



谁在力争“中国创造”
谁在为“中国管理模式”呐喊

化蛹为蝶

金蝶集团的成功之路

田宏文 编著

kingdee

全方位解密徐少春



深圳出版发行集团
海天出版社

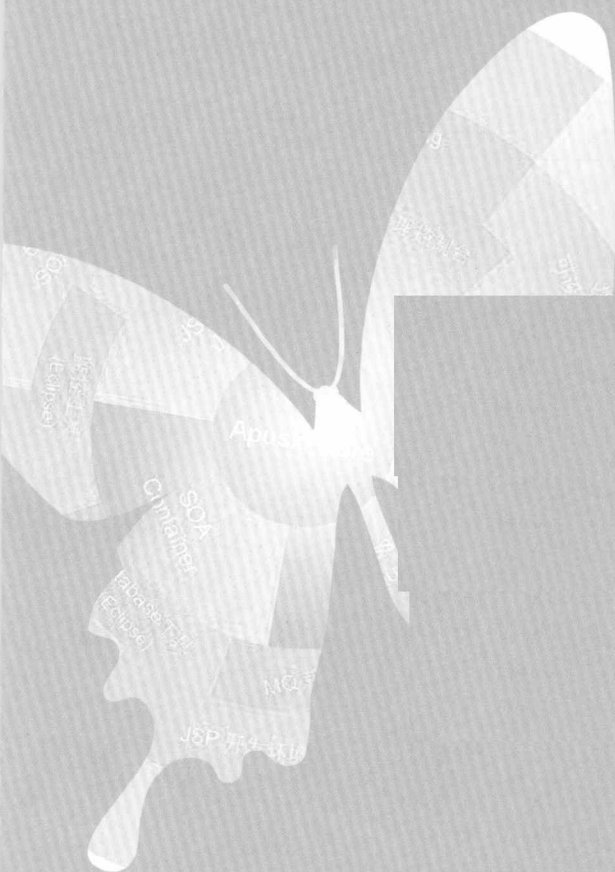


谁在力争“中国创造”
谁在为“中国管理模式”呐喊

化蛹为蝶

金蝶集团的成功之路

田宏文 编著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

化蛹为蝶：金蝶集团的成功之路 / 田宏文编著. — 深圳：
海天出版社，2008.10

ISBN 978-7-80747-285-8

I. 化… II. 田… III. ①徐少春—生平事迹②软件—电
子计算机工业—工业企业管理—研究—深圳市 IV.
K826.16 F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第116960号

化蛹为蝶：金蝶集团的成功之路

HUAYONGWEIDIE: JINDIEJITUAN DE CHENGGONGZHILU

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
封面设计 海天龙
责任校对 程 玲
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 13
字 数 150千
版 次 2008年10月第1版
印 次 2008年10月第1次
印 数 1-8000册
定 价 35.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序言

向中国制造的先行者致敬

时值改革开放30周年之际，回望历史，不免有沧海桑田的感觉。30年后的今天，中国经济在世界范围内已经有了越来越深远的影响，而一批中国企业的崛起就是中国经济大踏步向前发展的引擎。中国制造已经深入地球村的每个角落，并且将在未来的经济版图中占有更重要的位置。这个时候我们回头总结改革开放30年，不仅仅是对过去中国经济蓬勃发展的简单回顾，更是对中国优秀企业的一种鞭策一种期待。

1992年1月，金蝶的前身——深圳爱普电脑技术有限公司在深圳蛇口这片创业热土上成立了。徐少春带着借来的5000元钱满腔热情地投入了创业热潮中。16年后的今天，金蝶已经成为了一个年收入7.7亿元、毛利6.1亿元的大型国际化软件企业。

如今的金蝶已经“化蛹为蝶”。金蝶连续四年被IDC评为中国中小企业ERP市场占有率第一名、连续两年被《福布斯亚洲》评为亚洲最佳中小企业、2007年被Gartner评为在全世界范围内有能力提供下一代SOA服务的十九家主要厂商之一。2007年，IBM与雷曼兄弟入股金蝶国际，成为集团战略性股东，金蝶与IBM组成全球战略联盟，共同在SOA、市场销售、咨询与应用服务、SAAS多个领域进行合作。

