

|软件中国的财富神话| The Goal is Everything

目标

GOAL

就是一切

专注缔造软件的用友集团成功大揭密

The Goal is Everything

中国制造企业竞争力的发展历程与未来趋势是什么？如何从“中国制造”走向“中国创造”？商业模式创新如何从管理创新延伸启航？什么才是中国制造企业ERP应用的成功之路？

张其金/著

中国华侨出版社

• 软件中国的财富神话

目标

GOAL

就是一切

(张其金◎著)

专注缔造软件的用友集团成功大揭密

中国企业竞争力的发展历程与未来趋势是什么？如何从“中国制造”走向“中国创造”？商业模式创新如何从管理创新延伸启航？什么才是中国企业ERP应用的成功之路？

The Goal is Everything

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

目标就是一切:软件中国的财富神话/张其金著.

北京:中国华侨出版社,2005.7

ISBN 7-80120-990-7

I. 目... II. 张... III. 会计—应用软件—电子计算机
工业—工业企业管理—经验—北京市 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 082200 号

目标就是一切——软件中国的财富神话

著 者 / 张其金

责任编辑 / 崔卓力

封面设计 / 纸衣裳书装

排 版 / 巴蜀龙腾

经 销 / 新华书店

开 本 / 787mm×1092mm/16

印 张 / 18

字 数 / 270 千字

印 刷 / 北京高岭印刷厂

版 次 / 2005 年 11 月第一版 2005 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80120-990-7/F·79

定 价 / 29.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼

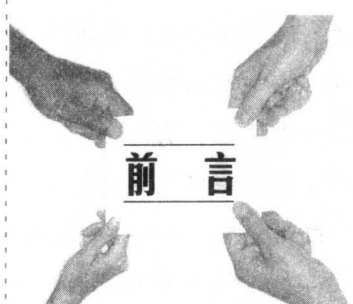
邮编:100029

编辑部:(010)64443979 64443056

发行部:(010)64443051

传真:(010)64439708

·版权所有 翻印必究·



前言

目标决定动力，只是想说一些实话

《目标就是一切》终于出版了，我也可以长长的说了一句了——写作此书给我的感悟是“成功需要时间，目标就是一切，观念发现机会，行动改变一生”！

多么经典的话呀！从1998到2005年，整整7个春天这本书才得以出版，这不正好验证了成功需要时间吗？是什么原因使我坚持了下来呢？一句话就是目标就是一切。

我不是有多聪明，值得自我安慰的就是我为了让本书最终出版这个目标，我始终如一地去做，从而让行动改变一生！

我们知道，绝大多数人之所以平庸一生，之所以只能在历史的舞台上扮演无足轻重的次要角色——包括那些懒惰闲散的人、好逸恶劳的人、平庸无奇的人——原因就是他们缺乏内在的动力。

哈佛大学曾做过一个著名的实验。

在一群智力与年龄都相近的青年中进行了一次关于人生目标的调查，结果发现：3%的人有十分清晰的长远目标；10%的人有清晰但比较短期的目标；60%的人只有一些模糊的目标；27%的人根本没有目标。25年后，哈佛大学再次对他们做了跟踪调查，

GOAL

结果令人十分吃惊！那3%的人全部成了社会各界的精英、行业领袖；那10%的人都是各专业各领域的成功人士，生活在社会的中上层，事业有成；那60%的人大部分生活在社会中下层，胸无大志，事业平平；那27%的人过得很不如意，工作不稳定，入不敷出，常常抱怨社会，抱怨政府，怨天尤人。

由此看来，一件事情能不能做好，除了能力之外，还取决于你是否坚持了下来，是否有一个渴望成功的目标。就像我在此书的写作过程中用来安慰自己的一段话一样：无论我现在的地位是多么卑微，或者从事的工作是多么的微不足道，多么的辛苦，只要我强烈地渴望攀登成功的巅峰并愿意为此付出艰辛的努力，那么总有一天我会看到自己的劳动成果的！为此我无时无刻地不在关注着用友，在用友的所有历史资料中搜寻，企图在那堆成小山的文字中找到一个真实的、可以触摸得到的用友！

