

前言：选择需要理智

当 我把书稿交给中国企业文化研究会编辑出版部主任张靖，并希望通过她把书稿转交给国际图书评审委员会时，她当天晚上打电话告诉我，书稿里没有前言。

此时我才想起来，由于一些主观原因，原来所写的前言被我撤下来了，我想重新写一篇前言来代替。

写什么呢？直到今天我还迟迟没有动笔，其原因是由一些外在的、非理性的观点束缚了我的思维。我们知道，在现实生活中，由于每个人的思维不同，就会有不同的想法与看法，要使我的前言能与评审者的思维一致，这是非常困难的。

对于企业界来说：

“每个企业的成功都有些特殊条件和机遇，成功的企业家各有各的路，别人很难仿效，可每个失败的企业家却有许多共同之处，值得所有人借鉴”。

写作也是这样，要使自己的图书成为一本畅销书，得到读者的认同，必须按照图书市场的行情规则来办事，不

能用办企业的思维来对待。尤其是在一个以速度取胜的年代，卓越的领导者可以从不同的角度来看待企业的发展，有的企业领导者在看到一些正面因素后，总不会把失败当失败，反将其当作学习克服障碍的经验，最后反败为胜，也是这个道理。

在他们看来，即使不成功，也能把失败作为教训，并总结失败的经验，迅速做出新的决策，反败为胜，这是一些企业领导者取得成功的原因之一。

但企业竞争力的强弱，取决于企业资源的开发和利用程度。怎样才能把这些资源充分利用起来？如何激发和提升团队竞争力，如何有效开发企业资源，持续提升和保持企业竞争力，就需要企业第一把手把智慧、实干、思想和创造贯穿于企业成长的每个过程之中。

惟如此，我们才能够理解智慧创业的成败取决于企业领导者是否把智慧、思考、创造和个人的修炼融入企业文化之中，是否确定了新的文化观念与新的价值取向。

新文化与新价值

对于一个创业者来说，在创业过程中，如果只知道埋头干活，不知道看看自己的周围起了什么样的变化，不知道想一想有什么更好的做法，不知道及时纠正一些不合时宜的管理方法，不知道对企业文化进行重新整合，不知道对自身领导能力加以修炼，要想成为一个百年企业，毫无疑问地是在缘木求鱼。

办企业就像在进行接力赛跑，这是我深有感触的。
1999年，我在参加东软冬运会之后对杨吉平说：

创办企业是一场艰苦卓绝的，甚至是痛苦的、残酷的接力赛跑。在这场接力赛中，你不仅要对整个团队进行整合，还要对自身能力进行估计，甚至还要对外在因素做出评估，使你的呼吸不受“冷空气”的干扰，同时还要对自身环境做出对比。这好比我在参加的接力赛跑，要不断地对自己每踏出一步做出衡量，如果不留意，就会被地下的冰雪滑倒，拿冠军的希望就会成为“过眼云烟”，管理企业也如此，走一步必须看十步，否则，团队的失败就意味着自己的失败。

创业就像接力赛跑一样，要把塑造个人竞争力的艺术扩展到企业竞争的锻造，要创造一种氛围，使团队成员的思想活跃起来，并使这种活跃的思想得到及时交流。使团队成员个人的得意之作，带来团队的整体性大丰收，这是对智慧充分运用的能力体现，也是企业经营者对新文化与新价值塑造过程的实践检验。

在中国软件产业界，人们最爱提的是“成者王侯，败者寇”，这是有一定道理的。在软件产业随着现有新秩序，已经覆盖旧秩序时，应该怎样在信息社会里获取企业所需的资金？在软件产业急剧变化、低价策略没有给软件企业带来高赢利点时，企业如何在竞争中获得生存？面对COM的急速而生，当一些软件企业感觉自己有些老，甚

至面对一个又一个的软件公司在竞争中被吞没时，一个企业领导应该具备哪些素质和能力，制定新的战略目标，使企业在竞争中取胜？如果企业领导者不能很好地解决这些问题，就会落得“寇”的下场。

企业领导者只有用脑子去工作，用脑子去找问题、找好的方法、找好的操作技巧、改进现有运作，才是达到“王侯”的主流因素之一。只有把智慧、企业的运作、企业的文化、团队的智慧融入一体，才能成功，才能树立起属于自己的企业家精神。

什么是企业家精神呢？企业家精神，不仅仅是一种经商的精明，这种精明是任何时代的商人都应该具备的，它是一种特殊的精神气质，一种特殊的人格境界。

提高企业反应速度在于转换思维

在我看来，创业成功与否并不在于什么赚钱做什么，而应该选择自己能做的事；不在于拥有的资金有多充足，而在于对智慧的应用，以及对自己所要从事的行业有深刻了解，并对自身能力有正确的认识与领悟。

