



超越技术

东软15年增长之谜

东软显然是中国软件业乃至整个中国企业界的一个优秀典范，
如果一定要找一家能够代表中国软件业
与印度、与世界其他优秀软件公司决一雌雄
的公司，亦非东软莫属。

邓羊格◎著

联袂推荐

全球著名管理学家 大前研一
著名经济学家 赵晓



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

超越技术

东软15年增长之谜

东软显然是中国软件业乃至整个中国企业界的一个优秀典范，
如果一定要找一家能够代表中国软件业
与印度、与世界其他优秀软件公司决一雌雄
的公司，亦非东软莫属。

邓羊格◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

超越技术: 东软 17 年增长之谜 / 邓羊格著. —北京: 中信出版社, 2008.9

ISBN 978-7-5086-1259-1

I. 超… II. 邓… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—辽宁省 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 114605 号

超越技术——东软 17 年增长之谜

CHAOYUE JISHU——DONGRUAN 17 NIAN ZENGZHANG ZHI MI

著 者: 邓羊格

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.5 字 数: 257 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1259-1 / F · 1411

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

“超越技术”的经营哲学

大前研一

“南美洲亚马孙河流域热带雨林中的一只蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能会于两周后在美国的得克萨斯州引发一场龙卷风。”

写这篇序的当日即2008年1月21日，因忧虑美国经济衰退，全球股市出现了恐慌性下跌，除美国股市因假日而休市外，全球绝大部分股民都在“黑色星期一”心绪黯然。

这迫使我们不得不再次审视全球化所带来的巨大影响。进入21世纪，每一个国家每一个企业甚至每一个人的事业选择和安排，都应该以全球化的视野，做出更长远、更稳健的考虑。

令人兴奋的是，我从《超越技术》一书中，看到了东软从诞生的那日开始，就以全球化的视野，做出了自己的战略安排。他们避免了一些创业型公司的短视和盲目，主动顺应着新的全球产业分工和中国经济崛起所呈现出来的商机，做出了一系列长线、务实的重大选择。

书的表现线索十分清晰，按企业的经营、管理要素划分，使读者很容易理解和看到，一家企业综合竞争能力的形成绝不是某一两项能力的成功，而是整个公司系统性的成功。

我知道，在中国改革开放 30 年的时间里，大批创业型企业牺牲在寻找成功的路上。作为刘积仁博士的好朋友，我见证了东软成长的风雨历程，看着他如何把东软做成中国最优秀的企业之一，并为全球商界所关注。东软为什么会取得这样的成功？在我看来，这应该归功于东软已经掌握了中国人自己的经营哲学，那就是融合。将技术与商业模式融合、产业与文化融合、人与环境融合，使自己站在了可以为合作伙伴、客户创造价值的链条中，在“一个生存危机的时代”找到了自己的成长之路。

中国人的哲学是关系哲学。他们关注人与自然、人与社会、人与人的关系，在这种哲学引导下，东软的领导和员工始终在奉行儒家文化，始终在正心、修身，加强自我管理，以和为贵，平衡管理冲突和矛盾。正如刘积仁所说，超越技术，就是营造一个能达到共赢的“生态环境”。这是我从事管理咨询 35 年来，在任何一本商业书籍中都不曾见到过的创新理念。

中国人的哲学是“当行则行，当止则止”的行止哲学。这种哲学要求为人处世行止有度，可以形容为“风斜雨急处，要立得脚定；花浓柳艳处，要着得眼高；路危径险处，要回得头早”。因此，在东软 17 年的历史中，没有出现过“真正的危机”。刘积仁博士经常说，关注公司是否可持续发展的问题已完全超出了技术本身，没有长远的眼光，就不会有真正的安全，也不会有真正的技术实现。

刘积仁博士的哲学也是应变哲学，强调的是顺势而为。让我感佩的是，东软无论如何应变，都始终围绕“软件价值”进行业务选择，始终围绕“人才价值”进行机制设计，始终围绕“业务价值”进行资本运营。

