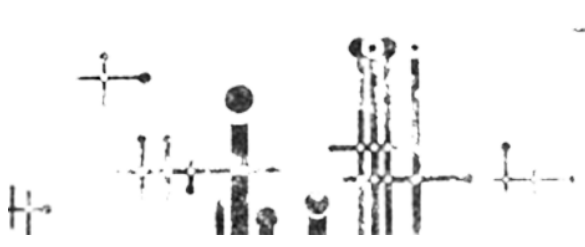


日风云人物（二）

董原 主编





需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

杜家滨 1
施振荣 9
赵威 21
王新 33
冯星君 44
王文京 53
柳传志 63
杨元庆 73
韩亦瞬 80
求伯君 87
刘积仁 96
王志东 106
严援朝 115
王永民 126

杜家滨

杜家滨，1994 年 3 月出任美国微软公司北京代表处总经理，现任微软（中国）有限公司总裁。

在加入微软公司之前，杜家滨曾服务于台湾工业技术研究院和美国惠普公司，先后担任工程师、研究开发经理、项目主持人、销售经理、副总经理等有关研究开发和业务方面的工作。

微软（中国）公司总裁杜家滨日常思虑最多的恐怕不是中国用户用不用 Win95，接受不接受 Office97，喜欢不喜欢 WindowsNT 的问题，而是如何同中国有关方面进一步增进彼此了解的问题。杜家滨自己也把增进了解看成是他执掌微软（中国）公司帅印四年来的第一成绩。“至少在程度上，我们跟政府有关部门彼此之间加深了解了。我们花时间了解政府希望微软扮演什么角色，充分协调了公司的角色，把角色调整了过来。”

1995 年 11 月 1 日，微软北京办事处转变为独资公司的事实，充分展示了杜家滨“大使级的外交公关能力”。按照中国政府关于外资成立独资公司的相关政策，独资公司的产品必需以外销为导向，而微软（中国）公司的产品却是以中国本地市场作为销售目标的。而从微软的角度看，他们又迫切需要在国内成立独资公司，因为只有在成为独资公司以后，他们才可以在国内生产，开发票，直接招人，扩大规模。

刚好这时候，中国政府有关部门的官员到美国开会。杜家滨临时得知这个消息后，立刻飞到了美国，邀请这

些官员到微软公司参观访问，让他们了解微软。

杜家滨自称在扮演桥梁的角色。“我要告诉微软总部，中国有哪些机会，总部要在中国再继续进行哪些投资。另一方面，我还要协助中国政府部门和相关公司了解微软有什么样的技术，微软有什么意愿。为此，我们安排邮电部长到微软访问，安排微软公司的负责人到中国拜访。我们自己也要去拜访江苏省政府，拜访上海市政府，拜访成都市政府。我们每个月定期发送免费技术资料，举办免费技术讲座，用以加强和国内公司的技术沟通。”。“增进了解是一个永无止境的事，要永远做下去。”

杜家滨劝说美国总部继续加大在中国投资的难度一点都不比他和中国各方面加强沟通的难度小。“中国这个市场的确吸引了全世界的注意力，但他们还是怕怕的，想爱又怕受伤害。我要让他们下决心，而且要让他们相信这样做是对的，即使有损失也不会大，而且可能没有损失，会有很多回报。”

杜家滨认为微软继续加大在中国投资的理由显而易见。“中国市场经济还处在初始阶段,微软如果在这个时候打好了所有的基础，等到这个市场自然成长的时候，我们就会跟着自然成长。但如果我们今天一定要赚很多的钱，本来现在要做的事，没有做好的话，将来再回过头来补做，会投资更大，因为那时整个市场的基数变大了。”基于这种观念,杜家滨每年都要争取总部对微软（中国）公司的投资大于微软（中国）的收入。“现在投资会很幸运，时机太对了。”

当然，杜家滨也不是每次沟通都能够如愿以偿。“有一段时间，我和总部有很大的矛盾和隔阂，后来，我发

现我和他们彼此之间都要有一定的弹性，我花很多时间和他们吵来吵去，把时间浪费掉了。我要调整自己，我不能怪他们不了解我跟你们讲的，我只能想一些办法让他们了解，而且，我应该花一些时间去了解为什么他们会那样想，而不像我这么想。”

