

谁是方正

WHO'S FOUNDER

范 建 著

企 业 管 理 出 版 社

7-80147-189-X

图书在版编目 (CIP) 数据

谁是方正/范建著. —北京: 企业管理出版社, 1999. 5

ISBN 7-80147-189-X

I. 谁… II. 范… III. 方正集团-企业管理-经验 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 17611 号

谁是方正

WHO'S FOUNDER

范建著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京朝阳隆华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 15.625 印张 378 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 32.00 元

ISBN 7-80147-189-X/F·187

目 录

引子 两扇未知门	(1)
第一章 新的轮回再吃苦	(1)
在轻音乐的低微萦回中，我与张玉峰在餐桌上就怎样看待创业的话题交换着看法。我们点了四个菜，张玉峰很少动着，也没有虚情假意的客套。就这样，一边吃一边聊。	
第一节 饭桌上的话题	(1)
第二节 人生感悟	(4)
第二章 下海经典	(9)
2000多年前，从至圣先师开始，一直在传道、授业、解惑的轨迹上周而复始。今天，重写这份千年不变的教案是在传授知识的命题中增加了生产知识、物化知识的内容。清贫变成财富的故事是用智慧进行新的人生冒险。	
第一节 走出未名湖	(9)
第二节 救急的10万元	(17)
第三节 玉渊潭巧遇之音	(19)
第四节 一谈生意就脸红	(21)
第五节 招贤纳士	(23)
第三章 毕昇与古登堡谁先谁后	(29)
机遇对于每个人都是等量的。能不能抓住机遇却是不等	

的。机遇偏爱有准备的人，机遇又存在有准备之中。瞬息万变的信息产业，有人抓住了机遇便一夜致富。而失去机遇的人，却成了时代的弃儿。

- 第一节 编辑部的故事 (29)
- 第二节 机遇：给你一根钓鱼竿 (31)

第四章 旗舰“748” (37)

谁说废除汉字才能进入信息时代，中华民族文化越是发扬光大，越能更快地步入现代文明。周总理批准立项 748 工程。用数字化压缩技术出版第一本样书《伍豪之剑》，传到每一位中央政治局委员的手中。小平同志批示：“应加支持。”

- 第一节 跨越“第三代” (37)
- 第二节 两个“748”工程 (41)
- 第三节 “老九”醒来 (46)
- 第四节 患难之情 (49)

第五章 打开智慧之门 (53)

数学是最能创新的领域。中国人只要得到某种需求的刺激，同样能够创新出一流成果。抓住了机会的钓者，就能使大鱼不断上钩。抓不住机会的钓者，只能是竹篮子打水一场空。

- 第一节 需求刺激 (53)
- 第二节 钟情数学皇后 (56)

第六章 挺起民族的脊梁 (61)

美国 HTS 公司说，我们的第一个目标是中国的《人

民日报》，第二个目标是印度的《印度时报》，第三个目标是苏联的《真理报》。江泽民在一份给中央的报告中建议：关于一机部、人民日报申请 250 万美元和美国文字基金会合作研究中文激光照排系统的协议，拟暂不考虑。

第一节 燕园的华表	(61)
第二节 墙内开花墙外香	(65)
第三节 专利第一申请人变了	(69)
第四节 一颗酸涩的小果	(71)
第五节 走向光与电	(74)
第六节 方毅说：我希望《科技日报》用“华光”	(76)
第七节 知识经济的雏形	(77)
第八节 消失的 HTS 公司	(85)
第七章 大学连通工业走廊	(87)
在中国，高科技像是个大熊猫，一方面受到特殊的重视， 一方面却繁殖得太慢。	
第一节 逼上“梁山”	(87)
第二节 “离婚”的原因是什么	(91)
第三节 “第三中心”质疑	(93)
第八章 寻找人间仙境.....	(101)
香格里拉在哪里？这也是高科技产业的一道难解之谜。 高校与企业大多数“离婚”的内因是知识和技术的价值没有 体现，外因是科技法制不健全，组织机制不稳定。	
第九章 产学研：三角结晶体.....	(105)
斯坦福创建硅谷，但“学田”无“谷”。剑桥建科学公园，	

