

《数字商业时代》

Business Times

版面：26 /封面
记者：白鹤/贺文
日期：2011-08-01
字数：18027
发行量：100,000

东软成人礼 20 年进化 基因决定速度

东软 20 年只是刘积仁眼中的童年，成人礼似乎刚刚开始。它从创业时期的披荆斩棘到今天站稳脚跟，是因为总是“三心二意”不断适应多变的世界：从系统集成向提供服务转变，从销售产品向业务运营转变。如今，东软还要从 B2B 领域转向 B2B2C 领域，直面消费者。

这种灵活曾一度被外界解读为刘积仁的“机会主义”；他践行了中国企业“适者生存”的进化路线。尽管这使得东软跳跃式商业模式看上去像一只变色龙，但骨子里却是一只时刻保持危机感的雪豹。

多面东软 灵活才有出路

如果说东软跳跃式的商业模式让它看上去像一只变色龙，那骨子里它就是 20 年如一日保持警醒的雪豹。

刘积仁把东软走过的 20 年比作童年，这听上去像一个浪漫的比喻。这位创始人仍有艺术家情结，“童年有最宝贵的东西，就是天真、顽皮，充满好奇心，有学习的渴望，开始认知，最终你可能要试图离家闯天下。”

离开巢穴、行走天下往往是一个人的成长标志。这也意味着对未来充满信心。“这 20 年如果从行业发展来看，我们真是童年，即未来还有巨大的空间，很长的路要走。”

东软的成人礼显然不止于此，它从创业时期的披荆斩棘到今天站稳脚跟，是因为总是“三心二意”不断适应多变的世界；从系统集成向提供服务转变，从销售产品向业务运营转变。如今，它还要从 B2B 领域转向 B2B2C 领域，直面消费者。

这种灵活曾一度被外界解读为刘积仁的“机会主义”，他以“前瞻性的机会主义”带领东软走了一条“从硬到软”的另类路线，如果说这种跳跃式商业模式让它看上去像一只变色龙，那么骨子里它却是一只时刻保持警醒的雪豹。不变的是，东软始终是“以软件和服务为核心，通过创新来驱动发展和生存的公司”。

这种适时的成熟也许会驱使它“离家出走，奔向更大的世界”。刘积仁希望东软创业精神永续，因为未来仍面临二次创业，只不过战场移至更加广阔的海外。他为东软下一个十年设定的目标是，国际业务收入要占东软全部收入的 60%以上，营收目标达 200 亿，是现在的 5 倍。

变色龙“外衣”灵活的人才有出路

东软到底是一家什么样的企业?在 20 年成长过程中,东软因为自己的业务多元、转型调整总是一次次遭到质疑,甚至被叫做“四不像”公司。

1991 年,年轻的东北大学教授刘积仁于母校创立东软之时,大家曾有一个“微软的梦”,但当遭遇一次盗版事件后他们心有余悸“提供解决方案与服务风险更小。”直至 1996 年成为国内首家上市的专业化软件公司,东软亦将软件外包做得风生水起,却将自己越来越清晰地定位于 IT 解决方案与服务提供商。

于是,关于东软是中国的微软还是 IBM 这样的提问从未间断过。刘积仁却并不在意外界的噪音,”企业像一个人一样,它必须很敏感地知道外界环境,构造一种竞争能力,最傻的人是不管天气怎么变化,始终还是穿同一套衣服。东软应该学会灵活,在森林里,在雪山上,在草地上,都知道我们穿什么、用什么。”

在他看来,发展才是硬道理。东软在中国信息化浪潮之中从捷足先登到”数字圈地”,先后涉及电信、电力、金融、社保、医疗等多个领域。在产品工程解决方案领域,东软与跨国公司合作,提供车载信息、数字家庭产品、移动终端和 IT 产品等嵌入式软件开发和服务。东软还提供 IT 咨询、业务流程外包等服务和 IT 教育与培训。甚至,中国第一台 CT 机也诞生在这里。

从卖产品到卖解决方案,现在听来并不新鲜,但当时却让年轻的总裁王勇峰久违了钻研的热情。”在 2000 年到 2005 年的时候,我特别希望行业报纸讲到哪些公司又做战略转型了,今年这些公司新的战略是什么,特别爱看这个。”他坦陈,”折腾一笔没有几千万上亿的钱不行,不能随便老发布新战略,但一成不变就能发展得很好吗?”

