

首创软件连锁经营是连邦五年而立的成功之道。

第一章 五年而立

1.1 连邦这五年

1.2 抓住良机

1.3 选择连锁

1.4 整合资源

1.5 注重策略

在这世纪之交，全球范围的信息产业革命浪潮正以磅礴之势汹涌而来。由个人电脑技术和市场飞速发展而带来的第三次工业革命，已经席卷全球，也就像时下时髦的说法：信息产业革命的浪潮正把全人类推向新的时代。信息产业将主导着今天和明天的国民经济的发展，而计算机软件无疑是现代信息产业的核心和灵魂，是信息产业将来的命脉！

软件产业的发展离不开创新。纵观产业历史，创新的关键并非只在于一个“新”字，更在于一个“创”字。正如一个万花筒内装有一定数量的彩色碎片，同一万花筒中这些碎片的数量和质量是不变的，但只要转动万花筒，使这些碎片发生了新的组合，就会产生无穷的新图案和新花样。

连邦就是在国内现有的软件市场条件下，将一块块“碎片”（软件产品、软件厂商、用户、渠道）转到一起，率先将连锁经营引入到软件流通领域中，形成一个绚丽多彩的大规模软件销售连锁组织。

连邦首创的软件连锁经营，是连邦软件销售连锁组织五年而立的成功之道。

1.1 连邦这五年

在软件盗版丛林中，首创软件连锁经营的连邦，经过短短 5 年的经营，已在全国 145 座城市建有 256 家专卖店，销售额

年平均增长率超过 100%，从 1994 年的不到 500 万元到 1998 年超过 3.5 亿元，成为国内软件流通的主渠道。她独创的“连邦软件销售排行榜”被誉为中国软件市场的“晴雨表”，短短一年半内连获三次风险投资：中保信、香港联邦和综艺股份接踵而至，创造了国内 IT 界风险投资市场的“奇迹”。

连邦成立短短 5 年，经过艰苦卓绝的努力，在商品规模、组织规模、营业规模、市场覆盖率、市场占有率、品牌知名度等诸多方面均在同行业遥遥领先，确立了连邦在正版软件流通市场的主渠道地位。

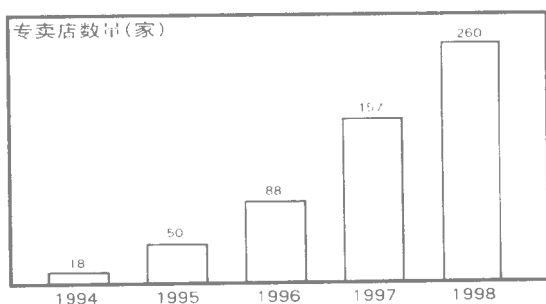
一、组织规模超速发展

1994 年初，国内软件市场还没有合理化的社会分工，极大地阻碍了软件产业的发展。一方面，很多软件开发单位没有资金和实力进行大规模的促销活动和建立全国性的销售体系，将产品推向全国市场，这就造成软件产品走向市场的周期长、投入大、效益差，不少软件产品上市不久，便销声匿迹。就是有实力的公司，组建全国性的销售体系也需要相当长的时间，建好了以后也要靠大额的资金维系其运作。就产品来说，技术进步一日千里的计算机世界，产品如果不能很快进入市场实现效益，就会被无情地淘汰掉；就是初步占领了市场的产品，如果不加大力度投入产品升级维护工作，马上就会失去竞争力，以致逐步被市场淘汰出局。然而，厂商的精力毕竟有限，开发、销售、服务一把抓的情形难以上规模，从而难以保持竞争优势。传统的自产自销、大包大揽、“技—工—贸”一体化的经营模式已严重限制了软件产业的规模和发展，一般企业已无力承担软件市场开发所需的巨大投入和漫长周期所带来的

风险。如何尽快占领市场，收回投资，实现效益，是每一个软件开发商面临的共同现实。

连邦软件销售连锁组织的出现，使软件开发企业看到了黎明前的曙光。因为它一开始出手就是一个大手笔，开辟出一套全新的软件流通模式，第一个将连锁经营这一现代商业组织形式引入软件销售领域，在软件开发者与消费者之间架起一座桥梁。连邦致力于创新，集中优势力量，在中国的软件销售业中建立了自己独特的形象，并取得越来越重要的市场地位。