园中无“桥”，它只是为了两者的对接，但大学不搞产业化。中国高校却在自己的校园里开辟了科技产业主战场，产业成了高校的第三中心，这是中国的独创。

- 第一节 打开神秘大门····· (105)
- 第二节 光荣的团队····· (107)
- 第三节 强扭的瓜不甜····· (110)
- 第四节 新的联合····· (113)
- 第五节 鲶鱼和沙丁鱼的故事····· (116)
- 第六节 方正的由来····· (119)

第十章 大树与宝藏····· (123)

从一只拳头到一棵大树再到吸收宝藏。一只拳头砸出一个大金娃娃。于是就知道绿树对根的情谊。方正这棵大树紧紧依恋着根，在根的周围，去吮吸一片富含营养的宝藏。

- 第一节 货币天然非金银····· (123)
- 第二节 告别纸与笔····· (127)
- 第三节 让麝香真正香起来····· (131)
- 第四节 指纹虽小世界大····· (133)

第十一章 战略抉择····· (137)

方正有十大正确决策和十大失误决策。正确的决策使第一次创业取得决定性胜利，加快了迈向国际化公司的步伐。失误的决策是把不成熟的项目用拉郎配的方式来生产，三个地产项目落入陷阱。

- 第一节 红旗到底能打多久····· (137)
- 第二节 彩色旋风····· (140)

第三节	江总书记来方正.....	(146)
第四节	进军汉卡.....	(148)
第五节	香港“桥头堡”.....	(153)
第六节	分公司：集权与分权.....	(160)
第十二章	几家欢乐几家愁.....	(167)
	我们一边危机感很强地大谈特谈“鬼子进村了”，一边又各自为阵满世界替人家吆喝，你拿大头，我拿小头，乐得你我分得一杯羹。	
第一节	降价大战.....	(167)
第二节	中国硅谷为何叫不响.....	(169)
第十三章	世界在他们手中.....	(173)
	融入蔚蓝色，只能是竞争下的合作，合作下的竞争。长城是中国的象征，不是一道将人拒之门外的墙。长城是团结的象征，不是对外封闭的摆设。	
第一节	争夺《明报》.....	(173)
第二节	打入台湾.....	(177)
第三节	融入蔚蓝色.....	(181)
第四节	竞争与合作.....	(184)
第十四章	碰撞与磨合.....	(191)
	一个企业的成功与失败如同加法与减法的关系。在市场这道题下，有时得出的是正数，有时得出的是负数。	
第一节	敏感关系.....	(191)
第二节	加法与减法.....	(192)

第十五章 方正模式..... (201)

五星级企业强调的是顶天立地。顶天就是追求技术上的新突破；立地则是商品化和推广服务一条龙。两者既有交叉又紧密结合。方正追求的是有市场头脑的科学家和有科学头脑的企业家的结合；是学术上的远大抱负和占领市场的结合。

- 第一节 科企恋..... (201)
- 第二节 学习 MIT 精神 (206)
- 第三节 五星级企业..... (209)
- 第四节 科技顶天 市场立地..... (211)
- 第五节 成果叫好 市场叫座..... (213)

第十六章 既尽忠又尽孝..... (217)

学校的企业和社会的企业不一样，它第一要向国家尽忠，就是纳税。第二要向学校尽孝，回报社会。

第十七章 伟大的母爱..... (227)

这是一个值得深思的发问：为什么包括北大在内的全国若干所高校，也不乏有拳头产品，甚至还有更早的校办企业。为什么方正成了一个奇迹？他们概括为三句话：一流的大学创办一流的企业；一流的企业是一流的大学一部分；一流的企业为创办一流的大学作贡献。

- 第一节 开明的大老板..... (227)
- 第二节 裂变，有好有坏..... (232)
- 第三节 活路一条..... (233)

第十八章 情人眼里出西施..... (237)

要把设计和经营融合起来，提高企业的整体形象。用视觉部分形成的企业新面孔是一根竹竿，它能立竿见影，CI给企业带来的无形资产的增值却是一朵水中的芙蓉，它只能慢慢成长。

- 第一节 吊人胃口..... (237)
- 第二节 立竿见影与出水芙蓉..... (241)
- 第三节 操纵新闻的快感..... (244)
- 第四节 天下最贵是诚信..... (250)

第十九章 营销圣经..... (253)

