

第一章

横空出世的中国微软

“落后就要挨打，落后就要处于被动地位。” 在中国的软件企业寻求新的成长方式时，使每一个从事软件开发的企业家更真切地体验到全球化的严酷。如果不确定一个长远的企业战略目标，等待的就是“不在全球化中生存，便在全球化中消失”。在这种背景下，中国的软件企业家就应该采取理智的态度去对待：“中国的微软”的出现，代表的是什么？是一种国力，还是代表了振兴民族软件业发展的重要历史使命？

引 言

在人类即将迈进 21 世纪之时，对众多的软件企业来说，他们在实现了规模化、产业化之后，又开始了新的梦想。他们在面对中国软件业的迅猛发展之时，也开时尝试着对“软件霸王微软说不”。即使是一些规模化比较小的软件企业，在抢占了软件市场的空白点，在求得发展壮大之时，他们也在说：“我已经做完了中国梦，现在我正在做着世界梦，将来我要圆一个梦——主宰软件业的梦。虽然我现在不敢与比尔·盖茨媲美，但做中国的比尔·盖茨是我毕生的梦。”

这是对激情的呼唤！但在呼唤之余，留给我们的思索是什么呢？虽说微软在创办之初，产品仅有一种，人员仅有三名，收入仅有 1.6 万美元。可是二十年以后的微软公司已经今非昔比，一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司，公司的创始人比尔·盖茨也成为世界首富，他的一言一行已经影响到整个信息产业的发展，甚至是一个国家、一个家庭的安全。同时，微软在科技领域里的快速发展，惊人的成长速度，以及对信息产业的影响令业界人士所震惊，成为了世界各国软件企业追逐的偶像。面对微软的这种成长形式，虽然我国的软件企业家也提出了想做“微软式”的企业，但面对理想与现实，我们还是要理智地想到：有时候，激情是需要创造之后才能转变为成功的。无论是企业还是个人，都需要一个目标，都需要各种成长要素的配合，包括企业成长的环境，企业领导人的心态问题等。因为成功是建立在这些要素之上的。只有在这些要素上对

你制定的总目标达到了预期的结果，甚至是超过了这个结果，并取得了一个更为理想状态的时候，才能讲我们成功了。

但成功并不是一成不变的，而是发展的。只有企业领导者在不断地修正自己的目标，在提出一个更新、更大、更远的目标之后，才能看到中国软件业及软件市场发展的核心点在什么地方，才能看到自身的不足，才能做到心中有数，中国什么时候才能“造就出中国的微软”？

针对这个问题，1998年岁末，中国科学院华罗庚经济数学研究中心主任杨德庄教授得知我已经在科利华“量子理论”的基础上写了一本（由21世纪知识经济时代引起的管理革命——量子管理），以及正在为用友撰写（谁是中国的微软）时，就让我在他一手主办的《中外管理导报》上来谈论一个话题：“‘中国的微软’将落户谁家。”

面对这样的选题，使我陷入了深思之中，虽然在业界已经有媒体报道某某企业已经成为了“中国的微软”，某某企业的领导人已经成为了“中国的比尔·盖茨”。但随着知识经济在中国初见端倪，社会变化已经处于不确定性变化之中，中国软件企业已经出现“超速成长”，出现“万类霜天竞自由”的局面时，我又怎么能排斥社会上被一些人称之为没有资金，只有头脑和公章的“软件皮包公司”就不会产生“爆炸性成长”，就不会在极短的时间内创造出与微软类似的神话，创造出与雅虎、网景等公司所创造的奇迹吗？

这不是幻想，现实生活中的许多大企业已经为我们做出了验证，美国微软公司在创立之初，也只有几个人，苹果公司创立之时也只是在一座即将被抛弃的旧汽车库房里。如今微软已经成为世界一流的软件企业，并且只用了十多年的时间。苹果也成为了世界的知名的计算机生产商，同样也只用了二十多年