答案是否定的,因为这一次东软又大张旗鼓地提出要从” B2B 领域转向 B2B2C 领域”,也就是说它要直面消费者。

东软将未来寄希望于”熙康计划”。未来是移动互联的天下,东软将通过软件技术、医疗设备与互联网的結合,与大型医院合作推出健康管理平台,为社区、家庭和个人提供包括健康管理、远程医疗监护、医疗就诊等系列医疗服务。

这是东软接近市场的“最后一米”。“原来我们更关注 B2B 的结构,现在业务线往前延伸,相当于‘最后一米’,将进入到家庭、个人。”东软高级副总裁卢朝霞告诉记者,东软将建立自己的连锁健康管理与服务中心,其背后连接与东软合作的医院信息管理平台。当消费者体检出异常状况时,则能得到医生的远程建议,及时去医院就诊。

“过去我们是通过卖医疗设备来拓展市场,现在 we 和大医院的合作将建立健康管理与服务中心。在体检中心,消费者除了使用我们的医疗设备,还能享受相应的医疗服务、医疗支持、知识库的应用。这实际上使得医疗设备得到更持久的回报,为用户持续创造价值。”卢朝霞解释。

但是，不管东软销售的是什么，它只有一个核心——软件，只不过这个软件是以其他形式表现，从一张光盘“灌”到了其他介质中。对刘积仁来说，把软件演绎为解决方案、数字医疗和 IT 服务，是一件极具浪漫和想象力的事情。

“别人看我们好像是变色龙，但事实上核心我们只有一个东西是不变的，就是发展和生存，变化始终围绕这条线；另外一个核心就是我们知道自己干什么，东软是以软件和服务为核心，通过创新来驱动发展和生存的公司。”20 年过去，刘积仁看惯了 IT 世界的风云变幻，也思考这些变化的启示。

“过去我们一直强调专注的企业现在都不专注了，甲骨文开始做服务器，微软开始做手机，苹果原来做电脑，又做 iPhone 了。”刘积仁感慨，“商业的奥妙就在于没有逻辑，所有的逻辑只有一个，就是生存和发展。呆板了注定你要死，灵活的人才有活路。”

冬天里的雪豹

我们既不菲薄也不膨胀

这种灵活虽然让东软披上了变色龙的外衣，但本质上它更像危机感强烈的雪豹。雪豹终年生活在寒冷的雪线(常年积雪的下界，即年降雪量与年消融量相等的平衡线)附近，而东软的发展也一直如履薄冰。大连东软信息学院的学生历壮在今年的软交会上曾经问刘积仁，“如果企业到了冬天，您和企业会怎么办？”

“东软从来没有想过自己是在春天里，我们一直身处冬天。”刘积仁永远记得东软自诞生之初，就因出身菲薄而不敢大口喘气。“我们在沈阳搞软件，等于是在沙漠里种稻草。在沈阳招不到人，刚开始卖软件的时候，就像今天哪个非洲公司来跟我们推销软件一样，大家心里首先就会提出疑问”。为了建立形象，刘积仁不得不在京、沪设立办事处。别人问他们是哪里的公司，刘积仁吞吞吐吐地说他们是北京或上海来的。

这种压力并没有随着东软上市而消解。对于 29 岁就成为上市公司总裁的王勇峰来说，他当时最大的压力是“别把这个公司做没了。另一个目标是公司别比当年我接手的时候差。”东软 1996 年上市之时，员工只有 199 人。当上东软总裁十几年来，王勇峰并不踏实，他觉得最幸福的事是“能够按时给员工发工资，每年都能涨工资，发奖金”。

现在东软的员工已经从 199 人扩展为 18000 人，业务线也从沈阳延伸至海外，刘积仁希望十年后“国际业务收入占公司全部收入的 60% 以上”，但东软清醒的心态从未改变。如果说这种谨慎开始是中国企业求生的本能，那么经过 20 年的风雨兼程，这种本能已渐化成刻意的忧患意识。

东软高级副总裁兼首席运营官陈锡民在谈到国际业务时十分坦诚，“我倒没有多自信东软有多独特，也没有觉得我现在这个事特别漂亮，因为我们始终抱着很谨慎的，甚至说是一种很惶恐的心态看待这个事。”他认为，中国 IT 企业走国际化之路，东软肯定不是其中最出色的，”不管是看华为还是看联想，人家肯定走在我们前面。”

当东软要从 B2B 转型为 B2C 时，尽管有传统优势领域(如医疗、汽车电子、移动互联)积淀，但东软仍面临考验，“这么多年来一直生活在 B2B 的业务逻辑里，经营意识和思维是不是真的能转变？”陈锡民觉得，“业务逻辑思考的根本出发点发生了变化，原来考虑的是满足某一个客户的需求，但现在面对消费者可不是开玩笑，业务的存在是不是合理，老百姓是不是真的买账，挺挑战的一件事。”

这是一个饱怀危机感的团队。”我们对原来的历史经验有清醒的认识，我们不妄自菲薄，但也不自我膨胀。东软的规模还是很小，和国际品牌相比还有距离。只是在当时的环境下，我们聚集了一批刚刚走出校园的学生，来自一个不是很有名的学校、一个不是很适合发展软件的城市，却诞生了这样一个企业，大家觉得我们挺不容易。”东软高级副总裁兼首席营销官李军如是说。

