激的想法。”

有一次，当我与某集团的一位经理交谈时，她说：“我做人事科工作真有点做够了，但我又不能说出我不愿意做的理由，有时只好是硬着头皮、咬着牙把心里不愿做的事做得更好。”这位经理在说这句话时，明显地可以看出她是违心的说法。我们真的不能勉强自己，如果不能跟上自己发展的潜力，最好是转职或者是离去，这才是更大的发展。一位总经理曾这样说过：“好的年份，谁当经理都可以很开心，只有在困难年份，在危机时刻，才会出现经理人心里发怵的感觉。在这种情况下，要么是你显出英雄本色的时候，要么就是你不适应的时候，面对这种困顿状态，最好的方法就是离去。”

在信息产业界，出现这种离去的人是很多的。康柏公司的中国区总裁俞新昌在此之前是 HP 的总裁兼总经理，当时他还是离开了。他说：“如果员工早晨起来，认为到公司里做事情，是一天美好生活的开始。自己的才能在新的一天里能够得到发挥，能够感受到同仁以及上司的认可和肯定，能够感受到自己对公司做出的贡献，在这样的心情和境界下，生产力会有很大的提升……年轻人跳槽如果仅是出于金钱的目的，就不是一个很好的做法。跳来跳去，不能把所在公司比较好的地方学习到；和人相处，也不能达到炉火纯青的地步；如果做经理人，也无法培养自己强有力的班底，很难成就大事。”这就是俞新昌为我们提供的一种做人原则。

事实上，俞新昌为我们的现代企业经理人不仅提供了对自己人生定位的认同观，也为众多的经理人提供了新的办事原则。一位管理大师曾这样举例说：“花一点时间确定你的核心标准，即实现目标的标准。要探究什么标准对你重要的是，可提如下问题，‘我用什么参数来指导我的决定、我的思想和我的生活方式呢？’‘什么对我是最重要的？’把这些标准一一列在纸上。然后，仔细考虑‘这个标准能提供我什么’的问题，来弄清楚你列出的标准中比较重要的标准。例如，你可能看重职业尊重，因为它提供你一种自信心，这是你渴望作为一个目标的标准。因此，自信心就是你的核心标准。”

从这些性质出发，企业领导人在管理企业的过程之中，就会出现一种乐与苦相互联系的矛盾心理。科利华提出的“工作就是生活”，与用友提出的“生活就是工作”。这都是两大软件企业提出的对工作与生活的不同看法，虽然这是一种循环的方式，但从另外一个层面上也可以看出这是一种新的价值取向。而在业外人士看来，“工作就是生活”也好，“生活就是工作”也罢，企业者均是从各自的定位出发的。宋朝弟可以在读书、看报、看电视中寻找使企业产生跳跃的灵感，把这种生活方式看成是一种乐趣；也可以把工作没有八点半看成是对自己人生价值的一种体现方式，这也是一种乐趣。

王文京则可以把经常出差到外地市场去看看，陪同高层领导到首都体育馆去运动，把每天八点以前到公司，每天晚上九点钟离开公司看成是一种乐趣。也就是说，不同的经理人，由于其个性特征与工作方式的不同，也就形成了他们对工作态度的不同看法。我在这两家公司工作的日子里。宋朝弟可以陪同你一起吃饭，与员工产生上下沟通的作用，使员工能对科利华有一种亲切感，并在过节时把员工带到京丰宾馆等地一起联欢，让员工感受到了生活的乐趣。正是这一系列的情况，使科利华人可以不要报酬地、心甘情愿地为科利华加班，因为他们已经把科利华看成是自己的家；而对于用友呢！由于用友什么都“按照常规办事”，在节假日可以为员工发东西，可以发过节费，而忽略了员工心理上某种需求，使员工的跳槽率相对于科利华要高一些。

这只是出于我个人在科利华与在用友的感受而得出的结论。我虽然是在这些企业工作，但我不属于这些企业的真正员工，所以也就不能体会到他们内在的感受，而只是个人的某种观点而已。这就是说，在企业领导的意识中将它变成你的意向的源泉时要考虑到哪些标准重要？这些确实是你想指导你自己的标准？通过有意识地对你的标准进行自我安排，你的鉴别力能挑选你所要的标准。

我想说一点，不管是用友也好，科利华也好，还是其他的软件企业也罢。如果高层经理人对员工的价值认识不正确，认为自己高高在上，要怎么样，就怎么样，自己处处都比别人强，这不但切实际，更不能留住员工，而且还会使企业陷入灾难之中。我曾经碰到过这样一位家庭式的企业。其公司的总裁把他妹妹送到北京来管理公司，由于此人认为公司是她家的，在管理北京分公司的过程中对员工总是颐指气使，使得手下的员工对工作失去了信心。三天后，副总经理离职而去，然后她又把一位部门经理提上来，由于这位新提上来的经理因在一次工作中自作主张与一家媒体的广告业务签了合同，她认为这是不把她看在眼里，又是一次指责，最后使得这位经理忍无可忍，离职而去。这样的事在公司里接二连三地发生，使得公司人去楼空，一年下来一点赢利也没有，反而亏损了 150 多万。

这是一类现象中的一家企业，由于对员工价值认识上的错误，从而为企业带来了巨大的损失。有一次当我与 3COM 的李新梅相遇时，她曾经形象地把 3COM 总经理吴锡源描绘成是个双面人，而吴锡源也毫不掩盖地把自己形容成双面人。“我的右手边是我的公司，一个讲究效率，讲究计划，很现实的美商；我的左手边，是人情味十足的中国员工。我不能完全像美国人，又不能完全像我的员工。我必须让我的公司感觉到我够专业，很讲效率，真的能够拿出成绩来，我还要让我的员工了解到我仍然是一个中国人，有中国味，很讲人情。”CA 公司的万王嘉廉也说：“我不认为自己没有人情味，我还蛮公平的。”王嘉廉说，让别人丢掉工作不是件愉快的事，但要使机器运作得当，一些调整的步骤是必要的。“被迫离开公司的人当然对 CA 不会有好话说，他丢了工作嘛！但我必须让公司生存下去。”他说：“我不责怪这些人，他们没有做错什么，只不过是适合 CA 的工作环境而已，美国每天有将近二分之一的夫妻离婚，这并不代表他们就是坏人。”

对于想做“中国的微软”的软件企业，我觉得作为一个国内的企业，在这一方面更应该向国外的企业领导人学学。为什么中国最优秀的程序员都到外企去了，除了高薪水之外，他们认为在国外能找到自己发展的空间。其实，说到高薪水，现在的中国企业也在逐渐地与国外企业持平。像科利华，他们

在对员工薪水的分配上采取“与学历挂钩”，一位大学本科毕业生的试用工资为 2500 元左右，一位研究生的试用工资为 4500 元左右，如果再加上其他奖金的话，也可以算得上是高薪了。如果具备“能说、能想、能干、能写”的话，还可以为你提供丰厚的报酬，一篇文章的稿酬高达每个字五角。在国内软件企业群体中，能达到这种标准的的确没有一家能与科利华相比。

十、权限与责任

网景公司的一位高层领导每年都要与太阳公司的创始人比尔进行一次谈论，探讨新技术会对未来十年产生什么样的影响。有一次，比尔看着这位领导人的眼睛说：“约翰，有一天你会支持一个孩子，也许他才 20 岁，但他能写出改变这个世界的软件。”这位领导回答说：“是的。”我们那时候认为是消费游戏软件。啊！结果男孩 23 岁，名叫安德森，产品是网络浏览器。

即使是比尔也不能预想到网景的原始股上市时受到近乎歇斯底里的欢迎。在交易的第一天，起始股价是 28 元。收市时是 58 元，最后为投资者带来了丰厚的回报。

我在讲述这段往事时，是想让人们了解到软件行业的重要性，它处于一种不可预测之中，每天都在产生新的奇迹，为生活在这个社会上的人们带来新的活力。使我们看到我们虽然生活在这个不可预测的社会里，未来不可预测，但可以创造。

事物就是在这样的环境里成长的，只有对新的事物作出正确的分析，才能在发展上起到主导权。尤其要做“中国的微软”，更需要具有这方面的能力。俞新昌在作分析时说：“软件业是一种全新的行业，在市场中能够起到最重要的作用，只有这样才能作出新技术上的战略部署，每一个软件企业都要做到这一点。”在俞新昌的眼中，中国信息产业对软件业的重视和发展力度是不够的。“中国人在写软件方面很有潜力，中国人力非常多，而且非常优秀，但我们今天真正能够拿得出手的软件还基本上没有，硬件我们已经落后很远了，软件大张旗鼓地搞，还有赶上的机会。并且，硬件的价钱一天三跌，软件的价格则居高不下。”

有一位外企老板在设想让他来干软件时，他的设想是：“政府给我三四千万美元，甚至五千万美元，一个软件中心，也确实需要这么多钱。我就到浦东去，盖一个自己的软件大楼。从美国硅谷请到十个、八个真正搞软件的专家，薪水按照美国给，对他们的交通，小孩子念书，都照顾得非常好。”

师傅请好了，然后，“在国内高校精挑细选 300 人，选几个目标，真正下苦心搞上三五年，我认为会有成就的。”

“现在软件产业不成功，是因为缺管理力度和投资意愿。只有大投入才有好产品开发出来，软件如果不能够卖到美国市场，基本上成功不了，你需要是能在美国一炮而红，在全世界也就流行了。美国现在已经不是一个汽车王国，而是一个信息王国。”

在他的眼中，计算机有它自己独树一帜的特殊性。他认为，如果当初计算机管理总局不并到电子部，也许计算机产业发展会更快一些。

这就是一家猎头公司总裁的说法。做软件产品也需要有一种说法。只有感觉到在做企业的过程之中，感到了自己权限和责任的变化，才会采取一种新的战略方法来改变自己的策略。

宋朝弟在引进量子理论时曾认为企业与人一样是有生命力的，同样不知道明天或者后天怎么样，就像每个人都在锻炼身体一样，也要培养自己的抵御能力。

东大阿尔派总裁刘积仁认为做软件也要提倡江山不能老打。刘积仁认为

东大阿尔派这么多年来，东软包括高层在内的人才，流失率几乎就没有。他说：“去年进来一百五六十人，只走了三五个人。”

刘积仁留住人才的秘诀是，在各阶段恰到好处地给予人才最需要的东西。“在创业的时候有精神就够了。20人到30人的时候，依然靠精神。30人到40人稍微有一点变化。当100人以上的时候，人才追求的就是个人与社会同步发展，要让他们有事业成就感，创业要有所获得，打江山不能老打，打完江山要让他们感觉到各个方面都有所得。这以后，要给人才加很大的压力，要给他放担子，让他在一线冲锋陷阵。在这种情况下，他的精神状态是最好的，他感到特别充实。我们的管理层平均30岁，他们在宏观的决策上，缺少锻炼，因此要给他们足够的空间施展自己。另外，要让人才能够无忧无虑，尽量地与那些繁琐的、跟他事业无关的事情隔离开来。”

留住人才是刘积仁的一手，刘积仁更要考虑的是“当人才流动的时候，你的公司还能不能继续维持一个高速度的、可靠的发展。因为不流动可能是做不到的，一些著名国际大公司其流动率也不低于15%”。

刘积仁认为，德很重要，才是附在德的基础上发展起来的。他说：“一个人当他德不好的时候，这个才对集体危害会很大。但有的时候并不是德的问题，而是性格的问题。古怪、固执、不合群，这不属于德的范畴，对这种人要充分发挥他的才能，因为人无完人，你要真正找一个苦大仇深、老实可靠的，他不一定给你做出什么事情来。如果一个人老是出主意，大家和他合不来，你就不一定要让他和别人一起工作，你最主要的是用他的主意。”

这就是软件产业界经常能找到一种说法的刘积仁。在中国历史上，“杯酒释兵权”是赵匡胤用来铲除那些手握大权的大将的一种手段，使其能够得到共享皇室生活所采用的一种方法。但是，在我们的企业管理之中，这也成为了清华紫光集团总裁张本正的一种说法。

张本正开始做企业时并不知道该怎么做，只能是边做边定位，像滚雪球一样向前滚，滚到哪儿是哪儿。张本正采用的是自然生长法：撒下一片种子，搞30多个部门，年终人均利润没有达到1.5万元的关停并转，第二年人均利润下限提高到2万。就这样优胜劣汰地做了五年，公司营业额超过了一个亿，利润超过1000万。“能有这个成绩是因为当时市场竞争还不是很激烈，资源也有限，清华大学又有着特殊的人才优势，现在再拿100多万像撒胡椒面一样胡撒，肯定是找死。”

企业走到1993年，张本正意识到，靠自然生长法办企业不行，紫光也不是什么都能干，紫光只能干它最擅长的，不能逮住什么干什么。“四通打字机，联想汉卡、方正激光照排都有一个最出名的产品，紫光说不出什么，这样就不能形成紫光统一的形象。”

等张本正意识到这一点，想要统一规划，谋大发展的时候，他属下的那些分公司都已经长大了；当张本正提出大舰队体制，并阐明大舰队模式抗风险能力强的时候，他的属下问他在哪儿指挥？是在直升机上，还是在小舢板上？有个子公司的总经理甚至跟张本正开玩笑，请他到自己的船上指挥。

当时企业的体制是各子公司赚钱，然后上缴总公司。这种体制，子公司小的时候，还容易控制，子公司长大了，问题就来了。“当时我们有五个独立法人的子公司，根本不听号令了。”张本正开始后悔自己没能掌握一艘既能打仗又能指挥各战舰的旗舰。张本正认识到长此以往，企业就不能长治久安地发展，就不能形成统一的步调。

张本正开始着手做“秦始皇统一的工作”。他首先从思想文化教育开始，灌输大紫光意识、大紫光战略和大紫光发展。理论教育以外，如果“不辅以一些硬的东西，肯定是不可调控的”，于是张本正开始加大总公司各事业部的投入，把总公司造成一艘“旗舰”。“总公司控制的收入增多了，子公司就只能跟着走，这是一个硬杠杆。”

增加总公司力量的同时，张本正的另一手是控制子公司的权限。“规定所有子公司的贷款都必须通过总公司，贷款需要担保，我只要向银行打一下招呼，这一条就可以做到；规定子公司扩大编制必须通过总公司招人，总公司根据子公司业绩好坏，确定允许子公司招多少人，不允许子公司随便发展；规定办公地点一律集中到紫光大厦，其他地方原则上不予考虑，以免天高皇帝远管不着。”

张本正认为，他这样做对资源调配非常重要，对树立紫光形象、打硬仗非常重要。对于权力下放的管理理论，张本正不以为然。“凭我的经验说，权力下放的结果是这个企业的绝对分散。中关村被‘掏空’的公司很多，个个小老板都很有钱，但总部是空虚的。”

谁都不希望自己被“掏空”，但不是谁都能阻挡自己被“掏空”的进程。张本正集权的策略是慢慢来，不着急。他的第一步是统一商号。“开高层干部会议，研讨商号的必要性，为统一商号找到充分的理论依据，使大家至少在表面上说不出反对统一商号的理由，个别子公司说它的商号已经打了很多广告，在市场比紫光的商号还值钱，我就让它三年以后再改。”

张本正会为自己的每一个举措找到合适的理由，而且是一般人很难说出反对意见的理由。“我必须把话说到他不能反对的地步，我的提法宣布之前要事先模拟一下，估计会有什么样的反对意见，以及该怎么答复这些意见。”

1996年，张本正把公司高层拉到涿州开会，在吃饭的友好气氛中讨论最棘手的统一物流和统一财务的问题。吃饭的气氛轻松友好，但不是每个人心情都很平静，因为这等于“杯酒释兵权”。

张本正统一最难统一的财务、进货渠道和物流管理的方法，同样也是先谈理论和道理。张本正本人不讲，让发展战略中心的人讲统一进货渠道能使资金调度更加合理，可以降低风险；讲统一进货渠道不容易有漏洞。这样一讲谁还敢坚持要做自己的进货渠道？谁要坚持做就说明谁心里有鬼啊，所以，反对的理由只能是单独做价格会更好，但单独做怎么会比统一做价格更好呢？

张本正很清楚紫光最后之所以能完成各方面的统一，不仅仅是因为他理论讲得好，而且绝对是总公司有实力。“谁要做不听调度的将领，我就立马换人。总公司没有实力的时候，不敢乱动，动一个人，有可能一个项目、一个产品就没有了。因为技术或者市场就掌握在几个关键的人手里，所以，动之前必须考虑好有没有惹得他撂挑子走人的可能性，如果有这种可能性，该怎么办？这些都必须想好，不能胡来，胡来肯定是不行的，绝对不能像行政干部下命令那样行事”。

行政领导能找到一种说法，职员也能找到一种说法，只是在说的过程中“公说公有理，婆说婆有理”。比如美国麻省理工学院斯隆管理学院院长莱斯特·瑟罗在《二十一世纪的角逐》中提出：“在历史上，无论个人、企业还是国家，若要致富，一是要拥有比竞争对手更多的自然资源，二是要天生富有，获得人均占有资本（包括工厂和设备）高于别人的优势，三是使用更

高超的技术，四要拥有更多的技术工人。具备上述条件，加上合理的管理，成功便有了保障。”

佳都国际的总经理刘伟在谈到他离开四通、加盟希望到创办佳都国际也有他一套从职员到经理的说法：1992年，刘伟离开南方四通加盟“希望”，同他离开设计院去四通一样，也不是出于收入方面的考虑，刘伟说：“我的每一次变动，个人经济收入都不是一个往上走的过程，我提出离开，四通从经济收入上进行了挽留，但不是我想要的，我离开南方四通是因为我觉得我有能力把一个事情推到一个更高的高度。希望广州设有分公司，华南这一块可以由我独立策划操作，这是希望最吸引我的地方。”

不仅一个人是这样，一个企业也是这样，甚至于对社会的变化，不同的人也有不同的说法，更何况是一个企业。比如在《巨人谈论知识经济》一书里，那些在世界上的知名人士在谈起知识经济时也能从不同的角度提出属于自己的说法：法国总统希拉克说“知识让法兰西浪漫，经济让法兰西富足。终生教育是知识经济的成功之本”。日本首相小渊惠三说“知识就是日本的灵魂”。韩国总统金大中说：“我们必须走知识经济的道路，否则，我们经济地位的恢复就不成其为可能。我们已经到了头脑强国的时候了。”而股票大王巴菲特与世界首富比尔·盖茨却这样说：“股票永远离不开知识经济”，“未来之路——信息高速公路将从机构到个人地改变教育重点。教育的最终目标会改变，它使未来之路在知识经济的脚下！”而一些经济学家与管理大师等又分别说“知识经济是促进人与自然协调，可持续发展的经济”，“未来经济的发展是知识的发展”，“知识是什么？知识就是我们首要的财富”。

可见，由于人们因受到自己所处的环境、地位、立场等的不同，对同一性质的问题就会有不同的看法。一旦觉得自己有了答案，所有质疑与自己的想法的动机就会消失了，这种动机的产生就是受到时间压力、自己的期望、责任、个人的兴趣、生涯目标、工作地点与住家的距离等因素所影响。

十一、从文化看忘却

1998年，在中国企业界与管理界谈得最多的问题就是海尔的企业文化走进了哈佛大学。然而在传媒上常看到的则是“海尔文化激活休克鱼”的案例写入了美国哈佛大学的经典案例之中。从这一点可以看出，一个企业的发展，一个企业家的心态，完全可以从企业文化的重塑上体现出来。

海尔的这个“休克鱼”提法是张瑞敏在公司内部提出的一种比较容易记住的概念。但在企业战略之中又是非常实用的。张瑞敏在哈佛大学讲课时曾说，“休克鱼”问题说到底是文化问题，你要激活它，就首先要激活人！我们去红星厂的第一件事就是把海尔文化灌输给那里的干部。他们是企业的头，首先要把“鱼”脑子激活，才有可能把整条“鱼”从睡梦中唤醒。

从企业形象重塑上来看则是指一些硬件比较好而软件不行的企业。张瑞敏曾比喻说：“这就像一个人身体非常强壮，但是没有脑子，思想观念有问题，处在‘休克’状态。”

从企业战略上来看，张瑞敏认为这种“休克鱼”概念在海尔用得最多的是企业兼并，这可以分成三个阶段：先是“大鱼吃小鱼”。在资本经营的初级阶段，企业的资本存量、经营规模起决定作用。兼并的主要形式是大企业“吃”掉小企业；然后是“快鱼吃掉慢鱼”。技术含量上升为竞争胜负的决定性因素，谁的技术含量高，谁的发展快，谁就能赢。这个阶段主要表现为资本向技术靠拢，高技术企业兼并传统企业。到了90年代，则是“鲨鱼吃鲨鱼”的阶段。这时已经不存在谁“吃”谁的问题，而是一种“强强联合”，也可以说是目前兼并重组中的最高形式。波音和麦道的合并就是这种“强强联合”的结果。

海尔的这种文化，给了我们什么启示，从中国目前的形式看，大鱼吃不了小鱼，因为小鱼不觉其小；快鱼吃不掉慢鱼，因为慢鱼并不感到自己慢，这就是许多企业家提到的“各有所倚，各得其所”。但最重要的还是要去创造属于自身企业的“知名品牌”，甚至是国际品牌。

在造就“中国的微软”的岁月中，众多的软件企业都深深地认识到只有中国人才能创立中国自己的品牌。要在模仿国外企业的基础上不断地作出创新，这样才能使市场潜力得到最大限度地发挥，才能为我国民族软件产业的发展作出实质性的变革。就好像人们在用一种直觉的、至高无上的文化来改变软件产业的现状。就好像人们常说的，真诚的文化是一种对于比自我为大的整体的使命感。这就是一些企业家被问起的：作为伟大团体一分子的经验是什么？最引人深思的回答是：觉得自己属于一个比自我强大的事物的感觉，也就是大伙儿心手相连，共创未来的那种经验。对他们来说，作为真正伟大团体一分子的体验，是他们一生中最突出、生命力完全发挥的一段岁月。有些人竟其余生，希望寻求重温此种经历。

志成电子的经理白文涛说：“当人类所追求的愿望超出个人的利益，便会产生一股强大的力量，远非追求狭窄目标所能及。从文化看谁是‘中国的微软’也是如此。任何一个企业都必须建立起属于自己的文化，都必须对社会有所贡献，只有这样才能体会到一股驱策其向前的精神力量，那是一种来自追求更远的目标、从而唤醒了内心深处真正的愿望所产生的力量。”

那么领导者对于培养自我超越能够做些什么？

我们必须谨记，走上任何一条个人成长之路都是一种自我选择，没有人

能够被强迫发展自己的自我超越。这就好像历史，对日耳曼人而言，不需要个个缅怀，或检讨，或面对……而是必须“克服”的，你可以想像这个民族活得多么辛苦！他们每天都在“克服”过去——两次大战的过去，纳粹和犹太的过去，民主德国的过去……

在每一个新的一天里，德国人都在不断地审视身后那旧的一日。他随时回头观察自己的所作所为，很严肃、很认真地检讨自己的灵魂。

和日耳曼人相反，中国人是勇往直前的。中国人最常说的是，“唉，过去了就让它过去吧！”历史，对汉民族而言，不是个需要缅怀、检讨、面对、克服的东西，而是那个需要“忘记”的东西。

但是你能苛责他吗？我想，要不是中国人有这个忘记的能力，他恐怕也无法迤迤邐邐地走过漫长的五千年！清廷开“博学鸿词”的大门之后，原来有些苦苦相忆的遗民纷纷回来，“一队夷齐下首阳”，表现的是“忘记”的能力，一代一代就这么过去，构成我们绵长悠久的历史。

没有“忘记”的生存，是痛苦的生存。要活下去，就不能记得太多。如果不这样做，保证一定会产生以下效果。

1998年，科利华在面对金融危机，中国长江流域遭受多年罕见的洪涝灾害之后，依然在软件市场销售之中取得了长足发展。但这场水灾，长江是百年一遇，嫩江是前所未有，国有企业不过半年就造成数百亿，甚至是数千亿的损失。科利华的一位市场经理认为：这是科利华人面对自然灾害之时，依然能够作出市场强有力的选择，面对市场的萎缩，科利华在市场销售上采取了新的战略方式：忘记过去的成功经验，根据市场的客观条件，选择新的战略点，取得企业的超速成长。宋朝弟说：“在这个不确定的社会里，我们不能凭经验办事，经验只能是工业时代里一个最时髦的代名词。在信息社会里，需要转变观念，把企业的管理方法看成是观念与经验相斗争的需要。”

在一次中国信息战略研讨会上，一位在多元化领域曾取得成功的企业领导说：“企业可以鼓励一种员工可在其中锻炼‘自我超越’的公司气氛。说得更具体些，这是指建立起一种组织，在这个组织中，大家都在建立愿望的时候有安全感，‘追根究底’与‘诚实面对真相’变成一种文化，挑战现状是一种期望——尤其是当现状中隐含着大家一直在逃避而不愿意面对的问题时。这样的组织气氛，将以两种方式增强自我超越。首先，它将持续强化个人的成长对于组织是真正受益的理念。其次，由成员们的回应，组织将可提供对发展自我超越有助于提高员工技能的在职训练。”这就是他对现代企业管理体制与企业战略体制的一种认识。

中国的软件企业要在极短的时间内脱颖而出，就必须认识到这种自我超越观念的重要性。1998年，福建实达集团总裁叶龙开始忘记他在硬件领域所取得的进步，开始进入软件领域。叶龙认为软件领域对他来说是一种新的挑战，也许做硬件的管理方式在软件领域里是不行的，实达最想做的就是面对中国软件领域的发展趋势，在开发软件领域的过程中作出新的定位。并确定软件发展的三个战略步骤：一是在短期内把研发中心迁移到北京；二是作出五年规划，把软件企业办成国内一流的软件企业，三是在形成规模最大的软件园之后，不断地走向世界。

从这个案例中可以看出，在中国的软件企业群体之中，一种新的生存方式就是要找到一种“自我超越文化”，不断地形成规模，在极短的时期内形成新的成长环境。这就好像以科利华为首的企业提出的“我们需要竞争”的

口号一样。宋朝弟认为“精神世界的事，可以喊口号，一定要喊口号，口号很起作用；物质世界的事，一定不能喊口号，喊口号没有用，只能踏实苦干”。宋朝弟举例说：“1958年‘大跃进’失败了，但解放战争毛泽东胜利了。打仗是人跟人打，当生命受到威胁的时候，蒋介石的物质刺激不起作用，反倒共产主义的精神鼓舞更起作用。解放军战士个个不怕死地冲锋陷阵，国民党军队尽管占据人数和军备的优势，也只有望风而逃的份……解放战争，毛泽东预测打5年，但人和人的战争无法预测，解放战争3年就结束了。”

所以说，竞争是自我超越刺激企业成长的一种模式，企业领导能力符合企业竞争环境的现实，并且重视领导能力的实践。比尔·盖茨说：“一个好的公司应该具有竞争对手，有了竞争对手才能密切注意竞争对手的发展，对竞争对手产品的好坏和经营的有无效率作出了解。甚至是从竞争对手那里学到东西。”只有形成这种新的模式，才能“走向世界”，否则就是坐以待毙；在这样的市场环境中经营的公司，只有适应新的竞争方式，才能把企业的理性与领导者的人性联合起来。1998年，科利华在以量子理论为指导的方式下去呼唤竞争对手，扬长避短地在市场竞争中寻求发展，不断地提高企业运作能力。使科利华在整个社会环境中看到经济全球化以及原先分散市场的统一化，使科利华一上市后便赢得了注意力。“科利华前几年就在想尽办法引起别人的注意，上市更引人注意了。4000万股民，都是比较有钱的，科利华家教产品的市场一度扩大了。对内部来说，上市会让大家感觉很好，更有凝聚力，更具有影响力。”

要想忘记过去是一件极其难的事，一个企业是这样，一个人也是这样。提出“家庭电脑”概念的许志平说，“影响力与凝聚力是很重要的……我现在做任何事情，我时时刻刻都在想这事在联想应该怎么办？不光是我，从联想出来的人，第一个念头大概都是这样。倪总的影响体现在工作上的认真态度。我们是靠小聪明或者爆发式的聪明，倪总他们那一代人不是。”

联想为什么能够成功？第一，“联想有一个特别好的老板。公司做得好不好，绝对在老板。联想的老板做事没有私欲，干什么事，要都能明明白白地放在桌面上；第二，联想有一个尽人皆知的套路——搭班子，定战略，组队伍。这说起来简单，做起来挺难。联想的企业文化，保证了它的凝聚力，其实联想走的人和进来的人都不少，但它始终能保持其文化是向上的，能保证，无论年轻人跑得有多快，前面总是能够有发展空间。联想不光是一个人，它有一批老人去拦着新人，这事很难得。如果只是柳传志一个要提拔年轻人，别人说不成，那也做不成。现在换来换去，联想基本上都是年轻人了。”这群年轻人均是受到联想的“领军人物”的影响而成长起来的。

许志平认为自己在联想学到的主要是套路。“没有经过，你是学不到的。联想没有国有企业的套路，也不是外企那一套，联想有它自己的套路。联想的人跳槽大都是自己创业，像皮卓丁虽然在外企，其实是自己开一摊。”许志平认为学会了联想的套路，在市场上足够活了。所以这些使他忘记不了，“忘记”不了过去。在某种情况下，只有忘记不了的记忆，才能促使企业的进步与个人的进步。究其实质还是联想的企业文化树立讲贡献，讲效益的价值观；树立跻身于国际市场的共同理想；铸造“协力”的整体意识；弘扬拼搏创业的公司精神；塑造高技术企业的社会形象凝聚了人、影响了人。

在联想，集团总工程师曹之江就是这样一个受到影响的人。1984年，计算所公司一成立，柳传志就邀请曹之江参加，当时，计算所已决定派曹之江

作为访问学者出国，曹之江对柳传志说：“我到国外逛一圈，再回来跟你干。”

想出国见识见识的曹之江到了美国，在美国的一家公司干了一个月后感到很苦闷。这家公司本来是请曹之江去做研发的，但当他到这个公司报到的时候，公司认为原来希望请曹之江来解决的问题已经解决了，出于技术保护等原因，公司根本不让曹之江接触他们的数控机床产品的核心技术。

如果曹之江在此时离开这家公司，那么这家公司的数控机床产品就无法出厂，因为在测试的时候，他们的数控机床运行一段时间老是死机。公司的博士教授们找原因找了很长一段时间，总也找不出来。

公司里面的一个中国人对曹之江说：“你是科学院的专家，应该给他们露一手。”曹之江检查问题症结的时候，公司的技术主管质问曹之江：“你在这儿干什么。”曹之江跟他说了自己的检测思路，这位美国的博士很不客气地对曹之江说：你的方法不行。“一个问题，我在确实搞清楚以前，我一般不会给人家说什么，也可能你对，我不对，说早了，结果我不对，也挺丢面子。你只要不把我赶走，我就在这干。”没用一个小时，曹之江就发现问题出在电源接地对控制电路的干扰上。重新改造了电源的接地系统后，数控机床再没有出现过死机的问题。

第二天，当有人告诉美国博士曹先生解决了这个问题的时候，美国主管不相信，让其余 20 多台数控机床照这个方法改，改完了试一天，全好了。“从那以后，他们就觉得离不开我了，我成为总体设计组组长。”

尽管这家美国公司觉得离不开曹之江了，几次要给曹之江申请绿卡，都被曹之江拒绝了，“到美国见识一下，我觉得是绝对必要的。但要在美国定居却无论如何都不行。北京人会打心眼里尊重安徽来的‘小保姆’吗？你怎么能要求美国人因为你是从中国来的，就尊重你呢？只有把中国建设富强了，我们才能找到美国人到中国的感觉。”

“我到美国没学到什么东西，但我找到了自信。去美国以前总觉得美国人比中国人强，这些专家更比我们强，去了以后，感觉并不是那么回事。现在我不管是和美国人、日本人，不管同哪个国家谈判，至少都不怯场。我觉得我们科学院派出去的人绝对不比他们差。这是我在美国最大的收获。”

曹之江在美国最大的收获是找到了自信。但它在联想最大的收获却是获得了超常发挥的优势。联想贵在人才激励机制，联想采用在“赛马中识别好马”、“谁跑得快就支持谁”的政策，使一批优秀的科技人才脱颖而出。联想还注重起用科技将才，如总工程师倪光南就是一个突出代表。倪光南是一个出色的计算机专家，他进入联想后不久就推出联想汉字系统，之后又推出联想汉卡等拳头产品，为公司的发展奠定了基础。但是，在 1999 年 9 月 1 日，联想集团控股公司董事会宣布解聘倪光南的情况说明，联想集团在对外解释这件事时阐述道：

1995 年 6 月以前，倪光南同志任联想集团总工程师，他与总裁柳传志同志曾经在工作上相互合作，配合密切。但自 1993 年初开始，由于在研发路线上产生意见分歧，而集团领导不能按照他的意见决策时，倪光南开始向科学院领导控告联想主要负责人，其内容从个人工作作风发展到严重的经济问题。科学院领导对倪光南反映的情况十分重视，派专人进行仔细调查，并将调查结果告诉倪光南，劝说其与联想领导层继续合作共事。但事与愿违。在调解无效的情况下，科学院党组为了联想集团的正常运营，不得不于 1995

年6月免去倪光南联想集团公司董事职务，同时董事会决定免去其总工程师职务。

四年多来，倪光南持续不断地向国家各级领导机关，直至国家最高领导控告联想集团主要领导人在经营活动中存在若干“重大问题”。这些问题中央纪律检查委员会、国家监察部、国家审计署、中国证监会等部门先后都进行了调查，并有结论。1997年8月，中国科学院党组秉承上级指示，组织院监察局、审计局和高企局的主要负责同志，配备财务、审计专业人员，在院党组副书记和中纪委驻院纪检组组长（院党组成员）的率领下，在香港、北京再次进行了全面调查取证，并在香港听取了新华分社主管在港中资企业副社长的指导性意见，最后形成院党组的调查结论，即“所提出的四个方面的问题，均系工作中的不足的问题，调查中没有发现个人（包括港方人员）有违法违纪问题”。上述调查报告和结论以院党组文件上报国务院，国家领导同志以及其他有关负责同志在报告上都有指示。正是由于国家领导同志的批示，1997年北京联想向香港联想注资整合工作才得以顺利实现。

最近两年，倪光南同志不顾科学院领导向他传达的院党组对于他提出的几个主要问题的调查结论，继续利用全国政协提案，以及通过互联网向两院院士和院机关领导干部发送电子邮件、向各研究所领导寄发文字材料等，继续片面宣扬联想集团主要领导人的“重大问题”。

联想集团四年多来为了配合上级领导机关的调查取证和来自各方面的质询，高层领导耗费了大量时间和精力，尤其是主要负责人在全力以赴地处理公司业务的同时，还要面临大量的背靠背审查，精神压力巨大，严重影响了公司正常的业务运营和管理工作。更为严重的是，由于倪光南的控告，造成北京联想向香港联想注资整合工作推迟半年多时间，失掉了最好的时机，经济损失巨大。

需要说明的是，当年，倪光南同志和柳传志、张祖祥同志是北京联想派往香港联想的三位主要领导人，倪光南同志任香港联想执行董事，他在公司的地位和待遇远在张祖祥同志之上。当时他们三人吃住都在一起，香港联想经营活动中的重大决策，无一不是经他们三人酝酿之后提出来的，但当时倪光南并没有提出有不符合国家政策规定的任何问题。而四年多来，倪光南向国家上级机关控告的问题恰好就是他们三人在香港主持工作期间所发生的事。

尽管倪光南四年多以来持续不断地控告联想集团主要领导人，并给公司带来巨大损失，但公司仍然保持了他在公司原来享有的高工薪待遇。

事实上，正是这四年多之中，联想集团在执委会的正确领导下，在研究开发和运行管理等诸多方面均取得了长足的进步，尤其可喜的是一大批青年员工已经成长为公司的栋梁之材。他们对倪光南长期以来的行为，以及对于给公司带来损失的情况下，还享有公司的高额工薪待遇，反应非常激烈。

联想集团控股公司董事会综合考虑上述情况，认为必须支持和爱护为发展我国信息产业作出突出贡献的联想集团的干部和员工，对这件事要有一个鲜明的态度。为此，董事会研究决定，从1999年9月1日起，对倪光南同志进行解聘，并提请中国科学院根据人才流动双向选择的原则，重新安排其工作。

鉴于倪光南同志对公司发展初期所作出的贡献，董事会决定交给科学院人民币500万元，作为倪光南同志到新的工作单位开展工作之用，具体如何

分配，由科学院领导决定。

联想的这些做法，一位管理大师评价说：“当员工受到鼓励这样做时，人们热爱这样做，并且努力寻找新的方法，在无法预言变化的时代，每个人都应参与献计献策。应该鼓励在所有层次进行改造，探索改进工作过程的方式，确立一个明确企业发展方向的有力的洞察力作为指引。”

十二、学“微”需仿“软”吗

有的时候，即使是最两难的矛盾，当我们由系统的观点来看时，便会发现它们根本不是什么矛盾。一旦改变深入观察变化过程的思考，我们就能看到新的景象。

譬如，微软的成长速度如此之快，潜在的市场引起了很多人的关注，特别是信息产业的一些企业为了能与“微软”在信息领域里平分天下，众多的企业领导人都在努力着。以致于他们提出了“因为不是第一，所以更加努力”的口号，言外之意就是在努力之后，渴望得到第一。

第一不仅能使企业的知名度成直线形上升，而且也能为企业领导人的形象带来很大的影响。比尔·盖茨因为微软的壮大，才使他成为世界的首富，才使他成为世界软件业的预言者。

联想在发布“幸福之家”的软件时，联想就宣布了欲进军软件产业的现状，并对软件产业的发展作出了新的见解。当时《中国计算机报》称之曰：“幸福之家”不但向硬件厂商开发，也向软件厂商开发，硬件厂商可以用“幸福之家”提升自己产品的使用价值，而软件开发商利用“幸福之家”开放的操作环境，开发出各种各样应用软件装到“幸福之家”中，并且通过“幸福之家”规范的销售渠道，让这些优秀的家用电脑应用软件进入千千万万个家庭。

如果联想有自己的“幸福之家”，实达、TCL 也各有别的什么“家”，那么，中国的家庭用户在电脑的使用上仍将是一片混乱。因此，大家使用一个统一界面，应该说是最好的。

家用电脑的教育功能究竟有哪些，并不是联想一家就能定的。大家都可以在这方面做工作。同样地，在网络方面、娱乐方面，每个厂家都可以加自己的内容，体现出自己的特点，只不过是大家采用了一个统一的界面格式而已，这影响不到其他厂家发展家用软件的问题。同一个界面的使用，对用户来说是有利的。

同时，与众多“幸福之家”盟友一起共同努力，争取形成具有民族特点的中国家用电脑标准化操作界面和应用软件系统标准配置，让用户得到更多实际利益、更有效的应用支持；“如果就 1998 年中国 PC 市场有 400 万台容量的话，国有品牌应该占到 200 万台以上。如果每台国有品牌电脑增加 200 元人民币的成本，为用户提供一个功能化集成环境，以解决用户过去不得不自己去找解决方案的难题，这就意味着一个高达 4 亿元的软件市场等着我们去开拓”。

《计算机世界》称之曰：联想敞开“幸福之家”最重要的意义是以这种 OEM 方式推广软件，将为中国软件厂商带来五亿元以上的新市场。而《信息产业报》则说：自“幸福之家”问世以来，联想先后与金山、四通利方等 21 家软件厂商合作，这些软件厂商开发的优秀软件通过销售联想家用电脑的正规渠道进入中国家庭，有的软件通过这种方式销量达到十万张，有的有效地避免了盗版的困扰。

联想将为中国用户提供一个标准的电脑功能操作环境，共同促进中国软件发展大气候的形成，促进民族软件产业的发展。

面对这一切形势，我们看到了联想在走“中国的微软”之路时，推出了新的开拓方式，并以此来促进软件产业的发展，不断地向着更高的层次进军。

当然，联想在向软件产业进军的时候，并不是单一地自家销售，也在向着更高层次的销售量进军。联想除了全面预装联想自有品牌微机外，还与 TCL 致福电脑和实达签订了 OEM 合作协议，连邦、赛乐氏等软件经销商签订了销售代理协议。

在联想的“幸福之家”推出之后，我的一位朋友陈开来曾经撰文指出：联想已经具备了天时、地利、人和三势。天时：中国的计算机个人消费市场已经成熟，但对大多数不懂电脑的中国家庭用户来说，WIN95 仍具有较强的专业性。目前适合国内用户的中文场景式界面操作软件还处于一块真空地带；地利：联想电脑在国内家用品牌机中占据了绝对份额，预计今年市场份额将达到 50%。多年的经营，使联想电脑建立了庞大而强有力的营销渠道。因此，联想自身的硬件设施将有效地保证这一推广顺利实施。人和：联想在中国家庭用户中有良好口碑，并且“中国硬件第一大家”的招牌也使得众多中小软件开发者和代理商搭乘顺风车。可以说，联想在今后软件市场的竞争中将会取得更好的市场份额。

由此，我们在把联想与其他软件市场相比较时，其他软件厂商在发展这种市场战略时，就要把市场定位放在一个高层次的战略上去，而不要盲目办事，这样将会有助于损坏企业的形象。因为我们在面对一个强有力的竞争对手时，应该看到在走“中国的微软”之路时，仿“微”也不需学“软”，而是要独自走出一条靠积极因素创新之路。

的确，联想无论是在硬件行业还是在软件行业可谓是“不鸣则已，一鸣惊人”。但细细一想，人们对一些英雄般的高瞻远瞩的领导者的敬佩常常会产生一种错误的看法，即领导能力。其实想一想联想的发展，它除了联想的生存环境之外，还与柳传志的战略领导权有观。

柳传志说：振臂一呼，应者云集的领导能力决不是一个领导职位就能赋予的，没有追随者的领导剩下的只是职权威慑的空壳。是追随者成就了领导者，领导的过程就是争取追随者的过程。

柳传志争取追随者的第一步——“人行得正”。“在公司里面，我对他们要求挺严格，大家都信我。甚至离开公司的人，想自己发展的人，也不会出去说联想不好。这其中，我觉得有一点很重要，就是决不搞宗派，决不给自己谋私利。不仅是不谋私利，对人处事还要公正。今天我把 A 训了一通，明天当他发现其他人犯了错误也一样挨训的时候，他就不会感到委屈”。