后来，杜家滨果真想出了一个好主意。杜家滨把总部的人请到中国来，带他们去拜访其他外企，让他们自己去发现，不仅仅是只有杜家滨一个人在向总部提总部不同意的要求和建议，其它外企也和杜家滨一样有相同的要求和建议。

杜家滨很后悔没有早一些想到这种做法。因为“在和总部的沟通中免不了要得罪很多人”。而且，杜家滨在中国进行软件风险投资的设想，两年前就开始设计了，但一直有很多挫折，一直都没有被同意。另外，微软项目管理软件的本地化，杜家滨也已经向公司争取了三年。“这个软件只要能协助每一个中国人提升 1%的生产力，对中国就会有很大的贡献。”

不管杜家滨在彼此沟通上曾经做过多少努力，做了多少工作，他在国内受到的白眼也一定不会比在总部受到的少，因为国内软件界很多人坚持认为，是微软结束了中国软件业最初的美梦。Word 取代了 WPS，Pwin95 结束 DOS 中文平台的火爆之后，也取代了中文之星＋英文 Win95 的工作方式。

杜家滨把产生这种情绪的原因归结为“微软刚进中国的时候，跟很多人产生了误解，而且大家又都患有点恐惧微软症”的缘故。

在杜家滨看来，微软做 Windows 中文版是顺理成章、天经地义的事。“当初的 DOS，像 UCDOS，其实就

需要全本请访问 www.ertongbook.com

是在微软 DOS 上加了一层中文，后来的改变是中文之星在英文 Windows 上加一层中文。我们所做的只不过是把这层中文事先做好了而已，因此，Windows 中文版和原来的英文版 Windows 并没有什么本质的差别，只是在技术上的稍微延伸而已。至于说，应用软件层次还是希望很多人继续去开发，像中文之星，他们很多的应用软件都开发得不错。”

“但在我们开始做中文这一层的时候，就开始有很多争论。”为此，杜家滨进一步指出了微软做 Windows 中文版的必要性。“以前市场上有好几种 DOS，像 UCDOS、长城 DOS、联想 DOS，但都不兼容，在这个 DOS 上开发的应用软件拿到另外一个 DOS 上，就不能使用，而微软做 Windows 中文版能保持在中文这个层次上继续兼容，让大家节省出时间去设计应用软件，有什么不好？”

关于 Windows95 中文版如何支持多内码的问题，杜家滨认为，Windows 中文版不支持多内码并不是他们的错。“内地说台湾用 BIG5 不对，台湾说内地用 GB 不对。据我所知，世界上有 ISO 和 Uncode 在做这方面的工作。其实，冲突的不仅只有 GB 和 BIG5，还有韩国和日本，甚至后来还出一个 CJK 的标准，韩国为了在这个大字符集里多占一些空间，又创造了很多字出来。”

提及微软对民族软件业的影响，杜家滨认为，“什么叫民族产业？是不是中国人做的就叫民族产业。我们的中文研究开发是在国内做的，我们的字和我们的输入法一定是在国内买的，我们是通过政府部门，具体是通过中文平台委员会买的，政府部门基于保护国内产业权益的目的，那个价钱是不会便宜的。微软拼音不是我们做

的，是向哈工大买的，花了若干万美元。我们的产品在上海生产，上面都写着 MadeinChina。”

“大家可能是觉得微软太大了，影响太多了。但你真的要具体指出它影响到了哪一块民族产业，有时候也不是可以讲得那么清楚。我们的 Office，里面有 Execl，国内有 CCED，但是和我们完全不一样，它只是我们来头很简单的一部分而已；Powerpoint 软件，国内目前还没有；Word，国内有 WPS，但大家可以一起做。”

在杜家滨看来，微软其实只做了软件的很少一部分，并不会导致“微软什么都做了，我们还能做什么？”的局面，“产生这种认识，只能证明软件开发的思路还没有打开。”为了验证这一点，杜家滨起身走到自己的电脑前，访问了一家网上软件商店。在这个网页上，罗列了丰富多彩的软件类型。杜家滨一边念叨着这几十种软件的类型，一边挑战性地问我们，我们认为哪种软件

最少，他想让我们明白，即使是我们认为最少的软件类型中，也包含着丰富的软件。我们对他说，我们认为操作系统最少。

我们坚持中文平台和字处理是中国软件的支柱和核心软件，所以大家会认为微软全做了。所谓民族软件产业，就是中国人做，为中国人赚钱的软件产业。杜家滨听罢无奈地说，“那么，你们觉得微软该怎么样做，才可以协助中国的民族产业？”于是，我们就请杜家滨帮中国软件业界出出主意。

