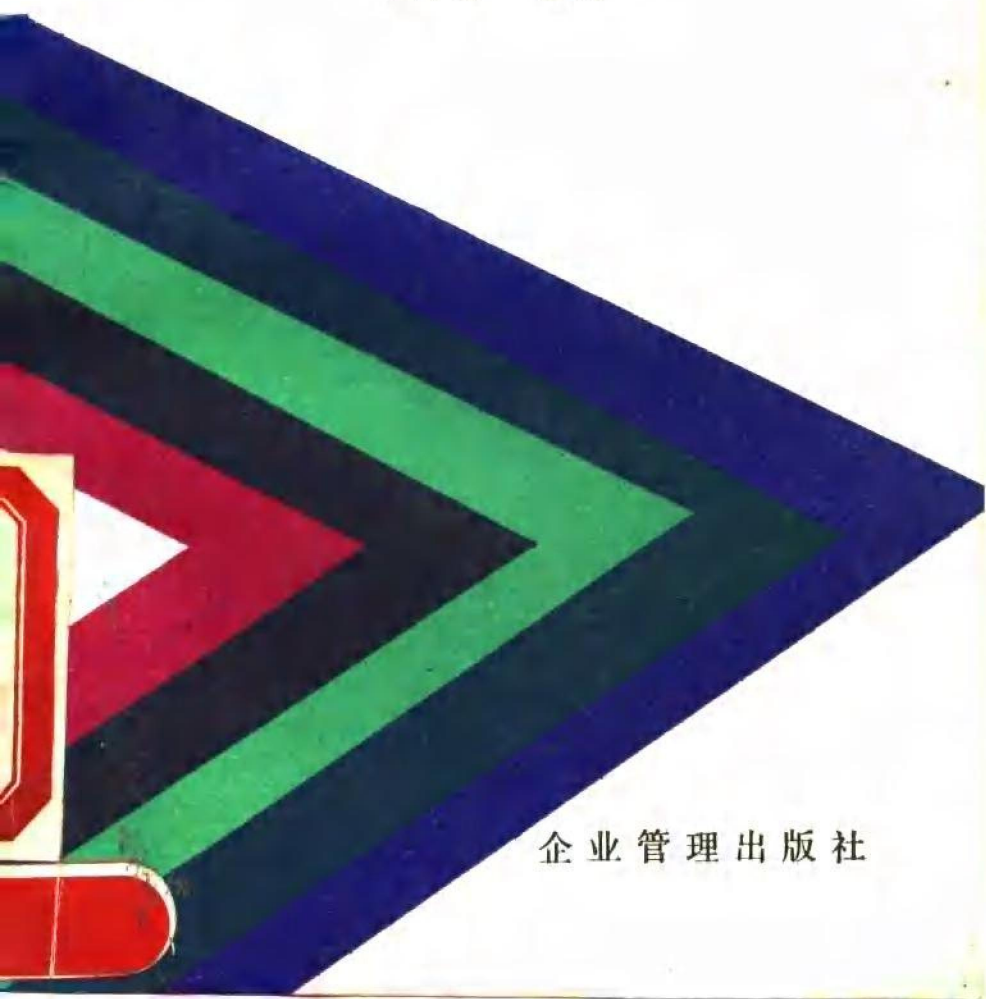
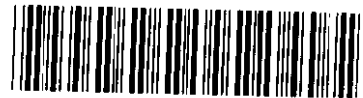


中国“硅谷”之谜

金石启 主编



企业管理出版社



中财 B0002035

中国“硅谷”之谜

金石启 主编

中央财经大学图书馆藏书

总号 414708

书号 F-49/80

企业管理出版社

中国“硅谷”之谜

金石启 主编

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

蓝地公司激光照排

北京邮电学院印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8.5 印张 226 千字

1993 年 5 月第 1 版 1993 年 5 月第 1 次印刷

印数：10,000 册

定价：6.50 元

ISBN7-80001-262-X / F · 263

序

改革开放以来，在中国出现了许许多多的谜，“深圳之谜”、“华西村之谜”、“温州之谜”、“石狮之谜”、“白沟之谜”……一个个的谜底究竟是什么？引起了世人的极大关注。座落于北京海淀区的中国第一家国家级新技术产业开发区被人们喻为中国的“硅谷”。正是这个新技术开发区以其独创的“以市场为导向，技术为依托，技工贸一体化”的新型企业模式和“自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”的新的企业运行机制，创造了一个又一个发人深省的“谜”。由于它特殊的地理位置、特殊的创业者和特殊的高科技行业，以及全国最大的高科技商品市场和全国最密集的高科技企业群体使其在科技界、文教界、经济界、新闻界、司法界、政界引起了更多有识之士的关注。

