

代序

中国高新技术企业的风格 与百万富翁的产生

中国的 IT 产业多了什么？

中国的 IT 产业最缺乏什么？

中国的 IT 产业究竟靠什么才能发展？

世纪之交，这些问题已经至为严峻地摆到我们面前。每一个关注高新技术产业的有识之士都必须以最紧迫的精神直面企业风格的问题，在某种程度上，这些问题比千年虫更需要完善的解决途径。因为千年虫问题是将要过去的世纪所遗留，而高新技术企业的风格决定了谁才是下个世纪的主人。

1998 年 11 月 16 日《电脑报》头版头条刊登了中国科学院、中国工程院院士、北京大

学教授王选的文章，题为《中国高新技术企业应该造就一批百万富翁和院士》。他认为，中国的高新技术企业应该学习微软，实行下述模式：

靠创新技术进入市场，赚取足够的利润；注重技术与市场的紧密结合，使科研开发进入良性循环；依靠销售收入和股权认购，吸收和稳定一批优秀人才；企业实力壮大到一定程度后，更多地关注和投入五年以后的技术研究。

王选关于中国高新技术企业应该造就一批百万富翁和院士的观点由来已久，以前各大传媒也多有报道。在好几次会议的发言上，王选提出“北大方正应造就 5~10 名院士（主要指工程院院士）”，因为只有不断地“技术顶天”才能有效、持续地“市场立地”。但有些记者的报道，甚至有些署王选之名而未经本人看过的文章却说：“方正要在 10 年之内培育 5~10 名年轻院士”这真是莫大的误会。即此一点，就可以看出国人在面对高新技术产业的发展问题上严重缺乏平和的心境，毫不例外地浮躁、急于事功。

正是在这样的背景下，王选全面、系统而且正式地提出他的企业发展理念，才愈显得意义非凡。王选对于中国高新技术企业的风格的定位，预示着行业发展的正确方向。

中国的 IT 产业多了什么

97 年中国软件业最热门的话题便是金山 WPS97 发售。在爱国主义的口号引导下，一时之间，WPS97 成为各大传媒的关注焦点，仿佛它竟然成了中国民族软件的支柱。

然而一个令人难堪却不得不接受的事实是，WPS97 无论在功能上还是在界面的友好程度上，均远逊于 Office97。金山软件公司在向公众作宣传时说，外国人做中文软件，是不了解中国人的使用习惯、不了解中国人的审美倾向，因此也就脱离中国的国情。而 WPS97 中国人自行设计的中文字处理软件，相信能符合中国人的书写习惯。但这些理由没有一条站得住脚。正像我们不该说古典文学研究只有中国人搞得好，域外汉学家就不成一样，好的软件不一定要看程序设计员的国籍。微软公司推出的 Office97 是在深入了解中国国情的基础上制成的，程序开发组几乎全部是中国人，而 WPS97 反倒在很大程度上悖离了中国人的书写习惯。比如汉字文本竖排之后，书名号得改成下划的波浪线，这一点 Office97 做得很完美，而 WPS97 此一功能付之阙如。WPS97 充满华而不实的排版方式，对于家庭排版，其局限性是明显的。

随着 WPS97 的火爆登场，求伯君一时之间又重新成为风云人物。他“毅然”卖掉自己的别墅，倾资投入 WPS97 的研制，一时间也成为街头巷尾人们的谈资。甚少有人想过，何以曾占有中国字处理 90% 以上市场的 WPS 会一败涂地，让 Word 一步步地逼进。大家都习惯于将之归结为 Windows 的发展太快了，快得让人跟不上。但为什么会跟不上？Windows 平台取代 MS-DOS 操作系统是必然的趋势，看到这一点，并不需要特别的聪明。

归要结底，求伯君身上的草莽气妨碍了他在事业上有更大的开拓。在中文字处理这一块市场已经趋于饱和之际，他没有下功夫投入新一轮的研制，以开发更方便、更强大的功能模块为目标，而是易辙改弦，妄图拓进本无优势可言的游戏制作领域。英特尔公司的前总裁葛洛夫指出，高新技术企业的发展总会不时地

