

MBA案例:四通利方-从民营公司到跨国公司的蜕变始末 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/107/2021\\_2022\\_MBA\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_\\_c70\\_107883.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107883.htm) 北京四通利方信息技术有限公司是主要由四通集团投资成立的民营高科技企业，公司成立于1993年底，目标是创建国内一流的软件企业。经过初期的独立研制和生产、国际化改组、实施"神龙计划"，公司已发展壮大起来，投资比1993年底公司创立时增长了23倍，产品销售已超过美国微软的中文版"95视窗"而在同类软件中独占鳌头。巨大业绩的取得与以总经理王志东为代表的公司领导层的执着是分不开的。王志东曾就职于北大方正人。值得一提的是1997年四通利方获得了三家国际高科技创业投资集团及四通集团的650万美元投资，并引进了国外高级管理人才，完成了自己的国际化改组。国际化改组的成功对公司将产生深远的影响。1998年10月，四通利方与北美最大的中文网站华渊生活资讯网合并，使四通利方公司由一家单纯的民营软件公司，一跃而为国际互联网领域举足轻重的跨国公司。12月1日，全球最大的中文门户网站"新浪网"面世。新公司已提出鲜明的目标，争取明年在美国nasdaq上市，成为首家有中文背景的上市公司。四通利方通过国际化走上了"希望的田野"。

一、初出茅庐 来源：考试大 四通利方于1993年底成立后，即致力于软件开发，不久便独立开发出了richwin外挂式中文平台系列软件。这个系列被证明是成功的。在短短的三个春秋便席卷了市场，占领了国内微机中文平台预装软件市场、零售市场，isp市场的90%，手写识别市场80%，通信硬件厂家60%。而且，扩散势头有升无降。国内几十家大型网

上服务提供商和政府部门，以及ibm、惠普、英特尔、康柏、摩托罗拉、联想和同创等品牌机陆续预装四通利方的中文环境系统，覆盖面达到70%以上。这样，公司在市场上初步站稳了脚跟，并树立了四通利方的品牌。对大多数中期获得创业投资的公司而言，这样的经历是弥足珍贵的，它有脉搏一样的标志作用。潜在风险投资者会依此去判别公司的市场状况、内部管理，而后作出投资决定。

## 二、国际化"两步走" 风险投资始于避迥 来源：考试大

风险投资能够从太平洋彼岸远涉重洋，降临于四通利方的确是有些传奇色彩。1995年，王志东不经意中接待一位对软件行业进行投资咨询调查的美国客人，对方是慕"中文之星"大名而来的。双方经过细致的了解，彼此吐露了自己的心声。对王志东和他所领导的四通利方而言，当时正为公司的资金问题与国际化而寻找突破口，对调查者而言，他希望四通利方会是自己理想的合作对象。万事开头难，后来王志东等人亲自飞到美国与罗伯森史蒂文斯公司谋面，从那里获知他们可以通过努力去获取美国的风险投资。1995年底，四通利方与罗伯森史蒂文斯公司(rSCO)达成协议，罗伯森史蒂文斯公司成为四通利方的投资顾问。四通利方接受厂投资专家的建议：吸收国际高科技创业投资资本。一方面是为企业提供足够的资金，另一方面借此改善公司管理，利用它们的优势引导公司走上国际化轨道。经过近两年时间的斡旋，1997年8月，三家著名的国际高科技创业投资集团(其中有创业投资基金、罗伯森文蒂文森高科技投资银行等)同意在四通利方原有资产价值850万美元的基础上，进行650万美元的创业投资，使公司总资产达到1500万美元。这样四通利方成为中国首家获得风险投资的民营软件公司。在

四通利方融资的过程中，除了自身条件外，罗伯森文蒂文斯公司的作用不容低估。财务控制不容小觑 在国际化努力中，四通利方还力图加强内部的财务控制，为此，1997年1月，聘请了原史蒂文斯公司的投资专家马克作为公司的财务主管。马克上任后，很快完善了公司的财务管理，这对于促进各部门发挥自己的最大潜力，充分利用资金起了明显的作用。中国公司走向国际化，内部管理的国际化是必由之路，对于准备在华尔街上市的企业来说，这一步走的早晚，于成败甚为重要。四通利方的选择是无可挑剔的。

### 三、无悔攀登路 问鼎微软

虽然微软公司1995年和1996年推出了"视窗95"并且很快风靡市场，四通利方并未对这位软件行业霸主拱手礼让，而是以著名的"神龙计划"匹之。使国外厂商垄断我国电脑软件预装市场的时代从此终绝。随着知识产权保护的完善，品牌机只有预装相关软件后才能出售，而此时，我电脑发展由逐步走向高峰，电脑市场竞争趋于激烈，各厂商千方百计试图降低成本。四通利方正是在这样的情况下找到了自己的竞争空间。它与ibm、惠普等厂家相互联合，研制出了四通利方中文平台、ibmmwarerelease1.3等系列软件，并以捆绑方式销售。这种计划的优点是预装软件品种全、价格低，备受电脑厂家欢迎，大量的订单于是纷沓而来，目前四通利方已有300万家oem用户。另外，公司还有一个为用户提供有偿软件升级服务的潜在市场。四通利方在竞争中找到了自己的位置。

道远知驥 来源：考试大 四通利方领导当初找到罗伯森史蒂文斯公司时候，初衷是如何策划使公司在美国上市，结果是在上市无望之后获得了风险投资，总算劳有所功。不过1998年10月四通利方的确向华尔街又迈进了一步。10月27日，四通利

方与北美最大的中文网站华渊生活资讯网答签订并购意向书。此举成功使四通利方迈上了国际互联网领域跨国公司高台，华尔街已咫尺在望了，新公司正争取明年在nasdaq上市。对每个成功的风险企业来说，在华尔街上市总是意味着一种福祉，因为上市后，多种资源会接因而来。如前面章节中所以说，风险投资者的目的是在企业增值后卖出权益而获得投资增值，由此可见，这一惊险"跳跃"才是投资追求的最终目标，它标志着这笔风险投资的完全成功。四通利方通过国际化改组，与华渊并购，向华尔街迈进了一大步，并且找到了适合的引路人，它已不再是从前踽踽独行的四通利方了。在这个极好的起点上，它将抖擞精神开始新的途程。

#### 四、结论来源：

在我国，高科技企业上市的第二版市场尚未建立，风险资本的退出渠道并不十分畅通。美国的nasdaq是专为高科技企业上市建立的市场，于是，许多国内企业都希望能在那里上市。如果准备在nasdaq上市，国际化是必由之路。对那些不完全依照国际惯例运作的企业而言，这一步是艰难的。四通利方的国际化是成功的，但当初同样忍受了煎熬，甚至紊乱。只不过随着时间的推移和公司的磨合，优点会逐步显现，而缺点会逐步隐退，这也是有目共睹的。就象每一次除旧布新的革命一样，未来的辉煌总以眼前的代价为条件。海外风险投资解决了四通利方的资金困难，客观上还有力地推动了它的国际化进程。我国高科技企业国际化过程中，以吸收海外风险投资为突破口是一个可以充分考虑的选择。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)