

有人在问：方正怎么了？

有人在想：方正怎么办？

走出 危机

谷照明

Gu ZhaoMing

著

经济日报出版社

有人在问：方正怎么啦？

有人在想：方正怎么办？

走出危机

谷照明 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出危机/谷照明著. -北京:经济日报出版社,2001.1
ISBN 7-80127-756-2

I. 走… II. 谷… III. 方正集团-企业管理:风险管理-概况 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 80891 号

走出危机

作 者	谷照明
责任编辑	陈晓惠
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 邮编 100054
总 经 销	全国新华书店
印 刷	北京大地印刷厂
规 格	850 × 1168 毫米 32 开
字 数	200 千字
版 次	2001 年 1 月第 1 版
印 次	2001 年 1 月第 1 次印刷
印 张	9.5 印张
印 数	1 - 5000 册

ISBN 7-80127-756-2/F·218

定价: 17.80 元

版权所有 盗印必究

NAH84/10

北大方正的最大失误在于没有培养出有科技背景、有现代管理理念的管理专家，更没有培养出在信息产业方面有战略智慧和领导能力的科技企业家。出色的企业家必须对该领域有清晰的战略眼光，有强大的执行和管理能力，能适应变化，善于与团队和客户打交道，有能力创造出激情，当然最好还要有领导魅力。

——王选（摘自《北京科技报》1999.12.21）

在中国的国情下，一个集体能否形成团队精神，与该集体的领导人的品质有很大关系，领导人过分追求名声和地位，就很容易自觉或不自觉地把下属的功劳归于自己，从而引起内部矛盾，狂妄自大，听不进不同意见，做错了事不承认，谋私，心胸狭窄，记仇，分亲疏，只想自己成功，不愿或不支持同事成功，等等，这都会影响一个团体的凝聚力。

——王选（摘自《光明日报》1996.6.12）

自序

方正，一个在中国企业界十分响亮的名字，一个曾令我梦绕魂牵的“圣地”；方正，一个多么富有历史内涵和深刻哲理的名字，一个曾令多少年轻人朝思暮想、心荡神驰的地方。“方正”一词最早见于《汉书·晁错传》：“察身而不敢诬，奉法令不容私，尽心力不敢矜，遭患难不避死，见贤不居其上，受禄不过其量，不以无能居尊显之位。自行若此，可谓方正之士矣”。我想，方正之所以选择“方正”作为商号和商标，大约与此有关。

方正，作为中国最高学府——北京大学创办的高新技术企业，一直被誉为主技术创新的典范和校办企业的楷模。有市场眼光的科学家——王选与有科学头脑的企业家——张玉峰的亲密合作，一直被业界（特别是中关村地区）传为科学家与企业家“牵手”的佳话。方正曾经创造了举世瞩目的辉煌，王选老师发明的电子出版系统把外国人打得俯首称臣，方正在与外国厂商的竞争中，如同秋风扫落叶一般。国内外企业非常看好方正，国家把方正作为进军世界500强的“种子选手”。

1998年，方正集团业务主体——方正（香港）出现了

1.6亿元的巨额亏损，为挽救“危机”，1999年4月方正集团经过慎重考虑，聘请惠普（中国）副总裁李汉生担任方正（香港）高级副总裁和方正电子（方正香港国内业务主体）总裁，旨在进行大刀阔斧的改革，使方正重振雄风，再创辉煌。令人意想不到的是，外企“空降兵”的紧急着陆，却使方正高层产生了自成立以来最为激烈的人事冲突，最终导致方正集团的创始人之一——张玉峰董事长“下台”。2000年3月，方正年轻有为的副总裁——赵威也被免职。从1998年年底到2000年7月底，有一大批中高层干部离开了公司，致使高级管理人才严重流失。

1998年方正（香港）的巨额亏损和集团整体效益的滑坡，使方正多年积累的问题显露出来。由于对亏损成因的认识分歧，导致了有市场眼光的科学家与有科学头脑的企业家之间的冲突公开化。王选老师1999年底在总结方正近几年来落后的原因时指出：“以技术发家的企业，在成长初期技术的作用常常是第一位的，但进一步迅速发展时管理会成为十分突出的问题。没有良好的管理，产品会定位不准确，研发周期会得不到控制，有些技术很好、有所创新的产品会因为不贴近用户而不受市场欢迎。假如由于管理方面的缺陷，大家辛勤劳动的成果在市场上不见效的话，积极性会受到严重打击，竞争优势和利润也会下降，最终员工的待遇也会受到影响。创业难，守业也难，高新技术企业只有不断完善自己、不断求变、不断发展，才能真正守业。”

