

中国本土软件企业的创业体会

神州泰岳信息工程公司 赵林

我是 1988 年北大计算机系毕业的，一直在公司工作。大三时，为了解决温饱问题，和无线电系王志东等同学一起出去创业。那时中关村只有 10 来家公司，既没有联想，也没有方正。创业的人少，赚钱相对容易，生存的压力很快就可以解决。找工作也容易，各个公司都缺人。可以说，北大计算机的学生，任何公司推门就进。“Easy money easy go!” 赚钱很容易。1988 到 1998 的十年，我就是在没有压力的状态下虚度的，钱虽然赚了一些，却没有目标。我们当时匆忙下海，你们可千万别这样，一定要有明确的目标。

我们当初曾提出“成为中国的 IBM”的口号，却没有任何的落实。如果用一副对联来表达的话，就是“敲锣打鼓挺热闹，折腾半天没结果”，横批“花拳绣腿。”当时队伍整齐，效益也不错，完全有基础成为中国一流的 IT 公司。但是，公司决策者为了所谓集中管理，把部门打乱，重组成超大的部门。那个举动既没有经过民主讨论，也没有得到充分论证，完全是公司领导一个人的决定。公司在 91 年那么好的环境下很有实力做成业内排名第一的公司，却在 95 年被迫关门。所以，一个公司想搞好，靠一个人是不行的。尽管我们佩服我们的公司领导人，因为他的口号和抱负——“成为中国的 IBM”——曾经感染和号召了我们。但我们是成年人，愿赌服输，做了选择就要付出代价。

以我自己的体会，能够创业成功确属小概率事件，九死一生。近五年来，从无名之辈发展壮大成为有名公司的案例，屈指可数。但也别灰心，虽然创业相对较难，但也不是完全没有机会。

创业是非常过瘾的事情。而“打工”则是在别人手下工作，难以依照自己的意志行事，与中国人“宁为鸡口，毋为牛后”的观念是相悖的。北大学生思维天马行空，我行我素，更加适合创业。能够按照自己的意志行事，何尝不是人生的快事？

下面具体就我这在业界二十年来的切身经验谈一谈本土企业的创业体会。

一、行业和专业能力积累

一个人要想成功地创业，首先须在各方面有一定的积累和知识储备。

1. 专业和行业

目前最缺的人才所谓复合型人才——专业知识足够深之外，又懂一两个行业的知识。比如：证券行业 IT 部门的人得懂点金融，电信行业 IT 部门的人则须知道些 3G 和移动的知识。除了专业课，我们还要学习与行业相关的课程，把专业和行业有机结合起来。

业内人士有个共识：在 IT 行业干 IT 的最辛苦，大家比着干，没有休假、没有时间享受生活；而在其他行业干 IT，则位置高、待遇好，还很轻松。我的一个同学在医药行业做 IT，担任公司的 CIO，收入高、福利多、休假也多。从现实的角度看，和其他行业结合，机会更多些。

2. 销售和财务

如果今后一直做科研开发，不懂销售财务也未尝不可。但北大学生一般都不甘人后，总有一天会走上领导岗位，掌握些财务知识就成为必需。如果看不懂财务报表，对企业的指导力会大大下降；不熟悉市场和销售很难当好领导，也无法有效控制部下。北大是精英的摇篮，毕业生多是政界、商界或者学界的领军人物。因此，北大学生更需要拓展和丰富自己的知识面，提高领导力。

3. 情商与智商

论智商，北大学生都是全国一流的。中国智商最高的 5%，比欧美或者日韩的平均水平都高。常和老外打交道，会发现他们往往没有我们想得那么 smart（精明），甚至有时感觉他们很 stupid（愚笨）。但不能忽略的事实是，我们自己是中国的 5%，而他们也许只是国外的 95%。我们鲜有机会碰到国外那另外很厉害的 5%。

前两天看到一则新闻，以色列数学家艾夫拉汉·特雷特曼成功地解决了路线着色问题。他既非重大机构的负责人，也不是名教授，只是靠着自己的兴趣和努力，解决了这个难度仅次于四色地图的问题，确实很伟大。人家一个普通教授，可以解决那么复杂的数学问题，而我们这么多的高校院所，又出了些什么拿得出手的成果？我们需要反思，两百年来，我们中国人对世界做出了什么革命性的贡献？50 年来，我们在计算机领域又做出了什么让世人刮目相看的成绩？如果有人说

我们落后，我们得虚心接受。只要好好努力、慢慢积累，总有机会的。在这一点上，我们要向日本看齐，通过不断地学习，与时俱进，肯定会有辉煌的时刻。

搞技术的话，只要智商高就可以了，越高越好。但如果参与社会事务，或创业或运作商业，则情商一定要高。情商需要培养，要学会与人打交道，学会保持激情，同时别犯刚愎自用和好大喜功的错误。