东软之所以能够成为中国应用软件的领导者，其奥秘就在于其创始人刘积仁在创业之初就选择了一个自己能驾驭的行业，并持之以恒地坚持下来，才取得了成功。

众所周知，我国的经济发展、社会进步都强烈要求企

业界建立起一种新的游戏规则。当过去的成功经验不能指导现在和未来时，就要对自己所拥有的知识做出重新衡量，当企业昔日比较强的部门已经在作苦苦支撑时，就要对企业文化进行重塑，就要对企业组织结构作出变革，就要对过去已经制定的战略目标做出重新规划与设计，要做到强制性地迫使每个部门、每个团队成员按照市场的需求进行改革，按照新的游戏规则去办事，要随时比较、发现更好的做法，先人一步地把新的方法用于实践，不断提高企业核心竞争力。

进入 IT 行业，我们就会看到一个事实：

没有什么行业的变化能超过 IT 产业的变化速度，它急速而生的新技术，正在颠覆着旧有的秩序、规则、荣耀以及尊严，一个又一个昔日的巨人企业已被打倒，今后还会有更多的巨人企业被打倒，而速度越来越快。

在这种形式下，我们只有转换思维，才会发现过去老生常谈的“龟兔赛跑”正在被改写。

提及“龟兔赛跑”大家都会异口同声地说出最后的结局：兔子输了。然而在“新秩序与旧秩序”相冲突的矛盾中，我们还会得出这样的结论：兔子永远是赢者，它的胜利取决于跑的“速度”比龟快。

以前认为“龟兔赛跑”是兔子输了，这是作为一个童话来看待的。而在一个以速度取胜的年代里，我们可以这样思维：童话里的“龟兔赛跑”原本是一场有目的、有终

点的一个过程，但在信息社会里，社会的发展是没有终点的，是没有明确目的的，也是没有时间限制的，能深刻认识时代和产业中的个人或企业就是比赛中所谓的“兔子”，反之则是所谓的“龟”。这样的“兔子”即使在睡大觉，只是暂时的休憩与积蓄，任由“龟”超越多远，只要明天它醒来，就会在短时间内实现快速的飞跃，而“龟”好比在传统规范中追随下去，顶多是短时间内的超越而已。最终的胜利者还是“兔子”，毕竟“兔子”的速度比“龟”快，只要“兔子”醒来，如果用最快的速度赛跑，一定会超过“龟”。

由此可见，如果工业时代的变化周期是 10 年，那么，软件时代变化的周期则是 1 年，而网络时代的周期则是 3 个月或者更短。如此短暂的变化周期就带来了不确定性，这就是新秩序下产生的新规则，但这恰恰是“速度”使企业产生了新的机会，改变了企业的成长方式。

在企业成长的过程中，如果没有新的经济增长点，企业成长到一定阶段就可能比较像“龟”，慢慢地前进，不着急；当机会出现的时候，就要像“兔子”，以速度取胜。也许有人会说：“这样做的风险会很大，不踏实”。其实，只要抓住机会，以速度取胜的机率是很大的，关键是一定要时代和产业有正确的定位，一定要吃透它的发展规律，别忘了自己是谁，一定要充分考虑中国的国情！这是以速度取胜的根本。

打天下与坐天下的思索

有一天，一位搞公关的朋友到我办公室来玩时，笑着对我说：“当老板的惟一好处就是有一间可以独自支配的办公室”。我听完之后，心里感到一种说不出的痛。不知道他当时说这句话时是怎么想的。其实，对于一个老板来说，当他独自在办公室里的时候，不是在享福，而是在找自己的定位。一位从事媒体传播的人曾说过：

“每个人都有自己的发展空间，同时，每个人都有自己的脱不掉的本色难以逾越的局限性。一个人角色定位一旦确立，他的惟一选择就是尽好自己的本份、履行好自己的职责”。

也就是说，一个领导者独自在一间办公室里，思考得更多的可能是未来，这是“打天下”与“坐天下”的真实区别。

对于创业，凡是亲身经历过的人都会有一种感受，谁也不可能一出道就能够拥有几百万，几千万的资金来支配。我在刚创业的时候，同样是把自己“八年抗战”的血汗钱都拿出来了。尤其是面对许多挫折与失败，面对许多人的冷嘲热讽的时候，更多的是在安慰自己，时刻用一种阿 Q 式的方式自言自语。“在生活中，从未遭人诽谤的人恐怕并不太多”。面对诽谤怎么办呢？一位古人说：“何以

止谤，曰无辨，辨愈力，则谤者愈巧”。

但有时，你还真做不到这点，你还真得拍案而起，进行反驳，才能得以自保。难怪一位圣人这样写道：修养，不是不会发脾气，而是说不会轻易发脾气。不会发脾气的人不一定是修养的人，动不动就发脾气的人，则是缺乏修养的人。