我曾经对中国的媒体说过：“中国的机会太多，以至于很难有中国的企业家专注于某个领域，并在该领域做出卓越的成绩。但专注是赚钱唯一的途径。”

东软，是一家专注的企业。因此，我相信，它会不断地赚钱。

同时，我也相信，在未来 20 年内，中国将成为全新形态的经济实体。

随着在世界政治舞台和经济领域所扮演的角色和地位不断提高，中国将成为全球创新和创业领域的有生力量。

以这样的步伐继续发展下去，中国的 GDP 最迟将在 2011 年超过日本，成为世界第二大经济体。那就是一场震撼性的全球格局演变，就如同一个世纪以前美国取代英国成为世界头号经济体一样。

虽然中国经济日益强大，却少有中国企业能够拥有如此鲜明的“个性”，能够受到其他国家的关注甚至推崇。

有很多人认为，在中国，不管是企业还是个人，似乎都缺乏一种个性，如同缺乏一张带有鲜明特征的“脸”。

然而，通过这本书，你会改变类似上面有关中国企业缺陷的观点。

读一遍《超越技术》，你就会发现，东软具有非常鲜明的个性！你还会看到刘积仁博士是怎样的一位哲学型企业家，看到这位当年东北大学最年轻的教授、美国国家标准局的访问学者是如何实现他的梦想的。而这些，也正是他能够把东软从沈阳的一个小公司做成如今全球关注的公司的关键因素。

我相信，读者朋友们能够从书中获得鼓舞并感受到温暖。

（大前研一，麻省理工学院博士；曾任麦肯锡咨询公司日本分社社长、公司董事，国际著名企业顾问；1994年7月离开麦肯锡，现任创业者商学院校长和一新塾校长，被英国《金融时报》誉为“日本战略之父”，同时还被英国《经济学人》杂志评选为“全球五位管理大师”之一。）

为什么要写东软?

(一)

2007年5月,我离开工作了11年的媒体圈,成立卓尔著工作室,就是想作为一个旁观者,能有大量的机会深入企业内部触摸管理,寻找中国企业软实力构建的逻辑,这会使我对我企业管理的思考和写作更有质感。

但是,我需要找到具有研究价值的case。

在成立工作室前,我拜访了84岁的中国管理学泰斗尹毅夫老先生。老先生谦和睿智,满口的英文。他告诉我,上个世纪80年代初,中国在引进美国管理的时候,把“case”这个英文词误译成“案例”了!其实“案例”这两个汉字的意思仅表示“用一个例子来说明一个问题”而已,相当于英文的“example”,而“case”应该译成“实情,场合,情况,事件”。

在中国令世界不安和兴奋的时代,中国应该有中国的实情、中国的场合、中国的情况、中国的事件研究出现。

老先生那些闪光的充满活力的语句,坚定了我的选择。中国的确需要一批有文史哲之长兼管理经验而又精通管理理论的“勇士”,以各行各业管理实践作为研究对象,写出“中国个案”(Chinese case),来培养中国的工商管理硕士(China MBA),以解决“管理效益失踪之谜”!

我们曾经对海尔进行了大量研究。海尔是幸福的,泰勒的科学管理原理、福特的流水线生产组织方式、丰田的精益生产方式使它有了深厚的管理建设与管理学习的基础。然而,中国制造业的特殊在于,它的起点是处于一个全新的剧变的全球化时代,这个时代要求快速响应,海尔不得不从1998年开始剧烈的管理变革,寻找自己的方法,到今天,他们开始颠覆大组织架构的职能管理,提倡无边界管理、自主管理、自主经营。它的探索充满风险和疑问,但是,你不能不给予尊敬和强烈的关注,海尔有可能在这种探索中借着中国经济腾飞之势,就此成为一家世界

级公司。一家世界级公司的管理模式就有可能被广为传播和注解，因此，研究海尔也是幸福的。

但是，一个高速发展的中国不仅仅有制造业的海尔，还应该有信息时代、知识经济时代而生的新兴产业的“case”，我的观察对象应该在一个代表中国未来的产业里。

(二)

