

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

“硅谷”的帽子顶得住吗



“硅谷”的帽子顶得住吗

应该承认中关村伴随着改革大潮的迅速崛起，培育了不少小有成就的公司以及不少抱负远大的人才。本文无意全盘否定。但正如医生一样，他不太过问病人的健康部位，但非常关注病人身上出问题的器官，进行对症下药。笔者在调查分析中发现，目前，中关村是个病得不轻的“病人”。无论是“医生”，还是“病人”，首先得有勇气面对“疾病”。中关村不缺人才，不缺气魄，缺的就是这种正视问题的勇气。

中关村是梦的栖息地

有人说，西方的全部哲学仅仅是对柏拉图的注解，中国的哲学仅仅是对孔子的演绎。如果这句话正确，那么世界各国蜂拥而起的高新技术产业区无疑就是对美国硅谷的注解和演绎。

就像人一样，一个国家也需要一个梦。特别是当它还落后和贫穷时，梦是慰藉，是信念。当美国硅谷作为最成功的高科技地理区域迅速崛起，成为企业成功的象征、电子工业的心脏和各国仰慕的楷模时，大洋彼岸的中国再也不能心平气和地充当旁观者了。

十多年前，国内一批科技人员冲破传统体制，从中关村纷纷“下海”。昔日冷清的中关村渐渐成为拥挤不堪的电子一条街，成为全国最大的高科技商品市场和最密集的高科技企业群。中关村自然也就戴上了“中国硅谷”的桂冠。

中国人的梦不再缥缈，终于有了栖息之地。

硅谷拙劣的仿制品

十多年过去了，电子技术的浪花已经汇成了信息革命的汹涌浪潮，从少数的地理区域席卷到全球各个角落。经历了风风雨雨的中关村，如今又如何呢？

1994年我初到北京，当天就到中关村走了一趟，现实与梦想的差距使我无语以对。1996年夏，一位家乡的朋友来京，特意让我领他到中关村“朝圣”。我们一起跑跳了两个多小时。最后他说：“这就是中关村？怎么还没有咱们浙江义乌的小商品市场那么齐整，那么显得有规模？”

我一再品味，觉得这句话可能是对中关村最有意味的概括。

《THE BIG SCORE》一书的作者Malone形容硅谷大街两侧的招牌：“看起来好像是画工在服了迷幻药后画出来的。”看来，画工也到中国神游了一趟。硅谷孵化出数千家公司，中关村的公司数目也绝不比硅谷少。至于计算机产业的副产品，比如商业和专业报刊、广告公司、公关公司和信息咨询公司等等的兴起，美国硅谷有的，中关村也一样不缺。因此从表面上看，中关村是硅谷惟妙惟肖的仿制品。

可是探究其内容和实质，就会发现其中的天壤之别。

一曲现代“空城计”

在硅谷，造就企业和大亨就像计算程序一样，都是严格设计好的。

如潮般的人们揣着自己研制的新产品和一份有声有色的构想和方案，去敲风险资本家的大门。说服了他们，就能用新公司大半的股份换来一笔启动资金。然后，就开始像电脑般地工作。等发展到一定阶段，投资者们还会手

把手教会如何让股票上市。上市之日就是暴富之时。有能力和有潜力的公司就有充足的资金，迅速壮大。

中关村的创业者，没有这么幸运。因为这里没有风险投资家的门可敲。借钱比自己造一台计算机还要耗神，而且也很少有真正的新产品能够作为敲门砖。但大家都明白：“办公司必须靠别人的钱来养活”。一般是三两个人，凑起一点钱，办好了手续，就开始空手套白狼。“皮包公司”曾是中关村公司的代码。而后有些人就往国外公司投怀送抱，争当代理。有了这一杯羹，公司就踏实了。反正有吃肉的总有喝汤的。

国内计算机界引以为骄傲的一点是：代理国外品牌养活了无数个公司，也养出了几个不错的自己的品牌。不错，是有个别的代理赶上好运，越“代”越大，以国外品牌趟出路子后，后来还推出了自我品牌。但是绝大多数公司如何？

代理是个很奇特的事物，就像酒精一样，适量喝一点，能兴奋神经，提高机体能力。但是一旦喝多了，就成了神经抑制剂。更可怕的是它会像鸦片一样，一旦上瘾，就离不开戒不掉。说“一颗芯片是几吨粮食，一台计算机是几吨纺织品”这样的话，人们可能会反感。但是代理确实像一只具有无数吸盘的大虫，吸走了宝贵的资金，特别是挤死了自有产品赖以生存的有限市场。

当硅谷的公司一旦新品开发流产，市场失败，现金流动受阻，那么它面临的惟一一条路就是破产倒闭，天经地义地为新公司让路。一个健康合理的新陈代谢机制，是一个产业壮大和成熟的必要条件。

但是在中关村，公司往往不必为新产品去承担高风险。即使现金流动受阻，也往往能垂而不死。因为有代理微薄的收入撑着，活不好也饿不死。因此中关村的公司，其生命力似乎远远超过硅谷中的同行，其失败率也远远低于硅谷每年30%~40%的淘汰率。许多公司为生存而挣扎，仁慈的上帝却迟迟不发死亡通知书。不但抑制了有实力的公司依靠更多的市场成长壮大，也阻碍了更具活力的后起公司的崛起。

中关村成了一个俱乐部似的圈子，越来越多的旧面孔、熟面孔，越来越少的新面孔，彼此都摸着底。圈内的“空气”亦日渐污浊。

大树底下好乘凉，但大树底下永远长不出大树，长的都是一片营养不良的莠草。

以市场换技术，曾是我们美滋滋的梦想。可代理只会做梦。不妨来一句虚拟语气，如果国外产品撤出市场，那中关村还剩下什么？

中关村最大的特色是代理。这是与美国硅谷有所不同的。

中关村唱的是一曲现代计算机产业的“空城计”。

个人发财与培养产业

除了计算机产品，硅谷出产最多的就是企业家和大亨。财富总是不停地像大雨般降落在比毛头小伙大不了多少的、没有开化的工程师身上。当Apple公司股票上市时，当天就产生了一百多位百万富翁。因此硅谷前先是企业家的乐园。形形色色的人，都有一种无所顾忌的奋斗精神和为技术而技术的坚强信念。总结他们的特点，就是：“富有进取心，天资聪颖，具有领导能力，平常不拘小节，工作起来不知疲倦，内心深处混杂了狂想、自大和接近病态的对独立的追求。”他们创造公司，公司也创造了他们。巨大的风险和危机

连同同样分量的财富，加在他们身上。他们的形象和神话同他们生产的产品一起出口给世界各国。

但是，要总结中关村企业家的特点，那将是一件天大的难事。不是因为成份复杂（硅谷更复杂），而是因为你要真实总结，必须拨开层层帷幕，而且很可能像捅马蜂窝一样，惹急惹怒一整街的人。

所谓的企业家，往往只是商人或生意人。当雨点般的财富纷纷砸在硅谷企业家头上时，计算机产业的毛毛细雨也滋润着中关村这一街忙忙碌碌的男人和女人。更多的人关注于货物流通时如何掉下金币，对钱格外的敏感决定了他们的职责就是绞尽脑汁挣别人的钱，也挖空心思防别人挣自己的钱。在这里，公司的典型结构就是一人万事包办，没有中层管理人员，也留不住能干的中层管理人员。而真正企业家，不但要创建公司，生产和销售产品，更本质的工作是管理。管理就是用人，因为企业真正的动力来自中坚力量。企业家只是舵手，任务就是使企业成为一只集体力量驱动下的龙舟，到市场上迎风搏浪。

“使自己或少数人发财致富，与为该产业的长期发展作贡献是迥然不同的两码事。”计算机的确养富了一条街，大大小小的公司也撑破了一条街，但值得怀疑的是，它未必能养得出一个真正的民族产业。

知耻而后勇

企业家和生意人，有一点是相同的：脾气大，怨气多。一会儿骂天，一会儿骂政策，吆喝声和抱怨声交替伴奏，汇成了中关村的交响曲。然而比起许多产业来，国家政策对计算机业一点儿没亏待过。