谈到用友，我不想说什么“用友真相”、“用友内幕”之类的蛊惑读者的内容，尽管在写作过程中也曾把此书命名为“用友风暴”，但最后还是舍弃了，我觉得是值得的，因为我只是想写一点用友确定了什么样的战略目标，才使用友只有“一台电脑，两个人，五万元，九平米房子”的条件下，达到了令人瞩目的高度，并且经过短短的十几年，创造出一个资产几十亿的神话。以此去揭示隐藏在用友成功背后的那些隐隐现现的故事。

也正是因为这7年的不停追索与探求，让我在用凝重的眼光看用友的时候，能穿过浮光掠影的表层看到了用友成长的斑斑“血迹”……

为了能够将这些不平常的经历一一再现于读者面前，我在以用友和王文京为案例剖析“目标就是一切”时，在书中进行了大量的实事描写。也正是这种大胆的求实，于是就写了些读者关心的话题了。让我们看到了一个真实用友！

也正是为了达到这个“真实”的目的，一本本来可以在7年前出版的书经历了多年的研究与撰写，直到今天才得以面世。尽管这让读者朋友们等得太久了，但我认为还是值得的！

为了“写真”用友这个雷打不动的主旨，我“九易其稿”！每一次都要为“这个事情不能写，坚决不能写！”去努力，去争取。每一次都要为新加入的“怎么又加进去这个事件，不好，一定要删掉！”找最好的说辞。因为，我的内心深处非常清楚——我知道我在做什么——告诉读者一个真实用友！所以，我有理由相信我的努

GOAL

力肯定是有价值的，肯定是读者朋友们所欣赏和支持的。因为我坚信：实话实说才是最具有魅力和价值的文章。毕竟我用“真实”二字回答了读者所关心的以下问题：

为什么用友能在软件行业中做到今天“头狼”的地位？

为什么能够在上市伊始就在短短的时间里成就近9亿的资金？

为什么王文京在“一股独大”中仍然众望所归？

为什么创业时的铁杆哥们儿会愤然离职，另起炉灶？

为什么年薪500万人民币的何经华会挥泪别去？

为什么在王文京仁厚大度的情况下还会有集体辞职？……

太多太多的疑问和敏感话题，我在本书中都尽力做了详述。

拙著的出版，就我的个人经历来说，也是一种提炼的过程。无论是1997年我为科利华策划《学习的革命》以及推广“量子理论”，还是1999年为东软写作《智慧至上》和2005年写作《东软迷码》，甚至是早期出版的《如何造就中国的微软》在中国信息产业界掀起阵阵狂澜，都让我真实地感受到“是什么使用友真正独特的有别于其他企业”。其实，答案非常的简单——只有真实，才能让我们对IT业有更理性的认知，才能看到软件产业发展的另一面：

“做大做强”凭什么？单单用力气有经验就行？ERP的方向就是正确的？CRM的成功意味着决策的远见？这种说法，我更不敢苟同。诸如此类的、业内人士纷争不一的敏感话题，我在这里的评价也是求实的，没有给任何一位专家或者是权威人士留下一丝薄面！我也希望他们能够理解和原谅我的不敬！毕竟我衷心希望你们在各自的行业里都能够做大、做强！

张其金

2005年10月于北京

GOAL



目 录

第一篇>>战略目标——找准企业的生态位

1

第一章 找准企业的生态目标

2

1. 目标决定企业命运 2
2. 战略目标的三次选择 6
3. 制订如何走向成功的目标——用友的命运决策 8
4. 目标决定出路——理性行为者模式 10
5. 目标决定态度——用友的青春期综合症 11
6. 目标决定胜负——改写游戏规则 16
7. 为企业发展指点目标——潮流性的选择 20

第二章 民族目标体现出中国精神——软件中国造

23

1. 对战略目标的设想——“软件中国造”的畅想 23
2. 对战略目标的规划——我们凭什么成功 25
3. 构建目标蓝图——战略性的融合 27
4. 对目标蓝图的认识——软件中国直逼国际化 29
5. 实现战略目标也需要二分法——不走出国门，何为国际化 33
6. 目标会刺激进步吗——寻找中国国际化模式 36