可以说，金蝶的发展是改革开放以来中国经济发展的一个缩影。无数热血男儿为此奉献了自己的青春和汗水。徐少春在总结自己创业经历的时候说：“在创业时期，企业家的胆子有多大，产量就有多大；在公司规模化之后，企业家的胸怀有多广，他的事业就有多大。”

在金蝶的成长路途中，不仅仅有鲜花，同样还有荆棘。徐少春带领着金蝶团队通过不断的奋斗，终于抵达了成功的彼岸。本书主



要介绍了徐少春的创业历程以及金蝶集团发展壮大的成功经验。华为、联想、比亚迪、TCL、格兰仕、研祥等优秀的中国企业不仅仅在国际市场披荆斩棘，把中国制造的产品源源不断地推向全球市场，更是在国际市场上表明“中国制造”并非就是“廉价低端产品”的代名词。从中国制造到中国创造，一批优秀的中国企业已经成为了先行者。

随着改革的深入，原先的创业者已经越来越体会到市场的残酷和竞争的激烈，他们并没有固步自封、坐以待毙。优秀的企业家已经开始在全球化视野下考虑中国企业的发展与出路。徐少春认为：

“中国的伟大复兴需要强化‘软实力’，需要商业伦理，更需要中国管理模式。有了好的管理模式，万科可以有第二个王石，阿里巴巴可以有第二个马云。丰田之所以成功，并不是因为它的技术，而是它成功的管理模式。因此中国需要成功的管理模式，它是‘软实力’的重要组成部分。但是照搬国外的管理模式是难以搞好中国企业的，我们需要中国管理模式。”

现在的金蝶可以说是春风中优美的舞者，但是在徐少春看来，这也许只是下一只全新“金蝶”的蛹而已。在我们停下来思考过去的成长历程的时候，徐少春和他的金蝶集团已经把目光投向了更远的未来……

作者

2008.04于深圳

目录



蝶变—金蝶的发展历程

天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为。

——《孟子·告子下》

三更灯火五更鸡，正是男儿发愤时。黑发不知勤学早，白首方悔读书迟。

——（唐）颜真卿《劝学》

第一章 徐少春的寻梦岁月/2

饥谨年代的渴望/2

变幻的轨迹/3

蛇口的震撼/4

第二章 化蛹为蝶的轨迹/6

迈出第一步/6

转折之战/8

破蛹而出/11

展翅高飞/13

链接：徐少春的八大语录/14

金蝶的徐少春“烙印”

