



资本运作明星企业失败样板

首次深度披露托普系12年沉浮真相

DA BAI XI
TUOPU JIANTAO

企业大败系 ①

何忠平 杨志宏 著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

托普 检讨

企业大败系 ①

何忠平 杨志宏 著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

托普检讨/何忠平, 杨志宏著. - 北京: 当代中国出版社, 2006. 4

ISBN 7-80170-471-1

I. 托… II. ①何…②杨… III. 私营企业: 技术企业 - 企业管理 - 案例 - 分析 - 中国

IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 025417 号

出 版 人 周五一

策划编辑 古古

责任编辑 宗边 张轶

装帧设计 古手

出版发行 当代中国出版社

地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号

网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com

邮政编码 100009

编 辑 部 (010) 66572152 66572154 66572153 66572155

市 场 部 (010) 66572157 66572281 66111785

印 刷 北京颀园印刷有限公司

开 本 16

印 张 19 300 千字

版 次 2006 年 4 月第 1 版

印 次 2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010) 66572159

Contents

目录

引子：1992 ~ 2004 年	1
------------------------	---

第一章 30 岁前：苦孩子、大学生、副教授

在那遥远的小山村	4
两次高考 11 个茶叶蛋	5
一个农村青年的大学生活	7
山重水复的雅安“社教”	9

第二章 “弃教从商” 四年三曲“托普楚歌”

“下海”！妻子的渠道	12
骑三轮车送货的教授	13
“7·18”是个“良辰吉日”	15
“第一桶金”掘自青城山？	17
来自红庙子的一个电话	18
托普“红旗能打多久”？	19
1995 年桃花村“歃血盟誓”	21
“让我们向上帝宣誓”	24
“二号人物”出走托普纪实	27

第三章 托普软件：历史深处的诡秘

帝国的“时间开始了”	31
锁定“川长征”的台前幕后	33
重组“第一步”：真实的谎言	35
四川省体改委主任大怒	37
没有退路的“第二步”：谁买单？	38

“西部软件”：一炒二限三送	40
1998 年“证券市场最受关注的重组典型案例”	41
神秘的“锅盖”与“我们今年赚了 2 个亿”	42
自贡风波：有人要让宋如华当众出丑？	44
恳请给予一次“表现的机会”	45
带个银行行长看看就可以贷款	46
第一次进中国证监会的门	48
高勇说“增发条件不成熟”后	51
一个小股东的质疑信	53
增发仅有官员支持，还不行	54
“这么多钱，怎么用啊？”	55
洪涛被抓：都是钱惹的祸	56
托普软件收入来源大揭秘	58
谁该为托普软件的原罪负责	60
托普软件曾经的整改档案	62
“这个世界本来就比较复杂”	66

第四章 别了，www.chinese.com !

那个域名价值 12 万美元的网站	69
倒过来干，“让我们一起搞大！”	70
开到九寨沟的网站联盟大会	72
声西击东，奇袭“金狮股份”	74
谁是“金狮股份”第一大股东？	76
进出“隐秘”的顶峰投资公司	77
炎黄在线配股计划受阻后	78
chinese.com 的升级版 COLL 集团	80
* ST 炎黄：一个诉讼缠身的“道具”	87
谁的“中国物流实验基地”？	91

第五章 托普科技原罪：道可道非常道

上市前夜的一份传真件·····	93
第一家 A 股上市民企分拆赴港挂牌·····	95
“天天向下”的托普科技·····	96
还有谁差点被托普重组·····	97
档案链接：托普系“三驾马车”股权结构图·····	99

第六章 “传媒第四城”托普的那一场风花雪月

被“关门打狗”了？·····	104
《商务早报》、《蜀报》同时停刊·····	105
进退《四川文化报》·····	106
托普“背靠很大的权利”·····	108
投资报业的两个内幕·····	110
出局者托普：谁洗谁的牌·····	113
除了“死”，别无选择·····	114
4 300 万一场游戏一场梦·····	116