GOAL

7.透过有形的做法有助于目标实现——浅析东软国际化模式	39
-----------------------------	----

第三章 目标需要正向加强——打响国际化攻坚战 42

1.明确动人的目标——海外市场的魅力	42
2.实现目标要有坚定的信念——我们没有理由推卸国际化责任	43
3.对目标的实现你准备好了吗——国际竞争的中国部分	45
4.确定目标航向——国际竞争力需要什么	46
5.国际化目标一定要争——看看印度	49
6.参与国际竞争的基础与目标——九项战略	53
7.目标实现的策略——国际化的“任务”与“突破”	54
8.三个关口和海外战略目标——确定国际化战略方向	56
9.明确战略目标——较量国际市场	58

第四章 软件企业的核心目标——技术用友 61

1.诱人的技术战略规划也要“孤注一掷”	61
2.拨开“碗里的锅里的和田里的”迷雾	62
3.用友对技术的“拿来主义”	64
4.新技术的战略原则	67
5.动荡中生存	69
6.以技术制胜	71
7.全面升级，扩张发展	73

第五章 共有的主题目标——ERP的中国路 75

1.“ERP游戏”乱IT	75
2.目标需要专一性	78
3.用友ERP的中国路	80
4.用友如何从SAP中突围	85
5.竞争反映在细节与管理	87

GOAL

6.失败的阴影来自过分的期待	89
7.新一轮的冲击波正在形成	91

第六章 思维目标的重要性——理性革命 96

1.“薄利多销”的人海战术	96
2.技术与服务并举	97
3.竞争依然激烈	100
4.对“坚持ERP”的非议	100
5.反击非议的机会终于来了	101
6.助推企业转型的战略	103
7.SAP的“红眼病”	104
8.双重“质疑”的怪圈	108

第七章 目标的实现需要无形加有形——产品与技术策略 108

1.牛背上的用友	108
2.CRM起潮	109
3.顺势扩张，用友涉足CRM	110
4.财大气粗，低价抢市场	112
5.风险抢滩，乱中取胜	113
6.是复兴？还是消亡？	114

第一篇 竞争目标 在竞争中成长的用友与金蝶 117

第八章 目标决定胜负——谁持达摩克利斯之剑 118

1.双雄之争，巅峰之战	118
2.唇枪舌剑，谁是真正的英雄？	120
3.敢想敢干敢当	121
4.理清转型的思路	123

GOAL

5.ERP颠覆之后扶Gartner以令诸侯	124
6.“863”旧痛	126
7.用稳健与创新进行“文攻武卫”	126
8.期望在短兵相接中决胜负	128

第九章 目标较量的错位——资本市场探索利润 **131**

1.资本市场狼烟又起	131
2.苹果和鸡蛋不可比	133
3.把老对手甩在了后面	135
4.突出重围	137

第十章 目标需要化零为整——用友与金蝶的收购战 **139**

1.收购拉锯战	139
2.现金是不是一个问题	142
3.巨资并购安易的价值	144
4.把收购进行到底	148

第十一章 企业目标的演进——再度绽放光芒 **157**

1.战略与技术决胜负	157
2.徐少春让战争升级，王文京新招又出	158

第三篇 发展目标——实事求是的转型 **161**

第十二章 目标的简单和复杂——转型中的用友 **162**

1.三句话确定了用友的发展目标	162
2.组织的蜕变	163
3.选择民营体制优势的三个理由	167
4.抢占战略制高点	169

GOAL

5.从财务软件转向ERP管理软件	171
6.转型后坚持两条腿走路	172
7.转型：需要踢开前进道路上的“拦路石”	174
8.从“卖药”到“看病”	175

第十三章 目标黯淡的困惑——用友转型的代价 177

1.保命团队	177
2.重新培养销售的“火车头”	179
3.再一次构造全新的多面体渠道	181
4.“两会”争辩都异常激烈	183
5.微笑着抛弃你的“官僚”，该淘汰的淘汰	185
6.NC事业部：李友需要从零开始	187

第四篇 资金目标 上市是投机还是投资 191

第十四章 实现目标需要什么——股市资本战略 192

1.新旧计划的冲突	192
2.“囤钱”的投机心理	203
3.“运气”能解释八亿多资金的股市神话	209
4.核准制为用友股市集资立了大功	210
5.股权的力量会刺激进步吗	211
6.期权的缺位能否影响企业发展	216