首先，在国际环境极大的压力下，国家为国内企业加筑了篱笆，构筑了一个相对安稳的乐园。就以 PC 整机为例，国外品牌必须面对 20%左右的关税，17%增值税和 10%以上的管理费用。这些措施无形中给极具侵略性的国外品牌，用缰绳和嚼子套上了一个轡头。

同时，在信息产业热遍全球时，国家也在焦虑，在寻找对策。有关部门也曾狠狠心投资过几个大项目，却培植出一片郁郁葱葱的荒草。不少雄心勃勃的大项目，还在试点阶段，钱就不明不白地打了水漂。

还有媒体，也网开一面，献上了大量的颂歌和赞美诗，为他们提供了大量的版面，听任其自弹自唱，尽兴表演。

古人言“知耻而后勇”。可是中关村的人们太容易乐观了。高薪、住房、汽车就是他们的追求。多卖了几台组装机，就有了一派歌舞升平的祥和气氛。获得快乐看来其实是一件简单的事。

其实，与 15 年前相比，我们的形势不但没有改善，反而更加恶化。我们的差距不但没有缩短，反而更加拉大。可是十多年来，这段中国历史上的“黄金时期”干什么用了？

1996 年开始，我们获得了前所未有的快乐和满足。什么国产品牌真正崛起，什么质量与国外品牌不相上下，技术已与世界同步。难道皇帝多穿几件“新衣”就能遮住他的身体？

不期望现在就能杀出国门扬威世界，也不期望真能马上与洋货一拼，挡在门外。但总得做出让国内用户真正满意和放心的产品。

我们真正缺乏的东西就是勇气，真正而对现实的勇气、真正承认问题的勇气。

关键要把廉价的“自恋情结”剥掉！

一座走不出的城堡

硅谷的发迹史表明：“在高技术企业领域里，任何人都有能力建成一个拥有 1000 万美元资本的公司，有一定才能的生意人在产品适销对路的情况下年销售额可达 1 亿美元。但要高达 10 亿美元，同时领导 2.5 万左右必不可少的员工，管理上不达到世界水平是绝对不行的。”

那么中关村的发迹史又说明什么呢？问题的关键是，中关村从来没有发迹过。

Malone 笔下的硅谷，既是一个高新技术的伊甸园，企业神话的发源地，又是一个光环遮掩下的失乐园，是有毒化学品渗漏、道德堕落、间谍猖獗、毒品泛滥、工人遭剥削的地狱。那么多少年来，中关村的原生状态又如何？

无数的文章评述中关村的历史、现状和未来。这些文字所提供的多是用于宣传的装饰性的内容，一种泡沫般的形象，使人们无法真正走进中关村，看清它的五脏六腑以及肌体真正的运作。

卡夫卡的小说《城堡》，描写了一个神秘、怪诞而又似曾相识的境地。城堡并不神奇也不高贵，仅仅是一大群杂乱无章的建筑物，但它却如此可望而不可及，主人公 K 到死也没能进去。

我们天天生活在中关村，可它还是一个我们难以进去的城堡。

科学告诉我们：失败的实验与成功的实验具有同等的科学价值。一个病人甚至比一个健康人更具研究价值。可怕的只是人们在常篡改数据，使失败的实验冒充成功；将病人的病情掩盖，误以为健康无比。

中关村目前的情况表明，它没能成为寄托民族梦想的真正的“硅谷”，也没能成为民族信息产业真正的中心。尽管我们缺乏对中关村真正的理解，存在认识上的不全面，我们也认同中关村的价值，它的孵化与辐射作用，对我国信息产业的发展 and 促进是不可估量的。但是我们也看到，它不仅浓缩了新技术的方方面面，更是集中了中国企业和企业家的一切缺陷和劣根、以及由此而形成的无数经验和教训。今天，我们如果不去好好研究，就会留下遗憾。因为我们再也不能用同样的代价，去培养一个新的病人。

多元化是 IT 业最大的隐患

改革开放 20 年来，迅速崛起的中国企业群落成了经济腾飞的脊梁，但是严峻的现实是：虽然经过了风雨反复吹打，中国企业始终处于动荡不安的生态之中。我们经常听到企业豪迈地宣扬自己超常速的发展业绩。但是冒险和危机也常常来自这“超常速”的追求中。因为屡屡重复发生的悲剧就是企业超常速发展的下文，就是超常速的陨落。至今，能坚持十年稳步发展的中国企业，几乎屈指难数。

这是一个充满了机遇的浮躁年代。囫囵吞枣似的各种新潮经营理念蜂拥而来，各种古老而陈旧的挣钱手段也屡试不爽。这种混乱使得缺乏企业文化积累的中国商业界，无法回避现实存在的各种不规范现象，而真正掌握西方现代管理的理论和实践，使中国企业始终无法建立起一种稳态的组织形态，一套稳健而务实的经营方法。

当我们目光更多投注于困难重重的国营企业和乡镇企业之际，我们不要忘记，我们所谓的现代化企业也仍然异常脆弱。许多名噪一时的企业沦陷在自己的成功之中，而今辉煌的企业又有谁能保证它的未来？这种短命的企业的浮浮沉沉无疑是社会资源的巨大浪费。我们迫切地希望早日“制造”出一批庞大的企业，豪迈地驶向国际市场，我们也急切地想瞄准世界 500 大、幸福 500 大的目标，但是我们偏偏忽略了：对企业来说，任何急功近利的超常速发展都不健康，都隐藏危险因素，都可能是未来致命的创伤。

当我们还没学会好好走路时，就选择了狂奔，就投入了冲刺。

而这种狂奔的首要方式就是：多元化！多元化的枪口下可谓尸横遍野。

但后者仍然熟视无睹。甚至在我们最欣慰的 IT 业内，这种危险也正在发生。

多元化秀色可餐

近几年国内 IT 业的发展值得称道。而我们欣喜的原因并不在于出现了几家成气候的国内公司，或者国产品牌占据了一定的市场份额。我们最骄傲的是产业发展的健康性，以及该领域国内企业发展的稳健。虽然也有巨人、信通等失败的警示，但他们并不是倒在 IT 业的市场上。至今，几乎很少有发展起来的企业破产或倒闭在这一市场上，这是一个值得骄傲的成绩。

但是，经过几年的高速发展，具备一定市场实力和资金实力的不少厂商开始出现新的浮躁症。在一种前所未有的自我感觉中义无反顾地迈开多元化的大步，以期继续超常速发展。

多元化大概是一个公司成长历程中最大的挑战。毕竟这是一个最自然最具诱惑的选择。当然也是最微妙最危险的选择。因此无论是回报还是风险都可能大得意想不到。世界上成功的多元化公司如 GE、3M 以及 Disney 等，业绩骄人，但更多不成功的例子都成了炮灰。

多元化是一颗令每一位经营者都格外刺激的骰子。

酝酿多元化的最佳时机就是宏观经济形势大好，市场活跃，机遇处处呈现之际。加上此时的企业形势也不是一般的好，一种集体的幻像和错觉就开始主导了赌局，多元化下注的大好时光来临了。

况且，多元化对急于成长的中国企业尤其富有魅力。而且赞成多元化的理由也非常充分，如联想郭为认为：“美国公司处于技术领导者地位，所以

有信心，同时也必须集中在一个领域才能继续保持领先地位。亚洲公司在技术上处于跟随和赶超地位，在引导技术方面的主动权较小，所以不愿意承担太多技术风险，而多元化经营正好可以分散风险。”海星集团荣海认为：“多元化问题是民营企业在没有政策作为靠山情况下的一种自卫行为，在市场很不规范的情况下，民营企业本身应寻求三角形的稳定支撑状态。电脑产品利润低，人员多，弄不好就会倾家荡产，即使不错的厂家也是空架子。巨人的失误并不在于多元化，而在于没有做好多元化的很多准备，他们的多元化没有做好。”