遇到转折点，这些转折点使得企业永远处在机遇与挑战当中。Windows 平台取代 MS-DOS 操作系统对许多企业来说是一个转折点，而求伯君坐失良机，就因为他打一枪换一个地方，缺乏长远的战略目光。正是这种草莽气成为金山公司的致命弱点，于是国外字处理软件长驱直入，如入无人之境。

中国的 IT 产业，若求宏大的发展，则首先要根除掉企业经营思想中的草莽气。

中国的 IT 产业最缺乏什么

世界关于中国 IT 产业的讨论沸沸扬扬，但甚少有切中痛脚的肯綮之言。我们都曾经为国产软件“傻得冒泡”而喟叹，北京几所高校里常见有“民族软件巡回展”这类的活动，但反响寥寥。居然有人把中国民族软件发展迟缓同盗版联系起来，认为正是盗版致使民族软件举步维艰。在一篇公开发表的文章里，作者说道：“许多本应快速成长的企业因盗版而发展缓慢；许多本应发展良好的企业因盗版而举步维艰。也许有人会说受盗版影响最大的是国外厂商。从短期来看也许是，但我从未看到过哪位盗版者因爱国而只盗国外软件，不盗国内软件。所以有理由认为，盗版与是否爱国无关，国内外厂商均受损害。但对于相对幼稚的民族软件来说，我同意这样的观点：盗版对于国外厂商只是伤及皮毛，而对于国内软件企业那是断了脑袋。”

其实，中国软件行业发展不好，归根结底在于其经营思想。我们的许多软件，在国外都能找到同类的产品，不能“一招鲜”，也就缺乏强有力的竞争能力。

针对这种情况，王选教授说：“根据中国国情选题是很重要的。文书处理、排版、办公等领域与中文有密切关系；我们是有优势的；但这种优势也不是绝对的，现在 WordPerfect Wordfor Windows, Page Maker, Word 等外国软件的中文版也在力图打入中国市场，因此我们若不在技术上不断进取也不易保住国内市场。手写汉字联机识别在技术上不断发展，将成为深受欢迎的，大家都会用的输入方法；印刷体识别将使大量已有的印刷品内容轻而易举地存入数据库供检索用。这两个方向今后的前景无疑是很大的。语音识别是一难题，但中文语音的单音节特点又使中国人在这一方向上可能比西方更早取得突破。这些方向既有挑战性，又带有中国特色，同时又有很大的市场前景。机器翻译、自然语言理解等方向也有类似的特点。以上这些方向与中国文字有关，似乎在与外国产品竞争中比较容易取得优势。其实中国国情和体制与外国不同，所以我国的计算机工作者是大有用武之地的，关键在于抓住时机。”王选这段话说了有好几年了，并没有出现“抓住时机”的企业，家用中文信息处理市场几乎为 Office97 所垄断，而语音识别也成了 IBM Via Voice 的天下。

这说明了什么？

Intel 公司发布 Celeron 芯片后，分析家曾预言，Intel 跻身低价位微处理器芯片市场，与 AMD 及 NS 展开激烈争夺，份额虽有可能增加，但收入今年有可能下降 16%。幸好，Intel 公司及及时采取了产品分段平衡战略；用高价位接近 2000 美元的工作站和服务器使用 Pentium II Xeon 芯片的收入来补贴售价只有 86 美元的 Celeron 芯片，从而使过去 5 个季度以来的平均售价保持了平稳，大约维持在 210 美元左右。有分析家说，若不是及时采取分段战略，Intel 面临的将是不测之渊。

所以 Intel 又一次地成功了。

无论是从前的葛洛夫，还是现在的巴瑞特，他们的一个共同特点就是善于抓住机遇，能很好地把握“转折点”，总是能在企业徘徊之际推动一把，而为了发展，决不顾恤可能出现的危险。他们每一秒钟都生活在危机感当中。