君子之学必日新，日新者日进也。不日新者必日退，未有不进而不退者。

——（北宋）程颢·程颐《二程集·河南程氏遗书》

吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？

——《论语·学而》

第三章 战略舵手徐少春/20

徐少春的思考/20

产品领先，伙伴至上/22

中国第一个首席战略官/25

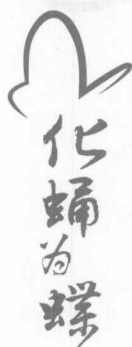
蓝海战略/27

让ERP个性化/31

徐少春战略决策的艺术/32

链接：徐少春演讲：产品领先，伙伴至

上——金蝶EAS发展战略/35



第四章 管理高手徐少春/43

“徐少春准则”/43

有限放权/51

职业经理人/54

第五章 理论专家徐少春/59

中国企业要有个性才能发展/59

软件企业的微笑曲线/63

价值源于实效——中国企业信息化实施战略/65

21世纪中国管理模式必将取得成功/74



金蝶的管理模式

以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。

——（后晋）刘昫《旧唐书·魏征列传》

小勇，血气所为；大勇，义理所发。

——（南宋）朱熹《四书章句集注·〈孟子集注〉卷二》

第六章 金蝶的人力资源管理/78

“四位一体”的矩阵式人力资源管理系统/78

“以人为本”，广招人才/80

一流的薪酬福利/90

多层次激励体系/91

科学化绩效管理/94

链接：徐少春观点——创新与人才是企业的竞争力/99

第七章 金蝶的企业文化/102

以“事业理论”建立金蝶企业文化/102

金蝶的企业使命/103

金蝶的核心竞争力/104

金蝶愿景/105

金蝶的核心价值观/106

金蝶之歌——《梦的翅膀》/107

没有“家长”的企业文化/109

链接：徐少春演讲：公司治理与企业文化/111

第八章 金蝶的市场营销/123

卓越品牌策略/123

专业的产品策略/126

渠道为王/137

营销战/139

会议营销/147

第九章 金蝶的国际化/149

国际化是必然之路/149

国际化，寻找中国模式/150

金蝶的资本国际化/155

链接：徐少春观点——金蝶国际化的三
根柱子/163

附录一：金蝶集团简介/188

附录二：金蝶发展大事记/190

参考文献/201

第十章 金蝶用友争霸录/165

平行的成长轨迹/165

金蝶用友资本争霸战/171

金蝶用友并购争霸战/176

金蝶用友人才争霸战/180

金蝶用友ERP争霸战/181



蝶变—金蝶的发展历程



天将降大任于斯人也，必先苦

其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空

乏其身，行拂乱其所为。

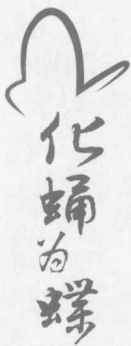
——《孟子·告子下》

三更灯火五更鸡，正是男儿发

愤时。黑发不知勤学早，白首方悔

读书迟。

——（唐）颜真卿《劝学》



第一章

徐少春的寻梦岁月

我觉得成功不是某一个始点，成功是一个过程，在这个过程中，在你追求精神目标的过程中，你不断累计成就感，我认为你就得到了成功，所以我认为成功其实是一种过程。

1 饥谨年代的渴望

20世纪60年代，中华大地百废待兴。徐少春于1963年5月出生在湖南沅江的一户普通的农村家庭中。贫穷成了那个时代的代名词，徐少春也不例外。在他的记忆中，整个中学时代咸菜米饭就是他的主要食粮。俗话说：生于忧患，死于安乐。出生于逆境中的徐少春并没有被贫穷所吓倒，坚强的徐少春对母亲说：“我长大要做钱的主人，不要做钱的奴隶。”为表决心，他在课桌的左右两角分别刻下“金钱在向你呼唤”、“美人在向你招手”，这也是那时大多数学生求学的动力。

儿时的徐少春不愿母亲受穷，青年时的徐少春用五子登科来激励自己的员工，事业有成的徐少春更是创造了几十个百万富翁。

也许金钱和美女是徐少春少年时代奋斗的动力，然而当时的他可能没有想到自己有一天会更加深刻地理解金钱与财富的意义。2003年，徐少春在接受一次采访时说：在我的脑海当中，财富和钱是两个概念。我觉得一个负责任的企业家应该能够理解，如果说财富或者金钱能够给社会带来价值，我认为这就是价值。金钱是财富的一种表现形式，但是否能够成为财富，我觉得不一定。有了钱的人不一定能为社会创造财富。总之，我对财富和钱的想法不一样，我认为财富是能够给社会带来价值的资金或者财产等等的东西。



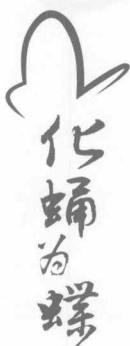
变幻的轨迹

“我确实在从小到大的过程当中有很多偶像，在小时候特别喜欢看一些英雄式的电影，如《地下武工队》等等。里面的主角既有英雄气概，又有儿女情长，觉得他生活非常有意义。所以小时候就有想法想做他们这样的人。因为我生长在农村，在农村怎么实现自己的理想呢？就要考大学，我是1979年报考大学，是第三批，77、78都是年龄比较大的‘老三届’，79才是凭自己本事正儿八经的考试上了大学。”在回忆青少年时代的时候，徐少春这样说起了自己。

1979年，徐少春考入了南京工学院计算机科学与工程系。70年代末80年代初，计算机还是一门很陌生的学科，特别是对于徐少春这样出生于农村的青少年来说，更是从来没有见过计算机。然而哥哥的一句话改变了徐少春的人生轨迹：“人造卫星在天空中放的音乐‘东方红’就是计算机唱的。”原先迷恋于文学的徐少春似乎觉得自己更适合做科学家。

