

同创崛起

袁道之 白莉 著



同心同德
創名牌

費孝通

一九九八年三月

率先进军美国,他的勇气实在令人叹服,只是到目前为止,依然出师未捷。这条道大家终还是要走的。先走,进场过早,时机尚未成熟,可能损兵折将,徒作无谓牺牲;晚走,进场过迟,则黄瓜菜早就凉了,还轮得上你坐席?

中国信息行业值得大写特写,那毕竟是中国高科技前沿阵地,历来引无数英雄竞折腰,各路豪杰汇聚在那里,委实是风云际会,群雄咸集。精英也罢,人杰也罢,要写好,写到位,似也难。我们竭尽全力,想写出他们的真实境界,试图通过他们的所作所为,为中国知识经济的创造者们呐喊几声:他们不应默默无闻,否则的话,历史也就太不公平了。

在拙著《蓝色巨人——IBM在中国》一书序言里,方正集团创始人王选院士笔饱墨酣,写下“成功是失败之母”的警句,一位过分热心的朋友以为博学的王教授笔误,不假思索,挥笔改成“失败是成功之母”,后来,王教授自然又只好圈回原文。成功是失败之母,诚哉斯言,很有哲学内涵,兼有警世之意,阅后能不震撼?同创当引以为鉴,一切成功的企业家似乎都应该从中得到启示。

王荣之总裁表示:“在市场经济大潮之中,人们似乎都想创业。但是,你要创业,却两手空空,没有钱,怎么办?你的企业要快速发展,却缺乏实力,计将安出?巧媳妇不能为无米之炊,何巧之有?如果读者能从同创的创业过程中得到某种启示,有所获益,进而开创出自己的一片天地,我将为之感到欣慰。”

我们以为,这也是笔者撰写本书的宗旨。



袁道之

北京师范大学外语系毕业，后就读于中国科学院研究生院，曾获美国加州大学洛杉矶分校硕士学位。曾任中国科学院研究生院外语部副主任、副教授。1988年再次赴美，历任美国教育测试委员会客座学者、加州大学洛杉矶分校访问教授、北美卫星电视公司主播、《美中商讯》社长，现为旅美作家。

白莉

中央民族学院艺术系毕业，后就读于上海音乐学院。1984年起在中央电视台文艺部任编导。其作品曾七次分别荣获全国电视文艺《星光杯》二等奖、三等奖和特别节目奖。1991年赴美国学习、考察，担任美国特拉尔德影视公司咨询工作，现为旅美作家。

近作有《蓝色巨人—IBM在中国》、《网络—席卷全球的风暴》、《跨国公司商战经典—SECOM在华商战实录》等。

同创崛起

袁道之 白莉 著



北京大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

同创崛起/袁道之,白莉著. -北京:北京大学出版社,1998.11
ISBN 7-301-03897-6

I. 同… II. ①袁…②白… III. ①电子计算机工业-工业企业管理-经验-中国②电子计算机工业-工业企业管理-经验-中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29476 号

书 名: 同创崛起

著作责任者: 袁道之 白莉

责任编辑: 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-03897-6/F·282

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62752027

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排版者: 北京大学出版社激光照排中心

印刷者: 中国科学院印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168 32 开本 12 印张 250 千字

1998 年 11 月第一版 1998 年 11 月第一次印刷

定 价: 23.50 元

引 子

同创集团总部在南京。金陵名城历来为六朝胜地，虎踞龙盘，容易使人发思古之幽情。这一起家资本不过三百万的公司，在几年之中，硬是发展成中国第二大计算机制造厂家，你能不认为是奇迹？秦淮河畔，乌衣巷前，居然演出这么一部威武雄壮的活剧来，你能不拍手叫绝？中国计算机行业四大天王之中，联想、长城、方正都是在皇城根里发展壮大的，来自外省名不见经传的公司似乎很难跻身于他们之中，但是，同创硬是挤了进来，很了不起。

黑格尔说过，凡是存在的，必然是合理的。同创取得成功，势必有其合理内核。其内核究竟是什么？这是我们极想了解的。别人一提起国有企业就头痛，同创主管却认为

国有企业大有前途。别人拆除电脑生产线,他们却拼命上生产线;别人上 486,他们却上 586;别人谈起网络服务业,闻之色变,他们却逆流而上,反其道而行之,投资 3 亿元,和“中国在线”联合进军网络领域。不少报界记者惊呼看不懂,对同创“迷踪拳”莫名其妙。我们也看不懂,也是莫名其妙,但相信,同创的发展自然是有道理的。其中奥妙究竟在哪里?我们经过精心准备,用了几个月时间,对同创集团进行了近距离观察和探索。

