

运作中国企业的新理念

# 蓝色通道

——16个人到16个亿

◎刘勇/著

中国经济出版社



# 蓝色通道

——16个人到16个亿

刘勇著

10331/13

中国经济出版社

责任编辑：杨 岗 (010-68319286)

封面设计：康笑宇工作室

蓝 色 通 道

——16个人到16个亿

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编：100037

各地新华书店经销

北京长凌营印刷厂印刷

\*

开本：850×1168毫米 1/32 11印张 215千字

1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷

印数：01-20000

ISBN 7-5017-4329-0/F·3302

定价：19.80元

## 序

屈指算来，中国的改革开放已进行了20年，这20年是中国历史上不寻常的20年，是值得大书特书的20年。在这20年中，我们走出了禁锢我们思想的精神枷锁，走向了开明和务实；我们摆脱了束缚生产力发展的计划经济体制，走向了社会主义市场经济；十五大的胜利召开，使我们摆脱了单一公有制的束缚，认识到了公有制也可以有多种实现形式，这为我国国有企业走向市场，提高竞争力创造了条件。

在我国，在国有企业改革过程中，股份制作作为公有制实现形式之一，固然有利于筹集到较多的资金，进行技术改造，开拓市场，但同时也有利于调动人的积极性，发挥人的创造性和聪明才智，提高效率。在日常生活中，人们往往把注意力较多地放在资金或物的方面，而不了解股份制在调动人的积极性的作用。要知道，技术改造是靠人来进行的，市场也是靠人来开拓的。筹集的资金再多，如果运用不当，决策欠妥，那就不仅不能给公司带来收益，甚至会变成包袱。所以说，股份制的最大优越性正在于在转换经营机制的同时把投资者、管理者和职工的积极性调动起来了，使效率得以大大增长。企业竞争力的源泉在于不断增长的效率，这已被实践所证明。

毫无疑问，我国企业改革中巨大成绩的取得，是全国人民共同努力的结果，这些人当中，不仅有富有远见的政治家和具有开拓精神的专家学者，而且还有成千上万普通的中国人的默默探索、苦苦追寻。正是他们的共同努力，才使我国的改革开放走上了一条一往直前、百折不回的道路，推动着现代化事业的不断发展。

就以股份制的推广为例。我们千万不要忽视，股份制之所以能够成为我国企业的重要形式，除了有领导人的关怀与指引、专家学者们在理论上的探索与论证而外，更有许多实践者在具体运作。他们出资、出力、出智慧、出经验。办好一家股份有限公司，使之有显著的经济效益，这就告诉了其他准备进行股份制改造的企业：股份制确实有效。示范的作用在某种意义上大大超过了理论书籍中的讲解。假定缺乏一大批实践者，股份制的优越性不依然是书本上的说教？假定实践者缺乏应有的创造力，改制后的股份制业绩平平，甚至效益还有所下降，那岂不是表明股份制没有多大优越性？而这些正是被一般人容易忽略之处。今天，当我们看到国有企业的改革正在朝着股份制的方向前进时，提到实践者在股份制改革中的贡献，是理所当然的事情。

不久前，一群年轻的朋友把一份书稿送到我这里，请我给这本书作序。我对这群年轻人和该书的作者并不熟悉，我想他们请我作序可能跟我在国内比较早地倡导股份制有关，也可能同我比较早地提出智力投资的宏观与微观经济效果有关，因为这群年轻人从1988年创业伊始，就凭着对产权与股份制运作机制的感觉与悟性和对发展中国

信息产业的信念和使命感，毅然决然地从原有体制中走出，投身于商海之中，投身于知识密集型行业之中。他们创办了一家高科技公司，公司一开始就实行了“国有法人控股，员工持重要股份”这一在当时还不多见的股份制形式。短短 10 年的时间，企业就从创办之初的 25 万元增加到 1997 年的净资产超 6 亿元，国有资产增加了 3000 倍。从这本书的字里行间，我看到了一家高新技术企业在产权明晰的基础上的旺盛生命力，也看到了一批立志为中国信息产业而奋斗的、充满激情的中国青年知识分子的缩影。他们的探索和思考，深深地打动了，于是我欣然提笔，给这本书写了一篇小序。