上帝说，你既然取了方正的名字，就不能玷污她。要记住：方方正正做人，踏踏实实做事。做生意也是在做文化。我说，请您放心，原先，我一直当您的学生、当您的参谋、当您的服务员。现在，我将用新的创造需求让您更满意。

- 第一节 生好自己的“儿子”..... (253)
- 第二节 先农村后城市..... (255)
- 第三节 带头羊的矮子步..... (258)
- 第四节 营销中的“小”和“大”..... (260)
- 第五节 社会效益是潜在的资本..... (262)
- 第六节 跳过创造需求的横杆..... (267)
- 第七节 谁是开创者..... (270)

第二十章 团结就是力量..... (275)

你没有王选的品行，就做梦也想树一杆自己姓氏的帅旗；没有王选的能耐，就总惦着他那几十万元的年薪；稍有不顺就发牢骚，偶一露脸就不知天高地厚，老以为自己就是“天将降

大任于斯人”，不是有病那才怪呢？

第一节 一把筷子折不断…………… (275)

第二节 不兼容就不会有生命力…………… (284)

第二十一章 托举朝阳…………… (291)

中国拿不到诺贝尔奖是因为中国的土地一直很贫瘠。方正立志为肥沃的土壤去耕耘。人才可以变钱财，钱财就一定要用来养人才。用人要放心，要把人当人看。既要有用人的眼光，更要有容人的雅量。

第一节 为何黄鹤一去不复返…………… (291)

第二节 把人当人看…………… (297)

第三节 处清贫而志高远…………… (303)

第四节 种下黄金的沃土…………… (306)

第五节 怎样做权威…………… (312)

第六节 土洋之间的碰撞…………… (317)

第七节 甘当人梯…………… (320)

第二十二章 撩开你的面纱…………… (325)

他们中的每一个人，不知要怀着什么样的心情来面对每月里那个封得严严实实的信封。也许是一个惊喜，也许是一个懊恼。

第二十三章 造就 100 个百万富翁…………… (333)

100 个百万富翁是靠他们自己的知识资本获得的，而不是寄生的。没搞清的问题，要想在企业中马上解决百万富翁的问题肯定很难。这像是雷场中有一棵相思树，你想得到它，但又怕触雷。于是，就一定先得绕着走。

- 第一节 周末，大款接走女学生…………… (333)
- 第二节 性急吃不到便宜烧饼…………… (337)
- 第二十四章 企业为什么长不大…………… (341)**
- 北大方正正是社会的一部分还是学校的一部分？是暂时是学校的还是最终是社会的？淡化北大，突出方正，这也是思想解放，也是一种进步。
- 第二十五章 资本运作…………… (347)**
- 信息技术革命和信息产业的发展，使知识在经济、社会发展中的重要作用空前显现，出现了知识经济的经济增长公式。于是，从象牙之塔毫不犹豫走出来的知识人，把智力以资本的形式投入到经济的运行中去。用知识来回笼货币。
- 第一节 股市旋风…………… (347)
- 第二节 水到渠成…………… (352)
- 第三节 对得起股民…………… (360)
- 第四节 杀人壳中的黑马“硅”…………… (363)
- 第二十六章 何时财神来…………… (373)**
- 硅谷有一条沙坡街，街两边有一排排橡树，树上蹲着许多风险投资家，企业家想找钱，就对着树上喊几声，风险投资家就从树上跳下来，毫不犹豫地掏出钱来为你投资。
- 第一节 给优势企业吃偏饭…………… (373)
- 第二节 风险投资像钻石…………… (377)
- 第三节 好钢用在刀刃上…………… (380)

第二十七章 太阳每时都是新的…………… (385)

在风口浪尖上，冲上去是好汉，掉下来也是好汉。给年轻人更多的言传身教，让他们懂得“攻”和“守”的道理：创新就是主动进攻，跟踪只能被动防守。

第一节 樱花时节迎“飞腾”…………… (385)

第二节 花木兰终有归来时…………… (393)

第三节 一招鲜 吃遍天…………… (400)

第四节 丢了孤本…………… (403)

第二十八章 跨越代沟…………… (407)

方正的两代人有不同的价值观。对成就感的追求趋于一致，但在待遇上的看法不尽相同。年轻人说，我创造了一份价值，就应该拿等量价值的钱；年长一代说，尽管奉献与索取不等价，但我不会计较。

第二十九章 自由的精神圣地…………… (415)