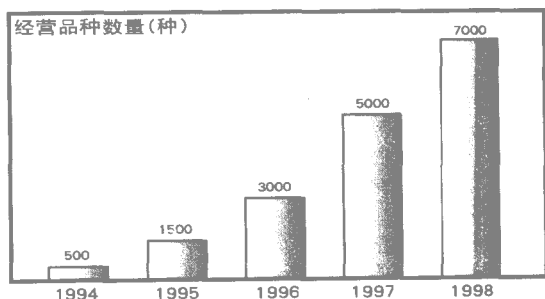
这五年来，连邦软件专卖店的数量每年都以 2~3 倍的速度超速发展，从 1994 年底的 18 家到 1995 年的 50 家，从 1996 年的 88 家发展到 1997 年的 157 家，截至到 1998 年底，连邦软件销售连锁组织在全国 145 座城市已有 260 家专卖店（见下图）。这种超速发展，奠定了其产业地位。



二、经营品种成倍增长

连邦自成立至今，已与国内外近千家软件开发、生产和发

行企业形成了紧密、良好的合作关系，承销的软件产品从 1994 年的 500 多种、1995 年的 1500 种、1996 年的 3000 种发展到 1997 年的 5000 种、1998 年的 7000 种（见下图），从操作系统平台到开发设计工具、从实用工具软件到电子图书光盘，覆盖了计算机应用的各个领域，从而满足了不同层次、不同性质、不同单位和个人的多种消费需求。在软件开发商和用户之间架起了一座通畅的桥梁。



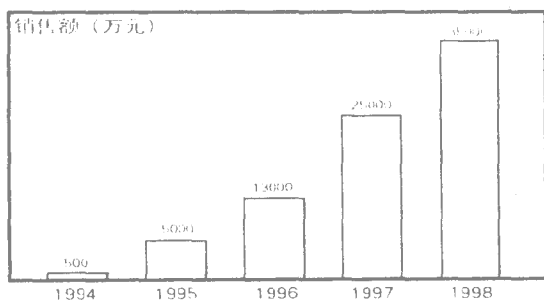
三、市场地位日益显著

对软件开发商们来说，他们希望产品一开发出来，就能尽快地和最终用户见面。连邦遍布全国的专卖店加快了产品流通的速度，成为软件开发商首选的渠道。而对于用户来说，他们需要一个产品质量可靠、品种齐全选择性大、有良好售后服务保证的场所，而连邦正是他们理想的选择。“买软件，到连邦”早已深入人心，众所皆知。“连邦”成为软件流通的领导品牌。

连邦倡导产业分工，和厂商一起联手开展市场活动，大大

降低了厂商的市场成本，而且还规避了厂商面临的一些风险。对目前状况下的中国软件市场，经销商倒闭时有发生，厂商面临的重大难题之一是应收账款收不回来。厂商直接与连邦总部发生业务往来，相当于与全国 256 家销售商打交道。连邦的规模和效益保证了应付给厂商的每一分货款的安全性。

连邦还成为软件产业内交流的场所、市场的风标。各软件开发商开发产品、开拓市场需要有一个交流的场所，连邦店堂陈列的产品是他们开发时比较、研习的样品，连邦组织的各种研讨会、交流会是他们了解市场状况的最佳去处，连邦提供的市场报告被业界公认为最具权威性，如 Intel 和 BSA(美国商业软件联盟)等也纷纷购买连邦提供的市场报告，连邦软件销售排行榜是软件市场的“晴雨表”和风标。连邦发起并组织的一年一度的“十佳国产软件”评选活动，参与者众多，地域广泛，“十佳国产软件奖”被誉为中国软件界的“百花奖”。



连邦软件销售连锁组织的销售额，1994 年为 500 万元，1995 年便以增长 9 倍的速度达到 5000 万元，1996 年突破亿元大关达 1.3 亿元，1997 年增长近一倍达 2.5 亿元。虽然受

众所周知原因的影响，1998 年仍达 3.5 亿元。（见上图）

四、营造正版市场环境

连邦软件销售连锁组织的出现，不仅代表着软件行业社会分工的开端，承担了规模化产业中的流通环节这一重要角色，而且利用规模化的优势对引导正版软件市场、有力打击盗版软件做出了卓越的贡献。

