

国高科技企业管理丛书

张其金 著

智慧至上

东软软件创造价值

当代中国出版社

中国高科技企业管理丛书

智慧至上

——东软软件创造价值

张其金 著

当代中国出版社



东软前任董事长杨佩祯(左)与本书
策划、公关部部长杨吉平(右)



东软前任副总裁李春山

张其金 著

智慧至上

东软软件创造价值

当代中国出版社



东软副总裁赵宏



东大软件园外景

图书在版编目 (CIP) 数据

智慧至上：东软软件创造价值/张其金著/.—北京：当代中国出版社，2001.7

(中国高科技企业管理丛书)

ISBN7-80170-008-2

I. 智… II. 张… III. 高科技产业-企业管理-经验-沈阳市 IV. F279.244. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 034992 号

责任编辑：崔莉娜

版式设计：卜岩枫

智慧至上：东软软件创造价值

当代中国出版社 出版发行

社址：北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码：100009

新华书店 经销

天津市宝坻第十印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：14. 50 字数：290 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

定价：25.00 元

出版者的话

本书是由中国企业文化研究会专家、中国著名经济评论家，在中国信息产业界享有“中国计算机宏观市场专家”称谓的张其金在深入研究东软成长历程之后，用两年时间写就。在书中，作者以丰富的管理理论和实践经验，以他的亲身经历来向您现身说法，保证让您在阅读此书后，可以真正一睹软件产业的风云变幻和东软的庐山真面目。

曾经读过初稿的东软人，以及看过本书初稿的朋友曾经这样说过：“本书是人的力量的再现，是智慧和创造力的结晶。融合的本质就是生命的真谛；生命只有在人的能动的、活的生活中体现。在未来，财富属于把握了积极生活准则的人，属于在不确定性中创造未来的企业。在IT资深评论家张其金的笔下，他让您可以用最短的时间了解东软的成长历程，以及管理经验，这绝对是他向我们展示的一个绝佳的学习典范！”

虽然东软的某些部门领导人指出：本书应该以MBA的风格来向东软的团队提供具有可实践意义的战略原则，及其投资运作，或者是具体业务操作的方法及技巧等。但是，由于许多主客观因素的存在，作者只能以第三方研究人员的身份对东软的发展历程进行研究，以此告诉您更多

真实的故事。

但在这里，我们需要做出纠正的是：由于每个人所站的角度不同，得出的结论也就不同。毕竟在一个企业组织里，“生存竞争”事件是不可避免的。我们需要承认这个事实，需要面对这个事实，不要“求全责备”。只有“走向前去，勇敢地接受生存竞争，勇敢地敢于排除旧思想的束缚，才能取得求生的主动权”。

从这个意义上讲，无论我们做什么事，都应该放下思想的包袱，放下心理的负担，跳出束缚自身发展的圈子，才能够走向前去，勇敢地加入“生存竞争”中去。

所以，在有了较清醒的认识与较正确的心理准备之后，我们又该如何呢？正如张其金在书中指出“打铁先要自身硬”，只有我们不断培养起生存的能力，“放下包袱，开动机器”，我们就会做出非常明智的选择，实现自我飞跃，才能做到“不管竞争对手是谁，不管别人怎样为我们设置了重重障碍，只要勇敢地去竞争，成功就属于我们！”故此，我们相信本书能够帮助您学到许多宝贵的知识和经验。

但需要加以说明的是，本书中的观点，均能对团队修炼起到帮助作用，即使是进度严重落后的企业，做事速度太慢的企业领导者或管理者看了本书，也会从中找到解决之道。除此之外，如果探究书中的案例，以及那些做得很成功的团队所犯的错误，我们就会发现，正是他们运用了书中的某些观点，才及时纠正了错误，或是及时弥补过来了。

对于广大读者来说，阅读本书，至少能减少一些成功的障碍，能够帮助您找到新的感觉，走向成功。这不是梦想，本书所提供的理念、技巧、方法和策略能够帮助您实现这一切。同时，本书在 2000 年国际图书交易会上，曾获得国际图书优秀奖，部分评审组成员许诺，本书出版后，将成为他们学院的参考资料。这些评审组成员是：