“应用软件，微软绝对进不来。微软主要做平台软件，我们的 Office 现在都已经变成一个平台，已经开始有人在 Office 上用 Word、Excel 开发出不同的应用软件，在市场上卖。”

“税务软件、贸易软件都是很有市场前景的软件。另外，外国电子邮件系统拿到中国来，都不实用，因为外国电子邮件系统是人对人的，中国很多政府部门里的电子邮件系统是上下级命令式的，是单位对单位的。国内垂直的单位比较多，国外横向的单位比较多。”

杜家滨所出的主意一定没有他将要付诸实施的行动更能引起中国软件界的注意。杜家滨将要做的事是对中国民族软件行业进行风险投资。

微软在全世界从来不搞合资公司，但杜家滨想让它在中国试试。而且，从现在各方面的信息看，杜家滨极有可能在近期启动此事。“微软有 120 亿美元的现金放在美国银行里，我们在中国有超过 1500 个销售代理，这些都是我们可以很好利用的资源，为什么不用？”

当我们提出中国软件公司惯常做本地化软件，这些本地化软件的国际市场在哪里的时候，杜家滨说，“不要再讲本地化，一定要改变这个观念，做软件不能只看到本地市场。比如中文 Internet 搜索引擎，它本身就是跨国际的。不能说在中国做的软件只能够用在中国。如果我找的公司只能做本地化软件，这个技术其实不怎么深，而且也没有什么诱惑力，对我们来讲，我们也不需要对这样的软件做什么长期的投资。中关村可以帮我做本地化工作的公司，我一找可以找到一大堆，但我现在要找的是那种真正可以长期投资，能做出一些产品出来，二三年后会带来很大利润的软件公司。”的确，美国人可以开发软件给全世界用，印度人可以写软件给美国人用，我们为什么连写一个国际通用软件的企图都没有？

杜家滨这个软件风险投资的计划对于惯常标榜自己缺资本不缺智慧的中国软件业来说，不谛是一个福音。

杜家滨管他这个风险投资计划叫作内部创业，他对内部创业的定义是：“你所在的公司有着本来的业务方向，但市场上还存在着很多其它的机会，你利用公司现有的资源和公司现有的长处,创造出来另外一个业务，这个业务不在公司原有的业务方向上，但这个业务也许在将来会变成公司另外一个业务方向。”

杜家滨之所以对内部创业感兴趣，是因为经常有朋友邀请杜家滨一起去创业。“当外界刺激你的时候，你禁不住会想，要不要出去做自己的生意，要不要帮自己打工。”

“内部创业和我自己创业其实有很多相像的地方。我创业，钱不够，要跟银行贷款，跟银行融资；在微软，当我想要做某件事情的时候，我也要去和微软商量，同样要向微软融资，同样要劝说它愿意投这个钱。如果我们这个风险投资计划被通过，要搞合资公司，搞技术合作和技术转移，就好像我在开一家公司。”类似这种内部创业的思想，联想副总裁杨元庆在阐述联想年青人

如何在联想内部成就自己事业的论述中，也曾指出过联想将会为年青人提供更多的独当一面发挥创造性的机会。不知那叫不叫内部创业。

杜家滨和人打交道的能力如此之强，让人觉得他天生就是一个 Sales，其实，杜家滨连 Sales 出身都不是，他原本是台湾工业技术研究院的研究人员，参与开发研制成功了台湾第一台 PC，是当时研发组的七分子之一。杜家滨还负责建成过许多自动化系统，比如台湾火车站自动售票系统 tffu。

让杜家滨记忆犹新的是他在 1982 年负责建成的台湾中国石油公司加油站的自动收款系统“每笔交易的资

料都会自动传输到控制室并打印出发票，遍布台湾的 866 个加油站每小时的加油状况会自动汇总到营运处，每天晚上自动集中到台北总部。

“这个系统高危险，系统在运行中只要产生一点火花就会爆炸。另外，加油站有许多干扰,大车子一发动就容易让系统死机，因此，软件要能自动把 Down 掉的机器救活。”