我以前曾经给某些学生的著作写过序言，也曾经给少数同事或朋友的著作写过序言。但这本书的序言却有些不同，因为我既不认识本书的作者，也不认识书中所提及的创业者和实践者，我完全是被书的内容所吸引，从而引起写序言的兴趣的。我常说，企业家不是一种职务，而是一种素质；企业家不是上面指定的，也不是下面选举出来的，而是在市场竞争的海洋中，经过拼搏而涌现出来的。没有市场竞争，就不会有真正的企业家。体现着企业家素质的有眼光、有胆量、有组织能力，如果不在市场竞争中经受检验，如果不凝聚为创业的成功，那又怎么显示出眼光的有无、胆量的大小、组织能力的高低呢？我相信，读者在读完这本书后，会同我有一样的体会，也许，从事高新技术开发工作的读者，会比我有更深的体会。

希望本书的读者能从他们的思考和探索中获得某种有意义的启迪；也希望书中的主人公们能百尺竿头，更进一

步。应当指出，知识经济的时代已经来临，高新技术产业的前程无限。愿书中的主人公和读者一起为 21 世纪中国经济的腾飞奉献自己的全部力量与智慧。

厉以宁

1998 年 5 月 4 日

北京大学建校一百周年纪念日

## 引子：走进蓝色

1997年9月，当我刚刚完成《中国企业首脑》一书写作不久，时任《领导文萃》主编的刘明辉从福州给我打来一个电话，问我愿意不愿意再写一本书？我问，是一本什么类型的书，他说，是关于一个电脑产业集团的。正中我下怀，我在采写《中国企业首脑》时就时时产生这样的想法，企业如人，是一个个充满个性的活体，什么时候我能够从对诸多企业的这种粗放式扫描深入到对一个企业进行个案解剖呢？而且这个企业还应该是代表着未来的企业。如今这个机会降临了。

听明辉讲，这个企业是中国最大的电脑外设产业集团，这个企业的总裁刚满34岁。这个企业非常年轻，平均年龄才28岁。总之，所有这些都与我心中的设想相符合，我便欣然答应。

从此我便开始了长达半年时间的对一个名叫实达集团的采访。无数次地穿行于福州与广州之间，无数次地走进实达科技城那座蔚蓝色的总部大楼。无数次与这座大楼里穿进穿出的年轻人不经意地握手，然而却非常坦诚地交谈。这种坦诚从下面的员工到总裁叶龙，都表现得如此一贯。叶龙甚至对我说，欢迎你，实达对你完全开放。你应该多看到我们这些人做企业存在的困惑，我们都太年轻，



前面也没有什么太多的指点，全凭自己探索，所以我们谈不上成功，只能说是在探索。以我对诸多企业采访的感受，这种坦率和信任的态度真是令我感动，我不知道信任和坦率是否属于年轻人的一种天性？但我相信，它肯定是校园文化的产物，以我人生的经历，正是校园文化形成了思想的激荡，形成了人与人之间坦率的性情。（顺便说一句，在实达采访，让我一次次产生重返校园的强烈感受。）总之由于他们对我的采访持一种特别开放式的态度，使我看到了中国一个高科技企业发展中普遍存在的困惑，同时也看到他们所拥有的未来。

是的，在实达里，大家谈得最多的还是如何把握未来，思虑最多的是实达怎样通向未来。打通未来通道便成了一个值得一再强调的概念。在与实达的青年人探讨未来时，他们经常提及 IBM，实达的年轻人是这样来表述他们的感受：IBM 之所以把握未来的能力非常强，就因为它把全世界最好的一批计算机毕业生吸引到它那里去了。IBM 被人们称之为“蓝色巨人”，IBM 把自己的电脑服务品牌命名为“蓝色快车”，我想这对“干实达人心中事业”的实达人来说，产生了强烈的心理上和视觉上的影响。实达人把他们的总部装点成蔚蓝色——墙体是蓝调，窗帘是蓝调，甚至连办公室的座椅都是蓝调。至于他们自己生产的电脑取名为“蓝天”，蓝色成了实达的一种基调。

我就是这样走进了蓝色。在实达采访的间余，我曾经无数次地坐在蔚蓝色大楼的玻璃窗窗前，眺望天空的蔚蓝色，自感自己的身心亦溶进了一片蓝色之中。我曾经一千次在追问自己，蓝色是否意味着未来？

我想，既然实达的年轻人是以蓝天一般洁净的坦率态度告诉了我许许多多，我便愿意以同样的坦率把实达这个青年群体给我带来的诸多感受和思考直录给诸多关心着中国高科技企业发展的朋友们。