我们曾经看过《中国计算机报》记者刘韧、张永捷有关同创总裁王荣之的人物专访:

“……王荣之在昆明接手了一个电视机厂,开动员会,八百名员工坐在露天礼堂,天下雨了,人心有些不稳,要散。此时有人建议领导撤到后面走廊里演讲。王荣之认为,这时如果躲到走廊里,就没有资格再在这里做什么了。王荣之站在雨中开始演说,他说:‘我到这里来,准备和大家共同迎接挑战,天下雨了,这本身就是一个挑战,大家能不能和我一起共同迎接这个挑战? 29 英寸电视机占用资金 3000 元,毛利才 50 元,而 15 英寸显示器,成本 1400 元,市场价 1700 元,毛利 300 元,占用资金只有生产电视的一半,利润却是 6 倍。’工人们听到这里,全都在雨中坐住了。王荣之认为,要想让手下听你的,就必须身先士卒。解放战争的时候,当兵的什么钱也没有,照样把蒋介石打败了,为什么?那时候连长带头冲,第一个死的就是连长……。”

文章不长,但是好读。显然,记者是满怀激情写出的,正因有激情,便力透纸背,使人感到一种内在的震撼力,一

种回肠荡气的英雄气概,这是中国民族企业家的大气,一种能够力挽狂澜的磅礴大气。作为一个成功的企业家,王荣之并不是以救世主的身份出现,他没有恩赐,也没有怜悯,只是真心实意地和大家站在一起,共同去创造美好的未来。

在过去几年里,报刊上有很多文章谈到所谓的同创特点、同创现象、同创模式、同创经验等,其实,名称都无关紧要,关键是要揭示同创企业成功的内核,一种实实在在,能够不带功利主义,不带企业广告宣传效应的企业文化探讨。中国需要自己的 MBA 个案分析,需要闻之可信,学之可用的企业商战经典。

同创当然有自己企业的鲜明特点,但是,个性中有共性,特殊性中寓有普遍性,同创所走过的道路,无不带有今天中国无数信息产业所共有的痕迹,时代因素不可避免会在其中留下烙印。毕竟,大家都是在一个共同的大系统中生存,竞争也只不过是这一系统中的知识共振,激烈的交锋自是难免,但知识的相互交融则更为常见。任何人都不可可能强拉着自己的头发跳出这一系统,无论他是怎样的天才;而且,即便他能跳离这一系统,他的生存价值也就荡然无存了。

进行大公司个案分析其实是一件苦差事。商战中的绝活,别人能告诉你吗?不挖掘出来,一是失之浅薄,毫无价值;二是内容空泛,读者会嚼之无味。于是,你必须在调查访问过程之中,穷追猛打,毫不留情,对老总们的仁慈,就是对读者的残酷。但是,且慢,商业机密如何处理?总不能让竞争对手从中钻空子,捞稻草吧?处理商战秘诀和商业机

密之间的关系与矛盾,使我们往往只好忍痛割爱,删去许多内幕资料;有时会大笔一挥,几万字荡然无存,这种壮士断臂的痛苦,实在难以向外人道。

然而那种歌功颂德式的公司形象宣传文章实在不是我们的拿手好戏,在今天的中国,人们固然喜欢别人的成功经验,但在某种意义上,可能更为关注他人失败的教训。既要奏凯旋曲,也要讲走麦城,一个事物的两个方面似乎都要点到,缺一不可,那才是辩证法,才是事物的本来面目。读者历来是不讲宽容的,你别华而不实,也别哗众取宠。读者要的是真家伙,你来假货,他不买就是了,谁会跟你啰嗦?

在本书创作过程中,我们无意为同创写一本留芳百年的正史,只是将自己在同创的所见所闻,率直地讲给读者听,颇有一点第三只眼看同创的味道,但是,又不能局限在同创一家公司的天地里。天下之大,难以述尽。在中国信息行业里,同创人是如何艰难起步的?在和竞争对手的拼搏之中,如何运筹帷幄,巧借东风,一跃而起?他们有成功的喜悦,也有内心的委屈,偶尔也会涌上窝囊的感触;他们有阳刚正气,不乏慷慨悲歌的豪情,也有潇洒自如的才气。所有这一切,似乎都应该得到反映。