当我离开最后供职的《中外管理》杂志时，心中就找到了答案，并且，这个答案是唯一的：东软。

这是因为，中国在迎来令世界瞩目的第一次产业转移（制造业）的浪潮后，又迎来了第二次产业转移（软件和信息服务业）浪潮！而东软正是中国软件和信息服务业的冠军！

到2007年底，东软员工规模竟已达13 000人，而仅仅在2007年和2006年两年，东软就将自己的人员规模翻了一番，中国还从来没有过这样大规模和这么快速发展软件企业的管理经验。

我接触东软其实是从2002年的春夏之交开始的，那时的东软由于长线战略的投资影响，利润下滑，正在受资本市场的批评。带着疑问，我来到东软，却没想到立刻被东软那浪漫迷人的花园式软件园击中，以为又回到了那个充满理想和热望、充满爱情和狂妄、充满主动创新和大胆试验的校园时代。

随后的几年，我多次来到东软和东软的各个层面人物访谈，一些疑惑渐渐产生：

一位博士，一位当时中国最年轻的教授，一位没有任何商业基因的学者，如何能在一个充满着荒凉意味的产业中创造出一家公司，并存活了17年？他经历了怎样的艰难？他有着怎样的坚忍和智慧？

当一大批企业成为这个行业的牺牲者时，为什么东软却成为了领先者？

关键经理层所表现出的精神气质的一致性从哪里来？

17年里没有发生过IT业常见的分裂及高层震荡，为什么？

大规模知识员工管理的难题在这里怎样得到解决？

大规模的软件开发与服务是如何得到有效组织的？

全球化对他们究竟意味着什么？

.....

在中国制造业的发展过程中，我们可以学习福特，我们可以学习丰田，我们甚至可以学习三星，但是，中国的软件企业究竟应该向谁学习？我们选不到一个真正的榜样！

最开始，大部分中国软件企业选择了拷贝世界领先软件公司的目标，要做美

国的微软、IBM，而对印度的软件外包产业发展模式持有批判；后来，我们的软件企业却又喊出要向印度学习，在定位和寻找发展规模方面耗费了大量的时间。许多优秀的企业牺牲在美化未来的征途上，寿命短暂是这个行业的基本特征。

而17年来，东软扎扎实实地实践着，从不模仿任何一家标杆，走出了一条独特的创新成长之路。

2007年4月27日下午，我坐在东软品牌管理与传播中心公关部部长杨吉平的办公桌后面整理资料，在整理这些资料时，我虽然有了写东软的打算，但欲望似乎并不那么强烈。一个电话引起了我的注意，杨吉平接完那个电话后怔了一小会儿。我不得不好奇地询问，作为一个旁观者，似乎一定要这样不耻于好奇。

“台湾的《商业周刊》记者打来电话，他说他刚从印度访问回来，印度一家著名软件企业对他讲，他们最关注的中国软件企业是东软。”杨吉平说这些时有点漫不经心。

我想到了2004年在瑞士沃达斯的晚会上提及的话题：谁将在2020年统治亚洲，中国还是印度？这个传统的晚宴聚集了世界各地最有影响力的企业家、学者和政治家。一位发言者预测：未来是印度的软件、中国的硬件。

看来，几年之后，这种分工的格局正在改变，中国不仅有硬件，还将会有像印度一样让世界瞩目的软件；中国不仅仅是世界的工厂，还将成为全球软件和信息服务业务的中心。

现在，中国的软件企业正在走向他们一直向往的世界舞台。

那么，我还等什么？

（三）

东软是一家以软件为核心的IT解决方案与服务公司。

那么，显然，这家公司的员工是知识工作者和服务工作者的复合体。带领这样一群人迎接全球化所带来的挑战，这个事业到底有多难？

早在1991年，管理大师中的大师德鲁克就将这个命题摆在发达国家的面前：在未来的几十年中，劳动力中新出现的核心群体——知识工作者和服务工作者的生产率问题，将会成为公司管理者面对的最大、最严峻的挑战。