方正出现的问题既具有特殊性，又具有普遍性。说它具有特殊性，是因为在方正内部，公司与研究所（院）的关系始终没有完全理顺（指1998年年底以前）；说它具有普遍

性，是因为它既反映了校办企业的共性问题，即校企关系如何处理，又反映了高新技术企业的共性问题，即技术与市场的关系如何定位，也反映了一般国有企业的共性问题，即管理问题、产业多元化问题、市场国际化问题等。对方正的问题进行实事求是的评说，不仅有助于方正再创辉煌，而且对其他企业也不无启示。北大和新一届集团公司董事会对方正十多年来的发展历程，也在认真总结经验，深刻反思教训，这对于在世纪之交，方正继往开来，开拓前进，意义十分重要。本书只是提供了我个人的一种解释，若有不周甚至不妥之处，敬请读者指教。

2000年8月于北京大学



谷照明

1964年出生，1987年毕业于北京大学中文系，获文学学士学位。1987年7月至1991年7月在哈尔滨师范大学中文系任教。1994年7月毕业于北京大学法律系，获法学硕士学位。1994年7月至今在北大方正集团公司工作，主要负责法律事务兼文秘工作。在知识产权、公司组织、房地产等方面颇有比较深入的研究，并积累了比较丰富的经验，尤精于知识产权。曾在《知识产权》等刊物上发表论文10余篇。

目 录

自序 (1)

第一章 走出低谷 (1)

针对方正出现的种种问题，北大力聘外企“空降兵”李汉生入主方正，并在不到8个月的时间里先后两次对集团董事会进行改组。方正最困难的时期已经过去，正在开始新的长征。

第二章 创造辉煌 (10)

一、方正的辉煌与“748”工程 (11)

激光照排系统的研制成功是以王选为首的北大科研小组在国家有关部委、科研院所、生产厂家和开明用户的大力支持下，互相合作、共同努力的集体智慧的结晶。特别是潍坊计算机厂（今华光集团前身）为激光照排系统在短期内实现商品化和产业化居功至伟。

二、方正辉煌的若干表现 (30)

令人瞩目的市场开拓；令人目眩的各种荣誉；令人艳羡的上级关怀；令人嫉妒的参观学习。

- 第三章 为什么会发生'99风波** (42)
- 一、对方正'99风波的评说 (42)
- 有科学头脑的企业家与有市场眼光的科学家的分歧公开化，再加上若干体制不顺、人事矛盾最终酿成'99风波。
- 二、对方正'98亏损的认识 (49)
- 管理是主因，技术是次因。
- 第四章 我心目中的王选、张玉峰** (52)
- 一、王选是方正的灵魂 (52)
- 王选老师是科教兴国的民族英雄，是方正有市场眼光的科学家的优秀代表。
- 二、张玉峰是方正的船长 (67)
- 张玉峰是方正的创始人之一，是一位战略型企业家，是方正有科学头脑的企业家的代表。他的悲剧在于没有找到一位有管理能力的人担任总裁。
- 第五章 李汉生能否实现“软着陆”** (84)
- 一、李汉生为方正“号脉”号准了吗？ (87)
- 二、李汉生为方正“止血”成功了吗？ (104)
- 三、李汉生的新战略浮出水面了吗？ (112)
- 四、李汉生面临的挑战和风险 (113)
- 第六章 方正亟待解决的十大问题（上）** (116)
- 方正曾创造若干项国内第一乃至世界第一，是国家确定的首批进入世界500强的种子选手。在产

权改革、管理规范、产业多元化和市场国际化等方面，联想和海尔已经取得了成功经验，值得方正借鉴。

一、方正的企业家问题…………… (136)

方正产生“危机”的一个重要原因在于缺乏既有战略规划能力，又有管理控制水平的一流企业家

二、方正的产权问题…………… (144)

产权改革的相对滞后，制约了方正的快速发展。

三、方正的管理问题…………… (156)

方正在管理上做过努力，但管理过程失控。

四、方正的技术问题…………… (183)

方正在自主技术创新上一枝独秀，但公司与研究所（院）的关系始终没有完全理顺。

五、方正的多元化问题…………… (198)

