

金和软件总裁栾润峰：当创业生不逢时我做了什么 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/292/2021\\_2022\\_\\_E9\\_87\\_91\\_E5\\_92\\_8C\\_E8\\_BD\\_AF\\_E4\\_c67\\_292362.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E9_87_91_E5_92_8C_E8_BD_AF_E4_c67_292362.htm) 在人生的前35年，栾润峰像未卜先知似的，一直走在一个个重要的时代潮流前面半步之遥：1979年成为文革后第一届大学生，专业竟然就是大多数人90年代才听说的计算机；毕业后回到老家常州，成为全市惟一一个计算机讲师，要上计算机系统的银行和经营机构抢着请他讲课；30岁升任常州微电子技术研究所任所长，锐气冲天地想改造单位现有的管理方式，甚至求诸毛泽东思想和资本论，结果反而发现理论决不可脱离现实才是管理的真谛；1991年，9所院校开始招收工商管理硕士，他成为了国内第一批MBA；1994年，毕业后的栾润峰又成常州第一个下海办公司的公务员，通过为IBM和联想公司做代理商短短几年便积累了千万身家。1996年，栾润峰却作出了一个被别人公认为昏招的决定：自主研发协同管理软件。在企业刚刚进入微机时代，对互联网还十分生疏的当时，协同管理软件生长的基础尚不存在。向来信奉“识时务者为俊杰”的栾润峰好像突然忘记了自己半生的信条，与时代较上了劲，长达四年时间里，他的软件竟然一套也没有卖出去。当市场不断摇着警铃，警告他“这里没人需要你的产品”时，他装聋作哑了四年。突然，仿佛一夕之间，板结的市场融化了，从2000年到2003年，栾润峰的金和软件的销售额从零增长到千万，此后三年，每年都保持着300%的增长，2006年销售已达数亿人民币，今年，这家数年前还名不经传的小软件公司成为了IBM和微软公司的重要合作伙伴，跻身其产品包中成为重

要组件。在栾润峰看来，金和软件成功的资本技术、资金、经验、管理思想大都是在他35岁之前累积下的，但是其中决定性的要素却是那四年漫长的等待。同样拥有资源的人，不是缺乏信心不再坚持，就是发觉时机未到一旁观望，但市场一旦启动，他们便会发现，对管理的理解与客户的信任不是朝夕可以建立的。领先市场半步的人会赢，领先市场一步的人会死，这家足足领先市场四年之多的软件公司，打的是一场异乎寻常的时间差之战。别具一格的原始积累现在看来，我做金和软件最重要的资本都是在早期积累下来的，比如说计算机技术、管理思想，还有一项很少人了解的，就是讲课的本领。今年年初，我们公司的董事会正式警告我，只允许出去讲30天课，因为去年我差不多有100天在讲课，100天在路上，董事会认为占用我太多时间了。我主要是去给各大学的MBA班、各省经贸系统的培训班或者企业讲精确管理，金和的管理软件就是建立在精确管理的基础上的。十年前我开始讲课的初衷，是希望通过传播这种管理思想让大家对金和的软件感兴趣，但是讲来讲去，管理思想的交流反而成了让我最兴奋的事情，就像喜欢健身的女孩子去当健身教练，心里不再把这当作工作。现在，讲课也是我最大的爱好，乐此不疲，十分上瘾，说实话，今年的讲课额度已经让我用掉20多天了。拥有讲课的本领其实事出偶然，我是国内文革后招收的第一届大学生，计算机自动化专业。我是应届高中毕业生，班里的同学都比我大，很多生活问题要占据精力，很多人已经结婚了，其中不少忙着跟农村的老婆离婚，找个城市的老婆，这甚至成了那段时间学校思想工作的重点。相比之下我很单纯，天天只知道读书，所以学习成绩最好，每