的时间。同样具有这种超速成长性质的企业，如 NETSCAPE、英特尔、网景等公司也只不过才用了几年的时间就超越了那些名牌老企业，一举成为了世界信息企业的先驱。在我国的信息产业界，联想、方正、用友、东大阿尔派、科利华等企业也只用了十余年，甚至是几年的时间就在不同的领域里成为了代表中国民族软件业的一面旗帜。成立不到一年的“搜狐”创始人，“数字化之父”尼葛洛庞帝的门徒张朝阳提出的“我想做中国的首富”更令人叫绝。故此，谁是“中国的微软”？“中国的微软”将落户谁家，我也就不能作出肯定的答复，中国在什么时候出现像“微软式”的大企业也就成为了中国企业界期待解决的一个谜。

一、“演义”是什么

中国硅谷的故事多。而其中最精彩的恐怕是“中关村演义”，这不仅是指在这里即将演绎出“中国的微软”。在这里演绎出创业者们的悲欢离合的人间景象，演绎出众多企业的生生死死；演绎出“中关村电子一条街，是骗子一条街”的丑剧。它不仅演绎了软件企业与硬件企业之间“大帅的纠葛”，还演绎了众多电子企业在向计算机企业进军之后向“中国的微软”所发起的挑战。他们认为：要发展民族软件产业，就必须探索有中国特色的软件开发道路。

“中关村演义”虽然没有出现过刀光剑影，也没有出现过“八国联军”进攻中国时德国的大炮、日本的刺刀、美国的军舰在这里留下的残暴、耻辱及殖民文化的积淀，但在这里也演绎了“中关村面临生死战，洋鬼子抢占桥头堡”的故事，演绎

了“前店后厂”的“计算机兵工厂”的故事。在这里留下了中关村形形色色的企业领导对发展中国信息产业奋斗的身影，也记下了一些“奸商”在挣了大把大把的金钱之后，并不是想着为民族软件业的腾飞做奉献，他们而是沉醉于花天酒地，骄奢淫逸的寄生生活中的现实故事。

在这里，它还是一部创业者的血泪史，有的创业者面对无情的“商战”，嘴里是“满口仁义”，在合作之中却是“尔虞我诈”；有的“出生入死”，却是负债累累；有的“身经百战”，却换来了“一腔正气”……

中关村，为什么有这么多的传奇故事，不仅因为这里是中国信息产业发展的核心聚居地，更重要的是它代表了中国高科技产业的飞速发展。在这里，它也用十几年的时间，奇迹般地造就了一批雄视全球的中国高科技企业。在这里，不仅有着“无论是一大步还是一小步都带动世界脚步”的 IBM 的战略研究中心，不仅有着以“只有偏执狂才能生存”的英特尔等，它还聚集了世界各国的众多知名企业，如美国的微软；日本的松下、东芝；荷兰的郁金香等。同时还有一大批能代表中国信息业的知名企业，能代表民族信息产业的先驱联想、方正，以及信息产业界后起的一匹黑马同创；同时还有着对软件产业发展起主导作用的科利华、金山，以及用友为代表的二百多家财务软件企业；还有着从事软件连锁销售的连邦、赛乐氏等，以及从事电脑代理的众多中小型企业；同时在这块土地上，媒体大战、电子配套市场的出现也为这片土地增加了众多“骑士”般的传说。

有了故事，就有了竞争。但从中关村的实际情况来看，它相对美国的“硅谷”和台湾地区的“新竹”而言，中关村缺乏具有国际竞争力、高市场占有率的产品及领导性技术；中关村

还没有出现世界级的、居领袖地位的企业；对地区、国家乃至更大范围经济发展的影响力也还是不够大。造成这些不足的原因何在呢？一位研究中关村的专家说：“中关村的高科技企业要钱不如要政策，要政策不如要理解，让政府给你钱，不如让政府给你一个政策，如果政策能够理解你，这比钱和政策更有效”。四通总裁段永基认为：一是中关村在政策环境上还有待于改进。中关村缺政策，缺很多政策，但最缺的是给脑袋定价的政策。硅谷的创业模式很清楚，一个人有一项发明，有一项技术，就想到要创业，要占到多少股，只要投资者承认，就占多少股。中关村没有这个政策，中关村缺新技术政策。从根本上来讲，这是如何评价一个人的知识、评价一个人的创新能力的价值问题，说到底是一个尊重知识、尊重人才的问题。尊重知识、尊重人才是一个基本原则，变成现实的政策，必须有具体的条文规定，就是给脑袋定价的合理政策，如果没有这样一条政策，尊重知识、尊重人才就是一句空话。二是中关村缺少风险投资。没有风险投资资金的支持，发展高新技术就成了无源之水。有了风险投资基金，还需要建立相应的退出机制。即产权、股权能不能流动起来。否则，风险投资的整套价值链也无法运转。此外，中关村的企业需要进行自身改造。建立现代企业制度，产权清晰，这是迎接新世纪竞争的必备条件。