清零心态 创新就要感觉“饥渴”

刘积仁让团队始终保持警醒和创造力的惯用手法是：清零，从头开始。

张霞就被这样”清”了好几回。身为东软高级副总裁兼首席技术官、首席知识官，她对创新的理解更独到。”我不太愿意做重复性的工作，更愿意去做一些新的探索，越困难的事越有激情。持续创新的企业，发展到一定阶段以后会有惰性，创新的团队一定要保持一种饥渴的状态。”

张霞谈起自己的亲身感受，“我当年是被刘老师‘清’过好几次的，我当时在软件产品事业部作部长，后来他把我调回到集团，回到集团以后发现过去的业务都没了，所有我过去管的业务方向都不能做，只能开发新的。”但这种“一旦清零就要强迫自己重新开始”的经验让张霞受益匪浅。

当员工变成 18000 人，已经习惯了可靠的收入和稳定的成长时，他们还会保有创业者当年的热情吗？

刘积仁不讳言，“他们可能不像我们那个时候，我们可以直接看到碗里还有多少饭，锅里还有没有，而我们今天许多员工没有这个感受了。所以我们要打造一个从基层开始创新的平台，要开内部的微博，鼓励大家提出新的创业概念，鼓励创新来自于基层，特别是鼓励那些像我们当年一样的年轻人，让还在奋斗的员工成为我们创新的主体，这就是我们当年的影子。”

年轻的身影是东软未来创新的巨大力量，“我们当年才几个人，现在有上万人，而上万人里面 80%、90% 的人可能都在 30 岁左右，这是我们所谓创业者精神的传承，那么我们希望他们会成为推动我们未来发展的动力。”

这种创业精神也要得到应有的回报。在人力成本节节攀升的今天，刘积仁仍然力争员工每年薪酬有 10%~12% 的增长幅度。“我们要不断改变我们的薪酬。在制度建设上，让每个人都感觉到公司事业的本身跟个人的贡献有极大的关系。”

在这个过程中，东软也学会不断平衡投资者的短期利益和长远战略的投入，员工、客户、股东之间的关系。“今年我跟投资者交流时说，员工福利和工资的上涨，这是一个你不可改变的需求。如果不能让企业

的员工有一个好的生活水准，那这个企业就没有未来，所以宁愿降低我们的利润水平也要加大这部分的成本。”

作为刘积仁的好朋友，管理大师大前研一见证了东软的成长过程，两人会面都会做深入的交流。大前研一对刘积仁提出的“超越技术”的理念颇为欣赏：“正如刘积仁所说，超越技术，就是营造一个能达到共赢的生态系统，这是我从事管理咨询 35 年来在任何一本商业书籍中都不曾见到过的创新理念。”

“东软将在未来努力实现三个方面的转变。即从以人员规模为基础的增长模式，向以知识资产驱动增长的模式转变；从以技术为中心的商业模式，向以客户价值为中心的模式转变；从以中国为中心的成长模式，向以全球市场机会为中心的模式转变。”刘积仁说。

刘积仁 软件是我的根

数字商业时代：东软现在从 B2B 领域转向 B2C 领域，面临的挑战还是很多？

刘积仁：所以我们不会叫 B2C，我们叫 B2B2C，为什么？我们一定要和现在做 B 的客户联合，一起走向 C，因为我们的客户是 B，这个 B 对 C 的理解比我们要好得多，比如车厂对客户理解比我们好得多，我们跟医院合作，医院对病人的理解比我们好得多，他们也需要从 B 到 C，为他们的客户提供服务，所以我们走向 C 不是一下跨到 C，而是经过我们原来打好的桥墩，经过这个桥墩架设一个跟 C 连接的桥梁，就是 B2B2C。

数字商业时代：东软转型之后会直面消费者。那么在“熙康计划”里，是否会在全国建立一些连锁体检中心？

刘积仁：我们现在跟医院在实行这个计划，会建立一些连锁健康管理与服务中心。

数字商业时代：大概多少家？

刘积仁：我们现在计划还没有完全对外公布，首先是在辽宁，一般一个区域会有十几家。

数字商业时代：东软转型多次，外界有人说是“四不像”公司，你认为东软是什么样的企业？

刘积仁：东软是以软件和服务为核心，通过创新来驱动发展和生存的公司。软件是我们的核心，这是我的根。

数字商业时代：东软 20 年来一直不断调整自己的战略方向，那么在这个背后贯穿始终的思维方式或者经营理念是什么？

刘积仁：我觉得最根本的，就是因势而动，还有一个就是闻风而动。所谓因势而动，一个是大的趋势，一个是你自己现在的位置和状态，两个东西要弄错了就不行。比如说你自己没有这个能量来掌握市场，却非要做这个事就逆势而动了。另外一个闻风而动是你得看未来的发展趋势，你不能看到了、触摸到了才开始行动，你可能是感受到的时候就开始行动。