天老师讲完了走了，我就给同学做课后辅导，那时候也不懂什么讲课技巧，但能力慢慢锻炼出来了。没想到，这种本领一毕业就有用武之地了。1983年，我毕业分配回到老家常州柴油机厂，负责技术工作。当时各银行开始了解并引进电脑，为此总工会办起电脑培训班。我虽然还是毛孩子，但是当地惟一的正规科班大学计算机专业的毕业生，算是计算机方面的最高权威，自然而然就请我去讲课，这时，我在大学时候练就的讲课的本事就发挥了作用，如何给缺乏基础的人讲得生动，这些技巧都磨练了出来，甚至还编写了计算机教材。在常柴的八年间，我还拥有了另一项受益至今的重要资本我的管理思想。虽然我是国内第一批MBA，但我的管理思想框架却在读MBA之前便形成了。我们那个时代的大学生，眼界更宽广，也喜欢认死理，特别是我们工科生。1983年正是社会变革的年代，我们这批大学生分到企业之后，都满怀豪情壮志，发现管理工厂的都不是科班出身的人，觉得管理中存在这样那样的问题，对哪个领导都想去指点一下。虽然企业很尊重大学生，但也不会听凭我们指挥。后来才明白，小毛孩什么都不懂，按我们指点的就完了。一批人都满怀报复却找不到发挥的空间，想想毛主席这么大的国家都能管理，从他的著作中，肯定能找到企业管理问题的答案。当时，我们一批大学生基本上都是从农村出来的，从小的家庭环境对毛泽东就非常崇拜。我清楚记得，毛主席去世的时候，爷爷耳朵有点背，我大声告诉我爷爷这个消息，他马上打了我一个嘴巴，说这样的人怎么可能死？到现在，平时我还带着毛主席像章。1984年底，我和一帮大学生组织了"管理者爱好小组"，希望从毛泽东思想中获得管理的真谛，一周三个晚上，

一起读毛选原著，结合企业的问题进行讨论。小组坚持了三年时间，从毛选一直读到资本论。理论读得多了，人也慢慢成长了，当时提拔重用知识分子，很多大学生迅速地提拔到中层再到负责人。对管理的理解成熟了，反而发现，学的理论必须和实际结合起来用，就这样，我也逐渐形成我的管理思想。人心，表单，互联网管理到底管什么？要管人，管人心。人心怎么管？这是我碰到的最大问题。传统管理方式，包括毛泽东的管理，采取的根本措施就是改变。我觉得改变一个人太难，难在两方面：一来，我没有这个本事改变别人。在封建时代，皇帝改造人已经很难，现在社会发展，更难建立至高无上的权威感，通过权威来引导。你有智慧，总有比你更有智慧的人，就算有个"前无古人后无来者"的伟人能做到，对普通的管理者也没有借鉴价值。第二，现在被管理者也越来越难改变。所以，我探求有没有一个方式，能够使得一半的人能做好领导。用计算机和软件来结合管理，也是机缘巧合。80年代，国外的科学管理、质量管理等很多现在管理体系开始进入中国，中国创建了一个企业质量管理奖，我们厂是十年中唯一的获奖者。当时，我在工厂的角色类似现在的CIO，对计算机、技术、企业生产的结合都要考虑。正好我对企业管理中的很多问题都在思考，这次正好给我提供了一次对计算机技术与管理之间的关系的研究机会。我的研究结果是：我不可能去改变别人的主观意识，而是把组织工作中影响效率的所有缺陷分门别类梳理出来，确认你企业中的主要问题，然后寻找技术上的方法，有效规避员工不好的行为。就如同很多人为了走近路会踩草坪，即使在草坪上立很多禁止践踏的牌子也不能解决这个问题，我们换一种做法