一个欲有所成的人，必须不断加强自身的修养，否则，他不是毁在鲜花中，而是毁在流言中。

对于一个创业者来说，更重要的是要加强自我承受能力的修炼，只要一不留神，下半辈子就会搭进去。这就是说，一个人拥有间单独的办公室，并不是在作奢侈的享受，更多的是在接受“打天下”与“坐天下”的鞭笞，更多地是在战战兢兢地给自己卖命。

接着，我为他讲了刘积仁常说的“江山不能老打”的故事，他听完之后陷入了沉思之中，最后说：“不管世事风云如何变幻，人行天地间总要保留些神圣的东西，心中总要保留一方‘圣土’。有了这方‘圣土’，做人就有了安身立命之本；做事，只要把事做好了就不难找到那种神圣的感觉……”。

刘积仁的“江山不能老打”需要的就是这种感觉。

故此，只要自己领导的企业已经达到了一定规模，所思所想也就有了变化。如果此时“忘了自己是谁”，搞企业忘了自己要走向哪里，干政治忘了公正廉明是怎么回事，最终会被时代所遗弃的，又怎能谈论个人的前程。

当企业走到一定阶段时，就要停下来看一看，以防出

现“盲人骑瞎马，夜半临深池”的现象。如果不知企业的发展阶段变了，时代的要求变了，市场经济的游戏规则变了。还只顾低头“打江山”，不重新整理过去的战略与战术，当然要被淘汰。

还有一种情况就是在“打江山”的过程中，只考虑到危机感和紧迫感，却忘记了自己的知识已经跟不上时代的需求了，而不去主动求知，积极地“充电”，此时就会失去行动的能力，就会使自身的抵御能力有所下降。在这种环境下，就会被扑面而来的知识流、信息流所俘虏，这同样是悲惨的。

因此，我们在“打天下”的时候，一定要排除受落后意识支撑下的愚昧行为，使自己辛辛苦苦打下的江山能够做得长久。

总而言之，当了老板并不是就可以高枕无忧了，就可以养尊处优了。

事实上，老板承担着将整个身家性命都压上的“痛苦”，他们为了企业的持续发展，为了“寻求企业更大的发展空间”，日思夜想的是如何将自己的前途与远景连在一起。

软件导致新秩序与旧秩序发生冲突

如果说 IT 行业像个游戏，那么，IT 行业的游戏规则肯定是总在不断变化，身在其中的企业得想办法去应付，否则就会被淘汰。简单的适应或只是面对市场变化的防守

型策略，在规则变化之后不得不进行调整。而在 IT 界另一种游戏中，一批参与者同时也是游戏规则的制定者，他们能在每次规则的转变中抢先受益，或是让游戏规则向着有利于自己的方向转变。

我们知道，从事软件开发，隐含着不可让人理解的平凡与枯燥，以及受开发、销售、服务等行业资源过于分散，在缺乏有效资源投入的影响下，软件产业发展的主要矛盾已经日益突现，让人感到经过重组的软件企业，将体现出新的成长趋势，尤其是与电子商务接轨后，已经给各行业带来了新的挑战，此时就要不断加强企业的动态性，使企业的竞争频率不断加快，竞争规则不断改变。

事实上，中国软件企业一般都不能提供使开发项目避免这些问题所需要的基础设施和资金。虽然有一些软件企业能够成功，并把成功归功于软件开发组织的一些杰出个人或小组的努力，从而导致许多软件企业领导者不得不急于思考如何借助新的思维方式改变自己的命运和地位，不得不急于思考如何借助智慧提高个人或企业竞争力，这都是受竞争规则所影响的。

但我们也要在竞争规则中注意到，由于技术领先造成其它方面的脆弱，导致对产业文化认识的不足。软件实际上是一种文化，也就是只有理解软件技术背后的商业模式，只有认识到软件产业是一种文化和经济背景很强的产业，软件才有生命力。这种认识并不是要我们放弃对最领先技术的追求，而是要把追求与合适的文化和社会背景结合起来，才能促进软件产业的发展。

在这种情况下，我们要认识到有时候软件企业的发展速度也不是很快，如果产生自傲和懈怠的心理，企业走下坡路的迹象也就从此开始了。

幸而大多数卓越的软件企业领导者已经认识到了这点。他们在领先之后，大都已明确了目标，确定了战略原则。他们已经做到在“扬弃”的哲学原则下前进，他们不必彻底改变传统或是鼓舞人们去做极困难的事，而是利用新的信息资源，改变工作程度，不断提高工作效率，不断提高企业的响应速度，或者是不必彻底改变自己的性格，只要加强自身领导能力的“修炼”，就可以找到新的突破点，迎来真正的发展空间。