1983年8月徐少春从南京工学院计算机科学与工程系毕业了，他被分配在航天工业部武汉824厂从事计算机软件开发与设计工作。罗曼·罗兰曾经说过：“人生所有的欢乐是创造的欢乐，爱情、天才、行动全靠这团火进射出来。”这也是徐少春最喜欢的一句话。充满创造激情的年轻人很难适应国有企业的氛围，于是他开始了新的追求——考研。1983年8月至1985年8月，经过两年的准备，1985年8月徐少春顺利考入了财政部财政科学研究所，师从我国著名会计理论家、教育家和社会活动家杨纪琬教授，攻读会计专业会计电算化研究方向硕士学位。杨纪琬教授德高望重，既有学者风度又不乏活跃的风格，徐少春似乎又期望自己能做一个像导师一样的学者。然而随着年龄的增长和视野的开阔，儿时埋下的创业的种子在他内心深处又开始萌发。在一个讲座中，他见到了当时一位世界知名的企业家，这让他下定决心，自己以后一定也要做个成功的企业家。

然而当徐少春1988年8月完成学业取得硕士学位后，他还是服从分配去了山东省税务局工作。



蛇口的震撼

然而仅仅在山东呆了2个月，徐少春却在同学的召唤下来到了深圳蛇口，他在深圳的第一份工作是改革开放以后的新生行业之一——中华会计师事务所。

1988年的深圳充满了生机和活力，深南大道兴华宾馆以西几乎还是农村。然而蛇口在那句闻名全国的“时间就是金钱，效率就是生命”口号的带领之下，俨然成为了一个大工地。

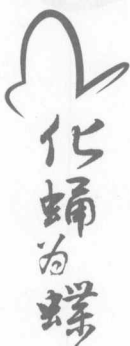
1988年10月20日徐少春坐着中巴车摇摇晃晃经过一片农地来到蛇口，当年的徐少春也许没有想到20年后自己能够拥有一个全国知名并且正在走向世界的软件标杆企业，也许他也没有想到周围的默默无闻的建设者中能诞生出任正非、马蔚华、王石等等20年后叱咤风云的中国商界领袖。

当年的蛇口有一句顺口溜：花果山，贫民窟，招北住的是万元户；水湾头，中南海，四海住的是打工仔。徐少春住在招北的集体宿舍，六七个人住一套房，但是他已经相当满足。尽管环境如此艰苦，但是徐少春已经体会到了特区与众不同的魅力。

深圳改革开放历史上的一个重要人物梁湘曾经说过一句话：“如果要生一千次，我愿生在这个地方；如果要死一千次，我也愿意死在这个地方。”徐少春对此记忆犹深，甚至在激励员工的时候他也会经常提到这句话。

那段时间，徐少春的生活丰富多彩。工作之余，他花了45元参加培训班学习粤语。蛇口社区里的体育设施比较好，喜爱体育运动的他上班时努力工作，下了班积极运动，然后去大排档喝啤酒，在这种氛围中激荡着青春。工作之余，培训中心也给他们充电搭建起平台，徐少春也经常去听课，甚至还有文学、艺术、音乐这些课程，从财政部会计电算化研究生班毕业的他还上台当过老师，讲授会计电算化知识。在实践中，徐少春发现，提高效率、提高精确率，将众多财务工作者从枯燥又来不得半点马虎的茫茫账“海”中解脱出来，财务软件无疑是最好的途径。

他说：“自1988年10月到蛇口，至今已经近20年，可以说我的



第二章

化蛹为蝶的轨迹

在创业时期，企业家的胆子有多大，产量就有多大；在公司规模化之后，企业家的胸怀有多广，他的事业就有多大。

1 迈出第一步

现在看来，徐少春的创业成功与蛇口的两种精神密不可分。

徐少春说自己能够迈出第一步：“一是开放创新，我当时自己身无分文，也没有任何背景，但在蛇口精神的氛围中，没有任何思想包袱，想做就去做，可以充分发表言论和意见。蛇口当时国际化程度也高，在蛇口看到最多的就是外国人；二是大无畏精神，袁庚那时提出的‘时间就是金钱，效率就是生命’的观点，那块牌子我每天上班经过都能看到，但天天看，天天都有新体会。我当时端的是‘铁饭碗’，也正是在蛇口‘敢为天下先’的精神影响下，拿着八年工龄的368元社会保障金辞职下海，才有了今天的金蝶。”