数字商业时代：你保持这种敏感是靠什么？

刘积仁：这不是一个复杂的道理，为什么能把握未来有发展趋势的产业？第一，把握的时机。比如我知道这个未来会很好，但现在做有点不太合适，恐惧过早的进入，那要看你的胆略，是否愿意坚持；第二，你能坚持吗？这就是你的资源，所以东软在过去长线的战略里面都有一个最最基本的资本支持，我们要有这些资源。所以，最开始我们是拿海外的收入来支持国内长线的业务发展。

很多人都很迷惑说，东软也没什么名气，但是好像有钱，很多人不知道我们上市之前这个钱的来源。那时候在海外挣的钱花在国内，成本很低，这才导致了我们的资金支持，也使得我们一旦在机会到来的时候就变成了一个成熟的公司。

数字商业时代：那这 20 年当中有哪些成功的偶然或者像你所说幸运的因素？

刘积仁：我认为，东软的发展 50% 来自于幸运，50% 来自于我们的努力。

这很客观，不是谦虚，我们当时如果不能把我们的技术和产品卖到日本，就不可能有第一桶金和后面的发展。那我们要不上市会怎么样呢？我们诞生的第一天，中国经济就一直在高速发展。我们生逢其时，碰到了好的合作伙伴和团队，天时、地利、人和。

数字商业时代：东软每年给员工提高福利待遇 12%-15%，这也是对自己的宣言跟承诺，我们怎么样把员工利益跟短期投资者利益平衡？

刘积仁：我们为员工提供的福利是维持我们竞争能力的根本。我会告诉股东，没有员工就不会有你的利益，就这么简单。爱护员工就是为了创造更大的利润。在过去东软发展 20 年间，我们一直在找这种平衡，就是让员工利益和投资者利益实现相对平衡。什么叫和谐和平衡呢？定义就是和谐和平衡双方都觉得不满意，双方都觉得还可以。

东软 20 年 游击战还是持久战？

“因势而动、闻风而动，一个是靠你的胆略，愿意坚持；另一个是靠你的资源。”刘积仁说。

“23 年，真像做了一场梦。”2011 年 6 月，沓泽虔太郎再次见到刘积仁和他的团队时，感慨良多。

这位个子不高的耄耋老人，此时是以战略合作伙伴日本阿尔派株式会社原社长的身份，站在东软集团 20 周年庆典的舞台上。时光穿越，映现在老人脑海里的，却是 23 年前他第一次踏上中国的领土，第一次到了沈阳，第一次遇见刘积仁时的情景。

“当天晚上，刘老师请我吃饭。因为停电，是点着蜡烛吃的。当时比较黑，不知道吃了什么，是否好吃，也不记得了。第二天，他们告诉我说准备的是熊掌。我这一顿饭把所有教授一个月的工资都吃了。”沓泽虔太郎边说边看了看坐在台下的刘积仁，会心一笑。

当年在东北大学校园一角创建的软件企业，现在已经成长为中国最大的 IT 解决方案与服务提供商。最初挣扎在理想和现实之间的小企业，一直被外界追问是做中国的微软还是 IBM 的公司，已经有了自己清晰的梦想：做中国的东软。

在沙漠里种稻草 收获第一桶金

“东软当时创业的环境有多恶劣？在沈阳搞软件，好比是在沙漠里种稻草。”刘积仁这样打趣说。

“当时我们一提软件，他们就问是服装还是洗发香波，对我们所做的产业根本不了解。”东软最开始时，遇到的挑战是在当地招聘很困难，几乎找不到做软件的人。

正是在这样的环境下，23 年前与沓泽虔太郎合作的第一单生意，对刘积仁来说，意义非同一般。

1988 年，东北大学的校园里来了个日本人，他就是当时日本知名的汽车电子提供商阿尔派株式会社的社长沓泽虔太郎。

刘积仁把自己博士论文里面做的一个研究成果跟他做了交流。刘的博士论文题目叫《软件仿真技术》。这种研究在当时软件技术十分发达的美国也才刚开始。沓泽问刘积仁，这个项目需要多少钱？

当时还是学校教授的刘，并不知道自己的论文值多少钱，但是他知道做个企业，三十年应该花多少钱。“当时我说 30 万美金，沓泽连眼睛都没眨地说，没问题，我同意了。”刘积仁回忆说。

但这 30 万，一年时间就被刘积仁花光了。他把钱全部花在了扩大规模和购买设备上。当时他盘算的是，能不能在这个基础上，做比之前更大的事，成为东北最大的一家软件公司。