形成“中国硅谷之谜”的是一大批有志于中国改革事业和中国高新技术产业发展的有识之士，他们的足迹来自于政界、科技界、教育界、经济界、新闻界、司法界、企业界数不胜数的人们。十几年来，从中关村电子一条街的形成到北京市新技术产业开发试验区的建立和发展，几经沧桑，有多少风流人物，有多少可歌可泣的事迹，有多少失败的教训和失败者，有多少成功的启迪和成功者，金子里混有砂子，砂子里闪耀着金子的光芒，淘汰了一批，又造就了一批，传奇般的色彩，谜一样的吸引，它是创业者的摇篮、淘金者的圣地、竞争者的天下，各类人才施展才华的园区。

本书旨在从一个侧面——新技术企业的成功之路来揭示“中国‘硅谷’之谜”。企业是经济的细胞，是国家的纳税人，是人们就业并创造社会财富的基本单位。形成“中国‘硅谷’之谜”的新技术企业群体和一批杰出的科技企业家，用他们艰苦奋斗的创业史，谱写了

中国高新技术发展的新乐章。本书荟萃了部分新技术企业的发展史，无一不催人泪下，无一不震撼人心。翻开“中国‘硅谷’之谜”，你会被这些高科技企业“创业难，难于上青天”的艰苦所打动。你会被联想人“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的敢于在国际市场上与外国高科技企业竞争的大无畏精神所感染，还有那些“向未来挑战”的华科公司，“为希望干杯”的希望人，“寻找结合点”的亚都公司，“点铁成金”的钛金人，“踏破雄关难歇住”的王码公司，等等，方正的世界将把你带出迷宫，引起你新的思考……

北京市新技术产业开发试验区

企业发展管理部

1993年3月6日

目 录

序

在国际市场这个海洋中 越山 (1)

“点石成金也不过如此罢”——柳传志在想什么——联想空间
大突破

方正的世界 范建 (69)

“秀才不沾钱”可以休矣——“顶天”与“立地”不再两难——地球
上留下方正痕迹

踏破雄关难歇住 黄海 (100)

不亚于活字印刷术的发明——速度快过英文——王码文化
为希望干杯 王颖 吕莉 (109)

十八棵青松创造“希望”——简易楼精神——一个温馨的家
向未来挑战 韩虹 赵兢 宋爱真 (137)

赤脚走来的许瑞洪——华科的心性和道德——强磁场
“点铁成金”之路 段辰生 (179)

——买卖都要货比三家——是教授，也是企业家——把钛金
长城修筑到全球

寻找结合点 何鲁敏 朱幼农 (207)

在亚都蓬蓬勃勃的事业中，究竟隐藏着什么“秘密”——亚都
抱了个“金娃娃”亚都信誉卡

后记

在国际市场这个海洋中

——联想集团探索中国计算机产业国际化道路纪实

序

改革开放的战略格局，已从东南沿海 14 市到若干“金三角”，到横穿内陆的欧亚桥、长江一线，全面铺开。点串成了线，线带动了面，一个振兴中华经济的热潮，正在各行各业兴起。中国改革开放的总设计师邓小平同志的南巡，更如一夜春风，尽绿神州。

东风浩荡，千舟竞发。

“改革开放”四字，今天已娴熟于人们口头，并纷纷行动，有了各种各样的举措。不过，若问什么叫“改革开放”，恐怕并非人人所能准确解释。因此，一时间竟也鱼龙混杂，泥沙俱下。在艰难起步的时候，势必引进的很多，不断吸收外资，引进设备，引进技术，引进管理，办实业，开商场，建饭店，造桥梁。以至像海南那样，把洋浦一片土地出租给外商 70 年。在这样的阶段这样的声浪中，外向，也就是说“打出去”这个改革开放的重要内容或说是更本质的内容倒是声势不大，似乎被人们忽视了，至少，给人的印象不深。当然，要去闯洋世界，要有经得起竞争的产品，要有能弄潮的人儿。漂洋过海，人生地不熟，也有非常的难处。我们在本文中要向读者介绍的联想集团，却如一只海燕——准确说还是一只乳燕，冲向了海洋，搏击在世界市场的风雨中，并且在计算机这个高技术