争取追随者，以身作则、身先士卒很重要。一般的看法是，伟大与荣誉归于领导者，而追随者通常被认为是第二等级或低位的角色。因为领导能力起着众志成城和绿叶扶持的作用，追随者们与领导者们是一个整体相辅相成、不可缺少的两个方面。认识到追随者是必需的合作者，对于解释领导行为的复杂性是极其重要的。柳传志说：“创业的时候，我没高报酬，我吸引谁？就凭着我多干，能力强，拿得少，来吸引住更多的志同道合的老同志。”沃伦·布兰克在《领导能力的九项自然法则》所说：“把注意力集中放在取得追随者们上。当你选定某项特殊的任务时，第一步就问自己：‘我需要做什么才能使他们和我保持一致？’或‘谁的支持是必需的？’然后，集中心思去取得这些人的扶持。”柳传志认为：“要部下信任你，还要有具体办法，通过实践证明你的办法是对的。我跟下级交往，事情怎么决定有三个原则：同事提出的想法，我自己想不清楚，在这种情况下，肯定按照人家的想法做，当我和同事都有看法，分不清谁对谁错，发生争执的时候，我采取的办法是，

按照你说的做。但是，我要把我的忠告告诉你，最后要找后帐，成与否要有个总结。你做对了，我就表扬你，承认你对，我再反思我当初为什么那么做。你做错了，你得给我说明白，当初为什么不按我说的做，我的话，你为什么不认真考虑；第三种情况是，当我把事想清楚了，我就坚决地按照我想的做。”

领导能力又是一个相互作用的活动范围，柳传志认为追随者是加入领导者的合作者，是这两者一起产生了驱动组织机构向前发展的能力。“不独断专行，尊重人家意见，但是要找后帐。这样做会大大增加自己的势能”。

“其次，是取信于领导，取信于用户和合作者，取信于员工。说到的事情一定要做到，要不然，你就别说。联想定的指标全都不冒，联想定的指标肯定是超额完成，谁也不敢说大话。另外，公司成立的规矩一定要不管不顾地坚持。比如公司开会迟到罚站的规矩，传了十几年了，传下来不容易，因为不断地来新人，谁信这个。”

在领导方式方面，柳传志认为，当企业小的时候，或都刚开始做一件全新的事的时候，一定要身先士卒，那个时候，领导是演员，要上窜下跳自己去演。但是公司上了一定规模以后，一定要退下来。“要做大事，非得退下来，用人去做。如果我一直身先士卒，就没有今天的联想了，我现在已经退到了制片人的角色。现在包括主持策划都是由年轻人自己搞，杨元庆他们自己的事，由他主持策划，我只是谈谈未来的方向。”

十三、立意要高远

有这样一篇文章《信息到货币的‘惊险一跃’》，此文想给读者介绍的是 1981 年美国正处于经济的转折期，服务业占国内生产总值的比重不断增大。于是信息技术服务业便成为信息技术产业中的第三产业。此时一家由四个人创业的公司布录伯格公司意识到信息服务业的斑斓全景，于是结合自身经验和才能，决定把公司定位在向金融机构提供服务上。公司业务应该是一种有附加值而当前尚无人从事的信息服务业，这一服务业应该是建立在大量证券信息的基础上，它能让人们方便地选择他们认为最有用的信息，也能向人们提供简便易用的计算机软件。

于是在这个基础上，他们就展开全新的市场战略，确定了发展公司也要放在一个“立意高远”的基础来完成，以此通过互联网、广播电视、电话和印刷品等各种媒介提供信息和娱乐，为几百家企业带来了更高的信息和新闻服务，从而产生了全新的市场战略。

当我们纵观中国的软件企业之时，何尝不是这样呢？联想能够成为中国计算机行业的第一大品牌的企业，也是跟联想的“立意高远”有关。柳传志指出：

1984 年，“两通两海”已经挺立在中关村，而柳传志的名字却像今天中关村众多小公司老板的名字一样，普通得让人容易忘记。但 14 年后的今天，是柳传志成了大事，是联想成了民族计算机产业的象征。而当年笑傲江湖的英雄，风流却被雨打风吹去。柳传志把这个鲜明的对照归结为创业之初是否立意高远。

“立意高，才可能制定出战略，才可能一步步地按照你的立意去做。立意低，只能蒙着做，做到什么样子是什么样子，做公司等于撞大运。当时做生意的办法有三种：一是靠批文；二是拿平价外汇；三是走私。拿到批文后，一台 XT 机器能卖 40000 多元。”

“而我们不想这样做。1987、1988 年的时候，公司高层就此发生过一次争论。我们的办公室主任一心想要我们公司办成像科海那样——总公司下面一大堆小公司，每个公司都独立做进出口，虽然每个公司都在做重复的事情，但是每个公司都赚钱。我原本并没有强调‘大船结构’，当时提出‘大船结构’是为了反对‘小船大家漂’。”

柳传志对立意高低有一个比喻：“北戴河火车站卖馅饼的老太太，分析吃客都是一次立意，因此，她把馅饼做得外面挺油，里面没什么馅，坑一把是一把，这就是她的立意。而盛锡福鞋帽店做的是回头客，所以，他的鞋怎么做也要合适。”

柳传志认为，同样是卖馅饼，也可以有立意很高的卖法，比如通过卖馅饼，开连锁店。

柳传志强调立意，是因为他明白，公司发展进程中，肯定会遇到各种各样的难题，只有立意高，才能牢牢记住自己所追求的目标不松懈，才能激励自己不断进步；其次，如果立意不高，就必须不停地提出新的、更高的目标，那么，稍有成功就会轻易满足；第三，立意高了，自然会明白最终目的是什么，不会急功近利，不在乎个人眼前得失。

看看柳传志的最新立意——“2000 年做到 30 亿美元，我是有把握的，这话等于立了军令状，说出去一定要做到。100 亿美元，我只是提了一个朦

朦朦胧胧的目标，到今天我也没有把它说实，因为从 30 亿美元到 100 亿美元，是多大的一个飞跃！2000 年以后，世界计算机产业又发生什么样的变化？现在是不是门坎又高了呢？这些都是未知数，但我们是冲着五百强去的，要坚决向世界五百强目标挺进，也许在我的手里实现不了，但是到了杨元庆、郭为手上非实现不可。”

“在研究与发展方面，我们要向核心技术挺进，我的做法是把面拓宽，把技术砸实，一层一层往上垒，而不是立一个杆子，立得挺高，风一吹，杆子就倒了。我们已经吃过这个亏，我们做激光打印机的时候，是针对着 HP 某个型号做的，做完了以后，HP 新型号又推出来了，立刻把你砸在这儿了。但是，如果你有很强的研究与发展前瞻能力，有很好的制造业基础和销售基础，情况就会好得多。”

柳传志的这种新立意也就正像佩切克斯公司行政主管托马斯·弋利萨诺说：“如果想要使销售额和利润保持连续增长，不仅要很好地控制成本，而且要给自己设定更新更高远的目标。”开发软件的过程与做市场，总是与领导者的意识支配相一致的，一个具有长远战略能力的人，就会拟定具有前瞻性的企业战略方案，以此产生跳跃性，不断地产生巨大的吸引力，不断地吸引技术人才，做到在产品的研究与发展上有所创新，有所跳跃。但是，我们强调这种发展的特色并不是单纯地追求一个“快”，也不是像雅虎公司那样一夜暴富，而在于“稳”中求“快”，美国的微软公司、英特尔公司等，以及像国内的联想、方正、用友等就是这样的企业。所以，我们的软件企业在向“中国的微软”迈进时，也需要在“稳”中求“快”，而不是一夜吃成个胖子，导致企业走进困境之中。有时去借鉴一下国外企业的管理方法是十分重要的，这样也可以做到“它山之石，可以攻玉”。比如与布录伯格公司同时创立的信息公司不在少数，其中有的资金雄厚，但是由于企业经营不利，均在创业之中走向了倒闭，从而失去了竞争的生存条件。那么，为什么这些公司均是昙花一现呢？而有的却声振佳誉呢，卓尔不群呢？其实只要看一看布录伯格的生存与发展的轨迹，我们就能明白这些企业的发展道路。

第一次定位：初入信息市场。作为成功的投资专家的布录伯格是被迫进行第二次创业的。根据自身的经验、才能、可支配资金，以及 80 年代初美国经济提供的服务业发展的契机，布录伯格决定从事向金融机构提供服务的信息业，为人们提供最有用的证券信息和相关计算机软件。布录伯格天地人三界和顺；天时是美国经济的转轨；地利是在行业内的独特性，证券投资与信息科技业的结合，所需进入资金较少；人和在于有一支精干的懂行的小队伍。万事俱备，只欠东风。

第二次定位：布录伯格专用信息终端机的开发与应用。随着信息公司咨询业的开展，布录伯格有了自己的客户。作为信息提供者和软件发展商的信息公司敏锐地抓住了翻江倒海稍纵即逝的市场机会，没有受第一次定位的束缚，开发制造了专门用于证券交易分析的专用信息终端机——布录伯格终端机，通过出租终端机提供独一无二的金融信息。布录伯格自信自己提供的是市场上最准确有效的可代客户进行分析性计算的数据。他成功地找到了发布信息的载体。事实证明，这样的载体还有很多，机会仍然在等待着信息公司。

第三次定位：进军新闻业，建立新闻社。随着公司的不断成功意味着强大的竞争对手道·琼斯公司和路透社可能会切断他们的电讯供给电源。不断满足于信息业小专业公司角色的布录伯格决定进军新闻业，成立布录伯格新

闻社。把布录伯格终端机的功能和布录伯格对快速准确传递信息的理解结合在一起，布录伯格新闻报道比竞争对手的报道信息量更大更快。挑战新闻业巨头道·琼斯公司和路透社成功。

第四次定位：向广播电视业扩张，成为真正的“多媒体”公司。鉴于电视和广播是受众最广的媒体，布录伯格又再次革新广播电视制作手法，大力采用先进的专有技术，使得从金融新闻到气象报道的传输完全数字化、电脑化。至此，布录伯格公司从事的行业可以称作是能随时以最适当的形式为客户提供最需要的信息的“多媒体”信息公司了——网络电子信息、广播电视、报刊杂志、电话等等，齐全的传媒形式为信息服务提供了扎扎实实的保障。

正是基于这些原因，才使一类的信息公司取得了长足发展。为经济时代的信息业带来了全新的生存之路。

所以，在企业发展的过程之中，企业领导只有在立意上产生新的市场观念，才能为企业带来新的市场激变。

十四、敢不敢碰微软

我有一个办软件公司的朋友，虽然他是北大哲学系的研究生，与计算机相去甚远，但却凭着几乎天生的灵感，开办了一家“兰山软件开发公司”。更可贵者是加上他身上的哲学背景，及其对传统哲学的背叛精神，对于软件业的成长历程总会有独特的见解。

有一次与他聊天，讲起软件产业发展的艰辛。他说：办软件公司不能像办工业工厂那样，不能按一条线去生产，也需要有新的创新原则。我在管理兰山时，并没有按照传统哲学的管理去做，而是确定了新世纪的哲学原则。

这是一种高层建筑的哲学思考。因为战略的背后是经营哲学家，即企业家如何面对市场竞争的哲学思考。面对复杂多变的市场竞争，不站在哲学高度去辩证思考出高瞻远瞩的竞争思路，就只能就事论事地穷于应付。在日本的家电企业中，索尼采用的是“先发制人哲学”，松下采用的是“后发制人哲学”，他们都获得了成功。中国海尔的张瑞敏却提出了“中正哲学”，并成为宽严有度、进退有据、挥洒自如的哲学基础。科利华为什么会被称之为“异类”，因为他有着与众多软件企业不相同的管理哲学与企业理念。

哲学归哲学，我这位开发排版软件的朋友虽然是学哲学的，他在哲学理论的引导下即使能提出和接受来自市场、管理等因素的正面反馈，但他有时却不得不坐着去等事态的变化，去想明白自己的需要。

我曾天真地问他：“为什么你的公司在软件产业界的知名度不那么响呢？”他说：“你以为我不想让它产生超速成长吗？问题是，我没有太多的资金来拓展，而且也没有什么银行关系，一切资金来源都是滚雪球似的，在资金周转不开时，我又经常到外面的公司去打工来维持。”

这种办公司的方式的确很少见。这位朋友的公司经过一年的积累，在资金与规模上都具备了一定的实力。所以在谈到“中国的微软”时。这位朋友说：“还有更令人惋惜的，就是那些具有一定规模的软件公司，没有勇气去碰微软，否则，这些企业的发展速度会更快。”我问他：“很多企业已经为此付出了一切，但都没有成功，你就认为你将来敢去碰微软吗？”他说：“我不知道有多少人为梦想而苦恼。其实，如果你去做了，你就会感觉到做的意义。我认为一个企业要发展，就应该去碰一碰那些大企业所占据的领域。比如我的公司，我就敢去碰北大方正所占据的排版领域，我把定价降低，提高质量，难道就没有赢得客户吗？再如，翰林汇开发的教育软件产品，应该说已经被科利华占据了，但由于他采取了新的打法，在价格、功能上都具备了新的特征，难道没有成功吗？所以我们要更加珍惜这样的机会。”

我想软件产业的竞争难做，而软件又作为一种特殊产品，只要你在思想、观念上具备新的战略，同样会取得成功。由此，我就在想，在软件行业内，已经被微软垄断的操作系统，中国人究竟应不应该开发自己的操作系统？中国的软件企业人士，敢不敢去碰微软？很久以前，业内就存在着两种不同的观点。一种认为，中国应该发展自己的操作系统，因为操作系统是软件产业的龙头，是世界软件产业最大的利润来源，没有操作系统，何以谈开发数据库软件？但更多的人持反对意见，认为在操作系统领域国外厂商先入为主，已没有国内软件的发展空间，大型操作系统历来就由UNIX称雄，微机操作系统更不用说，由微软一统天下，再去发挥这一类操作系统，无异于拿鸡蛋碰石头。也曾有国人开发了面向军事应用的操作系统，但最终没有走向市场。

在国外资金、技术以及市场能力的强大攻势下，国产操作系统的生存概率几乎为零，因此不可能也没必要与实力雄厚的国外厂商在同一领域硬碰硬，但换来的结果是，不富裕的中国却要把大把大把的钞票送给富裕的美国，许多中国人心感不平。出路究竟在哪里？

重大的机遇往往来自未来市场的变革，因为每一次变革，都会产生新的市场划分。市场没有永远的赢家，今天的成功并不能代表明天的成功，尤其是在风云变幻的信息领域。未来的变革究竟会是什么样？很早以前，预言家就已经描绘了未来家庭智能化的蓝图。

但是，中国的软件企业何时才能真正屹立于世界软件产业之林？如何才能与世界名牌软件企业驰名呢？这成为了人们思索的一个问题？到如今，已经有人们开始仿照微软了，并敢去碰微软占据的领域。在硬件领域，有同创集团仿照微软的神龙计划而获得了很高的利润。而在软件领域，已经有“凯思”软件集团公司推出“女娲计划”，把国内自行研制的嵌入式操作系统全面推向市场，从而打破国内操作系统领域由国外厂商一统天下的格局，这与微软公司推出的“维纳斯”计划相一致。

微软的“维纳斯”计划正是微软开始在国内涉足这片尚未开发的处女地的第一步。与以往不同的是比尔·盖茨不是唯一一个看中这一前景的人。早在五年前，凯思集团的总裁钟锡昌先生在一片反对声中坚持上了国产嵌入式操作系统的项目，事实证明了这一决策的正确性。在嵌入式操作系统领域，终于有了中国人自己毫不逊色的产品，打破了微软力图在中国再次垄断嵌入式操作系统的企图，为中国软件企业的腾飞带来了一次新的飞跃。

1979年，钟锡昌作为国家第一批访问学者出访美国。在美的几年中，他深深体会到国内与国际的差距并不在技术上，而是在管理、机制上，并且认识到软件产业将是未来的新兴产业。1982年他回国后，便立志要推动我国软件产业的发展。在随后的几年中他多方游说，最终得到了有关领导的高度重视和支持，在他的建议下，初步定下了当时我国软件产业的发展模式：按照国外软件工程开发方法培养一批人才，集中使用；组织开发一批系统软件，包括操作系统和数据库软件；面向国外市场，从局部点赶上或超过国外。按照这套模式，1986年，由北京和上海培养的100名软件专业研究生组成的北京软件实验室正式成立了，这就是凯思的前身。

由于多方的原因，这个计划最终搁浅了，北京软件实验室也由国家科委所属变为中科院所属。钟锡昌是个执著的人，为了追求自己的理想，1989年，作为国家科委火炬中心总工，钟锡昌毅然选择了离去，正式担任中科院软件实验室的主任，并把实验室的名称正式更名为中国科学院软件工程研究中心，也就是今日的凯思集团。

到了90年代初，国外优秀软件商尤其是操作系统供应商纷纷进驻中国。此时许多人在思考：该不该发展自己的操作系统？该如何发展？成为信息产业界争论得最多的话题。许多人包括某些高层领导选择了回避战略，把重点放在了应用软件开发上。难道在操作系统领域就没有机会了吗？钟锡昌深入研究软件规律后，认为机会是有的，技术总是在不断创新，而每一次技术创新，总会孕育新的机遇，关键是要有超前的目光。1992年，钟锡昌受PDA推出的启示，意识到随着信息技术的快速发展，与消费类电子相结合的嵌入式操作系统软件将给软件业带来新的机遇。1995年，钟锡昌力排众议，将凯思的研发目标对准了这一具有挑战性及巨大商业价值的技术领域，并最终独立

开发出了自己的嵌入式操作系统。

钟锡昌说：“我这人没有野心，原来有的雄心经过这么多年的磨练，也几乎被磨光了，但至少我没有死心，我就是要用不死的心发展自己的操作系统。”所以，一位记者曾这样赞誉说：“不死的心，圆了毕生的梦！”

其实，针对凯思对微软发起的前面攻击，我们可以这样说，一个企业只有认识到自身的不足，才能产生出巨大的发展势头。胡颖在《不再沉默》一文中指出：从凯思在中关村南街中国科学院软件园那气派的五层楼就能看出凯思的实力，至少从硬件设施看，凯思在国内软件行业中堪称一流。

“如果没有‘维纳斯计划’，‘女娲计划’就不会这么快出台。按钟锡昌的说法，自己是被逼上梁山，不得不把自己多年来处心积虑、苦心经营的成果暴露在公众面前，接受公众的评判和检验。凯思是抱着‘壮士一去不复返’的悲壮出台‘女娲计划’的，甚至已经做好了身败名裂的准备。钟锡昌怎么也想不通，一个在技术上并没有什么先进之处，在国外早已流行，也不是微软独创的产品，披上了一件洋女神的外衣，就能在中国掀起轩然大波，甚至成了在某些人的心目中成了不远万里来到中国救死扶伤的‘白求恩大夫’。如果凯思不再站出来的话，人们会以为中国的软件产业、中国的软件厂商是一群软弱的任人宰割的羔羊。中国软件产业真的如此不堪吗？不是，钟总毅然回答。中国人的智力不能低估，中国的企业有优秀的人才、有逐渐完善的管理模式、有不断积累的商业运作经验，完全有能力开发推广自己的操作系统。中国的软件行业不再是沉默的羔羊，羔羊要长大，要大声疾呼，在新兴的市场面前，人人机会均等，微软并不可怕，可怕的是那颗自卑的心，我们完全有能力在自己的土地上推广自己的民族软件产品。”

“大石挡道，勇者视为前进的阶梯，弱者视为前进的障碍”。凯思如此，金山亦然，金山与微软的正面较量是基于 WINDOWS 的 WORD 投放市场以来，WPS 就陷入了低谷。为了保住国内字处理软件这唯一的领地，求伯君卖了别墅开发 WPS97，可谓破釜沉舟。1997 年金山公司的 WPS 英雄复出，与微软的 WORD97 正面交手，竞争关系由暗到明，愈演愈烈。如果说当年 WPS97 与 WORD97 只是单一字处理之间的拼争，金山人还不敢说不怕微软，WPS2000 的问世使双方的交锋已由单纯的字处理软件上升到办公系统领域。1998 年联想注资为金山注入了强大的资金实力，也成为了其坚强的资金后盾，联想公司副总裁兼金山公司董事长杨元庆说，联想的每台电脑上都会装上金山的 WPS2000。当然还有实达、海信、海星、清华同方等厂商也会成为金山的合作厂商。在这种背景下，金山公司总经理雷军坦言“我们不怕微软”。

凯思也好，金山也罢！它们对微软的叫板也是一种以哲学为背景的战略方式。金山公司采用了索尼的“先发制人”，WPS2000 抢在了微软 OFFICE2000 的前面率先发布，以彼之道还施彼身，让微软彻底明白，中国民族软件业除了“小米加步枪”，也有“金元加大棒”。

而凯思则采用了松下的“后发制人”，当比尔·盖茨刚把“维纳斯”计划是微软为中国量身定做的，大众化数字生活的信息家电解决方案的话说完，凯思就趁热打铁，借着微软对嵌入式软件进行“义务宣传”的高潮，“水到渠成”地推出了中国人自己的“女娲计划”。这就是克里斯托夫·霍金森在《领导哲学艺术》中的“倘若哲学家不能成为管理者，那么管理者必须成为哲学家。”对他们的启示。所以说，在软件企业界，只要有这一股雄心去拼搏，去碰微软，中国民族软件产业的发展就会在世纪末的最后一个春天

发出最响亮的“叫板”。

十五、在什么地方可以发现它

“一个人可以带动一个企业，一个企业可以带动一个产业、一个地区。在产业的跳跃、区域的发展中我们可以听见一个民族走过这个时代隆隆的脚步声。”宋朝弟曾戏言：20 世纪末是微软的时代，微软因其小而细致，迅速进入家庭成为时代进步的标志。而 21 世纪是量子的时代，量子比微软更小，它将通过人们的思想、观念影响新世纪的行动和抉择。

但面对现实情况，我们不得不思考一个问题，有的公司为什么凭借其小而获得长足发展呢？有的凭借其大，而举步维艰呢？国外的一位企业家曾说：我们公司虽然不大，但重点比较突出，所以容易成为业内领袖，这就是我们能在某个山头独占鳌头的原因。

在速度就是生存的信息行业，在快鱼吃掉慢鱼的信息行业，一个小企业在专一地做着某种行业时，并经过几年的卧薪尝胆的努力和敢于冲刺、敢于冒险的实践是能证明能取得成功的。

IBM 是一个四面八方都能出击的大企业，但不见得在任何领域里都能领先。而微软公司、太阳、网景等公司不只一次地只专攻一个产品，从而成为了该行业的领头羊。正如一位企业人士说：“将全部经历投入到一个产品上，不遗余力去开发一个产品，把这个产品做得特别好，那你就能取胜。”

用友的领导人文文京提倡做一个专一的软件厂商，希望成为中国软件领域内最大的生产厂商。十余年之后，一举成为了中国财务软件领域最大的生产商。从这一点上我们可以看出，“大公司摊子铺得太大了往往容易产生一些盲点：派出去的人手不一定具有竞争力；如果机制比较糟糕的话，还会产生滞纳竞争力，整体优势发挥不出来，造成市场出拳不狠。而小公司往往集纳了一批出类拔萃的人，在机制上、重点上都用足了劲。这便出现了大公司往往斗不过小公司的怪现象。”

在某种情况下，就必须采取“大公司用小公司打法”的战略。科利华的总裁宋朝弟说：“关于大公司小公司打法的问题，是我们行动的一种方向，一种认识。现在像国外的大公司，尤其是信息产业里的大公司，都很担心自己变得‘大’，包括英特尔。因为当一个公司变得规模很大的时候，跟信息时代不相协调的一些因素就会出现，如官僚作风、信息交流不畅、反映迟钝、创新能力不够等等。因为这些东西恰恰是与发展信息产业相矛盾的，所以我们既要有大公司的影响，又要保持小公司的适应信息化时代的特征：规模要放大，要发展。包括产品规模、市场规模、企业规模，都要放大、发展。但在行动上要像小公司一样。小公司是说动就动的，很敏捷。所以应有大公司的思想，小公司的行动。我们不能等，想好了就去做，做的过程当中去调整，不需要那么多的论证。但有个前提：想好才去干，不是说想了就干，这需要思想酝酿过程。”

企业从小到大是一个企业成长的必经阶段，由于受到各种环境及因素的影响，才产生了一系列的变革。在这种过程之中，只有接受这种新的企业成长方式，才不能否定企业成长的模式是一种新的方式与改革，只有这样才能“敏锐地感觉变化、快速地做出反应、坚决彻底地行动、灵活机智地调整”就能应付不可预测。

1998 年，当微软总裁比尔·盖茨来到中国的时候，他曾这样认为：一个企业的成长历程就像一艘航空舰，只有在这艘舰队里才能找到企业超速成长

的跳跃方式；一个整体上相当于人的神经系统的数字系统。它才能使一个组织能够感知其所处的环境，迅速察觉竞争者的挑战和客户的需求，做出及时的反应，就能产生突破性的成长。

我们可以联想到科利华的一系列的成长历程，就会发现其间的奥秘。科利华在开办网上书店之时，当他们致力于对图书信息的收集和处理时，能否紧紧围绕网络的“核心资产”，通过对信息流的控制，产生信息资本的增值，将是成功的关键。或许，未来的网上书店并不单纯是一个简单的图书信息平台，它更应该是读者进出图书市场的门户。如果信息在进入时是资源，出来时还仅仅是资源，没有把信息兑现成为财富，无疑将注定是一种失败。

何为网络“核心资产”？所谓网络“核心资产”就是要控制信息流本身，通过对大量信息的加工和增值，把信息资源变为有效的信息财富。网络利益就产生于此。同时要看到信息革命的风暴将席卷全球。新世纪的入口处，发展中国家获得了一次跳跃性的机会，新一轮的信息扩张和由此带动的全球资本重组已初现端倪。新时代产业结构调整在带来巨大商机的同时，将会为我们的生存空间带来更大的发展机会，这就是数字化时代的一种新型特征。

在《数字化成长和形式》一文中作者认为：“数字化生存从三个生理方面影响着我们的世界：使之更分散、平等；同时扩大和缩小。因为比特没有大小形状和颜色，之所以我们不打算从形态上感受它，正如电梯改变了建筑的形态、汽车改变了城市的形态，比特也将改变现存组织的形态，包括公司、国家和社会结构。这种影响绝不亚于地球引力。”只要我们明白了这些道理，我们也就知道在网络时代，财富的获取往往决定于网络的内容，而就在于网络本身。同时，鲜明的网络文化也将是对信息流更深层次的处理和加工。在搜索上照顾到地域位置的特点，对不同的用户目标群体进行分类，建设网络的通用体系，跨越语言障碍，适时地创造并引导潮流，将使网上利益具备更强大的生命力，真正地产生网上利益超越于商业的范畴，从而形成一种新型的商业形式。

十六、绵羊与恐龙

在中国的软件领域，要想取得长足发展，必须产生一种全新的企业模式与企业理论，只有以一种精神背景来作为支柱，才能产生高效的作用。才能产生一种真实的企业效应，才能产生“今天我知道了世界上还有那么多的经营资源可以利用，而且还有这么多的经营方式可供选择，这在我原有的经营环境里是根本无法想像的！”

我想起了一位企业老总所讲的一句话：“如果按照我们原来的方式一步步走进市场，可能要花两三年的时间产品才能出来，而市场却根本等不及。所以我们必须寻找新的理论来支撑。”

在中国的传统文化里，“宁为鸡头，不为凤尾”的思想根深蒂固，这也是中国企业经营者当中非常普遍存在的一种心态。对中国的软件企业来说，我认为有时需要跳出这种圈子去做事。

亚信在收购康德公司时，康德公司领导所说的论调是：“从我们自身的感觉来讲，走到购并这一步极为不容易！我这个公司虽小，但我想花几毛钱，就可以花几毛钱，我可以完全支配它，况且中国的信息产业是一个新兴的市场。从目前来看，任何一个公司，多多少少总会有一些生存的空间，如果它不往几年后看的话，一旦当他们意识到已经有某种力量，某个企业掐他的脖子的时候，他再去找人来谈这种合作，往往大好时机已经错过了。”

从理论上说，企业重组就是指重新在已确定的环境下，当企业资源结构发生变化，目的与责任也发生变化的条件下，能够提高企业竞争力，能够长远发展的管理模式或方式。从这个意义上说，企业重组就是创造一个全新的资源配置方式，使企业能够在激烈的市场环境中良好地生存与发展。从而展现了有什么样的企业结构就有什么样的市场行为。有什么样的市场行为也就有了什么样的企业结构。

长城集团在1998年初作出的调整行为，打破了原先计划色彩较浓的按功能划分机构的做法，坚持以产品线来划分，实现了跨部门的团队式产品管理。

从这些的改造上可以看出，企业业务流程的改造对于企业而言，并不亚于一场革命。而掀起一次革命，需要阐明发动者的立场，要向人们描述一个前景，也就是说基于什么样的目的决定重组的？其追求的目标是什么？

例如，随着科索沃问题的不断升级，我们也感到了：未来地面战争的胜负也许将由电脑程序来决定，而这种程序却正是众多软件企业人士关注的软件。要不断创新，不断超越，永远不停留在一个水平上。不仅在技术上、管理上创新，而且在市场推广上也需要不断地创新。这种创新原则在中国软件企业之中也是有案例可寻的。

不久前，在关注“洪恩软件杯坦克旋风战”的战事演变中，我们感到了这种创新精神的重要性。它正为人们验证了一个观点：在瞬息万变的市场竞争中，创新则生，不创新则亡。金洪恩软件公司举办的“君子动脑不动手的智能软件大战”就让我们看到创新不仅关系到一个企业的生存，而且还关系到国家的前途和命运。

说起金洪恩的人工智能软件，这是现代软件领域里一颗新的种类。由于人类没有停止过对智慧和文明的追求与探索，为了较量和显现智慧，古人发明了两子下的棋，双方一人一步地轮流走，把自己的智慧赋予到棋子的移动之中，用这种最原始的方法展现自己的智慧。

后来随着计算机的出现，使智慧机器的创造成为可能。50年代初，人类智能及其行为之间的联系开始受到关注，在这段时间，美国科学家创立了反馈理论，认识到智慧行为是一个自治体对外部因素产生反馈的结果，机器可以通过这种机制模仿自治体的行为。这一理论对早期的智能研究产生了重要的影响。1955年，科学家开发了称为“逻辑专家”的系统，被视为最早的人工智能，这一成果成为了人工智能发展中的一个重要里程碑。

1956年，人工智能的要领正式诞生了，从此，人工智能的理论和技能开始有了蓬勃的发展。1958年诞生了Lisp语言。1968年，第一个专家系统开发成功。1972年，Prolog语言开发成功。1991年，人工智能军事系统在沙漠风暴中显现了惊人的力量。1997年，IBM公司的“深蓝”系统战胜了顶级的国际象棋大师卡斯帕罗夫，这一事件震惊了全世界。这一震惊在于，人类用自己的智慧创造出了智能体，它反过来战胜了人的智慧，人们开始了超越自我的历程。软件智能较量在我国尚属少见，在许多发达国家特别是一些国家著名的大学，此类的软件较量已经产生了深远的影响，而我们却是第一次在洪恩软件公司出现，它说明了金洪恩公司正在以一种前所未有的速度走向中国软件业的顶峰。

机器的胜利并不能代表人类的胜利。一位科学家曾说过：“机器人可以超越人类，因为它是由人类创造的，所以人类也能毁灭它。”随着智能软件的开发成功，也就意味着人类的聪明才智又上了一个台阶，又为软件领域的开拓挖掘出了新的资源，又为软件市场挖掘了一个新的市场潜力，这种潜力正是无所不在的。

一个企业是这样，一个国家也是这样。尤其是在以知识为基础的知识经济时代，知识经济对发达国家而言，是生产力发展的自然结果；对处于工业化进程的发展中国家，如果不及时采取有力措施，大幅度提高国家创新能力，势必影响发展中国家在21世纪知识经济时代的国际竞争力和国际地位。

第五章 管理与重组模式的思考

管理重组对于中国信息企业而言，是一个新问题，它不仅贯穿于企业文化之中，还能改变企业领导人的心智模式。而这些模式在企业应用中正如联想的领导人认为，如果有规则，且规则合理，就按规则办；如果有规则，但规则在此时已不合理，就修改规则；如果没有规则，就按企业文化的价值标准出发去制定规则，然后执行。

一、导向性的论述

纵观全球企业发展的总趋势，企业通向成功的时间更短，产品更“软”：IBM 1911 年成立，从生产打卡机到成为超级计算机企业，号称“蓝色巨人”，最关键的发展也不过依赖最近几年；微软 1975 年创立，如今已称霸全球，成为世界上最大的 PC 操作平台及应用软件的供应商，比尔·盖茨亦成为商界巨贾，全球首富；NETSCAPE 1990 年至 1994 年成立，浏览器成了它的“摇钱树”；雅虎是目录资源的提供商，仅三年时间便取得巨大成功……诸如此类，举不胜举。从上述实例中不难看出，业界成功企业的主流，是以先进观念与思想及与之相匹配的内容的提供而取胜的，那么有志争做“中国的微软”，以“科教兴国、科技利华”为己任，以“为全民族素质提高做出实质性贡献”的科利华毫无疑问将成为下一个成功者。为什么呢？最主要的原因有两点：一是科利华已基本克服如何把软件引入家庭的种种难题，并积累了丰富的经验，拥有 2 万多用户及多年的实际经验，这是任何后来者无法比拟的优势，是企业发展的宝贵财富；二是科利华是一个敢于探索、善于思维的企业。尤其是逆向思维、由点到线到面及体的思维方式，最后升华为量子思维，激发灵感，不断产生新的创意。

从这一点上可以看出起决定作用的是人的根本性。办企业就是办人，办不了人也就无从谈办企业，从特殊到一般，我们可以看出一个以人为本的企业能够取得成功，主要由四大要素来决定：

思考和创新能力
组织和沟通能力
传播和影响能力
示范和领导能力

而对于一个学习型企业与冲浪型企业来说，则要看到企业领导人的导向作用，企业领导人的志趣爱好、精神状态、思维方式和目标追求，对这个企业的发展起着决定性作用。如科利华的信息主管孙斌，由于对自身的修炼有着不同的认识，所以对他领导的部门也就有着不同的感受。他认为一个人在学习型企业里，应该掌握：

1. 学会学习。培养自主学习的能力，树立能动的学习意识，这是信息时代对每一个人的客观要求；要有坚强的意志力、顽强的毅力、伟大的目标，要追求高效的行动和完美的目标，要学会主动获取知识。对任何从事教育软件研究的员工而言，深入学习、学习教育、研究教育，体现某种教育思想是

必不可少的。

2.学会思考。即学会创新的能力。没有创新，就没有发展，学会学习是学会思考、创新的基础。创造具有三个层次：

A.高级创造。像爱因斯坦、牛顿、波尔属于高级创造者，这类人少，但其所做的是前所未有的、划时代的创造。

B.对社会有较大价值的创造。

C.与众不同的创造。这是一种最常见、却又极易被忽略的创造。培养中学生的创造力应从此入手。

创造标志着一种知识的飞跃和跳跃，是社会发展的动力，创造与创新是未来人才的核心。创造能力的培养实质上是一种思维能力的培养，量子思维则是这种创造思维模式的典范。其核心为“四结合，四突出”：

自觉思维与理性思维相结合，突出直觉思维。

发散思维与集中思维相结合，突出发散思维。

直线思维与非线性思维相结合，突出非线性思维。

求同思维与求异思维相结合，突出求异思维。

3.学会组织管理。未来信息社会是依赖信息科技的发展和科学的组织管理向前发展的。善于规范并组织实施、充分协调，具备一定的决策能力同样是未来社会人才的需求标准之一。

4.学会获取信息。善于从书本、各种媒体等方面获取、利用和处理信息，提高信息获取、处理和传递的能力同样是未来社会不可或缺的一种能力。

5.学会交往。人与人之间正常的、友好的关系形成的人际关系是一种资源，充分、巧妙利用这种正当的人际关系，可缩短与社会的距离，节约资源。

6.善于与别人合作的能力，在分工愈来愈细的信息社会，一个不会与别人合作的人，是一个没有成功希望的人。要真正做到与别人合作好，首先必须正确认识、评价和评估自己；其次要善于发现别人，学会包容，敢于否定自己，勇于承认别人，这是成功者必备的因素。

这是一篇“司马昭之心，路人皆知”的论断。看一个企业超速成长的过程，主要是看这个企业的战略是否与社会发展相一致，是否符合消费者的需求；看一个企业的成长是要看这个企业的领导怎样制定企业发展的战略理论，怎样让员工来认同企业文化。也就是“用自己独有的企业文化来指导企业的超速成长”。IBM的一位高级管理人士说：“在企业文化的指导下，确定企业战略目标，把公司的宗旨与各项精神原则相联系，组织家庭式的企业环境，将有利于企业的发展，并能积极影响企业的目标和价值；能使企业领导产生众多的追随者；能鼓励员工创新和建立起敢于向自我挑战的冒险精神；能把竞争当作是促使自己去标出新的行动路线，以此能为企业的超速成长作出实质性的努力。”基于此，从事教育软件开发的科利华提出了“科利华的理论大厦建成之时，就是科利华腾飞之日”。

1991年，科利华凭借600元钱开始创业，经过八年的发展，却将一个软件企业做得气势磅礴。导致同行业的人士曾经嫉妒地骂道：“科利华简直是个异类，不知情的人认为科利华已经处于进退维谷的边缘，但是人家的软件大厦却越盖越高了。”事实也是如此，1996年以来，科利华的年销售额均是在亿元的基础上成倍地增长，致使美国《新闻周刊》将其视为对中国软件产业发展具有影响的“决定性力量”。

然而，在我们剖析科利华成长时，却不难发现，它的每一次变革均是在“思想与观念”上产生的变革。

在宋朝弟看来，软件要发展首先要否定原有的观念。“只有在相对论的指引下，才可能找到原子弹，牛顿从来就没想过有原子弹。”

而宋朝弟的当务之急就是在量子力学观念的指引下，掌握软件的核武器。“在观念、思想、方法、行动四个要素中，我们把行动看得最弱。因为在信息社会中，你不需要‘动’很多东西，关键是要在一个正确观念的指导下，产生一种思想。思想具体化以后，想出一些办法。真正要做，就是几个动作的问题。因此，在我们企业中，观念的灌输是最重要的前提和基础。观念通了，具体事情好商量；观念不通，具体事情很难商量。事情想清楚了，做起来不难。不管多大的工作量，只是个人力量和时间的问题，总能实现。”

但“有资金，没观念，资金可以消耗光。没观念引导，可以做成一个好产品，但第二个产品不一定好。没有共同观念的队伍，待遇好时，能凝聚一批人，但总有遇到困难、遇到波折的时候，那时，队伍还能挺得住吗”？“在传统牛顿的认识论里，过去决定将来，历史能告诉未来，但 90 年代以后，已不再是今天具备了什么素质，明天就一定会有什么结果。决定论认为，从一开始就有结果，这都是牛顿的东西，量子力学不谈这个。我脑子里突然冒出了一个火花，是没有因为所以的。我们企业的进步不是由过去决定的，而是我们每一天都在进步。”

宋朝弟的机会观和世界观紧密相连：“当很多机会和现有的观念矛盾、冲突时，你不会觉得它是机会，但你若换个角度来看，你就会发现它的确是机会。不要埋怨周围的环境不好，不要说自己命不好，没赶上机会，换一个角度来看世界，你马上就会发现，你面临着很多机会。你的思维一旦改变以后，你就会发现你的能力加强了，你几天就能起来。人不前进，是自己束缚了自己，不是自己能力不行。”

宋朝弟对大学所学知识本身持否定态度。“我们在大学里学的知识本身一点价值都没有，只是学到了一种信心和方法。因此，不论你选哪一个学科，都能搞管理，都没有问题。管理跟管理学本身没有关系，因为我可以学习，而且知识在不停地变化，每天都有大量的新知识生成，生成的速度远远超过原来所有知识的总和。怎么办？你只能是不断地去学，跟上这个步伐。”

“人必须主动地挖掘自己的意识，去感受社会的变化，这最重要，而不在于经历；你经历得再坎坷，再辉煌，再崎岖，都没有用，没有观念指导，下一步还是不知道怎么走。”

在宋朝弟的新观念中，软件的跳跃性发展取决于灵感。

在量子力学新观念的指引下，宋朝弟认为，软件企业的科学性变得越来越弱，艺术性变得越来越强。“软件是科学和艺术的结合。传统物质生产特别讲究科学，讲究过程严谨、社会调查和分析；而艺术讲究一个点上的感觉，讲究突然性、偶然性、创造性和个性。艺术是推导不出来的，它得躺那儿想，坐那儿侃，突然冒出一个灵感，抓住它。艺术是没有道理的东西，在艺术上没有因为和所以，说这幅画值钱，它就值钱，为什么不值钱？不知道。感觉值钱就值钱。管理太规范了，艺术就不出来。所以，有时候要有意创造一个不规范的环境，这有利于创造。”

关于观念的革命，我们已经知道科利华在企业观念上提出了“量子理论”，而引起社会轰动的则是科利华通过教育软件推动了“学习的革命”。

事实表明，宋朝弟用他的“直觉”实现了中国出版市场前所未闻的轰动：从 1998 年 10 月 12 日开始的 100 天内，《学习的革命》一书发行到 500 万册，这意味着至少有相同数量的中国家庭，积极响应了科利华软件集团的号召，希望自己在新时代到来的时候，不会落伍。这使我想起了美国的约翰·凯特和詹姆斯·赫斯肯特在《企业文化与业绩》一书中指出：信息企业的企业文化的应变性或者说适应性越强，就越有利于关键的企业管理过程，这些过程包括体系结构的开发、传统体制的转换、项目商业价值的评测，信息规划对业务的支持等等。

二、怎样做企业的“先知”

宋朝弟认为，基于牛顿经典力学的思维方式已经不能充分解释目前这个高度信息化的社会，确定的、可以预测的、渐进的思维方式是工业化社会的产物。现在，我们要用量子思维去“敏锐地感觉变化、快速地做出反应、坚决彻底地行动、灵活机智地调整”。他说：“当今世界充满了不确定性，事件本身是不连续的、跳跃的，呈现出一种波动的状态，这个时代具有了量子的基本特征。21世纪是一个量子时代，如果我们掌握量子思维模式，注定不可能不成功。”