我们写同创,实在是想以国际市场竞争为背景,力求站在全球战略的高度上,看看同创这支雄师是如何纵横驰骋,挥戈挺进的。对于同创这样的企业来说,中国的信息市场空间已经不够了,他们需要到更大的天地中去走走了。但是,在国内战场上游刃有余是一回事,要把战火燃烧到国际对手的后院里,则是另一回事了。宏碁公司施振荣先生

9/4/11

目 录

引子	(I)
第一章 谋略	(1)
1.1 同创集团谋略思想	(6)
1.2 王荣之其人其事	(36)
第二章 征战	(49)
2.1 “创新”时期	(52)
2.2 “同创”时代	(65)
2.3 国企改革模式	(86)
第三章 网络	(103)
3.1 世纪末网络业	(111)
3.2 同创系统集成	(122)
3.3 网络服务风云	(132)
3.4 同创网络战略	(157)
第四章 市场	(181)
4.1 贸易管理中心	(184)
4.2 进北京	(197)
4.3 取东北	(207)

4.4	夺中原	(210)
4.5	战华东	(214)
4.6	攻华南	(219)
4.7	占西南	(224)
第五章	管理	(231)
5.1	研究开发	(233)
5.2	生产流程	(242)
5.3	全面质量	(245)
5.4	产品物流	(251)
5.5	经销系统	(257)
5.6	绿色服务	(265)
第六章	人才	(283)
6.1	企业文化	(284)
6.2	人才培养	(295)
6.3	人才观念	(307)
第七章	未来	(317)
7.1	中国市场激战犹酣	(321)
7.2	电脑企业未来走向	(327)
7.3	同创集团发展之路	(334)
7.4	同创国际化战略	(346)

第一章

谋略

人类已经进入信息时代,世界科学技术的发展日新月异,知识经济已初见端倪。知识经济的飞跃发展使得人类获得新的生存空间,人类的未来赋予我们以崭新的想象,信息行业的前驱成为当代英雄。君试共我高翔,人间尽看,在今天的世界上,没有哪个行业会像电子业那么令人激动,那么使人联想无穷。数字革命摧毁了传统社会的思维模式和社会架构,人们的生活方式得到更新;新的思想,新的社会形态,新的生活规则层出不穷。网络世界的探索者们站在人类社会的前列,将人类知识的前沿无限扩展前去。

传统思想受到挑战,传统架构得到颠覆,传统意识遭受背叛,一切都乱了套了,但是,一切又在动荡之中,产生新的分化,并按照新的规则重新进行改组。

新的产品出现了,新的技术诞生了,新的经济结构形成了。与之相应的信息行业崭新的企业文化跃然而出。这是一种不断更新的文化形态,一种绝不墨守成规的游戏规则,正如工业革命中的企业形成了传统企业文化那样,知识经济中的企业也必然会创建新时代的企业文化。

同创之所以会选择超常规发展之路,主要是为了产业快速规模化,为中国民族企业争得一席之地。客观而言,中国企业介入信息产业这一当今世界发展最为迅猛的领域,可谓先天不足。无论是在资金、技术,还是在人才等方面,都是捉襟见肘,无甚优势可言。但是,在某种意义上,这一领域将决定着中国人在下一世纪国际竞争中的地位,甚至决定着我们这个国家、这个民族的未来命运。中国人不得不去做,而且还得做好,以便最终赶上并超过别人,这就是中国信息产业界人士所肩负的沉重而又艰巨的历史使命,这也迫使中国信息产业将从荆棘之中杀出血路,走一条富有中国特色的发展之路。近些年来,中国计算机市场作为全球最具潜力的市场,吸引了全世界所有著名的计算机厂家。在一段时期内,跨国公司依靠丰富的市场经验和强大的品牌优势几乎垄断了中国电脑市场,使得国有品牌电脑几无立身之地。同创要在计算机领域取得发展,必须迅速扩大市场占有率,形成产业规模,才能真正迎接国际电脑巨人的挑战。

在国际市场日益一体化的今天,如果一家企业无法进入市场前十名,那就根本没有获得生存权利;如果进不了四强,就很难赚取利润。在这种情况下,如果同创不能尽快在中国市场领先,缩小同跨国公司之间的差距,那就不是赚不赚钱的问题,而是别人让不让同创活下去的问题。

在国际市场中,计算机产品替代性极强,一种新型电脑系统可能会在短期内成为社会需求的共同热点,又往往会很快“退潮”,被淘汰出局。因此,当产品需求高潮来临时,企业必须具有很高的市场占有率和规模生产能力,否则将坐失良机。与此同时,企业完成较高市场占有率和规模生产能力的周期要短,投入要少,才能抓住机遇,赢得效益。多快好省是同创企业发展的必然选择,也是同创管理模式的核心宗旨。