第七章 1 000 万美金冠名申花足球彻底调查

上海滩缘怨一念间·····	117
一个为扬名一个为求利·····	118
“1 000 万美金”只是一个噱头·····	120
好聚好散？宋如华偏不干·····	122
面子的问题·····	124
捡了芝麻丢了西瓜的诉讼·····	126
兔子与窝边草：四川伤透了心·····	128

第八章 IT 界最大的“地主”

27 个软件园：“帝国”生死棋局·····	130
-----------------------	-----

从“东大软件园”看出新门道	131
“民营企业还有审计部?”	133
托普出川：玩的是“苦肉计”	134
西部软件园第一个分园的沉浮	137
“到华东去，那里有的是钱!”	138
乌托邦式的“千里软件产业带”	140
一个圈地样本：上海南汇县的那块地	142
上海东部软件园的 5 个“最”	146
圈地诀窍：“用投资换市场”	150
“螳螂捕蝉，黄雀在后”的软件园政策	151
档案链接：托普 27 个软件园名单列表	153

第九章 “信息化”战略流产纪实

宋氏眼中的“托普问题”	156
攘外必先安内	159
包治百病的“信息化”战略	162
又一个“形象工程”流产	164

第十章 “5 000 名软件工程师”招聘内幕大起底

为搞“十周年大庆”想买一架飞机	167
一个有着周年情结的企业	168
一次公开的“醉”酒	169
还要招 10 000 名软件工人	170
到底招聘 5 000 名什么	173
“7·18”的一封“致敬信”	175
大闹成都双流国际机场	177
一场 12 天的“人际”盛宴	180
“媒体风波”中托普沉默再沉默	181
宋氏解读康熙皇帝的“三杯酒”	183
考官被问得瞠目结舌	190

“现在起码有 100 万人都讨厌宋如华”	193
----------------------------	-----

第十一章 托普裁员：等待救赎的败相

无事可做的“软件工程师”们	196
“休克疗法”：留得青山在，不怕没柴烧	197
托普裁员一波三折	199
“我在托普的日子”	201
“sTOP”真的是“到此为止”	205
“我不会采取过激行为离开托普”	207

第十二章 托普批判：魔鬼藏在细节中

1996 年《托普典章》是“大救星”？	217
不“搞”出来不准做老总	219
比《华为基本法》还好	220
股东“一觉醒来就有笑的”	221
不是车多，是口子太多	222
为人民服务——要收费	223
敌人的敌人，还是敌人	224
曾经宋如华眼中的联想	225
被边缘化的核心竞争力	226
托普产品的“前世今生”	228
托普市场战略“变形记”	230
托普有多少个财务总监	232
自称败笔的“双百工程”	234
风险金事件：底层员工“网络暴动”	235
《托普典章》背后的“绝活”	241
一个上海股东的托普梦：是谁骗了他？	244
去美国前宋如华的最后一次检讨	245

第十三章 2003 ~ 2004 年：回天无力“帝国”崩塌

一场无疾而终的“反省”运动	247
---------------------	-----

“没有子弹，心里就发慌”	254
“5·12”秘密财务大清理会议	254
绝密文件：《托普集团内部结算管理办法》	256
托普 11 周年：把名字刻入石头	259
《21 世纪经济报道》记者街头被打悬疑	261
新的《托普集团章程》出笼	264
宋如华的最后一次公开露面	265
走了，“我一定会回来的”	267

第十四章 宋如华归来耶

后宋氏时代的托普“浙江帮”	269
废墟中指点“未来”：从狼变成刺猬	271
Quixit = Quick Exit：又牵出一家神秘公司	277
Harrison Song 洛杉矶卖书卖茶	278
“自查”、拍卖、退市“三步曲”	281
“后托普”产业变异：教育、土地与“壳”	283
附：托普蛛网，150 家企业名单	287
跋：非如此不可吗？	293

引子：1992～2004 年

20 世纪 90 年代初，中国的企业家开始以整体形象走上社会舞台。新中国开始拥有真正意义上的企业家，如果从 1992 年算起，至今也不过十多年的历史。但就是这十多年，有人说中国的企业家至少经历了 4 次暴富机会：从最初的下海经商潮，到后来海南地产泡沫，再到国内股票市场的投机狂潮，最近的机会是各种版本的网络传奇。