宋朝弟认为，科利华这个企业像量子理论中的一颗量子，要么不运动，一运动，就是跳跃，不存在（至少是不追求）渐进发展。

“健康企业，可持续发展”是许多企业孜孜以求的目标，也是许多企业求之不得深深苦恼的原因。宋朝弟却称科利华不追求“百年老店”，“老字号往往意味着保守，不思创新与变革。而没有创新思想，在信息时代肯定立不住脚”。现在我们需要构建的却是自己的量子思维，以及用“量子理论”的各种特征来管理科利华。

那么，科利华在构建“中国的微软”的过程中，究竟是怎样来思考的呢？在知识经济时代初见端倪之时，现有的生产方式、思维方式及其它活动方式必将随之发生深刻变化。量子思维对传统思维方式产生了深远的影响，使得思维方式从平面思维转向立体思维，从单向思维转向多向思维，从顺向思维转向逆向思维，从匀速思维转向跳跃思维。

宋朝弟在提出量子思维的过程中，就认为量子思维是人们基于牛顿经典物理学的一种超越于自然范畴的一种解释。

按照常规，诞生于18世纪的牛顿力学在为人类创造巨大的工业财富的同时，也训练了我们数代人的思维。因为A，所以B。苹果从树上掉下来，是因为地球的引力，这是我们最熟悉的故事，也是我们认知的模式。而量子思维，就是要在我们的这种思维方式上产生一种超越。

宋朝弟认为：“我们所处的社会，已不再等同于原来的物质工业社会。因此，也就不能再以17世纪牛顿经典力学的观念来解释这个高速发展的信息社会。我们新的世界观和方法论应该是相对论和量子力学。但现实是，我们大多数人并没有随着社会的变更，而改变牛顿直接因果关系的思维。”

“在传统的牛顿思维中，过去决定将来，历史告诉未来。但90年代以后，已不再是今天具备什么条件或原因，明天就一定会有什么结果。决定论认为：‘有开始就有结果，而量子力学不谈这个，我脑子里突然冒出一个火花，是没有因为的’。”

事实上，这就是对传统思维的一次激烈冲击。如果按照传统思维的方式去考虑问题，我们就会按照“因为”和“所以”的逻辑关系去判断事物。仅从它的过去、现在和将来一条线上去发展，只考虑它周围的一切事物，而从不考虑别的什么。但在信息社会里，由于人们的生活方式的转变，已经习惯“因为”与“所以”的逻辑关系也就有了新的变化。例如，由于英特网的建立和联通，信息来自四面八方，不仅有过去的、将来的，还有前景的、背景的、虚幻的、现实的，就像一个巨大的、虚空的、内外交错而又完全连接的金属线球体。它要求我们观察事物和思考事物时，不仅仅是孤立静止地看，而是从联系和发展的立体角度去思维。再如，当前的下岗再就业问题，如果

仅从平面上看，好像只是为了减员增效。采取立体思维就可以较好地看清问题的实质，目前社会上的下岗再就业是个社会系统工程，它将带来经济运行体制的转变，更重要的是一场观念的变革，使人们彻底抛弃旧体制的“大锅饭”，走向新体制的市场竞争。

但认识世界的观念和模式，是人们一天都不可或缺的东西。它既是思维的逻辑起点，又是一切实践行动的“根”。如果我们解释源于牛顿力学的认知模式，如从量变到质变，而用量子力学的认知模式，将是跳跃的、波动的、不可视为事物发展的常态，我们的思维和方式将会发生广泛而深远的变革。也就是说，从运动节奏上讲，思维也可以分为匀速和跳跃。人们的梦境、顿悟、灵感就是一种摆脱渐进式匀速思维的现象。如在英特网上你可以从国内网站迅速跳跃到国际网站；你可以从新闻网站跳到娱乐网站。你还可以从世界杯跳到科索沃危机之中。

在发展商品经济中也需要这样的跳跃性思维方式。视听器材的发展从收音机、电视机到录像机、VCD，有些聪明的企业家在充分分析了市场情况的基础上，从电视跳过了录像机阶段直接进入到VCD，把握机遇赢得了时间，掌握了市场获取了效益。再如，我国的机构改革多年来总是从下而上，但随着国家领导人在思维定势上的跳跃性转变，他们认识到从减职能到减人，再到减庙，效果往往不大，甚至减一次膨胀一次，以至于越精简，机构越多，财政负担越重，恶性循环积为重症。但从九届人大一次会议以来，国家在实行机构精简时则是跳过减职能，跳过减人，直接减庙，以“保减并增”为特点，就取得了理想的效果。“保”就是保留一些原职能部门。“减”就是由原来的40余个精简为29个，“并”就是把职能与性质相同的合并在一起，如原电子工业部与邮电部。“增”就是根据时代发展的特点，新增设职能部门，如为了发展信息产业，国家就新增设了“信息产业部”。

在一次座谈会上，宋朝弟说：“我认为，现代社会的发展在某些方面确实是可以跳跃的形式来进行。50年代我国经济建设中的大跃进现象实际是在物质建设方面不顾主客观条件限制、不尊重客观规律的冒进，所以它失败了。而现在是一个信息的时代，某些物质性较弱的领域应该说具有了跳跃性发展的可能。比如，如果我们研制出一个特别好的软件，并且软件又可以几乎不受限制地迅速发行，那么对企业来说，其发展肯定是大大向前跳跃了一步。”

由此看来，量子思维的提出具有全社会不容回避的挑战性，同时也开拓了人们的思维方式，使人们从一个单向思维的方式转向了多向思维的方式。如在我国经济发展“软着陆”以后，出现了生产资料和消费品的买方市场，许多人因此认为，我们已经彻底地告别了短缺经济，社会物质已获得了极大的丰富。实际上，这种单向思维是只知其一，不知其二。如果从多向思维角度考虑，目前我国出现的买方市场并不代表我们物资极大丰富，这里有几年加工工业大量重复上马造成的不良结果，有商品生产结构调整不到位的不利因素，有产品科技含量过低的原因，还有粮改、房改、社会保障体系改革滞后产生的效应，是一种低层次的买方市场，并非“彻底告别了短缺经济”。多向思维使我们可以面对更为复杂的社会现象，把问题看得更清楚一些，更明朗一些，更深入一些。

多向思维还能使我们当面对做某一样事情而失败的时候，就会去做另一样事情。这就是在不经意之中有所创造的第一个原则。我们可能会自问，为

什么自己会失败？这样问很有道理。但是，使人发挥创造性的偶然因素却提出了一个不同的问题：我们做了什么？

在软件企业领域，像这样的例子是很多的，在我们的现实生活中更是不胜枚举。亚历山大·弗莱明不是第一位研究致命的细菌并注意到暴露在空气中的培养基上会生出霉菌的医生。一个天分不如他的医生会忽视这种看似无关现象，而弗莱明却认为这“很有趣”，并且想知道这种现象是否有利用的可能。对这种“有趣现象的观察最终产生了青霉素”。

在思考如何制作碳丝的时候，爱迪生无意中把一块腻子在手指间绕来绕去。当他低头看手的时候，顿时眼前一亮：把碳像绳子一样缠绕起来。这些伟大的发明，就像美国心理学家伯尔休斯·斯金所说：当你发现某样有趣的事物时，就要应用你的发散思维去思考，这种思考方法可以帮助你提高在工作和个人生活中的创造力。

三、为何要问：中国微软为什么

软件人常常抱怨软件市场的疲软。痛恨盗版软件几近咬牙切齿，然而他们所做的依旧是东边日出、西边日落。软件究竟该怎么做？应该怎样从目前的形式去探索软件业的“断层”现象？应该怎样从信息科技与管理机能重整的角度出发去看待软件企业的重整？应该怎样从企业组织与心理层面的观点去综论企业管理与信息科技的完美整合？面对这些问题，大家都感到困惑、迷茫。在这种背景下，就有人问：怎样才能成为“中国的微软”，成为“中国的微软”究竟是为了什么？

科利华曾被业界称为“营销大手笔”。在经营的过程中，宋朝弟运用他独特的思维获得过轰炸性的成功。在别人对软件产品说“不”的时候，宋朝弟却看到了市场的前景，并且把潜在的需求变成了现实。他的这种做法与微软的“为了在软件产业日益多样化的各个相关领域中参与竞争，奉行一种我们称之为‘开拓并适应不断演变的大规模市场’的战略”相一致。

其实，营销只是一个操作层面的东西，如市场谋略，营销方式等。宋朝弟的成功，首先得益于与众不同的观念。在新产品立项时，就看到别人没有看到的东西，得出别人完全相反的结论，然后获得成功。例如，如果你参观过“CSC 电脑家庭教师”的展览会，你就会发现其中的秘密。

CSC 展示会是科利华集团每年暑假期间为广大中小学生举办的盛会。可以说，到现在为止的每一届都获得了极大的成功。从这其中不难看出，支撑科利华发展的就是因为科利华的领导人具有了先进的市场战略。并提出了一些具有感染力的标语：“CSC 帮我上重点，圆我大学梦”，“CSC 电脑家庭教师（初中版）考不上指定高中赔款”，“CSC 电脑家庭教师（高中版）高考落榜赔款”。所有这些消除了孩子们的疑惑，消除了家长们的戒心。而这些所产生的效应是什么呢？市场策划本身就可以创造可观的价值。用户可以有 1000 种选择，若不通过市场策划来吸引用户的注意，那么某一商品就只有千分之一被选中的可能。软件产品的市场策划，就是要把高科技产品转化为人人可以理解的创意和思路，要让用户知其然，而不一定知其所以然。在科利华连年跳跃的发展轨迹中，市场策划起到了重要作用。

成功的市场策划，使科利华在教育软件和餐饮管理软件的竞争中取得了很好的业绩。使科利华在图书领域取得了一次突破性的销售革命。在量子益华成立的一次交流会上，科利华在提出网上图书销售时，曾对此提出过疑问，因为我国目前不少的网上图书销售都不太理想。但宋朝弟认为：只要学会用量子思维看问题，一切都可迎刃而解。

这就是一个量子人对我们提出的见证。在量子世界里，由于事物在发展中共具有了不连续性、跳跃性，可以不必经过中间状态。在信息时代到来的时候，一切都呈现出了不可预测性，不可能像工业时代那样可以按计划办事，通过准确的计算不再是解决问题的唯一办法。信息时代的人将决定这个世界，而不是技术。一个完善的市场营销策略就是一个人的思维结果，好点子的产生往往是瞬时的，不可预测的，或者说是跳跃式的。

再看我们的牛顿式的软件人：决定一项工程之前，肯定要做上一年的调查，接下来论证、计算。计算的结果若是不赚钱就罢手，若是有效益则试着投资，而此时变化了的市场往往又不允许按照计划去做，人们就大呼市场难做，软件难做。

由于宋朝弟的量子思维具有可操作性，而不是一番书斋式的宏论，在提出之后，就受到了社会各界的热烈反应。

英华电子技术公司总经理许边、市场总监武坤认为：信息时代已经进入“不可预测”的时代，或者说“量子化时代”。今天你花巨额资金投资一个项目，你不知道它明天是产生巨大效益还是化为泡影。只可能是二者之一，几乎没有中间态。因为信息产业是爆发性的增长，你无法知道明天是什么样子。新东西突然冒出来了，而且这个东西比过去的要强 100 倍，现有的产业可能瞬间就没了。

英华认为，知识经济的本质就是人的智慧，人的创新性，或者说人的思想。在“不可预测”的信息时代，一切都将是无序的。把握这种无序的能力就是人的创新力。通过这种创新将无序转变成成为有序，知识也就从“智慧”变成了一种“过程”。要在信息产业只能挣你该挣的钱。什么是你该挣的钱？就是通过销售“智慧”去挣钱，知识一旦成为“过程”，就是重复劳动，这正是“微利时代”的原因。信息产业的最终目标是与哲学的融合，营销产品和技术都远不如营销思想。

《IT 经理世界》的尹小山在《混沌，无法抗拒》中说：混沌理论最为典型的描述是，中国北京的一只蝴蝶轻轻扇动一下翅膀，就可能在美國西海岸掀起一股巨浪。该文以微软的投资方向为例，指出现在社会的高速发展，导致了变化的迅速，而在“这个网络联系起来的世界，一种小小的变化就可以使整个体系发生巨变”。传统意义上谨慎、模式化的调查、开发体系，已经不再适合于现代社会和高科技产业，“因为这种方式不可能测试现实世界中存在的所有变量。”所以微软也好，英特尔也好，都在大量领域、甚至是相互矛盾的领域中投入了巨额资金，“只要这些投资方向有一个是信息技术将来的发展方向，那么在这个方向上的投资回报将远远超出其他投资领域内的亏损。”换句话说，在今天这个时代，计划的重要性已经让位于随机。随机是一种即兴表演，……这样做的好处是能够尽早地介入一个新的市场，在利润最高的时候抢夺份额。在这里，最为稀缺的资源是时间，时间已经成为最为宝贵的资源。

“混沌现象正快速地渗透到社会经济生活中的各个领域，特别是变数最多的行业，比如前面所提到的信息技术领域和没有提及的国际时装领域。”

四通集团总裁段永基说过：“真正要把企业办成现代化企业，一定要‘四轮驱动’，即技术、产品、市场、金融杠杆一起抓，企业才能高速成长，适应信息产业的竞争特点。”而科利华之所以先进，根源是科利华有了完善的理论体系，有强大的思想武器，即科利华不但具备了现代高科技企业发展的硬件条件，更重要的优势是已经拥有适应信息产业发展的软件，也就是先进的思想和企业文化。

在这里，我要提醒企业界人士，企业的发展首先应该找到能够产生跳跃的跳跃点，而不是循序渐进的扩张。“给我一个支点，我就能撬动地球”，这是著名物理学家阿基米德的名言。“给我一个支点，我就能推动整个教育的发展”，这是宋朝弟在科利华创立初期找到的支点。正是科利华的这个支点与物理学中的杠杆原理不谋而合，才使科利华取得了长足发展。一个新时代，更需要这种理论的结合。

从认知世界的层面上看，在高度信息化的社会，由于信息流的不断加大，物质性日趋弱化，和事物间的内在关联更加密切和精细，就出现了所谓的“蝴蝶效应”。加利福尼亚的蝴蝶启动翅膀，就可能影响气候的变化，进而影响欧洲农产品收成的丰负。如果我们不能以信息眼光看信息，以新的思维方式去认识我们目前生存的新世界，许多事物就会变得不可思议，世界也因此显得诡谲而不可知。

但从科利华所作的每一次战略来看，突出强调的是量子思维对软件行业的适用性。宋朝弟在清华、北大、人大等高校的巡回演讲中认为量子事件不仅可以用来管理企业，而且还能够对国际政治、经济事件等作出分析。1998年5月，在科利华和北京无线电厂共同出资组建北京量子益华公司成立的新闻发布会上，宋朝弟在人民大会堂为该公司释名：量子思维，益我中华。宋朝弟已经开始将量子思维这种认知工具，转变成一种指导实践的理论。它不仅要改变人们怎么看，而且要改变人们怎么做。譬如，CA 总裁王嘉廉提出的：在软件开发过程中所出现的断层现象，我们一旦视为是技术方面的问题，断层将永远无法获得解决。事实果真如此吗？只要我们转变一种思维去看问题，就会看到许多软件开发迟迟不能完成，而且看起来遥遥无期，超出预算，并且百病丛生。于是人们就把这种现象归结为技术问题——因为假设它是技术问题，根据逻辑推论，就必须由信息科技人员去解决。

但是断层的形成与软件本身根本没有任何关系，它其实是企业领导责无旁贷的高级管理问题，也就是企业领导者无法分派的问题。既然无法分派，就无法将断层的问题归咎于技术或任何的人、事、物，否则，企业领导就永远不可能解决这个问题。对于这种问题宋朝弟从量子的角度分析说：“信息社会是以人为核心的社会，一切只有从人的角度出发，才能达成强化竞争能力。”这些原则都不是科利华独特所有的，而是属于每一个企业。

四、在新观念中产生腾飞

拿破仑说：“不想当将军的士兵，不是好士兵”，科利华要成为“中国的微软”需要新的理论来指导，只有这样才能产生一次质的变化。

科利华从初创到现在，经过八年的发展，由最初的无观念到有观念，再到量子理论，均为企业的跳跃产生了一次飞跃。

想当初，科利华从“观念、思想、方法、行动”的八字原则，到“全面深入、准确及时、持续客观、流畅生动”的十六字方针，再到思想观念不断创新，逐步形成的“量子理论”，总是把物理学、数学、哲学、教育学、心理学相关理论贯穿于企业文化之中。最后，宋朝弟用量子理论高度概括了下个世纪日益呈现出的量子特征：非物质性、不连续性、跳跃性、不可预测性、非线性因果关系，提醒人们应用全新的角度去审视现代社会和企业的发展。并由“五个一流”升华为“量子理论”，建立起了一支有思想、高素质，并能与科利华的企业文化相融合的量子人才队伍。这些量子人才的跳跃发展加速了企业的进步。在这种背景下使科利华的每一位员工都能产生一种新的思想与观念：

对未来世界的发展有清醒的认识。

个人思想与企业文化，个人发展与企业发展融为一体。

对未来有美好的追求，有共同的愿望。

具有很强的影响力，思想深刻，善于人际交往，具有团队合作精神。

具有创新精神，充分发挥自己的潜意识去改变企业、创造企业、改变世界、创造未来。

有很强的组织管理能力。

有很强的应变能力，适应于混沌社会量子型的跳跃变化。

能够充分获取信息、分析信息，并以此指导自己的行为，具有敏锐的观察能力。

对自己所从事的事业满腔热情。

有很好的学习方法，充分发挥自己的聪明才智去学习。

非常的敬业。

脚踏实地，掌握丰富的专业知识，用自己的双手去实现美好的未来。由此看来，未来信息社会的发展、行业的发展、企业的发展都会日益呈现出量子的特征。而软件产业是信息时代产业的主脉，带动着全国经济的发展，科利华用有思想的量子人才去改变企业、创造企业；改变世界、创造未来。

理论从实践中来，还要到实践中去。从量子理论到量子行动，科利华首先应该看到理论本身也是动态的，它不是一个僵化的产物。不同时间，不同地点，不同对象，从理论上得出的推断和解释也不尽相同。解放思想、观念转变，就是让头脑中的意识和潜意识充分动起来，这就要求人时刻处于激发状态，这是理论运用于行动的前提。

科利华在推销《学习的革命》一书之时就作了一次质的飞跃性变化。信息中心的总经理汪铨认为“认识自身并认知世界，改造自身并改造世界，人终其一生都会乐此不疲，这是人类社会向前发展的根源所在”。通过《学习的革命》这本书，就会发现：我们自身或这世界原本就不神秘，只是以前我们的大脑沉睡得太久，以至于感知到的都不是人生和世界的真面目。这是一

本可以使人第一次完整认识自身潜能的书；这是一本将给教育与学习、国民素质提高带来全新革命的书；这是一本可以推动企业进步、国家发展的经世之书；这是一本思想与实践性极强、价值与能量蕴藏无穷的书。如果在中国有 1000 万人读到这本书，将会怎样——就会有 1000 万人深刻认识到怎样学习什么重要得多的道理。那么，他们就会掌握和灵活运用各种学习方法和技能，充分占有利用各种信息的资源，调动所有的思维与感官，进行广义的学习。就会有 1000 万人第一次意识到教育的真谛不在于灌输知识本身，而是唤醒人们沉睡的意识，激发与生俱来的潜能。因为“头脑不再是一个简单的容器，而是一支点燃的火把”。就会有 1000 万人发现 1000 万种发展的途径或机会。人们固有思维总是线性的，认为事物的发展需要积累、持续的过程，正因为如此，不敢梦想、不敢创造，可供选择的途径或机会也就不会多。而这本书告诉我们，发展的途径或机会无穷无尽，关键是形成全新的思维和学习的方式，激发自身的能量。如果这 1000 万人都向别人推荐这本书，那么就会有更多的 1000 万人能有同样的收获，共享这份属于全人类的宝贵财富。或许那就是实现古老的中华文明伟大复兴的时候”。

由于科利华的每次变动总会带来新的变迁，也就产生了新的思想观念的转变，员工也在动，但如何动？宋朝弟说：“归根结底是思想行动。可以说，动不是目的，如何动得更快更有效，才是我们的追求。量子行动是量子思维的必然产物，是进入量子状态的标志。如何才能产生量子行动？答案就在理论之中。激发与行动、微调与跃迁是量子理论的两个必然层次。”

在这样的社会环境里，“未来不可预测，但可以创造”。正是科利华看到了这一点，后来又在社会活动中产生新的飞跃。宋朝弟说：“量子理论营造的是宇宙流，而牛顿则偏重于实地。‘势’与‘地’先取谁？取‘地’要一点一点积累，逐步实现扩张；而取‘势’则控制制高点，掌握了战略主动权。量子理论注重取势，这就要求科利华人进入激发状态，影响身边周围的每一个人。而这种“势”只有通过快速的行动反应才能够转化为实地。”

狭路相逢勇者胜，胜负也只在毫厘之间。科利华在量子理论的指导下，公司已经在内外部形成了空前的影响力，获得了社会各界的一致认同和广泛支持。但科利华如何把这股“势”转化为实际的“地”将是任重而道远的。

五、一次历程的转变

宋朝弟认为，人必须主动地挖掘自己的意识，去感受社会的变化。人类最伟大的发明创造都来自对潜意识的探索，在微妙恍惚的状态中得到了最有价值的启示——灵感。

但在这样的社会环境之中，光靠灵感就能产生超速成长吗？答案是否定的。因为在当今社会里，融资才是最重要的一项手段，许多中型企业家均会在沉思中发现资本市场的巨大魔力，从而使企业迅速深入资本运营的“魔镜”，才产生了超速成长。这就是我们在以前经常读到关于国外风险投资如何“一夜暴富”的故事，虽说让人很羡慕，但总有一段距离感。那么，在中国高新技术企业界，这些企业人士又是怎样来理解风险投资的呢？

科利华由于运用了新的思维方式来指导企业成长，并随着知识经济的出现，正在一步步地走向智力资本运营道路。这正如一位著名经济学家说：“中国的富翁是事实。他们的财富怎么来，是辛勤劳动所得还是倒卖赚的，这已成为历史。面对这笔财富我们有两种选择：一是鼓励投资，创造更多的财富；二是大量的吸收外来的资金。不断地走向联合壮大的大浪潮中。”

我们隐约感到，科利华不仅在延续一种纵向的发展，而且横向的联合将逐步成为企业经营的一种新的模式，这与工业时代的资本输出不同，21世纪的联合将是智力资本的输出。这与科利华所提倡的“资金不是我们的优势，而智力资本的运用将来在科利华的发展过程中将起到重要作用，代表我们未来联合的方向”，“知识可以从一个企业转移到另一个企业，可以用极少的额外费用重复利用新思想。这种转移可以减轻由于资金紧缺对经济增长的压力”。

科利华的这种联合为实现资本运营打下了良好的基础。科利华在走智力资本经营道路之时，看到了未来的企业结构将是决策层、控制中心、研究中心及多个利润中心组成的梯形结构，中间联通枢纽就是对知识结构的理解。比如1999年4月6日，科利华借壳上市水到渠成。科利华受让阿城股份的公告表明，科利华动用了1.34亿控制阿城钢铁28%的股本，成为第一大股东。消息一出，股价又涨了三块多。但科利华只付了3400万现金，余下的用科利华的“壳”和“股权”顶替阿城钢铁购买科利华持有的晓军公司的80%股权及《CSC电脑家庭教师》初中版著作权共作价1亿元，阿城钢铁又拥有其持有者阿钢集团的债权1亿元，科利华要购买阿城钢铁28%的股权需向持有者阿钢集团支付1.34亿元。这样，约1亿元的金额在阿城钢铁、阿钢集团和科利华之间形成两两互为债权债务人的三角债务关系，如果三方都同时清偿这笔款项，则该笔款项在三方之间同时抵消。

各方都有收获，但最大的赢家是谁呢？宋朝弟说：“谁说科利华没赚钱？科利华这次赚大了！”

宋朝弟也担心，收购阿城钢铁后，科利华将要面临一个跳跃性并不是很强的领域——钢铁。像大多数国有企业那样，而阿城钢铁经营的很一般，现在工资发出来都很困难。该公司1998年报显示，主营业务利润只有2798万元，同比下降了3.1%，净利润大幅增长的主要原因是短期投资收益达1503万元，占利润总额的近31.4%，这样的利润构成显然不理想。此外，公司的应收帐款近3.2亿元，同比上升了近85.6%，回款情况也不佳。

这些都是次要的，宋朝弟更关心的是股票市场的魔力，科利华需要的是

公众的注意，这种注意反过来又可以使科利华在股市上可望募集到大笔大笔的资金，这些资金又能把宋朝弟不断冒出的灵感成千倍放大，不断地增强科利华对智力资本的利用，引发一场又一场的革命。

在这个迅速变化的社会里，由于经营者的思想素质不一样，所做出的结论也就不一样。作为被投资人，往往不知道企业究竟是怎样的一个概念，又该如何对其进行评估，因为进行资本投资是一项十分重要的问题。所以，你不仅要明白技术、市场信息、股东之间的关系，更要明白他对未来所产生的影响。联想到“炒书”与“炒股”之间在时间以及主角上高度的一致，有人开始愤怒：“这真是一种全新的、中国股市从来不曾有过的炒作方法，与其说是‘学习的革命’，不如说是‘炒股的革命’，说到底则是‘赚钱的革命’。”

对于风险投资，最有感慨的还是北京前导软件有限公司的总经理边晓春，在他经过了成功，又走向失败的过程之后，他深深地感受到了风险投资的无情与残酷。

对于一个新公司，真正的风险不会出现在它的初创期，而会出现在它的起步期，机会来得越多、越快，风险也就越大。道理在于，机会多了、能做的事情多了，犯错误的概率必然加大、外界变化对公司的影响必然加大。而且，公司此时尚未成熟，极可能存在若干内在的重大缺陷，这就使得公司更难抗御大的冲击。

大家知道，前导公司是在1998年6月解散游戏制作队伍的。对于我来说，如果不是真正到了山穷水尽的地步，是决然不会自断臂膀的。

其实，早在1997年12月，在接受《IT经理世界》记者的采访时，我就告诉他，我没有看到前导公司在1998年的盈利点。我当时并不糊涂。而且，前导公司董事会在1998年1月也曾经有过明确意向，要求酌量裁员。如果当时采取包括裁员在内的挽救措施，应该不会出现1998年6月的局面。

那么，在半年左右的时间里，是什么因素使我未能采取挽救措施的呢？又是什么因素使董事会未能果断行动呢？

原因之一：确实存在新的融资机会。从1998年1月起，相继有国际著名公司与前导公司讨论融资，有的已经签署了意向书。如果在这时采取规模较大的紧缩措施，我担心会影响投资者对我们的信心。现在看来，其实当时得到融资的机会并不大。但是多年以来，我们的每次成功都是从一个前景并不明朗的机会开始的。由此使我总是对那些自认为好机会的前景相对乐观，乘上一个比较大的放大系数。后来有一次与我们的董事长谈到此事时他说，很多风险企业家都有这个特点，这不能说是缺点，否则就不可能抓住那些风险虽然很小，但却很有前景的机会以此获得很大的成长，但总是在于，你企业里不能都是这种人，还要有会过日子的人，能给你泼冷水，才不致出现大的纰漏。那么，前导公司真是没有人能给我泼冷水吗？非也。至少不是公司内部缺乏民主气氛。大概是因为我从前若干次化险为夷，大家对我太有信心了，或者说对自己本来正确的意见缺乏信心。总之，一个表面上是融资未果的问题、或者一个本来应该是企业家常识的资金流问题，通过企业内部存在的决策或领导层结构的缺陷，造成了对企业的真实影响。

原因之二：确实存在新的项目机会。从1997年年底，我开始策划大型软件批发公司的项目。后来陆续与同方公司、新华书店总店等单位联手策划，得到了中央和国家有关领导的重视与支持。最近，该项目的各方股东签署了

投资合同，新公司开始启动，而我们，却因资金实力不足而未能参与。当时，我明知道前导的资金实力根本不足以参加该项目，而且流通渠道方面的业务方向与前导公司的业务方向也不一致，可为什么还要热心策划呢？正面的理由是，我认为市场的发展确实需要这样的专业批发公司，促进市场的健康发展是每个业界成员的责任。但是，我的司马昭之心在于，如果有哪位投资者因为重视这个新项目而投资前导，希望通过前导参加该项目，我们就可以得到投资了。而且确实出现过这样的机会。所以前导董事会并未明确反对该项目。这里，不能不联系到一个引起广泛争议的经营理念。我曾经有过这样一段话，在《IT 经理世界》的那篇《风险投资在前导》里刊登过（大意）：“如果你手里有 50 元钱，该怎样经营呢？通常的做法是投入市场，得到 10 元的利润，再用 60 元继续经营。我的做法是，只拿出 30 元投入一个主要市场，而将另外两个 10 元分别开始两个新项目，然后把这 3 个项目捆在一起去寻找投资者，用得到的 200 元投资去发展这三个项目。”直到现在，我还没有听到能够使我信服的反驳意见。然而，我确实错了，因为这种理念并未使前导公司摆脱危机。那么，到底错在哪里呢？我目前的认识是：如果你把那 30 元都赔光了，也就不会有人给你的三个项目投资了，尽管这三个项目在未来确实可能是好项目。也就是说，作为风险投资企业，虽然必须也只能从资本市场得到快速发展的动力；然而，只有产品市场，才是企业的立身之本。

原因之三：确实存在新的市场机会。例如，在 4 月下旬，我们得知，如果我们的《齐天大圣》中的三维格斗部分做得好，将有机会得到数万套的海外捆绑销售订单。于是，小伙子们在五一节加班加点，终于使该产品上市，但仍然不够好。本来，《齐天大圣》的项目在公司董事会中的争议最大，因为这个项目占用的人力资源最多、技术难度最大、投入也最大。如果 1997 年年底准备砍项目，则该项目在市场上赔钱了、失败了，只是后悔当时未能及时中断该项目，这没有多大的意义。如果那个订单拿到了呢？我现在的认识是：问题在于我未能透过扑朔迷离的市场现象及时把握住市场发展脉络。早在 1997 年暑假，国内游戏软件市场已经显露出从卖方市场向买方市场转移的明显迹象，我们也及时注意到这个趋势，调整了引进海外产品的力度。但是，对于自己开发的产品，虽然明明知道很难依靠国内市场收回开发成本，但总是寄希望于海外市场，其道理在于：我们的最后两个大作品都有海外著名厂商的直接投资，从而应该在海外市场上得到他们的直接帮助。然而，我们的这两个作品分别都是相应门类中的新作，不可能一步跨入国际水准。分析外商投资的动机，试探的成分更大，不会认真帮我们开拓海外市场。国内市场低迷、海外市场遥远，我们已经没有出路！如果，我们当时能有这么清楚的危机感，或许就会更加现实地分析眼前的市场机会了。

原因之四：我太珍惜这支得来不易的开发队伍了。在我心中，这支队伍的前程要重于我自己的前程。我曾经多次公开地或半公开地申明，如果哪一天前导公司的开发队伍解散了，那就一定是边晓春辞职了。此话被董事们误解为对董事会的要挟。其实，那是我的真心话。1998 年的 6 月到 8 月，我在拼命地为这支队伍寻找出路。很多朋友在帮我。大家也很信任我，一直在等。然而，我的努力没能成功。

这支队伍到底还是散了，中国最大的游戏软件开发队伍。

举起手来问问苍天吧！这是不是在说，中国的市场并不需要我们这支队伍？！

我的心已经碎了。人去楼空，我自己哪里去，已经无所谓了。
残酷吗？这就是现实。

这就是一位风险投资者的“锥心之言”。当然，抓住机会并不容易，因为毕竟这些事情都是充满着不可预测的，这或许就是风险企业的特点吧。别人不敢、或没做到，而你做到了、你攀登成功，机会就属于你。就会感受到“无限风光在险峰”。

那么，靠什么去战胜风险投资呢？靠运气，靠机遇，其实要靠自身的智力资源去战胜。在这种情况下，我们就不要轻易地忽略“资本陷阱和国际化风险”。

宏祥集团在山东是一个“响当当”的名字，在全国也有一定的名气。前几年，电视上常常有声，报纸上时时有影。媒介称之为：“中外合资合作”的国家级大型乡镇企业，拥有固定资产 2.68 亿元，下辖 5 家骨干企业、2 家海外投资企业，3 家国际型经贸公司，12 家分公司，其主导产品有液化石油气钢瓶、电冰柜、热水器、家用空调器及家用运输车。

1994 年宏祥集团被评定为中国明星企业，被国家统计局评定为全国 500 家最大乡镇企业第十三位。1995 年初，被推荐为农业部建立现代企业制度的百家试点企业之一。1995 年 5 月，列全国 200 家最大的轻工企业第十三位。

在 1997 年底至 1998 年初，“宏祥”巨大的财务窟窿终于现出其庐山真面目：债主们不得不封住宏祥钢瓶厂与冰柜厂的大门，以断然措施迫使“宏祥”还清欠款。“宏祥”的资产是实的，但不是自己的，而是借钱垒起来的。“宏祥”的融资计划中有一个重要设计：圈老外的钱。1991 年，与韩国松川株式会社就生产电冰箱签订合资协议；1992 年，与台湾多田公司就生产液化气钢瓶项目签订合资协议；1993 年 1 月，与澳大利亚丰公司就生产电热水器签订合资协议；1993 年 4 月，与意大利 AMS 公司就生产空调器签订合资协议。可是至 1995 年 9 月 30 日，外商资本金一栏还是空白，即外商资本金为零。

尽管外商没投一分钱，但诸多合资企业的名气，却壮大了“宏祥”在国内融资的能力。到 1997 年 1 月，“宏祥”已在山东省内外融资 4 亿多元，可惜这笔钱没用到正处，没能钱生钱。在公司一次内部会议上，一位执行总裁作了明白的概括：市场好的时候没赚过钱，市场差的时候就只有赔钱的份。重大投资失误的结果，对企业来说意味着倾家荡产。

“宏祥”对跨行业、跨地区也不满足，它的国际化自 1993 年正式启动。尽管宏祥人风尘仆仆的身影遍布亚洲、非洲、南北美洲，但广种不收或广种绝收。

宏祥东南亚公司曾到印尼办钢瓶厂，数年过去，光差旅费就花了数十万元。至 1997 年初，东亚公司终于彻底断了到印尼寻找“婆家”的念头。最高决策者对“宏祥”父老乡亲的交待是：印尼排华倾向严重。

1996 年，在一位资深副总裁的挂帅下，“宏祥”一行数十人浩浩荡荡开赴老挝。从可行性招待中描述的老挝金矿的富含程度来看，“宏祥”需要考虑的似乎不是如何开采，而是如何从沙子里面拣黄金。这些人在老挝呆了数月，在体验了老挝的山水民情后，耗费了数十万元，空手而归，原因据说是开采许可证未拿到手。

1997 年 5 月，“宏祥”开赴南美洲“前线”一行七八人。临行前，身为领队的集团总裁发表了慷慨激昂的讲话：全力以赴打开南美洲市场。9 月底，

价值上千万元的数万只钢瓶发向南美洲，由于抽干了国内钢瓶厂的流动资金，没有钱购买原材料，以前机器轰鸣的钢瓶流水线也自此安静下来。宏祥钢瓶从此消失于国内市场，无事可干的工人开始长时间的放假。对“宏祥”员工最致命的打击是，那批“出口”钢瓶却如同断了线的风筝，没了音讯。

时至 1998 年 5 月，宏祥集团偌大的厂区很难寻找到一个人影。公司的数十辆车全被债主拉走抵债。那些由债主贴在宏祥大本营的封条在海风吹动下瑟瑟抖动。

自作孽，天不赦。

同样地，去年，国内软件界发生一连串投资行动，数亿元人民币的资金进入国内软件行业。进入 1999 年，类似的投资行为仍不断出现，软件企业成为投资新热点。

当然，我国的软件企业与国外企业的成长方式不同，国内软件企业长期存在高风险回报、高投入低产出的状况。由于长期依靠资金积累，造成了低水平重复、企业规模小、竞争力差、人才流失、资金匮乏等诸多问题。应当说国内企业目前仍停留在“求生存”的境遇之中，尚没有达到“求发展”阶段。反观国外软件企业，他们之所以能够快速成长，依靠的是风险投资机制。引入风险投资机制，可极大缓解软件企业的资金压力，使软件企业快速进入规模化、国际化的发展轨道。

六、国内软件业开始投资

新兴企业大部分是在白手或资金极其短缺下起家，在原始积累过程中，钱总是不够用的。现在的问题却出在筹资能力增强后，习惯了没钱的日子，却不习惯手中有钱，手中有钱加头脑发热，十有八九会形成错误的决策和选择。但人只要有了钱，就会有投机性。

联想和金山的合作一度被称为“天作之合”。依照国际标准的风险投资方式，联想占有金山 30% 的股份，应当说这是一种理想的操作模式。联想是国内著名 IT 企业，近几年发展速度极快，雄厚的资金实力、健全的管理制度和畅通的营销渠道，使联想成为 IT 业界的佼佼者。金山所走的软件开发道路却历经坎坷，从汉卡时代的辉煌到 99% 的盗版 WPS，从成功到失败，从沉沦到再次崛起，软件企业成长路上能遇到的困难金山几乎都遇到了。金山能够在十年中生存并发展，依靠更多的是一种精神力量。联想 900 万美元的投入，使金山软件战略的实现有了真实的依托，特别是正规化管理机制的引入，对金山的发展不无裨益。双方通过优势互补形成了紧密的以资金为纽带的合作关系。

实达集团对铭泰和东方龙马的投资，采用了另一种收购形式。实达通过 1200 万和 2000 万人民币的投入，取得了两家软件企业 51% 的控股权，彻底明晰了两家公司的产权结构，铭泰公司改名为实达铭泰。目前该公司已开始加大软件开发力度和市场投入，其产品“东方快车 98”已成为目前汉化类软件中知名度较高的产品。

但这里有一个前提条件，任何时候依靠企业自身的积累永远都是需要的，企业没有内部积累，也就不可能有任何抗风险的能力。比如，金蝶财务软件公司为什么能获得国际数据集团 IDG 设立的“太平洋风险投资基金”的 2000 万投资？这主要体现在人才（技术实力）、市场（意识和规模操作实力）、资金（资本运营实力）三个方面。金蝶之所以敢为天下先，所倚重的也正是全面的实力。在技术实力上，金蝶作为 1996 年 WIN-DOWS 平台的赢家，为金蝶后来的发展打下了坚实的基础。在市场方面，金蝶一向以超前的意识和博大的气势胸怀进行宣传、展示策划为 IT 界所著称。

在资本运营方面，金蝶 1997 年就在国内先后设立了近 25 家直属、控股的分支机构，完成了市场的战略性部署，同时进入了香港及东南亚。金蝶就是这样一家赢得超高速发展的企业。金蝶作为高新技术企业，创新能力是企业的根本所在，在外部大环境相同的条件下，创新能力决定了企业发展速度与规模。正如 IDG 董事长在考察金蝶公司时说：“金蝶在产品和服务方面拥有许多优势，在营销和组织运作方面具有出色的业绩，是中国发展速度最快的财务软件公司。”

“一石激起千层浪”。金蝶作为中国发展最快的财务软件公司在此刻大胆地引入国际风险投资，可以说是颇具大战略家的眼光。如今，金蝶的空中楼阁已经建立起来了，它已经不会消失了，它将一直存在金蝶的内部，现在需要的就要看金蝶怎样利用这笔投资去打基础了。

“因为无法辨识理想与事实，所以无法分清空谈与理想。如果我们将它们一一贴上标签，就一定可以辨识得清清楚楚。”佚名如是说。在国内的 IT 界是这样，同样地，在国际上最著名的风险投资经典的一个例子就是苹果电脑公司所创造的“硅谷奇迹”。1976 年，21 岁的乔布斯与 26 岁的惠普工程

师沃兹奈克干了一件开创电脑先河的事——他们设计出了新型微机（苹果一号）。

样品展出后大受欢迎，受此鼓舞，他们决定进行批量生产。乔布斯卖掉了汽车，沃兹奈克卖掉了个人计算机，一共凑集了 1300 美元，但这点钱与所需的资金相比无异于杯水车薪。沃兹奈克曾建立 HP 公司生产和销售这种产品，但公司不感兴趣。乔布斯也在他的公司碰了钉子。正当两位年轻人“山重水复疑无路”的时候，风险投资家马克库拉的出现给他们带来了“柳暗花明又一村”的转机。此时已是百万富翁的马克库拉曾担任过大名鼎鼎的英特尔公司销售经理，他以多年来驾驭市场的丰富经验和企业家特有的战略眼光敏锐地意识到了未来电脑市场的巨大潜力，决定与两位年轻人进行合作，投资创办了苹果公司。他与乔布斯和沃兹奈克共同讨论，花了两个星期的时间研拟出一份苹果电脑公司的经营计划书，他不仅自己入股 9.1 万美元，并且以他的声誉帮助公司从美国商业银行借了 25 万美元的贷款。然后，三人共同带着苹果的经营计划，走访马克库拉认识的风险投资家，结果又筹集到了 60 万美元的创业投资。为了加强公司的经营管理，马克库拉还推荐了全美半导体制造商协会主任斯科特担任公司的领导班子，马克库拉任董事长，乔布斯任副董事长，斯科特任总经理，沃兹奈克是负责研究开发的副经理。技术、资金、管理的结合产生了神奇的效果，苹果公司的销售额如“芝麻开花节节高”，一年一个台阶的猛增，用五年的时间苹果公司就跻身于美国《幸福》杂志 500 家大公司之列。这是第一次，一家新公司在五年之内就进入 500 家大公司的排行榜。

从上述企业发展的情况来看，中国的软件企业要造就出“中国的微软”，也要关注时间策略。微软成功的另一个秘密就是向未来进军，不断创新，连续创新。宋朝弟说，不可预测，可以创造。“工业化时代，可以预测，反而很难创造。”“工业化时代，宏观世界，人的主观能动性并不重要，重要的是如何适应客观规律；信息化时代变化了，关键在于敢不敢创造，未来时代允许创造，但是我们大多数人思维还停留在工业化时代，以为这个时代还不允许我们创造，我们被无端地束缚住了。”“工业化时代是历史决定今天，信息化时代是未来决定今天，所以，根据未来调整今天最重要。一个人，一个企业要想成功，首先要踩上社会的节拍。”对公司经营者来说，明天比今天更重要，未来比现在更宝贵。时间是稀缺资源，时间稍纵即逝，从事高科技产品开发和开拓科技市场经营，更感时间比黄金更加宝贵。比尔·盖茨及其助手们珍惜时间，争分夺秒地创新，他们牢牢把握电脑产业的发展命脉——连续不断地创新。

