

NEW

新经济工作室

计算机世界
CHINA COMPUTERWORLD

信息时代的信息食粮

《企业方法》记录了中国企业发展的历史片断

同时也记录了中国企业家们在重构商业体系过程中的痛苦抉择

孙小羽 著
辽宁人民出版社

企业方法

20家著名IT企业的经营秘笈

企业方法

20 家著名 IT 企业的经营秘笈

孙小羽 著

辽宁人民出版社

© 《计算机世界》报社 2003

图书在版编目 (CIP) 数据

企业方法: 20 家著名 IT 企业的经营秘笈 / 孙小羽著. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2003.1

ISBN 7-205-05540-7

I. 企… II. 孙… III. 信息技术—技术企业—企业管理—经验—中国 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 108983 号

出版发行: 辽宁人民出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 深圳鹰达印刷包装有限公司

幅面尺寸: 154mm×227mm

印张: 20 字数: 280 千字 印数: 1-6000 册

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

策 划: 张业宏

编 务: 董 喃 瞿文杰 马 辉

责任监印: 郝云峰 张业宏

责任编辑: 张业宏 马 辉 董 喃 瞿文杰

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏 董 喃

责任校对: 崔维诚等

制 版: 沈阳姿兰彩色制版中心

定 价: 29.50 元

电子邮件: newbook@sohu.com

丛书总序


经过认真地编辑整理，我们组织出版了这套“计算机世界系列”丛书，这一方面是应读者的强烈要求，另一方面也是在《计算机世界》报创刊二十周年之际，向社会各界献上我们的一份薄礼。

由于改革开放的机遇，由于一代又一代读者的关爱，由于社会各界的呵护和支持，《计算机世界》报辉煌地走过近 20 年春秋，从我国信息产业领域的第一份科技信息类读物，发展成为拥有 20 多万订户，140 多万读者的中国第一大信息产业媒体。这其中通过我们的信息引导，不少有识之士投入到了信息技术领域的科学研究与创业的行列中；通过我们的信息交流，不少企业把握到了良好的市场机会而脱颖而出。在中国信息产业几十年的发展历程中，《计算机世界》始终以快捷的信息传播和正确的舆论引导而对业界产生积极的促进作用，这是辉煌的一笔，也是业界的共识。

当今时代，信息依然是企业与企业家赢得市场竞争的法宝，也是我们每一个人步入成功的关键。迅速准确而又



有效地提供信息是《计算机世界》报义不容辞的责任，我们为此不遗余力。为了突出《计算机世界》报的特色，不断满足读者新的需求，在更加快捷丰富地提供计算机及信息技术领域的动态信息外，近年来我们进一步加强了技术研究、市场研究、企业研究，一系列报道在信息产业界产生了深远影响。今天我们将这些报道进一步加工整理、筛选优化，从新的角度进行重新编辑，在观点和内容等方面进行升华，以图书的形式正式出版，希望能给读者提供新的选择。

计算机世界 社长 
CHINA COMPUTERS

自序

重构商业“大院”

孙小羽

很多人因为张艺谋的《大红灯笼高高挂》认识了山西祁县乔家大院，却不知同在山西灵石静升的王家大院更加瑰丽。王家大院规模足可同北京的故宫相媲美，集气势恢宏与精雕细琢于一体，整体结构功能齐全，又自成体系，观之令人不能不为之叹服。

中国历史上并不是没有商业。王家大院便是山西明清时期晋商文化高度发展的一个历史标本。明清时期，“中国十大商帮”之首的晋商创造了山西票号，一经产生，便迅猛发展，很快就汇通天下、利赖九州，垄断了全国汇兑业务，成为近代中国银行业务之发轫。山西票号还完成了以股东和管理层分离为标志的产权明晰的制度创新，建立了规范的票号内部管理体系，这在中国重农抑商的历史上可谓是一朵奇葩。

历史再一次把舞台交给了“商人”们。中国改革开放 20 年，是中国社会最激烈变动的 20 年，有机会在这 20 年中“弄潮”的 IT 行业，既是 IT 企业和企业家们最大的幸运，又是 IT 企业和企业家们最大的不幸。幸运之处在于，中国社会从计划经济向市场经济转轨的过程中释放出大量历史机遇不可再现，许许多多在这个时期把握住机