杜家滨日常使用 5 台 PC。办公室一台台式 PC、一台笔记本，家里两台台式机、一台笔记本，操作系统用的是 Win dows98β3。当我们不解杜家滨为什么要用这么多 PC，一个硬盘不是可以装很多东西的时候，杜家滨说，“我还有很多硬盘，在那边盒子里面，经常换来换去。”看来杜家滨装的软件实在是太多了，用 PC 做的事情也太多了。“我用不同的 PC 做不同的事情，熟悉不同软件的特性是我的工作。OS／2 我用过，Wordperpect 我用得更早，原来要比 Word 好用得多。我的机器装有 Lotus 的 Smartsuit96，我也用 Navigator。IE 和 Navigator，我不能说哪一个好,哪一个不好。微软的人当然要说微软的产品好，微软的产品至少和微软以往的产品在技术上比较容。Netscape 当初有一个优势，他们一开始就做了 UNIX 版本，在市场上抢占了先机。”

“我自己玩很多东西，国内的词典软件，我不光只用《金山词霸》，几乎每家的我都有，不是他们送我的，都是我买的。”。

我们第一次知道杜家滨是一位行家里手，是在微软 Office97 的新闻发布会上。当时有人责难 Word7．0 不能读 Word97 写的文件，杜家滨就对他说：“你可以试着把 Word97 写的文件存成 RTF 格式,来尽量保留排版格式，

再让 Word7．0 读识”。杜家滨认为，只有当他对大多数软件都有一个了解,他跟人家讲话的时候，才可以客观一些。

杜家滨不仅仅只是使用软件，有时候他还会写一些 Game 给他的儿子玩。

施振荣

施振荣，宏基集团董事长，1944 年 12 月 18 日生于台湾省彰化县。

台湾交通大学电子工程研究所硕士。亚洲管理学院董事、台湾企业经理协进会常务理事、台湾管理科学学会监事、台湾自创品牌协会理事长。

1971 年 8 月～1972 年 8 月，环宇电子公司副理；

1972 年 9 月～1976 年 9 月，荣泰电子公司协理；

1976 年 9 月～1989 年 4 月，宏基集团总经理；

1989 年 5 月迄今，宏　集团董事长。

1976 年台湾十大杰出青年；

1981 年台湾青年创业楷模；

1983 年第一届世界十大杰出青年；

1989 年被《FORTUNE》评选为“与亚洲做生意不可不认识的二十五位人物”之一；

1992 年获台湾交通大学名誉博士；

1994 年获台湾公共关系基金会“最佳民间发言人奖”；

1995 年被《世界经理人文摘》推选为“全球 15 位最能创造时势的企业家”之一、1996 年被美国《商业周

需要全本请访问 www.ertongbook.com

刊》评选为“全球 25 位最杰出的企业管理者”之一。

施振荣此次来京同往常一样又给我们吹进了一股理念的新空气。从微笑曲线、Aspire、BC 到这次的 XC，施振荣一直在扮演着布道者的角色，我们大家也接受并习惯了他这一角色。如果下次施振荣来京没能给我们带来什么新鲜的思想，大家可能会诧异“这次怎么回事”？可见老师不是好当的。

来京之前，施振荣的 XC 在台湾已经遭遇了葛洛夫的“狙击”。葛洛夫说：“PC 是 PC，家电是家电。PC 家电化，这不可能！”施振荣立刻反驳：“电脑家电化确实有困难，但家电电脑化却是必然趋势！”

“PC 家电化”和“家电 PC 化”到底有什么区别，我们一时还想不太明白，但施振荣把论题一转，将葛洛夫从最有发言权的 PC 行业带进了他没有发言权的家电行业所使用的经典论战技巧却是我们熟知的，这比上次施振荣抛出 BC 时，以“够用、好用、便宜”直接挑战 Intel“快速、高能、高价”，显得更聪明了。

但施振荣并不喜欢别人把他看作思想家，施振荣接收采访时明确地告诉我们，他不是思想者，他是实践者，企业家，真正的企业家。

如果施振荣不是思想者，他为什么如此醉心于推广新概念？从 BC 到 XC，到底是宣传的意义大还是经济的效益大？施振荣回答是经济的效益大，但他没有具体指出 BC 给宏　究竟创造了哪些经济效益。施振荣对 XC 的解释倒是显出了他的诚实与坦率：“XC 的战略进可攻，退可守，整个策略并非好大喜功，我们是步步为营，宣讲理念能损失什么？我们所做的是抛砖引玉的工作。大家彼此沟通，做做看，成了排山倒海，不成也没有什么