七、谁是中国的“索罗斯”

米兰·昆德拉曾经这样说过：“人类一思考，上帝就发笑。”这句话是作者送给那些喜欢思考者的一句话。也可以说是喜欢思考者用来自嘲的一句话，但是我们在对具有这些人的思考作出探索之后，又不得不为这些人的所作所为产生一种新的剖析。这正如宋朝弟说：“没有做不到，就怕想不到，只有你的思考越是接近基本问题，思考越纯粹，在获得成功方面也相对地容易一些。”

量子基金会的创始人索罗斯在引发东南亚金融危机之时，也做出了理性的思考，他在对一系列的问题作出深层次的研究之后，才发动东南亚金融危机。但对于一个企业来说，最重要的是对那种新行业、新产品、新市场开发、新技术创造的投资，相比于现在的行业、产品、市场和成熟的技术方面的投资而言，它具有更大的不确定性，也就是风险更大。这正如和利时公司总经理王常力所说，处于青春期阶段的企业，通常都会面临两个关键性的问题，即机制问题和发展问题，而这两个问题通过引入风险投资都会获得妥善的解决。“高科技企业要想持续发展，就必须要有有一个保证它能够持续发展的机制，而有效的机制必须经由制度来保证而不能由人来保证。”王常力说道，“之所以要引入风险投资，就是因为企业在我们现在这个阶段。为了进一步发展就必须建立起与新的形势相适应的全新的运行机制。如果我们的企业停止进步，那么很快就会死去。因为现在的企业，不是比谁在成长，而是比谁长得快，不是比速度，而是比加速度。另外，在高科技高风险的企业里面，企业的领导人不能权力过大，要受到一些相应的制约。我是学控制系统的，总觉得各方面的平衡非常重要，而权力过于集中则不是一件好事。包括我们这次融资，也是试图在企业内部的治理结构上建立起一个平衡，而不是说让某些股东拥有绝对的控制权。”

这就是和利时公司总经理王常力的论道。和利时公司的前身是创设于1993年的电子部六所华胜自动化事业部，1996年由电子部六所华胜高技术股份有限公司与和利时公司全体员工各持50%股份。目前该企业已经成为自控领域的知名企业。

正因为和利时具有像王常力这样一位既拥有胸怀又拥有眼光的企业家，使和利时从第一年的100万元投资起家，当年就完成了200多万元的合同，第二年完成了1000多万元，第三年2000多万元，第四年4000多万元，第五年则完成了人民币1个亿，公司业绩可以说是连年翻番，而且其自主开发的DCS系统也具备了与国际同类产品竞争的能力。所以，王常力不无自豪地说：“事实上，企业家在有思考的同时，更重要的是要有胸怀，作为一个企业来说，没有人管理不是件好事。我们要赚钱，要发展，但是我们更要允许别人赚钱。这次融资，因为我们原有股份被稀释，从表面来看是失掉了一些利益，但同时，我觉得我们换得了一个稳定发展的基础，因此从长远来看是非常有利的。正因为我没有那些心理顾虑和障碍，所以我与投资方在整个谈判过程中都非常愉快。”

风险投资的确为企业提供了一个现实的保障，但是，在现行企业发展之中，我们却不能忽略了企业在成长到一定的时期之后，营养必须跟得上，如果处理不好这一系列的关系，就会出现新的通病。王常力说：“经营额在5000万元到1亿元左右，利润在几百万。上千万元规模的企业，应该说正处于企

业发展的青春期阶段。青春期阶段企业的特点就是要长长地很快，要死也死地很快。因此，这个阶段也是企业最容易犯错误的时候。”

当我们回过头去看一看企业的成长方式时，不得不惊诧于融资也并非是一件好事，如果企业只是盲目的追求上市，就会引起不良的后遗症，这是受国内外的经营机制所影响的。比如在我们国家则是采取“配额”制，一般只有大中型国营企业才可以得到这种来自地方或部委的额度，这种状况使得很多大中型高科技民营企业把目光投向了海外。

有一次，当我与一位刚从美国回来的朋友谈起这件事时，他认为在美国对于企业的上市，其限制比之国内要小很多，一般一家企业净资产在 400 万美元，净收益 40 万美元以上，对于暂时亏损的企业如果其净资产达到 1200 万美元，都可以在证交所上市了。

这对于那些喜欢思考的人来说，无疑是开启了一扇自由的大门，但是我们却不要忘了在这里一切都由市场和供求规律说了算，企业业绩不好、知名度不高、不会做宣传，都可能导致上市的股份成为垃圾，故而无人问津。而另一方面，企业在上市的第一年需要支付的 20 至 30 万美元的登记及律师费用之后，每年还要上缴的管理费还得达到 10 万美元以上，对于不能从资本市场获得良好回报的企业来说，上市并不意味着“财源广进”，弄不好就是“赔了夫人又折兵”。李嘉诚说：“宁可丧失机会，也不犯投资错误。”

话又得说回来，如果一个企业能够成功地上市，除了能融通资金、规范管理、增加知名度以外，还可以使企业的发展与股民的得失利益结合在一起，这对企业的发展能够起到至关重要的作用。比如 NETSCAPE、雅虎以及网上售书的亚马逊公司都是在企业还处于亏损的情况下上市，并使得公司的价值在一夜之间获得数十倍乃至百倍的增长，这些企业的成功，一方面取决于充分利用了英特网，另一方面也是取决于他们所选择的承销伙伴的成功市场推广工作，他们的发展宗旨就是：“发展中不忘稳健，稳健中不忘发展。”如果一夜之间想吃成个胖子，绝对是不可能的。

这些均是成功企业所做出的例证，在我国的软件产业界，到目前为止，在融资方面能够取得成功的还没有几家，除了北大方正、联想、清华同方等企业取得成功之外，还有几家呢？所以在这种情况下，要说谁是中国的索罗斯还是不够的，更多的还是需要记住那些曾经为此而作出过尝试的人们。

王志东从新天地辞职以后，找到方正、联想、长城等几家大公司，想说服他们联合起来成立一个新公司开发中文平台，因为王志东觉得它们都需要新的中文平台，但王志东碰了一鼻子灰。此时，四通找到了王志东，王志东也看中了四通的体制，四通利方成立，王志东亲任总经理。

从 1993 年底到 1994 年 3 月，王志东领了六七十个程序员，没日没夜地做开发，程序量将近 100 万行。王志东当时认定 RICHWIN 最快三年左右才能把整个框架做好，技术的先进性会有五年到十年。这话后来被验证是正确的。

“RICHWIN 已经超越了我 1992 年提出的中文平台概念，它要给用户提供一个实实在在的应用环境。中文的问题它有责任解决，而且解决得一定要丰富，另外它还要起到系统增强的作用，还要有中文应用工具和应用环境，比如字典、英特网应用工具、汉化工具等。所以，RICHWIN 当时定名为多元系统支撑环境，它是中文平台向中文应用平台的发展。”

产品做完以后，公司安定下来。市场也起来了，王志东就把精力集中到了公司国际化上。“中国企业具有过于鲜明的中国特色，因此，一定要借助

国外先进的管理经验和管理机制。”

1995年，王志东意识到现在的体制已经是个相当大的障碍，要进一步发展，就必须进行重组，引入国际化风险投资。于是王志东两次去美国硅谷，从那时起，王志东在朋友的介绍下，逐渐结识了很多投资圈里的人，新浪网现在的信息主管就是其中之一。王志东现在回想起这段经历说：“我在大学很喜欢看的一本书是《硅谷热》，印象最深刻的是，乔布斯穿得破破烂烂去找银行家，要他投资，苹果因此一夜成名。当时，我穿的虽然不是很破破烂烂，其实也很落魄。”当时谈的人正在给NETSCAPE做上市，约的是一个小时，但王志东和人家谈了两个小时。王志东请人家给出主意。对方说：“你公司太小，投资才合640万美元，但业务挺有意思。要争取风险基金，必须先进行国际化改造。”而这种国际化改造使王志东在寻求投资时，也想到了“国际化”人才的引进。

王志东就找到罗伯森·斯蒂文思公司，聘请他们做投资顾问，进行了一年多企业改造。到1997年选了三个投资人，用650万美元购买四通利方的一部分股份。“这样公司的资本金增大，公司的管理也更加规范了。”

风险基金对于特别缺钱的中国软件企业是一剂补药，但王志东提醒：“吃补药，也要看自己的体力，补不好是要七窍流血的。”

王志东毕竟是王志东，但他所做的是，已经引起了人们的反思。今天，当我们再回过头去看四通利方时，我们不得不这样问：四通利方还是民营企业吗？对于这个问题，我们还有待于时间来证明。过去，人们总爱把四通利方和王志东当作中国软件企业的一面旗帜、民营企业的成功代表。现在，四通利方的经营目标已经转向了互联网和网上电子服务有关的一切业务，王志东也由当时的四通利方变成了SNRNET的总裁，于是人们又开始对昔日的民营企业与王志东刮目相看了，这是什么原因促使成功的呢？

我们在上文已经说过，1997年，四通利方首次接受了650万美元风险投资；1998年又成功并购了海外最大的华人互联网站公司——华渊资讯，并组建新浪网；1999年2月，新浪网又第二轮融入2500万美元的风险资金。王志东说：“没钱的时候，要解决钱的问题；而有了钱，人才就是最关键的问题。”从而为王志东建立“国际化”管理班子增加了新的活力。

实际上，看看我们身边的IBM、惠普、微软、摩托罗拉等企业也是在解决了这方面的问题之后才取得长足发展的。这些案例不妨是对一些正在寻求走风险投资企业的参照系。

今天的中国信息企业，正在走着国内上市、海外上市和风险投资的三条路线。“东大阿尔派”的上市，使中国股民第一次有了“高科技股”的概念，同时也奏响了我国IT企业“圈钱运动”的序曲。随后福建实达、清华同方也纷纷一“股”作气，在股市中赢得了很好的市场份额。

能够直接上市固然是最好的选择，“买壳上市”同样不失为“曲线救国”的绝妙好棋。如果说北大方正入股“延中实业”还属于牛刀小试的话，那么科利华凭着《学习的革命》名扬天下而收购“阿城钢铁”，让人们看到了预言的实现，人们虽然没有看到创造出一个又一个飞机上天的神话，但也能看到有了《学习的革命》的狂炒，有了阿城钢铁股票的一路狂升，够了。

第六章 玩家的心态

如果企业广告跟不上，企业的产品销售就会陷入绝境之中。广告不仅能为企业造名，还能扩大企业和品牌的知名度，还能带来很多的无形资产，这就促使企业不惜重金大做广告。一开始，有的企业获得可观的回报，但最后却因造名太过而垮台。“秦池”在它最红火的时候，我们就相信：“它兴许不会走很远，也不会存在很久。”而“燕舞”最终变得无声无息就是一个典型的例证。

一些企业在认识到造名的重要性之后，并且把这种结果与媒介的关系有机地协调起来，大大地促进了企业利润的上升，并为企业的超速成长带来了众多机会。像这样的事，无论是在信息产业界，还是对软件企业来讲都是一个很好的方法。

一、惊人的反差

在中国的信息产业界，曾经流传着一句话“最挣钱的机会都到了信息产业界”。这话不假，即使是出版计算机图书的企业也能挣大钱，也能支撑一个企业的发展。例如以出版图书而起家的希望、科海等企业，它们看到了信息行业还有潜在的地方可以发现与挖掘，于是就避重就轻，采用一些善意的、简便的、立即见效的解决办法，推动了企业的成长。

这是一种企业的行为，但是我们不能否认电子领域对各种行业的影响。就仅仅是图书出版业来讲，能达到 1000 万册的书籍是很少的，面向全世界发行，并经历了半个世纪的《经济学》也是在多次再版之后，才发行了 1000 万，而计算机业的一位知名人士的书则在极短的时间内就发行了一千多万册——这就是谭浩强的《BASIC 语言》一书，截至目前发行量已超过 1200 万册，创科技书籍发行量世界纪录。

说起《BASIC 语言》，我们也就不能谈一谈谭浩强写这本书的经历，如果按照宋朝弟的观点来讲就是具备了“不可预测性”，但是在这种不可预测性的背后，更重要的则是充满了新的拓展机会。“我也没想到做科普也能成为名人。”谭浩强如是说。

谭浩强在讲起这件事之后回忆说：当时我出版这本书是“赶鸭子上架”。

1978 年，清华大学新开设了三个计算机专业，但是离开学只差三个星期了，还没有老师与教材，在这种情况下，有人就建议让谭浩强来主讲。当时谭浩强还在出任清华大学计算机中心的党支部书记，工作也不忙。在这种情况下，谭浩强找到了一本英文教材，谭浩强连这本英文的 BASIC 书还没有完整地看完一遍，就走上了讲台。没想到他的课一炮打响，又正时逢中央电视台和中央电大开设普及计算机的电视课程，到清华打听谁的 BASIC 课讲得好，大家都推荐谭浩强。在这种背景下，谭浩强就为了适应电视讲座而编写了这本书。

1981 年，《BASIC 语言》电视讲座播出，当年观众超过 100 万。电视台的有关人士讲，没有人讲电视课能有谭浩强生动。讲座共 36 小时，电大付了谭浩强 68 元报酬。为了上电视，谭浩强买了一套中山装的上衣。谭浩强曾诙谐地说，一套衣服买不起，只好买一件上衣，这样就是为了不在电视上显示出自己的不合格调，但这使我的 68 元的讲课耗费了只剩下 36 元。不过，在

1980 年 10 月，由科学普及出版社出版了这套书，在中国计算机史上增加了辉煌的一页。

也许有人会说，谭浩强的书出版发行了 1000 多万册，他现在是不是一个百万富翁？对于这个问题，有不少的朋友曾经询问过谭浩强，他认为这是不可能的，一方面是由中国的书市所决定，另一方面还受到中国出版界在版税等方面的限制，给图书撰写者在经济效益的获取上带来了一定的难度，但这也为谭浩强的知名度打下了坚实的基础。谭浩强深有感触地说：“我做梦也没有想到做科普工作也能出名。”

1986 年，谭浩强到日本参加一个计算机教育大会，会上谭浩强发言，说自己的《BASIC 语言》发行了 400 万册。休息的时候，有个外国专家跑来问谭浩强是不是讲错了或者是翻译错了，是不是 4 万册，因为外国一本科技书一般只发行几千册，4 万册就很了不起了，谭浩强就用阿拉伯字写了一个“4”、六个“0”。这位外国专家翘起大拇指说，一本科技书能发行 400 万册，真是世界奇迹。而谭浩强却认为，中国有 10 亿人口，400 万册不算多。有人对谭浩强说，如果你到美国，一本书就是百万富翁，而谭浩强说：“离开中国，就不可能有 1200 万的纪录。”

这说明了什么？说明了中国的市场潜力是非常巨大的。无论是那一个行业的企业，只要在中国的市场中打下一片属于自己的地盘，就能取得较大的市场效益。

科利华在发行《学习的革命》之时，众多人士曾对它能发行 1000 万充满疑惑。事实证明，在中国的社会环境里，只要你想到了，就一定会取得成功，更何况是高新技术行业。

二、及时的帮助

在中国信息产业界，是什么原因致使众多的企业家进入高科技企业界的呢？是什么原因使众多企业拼搏在中关村的呢？任何事物都有一个“烘托”的成份。1994 年，中国公众的视觉和听觉被一个陌生而神秘的名词进行了一番狂轰滥炸式的初级“启蒙”；作为“舶来品”，这个由克林顿政府提出的名词，译成汉语就叫做“信息高速公路”。

面对这一新生事物，国内各大报纸、电台和电视台为解释和介绍这个名词发表了连篇累牍的文章，甚至连《参考消息》也以固定栏目摘编域外报道，“原版引进”，呼风唤雨。与此同时，在中国的信息产业界也涌现了众多的新闻媒体。而一些新技术也大受媒体的关注，如三金工程等，一窝蜂地涌入媒介受众的视野，令人眼花缭乱，目不暇接；部分报纸如《北京青年报》、部分电视台如北京电视台与北京有线电视台等相继推出专版或专题，冠之以“电脑时代”或者“计算机世界”以推波助澜；各界名流如作家王蒙、吴越等也纷纷撰文或走上荧屏，现身说法，盛赞电脑给自己带来的益处，俨然业内资深人士。

众多媒体之所以不遗余力地炒热信息业，要害问题就在于中国计算机市场近几年以超速度成长而高居世界之首，向全球展露出灿烂诱人的光芒！在信息产业之内涌现了像微软、IBM、英特尔、联想、方正等企业，特别是对于涌现了像微软这样一个快速发展的公司，这种成功更为可贵，他吸引了一大批的追随者。

媒体所做出的努力是巨大的，从其中我们不仅可以看出各计算机厂商在计算机市场中的各种成长模式，还可以看出他们在业界所起到的各种推波助澜的作用。在这个时候也能使我们看出英特尔在发布奔腾 和微软发布“维纳斯计划”时的热闹场面。同时，还能“理性”地使中国企业找到自己恰当的位置，既热情参与又不抢镜头，分寸拿捏恰到好处；还能使我们从一些报道里找到对某些具体明确的答案，对谁将成为“中国的微软”做出一些感性认识。

东风吹，战鼓擂，国内业界态势如何？春江水暖鸭先知，在中国的软件产业界，许多媒体已摆开了拼搏厮杀的方阵，狼烟弥漫，烽火猎猎。他们不仅在抢媒体市场的优势，而且在对企业的广告费用上也作出了得理不饶人的姿势。

从媒体的宣传上还可以同时看到在中国软件产业经过十几年的发展，已培养了一大批软件技术人才，拥有了一大批软件产品和迅猛增长的软件市场。并能从媒体的报道中看到越来越多的计算机公司都把目光和经营重点瞄向了软件领域，并由此开始了中国计算机工业的结构性调整：从硬件向软件倾斜。更重要的是让我们有史可查，记住了我们该记住的东西。1995年，在我国软件产业界首次出现连锁店时，我就曾写了一篇文章《联什么》。虽然，事隔多年，但至少可以看出当时我国软件产业界已经对“中国的微软”将落脚谁家作出了描绘。

古人苏秦、张仪曾采用“连横抗纵”的外交路线克敌致胜，那么“连邦”的出现，对中国软件业有什么意义？换言之，连邦联什么？

从产业分工的角度考虑，连邦采用了现代商业模式——连锁经营的方式，架起了软件生产商与消费者之间的桥梁，使软件产品可以大量、集中地销售，消费者也更容易得到。

在我们纵观连邦发展如此之快的原因时可以看到：一是连邦一直从事正版软件的销售，在消费者中形成了很好的印象；二是品牌优势，流通品牌吸引了大批消费者，现已在全国一百多个城市建立了连邦软件专卖店；三是投资店与加盟店结合，快速扩张。连邦为了获取竞争优势，为了保证正版软件产品及时到达用户手中并提供优质服务，连邦公司采用了一系列的管理方式，从而确定了中国最大的软件流通企业的地位。

我们可以看出任何一种产业要形成和发展，必须有明确合理的社会分工。软件业在国外，其开发、承销和零售分工合作，相互促进，造就了一批像微软、NOVELL、莲花等执业界牛耳的软件“巨人”。我国软件业因其独特国情，目前尚处于“春秋战国”时期，诸侯割据，自成一体，没有完善的分工体系和流通渠道，产品走向市场周期长、投入大、效益低。不少开发单位还因资金、人力和物力所限，建不成全国的销售体系和组织大规模的宣传促销，使许多优秀软件被埋没，即使一些有实力的大公司要组建全国性的销售网也需要相当长的时间，使产品不能很快地进入流通领域，甚至因时间关系被淘汰。此种情况，是目前制约我国软件企业成长和软件产业发展的重要因素。“连邦”的决策者们在这一切入点上做文章，顺应市场发展的要求，开中国软件产销分工之先河，可谓摸准了“穴位”。由此可见，连邦的“连”是联起软件链中良性循环的一道工序，缺之不可。连邦为了适应这一市场链，总裁苏启强和副总裁吴铁等专门到美国考察，取其软件连锁店之成功体制和运作方式为连邦所用，完善由他们首创的我国第一家连锁销售组织。

其市场部经理认为干什么吆喝什么，专卖店经营二千多种类型的产品，必然对其质量严加把关，防止“一个耗子坏一锅汤”。另外，连邦的连还是行业联盟，即以市场组合之名，行法制保护之实。公司规定，凡是店内出售的产品，必须要有法律授权，杜绝盗版现象的出现。为使这一共识能够真正在业界中得到贯彻和执行，公司还效法美国 BSA，与新天地、四通、王码等公司发起筹建“中国软件版权保护联盟”，保护自己的软件知识产权，打击软件业内的盗版行为，以实际行动“打假、捉劣”。并开展一系列的法律宣传和咨询服务等活动。

这就是连邦之初所作出的创业之路，从这一点上可以看出软件企业在走这一条路时所作出的艰难探索。当初苏启强在创办连邦时认为软件行业要发展，肯定需要分工，特别是在软件变成普通商品以后，大家对它的神秘感消失了，软件变成了日常办公用品或者消费品，这时专业流通企业就有了宽阔的生存空间。在苏启强看来，觉得这里面有很多机会，就应该抓住它，要抢占先机。“包括后来看用友的成功，并不是技术或者其他方面的成功，最重要的是抓住了国家推广会计电算化的契机，而且以代理制的方式组织市场，很快就发展了起来。”

苏启强承认：“连邦赶上这个趟。软件企业这几年的发展还是比较快的，连邦又处于这种变化的突出位置，所以消费者、厂商、舆论相对来说都比较关注。”

苏启强心里清楚：“连邦在 1994 年创立，第一年，甚至第二年都不可能赚钱。”但为了和用友一样地抢占先机，则必须付出这个代价。“单纯的销量或者利润已经不是我们追求的第一目标，而是希望尽快建立一个市场体系。”

关于奠定基石与铺路石的关系，后来者会不会总结连邦的成败得失，后来居上？苏启强则认为：“知道什么地方成功，什么地方失败，跟他自己能否最后避免错误，走正确的路，差距还蛮大。克服困难的能力不是人人都有。”“第一还是最好的，首先进入一种未知的市场，取得成功的公司非常多，据说能占到百分之七八十。”

第一个吃螃蟹，在苏启强看来似乎并没有想像的那么可怕。“实际运作投入的资金并不是很大，一般民办企业用的钱不会很多。”而且，“做软件营销相对于独立软件供应商来说，风险反而是小的。现在很多企业开发的软件，十个里面，卖得比较好的也就两三个，其他都是赔的，或者持平。产品定位很不容易找准。”

苏启强营销的理念是：“只能跟着市场走，跟着厂商走。”“厂商有什么，他愿意给我们什么，我们就卖什么。这个产品可能市场不需要，但在前期我们基本上都让它上架。在开始的时候我们并不做市场判断，因为做的话会把有些软件排斥在连邦的流通渠道之外。因为市场是个很怪的东西，经常是你看没有市场，一卖就有；你看到有市场，一卖就没有。所以我们只能和厂家一起去做市场，让市场判断。”

现在的连邦，不包括商场里的销售柜台，在全国各地已经铺开了 160 多个软件专卖店，其中直接投资的专卖店营业额占连邦总营业额的三分之二。“但另外三分之一松散结构的专卖店也非常重要，因为从公司的业绩来看，三分之二以内都是白干的，靠那三分之一才能赚钱。”

市场覆盖面广当然是件好事，既壮了阵势又能挣钱，但“管理的压力很大”。现在最让苏启强担心的不是竞争对手，不是市场狭小，而是自己的库存风险、管理困难、物流不顺、信息不畅、专卖店不规范、培训不足。“对于零售商来说，很多商品都积压在店面或在库房，如何控制库存风险，控制资金占有规模，应该是我们最大的难题。”

要管好在数量上占大多数的松散结构的专卖店，苏启强认为第一个前提是共同利益。“只要他们认为做软件有钱可赚，而挂连邦这块牌子才能够做好软件，他们基本上会在结算方式、做市场活动等方面听总部的。至于说进什么货，进多少，则完全是他们自己的事。相对于其他连锁组织来说，我们的紧密程度比他们高，体系的有效运作也比他们强。”

苏启强看起来温和斯文，但他做的市场判断却斩钉截铁。“现在所有的连锁组织，五六家也好，七八家也好，其营业额全部加起来还不如连邦的一半。连邦最大的竞争对手不是现在已经打出牌的连锁组织，而是大量的批发商。他们通过抓上游，买授权或者介入开发，形成自己的批发模式。为什么我们担心这种形态呢？因为这种形态，等于在连邦上面又架了一层。”

“连邦最早的定位是做市场下游，直接面对最终用户。如果市场空间成长到一定程度，存在大批发商跟我们直接竞争的话，那么连邦也会介入批发业务，我们会随时关注软件市场的这一动向。但现在中关村比较大的批发商（不包括微软）一个月走量也就是一两百万。”

“关于连邦为什么小软件做得火，大软件做不了？而且也就那么三五家，规模还非常小，形不成大的气候，我们一个月的出货量就有 1000 多万元。”苏启强的解释是：连邦的定位就是中小型软件的销售渠道，十几万美元一套的软件根本不适合店面零售，我们根本就没想过要做，也没有这方面的技术人员。我们销售最多的是办公软件，其次是家用软件占三分之一。

三、干预“营销的革命”

市场营销中最重要的一点便是创造一类能使你成为市场第一的产品。但要做到市场第一，就要让顾客了解你、认识到你是第一，就要创造一种能使产品成为第一的方法。这比起努力使人们相信你可以比产品首创者提供更好的产品要容易得多。微软之所以成功，就是在不断地开拓市场，营销策略方面不断创新。微软把大规模市场作为目标，比尔·盖茨相信：大规模市场是有钱可赚的地方，只有“将市场的这种演变向着对你公司有利的方向引导才是保证你财源滚滚的最佳方法”。

这无论是对美国微软，还是对中国的软件企业来说，为了在竞争中先声夺人，就应该不断地为销售增强环路。宋朝弟说：“我认为，未来企业对利润的追求将变得越来越弱，未来新的商业模式将转变成这个企业能够给予这个社会带来什么感受，什么价值，而不需要再用间接的利润印证一下。”

宋朝弟坦言，做市场就要做到像 IBM 那样——就是要赢！1994 年，当 IBM 处于失误阶段时，IBM 为挽回自身优势，在经营战略上进行全方位调整，将其战略重点由传统的、长期经营的大型电脑转移到新兴的、市场畅销个人电脑上，全面更新个人电脑产品生产线，神速推出新产品。另外，IBM 还采取联合战略，大大增强自己在市场竞争中的优势，不断和日本东芝、德国西门子、美国苹果公司等联合开发软件、电脑芯片，不断扩大市场炒作规模，以此实现其造就一个更大、更昌盛的 IBM。IBM 的一位人士说：“在市场炒作上，IT 界的很多企业均在仿效 IBM。”

我曾反复地研究过一些企业的发展战略方式，发觉这些企业在销售方面通常采用一流的公关促销活动开拓和占领市场。《电脑商报》记者李岩在《看谁家市场炒得火》中指出：研究一个企业市场炒作程度，尽管有多种统计方式，但其广告的发布量应是最易量化的方式。

该记者在对以下九个媒体作出监测：《计算机世界》、《中国计算机报》、《国际电子报》、《电脑报》、《中国电脑教育报》、《软件报》、《每周电脑报》、《信息产业报》、《电脑商情报》等作出统计之后，依然是硬件厂商出手大方，对其代理伙伴的支持可见一斑；只有一个科利华作为独立软件商跻身三强，同一天在两大 IT 媒体分别连打十个整版，不仅令国内厂家大跌眼镜，难望项背，连微软的杜家滨也称赞“科利华的市场策划活动比微软还成功”。

其实，做市场与策划是相辅相成的，它也离不开市场因素、产品因素、组织因素、中间商因素、竞争者因素、环境因素。如果成功的秘密在于首先进入潜在用户的头脑，那么绝大多数公司均考虑了这些因素，采用了更好的市场战略法则。也就是说，企业经常中最新的也是最热门的话题就是要以这些因素为基准点，制定“最具有竞争力的战略”。

市场因素：市场的性质决定着分销的策略。当有大量的可能性顾客，销量可能很大，并且顾客在地理高度集中时，直接的市场销售最能够成功。当市场分散太广，顾客的购买形式不定时，中间商就将在供销方面，充当更重要的角色。

产品因素：产品的特性能在某些形式下，操纵渠道路线的决定。容易腐烂的产品，因为延搁就有危险，以及处理上的问题就需要直接销售。专门性

的产品，尤其是需要特别服务时，也可能必须直接销售。季节性的产品，一般地是由中间商的销售人力销售，而非生产商。当产品的单位价值较低时，也是可以使用中间商。

组织因素：如公司很大，财务力量雄厚，有广泛的产品混合体，就能够从事广泛直接的市场销售活动。如公司力量很弱，只有较少的人力物力、可集中于分销活动，结果就必须利用中间商，处理主要的工作。

中间商因素：批发商与零售商可广泛地接触到不同集团的消费者，而在广告、储藏、信用条件、特权回酬及装运货物的频次等方面，也大不相同。销售业务人员所想要的是最能达到其目标的划分部分。且能满足这些消费者需要的中间商。

竞争因素：某些工业销售业务人员可能觉得，最主要的是应该与竞争者所选的渠道密切相配。一家生产饲料的制造商，可能希望将他的商标，用在像其他工业领域的同一市场中，不过正如科特勒所告诫的：“有时竞争者所用的推销路线，划分了生产商所要避免者，而非模仿者。”

环境因素：市场销售环境所发生的变化，会改造供销路线策略。当经济不景气时，生产商就会采取最短最便宜的路线。技术革新，也能产生很大影响。冷冻业的发展，弥补了易腐物品供销的问题，由于能够储藏，于是扩大了生产商与消费者之间的角色。

需求因素：一种产品只有真正满足人们某一方面的需求，改善人们的生活或工作条件，才能为顾客所接受。充分调动起人们的这种购买需求，是营销人员的基本任务。

心理因素：顾客在购买商品时，几乎都受某种特定的心理因素的影响。例如：名牌心理，即只认名牌货；求新心理，老掉牙的东西不会受欢迎的，只能为企业的发展带来的一种新制约因素；攀比心理以拥有别人没有的或比别人更好的、价值更高的产品为荣耀并加以显示，也会因为别人拥有而自己却没有而感到羞愧或不满足；贪图便宜的心理，即以最小的代价换起最实惠最可靠的商品，至少付出的代价要与收获相当，人们在买了某种商品后常常会说“值”或“不值”，就是这种心理的反映。反过来。人们不买某种商品也是受各种心理的支配，如怕吃亏上当，怕产品质量不可靠，怕买不好被别人讥笑等等。充分利用顾客各种心理开展宣传促销活动，这是高明的营销人员最主要的工作。

感情因素：宣传部门对某个企业有好感，会努力去宣传；商业单位对某个厂家有好感，会努力去销售；顾客对某种品牌的产品有好感，不仅自己去买，还会义务做宣传。感情具有排他性，利用感情投资扩大销售，采取有效的手段。

任何一个企业在做市场宣传时，为了使自身的优势发挥出来，在考虑以上的各种因素时，还需要考虑以下意识：

商品意识：顾客在购买商品时，往往迷信销售人员的介绍；对销售人员不了解不熟悉的商品，顾客也会犹豫是否购买。因此，营销人员对自己经手的商品一定要懂行。

竞争意识：好的营销人员必须是市场竞争中的强手，有决心、有办法将竞争对手打败，而把自己的商品推销出去。

公关意识：好的营销人员必须具备公关的素质和技能，善于用巧妙的手段树立企业和产品的形象，扩大企业和产品的知名度。

用户意识：高明的营销人员必须懂得顾客的心理，善于与顾客沟通，从为用户着想的角度使其接受你的产品，而且还感谢你。

创新意识：不断创造新颖高明的促销方式和策略，打破传统过时的销售方式，出奇制胜。

通用电气公司总经理杰克·韦尔奇说：“我们现在所处的时代是一个进行艰难决策的时代，陷入一个衰退的市场之中是一件十分棘手的事，最糟糕的还不是这类事情，而是总经理对增强市场销售环路的无所作为。”韦尔奇认为，一生中你可能会有许多等待，但只有你在市场中把各种因素与各种意识结合起来，行动起来，决心把一切做得更好，才能取得成功。也就是说，只要在理解上述因素与意识之后，才能对存在着所有的潜在性作出分析，不断制定出选择事例，提供多种销售渠道的选择方案，以此揭示尽量多的可能性。这就要求具有这样去做的意向，标新立异，保持意识的灵活性，随时作出最好的判断。

中国大恒公司在第二届中关村电脑节前，大恒DIY系列电脑还是一个默默无闻的品牌。可是在电脑节闭幕以后，它却像一匹“黑马”异军突起名躁中关村电子一条街，每天登门购买者不断。大恒公司是用什么办法使大恒系列电脑如此走红？那就是大恒推出的消费者可以随意提出电脑的配制，公司当着消费者的面现场制作、试机直到消费者满意以后付款提货。整个计算机的每个部件价格、组装、制造的过程像一条玻璃缸里的“鱼”透明在消费者的眼前，此举深受消费者的青睐。有关人士认为，大恒电脑的营销方式，可能引发我国电脑营销模式的一场革命。

一位IT界人士曾经说过：“进入竞争市场后的电脑产品价格是卖方和买方共同追求的目标。”从大恒电脑制作的现场来看，大恒营销新举措冲击着中关村电子一条街。中关村电子一条街，是我国最大的电脑集散地，也是一个激烈的竞争市场，各种促销手段层出不穷。美国戴尔电脑的直销模式，康柏和惠普电脑铺天盖地的广告宣传，以及国内厂商买一台电脑赠送软件大礼包，低价配备一台打印机的务实促销方式，都可以在这里看到，但这一切都挡不住大恒电脑这种价格透明、生产透明的营销革命的冲击。它不但让消费者站在电脑产品的面前，像购买水果一样指东挑西，如果是电脑行家里手，还可以在流水线上自行装置。

……大恒这种电脑营销革命不但从电脑市场划走了一大块份额，也给中关村电子市场带来新的营销模式。

首先，大恒公司开创了装配电脑不用生产车间，没有库存产品的先河。电脑配套产品即插即用，消费者在这里可以买电脑，也可以买电脑配件，公司增加了收入也方便了消费者。

第二，降低成本积少成多。电脑产品从高利润产品变成微利产品的今天，各电脑生产厂家为了降低成本费尽了心思。电脑配套产品价格一天一变的情况，使大型电脑厂商不敢再采用大量进货方式降低成本；小型电脑厂商用见利就走的方法只能维持生存。大恒公司新的营销方式减少了生产车间、库房两大块费用的支出，降低成本增加利润，也用积少成多的办法开创出大恒电脑品牌的知名度。

优胜劣汰，这是中关村电子街各公司遵循的市场法则，也是中关村电子

街各公司发展的必备条件，大恒公司的电脑营销革命，恰恰体现出这一点。

从张红红的分析中，我们可以看出中国信息企业在从事市场营销时，也在追求意向的灵活性，追求在市场竞争中脱颖而出。比如科利华在销售《学习的革命》时，就提出了“有牛奶的地方一定要有《学习的革命》”。这是科利华发行《学习的革命》的口号。它要让全国各地呈现出一片金黄色。其做法是：《学习的革命》新华书店全部到位，二渠道全部到位，机场、车站、码头、连锁店、超市、商场，该有的地方都要有。实达电脑捆绑《学习的革命》叫学习的电脑；连邦专卖店卖起了《学习的革命》；报摊原来不卖书，但是全国各地的报摊都参与进来了。

到《学习的革命》销售到 600 万册的时候，市场开始慢下了，科利华认为此时再打电视广告，也无法一下子提高销量，而是要往纵深做工作：和团中央希望工程商定将《学习的革命》做为希望学校教师教材；和中央电大联合开设“学习”课程，《学习的革命》作为教材之一；参与教育部师范司园丁工程，将《学习的革命》列为园丁工程教育继续教育的参考书目之一；和《中国妇女报》开学习家庭建设专栏，从《学习的革命》谈起……

从这些案例中可以看出，现在做市场，更要看到：过去，游戏规则变化很慢的时候，企业发展多为外延式，优势企业可以凭借原有的优势获得未来的优势。现在的情况不同了，游戏规则三个月变一次。游戏规则一变，等于是重新塑造企业的优势因素与市场意识：企业创新观念要面对市场，应该从经营者的角度看待创新的产品和项目。在创新立足于“短”、“平”、“快”，集中在能够迅速产生效益的同时，还要在游戏规则中找到办企业的规则。比如微软在办企业的规则中：“盖茨及其手下人不会坐等未来的一切自然发生，而是面对未来创新。”“他们一直积极地面对内部问题、外部挑战和新的市场机会。当新的市场机会出现时就改变方向。”

所以，在中国的软件企业向“中国的微软”迈进时，我们是否应该记住：一家公司是否真正地能成为“中国的微软”，只要看一看这家公司在市场中的霸气就可以了。微软在视窗上的垄断，在英特网上的插手，在资金上的投放等都可以看出微软是怎样利用庞大力量来干预市场的。

四、点燃的火把

丘吉尔曾说：“当我不再当首相时，我要做个广告人。”丘吉尔的这句话，正道出了广告的重要性。对此，丘吉尔在退休后，英国有位商人皮尔斯登门求他为新产品——美迪牌席梦思软床做一则广告，丘吉尔觉得这正是“练兵”的好机会，于是大笔一挥，写道：“我的长寿秘诀——能躺着绝不坐着。躺在美迪牌席梦思软床上舒服极了！——丘吉尔。”这则名人广告打出之后，此种软床立即畅销欧美市场。

丘吉尔强调任何广告都不宜大吹大擂，过度夸张的广告不仅显得虚假，而且容易使顾客“倒胃口”，从而产生逆反心理。丘吉尔认为广告要深入浅出，平中见奇，用最亲切最平常的百姓话，诱发出不寻常的欲购心理。他反对优质产品不用做广告也可畅销的谬论，他说：“广告是产品的眼睛，不仅含着对上帝（顾客）的友好微笑，而且充满诱人的魅力！产品通过广告宣传成为上帝（顾客）的情人！”

由此看来，企业打广告是不过分的，而在当今时代，过分的则是广告媒介业收费过高。我们知道，秦池一个标王的价格是3.2亿元，虽然是竞标的结果，但有谁分析过中央电视台从中获得的利润有多高？一年365天不就每天那几秒钟吗，成本有多少？扣除成本电视台能净赚多少？利润率有多高？从来没人算过这笔帐。这就是近几年传媒业通过广告获取暴利的根本原因。

做广告要支付广告费，这是天经地义的事。一般IT厂商都有自己的公关代理，广告也大都由他们来做，有时也由自己的市场部来做，那么做广告是否需要讲究策略呢？3COM认为自己产品销售状况良好，订单多得是，不需做什么广告，有的市场推广人员则认为这种做法过于保守。第二种是销售百分比法，这是按计划销售收入的一定百分比来确定广告预算的一种方法。有的企业按产值、利润的一定比例作为开拓市场费。第三种是竞争对抗法，这是广告客户参照竞争对手广告的多寡来决定企业广告预算的方法，其目的是为在广告费用上压倒竞争对手。

同创人认为打广告也要讲究策略，“敌进我退，敌退我打”，当竞争对手大量投放广告时，不妨避其锋芒，你做过锋头去了，我再主动出击。

IBM做的是要把广告行为变为策略行为，而不仅仅是为做广告而做广告。不仅仅是把广告变成一个创意的延伸，变成一种头脑行为。IBM的范青说：“现在，IBM的广告好像成为了信息产业界的引路人，现在有很多信息产业的厂商在仿效IBM，那么，什么是广告行为和策略行为的关键呢？这就要认真考虑一下，如何去把媒介行为、广告行为和策略行为联系起来。”

正是由于广告具有这种行为，于是在1997年就产生了IT媒体的一个热潮，1998年则走向了高潮，全面竞争的格局正式拉开。一些比较活跃的几大媒体如《中国计算机报》、《计算机世界报》、《电脑商报》等已经成为了信息产业媒体类的最高统帅。一些互联网电子类媒体的崛起，形成一种新型的媒体，如《网络报》、《互联网周刊》，这些媒体的爆出，预示着广告市场群雄争霸的场景更加激烈，抢市场、挤市场、争市场的动作将更直接和多元化。

那么，为什么会在媒体界产生一种竞争场面呢？做媒体是一种成本小，获利多的媒体。如上海《新民晚报》，一年纯利润几个亿，财大气粗。中央电视台一年广告收入三四十亿元。据我所知的一家媒体《电脑商报》，它可

以算是白手起家，但由于经营有方，不久就在计算机产业界拥有了自己的地盘。《互联网周刊》是 1998 年底才创办的一份媒体，由于它跟上了英特网的步伐，在出试刊的第一天，就有二万读者进入该网址，如今该报已经成为了众多企业人士追逐的对象。

由于媒体的不断涌现，就出现了媒体垄断，企业要想登广告只有独此“华山一路”，只有统统拜倒在屈指可数的几个传播媒介之下。重庆的一位企业家说，近年来我国传媒的广告价格以每年 20% 到 50% 的速度在上涨。拿四川地区来说，重庆《晨报》广告宣传费 1999 年比 1998 年价格上涨了 33%，《重庆晚报》广告宣传费 1997 年比 1996 年价格上涨 21%，1998 年比 1997 年价格上涨 68%。两年间价格上涨幅度为 104%！中国企业近年来举步维艰，生意日益难做，利润日益减少，企业利润远远跟不上广告宣传费上涨的幅度，仅有的一点利润，也将被广告吃光。

面对昂贵的广告价格，一些企业为了节省开支，为了职工生存，不得不自己开展产品促销活动，不得不使企业搞直销活动。但到了 1999 年，由于各种因素的不断出现，由于企业需要的正常发展，于是媒体也就暴露出了一些通病。

各大厂商的决策层志得意满，早早地制定了大幅度提升业绩的宏伟计划，管理层则迅速地把大纲型的规划展开成企业腾飞梦想，再通过大会小会把企业中上下人等的大脑激动起来！当然，这些规划、计划都是企业的核心机密，有心人看得到，感觉得到，但没有企业会宣传它们。