市场上，占下了相当数量的份额，打破了外国机器一统天下的局面。

香港工业署一位高级官员在参观香港联想时，对联想的发展速度大为惊叹，说：“点石成金也不过如此罢！”

国务委员、国家科委主任宋健同志1990年4月从香港考察回来后说：“中国的企业都办成联想这样，事情就好办了，我们中国人脸上就有光了！”

联想是一个由中国科学院办的采用民办运行机制，以全民所有制为主要经济成分的公司。联想由11个人两手捏空拳起家，3年后即赴海外，如今已有北京联想、香港联想两大块。它一无国家财力、设备支持，二不靠引入外资，三没有土地可出租，四不占有海港、矿藏等可供开发的地利，却神话般地驰骋于海外计算机市场。截止到1991年，它的微机主板销售量已占世界市场的2%，显示卡的出口为东南亚地区第一，占世界市场的8%，创汇5500万美元——当然，这个数字没有“政策性亏损”。而1992年，势头更好，销售量扶摇直上，到夏天，板级产品销量每月已达20万元。

国内市场，也是有声有色。最近由用户发起微机评测，全部四个机种的金牌都被联想囊括。

国家在惊喜之余，江泽民总书记于1990年接见了联想集团总裁柳传志。

什么是联想在市场经济中的“点金术”呢？

联想在国际市场的争夺战中，正向纵深推进

1991年9月，中央工作会议决定今后企业改革的核心是转换企业经营机制，把企业推向市场——此处“市场”二字，应理解为国际市场，而不是原

来国内的那种封闭式市场。

市场成了个热门话题，成了人们研究的焦点。那么，市场是什么呢？

一、在市场竞争中，几家欢乐几家愁？

市场——这一商品交换场所，集中了交换关系中诸如金融、管理、技术、供销、生产、运输等诸多因素。“市场”一词，听起来似乎并不陌生。然而，市场也如人类历史一样，经历了漫长的演变过程。很多中国人至今所熟悉的是在自给自足土壤上产生的市场，国营的、由国家决定卖什么就卖什么的商店。40来岁的人见过农村集市，对你死我活的市场的了解，或许是看了《林家铺子》。在一些发达国家却经历了资本主义初期的掠夺性市场，今日以高科技为主要特色的技术竞争市场。“市场”的内涵已不再为国人所熟悉。在这要把企业推向市场的当口，人们是否会问：市场是什么？它像一池春水，还是如恶浪排空的海洋？

重新认识市场的课题，摆在了企业家们的面前。

中国的市场经济和世界市场相比，落后得太多了！甚至我们都找不到一本适应国际市场需要的自己的销售学。

很多国家、地区通过“市场”富了，中国人始吃列强封锁之苦，继受同一阵营背信之灾，愤愤之中曲解了自力更生，以至宁要社会主义的草，不要资本主义的苗，一度竟给“市场”加了一顶姓“资”的帽子，相形之下，落后了。市场经济是不可逾越的一个历史阶段，如今已成了共识。然而中国市场是远未发育成熟的，它简直还是个孩子。如今却不得不推入国际市场，与那些强手对擂。

为了振兴中华，我们必须勇敢地去承担历史赋予的重任。

联想集团已在市场上摸爬滚打了7年，在世界市场上经了风雨，见了世面。

世界市场如何？试看一例：

1991年，正当北京迎春花开，新柳如金的时候，在世界计算机市场上却拉开了一场混战的序幕。一个叫AMD的公司杀将出来，力图打破INTEL公司对世界微机芯片市场的垄断。霎时间，两条巨龙恶斗，乌云滚滚。浊浪滔天。有关厂家被纷纷卷入。直杀得天昏地暗，日月无光。不到一个月，386芯片由180美元一片直落到60美元。

报界频频报道噩梦般的使同行们颤抖的消息：

“微机之王COMPAQ股票下跌70%，总裁辞职。”