中国 IT 企业对专业化没有信心，而对多元化却异常有信心。

但是多元化真是一件十拿九稳的好事吗？

假相与真实的搏斗

将多元化演义到出神入化的大概就是日本和韩国。典型的代表就是三星。进入 90 年代，三星业绩骄人，开始流露出技术实力无人匹敌的心志，处处显得高人一等。尤其在其芯片大赚特赚的 1994 年和 1995 年，公司相当多的利润部投入了许多令人置疑的项目：比如购物商城、建筑、汽车……而当最得意的 DRAM 芯片市场形势不好，尤其是亚洲金融危机来临时，三星首当其冲，成为该国头号重病号。因为其债务已高达 234 亿美元，是自有资本的 269%，每年利息费用就达 6.88 亿美元。为了从毁灭的边缘走回，三星赶紧甩卖各业务部门，包括芯片也期待 Intel 购股以救上一把，用其领导人的话说：“要变更除老婆孩子外的所有一切。”

因此多元化并不像人们常识所认识的那样，它不是分散风险而是增加风险的策略。因为多元化成功的理想前提是：市场稳定，产业稳定，整个客观经济稳定加上公司的确有超常的竞争力。

但是我们不得不承认，虽然经过了十多年引人瞩目的发展，中国宏观经济仍充满着各种风险。尤其是在产业市场上，中国企业的市场优势恰恰是建立在不规范的基础之上。许多企业仍依靠这种不规范性获取利润，暂时的成功使人们往往忽视背后的真实以及自身的脆弱。这种不规范只是短期的防护，终将逐步消除。当有一天，国内企业与国际跨国企业在同一个规范的市场进行公平竞争时，我们的优势还有什么？

中国 IT 市场是最早开放的市场，也是国外政府和企业最虎视眈眈的市场，也肯定是各种非结构壁垒最早清除的市场。因此，对中国 IT 企业来说，最迫切的任务不是铺大摊子，摆开场子，做出架子，而是实实在在地钻入 IT 产业内部，早日确立自己真正的市场竞争优势，包括目前国内那些自我感觉极良好的企业。

的确，近几年尤其是 1997 年，是中国 IT 业发展的一个高潮。许多企业获利不菲，企业发展轻松自如，特别是陆续上市的公司，融资渠道大开，手头格外宽绰。在这种美妙的前景下，相当一批成功的公司都放弃了在主营业务上下大功夫的决心，转而选择了多元化这种最便捷的方式。这个名单上有联想、方正、长城、实达、海星、连邦等中国 IT 业的主力厂商。

塞壬的歌声嘹亮

实达于 10 年前在福建起步，从并不热门的终端入手，又合并了针打业务，迅速发展壮大并成功上市，充分显示了公司的内在活力。可以说，实达

的成功就是特色化、专业化的成功。而成长壮大后的最大愿望还是要回到主流。如今实达 PC 的市场举措和实达 VCD 的广告宣传抢眼，涉足软件业的行动也很果断和迅速。1997 年它投资控股北京朗新软件公司，加强系统集成业务，初尝甜头。1998 年注资铭泰，插足翻译软件市场。同时，它还对业内多家软件公司频频递出秋波。不知是实达领导们迷人眼，还是局外人看花了眼，大家疑惑的是，实达未来的主营方向究竟是什么？

联想无疑是中国 IT 业的领头羊，是民族高科技产业具有象征意义的旗手。但是，联想又将拿什么来体现这种象征，来完善这种身份呢？难道仅仅靠规模的扩张吗？其他几匹黑马，虽给人留下了深刻印象，但在人们的印象中似乎正失掉前两年的那股冲劲，声音也越来越弱，几乎很少听到新动向！？

可以说，1998 年上半年中国计算机产业从来没有这般平淡过。但是业内厂商的多元化举措却又从来没有这般热闹过。这当然有一定的外在原因，但我们是不是也该找一找自己内在的原因呢？国内厂商表现乏力与多元化的浪潮之间究竟是一种偶然还是必然？

中国计算机产业，归根结底，仍处于扎根阶段。未来的形势，就看谁扎得最准最深，而绝不是看摊子铺得有多大。当国内其他行业仍摆脱不了“各领风骚三五年”的宿命，一家家风云一时的企业转眼间灰飞烟散时，幸运的是，真正扎根于计算机业的厂商还很少有关门破产的。倒有不少借计算机起家后，忙于扩张的，先后悲壮地沦陷在房地产、保健品等风潮行业之中。

全球计算机产业正进入一个新的调整时期，中国信息产业也面临新的转型。我们再也付不起高昂的学费，经不过太多的弯路。过去的教训历历在目。国内厂商近几年如不继续加强自身，找到方向，立稳脚跟，则仍会在生死存亡的考验中迷失自己。阿基米德说：“给我一个支点，我能撬动地球。”但是那些希冀有多个支点的多元化企业，不知能否好好地支撑住自己，顺利走向长远的发展之路？多元化如同塞壬美妙的歌声一样，令许多人迷醉不已。

丛林里的狂奔

C.C.Markides 认为，要降低多元化这个高风险赌博的危险，企业领导可以先回答六个问题：（1）在现有市场中，我们比竞争对手强在哪里？（2）为了在新市场上获得成功，我们究竟需要动用多少战略资产？（3）在全新的竞争游戏中，我们能不能赶上或超过竞争对手？（4）多元化会不会将需要结合在一起的战略资产分裂？（5）在新的市场中，我是仅仅涉足其中还是准备成为竞争的优胜者？（6）在多元化中公司能从中学到什么，我们是否作好充分准备以学习新的经验？

然而在国内，真正深思熟虑的多元化很少，绝大多数多元化只是为了得到数量式的扩张，缺乏有质量的深入挖掘。几乎每一个略成规模的 IT 企业，都想涉及硬件、软件，都想生产、销售，都有自销、代理，都对房地产、金融投资垂涎，都是商用、家用市场两不误，都插足系统集成……表面上看似乎每个企业都信心十足地以为无所不能，实质上却是对选择任何一个主营方向、真正专业化、真正走向卓越的未来缺乏应有的信心。只能希望四面出击，求得“东方不亮西方亮”来逃避市场竞争的真正风险。因为中国 IT 企业的内在远没有其外表所表现的那么自信，中国 IT 业远没有人们想象和期望的那么强大。多元化热潮下潜伏的“信心危机”无疑是中国 IT 业进一步发展的最大障碍。

尽管填空式的市场增长已基本结束，但产业数量式的增长却仍机会颇多。单纯依靠广告轰炸就如日中天的神话仍在一个个出现，当然也肯定将一个个破灭。中国企业“各领风骚三五年”的宿命仍没能摆脱。中国消费者毕竟还是一个最易诱导最易误导最易欺骗的庞大群体，各种制度上、机制上、人性上的不规范和腐败如同润滑油一样，让企业仍然游刃有余。至少目前，多元化还是一种玩得转，且定有斩获的游戏。

但是多元化肯定是一剂猛药，用好了会有意外收获，稍不慎就会让企业很快七窍流血。中国企业的体质仍虚弱无比，多元化必然是凶多吉少。而 IT 业作为新时代的战略产业，信息时代主导的高科技产业，会不会同样走入多元化的怪圈呢？

答案是肯定的！1997 年是中国 IT 业的蜜月期，也是多元化的高烧期，几乎每一家企业都在雄心勃勃四处扩张，豪迈地洒钱。看来，短期收益还算不错。但是，进入 1998 年，国内 IT 业异乎寻常地失却了往年的冲劲和活力，半年来他们的表现异乎寻常地平静，连虚张声势的市场活动也清淡了许多。这种不正常的平静是否与上一年刮开的多元化热潮有直接联系？

IT 业作为朝阳产业，其最可贵的就是健康的利润、稳健的成长以及充满希望的未来。但是当一家 IT 企业，放弃技术深入研发，放弃专业化特长，而将宝贵的资源分散去追逐多元化，无异于舍本求末。

竞争永远是市场的主旋律，尤其是强敌当前的 IT 市场。我们至今未能找到真正发展的支点，拥有真正与强手对抗的竞争优势，那么在这个很快将消除贸易壁垒、走向全面开放的市场上，我们如何能营造更美好的未来。