不过，市场中自有对这种“人气”充分感觉的热度计。

在各类聚会中，随时可以听到市场策划经理们茶余饭后发出得意之声：怎样先下手为强，把某某报纸、某某杂志最昂贵最显眼的广告全拿下了；怎样迫使自己的竞争对手再三相求，希望让出一些版面以使自己能向老板交代，而保住饭碗保住前程，得到的回答却是一声敢于说“不”。

当然，伴随欢声笑语也有唉声叹气，也有没能拿到所需版面的沮丧和抱怨，或者抱怨老板不及时决策，贻误了良机，或者抱怨报刊广告部的哥儿们姐儿们不够义气，我们关系这么好，居然不给我留几版，某某来拿也不告诉我一声……近于疯狂的争夺媒体广告版面大战，给出了 1998 继 1995、1996、1997 之后，市场持续高温的不准确预报。

第一季度行将结束前，各大企业开始感到不安：从自己成年累月奔波于市场各个角落的大区主管，到全国各地的经销商，东西难卖的感慨传到公司。季度终了，各关口的数据报出来，距离完成宏伟计划有非人力所能弥补的差距！

第二季度许多公司的员工是怀着十分矛盾的心情度过的。为了完成计划，相当一部分企业加大了投入力度，其他公司新品发布和新品牌入市的情形，进一步刺激并膨胀了已经加大的投入。可是，投入虽然在加大，许多人的信心却开始崩溃了，手中的投入阀门在提高，但心里却是难以抑制的关紧阀门、收缩投入的强烈欲望。计划完不成是极大的遗憾，超越限度的高投入低产出乃至亏损，则是更不可忍受的痛苦——老板上头的老板们是不会答应的！

第二季度尚未过去一半，决策者和中高层管理者终于无法控制绷紧的神经，全面收缩的方案纷纷出台，顶替掉年初的全面扩张方案：紧缩财政，削

减开支！

被削减的支出中最大的一块是广告。于是市场策划部的经理们开始像年初一样频繁地跟媒体广告部打交道，但跟年初相反的是，这次是撤广告！

广告是应该整理的。即便在年初，宏伟的扩张计划出台的时候，广告也应该整理，不应该像当初那样不分青红皂白拿出大把钞票朝所有大大小小被称为媒体或自称为媒体的版面上乱投一气，而应该仔细研究投入产出比和费用比后再精心投放；如今的撤广告，就更是一门大学问，哪些该撤，哪些不但不能撤，还要适当加大投入，以坚强的支撑点替代原来拉开的广阔战线。调整是暂时的，毕竟还要向前看，还要考虑调整之后的发展。而撤广告的戏剧稍稍不慎没有演好，得罪了各大专业媒体事小，全面消解了自己的品牌形象，消解了自己在新老用户中的地位，则无疑是巨大的不可挽回的损失！每一品牌每一种产品在中国市场形成的影响，都是经过许多人千辛万苦的劳动，经历了漫长时间的积累，幸遇了无数可遇不可求的机会才得来的，毁于一旦或损坏于一旦无疑是市场中最大的遗憾。

撤广告如同战争中的撤军。进军时还可容忍稍稍混乱，还可以在进军过程中调整。撤军时则丝毫不得，一旦混乱演变成溃退，进而可能全军覆没。可以说，撤军是比进军要求更高的军事艺术，撤军对各层次的决策管理者来说，意味着更高的专业水准要求，更高的敬业精神。如果缺乏专业能力，则撤军就不成其为撤军，而是溃退！

混乱的中外各大中小型计算机企业大撤广告的行为中介表现出来的一个现象，所反映的问题则是管理意识。管理行为和人才素质的种种发展障碍所造成的。也正是通过这次大撤广告的过程，我们终于看清楚进入中国计算机市场不过数年的中外大型计算机公司已经给自己酝酿了怎样的瓶颈，积累了多少不能忽视的深层次企业疾病。

大溃退不仅是某些公司的市场宣传和推广，它们在销售渠道方面还有着更为浓厚的大溃退色彩。

市场发展没有恒常的水准线，起伏跌宕是其本来的面目。面对繁荣和景气，面对逐渐而来的或突然而至的疲软衰退，几百年商业文化发展中早有先贤总结出值得借鉴的操作规律。

一般说来，销售额突然间大幅度下跌，有可能是企业自身经营不得力所致，也可能是整个市场形势发生的变化所致，还可能是两种情况混合在一起导致的，如果是第一种情况，恰恰不能减少广告宣传的投放力量，而必须增加一定百分比，并在销售渠道上采取其他强有力的措施相配合。如果是第二种情况，当然要收缩撤退，削减广告宣传，但肯定要精心算计，不能一哄而散。

比如，原来选择了专业媒体、行业媒体、大众媒体共 50 家，投放量设定为 100。如今就需从各个方面重新确定这些媒体的权威性、影响力、有效覆盖范围和发行数量，以及价格比差，将其中有效影响力最小，对有效读者的权威性覆盖最薄弱的 30% 到 50% 完全砍掉，这是削减的支点；然后对剩下的各类媒体进行再次量级分类，对其中 50% 左右的媒体，削减原来投放量的 40% 到 70%，但这部分削减并不能全部节约下来，其中的一部分还应该用在原来的媒体上，用于减少广告宣传量的同时，加大单次广告宣传的版面。比如，撤掉六个四分之一版，换成两个半版，撤掉四个半版，换成一个整版另一部分则用来加大在最权威最有影响因此也最有效率的媒体的投放！因为这样的

媒体对有效读者即有效用户有最佳的覆盖面和影响力度，拿出一部分余下来的资金加大在这些媒体的投放，必定可以保持品牌、产品和企业文化对骨干客户和基本客户的深度影响，保持企业未来发展的基本动力，使市场调整中的企业继续前进，使走出调整后的企业迅速能够冲到最前面。在精心选定的极少数媒体适当加大广告宣传的投放量，对企业影响、品牌发展和产品保持可以起到事半功倍的效果。或者，这可以称作广告宣传方面的“以质量换数量”。

实际上，各大中外计算机公司大量削减广告的行为完全不必是一场惊慌失措的大溃退，完全可以通过良性引导使之转化为市场宣传推广方案的“升级”。

多年来，高速成长的市场消化量使几乎所有公司养成了大碗喝酒大块吃肉大把使银子的“超级豪迈气概”，既没有去探寻更有效的宣传推广方案组合，也没有精心算计广告宣传方面的效率即投入产出比和价格性价比问题。今天，在市场环境的迫使下，通过自我强制削减广告宣传投入量，完全可以利用这个机会重新设计持续多年一成不变的广告宣传方针，建立更加高效率的品牌和产品推广平台，改变市场策划经理们大把花钱时不知其然更不知其所以然的豪爽情形。

削减广告的混乱中，还有一个十分重要的问题被不少企业主管人员忽视了，就是媒体关系。

制造供应经销计算机产品的企业，跟专业的计算机媒体之间，多年来已经形成共生互动的紧密联系。碰到市场调整，企业必须削减支出进而减少原先预定的广告版位，媒体尽管不高兴，也并非对此不可给予理解。只是对撤广告的公司来说，有两个必须考虑的问题没有给予足够的重视，一是必须考虑媒体本身具有的影响和地位，有的媒体广告即便应该撤也不能撤或不能全撤，因为从本企业的长期发展战略看，该媒体的合作是发展的重要基础，这是必须照顾的关系，其实是为了照顾自己未来的发展；二是抛开自身企业和暂时利益，完全从媒体影响和地位考虑，在可接受的范围内要充分妥协，不能够只顾自己暂时的舒服，更不能认为我是客户我有钱就可以为所欲为，因为这种操作的长期后果可能十分恶劣。这一点从世界各国的国际政治关系发展可得到非常好的参照，即便是大国，要处理跟其他国家的关系时也是充分以对方现在的和潜在的地位和影响为行为出发点的，不考虑这一点，将来难免四处碰壁。

最后，对于那些不得不撤的广告，也一定要充分考虑到媒体的“工艺流程特点”，能早就早，尽可能及时。而且在“撤军谈判”过程中，尽量做到有理有据，坦率而深刻地去谈，以取得理解为上。

正如前面强调的，撤军是比进军更要求专业素质的更大学问，在操作方式的影响上，撤军也比进军有更大的决定性，一失足成为千古恨在进军中不容易发生，而在撤军中就极容易出现。这是从决策到交涉谈判，贯穿在整个撤广告的过程中必须慎重的问题。

从上述问题看来，留给我们的深思是严重的，一个企业上广告与撤广告不能盲目跟进，如果没有一个行业利润限制，那就很可能像一些企业家所反映的那样：宣传广告费年年提价，严重干扰了企业的产销行为，卡死了企业产品进入市场流通的喉咙，企业做不下去，只有让职工下岗。如果真产生了这样的结果，那么传媒业就要好好检讨一下了。不要成为阻碍中国市场经济

发展的罪人，不要成为封杀企业成长的杀手。传媒业要倾听企业的呼声，要及时进行反省。

五、角逐之争

趋势广告总经理项惠泉是 IT 广告圈子里较早意识到工厂广告形势险恶的人之一。1998 年春节一过，便萌生了金盆洗手，退隐江湖的念头。恰逢其时，英特尔宣布趋势广告赖以生存的主要媒体《计算机世界》的塑料套封为非补贴性媒体。于是乎，无数依赖打“Intel Inside”标志而露脸的 IT 厂商开始风紧扯乎。接下来近半年的时间中，趋势的业务处于停滞状态。主要工作就是向厂商收钱。项惠泉说，我真的不愿做下去了。趋势要再生，必须寻求新的组合和方向。

无独有偶，另一家在 IT 行业里较有影响的松上迷笛也准备收手。在 IT 行业曾经风光一时的大众经纬似乎也较往年收敛了许多。这其中原因可能与其主要客户宏棋在今年以来所奉行的大规模调整策略有关。

因代理实达、和光等新生代品牌广告而迅速崛起的蔚蓝轨迹也遭遇了较大的挑战。康柏、和光的广告代理权被外资的李奥贝纳取而代之。尽管后者所推出的“中美合资”产品广告“土”得让人回忆起遥远的 80 年代。

同创的广告和公关都以“肥水不流外人田”的宗旨交给了它自己的广告公司——名天。

IT 广告公司所出现的危机决不是偶然的。从宏观上看，世界金融危机所带来的直接经济紧缩可能是使广告业出现疲软的原因之一。就整个广告界而言，跨国广告公司与本土广告公司进入正面进攻阶段，虽然不会有太多的故事而言，但也充满了喜剧性的色彩。APC 进行的市场活动是比较注重广告的，其市场总监王学军说：“可能会有一些人会对 APC 的广告提出疑问，就是为什么 APC 的广告会有那么多的文字说明，这是为什么？看一下别的 IT 企业的，产品广告也好，形象广告也好，都是一个比较简明的形式来出现，这样可以保证 APC 的广告能给人留下一个好的印象。但是，APC 的广告却和别人的广告不一样，文字的讲解比较多一些，这和 APC 的产品特点，公司规模，影响大小有一定的关系。”佳能提出的则是一个“快乐打印”的概念，这个概念一提出，就给人一个非科学性的不是高高在上的感觉，而是更平易近人，更通俗的感觉。另外，跨国广告公司开始不满足于其全球客户代理业务，在本土客户中与本土广告公司展开了血淋淋的白刃战。其中外资广告一个最厉害的杀手锏莫过于成立媒介购买公司。奥美和智威汤逊共同成立“传立媒体”，盛世长城和达慕思共同成立“实力媒体”，尽管这两机构还未注册，但是这种外资联手共同对付国内媒体以赢得低折扣的手法都为奥美和盛世长城带来 20 多亿的营业额。

外资广告公司攻克中国市场的另一手法是通过合资使本土品牌消亡。国家规定外国独资广告公司是不容许进入中国的。那就意味着奥美、智威汤逊、电通、电扬、灵智等品牌背后都应有一个本土品牌存在。但是，又有谁知道这些公司的中方合资者的名称呢？恐怕即使是广告中人，也不尽知晓。事实上，即使本土合资公司结构里，中方也没有什么发言权。这类公司的运行模式和权力机制完全可以说是以独资的方式去进行运作的。

从前，本土广告公司在与外资公司较量时总是说，外企公司的真正实力是其国际化。如在中国媒体发布的 IBM 广告有很多是奥美在美国本土做的，上海奥美或北京奥美只需翻译一下就可以了，而本土的广告公司对中国市场及中国消费者应该有更为深刻的理解。可以说，这种说法至少在 1998 年被开

始怀疑和抛弃。越来越多的有实力的公司，像联想开始选择外资公司。

这样可以看出，IT 广告乃至中国广告业，是该到警醒的时候了！尤其是随着“第四媒体”的崛起，不管是报业大亨怎样诅咒“第四媒体”抢走了他们的许多广告，不断冲击着传统媒体，但“第四媒体”还是得到了社会公众的认可。在国外有著名的 NETSCAPE、网景、雅虎等，在国内那怕面对 90 年代中期中国英特网线路差、速度慢，短时间内网民不可能成规模发展，ISP 不成规模不可能成功，中国仅有网民 3 万到 5 万网民的现实时，经过几年的发展，“第四媒体”还是成长起来了。一段时间内出现了瀛海威、CHINABYTE、网易、中经网、新浪、搜狐等，这些网站均成为商家在英特网上打广告的抢手货。1997 年 3 月，IBM 花 3000 美元在 CHINABYTE 上做广告。IBM 这个网上广告的效果出乎意外地好，它刊登在 CHINABYTE 上的用户调查表收到的反馈大于 IBM 刊登在一切传统媒体上的反馈之和。这个网络广告案例到现在依然还被很多人津津乐道，用以说服客户在英特网上做广告。紧随其后，英特尔开始在 CHINABYTE 上刊登。尤其是牛栏山二锅头酒厂每月花 300 美元放在爱特信上做广告，更让传统媒介感到如何解决好报纸传输与网络传输发展的问题，成为报业一个至关重要的问题。

在国外，最让人们大开眼界的就是访问热连线。热连线是在美国风头正劲的时候成立的，而它的出现则成为开创网络广告概念的鼻祖。热连线走的是“内容为王”路线，网站拥有大批编辑记者。那时，美国的网站也在探索定位和出路，英特网是媒体的概念已经有人提出，但《华尔街日报》、《纽约时报》全文上网以后的访问量却很小，只有热连线冲击性很强的图形和短文章让信息浏览者们流连忘返。

CHINABYTE 的总经理宫玉国说：“因为英特网是长线产业，因此运作模式应该是低成本、小投入，利用机会快速扩张。只有这样，才能获得时间较长。在英特网上打广告，几个月就变化一次，现在很好或者不行都不能代表长久，只有谁能坚持到最后，谁才能笑到最后。”

在国外，传统媒体和英特网结合是实体和实体的结合，是一个网站和一个媒体的结合，两者是利益共同体，国内的合作目前还是停留在工具与信息的表层结合上。当前传统媒体基本上无偿地让网站利用自己的内容，是因为英特网在中国还不能挣钱。

英特网在中国真不能挣钱吗？纵观中国英特网领域，我们可以从搜狐的身上看到其真迹。《计算机世界报》的记者刘韧曾说：“恐怕连张朝阳自己都承认搜狐不是最好的中文网站，但搜狐 1998 年的营业额却最多，年底算帐，搜狐总收入达到 100 万美元，80 万美元是网络广告收入，20 万美元是网页制作等相关收入，这个数额远远地将网易、新浪潮和 CHINABYTE 抛在了后面。

张朝阳给予这种反差的解释有两个：一是分类检索很重要，‘搜狐是中国第一个将分类检索提到最重要位置的网站’。二是‘搜狐是一个 business，而中国很多企业只是在做产品，不是在做商业，搜狐则从一开始就是在做商业。’

‘你们说我们炒作，但美国公司都是这样做的！我们一面做 business，一面丰富完善产品，你们能说我们只是在炒作吗？’搜狐这个产品的确在不断完善之中，其在财经方面的进步尤为突出，但这些进步远远抵销不了对它的非议，很多人不能接受‘先宣传出去然后再去做或者边宣传边做’的美国

方式，尽管这种方式在商业竞争中屡试不爽。”

张朝阳实话实说，他觉得中国网上广告只能养活几家网站，不进行生与死的竞争是不可能的。对于合作和竞争的态度，张朝阳持“能竞争就竞争，能合作就合作的态度”。

宫玉国则乐观地认为，国内网上广告客户市场足够大，而目前投放广告的可选择性非常小。“北京有四五家，全国也就十家，而美国有一百多个网站可供选择。”

宫玉国能这样坦言，这是由他的实力所决定的。1997年CHINABYTE的广告收入为27万元人民币，1998年达到30万美元。CHINABYTE取得不错的广告业绩一是因为它在建站半年以后，就开始采用第三方统计，站点访问数真实可信；二是因为它定位在IT。宫玉国说：“联想在《计算机世界》上的广告肯定比在《人民日报》上的多，不是因为《计算机世界》影响比《人民日报》大，而是因为《计算机世界》专业，读者群固定。CHINABYTE也一样。”

放眼未来，网易的丁磊则认为：“现在英特网上挣钱的模式一定有，但就整体而言，这几年来内不一定会扭亏为盈。”“广告和电子商务是目前能看到的最好的商业模式。每天有巨大人流量的网站就像闹市区每天都有很多人走过一样，在这个地方设一块牌子，就是网络广告。既然是闹市区，还可以在这里建立一个商场，在此流连的人流可以驻足进来，歇一下，买一下东西，这就是电子商务。”

如果到21世纪初期，中国有1000万人上网的话，那么对传统媒体无一是致命的打击。牛栏山二锅头在网上做广告后认为：“在英特网上做广告，能够制造一些观念上的反差，这样在传统媒体上就会有一些讨论。”

面对“第四媒体”的争议，我们可以看出英特网的确只有第一，没有第二，但按照不同标准可以有很多个第一。因此，现在领先的媒体也要思考一下未来的发展方向，别在老一个地方拼得你死我活。大卫·奥格威在其自传《奥格威自传》中说：“顾客不是笨蛋，她是你的妻子。尽量不要侮辱她们的智慧。”

IT媒体与IT广告的确是到了反省的时刻了！对于众多广告代理商及广告公司来说，包括奥美、智威汤逊、电通、电扬、灵智，以及国办的蔚蓝轨迹等公司，除非你的广告中有了了不起的大创意，不然它就会像黑夜中行驶的船只一样，无声无息，不留痕迹。如秦全跃策划的1991年地板砖大战，1992年矿泉壶大战，1993年河北酱油大战，1995年花粉大战，1996年北京空调大战，1997年华邦富氧水出笼等，均是在创意汲取了“市场是检验实力和能力的试金石”之后才获得成功的。

面对“第四媒体”的挑战，传统媒体的广告业路在何方？我觉得中国广告业要好好借助一个敲门砖——创意。而避免这种不留痕迹的创意的办法则是转变战略方向，在必要的时候，要打破各自为营、各自为政的局面。只有这样，我们才有可能迎接一个光辉的“第四媒体”时代。秦全跃说：“不要担心企业偷了你的创意，没有你，企业无法正确实施你的创意，怕什么？”

六、反省时刻

IT 广告与 IT 信息媒体息息相关，均为造就“中国的微软”起到了推动作用。但是，谈到“中国的微软”，也就得谈一下 IT 媒体。

IT 媒体已形成超越行业媒体之外的独立媒介空间。IT 媒体就是为广告而存在的媒体。中国媒体市场除《精品购物指南》外，还会有什么媒体能像 IT 媒体厚得能分掳，印刷精美而且白送？

IT 媒体是媒体产业化进程的先锋。在中国媒体市场还没有完全开放的时候，IDG 和 ZD 之路，就为中国的媒体市场开辟了道路。

IDG 是怎么进入中国的？其答案对于当下的制度安排显然是暧昧的。正是这种暧昧，给整个 IT 业带来了巨大的冲击，也迎来了 IT 广告业最初的黄金时代。

1998 年，中国媒介市场垄断媒介的地位开始弱化。IT 业界的情形也大致如此。新生的 IT 媒体像一匹精瘦的恶狼向垄断媒介发起挑战，意在与其分一杯羹。这种情形，使得 IT 厂商在媒体选择上也出现了一种微妙的变化。某家知名品牌的市场部经理说：“我们与媒体不会签订一年的合同，有这么多媒体，我们会试着做几家。”而另一代理商则扬言：“我们要‘扶贫’，太牛的媒体我们偏偏不会考虑。”仔细想来，似乎也不无道理。对于代理商而言，在新生媒体上打广告，实际上是在赚钱。一方面它会以易货的方式或低折扣刊登广告，另一方面则会获得来自厂商方面的全额广告补贴。

对于厂商而言，也越来越注意对媒体话语权力的掌握。垄断媒体显然已经拥有了一种自有的话语霸权，使新生的有潜力媒体即成为其扶植的对象。

也有这样一种论调。IDG 的负责人称，越是媒体竞争激烈的时候，越是要提高广告价格。这才是强势媒体的生存之道。新生媒体只会给传统媒体中的弱者以打击。这样下来的结果是强者愈强。

IT 媒体的另一现象是大众媒体电脑版，这对于中国 IT 产业界乃至整个广告业都是一件大事。只可惜的是广告界没有对此加以总结，至少在大众媒介电脑版上的广告表达方式与专业媒体没有区分，或者说用的都是同一张广告软片。大众媒体电脑版的出现，第一次真正克服了 IT 媒体与广告诉求对象越来越脱节的现象。消费信息类产品的出现，呼唤一种与大众生活息息相关的新媒体。应该说，对 IT 媒体的集中投放从最初的合理性演变成了后来盲目的无意识。许多广告代理商在为厂商做媒体计划的时候不从产品的具体消费对象出发，而是从自己的关系和利益出发，这使得厂商的钱打了水漂。

媒体对此是有自觉的，于是许多媒体就向生活方面转向。无论是广告主，还是广告商都应该知道，这只是一种流行的“假面舞会”。阿尔·里斯在《第二十二条商规》里写道：“历史上充满了各种市场营销失败的事件，这些营销计划都曾得到新闻界的大肆吹擂。塔克 48 型汽车、美国足球联盟、自动化工厂、个人直升飞机、成批制造的房屋、电视电话、化纤服装等等不一而足，都是如此。广告宣传并不意味着某个新产品将会成功，而是现有产品已经过时。”

一位企业老总深有感触地说：“媒体能促使一个企业超速成长，也能使一个企业走向毁灭。”事实也是这样，巨人集团史玉柱的失败，除了巨人在管理过程中所出现的失误之外，还有一个重要的因素就是媒体干的。所以说，巨人集团危机的意义还不在于危机本身，而是要透过危机看看问题的实质所

在。

1995 年，巨人集团的主导业务经营规模在同行业中名列前茅，财务状况非常好，但史玉柱觉得公司利润仍然偏低，便决定进入当时利润非常高的保健品行业。其实在巨人集团想进入时，该行业已全面滑坡。巨人投入了巨资，兼并了两家药厂，建起了药业基地。然而这样的巨额投资竟未经过任何可行性论证！当有人建议应对投资项目、规模、市场等进行科学论证时，史玉柱的回答是：“什么科学论证？我的直觉就是科学，产生这种直觉的过程就是论证。”时至今日，想起史玉柱的这段话与当时的社会背景，我们不得不说：企业经营者是要尊重科学，也不要因成绩显著就头脑发热，也不要因媒体的炒作而忘乎所以。当然，我也特别想说的是，众多的媒体，在对企业报道时不要一味的吹捧，捧得企业头脑发热，应时不时地给企业提个醒，给企业领导提个醒，哪个企业会一点问题都没有呢！

企业领导者也不要走媒体的过程，因为企业生存和发展的源泉是市场，而市场是千变万化的，引起市场变化的原因又是错综复杂的，企业在这样一个环境中生存和发展，如果不能探究和利用其发展规律，结果必然是“盲人骑瞎马，夜半临深池”。在百龙矿泉壶推向市场初期就曾经出现过这样一件事。当时百龙的产品缺乏知名度，企业又没钱做广告。正好当时北京电视台的《今晚我们相识》栏目很受欢迎。一天，公关部的经理向百龙领导人献策：建议百龙公司在电视上来一个五人的集体征婚，费用是每人 500 元，一周播四次。此举花钱少，又能树立企业形象。于是百龙从舞蹈学院借了几名俊男靓女被人家推辞之后，企业领导人就做出了一个惊人的决定：征婚者都从公司内部选，凑不齐的由已婚者冒充。

征婚的效果当然不错，百龙在前期的企业形象也当然不错，可是没过多久，百龙就为此付出巨大的代价。那位公关经理因合作不愉快，离开百龙后向媒体披露了假征婚事件，北京电视台中止了百龙矿泉壶的所有广告和电视新闻，使百龙的处境十分尴尬。如今，提起这件事，百龙人再面对“注重事件的影响，而非事件本身”的公关精华时说“回首百龙的诸多公关案例，无不充斥着借势、造势的虚假与取巧，有很强的市场爆发力，有很大的轰动效应却缺乏市场延续的策略，最终营造的不过是一个泡沫式的矿泉壶市场”。

曾经有人给民营企业算过一笔寿命帐，民营企业的平均寿命为二点九年，好不过三年。1999 年 2 月，当爱多用巨资邀请国际影星成龙拍摄“爱多 VCD，好功夫”的广告片，在中央电视台悄然隐退时，又可看出一场广告大战之后所留下的悲剧。实际上，爱多在呼风唤雨地角逐中央电视台 1998 年度“标王”的前后，企业的许多矛盾就明显地呈现出来。1997 年，中国 VCD 市场云烟四起，爱多别具一格地推出“阳光 A 计划”的降价再降价的策略使爱多大获利，却也种下了祸根。1998 年，VCD 市场开始萎缩，爱多开始实施多元化战略，开始进入电话、数码电视、音响等领域。爱多实施多元战略的目的是为了分散经营风险。但这也使爱多在市场的激烈竞争中元气大伤。使爱多和步步高在 VCD 领域较量“好功夫”和“真功夫”。在中央电视台争夺标王，又狭路相逢在电话机市场。长虹、康佳、海尔等企业在同时看好电话行业，电话行业的老牌企业 TCL、丰达、佳信、海信等企业则厉兵秣马扩军备战。爱多如果没有新一轮的广告大投入，在电话行业的竞争中，也只能处于小打小闹的位置。基于这些原因，才导致了爱多危机。爱多总裁胡志标除了否认是多元化为爱多带来麻烦的说法外，没有更多的解释。这就是说，企业在打

广告时，许多的问题是不是值得深思。

比如飞龙集团，我们暂却不去阐述其他因素，针对抢注伟哥商标，曾引来一些媒介的欢呼声，开泰胶囊在已经注册开泰的情况下，给自己围上了“中国伟哥”的标签，借船出海，对于短线商业炒作而言，无可厚非，但这种炒作，是不是有点太急功近利？这种策划档次是不是有点拿不出手？不要说全国各地有几个厂商在抢注，就说仅仅是申请被受理就迫不及待地渲染，炒作本身，就让人反感。某种意义上而言，伟哥开泰遭遇如此大的反弹，正是飞龙集团总裁姜伟本人一手造成的。时至今日，他才说，飞龙决意放弃“伟哥”这个被人炒烂了的名词。飞龙事件、太阳神黯淡、巨人现象、南德事件等为何在不同的身上都能找到相同失误的影响？这是由于中国企业已进入了一个高速发展的时期，同时也进入了一个由企业创造万种神话、万种奇迹的时代。这种神话与奇迹的出现，正是由于没有遵循市场的游戏规则所造成的结果。如爱多的“阳光行动 A 计划”的降价战略实施和投掷 2.1 亿元做广告“标王”的举措，并未将他送上产品市场垄断的地位。先科、新科、万利达、步步高、厦新等知名的 VCD 企业，同样不断变化花样，抢占市场份额。这种现象的出现，朱镕基总理在 1998 年两会期间就毫不留情地批评 VCD 企业“数量太多浪费太大”。千军万马的厮杀竞争，结果却脱离了重要的一点：市场的游戏规则。照此下去，可能是整个行业的毁灭。

企业可以创造一切，在创造一切的同时，不要忽视最关键的一点：那就是如何规避市场——那张冷酷无情脸上的重重陷阱，不然一切都会被摔得支离破碎。许多企业是在梦想中成长起来的；许多企业也是在梦想中走向幻灭。

第七章 在灾难中较量

几年前，中关村曾经流传着两句顺口溜：“洋电脑抢战桥头堡，中关村面临生死战”，反映了国外著名大公司大举进军中国计算机市场，民族工业所处的严峻险恶形势。在这种形势里面，众多的企业都做出了重要的努力，都不失时机地加速发展。而在具体新增加一个力度较大的项目时，动辄几千万、上亿元的资金，分析、判断、决策是否准确，在某种意义上关系到企业兴衰存亡。

一、关键的转折点

市场是科学技术转化为生产力的中间环节，市场又是科学技术发展的土壤。高技术产品如何才能取得市场呢？除了一个有用的商品市场外还需要什么？微软的成功“不是作为发明者，而是作为开拓者之一创造或进入一个潜在的大规模市场，然后不断改进一种成为市场标准的好产品”。这是日本企业的通常做法，但微软把他吸引了过来。

我们知道，联想能取得长足发展，最主要的原因是总裁柳传志经常告诫干部、职工：“要取信于用户，取信于同仁，取信于领导。”“产品质量、公司信誉和售后服务是企业生存的三大基础。”

联想人这种“说到就要做到”的严肃态度，就足以使联想驱散云雾露山露水了。

即使在1991年“黑色风暴”中联想日日计亏的情况下，联想仍使用高档高质器件以保证机器质量；即使在今日联想产品供不应求的情况下，联想也仍使用高档高质器件。

联想从1987年开始使用贷款，至今达几百次，没有一次拖上一天还贷。有一回还贷时恰逢调整外汇比价，竟多付出百万元。“言而无信，当知其可？”联想人说。

有位厂长问联想：“我们生产得出来却卖不出去，你们联想是怎么卖出去的？”

这个问题倒是颇为复杂。涉及公司信誉、用户需要、产品质量、推销策略等方面。对于卖不卖得出去，还有一件：看经销人员。

经销人员的气质，是否以诚待人，体贴用户；经销人员的学识，是否对自己的产品及同类产品了如指掌，足以服人；以至经销人员给用户的第一印象是否持重、热情，可亲可信等等都关系到生意的成败。除此之外，还有一点是十分重要的，就是经销人员锲而不舍的主动精神和公关能力。

联想的经销队伍是与公司同时产生的“元老队”。这支队伍从小到大，历尽了艰辛，打了不知多少仗，为联想创下了奇功。

但是，在当时的市场环境中，要搞好经销，的确是要面临很多挑战的，首先是中关村的对外的“不佳声誉”已经对广大用户留下了不良影响。

1989年，当联想搞经销的胡锡兰正匆匆地奔向火车站，匆匆在廊坊下了车，到了一个要买计算机的单位，找到了该单位的处长，开口就说：“我叫胡锡兰，联想的，从‘骗子一条街’来！”

处长们看看这位年届五十，戴着一副厚厚的近视眼镜爽爽快快的老太

太，先是一愣，猛然醒悟，笑了。想：从北京回来的同志刚汇报完，说北京有人说电子一条街是骗子一条街，不敢着手就回来了，这老太太不知从哪里得到了消息。

“我们没到你们公司去，你怎么知道我们要买机器？”

这叫眼观六路，耳听八方。

“我们回来的同志刚向我们汇报完，你就到了。”

我们联想人一听有生意，眼睛都放光，就像，……嘻，不说了。

对方自然免不了要对公司，对公司的产品、技术、服务等等进行多方位的了解。处长们兴奋了，认为找到了一个可靠的合作伙伴，又领着参观，又一起吃饭。

临行时，胡锡兰说：“今天咱们初步达成了协议，欢迎你们到我们公司进行考察，认准了不是骗子再拍板。”

从上文可以看出联想在这种环境中能够取得成功，靠的是在竞争中先发制人，并大规模地扩张其市场覆盖面，增强市场渗透而成为中国民族企业的一面旗帜的。而有的因不能适应这种环境而走向了衰落。翻开中国信息企业的发展史，我们就能看到因这种处境而造成企业滞步不前的现象。

1995年，随着中关村的日益兴盛，从外地进入中关村的企业也就多了起来，慢慢地也就在中关村电子一条街上一些科技企业门前，相继贴出写有“河南骗子请勿入内”的告示，以提醒在这里洽谈生意的人们。

一位从事计算机零配件的朋友曾对我说：“贴这样的告示主要是由于近年来中关村十多家科技企业被河南开封市的一些骗子以‘货到付款’的方式，骗走了计算机、打印机、传真机等高新技术产品。北京的科技企业在屡上河南骗子的当而追款又无门的情况下，只好采取‘警告世人’的联合防卫措施。”当然，我这位朋友也是其中的一位受害者之一，除了他之外，北京理工大学系统工程技术公司、当代新技术公司、信友技术开发公司等几家企业也是受害者。在我写此书做采访时，他们回忆说，河南骗子行骗有两个特点，一是所诈骗的产品价值一般都不超过十万元，使被骗单位不可能花费过多精力来打官司。二是诈骗手段十分卑劣，大多采用“游击战术”，骗一次换一个地方，换一个法定代表人，换一个挂靠单位，让对方追货找不到人，追款找不到门。

北京理工大学系统工程技术公司是被骗货款最多的企业。公司总经理付公望气愤地追述：1995年夏季，公司参加了青岛举办的中国家用办公通讯电子新产品新技术交易会。期间，开封市华夏实业公司一位自称叫于亚非的中年人，与公司签订了购买计算机及打印机的合同，价值为110400元。当系统工程公司执行合同把货物送到开封时，华夏公司借故只付1万元货款，并应允一个月后将余款汇到系统工程公司帐号上。然而，华夏并未按照许诺的话去做，而是百般拖延并更换了企业法定代表人。在这一年多中，年过半百的付公望曾五次到开封去催款，与不同的法定代表人打交道，但始终没有结果，至今对方也没把应付的货款交给公司。

付公望的一位河南朋友们知道了他疲惫不堪的讨债过程，对他说，你们那儿是“电子一条街”，我们这儿是“骗子一条街”。这样的事情在我们这里太多，你们的钱很难要回来。

主要从事字幕机开发销售的北京信友技术开发公司在开封市的遭遇，更令人难以相信。今年6月，信友公司驻广州办事处人员来电话告之，河南开封中原物资经销站订购两台字幕机，价格为81500元。对方要求送货上门，因广州距离开封较远，希望北京送货。虽然没有签订合同，但这种做法以往也有过，所以没有引起公司的怀疑。公司与对方联系后便派工作人员张委前往开封。张委送货上门，对方称机器面板损伤，先付3万元，余款后付。一周后，张委又带两台主机前往开封并经对方验收合格，可对方以法定代表人鲍建军出差不在为由，迟迟不付款。两周后鲍建军出现，又以价格太贵等理由拖延。张委等不及了，只好将价格降到78000元，对方答应过几日将款汇到公司，可是到了8月底仍然没有音讯，信友公司又派两人前往开封，发现对方正在搬家。公司人员质问对方，那伙人一会儿说款已汇出，一会儿问公司有无生产许可证、有无合同，还威胁说他们在公检法都有人。等到信友公司人员下午拿着传真文件到经销站，那儿已是人去楼空，钱无法追回了……。“这不仅是诈骗，简直是掠夺！”信友公司负责人刘钢谈起这些事时愤怒地挥起了拳头。

隶属于北京民政局的当代新技术公司，是只有十名职工的专营计算机、医疗保健产品、软硬件开发的小企业。1995年初，河南开封一家企业到当代公司购买两套中医养生保健产品系统，一套5万元。公司负责人董方送货到开封，对方也是百般拖延不给货款。董方无奈之下把安放在开封妇幼保健院一套系统拿了回来，还有一套放在对方单位却不知去向。对方答应在一定的期限内把钱汇到北京，当然也是没有个结果。董方又专程去了趟开封要债，那家公司与人员已消失得无影无踪。董方在开封市有关部门跑了两天，答复是“不要花打官司的钱了，还是回北京去吧”！

在中关村像当代这样羽翼未丰满的小公司上当受骗的还有几家。当代公司一年只能开发销售出几套系统，1995年就为这两套系统被骗而大伤元气。而有的企业则为此倒闭，有的经办人被企业炒了鱿鱼。董方长叹说：“小公司真经不起骗子的折腾！”

二、秘密较量

就在中国软件企业寻找造就“中国的微软”的各种系统法则时，微软起诉北京亚都集团使用盗版软件一事引起了轩然大波。微软公司宣称，亚都公司侵犯了微软公司计算机软件著作权，擅自复制并使用盗版的微软公司软件，并要求亚都公司赔偿损失。这一事件令整个中关村，甚至中国的软件使用者和开发者震惊。

对于微软公司的起诉，亚都公司总裁何鲁敏表示“莫名其妙”。接着，亚都公司连续召开两次新闻发布会，对外发表看法，一是澄清亚都公司部分计算机里安装了非正版软件的事实，申明盗版软件不是公司购买的，而是部分员工的个人行为；二是指出，亚都既不搞软件和计算机开发，与微软无业务往来，无竞争关系，又不搞非法经营，却被微软公司咬上，微软“是何居心”？联想到比尔·盖茨曾经说过类似的话：“让中国人先盗版去吧！等到他们离不开这些软件的时候，我们再想个办法去收钱。”看起来，微软似乎认为，现在是收钱的时候了。我们暂且不去论述这一案件的得与失，但也要像金山公司总经理雷军那样呼吁：不要让民族主义情绪压住了反盗版，只要大家使用正版软件，给国产软件创造一个良好的市场环境，国产软件不会输给微软。

在国内，人们往往对技术、知识等无形财产的重视不够，虽然《民法通则》早就规定了公民、法人依法享有著作权等知识产权，但侵犯他人知识产权的现象仍然大量存在。在软件行业，由于软件的易复制性，软件盗版更是屡禁不止。于是在业界引发了许多令人深思的故事。

1984年4月，王永民将五笔字型第一版申请了美英两国专利，并分别于1986年和1987年获得授权。1985年4月1日，王永民又将五笔字型第三版申请了非职务发明的中国专利。在1992年这一专利得到授权时，协议规定：王码公司为这一专利的全权实施单位，专利证书上申请人及发明人未作变更，仍然是王永民一人。

1992年，中国东南科技贸易总公司采用张道政的“智能化简繁五笔”制成“东南汉卡”出售。同年12月10日，王码公司向北京市中级人民法院提起诉讼，诉东南公司的产品使用了五笔字型第四版中的技术，要求赔偿和停止侵权。在一审做出不利于东南公司的判决之后，东南公司开始在行业专家和企业界得到支持。出现这种局面主要有三个原因，一是有的企业和有关人士希望建立正常的法律秩序，既保护知识产权，又防止垄断。真正依法办事，公平竞争。他们认为东南公司是有理而无力，所以需要支持一下。另一原因是有些公司认为，如果东南公司败诉，大家都得交钱。

还有一些单位和人士认为，将国家的科研成果申请个人专利，民营的公司又掌握五笔字型的第三版中国专利，这是一种国有资产流失现象。所以愿意支持东南公司 and 张道政。

1994年1月29日，中国电脑业界三巨头——长城、四通和联想集团联手在北京发起一个研讨会，会议的主题是：“发展汉字技术与保护知识产权”，会议上的发言相当一部分是针对这场纠纷表示支持东南公司和张道政，认为使用第四版不构成对第三版的侵权。

王码公司在二审前致信最高人民法院，陈述了自己的意见。他们认为，把“专利”和“垄断”混为一谈颇能迷惑人心。

王码公司认为，第四版由王永民先生亲自完成。而另一方认为第四版与第三版“毫无关系”、“截然不同”，企图把第四版描述成一个全新的方案，一个从天上掉下来的方案。这是根本不符合事实的。王码公司还认为，第四版在第三版的基础上修改而成，而且是在申请专利之后的仅仅 10 个月之内，远在公开日之前的 8 个月，由发明人本人推出，理应受到 1985 年申请，1992 年得到专利的第三版的有效保护。科学是一个进程，一项发明也必然是要不断发展完善的。“五笔字型”于 1985 年 4 月 1 日申请专利之后，发明人王永民一边在社会上推广试用，一边总结经验，申请日之后的第 10 个月，即 1986 年 3 月，完成了一个修改版本（第四版）。专利人认为，在申请日之后，公开日之前，以第三版为基础由发明人完成的像“第四版”这样的“新的技术手段”，可以达到第三版的技术特征所能达到的相同效果。在这种情况下，作为“新的技术手段”的第四版，理应在“第三版”的保护范围之内。否则，得知申请内容的人，岂不是可以在申请人原专利申请的基础上，只要稍加改动，便可以把他人数年，甚至数十年的心血，“申请”为个人专利而窃为己有吗？

王码公司在陈述意见信中还指出：在申请人提出申请之后，无论发明人本人或是他人，在原专利之基础上所做的“修改”或“新的技术手段”，只能是原专利的不同实施案例，只能是原专利的“等同技术方案”根本不当成为与原专利并列或无关的“新专利”。

王码公司和东南公司的官司一审后上诉到北京市高级人民法院，不少人认为，结局对东南公司未必乐观。据说一些电脑企业怕惹麻烦，已不敢使用五笔字型技术。王码一位高级副总裁认为，高院的终审王码能胜，相信高院有公平合理的判决。如果王永民与王码公司终审胜诉，估计将有更多的企业不再使用第四版以前各版本的五笔字型技术。大家不用五笔技术，将使王永民及其他公司能取得的胜利失去商业价值。

五笔字型专利纠纷是迄今为止在中国大陆影响较大的一场专利官司，对以后的中国电脑业、中文信息技术以及中国知识产权制度都会有一定影响。即便法院做出了终审判决，估计商业等方面的较量也还会继续下去。有人认为这一场知识产权大战，也是中国电脑业一次长时间和大规模的内耗。

1992 年 6 月，湖南计算机厂和北京王永民中文电脑研究所签订了一份技术协议书，同年 7 月又对协议内容作了变更。由于合作产生矛盾，最终导致王码公司向长沙市中级法院提出专利侵权诉讼，状告计算机厂未同意在产品中使用其专利技术，并违反技术合作协议，拒不支付技术使用费，要求法院裁决计算机厂停止侵权，支付专利使用费 360 万元并承担诉讼费。