美国纽约林肯中心，福特汉姆大学商业管理研究院的
米兰·霍利斯尔尼教授

威尔士大学加的夫商业学院的迈克尔·普尔教授

英国考文垂沃里克商业管理大学的斯蒂沃特·霍吉教授

美国伊利诺宜大学战略管理研究，商业管理研究院霍
华德·汤姆斯教授

波兰华沙大学国际研究生院 ANDRZEJK·KOZON-
ICK 教授

作为中国企业文化研究设计与规划的权威机构——中
国企业文化研究会已经把本书列为该会的培训教材。

故此，在我们很高兴地看到《智慧至上》的出版时，
我们相信这在知识经济时代，以及企业文化被国家领导人
非常重视之时，它无疑是一本最有价值的参考书，这一点
我们与广大读者共勉！

中国企业文化研究会编辑出版部

二〇〇一年七月于北京

作者自序

生存还是革命

当 中国企业文化研究会的领导让我为本书写序时，我心中真是感慨万千。因为我认为一个民族是否健康，一个国家是否有活力，全要仰仗知识、智慧、信息。对于伴随着软件产业走过十年的东软来说，已经体现出了智慧是企业进步的主力。

东软的成功历程告诉我们：在今天的高科技舞台上，智慧领先于现实。如果人们在心理上认同某个企业以及相关的企业文化，这个企业就已经赢得了成功。这正如人们在现实生活中所论述的一样：

在新经济时代，如果知识创造了价值，软件创造了价值，这种创造历史的感觉就可能把企业真正凝固成一把无所不摧的利剑。

就可以真正地体现出“如果你从创始人成为总裁，你就上了一个台阶。买管理经验容易，买远见就难了”。如

果领导者没有卓越的才能，没有明辨是非的能力，一切就无从谈起。

基于此，在人们想通过此书了解东软的整体风貌时，我就来谈一下如果没有一个具备远见卓识的领导者以及一个高效、优秀的管理团队的共同努力与协调合作，肯定是不能成功的，只有在领导者的指引下，同时在管理团队的推动与帮助下，企业才能走向成功。

故此，在我们看到软件产业创造财富和繁荣的潜力看上去无穷无尽时，只有很少几家软件公司随时间推移而依然存在乃至获得成功时，我们就有必要去了解是什么造成了成败之间的差异。

事实上，纵观软件企业的成败，只有很少几个引人注目的成功故事，却有许多失败者。在这种情况下，为了让众多软件企业能够在扬弃的基础上借鉴成功企业的经营之道，以及管理经验，我就率先来介绍一下刘积仁与东软，也算是我希望本书在更深层次方面分析东软得以持续成长的关键因素吧！

我眼中的刘积仁

每个成功企业都以强有力的领导者为自豪。像在东软，人们引以为自豪的就是有刘积仁这样的领导者，在东软人，以及IT媒体记者的眼里，刘积仁有着东北人魁伟的身材，沉稳豁达，思维敏锐，一派儒雅大将风度，富于冒险。

这些特征，可以说是整个软件企业领导者们普遍具有的明显特征，只是在刘积仁的身上淋漓尽致地体现出来了，因为这是刘积仁多年办企业的修炼，也是他与生俱来就拥有的特质。但是，在刘积仁的身上，他更多的是在选择上押赌注，在冒险，在软件上选择了多次冒险，才给他提供了多个成功的可能。

想当年，身为东北大学教授的刘积仁，在创业之初却为了跑经费、借设备、谈项目整日奔忙，大家觉得本该在学术上成就一番的他是走到邪路上去了，对他到底是什么样的人出现了分歧。

而对于刘积仁来说，也许是在国外求学时，就汲取了敢于冒险的人改变着这个世界，几乎没有不冒风险就变富的人。一个人要成功，只有不要躲避风险，而是要学会如何管理风险，才意味着我们在信息时代变得更能自给自足，变得更加成熟。所以，刘积仁从美国归国之后，就在个人前途的十字路口冒了第一个险。

十余年之后，每当回想起这一幕，他说：“我不太在乎这件事，这可能与我的性格有关。不让我做教授可以、不让我做博士导师也可以，但我要做的事情就一定把住。”