方正的产品多元化很成功，但产业多元化则相对逊色。

第七章 方正亟待解决的十大问题（下）…………… (220)

六、方正的国际化问题…………… (220)

方正的国际化取得很大成绩，但对进入国际市场的难度估计不足。

七、方正的企业文化问题…………… (226)

方正在企业文化上前期做得很好，后期则有所停滞，主要问题是没有真正地形成“人人是人才，在赛马中识别好马”的用人机制。

- 八、方正的母子公司管理模式问题…………… (237)
 方正在母子公司的权限划分上不够清晰，该集权的没上收，该分权的没下放。
- 九、方正的知识产权问题…………… (246)
 方正在知识产权上总结了许多可资业界借鉴的经验，但在管理上力度不够。
- 十、方正的干部队伍建设问题…………… (256)
 方正在干部队伍建设上不无成绩，选拔了一大批年轻人在重要岗位担纲，但培养和监督不够。
- 第八章 对方正模式和校办企业的再思考…………… (263)**
- 一、对方正模式的再思考…………… (263)
 方正模式的真正意义在于，它是自主技术创新的典范（这与王选大有关系）；是校办企业的典范（这与北大的知名度大有关系）。
1. 自主技术创新模式…………… (264)
 2. 技术商品化的“顶天立地”模式…………… (265)
 3. 技术商品化的一条龙模式…………… (267)
 4. 大学文化转变为企业文化的模式…………… (269)
 5. “五星级”模式…………… (270)
 6. 一业为主、多元发展的模式…………… (270)
 7. 以人为本的模式…………… (271)
 8. 倡导精诚合作的团队模式…………… (271)
 9. 国有民营的运行机制模式…………… (272)
- 二、对校办企业的再思考…………… (273)
1. 校办企业的历史回顾…………… (273)

校办企业是在经济体制、教育体制和科技体制同步改革的时代大潮中涌现出来的新生事物。

2. 校办企业的作用 (275)

校办企业为高校科技成果转化成为现实生产力探索出了一条新路。

3. 高校转化科技成果具体途径的再思考 (278)

高校创办科技产业不能刮风，高校不论条件是否具备都要自办科技产业的做法不应该提倡。

4. 硅谷和大学的关系 (280)

硅谷的繁荣的确离不开高校的支持，但硅谷周边的大学没有一家校办企业。

5. 校办企业何去何从 (283)

技术转让、技术入股将取代校办企业成为高校科技成果转化成为现实生产力的主流模式。

后记 (288)





第一章 走出低谷

作为北大创办的高新技术企业，方正一直被誉为校办企业和高新技术企业的一面旗帜与科技成果转化为现实生产力的典范。党和国家领导人江泽民、李鹏等都曾亲临公司视察，许多国家的国家元首、政府首脑等都曾莅临公司访问。在90年代以后的一段时间里，方正相当地“火”，完全可以用“红杏枝头春意闹”来形容。

方正的确辉煌过，而方正的辉煌在很大程度上得益于王选发明的电子出版系统在中文报业领域的垄断地位，换言之，王选的技术领先带来了方正的成功，从这一点讲，王选是方正的太阳丝毫也不夸张，方正借王选的光发亮的。站在王选的角度，公司在王选核心技术的市场推广方面做出了很大的贡献。方正电子出版系统（1991年3月以前叫北大华光系统）从立项到研发，从研发到样机，从样机到商品化，从商品化到产业化，是与国家有关部委（特别是748工程办公室）、北京大学、相关科研院所、协作厂家（特别是潍坊计算机厂）和开明用户（特别是新华社和经济日报）的大力支持分不开的。

沐浴着党的改革开放政策的阳光雨露，借着王选发明的

电子出版系统的强劲东风，方正使中国印刷业告别了铅与火，迎来了光与电，实现了中国印刷业的第二次革命。就电子出版系统的商品化而言，华光是雪中送炭，方正是锦上添花。以电子出版系统的世界领先地位做坚强的后盾，凭借北大的人才优势和技术优势，方正理应取得更大的成就，为北大为国家做出更大的贡献。然而，方正成立以后频换总裁，每换一次总裁就“地震”一次，'99 风波最终导致张玉峰“下台”，这是方正有史以来规模最大的“地震”。因张玉峰“下台”所导致的高层严重分裂和高级管理人才大量流失，使方正伤了元气。在知识经济扑面而来，国内企业纷纷触“网”的今天（联想和海尔已于今年 3 月成立了电子商务公司，全面触“网”，触“网”的家电企业还有长虹、美的、TCL、乐华、厦华等），方正能否在 IT 产业再次领导潮流的确面临着严峻的挑战。