当沓泽再次来到东软时，眼前的景象让他简直不敢相信。”他很诧异，东软突然怎么变得这么强，有这么多的设备。应该说，我们当时的设备在国内的研究事业方面是一流的。沓泽就提出来说，我们成立一家公司吧。”刘积仁说。

就这样，1991 年东软与阿尔派成立合资公司，承接国际项目。随后东芝、索尼、日立、松下、NEC 等日本大企业相继成为了东软的合作伙伴。在日本，东软拿到了源源不断的外包定单，赚到了丰厚的利润。当时，刘积仁甚至被日本媒体称为“中国的比尔·盖茨”。

直到现在，“外包”一直都是东软业务中很重要的一部分。与阿尔派成立合资公司的同一年，东软还成立了一家“开放软件(OPENSOFT)系统开发公司”，面向国内市场开发东软自己的产品，开始了其面向国内市场、国外市场两条腿走路的生存模式。但直到 1996 年，国际业务仍占东软整体营业额的一半以上。

回首过去的 20 年，刘积仁很坦率地说，东软如果还算成功的话，50% 来自于幸运，50% 来自于他们的努力，“每一个点踩得确实不错。”在 1991 年公司成立的时候，中国市场对软件的价值十分不认可，这个时候我们的产品卖到了海外，我们用同样劳动的时间和努力获取的价值可能比在中国多 10 倍、20 倍，我们又拿那个钱反过来投入到中国市场做长线，使得我们的长线战略有财政的支持，也使得我们一旦机会到来

时变成了一个成熟的公司。”刘积仁将此总结为，用今天的利润来换取明天的市场。

从卖产品到做“装修队”深度黏住客户

1992 年邓小平发表南巡讲话之后，刘积仁意识到，即将兴起新一轮经济建设高潮的中国一定会像美国一样进入信息化时代，东软开始把眼光放回到中国国内市场。

东软投入全公司一半的人力对中国的电信、电力、社保、医疗等社会基础设施信息化领域进行研究。这期间，既有产品，又做 IT 解决方案，什么都有，刘积仁和东软人被外界问得最多的一个问题是，你是要做微软，还是 IBM，你要做什么？

1996 年，东大阿尔派软件股份有限公司(即“东软软件股份有限公司”)在上海证券交易所挂牌交易，成为中国第一家上市的专业化软件公司。在外界将它称为“中国的微软”时，东软反倒开始更加准确地将自己定位于 IT 解决方案与服务提供商。

1997 年~2000 年，在行业信息化开始萌芽爆发的时期，东软以系统集成商的角色较早地切入行业。顶峰是在 1999 年，东软实施“数字围地”战略，进而在电信、社保、电力、医疗、政府等多个行业形成自己的领先优势。

其实，东软的“数字圈地”也曾面临挑战。人和钱都投下去了，却不知道什么时候才能有利润。”可以说，没有任何一个行业是我们通过五年或者更短时间来完成的。我们是从 1994 年开始做社保，那个时候大家都还没有觉得中国应该有社保，到了朱镕基总理那一届政府的时候，中国才开始有了社保。”这些年走过来，刘积仁总结的心得是，在中国市场坚持长线战略，就是要敢于向那些今天还不够好、未来一定很好的方向进行持续的研发投入。

在向 IT 解决方案与服务提供商”转型的同时，东软又遭遇软件产业暴利时代的结束。2002、2003 年之前的四五年中，中国软件行业利润”就像湿毛巾，一拧都是水”，而眼下，“毛巾”拧一拧，甩一甩都很难出水。在市场份额上一路凯歌的东软，陷入利润的谷底。正因如此，东软开始逐步放弃利润不断下滑的硬件，全面向 IT 服务提供商转变。

到现在，东软在外界看来更像 IBM、埃森哲这样的服务公司，服务成为赚钱的一部分。东软人也戏称自己是“装修队”。这期间，东软形成了自己持续稳定的合作伙伴群。”一合作就是 10 年、15 年。还有一些客户则是一直跟我们一起成长、壮大。”东软集团总裁王勇峰说。

如何“黏住”客户，东软的法宝之一，是创办了东软信息学院，一种“前厂后院”的人才培养模式。”企业定制班”是东软信息学院的特色项目，课程由学校和企业共同设置，学生经过选拔、通过考试才能进入企业定制班，然后由企业派工程师带领学生进行项目实践，保证学生能够掌握 IT 企业中需要的技术知识。

大连东软信息学院院长温涛举例说，东软不仅要为客户提供 IT 解决方案，更重要的是为客户提供能驾

驭这些方案的 IT 人才。国内某大型企业在实施 ERP 项目期间，东软信息学院派去实习的学生，最后在项目完成时，因为企业方面非常满意其表现，而被留用下来。自 2000 年创办至今的 11 年中，东软信息学院的毕业生大约 1096 进入了东软集团，更多是为 HP、英特尔、IBM、东芝、阿尔派等国内外客户、合作伙伴持续不断地输送了人才。

