

《新时期杰出人物成功之路》

丛书

肖汉主编

中关村巨变

联想集团



文兵艺术出版社



中关村巨变

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

中国城市发展的缩影

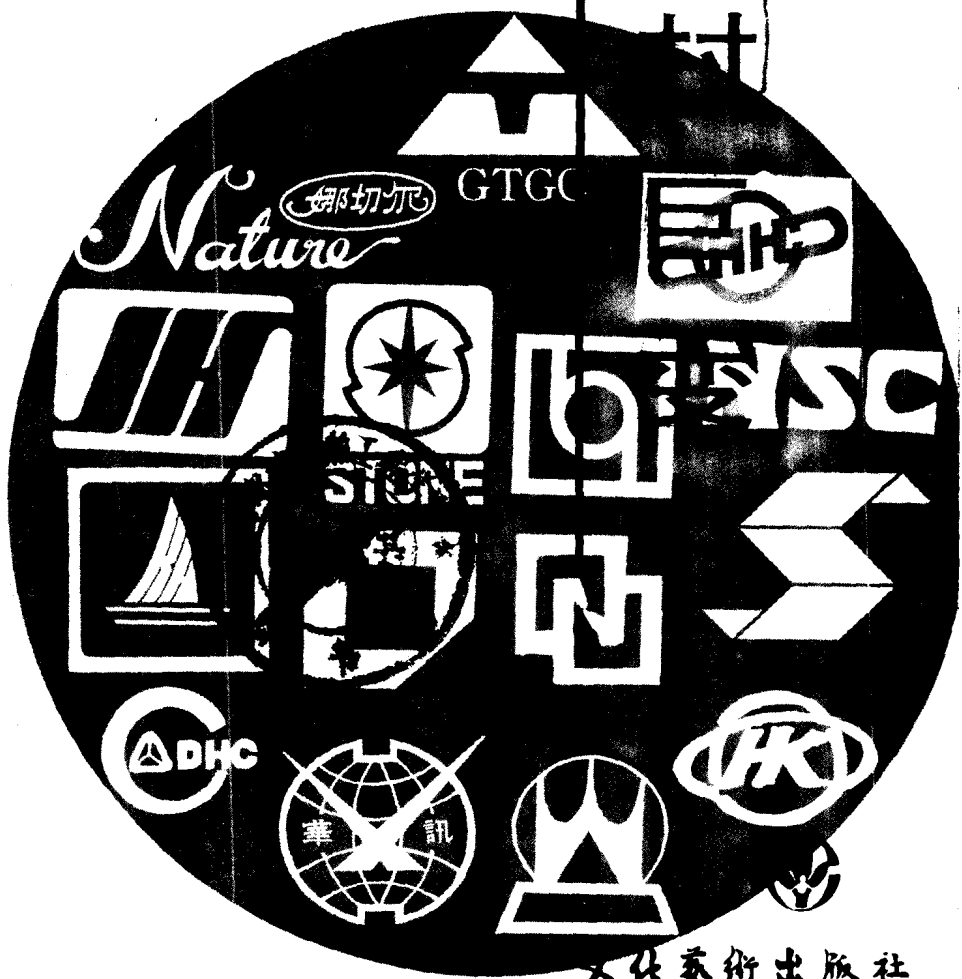
中国城市发展的缩影

《新时期杰出人物成功之路》

丛书

肖 汉 主编

中
关
村



文化艺术出版社

(京)新登字 140 号

新时期杰出人物成功之路丛书

中关村巨变

肖 汉 主编

*

文化艺术出版社出版

(北京前海西街 17 号)

新华书店经销

河北三河市宏达印刷厂印刷

*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 11.5 字数 300,000 插页 8

1994 年 6 月北京第 1 版 1994 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 0,001—8,000 册

ISBN 7-5039-1297-9/Z·56

定 价:16.80 元

“新时期杰出人物成功之路”丛书
编辑委员会成员

主 编:肖 汉

副主编:于文青

鲁 微

张宏渊

编 委:葛献挺 鲁 微 王晓甌 肖 汉

于文青 张宏渊 周传家

(以汉语拼音为序)

秘 书:孙 颖

《中关村巨变》简介

蕴藏着无限知识能量的北京海淀区中关村，在改革开放的栉风沐雨中，十年来发生了巨大变化！成千上万的高科技人材跨出了壁垒森严的科研院所的大院、高等学府的大墙，“下海”创业。一批优秀的科学家、发明家、学者、教授在商品市场的大潮中，摸爬滚打，已锻炼成为优秀的企业家。他们白手起家，在十年左右的时间里，使不少高科技企业发展成为拥有相当经济实力的跨国集团。