方正近几年的确出现了“危机”，到底是什么原因导致方正的发展速度减慢了呢？1999 年 10 月 15 日，北大党委在《关于解决方正集团公司目前问题的决定》中指出：“一段时间以来，北大方正集团公司在生产、经营、人事等方面遇到严重困难，领导层发生重大分歧，面临着非常严峻的形势。从表面上看，方正的问题是因为企业效益滑坡引发人事危机；从深层次看，是因为方正近年来技术创新、管理创新、机制创新不够。在企业发展比较顺利时，方正内部的矛盾和问题没有充分暴露出来；当企业面临困难和危机时，这些矛盾和问题则尖锐地突现出来（重点号系作者所加）。”北大党委认为“方正近年来技术创新、管理创新、机制创新不够”是导致方正效益滑坡和人事危机的根本原因，可谓一针见

血，深中肯綮。

方正到底出现了哪些问题？不仅王选和张玉峰有很深刻的分析，而且1999年10月15日改组后的方正集团董事会也在总结教训，方正集团新任董事长闵维方1999年10月27日在方正集团干部大会上的讲话（摘要）中曾提到，近期办的一件大事就是成立了企业发展战略小组。小组的任务是“提供公司整体情况的报告，包括管理、运营、市场、效益、资金等各方面的一个整体的情况，使我们能够知道，方正现在这个家底是什么样？我们是在一个什么样的起点上来谈论创造方正新的辉煌？方正存在什么样的问题？是体制上的问题？是机制上的问题？是经济上的问题？是管理上的问题？要把公司整个管理运行状态、经济状态、市场状态、未来发展的前景等，客观、公正、全面地反映出来。小组还要就公司的财务状况调查分析，提交一分调查报告，财务状况如何？如贷款、负债、担保、效益、分配等各方面的情况。”为了充分利用北大等各方面的智力资源，为方正的发展出谋划策，董事会还聘任了一个顾问组：北大法学院院长吴志攀教授担任首席法律顾问，光华管理学院张国有教授担任管理方面的顾问，中国经济研究中心周其仁教授担任经济方面的顾问。

2000年2月18日至19日，在方正集团2000年工作会议上，张兆东总裁代表公司对1999年的工作进行了总结。他说：“1999年是方正集团暴露问题最多的一年，当然问题并不是1999年一年发生的，是方正集团长期积累的问题，是我们在发展过程中没有进行认真及时的处理造成的。我们不是要追究谁的责任，而是要认真总结、吸取1999年以前

方正十年发展的经验及历史教训，为我们今后的发展奠定好的基础。方正暴露的问题，有方正体制上的问题，体制上的问题制约了方正的整体发展，导致方正许多矛盾暴露出来无法及时给予解决；有方正管理上的问题，如何系统地规范地管理一直被方正忽视，由于资源在集团范围内不能统一配置造成浪费，甚至造成扯皮，这是我们长期存在的问题。还有重大事项的议事决议不够集思广益，不够民主，不够畅所欲言，造成许多工作出现失误，还有长期以来方正集团的董事班子与经营班子的职责一直没有完整的思路。从大的方面讲1999年暴露出来的问题并不是1999年形成的，是我们在长期的发展过程中对存在的问题没有认真解决形成的。”（根据录音整理）

为实现标本兼治的目的，保证方正集团的持续发展，2000年6月12日北大党委在时隔半年之后（1999年10月15日进行了动荡之后的第一次董事会改组）再次改组方正集团董事会，董事会由原来的五人调整为七人，他们是：王选、肖建国、闵维方、张兆东、张旋龙、唐耀福、魏新（按姓氏笔划为序）。闵维方任董事长，魏新、肖建国任副董事长。此次改组最引人注目的是，王选教授自1999年10月离开董事会后又重新进入董事会，王选的学生和助手肖建国（方正技术研究院院长，李汉生入主方正后，他的工作向李汇报）升任副董事长。王选认为这是他人生的第九次选择，而且是一次非常精彩的选择。

2000年7月23日至24日，方正集团2000年年中工作会议在香山饭店举行。北京大学许智宏校长、副校长兼方正集团董事长闵维方、方正集团董事王选教授和方正集团副董