如果我们认真探讨同创企业文化的话,不难发现,谋略贯穿企业运作的整个过程。一位同创主管认为,同创的管理经验,就是现代化管理、市场谋略、军事指挥理论与国有企业优秀管理方法相结合。这种看法似乎有一定道理。要以少胜多,以弱击强,克敌制胜,没有谋略,缺乏心计,恐怕还真不行。兵战如此,商战亦然。

西方人讲战略,中国人讲谋略,一字之差,内涵大不一样。战略是冷静的,客观的,是基于对自身的实力未来发展趋势的深刻把握,步步为营,系统推进,最终实现终极目标的战略规划。这里更多考虑的是物质基础上的含量、国家实力、武器装备、物资供应等,当然也有人心向背、士气高低的斟酌。但是,谋略则是计谋加战略,更多的是在似乎条件

不具备,又必须创造条件达到目的的情形。讲的是智斗,谈的是巧取,更多的是心计,是合纵连横,运筹帷幄。以大击小,以强攻弱,都算不得本事;不战,或小战,而能屈人之兵,那才是令人折服的谋略。八公山下的谢安,草船借箭的诸葛亮,方为一世之雄,足令后人称道。

中国人就是这样。你用国家投资的20亿,去办个大厂,没人服气。然而,你要是自己赤手空拳,打出天下,众人皆无话可说。但是,有20亿在手,那就玩的是战略,打的是正规战。而一无所有,白手起家,想在今天中国的信息行业中崭露头角,那恐怕只能依靠谋略,舍此别无它途。你根本无法按部就班,走企业规划、投资建厂、新品研发、产品生产、市场渠道铺设、广告宣传等常规道路。你只能审时度势,格外谨慎,如履薄冰,因为你输不起,没人撑你。当然,你必须在该出手时就出手,风风火火闯九州。还是毛泽东主席讲的:“战略上藐视敌人,战术上重视敌人。”藐视敌人,原子弹是纸老虎,这就是谋略,是当代谋略的光辉体现。小米加步枪能够打败面包加大炮,土包子能够战胜洋包子,抗大毕业生可以击败陆军大学毕业生,靠的是什么?尽管因素很多,但是,毋庸置疑,谋略起着关键性作用。

在今天中国信息市场中,跨国公司以雷霆万钧之力,排山倒海之势,抢滩登陆,攻击市场,资金不可谓不雄厚,技术不可谓不先进,好家伙,一时间,黑云压城城欲摧。但是,中国民族企业并没有不堪一击,溃不成军。同创等民族企业,一跃而起,挺身而出,逆流而上,毅然成为中流砥柱。在这场真刀实枪的大搏杀之中,不能不认为,谋略的巧妙运用,

是不可忽视的重要因素。在许多中华民族为之骄傲的企业之中,同创是最重视谋略的,道理很简单,在同创领导班子之中,不少主管过去曾经受到过正规的谋略训练,他们成功地将军事上的谋略理论,运用在当代信息市场的决战之中。

王荣之总裁曾经说过:“把一千件小事,用一个目标统领起来,靠的就是谋略。谋略是一门专业技能,不是天生的,要经过有系统的培训。除了军队能有这种谋略培训外,别处很难有谋略培养。大学里讲的只是生产管理、过程管理,不教谋略。”诚哉斯言!

在一定程度上,我们不妨说,中国信息产业云集了中国乃至世界的精英,在他们中间,不仅有国际一流的信息科学家,也有全球顶尖的市场营销高手。你要了解世界最新的管理科学吗?不必进美国大学商学院,那里太远了;也不必学习 MBA 教材,里面材料太旧,所讲授的个案分析,已是几年,甚至几十年前的陈芝麻,烂谷子了。为了了解中国信息产业第一手资料,就连哈佛商学院和麻省理工学院的教授博士们,也不远万里,到中国一些公司调查,取经。美国一些 MBA 教材有关 IBM 公司的资料均是 1993 年以前的历史文献,可是,在过去 5 年之中,IBM 公司早已凤凰涅槃,再次中兴,发生了多少沧桑之变?我们为什么不去关注眼前正在发生的历史性巨变呢?

我们不妨迈开脚步,到同创走一走,看一看,了解一下中国信息行业的前线指战员正在想些什么,做些什么。在他们那里,其实是可以了解到许多东西的。