1998 年宏观经济走凉，IT 市场开始减速下滑，利润将更为稀薄，这是一个不祥的信号。但是，如果这种形势会是一盆冰水，能让那些沉迷于多元化的企业及时醒悟，则不失为一件好事。

多元化，丛林里的狂奔，结局是不言而喻的。体面的中国 IT 业应该努力绕过这道槛！珍惜来之不易的一切！

国产 PC：软体动物还是脊椎动物

国产品牌涉险而起

中国信息产业真正具备品牌雏形的只有 PC 业，因为 PC 制造简单，符合国情。10 年来，PC 领域国产品牌的发展犹如一出惊险剧，扣人心弦。1988 年，相对封闭的市场中，国产微机占尽风光，赢得 80% 的市场。1990 年初，风云突变，市场洞开，国外品牌狂扫市场，1993 年，国产微机只剩 37.8% 的份额，1994 年缩至 35%，1995 年更退至 23%。等到 1996 年，国产品牌才重新缓过气来，在联想率领下逐步挽回颓势，1997 年又赢得了 60% 左右的市场份额。

其实严格的国产品牌真正成形还是在 90 年代初，也就是国外品牌入侵，市场真正具有火药味之后，此前的风光，都可视为“前品牌时代”，一笔带过。1994 年，在中关村一片“恐狼症”之下，长城与 IBM 组建长城国际，“金长城”沾得洋巨头之光，并经博士精心策划，掀起了真正意义的国产品牌的新里程。1996 年，联想一轮轮险象环生的降价策划，辅以强大的广告投入和“技术同步”的市场宣传，联想品牌涉险而来，脱颖而出。

与其说，1996 年的联想占尽风光，不如说 1996 年国内各种品牌都同时受益，因为这是市场上第一次真正树立起国产品牌的信心。联想站起来了，其他国内品牌也跟着扶起来了。在此形势下，才有了 1997 年国产品牌蜂拥而上，渐成声势的景象。

但是，悬挂在国产品牌之上的达摩克利斯神剑并没有从此消失，一个非常现实而迫切的问题摆在我们面前，谁来支撑起国产品牌的生存空间？换句话说，国产品牌，究竟做软体动物还是做脊椎动物？

市场领导者是绅士

市场总是由领导者推动，市场总需要一个强有力的领导者。这不仅仅是心里慰藉，更不是出于精神胜利，而是实际市场的真切需要。

市场上的领导厂商往往意味着占有、垄断，意味赶尽杀绝、唯我得势，如昔日的 IBM，今日的 Microsoft、Intel，都会给人这种冷酷的一面，都含有一种强大的威胁，令人反感。但是真正的领导者还有人们易忽略的另一面：

撑起价格空间。由于领导者占得技术、成本、利润优势，就可以使该市场存留足够的利润空间，形成高价高质到低质低价错落有致的层次分存，使各级厂商根据自身情况，各就其位，占得一席之地，实现产业共赢，从容发展。像 IBM 的计算机产品，Intel 的芯片，Microsoft 的软件，创新的声卡……他们排挤着对手，同时也以坚挺的价格，给了对手生存的空间，如果他们把持不住价格，那么谁还能在市场上存活？

稳定市场。信息产业以发展迅速、快疾多变著称。市场上充斥着各种不稳定因素，尤其是竞争白热化的领域。领导厂商犹如翩翩鲨鱼，抢占市场，但是领导者也犹如龙宫的定海神针，有效抗衡市场波动，减缓各种不稳定因素，特别是防止不必要的价格大战。当年 IBM 的大型机业务自乱手脚时，任何一家大型机厂商都没能逃脱亏损的噩运。

推动市场。中小型厂商以思维灵活、追求创新为市场注入源源不绝的活力。但是在每次重大变革关头，IT 业的新星们并不能独自领导潮流、改写历

程。他们的创新总是在大公司参与、争抢的事态下才发生决定性的变革。而在发展的徐缓阶段，领导厂商总是走在前头，推动整个行业向前发展。

因此，真正的领导厂商不像斗士，更像绅士；不像急近功利的商人，更像彬彬有礼的政治家。

同一只篮子里的鸡蛋

最深刻的事例就是几年前的光驱市场。随着光驱迅速成为 PC 的标准配置，这一市场的前景也格外诱人，许多国际大公司都抢占商机。但由于标准共有，彼此技术没有区别，功能没有差异，产品没有特异，价格没有落差，整个行业缺乏一个能够主导和左右市场的领导者。大家一哄而上，加之市场预测不准，生产能力过剩，而且光驱速度升级又快，整个市场很快垮掉，市场价格一路下泻，大家都在赔本甩卖。而且先期投入越多，走得越急的厂商，亏得越惨。而且一旦垮掉，就很难有厂商再将市场重新撑起来。一年之内，整个光驱行业亏损数十亿美元，几乎无一厂商幸免。

赶潮的创新公司也在其中，这场损失使公司主席沈望傅至今刻骨铭心：“大家要赚钱，一定要有个市场领导者。没有，也要制造出一个，否则大家全是输家，全都亏本。谁也控制不了自己的命运。”

目前，国产 PC 品牌份额上扬，几大厂商利润也不错，但是真正为它们撑起价位空间的恰恰不是国产品牌，而是几大国外品牌。

国产品牌的份额主要集中在占收入 40%、占机器数量 60%的低档区域。各品牌定位相同，价位相差无几，质量技术也没有档次区分。虽然联想冲上去了，但是国产品牌仍缺乏支柱，缺乏一股能够控制市场的力量。也就是缺乏一个领导者，真正有能力将国产品牌的食物链提起来。

现在，国产品牌栖息在兼容机与国外品牌之间，很像装在同一只篮子里的鸡蛋，挤在一起。“比上不足，比下有余”，暂时无忧。

国产品牌扩张的速度远超过了市场增长的速度，你只要浏览一下中关村越树越大的广告牌：同方、同创、实达、海信、联想、方正、长城……，你留意一下电视中海信、长城、联想、方正等电视广告，你就会明白，分完市场，抢完渠道之后，价格战并不是杞人忧天，而是一种随时会发生的事实。

国产品牌之间的价格战，由于产品特性所决定，必然是直接的、肉搏的，并没有多少回旋余地。

真正的达摩克利斯之剑

当然，最大的危险还不是国产品牌彼此间的拼杀，而是目前提着 PC 市场食物链高端的国外品牌。

近两年，面对国内品牌的尽情表演，国外品牌却表现得异乎寻常地克制和温文尔雅。一方面几大代理相继主推自主品牌，自然冷落了代理产品，影响了市场渗透，另一方面国产品牌份额扩张，已开始有力地挤占国外品牌的原有市场空间。但是，国外品牌价格依然坚挺。如 Compaq 的 1000 美元以下 PC 风靡全美，“黑金刚”入主中国依然价格不菲。

国外品牌的表现可理解为：一方面它要汲取更高的利润，以影响海外的股票价格；另一方面它们需要国产品牌开拓市场，扩大市场，以期彼此得益。还有很重要的一个原因，那就是国外公司知道国内市场禁区较多，国家政策呵护有加，使他们不敢轻易下放价位，使国产品牌遭受太大打击，以免引起

不必要的麻烦。中国市场是一个让他们感觉充满风险和灰区的市场。因此他们不但谨慎，而且还学会四处化缘。

但这一切毕竟建立在非市场因素之上，毕竟要随着改革和发展逐步消解。像日本厂商冲刺美国市场，像美国厂商争抢日本市场，都是赤裸裸、毫不掩饰的，都是以残酷的价格战开路的。这种状况，随着欧美市场饱和和国内市场地位上升，也总有一天会发生的。另外在入关之后，在零关税之后，在市场真正全球化之后，国外品牌会越来越撕去温柔的面具。非市场因素必将退出历史舞台。