在连邦公司成立之前，软件产品除了少数几个领域如财务软件、办公软件等外，基本上没有什么正版市场。正版软件的流通一直是软件产业发展的关键，但是，自从软件产业诞生的那天起，正版软件流通道路就充满着荆棘。盗版的泛滥是正版软件流通的最大敌人，也是造成软件开发企业和流通企业冒极大风险的主要原因之一。

反对软件盗版，不仅需要国家从经济、法律、行政等各个方面投入力量，而且需要全社会的参与，尤其是软件企业（含开发企业和流通企业）的自卫行动。连邦公司成立之初，就十分重视市场环境恶劣这个首要问题，积极采取各种有力措施改善市场状况。1995 年初，由连邦公司、联想集团公司、中软公司、四通集团公司、北大方正集团公司、北京希望电脑公司、北京用友电子财务技术有限公司等 12 家企业联合发起的筹备已久的中国软件联盟（简称 CSA，后又称中国软件行业协会知识产权保护分会）终于成立了。她旨在推动软件知识产权的法律保护，打击软件盗版、仿冒、非法拷贝等侵权行为，维护软件权利人的合法权益，促进软件产业的发展。

不久，连邦出资印刷了十几万份《软件知识产权保护手册》，在全国大量免费发放，开展全国范围内的软件知识产权

宣传教育，提高公众使用正版软件的意识。

1996年连邦在全国 100 多座城市发起并组织“百万人签名支持使用正版软件”的活动，受到了各界人士广泛的关注和参与，并取得了圆满成功。

五、三获风险投资

1997 年 6 月，中保信和连邦正式签署投资协议书，连邦接受中保信投资款。不到一年后的 1998 年 3 月，以太平洋风险投资基金为核心的企业和个人透过香港联邦软件公司和连邦达成投资协议，连邦又一次接受风险投资。同年，即 1998 年 11 月 22 日，综艺股份投资连邦，成为连邦公司最大股东，这件风险投资案成为 IT 界年底辞旧迎新之际的一个热门话题。

接踵而至的风险投资，表明了连邦的市场价值和迷人魅力。

六、规划跨世纪蓝图

在第一个五年结束之际，面向第二个五年，连邦及时制定了跨世纪战略规划。

连邦公司处于中国信息产业链中的流通服务环节，对促进产业进步发挥着极其重要的纽带作用。在未来，连邦将确立产品流通和技术服务同步推进，立体发展的经营方向，即依托综合的信息产品流通平台实现产品的广度经营，通过教育培训、以软硬件的技术支持、售后服务为主线实施服务业务的深度经营，形成以流通拉动服务，以服务支撑流通的经营格局。未来的连邦将始终坚持：组织大流通，做 IT 业的合作伙伴；搞好大服务，做 IT 用户的良师益友。

1.2 抓住良机

1994 年，连邦的创业者们看中了软件市场潜在的巨大价值，在软件盗版丛林中义无反顾地举起正版大旗，抓住这个稍纵即逝的机遇，为成功奠定了基石。

纵观中国 IT 产业，大凡成功的企业，总是紧紧抓住企业发展中的某些机遇，或是资本，或是技术，或是产品，或是市场，或是其中几种。基辛格说：“其他东西都可以储存，只有机遇是不可储存的”。机遇稍纵即逝。只有在最合适的时候抓住了机遇，才能最经济地成就一番大事业。

一、机遇与风险

连邦成立之初，国内几乎没有正版软件市场，盗版覆盖率占市场的 95% 以上，人们对保护知识产权和使用正版软件的意识十分淡薄。在这样的一个社会大环境下，连邦第一个提出要成立一个全国最大的正版软件销售连锁组织。那么，就当时的市场环境、市场需求、流通渠道、资金实力等因素来看，风险的确相当大，当时不少业内人士为连邦担忧。在中保信投资入股之前，连邦应该是一个私营企业，准确地讲是一个全部由苏启强、吴铁、赵立奎、桂真亮和我等自然人组成的有限责任公司。这样企业的一大优势，是所有者和决策者、经营者完全一样，决策程序相对简单。