### 主要采访人物表（按采访先后顺序）

叶龙，实达集团总裁，34岁，上海交通大学84届计算机系毕业生，25岁时成为实达公司的16个创始员工之一，时任副总经理。少年老成，是叶龙给人的印象，1997年他被选为“十五大”代表，被评为全国“十大杰出青年”。

蔡智康，副总裁，31岁，华中理工大学无线电专业87届毕业生，1989年进入实达集团。蔡形象比较高大，且有小生气派，实属实达最能拿得出手的一表人材。蔡在实达与福建外设厂“强强联合”后，分管打印机销售，颇是治理有方。

阮加勇，终端公司总经理，31岁，北京邮电学院90届研究生，1990年进入实达集团。小阮是一个内向的人，他与郑维宏可能是黄奕豪悉心培养的哼哈二将。

郑维宏，终端公司产品总监，30岁，中国科技大学计算机专业90届毕业生，同年进入实达。郑被视为实达不可多得的技术尖子。曾由于技术精湛，一下子使银行订购了400台终端产品，为实达终端的销售立下汗马功劳，因而成为实达的英雄。

黄奕豪，实达集团副总裁，36岁，中国科技大学计算机专业83届毕业生，实达公司创始员工之一。人称

“豪哥”的黄奕豪是实达青年人中的“追新一族”。脑袋好琢磨生性好玩，实达所有的新玩意都与“豪哥”有染。

朱刚，实达集团董事长，福建省企业家协会副会长。实达公司主要创始人之一。这位实达父辈式的人物，经常被年轻人把他口袋里的“中华”香烟洗劫一空。深谙名利场之风气的朱董，就成了一位不可多得的能竭心尽力地为实达这块青年人的小天地“遮风挡雨”的人物。人称“一个好老头”。

林则钦，实达集团副总裁，39岁，北京商学院商业经济专业82届毕业生，此公颇有思想，乃属实达的“空降部队”，1995年方才加盟实达，但却对实达影响颇大。林加盟实达后，带进诸多新理念，已不知不觉中为实达所接纳。

贾红兵，电脑科技公司总经理，44岁，福州大学分析化学专业毕业，1997年进入实达集团。这是一位在计算机界打进打出十几年的风云人物，总是让我想起梁羽生的新派武侠小说《七剑下天山》，显然他身上是有点“剑客”气质。

徐长军，北京朗新公司总经理，35岁，清华大学研究生毕业，1997年加盟实达，与贾红兵一样成为“97实达新军”人物。

卢如西，实达集团副总裁，38岁，华南理工大学计算机专业82届毕业生，实达公司创始员工之一。白面书生卢如西，有谨小慎微的性格，但在产品开发上却特别敢“冒”。实达自身开发的所有的产品项目，从早期的终端到现在的VCD、软件项目，卢都是主要的参与者。

朱国良，实达集团副总裁，50岁，厦门大学毕业生，此乃实达集团有功之臣。1995年他以福建计算机外部设备厂厂长身份与实达撮合成国内最早的“强强联合”，轰动一时。作为“外来户”，老朱今天主管着目前实达最为抢眼的VCD项目。1997年底，他可是人生第一次大手笔，一下子在中央电视台投下了6000多万元的广告费，创实达开创以来广告投入之最。

林建，副总裁，33岁，陕西机械学院84届企业管理专业毕业生，1989年进入实达集团。长期打理着实达电脑销售事业部，一只手提箱，便是办公室，穿行于祖国大江南北。林建被他的部下们封一个绰号“阿土仔”，这是电脑游戏里的人物，一个成天忙忙碌碌的台湾仔。

古培坚，总裁助理，32岁，华侨大学精密机械专业89届研究生，1989年进入实达集团。主管人力资源。古家庭出身乃华侨，但以我观察属于华侨中的“贫下中农”，所以从小养成“与天奋斗，其乐无穷，与地奋斗，其乐无穷，与人奋斗，其乐无穷”的性格，全凭自己个人奋斗，方得今天的一番天地。

陈建文，总裁助理，38岁，东南大学计算机系研究生，1994年进入实达集团。陈总是显得与实达人大大咧咧惯了风格有不同之处，如今他要掌管新成立的集团分公司，可全是与集团的封疆大吏们打交道，实达人的话，封疆大吏们全是大碗喝酒，大块吃肉的人物，对于滴酒不沾的陈来说，将是一个考验。