长沙市中级法院 1993 年 12 月 21 日做出了一审判决。该院认为，五笔字型汉字输入法落入第三版专利的保护范围，计算机厂侵权成立，应立即停止使用第四版技术，并在专利授权后这一段时间内，赔偿王码公司不低于其专利实施许可费合理数额的损失。双方都有违约行为，但计算机厂应负主要责任，计算机厂应按原定数额全部支付技术使用费，协议到期后专利授权前这一段时间也应支付适当的费用。

根据这一认定，长沙市中级法院判决计算机厂立即停止使用五笔字型汉字输入法，支付给王码公司专利使用费、技术使用费、技术合作费共计 73.3 万元，案件受理费和财产保全申请费 3.053 万元也由计算机厂承担。

长沙中级法院这一判决使许多人士震惊。

而令众多厂家担忧的是，这样将技术协议纠纷按专利侵权判，使人不明白专利到底是什么，有多大威力。

1994年6月6日，王码公司再告联想集团，理由是专利受侵害。而胜负却要看东南与长沙的结果。

应该说，这两家有名公司的官司更引人注目，如果联想败下阵来，王永民和王码公司将在某种程度上在中国电脑界根基更牢；如果王码公司败诉，对王永民和王码公司来说都是后果不堪设想。这起官司意味着五笔字型纠纷进入了白热化的决战阶段。联想集团答辩中阐述了如下观点：——王码公司不具备打这场官司的主体资格。因为在获中国专科的五笔字型第三版完成五年后王码公司才成立。王码公司是根据河南省有关部门主持签订的一项协议，成为专利权人之一和该专利权的唯一行使人的，这一协议严重违反专利法规定，极大地损害了国家利益，是无效的。专利法明文规定，像五笔字型第三版这样属于国家的专利成果，“转让专利申请权或者专利权的，必须经上级主管机关批准”，“转让专利申请权或者专利权，当事人必须订立书面合同，经专利局登记和公告后生效”。

王永民私自将国家的科研成果申请个人专利，经发现后其申请人资格至今未作变更。王码公司获得专利权，不但未经上级批准，未在专利局登记和公告，甚至连个正式合同都没有，只有一个非法的协议，这是违背法律的，王码公司和王永民拥有的专利申请人及专利权人资格都是非法的。

王永民说，如果王码败诉，是为国家知识产权保护做了一份贡献，提供了一份生动的教材，因而心甘情愿。不过王永民认为王码一定能胜诉，他说：我认为我们没有理由不胜诉，因为此次案件与东南公司的案件相同，既然与东南公司的官司打赢了，那么我们就打赢这一次。

当然，在这里我们已经没有必要再去论述官司的成功与失败，而留给我们思索的是不是保护了开发人的劳动价值。为他们提供了永不停息的创造动力和革新动力。对此，我们不妨来看王永民发自内心的感慨。

1989年7月25日，王码电脑工程开发部成立，当时不让注册公司。在这之前，王永民就成立了一个王永民电脑研究所，经营他请香港人开发的汉卡，一块汉卡卖1700多元。“我从小就做过一些生意，摆摊刻图章，一个图章五分钱，上初中给人理发，理一个头五分钱。我当时有一个想法，与其让人去移植五笔字型，还不如我移植好了卖给他们。”

刚开始的时候，王永民兜里整天揣着两本支票。公司一共有100多万元。1992年，王码公司净利润达到1000万元，可从那以后，王永民的公司开始走下坡路，“这两年一直在赔本，我没有那种很寒心的滋味，我觉得这是一个很自然的过程。”

王永民认为，使公司走下坡路的最主要的原因是，知识产权保护不力。对此，王永民曾举了这样一个例子说：“有一次我们打一个官司，一审我们胜了，但在我去了趟美国之后，这个案子又被翻了过来。打官司费了我很多精力，我很烦恼这件事。五笔字型在国内转让费收了一二百万元，国外收的比这个多。我和王选是好朋友，我的五笔字型授权给方正用，没收钱。全国现有500万台电脑，我敢说只有50万台电脑没装五笔字型。但又有多少人付了钱呢？说五笔字型是共有财富，难道它是天上掉下来的吗？”

1998年，54岁的王永民感到经营公司有些力不从心，尽管王码公司很早

就生产出了自己品牌的计算机，但王永民认为王码公司今后不会再做 PC 了。

“我想请一个合作伙伴，我首先不管钱，我不会管钱，外面欠我 600 多万元，我都要不回来。我要让我请的人来管公司，我全让他管。我非常羡慕王选能有时间专心致志搞研究，我还有很多新发明，从美国回来，我申请了十二项专利。比如，翻译荧光笔，看英文书的时候，不认识的单词，用这个笔一划，就能读出汉语的声音。搞发明才是我的长项，我在医院输液，看到输液瓶子有许多改进的地方，我总是在琢磨发明个什么东西，可不愿意整天琢磨着怎样管理公司。”

当然，每个人都有自己的追求，王永民说：“我每天都在做研究，现在做大字符集二万多个汉字的编码设计。我最近三年半一直在开发软件，输入法还有很多理论问题有待突破，很多地方都做得不到家。我更喜欢做学问。做公司，涉及到许多人的问题，涉及到社会的界面。这个社会的界面问题太多，有待于改善。”

这就是在中国软件产业界发生的生动事例，也是中国知识产权保护的特殊案例。如果一个企业的知识产权受到了侵犯就会使其元气大伤。尤其是对于众多的软件厂商来说，极其不利。同时也对那些想成为“中国的微软”的软件企业来说，也是一个极大的威胁。1998 年，在九届人大一次会议召开期间，一位政协委员在中央电视台的焦点访谈中曾说：知识产权的保护势在必行，它关系到一个企业的生死存亡。他举例说：科利华是一家最大的做教育软件的公司，在盗版没有出来时，该企业一个月内就卖出了教育软件两万套，盗版出来后，一个月内仅卖了两套。

在我写此书的过程中，当我与四通公司软件部的一位陈经理谈起此事时，他对盗版非常气愤，认为那些人黑别人的钱，太卑鄙。陈经理说：“搞盗版的人太不道德了！因为开发一个新的软件产品，有些投资需要几百万元以上，更不用说开发人员所付出的大量脑力劳动，而辛辛苦苦研制的成果，却让别人赚了钱，这样甚至连投资的成本都赚不回来。”

知识产权的保护不利，正是对软件企业无声的伤害，我们要知道，我们的软件企业在走向中国的微软时，要看到对知识产权的“SOS”的呼救依在！中国软件业的发展还背负着沉重的包袱！

三、感受冲动

中国软件企业要取得长足发展，除了需要处理国内企业发展的各种关系之外，还必须面对国外企业的强大冲击。尤其是外国企业纷纷抢滩中国软件市场时，我们可以感受到这种形势的严峻。

也就是说，成功会加重企业领导者的自负，这将使自己的知名品牌用到其他产品上。其结果是：近期的成功将导致长远的失败。你越相信自己的商标或公司的名字，就越容易掉进自己所设制的陷阱。这正如《圣经》中讲的，骄傲招致失败，傲慢导致毁灭。

台湾柏杨在《丑陋的中国人》里所描述的那样，中国人最大的一个弱点就是窝里斗。什么一个中国人是条龙，十个中国人是条虫就是最为实际的描绘。1999年，令企业人士震惊的就是中国四大彩电所体现出的“各怀绝技，各显风流”。“长虹老大、康佳老二、TCL老三、创维老四，这是指产销量而言。彩电业的四大巨头后三家都在广东。以‘红太阳’自居的长虹是挑起降价大战的‘始作俑者’，长虹1998年垄断彩管的行为既是一着险棋又为自己赢得了颇多微词，给人感觉‘老大’似乎并不太厚道。以康佳为首的‘广氏三兄弟’既是同一战场上的对手，彼此间还或多或少有些暧昧的关联。数次企图联手对付‘老大’，又往往在关键时候有人‘自私’了一把。彩电业的四大巨头各怀心事，公开的争斗自不必多言，暗中的较量却也别有一番滋味。”郑锐如是说。

事实上，不熟悉康佳、创维、TCL总裁背景的人就不能明白他们之间的暧昧关联是什么。原来他同属于广东企业，又是同门师兄弟。其中创维总裁黄宏生和TCL总裁李东生还是同班同学，当年黄宏生任班长，李东生任学习委员。而现在，康佳、TCL和创维的路数似乎大同小异。“也许是巧合，三人有过同一天的较量。”现在，三家彩电巨头为了在市场份额上有较大的突破，他们在市场拉开了新的战略方案。但三家的战略都有异曲同工之妙。例如在营销战略上，创维和TCL选择名牌名人效应的路子，创维请来张明敏唱出了“中国心”，TCL王牌彩电的“刘晓庆”效果也不错。康佳则致力于“希望小学”等公益事业，同样赢得民心。

有人则发现企业的发展 and 经营跟三位总裁的性格和为人大有联系，三种性格决定三种企业风格。创维总裁黄宏生计谋多，说话中气足，而创维集团挖人才的招数在业内已经是出了名的，结果企业的后劲非常足，不但连续四年成为全国彩电出口第一大户，而且产销量也在短短几年时间内便跻身彩电四强，业内人士对创维的前景普遍看好，理由是其进入彩电行业的时间只有短短几年时间，其产销量排名位居第四，而康佳和TCL是干了十多年才取得目前成绩的。TCL总裁李东生气魄大，说话调子高，结果创造出了备受经济界瞩目的“TCL现象”，使其强强联合得到业界的好评。康佳总裁陈伟荣爱心足，说话较谨慎，结果康佳集团基本上是看准了一个项目，上一个项目，成功一个项目，创造出几十个全国第一的神话，中国银行与其说是相信康佳，倒不如说是相信陈伟荣。

当黄宏生说“创维彩电，看出生活真色彩”时，陈伟荣则说：“康佳彩电，康乐人生，佳品纷呈。”李东生不甘落后，接着说：“还是看TCL王牌彩电。”就在广东三兄弟推来让去之时，倪润峰仍旧认为长虹就是第一。陈伟荣、李东生和黄宏生恰恰相反，不但三人之间展开竞争，还把长虹作为跨

越的坐标。面对广东三虎的锋芒，倪润峰亦不敢等闲视之了。他不久前就反问过手下的几员大将：“我们的员工也有到康佳那里去的。我了解过情况，到那里找工作，工资也不高，还随时有被炒鱿鱼的危险，但为什么在那种环境里他们找到了感觉，而在我们这种环境他们就很压抑？”他说，如果长虹改革步伐迈得再早些，再大些，我们的那些竞争对手可能也就不会像现在这么嚣张。

对于彩电行业企业之间的窝里斗，《南方周末》报的记者刘洲伟在《彩电业：看上去很乱》一文中指出：

艾科卡在美国克莱斯勒公司任总裁时说，他很害怕和通用、福特的总裁一道吃饭，因为这样做很容易被怀疑他们之间有什么合谋，让新闻界知道，以为三大汽车公司在串通价格，使消费者利益受损。但中国的彩管厂商们正襟危坐地联合召开新闻发布会，并互相派人监督“联盟成员”停产与否，这是对市场经济的亵渎。

亵渎的事并不少，有传媒认为，熊猫挑起的降价是“醉翁之意不在酒”。一方面它在商品市场上猛降，一方面在股票市场上连涨三天。熊猫已经是一个ST企业，按理ST企业是连续几年亏损被警告要摘牌的，降价岂不更亏损？有人猜测，这是在造势，降价造出电视好卖的利多消息，只要股市上多涨几天，钱就收回来了。这是眼下中国上市公司常玩的游戏，“堤内损失堤外补”——人们要问：凭什么这样的企业也敢降价？

当价格战一波未平一波又起，市场争夺进入迷乱状态，彩电制造商们开始“兄弟反目”。尽管这些企业已快速成长为年销售额逾百亿的巨人，但胸襟却似乎越来越小，甚至辱骂攻讦也成竞争的一部分。

眼下最惹人注意的是长虹与TCL的口舌之争。TCL集团总裁李东生在媒体上发表署名文章，认为“长虹拉开的降价战在损害自己的同时，将对我国彩电行业产生严重的危害”。他列出了长虹的“四大无法面对”——无法面对政府，无法面对同行，无法面对经销商，无法面对投资者和股民。李东生写到：“长虹近年来做人、做事的手法，着实让我们有理由怀疑它是否还有能力继续做这个‘老大’。”作为“彩电行业协会会长，每遇行业重大问题，（长虹）并不召集大家商量，反而经常带头破坏游戏规则，损害行业利益，对抗多于对话。”

同样，长虹也开始在媒体上发表署名文章，却不是倪润峰，而是长虹企划中心的一位人士。文章颇有“匕首与投枪”的杂文用语，先说，“在激烈的市场竞争中，怨天尤人，不思进取者，是懦夫；指手画脚，俨然以教师爷自居者，是孺头；妄图搭乘他人快船前行，时刻凯觐船长位置而夺之者，是盗贼。”后指明，“TCL老总李东生说三道四，除了表明他的虚弱以外，无非是想打压长虹来抬高自己，拼命保护市场份额。”最后罗列TCL“三大罪状”——“海盗上岸，假充正神”，“造谣中伤，蛊惑百姓”，“兄弟反目，祸起萧墙”。

在历史上，两家的关系并非如此，1996年长虹降价，TCL第一个站出来表示支持，当年李东生率部专程前往长虹参观学习，言笑宴宴。如今反目成仇，原因何在？

激烈的商战是大背景。一些细节则提供了导火索，据说长虹“垄断彩管”，使得TCL损失了几个亿的销售额。最后，TCL一位销售总经理在媒体上说“长

虹十日之内必降价”，长虹称自己因此少卖十个亿。可谓“投李报桃”。

康佳与长虹之间也怨隙颇多。康佳老总陈伟荣在央视与其他媒体上发言，认为长虹只有规模，没有科技，不搞产品开发，只知道搞价格战。长虹则抖出 1996 年陈伟荣参观长虹生产线，对长虹科技开发“赞不绝口”的往事。

当攻讦成为一种行业风气，和气生财就变得很难得。据说海尔老总张瑞敏一次到香港公干，遇到 TCL 老总李东生，郑重提出请李东生吃饭，席上张瑞敏说：我进军彩电业，那么多企业都骂我，只有 TCL 没有。

在西方成熟商业社会，当行业内发生争执，总能在商会里得到协调。中国的行业协会似乎除了“寻租”，对企业丝毫没有凝聚力和约束力。有人说过这样一句尖锐的话：如果由长虹出面组织一个行业协会，一定困难重重；若要在彩电行业组成“抗虹协会”，却是轻而易举——长虹对眼下的情况了然于胸，当有人问及长虹下一步会有什么大动作时，有关人士用倪润峰最近常说的一句话作答：学习邓小平理论，韬光养晦。

窝里斗并不是中国人独有的专利，在国外企业之中，他们的窝里斗更为严重，他们斗的结果不仅只是想使对方一败涂地，而是要使对方走向绝路。而且他们的这种做法有些时候甚至是不道德的，他们在背后捅刀子、脚下使绊子，投井下石、幸灾乐祸、挑拨离间，一招又一招，使得十分拿手，即使是让我们的中国企业家见了也自愧不如。一位美国高层管理者深有感慨地说：“其结果是一场灾难。”

美国微软公司受到美国许多公司的联名控诉就是一例。1997 年 10 月 7 日，太阳公司在加州联邦法院起诉微软违反了他们在 1995 年签订的关于如何使用 JAVA 合同；同年 10 月，网景公司又指控微软在浏览器市场上，使用不正当手段竞争。从而把微软推向了法庭。

至于起哄驾秧子，外国的企业家更是老手，可以说是技高一筹。美国 A 公司状告某部门侵犯知识产权以后，一些外国高参纷至沓来，告诉该部门负责人什么“美国 A 公司现在在美国也吃官司，说它有垄断行为，按美国法律，有垄断行为的公司必须解散以便有利于竞争”，“美国的 A 公司在取证的时候，诱使被告提供不利于自己的证据，这在美国的法律是不允许的，是违法行为”等等一大堆给某部门打气的话，支持某部门公开与美国 A 公司对簿公堂。

某部门负责人听了这些话。“底气”足多了，还真的派代表找到负责取证的老外门上去，问他这样取证是不是“诱供”。还别说，“洋高参”们的点子还真管用，那位老外对这位责问人的话反应了半天才换过神来，并说出了一句令人很沮丧的话：“你是一位很难对付的对手。”

再如，IBM 公司与英特尔公司在奔腾微处理器组合的电脑芯片的看法上更是刀光剑影。奔腾微处理器是英特尔公司的看家产品，但被人们发现该产品有毛病。英特尔公司声称这点毛病是微不足道的，他们公司新研制的芯片中，每 90 亿片才有一片出毛病，即使用二万七千才出现一次错误，但 IBM 对英特尔新研制的芯片测试结果却是每 24 小时该芯片就会出现一次错误。IBM 这项测试结果公布以后，英特尔公司受到了严重的打击，该公司的股票在股市上急跌近一成。按理讲，英特尔和 IBM 的科研工程师都是超一流的科学家，智商不会相差很大，但是为什么对芯片的计算结果会出现这样大的差距呢？其中奥妙不言而喻。据外电传闻，以专做电脑芯片为主的英特尔公司

在赚得大批利润后，要自立门户，单独生产某个电脑芯片是非常有利的，但为了控制住 IBM 在电脑市场中以自己的优势控制住自己的优势，这种做法无疑对其他电脑商是一种挑战。在国外，对竞争对手的挑战要给予同等的还击与挑战，这是惯例，所以英特尔公司遭到打击是很自然的事。

在我们的软件企业群体中，这种窝里斗也是非常严重的，做财务的看不起做教育的，做教育的看不起做管理的，做管理的看不起做娱乐的，而做娱乐的又看不起做排版的。就是在这样互相攻击环境中，使企业的生机受到了巨大的挟制。所以有时我就在想，如果我们的企业家都能做到像王选那样，用一双慧眼去看其他产业，“中国的微软”的出现就会比预期的还要早。王选在评价东大阿尔派时说：“我对东大阿尔派搞医用 CT 很佩服，有三点东大阿尔派值得称道。第一点是抓住了 CT 的核心部分；第二点是东大阿尔派所关注的嵌入式软件，这是他们发挥特长的地方；第三点是抓住了总体设计。当然东大阿尔派也会遇到来自外国公司的竞争，但我觉得这个方向很好，在这个领域中国人可以做得很好。”

第八章 有效的修炼

中国计算机业究竟有没有危机？危机究竟有多重？中国软件产业有没有危机，危机究竟有多大？中国软件产业怎样才能走向世界？一位软件产业的知名人士回答：“你想让它走向世界，它就一定会走向世界。”

中国的软件产业在遭受国际产业大环境、东南亚金融危机和国际打击走私等因素的影响下，发展速度有所放缓。但成绩还是十分引人注目的。除去由于市场快速膨胀所带来的表面繁荣外，透视计算机业，危机不但存在，而且还会在不远的将来映衬出这种危机进一步恶化的趋势。如果没有危机意识，必将演化出更大的危机。而缓解危机，消除危机的唯一良方就是：引导危机意识，倡导惶者生存。

一、企业未必做发明者

微软为什么成功？是因为比尔·盖茨经常地在提醒自己“微软离破产只相差十八个月”。在这句话的背后，比尔·盖茨看到如果微软在公司组织管理方面不去寻求既懂技术又善经营的精明人士；在管理创造型人才和技术方面不去组建职能交叉的专家小组；在产品和标准的竞争方面不去开拓并适应不断演变的大规模市场；在产品定义与开发过程方面不去改进特性与固定资源激发创造力；在开发与产品方面不让所有工作都平行进行并经常保持同步；在创建学习组织方面不通过不断的自我批评、信息反馈和交流而力求进步；不向未来进军，那么也就是微软走向毁灭的时候，这些就是潜藏在微软内部的致命危机。

尽管微软看到了这些危机，但我们还应该知道还有许多的因素影响着一家公司的命运。因为任何危机都有其共通的要素。比如，微软虽然一些非常精明的人在过去二十多年中做出了一些精明的决策，但不可否认的是，在整个软件企业界，一些新的危机又在蚕食着软件产业的发展。

一是在技术断层上的危机。

二是在企业竞争中形成的软件板块垄断的危机。

三是企业在资产重组、风险投资中产生的危机。

四是企业在整合过程中所带来的危机。

五是市场不确定性所带来的危机。

六是软件开发人员在技术创新过程中所体现出的危机。

七是企业主管对信息传播、知识创新方面由自身因素所造成的危机。

八是软件人才严重匮乏的危机。

面对这些危机，软件人士早已深思应全力加速去寻找新的支撑点，以独特的方式将所有必要因素整合到一起，以达到一个重要行业的最前沿并保持领先。需要强调指出的是：我国软件产业的发展已成为国内信息产业界不争的共识；但如何加速推进发展我国软件产业，当今社会和软件业界在许多认识和观点上“尚未能达成一致”。在这个社会里，我们也就面临着新的挑战与探索。正如托夫勒在论述中国经济发展时所说：“外部世界和全球变化大趋势要求中国改变现存的利用便宜劳动力的发展战略。现在需要重新定义发展或现代化的含义。中国到2020年仅仅实现工业化是不够的。如果这样，中国的工业化和现代化将继续落后于世界未来。中国应考虑到全球发展状况和

趋势，采取一种超越工业化的战略。”从这一点上来看，我们看到战略与原则应该代表我国软件产业与工业产业的一种解释。这种战略与原则体现出的应该像王文京所说：“软件不是万能的，但它确实已经从管理技术和方法、管理思想和模式以至管理体制和文化等多个层面深刻地影响着现代企业组织的管理。”应该用文化和竞争战略驱动软件产品的加速发展。

许多经济发达国家的先进经验表明，要加速发展软件技术和软件产业，最好的方法就是在创新中不断地前进，同时还需要不断地蓄积力量，凭着对技术知识和产业动态的理解而加大软件产品的开发力度。要做就做能对软件产业起到引导作用的企业，不能只领先少数地方或企业，缩手缩脚地搞，冷冷清清地搞，而是要大刀阔斧地搞。发展软件技术，加速推进软件产业，还要依靠实实在在的行动，还要拥有货真价实优秀的软件产品，拥有独到和创新的先进技术，拥有高素质的软件开发人才和软件管理人才，拥有繁荣有序、沿着健康法制发展的软件市场，才能起到全新的发展作用。

我觉得如果软件产业要发展，还必须要以人为本。金蝶的董事长徐少春说：“软件行业的竞争，实际上是人才的竞争，我在1997年长时间思考的一个问题是如何吸引人才并留住人才，只有营造一个充满人情味的大磁场，才能吸引一大批为事业忘我拼搏的人。”安易会计公司总经理严绍业曾有这样的感受：“十年以来中国文人的风骨相砥砺，却能把一个十几人的小公司做成中国最大的国有财务软件企业……真的让人不可思议，真的是有太多的离奇，一切尽在不言中……人才是最重要的。”在《微软的秘密》一书里曾提到，“微软的成功经历以其创始者的天才与远见为发端持续至今，至少主要的因素是因为公司在选择新任经理和其他雇员时有一个严格的程序：寻求既懂技术又善经营的精明人士。”

理论来源于实践。安易之所以能取得长足的发展，这除了以严绍业为首的领导者具有高深的理论指导外，还因为安易有了一个稳固的企业组织来创建一个以适当产品和市场为中心的组织。他们坚持了走实践的道路，不断到基层调查研究，不断地搞基层软件研制，不断地阅读国外的资料，不断地和同行交流，以此发现更多的杰出人才来促进公司的经营，并为未来作好准备。严绍业在《痴心不改》中写道：

1992年，我积极响应财政部的号召，参加了北京安易电脑会计公司的创建工作，并担任总经理，负责企业的全面管理。应该说，这对我是一个不同于研究的全新工作，所谓“学者下海，弄不了浪就要变成死者”。面对当时国内会计软件竞争激烈的市场状况，我和公司的开创者们一起经过认真分析，制定了公司三条总的战略方针：一是“好的产品一定会有好的市场”；二是“扬长避短，发挥我们研究软件的长处，克服我们无市场经验的短处，发展代理善于做市场的长处”；三是“彻底打破国有企业的大锅饭和铁饭碗，全面运行现代企业制度，努力使企业的成功变成员工个人的成就”。

作为总经理，是企业掌舵人，方向偶有偏差，不仅自己受苦，更主要的是企业的员工要一起受苦。所以，担任了安易总经理之后，明显感到压力大了，属于自己生活的空间少了，十年来，我把大部分的心血都倾注给了我的事业。我不知欠下多少应该给予亲人的温情，不知欠下多少朋友间的应酬，而特别值得欣慰的，正是这些亲人，这些朋友们，是他们给予了我更多的理解，我的一点一滴的成功都倾注了他们深深的情谊与真挚的关爱。

在公司发展的三条战略方针中，我认为最重要的是第一条“好的产品一定会有好的市场”。一个企业一定要有一个可卖的东西才能创造效益，汽车厂卖汽车，会计师事务所卖智慧，而我们安易公司卖什么？当然是会计软件！究竟什么是好的会计软件？它的基本特征是什么？我们再次发挥研究之所长，得出结论：“安全可靠，易学易用”作为基本原则，由我负责总体设计，全面应用于会计软件的开发研制。为了保证产品质量，在 1992 年一年，我们差不多把全部精力都放在了产品开发上，而且同时在北京数十家不同类型的企业中试用了我们的产品。

1992 年 11 月，安易的第一代产品正式诞生了，我们在北京饭店隆重举行新产品发布会及应用情况汇报。当时的财政部部长刘仲黎、副部长张佑才也都非常关心中国的会计电算化事业，刘部长在会上欣然题词“今日用安易，明日见效益”，给我们工作以充分肯定，并鼓励我们继续努力，再攀高峰。也就是在这次会议之后的第五天，我的女儿诞生了，这真是一个双喜的日子，也是我终生难忘的日子。

今天，安易会计软件已经成为我国最著名的会计软件品牌之一，安易公司已成为我国最大的国有财务软件企业，安易员工已从 1992 年成立初的十几人发展到 200 多人，安易健康而迅速的发展证明了我们的战略方针是切实可行的。

今年，安易公司已经 6 周岁了，6 年的创业，6 年的发展，我们已培养出一个从产品到市场，从员工到分公司，从劳动纪律到企业文化都已健康成熟的企业，6 年里的每一个季节都有一个激动人心的故事。6 年的时间也使我体味了更多的人生，丰富了更多的知识，总结了更多的组织管理经验。

我和我的同仁们已将安易公司宗旨定为：“致力于会计电算化事业，致力于企业管理现代化建设，致力于软件产品的发展。”我想，只要我们“不唯官、不唯利、不唯名”，一切为了工作和事业，我们的目标就一定能实现。

二、在反思中增长

中国软件开发从 50 年代末开始，基本与世界同步。80 年代初，国家科委与印度同步启动了振兴软件业的举措，并与美国合作，分别在北大和复旦培养 200 名主修软件工程的研究生，建立两地软件实验室，以带动整个软件业发展。可惜这一战略未能坚持下去。如今，中国与印度软件已是天壤之别。在全球软件发展最快的十多年中，中国软件业丢失了一个大好时机。而今印度却已成为世界上最可靠、最著名的软件供应国之一。

除了财务、排版、教育等专用软件领域尚有成就外，包括系统软件及比较重要的通用软件在内的软件业主体已被国外公司垄断，在短期内难以翻身。一统天下的汉字处理软件 WPS 基本上被微软 WORD 取代，新推出的 WPS2000 能否获得一定份额还需要努力。

科利华软件集团副总裁周建宇曾说：“软件是思想的载体，要发展我国的软件产业，就必须重新认识软件和软件开发”，同时，周建宇阐述了其中的原理和精神：“用户购买软件其实是在购买思想。购买教育软件是购买先进的学习方法和学习思想，购买管理软件是在购买先进的管理思想与管理理念，……开发产品的过程，就是我们思想转化为可以表现形式的过程，一个好的产品必然有好的思想和创意来保证，没有思想的软件就像缺乏内涵的人，不可能具有无法抗拒的魅力。”

软件的设计人员要认识到：想设计出优秀的软件，自己必须成为“思想家”。你不懂管理，怎么谈得上给用户提供先进的管理理念？不懂教育，怎么可能设计出满足素质教育需要的软件？对汉语研究不透，就根本不可能设计出好的学汉语软件！所以软件的设计过程，是修炼自己思想的过程。

目前中国软件产业最大的问题不是机制问题，也不是缺乏思想！软件落后于硬件，理论和思想的深挖又严重落后于软件的实践，我认为这才是中国软件落后的最关键问题。要改变这种面貌，软件产业所有的人都必须正视它，然后修炼自己，谁在思想上超前了一步，谁就会在市场上处于领导地位，就是行业的带头人。

我们知道：90 年代中期热闹一时的中文平台，曾被冠以“民族软件业的新旗帜”，在中文视窗 95 出台之后已经基本失去了生存之地。以五笔字型为代表的“万马奔腾”的输入法领域，如今也开始沉默。“智能 ABC 输入法”已成为输入法的首选，而且以 IBM 等国外厂商为首的语音输入咄咄逼人。可以说，目前通用软件市场，除杀毒软件仍由国产软件占据主导外，其他市场原有的国产品牌基本上已全军覆灭。尽管中国软件市场以“神”、“王”、“霸”命名的产品越来越多，但在实际竞争中，它们都难以逃脱“小鬼的命运”。

面对这种情况，如何寻求突破口呢？基于业已形成的国际竞争格局，按照“有所为，有所不为”的方针，在应用软件上寻求我国软件产业发展的突破已成为社会的共识。尽管目前整体产业基础并不强大，但规模巨大的内需市场和智力人才资源形成我国软件产业发展的重要优势。

即使是定位于应用软件领域，我国软件产业面临的国际竞争压力依然明显，国产软件业也只能在与国际厂商的全面竞争中开创和成长。由于应用软件产品与其应用环境更加紧密的关联特性（文化的、习惯的、心理的、制度的、历史的等等），国内软件企业开发面向中国市场的应用软件具有优势。

当然这一优势并不等于产业的必然成功，产业的成功只能来自产业界充分利用这一优势，在用户支持和政府扶持下开拓创业，只有发展才是硬道理。要使我我国软件产业得到大力发展，就必须寻找一条新的路径。

比如用友软件集团自 1988 年创立开始，就定位为一个纯软件开发公司，坚持开发自有知识产权的技术和产品，一直致力于应用软件的开发与推广，从财务软件，到现在的财务及企业管理软件。公司以“发展民族软件产业，推进中国管理现代化”为使命，目标就是要通过我们的软件产品和服务，参与中国社会信息化建设，对民族信息产业和管理现代化事业有所贡献。1998 年，当我在为用友撰写《谁是中国的微软》一书时，就看到了用友的超速成长，实现年销售额 3.2 亿元人民币，比 1997 年增长了 60%。到 1998 年底，用户总量已经突破 15 万，财务软件全国市场占有率超过 40%，持续保持领先地位。

十年来，用友公司累计投入近亿元资金，用于软件技术与产品研究和开发，先后开发了 40 多种，满足各类单位财务与企业管理需要的软件产品，并形成了完整系列。1998 年率先推出商品化财务软件；1990 年研发出“中国第一表——UFO”；1992 年推出网络版财务软件；1993 年推出新会计制度版财务软件；1994 年推出全面核算型财务软件；1996 年首家推出管理型财务软件，引导了中国财务软件开发从核算型走向管理型；1997 年比同行早一年时间推出 32 位 WINDOWS95/NT 版财务软件，真正领导了中国财务软件从 DOS 到 WINDOWS 的平台迁移。

1998 年是用友软件产品显著发展的一年，推出了第四代产品，即新一代财务及企业管理软件。从而拉开了中国财务软件企业向管理软件领域进军的前奏曲。

在当今的社会环境中，更要看到应用软件的发展前景。尤其是在信息化的环境中，我们已经感到信息化是当今世界发展不可逆转的趋势。从某种程度而言，一个国家和地区的信息化水平决定了它的现代化水平。对于信息产业的厂商来说，无论是软件厂商还是硬件厂商，应用才是我们所要解决的问题，才是我们共同面对的目标，应用才是我们存在的理由，也是我们赖以发展的唯一源泉。所以搞好应用软件是每一个企业发展的迫切目标，而开发新的软件就更加需要新的软件思想。对此，我想起了在《中国计算机用户》中所说的一段话：“今天，企业管理所遇到的头号劲敌是企业 IT 结构的复杂性。而 CA 公司的企业管理代理 NEUGENTS 恰恰可以帮你解决这个大忙，因为它是一种有思想的软件。”这句话正是综述了科利华周建宇的论道，而 CA 公司董事长兼 CEO 王嘉廉说：“我们应该掌握如何防止故障发生，而不是等到故障发生后再去想办法解决。”NEUGENTS 的成功使现代数字化企业能够以有限的人力开发去实现他们的目标，确保用户真正走在了时间的前面。

在传统企业管理模式之下，IT 部门天天在来自网络、系统、数据库和应用的各式各样的数据之间疲于奔命，而问题仍旧是成堆成堆地出现：哪些参数应该是监控的重点？报警门限应该设置到多高才算合适？系统参量抽样频率应该是多少？在何种情况下报警级别应该提高？而这些恰恰正是 CA 公司的企业管理代理 NEUGENTS 的强项：它不但能够监控上述所有状态，更重要的是它还能够对被监控的状态进行深入分析，以减轻 IT 管理部门的工作负担，让 IT 经理们得以将宝贵的精力投入到更重要的业务运作中去。

传统常规代理技术需要 IT 人员预先针对设想中可能出现的问题一步步制定出相应的解决方案，然后再对其进行离散的编码来解决实际中的这些问题。与此截然不同是：NEUGENTS 能够通过自我训练来熟悉、理解工作环境。通过学习，NEUGENTS 能够对环境未来的发展变化做出准确的预测，并对自己进行高效编程，甚至针对策略提出改进的意见。具体来说，这主要体现在以下两个方面：

——自动学习。NEUGENTS 具有神奇的“自动学习”功能，能够通过“观察”系统性能历史数据积累知识、训练自己，通过监控系统性能和可用性，NEUGENTS 可使得几千个代表系统“通常”行为模式的参量共同组成一个关于系统性能的剖析，即“个性剖析”。同时，NEUGENTS 还能够到系统行为参数之间的转移，从而预测到系统状态发生变化时某些变量从“正常”到“非正常”状态发生的可能性，在问题出现之前做出警告。

——面向未来。由于使用了模式识别和统计概率等技术，NEUGENTS 能够对系统特殊性未来可能发生的改变加以准确预测，如 workflow、系统活动状态和内存占用率的变化等。尽管这些变化可能现在并不会对系统性能产生丝毫影响，但如果不加以及时修正，它们的确有可能在将来导致系统发生严重问题。此外，NEUGENTS 还首次将“临界时间”概念带入了系统及网络管理领域。

目前，CA 公司正在着手将 NEUGENTS 技术应用到商务信息分析领域。比如针对新型服务和产品的推广应用前景给出预测，或通过剖析未来市场对某项产品的需求程度，帮助企业掌握最佳产量投入市场。它也能够帮助用户判定业务发展过程中所遇到的某些异常情况，如非正常的风险以及欺诈性行为等。

三、较量在于自己

在中国软件产业界，人们越来越认识到合作的重要性，尤其是在以知识经济为主的 21 世纪里，知识是可以作为资本来发展的一种经济形式，一些传统的产业将通过科技的含量加以软化，逐步向知识型经济过渡。而这个过渡则是在以人的基础上完成的，因为软件企业的主要生产者是人，离开了人的智慧和创造性劳动，就不可能有成功的产品，人才资源已经成为软件企业的主要生产资源。东大阿尔派的刘积仁总经理说：“没

有个人的质量，就没有软件企业的质量。”软件行业的竞争其实是优秀人才的竞争。由于软件开发的技术是具有积累性的，这使得软件项目对关键人才的依赖性很大，人才的频繁流动往往导致软件项目中关键代码的重写，大大提高了软件开发成本和风险，网络人才、稳定人才是企业生存和发展的关键之一。

这不只是软件企业的事，也是其他行业企业面临的问题。通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇说：“我们所能做的事就是以我们所挑选的人打赌。因此，我的全部工作就是挑准人。”

这不是论据的论证，在国外，大多数公司在选拔人才时就已经从几个方面做了，他们的做法一是从最受赞赏的公司的高层管理者对企业宗旨非常重视，也希望其他人全都这样做。GE 公司的韦尔奇说：“只是装模作样而不能体现我们的基本准则，那就是被解雇的原因。”GE 公司对它的基本准则的表达毫不含糊其辞，它以清楚明确的几条，简明扼要，一张皮夹大小的卡片便可写下——使所有的人朝着同一个方向努力。海氏集团执行董事布鲁斯·普福说：“对于想建设什么样的企业文化，大多数公司只是画出一张草图，而最受赞赏的公司所画的则近似详细的建筑蓝图，并时时参照。”例如，很多公司表示它们需要有全球思想的人，但宝洁公司和花旗银行以实际行动证明：这家公司半数以上的高级经理都不是美国人。

二是成功有助于吸引优秀人才，这是不言而喻的，也确实如此。如果想要获得优秀人才，那就首先必须使自己干得优秀。英特尔公司总裁克雷格·巴雷特说：“人们认为我们在市场上具有优势，成功而且引人注目，他们就会想成为其中的一员。”

三是一流的公司清楚地知道它们需要什么样的人才。最受赞赏的公司不仅看求职者写的个人简历、更要对他们进行严格的心理测试。例如连邦快递公司看重的是该公司所说的“敢于冒险的精神和坚持信念的勇气”。你如果不是一个生动活泼的人，大概不可能在迪斯尼公司找到一份工作。宝洁公司的方针则是聘用优秀的年轻人，然后在长期的工作中加以培养。因此，约翰·佩珀首席执行官亲自去大学挑选时所说“我们未来的新鲜血液”。

四是它们把人类培养当作一种投资，而不是杂务。英特尔公司去年花在企业内部大学的开支占它所发工资总额的 60%，高达 1.6 亿美元。而且，所有高级经理每个季度都必须在内部大学完成一定的教学任务。谋求史克—比彻曼公司高级管理人员均需要“2+2+2”经历，即在两个国家、在两个企业、从事过两种工作（如制造、金融）的实际经验，最受赞赏的公司的首席执行官，如贝特尔斯曼公司的马克·沃斯纳、吉利公司的阿尔弗尔德·蔡恩，都亲自指导最有发展前途的年轻人才。

五是尽可能从内部提拔人才。最受赞赏的公司聘用一个人，不是着眼于

一项工作，而是着眼于长远的发展。在花旗银行，一项人才培养计划时时注意了解全球大约一万名员工的情况——他们的近况如何？他们需要提高哪些方面的能力？把他们换到什么部门去才可能使他们充分施展才能？花旗银行的人力资源主管拉里·菲利普斯称此项计划为该公司全球发展的关键。

六是奖励表现优秀者。海氏集团研究奖赏问题的专家梅尔文·斯塔克指出，在最受赞赏的公司中，有持有股份、获得优先购股权和奖金资格的员工比一般公司多得多。例如，在连邦快递公司和英特尔公司，所有员工都有这种资格。这种可变报酬比每个人总报酬的平均额高得多。相比而言：最受赞赏的公司更看重员工的长期表现。

七是注意满足员工需求。从最受赞赏的公司经常进行的多样化的内部调查及全面评估计划来看，它们看来在真正地关心员工在想些什么。英特尔公司每两年对员工进行一次普遍的调查，以确保他们的愿望得到满足。

所有这一切说明了什么？成功的关键在于人才。为此软件企业应建立起以人为本、个人与企业同发展的理念，注重培育技术人才和管理人才，建立一套便于人才成长的机制，制定合理的分配方案，为员工创造一种良好的工作氛围，让他们在生命周期中最有贡献的这段时间充分发挥其价值，并获得最好的回报。

这些只能因人而异，在联想集团，柳传志选用年轻人第一要看有没有上进心。柳传志认为年轻人能不能被培养，上进心非常重要。关键时候，他说不干了，就想学卖馅饼的老太太，挣那份钱就完了，这样的人在联想做到一定层次，到外国公司去，待遇会比联想高。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人，要培养能把自己的事业同国家富强结合在一起的年轻人。其实，这样的人不在少数，大部分人都有这种强烈的感觉。看足球的人那么多，其实就是想看中国赢。我那么爱看足球，HP 请我去看世界杯赛，我倒不一定去。全是外国人在踢，我看他们干嘛。老百姓看中国队踢输了，那种表情，实际上是一种爱国情。男子汉如果没有这种劲头，他就没有什么意思了。企业真正要做好，总得有一批这样的人，真的是为国家、为民族富强，把职业变成事业的人。纯粹求职的人，在联想没有大的发展。第二是这个年轻人的悟性要强。什么能妨碍悟性的发展？是自己对自己评价过高。悟性无非是善于总结的意思，但过高地看自己，容易忽视别人的经验，不能领悟别人的精彩之处，这种人挺多。有很多人有一定的能力，聪明而已，达不到智慧的程度。有的人个性很强，强到外力砸不破的时候，这个人也没有前途。另外，人如果不能有自知之明，同事做了八分，他也做了八分，他把他做的事看成十分，把同事做的事看成六分，他要这么看，关系就没法相处，也没法进步。柳传志认为自己麾下已经有了五六个高层次的年轻人，他们不仅有实践经验，而且能把实践经验上升到一定的理论水平，用在行业里面，照样能开拓新的局面。

希望集团的总裁周明陶则认为能用年轻人时绝不用老人。周明陶认为年轻人思维敏捷，没有固有的束缚，成功的年轻人，愿意一步一步走，愿意在实践中锻炼。在国外，八年才可以做合伙人，而我们一些年轻人恨不得第一天就自己办公司。同时，周明陶认为年轻人不能想做什么就做什么，不想做就不做，要有责任感，要能接受别人的想法，因为年轻人也希望依附在一个大的公司把这个事业做大，对我们来说，永远需要选择最有实力、最能发展出最好产品的年轻人来发展自己的产品。

北大方正在任用人的原则上首先并不是看重他目前的能力，也不一定需要所学专业是计算机。王选教授认为，在计算机界，很多人在大学学的第一专业并不是计算机，但这并不妨碍他们出成果，相反，如果他们有很好的数学基础及其他学科的理论基础，再深入到计算机领域，反而能产生出很好的构思，并能解决尖端问题。其次是要为人才创造一个好的环境，选择一个合适的位置，使人尽其才。良好的学术研究与开发氛围，建立在每个个体对自身处境的满足上。在方正研究院里的年轻人，他们都提出研究院里吸引人才的方案。