了不起。因为我们的策略都不是耗很大资源的东西，秦始皇做什么事情都要动用很多资源，但宏　做 XC，输不了什么。”

既然输不了什么，“那又怎么会败呢？而且，我们的‘胜’率还很高，因为我们是顺势做事情，宏　很少逆势做事情。我们两年前推 BC 的概念，现在 1000 美元以下的低价位电脑成为主流，就连 Intel 也一反只往上走的常态，推出了低价位的 CPUCeleron。但 Wintel 不会主动去推这些概念，因为这样做等于搬起石头砸自己的脚。但最终它们还是不得不同意这些概念，它们嘴巴不同意，背后在准备，因为这是大势所趋。”

“价位高、不易使用，一直是 PC 产业存在的两大问题，解决这两个问题是产业界的大势所趋，宏　所要做的是为这个大趋势推波助澜，形成一些有概念、有策略的模式，来达到、加速这样一个发展趋势的形成。Aspire 是为了解决易用问题，BC 针对的是价格高，XC 则是在解决容易使用问题，我们所推的新概念一直没有离开整个大趋势的主轴。”

施振荣推 XC 还因为“比较有野心”，“我的试验可能不成功，但如果成功了，50 年之后我们就是引导电脑普及到 X 的人，X 表示无所不在。那么，发明电脑的是美国人，让电脑普及的是华人，两者对人类的贡献哪个更大？人要在世界上留名，值不值得做这样的事？”

施振荣不怕得罪 Wintel，话里话外充满了想方设法挣 Wintel 控制的气息。“中国人怕得罪人，不公开讲得罪人的话，不过私下里还是要说，因为大家心里想的都一样，我只是稍微讲了一些可能得罪人的话，只差这么一点点而已。”

施振荣称自己不光是一个梦想家，也绝对是一个实践家。“所有大家不愿意去碰的东西，我绝对敢去碰。”在施振荣眼里，PC 价格高、不容易用是科技的耻辱，“一定要平民化，价钱太贵了，不能普及，是不对的。或许我们现在推 XC，时机不对，条件不成熟，而且有阻挠，但不管是什么原因，我一直怀有这样一个理想。当然，我们不能壮志未酬身先死，所以，首先我们的命一定要在，我们并不急着要在今天成功，明天或者后天成功也没有关系。但是，我们一定要去克服 PC 存在的这些问题，因为这是全世界消费者所希望的目标。一个企业就是要达到这些远大的目标，所做的事情才能博得人家的尊敬。这是我们做企业的理念。”

Aspire、BC、XC 一路新概念推下来，新鲜倒是新鲜，但这些新观念的光环会不会喧宾夺主地掩盖了宏主业的形象？“对于这个问题，目前我还无解。但我会考虑这个问题。”“负面影响当然会有。我们推 Aspire 家用电脑的时候，就有人问‘你们是不是要放弃商用电脑？’媒体都是往新里去报道，但如果我们永远没有新概念，迟早有一天，会被淘汰掉。这是一个两难的境地”

不仅是外部形象，“内部同样也存在这个问题。如果我谈太多 XC，公司其它部门就会说，不重视他们。实质上没有这回事，但自然会误导这个倾向，所以，我们要不断地、随时随地在平衡这些问题。早期，我的同仁问我，到底是业务重要？还是研发重要、制造重要？其实就是谁挂帅的问题，为了不得罪人，我就说智慧挂帅。但不平衡是合理的，因为进步总会造成一些地方的落后。”

施振荣关于 XC 的思辩一时还看不到结果，但他对

于创业和企业发展的思辩却被证明是成功和正确的。

谈及创业，施振荣反复强调集体创业的重要性，“个人创业经历一次失败就不能成功，而集体创业却可以失败多次都不会垮掉。而一个企业不可能失败五次之后，还不成功。”

在施振荣的思维中，“经济的起伏和遭受挫折都是现实环境的常态”，所以，他的创业机制一定要设计成能够面对各种不同的常态，能够面对各种各样的失败，而不至于遭受一次打击就全线崩溃。“创业不能依靠偶然因素。我做任何事情都会考虑它可能会亏钱，但我要保证即使一时亏钱也不至于关门，只有这样我们才能把亏的钱当作投资和学费。”进军半导体业让宏　亏了不少，但宏　还能撑着，这就是施振荣的抗失败机制。“可攻可守的多元化是一个很好的抗多次失败的机制。宏　从电脑整机进入了显示器、键盘、CDROM、DRAM、LCD，我们的多元化从来就没有最终失败过。”