如果单一地从一个一个因素来分析，连邦成功的概率极小。比如市场环境，连邦创业者十分清楚自己所处的环境对将来的发展十分不利。事实上，头两年因为投入和收益不成比

例，造成严重亏损。机遇往往是与风险并存的。

连邦创业者看到的是销售正版软件的市场潜力。中国的计算机硬件利用率很低，硬件和软件的配比相差悬殊，我们暂且不按照国外 1 : 0.5 这个比例来计算软件产值，仅仅按每台计算机每年配备 500 元的正版软件的话，那么以现有的计算机总量来计算，正版软件的销售额将会是一个十分惊人的数字。而且中国计算机装机量将一直会以一个较高的比例增长。所以，尽管现实的风险大，但前景好，是一个好的机遇。

二、抓住机遇 迎接挑战

连邦创业者认为中国软件市场未来极具潜力，虽然盗版率十分高，对于经营正版软件来说无疑是巨大的挑战，但如果能积极培养市场、满足市场的有效需求，在争取生存的基础上，扩大正版软件市场占有率，那么，呈现在连邦面前的将是一次历史性的发展机会。连邦创业者不失时机地抓住这个机会，毅然投资 500 万元人民币构架一个遍布全国的连锁流通体系，从而开始面对未来严峻的挑战。

1.3 选择连锁

在美国，有资料表明，80% 的软件是由专业软件销售商和连锁组织销售的。连邦率先将连锁经营这一现代商业组织形式引入到软件销售领域，通过这种营销手段的创新，成功地成为中国软件流通的主渠道。

创业初期的连邦为将来的发展制定了一系列战略规划，其中之一是：不做产品作流通，不作开发作市场。连邦自己不

做产品，不作开发，所有销售的产品都是直接从开发商那里进货，从某种角度上来说，厂商是连邦的衣食父母，连邦受制于厂商。按常规来说，依赖别人发展的企业成功机会并不多，何况资金并不雄厚。可是，连邦不仅挺过来，而且得到了超速发展。连邦的成功，首先在于渠道创新，即把连锁经营这种商业形态引入到软件产品的销售中。

一、产业状况

中国的软件产业是在既无完善的分工体系，又无顺畅的流通渠道的状态中慢慢发展起来的。90年代初，国内整个软件界的内部分工极不明确，众多的软件开发商不愿将利润让给别人，很多公司是自己写程序，自己生产加工产品，自己将产品推向市场，往往是开发产品只占资金投入的30%，而开发市场却占了70%，致使软件产品走向市场的周期过长、投入过大而效益不佳，使原本资金实力不大的企业发展起来更是举步维艰。这种粗放经营在软件产业初期竞争不激烈、市场不规范的情况下还可以生存下去，而在当今竞争日益激烈、市场逐步规范化的情况下，已经不符合软件产业的发展方向。软件产业应该走集约化经营的道路，遵循规模与效益相统一的原则。

二、产业分工的重要性

我们知道经济发展中，基础设施建设是至关重要的。同样的，软件业要有良好的发展，也必须在基础设施的发展上先行一步。专业的营销平台是西方软件产业得以迅速发展的一个关键。有资料表明，在美国有80%的软件是由专业软件销售

商和连锁店销售的，那些著名的软件公司如 Microsoft、Novell、Lotus 等均没有自己的直销机构，其产品均由软件承销商和软硬件连锁店等销售。美国著名的连锁店有 CompUSA、EGGHEAD 等，它们就像一条高速公路，能把软件开发商和软件消费者连接起来，提高流通效能，避免资金和人力的浪费。

从美国等发达国家软件产业发展的历程来看，正是由于软件产业内部有十分明确和合理的分工，并形成了连锁经营等销售平台，才进一步规范和完善了软件市场体系，促进了软件产业蓬勃发展。

三、渠道创新

创新永远是一个企业赖以生存和发展的必要条件，尤其是像软件业这样越新兴的行业，对创新能力的要求也就越高。微软公司董事长 Bill Gates 在 1998 年 11 月份在拉斯维加斯举行的 '98 Comdex /Fall 上的主题演讲上说：“我们是创新者，Microsoft 的重大突破每月发生一到两次。”微软正是靠创新而称雄世界软件业的。