现在，东软希望与合作伙伴的关系能够更进一步。“过去我们和客户的关系是，我们帮他们建造一个系统，这个系统之后能挣多少钱，跟东软是没有关系的。就好比我们是一个工程队，帮人装修了一个商店，至于卖什么东西跟东软没有关系。”东软集团高级副总裁兼首席运营官陈锡民形象地说。

东软高管层觉得，“这是个问题”，因为这样的合作模式会让东软过得很累。

陈锡民他们设想的是，东软如何能够为自己的客户(Business)设计出或者思考出一些业务机会，帮助客户提供一些价值或者持续地创造价值。”让他基于你的平台去开展一些业务，也就是面对你客户的客户，可能就是普通消费者(Consumer)，针对 C 共同去策划、开发一些应用，到最后大家来 Share(分享收益)。”东软高管层所做的这些思考的结果，正是东软眼下浮出水面的 B2B2C 的新商业模式。

直面终端消费者 “小软件” 经济探险

B2B2C 新商业模式的构想，确实让东软人眼前一亮，豁然开朗。

包括刘积仁在内的东软高管层已经意识到，软件之于人们工作和生活的意义正在被改写，人们对软件消费的规模也将是空前的。“比如一台高级智能汽车里面的软件，大概是 15 年前一个银行的全部系统；现在几乎人手一部的智能手机，这其中的软件大概是过去一个企业管理软件的规模。”一个软件和服务的新市场正在东软们的眼前绚烂展开。

在新模式里，东软与客户“B”的合作，从过去为“B”提供 IT 支撑系统，到现在可能与“B”长期结成一个联盟实体，共同为“B”及其最终客户(Consumer)服务。

东软集团高级副总裁卢朝霞以已经开展的健康管理服务项目“熙康计划”举例，过去，电信运营商是东软的客户，东软为其提供各种信息系统建设，为它做 IT 支撑系统；但在熙康计划中，东软和电信运营商构成一种合作伙伴关系。“我们给最终客户(Consumer)提供一种健康服务、健康方案，这些服务将通过电信运营商的平台来实现，这等于帮电信运营商增加了他的客户黏度，帮他们增值、赚钱。”基于这种新合作模式，东软与其客户(Business)的关系更为紧密。

理想很美妙，但现实同样遇到骨感的挑战。

“原来我们考虑的是，满足客户(Business)的需求就 OK 了。但是如果要做 B2B2C 的业务，东软策划的业务是不是消费者(Consumer)需要的，它的存在是不是合理，你的系统真的能够从心理上抓住他(Consumer)么？”在陈锡民看来，新商业模式的转型对东软而言，将可能是整个经营观念上的挑战，包括对现有业务架

构的整合，包括对东软现有人才体系的调整，比如某种程度上需要引入或者培养更多适合做这种面向最终消费者业务的策划人员。

东软已经在做这样的准备。刘积仁透露，东软的员工队伍在未来应该有 20%~30%的人是来自于非技术领域，”比如在医疗解决方案领域，东软会吸纳更多的医生成为我们的员工，在金融方面，希望更多金融背景的人成为我们的员工。”这些“新鲜血液”对东软的价值，在于”他们对客户(Consumer)的体验和对我们未来解决方案提供商能力的理解”。刘积仁将他们视为支持东软持续发展的重要基础。

长期在企业客户中耕耘的东软，当其面向终端消费者时，如何有足够的终端品牌号召力？这同样是个尖锐的问题。

“为什么我们是 B2B2C，而不只简单地叫 B2C 呢？是因为我们想和医院的伙伴 B2B 之后再 2C。”东软集团高级副总裁兼首席营销官李军仍以“熙康计划”为例解释道，东软希望在把既有的 2B 的资源最大化的基础上，来开展 2C 业务。李军介绍，目前国内很多三甲医疗机构都是东软医院信息系统的客户，彼此已有多年合作，而且也希望有更多的合作，熙康计划正是提供了这种可能性。

而为东软及其客户、合作伙伴提供长期人才资源支持的东软信息学院，在新的商业模式中，也将扮演新角色。温涛院长透露，此前作为学院学生实际操作项目、“练兵”之用的学生创业中心(SOVO)，或将演变为类似”创新工场”这样的应用软件创新平台。

类似于苹果”App Store”、中移动 MM 商城等应用商店中的各种软件，这些一度被沉淀在社会某个角落的小软件产品，在移动互联网时代，价值被重新定义，而这些软件的开发远不同于大型技术设备，很可能就是数人或者十数人的小团队作战。温涛说，东软学院的 SOVO 平台，今后或将成为敢于尝新、勇于创新的年轻人，开发这些小软件、创业和孵化自己企业的”实战”场。眼下这个时代，一个很小的软件就可能深入到娱乐、教育、生活等等方面，它已经变成一种虚拟的产品，而且价值无限。难怪刘积仁感慨，这个时代很奇妙。