刘积仁是幸运的，他用勇气战胜了压力。今天的刘积仁可能不是东大最好的教授，但没有当时的冒险，也不会有今天的东软。他现在很少参加某些社会活动，只抽少时间去一些不得不参与的活动和会议，他将全部精力用在带队伍、定战略和技术方向上。一个月招集公司主要干部开一次会，其他的交流通过内部网或电子邮件。

而其余的时间他在干什么呢？更多是把时间用在建立十分平坦的、以团队为基础的组织和企业持续发展方面。刘积仁不仅为东软树立了远大的目标，还创造了一种文化，吸引和留住了人才。虽然这些战略的实现具有很大的挑战性，但刘积仁相信领导者应该竭尽全力创造一种富有挑战性的、令人愉快的企业文化，以及企业的战略目标，才能使团队士气大振，并凝聚成一股强大的冲击力。

为此，《计算机世界报》宣称：“这是一个学者创业的典型案例！大凡这种专业软件公司都是由一个或几个掌握专门知识的人创造的，但能否成为企业家，则要看这个人的素质、胆略和运气。”

然而，许多成功的企业，即使是那些世界软件巨人，包括 IBM、微软等企业，并非由一个领导者率领，而是有一个高层的团队，东软亦然。已经过了不惑之年的刘积仁觉得，现在的年龄在 IT 行业已经不是最佳时期，他现在最重要的事情是让更年轻的人用像他过去那样的热情来做现在的事情。

这正如东软副总裁厉军所说：

“公司越大，一个领导者必须掌握的技巧和把握局势的范围就越广。领导者们必须要么拓展这些能力，要么引进能够控制它们的其他人。不然，他们可能会将公司引向灾难”。

刘积仁看好现在公司不到 30 岁、上任仅半年多的总

经理王勇峰。因为刘积仁首先欣赏王勇峰的是，他具有极大的热情和把做事情看成一种挑战的精神。在刘积仁看来，王勇峰的动力来自于“永远是 GO, GO, GO”。其次，王勇峰勇于接收各种正确的意见，不管是什么人；第三是王勇峰能够把不同的人汇聚到一起，共同工作。

对现在的刘积仁来说，如果说要冒什么风险，那就是用人的风险。他说“我愿意冒这个险，因为未来他们所能把握的空间会比我要大。所以我的冒险是值得的。”

在东软，大部分管理者都是技术出身，原来对管理都一窍不通。但刘积仁常教导其层团队应该用软件的逻辑思维过程“IF - THEN - ELSE - GO TO”去判断一件事的方法，应该从这个最基本、最简单的管理哲学起步，管理者才能摸索出一套适应自身的管理经验，在工作中才能做出果断的决策，才能深刻了解什么情况由集体处理会个人做得更好。

不过，在应付巨大的挑战的时候，成功的软件领导者们绝对需要一份资产，他们需要一种态度，一种能够引导软件产业茁壮成长的态度，而刘积仁的这种将人真本性与人生目标浑然一体的结合，已经体现出了达到人生体验的最高目标。

可以看出，从如何在迷朦中寻找光明，如何在瞬息万变的状态中驾驭企业这辆高速快车，刘积仁在一次次冒险后的成功中，获得的是精神的快感、观念的解放和行动的洒脱。

我眼中的东软

几天前，一位朋友问我，东软是干什么的？对于这个问题，不知有多少人问过我了。如果抽象的概括正如一位“双脚踏东西方文化”的人士指出：

东软的做法、刘积仁的格调与中关村的做法是有所区别的。中关村的企业活泼如虎，而东软则是温顺如羊；中关村的企业领导者凡事好奇，凡事都要探索尝试，东软则处于“保守状态”，害怕出错，他们要为股东负责，害怕损害股东的利益；中关村的团队重视个性，重视自我，对命令常问“为什么”，富有创造性。东软的团队掩盖天性，避免个性，对命令常问“是什么”，缺乏创造性。