不断地制造不良资产，不断地处置不良资产，是中国经济的一个怪圈。其实，无论是制造还是处置不良资产，也都是“非常高级”的暴富机会。“托普神话”已证明了这点。

1992 年，托普诞生于西部。2004 年，“托普经济帝国”崩塌。

中国的西部，被人一贯认为“封闭”、“落后”。事实上，那里从不缺少惊喜。比如四川，它是中国内地最早的股份制发祥地：中国内地第一篇股份制文章是四川省社科院的学者 1986 年在《工人日报》上发表的；在企业实行股份制改革中国内地最早是从四川开始的；中国内地第一次股份制研讨会是 1986 年在自贡召开的；中国内地 4 家最早发行股票的公司，成都蜀都大厦有限公司就是其中之一；成都的“红庙子”是中国内地最早自发形成的股票市场……

1992 年的改革之春，同样让西部人喜出望外。那年夏天，成都电子科技大学一位刚过而立之年、曾被体制内外人士普遍认为非常有培养前途的副教授与另外两位合作伙伴怀揣 5 000 元“下海”了。他，就是宋如华，一位生于浙江的男人。

激情总要付出代价。当时无序而狂热的房地产开发，造成企业资金被“压死”，民间资金被“套牢”，各种名目的集资款被“抽空”。1992～1998 年，全国 GDP 峰谷落差平均为 4 个百分点，而海南省为 35.9 个百分点，大起大落，位居全国之首。

最终从“泡沫”中全身而退者，寥寥无几。其中，就有宋如华和他的托普。“身单力薄”的他竟能死里逃生，这是大多数人都不曾想到的，包括他自己可能也没想到 7 年后会成为《福布斯》中国内地排名前 50 位的富豪、8 年后会拥有 3 家上市公司、10 年后集团下属 150 家公司。

名是利的影子。凡一个人在某个领域展现出超常的创造性，英雄的“神化”过

程也会随之开始。宋如华先后获得了“中国IT界十大风云人物”、“中国软件行业最杰出青年”、“四川省第十届优秀企业家”、“成都市第四届十大优秀青年”、“成都市第五届十大杰出青年”、“成都市劳动模范”、“四川省劳动模范”等称号。2000年、2001年以及2002年，他还连续入选《福布斯》杂志中国富豪前100名。若干年后，如果“托普神话”能够继续，一定也会有人一针见血地指出：“时势造英雄”。

凝重的，是那一段岁月；依稀的，是那一段人生。2004年，国家宏观调控政策出台前夜，“托普经济帝国”黯然落幕。回天无术的宋如华将自己持有的托普科技发展股份有限公司（托普软件控股母公司）1800万股股票，以总价人民币2元的价格转让给了他的两个下属，并辞去托普集团董事局主席职务，以治病的名义远走美国……

托普12年，宋如华一进一出之间的起承转合，尽显轮回的悲剧性。又因为“托普经济帝国”的崛起与崩塌刚好发生在1992年和2004年这两个历史节点之间，自然也使其具备了独特的标本意义和珍贵的研究价值——是谁成就了宋如华？又是谁弹奏了“托普楚歌”？

如果说以理论素养而闻名、以大陆首富而名噪一时、以“倒飞机”事件而一举惊天下的牟其中，是20世纪80年代末的“神话”；1962年生的昔日IT“首富”、年轻人心目中白手起家的偶像、巨人集团负责人史玉柱是20世纪90年代中期的“传奇”；那么，弃教从商的宋如华编织的“托普经济帝国”则是21世纪初的一个关于顶峰与疯癫的“盛世泡沫”。

这三人，都是一夜间名闻天下，又都在一夜间轰然倒台。

至今，牟其中还被关押在武汉的监狱中。在这三人中，他的命运最悲惨。和他相比，史玉柱遭到的挫折并没有好到哪里去，1997年初，巨人大厦未按期完工，媒体地毯式地报道巨人的财务危机，不久大厦停工，遗留给巨人集团和史玉柱的是高达2.5亿元的债务。长江后浪推前浪，尽管同样是倒台，但宋如华不但没有吃牢饭，反而比牟、史进退更“从容”，他出走美国1年多，至今仍是一个没有被立案调查，更没有被司法机关认定触犯刑法、民事法律法规的公民。