在这个领域里，正如德鲁克所言，新技术本身并不能提高生产率。这也是为什么刘积仁早在几年前就提出，对东软而言，商业模式创新比技术创新更为重要，东软要用它自己独特的理念——“超越技术”来实现技术的价值。

我相信，将有越来越多的产业、越来越多的企业的成功都将遵循这一独特理念。

本书真实地讲述了一家中国企业，如何凭借中国人的智慧，在战争中学习战争，在不完美中建立完美，在技术之上超越技术。

CONTENTS
目
录

序 “超越技术”的经营哲学 大前研一 /XI

前言 为什么要写东软? /XV

第一部分 背景

第1章 全球新一轮产业转移浪潮来了

当看明白过去和现在,对未来,你不可能视而不见。

随浪潮而动 /4

Chindia/5

2008年,新东软元年 /7

第2章 东软是一家怎样的公司?

东软是未来中国最先有可能成为世界级软件与服务企业的公司。

务实与长线 /10

因势而动 /12

敢于“亮剑” /13

第二部分 实践

第3章 创业

创业的过程是理想与现实的冲突过程，是赌博与理智的冲突过程，你不可能回避风险，因为风险就是创业成功的机会，但你必须认清风险，没有对风险的防范，你无法走出创业过程的死亡区。

创业，从梦想开始 /20

要想起跳，先要学会蹲下 /26

赢得关键人物 /27

信任的商业价值 /29

在舆论的雷声中前行 /30

从不可能到可能 /33

东软创业法则 /34

第4章 定位

定位不仅仅是选择自己的理想，更是选择自己的生存之路；定位不仅仅是战略的选择，更需要的是执行策略的选择。企业的失败往往不是方向错了，而是对自己有了错误的认知。

定位与认知 /38

定位因势而变 /39

定位的执著与易变 /47

东软定位法则 /48

第5章 业务架构与商业模式

今天，企业的竞争是商业模式的竞争。创业型的企业首先要找到适合自己成长的独特业务架构与商业模式，并确认这个架构与模式能够成为市场环境下的价值贡献者。

忘掉标杆，只做自己 /50

医疗系统，是硬件还是软件？ /52

IT教育与核心业务 /62

东软业务架构与商业模式法则 /68

第6章 赢得客户

赢得客户的方法不是技术和产品，而是价值。建立一个为客户创造价值的体系，是与客户建立持续、可靠、共赢关系的基础。

行业解决方案 /70

服务外包 /88

BPO 的新布局 /97

东软赢得客户法则 /100

第7章 软件与制造

软件的开发是艺术还是科学？在软件成为消费品并无所不在的时代到来时，我们还没有找到这个以人为生产线的产业的最佳开发流程和方法。制造业在几十年前开始的有关生产效率、成本、质量的革命，正在软件产业中上演。

QCD 与 PPT /102

从 ISO 9000 到 CMM、CMMI /105

持续改进 /108

有序分工的试验田 /110

争议“软件工厂” /111

东软软件与制造法则 /113

第8章 开放式创新与联盟

开放式创新与联盟是在竞争中节省资源、提升竞争力、缩短产品开发周期的手段，而支持联盟实现的基础是愿意与他人分享成功的能力和文化。

超越技术 /116

解决方案技术架构 /117

卓越的技术团队 /119

两级研发体制 /120

系统化复用 /121

技术能力提升 /123

知识共享与传承 /124

自主创新的中国式误解 /126

联盟时代 /127

推动联盟的新力量 /128

- 寻求各种联盟模式 /129
- 在联盟中建立信任 /129
- 东软开放式创新与联盟法则 /131

第9章 资本

好的公司要么善于增长，要么精于效率，要么取胜于资本运作。而伟大的公司则在于这三者都成功。

- 及时登上股份制改造的大船 /134
- “上市的威力太大了” /135
- 配股带来的警示 /138
- 与宝钢结盟，从校园走向社会 /140
- 定向增发创新模式，支撑“数字圈地”战略 /141
- 整体上市蓄谋8年 /144
- 资本与业务的关系 /147
- 东软资本运作法则 /148