有了合理的政策，有了风险投资，高新技术企业的发展就如同植根于丰沃的土壤之中，就能在以“世界五百大企业”为参照系的条件下，吸引一大批中国民族企业抢先进入世界五百大企业的门关。有了美国的微软，也就有了“中国的微软”，有了“中国的微软”，也就有了开始对美国微软说“不”的中国软件人。也就有了一些软件人的说法：“我觉得人要敢想、敢做，不能限制自己。追求卓越不能给自己的思想和意识加以



国家主席江泽民参观计算机展览会

束缚。”也就有了科利华的企业领导人敢说：“我希望科利华不光是‘中国的微软’，而是到时候美国的微软公司或者其他什么大公司都要改叫美国的科利华。”也就有了东大阿尔派的股东说：东大阿尔派不仅要“中国的微软”，而且要做“世界的东大阿尔派”。

二、做“微软”的感觉

沧桑巨变，令人难以捉摸。二十多年前，当电脑的心脏——微处理器悄然来到人间时。这场被称之为“偶然到来的革命”正在巨大地改变着我们的生活方式和思维方式。二十多年后的今天，当人们进入奔腾 III 时代，中国的软件产业开始变得如火如荼，令人牵肠挂肚，出现了你方唱罢我登台的竞争形式。但面对中国软件业的发展，还是感到了机遇与挑战并存，中国的软件产业要与世界同步，还有着一段距离。十多年以来，软件企业的生产销售大户如中软、用友、科利华、东大阿尔派、新天地、深圳新欣、金蝶、方正、华光、清华同方等公司产值均达到几千万元，有的甚至是上亿元，如用友、科利华、方正等。而在国内从事软件开发和生产的企业也逾千家，有的规模虽然小一些，但也为中国软件业的发展起到了推动作用。在这一群体之中，有的可望脱颖而出，撑起软件业发展的大旗。

许多事情是在我们的计划之中的，而许多事情又是我们难以预测的。在软件业出现这种现象时，难道就没有理由来相信这些企业在几年的时间内产生超速成长，彻底改变现阶段中国软件业的局面。纵观中国软件业的发展史，用友成为中国最大

的财务软件开发商也才用了十年的时间，科利华成为中国最大的教育软件开发商也只有八年的时间，方正成为全球市场占有率最大的排版软件开发商也才十二年的时间。东大阿尔派也只用了八年的时间就搞出了一个“世外桃源”。这些企业的超速成长，使我们看到我国的企业也经历了一个大的转变。人们已经意识到导致企业产生这一快速变化的原因主要是随着信息交流的传播速度的加快，企业在作再设计时“可以使整个响应时间从几星期或几天降低到几小时或几分钟”。这对快速反应的软件企业来说是至关重要的。其实，从 80 年代以来，企业的快速度成长就被人们开始注意了。

“企业成长就像蹿个儿一样，新衣穿上身不几天就嫌短的少年，成长速度令人难以置信”。亚信总裁田溯宁如是说。“亚信从 1994 年创业，1995 年把美国最先进的英特网技术，把在美国看到、学到的高科技企业运作模式带回中国之后，在极短的三年时间内取得了新的成长。尤其是在 1998 年获得 1800 万美元的融资之后，更是如虎添翼，其原因是我们在这个不确定的社会里没有按规则办事”。

一个企业是这样，一个行业更是这样，如果从中国软件产业发展的总体形式上可以看出，中国软件业崛起就是没有按规则办事的结果。

一是财务软件一条街的崛起。多年来，中国的财务软件一直是中国软件产业中的一枝奇葩。十年前，当中国科技进步与会计事业有利结合时，便迎来了中国会计发展史上的一次革命——会计电算化，从而催生了一大批的特殊企业——从事会计软件开发的公司，金蝶、用友、安易、先锋、万能、金蜘蛛、金算盘、通用、天博、恒泰、四通等“老字号”的企业，后来出现了伟图、新中大等企业。虽然这些软件企业各自诞生的背