本书以纪实文学形式辑录了北京市新技术产业开发试验区包括四通、联想、北大方正、京海、科海、华讯、大恒、清华紫光等15家优秀企业和企业家们的事迹。文章记述了各个企业的管理机制、企业文化，并着重介绍了优秀企业家们的聪明才智，在市场激烈竞争中的战略决策、战术谋略；介绍了他们的独特性格、经历、情趣、逸事等；它忠实地记录了中国新一代高科技企业家充满了艰辛的成功历程。

目 录

- 宝贵的启示(代序)..... 北京市副市长 胡昭广(1)
为高科技企业腾飞铺路搭桥
——访北京市新技术产业开发试验区办公室主任王思红
..... 肖 汉(5)
走向成熟
——记四通集团公司总裁段永基 周传家(16)
联想启示录
——记北京联想计算机集团公司总裁柳传志、总工倪光南
..... 文 荃(37)
璀璨的五星星座
——北大方正集团公司掠影 周传家(64)
当代毕升——王选 周传家(84)
“君子自强不息”
——记北京京海集团公司总裁王洪德..... 肖 汉(111)
扬帆科海 志在探索
——记科海集团公司总裁陈庆振..... 于文青(131)
路在脚下
——记北京华讯通信发展总公司总裁戴焕忠
..... 周传家(150)
志强者智达 言信者行果
——中国大恒公司总经理张家林印象录..... 若 颖(172)
长于思考、谙于指挥艺术的“舰队司令”
——记清华紫光集团总裁张本正和核心一班人
..... 文 荃(198)

含 笑

——记华科总公司总经理许瑞洪…………… 赵则训(222)

弘扬现代华夏文明的一面旗帜

——记“五笔字型”发明人王永民及王码事业 ……………
…………… 于文青(243)

一生自是悠悠者

——华海公司总经理冯忠潜生平与印象…………… 秦华生(264)

情系长城

——记中国钛金技术发明人、北京长城钛金(集团)
公司总裁王殿儒…………… 赵则训(281)

新火花人的战略决策…………… 肖 汉(305)

科技改革大潮中的传奇式人物

——记北京科技之光优秀企业北京天然香妆品
研究所所长兼总工程师戴晓钟…………… 文 荃(325)

试验区首席法律顾问

——记北京市对外经济律师事务所主任、
一级律师张秀文教授…………… 文 荃(349)

宝贵的启示(代序)

北京市副市长 胡昭广



北京市副市长、北京市新技术
产业开发试验区管委会
主任胡昭广

编者按：本文原为北京市副市长胡昭广同志在祝贺北京市新技术产业开发试验区成立五周年大会上的讲话稿。“新时期杰出人物成功之路”丛书编委会征得昭广同志的同意，将此稿作为本书代序。但原文中的数字系1992年的统计数字，本书出版已是1994年的春季。为使代序在时间观念上更贴近本书，编辑部根据试验区1993年年底的统计数字进行了修改。谨此敬告读者。

1988年5月，国务院批准建立了北京市新技术产业开发试验区。六年光阴虽然短暂，却也留下了清晰的足迹和宝贵的启示。

启示之一。在技术智力密集地区建立高新技术产业开发区，给予特殊优惠政策，吸引和扶持科技人员兴办高新技术企业，发展我国的高新技术产业，符合国情，是一条成功之路。六年来，以中科院、北大、清华为代表的大院、大所、大学踊跃创办新技术企业，试验区已拥有新技术企业3800多家，高新技术及其产品约4000多项，形成批量生产的产品2000多项。六年来，经济保持持续高速增长（30%以上），已累计实现技工贸总收入260亿元，工业销售产值85亿元，上交国家税金9.3亿元，出口创汇2.6亿美元。虽然这点效益在北京市乃至全国显得微小，但其超常的发展速度和以我国自己的高新技术为依托的发展后劲是显而易见的。这正是我国未来工业的希望所在。

启示之二：高新技术只有在市场经济条件下才能迅速转化为现实的生产力。高新技术企业从一出生就是市场的产物，而不是计划的宠儿。试验区企业自觉地按照“六自”原则（自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束）组建和运行，坚持以技术为依托，以市场为导向，技工贸一体化的经营方针。因此，企业的生命力不断得到锻炼和增强，成为计划与市场磨擦碰撞环境下的“优生（胜）子”。这是营造社会主义市场经济体制的重要尝试。