第十五章 目标的理性歧途——股市迷局 218

1.玩转资本魔方	218
2.用友的“高派现”手法	219
3.用友：出售企业的未来是否扎实？	220
4.用友的惟一出路：减持王文京的股权	222

GOAL

第十六章 目标决定方向——志当存高远的王文京 228

- 1.走向成功的原始动力 228
- 2.因时而变的自驱力 232
- 3.在风头最劲时创业 233
- 4.判断力再一次得了高分 235
- 5.每一个战略都迈得扎实 238
- 6.产权明晰为何要保护离去者的利益 242
- 7.智力人才的发展空间理论 244
- 8.软件会发展成一个产业吗 246
- 9.强调创新也要提倡宽松 249
- 10.中国第一的思考 250
- 11.对商业模式的哲学思考 251
- 12.共同写一部中国软件史 252

第十七章 目标确定了怎么做——思想决定出路 253

- 1.商业哲学的修炼 253
- 2.立足长远与按常识办事 254
- 3.稳健与均衡的好处是避开风险 255
- 4.创新与平衡的更深层次隐含着的是客户资源 257
- 5.要共存就不要怕竞争 259
- 6.一生只做一件事 260
- 7.朴实而坚定的人生信条是激情与淡泊 261

GOAL

第十八章 对目标实现的终结——财富

263

1. 中国的比尔·盖茨

263

2. 富豪榜：中国人与外国人的轮回

264

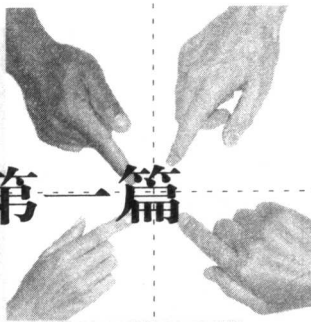
尾声：冲击目标——用友ERP普及风暴

267

致 谢

270

GOAL



第一篇

战略目标—— 找准企业的生态位

任何一个企业都要在这个企业所在的行业领域里找准自己的生态位才能生存、发展、壮大。软件业也不例外。在这里我们可以看到用友是如何制定其战略目标的，如何在整个经济链条中找准自己的位置，找准企业生态位的。

但有时在对战略目标的执行过程中，一个企业的战略目标也包含着“合理”与“不合理”，同样也会存在着“摸着石头过河”的时候，比如用友在定位战略目标的时候，同样也偏离了方向，那么，在这种偏离方向之后，用友又是如何调整方向，如何在布满诱惑和陷阱的经济丛林中发现一顿美餐、欣欣然直奔而去之时，却突然从旁边冲出来一群大象，还有老虎，只能落荒而逃的时候，真正地做到了“无论如何，我们相信可以做到”！

现在，用友已经足够强大，它的团队足以抵挡视野内任何强敌的进攻，只要一声令下，那些令人垂涎的利润就是友用的了。但用友有了迟疑，而就在迟疑的时候，更大的市场被竞争对手抢去了，这是否就意味着用友在无意之间降低了自己的生态位，是否偏离了“企业的最终目标就是利润”？

所以说，今天的企业家们一定要认识到，企业在整个经济生态链中所处的位置时刻都处在变动和调整之中——要认识到今天的狮子也可能成为明天的羔羊，而避免这一切的关键就在于你是否对自己的战略目标做出了合理的定位，是否对自己的生存做出了明智的抉择！

GOAL

第一章

找准企业的生态目标



1 目标决定企业命运

在阐述用友之前，我们先来讲一个老生常谈的话题。每当谈企业战略目标，或者是目标管理的时候，经常会以“三个石匠的寓言”故事作为开场白，从而让人们认识到“胆大包天的战略目标可以促使大家团结——这种目标光芒四射、动人心弦，是有形而高度集中的东西，能够激发所有人的力量，只需略加解释，或者根本不需要解释，大家立刻就能了解”。这个寓言是这样的：有个人经过一个建筑工地，问那里的石匠们在干什么？三个石匠有三个不同的回答。

第一个石匠回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“我在做最棒的石匠工作。”

第三个石匠回答：“我正在盖一座教堂。”

如果我们用“自我期望”、“自我启发”和“自我发展”三个指标来衡量这三个石匠，我们会发现第一个石匠的自我期望值太低，在职场上，此人缺乏自我启发的自觉和自我发展的动力，只能永远做一个混饭吃的石匠。第二个石匠的自我期望值过高，在团队中，此人很可能是个特立独行、“笑傲江湖”式的人物，也就是人们常说