“电脑泰斗IBM裁员4万。”

“王安公司前景艰难。”

……

城门起火，殃及池鱼。最惨的莫过于微机主板生产厂家了。因为这样的厂要买进芯片，而后装成微机主板出售。这些大鱼小虾被巨龙掀起的浪头抛起又跌下，跌下又抛起，屈指一算，港台百家板级厂倒闭40余家。真是说垮就垮！

这一场恶战持续了三个月，被称为“黑色风暴”。世界计算机市场一片狼藉。

如今我们天天说“机制”。似乎机制对路了，一切问题都迎刃而解了。可是在世界市场上，看起来一家企业的起落，并不完全决定于“运行机制”。这些公司的运行机制无疑是适应市场经济的，它们怎么也会大起大落呢？——当然，在体改中，运行机制的转变无疑是首当其冲的一等重要的。

此时，联想到香港才3年，香港联想名下有LEGEND、QUANTUM两家。QUANTUM公司当时也生产板级产品。在风暴肆虐的那些日月，眼看别家的船一只只地翻了，QUANTUM，这家用自己的血汗钱建立起来的、羽翼未丰的、寄托着自己的理想的生产厂如何了呢？北京联想是何等的焦虑，翘首滩头，望眼欲穿，盼望着亲人的归帆。

QUANTUM公司累计亏损1700万港币！

真是“商场犹如战场”！香港联想是三家各投资 30 万港币起家的合资企业，此时总共有多少家当？

然而联想渡过了那极端困难的时期，其后，香港联想还获得了奇迹般的丰收，全年营业额达 9.5 亿港币，超出原计划 4 亿港币。

船儿回来了，而且满载着鱼虾。北京联想欢呼雀跃，有人热泪盈眶，——经历了儿多艰辛，儿多惊怕，儿多不眠之夜啊！

这简直是一场梦，一个谜。联想何来回天之力？——其实，或亏或盈，都是市场经济规律的反映。市场是一门科学，谁掌握并驾驭其规律，谁就主动，反之，就会被浪头所击没。我们将逐步揭开这个谜。

在市场经济中，竞争力是衡量一个企业好坏强弱的最本质的因素。联想和国内外一些企业比，从固定资产看，从职工人数看都不大。然而，它在市场上无疑有很强的竞争力。

这一年，以代理别家公司产品为主要经营目标的香港 Legend 公司幸免于难，且喜获丰收。

这一年，北京联想也取得了微机销售转型——从过去销售外国计算机转为主销自己研制、生产的联想系列微机的胜利，年销量突破万台。

1991 年，是联想为期 10 年的第二战略阶段的第一年。仅此一年，营业额就达到了原订的 1993 年目标。然而，这年一上来，市场就杀了联想一个下马威。1700 万，对于一个自集资金、自负盈亏的小公司意味着什么？安危相易，潮涨潮落，此时此刻，联想集团这艘大船的船长，第二届全国科技实业家创业奖金奖榜上名列第一的柳传志在想什么呢？

二、1992 年 4 月联想深圳基地剪彩，怎么惊动了海内外？

1992 年 4 月 5 日，又一个春暖花开日，联想深圳生产基地开业了。

这个日子，联想人给我们这个改革开放中的国家，带来了——一个什么样的春消息？

新闻界争相报导，实业界、金融界喜气洋洋。

香港《文汇报》以“联想集团深圳出口基地今日隆重开业”为通栏，发表了一整版关于联想的报导：“年出口近百万套，出口额逾亿美元，联想集团微机板卡已成最大的出口企业。”“联想实验室设到美国硅谷。”

内地新闻媒介也纷纷用了大题目：

“京、深、港优势互补，技、工、贸三位一体，联想集团在深迈出国际化产业化重要步伐”

“联想集团为中国计算机国际化闯路！”

“联想空间大突破！”

“大步走向世界——从联想看高新技术产业化！”

……

深圳富临大酒店华风殿。

中科院院长周光召，机电部副部长胡启立，深圳市市长郑良玉以及国家计委、国务院生产办、国务院机电产品出口办、中国银行、北京新技术产业开发试验区、新华社香港分社等有关部门领导400余人专程参加联想深圳基地的开业典礼。各方贵宾齐聚一堂。