因此国内市场的真正主动权并不在我们手中。抹去了价格因素，国产品在质量、技术、品牌等诸因素方面还无法与国外品牌同日而语，靠国外品牌的高价位撑起利润空间，风险巨大。

只有国内厂商真正撑起市场，国产品牌才真正有保障，才能化解危险。

国产 PC 要有一副脊椎

目前，让国产品牌喜的是价格，忧的是价格，恨的也是价格。成也价格，败也价格，千钧系于一发。

领导者不仅仅让大家感到压力，还应给大家提供一个喘气的空间，存活的空间。目前，中档 PC 配置相同的国产品牌与国外品牌还有 20%~30% 的价格差距，这一差距实际上也代表着整体的差距。充当国产品牌的领导者，首要的任务就是消去这种差距，将差距转化为更高的利润、更高的品质、更高的技术、更好的品牌。

首先，领导者要实现自身卓越，无论是差异战略、成本战略还是品牌战略，都要求在技术优势、市场信心、用户信誉、品牌力量等方面达到新的高度，与国外品牌（只在 PC 领域）形成真正的抗衡能力，而不仅仅体现在宣传之上。

其次，领导者除自身发展外，更肩负着产业重任，更要求它的责任感。每一个市场举措，都不仅仅围绕自身利益，而是着眼产业利益，不是一味将自己的胜利建立在国产品牌的鲜血之上。就像面对东南亚金融危机一样，人民币不贬值的决心，不是出于利益，而是表示一个大国的责任心。

也就是说，要成为市场领导者，就要学会向上发展，而不是向下挤压；就要逐渐向国外品牌叫板，而不是向更弱小的国产品牌开刀。

谁能成为国产 PC 的领袖企业？联想无疑是当下的首选，因为其管理最成系统，基础设施最扎实，而且拥有良好的领先优势，人们也寄予了更大的希望。近来，联想电脑公司改组，联想集团主弹“贸工技”战略。这一战略无疑将贸易放在第一位，工业和技术随后。这是一种务实而稳妥的战略，与韩国三星、现代等大公司的早期发展历程异曲同工。但是这种战略与充当国产品牌领导地位相比，究竟是否一致，还待时间来验证。

PC 业国产品牌是我们难能可贵的成绩，值得我们为之继续鼓掌。如果国产品牌能早日诞生一位站得直、挺得住的领导厂商，则是中国 IT 业的大幸。

幸福 500 太遥远，十几年几十年的规划太虚幻。特别是 IT 业，三年以后的规划往往是笑话。但如何成就一位 PC 品牌的领导厂商，倒是一个非常现实且更有意义的事。

愿早日为国产品牌塑一副脊椎，让它真正站起来。

中国 PC 市场群架难打

千军万马上 PC

实达、和光、海星、同方、红壹佰、海信、曙光、太极、华胜、银河、福建中银、上广电、惠通、四通……外加联想、长城、方正、同创、浪潮以及风声越来越紧的长虹、海尔、康佳……这越列越长的 PC 厂商名单使许多人的心都提到了嗓子眼上，而且名单还在不断增加，的确令人心惊肉跳。彩电的惨剧还未忘却，VCD 的血战正在上演，中国 PC 业真是悬崖忘了勒马。

与数千万台的彩电和 VCD 市场相比，PC 市场眼下容量有限。但是，这却是中国计算机业首次汇成了一台戏，也算是民族计算机业拼搏多年后开演的第一部“大片”。实在是一个令人难以评判和言说的局势。说到热闹，这无疑使先前只能清谈 NC、Internet、CPU、OS 的国内业界终于有了一个关于自家的热门话题。面对一场即将开演的好戏，再苛刻的观众也免不了激动、兴奋并鼓掌。可是这种状似饿急了场景又怎能不让人忧国忧民。

于是有人断言，1998 年将是国产 PC 业的“滑铁卢”，蜂拥而上的 PC 品牌在 1997 年是最后的辉煌。1998 年，大多数厂商将饱尝价格战的炮火，品尝规模上不去、利润起不来的“肠梗塞”病症之苦。

可是进入 1998 年，各地方上 PC 的余热并没有消退，只是疲乏的媒体已失却兴致，许多新品牌只能自个儿寂寞地诞生。就在将近一个月內，江西的科环，广西的胜利，湖北的东湖海，四川的天府……都在将本省无自主品牌的历史一一改写。他们来晚了，但都豪情不减，都投入巨资建起了年产十万、数十万台的生产线，并立下宏伟目标。

这些厂商毫不理会舆论的“乌鸦嘴”，我行我素，大有“顶风作案”之勇气。而且这股热潮并不会就此刹住，因为全国没有自主品牌的省市还有许多。中国 PC 业重蹈当年彩电业的格局是难以避免了。

首先，传统的电子产业面临重组是现实，许多产品如彩电、VCD、录音机、收音机等前景黯淡，这些行业全面转向、快速增长的新兴行业不但是厂商的最佳出路，也是各省市经济发展的最好突破口。

其次，PC 业是个妙不可言的产业，假设钢材对 GNP 的贡献指数为 1，那么小轿车为 5，彩电为 30，PC 则为 1000，集成电路为 2000。集成电路是块硬骨头，不是谁都啃得动，连国家啃它都一步三徘徊，更别说地方省市。

但 PC 不一样，其贡献指数实在惊人，而生产制造又实在简单，所谓的技术含量往往只是宣传的幌子。即使造 PC 不挣钱，由 PC 业带动的显示器、电源、键盘、机箱等工业也将产生相当的效应。

而且地方政府略加支持，“推销”掉几万、十几万台本地品牌 PC 轻而易举，而单这就是几亿、十几亿的产值。

再者，PC 业的利润究竟如何，也是个谜。

此地无银三百两

媒体对一拥而上的 PC 品牌基本上持消极和忧患心态，少有乐观之言，其重重重复的要点有：

- (1) PC 利润已极低，是鸡肋，不值得如此争抢；
- (2) 市场容量有限，争来争去难免走向恶性，伤到自家兄弟；

(3) 新品牌三教九流，鱼目混杂，多是当代理、做家电或干脆与 PC 八杆子打不着的，他们进来无疑是趟混水；

(4) 一些厂商动机不纯，只为树形象，为上营业额，为配合上市，无长远打算；

……

仔细分析，这些论调也颇有背景，因为随着如潮般的竞争对手杀来，最直接的“受害者”就是原有的 PC 厂商。每一个新兴品牌都是直接的利益争抢者和冲突者。尽管他们在有的场合会表表姿态，表示欢迎，但他们内心的想法路人皆知。

有人作了形象的比喻，说做 PC 如同公共汽车，车上的人总是嚷着“别挤了，别挤了，车满挤不下了。”可车下的人总认为车内尚有空间，甚至宽绰得很，尤其是上了一只脚的，更得趁势全身而上。否则，谁知道下趟车何时才到？会不会比这车更挤。

而且，这与围城还不一样。虽然城外的人拼命想进来，但 PC 城内的人虽嘴上怪叫，却还没有人愿意冲出去，不再做 PC。中关村挤了几十个品牌，这两年还没见挤死了谁。

可以说，先前的 PC 厂商如今都日子红火，不但发展迅速而且利润不错，没听说哪家入不敷出。这种好光景没有别的行业可以相比。而目前的媒体是 PC 厂商公关的竞技场，舆论基本上是这些厂商忠实的反映。因此舆论的来源和动议以及正确与否，完全可以打一个大大的问号。

问题的焦点是 PC 究竟有没有利润？其实这是一个相当幼稚的问题。在市场全面转入买方市场的情势下，利润靠竞争优势获取，靠厂商自己努力去挣。目前，PC 是国内甚至全球哭穷哭得最厉害的行业，相信实情不假。然而，目前 Dell、HP、IBM、Compaq 等表现不错的厂商仍有 20%~30% 的毛利，以及 5%~8% 的纯利，这在硬件制造业中绝对是一个让人瞪圆眼珠的利润水平。

机会面前人人平等

以目前市场上的主流机型为例，状况一般的兼容机厂商其成本与售价有 1000 元左右的空间，而几大国产品牌与这些厂商更有 1000~2000 元的差价，国外品牌与国产品牌又有 2000 元以上的差价，如此层层递进，构成了同一档机型的价格阶梯。