景不同，但在用户群和用户层面上都各具优势。他们已经使财务软件的开发与销售步入正轨，逐步形成产业规模，这说明中国会计电算化已经步入成熟期，为中国人自己的财务软件公司的生存和发展提供了一个坚强的后盾与保障。

二是家用软件市场。1996年，游戏、家教等娱乐家教类“小”软件的家庭消费在整个中文软件市场销售中占有相当大的比重。游戏软件基本上已经走出了“磁片与光盘齐飞”的时代，取而代之的是清一色的“光盘”版软件，为开拓中国家用软件起到了重大的引导作用。有一次，在我参加中国计算机展览会时，我看到有不少国外的电脑厂商在情不自禁地思考一些问题：“中国哪里来的那么大的市场需求？”“IBM、HP、康柏、AST、宏碁、IPC、金长城、联想、方正、同创等专为家庭用户设计制造的多媒体家用电脑都卖给谁了？”

据厂商讲，他们的这些机器几乎全部卖给了家庭用户。由此我们可以看出中国家庭用户的市场潜力是非常大的。对于家用软件来说也是这样。

重要的则是家教软件的出现更为家用软件带来了新的机会。其中以科利华为代表的教育软件厂商已经进一步扩大和巩固了自己在中文软件的影响和地位。树人、鸿达、教育电子、腾图、蚁巢、爱嘉等家用软件开发商在1996年也相继推出了各自的新版本，多年来一直处于市场的热销之中。因为他们知道，企业的最终结果是要赢利，只有赢利，企业才能在竞争中变为快速行动，才能去适应市场的需求，通过市场与消费者连结起来。

三是软件销售商的出现充分发挥开发商、销售商各自的优势，实现了技术与市场的完美结合。1994年，当中国第一家全国性的软件专卖店连邦率先在国内通过遍布全国近30个城

市结合起来时，就开创了软件连锁销售的先河。1995年3月，赛乐氏软件销售组织在北京地区快速跟进，从而加速了中国计算机产业界“软件流通商”的发展步伐。应当说，软件连锁销售方式在国内市场的崛起，实际上是一场软件领域的流通革命。它带动了中国软件产业的社会分工，推动了中国软件产业健康成长和高速发展。

这就是中国软件业的发展采用不同规则办事起到的结果。在软件企业界，科利华就是没有按规则办事的一家从事教育软件开发的企业。其领导人宋朝弟提出的“量子理论”就是这种不按规则办事的体现。它体现出的是三种类型的变化，第一是对于那些在新的方向上突然发生变化的事件，科利华需要做出反应；第二是需要不断改进产品、发明新产品；第三是经过设计，要能够自我发展，既包括不断的改进，又包括适度的飞跃。

1997年，当科利华被美国权威杂志（商业周刊）评为“中国软件产业具有决定性影响”的软件企业时，宋朝弟说：“软件企业应该设计成为充满变化和不确定性，并据此在与那些把变化视为问题的企业的竞争中取得优势。要看到变化和不确定性是竞争机遇的永久性源泉，做‘中国的微软’只是为企业的发展增加了信心，科利华要做就要做名副其实的微软，能对中国软件产业的发展起决定性作用。”

面对这个问题，当时还在《现代企业导刊》的刘薇问道：“你是希望自己成为‘中国的微软’呢？还是希望大多数的企业成为微软？你对做专一软件厂商有什么看法？”

“当然是希望自己能够成为‘中国的微软’。”宋朝弟回答道：“不过，中国软件业的发展，需要的是众多软件人士的群策群力。在商场，没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有