遇获取成功的企业和企业家们的成长历程亦再难被后人模仿。不幸之处在于,在这个中国社会、经济、文化产生翻天覆地变化的年代,中国企业家们面临着比任何一个年代都更剧烈的来自心灵深处的价值观的巨大冲击。

短短几百年的时间流逝,几经风雨磨砺的王家大院仍能以宏伟示众,而中国新一代企业家们却不得不重新建立真正属于自己的商业体系。《计算机世界》报的《企业方法》栏目定位于研究“做企业的方法”,在2001—2002年两年中深入采访了20多家IT企业,讲述了20多个故事,无论是《“长城”突围》、《神州数码涉险转型》、《联想:“技术驱动”有多远?》、《创智跨越代价》,还是《重振浪潮》、《佳能平和》等等文章,《企业方法》记录下了IT企业发展的历史片断,也记录下了中国企业家们在重构商业体系过程中的痛苦转型。

作为这个栏目的主持人,一个理科专业的毕业生,从来没有亲自做过企业的媒体从业者,我一直在认真掂量自己对IT企业的认知能力,在写作的过程中常有诚惶诚恐的心态。好在,《计算机世界》是一份开放、宽容的媒体,总编辑刘九如、副总编曲晓东、主编汪向勇等报社各级领导为《企业方法》提供了足够开阔的空间和充分的鼓励,《企业方法》栏目才能得以在《计算机世界》扎根、开花、结果。

阶段性贡献

任何一个企业领导人对企业最大价值的输出都是阶段性的。

没有人能保证自己永远跟得上企业的发展。企业是由某一批人创造出来的,但企业不可能永远属于某一批人。排除“小富即安”的企业,用照料婴儿的方式照看年轻人不妥,用大学教授传授微积分的方法给小学生讲算数亦很可笑。在企业的生命周期中,不同阶段的企业需要不同的领导人,来弥补某个时期企业最短的那一块“板”。这个规律,在《企业方法》采访到的企业中比比皆是。

曲毅是创智公司初期的创业者之一,是过去公司最大的“救火队员”,他做的大量事情是解决公司阶段性的突发事件。比如,在创业初期到销售第一线去打单;创智借壳上市时,设计并实施改造“五一文”的方案;创智扩展阶段,到全国各地设立分公司。现在的曲毅是创智

股份有限公司的总经理,负责的是公司的行政和与资本市场的接口,这个职位,恐怕比曲毅过去的任何一个职位都“空闲”。1993年曲毅若选择退出创智能够获得8位数的收入,而现在曲毅却要面对创智从外企高薪聘请的“外援”有比他更大的权限或更高的薪水。

在软件企业发展中相当长的一个阶段,企业的战略资源集中体现在“人”这个要素上。这个阶段,企业每一个核心管理人员退出和进入,都会对企业的发展起到举足轻重的作用。对一家企业管理软件厂商来说,产品、市场、管理、资本缺一不可,而佳软公司的故事说明了,如何通过核心管理层的更替为企业带来持续的竞争活力。

创业期间创业者要使公司产生效益到一定程度,创业者需要管理能人,或者是想办法找那些能使公司继续产生效益的人到企业来,而自己要淡出。企业发展到一定阶段,不是人选择企业,而是企业选择人。当企业不再依赖“人”这个要素的时候,企业也就达到了其生命周期的最高峰,具备了规范的管理体系和企业文化,比如现在的IBM等企业。而中国IT企业距离这一步,还差得太远。从这个角度上说,现阶段的中国IT企业无论请国际咨询公司做过多少次诊断,还是实施了多么昂贵和先进的ERP系统,转型中的中国IT企业的管理,如同转型中的中国社会一样,仍然无法挥手告别“人治”的现实。

认识到人对企业的阶段性贡献是残酷的。理解了人对企业的阶段性贡献又是令人释然的。随着中国商业化程度的加深,类似投资型企业家、创业型企业家、变革型企业家、守业型企业家等各种企业家的阶层会逐步清晰,以应对企业在不同阶段的需要。