我们知道微软的许多拳头产品包括 Word、Excel、IE3.0 等并不是它首先发明的，但却是它成功地将产品推向市场的。市场创新就是要实现各种新技术成果的商品化与市场化。所以创新不仅仅是把现存的产品和服务加以进一步发展，也不是纯粹的天才发明，而是在于以市场为导向，发现产品或服务中价值和可能价值的部分，根据用户的需求，源源不断地推出全新的产品，并且在恰当时机去打入市场，开辟新的销售渠道，推出新的销售服务等，使用户相信其价值。

连锁经营是利用连锁组织统一品牌、统一进货、统一价格、统一库存、统一核算、统一管理、统一服务、统一监督的“八个统一”，力求实现低成本费用、高效益产出的规模化经营，按照国际惯例，对连锁组织成员实施标准化、规范化管理，以形成专业化规模化的总体优势。“要想富，先修路。”连邦的创业者们意识到中国软件产业流通的未来发展可以借鉴国外已被证明行之有效且已经成功的连锁经营的模式，努力在中国建立一个完善的软件销售平台，改变软件市场散沙一盘的现状，同时将软件开发者和消费者连接起来，使国内软件产业分工细化，逐渐形成规范的软件市场体系。

连邦的创业者们不惧风险，成立连邦软件销售连锁组织，开创了软件业连锁之先河，在态势尚未明朗化的竞技场上，披荆斩棘，一路前进，终于成为中国最大的软件销售平台。连邦不仅是最早将连锁引进软件流通领域，而且在目前是建设得最有成效的连锁组织。从经营产品品种数量（7000 多种）到连锁店数量（256 家），到覆盖地域（145 座城市），到营业额（1998 年 3.5 亿元）均属国内前列，成为国内很多企业效仿的对象，对推动我国软件流通革命产生了深远的影响。

1.4 整合资源

刚刚成立的连邦，资金、人才等各种资源仍然有限。连邦创业者们以连锁经营为手段，通过整合资本、人才、产品、渠道等社会资源，在极短的时间内成功地将连邦塑造成一个大企业联盟形象。

连邦用短短的五年的时间，从正版软件流通着手，利用连锁

经营的组织和管理模式。充分整合资本、人才、产品、渠道等资源，组建了一个覆盖全国的销售网络，构筑了中国最大的软件销售平台。

一、资本

资本是企业发展必不可少的要素之一，企业要想超速发展，没有资本作后盾是不可能实现的。资本营运的目的是利润最大化和资本增值，其核心问题是通过生产要素的优化配置来提高资产的运行效率，对企业的有形与无形资本进行综合有效经营，以确保资本不断增值。连邦的资本运行方式，主要采取两种形式：一是所有权的运作；二是经营权的运作。连邦总部成立时只有 500 万元人民币启动资金，靠这些有形资本的投入，营造无形资本，即品牌形象和经营技术、销售渠道等，当无形资本积累到一定阶段后，利用控股子公司（所有权运作）和加盟店（经营权运作）的方式，激活带动有形资本的保值、增值，成立仅一年多，致使整个组织运作资金达 5000 万元以上。

二、人才

企业经营要“以人为本”。如果把人才比做“凤凰”，那么企业自己就必须有“梧桐”才行。只有“家有梧桐树”，才能“引得凤凰来”。连邦到底是用什么样的“梧桐树”来吸引众多的一流人才呢？首先是组建了一个具有创意的软件连锁组织，给大家提供了一个能够充分展示自己才能的理想舞台。其次是连邦经营高层们的个人领导魅力，他们善于决断，能从纷繁迷漫的现象中抓住关键和本质，从多种决策方案中综观全局，权衡

利弊，作出决断，富有创新精神和魄力。第三是他们给予加盟者以充分的信任和支持，不断吸纳优秀人才，为企业注入“新鲜血液”，注入新的活力，从而给企业带来新的发展。

连邦正是善用了“人才”这个最大的资源，才能得以超速发展。连邦最初成立时只有几个人，到目前为止已有近 3000 人，会聚了各路“将才”、“干才”。他们具有很高的组织指挥能力和实干精神，具有调查掌握具体情况和处理具体问题的能力，善于从实践中总结经验和发现问题，善于控制事务按组织既定目标发展，能够提出对决策有重要作用的建议。其中有连锁组织内享誉业界的“四剑客”：福州的王峻涛、南京的李献忠、成都的张屹、郑州的邹开祥。中小城市也涌现出不少人中英杰，如锦州的张东诚，徐州的李家廉等。女中豪杰也尽显本色，如原大连专卖店的李雪梅，从武汉到宜昌一手创办宜昌专卖店的廖海琼等等。这些人中精英通过“连邦”这面旗帜汇聚到一起，共同铸造了连邦的辉煌。