历史从不自动呈现其本来面目。其实1997年，宋还专门拜访过牟和史。那一年，中央正在酝酿以扩大内需为主基调的宏观调控政策，托普刚刚从“内叛风波”中恢复元气。

有人在宋如华耳边吹风：南德集团的牟其中了不得。既然是个厉害角色，宋如华就产生了想去会会牟的念头。结果约好见面的那天，宋如华跟一家公司谈卖电脑

的事迟到了，赶到了牟其中那儿时，老牟有点不高兴，打官腔问他是从哪里来的，宋忙说是四川，牟说：“那我们还是老乡嘛。”宋赶紧跟牟解释，他迟到是因为跟谁谁谈什么什么事儿去了。

没想到牟其中听完后，一脸兴奋，“你这个东西不错，中国有两亿中、小学生，市场很大。这样吧，我南德集团在国际上知名度很高，你托普生产电脑，我到华尔街融资，你把电脑分给全国各地的学校，华尔街的钱通过南德借给托普，学校收费之后付钱给托普，托普再通过南德把钱还给华尔街，只要教育部出保证书，这事儿一定做得成，华尔街有的是钱。”

宋如华后来感慨，“那家伙真是神。几分钟时间，他就搞了个概念出来。”不过，从“门前冷落鞍马稀”的南德办公区，宋已经觉察到当时的南德经营情况比较糟糕，所以合作之事最后不了了之。

1997年底，宋如华通过党内关系（宋是中国致公党党员）专程到珠海拜访了史玉柱。没寒暄几句，史就走火入魔般地向他宣传起了巨人的新法宝——“脑白金”，史玉柱坚信凭借“脑白金”巨人可以东山再起。那次见面，宋如华的感觉是史玉柱没救了！

结果，史玉柱2001年复出，不但还清债务重建了商誉，而且还让一句广告语“送礼只送脑白金”，传遍了大江南北。不无讽刺的是，2002年，托普因“招聘5000名软件工程师”引发媒体风波，“曾经紧握的手，突然反变成拳头”，宋如华情急之下昏招迭出，银行、地方政府与托普划清界限保持距离，合作伙伴纷纷倒戈，托普处于风雨飘摇中。据说，咸鱼翻身的史玉柱还派人专程到上海东部软件园参观考察，表示了“慰问”之情。

现在定居美国的宋如华能像史玉柱一样“复出”吗？

历史激流，浩浩荡荡。1992~2004年，无论是宏大叙事抑或平凡关注，宋如华及托普的沉浮都带有鲜明的时代烙印。如果用两个字来形容这过去12年的脉络进程，那就是“转型”。一方面，社会转型本身就预设了充分的暧昧空间；另一方面，整个社会的运转仍在一个不确定的机制中“摸石头”，躁动、盲目、狂热依然存在的过程里，企业的成长常表现为沉浮不定之后的不可逆转。

今日中国，依然是一个盛产英雄并且同样“英雄不问出处”的国度。不了解“托普经济帝国”为什么会在昨天一夜之间崛起，自然也不会懂得“托普经济帝国”为什么会在今天整体崩塌；不深刻检讨托普生死背后的制度基因，也就谈不上反思之后的继续前进。

“每一代人都需要自己的革命。”

30岁前：苦孩子、大学生、副教授

●在那遥远的小山村

帝国，斜阳，归人。

2004年仓皇离境前，宋如华对到机场送行的两位下属说：“我会回来的！”回想起两年前的托普“十周年庆典”——巨资包下专机、前呼后拥、处处嘉宾助兴、觥筹交错——无限风光恍如一梦，此番一去却不知几时能归，去意彷徨的宋一时语咽，极尽凄凉。