一家公司的生产厂开业，如此可观的嘉宾阵容，是何缘由？

有人发表新闻分析：“是因联想的发展均在不同方面与他们的心事暗合。”

在改革开放中，为振兴中华经济，人们在运行机制、产业结构方面，做了多角度的探索。如新办企业引入外资，老企业采用承包等等，而联想却独树一帜，一个全民所有制的新办高技术企业，却毅然采用民办运行机制，没要国家一分钱，仅用自己的技术筹集积累资金，凭技术谋求发展。几年来，纵横于强手林立的海外市场，运动自如，频频获胜。而今，生产厂内迁、深圳基地建成，就完成了“两头在外，中间在内”的产业结构。

所谓“两头在外，中间在内”，是指研发中心在香港，研发前哨设在美国硅谷。使自己的新产品紧紧咬住国际先进水平。这是一

头；主要经销市场在外，即“贸”在外是另一头。联想以香港为中心，在美、英、法、德、加拿大、澳大利亚、新加坡等地已开办了14家分公司，销售渠道辐射各大陆。“中间在内”即生产在内。而生产的组织也打破了那种不看市场埋头建厂的老套路。深圳联想只作为核心厂，承担1/4的生产量，3/4的生产量由机电部、航天部的一些厂，如华明、华星、华威、雅德等以合作形式承接。“两头在外，中间在内”的结构还以国内市场作为保底市场，北京联想成了这一外向型企业的大本营。

如此的大手笔，如此的成绩，确实令人惊叹。用计算机这个高技术产品占领了海外市场，就像当年打败了敌人的王牌军。计算机可不是传统工艺品。联想无疑是成功了。

联想之路有什么普遍意义？和各方官员“暗合”在何处？

肩负中科院科技体制改革重任的周光召院长，1987年就明确提出“一院两种运行机制”的改革构思及“以我为主、迎头赶上”的科技发展战略，他要求中科院一百二十几个研究所大部分科技人员奔赴国民经济主战场，奔向国际市场，以发展应用科学。在科技体制改革和科技发展方向方面大家实现得如何呢？联想带了个好头，做出了好榜样。这中间无疑也凝结了周光召院长的心血。

胡昭广，北京海淀区区长，新技术产业开发试验区主任，联想集团的“父母官”。若干年来，开发区、海淀区全心全意地扶持各家公司，在宏观上，政策上，模式上提供了很好的社会环境，规定了18条政策，就是为了要把开发区办成“高技术、高文化、高效率、高辐射、开放型、外向型。”胡昭广说：“联想探索了一条大院大所如何实现技术和经济结合的成功道路，是开发区的旗帜。”

机电部计算机司司长杨天行说：我们所以重视联想，是因为我们的国营企业目前还没有联想的内部机制，它可以在机制方面给我们以借鉴——我国有12000个国营大中型企业，这支“国家队”是共和国的基石。而目前大中企业明亏潜亏盈利各占1/3。这些年来，一些企业在走下坡路。重庆，过去财政上缴是广东的两倍，

而在 1991 年第一季度，盈不抵亏，负 7000 万元。上海，1992 年的利润仅为 1988 年的 55%。有人震惊：大上海会沉吗？基石空了宝塔还能稳固吗？而联想，可以说是赤手空拳起家，截至 1991 年，仅北京联想就上缴利税 8300 万元、上缴计算所 1000 万元，自己有了固定资产 8000 万元，发展到近 700 人。

深圳官员很痛快，说“联想的事就是我们的事”！这真有点“惺惺惜惺惺，英雄惜英雄”的滋味了。深圳特区适逢新一轮腾飞的前夜，科技热、股票热持续升温。科技如何投入市场？正是市委领导们考虑的热点，所以深圳市长助理邵汉青说：“联想技、工、贸结合，与金融结合的经验值得深圳企业借鉴。欢迎联想股票在深圳上市。”