1991年，徐少春看到了深圳市政府于1987年颁布的鼓励科技人员创办民间科技企业的决定，下定了创业的决心，这时深圳的创业潮已进入了第二波。徐少春还记得，当时申办这种企业要求写可行性报告，还要交市政府审批，市长要签名。徐少春非常认真地写了一份100多页纸的可行性报告，结果给科技局的干部们留下了深刻的印象，后来他们告诉徐少春，那是他们所见到的有史以来最好的可行性报告。

1991年对于徐少春来说是创业的第一年，而另外一个远在北京的人已经悄悄地走在了前面，他就是日后徐少春的最大竞争对手王文京。王文京出生在江西上饶的一个普通农民家庭，15岁考上省城

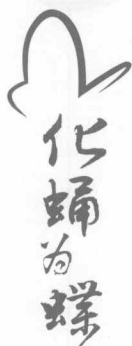
的江西财经大学，被当地人称为“神童”，毕业后他分配到国务院机关事务管理局工作，在24岁时，他作出了有生以来最重要的选择：辞去公职，下海经商。1988年12月6日怀揣借来的5万元钱，王文京和朋友在中关村租了间九平方米的办公室，买了一台电脑，开始了穷书生的第一次创业。王文京用“1台电脑、2个年轻人、5万元、9平方米租房”来形容当时的用友软件服务社。仅在2年之后，王文京打造的用友财务软件就占据了全国此类市场的最高份额。1990年，王文京成立了用友有限责任公司。

1992年1月，金蝶的前身——深圳爱普电脑技术有限公司成立了。当时整个公司除了徐少春之外只有一名员工。但是由于公司的规模太小了，两个人忙得不可开交，既请不到帮手，又接不了大生意，徐少春意识到要想发展必须把规模做大。1991年11月，徐少春独立开发的爱普电脑会计系统V1.0版通过了深圳市财政局的评审，为推动深圳市会计电算化提供了重要的技术保障，并打破了外资企业财务管理软件完全依赖进口的局面。这也坚定了徐少春“把企业做大、把业务做深”的决心和信心。

蝴蝶是属于完全变态类的昆虫，它的一生具有四个明显不同的发育阶段：（1）卵期（胚胎时期）；（2）幼虫期（生长时期）；（3）蛹期（转变时期）；（4）成虫期（有性时期）。后三个发育阶段合称为胚后期发育。可以说深圳爱普电脑技术有限公司像是金蝶发展的幼虫期。

尽管徐少春小试牛刀，战果不菲，但是他内心很明白，仅仅依靠目前这个平台很难有一个大的跨越。为了获得更大的发展，1993年，徐少春与美籍华人赵西燕女士合资成立深圳远见科技发展有限公司（后改名为深圳金蝶软件科技有限公司）。徐少春为此让出控股权，在新公司中持股35%，赵西燕持股25%，投资48万元人民币的蛇口社会保险公司获得40%的股份。但这时候的金蝶还仅仅是一个在深圳都不起眼的小企业。

随后的几年金蝶更是抓住契机一举做大，成为了中国最有名的软件企业之一。徐少春曾总结道：“在创业时期，企业家的胆子有多大，产量就有多大；在公司规模化之后，企业家的胸怀有多广，他的事业就有多大。”



转折之战

在金蝶还是一个蛹、徐少春还在为创业默默奋斗的时候，与他同在深圳的另外一个传奇人物正处于事业的转折点上。

1988年5月到1989年9月，在深圳的一个旅馆里面，一个年轻人正专注地坐在电脑面前，他的身边除了成堆的电脑书籍以外，还有不少药品。这个年轻人就是“中国第一程序员”求伯君。求伯君正在写WPS程序，只要是醒着，就不停地写。什么时候困了，就睡一会儿，饿了就吃方便面。在这样的一年零四个月中，求伯君生了三次病，第一次肝炎，第二次肝炎复发，第三次又复发，每次住院一个月到两个月。第二次肝炎复发正是软件开发最紧要的关头，求伯君把电脑搬到病房里继续写。