而实际的成本，兼容机厂商肯定最高，国产品牌次之，国外品牌最低，与市场价格阶梯正好相反。这种情形一方面说明了市场还极不成熟，同时也说明如果兼容机厂商都有利可图，卖品牌 PC 还有什么理由不挣钱？

年终的财务报表表明，几大主要 PC 厂商的利润率并不高。可是考虑到这些公司在人员、设备、业务方面迅速扩展，其发展所吸取的利润投入也相当可观。而且目前国内公司的财务、会计制度还很不规范。

另一个焦点是，PC 市场有没有必要争？目前，任何一个产业都没有 PC 业这样惊人的增长率。三四年后，市场容量达到 1000 万台，就是 1000 亿的大市场，又有谁能与其争锋？尽管前两年，几大厂商口口声声要挤向兼容机市场，但目前小品牌及兼容机厂商不是少而是多了。他们的产量和利润不是低了，而是高了。

因为这个快速增长的市场还蕴藏着更大的潜力。PC 消费市场已经启动，大众购买欲已被点燃。这样一个大好的市场，怎能像阿斗的江山——白白奉

送给少数几个厂商呢？做一个上亿元规模的公司难不难？但在 PC 业只要出手万把台 PC 就达到了。至于亏本的厂商当然会出现而且会存在，没有亏本还成其为市场？至于上市，有发展眼光的企业都应争取，如果做 PC 能帮助上市，又有哪条法律不允许呢？除非市场本身不答应。

市场竞争永远是最公正的游戏规则，PC 业也不例外。

PC 业在烈火中永生

新兴品牌中，其中大多数厂商如果不推 PC，有谁认识他们？而一推 PC，不管眼下有没有装出一台或卖出一台 PC，都摇身一变，频频亮相媒体，从无名小卒一下子俨然升为中国计算机业的“领衔主角”，尽管阵容拥挤了点。PC 制造，虽已沦为业界技术含量最低的一部分，但它仍是业内外关注的焦点，仍是业界当仁不让的主角。这种树形象打品牌的效果如不推 PC，得花多少广告费、公关费才能达到。四通在推 PC 前，常被业内列为反面教材，与那些因从事房地产、保健品而落魄的厂商列在一起。如今，四通过去的形象又回来了（只是仍显信心不足）。

80 年代初，PC 刚刚诞生不久，市场小之又小，可全美市场上竞争的品牌不少于 200 多种，美国 PC 业就是从一开始就激烈拼杀下走出来的。如今，联想、长城、同创、方正等先行一步，已具备一定的规模，联想更是一马当先，但因此断言后来者机会不大，则实在太早。目前，市场极不规范，竞争也还无序，况且目前国内厂商还谈不上真正的规模。一部 IT 业历史，就是一部以小胜大，以后胜先的历史。规模是好东西，是为数不多可以转化为利润的要素之一，但规模不是万灵药。最初的 Apple、Com-paq、Dell 小不小？如今的 Apple、AST、Packard Bell 大不大？走向规范的市场更讲究的是个性，而不是共性。企业往往上得也快，掉得也快。

最关键的问题是：竞争是好事，成熟的产业必须经过市场竞争真正的洗礼。

目前，国内 PC 竞争还处于初级的低级状态，还处于广告、策划、价格等浅层次的操作，还未涉及到管理、营销、经营理念等体现内功的高级领域。一些厂商近年如入无人之境，不一定是真实力，更可能是因为市场竞争不够充分。对于民族产业来说，最需要的是从竞争中磨炼出几家卓越而具国际竞争力的现代化大企业，而不是让少数企业发家致富。对用户来说，竞争是降低价格提高服务的最佳方式。硬盘、内存、显示器等零组件厂商的激烈竞争，使 PC 厂商受惠不少，这就是所谓“鹬蚌相争，渔翁得利”。

但是，只有作为渔翁的 PC 厂商之间激烈相争，最终的实惠才能落到吃鱼者的嘴里。

地方政府变相扶持并采取地方保护措施，这是计划经济的后遗症。但是害怕竞争，并且设置障碍禁止竞争，更是计划经济的遗毒。市场经济下，任何一个产业都得建立在残酷的竞争之上，即使付出代价。

因此，PC 业的孰是孰非、是对是错，已经远离了过去简单而武断的判定，需要我们以一种更长远更宽容的心态去面对。

PC 业价格仗肯定要打，群架肯定要打，谁做好思想准备，谁就有备无患。

炼狱中的中国软件业

中国软件业热浪逼人

近年来，中国 IT 业最引人注目的变化，不是国产品牌市场份额提升，不是少数国内厂商形成规模，而是软件产业迅速成为热点。毕竟，软件业是知识经济的基础产业，是 21 世纪国家和企业竞争的致胜利器。纵观整个国内软件业，长期以来一直负重而行，增长幅度甚至落后于硬件业，令人忧虑，名利双收的软件厂商寥寥无几。

而今，这个战略性的产业迅速升温。

(1) 国家重视。

在发展初期，产业进程的最大动力来自政府，我国软件业的发展一直受到国家有关部门的重视。1998 年是改革进入“深水区”的关键一年，国家明确了产业结构调整的方向，提出要大力发展高科技，特别是大力支持和优先发展软件业。国家及地方政府已经且还将进一步陆续出台相关政策，真正扶软件业一把，在上市、投资、税收等各方面给予特殊优惠。各地的软件园和产业基地也风风火火。对于市场创收仍很困难的软件企业来说，政策资源可以起到格外重要的作用。特别是因政策而带动起来的投资信心，尤其不可低估。

(2) 风险投资启动。

风险投资是软件业的“梦中情人”，是产业发展的催化剂。由于各种因素，风险投资对国内软件业始终敬而远之。但如今，风险投资机构开始积聚信心，向软件企业暗送秋波：1997 年，四通利方向美洲银行罗比公司、华登国际投资集团、艾芬豪国际等高科技风险投资公司融资 650 万美元；深圳金蝶公司从广州太平洋技术有限公司得到 2000 万资金；爱特信也从 Intel、IDG 等公司成功引入 200 万美元后续资金……

一切刚刚开始，但行动远胜于空喊。只要先期的风险投资案例能够取得良好的收效，追求利益的风险投资机构就会不请自到。

风险投资的活跃与否是产业兴旺的重要指标之一。

(3) 软件业秀色可餐。

80 年代末及整个 90 年代，中国计算机市场的快速增长培养了一大批国内厂商，尤其是主营 PC 的几大硬件厂商，具备了一定实力，树立了品牌知名度。但随着市场竞争的日益激烈，硬件业的利润空间急剧压缩，软件业成为新的发展潮流——毕竟软件市场处女地颇多，投资回报率极高。

自 1997 年起，硬件厂商开始“插足”软件业。出手较快的实达，1997 年投资控股北京朗新软件，主打系统集成，效益显著；1998 年又注资铭泰，涉足应用软件市场，且现仍在四处物色购并目标。而中国 IT 业的领头羊——联想也在酝酿重大行动，届时必有令业界为之震动的大动作。

一般来说，初具规模、已经上市的硬件厂商，握有充足的资金，会直接以兼并的方式涉足软件业。因此，目前一些市场上较为成功的软件企业显得格外秀色可餐，有意注资或收购的非正式和正式的洽谈格外活跃。

这场逐步升温的企业买卖无疑是软件业的又一针强心剂。

(4) 软件厂商自我健身。

前景看好的软件企业也开始重视自己，或评估资产，或结构重组，或准

备上市，都在摩拳擦掌，准备好好干一场。1998年度，中文之星品牌评估惹人注目，也引来颇多非议。但此事也提醒同行，该好好掂量掂量自己的份量、别自己看轻自己。

无形资产是软件业最趟不清的“灰区”。量化无形资产，股份重组，上市融资都是必要的步骤。金山公司1998年度公司内部重组，以更合理、高效的结构开拓市场，来迎接未来的上市；此外，中软、科利华、青鸟、用友及希望都在积极筹划上市。上市成为中国软件企业最大的梦想，以往想都不敢想，如今不但敢想而且敢做。直接上市障碍较多，借壳上市也是一条捷径。