人有标新立异心理，也有从众心理。约束会成为强制，自由会演变成放纵。当制度雷打不动之时，它会限制于人。当规章如大浪淘沙，或许又殃及池鱼。既有约束，又有自由，不偏不倚，或许更好。

第一节 老师面前无大小…………… (415)

第二节 拒绝克隆…………… (417)

第三节 办企业就是办文化…………… (423)

第三十章 去留意…………… (427)

当事人回想起那段历史，仍有一份怀旧之情。在这个大家庭，大家毕竟为方正的创建洒下过汗水，曾经有过的苛求，

曾经有过的失误，也就算不得什么。宠辱不惊，闲看庭前花开
花落；去留无意，漫随天外云卷云舒。

第三十一章 我们的MBA (433)

一些大款动不动就在摆阔，以为有了金山银山就能占领
市场，就能发大财。其实不然，再多的钱也有限，无形资产无
限。真正的有钱人不露，智慧能变钱，钱通过智力资本管理渠
道流出来。

第一节 倒插门女婿..... (433)

第二节 又理又专..... (437)

第三节 无为而治..... (442)

第四节 您需要 我首要..... (444)

第五节 企业是干不是吹..... (447)

第六节 英雄会不会落马..... (449)

尾声 一座科学园..... (455)

附录 方正集团大事记..... (459)

难产之苦（代后记）..... (477)

第一章

新的轮回再吃苦

第一节 饭桌上的话题

在轻音乐的低微萦回中，我与张玉峰在餐桌上就怎样看待创业的话题交换着看法。我们点了四个菜，张玉峰很少动箸，也没有虚情假意的客套。就这样，一边吃一边聊。

张玉峰说：“现在，回过头来想一想，当时下海首先遭遇的舆论压力，实际上是社会观念导致的面子问题。民升官很正常，官削为民就反常。弃商从文无可非议，弃文经商便会侧目而视。”

这是一种社会现象。就好像我们当前的下岗职工、试管婴儿，明明知道当清洁工、钟点工比做挡车工赚钱多，也拉不下脸来堂堂正正地干，明明清楚试管婴儿是清白无暇的，也还是羞于启齿。这与当年下海所承受的压力差不多。

方正创业时的起点较高，但目的并不高，因为他们太穷了。他们理应想到眼前的利益，眼前利益是要赚钱来弥补办学经费的不足。经过了唱高调时代的知识分子很实际，再那样不着边际地唱下去，就非得喝西北风不可。

下海的教师这样想，通过为企业提供技术、提供服务，就会得到回报。这是可以对外讲的官话。有没有想自己多挣一点的心

里话？一定有，但不能讲，在这样的环境下一定不能讲，哑巴吃饺子，心里有数就行。但张玉峰的坦言从来不遮不盖：

“其实，我当时下海还有一个实际的原因，我的3个同学先后英年早逝。我看到了这三家孤儿寡母的窘境，他们时常为生活捉襟见肘。我又患有萎缩性胃炎，人家说，这就是胃癌的前期，这个后果提醒我，一定要用自己创造的高效益换回较高的收入。办好了公司，收入就会增加，就不会为油盐柴米费心劳神，生活自然就会好起来。不然，以后家里的妻儿老小就很难有保障。”

下海挣钱，应该说是一种常理。连大学问家司马迁也说：“缘人情而制礼，依人性而作仪”。堂堂正人君子太史公也重视追求物质利益所从事的生产经营活动，更何况我们。这么一比，老子的那种“无欲”、“寡欲”的思想，好像有些虚伪。再说，求富益货，民所依食之源。上则富国，下则富民，何乐不为。可是，在那个时代，即便真有这样的想法，也很难在一个生人面前袒露心声。听到这话，我既惊又喜。这是我们媒介上真正该登的真话。然而，心想的事，不会出现，不这么想的，倒很容易出现。显然，很实际的想法会引起许多矛盾和争论。

在中关村，知识分子下海后所遇到的非议，早几年就有。在这种气氛下，好面子的意志薄弱者就会招架不住，就会中途变卦；不好面子，讲究实际的意志坚定者张玉峰和他的同事挺过来了，办成了北大方正集团公司，手里统管75亿元资金，在豪华的大厦里运筹帷幄。于是，又有许多人羡慕起来，有些人就深深地后悔了，当初差一点我也就下海了，差一点就跳在方正的这条船上了。于是，就表示他们“而今迈步从头越”的决心。但是，历史无情。面子丢了，幸福有了；面子有了，幸福跑了。