东软剑指[IT 消费化]

东软曾涉猎数十个行业的上万家企业，但现在它试图走近消费者直到“最后一米”。

一块腕表会改变你的生活习惯、改变你的生活方式，甚至改变你的一生。你会相信么？

腕表的使用者能清楚地了解到自己的运动轨迹和消耗卡路里的情况，并获得一份根据自身体质制定的运动计划。不仅如此，使用者在运动过程中心率变化的情况也会被及时传到网上，对于身体出现状况的个体，医院会主动帮助他们建立档案并发出相关治疗的提醒。

这块”神奇”的腕表是东软集团”熙康计划”的一部分，也是东软直接面向终端消费者的第一款产品。

2011 年下半年，该腕表会正式面市。“东软的”熙康计划其实是一个，B2B2C，的商业模式。”东软集团高级副总裁兼首席技术官、首席知识官张霞和《数字商业时代》记者分享了东软”熙康计划”的商业模式，原来所谓”B2B”就是东软会把医疗设备、数字医疗解决方案提供给医疗机构，和他们建立合作但是不会直接收取费用；”B2C”就是东软把医疗的终端产品发放到消费者手中。”当消费者的健康出现问题时，医院会收到患者信息并主动为其排除病患。这时，东软再和医院根据患者的付费来分成。”张霞表示。

以腕表顺利地介入消费者终端，得益于东软过去 20 年在医疗领域夯实的基础。“20 年来，我们为 5000 多家医疗机构提供相关的医疗卫生 IT 解决方案以及医疗影像设备，这是‘熙康计划’能够顺利开展的一个重要原因。”张霞表示，“未来，我们还要在全国范围内建立体检中心，以社区、村镇为单位，让所有人都能随时随地享受到健康检查的服务。”

“未来的 20 年将是东软创新的 20 年。”在东软集团董事长兼首席执行官刘积仁看来，推出面向消费终端的产品解决方案，让“IT 消费化”就是东软最大的创新体现，其中数字医疗设备、汽车电子、移动终端等方面都将依赖于东软过去 20 年在行业内的积累，并率先开展创新的商业模式，为东软创造新的利润增长点。从“走跑族”到“汽车达人”

让 IT 直达消费终端

Tina 是个不折不扣的“走跑族”，喜欢运动的她最近在熙康网上幸运地获得了一块腕表，当她了解到腕表的强大功能——精准测量心率、实时测算卡路里消耗、准确统计运动的距离、精准测算步伐……已经忍不住要跃跃欲试了。

Tina 发现，”熙康”腕表能时时追踪到自己每天卡路里的消耗状况，并通过 GPRS 将卡路里消耗状况上传到熙康网，熙康网专家团队(包括医学、运动、健康、养生等方面的专家)将根据 Tina 的个人基本参数(性别、身高、体重、年龄、体力活动水平)为其科学推送每日必耗卡路里数和专属 Tina 的健康贴心小常识。

而 Tina 还有一个重大发现，”在腕表上你可以设置一个减肥目标，并且它会对应地给你提供一套减肥方案。”Tina 被腕表的这个个性化功能吸引住了，因为她平时总是抱怨体重降不下来，现在她可以通过腕表来督促自己减肥。

只是有一点，如果 Tina 没有完成当天的运动量，腕表就会隔段时间发来提醒。“不管多么晚，只要没达到运动量，就要被警告，有好几次我都是在晚上完成剩余运动的。”尽管 Tina 很多次的运动都在晚上完成，但是自从戴上腕表后，她从来都没有偷懒。

原来，为了鼓励参与者对走跑运动的坚持，参与者还可以用每日消耗的卡路里数累计兑换熙康腕表、运动鞋等多款精美奖品。“我更加坚定了自己的选择，我会把走跑事业一直持续下去，让自己越来越健康、快乐。”Tina 表示。

除了上述功能外，“熙康”腕表还有一个强大耐 SNS 功能。Tina 每日的运动情况都会通过 GSM 网络实时将数据上传到熙康走跑族社区，在熙康社区她可以与一群热爱运动的朋友互动、PK。”你甚至可以通过手机上网看到其他朋友的运动轨迹，没准在自己刚刚停留过的地方有个帅哥正在跑来呢。Tina 调皮地说。

体验者还会从中发现更多的乐趣。东软集团高级副总裁卢朝霞也是个“熙康”腕表迷，她喜欢将腕表通过蓝牙与自己的 iPhone 相连。“通过 iPhone 可时时检测你运动时卡路里消耗曲线，并可通过微博将你的卡路里消耗状况分享到网上。你可以通过手机查看运动历史记录、全国卡路里消耗排名。”