促使求伯君走出河北徐水县城的是深圳大学来他们单位实习的一位女学生。和这位女学生谈上恋爱的求伯君，在1986年10月去了一趟深圳。求伯君把此次深圳之行称为此生逢上的第二次不可错过的机遇。“我突然发现深圳的世界真漂亮，什么都新鲜。在深圳，我第一次听到‘时间就是金钱，效率就是生命’，我喜欢这种快节奏。”百废待兴、热火朝天的深圳对22岁的求伯君来说，是那么的有号召力。这种号召力促使求伯君决定立刻从原单位辞职。“单位不让辞职，我也管不上许多了。为了尽快出去，户口、档案全抛在了脑后，不要这些了又怎么样！管他三七二十一，先出去再说。”

去深圳沿途，求伯君在河北涿县和北京的逗留延迟了他去深圳的步伐。在涿县帮助同乡解决计算机打印问题的过程中，求伯君萌生了把原来只有自己能用的24点阵打印驱动程序，改进成了一个通用的、支持多种打印机的西山文字打印驱动程序。在同乡的机房里，求伯君用9个晚上，沿着原来的思路，全部重写了原来的打印驱动程序。感觉到求伯君是个人才，四通开始挽留求伯君，“来这里干吧，明年成立深圳四通，一定调你过去。”就这样求伯君留在了四通，他是四通招收的第一个在北京没有住房的外地员工，四通为他在颐宾楼租了一个床位。在四通，求伯君遇到了一生中改变他命运的人：香港金山公司老板张旋龙。求伯君在技术上的天赋引起

了张旋龙的注意。

1987年，求伯君在深圳四通一个经营部工作，天生不是做销售的他做得苦闷。张旋龙答应给求伯君一个安静的环境，让他安静地写软件，求伯君转投金山公司。香港金山公司答应提供条件让他专心致志地开发WPS。在求伯君看来“不用优薪高职，这已足够了”。于是就出现了开头那一幕。

WPS没有做广告，也没有去评什么奖，仅仅凭着口碑，就火了起来。上市后，WPS每年销售3万多套，每套批发价2200多元。求伯君创造了中国软件史上的一个奇迹，从而赢得了“中国第一程序员”的称号。WPS为香港金山公司带来了巨大的利润。求伯君“命好”，碰到了一个好老板，张旋龙给求伯君在珠海买了套别墅，又给了他一些奖金，还没到30岁的求伯君开上了宝马车。1994年，当香港金山被方正合并之后，张旋龙把软件这一块分拆出来，在珠海注册成立新的金山公司，张旋龙又大方地把这个公司一半的股权给了求伯君，公司也交由求伯君去运作。

然而好景不长，1993年WPS遭到了微软WORD的强力挑战。求伯君主动迎接挑战，做了一个类似于Office套件的产品——盘古组件，里面包括WPS、电子表和字典。然后由于种种原因，盘古组件最终在竞争中败下阵来，为了化解危机，求伯君又推出了WPS97、WPS2000，然而这也最终未能挽回WPS系列软件的颓势。10年后的今天，它已经完全消失在人们的视野之内。

尽管WPS系列软件退出历史舞台的原因很多，求伯君自己指出来其中一条原因：很多和他同时代的程序员没有适时地转到Windows上，并不是他们抱残守缺，而是在Windows上开发程序不是一个人能做得了的事，投入要比DOS上大很多。具备这种转向实力的，并不是很多。

1996年，徐少春和他年轻的金蝶同样面对着如此选择。

20世纪90年代中期，当时PC机的操作系统还是DOS版的天下，Windows平台的财务软件还少有人问津。许多人都认为Windows时代还有2~3年才会到来。然而在DOS状态下当时的财务软件难以实现财务数据集成性和一致性。