集体创业有抗风险能力强的优点，但它是不是也存在着可以同患难不可共繁荣的问题？“宏　集体创业的前三五年，创业刚刚取得一些成功，我的一个合伙人的父亲问了他你刚才说的这句话。我当然很不服气，我就是要突破这个，我就是要把不可能变成可能。宏　的创业者现在大部分都还在公司里，这是我们的成功。”

施振荣成功的操作方法是“好高骛远”。“如果你不画大饼，提不出下一个要挑战的目标，组织很快就会涣散掉。

成功了，没事可干了，大家当然就会想到分家。如果我能够让大家感觉到还可以继续集体创业，感觉到在现在的基础之上，还有更高的目标要追求，那就比较容

易团结集体创业者。现在的管理已经不谈管理了，而是在谈领导，谈共同目标、共同利益，谈远景和挑战。比如，我们提出台湾科技岛的远景，它打响台湾争取信息产业国际地位的的第一枪。”“还有就是分配要合理。不仅是钱的分配，也包括位置的分配。”

根据施振荣的理解，创业者和经理人两种角色的融合更有利于个人和企业的发展，“家族企业不是理想模式，职业经理人和所有权无关也不是最理想的模式。”施振荣认为自己既是创业者，又是经理人，人为地划分创业者和经理人都有些狭隘。

振荣将创业分为对事的创业和对人的创业，他管自己的创业叫作“对人性的创业”：“我一直认为人的潜能是无限的，信奉‘人性本善’，把权力放下去，给下属一个挑战的目标，下属的潜力就会发挥出来。我的创业始终是在设法寻找到能够把人性组织起来、把人的潜能发挥出来的方法。”施振荣认为，这是中国企业比较欠缺的东西，因此，他要进行人性组织的实验，也实验出了一些方法。“可以说，如果不是宏　的集体创业、全员入股等等这些机制作为高科技企业发展的一种参考，台湾高科技如果还是沿用传统的、我们之前的家族企业的方式，那么根本不可能出现今天这样蓬勃发展的局面。”

“我是在创‘人性’这个业，不是在创‘电脑’的业。我创出了一套行之有效的模式，”施振荣开玩笑将这套有效模式称为他的知识产权，“只是我这个知识产权不但不申请保护，获得专利，我自己反而还忙着写书急于教给大家具体怎么去做。”

施振荣认为人才流失的真正源头是因为没有用“人性本善”来思考，导致给予人才的空间舞台太小，展露

头角的机会太少，所以人才难留。“如果高层愿意享受大权旁落，落实分散式管理，人才自然会有机会历练成大器。”

“人性本善”是企业文化的一部分，而形成一套企业文化在施振荣看来并不是一件容易的事。“不是一次运动，用三年两年时间就能够达到。最好是从企业小的时候就开始着手企业文化的建设，因为大了以后，再去建设企业文化就比较困难了。”

施振荣不同意企业小的时候应更多地考虑眼前利益而顾不上企业文化的说法，“二十几年前，从第一天办企业起，我就是立足长远，只有长远才有办法从小长到大。比方说，信用对我们很重要，即使在企业小的时候也不能选择破坏信用的方式来达到短期的目的，不能用短期的获得作为破坏长期发展的借口，太多的人使用这个借口是不对的。很多人喜欢用最简单的方式解决问题，但最简单的方式往往不是最好的方法，达不到最后的目标。”

宏基多年以来形成的尊老的传统，施振荣认为很有道理。“理念不同的人离开了公司，经过了很多次淘汰，当然是优秀的以及和企业文化比较相近的人留在了宏 ，再加上，老人资深，对公司很了解，当然要委以重任，这是自然形成的一个结构。”

“宏基的文化不允许在公司没干几年的人就掌握太多的资源，除非是宏基内部确实没有这方面的人才。我很清楚‘空降部队’会带来很多文化上的冲突。”保护一个组织既得利益者的权益是保证一个组织长期稳定健康发展的关键。

对待过去的有功之臣，即使“觉得他不太合适继续

需要全本请访问 www.ertongbook.com