科利华的执行总裁薛建国则认为只有具有有思想、高素质，能和科利华的文化融合在一起的人才这支队伍的根本。薛建国认为科利华的队伍在壮大，那么是否人多就能做好工作呢？人多就能发展呢？薛建国说：“中国人口数量居世界第一，可中国的发展速度较慢，所以，人多并不能说明什么。对于一个企业来说，它最活跃的灵魂是每个人的思想，所以一批有思想，高素质，能和科利华的文化融合在一起的人才就是我们这个队伍的根本，也是这个企业发展的根本，一个企业能不能发展，在于它是不是有一个很好的理念。我们必须把先进的思想传播给用户，那么作为这个企业的人，必须为思想不断地注入自己的心血，并不断地发展，这就是企业的灵魂。”

我想起了台湾宏碁电脑公司董事长施振荣对创业和对人的创业的看法，他把自己的创业叫做人性的创业，施振荣认为人的潜能是无限的，信奉“人性本善”，把权力放下去，给下属一个挑战的目标，下属的潜力就会发挥出来。施振荣认为创业的始终是在设法寻找到能够把人性组织起来、把人的潜能发挥出来的方法。施振荣认为这是中国企业比较欠缺的东西，因此，他要进行人性组织的实验，也实验出了高科技企业发展的一种参考，台湾高科技如果还是沿用传统的、我们之前的家族企业的方式，那么根本不可能出现今天这样蓬勃发展的局面。

施振荣说：“我是在创人性这个企业，不是在创电脑的企业。我们创出了一套行之有效的模式。”施振荣开玩笑地将这套有效模式称为他的知识产权，“只是我这个知识产权不但不申请保护，获得专利，我自己反而还忙着写书急于教给大家具体怎么做”。

施振荣认为人才流失的真正源头是因为没有用“人性本善”来思考，导致给予人才的空间舞台太小，崭露头角的机会太少，所以人才难留。“如果高层愿意享受大权旁落，落实分散式管理，人才自然会有机会历练成大器”。

“人性本善”是企业文化的一部分，而形成一套企业文化在施振荣看来不是一件容易的事。不是一次运动，用三年两年时间就能达到。最好是从企业小的时候就开始着手企业文化的建设，因为大了以后，再去建设企业文化就比较困难了。

施振荣不同意企业小的时候应更多地考虑眼前利益而顾不上企业文化的说法。“二十几年前，从第一天办企业起，我就是立足长远，只有长远才有办法从小到大。比方说，信用对我们很重要，即使在企业小的时候也不能以选择破坏信用的方式来达到短期的目的，不能用短期的获得作为破坏长期发展的借口，太多的人使用这个借口是不对的。很多人喜欢用最简单扼要的方式解决问题，但最简单的方式往往不是最好的方法，达不到最后的目标。”

宏碁多年以来形成的尊老传统，施振荣认为很有道理。“理念不同的人离开了公司，经过了很多次淘汰，当然是优秀的以及和企业文化比较相近的

人留在了宏碁，再加上老人资深，对公司很了解，当然要委以重任，这是自然形成的一种结构。”

宏碁的文化不仅允许在公司没干几年的人就掌握太多的资源，除非是宏碁内部确实没有这方面的人才。我很清楚“空降部队”会带来很多文化上的冲突。保护一个组织即得利益者的权益，是保证一个组织既得利益者的权益，是保证一个组织长期稳定健康发展的关键。

对待过去的有功之臣，即使“觉得他不太合适继续做他位置上的事了，也会对他另做安排，或者请他早一些退休，但不会被炒鱿鱼。这种做法里面传达了一个信息：大家为宏碁拼，因为运气不好，年龄大了干得不满意，但只要他已经尽力了，宏碁都会给予关照。这个信息对现在为宏碁卖命的人是一个未来的保障”。

宏碁提倡尊老，但这和提拔新锐并不矛盾。“今天当然要反对作威作福、不做事情、倚老卖老的人。企业尊重他，给他一个位置，但是，他不能挡住别人。”企业文化说起来是一些理念和口号，但实质是“行为”。“口号能够帮忙，但从根本上来说，企业文化要靠每天的决策、做事的方法来形成，而且，企业文化是多数人形成的，不是一个领导者提倡就能形成的。领导者的作用是，有非常敏锐的观察力，观察出这个组织所有人的心理以及客观的困境，透过口号，透过行为，形成一个共识，让大家行为一致，形成一种文化，形成一种力量。塑造企业文化在顺境比较容易，考验企业文化却是企业处在困境的时候和处在没人监督的时候；而恰恰是在这些时候，才正是企业文化体现其价值的地方。”

施振荣称，自己能够成功，最重要的一点是会为别人着想，思考别人的理想。“我会为消费者、员工、整个这个环境着想。我为别人着想，自己并不会因此少了什么，我反而因此得到了最大的利益和回馈，所以，我鼓励更多的人为别人着想。”

基于这种理念，宏碁定下了客户第一、员工第二、股东第三的企业信条。“你要赚钱，很多人都要赚钱，那么，你凭什么赚钱？最后还是要凭你为客户做出什么贡献。只有这样这个问题才有解答。让客户满意，让员工满意，最后股东不赚钱才怪呢，也只有这样才能长期地赚钱。”

从上述来看，由于领导者的领导方式不同，所以在任用人才，选拔人才方面也就不同，但是我们面临的是在世纪之交，中国软件产业面临着新的市场考验，新技术的出现和标准化的形成令我们双喜，而资金的不足和人才的流失又令人们担忧。

与实力强大的国外软件企业相比，我们在规模、机制、资金、人才、管理等各方面还有很大的差距，尽管路漫漫其修远，相信软件业仍将上下求索，以求不断地进步和完善。

四、不断看到存在的问题

200 年前，工业经济开始替代农业经济；今天，知识经济开始替代工业经济。客观地讲，由工业经济转入知识经济，比 200 年前由农业经济转入工业经济的意义更重大、更深远，知识经济引发的经济革命，将是重塑全球经济的决定力量。

微软公司自创立以来不到 20 年的时间，便在全球软件市场上确立了自己的王者地位，这个以软件及其中包含的知识为产品的公司，目前资产已达到 1500 亿美元，公司老板比尔·盖茨在自己成为世界首富的同时，也培养了好些个大富翁。微软的崛起，可以说是知识经济形成的一个典型。

另一类的想法是让从事信息技术开发的人能保持一种创造性的张力，充分利用自身的知识、技术、信息资源，打破传统管理的模式，建立起一种适应时代的人性化管理模式，以此能够在某些领域实现跨越式的飞跃，能在世界知识经济中占一席之地。需要不断地提高人类对其环境变化的敏感性就能作出超前性的选择。比如对我们国家来说，中国所面临的考验是必须强化全民族的“世界观念”，必须扎扎实实地搞好科教兴国，以此提高一个国家的综合国力。要清醒地认识到全球经济一体化的局面。在知识经济时代里，软件产业作为朝阳产业，它的发展是以工业经济为基础的，但发展中国家目前还普遍存在着工业经济作为自己发展知识经济的基础性资源。显而易见，发展软件产业，只有优先地看到在知识经济中，国家或企业最重要的财富是其他公民或职员创造知识、运用知识的技能，发展中国家普遍存在着这方面的不利地位，但由于高素质、高技能人才的凝聚点不同，就有可能在某一集中地产生相对的区位优势。

从知识产生的角度来看，软件、信息等必须在有限的时间内实现技术的集成，高科技的物化和类别知识的有序叠加；从知识优势的角度看，必须实现知识的编码化和传播渠道的网络化；从知识应用角度看，必须实现知识的解码和媒体的大众化，在软件产业的发展领域，就要看到还存在着的问题。东大阿尔派的刘积仁曾认为中国要发展软件产业，第一是不是因为环境的不同，还是因为在不同的国度里面，人的思维也发生了变化；第二是中国人能不能搞好软件产业？刘积仁在回答这个问题时说：“我认为现在还没有得到一个确定的答案。大家可以看到东大阿尔派的发展，我认为这是个结论，这是我们在发展过程中一个时间刻度的一种表现，过去看到‘巨人集团’，大概有六七年的历史，当然东大阿尔派也可能只能活到第八年、第十年，或者第二十年。一个企业跟人一样有幼年、青年、然后生老病死的过程，所以一个企业辉煌不辉煌并不重要，我认为比较重要的是能否健康地活得比较长远。中国人在产业方面的能力和对社会的贡献，到现在为止，我认为没有得到一个确定的答案，因为你从事的是一个产业，这比单纯的从事技术更复杂。”刘积仁举例说：“比如说资金的问题，大家知道硅谷的成功，有人总结了几个经验，第一，他们是以研究与开发为基础而进行的产业，所以不管这个公司有多大多小，首先它来源于知识，有一个经过很长时间研究或者投资的知识的源泉。第二，我们叫做风险基金。风险基金的存在为硅谷的发

展起到了很大的作用，技术的资本和金融的资本，加上他们的冒险精神，培育了一个又一个巨人企业。还有一点，也是最重要的，就是在硅谷失败不被人看作是一种可怕或可笑的事情。”

刘积仁其实是为我们提出了软件企业的发展的一种核心能力，这种核心能力就是基于知识之上的一种独特的竞争能力，它能够使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀。为了评价并培育企业核心能力，就要确定企业到底具有何种真正出众的独特技能；确定企业产品优势的核心能力能维持多久；正确估计企业核心能力可能创造出的实际价值；实现核心能力的整合。企业核心能力必须浓缩，集中到最关键的核心——市场。刘积仁在《一个软件业突击手的责任》一文中写道：

我们应该怎样看待软件市场，如何在没有人“穿鞋”的环境里看到“卖鞋”的巨大市场呢？我认为中国是一个具有软件开发人才资源的大国。在这一点上，从世界的角度上看我们跟印度是差不多的，或者在某一角度上，印度比我们强一些。我觉得这不是看我们每个人才，而是说印度产业的特征表现得比我们明显得多。因为，中国现在还没有哪一家公司能够在国际上像印度的大公司一样，通过卫星跟国外通讯，能得到国际上最高质量的认证，能够有成批的人乘飞机到国外去做项目，同时又从国外拿到大批的订单。我们目前还是在打麻雀战、游击战，没有形成一个大的规模，这可能是我们不足的地方。我们有利的地方在于，我们比印度，包括巴西的奥尔兰都要好的地方，就是我们有比它们大得多的市场，西方发达国家所有从事软件生产的公司都把中国看作它最重要的战略目标，而我们正好处在这个战略目标中最有利的地位。所以，我认为中国软件产业的发展尽管在环境上有不足的地方，但我们有一个所有企业家都特别喜爱而且愿意投资的环境，那就是市场。这个市场本身，就像中国的计算机应用水平一样，跟美国、日本比，至少也有五年到十年的差距。那么大的差距和空间为我们带来了一个十分巨大的软件市场，这也是中国软件企业能够发展，乃至腾飞的一个最基本的条件。

因此我得出一个结论，中国的软件人才资源是巨大的，中国的年轻人之所以愿意到国外去从事软件开发，并不是完全因为他们对物质利益的需求，而是说他们在国内这个土壤上还没有找到一个让他能够茁壮成长，活得比国外自在，感觉到外部环境比较舒服的生存条件。我们的大学源源不断地培养了博士、硕士等一批优秀人才，如果中国的软件产业不能很好发展的话，我们的学校基本上是向国外输出高级软件开发人才为学校，实际上这种情况已经十分严重。倒过来讲，中国的软件企业也应该注意到这么优秀，这么好的人才资源也是我们发展的一个基本条件。

另一个结论是，中国缺少软件发展的社会环境和文化。如果说缺少社会环境是政府的问题，那么缺少文化就是我们教育的问题和每一个人对环境接受的问题。刚才讲到“团队精神”，讲到了我们在企业兼并、收购、知识产权转移等方面所遇到的一系列问题，都阻碍了我们产业的发展，也都是我们在这种产业的文化没有形成一种正规化的情况下表现出来的。比如说，中小企业在全世界都是非常受重视的，国外有中小企业部的部长。中小企业对社会的贡献不仅仅是就业的问题，因为它们的数量之多使得谁也不能忽视它们。另外大企业也都是中小企业发展起来的，东大阿尔派发展到今天，也是从几个人发展起来的。所以中小企业是产生大企业的源泉，就像我们培养出一个冠军的时候，我们必须有将来能够成为冠军的队伍也在运行。不能老抓一个冠军，这个冠军不定什么时候退了，而后面的人老上不来。中小企业在这种发展的过程中，会面临着一系列更复杂的问题。比如说人才的问题，我

们讲到“以人为本”，现在我们企业的文化以个人为本的因素比较重，个人也是人，所以“以人为本”的原理是一样的。从事软件的人有的时候特别羡慕做生产线的人，站上一排。没有任何人会想，我回家也建一个电视机的生产线，或者是洗衣机的生产线，而当一个做软件的人成功的时候，他会突然发现他的生产工具是那么的简单，一台计算机加上家里的电源就好用，几个人就能做出一个价值几十万、几百万的软件，不能不让人心动。这个时候，一个团队发展到了不定期的规模，会由于文化，由于我们对暂时利益和长远利益的不同理解而产生结构的变化。这样一种变化使我们所有的投资者，包括中小企业，对一些比较长远的项目不敢投入，因为风险非常地大，我们还能想像一个个体软件开发公司自己辛辛苦苦攒下了两百万元，会愿意投资一个两年以后有可能成功，也有可能失败的项目，使得自己有可能一无所有吗？所以，当一个人在投资这样的软件的时候，他一定会特别地谨慎，这同时也造成了研究与开发的不足，中国软件企业发展的后劲就不足。我自己的经验是，一个软件如果用了五个月研制出来，拿到市场上竞争两个月到三个月已经相当艰难，如果说有三年到四年的基础，就可能在一年、两年内得以生存。

比尔·盖茨之所以取得成功，原因在于他总是从微软公司所处的企业核心能力的角度出发进行思考。他常常与不同层次的人进行交谈，发现他们的观点，品嚼新的思想，探究它们战略中的每一个细节，完全忘记了周围的一切，终于使盖茨成为了软件产业的俯视。他尽一切努力分析软件产业的发展方向、进行调查研究、制定策略。他吸收所有主要成员的思想，随时准备采纳他人的观点，使微软成为软件产业的主导者。虽然东大阿尔派现在所处的地位如同攀登山崖一样有时需要花费多年，一旦东大阿尔派确立了主导地位，它就会实现尽可能高的效率。从东大阿尔派领导者的战略方向去看，一是他们已经不再是关注市场的份额，而是关注市场的价值，东大阿尔派不仅在传统经营的目标上集中力量扩大市场份额，争做本行业的老大，还在软件产品的生产过程中大量采用“头脑风暴”法以寻求富有创造性的思想，如此相互启发，结果必然带来新的可能性。

二是在企业的重塑过程中，东大阿尔派在强调生产规模的同时，还加强了服务、知识的规模。东大阿尔派的这种战略方式就像微软公司一样，不断地通过学习积累，使其在竞争激烈的软件行业里独领风骚，帮助企业在竞争中逐渐立于不败之地。刘积仁说：“我认为中国软件产业发展所面临的挑战一方面应该看到我们有人才的资源，有技术的资源，国家大量的研究经费已经形成了很多的研究成果。但是我们必须看到，我们的产业还在一个比较低的技术层面上工作，所以我们还不能把一些高水平的，有竞争力的产品推向市场。”这由以下几方面原因决定：

一是技术的挑战，使得一个企业不得不投入大量的资金来维持可持续性的发展，而这种资金的投入往往是没有底的。

二是资金的挑战，我们强调技术的同时，只能把技术看作是一种资本，叫做“知识资本”，任何一种知识的资本如果没有强大资金投入的话，就很难推动这个产业的发展，而要获得资金资本的时候，金融家要有这方面的胆略。同时，我们的科研成果也必须达到让金融家能感到十分放心而投资的层面，这个方面往往是我们产业面临的一个问题。

三是中国软件产业面临着管理的挑战，因为管理一个软件企业实在是不容易。

四是中国软件业还面临着人才流失的挑战。人才流失的确是造成企业不能持续发展的一个重要因素。比如金蝶为什么能取得长足发展，为什么连续三年人才稳定率达 95%？徐少春分析说：很多人去外企的根本动力来自于外企提供了高额的薪水和做工作的条件。我们实行全员持股计划可以降低外企对人才的吸引力。现在金蝶正在全力以赴争取上市，力求使员工的股票市场化，依靠市场赢得更多的利益。高级人才需要的是相应的报酬和具有远大前程的产品开发任务。像微软的做法一样，将产品的前景描绘一番，激发人的创造性，然后许以股票。目前金蝶是许以内部持股与上不封顶的待遇吸引并留住对金蝶有用的人才。

除了上述的因素外，在整个企业实施的过程中，还不能避免成功一定是属于创新、创意的过程。

刘积仁对这些问题的分析，使我想起了 1986 年 IBM 在信息技术行业的价值中占 50%。IBM 公司自行开发所有的硬件、软件，在自己的工厂中生产所有的产品，并通过自己的销售机构销售产品。10 年后的 1996 年，尽管 IBM 仍占有很大的市场份额，但在信息技术行业的市场价值却只有 15%。数字设备公司、西门子公司和 IBM 走同样的路，但微软、英特尔等公司却走完全相反的路，它们占有了很高的市场价值份额，公司得到迅速发展。所以，东大阿尔派要“做中国的微软”，就必须不断地看到自己存在的问题同时，还要不断地去思考：我们的梦想与战略是什么？在造就中国的微软的过程中，我与同行业的差距还有多大？

第九章 如何造就中国的微软

重新思索如何造就中国的微软时，应该看到无论是一个组织，还是一个企业，要想获得成功，就需要不断地在学习中认识到欲改变世界，必须先改变自己，为什么这样说呢？20 世纪末，一场大革命悄然覆盖全球。有人称之为这场革命在企业界最终产生的效果是爆发出美国微软式的公司。于是一场龙虎榜的竞争形式拉开了序幕。一些软件企业认为中国最大软件公司将会出现在哪一个板块上，是支撑软件系统领域，还是应用软件系统领域，这还有待于时间来证明。但纵观我国软件行业发展的现状，谁将成为中国最大软件企业，谁将成为软件群体的领导者已经初见端倪。一位软件人士认为：“在 21 世纪的中国能否出现像美国微软公司那样的企业，应该是那些能够在自我组织，自我创新，自我放大中成长的企业。”

一、因为要生存

软件产品作为一种知识型产品，它是信息时代中不可或缺的知识型产品，需要一种新的技术观念，深入企业的每个阶层，才能提出有效的鼓励政策，才能产生促进未来企业管理的有效方法：未来的软件产业发展者将是能掌握信息产业发展的人，而他的基本条件则是要在自己的创新管理上做出新的定位。如果这个企业领导者没有自己独特的思想观念，不能拟定出确切的实施方案。即使观念再先进，没有合乎实际的实施方案，也是一切空谈。如联想在倡导航母战斗群（即虚拟化、分子化、信息化）时，虽然很容易使人联想起美军的航母战斗群，但对于一个企业来讲，则需要以航空母舰为核心的平台，共同编织空中海上力量，而围绕指挥中心将有不同的舰队承担不同的责任。联想集团的杨元庆认为管理重组成功的关键在于设计出在结构上合理的变革方式，联想的结构就是以不同的产品类别和业务发展方向划分事业部分；按不同的客户类别来定义不同的市场部分；最后，以事业部为核心构筑市场、制造、行政三个平台。

杨元庆认为对于这样的“航母战斗群”组织，就应该这样来定义它的边界。首先是以公司内部层次/职位来界定的垂直边界；其次是分割各种职能及规则的“围墙”（即水平边界）；第三是外部边界，主要指联想与顾客、供应商、经销商、管理机构之间的隔栏；第四是地理边界，其中包括不同的市场空间和地域空间。就其本质而言，它是一张多维的网状结构。这一结构至少有三个特征：第一是虚拟化。通过管理重组后的联想内部是一个虚拟化的市场环境，只有在这样的环境中，才能培养每个人的经营意识和客户；对外则是一个虚拟的公司结构，只有这样才能与经销商、代理商达成真正的伙伴关系，使代理商真正融入到联想的体系中来。

第二是分子化。就是使重组后的部门/个人都变为主动的单元进行活动。它打破了僵化的条块分割的关系，使每一个人都完整地处理好一件事，而不是像从前那样——“我是××的人，我只听他的”，这种现象应该避免。

第三是信息化。当然这种多极的网络信息化建设需要一个过程。

从联想的这些过程来看，它的成功是非常有把握的，那是因为联想懂得并运用了这些管理重组结构。在未来的企业管理中创造一种新的管理将是世界各国经济发展的核心。但怎样才能使自身领先于同行企业呢？如果每一个

企业都能够善于加以超前的观念来引导企业成长，那么企业就可以变胜，成为竞争群体中的赢家。同时，软件的领导者还要讲究对环境的反应速度和观察的敏感性。王文京在用友的发展过程中，总是竭力宣传自己的观念，致使用友在短短的时间内不仅成为了对软件产业具有卓越成就的财务软件企业，同时也引导了我国软件产业的发展。王文京在《文化不是屏障，发展才是硬道理》一文中的论述使他的观念得到了升华。

谈到软件，我们已经越来越清晰地认识到：它是一种知识型产品，因为它具有文化、意识形态的特征，直至关系着国家的安全。

文化是多方位的，涉及软件的就有语言文化、管理文化、制度文化、技术文化、生产文化、质量文化、消费文化等等。

当前中国软件业面临着既有巨大机遇又有严峻挑战的形势。机遇就是随着中国经济的快速发展，中国社会信息化进程的不断加快，将出现一个日益增长的巨大市场；挑战就是中国软件产业现在还很稚弱，外国公司及其产品纷纷抢滩中国市场，我们在家门口就遇上了强劲的国际竞争。

面对巨大机遇和严峻挑战，让很多人都想到了软件的文化特征，从业界到政府管理部门，及至软件用户。想法之一，就是利用文化作为屏障来保护市场，抵御竞争，以此为民族软件产业营造一个生存和发展的环境。这一想法及其实践在某些阶段和某些特定领域也曾是奏效的，成功的。但随着时间的推移和竞争的加剧，这一思路带来了严重的危险性。从当前一些曾经成功的领域面临的境况就已说明了这一点，包括从中文处理软件到一些管理软件。

文化屏障这一思路最大的误区就在于：当我们意识到软件区域文化特征（国家的、地区的、民族的）的时候，忽略或者说没有真正意识到，软件另一个更基本、更主要的文化特征：软件本身就代表了一种文化，发展软件本身就表明我们已经认可和接受了软件这种产品文化和产业文化，软件的诸多文化形态如：技术文化、生产文化、质量文化、消费文化是没有区域界限的，这是一种国际文化。无论是什么国家和民族，讲什么语言，C 语言、数据库技术、软件工程、面向对象技术、软件构件、软件开发管理、软件质量控制、应用特征……都是共用的。

国际文化是软件的主文化特征，区域文化是软件的从文化特征。如果我们只觉察到区域文化这一从特征，而忽略更基本的主特征，不在软件技术上跟进，特别是在软件开发管理、工业化规模的投入、软件产业基础设施建设等方面下功夫，下硬功，而指望利用区域文化屏障来保护发展，这无疑于培植温室中的幼苗，是稚弱和稚嫩的，将不能直面真正的竞争。

我们必须在技术、市场、管理、投资、产业政策等诸多方面投入、建设、发展、提高，才能使我们的民族软件产业真正强健。保护不是不需要，但都是阶段性局部性的。唯有发展，才是硬道理；唯有发展才能真正地既抓住机遇，又迎接挑战，才能真正地看到软件产业是一个对国家和民族来说具有战略意义的产业。唯如此，中国的民族软件产业才能真正成长起来。

从上文看出，只有以与众不同的观念来指导，只有能对新的组织性做出认定，才能对未来的软件业起到主宰作用。

不过，在未来的企业管理中，想要使整个企业都能与时代同步，这是很

难做到的，作为软件企业来讲，它本身就是一种知识型的企业，它本身就具有科技观的导航性质。因此在此种运行过程中，就要有新的作风与企业的运行技巧，并能取得共同的价值观念，这就需要创造一个新的支撑系统和能促进企业团队化的观念结构：

- 一个有利于企业发展的核心标准是企业领导者是否认识到在未来发展中应该不断地增强自身的自主权，不断地以世界上各行各业的顶尖企业为标准，为自己的企业成长设计出一套新的管理模式，重新修订公司的发展目标，做到企业范围内要解决的问题是实现跨结构发展。一套正规的企业标准有利于建立快速反应能力的短期团队的实施方法；或是面向所有感到需要掌握团队工作技巧的培训模式。

- 在企业实行跨部门的企业运行结构上，许多的项目开发要建立起新的企业机制，并为员工创造在企业范围内的各种项目中运用技能的机会。这就需要在对软件产品的研究、开发的过程中，认识到每项功能处理结构步骤，并能对各种不合效益的情况加以修正，拟定出企业所需要的需求评估效应模式。

- 企业的发展问题是对企业员工进行充分肯定的验证过程，这种过程需要大量的流通信息。因此，软件企业就要求全体员工及部门经理要与企业外界事物紧密地联系在一起，与顾客、与竞争对手建立起激烈的变更关系，建立企业员工的危机意识，坚持部属要为自己的行为负责。

- 认识问题的解决方式和创新意识同所有的复杂过程一样，可以把这样的过程看作是一个早期用以发现可能妨碍到进步的难以察觉到的障碍、阻力、挫折或失败的警示系统，但你要看到在处理的过程之中要从最难处理的问题入手。这同样地需要一个创新意识，一个用以产生新观念和改善文化变革进程的工具，一旦企业建立了这样的概念，一旦找到处理问题的方法，提出自己的看法，就必须处理和解决这些问题，并接受这些想法，然后从行动上付诸实施。

- 在经过一段时间后，企业领导者要回过头来看一下企业实施的战略方案，对一些不适合企业发展的方案作出调整或更改。这样就会促使员工进行新的选择，并能产生最大化的挑战，将目标不断地提高，以此产生向困难挑战的动力。但企业领导者应该教会他们怎样去执行，这样才能达到：“我们的目标是继续对看到的和听到的事物持怀疑态度，更好地倾听我们所拥有的内部和外部两种客户的意见，以及在短时期内使目标不要发生改变，这样我们所期盼着在技术和为客户服务方面发生新变革，并将为此作好准备和加以引导。”

- 一个或几个变革中所取得的成功是不可能由一个人来控制的。所以说，我们在谈到自身产品的使用价值时，就要看到一种不失为明智的方法，它们可以被用来发布企业试图达到的目标的信息并作为永久性的提醒手段。

由此我们可以翻开中国 IT 企业的兴衰史，就可以看到许多企业在经历了飞速膨胀后却渐渐衰亡的案例比比皆是。其中有因产品单一过时被淘汰的，有因投资过度而后继不足者，但更多的却是因在一时成功的管理模式中没有居安思危，没有观察市场变化，在辉煌一阵之后突然走向萧条。可怜的是，很多公司的老板们直至到最后也没有意识到以上原因的重要性。

美国著名学者罗伯特有句很精彩的话：“成功的关键在于设计出在结构上合理的变革方式，而惨败的致因就是忽视了企业组织的结构。” 在我国的

信息企业中，也有做得比较成功的企业。联想作为一个从传统体制上脱胎出来的高科技企业，十余年来以市场为导向，在向市场竞争求生存的发展历程中进行企业管理体制的探索并一次次在重组中成长，可谓对此准则演绎得精彩的中国版本。在 80 年代末 90 年代初市场经济大潮中饱经锤打，一次次改造自己，在“阵痛”中前进。联想人从不忌言曾有过的失败，走过的弯路，然后改造。从以“田忌赛马”的质量策略、“茅台酒与二锅头”的价格竞争策略、“瞎子背瘸子”的优势互补策略为支撑，而构筑的“大船结构”管理体制成形，到飞速膨胀期改为集权与分权相结合的舰队体制开始启程，直到现在联想电脑公司再次大范围调整后形成的“航母战斗群”模式，均使联想能够在激烈的市场环境中良好地生存与发展。

二、企业战略

中国的软件企业能够在短时期内显示出超速成长的比比皆是，但能够成为引导中国软件产业发展并能持续稳定发展的企业却凤毛麟角。“这也是我们的特色。不把这个特色消灭掉，中国最终就不能富强。”刘磊感慨地说。

用友软件集团的企划部经理王力认为“企业的成长方式将发生改变”。王力指出：传统企业的成长方式是资源型成长，资源型成长存在陷阱，当商业环境发生改变时，资源型企业具有的庞大惯性难以迅速反应，往往就会丧失新的机会，而成为时代转变的牺牲者。中国目前许多大型企业面临的困境实际上是环境快速变化的，企业无法迅速适应所造成的。

为了使企业适应变化越来越快的时代，信息企业就在企业战略上采取新的成长方式来实现扩张。在这一方面，国外企业相对比我们前进了一步，比如电脑业的 IBM、微软、戴尔等企业，而能在理念与战略方式上能与时代相吻合的则是日本的 NTT 通信数据公司，该公司的取缔役社长藤田史郎早在 1994 年就指出：21 世纪被认为是一个急剧变化的世纪。这可能意味着，虽然 21 世纪被预测为将是一个传统思想、哲学和过程被革新的时代，但是如何实现这些革新尚无人知晓。作为瞄准这个多事的、不可预料世纪的经营战略，NTT 提出了“多维管理”这一概念。

NTT 的战略可概括为：“降低成本和经济规模”作为第一维管理，“质量提高”作为第二维，“多生产线小批量生产”作为第三维。“美的战略”、“地点战略”、“时间战略”作为第四维。

关于“美的战略”，NTT 竭力使产品和服务加入吸引人的特点和形象，如纯洁、简单、朴素、雅致等。这种战略用于软件企业的发展过程中就是“软件产品的艺术性越来越强，科学性越来越弱”。

关于“地点战略”，NTT 所提供的产品和服务不是单打一，与地点无关。NTT 的产品是囊括了周围环境各种因素的集成品。这些产品是作为整个阶段中的一个完整的步骤而提供出来的。所以，NTT 的产品和服务被认为是某地价值整体的一部分。

关于“时间战略”，NTT 在这方面做到有利于节约时间，他们把时间作为附加价值加在产品和服务上。同时，一位企业家还对此作出诠释说：“捕捉到一个信息你必须做出反应，不能等，一等就过去了。一旦做出决策，不用论证，不要犹豫，敏锐、快速、深入才是这个时代发展的因素。最实用的比如盗版，只有又快又狠地推出产品，才能让那些盗版者来不及。”

NTT 还把“思想、智慧、创造性”作为第五维管理。这其实就是现在在企业内部流行的创建学习型组织。一个企业只有在通过“思想、智慧、创造性”中不断修炼增加企业的核心能力，不断地通过学习来改革组织本身的机制，为企业增加一种内在的革命：让员工想到通过不断地学习是接受新事物、新信息、新知识的重新学习过程。人的精神、意识有两个向度，一是向外，正如一般的学习，而它的确需要革命。二是向内，从向外学习到向内学习，从向外关注到向内关注，这本身就是一种学习的革命。这一场革命，比外在学习的革命重要得多，人因此也受益更多。因为外在学习革命更多的是助成事业的成功，而关注内在的革命则是助成人生的幸福。

从上述过程来看，我们就可以看出 NTT 为了适应社会环境的变化，已经在基于人类、社会和信息的基础上发生了转变。另外，还可以看出他们在未

来的企业上已经体现出了既不是强调群体作用，也不是强调个人作用，而必须是强调共同管理，这种管理体现出的是“生产和创造在一起”的思想。

在造就“中国的微软”的过程中，我们自然也会问：“面对中国的软件企业，这些企业会不会发生管理上的变革，会不会步入工业社会的后尘？它会不会随着物质愈丰富，就愈惟我独尊，傲视于自然秩序之上？”清华同方的一位高层管理人士认为：“现代企业的经营管理是一种面向企业外部的，以期实现企业预期经营目标的管理，它主要是谋求企业成长的目标，把企业动态与外部环境的适应性结合起来。而战略管理是一种面向未来的，以强调创新为目标的管理，它谋求的是既要适应外部环境，又要改造和创造外围经营环境，并努力用企业的创新目标来引导社会消费，促进企业不断成长和发展。”

用友的高层领导则认为处理企业发展的首要问题在于辨认出这些冲突，以及它的运作模式，以此做出新的设计方案。也就是说：“我们要怎样做才能改变我们的行为？我们要怎样做才能挖掘潜在的信息？”

作为软件企业来讲，在制定企业战略时，固然面临着许多难以理解的问题，但只要从整个企业的发展来看，我们就要看出它在企业中所占据的重要性和必要性。比如 1982 年隆冬，王永民带着优化了的 36 键方案到保定，准备在保定华北终端厂上机试验。王永民他们花了 7 万元订购了一台 ZD2000 汉字终端，他们的附带要求是在这个终端上实现自己的编码方案。华北终端厂年青的工程师王金梁用 Z80 编程，花了两个星期时间把 36 键方案在 ZD2000 汉字终端上实现了。当王永民用键盘通过自己的编码把汉字敲进计算机的时候，眼泪都流出来了。但 36 键方案因为字根占有了数字键，输入数字时，需要换档，很麻烦。王永民在回忆这件事时说：“我是 A 型血，追求完美，上机成功那天，我就决定否定它！但否定 36 键方案不是一件容易的事，已经做了那么多的工作，而且已经上机成功，

一切又要从头做起，有没有这种能力？我给罗干立过军令状，一年为期，拿出成果，后面，还要编写科委的成果管理软件，还有很多事要做；再则，即使用 36 键方案，也可以敲锣打鼓到河南省科委报喜，肯定没有问题，36 键方案已经是国内第一了。”

王永民披着大衣，在房间里踱来踱去，“手下人不知我发什么神经。我说你们先休息，整理材料，我要想一件事情。”王永民想了两天两夜，最后毅然决定放弃 36 键，搞 26 键！“和我同来的人都愣了，说王老师，你疯了。”王永民不但要做 26 键方案，而且还要在保定的旅馆里现做！

王永民他们冒着风雪跑到保定印刷厂切卡片。在旅馆的地板上，重新抄，重新编，先编一级字 3755 个，做了一个礼拜，重码 90 多对。“重码没有超过 100 对，对我是一个极大的鼓舞。又用了个礼拜做二级字，整个重码 240 多对。原来 36 键六笔字型方案重码很少，只有 40 多对，但减少 10 个键，把数字键解放了出来，多一些重码值得。”

1983 年元月，农历腊月二十四，五笔字型第一次在 ZD2000 上实现了。临行前三天，王永民又说要加上 500 条词组。“我研究编码空间，哪个空间里字有多少，我特别清楚，比如，河流两个字都有‘三’，这个词组的编码里包含两个字根‘三’，可没有一个字有两个‘三’的，所以，河流这个词组的编码在原来字的编码里肯定是空的，既然是空的，为什么不可以利用起来呢？”

1983年12月5日，首期五笔字型学习班在南阳举办，包括各大部委在内的60多个大单位参加，王永民将码本、资料和检索程序全给了这些单位，让他们将五笔字型移植到他们自己的系统上，每个单位收1200元。这是五笔字型的第一笔收入，一分不少，王永民把这笔钱全数交给了南阳科委。

因此，在企业战略中，我们就要有一种目标，对于一个公司来说，技术或有形的东西正在促使企业改变战略模式，让领导者的心理模式产生新的重塑。在《输赢在自己》一书中，美国学者维利斯特说：“胜利者知道，除非他也知道自己想要赢得什么，否则绝不会轻易进入争辩之中。他知道快乐就是拥有想要的东西，而且清楚地明白自己确实想要什么，哪些他会接受，哪些他会加以拒绝。他知道没有目标只会浪费时间和精力罢了，也知道如果没有确定自己想要什么，其结果无论怎样辉煌，也不能使它快乐。”

为此，我国的软件企业在造就“中国的微软”的过程中就要改变大多数国有企业所保持的呆板、冷漠、单一的权威模式，在管理中要融入人情味，以此适应企业内部多元化全体的情感需要，使企业组织管理有声有色。也就是说，把企业内部的权力分散化和具体化，将责任授予企业最基层，强调活的特色管理，使任务特性与企业成员的特质有机地结合起来，激励员工的创造力，营造具有特色文化的内部组织环境，增进成员的认同感和归属感，树立积极向上的团队精神。所以在企业战略中就要强调：

- 明确企业的价值目标，发挥知识的综合效力，看到知识这种资源越来越普及，它所创造的价值就越来越大。

- 确定以知识型为主导的企业扩张，把企业看成知识库，并看到企业的核心价值也是取决于这个价值库，企业领导者的主要任务是如何引导员工对自身资源的开发，以此确定企业领导者核心价值的形成。

- 不断地加强企业间的经济效益，做到企业领导层中的权让形式。

- 重视员工的个性化管理，不断挖掘员工的创造力，以此能充分地利用企业资源。

- 不断地增强自我学习能力，只有把自身价值建立在知识优势上，才能在创造力上高人一筹。作为知识经济时代的软件人才，要看到企业的发展是稳定的以信息为基础的企业知识体系。

- 以硬件为导向，争取走在社会变革的最前沿。

- 不断地使企业创造未来。

三、未来的企业管理

随着世界一体化经济不断增强，和全球性生活方式不断普及，与此相对的会出现一种日益明显的潮流，这就是奈斯比特所称的“我们越是全球化与经济相互依存，我们就越是做着合乎人性的事情；我们越是承认我们的特性，我们就越想紧紧依靠我们的语言，越想紧紧抓住我们的根和文化”。它不仅对一些社团的发展起到了推动作用，也能为软件企业家在探索“如何造就中国的微软”的过程中起到引导作用，从中我们可以看到软件企业对首创精神在知识经济时代的重要意义，也看到了一种新的企业管理方式正在产生。看到了由于知识与信息将超越企业的传统边界在信息领域内创建、加工与传播，当知识与信息成为企业的生产力要素时，企业的管理已发生了改变。束缚经营者的沉重的管理将更为年轻化，科利华总裁宋朝弟说的“想到就能做到”将成为一种现实。

在“造就中国的微软”的过程中，众多的软件企业家就要看到这种假设是可以实现的。因为“未来的企业经营与管理，必须借助外部力量，特别是要请一些对企业的生产、技术、经营、法律等方面有专长的专家和顾问，向企业提供经营管理方面的服务。由此形成以企业发展的主要动力者”。用友在十年的发展过程中，充分地体现出了企业发展的新型模式，为用友的腾飞带来了人性化的管理。用友认为：要么不做，要做就要做中国商用管理软件的第一。这就是用友极富个性的管理。王文京认为在未来的 21 世纪，作为中国企业的管理将出现一个划时代的跃进，新管理时代的浪潮绝不仅仅在大型企业之中，而是存在所有企业之中。因此，企业就会出现多元化的特点，而在多元化管理之后的进一步发展就是个性化的管理……随着竞争的加剧，企业要赢得竞争就必须创造竞争优势，让自己永远领先于竞争对手。企业及其管理将越来越向人性化方向发展。

那么，面向人性化的管理在软件产业中起什么样的作用，对未来的企业发展又具有什么样的影响？对造就中国的微软具有什么样的意义？管理学家迈克·波特说：“重要的不是把工作做得更好，而是要与众不同。”从 80 年代中期兴起的张兴让工作法，建国饭店模式到邯钢经验、小天鹅经验，再到科利华的量子理论，无一不是充满着个性化的管理方法。更重要的则是要建立起以人为中心的个性化管理，尤其是在以知识和信息作为企业发展的知识经济时代里，要认识到进入知识经济时代，通常存在于人脑中的知识将成为企业取得竞争的重要筹码。是否能够比对手学得更快已成为企业能否长久生存、发展、并保持竞争优势的决定因素之一。如 SEQUENT 计算机公司实行知识管理后，三年的年收入增长了一倍多。看看微软公司股票的价格，再看看英特尔公司 CPU 为公司带来的巨大利润，就知道信息时代知识的价值。越来越多的外国公司已意识到“了解他们知道什么”并最充分地使用这些知识是多么的重要。

这就是个性化管理的本色。一位软件企业家说：“如果让员工去接受一次重大变革的话，首先要对员工的心态作出研究，以此能对他们在对企业规模和经济效益方面所能达到的能力作出对比。也就是说，要达到知己知彼的地步，才能更好地共享已有的知识，将隐晦的知识更加明晰化，并使知识能更快传递到需要的地方，更有效地将思想转化为商品化的东西。”

1998 年，用友曾经多次强调必须建立起人的个性化管理，必须有共同的

行为准则，才能达到共同的目标。尤其是在以知识和信息为企业发展的信息时代里，知识已被当作能为企业带来财富的企业资本。有的软件企业家还认为雇员的知识是企业最有价值的资本。如何利用这种资本为企业产生可见的经济效益，这不是国内流行的全面质量管理及业务流程重组等类似方法所能触及的。只有通过知识管理才能充分使用这种资本，才能让员工“知道怎么做”本身就能给产品和服务带来价值。

怎样才能实现这种个性化管理呢？这就要以尊重人，调动人的积极性为核心的人本管理。索尼公司强调要给员工很好的福利待遇，为员工提供社会宿舍、交通补贴等，给员工安全感，经常组织员工集体活动，使员工尽情地在愉快的氛围中相互交流、沟通，体现公司乃至员工命运共同体的观念。

对于软件企业来说，支持以人为本的工作方式是要建立起一个具有社会意义的创造方案，这就要企业管理者为员工创造条件，增加员工对现实工作的满足感，发挥人的积极性，知人善用，把各类最优秀的人放到适应自己发展的工作岗位上，不断地提高自己的能力，以此能提高对企业的适应性，以此体现出各种资源的合理配置。如联想集团在“舰队模式”向“航母战斗群模式”转变的过程中，联想提出的管理重组就是重新在已确定的环境下，当企业资源结构发生变化，目的与责任也发生变化的条件下，创造一个全新的资源配置方式，使企业能够在激烈的市场环境中良好地生存与发展。