草创时期像“水泊梁山”，鼎盛时期像“太平天国”，这不仅是托普也是中国大多数民营企业无法摆脱的怪圈。宋如华真的还会回来吗？托普就只是一个“死亡”样本吗？

1962年4月24日，宋如华出生在绍兴平水乡长塘头村一个清贫的农民家庭。从绍兴到他的家乡，要翻越几十里蜿蜒曲折的山路，那里茂林修竹满山遍野，还要经过池塘、小河。长塘头村位于会稽山脚下—片平缓的山坡上——山洼处有一汪碧绿的水潭——据当地懂风水的老人讲，此处山形绵延如卧龙，水潭如龙珠，是个出人物的地方。

宋如华的父亲宋金根，早年读过几年书，是村里的“文化人”，担任大队会计，宋如华出生时，宋金根已有两个女儿。给儿子取名叫“如华”，宋金根和妻子的想法很朴素，自然是希望儿子将来不仅有着年少如华的容颜，还有着繁花似锦的前程。

家境的贫寒并没有影响到宋如华快乐的童年。在双亲和姐姐的照料下，幼小的宋如华非常听话，不像农村一般的男孩——调皮捣蛋、下水爬树、打架斗气，在姐姐的“带领”下，宋如华还时不时帮着体弱多病的母亲做点家务事，比如送水、煮饭。

那时的中国农村正处于“文化大革命”的前夜，充斥了各种扭曲的激情。1960

年底，各地农村陆续恢复了1958年前的合作社经济制度。

一转眼，宋如华就到了该上学的年龄，对其寄予厚望的父亲深知文化的重要性，再三叮嘱他要好好学习好好读书，读书苦，但读出来了，就会出人头地。

正当大家对未来充满美好期待时，母亲的早逝让全家措手不及，悲伤的气氛犹如那夏天的滚滚乌云，把宋家的上空挤了个满满当当。7岁的宋如华有一种从山顶跌入谷底的压抑，他哭着闹着要妈妈，早早懂事的姐姐擦干眼泪，一把搂住他……

寒风扫树，落叶打肩。外面的风一阵比一阵紧，又一个冬天来了。

●两次高考 11个茶叶蛋

失去了母爱，衣服鞋子没人给做了，偶尔与同村的孩子发生争执，被人骂作“没娘的”，宋如华也只有咬紧牙忍住泪跑回家。轮回无常的生活，突如其来的家庭变故，使本应无忧无虑成长的宋如华早早体会到了人情冷暖和世态炎凉。

小学时，有两位老师给宋如华留下了深刻印象。

一位老师很凶，经常用教鞭和粉笔头“教训”不听话的学生；一位老师不凶，但爱挖苦人，是教语文的，经常对犯错误的学生冷嘲热讽。

当时，长塘头村生产队里有一个人，喂养耕牛尽心尽责，把牛饲养得膘肥体壮，受到了队里表扬。语文老师把饲养员请到教室，让其给学生们讲喂养耕牛的经验。课后，老师要求学生以饲养员的一番经验之谈为题，自己命题写一篇文章。宋如华很自信，一会儿就写好了一篇题为“一心为公的好牧童”的作文，没想到，刚交上去就被老师嘲笑了一番。

宋如华的自信心遭到了沉重打击，对他而言，可能这是始料未及的，但他并没有就此灰心和放弃，放学一回到家，又连夜重写了一篇。第二天一大早，交到了语文老师手中。仔细读完这个“决不认输”的小男孩写的每一个字后，语文老师不禁拍案叫好，让宋如华在全班把作文朗读了一遍，文章最后还被推荐到了乡宣传栏张贴和广播站广播。

这一下，长塘头村的人都认识了宋金根的儿子宋如华；加上宋如华写得一手漂亮的毛笔字，此后，他还经常被村里的造反派拉去写大字报。宋如华很是自得，隔三差五向地方报纸、广播站投稿发些文章，学习读书热情高涨的他立志成为一名记者，以文章来立业扬名。因为很小的时候，他就听说当记者坐火车可以不要钱，这令他羡慕不已。