陈小杭，福捷机电公司总经理，38岁，合肥工业大学精密仪器专业82届毕业生，实达公司创始员工之一。

陈是实达资格最老的人物之一，他曾经向原总经理赠送《贞观政要》，如今又对实达的未来充满着忧患意识。

陈光华，终端公司高级主办，35岁，福州大学无线电专业毕业，1994年进入实达集团。他似乎有崇拜台湾企业文化的倾向，讲一口台湾国语，甚至连扮相都显得台湾得很。

潘立群，计算机设备公司总经理，34岁，国防科大系统工程专业89届研究生，1991年进入实达集团。做事喜欢用“摆平”方式，动辄要以思想摆平自己，也摆平对方。

胡钢，原实达公司总经理，实达公司主要创始人之一，真可以说，没有胡钢，便没有实达。1993年，由于实达高层分裂，他率领30名员工出走。

张曙，实达公司股东外部董事，马尾开发区建设发展总公司总经理。

## 实达集团发展年表

1988年，由福建计算机公司等单位走出了16个穷知识分子，共集资25万元，成立了一家名叫实达的股份公司。

1990年，这批人研发出了实达终端产品，从此就走上了真正的靠知识致富之路。至今实达终端还是实达的赚钱机器。

1992年，实达南下香港，北上俄罗斯，大进大出地搞起了国际接轨试验。

1995年，实达以“强强联合”的名义兼并了福建计算机外部设备厂，发展成中国最大的计算机外部设备产业集团。

1996年，实达公司股票在上海证券交易所上市，一年后，实达股票冲至25元6角的高价位。

1997年4月，实达的业绩使实达入围道·琼斯中国股票指数，成为诠释中国经济晴雨表的重要组成部分。

1997年，实达已经跳出单一电脑外设产业集团的概念，三面出击，又在个人电脑、VCD影碟机、软件与系统集成方面取得建树，成为国内罕见的同时经营着投资类电子和消费类电子产品的电子信息产业集团。这一年，实达主营业务年收入达16亿元。

---

1997年年底,《亚洲周刊》公布“中国大陆100家最大上市企业”排行榜,实达名列第38位,为福建省唯一上榜的企业。

1997年,实达的经营业绩综合评分在中国744家上市公司中排名41位。

1998年,在电子部公布的最后一次全国电子百强排名中名列第22位,实达总资产跃升到16亿。

## 目录

引子：走进蓝色..... (1)

实达集团发展年表..... (7)

1988年，福州的16个人组成了一个取名叫实达的公司，资金只有25万元。

创业领袖便画了一个馅饼：5年后都应该成为万元户，本世纪末应该过上香港人的生活。

今天，开着轿车，有着自己的宽敞的住房，并且拥有着不下几十万元实达股票的当事人还记得彼此的情景，觉得回忆是一件很有意思的事情。

### 第一部：共同体平台

捆绑式战车 ..... (4)

有人提出一个饶有兴趣的话题，实达从16个人到16个亿，是怎么实现这个知识向价值的转变过程的？

1998年初，当北京一家大报的副总编听到这个故事时，



当即激动起来，他的联想更为丰富，由此想到中国改革的第一个10年（1978年至1988年），是起源于安徽小岗村的血手印，带动了农村承包制改革，而中国改革的第二个10年（1988年至1998年）则是开始于以福建的16名知识分子的创业故事为代表的股份制改革的新经典。

### 改到深处是产权 ..... (14)

许多人在探索着企业成功的奥秘，其实一个企业的成功，最大的奥秘就是如何能够把一个人的潜能调动到最大限度，就是把一个人的能量尽可能大地发挥出来。

### 开明的股东 ..... (17)

有人喜欢把投资者与经营者的关系比喻为父子关系。当然这是一种比较复杂比较说不清楚的“父子关系”，因为它毕竟不是靠血缘建立起来的亲缘关系，而全是靠法律制造出来的一种社会关系。所以可能在这种“父子关系”中，基于利益的成份远远大于基于感情的成份。

### 财富的意义 ..... (19)

许多实达人喜欢财富一词，认为它比钱的含义更丰富，我甚至听到这样的论调，几万元是钱，几十万元上百万元就是财富了。

### 改革未有穷期 ..... (29)

从“革命不分先后”，到企业不分先后。这是一个时代的