无怨无悔的选择

几天前，我读了一本《20 岁的年轻人必须尝试的 50 件事》的书，听说这本书在日本比较畅销。因为作者在书中忠告日本 20 多岁的“新生族”，为了将来事业的成功，必须从青年时代开始，做一个“勇往直前、经历无数失败而百折不挠的人”。作者认为，在人生的道路上，为追求真正属于自己的生活而竭尽全力、饱尝艰辛和痛苦的人生才是美丽的人生。

对于从事软件开发的程序员来说，何尝又不是这样呢！软件行业毕竟是一个充满魅力的行业，它意味着无数的机会和财富。只有持续不断地努力，积极有效地采取灵活、敏捷的变革，才能取得成功。处于保守、不会变革的

企业将会被时代淘汰，只有将“机制”、“管理”、“融资”等一些阻碍中国软件业发展的深层次问题摆在台面上，才能把企业规模做大。软件行业毕竟是一个竞争激烈的行业，只要稍不留意，失败就会光顾你。在这种背景下，只有看清根本的问题所在，才能对自己所作的选择“无怨无悔”。

如果不面对历史，就无法面对未来。对于软件产业的发展，不是我们的基础研究落后，不是技术不行，更不是研发人员缺少，而在于中国软件业存在着非技术的理念和观念的障碍。

站在这样的层面上，我们可以回到本书的着眼点上，东软为什么选择了软件产业？建立了哪些遵循的规则，体现的价值观是什么？如何抓住了那些稍纵即逝的创业机会，避开创业过程中的陷阱来增加成功的可能性？如何在推动社会进步的同时，实现个人价值的体现？这些都是值得我们研究的。

在软件产业界，大部分人很难控制自己对理想的追求，干什么都觉得累，可你真不想干，就会寂寞，如果你进不了这个圈子，就会更痛苦。那种认为知识不值钱，不重视知识的想法已经离我们越来越远。在信息时代，只有通过不断地学习，才能持续不断地为社会创造更多的价值。

当我们在强调科学技术是第一生产力的时候，更应该扪心自问：我们是否将技术、经济和组织因素建立在人的发展基础之上。我们还必须回答这样一个问题：

我们已经生存在一个靠智慧求生存的年代，必须通过对自身智力资源的开发，用自己的实践不断将理想变成现实，不断加强我学习，为新的理想而努力。而信息和知识的不断传播，以及更新，已经让我们无法预料世界将走向何处。

软件产业的确能够改变世界，但它无法在一夜之间改变世界。软件技术对人类生活的确产生了深远的影响，但它真正的力量却在于：软件创造了价值。它在商业利益的驱动下，风险投资、股票、知识无一例外地被赤裸裸地暴露在人们的面前，它的变化已经给人类留下了许多的断言，但有一点值得人们思考：我们应该怎样确立自己的理想？我们将怎样用知识去创造价值？尤其是面对知识创造财富的时候，是否应该思索，陈旧的观念已经束缚了我们前进的步伐？在培养正确认识自己和不断追求完美的性格时，是不是我们利用知识创造个人价值的最基本特征？

对于这些问题，本书将向您揭示其中的奥秘！

张其金

二〇〇一年七月于北京

第 1 章 智慧创业史

人的智慧并没有太大的差别，对于创业者而言，差别在于企业发展到一定程度后，企业领导者的悟性怎么样？是否明白在信息社会，只有依靠智慧创业，才能在没有资金的情况下，使企业获得新的增长血液。

引子

1981年，时称东北工学院的东北大学提出了“四技”概念，即“技术转让、技术咨询、技术服务和技术顾问”，从此掀开了大学办产业的第一页。但出发点只有一个：为资金严重匮乏的学校教学科研挣点钱。作为计算机系前身的自动控制系因研究把电视机的功能放大项目赚了钱，四名教师就集体签字，决定将赚来的一部分钱用来发奖金。这些钱由于是一笔让人心神不安的巨款，已经超过了他们一年的工资收入，这四名教师当时没敢分掉，而是存放在办公室的柜子里，这就是被人们称之为的“小金库”事件。

1986年，有人向有关部门举报了“小金库”事件。声称：自动控制系的系党总支书记、系主任和两名教师集体贪污，致使他们遭受公安机关逮捕。虽然这四名教师在关押长达半年之后，校方出面取保，被放出来了，但这件事对他们个人的创伤和对学校的影响已经造成。

事情发生后，各个系的各种产业项目纷纷停办，并出现了各种议论，甚至有人称校办产业做的是一件“没名没姓”的事，搞校办产业的人被认为是学问做不下去了，开始“不务正业”，大学办产业被看成是“逼良为娼”。

在这种氛围中，东软的创始人刘积仁、赵宏、李春