一边是纷纷扰扰的“文化大革命”，一边是交通不便、生活贫困又单调的山村，

宋如华心中一直有一种“走出去”的冲动。命运只能靠自己把握，他知道，当下只有努力学习。

一次，村里放电影，这部电影因争议多而名气颇大，村里人呼朋引伴、争先恐后地去看。宋如华却不为所动，端坐房中，继续看书做题，父亲劝他休息一下，去看看电影，宋如华回答：“只要我学习好，今后有出息了，什么都会有的，何必在乎这一场电影？”

父子对话后来被村里人知道了，都觉得宋如华胸怀大志，一定有个好前程。

1978年，因“文化大革命”中断了10年的全国高校招生统考得以恢复。时年宋如华16岁，他报名参加了文科类的考试。据教育部公布的数据，1978年全国高考610万人报考，录取40.2万人——千军万马挤独木桥，结果，被村民们一致看好的宋如华落榜了。

宋如华的心情沮丧之极，可想而知——父亲年纪一天天大了，同村岁数差不多的伙伴们都成了家庭主要劳动力，自己16岁了还在花家里的钱读书，未来那么的不可知——是放弃高考就此一次，还是继续复习来年再战，他左右为难。更难的是，父亲也建议他放弃高考，不要继续读书了，一是家里确实负担不起，二是希望他尽快接自己的班，到村里当会计；村支书也找到宋如华谈话，动员他能留在村里工作，并许诺发展他为中共党员。

再三考虑，宋如华还是不愿意走父亲的老路。他写信给在乡上认识的一位文书，请他帮忙转到一个教学水平更高的高中复读；外婆给他提供了经济上的支持，宋如华如愿以偿。复读的一年非常辛苦。家里经济紧迫、自身压力大，是一个方面；另一个方面，宋如华每周还要花三四个小时走30多里的山路往返于学校和家之间。每周六吃完午饭从学校出发，到家已是傍晚。干完农活，周日，他又走路回到学校。路上要经过一条没膝深的小河，小河上没有桥，他就脱去鞋子淌过河。夏天还好，一到冬天，河水冰凉刺骨。

为了不增加家里的负担，宋如华节衣缩食，正在长身体的他本来一天能吃下一两斤米饭，但他勒紧裤腰带，只吃六七两。由于第一次高考失利，宋如华转而弃文从理，每天读书长达十几个小时，晚上学习困了，就用清凉油搽一搽太阳穴，继续学。白天，为了克制自己的睡意，他坚持坐在第一排。这种坐第一排的习惯，一直坚持到了他读大学。

经过一番不分昼夜的苦读，1979年，宋如华再次参加全国高考。梅花香自苦寒来，他不负众望，考上了成都电讯工程学院（即现在的电子科技大学）应用物理系天文物理学专业。同学兼好友李少青跑来家中告诉他被录取的好消息时，他正蹲在

田里干农活……

李少青考上了浙江大学，后来出国深造，获得了澳大利亚新南威尔士大学博士学位，再后来成了托普集团高级副总裁、托普国际 CEO，这是后话。

作为长塘头村的第一个大学生，宋如华考上大学是和古时中举人一样的大喜事，村里人纷纷前来道贺。可是，收到大学录取通知书的宋如华还不知道成都在什么地方，他走得最远的地方是绍兴县城。托人打听，才从临近乡里一个参加过修建成昆铁路的人那里得到了些情况，据那个人讲，四川很穷，有的地方缺衣少食。

宋如华高兴之余，也有些失落。因为成都与家乡相距实在太远，姐姐出嫁的日子一天天临近，年迈、孤身一人的老父亲谁来照顾，他不知道怎么办。忐忑不安中，当年8月底，他辞别故乡，怀着对家人的无限依恋，与邻乡考上同一学校的一个学生一起，乘坐两天两夜的火车到了距家乡千里之遥的史称“天府之国”的成都。

临行前，村里人送给他11个茶叶蛋，祝愿他能出人头地。

●一个农村青年的大学生活

走出嘈杂拥挤的成都火车站出站口，听着陌生的四川方言，年轻的宋如华从内心深处涌出一股举目无亲、背井离乡的悲凉之感。与自己一个寝室的同學相比，宋如华当初考入大学的自豪感很快消失殆尽——同学们不但家庭条件比自己好，高考成绩也比自己优秀。