大家都在注视市场，看起来谁占有市场谁就富，谁成了他人的市场谁就穷。不是这样么？

在鸦片战争以前，中国还是个工业大国。工业产品占全世界的 19.7%，仅次于英伦三岛的 19.9%。我们有几千年走在世界的最前列，辉煌的文明超越时代发展的整体高度。西方前进的每一步，都是踩着中国古老文明的脚印走过的。鸦片战争之后，中国就急剧地衰败下来。原因何在呢？原因是多方面的，重要原因之一是丢掉了市场。“洋袜洋火洋油洋肥皂”，“洋车洋轮洋枪洋炮”，成了倾销外国产品的市场。据经济史研究者统计，中国进出口贸易 1864 年出超 244.6 万海关两，1870 年开始则是连年入超。1870 年 839.8 万海关两，1880 年 140.9 万海关两，1890 年 3994.9 万海关两，1894 年 3399.8 万海关两。这许多白银流到海外，中国焉能不穷？这一段历史是国人所熟悉的。

如今，世界已到了高科技竞争的时代，用高技术抢占市场的竞争似乎代替了用枪炮的掠夺。而我们技术落后，设备陈旧，效益低下。以至象开滦煤矿至今还用着 75 年前英国造的电机，68 年前比利时造的绞车，电视、报纸充斥着外商广告。在外国的电视、报纸上，有我们多少广告？

技术落后，市场何寻？

正是在体制、技术都落后于发达国家的现状下，我们勇敢地把门户打开了。关贸总协定一签，就像推倒了围墙，如此势必引起一场殊死的较量。为迎接国内市场成为国际市场，我们必须深化改革。而很多人还在“改革开放”的命题下徘徊或凑热闹的时候，很多人还在国内市场上打圈圈对海外市场束手无策的时候，有人试图“外向”而挨了洋人宰的时候，联想却在自己的旗帜上写着“探索中国计算机产业国际化的道路”，有计划有步骤地冲向世界。用外国先进技术作为自己的垫脚石，创造出了自己的产品，短短时间为国家扎扎实实地赚回来上亿美元。

联想人用自己的行动，准确地解释了改革开放的内涵。

联想的道路证明：改革开放是中国光明的出路。世界市场这个庞然大物，照样有我们中国人的用武之地，是不必自愧不如的。

中国古代文明是值得炎黄子孙骄傲的，当代中国人必将用自己的勇气和才智创造更为光辉灿烂的文明。

联想在国际市场的争夺战，正向纵深推进。

然而，在若干年前，在北京电子一条街上还没有联想……

联想之初

“改革开放”这个胎儿，躁动在旧体制的母腹之中。就像神话故事中那样，孕育得越久，一旦呱呱落地便越发显示出其顽强的生命力。改革开放是人心所向。由此，一批平民百姓与共和国改革开放的总设计师邓小平之间，是“心有灵犀一点通”了。

先进的思想一旦为人们所掌握，便产生了巨大的物质力量——这是对文革后精神和物质关系的再批判。

旧体制孕育了驾驭市场的一代新人。

三、这一间传达室，是联想的发祥地

“人类失去联想，世界将会怎样？”（联想广告语）

如今联想已为很多人所熟悉。

可是，一直到1986年，北京“两通两海”等几百家公司已经闹腾得红红火火的时候，电子一条街上还没有联想。

联想是一家什么样的公司？竟以“更容一夜抽千尺，别却园池数寸泥”之势，转眼之间巍巍然挺立于计算机世界之林？

让我们追溯历史，回到联想之初，回到位于中关村腹地的中科院计算所这块藏龙卧虎之地。

那时的计算所，尽管离电子一条街才一站路，却依然沉睡着，做着过去那个被自己叫做“黄金时代”的梦。周围的麦地稻田转眼成了高楼，水沟成了通衢大道了，有人却伤情于田园风光的破坏，春来无处带孩子捞蝌蚪了。电子一条街上不断挂出新招牌，热热闹闹日新月异，所里也有人出去闯世界了，他们不动心，谁知能折腾多久呢？就像远离城市的深山大泽，“革命”像风一样刮过去，树摇草动而已。计算所1956年建所，计算技术代表国家最高水平，每年分配到计算所工作的几乎全是品学皆优的大学生。就像古人说的：深山大泽、龙蛇生焉。计算所这样的地方，岂能不出几个人才？

联想——当年的计算所公司就在计算所南院的这间传达室中宣告成立了，时间是1984年11月1日。这是一个以全民所有制为唯一经济成分的公司。

拉队伍总得有枪，办公司总得有开业资金、有铺面。可是当年