(5) 渠道热开了锅。

销售渠道是市场的命脉，是价值链中增值大、风险低的一环。于是软件市场未热，销售渠道倒先开了锅。1994年，几位具有前瞻性眼光的年轻人成立了连邦公司，成功开辟了连锁分销之先河，不但为中国软件业的发展铺修了一条宽敞的道路，同时企业自身也在机遇中迅速壮大。市场上任何一个成功案例，都会很快成为同行追随和仿效的最佳目标，连邦的成功也引来了众多的竞争对手。继赛乐氏、希望等软件销售连锁企业后，大恒、正普、大和、万众力合等分销商也强力介入这一市场。到1998年，软件渠道之争已成为软件产业最引人注目的焦点。S300版权软件推广集团于4月18日成立，尽管评价不一，观望者居多，但其创意不乏可圈可点之处。尝足贸易甜头的联想科技发展公司，又想在无所不代的分销目录中添上软件产品。而且，业内较为知名的软件厂商也都拥有自己的分销代理甚至直销渠道，各种渠道汇合在一起，真有些令人眼花缭乱。但对于软件厂商来说，不但多了渠道选择，而且不必受制于少数实力分销商，拥有更多的主动。

渠道的竞争对产业发展应是极大的推动。

中国软件业冷气袭人

多因素的汇合能促成产业真正的突破和发展，但是一拥而上的热潮也可能由于过分的乐观，导致对市场的错误认知。大家都满怀希望在短期内满载而归，这种由大量幻想、人为造势和虚假表象合成的景象迟早会遭遇打击，对产业发展产生破坏性后果。对今日的中国软件业，这种情况可能会发生，或者说已经发生。

(1) 国家软件战略待明晰。

没有软件，就没有信息化，甚至没有国家的安全保障和经济的核心灵魂。这些宏观论调无处不在，人们对中国软件业的焦虑已很有历史。但过去的许多政策倾斜以及资源扶持都没能找到正点，落到实处，实际效果不尽人意。如今，知识经济大潮涌动，国家综合实力有待突破，软件业的战略地位进一步受到重视。这个尚不成形的产业，迫切需要一整套政策和措施的推动，税收、贷款、风险投资、人才、盗版及知识产权等各方面都需要系统性的改善。但是，无论历史还是现实都证明，中国软件业绝不可能在一夜之间找到发展的灵丹妙药，也不可能在短期内将政策完善并落到实处。

软件产业仍在摸着石头过河，许多战略措施有待明晰。

(2) 产业需文化支撑。

尽管不少公司选择了购并这种最快捷最保险的方式进军软件业，但是一个企业要在软件业立稳脚跟，却绝不是一件简单的事。因为软件业需要一种相应的文化来支撑，这是其独特的一面。无论是创造、管理还是市场需求，

都需要相应的软件文化。中国软件业步履缓慢的原因之一就是缺乏成形的软件文化。90年代初才正式起步的软件业缺乏历史、缺乏文化积累，即使到今天，软件市场仍由个人智慧的单打独斗占据主流。Acer 总裁施振荣先生曾说过，在硬件制造方面，向美国学习只需 3~5 年就可达到世界级水平，掌握技术及生产制造也只需 5~10 年，但要培养一个国家、一个企业的软件文化，则需要十几年、几十年。

毕竟文化是产业发展的土壤，因此，软件文化上的制约是个长期性的大问题，绝不容忽视。

(3) 正版市场不容乐观。

盗版软件与正版软件对垒，正版软件简直弱不禁风，不堪一击。有人估计，盗版产品占软件市场 95%以上。有的厂商称卖掉一套正版软件，相应却有 100 套盗版软件在使用。许多电脑装了满满一肚子软件，可其中连正版软件的影子都找不到。盗版在某种程度上正给软件业的成长以毁灭性的压制。

可喜的是，经过宣传、教育及法律手段，用户正版意识渐强，正版软件市场逐步成长，这种趋势也是中国软件业未来信心的支柱。但是前景并不乐观，来之不易的正版市场仍非常脆弱。目前的正版意识仍建立在非常微妙而薄弱的基础之上。在正版意识深入人心、盗版打击力度到位之前，正版市场随时可能遭受宏观经济、市场操作不当等外在因素的打击。

正版市场快速增长的势头是存在的，但不是万无一失的。

(4) 赶潮易着凉。

软件业目前正是赶潮的大好时机，但是赶潮也充满风险。目前软件市场、渠道的混乱，在很大程度上都是由于盲目性造成的，不少厂商没有明确的战略目标和方向，许多人随波逐流，并不真正了解这个产业的真正状况。如今做软件，好像都是在赌未来。但也要明白自己的实力，这不是一个“人有多大胆，地有多大产”的市场，因为胆子大家都有，产却不一定。对那些实施多元化的企业而言，软件并非稳妥而安全的一元，尤其对那些缺乏充分准备和战略思想的厂商，软件业不一定是乐园，却可能是陷阱。

赶潮容易着凉，大伙悠着点。

(5) 宏观经济影响。

亚洲金融危机的负面作用超过了人们最坏的预期，但中国受影响不大。由于与全球经济日益融为一体，国内也不可能成为完全隔绝的避风港，因此危机的消极影响会慢慢反应出来。

目前，从出版业和部分消费品市场的调查中发现，用户购买力明显下降，市场不太景气，且已有滑坡迹象。而处于盗版层层包围中的中国软件市场尤其易受影响，而且经过几年的快速增长，产业也会进入一个调整和回落的阶段。对于兴冲冲投奔软件产业而来的诸多投资商来说，迎接他们的很可能并非一个令人兴奋的市场。

(6) 市场真的在滑坡。

尽管厂商有所忌讳，媒体也有意回避，但是，进入 1998 年后，中国软件市场的确很不幸地陷入了不景气。如果说前面的内容还有点空洞的话，那么眼前的事实是真真切切的。软件业中的几乎每一家厂商都感觉到了市场的凉意。有的是每年必有的 30% 的增长率平地消失了，有的业绩开始出现负增长。软件业者的感受比硬件业更明显。据了解，中关村一软件销售店，1997 年每天营业额在 2 万元左右，如今已跌至 1 万元以下。1997 年最畅销的软件之

一，1998 年表现不错，但仍下降 20%以上。某软件公司 1997 年销售产品 20 万套，1998 年只达到去年同期的 50%。尽管具体的市场数据还未完全出来，有人估计正版软件市场有可能比 1997 年滑坡 30%，而且短期内无力扭转。

但愿，这个估计过于悲观了。

反垄断世纪大诉讼

世纪官司开打

1998年5月16日，Microsoft与美国联邦司法部谈崩了。

1998年5月18日，司法部和20个州政府分别将Microsoft告下，罪名是采用不合理手段打击并摧毁竞争对手，以进一步扩大垄断范围。

100多名律师在联邦反托拉斯负责人乔尔·克莱因的率领下，与比尔·盖茨领衔的信息时代最成功的企业——Microsoft展开一场法律大角斗。乔尔发誓说：“强迫别人接受自己的产品是对垄断权力的滥用。我们的目标便是中止这种行为。”盖茨则愤慨地说：“如果不允许我们提高Windows的性能，我的工作就没法干了。”这两人之间的强烈碰撞，使全世界的目光再次聚集，这场世纪末法律上的大群架就此拉开了帷幕，不打恐怕不行。

比尔·盖茨，哈佛大学法律专业辍学生。除敏锐的市场眼光外，其生意上的精明及法律道行，几十年来令竞争对手、合作伙伴都畏惧三分。1993年司法部展开的反托拉斯调查也奈何不了他，双方于1995年签署一项限制性协议就轻易了结，这一次应是他充分施展才能的大好时机。不过，从目前的表现来看，盖茨的法律知识可能会第一次捉襟见肘，他的聪明才智也可能会第一次感到不够用。