启示之三。政府的主要职能要尽快转变到营造和维护公平竞争的市场环境上面来，采取“亲市场”的管理原则。在计划体制向市

场体制转变的过渡时期,政府尤其要扶持和保护那些“计划外”企业,使它们和“计划内”企业处于公平的竞争线。要做到这一点就要按照市场规则尽快培育和不断完善市场体系。

启示之四。成功的高新技术产业开发区必将成为未来我国产业技术进步的基地。它和沿海经济特区(经济技术开发区)将成为推动我国经济发展的两个车轮。在以高新技术产业的竞争为焦点的国际竞争中,高新技术产业开发区的战略地位和作用就更显得重要。令人欣慰的是,北京试验区的众多企业已初步具备技术应用开发能力,成为有效的“孵化器”、“辐射源”,而且这种能力正在迅速增强。

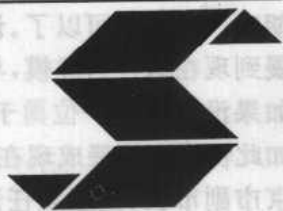
启示之五。试验区大发展需要“发展政策”。我们已经确定了宏观目标(资本股份化、企业集团化、产业规模化、市场国际化、管理科学化)和提前五年实现2000年规划的经济发展目标(技工贸总收入700亿元、工业销售产值350亿元),处于一个新的大发展时期。新时期有新问题,需要新政策。1988年的《试验区暂行条例》(18条)及其配套办法启动了试验区,是“启动政策”。“启动政策”发挥了巨大作用,还要继续贯彻好;同时,在试验区发展的不同阶段,要争取制定“发展政策”,推动试验区不断迈上新台阶。

回首六年,感受良多。如今这春水长天、鹤聚鸿翔的局面,是中央改革开放、解放思想的雨露滋润的结果。

展望未来,唯有进一步改革开放,大胆解放思想,奋力开拓,才能维持这一方水土,进而造出虎啸龙吟的气势来。

为高科技企业腾飞铺路 搭桥

——访北京市新技术产业开发试验区办公室主任
王思红



北京市海淀区副区长、北京市新技术产业开发试验区办公室主任、实创总公司管委会主任王思红

1993年10月中旬,一个秋光飒爽的日子,《丛书》编辑部一行四人,走访了海淀区副区长、北京市新技术产业开发试验区办公室主任王思红同志。在约定的时间,她准时在办公室等候。这位中年的试验区办公室主任身材修长,衣着得体,梳着短发,显得十分年轻精干。她的面部表情有些严肃,却难以掩盖尚且保留着的若干大学生的稚气。她的言谈举止干练敏捷,十分热情地接待了客人。宾主促膝对坐,像老朋友一样亲切地交谈起来。

首先,她略显郑重地向我们申明:“写试验区要写两头,一个是写企业家和企业,一个是写试验区的带头人;试验区的带头人,写胡昭广同志就可以了。认真地想一想,试验区在短短的几年间能发展到现在的规模,与昭广同志的魄力和知识层次是分不开的。如果没有这样一位勇于开拓又有远见卓识的领导人,试验区不会如此快速地发展成现在这个规模。昭广同志1993年2月当选为北京市副市长,但还兼任试验区管理委员会主任。我觉得一定要写他。”

当我们问及她在试验区的任职情况时,她说:“从88年试验区成立,我一直是昭广同志的助手——副主任、常务副主任。后来又随昭广同志到试验区创办的高科技产业基地实创公司做总经理。昭广同志到市里去以后,我又接替了他在试验区的职务,任试验区办公室主任。”说到这里她稍带自我解嘲的口吻说:“共产党的干部嘛,让干啥就干啥,都是为了高科技企业的发展。”

接着她便条理清晰地向我们介绍了试验区成立的前前后后,他们在邓小平同志提出的“解放思想、实事求是”的思想路线指引下,对经济体制改革、科技体制改革摸索创造的若干经验,以及当前有待进一步深化改革的若干问题。

将自发的无序的电子一条街改变为 有序的发展高科技企业的基地

试验区是在电子一条街的基础上发展起来的,而电子一条街是科技改革大潮中自发产生的一种新鲜事物。海淀区是个高等院校、科研院所密集的地区,据初步统计,这里有高等院校 50 所,中国科学院、中央各部委和北京市属研究所 138 所;有科技人员 8 万余人。而当时的科学院所还没有摆脱旧体制的束缚,加上科研经费不足,科研人员的许多研究成果被压在保险柜里,不能转变为产品。而科技只有转化为产品的时候,才能变成生产力。

在科技改革的大潮中,一些对改革开放时代气息感受敏锐的科技人员,跳出了大专院校和科研大院,勇敢地冲破了旧体制封闭的格局,办起了企业。有些企业在刚刚起步的时候,没有资金,有几万块钱就很不错了。往往以贸易起步积累资金,在这个基础上把科研成果转化、开发,生产出产品。在国家不投资的情况下,他们的做法是无可非议的。但是大潮涌来,难免泥沙俱下,确实有一些人以营利为目的搞倒买倒卖的不正当活动。于是有了“倒爷一条街”、“骗子一条街”等不美好的口碑。