永恒的利益。所以我们需要竞争对手加入我们的行业，只有竞争对手加入了我们的行业，才能为教育软件市场打开新局面。比如在教育软件领域，如果单纯地靠科利华，实在是有些力不从心，中国的软件市场潜力太大了。至于做专一的软件企业，我看在软件行业之中，恐怕没有一家企业能够做到专一，方正是软硬结合、重组的金山软件公司也应该是软硬结合。科利华也会向其他领域进军，比如与教育相接轨的文化产业等，我们要转变观念，在中国不能完全照搬微软模式，要根据自身行业与企业的特点来看问题，成为‘中国的微软’，只是为企业的生存能力增强了信心。”

不按规则办事，不追寻前人走过的足迹，敢于打破常规，这才是现代企业领导人的一种思维定势。至于某些企业提出的衡量成为“中国的微软”的标准，也是值得怀疑的。比如用友也并没有因为 IT 界出现了这种衡量标准而专一地做软件产品。用友研究所的成立，用友也就进入了与管理、文化相关的行业。所以说，那些单一地做着软件产品的企业所作出的标准，只能是在为自己寻找一种“精神食粮”。从现阶段企业在走向多元化经营来看，“专一”只是企业发展中的一种调料，是一个极为短暂的历史问题。

1998 年 11 月，当我到四川长虹集团进行采访时，长虹总裁倪润峰曾这样对我说：“过去就是过去，过去特定的历史条件和经济环境不会再延续下去，长虹现在认识到自己下一步将要面临的是一种什么样的时代，正在考虑今后该怎么来做。”当我问他“电脑和彩电今后在替代性方面会不会出现什么突破性的进展”时，倪润峰说：“中国今后最大的电脑商将会从彩电企业中产生，而中国的产业结构调整至少在彩电上是成功的。中国有这样巨大的电脑潜在市场，没有规模化的生产是占

领不了的，而这正是长虹的强项。”

可见，企业的发展远景还应该在于长远的企业战略目标之中，只有存在于各方人士的共识之中，才能产生诱人的目标。要做“中国的微软”，也只有像科利华一样，只有在产生一种共识之后，才能真正地成为“中国的微软”。用友总裁王文京深有感慨地说：“中国软件产业崛起的根本出路还在于众多软件企业组织的精锐力量的群策群力，现在说用友是‘中国的微软’还为时尚早，但我真心地希望，未来‘中国的微软’是用友……”

这是软件行业两霸的论道。然而，就在他们都在为未来的微软而努力时，有时却不得不“硬着头皮、咬着牙”去把事情做得更漂亮，以此向业界证明，未来的微软是自己。科利华的一位高级经理对我说：“人的一生，有多少时间是在做自己愿意做的事情？有好多时候是出于无奈，谁叫我是本行业的老大呢！”

一种无奈道出了心里的众多感慨。

三、谁是真的英雄

要想成为“中国的微软”难。做名副其实的“微软”更难。尤其是面对众多行业的龙头软件企业，还能做出什么样的选择？用友、科利华在各自的行业是位居第一的。但面对东北第一虎的东大阿尔派、北大方正，以及联想与金山重组的金山软件公司时，我们又不得不这样说：现在说用友与科利华是“中国的微软”，就好像是一场盛大的婚礼不一定能预言一桩美满的婚姻一样。它和所有的故事一样，只是一个过程。北大方

正的王选在一次座谈会上说：“方正究竟代表了什么？一种精神？一种象征？一个商标？一个实体？还是……我希望方正先在一些不大不小的领域里做深做透，当然先要在国内做老大，占有 80% 的市场，然后再向世界市场发展，我们也只有到了国际市场才能得到锻炼，才能成为世界的巨人。这种前沿需求对于公司技术发展的刺激在国内市场是没有的，只有在国际市场才能得到这种刺激需求，发展好了，反过来我们在国内市场也自然而然地会处于领先地位。”

联想集团在 1998 年年底与美国的 CA 成立联想冠群公司时，联想的领导人就认为联想冠群肩负着双重的期望与压力，它在吸收国内软件开发技术的同时，又引进国际软件开发技术。基于这样的基础，联想冠群将发展为国内最大的，最优秀的软件公司。当联想冠群董事长李勤在新闻发布会上宣布该公司的战略方案之后，《北京青年报》旋即撰文指出：“联想想做中国软件业的老大。”