三、产品

连邦没有开发过一个产品，也没有参股投资开发过一个产品，由于连邦营造的是一个流通品牌，所以连邦依靠连锁品牌的影响力汇集了几百个软件厂商的产品通过其渠道销售。

目前连邦在销产品总数达 7000 多种。连邦已经在用户心目中留下了“全是正版软件，且产品品种齐全丰富”的深刻印象。

“以顾客满意为中心，以厂商为衣食父母”是连邦产品经营的原则，哪怕是需求较小的软件产品，或者是利润较低的产品，为了保证连邦产品丰富的整体形象，给用户提供更多的选择机会，连邦可以牺牲局部利益，以满足顾客的需求。对软件厂

商，只要他的产品是合法的正版软件产品，有正规的组织结构和技术实力，可以保证售后升级服务和技术支持，连邦均一视同仁，将其产品纳入连邦软件专卖店中销售。一个个软件产品，正是通过连邦这座“桥”，从软件开发商手中送到顾客手里。

四、渠道

连邦创业者们，把连锁经营的销售方式引入到中国软件销售领域，向传统的渠道建设方式挑战。连邦的各地加盟者，据统计 95% 以上原来在当地从事 IT 产品销售。当连邦登高一呼，组建全国性的软件销售连锁组织时，他们看好软件产业发展的前景，迅速加盟连邦，以求更大的发展。他们加盟连邦后，在连邦的统一管理、统一进货、统一核算、统一宣传等科学化、规模化经营下，做事更规范，潜在能量得到更大的挖掘和发挥，创造了良好的经济效益和社会效益，为推动使用正版软件做出了自己的贡献。在渠道上的创新，使连邦的专卖店从 1994 年底的 18 个发展到现在遍布全国 145 座城市的 256 个，成为中国软件流通主渠道。随着信息社会的到来，信息产品的需求日益增大，连邦充分利用自己渠道的优势和渠道本身的资源（以前从事 IT 产品销售的加盟店本身就是信息产品的流通渠道，原本就有大量客户），扩展产品线，逐步向经营综合信息产品过渡。以连邦总部和实达电脑签署合作协议，在连邦渠道内销售实达电脑为例，仅仅 100 天，就销售实达电脑 5000 台，可见整合渠道后的实力非同一般。

1.5 注 重 策 略

连邦站在产业发展的高度，通过一系列策略手段，成功地经营出一个“金字招牌”，确立了在软件市场中的渠道地位。

一、品牌

品牌经营是连邦经营战略的一个核心。连邦将自己的品牌定位为“软件流通的主渠道”，通过“买软件，到连邦”的品牌传播、品牌推广等一系列富有创意和影响力的市场活动使连邦的品牌、信誉等无形资产不断升值。“连邦”商标属于连邦总部，各地专卖店在总部统一指导下使用。总部在做品牌宣传时，投入大量的宣传广告费用。据调查，企业投入 1 元的广告宣传费，最多可以营造出 10 元的无形资产，可以产出 50 元的有形资本。成功的广告宣传会产生“轰动效应”，使销量节节上升，使品牌的知名度、美誉度、市场占有率不断扩大，品牌增值更快，真可谓品牌越用越值钱。各地专卖店在使用“连邦”品牌时，还增添了很多新的内涵，如北京总店的“买软件，到连邦”，福州专卖店的 24 小时热线服务等。为充分发挥连邦的品牌优势，连邦还将品牌进行延伸，逐步拓展业务领域，使连邦由软件流通品牌逐步向综合信息产品流通品牌过渡。

二、市场

连邦的市场策略是四步曲，即培育市场、挖掘市场、抢占市场和保持市场。1994 年初正版软件几乎没有市场。连邦牵头发起成立了中国软件联盟，它是一个自发的非盈利性的行