，在草坪上铺一条石子路，这样一来大家既可以走近路，草坪又不会损坏。员工心里上就不会觉得受别人强迫，不会感到不舒服，企业的目的也达到了。这种方法开始的确需要些"笨功夫"，但这是必不可少的。举个例子，我上大学时，一本《MS-DOS操作系统》厚达789页，我们都嘲笑老外太笨，这么简单的DOS还需要789页的书？后来到工厂，机床操作工都能用这本书学会的时候，才真正明白了什么叫厉害。而中国人最大的特点就是小聪明，常常会说"船到桥头自然直"，随机应变有时也能做成。但是据此养成不记录、不分析，不预测、不计划的工作习惯，或者为计划而计划，用小聪明去撞有系统有准备的对手，能有多少胜算？但这种方法有个难度，在没有网络和数据库的当时，太多表单不便于量化分析。另一个阻力是，员工不太愿意照做，所有事情都认为我都知道，没必要那么严格地按你说的什么事情都要弄个表单，也不会出错啊。当我认清这些问题在当时的环境下无法改变后，就辞职下海了，这是常州第一个大学毕业生辞职下海的，很轰动。我成立的公司叫金和信息有限公司，1994年8月1号中国老《公司法》正式颁布，我是常州第一家以《公司法》注册的公司，号码是0001，营业执照还是我给工商局编的软件打印出来的。我的主要业务是为IBM做服务，我和IBM打交道很长时间了，IBM当时没有现在这样庞大的服务机构，就把这块业务交给我，逐渐从服务延伸到做销售。我将自己的那套管理方法用在了自己的公司里，生意风生水起，自己的管理方法也得到了验证，别提多兴奋了。没过多久，我就在江苏金坛县又办了一家公司，但有了两家公司以后，我就发现问题了，当时的管理系统主要用表单、传真沟通，管理

有效半径十分有限。人员刚增加到40多人，跨越两个城市，我一旦不在眼前，员工就会觉得这些东西太浪费时间，执行开始打折扣。1995年前后，公司管控出了一次问题，这对我打击非常大，公司的问题容易解决，致命打击在于我这十多年自认为完美的管理方法，在自己企业里应用出问题了，这是对我水平的否定。我是自信、自负得很的人，真的很痛苦。就在这个时候，IBM提供了一个机会要我去美国考察学习工作。其间，我去拉斯维加斯参加了一个计算机展，结果在展会上找到了影响我此后事业的东西互联网。当时互联网在美国已经开始有应用案例，我在拉斯维加斯同时看位于东西海岸的两个部门的数据，文件传递像我们现在发邮件一样，我觉得太不可思议了。回到宾馆，我又开始例行公事，处理从公司传真来的一大堆表单。完了到海滩上散步，看到天上的月亮，想想中国也能看见同一个月亮，突然便想到了白天看到的一幕，如果IBM把文件放到互联网上，不就是象月亮一样中国美国都能同时看到？一想到这点，我开始浑身冒冷汗，越想越害怕，因为这样的东西，以后肯定是企业的命脉，如果我们自己不能掌握，那肯定就要被别人掌握，事实上，现在的确是欧美的企业掌握了中国企业信息化的命脉。而对于我，在这个时刻，终于找到了随后十年拼搏的目标，用互联网和软件解决中国企业管理中“管人”的问题。孤注四年回国后，我把原来的公司交给副总管理，把钱都拿出来成立了金和软件公司。不管是管理还是软件技术，对我都不难，1997年年终的时候，我们就研发出了1.0版本。当时对市场也没有考虑得很细，也没有去想人家有没有分公司，有没有网络基础，就是觉得这是好东西，你肯定要。像一个小孩子

，自己做了个东西就感觉很了不起，到处给人看，跟人家说你们赶快买，买了之后你们公司就管好了。人家听了就笑，说我的公司在常州，不知道哪辈子才会到南京开分公司，我站在公司门口喊一声，员工全都听到了。东西好归好，但我买你的东西有什么用？现在回顾当时的市场状况，实事求是地讲，我们的产品太超前了。一方面，当时的市场还很不成熟，很多企业连电脑都没有多少，更别说知道互联网是什么，他们连这个需求都还没有意识到，我们要说服他们协同软件的价值是难上加难。就像30年前卖空调，天热也没人买，除了太贵，人们心理上也没办法很快改变，千百年来没有空调不也过了吗？我们的软件也面对同样的问题，老一辈职业经理人觉得这么多年我都管得挺好，有必要吗？那时候，有些老板的确对我的软件产生了兴趣，但是对于IT投资大家都很慎重，要看你在哪家公司已经应用了，效果如何？然后再决定买不买。我们就一直找不到第一个用户。我知道识时务者为俊杰，时候没有到很难做成事，但是，我还是没有想到，卖出第一套软件居然让我等了足足四年。其间的辛苦很难为外人道，三十个技术人员日复一日地守着这套软件，得不到市场的认可，却仍在坚持不懈地改进。公司的资金链也逐渐蹦紧，因为疏于管理，原先的设备销售业务也不断萎缩，很难为软件公司输血了，幸好在早年我曾经还投资过两家亲戚开办的公司，他们的业务发展良好，还能继续支撑着软件投入。四年时间，我总共投入了上千万的资金在软件业务上，却没有分文回报。最艰难的时候，为了省钱，我干脆住在公司的办公桌上。到了晚上太阳下山，难免脑子里会浮现一些悲观的想法：这是不是市场不断的发出信号，告诉我，市