GOAL

的做个职业领班人。第三个石匠的目标才真正与工程目标、团队目标高度吻合，他的自我启发意愿与自我发展行为才会与组织目标的追求形成和谐的合力，这就是我们常谈的领军人物。

从目标管理的方法来看，我们发现第三个石匠的回答正是企业所需要的。但更严格地说，他的回答仍然有目标不够明确之处。如果他能说出他是在做教堂的门柱或者穹顶，那么他对自己的目标就更明确了。当然，要石匠更清晰地知道自己的目标，恐怕责任不在石匠，而是在石匠的上司了。

其实，所有的个人和企业都是有目标的，只是拥有目标和献身于惊人的艰巨挑战不同而已，对该企业做出的评价不同而已。比如对用友稍有了解的人，喜欢用“财务大王”这四个字来描述用友的成功，但在2001年盛夏，当用友成为中国第一支首次突破百元大关的股票时，人们更喜欢用“中国首富”来描述王文京。

其实，这是一个错觉！

这么说，并不是指用友与财务没有关系，也并不是说王文京没有一个高瞻远瞩的战略目标，相反，中国软件市场中诞生的第一位“财务软件大王”却是由王文京创造出来的。1988年10月底，王文京辞去国务院机关事务管理局干部的公职，与好友苏启强一起以5万元开始创业。一开始，他们只是凭借这5万元“资本”买了一台长城微机、一台东芝打印机和一张沙发，在中关村租了一间9平方米的房子，成立了用友软件服务社。一年后，他们成功地举办了“用友软件展示会”，使用友一跃成为北京地区知名的软件公司，营业额也从8万元激增到50万元。此时用友的战略目标就是专注地做财务软件，尽管到了2001年，由于市场的变化，导致用友转型，也没有偏离这一目标，王文京还是要让用友成为中国财务软件和本土企业管理软件的领导者，使用友始终能够紧跟国际财务软件发展的主流，紧扣国内用户的需要，成为中国财务软件领域的代言人。



用友董事长兼总裁王文京



用友财务软件服务社

创立：1988年12月6日

起点：·2个年轻人·5万元借款·1台电脑·9平米（北京中关村）

由此看来，制定一个长远的战略目标来引导企业，并把如何应用此战略目标作为刺激企业的方法，用友毫无疑问就是一个典范。我们知道，用友的创业是从一个小服务社开始的，那时服务社只有“1台电脑、2个年轻人、5万元、9平方米的租房”。到现在，恐怕没几个人会想到，16年后的今天，在中关村里的小服务社居然发展成了拥有“3000多人、5亿多元人民币年营业额、1亿元纯利润”的行业领跑者，这是什么原因造成的呢？一个显而易见的答案就是“目标就是一切”，引用王文京的话来说就是：“当年的设想是，一年有一千万的营业额，而我们现在的战略目标是：2006

年成为亚太最大的管理软件企业，2010年进入全球管理软件业第一梯队，成为世界级的、长寿的软件公司。”用友要从两个人的软件服务社逐步发展成为中国最大的财务软件公司、中国最大的管理软件公司和中国最大的独立软件厂商。

的确如此，用友的战略目标明确、动人，是众志成城的重心。在这一战略目标的指引下，用友经常创造出惊人的业绩：用友财务软件市场占有率连续11年居中国第一，用友企业管理软件市场占有率居国产品牌第一。用友软件股票于2001年成功上市，并创造了中国股票市场的数项纪录。2002年“用友”商标被认定为“中国驰名商标”。

当然，一个企业的战略目标还有一个明确的终点线，达成目标时，组织上下都会知道企业组织要走向哪里，企业团队成员能看到的是什么样的路线。如果我们单从用友公司来阐述，我们也可以这样描述：用友公司是中国最大的管理软件、ERP软件和财务软件供应商。用友公司的企业应用软件产品线非常丰富，涉及ERP（企业资源计划）、SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）、HR（人力资源管理）、EAM（企业资产管理）、OA（办公自动化）和行业管理软件等诸多领域。依靠领先的技术、丰富的产品线、强大的咨询实施队伍和优秀的本地化服务，用友管理软件、ERP软件销售、服务收入持续几年稳居中国市场首位，在制造业、流通业、服务业、金融业、政府机构以及传媒出版行业，用友软件都得到了广泛的应用，成为推动中国企业管理信