盖茨以强烈的进取心笑傲软件产业，整个PC软件市场都已是他的囊中之物。其操作系统及办公软件市场份额均在90%左右；其经营利润占整个行业的30%。每年研发投入高达25亿美元，比另外10大软件公司的利润总和还多。公司股票价值已逾2000亿美元，现金储备超过100亿美元。这种强势力量使公司更加野心勃勃地开进网络操作系统、数据库、服务器软件、教育及游戏软件、网络浏览器、上网服务等几乎所有的软件领域，而且盖茨在市场上永远争第一，做什么都要做成全球最大。

当然，官司也想打成最大的。

Microsoft和司法部的宿怨

操作系统是个人电脑的大门，钥匙已被Microsoft牢牢掌管。网络比电脑本身蕴藏着更多的珍宝，而浏览器则是开启网络大门的钥匙。但是，当盖茨对网络的认识还处于蒙昧阶段时，Netscape就捷足先登，打造出一把金钥匙。等盖茨醒悟过来，才开始借助强大的实力和几近“野蛮”的免费手段进行疯狂追击。到1997年底，市场优势已与Netscape基本持平，但这远远不够，因为Microsoft在任何一个它所进入的领域，其目标占有率不是50%，也不是90%，而是100%。因此一旦得势，盖茨就厌倦了你卖我送、你争我抢的市场传统招数，从1997年起就着手将浏览器做进操作系统中，使浏览器成为操作系统中的一个普通附加功能。Microsoft认为两者本是天生一对，应早日合为一体。此论类似“女人是男人的一根肋骨”。

这一招不但逼急了竞争对手，招惹了司法部，同时也使PC厂商大为不快。因为随着Microsoft、Intel垄断力量的不断强化，受到打击的不仅仅是他们的竞争对手，PC厂商也同时遭殃，进一步沦为装配工和搬运工。目前两位霸主谋取了60%的毛利和20%的纯利，这种利润压力直接转嫁到PC厂商头上，而后者平均毛利仅有10%~20%，纯利为1%~2%。如今每台PC售价的20%

左右要“上交”Intel,而Microsoft则平均从每位商业用户收取200多美元,可见垄断力量已成为整个行业不能承受之重。目前,PC业的其他零部件市场如主板、硬盘、光驱、显示器、内存等由于缺乏垄断巨头而呈群雄争食状态,因此与PC一样,利润稀薄,甚至亏损连连。

司法部之所以于1997年10月20日开始着手调查Microsoft,其原因除Netscape、升阳等对手的控告外,PC厂商的背后告状也起了相当大的作用。Compaq、Gateway 2000、Micron等主要PC厂商纷纷提供有力证据,甚至把双方的相关电子邮件也一一抖露,无疑为落水的Microsoft加了几块石头,增加了下沉的速度。

但是PC厂商也很矛盾。当官司影响到Windows98如期发布时,Compaq、Dell等公司的总裁又纷纷站出来,希望司法部高抬贵手。因为新年伊始,全球PC业务利润下挫,压力极大。厂商们焦急等待着新的刺激因素来激活市场。而Windows98无疑是1998年最有效最强劲的兴奋剂。厂商们希望司法部能扼制Microsoft的势力,使之能收敛点,但绝不希望把它灭了。

因此一旦Microsoft威胁要推迟Windows98,他们又着急起来。

看比尔·盖茨的演技

盖茨对自己在技术、市场、法庭上的表演能力一向充满自信。毕竟,他虽从事软件业,但学过法律,而学过软件专业的法官不一定有。因此,在法庭上,这位“软件大王”俨然可以摆出“师者”尊位,认为诸位不懂软件,不该对产品技术乱加指点。当法院裁定Microsoft不准搭售IE浏览器时,盖茨认为这帮“门外汉”是滥用权力,棒打“鸳鸯”,表示一旦去掉IE,Windows就会受到伤害,无法正常工作。结果,电脑方面仅是业余水平的杰克逊法官,当场用了15分钟就漂亮地干掉了IE,令盖茨初遭挫折。

对盖茨的演技,大家不必怀疑。于是,“顾客”一词在他的言论中骤然频繁起来,这是以前从未有过的现象。“我们是要满足顾客的需要”。“我们尽管问,顾客需要它们吗?如果答案十分肯定,我们就马上把它加在视窗当中。”“我们的任务非常明确,一切为顾客服务”……在合作伙伴都一边倒的情况下,Microsoft只好搬出“顾客”作为自己的辩护人。若将“顾客”作为公司发展的一面旗帜或者市场宣传的“噱头”倒非常不错,但作为法庭上的挡箭牌则太业余了点。因为“顾客”是个集体名词,是一个虚设的席位,不能形成一种确凿一致的观点。作为厂商不可随便借用“顾客”的名义来发话,尤其是在法庭上。

“顾客”的威力显然还不够,盖茨又搬出了“经济”大棒。Windows98的推迟影响Microsoft的收成不假,但说影响美国经济,这话就大了点。不过,盖茨说“我的工作没法干了”倒是个问题。如果Microsoft真的关门,世界首富失业,盖茨真的一赌气回家抱孩子,还真是业界一个不可挽回的巨大损失。

盖茨委屈地说:“我们没有去想是否会有哪个对手在政治上比较有影响,或者是否会有哪个对手在律师和前政客身上不惜工本。”“谈起在政客身上花钱,我们的竞争对手可比我们高明多了。我太幼稚了。我本以为呆在这里写写优秀的软件就行了,或许我已铸成大错,我没能像对手那样跑到华盛顿呆着。”俨然一副受迫害的“公仆”状。这些话作为私下牢骚可以,但端上台面总感觉不够正点,而且以前常听说盖茨在政治上挺玩得转的。

从盖茨目前的演技上看，他显然还没有进入真正打官司的状态，更没有认识到今后官司的残酷性。

反垄断法是不是草绳

打官司就是趟浑水，就是扯那永远扯不清的事。

官司的焦点是垄断与竞争的界线，垄断与创新的关系。市场上，任何一家公司都痛恨垄断势力，又都眼巴巴希望自己能成霸主。待真的成为霸主后，又总喜欢尽情挥霍霸主的力量。毕竟，“耀武扬威”这个词就是他们的专利。乔尔认为 Microsoft 无节制地使用垄断优势，已妨害了市场竞争。盖茨则称“我们不过是在推销优秀的软件，并从中获取我们应得的利润罢了。”乔尔认为 Microsoft 成了事实上的标准，扼杀了行业的创造力，抑制了新技术的出现。盖茨则认为那是竞争对手自己不争气，他说：“我们日益创新，并不断降低价格”，恰恰是司法部的无理干涉，影响了 Microsoft 新技术、新产品、新功能的推出……

这一切光靠嘴皮子是扯不清的，关键要看美国政策的走势。这场官司要么大事化小，小事化了；要么打得轰轰烈烈，一派狼烟。从目前局势看，后者的可能性更大。因为反托拉斯法自 70 年代大发神威，让 IBM、AT&T 等巨头吃尽苦头后，已闲置二十多年，大家都以为它已变成一根吓唬人的“草绳”而已。而今 Microsoft 的肆无忌惮，各巨头兼联合热潮一浪接一浪等都与这种心理不无关系。而越来越大的大公司不公平地利用市场优势，已经让人感到警觉忧虑。这种具有杀伤性的侵略行为有：捆绑销售、市场份额折扣、独断奖励、广告补贴等。“弱肉强食”的现象比任何时期都红火，因此 Microsoft 一案很可能只是杀“牛”儆猴的一个开端。这一官司必然会影响到芯片业、电信业等各领域的垄断行为。

对用户来说，垄断的好处并不实在。垄断更不等于免费。Microsoft 的数据库产品价格极低，浏览器更是不要钱，但具有垄断优势的产品从来都不便宜，更不会降价。Microsoft 浏览器的免费，与其说是它的恩赐，不如说是 Netscape 为大家谋的福利。一旦 Netscape 在此市场彻底出局，后果不言而喻。

闲置了二十多年的反托拉斯法很可能会重新变成一条凶恶的蛇。盖茨可得悠着点！

我们在千里之外，只有隔岸观火，看热闹的份。但这么壮观的大诉讼，实在值得一观。