场并不需要我的软件和思想？但每天只要我一醒来，就感觉又是美好的一天，情况马上就会好转了，天将降大任于斯人，必先苦其心志，胜利就在眼前。其实我也不是盲目乐观，因为我知道，市场上其实对我的精确管理思想是接受的，那么对软件的接受只是时间问题。对于这块市场，国外软件公司有技术、有资金，我们唯一的优势就是对本土管理的理解。如果等到别人把这块市场启动起来再介入，再去积累所谓理解，恐怕为时已晚。要想占得先机，只有等待一途。那么，我是怎么知道人们接受我的思想呢？是通过讲课。最初给企业家讲课，是为了推广精确管理思想，继而推广产品。为了邀请企业家来听课，我甚至提出如果听课后感得不满意，我愿意付给对方200元的损失费。事实上，从来没有一个企业家真的跟我索要过损失费，他们对我的思想都非常认同。再加上我磨练已久的讲课技巧，虽然软件没有卖出去，但我的课却越来越受欢迎，从2001年开始，我的课开始收费三千却仍炙手可热。皇天不负苦心人，讲课终于带来了第一笔订单。2000年，我都已经对卖软件有点麻木了，也不太提起这事。一堂课后，迪马克科技公司的老总来问我，你的想法挺好，但是有什么办法能做到吗？我就说我有软件可以做到。他马上问多少钱，我以前从来没真正想过这个问题，就想想说两三万吧，他说我买了。回到公司，大家都兴奋极了，这时才发现我们即没有包装也没有说明书，也来不及印刷了，就把软件刻成一张光盘给人家装上了，卖了27500块钱。中国式管理在第一个客户出现后，我们马上有了一个念头：也许这个市场终于开始启动了。马上招了做设计的人，设计包装，做说明书，在研发上也开始大举招兵买马。我没有预测错，



市场的确在这时开始启动了，互联网开始在中国进入普及阶段，很多企业都建立了IT系统，开始产生了管理软件的市场需求。市场的启动出其不意，而且一旦爆发便势不可挡。短短三年时间，我的团队便增加到一百人，销售额飞速增长到一千万，能做到收支平衡，这在当时的软件业中非常难得。更没有想到的是，接下来的三年中，我们继续以300%的年增长率一路飙升，如今销售额达到数亿元。为什么像我这样的小公司能够在那么多大公司之间立足？不是因为我们的软件多么了得，而是因为软件里面的思想，精确管理的思想是最符合中国企业现状的。我的产品初次投入的门槛非常低，一个账号非常便宜才几百块，很多大公司一开始都是买很少的账户试试看，像中铁公司先买了20个账号给主要人员，后来天天加，一直加到两万个账号，普及到每个员工。我们这种销售模式必须要客户觉得好用才有后续购买。金和软件的最大特点就是懂得中国企业的管理需要是怎样的。有些管理软件背后有着国外非常先进的管理体系做支撑，也许很科学，但问题是中国企业的情况与之不相符，这里面有很多尺度，必须了解中国企业的人才能把握好。例如目前很多IT系统设计得信息流也好、决策权也好都非常清晰，但却没有考虑到，在中国企业的组织架构管理中，强调的是既混沌也清晰。有句话叫水至清则无鱼，但对于老板来说水要清，他要知道这里面有没有鱼，他是靠非权限的权限管理。让该没数的人没数，该有数的人有数。我曾经在博客写到管理的八个问题，每一个都是我在企业经营中切身遇到的问题，其中很多是非常中国特色的，这些才是金和软件最核心的能力，也是像IBM和微软这样的跨国巨头要跟金和合作的原因。这些企

业随便拿几个亿投资研发一个软件很容易，为什么不自己做？因为我有的确特殊的东西，而且这个东西需要积累，不是一蹴而就的。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)