这种鲜明的对比，有什么作为验证呢？在我经过对东软两年的调研之后，我得出了以下结论。

从企业文化上来看，东软的以人为本为从事软件产业的个人创造出一种让他们乐于奋斗、并且能够在其中充分体现个人价值的环境和文化。最直接的讲这属于企业的职责，企业应该为员工创造尽可能宽松的环境空间，并形成绝大多数人理解和接受的企业文化。

从人才发展战略上来看，东软作为一个从事软件开发，以智慧为创造基础的企业，人才已经成为企业发展的

核心。对于如何尊重人才、尊重知识，东软认为最重要的就是把员工作为生产过程中最基本的要素来看待，这是软件企业赢得竞赛的思考态度。

从企业战略规划上来看，东软的定位是应用软件解决方案的供应商，东软希望成为中国应用软件最优秀的提供商。在东软人潜意识之中，他们一直认为应用软件解决方案是中国软件企业最有可能成功的领域。他们将重点放在把技术及产品变成用户满意的、可用的系统上。刘积仁指出：

“在这个领域，我们面临的市场十分巨大。对于管理者而言，确立一个好的思维很重要。这种思维，首先我认为我们不要太强调每一个人的行为，否则对企业的最终目标就会产生一个约束；其次如果为了一个目标，调整我们的行为也能达到的话，那么调整我们的行为使之适合目标是对管理者的基本要求。另外，我们的模式今天是这样，可能明天还要变化，这就要求每位管理者要不断地促进新的变化，不断地适应新的变化。”

从企业价值上来看，企业生命的维持，不是来源于它现在的强大或过去的成功，而在于它能否不断满足客户的需求，不断为客户创造价值，成为生态系统中的一个不可缺少的环节。因此，围绕客户价值的创造而不断改变企业的组织形态，以保持企业存在的价值才是企业成长的根本。

从经营管理上来看，东软认为一套好的管理模式是围绕企业价值链的管理，围绕价值链的管理是东软人一切行为的基本原则。

刘积仁说：

“我不认为有一种适合任何环境的价值链的管理制度，我也不认为执行这种制度的权力就一定和价值链吻合。所以我比较赞成所有的权力和做事的方式都围绕公司的利益，调整我们的权力和制度，而不是让制度成为一个僵死不变的东西。如果我们有了制度，但我们的制度与企业的目标不一致，我认为要改制度，而不是为了符合制度而不获得利益。如果我们赋予这个人权力，但他运用这个权力阻挡了我们的目标，我们就要超越权力，超越制度与组织，这是东软管理的一个原则。”

这就是说，从东软的发展历史来看，给我的体会就是要：自立、自强，要有理想，要站在历史的高度来思索一个问题：在面对中国软件企业的发展时，应该怎么办？

毕竟软件产业最大的竞争不仅是为了客户的业务，也是为了获取市场领先地位的竞赛。确实，这场争夺战已经如此富有竞争性，以至于刘积仁在面对一位股东问他“东软是不是想做一个软件的旗手”时，他纠正说：“我说应该是一个‘突击手’的角色。所谓的这个‘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，而不是获得什么样的荣誉桂冠。作为一个企

业，我们应该时时刻刻都认识到自己的危机”。

张其金

二〇〇一年七月于北京

作者
自序

目 录

作者自序	(1)
------------	-----

前言：选择需要理智	(1)
-----------------	-----

一群成功的企业之所以能够成功，一种情况无非是对自身建立了一种企业家精神。这种精神不仅仅是一种经商的精明，这种精明是任何时代的商人都应该具备的，它是一种特殊的精神气质，一种特殊的人格境界，一种至高无尚的修养。

什么是修养？所谓修养不是说不会发脾气，而是说不会轻易发脾气。不会发脾气的人不一定是有修养的人，动不动就发脾气的人，则是缺乏修养的人。

另外一种情况是对自身所处的行业有正确的认识。东软之所以成功，就在于刘积仁正确认识到软件行业是一个充满魅力的行业，它意味着无数的机会和财富。只有持续不断的努力，积极有效地采取灵活、敏捷的变革，才能取得成功。处于保守，不会变革的企业将会被时代淘汰，只有将“机制”、“管理”、“融资”等一些阻碍中国软件业发