有两件事使他深深感受到了自己和同学的“城乡差别”。

一天，一位室友冲麦乳精喝，宋如华从来没有见过这种乳白色颗粒状的玩意，他好奇地问：“这是什么？”室友斜瞟了他一眼：“这个都不知道？唉！”

还有一次，寝室开水瓶里的热水用完了，一个室友搞恶作剧，把用过的洗脚水倒在了宋如华的脸盆里。宋如华从教室晚自习回来，寝室已经熄灯了，他以为是热心的室友给自己打好的水，就端到洗手间刷牙、洗脸、洗脚，刚刚洗完一进寝室，他就听见室友们在床上哧哧暗笑。后来，他才听说自己那晚上刷牙、洗脸用的是别人的洗脚水。

尽管如此，宋如华还是很快就全身心地投入到学习中，大学期间，他最喜欢看哲学、天文学和人物传记。对哲学的深入学习，锻炼了他的逻辑思维；天文学知识的深远视野开阔了他的眼界，使思维插上了想象力的翅膀；大量阅读名人传记使他暗下决心，一定要做一个成功的人。

在一次学校运动会上，宋如华脚穿一双磨破了底的运动鞋，在百米赛跑中勇夺

第一，站在领奖台上，人们为他鼓掌祝贺，但没有人注意到，他的脚已被磨出了血。

大学四年寒窗生涯，宋如华克服了语言、饮食、经济拮据等一个又一个困难，学习成绩始终名列前茅。1983年，一心想分回家乡的宋如华被人事处安排留校，事出意外，他想不通，人事处告诉他：“别人想留校还没机会，你还不愿意？”21岁的宋如华被留在应用物理系任教，并攻读在职研究生。

从此，在电讯学院里，人们经常可以看到一个身形瘦削的年轻人，衣着俭朴，戴着一副深度近视眼镜，肩挂帆布书包，日复一日穿梭于寝室、教室和图书馆之间，这个年轻人就是宋如华。当时，他还给自己定了一个“八不”原则——“一不出国、二不经商、三不抽烟、四不喝酒、五不唱歌、六不跳舞、七不看电影、八不逛公园”。

宋如华以一种近乎疯狂的好强做好每一项工作，虽然他的最高职务只是应用物理系基础物理教研室的工会小组长，但这并没有影响他的积极性，在组织和参加工会活动时，他办事主动热情、利落果断，博得同事们的一片好评。在教学中，他担任了被同行视为“鸡肋”的《大学物理》课的教学工作。为了讲好课，宋如华投入大量的时间和精力备课，熟悉到上课时间可以不用看教案；为了保证教学效果，他还反复练习普通话。

大学物理是基础课程之一，多采用大班教学的方式，一个阶梯教室中常坐满了近百名学生，教学效果容易受课堂环境的影响，被很多老师认为是费力不讨好的课程。但是，在宋如华上课的教室里，总是座无虚席，课堂气氛非常活跃，下课时学生们常用掌声向他表示感谢。其他年级和系所的学生也慕名来旁听。在每学期的学生评教活动中，深受欢迎的宋如华总是得分最高的教师之一；在他任教的年级，大学物理的考试成绩非常优秀。在一次全校性的学生基础课评教活动中，宋如华得到史无前例的满分，一时传为校园美谈。

与此同时，宋如华还担任了电讯学院的教学试点班“H（High）班”（即优等生班）的班主任，工作之余他经常与学生们打成一片，谈古论今。他还主动参与和担任了一些科研项目，包括国家“863计划”项目、电子科技发展战略研究等方面的课题等。

辛勤耕耘换来累累硕果。1990年，宋如华被国家机械电子工业部授予“机电部青年教书育人特等奖”（电讯学院隶属于机械电子工业部），当年的电子行业系统仅有一人获得此奖。由于业绩显著，他被破格晋升为讲师；1991年，宋如华再次被电讯学院破格晋升为副教授，成为博士、硕士云集的象牙塔中屈指可数的青年教授。

在躁动的人们看来，宋如华的成功是如此的让人羡慕——不久的将来，他可能会