中国的 IT 产业，缺乏的就是具有全局感危机感的决策大师。

方正的成功及其启示

1997 年这—个年份不仅对于方正意义重大，对于整个中国的 IT 行业而言，也是非同寻常的。这一年，日本最大的杂志集团之一 Recruit 株式会社采用方正日文电子出版系统。这是中国高科技企业第一次较大规模地出口与销售拥有自主知识产权和自有品牌的软件产品；同时，日本《京都经济新闻》也已采用方正日文电子出版系统出报，标志着方正排版软件开始进入日本报业市场。

在过去的几年里，北大方正的产品不仅在国内电子出版市场有着 80% 的客户，占据主导地位，在海外，70% 的华文报业用户也使用北大方正的产品。

日本是一个印刷技术发达的国家，在制版和印刷技术上要比中国领先五年，但是，在印前技术上，如文字、图文处理方面，方正采用的技术明显比日本的系统要先进，包括流程管理技术、照排技术以及电分机接口技术在内，至少要领先两年以上。北大方正就是利用了这个有利时机，让中国人自己研制的先进技术打入日本市场。

在软件技术开发上，北大方正定位非常明确，在技术上坚持开放标准，向世界一流看齐；在人员培养方面，方正也为进入国际市场奠定了基础。不久的将来，方正的日文排版系统和韩文排版系统将占据日本、韩国的印刷市场，从产品的根本点、从意识形态内进行渗透。北大方正对国际化的认识远比其它企业要深刻得多。

方正领导人的身上，体现出的正是现代企业决策者所应当具备的全局的、战略的眼光和素质。方正一次又一次地发现转折点存在，并都能很好地把握。最明显的例子是方正对彩色系统的市场把握。

传统的电子分色机是一个专用的封闭系统，价格昂贵，二十多年来以令人折服的精美印刷质量赢得市场，赚取了高额利润。近年来高精度、廉价的彩色扫描仪和高精度激光输出设备的问世，尤其是微机台式出版系统的迅速发展，传统电分机的市场正受到严重冲击。从封闭走向开放，新一代的彩色激光照排系统在价格、灵活性和图文合一的处理功能方面是传统电分机所望尘莫及的，但国外这些系统都不能处理中文。抓住此一机遇，方正 91 彩色激光照排系统于 1992 年 1 月 21 日投入生产性使用，取代电分机，每天出 4~6 个彩色版，在世界上首次实现了彩色照片和中文的合一处理。方正的领导人通过这件事形成一个明晰的思想，这就是“针对市场需要，用新方法实现前人所未达到的目标，并迅速实现商品化和大量推广，是占领市场的一种有效方法。”

顶天立地的模式与 IT 产业未来

1991 年底，王选访问了施乐公司 Palo Alto 研究中心 (PARC)。施乐希望把 PARC 建设成一个充满想象力和创造活力，在研究内容上不受限制的研究机构。然而，由于 PARC 不注重研究成果向商品的转化，造成了人才的大量流失。70 年代末有一次王选与英国计算机公司 ICL 的一位负责人谈话，谈到英国五十年代有很多发明，但最终计算机工业却不行，而发明创造也大大减少；该负责人难过地说：“ICL 的研究开发经费只有 IBM 的百分之几，怎么可能竞争？”有鉴于此，王选等方正决策层提出了“顶天立地”的北大方正模式。

所谓“顶天”，就是不断追求技术上的新突破，“立地”就是商品化和大量推广、服务。方正不满足于从高校科研机构获取技术，进行“联姻”，而是提出响亮的口号，即“北大方正要培养 5~10 名院士及一批百万富翁”。

王选对于一些优秀的年轻人在国内不易做出成绩，到了国外就能施展才华提出了独特的见解。他认为，首先是因为国内单位的经济实力不够，不能提供一流的研究开发环境，也不能保证优秀人才必要的生活条件而使他们没有后顾之忧；第二点，也是更为重要的，得不到需求刺激，尤其是指向研究前沿的需求刺激。方正的“顶天立地”模式正是从这一点出发，而蔚成体制。可以说，“顶天立地”的模式是以人为核心的企业发展模式。以人中心而不是以市场为中心，这正是方正最高明的地方。要知道，只是因为人有需要，市场才会存在。