面对这两大企业在没有提出做“中国的微软”，却提出想做“中国软件业的老大”，想做“世界五百强”时，我们又应该怎样看待呢？是否可以这样说：做“中国的微软”在目前只是一种动力，谁要说自己是“中国的微软”，只能是自己企业的生命力带来了生机，却不是用来炫耀自身资本的一种方式，如果他要与美国的微软相比，这种念头只能埋在心里。这种目标只能是一种激动的感觉，路还要一步一步地走。东大阿尔派总经理刘积仁曾说：“理智地讲，东大阿尔派还是个小公司，与微软等大公司相比，它还是一个 BABY……东大阿尔派走的是一条实事求是的路，以追求它的发展为一个基本原则，我们从来不做自己都不知道该怎么做的事和不清楚最终结果的事。”

战争没打之前就应知胜负。我们的软件企业家在追求做“中国的微软”时，就要对整个软件行业做出了解，只有了解越多，才能明白自己现在处于什么样的发展阶段，才能像东大阿尔派的张王整提出令人深思的话题：我们的企业应该走到哪里？东大阿尔派离“中国的微软”有多远？才能像他一样能回答如此深奥的话题：

好像先是公司举起了旗子，尔后评论家生产帽子，于是公司头上顶上了“中国的微软”的桂冠。然而，东大阿尔派离“中国的微软”有多远？在市场经济中，产品是最能说明一个企业的，因此，我们不妨来比较一下两家公司的产品。

微软公司是以操作系统起家并立足市场的，看家的是互联网的管理软件。这两类产品的特点是，通用性很强并且使用很广泛。每台电脑都要用操作系统，每个上网者都要用相关管理软件。所以，这类产品可以采用机器大生产方式成批复制生产，一旦占领并垄断市场，便能获得规模效益。微软正是借此登上全美乃至世界软件巨人的宝座。

东大阿尔派的软件种类主要有：一是应用开发软件——数据库，这种软件通用性强，但使用面却很小，一般只有专业人员用。国外同类产品已相当成熟，而且国内市场的占有率也颇高，与此相比，公司的产品并不具明显优势。

二是企业应用软件——为有关企事业单位经营管理电脑化所开发的软件。这种软件通用性很差，搞过的人都知道，不要说一个行业，就是本行业，一个系统内的分支公司机构，因具体事务、产品等的细微差异性，而使推广同一应用软件产生巨大困难。因此，这类软件只能用于作坊小生产方式，单个生产，而不可能批量制大生产，除非公司将各路大小诸侯都招安归于自

己旗下，否则，没有规模生产的产品，是无法取得规模效益，也无法垄断市场的，公司的出口软件，估计也是企业应用类软件。

关于软件电子产品，这好像是该公司负责人刘教授所想，其内容为，如果该工业产品主要是计算机和软件，那么这种产品的安装调试就不算工业品的生产过程，因此该产品的生产就是软件开发，相当于计算机的系统集成。

可是到了今天，许多工业品的核心是计算机和软件，小到照相机，大到飞机、卫星，而且由于社会化大生产，一般零部件也都是专业厂生产、制造商安装调试的。

事实上，工业制造的专业性是毋庸置疑的，不然美国软件业这么发达，专业制造商早没命了。做普通工业品的组装加软件嵌入决非相当于计算机系统集成。因为后者才是你的门户，而前者都是你的山外山。有人提出生产汽车音响的日本阿尔派公司能帮助公司组装医疗仪器，真难以使人信服。

公司现在开发的中文 CT 机，有必要汉化吗？因为医疗的特殊性恐怕拉丁化更好！

总之，从上述产品比较可看出，公司与微软有很大的差别，从公司的经营战略上看，也找不出微软的影子。

电脑技术日新月异的发展，将继续改变我们的生活方式，不断地造就软件新产品诞生的机会。例如：个人应用软件。它的通用性、应用广泛性并不亚于微软和网景的当家产品。它的品种丰富性更是无以伦比，游戏、教育、学习、娱乐、消费、投资、工作……几乎无所不能。遗憾的是，有着五千年历史文化的民族，玩的自己文学遗产的游戏却是外国的产品，而且很可能是国人编的软件。另外，还有电脑服务业，也有数不完的项目可以做。这些都可以形成规模产品，垄断市场。