企业领导人对企业的阶段性贡献还意味着企业不应当是封闭的系统,只能任用周围熟悉的人。建立一个开放的系统的关键是定义好标准和游戏规则。所以,保证企业拥有“吐故纳新”的能力的一个根本还是体制问题。

“偷不走”的核心竞争力

企业文化和价值观是企业“偷不走”的核心竞争能力。

中国民营IT企业在成长历程中必定要解答如何走出“农民式的狡猾”的困惑。中国市场经济环境的不成熟使得大量民营企业仅仅以

简单的赢利为目标。赢利是企业的第一目标没有错,但这个赢利是要带有原则性、策略性和目的性,很多企业注重眼前的利益,采取一些非常的手段做事,理智、清楚的企业家没有问题,最怕的就是做着做着就迷糊了,那么这个企业只有死路一条。民营企业必须在追求规范化和应付社会不规范两者之间不迷失方向,学会在抵制不健康的外力的作用下保证企业健康的成长,进而为企业树立健康的企业文化和价值观。这也是一笔财富。

联想投资公司把中国企业的成功构架比喻成一间房屋,也就是说成功企业首先要具备生产、研发、销售的管理能力,这是从企业一般运作层面上讲的。其次,成功企业还必须具备保证资金流、物流、信息流畅通运转的能力,亦即流程管理的能力。然而,最重要的埋藏在企业深处不易看见,却起着“地基”一般举足轻重作用的是企业的文化和机制。在联想看来,为什么中国许多表面风光的企业可以在一瞬间轰然坍塌,就在于企业的“地基”不稳。

明基电通中国营销总部总经理曾文祺的另一个比喻与联想投资公司判断成功企业的比喻有异曲同工之处。在他看来,一个成功企业的“DNA”首先是要具备财务能力、技术能力和策略能力。其中,技术能力不单单指研发能力,还指市场能力、生产能力等等。策略能力则是指企业制定战略、战术的能力等等。但这些都是企业的“外功”,要让“外功”发挥比较效应还有赖于企业的“内功”——组织能力强不强。组织能力包括员工的能力、员工的思维方式和员工的管理方式三个方面——其实,这些便是企业的文化和机制了。

“外功”很容易被别人学走,而“内功”却没有办法复制,也是企业最难磨砺成熟的。能够帮助企业修成“外功”的企业家是半个企业家,能够帮助企业修成“内功”的企业家是真正的企业家。中国IT业最多的是商人,其次是半个企业家,真正为产业和社会贡献最大的企业家却很少。真正的企业家来自于机制和文化成熟的企业,从这个意义上来说,中国IT业的企业家不多,只有柳传志一位。

美国社会崇拜企业家。企业家帮助社会创造价值,提供就业机会,是这个社会最珍贵的资产。但企业家的最大贡献还不仅如此,更在于企业家能为这个社会培养更多的企业家出来。当GE公司刚刚

宣布更换总裁时，它的两个副总裁立即被美国成长迅速的两家公司挖走，且两家公司的股票高速上扬。GE 对美国社会的贡献绝不仅仅是营业额，更在于它帮助美国社会培养了诸多 CEO。

创业者难为职业经理人

创业者和经理人是企业中截然不同的两类人，大多数的创业者很难转变为职业经理人。

创业者最可贵的是冒险精神和对目标不屈不挠的追求，职业经理人则要掌握企业运营的一整套规律并行之有效地应用。创业者擅长的是攻城掠寨，职业经理人是守业者，他们要做的是在创业者去攻打下一个城市时，把已经攻下的城市迅速从战争中恢复过来，让人们安居乐业，经济快速地发展。

严格来说，原实达集团的总裁贾红兵更具有创业者的特质。尽管他做高级经理人的时间要比创业的时间长。但贾红兵与一般的创业者又有些不同，他创业的速度比较快。按他的话说，他就善于“把一个企业从什么都没有做到‘哗哗’地长大”。贾红兵认为，企业的初创期有两种不同的做法。一种是冲市场，通过投放大量广告把市场带起来，只要前面能够把产品卖出去，把住市场占有率，后面乱一点没有关系。这是一种快速、低成本的扩张方式，其遗留问题的后方的管理就“拉”下了。如果不把这些管理的基础课打好，企业很难迎接更大的挑战。另一种方式就是稳扎稳打，企业有别的利润来源作为支撑，一步一步地把 PC 市场做大，这种方式适合于大集团企业。当然，如果你的领导碰巧是一个急功近利者，采取第二种方法将使职业经理人面临巨大的压力。贾红兵最终告别实达，则是创业者难以真正转变为职业经理人的标本。