北大方正认识到人的需要是市场的最后原因，由此提出“用先进的技术引导市场”的口号。技术发展并不完全由当前市场的需求驱动，只考虑当前市场是缺乏远见的，可能会丢失未来的市场。对于新兴的 IT 产业而言，技术的发展总在不断制造新的需求，而不是像传统产业那样仅为满足旧有的需求，因而市场是无限的，就看谁善于把握。方正的成功向人们证明了这一点。

尔曹身与名俱灭，不废江河万古流。今天，在飞速发展的 IT 产业行内，任何的短视、固步自封都可能丧失把握转折点的机会，从而被市场无情淘汰，只有那些立足当下，放眼未来的具有战略眼光的企业，才可能日新又日新，成为市场的主导。

愿中国出现 Intel、微软这样的大企业！

愿中国出现有资格问鼎图灵奖的设计大师！

愿中国 IT 产业如朝阳之升，蓬勃于东方！

第一章 天地玄黄

第一节 一个全新的行业， 一套全新的理念

同以往任何传统产业所不同的是，IT 产业不是为了满足需求 而是在不断地创造新的需求。市场是基于需求的，因此，从理论上说 需求量的无限意味着市场的无限。这是一块全新的领域，它以最快速的方法制造神话，又以最快的速度破灭神话。作富豪比以往任何时候都要容易，又比以往任何时候都要艰难。

公元前五至三世纪是人类文明发展的一个巅峰。古希腊、古巴比伦、古印度、古中国不约而同地出现了辉煌的文明，这个时代被称作“轴心时代”。此后，人类文明进入了徘徊，两千多年来在思想领域没有任何实质性的进步。

当人类进入二十世纪，人类虽然没有超越“轴心时代”的思想巅峰，但在科学技术上达到了“轴心时代”的思想极限，最突出表现在两个方面：一是爱因斯坦“相对论”的提出，一是计算机技术的发展。

计算机技术的发展给人类社会带来了一个全新的行业——IT 产业（Information Technique，即信息技术产业），这是一个令人目瞪口呆的行业，有史以来，从来没有哪个行业像它发展得那样飞速，从来没有哪个行业像它那样凝聚着科技的智慧，从来没有哪个行业像它一样魔术般地吸引着那么多的时代精英为它如痴似醉地献身，从来没有哪个行业像它似的充满了冒险和传奇……以往的科技发展规律已经落后，以往的经济运作规律也已过时。一个企业可以在一夜之间成为世人瞩目的明星，也可能在一夜之间像昙花一样枯萎第二天就成历史。一个人可能因为他的发明创造在瞬间成为百万富豪，也会因为一招失策而顷刻间便不名分文……

这是一个全新的行业，充满了对人类智慧和谋略的挑战，充满了传奇和冒险，充满了财富和危机，充满了刺激和神奇……

运作 IT 产业需要一套全新的理念，真正地像一个战场，要决胜于庙堂，要出奇致胜，要后人发而先人至，要有不动如山的镇定，要有动疾如风的果决……农业社会的经济理论过时了，工业大生产的发展理论过时了，金融资本运作的经济规律过时了！人们已经没有了理论的依据，只有自己不断探索，能够参照的却有无数企业兴败成亡的历史教训。