四、重建人的信任

在造就“中国的微软”的过程中，一个公司怎样才能变得强大起来？东大阿尔派总裁刘积仁说：“在企业发展的时候，企业领导者要用自己的领导魅力去影响他人，让企业员工跟上企业发展的步伐，让他们在精神上、物质上、事业上能得到同步的发展，使他们觉得工作在这个地方能够获得生存和发展空间，最主要的就是实在一点，让员工信任你。”由此我想起了美国的一位学者曾这样说过：“我们的思想形式通过我们对信息的接受、解释与反映，建立起知觉结构。我们导用标出范围和图解路线的方法，取得另一视角的技巧，看出别人未看出的事物，并且重新确定参照标准与对应追随者的内在信息处理模式的灵活性，均在我们个人的范例中被建立。”所以，我们就不得不去思考两个问题：是因为环境的不同，还是我们所处的行业不同，人的思维也发生了变化？一个软件企业需要改造，是否要让所有的员工的思维发生变化，而变化的基础是什么呢？信任！

北大方正在引进“空降部队”时，李汉生加盟方正的一个关键因素就是充分的理解和信任。方正在多种场合一再强调要给李汉生一段充分的时间。

“通过半年左右的时间能够基本理顺关系，通过一年左右时间要看到一定成绩。”这种表示显然大大减轻了李汉生的压力，从而使他可以按部就班而不是急功近利地去“改造”方正。另外方正的领导层对李汉生也表现出了很大的信任，对这样一个“外人”，在权力上做出了很大的承诺，而这种承诺已经超过了李汉生的预期。李汉生曾经很真诚地说过：张玉峰、王选对他的信任，让他非常感动，也大大加强了他的信心。

这一切真正有效的关键，仍然在于在信任的基础上你想知道的最重要的东西是什么？也就是说，中国软件业的成长过程证明了中国人在软件产业方面的才华和能力，证明了中国软件产业是大有可为的。中国人在国外所表现的软件才华，在中国也一定能够得以表现；一个有技术、有市场、有综合环境的产业一定是有希望的产业。但还需要众多的软件企业做出奋斗，才能培养出一批高速发展、可持续增长的新型企业，才能促使中国信息产业的结构发生巨大的变化。比如，在李汉生要离开惠普到方正任职时，在他的朋友之中，几乎没有一个朋友对他表示支持。因为他们从前几乎没有想过，一个外企的经理竟然会走进一个国内企业，而且还是在国有企业里搞管理。有几位好友曾经对李汉生说：“你疯了吧，方正那么……，你的成功率恐怕只有……”有的还说：“你的跨度实在是太大了，要不我给你介绍个其他的机会？”总之所有的人都说他的决定是错误的。“当时我的心情很乱，”李汉生说。

就是在这种不知道真正重要的是什么的情形下，李汉生机械式的运用潜意识，在企业与自己之间彼此建立起一个追求不确定的附加值。而这种附加值正如人们熟知的 A·加欣可伦模式告诉我们一样：后进国在工业化发展时，可以跨越时代，将先进国家历经多年而开发出来的技术和制度一举引入。但是，由于后进国在工业化过程中，经常受到先进国的竞争威胁，故其企业的规模从一开始就必须是大规模的。对此，王选院士曾经说过一句话：“李汉生认为给他这些权力才能真正做起事来，那么我们就给他这样的权力。这大概是我们从他身上学到的第一条‘国际化的’管理经验。”

事实如此，欧美诸国历经几百年，由无数个中小企业自由竞争发展成为

今日世界规模的企业主体,微软在经历短短 20 年的时间之后成为了软件业的领航者,这不能不说是信任产生的一种奇迹。比尔·盖茨说:“微软为什么获得了长期的利益,是在企业内部通过交流共同学习;二是与合作者建立了良好的沟通渠道,从而在企业内部与企业外部有了互相促进的企业基础——信任。”

1996 年,在我出席世界管理论坛期间,从新加坡来的一位企业家说:“由于信息科技的进步,在陌生人之间建立起了一种新的人际关系。公司与顾客、医生与病人、学生与老师之间都将比以往更加了解,更加密切的合作。但他们只是彼此地缠绕在一起,中间的职能结合是对自身实力的相互联系。”由此,《巨变时代的管理》的作者杜拉克说过:“成功企业,特别是一些大企业的超级巨星们,感到这些方法过去一直在欧洲、日本各国已十分普遍,值得注意的是不仅企业管理,政府机关,医生、博物馆等非营利机构的管理,近年来也处于同样困苦境地。”为了改变这一困境,必须探索信任的概念和必要性,提出发展信任关系和解决冲突的具体手段和方法,运用具体的解决冲突模式,解决企业组织中现有的冲突问题,这样才能集中核心能力去对企业产生核心的灵活生产。

要建立起对人的信任,我们必须为企业提供一个信任的环境,企业之间复杂的合作关系建立在高度信任的基础之上。管理大师迈天认为某些企业不值得信任。它们对待经营合作的态度如同希特勒对待和平协定一样;如果个别组织相信这些企业会以合作或协定为荣,将会使它们自己处于不利地位。那些不守信用的企业把合作作为一种权宜之计,虽然知道自己将会践踏它,但仍宣称以合作为荣。很多企业法律人员对此无动于衷,不去维护公正。在计算机化企业时代,依靠这样的法律人员,从长远来看,只能带来极大的损害。所以说,信任需要更深层次上的行动,而不仅仅是表达于协定中,它如同你跟医生的关系一样,相互信任是对职业道德的高度维护。

东大阿尔派在发展的过程中,在为员工创造了一个良好的生存空间之后。有人问,有了空间就一定能留住人才吗?刘积仁认为它至少是一个方面的因素,但还必须加上技术的因素,加上对人的信任、对人才重视的因素,才能让人们看到能够长远发展的、有后劲的企业环境,才会增强他们加入东大阿尔派来发展事业的信心。

五、测试心智

在人类进入知识经济时代之时，我们已经看到一场新的经济战争已经来临，而且正在受着新时代的冲击而出现了新的波动。一场斗智斗勇的战争正在干扰着新的生活。一位软件企业家说：“在我们进入这个时代之时，速度是至关重要的，在我们生存的环境里，众多的软件企业基本上是朝着同一目标展开的竞争。我认为在中国的软件群体中，只要具有想成为‘中国的微软’的想法的领导者，是可以利用一种新的战略方式来决定生存环境的。”

的确，有许多的软件企业都在说：“我有足够的理由成为中国的微软。”当我们看到新的环境时，是否看到了心智模式在这个行业中所起的作用。

1998年，当联想实行管理重组时，有人问杨元庆：“管理重组对于中国企业而言，是一个新问题。您认为在改革过程中，最需要解决的问题是什么？”杨元庆认为最需要改变的是心智模式。也就是联想人称之为的“零基思考”模式，它们认为信息产业是一个快速变革的行业，联想电脑公司的每一个人的角色也必须“应运而变”。联想需要适时地从零开始重组公司组织，以最大限度地发挥人的作用。在此基础上，联想要为员工培养一种经营意识和全员服务意识。联想的这种举措，导致新闻界的评论者认为“没有人能够左右他们的意愿与行动”，尤其是在这些厂商实现了信息技术与金融资本、产业资本相结合，在推动经济的发展时，他们更可以肆无忌惮地说：“我有行动的自由。”

这种自由的资本则是他们在行业竞争中形成的一种理论形式，只有在自由的基础上，才能开创新的动力，才能促进企业的成长。只有知识才是创收最大经济效益的动力，只有在创意上拥有自由，才能产生较大成功结果的力量。

在《知识价值》一书里，作者堺屋太一曾说：“知识价值革命的征兆在即将到来的新社会即知识价值社会里，知识与智慧的价值在物质价值构成中普遍地占有很大的比重，因而知识与智慧的价值创造成为生产价值的主要内容……从本质上讲，影响知识与智慧的价值主要因素是社会成员的主观意识，所有知识与智慧的价值创造的机能，如开发新技术和新产品计划新事业、创造新的艺术形式等均是如此。”由此让我们看到了一个智慧至上的时代是多么的重要，它已明显地受到了信息技术者思维上的限制。尤其是在软件产业里，使我们看到21世纪产品价值的来源是价值，劳动力必须与知识相结合，企业组织才能让每个员工不断迸发出智慧的火花。也就是说，知识与智慧价值的时间性和创造机能的时间性是一致的。科利华市场策划部经理刘恒亮认为在以软件产品为标志的信息社会里，要看到知识与信息在以智力开发为主的多变的社会里，企业等经济实体的繁荣与衰落是瞬息万变的。只有在这种优胜劣汰的激烈竞争中，才会使社会得到进步，人的欲望得到满足。他一语珠玑地道出了知识与价值的内在本质，并让企业经营者看到在软件企业的成长过程中，需要注意强调成果导向；重视自我管理；水平同步沟通；文化与技术结合的重要性。它不只是教育和信息等产业相联系的因素，也是经济的“软件化”和“非物质化”现象。

其中，重视自我管理，企业管理者面对的最大难题是，只有让员工融入企业理念之中，才能让员工能随心所欲地工作。对自己而言就是对自己产生投入的热忱，对别人而言，就是由你的愿意让其他人自由选择而发生的，但

不会超出许可界限。“如果自己投入，就没有理由鼓励别人投入。所以我在我的工作岗位上总是时刻鼓励自己再往上爬一层而已。”

这是一种目的、使命与核心价值观的阐述，平软公司的总经理说：“要理解企业内员工的心智是很复杂的，因此要判断什么是最佳投入，或者如何才能最好地去激发员工的热忱。这就要企业领导去思索，去了解员工在追寻什么？为何追寻？不要因判断上的失误反而让员工产生挫败、失望的心态。所以我们要让员工了解公司产品的优点，了解公司的长期目标与短期目标是什么，让员工更清楚公司的策略与走向。”这是平软的领导层把员工与企业的基本理念融合在一起了，它为组织建立起了全体的信仰，它引导企业向前运作，使我们看到了软件产品是技术与文化的结合，看到了未来产品的主要价值，是由智慧决定的。福特说：“依我的想法，每个人都是一个有智慧而完整的实体，都愿意为崇高的使命发挥精神力量。但我们常常缺少等待结果的耐心。我们所需要的是以这股期待实践崇高的精神力量来强化这样的心。我们轻率地把自己跟这种精神力量切断了。我相信总有一天，我们能挖掘出这种创造未来精神力量的来源。”

从现代企业的领导方式来看，更需要的是一种知识型的任人原则。东大阿尔派的一位领导者曾说：“进入知识经济时代，如果东大阿尔派要成为领导软件产业的龙头企业，领导者应该能够彻底改变传统管理的领导者，他们能够重新建立新的领导方式，生产手段，并且在激烈的市场竞争中能够不断地拓展新的市场，面对知识经济时代的产品需求市场所体现的特征，建立起完善的品牌体系以及服务体系，使其成为在复杂的情况下也能够作出决策的领导者。”

光有设想是不够的，在信息社会里，要看到企业在向后工业时代的企业制度过渡时，领导方式是在向知识经济时代与新管理时代发动挑战，要看到以智力资源为工具的时代正在代替以物质为资本的时代，这样的领导者就能看到不再把更多的时间和金钱用在扩大中间环节上，而是力图在自己和目标间走一条最短的直线。也就是说，企业家在管理企业时，要看到管理软件企业，不是像传统工业时代一样去那样投入大量的工作，作为企业的领导者需要的是决策与企业重塑，不要像苦行者一样严厉，要把自己的企业品牌推向世界，这样才能减少企业运行的风险，并且能不断地看到存在的问题

- 在信息时代，由于企业成长的速度极快，并且每一位工作者的工作力度是以能量的释放来表现的，所以就要看到自身能力的不足，不要由于能量不够而使企业成长受到限制，特别是在企业领导希望得到这种形式时，更需要有一种新的权力来建立起各种不拘于形式的授权制度。

- 企业领导者应该引进新的达尔文进化等级。只有在这种情况下，企业领导者才能看到企业管理重组的重要性。

- 企业领导者的能力大小取决于当地的人物以及下属。只有能选择适应的领导能力，并且能够不断地调整各个相关部门，才能充分发挥出各部门的自主性。

六、改变形态

东大阿尔派的舵手刘积仁说：“微软作为大家崇拜的目标，已不仅仅是软件企业。很多企业都把微软的发展和盖茨的成功作为自己事业的追求，因为盖茨用很少的资本、好的技术和好的机制，迅速实现了企业的发展。从这个意义上讲，微软也是我们的目标。但即使如此，我们也不一定要生产同它一样的产品。何况如果我们现在去生产微软的产品，则必死无疑。我希望我们的企业像微软一样成功，也希望加入我们企业的员工像微软的员工一样自豪，更希望我们的产品像微软的产品一样能打入世界市场。”

从刘积仁的这段论述中，我们可以看出一个企业的成功，关键是看它能不能适应新时代的潮流所致，对于我国的软件企业来说，随着产业社会向信息社会的转化，经济增值的源泉由资本向创造力转化。过去，资本是创造财富之本，谁拥有资本就会产生钱生钱。今后必须是谁拥有知识和信息，并能更好地利用这些去产生创新能力的才是最富有的，即创造价值的源泉和手段在人们心目中的地位会发生变化，将会促使软件产业的飞速发展，使一个国家的经济结构发生革命性的改变。对此，国家科委主任宋健在全国软件产业工作座谈会上曾指出软件产业对其他产业的发展和进步，具有极强的推动性。它已经开始直接作用于国民经济各个领域，改变生产和管理方式。软件产业本身具有很高的科技含量，属典型的知识经济范围……软件产业的发展，又能够带动一大批高科技产业的崛起，有利于提高国民经济的整体素质。因为，在企业发展的过程之中，一种软经济时代已经到来，它将让我们的企业产生一种彻底改变经济结构的能力。

从企业的发展历史可以看出，企业的发展是从产品进入市场实现商品化从而获得利润开始，为了促进软件公司的不断壮大，还需要鼓励一大批新的软件公司，使之成为面向软件市场开发和服务的主体，从而增强软件产品的开发能力和市场上的竞争力、战斗力。

在人类进入新经济时代之时，我们的企业家已经做出了权威性的判断。同时，在《参考消息》报上，对这种大形势也显现出了新的经济增长，它在整个世界各国都出现了新的经济生态丛林，正在向第三世界的国家蔓延。于是有人提出 21 世纪“经济中国将居于主导地位”。这个主导来自于三地整合所拥有的人才、资金、资源及科技优势。所有这些均与高新技术的发展有着一定的关系，并且在此过程中可以看出影响这种形势的三大要素是：

——越来越多的国家都在改变政策，更加开放。

——物质生产与劳动组织都更加知识化，高科技化。

——市场经济全球化的迅速发展，它们追求的共同目标是通过高技术商品化实现无通货膨胀、高就业的持续高速增长。

这三个因素均会受到软件技术的影响，将会出现重大的架构转移，未来将会受软件产业的影响，出现一些新的市场。会看到一种新的国际金融秩序正在形成，而这种经济形态均会受到软件产业所影响。也就会看到在世纪末，不仅是我国的经济结构会受到软件产业的影响，甚至是整个世界经济形式都会受到软件产业的影响。据信息产业趋势调查表明在 1998 年和 1999 年两年内，越来越多的与欧洲货币一体化相关的项目将进入设计与实施阶段。从 1998 年到 2000 年，在采用新欧洲货币内部，信息服务小组面临着大量技术和配置上的问题要落实，以便提出信息技术解决方案来满足公司针对欧洲货

币一体化业务上的需求。所以，在未来的经济结构中，软件产品与经济结构将产生以下几种相互关系。

一是要看到中国的软件企业不在于制造更多的产品，而是在市场经济环境中使企业如何选择和采用资金效益好的手段来适应新经济时代的转换。尤其是在我国的企业在经过计划经济与十年的商品经济之后，才进入市场经济。进入市场经济之后，企业增长方式出现了一次彻底的转化，但此时的软件企业并不存在着最好的技术手段或业务方法。企业必须在成本和效益各种大量的方针和策略中作出选择。

二是在一个企业的经济实力取得了一定的规模之后，为顺应社会发展趋势，应该选择哪些技术手段来配置成本与业务支持水平之间存在的对应关系。做软件产品也是这样，如果你不注意，就会陷入市场竞争的缝隙之中。比如 1997 年北京所发生的白酒新一轮大战的时候，很多知名的酒厂纷纷来到北京，展开了广告大战，但有的老板在想，我这么多的财力怎么会做不好？结果北京的“京酒”出来之后，许多的品牌名酒就成了殉葬品，一个大浪过来就全部下去了。所以在我们的软件企业里要避免这种市场缝隙中的战争。

三是软件企业如何开始测试其配合经济结构的变化是促使企业发展目标的重要因素。有的企业一旦在一年内盈利 100 万，就认为成绩不小，却不去想还有多大的市场潜力没有挖掘，以及去想我们应该在几年内须达到什么样的程度。所以，在我们对软件企业的调查中，其中有大部分企业犯了这种错误，他们应该对软件产业的心智问题作出彻底有效地修改，重新建立起面对软件产业的进取心态及环境管理心态，这样才能真正地体现出“狭路相逢勇者胜”。

四是在软件产品彻底改变经济结构时，还要把经济结构与之相适应的软件环境结合起来，以此能与世界经济形式相符合。

七、群龙无首

1998年，在中国软件产业界流传频率较高的一个话题就是“谁是中国的微软”，在我印象中最为精彩的一段论述则是东大阿尔派的股东与刘积仁的一段对话。一位股东问刘积仁：“现在不少传媒上都有东大阿尔派是‘中国的微软’一说，但正如我在给《上海证券报》的信中所讲，我对这个提法有异议，不知刘总对这个问题怎么看？”刘积仁说：“在我的记忆中，我们从来没说过东大阿尔派是‘中国的微软’。实际上，我们真不敢这么说，只是从内心里真的希望有一天像大家所希望的那样成功。我第一次是在公司刚刚上市时《上海证券报》的一篇文章中看到这样的说法的。软件行业领域相当宽，就像汽车工业一样，有人做轮子，有人做底盘，有人做整车。而微软在整个软件行业中所从事的只是其中的一部分，何况全世界最大的软件公司还不是微软，而是IBM。”

刘积仁的这种说法，使我们看到了软件企业家在追求超出“做中国的微软”的目标时，便会产生一股强大的力量，远非追求狭窄目标所能及。组织的目标也是如此，科利华的执行总裁薛建国说：“当我们对整体软件产业的发展具有某种使命感时，就会产生一种向前的驱动力量，一种来自为推动中国软件产业发展的使命感，它使我们树立起一种追求更远大的目标，从而唤醒了内心深处真正的愿望所产生的力量，在这个竞争激烈的市场环境中去确定适合自身企业发展的软件开发战略。”

这是科利华的 leadership 在经过不断地洞察软件产业的发展之后所提出来的。由此我想起了爱因斯坦所说的一句话：“人类以为自我是个独立个体，这是一种错觉。这个错觉对我们来说是一种束缚，使我们的愿望只限于自己及最爱的一些人，我们的任务是必须把自己从束缚中解放出来，以扩大与周围的一体感，拥抱所有的生物与整个大自然。”这对我国软件产业的企业家具有一定的借鉴作用，至少会自然而然纳入新的一个软件成长环境之中。比如刘积仁在谈到东大阿尔派有没有一个更大的目标时，刘积仁就用一种超越于自我为中心态度认识了东大阿尔派的发展。他说：“有一本书叫《微软的秘密》，那上面有微软发展初期的财务报表，它前六年发展的财务指标与我们前六年有相似的地方，但这并不意味着我们后面的六年证明了一个以技术为核心、以软件为主线的企业，通过对技术的不断追求，以及将人、技术和资本的结合作为公司的基本元素，走出了一条比较成功的道路。我们同微软的差距相当大。如果一定要说我们与微软有什么相似的地方的话，那就是东大阿尔派到现在为止的发展历程与发展速度，与微软的起步有相似之处。”

有时我也在想，虽然有的企业在走美国微软之路，但它们的所作所为能产生美国微软公司那么大的影响力吗？有的企业家已经在报刊上称自己的企业为“中国的微软”，把自己看作是“中国的比尔·盖茨”。但此时我们就要问：在整个信息产业慢慢产生与现实之间搭配不良时，是否建立起了潜在力巨大的心智模式？应该说，“造就中国的微软”只是人们的一种愿望，如果要从企业规模与从企业所取得的经济利益上来看，我国的软件企业还没有一家在很短的时间内去与微软相抗衡。从实际情况来看，我国的软件企业还处于一个群龙无首的年代里，无论是做教育的，还是做财务及企业管理的都还处于“造就”之中，从北大方正、联想冠群与联想金山、东大阿尔派、用友、科利华、希望等企业来看，其间规模的差距均不很大。也就是说，他们

的经济效益规模基本没有造成多大的差异，这就形成了软件企业群龙无首的割据局面，他们在各自所占领的行业都是一方霸主。而且出现的情况就像一位软件评论者所说，我们对众多软件企业的现状及对未来的各种看法就像是撒在石头上的水一般，四散而无法凝聚，在众多的软件企业群体中还没有形成多大的企业规模，因此也就不能产生一件令人感到兴奋的事情，在企业机制上也就不能说出谁是真正的行业领导者。

一位记者曾经问过王选这样一些问题：“一批从事网络系统集成、软件开发与信息服务的高科技企业近年来在全国各地崛起，并且形成一股不可忽视的力量，如清华同方、东大阿尔派、华光科技等，对北大方正的盟主地位是否会形成挑战？会不会形成竞争？”王选回答说：“我们并不认为方正盟主，我们只是电子出版系统的老大。”“你们和清华同方、联想等企业之间是不是一种竞争关系？”“我们是在不同的领域开展各自的研究开发和销售工作，所以构不成竞争。可能在PC机生产上我们有一点竞争，联想是老大，方正老三、同创是老二。清华同方、东大阿尔派目前和我们还不是一个领域，我们利润主要来自电子出版系统、电视台，以及办公自动化、多媒体，和上述这些公司没什么竞争关系，我们的竞争对手主要是国外的。不过我对东大阿尔派搞医用CT很佩服，我认为他们抓的可能是准的。”

王选的这种回答就像意大利的城邦随着十字军东征而兴衰，却开创了造船业和银行，也因债务、浪费、挥霍而衰败。葡萄牙、西班牙主宰15到16世纪，发展航海业，也因为财富来得容易犯了“荷兰病”而活力衰减。16世纪以后，荷兰在100年中成为人们妒忌的对象，它们的船只行遍世界海域，也在骄傲中走向衰落。后来的法国曾想取得而又从未取得世界主宰的地位，但换来的反而是保持至今的活力。英国经过科学革命、产业革命成为日不落帝国，到二战后衰落成僵硬不化的老牌帝国。19世纪90年代德国成为英国强大对手，而后的50年德国占了上风，1945年取得压倒优势。却因人们思想老化使德国奇迹成为过去，结束了它称霸的历史。1945年到1970年，是美国鼎盛时期，但它的道德衰落、种族对立，使它无可避免地步入僵化衰败之路。1950年到1985年是日本最有活力时代，但90年代它衰落了，今后将会怎样，尚未可知，但我们可以看到更多的国家是处于势均力敌的环境之中，没有一个能站得住的仲裁者，而且美国在下一个世纪所面临的挑战就是中国。一个社会大环境是这样，我们的软件企业群体又何尝不是这样呢？

在中国的信息行业里，赚钱最多的是基础软件和操作系统，但中国在十年之内又不可能完全进入这个领域，目前流行的只是适合中国特色的自主开发软件，在数据库开发领域有东大阿尔派在做，在教育软件领域有科利华、清华同方等企业在做，在财务软件领域有用友、金蝶、万能、安易等300多家在做，在排版系统领域有北大方正等在做，还有四通利方、北成、希望、中软等众多企业均在自己的领域做着不同的软件开发，从这一点上可以看出中国软件业的长远发展有赖于一大批适应市场经济的企业家的崛起。而企业家群体崛起的关键，还在于下大力量创造一片有利于他们成长的沃土。

八、理想与现实

中国什么时候才能出现“中国的微软”？这已经不是一个理想的问题，是一个现实的问题。在积极推进这些环境改善、优化的同时，要大步进军 21 世纪，中国的软件企业必须做好准备。回过头去看看，其实几乎每个公司的发展都有走麦城的一段，研究这一段更有意义，对于企业的发展大有好处。这样才能像柳传志所说的，第一是确定标准，第二是确定他应当具备什么基本条件，第三是什么样的人能够把他培养成为领军人物。我经常在思考，为什么有的人不容易进步？

这就为我们的企业在造就“中国的微软”的过程中提出了一个自我改造的重大课题。当然，中国企业的自我改造是非常痛苦的，中国企业有一个很大的毛病，就是喜欢黑箱操作，这样是行不通的。四通总裁段永基说：“只有自我改造，中关村企业才能与国际高新技术发展的大潮流接轨。改造有五个标准：一要产权清晰；二要管理规范；三要透明运作；四要信息披露；五要分配合理。只有这五个方面都达到了一定水准，才能成为真正的现代意义的公司。”四通就是经历了这样的一次次改造，使企业素质得到了再优化，这是企业管理的再创造。这是更全面、更深刻的改造。在大多数企业里，那些旧的部门正忙于使自己旧的生产过程自动化。这不仅是一种对精力和金钱的浪费，还使公司建立新的结构变得更为困难。在许多公司里，不同的部门系统应该用不同的方式建立起属于自己的企业价值流。

但是，在我们的企业进行自我改造的过程中，我们要从自身的理想与现实出发，如在对外宣传中动辄就自称“最大”、“II 行业的领袖”等；如在企业的发展中流露出一不屑一顾等，这些情绪和思想是极为有害的，是妨碍企业进步的绊脚石。

然而，作为一个企业，令人们感觉具有典型的讽刺意味的是，我们的企业一旦进入“中国的微软”的角色，那么未来也会出现“还是中国微软”的情况，美国微软的发展就证明了这种说法，虽然没有人能够摸准它的规律效仿一二，但微软的成功却促使科利华的总裁宋朝弟道出了自己的心声——“我就想做中国的微软。”

“我完全糊涂了，科利华的做法让我不得不改变对一个好企业的评判标准，你讲努力、不讲纪律、不讲踏实，可又不能不说你是成功的，科利华购买了阿城钢铁 28% 的股份，股票就由四块钱被炒到了十几块钱，而且目前依然在涨。”

“科利华的发展是不同寻常的思路，我们做事情可能让你看不明白，然而我坚信我们肯定会成功，21 世纪与 20 世纪完全不同，它突然变了，变得模糊，不可预测，不可把握，如果在 21 世纪仍然以 20 世纪的精细、准确为标准，你将会陷入极大的困惑。20 世纪是发展左脑的时代，21 世纪是发展右脑的时代。如果股评家非要为科利华找到某种解释的话，那就是量子理论。大家习惯上非要为结果找到某种原因，其实不需要，这是传统思维在作怪。所以大家都认同的时候你就没有机会了，都会够呛的，你坚持住肯定就能成功。真正的真理一定在少数人的手里。”宋朝弟说。

宋朝弟认为，人类从生到死就追求两样东西：真理和成功。在自然科学领域两者是重合的，找到了真理肯定找到了成功，持续成功肯定是找到了真

理，自然科学不怕批判。在社会科学领域，二者往往是不重合的，当你追求到真理的时候往往不成功，当你成功的时候往往并不是因为找到了真理。“我们应该放弃追求真理而追求成功，我们做的事情看起来都是乱来，但我们不怕，我们追求成功。”政治经济也是社会科学，都说现在经济不好，其实是大家说的，弄得老百姓不敢买东西。物质是不变的，现在需要东西有东西，要钱有钱，就是没有信心。

信息时代尊重的是人的内容，信息时代人的总体存在形式已得到了保证，有才华的人一定要尊重他。工业时代尊重的是人的存在形式，尊重人是个误区。所以在今天，“因为有生存压力，我们要找快乐的路去成功，而不是固执、坚韧的路。我常对员工讲，不要太认真，不要太努力，努力没有用。我自己是公司里最不辛苦的人，常在家看电视，找信息，不太来上班。我让你干什么不行，一定是你自己想干的才行，信息时代工作一定是玩，而且一定要玩得很快乐。”

科利华正是因为具有了这种新的规律，它就远远地超出了用20世纪的规律就无法解释微软的成功。在信息行业里宋朝弟说：“你必须跳，这个行业需要人才，人才成本很高，这些人才，想什么就有什么。科利华的员工也必须跳，你按部就班地工作就无法支付你工资，现在让你跳的机会特别多，不见得你都能成功，但要跳。不要花太多时间去找规律，我们知道不可预测就不要去预测，正是因为不可预测我们才敢去创造。”基于这样的观点，宋朝弟认为这种思维方式适合于精神型的产品，如软件企业和媒体这样的软件性企业。

迈天曾说，现代公司需要一位“计算机化企业的总设计师”，而不是一个“信息技术总裁”。宋朝弟就是这样的人。一位记者曾这样说：“如此看来，科利华的今天就是宋朝弟个人叛逆性思维的实践过程，那科利华的前途岂不是悬于宋朝弟一人，这样的企业会不会风险太大了。”宋朝弟说：“信息产业与工业化不一样，工业化产品消费者不太注意厂家的文化感，但信息时代不一样，一个企业老被剖析和介绍，消费者会想除了我买的之外还有什么。微软如果没有盖茨撑着，马上就会哗哗垮下来。我们的组织结构也是大学的模式，一定要有一个好成长环境，才能凝聚一批院士和一批优秀教师，这样整个大学就支撑起来了。招生也一定会是最好的。我是学物理的不懂软件，我的执行总裁是学外语的，而在这个行业里，外行比内行容易成功。”

“你要让科利华在一两年成为‘中国的微软’，这是不是你的目标？业界会不会相信？会不会承认？”宋朝弟说：“我说的‘中国的微软’是个形容词，不是名词，要成为中国最大的软件企业，现在我们只能说是在第一个软件方阵里。我相信：中国的微软指日可待，但是要出世界级的微软永不可及，当我死的时候在中国能够望见微软的影子就不错了”。有人说，宋朝弟太不自信了；当有人问他永不可及指多少年时，他说：“就算一百年吧！”

这就是一位软件企业家对理想与现实做出的回答。但现在“我要成为中国的微软”的这种呼声已经越来越强烈，许多软件企业领导者正在不断地转变观念，不断地带领员工去努力，以此能增加企业自下而上的活力。但是，在造就中国微软的过程中至少应用三方面去衡量：一是中国的软件企业有没有国际竞争力、高市场占有率的产品及领导性技术；二是有无对区域、国家乃至更大范围经济发展的重大影响力；三是有无世界级的居领袖地位的企业

领导者。

对于软件企业来说，在对社会大环境有所认识之后，还要不断地改变自己，如果对你造成自己痛苦的事情都无法控制，那么何必让“想要成为中国的微软”凌驾于自己之上，你应选择比较完美的改变方法“向中国的微软迈进”。这种改变方法一是要不断地测试你对软件产业发展的心智问题；二是要拥有比竞争对手更多的自然资源；三是要天生富有，掌握住符合企业超速成长的信息与智力资源的开发，以此获得高于别人的优势；四是要拥有更高超的软件技术人才；五是要建立起与信息社会同步的善于传播知识、应用知识的员工队伍。只有具备了这些条件，并且建立起了符合企业成长的管理模式，成功便有了保障。只有这样，我们才能像比尔·盖茨在《未来时速》中所说的那样，在巨大的企业转变时期，震动仅仅是开始。在这场革命中，谁是生存者？新世界的企业家们已经向旧世界的“巨人”发起了攻击。随着中国的环境政策与企业家在心理方面的不断成熟，“中国微软”的出现指日可待。后记

在人的一生中，有许多的事情就如蓝天里的流星，璀璨中带有浪漫的诱惑，一闪而逝，留下丝丝缕缕的怅然，使经历过的人嗟嘘、感慨不已。

在《如何造就中国的微软》的写作过程中，我才明白此中道理，设计我们的人生，不仅仅包括我们的事业，也包括我们的生活乃至更多，它会使我们对现实有更清醒的认识，对未来有更执着的追求，人生的很多真谛就是在这样的磨炼中顿悟的。也许将来我们不会成为比尔·盖茨式的人物，但只要我们为自己的目标付出最大的努力，人生的无悔也就在于此吧！

在《如何造就中国的微软》付梓时，我才真正明白企业家为什么会发出令圈外人不相信的感叹：“累，活着真累！”

大家都疑惑不解，这是怎么了？当了老板应该说是成功了，整天西装革履，觥筹交错，歌舞升平，为什么还要发出这种感叹：“累，活着真累！”

其实，一个人的成功，不在于事业上的体现，而在于所担负的那份责任。老板们知道：世上高明人多，聪明人多，但成功者少，就是因为他们不知道怎么走才造成心灵的累。只有知道往哪儿走才算聪明，只有马上走并坚持到底才算成功，而在寻找这种走的过程中，就会使人开始变得烦躁、疲惫、焦虑、失眠、紧张、忧郁、彷徨……

做老板如此，著书立说亦然。企业家知道当老板很累。老板作为一个企业群体的俯视，其精神压力是员工无法体会的。员工累了可以歇下来，工作不满意可以跳槽，年龄到了可以退休，受了委屈可以哭泣，老板却不可以。他就像一部“永动机”，对企业不能有丝毫懈怠，有苦、有泪也只能封存在心里。

策划出书与著书立说的人也知道很累。他们累的不仅是整日坐在计算机前的身体，同时累的还是心灵深处的那份寄托。著书立说像做人一样，他不仅要教会自己改变自己，也要教会别人去改变自己。如果造成痛苦的一切问题都是无法控制的，就索性干脆忘却或放弃那件事，通过改变自己而走出束缚自己的沼泽。

为什么会这样？企业是一支特殊的部队，老板是这支部队的将军，上千的人跟着你，将军一个眼神会使部队振奋，也会使部队崩溃。员工把宝贵的年华托付给你，把家人幸福托付给你，迫使你振奋，率领大家奔向成功目标。

当了老板不算完全成功，而是多了一份社会责任，即多了一份压力，也多了一份动力。做了老板如同一个人刚拿了驾驶执照，缺了坚忍不拔的毅力，缺了报效祖国的精神，缺了德才兼备的素质，缺了健康心理的承受能力，即使给你一艘“泰坦尼克”，不撞冰山也照样沉没。

策划出书者与著书立说者在某种程度上相当于企业的“领军人物”，他把思想、观念与想法通过自己的笔阐述出来，听听人们对自己的评价，这或许对增加信心大有好处。同时还能启发让人们知道自己应该怎样成长？在现代社会环境中体现自身的价值需要具备什么样的基本条件？怎样发现和培养自己的上进心和事业心？虽然有时走的路是借用“它山之石”而走了一条捷径，但还是走了一条属于自己的路。从他们的骨子里已经体现出了企业“领军人物”风范：从大到整个行业领域，小到一个具体任务，只要你把必需的条件给他，他就能把事办成。只要写作有了立意，他就能出一本书，这说明他懂得了思想方法与创作方法，他在创作的事情中能够把事情分析得透。这正如哲人说：“写书是一个人综合能力的反映。”

做老板与著书立说，在常人的眼里似乎已获成功。其实人的生命是有限的，即使活上一百岁，在历史的长河中成功与失败是共同存在的。但二者之间有着相互的关联，好比当我们知道往哪儿走时，成功也就成为可能；当我们不知道往哪儿走时，办企业与著书立说往往就失去了意义；当办企业的人与著书立说者不知道怎么走，甚至是不敢走时，失败就呈现在了他的面前，对此付出的劳动价值就会付之东流。宋朝弟说：“现代的青年人办事，往往做到70%就停滞，甚至放弃，这是对自己的背叛。”其实，好多时候，正因为我们不知道怎么走才背叛了自己，虽然有时造成这种背叛的因素不在于你，但莫忘了“一切事在人为”。当你竭尽全力去寻求新的良机时，如果能忘记世人在背后给予的一切，未来世界就一定属于我们；当你竭力将生命演化到追求中时，就一定会梦想成真，要迎接生命，就要树立目标来迎接生命力。

我曾在《我的自白书》中自嘲地写道：我从云南的昭通来到繁华的京城，在把生存作为第一目标的过程中，我像一棵连根拔起，没有土壤依托的草，浮在北国的风沙里；在经历了独自一人走进风雨，也更远离了桎梏的考验后，我开始沉思，为了我的将来，我的梦！我必须以坚忍不拔的精神，勇气十足的精神承担分配给我的一切工作，并能全力以赴地把工作做好，不管是任何人都可以有理由充分地信任我，让我自己奋斗。我一向以任劳任怨、吃苦耐劳而自慰，不管做任何工作，不管付出的体力有多大，我都能把事情做得圆满如意，我愿意把我全部能力投入在事业上而不图回报。不管我是在帮别人打工，还是在给自己打工，我都能以一颗平静的心来对待。

但好多时候，还是很矛盾，我感到我是在做着自欺欺人的事。我的灵魂已经开始腐蚀，从我心灵深处发出的论调已经变成残害别人的毒品。我开始学会在别人投来轻蔑的目光中学会生存，我已不在乎别人对我说什么，我把鲁迅先生的“走自己的路，让他人说去”作为了我的精神支柱。

我真的超脱了吗？我在问自己：为什么我时常会发出无奈的叹息？为什么我不能改变我能控制的事物？就像写这本书，我又在为了沽名钓誉不断地去迎合着世人空虚的心灵、人性的弱点，在“仿制”中杜撰着浮华的时尚、虚假的热点。我还会偷换概念，用一句冠冕堂皇的话来安慰自己：牛顿说过：“我是站在巨人的肩膀上成功的。”但不管怎么说，我还是相信：想做一件

有益的事是明智的，做出来是坚强的，在做的过程中虽然经历了风雨，在做出来之后还要饱受别人的批判，但我还是远离了桎梏，没有批判，就没有进步。

钱锺书在《围城》中有一句精辟的话：“城内的人想出去，城外的人想进来。”做企业家的想做一名员工，策划出书与写书的人又想使自己变成企业家。从而使原本就难以平静的心再次掀起了阵阵波澜。好多年前，我曾在日记中写道：“奋斗，是为了追求有价值的人生，而绝不仅仅是为了成功。有价值的人生，才是我成功的终极目标。”而如今，我已经不再对立脚点那样信誓旦旦，我开始在市场经济的大潮中背叛了自己。我在追逐实现人生价值的同时，也学会了在极短的时间内去创造经济价值。无奈！我只好问自己，我学会做人了吗？我只好准备着在此书出版后接踵而来的一场洗礼，等待着那些评论家用他们犀利的笔来洗刷我肮脏的灵魂。我只好用伊丽娜·罗斯福的一句话来警示自己：“避免别人攻讦的唯一方法是，你得像一只只有价值的精美瓷器，有风度地静立在架子上。只要你觉得对的事，就去做——反正你做了有人批评，不做也会有人批评。”

一位企业家说：“痛苦反思，是为了重新获得面对未来的资格。”所以我也就在这里反思和检讨一下写作此书的过程，此书的创意源起于为科利华与用友两大集团写书立传之后，由于企业的原因与出版社的因素，致使两本书的出版时期没有按预定时间出版。再加之微软公司又请我去为他们写一本关于《微软在中国》的书，我感到在此时去与微软合作，会困难重重。虽然因前两本书的其中一本已确定在今年11月份出版，而另一本书因北大出版社要出一批教科书导致出版周期调不过来而错过了最佳时期，使此书的出版要拖延到该公司股票上市。但在这个瞬息万变的社会里，我只能把它看成是个未知数，更多的则是要让“自己去创造”，所以为了对自己、对朋友有个交待，我才决定写这本书。写这本书同时也包含了一种无奈的选择，尽管这本书的出版可能会刺痛自己，让我想起它的出现正处于一个“动荡的日子里”，但它能让自己产生一种顿悟，产生一种猛醒的力量。我应该怎样活着，我应该怎样学会做人。如果还没有学会做人，那么自己是不是应该值得反省呢？

在此书的创作过程中也暴露了我自私、虚伪、狭隘的一面，有的软件企业领导者，为了在此书中能把自己的企业形象进一步地升华，在采访中竟然提出了一些与此书不相符合的问题。面对这种情况为了落得个“皆大欢喜”，我不得不那么做，并引用了许多知名企业家的论道。但为了反映整个软件产业的整个环境，有些企业领导的提法令我实在难以接受。有的企业领导者就说：“如果不这样做，我们就会想一些方法来使你名扬天下。”说句心里话，如果这些企业真这样认为的话，正是我求之不得的，其一可以“扩大”我的知名度；其二还可以帮助赢得较大的市场效益。但出于对中国民族企业的忧虑，我没有像小说那样虚构，而是从中国当前企业发展的现状出发，剖析了“中国何时能出比尔·盖茨”的社会环境以及企业家的心理状况，这只能是一种设想。

我的这种做法，可能会刺痛某些企业家，但我不得不说：我不是在为他人作嫁衣裳，我也在圆我自己的梦！但我还是要感谢你们，正因为你们为我提供了翔实的资料，才使这本书得以充实。因为一家之言不能在这个“企业产生爆炸性成长”的时代里提供太多“开卷有益”的观点。

出于软件企业的要求，该书还汲取了信息产业界的著名评论家及著名记

者对信息产业界，对各软件企业评论的观点，尤其是金盛华、刘韧、张永捷、丁刚、康钊、李伟等人的观点与报道资料对此书的写作均起到了引导作用。同时，正因为该书吸取了百家之长，在以大量翔实素材为参考资料的基础上，才真实地剖析了中国企业的病态发展，与中国企业家在构筑精神家园时所承受的磨砺。对它的阅读，不仅能看到中国民族软件业的发展前景，还能教会我们在这个竞争激烈、不确定的社会环境中怎样学会生存；它不仅让我们明白了“中国的微软将落脚谁家”，还能启导中国的软件企业在“走向中国的微软”的过程中需要造就什么条件；它不仅给我们带来了深沉的思考，还有着在成功之后的沉醉和快乐；它不仅是对“中国的微软”想像的驰游，是偶然的知会，是智慧的迫近，而更多的还让我们的企业家感到自身责任的重大——在中国要造就出美国微软式的企业，要造就出比尔·盖茨级的超级企业家，还必须接受“让生命超越生死时速”的理念。

最后，我再次向关心此书出版的人，以及向当代世界出版社的工作人员致以诚实的谢意。同时还要对广大读者致以歉意：由于对信息产业的了解有限，能力有限，以及写作的时间仓促，造成错误的观点与遗漏某些企业的先进管理模式在所难免，欢迎读者批评指正，以此能够再版时得以及时修改。更要感谢那些企业家们，他们用他们的亲身经历使我在创作中学会了应当怎样做人，同时也让更多的人市场经济中学会了经营。

张其金

1999年8月22日于北京