张玉峰说：“像我们这些五十岁左右的人，拿了许多年45元钱一个月的工资。多少年来，人才挤在一起，像一潭死水，根本搅不动经济的活力。旧的观念又把人才的流动看成是一种不安分

的异己行为。北京大学那么多的一流科研成果，一天到晚强调转化、转化、转化，可就是成不了气候。什么原因？还是缺乏人才流动。其实，再好的技术和成果，都要人来做。没有人，光靠技术和成果的输出，早晚会流产。硅谷怎么成功的？还不是人才流动。北大方正能把成果很快转化成生产力，也是靠人才流动。我想，对于那些有志于流动的人才来说，应该鼓励他们去找市场，去办企业。”

现在的情况是经商的人愈来愈多，办企业的也愈来愈多。每年高考，商科和经营管理最抢手。像是吃辣椒，越辣得你七窍生烟，越吃不可。万事开头难，办企业更难。这是最初的尴尬。当企业成功时，很多人想探究企业赚钱的奥秘，企业做大的诀窍。“但我不知道有没有人把艰辛的创业当作必修课。”张玉峰继续说，“也可能一听就烦得不行。又上政治课啊？总以为下海挺时髦，像看《百万英镑》电影一样地有趣。实际上，办公司充满了酸甜苦辣。它需要一种思想准备和承受能力的蓄积。我出差办事，无论是住豪华酒店还是在火车站的硬座席上啃大饼，都一样地坦然。没有丝毫优越和卑下的心理。功名利禄，我只视作过眼云烟。今天的时代，很多人盼着发大财，但一办公司就赔就砸，成功的不多，原因就是在中国这样的环境下，个人行为还没有适宜的土壤。想得好不一定干得好。”

用膳完毕，小姐拿过账单，张玉峰问：“你给我打折了没有？”当我第一次听到这样的问话曾有过一阵惊讶。现在，我已经明白：尽管方正的每一位老总都有一笔不小的接待开支，但他们从不大手大脚。

我想起和副总裁鲁永令吃饭的时候也是这样。桌上的荤腥他很少动，但他会热情地招呼好你，他的这种待人方式与他常年做经营工作有关。那时，他穿着蓝大褂，把又大又重的计算机，从一楼扛到三楼，曾使不少方正年轻人感叹不已。到了买单的时候，

小姐款款而至，老鲁的问话竟与张玉峰惊人地相似。

在节俭上，他们的相似细节今天想来仍然令我难忘。副总裁姚秀琛出差前，我们也作过一次长谈，误了吃饭时间，我们一起走进了路边的一家小餐馆，听到他下面的这段话，我半天说不出话来。

“老人家去世后，老太太一直和我们住。她是1997年5月11日凌晨去世的，我和爱人把她在北师大的妹妹喊来，商量了一下，心想，人都死了，还搞什么告别、悼念，都没什么用了，我又要赶着出差，谁也没告诉，上午就火化了，把事办完后，我才告诉公司，好多人都不知道。”

58岁的老姚是著名美学家朱光潜的女婿，可他在任何人的面前，从来没有因为这层关系而炫耀过自己。

他的脸色沉郁，话锋一转，“我们的艰苦奋斗精神在衰退。住高档宾馆，五六百元一晚，我是心疼的。与外商谈，摆摆谱，还有情有原，但大部分不是这样。我总觉得挣钱不易，能省一点是一点。”匆匆吃完，他还要赶飞机，于是，我赶紧把那些没有用完的菜肴小心翼翼地装好带走。他一边打包一边说：“胡乱花钱我心疼。”

这是记忆中的三个片断，当我与他们握手道别的一刹那，似乎有一股未名湖畔特有的清风从身边掠过。尽管它不能完全代表方正人为人处事的方式，但对老一辈方正经营家来说，他们身上的那种朴素而又热情的作风，是与艰苦奋斗的经历息息相关的。

第二节 人生感悟

回到家，我把采访来的有关感受汇集起来。这对于一个已经相当有名气的大公司来说，是很重要的。遗憾的是，因为匆忙，我没有记下他们的名字，只能用代号来表示。还请当事人原谅我