因为有了 IT，人类第一次真正打破了天生在财富和社会地位上的不平等，任何人都可以用自己的智慧去把自己变成百万富翁乃至世界级的大豪。

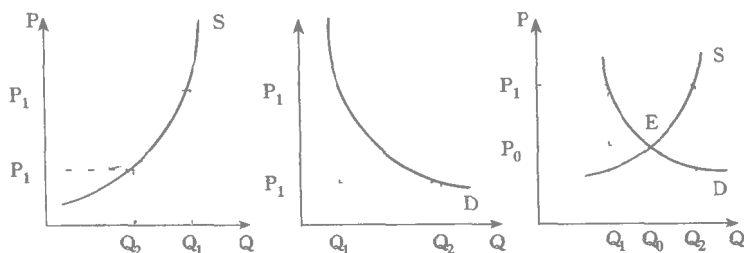
因为有了 IT，人类无法像以往一样保有自己已有的财富。

小小的疏漏可能变成巨人的泥足，让对手一举击破而在转瞬之间倾家荡产——这就是 IT 产业。1998 年 Netscape 被 AOL 收购、1999 年 1 月 Hayes 的破产都向世人证明：在 IT 行业没有不败的常胜将军。我经常在想：人类社会地位变化最剧烈的时期就是社会革命时期。革命能把一个炮兵少尉变成法兰西帝国的皇帝，也能把九五至尊的真命天子逐出紫禁城，IT 产业中就是无时无刻不在进行着这样的革命。

以往的经济理论认为，供给（Supply）和需求（Demand）是在相对固定的曲线上进行的。社会生产的实现最终一定会在两条曲线的相交均衡点上。

由于资源，包括自然资源、人力资源、资金资源等的约束，供给的曲线会发生弯曲，在产量达到一定限度后，价格的增长会越来越小地刺激产量的增长。并且在一定历史时期内，产量和价格对应的变化是发生在相对稳定的一条曲线上的。

需求也是一样，价格高到一定限度后，人们需求量的减少幅度会越来越小，价格降低却使需求量迅速增长。



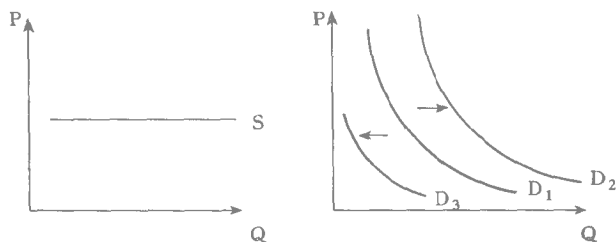
两条相对稳定的曲线同时作用，相交于一个均衡点，偏离了这个均衡点的价格或数量都会向这个均衡点发生靠拢——因为非均衡点的供给者和生产者存在着矛盾。

但是，这种古典经济理论有一个基于当时社会生产情况的假说：自然资源是被限制的，社会供给和需求是相对稳定的。

IT 产业打破了这个事先假设：它对自然物资资源的需求几乎可以忽略不计——因为它是高科技的产业，一块 CPU 的价格有多少是支付给制成 CPU 的材料 SO_2 的？一个有价值的软件又有多少是支付给塑料和铝箔的？IT 又打破了供给需求相对稳定的假设。能满足人们需求的新产品可以迅速增加社会需求，需求曲线 (Curve of Demand) 变成了一条游动曲线，位移 (Shift) 会不停地发生。

当需求曲线向外移动时，由于供给者之间的竞争以及生产总成本的基本稳定，产品的价格不会上升（实际上，单个产品的技术成本下降反倒会使产品的单个成本下降，价格往往是下降的），而社会总产出会增加。

只要有适销对路的产品出现，可以迅速在需求曲线坐标原点拉出一条曲线。只要有了需求，企业几乎可以无限度地在短期内生产所需求的产量。



谁都有可能在 IT 行业制造神话，谁制造的神话都可能在短时间内象肥皂泡一样破灭——因为 IT 产业本身就是一个神话。

一位 IBM 的资源管理人员在一本书中回忆到：“当时我们推出了基于 Intel8008 芯片的个人电脑，但需要给它一套操作系统。

于是我们就雇佣了一个叫 Microsoft 的小公司给它编写了一套叫作 DOS 的程序..... ”这段话荒唐得可笑，又荒唐得可怕。仅仅十几年的时间“，一个叫作 Microsoft 的小公司 ” 发生了怎样的变化？！

80 年代的硅谷，有谁不知道王安电脑公司？而今这个词却只能在为硅谷写历史的人的书里看到，而且用的还是过去时！