在跨国企业里，像曾文祺那样借助总部资源到新市场白手起家创立一个组织的机会并不是人人都能碰得到的。所以，永远都要有创业者的心态去经营职业经理人的成长，曾文祺在这个机会里悟出的道理就是因为稀缺就变得珍贵。

职业经理人如果凡事只用打工心态去对待，成长难免有限——他的成长被他的观念限制住了。这就是曾文祺最大的体会。创业者要

做大事，勇气、创造力、敬业精神缺一不可。创业者要有用最小资源做最大事情的本事。创业能力是人的综合能力的最高表现。

职业经理人最可贵的是要有创业精神。有创业精神才能培养创业能力，无论在何处，都应该用创业的心情和精神来做好每一件事情，把资源做最有效的投资和分配。职业经理人要把其管理者的角色提升成领导者的角色，管理者所拥有的是一群工作者，领导者所拥有的一群跟随者。职业经理人发展到某种程度，能使员工被自己的敬业精神、价值观、人生观所影响，这样的职业经理人才可谓提升了一个层次。

写意与写实

中国 IT 企业管理是“写意式”，国外 IT 企业管理是“写实式”，其差别的根源除了历史原因，还有文化原因。

齐白石先生用一根线条画水，这是中国画的经典。中国画和油画是东西方两大绘画体系的典型代表画种，中国画要求写意，在绘画中渗透了中国儒、道、释各家的哲学思想和审美观念，使中国画常常借助自然物体表达自身的情感。同中国画相比，油画要求写实，是具象绘画，其发展靠的是科学，如透视学、解剖学、色彩学、光学，在二维画面中利用视错觉真实地再现三维空间的情景，在照相机没有发明的年代，具有很高写实性能的油画是人们“留影”的主要手段。

艺术可以有妙不可言的感觉，而管理却不能凭感觉走。联想研究院副院长孙育宁曾经感叹：为什么美国海洋研究人员可以在每次下海考察时能记录下身边观察到的每一个细节，而中国研究人员却习惯把事情记在脑海里？可惜的是，中国的文化根源决定了中国企业的管理与中国画一样是“写意”式的。美国企业通常制度规范，制度高于个人，而中国企业偏于人高于制度。美国企业在决策时多注重数据，中国企业则偏向于个人想法和感觉。美国企业强调团队工作，而中国企业做事讲究权威与个人得失。美国企业做事注重方向和长期规划，中国企业则容易随大流，偏重于眼前利益，缺乏计划性。这是创智副总裁李启煊的总结，他来到创智之前在 MOTOROLA 亚太区研发中心任电信载体解决方案部高级总监，横跨美国企业和中国本土企业，李

启煊的感受应当非常准确。

来自文化根源的差异决定了中国 IT 企业在吸收西方管理思想的进程是曲折的、渐进的。任何冒进的行动都有可能带来灾难性的结果,善取平衡者反而容易取得成功,柳传志认为自己的管理方法就是讲求科学性和艺术性的结合。无论如何,如何在中西方文化的激烈碰撞中吸取西方管理的精髓,重新建立中国 IT 企业的管理体系,将是中国 IT 企业家们下一个时期的巨大挑战。

目 录

001 丛书总序

001 自 序

001 微软研发方法

一个伟大的软件后面都有一个伟大的故事，一个伟大的软件后面也有一个伟大的方法。

团队=软件

开发周期四阶段

微软经典团队角色

特殊角色——程序管理

可用性测试的重要

里程碑式的开发模式的好处

插文：探索雅鲁藏布江大峡谷

BUG“指挥棒”

测试组不是开发组的助手

软件测试的阶段性的

BUG 的发现和管理

秘密武器：测试用例和测试计划

019 联想：“技术驱动”有多远？

杨元庆要以研究院和二级研发体系为支点，推动联想的企业属性从“市场驱动”裂变至“技术驱动”。联想能在惯性和新作用力之间的博弈中获胜吗？

联想研究院 4 个“坎”