4. 认识自己

知道自己的优点与缺点非常重要，尤其是缺点。如果想创业，一定要知道自己的缺点，否则不知道找什么样的人互补。长于技术的人，互补的合作伙伴应该是强于营销、管理的人。管理、营销、技术，是创业的必备要素。如果你只具备其中一二，就要知道自己的弱势，即使十项全能也需要合作伙伴。

合作伙伴是可遇不可求的。可以边打边找，在战斗中发现自己需要的人。核心团队中可以有自己的同学、朋友，但一定不能近亲繁殖。很多公司的创始人都是同学，后来因为客观或者主观因素分开，引入新鲜血液。微软在这方面最典型。微软的创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦是同学，后来艾伦因病退出，长于销售的史蒂夫·鲍尔默加入进来。盖茨知道自己的不足，就给自己定位为首席战略架构师，而让史蒂夫·鲍尔默做 CEO。

一定要知道自己的缺点，扬长避短。我们的优点普遍在于学习能力，跟学英语一样，要随时随地，不断地学习，学习很多知识。在 Internet 时代，不学习，就赶不上自己的同事、部下甚至竞争对手。

二、创业的哲学

人生难免会遇到挫折，哲学可以帮助我们调整心态。北大学生水平高，看一般的书不如看看哲学，讲得更透、更深邃，好多的道理都讲得非常清楚。碰到苦闷，彷徨的时候，不妨翻翻哲学书来汲取力量。

国内成功的公司，比如百度、搜狗、新浪和腾讯，基本都是学习国外的先进理论或领先的实践，再结合国内具体应用和客户特点。理论方面，发达国家确实领先我们。如果重新选择，我可能选择先去国外学习所谓的马克思革命先进理论，再回来与中国的实践相结合。要多读名人传记和成功经验，好多问题都是哲学问题，政治经济学和哲学中都学习过，理论讲得很明白。中国的理论都是舶来的，

马恩列斯，只是我们没有意识到。如果出国，一定要明确出国是干什么；如果回来，也要明确回来又要干什么。前面提到的公司，都是学习国外先进经验和理论，结合中国实践而成功的。

现在好多人走着这样一种人生历程：先去国外读书，然后加入著名的外企工作，积累经验，最后一定要自己创业，过过瘾。人到了一定的层次，就会有这种需要，正如马斯洛需求理论中所说的自我实现。大中华区的华人圈里，从外企高层下海创业的例子比比皆是。例如，北大 81 级校友皮卓丁，曾担任 Adobe 公司大中华区的总经理。作为一个有闯劲、不服输的人，他觉得待在安逸的位置没意思，最后还是离开 Adobe 与人合作创业。

1. 理想与现实

北大学生中理想主义者居多。大家满怀理想进入校园，希望实现个人价值和梦想。但别忘了一定要面对现实。大城市里竞争激励，就像硝烟弥漫的战场。除了不流血，其他的和真实的战场没有两样，一样的弱肉强食，一样的森林法则。也许每天都有许多的不如意。面对挫折，要积极调整自己的心态。碰到不如意，就把现实当战场，想象自己是来参加战斗的，不就正常了吗？如果一直把现实当乌托邦，自己跟自己较劲，就会非常痛苦。看开了，不如意也好，磕磕碰碰也好，就都不算什么了。

这世上，好人不多，坏人也不多，大部分是不好不坏的人。面对这样的现实，怎么可能每天总是碰到好人。别人不帮你，甚至过河拆桥，就是现实。老是有人帮你，主动给你开门、拿东西，这样的现象现在也只有在国外的小城镇才可能看到。90 年代出国，总能看到扶老携幼，现在也没有了。有一次在国外地铁里遇到孕妇，没人让座，最后还是我让的座。世界在变，国外也没有想象的那么好。

2. 创新和创富

创新确实很难，几百年来我们创新的东西很少。不妨先创富再创新，这也是现实之举。切忌不要空谈创新。如果别人都没什么进步，创新发生在自己身上也是小概率的。所以先创富无可厚非，或者创富和创新一起来。创新是相对的，尤其在 IT 领域，因为 IT 是舶来品。在现阶段，对于同学们来说，也许努力学习比创新更为重要。好好学习，积累一些财富，先解决生存问题，再解决发展问题。

3. 关系也是生产力

知识是生产力已是共识，关系也是生产力。在中国不得不提“关系”一词。不讲关系，不讲人情，在中国寸步难行。无论是前文提到的老皮，还是其他的学长和学友，都是很宝贵的资源。当年我从外地考到北京，没有任何亲朋好友，毕业后留在北京工作，学长们给了我莫大的帮助。

所以即使从现实的角度考虑，我们也要善待自己的同学。同学们来自外地的居多，而出身官宦人家的子弟很少，大多数是平凡子弟。一起创业最可依托的就是这些同学。Google、雅虎、百度的创始人都是同学，可见同学的关系多么重要。跟学长们搞好关系，未来的某一天、某件事情上或许就可以得到他们的帮助。江湖上什么关系最铁？俗话说的，“一起扛过枪，一块同过窗的”。同学关系是其中最朴素、最实在的，因为同学间的信任是踏入社会之前建立的，没有功利的算计。信任很难得，需要长期的积累，大学恰有四年的时间可供同学们建立信任，这点很难得。