电子一条街一时成为一个有争议的事物。它引起了中央领导同志的重视。1987 年底,由中办调研室牵头,国家科委、国家教委、中国科学院、中国科协、北京市科委、海淀区政府等七个单位联合组成调查组,对海淀区中关村地区几年来涌现的新型科技企业进行了全面深入的调查,并将调查结果汇集成册,书名叫《希望的火光》。调查报告的作者们从这个有争议的电子一条街中看到了斑斓绚丽的希望的火光。这个火光就是在这里人的积极因素,科技人员积极的创业精神被调动起来了;在这个地区积淀的生产力的能量被释放出来了;在这个氛围里形成的市场经济体制的优越性被显

示出来了；与市场经济相适应生气勃勃的新型的科技体制、新型的企业管理运行机制已见雏形，这些企业的发展速度，已显示了它们旺盛的生命力。

这个具有权威性的联合调查，促进了新技术产业开发试验区的成立，于是在1988年的5月试验区正式成立了。它的作用和职能，就是把这个地区的自发力量，引导到一条健康快速发展产业的道路上来，使无序成为有序的发展，将科技与生产、与市场更好地结合起来，把科技成果向着产业化的方向推进。五年来的实践证明，没有试验区的成立，不可能形成高科技产品的产业化；也可以说，试验区的成立，大大地推进了高科技产品产业化的进程。

试验区的发展规划

试验区成立之后，第一件事就是制定试验区的发展规划。“试验区的目标是什么，模式是什么，都应该有一个深远的考虑。所以试验区成立之初，就组织了包括中科院、社科院的方方面面的专家学者们，共同研讨了发展规划。”

首先明确了试验区的发展方向与规模，叫做“四高一适度”。“四高”是高技术、高文化、高效益、高智力；“一适度”，即发展适度的规模经济。这是因为：一是由于高科技产业技术密集，与传统工业比较，大多是轻型结构，不需要很大的厂房；二是受环境的限制，试验区位于一个以科技教育为中心的老城区中，可规划的工业用地不多，又处于北京的上风上水，搞工业要求没有废气废水的污染，因此提适度规模经济是恰当的。企业的模式，应是以市场为导向，以技术为依托，技工贸一体化的发展模式。在当时还没有提出社会主义市场经济体系，在这里竟提出“以市场经济为导向”，应该说是很大胆的。这样提出的客观依据是，这里的企业没有人给它下达生产任务，它们的经济行为没有被纳入计划经济，只能以市场的需要确定开发的产品和产品的数量。也可以说，这里的企业本身就

是市场经济的产物，只有找到市场这个母体它们才能生存。因而提出“以市场为导向”，是符合这里的经济发展规律的。

“以技术为依托，技工贸一体化”，则高度概括了与市场竞争机制相适应的企业自身的运行发展机制。这是因为在激烈的市场竞争中，只有技术领先，并有将先进的技术转化为产品的能力，运用贸易手段不断扩大市场、积累资金，才能打败对手，使自己处于不败之地。而企业的自身则是按照“四自”原则组织起来的，即：自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏。这是对电子一条街企业生成原则的高度概括。后来又加上“自我发展、自我约束”两条，则成为“六自”原则。这里所概括的企业的组织原则和运行机制，完全有别于传统的大中型企业。由于它们极富生命力，其中的“四自”原则曾被某些国营大中型企业进行改革时所吸收。所以从某种意义上讲，这里的企业和企业行为，是在我国经济体制改革进程中，在政府还没有提出社会主义市场经济时已先行了一步。

说到这里，王思红同志谦逊但很明确地认为：“我觉得我们的试验区如果说还有所突破的话，一个是把中关村的科技成果有序地转化为生产力，并将产品向产业化的方向推进一步；再就是在市场经济的大海里，这里的企业先行了一步。这两个突破还是冒了一定风险的，尤其是在机制方面。”

来访的《丛书》编委们深表同感，并认为，“以市场为导向，以技术为依托，技工贸一体化”和“六自”原则的企业运行机制或模式，反映了市场经济体制，以及在市场经济中生存的高新技术企业运行机制的基本规律。只有敢说真话，认真贯彻邓小平同志提出的“解放思想、实事求是”的精神，敢于承担风险，才能概括出上述的规律，并勇于用它指导实践，这是试验区六年来取得日新月异飞速发展的根本原因。它已将“希望的火光”引发为熊熊燃烧的希望之火，并已形成燎原之势，它对我国经济体制改革、科技体制改革的作用将是难以估量的。

接着王思红同志又将话题引向深入。她说：先进的企业运行机