上下求索

“成功链接”技术和市场
 回到创新文化
 二级研发体系的活力
 “技术驱动”有多难？

神州数码涉险转型 030

2002年这个多雪的冬天，郭为分外感受到了肩头重任的分量。

神州数码面向软件服务的转型尚在“河”里，远未“靠岸”。

一旦有几步路走“闪失”了，转型就会失败。

柳传志做一件事“要在周围试探20步才跑”，而杨元庆的风格是“踩5步就跑”，郭为说自己是“在20步之内”，但“不踩实一定不能往前走”。

那么，郭为如何带领神州数码涉过湍急险恶的转型之“河”，胜利到达软件服务的对岸？

过“战略关”

软硬拆分

爬坡

改结构

过“产品关”

软件服务新版图

爱普生凶猛 043

假如爱普生能保持其像猎豹一样凶猛、灵活又智慧的营销风格，爱普生在中国打印机市场的席位就不会改变。

转型

对抗佳能

夺低端

还击惠普

一个竞争对手最强的地方往往也是他最弱的地方

寻找新模式

采访手记

054 惠普：三落三起 捍卫冠军

在跨国企业的营运中，凡是尊重了区域市场特性的战略大多指向了成功；凡是忽视了区域市场特性的战略往往逃不过失败的厄运。

LaserJet 5L “败走麦城”

LaserJet 6L “虎口夺食”

突破“天花板”

遭遇阻击

LaserJet 1000 反击成功

066 佳软更替

做企业，“条条大路通罗马”是讲给别人听的故事。企业家不管大小，要承受一般人也许永远不会碰到的心理磨炼。

佳软公司的创业就是从艰难中起步的。在企业的创业初期，当资源、如环境和条件都不具备的时候，创业就如同沿着光滑的井壁往上爬，除了靠自己之外，别无所依。

对一家企业管理软件厂商来说，产品、市场、管理、资本缺一不可，而佳软就是在这些环节上逐一“补进”人才，通过核心管理层的更替带来了持续的竞争活力。

深圳创业

抛开竞争对手

没有一个研发人员到北京

第一次核心管理层的裂变

整顿公司

资源再组合

从技术导向到市场和管理导向

3层结构产品体系

矛盾与冲突

面向 CMM 的质量控制体系

在边“跑”边“改”中，孙丕恕没有采取一步到位的改革方式。高速发展的IT业实在不允许参与者先“治”好了所有的病再参加竞争。孙丕恕的方法是由表及里，先解决企业业务发展、管理体系上的矛盾，再溯本清源改革企业体制，然后进一步重组业务、运营资本、提升管理水平。

临危受命

错失良机，沉痾重重

逃出“牢狱”

哪怕是“矫枉过正”也要改

不能只围着PC转

改制触动根本

PC是主体，服务器是龙头

3年上市路

游击队 土八路 正规军

“齐鲁软件”诞生

“过山车”的错误不能犯

采访手记：我并不是最厉害的

“长城”突围 111

老牌IT企业长城在资本运作和产业布局上可以与竞争对手论高下，但在管理和市场意识上却“尚未成年”，好在王之已经找到突围的办法了。

“另类”运营商

没有地毯的办公室

“快鱼”长宽

打领带的员工多起来

自降“泡沫”

PC“攘外”策略

“长城”过“管理关”

129 东软:如何做大软件企业

任何“小作坊”的公司，已经不足以撼动搭建起软件规模生产“流水线”的东软的地位了。

软件“砖头”

夏利与奔驰的区别

突破皇帝文化

十岁不惑

138 佳能平和

中国喷墨打印机市场的竞争远未结束。作为这个市场的启蒙者，佳能的发展轨迹就是中国喷墨打印机市场的发展轨迹。

切入空白点

独秀

EPSON 崛起

胶着

新威胁

148 实达 PC 晋级

PC 是一种宿命。国内品牌 PC 的第一次低谷使贾红兵和邓宗煌一起离开了新世纪，随即而来的高潮使他们又回到了舞台的中心。

谋事

没有进入良性循环

改变防守策略

今年增长 70%

退任董事长

上 ERP

用人

研究生邓宗煌

全体去实达

芜湖建厂