现在外国人也开始重视关系的作用。商界流传的 PRC 就说明了这一点，P 指 people（人才），R 指 relation（关系），C 指 capital（资金）。如果想创业，这三个基本要素是必需的。而在中国做生意，某种意义上，关系比资本更为重要。

三、创业实战

没有一个公司或机构，是别人可用外力彻底摧垮的。只要你不触犯法律，不伤害别人，基本都是自己灭亡的。我毕业后加入的第一家公司，1991 年有机会做成国内一流的 IT 公司，却毁在了刚愎自用和好大喜功上。

1. 战胜对手，战胜自己

跟别人比，容易迷失自己。这样的例子非常多：别人出国，我也出国；别人创业，我也创业。这其实是不对的，适合别人的不一定适合自己。以创业为例，就非常不适合脸皮薄的人。好多事都得求爷爷告奶奶，甚至对部下都要忍辱负重。误解有可能发生在各个层面，偶尔发脾气也是必需的，脸皮薄往往很难做到。很多人立志要出人头地，北大人更是如此。但要出人头地，就不仅要战胜对手，更要能够不断战胜自己。北大人有主见，有原创性，跟自己比，才会越来越进步。

2. 战略上藐视，战术上重视

创业虽难，但也不乏机会。我们要在战略上乐观，相信自己的能力，而在战

术上重视。战术重视意味着要脚踏实地，每天做很多琐碎的工作，甚至是重复的工作。保证能够每天进步一点点。

若想做出惊天动地的大事，也许只有象 Intel 前任 CEO 安迪·葛鲁夫所说的那样，做个偏执狂才能生存。一个典型是苹果公司的总裁斯蒂夫·乔治：他一度被逐出董事会，脱离管理层，但经过自己的不懈努力，又重返管理层，担任 CEO，重振苹果。

3. 战斗在一线

在 IT 行业，一个公司很快就会被淘汰，如果它的 CEO 或者实际控制者长期不站在一线的话。四通的段永基外号“夜总会”，就是因为夜里总是开会至晚上 12 点。中国 IT 企业的一线领导非常辛苦，由此可见一斑。

4. 以万变应万变

“英雄造时势，时势造英雄。”时势推动事物的变革。因为改革开放，我们才有那么多机会。没有大的环境，没有好的时势，怎么会出现新浪、搜狐？98 年，我决定重新开始，成立了软件公司。

当初的指导思路是不重复别人的路，而是从高端软件做起，筛选全球最大的五家公司（Microsoft, IBM, SAP, CA 和 Novell）做合作伙伴。Microsoft 壮大之前，CA（Computer Associates Inc.）曾一度是全球第一大软件公司，有 500 多个产品，上至大型机，下至开放式结构，在网络、系统、数据库和应用四个层次都有产品。与 CA 合作，我们开发了很多项目，解决了生存问题。

CA 的口号是“Change Always”。我一开始并不认同这个口号，感觉变来变去不大对劲，后来发现这对企业来说是必需的。CA 的标志（logo）也在不停变化，最终定格为“CA”两个简写字母，任人解释。公司内部变化也很大，王嘉廉的继任者，一个斯里兰卡人，因财务报告虚假而被美国证券交易委员会（SEC）控告判了 8 年，罚了几个亿。真是起来很快，要倒也很快，如果不与时俱进就很容易被淘汰。

以万变应万变，“Change Always”是对的，只是 CA 没有及时地调整。这也很好理解。其创始人王嘉廉的时代，没有开放式系统，多是大机器终端，最多是主机带终端。王嘉廉没有开放系统的概念，没有 Internet 的思想，生产的软件基本都是主机带终端的，自然跟不上市场的需要。现在微软也试图改变，想通过收

购雅虎，在血液里融入 Internet 基因，增强网络方面的能力。IT 行业变化非常快，是我们不得不面对的现实。

5. 坚持就是胜利

很多事都贵在坚持。我们公司就是一个典型案例，没有背景，没有资金，到目前为止没有依靠外面的一分钱。我们没有贷款，既不求风险投资，也没有天才过人之处，只是踏踏实实、一步一个脚印地坚持，也能稳步发展，成长壮大。条条大路通罗马，通过不同路径，都能做到相对的成功。

鸣谢：北京大学信息科学技术学院计算机系 05 级樊波同学根据录音撰写初稿，北京大学信息科学技术学院赵海燕副教授对文稿进行了细致的修改。

作者简介：赵林 1988年毕业于北京大学计算机系，毕业之后一直在中关村工作，多次创业。自1998年起参与创办北京神州泰岳科技集团公司，目前任神州泰岳信息工程公司董事长。集团公司有近千人，主要从事电信行业的软件开发与系统集成，该集团是国际上几大软件公司在中国的重要伙伴。