第10章 财务与经营管理

财务管理不仅仅要总结公司的经营结果，控制经营的风险，而且还要直接创造利润和公司价值。

- 建立集中控制的财务管理体系 /150
- 在“战斗”中开始预算和考核 /151
- 财务不再是矛盾的焦点 /154
- 直接创造利润 /155
- 风险控制 /156
- 东软财务与经营管理法则 /160

第11章 品牌

品牌是一家公司最重要的资产。发展品牌需要比发展技术和产品更长的时间，需要更大的勇气、耐心和策略。CEO要成为公司品牌建设的直接推动者和贡献者。

- 从多品牌到品牌统一 /162
- 让品牌走向国际 /165

品牌内涵升级 /166	品牌内涵升级 /166
赢得信赖, 公关先行 /167	赢得信赖, 公关先行 /167
品牌沟通原则 /169	品牌沟通原则 /169
令人信赖、尊敬的品牌风格 /171	令人信赖、尊敬的品牌风格 /171
独特的品牌杠杆 /172	独特的品牌杠杆 /172
东软品牌法则 /174	东软品牌法则 /174

第 12 章 员工发展

人力资源的发展能力已经成为一个企业的核心竞争能力。人力资源发展的策略与方法的创新过程就是创造企业价值的过程。发展员工不仅仅要使他们拥有满足工作需要的能力, 还要为他们创造愉快工作的环境和与企业建立情感交流的文化, 并为他们个人带来价值。

两年招聘 7 000 人 /176	两年招聘 7 000 人 /176
最难令人满意的管理课题 /178	最难令人满意的管理课题 /178
人力资源管理的战略地图 /179	人力资源管理的战略地图 /179
招聘正确的人 /181	招聘正确的人 /181
培养员工 /182	培养员工 /182
激励员工 /190	激励员工 /190
关怀员工 /197	关怀员工 /197
最佳雇主 /199	最佳雇主 /199
附录 这个时代最需要什么人才? /200	附录 这个时代最需要什么人才? /200
东软知识员工提高生产率的十二条法则 /202	东软知识员工提高生产率的十二条法则 /202

第 13 章 领导力

领导力不是指某个人单独的能力, 而是能达成公司使命、发展战略的领导团队的整体能力。一个领导者如果没有一批主动的跟随者, 他就不能被称之为领导。在一个权力越来越不被大家所惧怕的世界中, 领导力更要表现为它对一个团队的影响力、感召力和凝聚力。

在战争中学会战争 /204	在战争中学会战争 /204
到印度去激发斗志 /205	到印度去激发斗志 /205
领导力发展中心 /207	领导力发展中心 /207
东软领导层胜任能力模型 /208	东软领导层胜任能力模型 /208

在“空中课堂”学习韦尔奇 /209	94.45%
回总部画战略地图 /210	94.45%
“画画”与“打牌”的用人哲学 /210	94.45%
总裁王勇峰 /211	94.45%
东软领导者谨记的十六条格言 /216	94.45%
附录 刘积仁关于“赢”的答案 /218	94.45%

第14章 文化

进攻性太强的企业文化对东软不太适合，东软更喜欢成为以柔克刚的太极高手，外表看起来平和舒缓，却具有绵绵不绝的内力。

东软的DNA /230	94.45%
爱、激情与成长 /231	94.45%
文化要有力量 /236	94.45%
文化诊断与文化管理 /237	94.45%
东软文化法则 /240	94.45%

第15章 幸福的太极高手

幸福不在于拥有金钱，而在于获得成就时的喜悦以及产生创造力的激情。

贵在“和合” /244	94.45%
幸福90分 /245	94.45%
最初的影响 /246	94.45%
“东软是我修炼的庙” /247	94.45%
幸福有泪 /250	94.45%
商业之外 /251	94.45%
附录 王选谈帅才刘积仁 /252	94.45%

第三部分 对话

财富以及幸福人生 /259

社会责任 /262

干部梯队 /263

核心竞争力 /265

决策 /267

企业家精神与能力 /268

跋 东软何以成为东软? 赵晓 /271

Beyond Technology

| 第 一 部 分 |

背 景