通过软件技术、医疗设备和互联网的结合，腕表作为“熙康计划”的体现之一，已经开始向消费终端渗透。”接下来东软还会推出其他种类的腕表和便捷的体检仪器，目的是让人们随时都能监测自己的健康情况。”卢朝霞表示。

从整个“熙康计划”看来，除了直接面向终端的腕表产品外，搭建体检中心平台是其另一个亮点。据了解，东软已经在河北唐山、海南澄迈、四川都江堰等地先行试点，与此同时东软也与当地最优秀的医院紧密合作，为它们及其联盟医院提供统一的 IT 管理平台，加大在协同电子病历领域的投入。

“我们的体检中心不是让消费者每年来一次、二次，而是把消费者一年 365 天的健康进行扩充、监控、支撑，可能消费者每天只需要花一块钱就等于把体检搬回了家里。”卢朝霞表示。

不仅如此，东软面向消费终端的产品功能解决方案还渗透到了汽车领域。”在汽车里，你会看到一个类似于 Pad 的终端设备，当车子遇到红灯的时候，你可以用车载的 Pad 趁机点杯咖啡。可能在你到达下一个红绿灯前，一个蹬着自行车或滑着滑板纳侍者便会端着一杯卡布奇诺来到你面前。”东软集团高级副总裁兼首席营销官李军描述了东软给车主带来的种种便利。

车载 Pad 的神奇之处在于在过去传统的 GPS 导航中，加入基于位置的服务。”你可以迅速知道附近的加油站、4S 店、商场，缴费也是一个智能终端，这个终端通过运营商、车友会和你的家人，就组成了一个网上社区。”李军表示。“未来，熙康计划和车载电子又会给消费者带来交互的体验。”李军举例，当车主手握方向盘的时候，医疗设备已经开始检测你的血糖、血压、血氧，如果车主是一个高血压患者，它会提醒车主驾驶的时间，并告诉车主的血压已经到了什么程度，它还会建议车主休息。

“未来将有越来越多的跨界应用，因为东软有核心的软件技术，所以在未来的车载电子和数字医疗领域还会不断衍生出新的商业模式。”李军展望道。

来自于生活的“金点子”创想应势而动

如果有一天，“熙康计划”能够风靡全球，一定要为张霞记上一大功。

张霞是“熙康计划”的提出者。”这个想法和我自己的家人有关，我的母亲有糖尿病，但她就是不愿意去医院。对于糖尿病人来说，最好的治疗方式是不定期去采血，然后根据情况用药物来控制饮食。”张霞表

示，在 90 年代国内根本没有这样便捷的设备，于是她从美国买了一个家庭采血器。

当时，东软已经在医疗领域有了很多成就，包括中国第一台 CT 机的诞生，更是巩固了东软在医疗领域的地位。为什么东软不在消费终端做一些医疗产品呢？张霞带着疑问去找刘积仁讨论，刘积仁非常赞成张霞的看法，并让她着手实施。

1998 年，张霞的构想得到了初步的落实，东软终于可以利用医学传感器和互联网相结合的技术，采集到病人的一些生理信息。”我们的后台有一个很大的智库引擎，能够提供更多的服务，必要的时候还会引进一些医疗资源进来。”张霞表示。

刘积仁也给张霞提供了大力支持，他给张霞介绍了某医院的院长，这位院长是刘积仁最早结识的客户。“和院长的讨论，让我明晰了服务的方向，他们是病人的直接接触者，能够深刻地体会病人需要什么。”就这样，“熙康计划”的雏形在 12 年前诞生了。

让张霞胜任东软集团的首席技术官兼首席知识官，表面看来，是刘积仁对张霞工作的认可。而其另一层意思是，希望张霞能够培养出更多既有技术又有创想的东软人。

在汽车电子领域，东软同样有着 20 年的积累。东软从 1991 年开始，成立了东工阿尔派应用软件研究所，当时的合作伙伴就是日本的阿尔派，是目前在汽车电子领域非常知名的企业，也是东软排在 Top10 的供应商之一。

“早期，我们的这项业务是做原始外包，就是提供软件的开发、测试、整个运行环境等等。”李军表示，在沈阳，东软的员工可能是最早开上车的一拨，他们也是喜欢搞研究的一拨人。车载收音机的时代，他们就在思考如何将 CD 机嵌入，到了 DVD 的时代，他们又在想如何将 USB 接口嵌入在车上。

直到导航仪的出现，东软人才发现车载娱乐系统的广阔前景。“如果说以前是人和车交互，现在就是人和车、车和车、车再和人的交互。”李军给这种模式起了一个很好听的名字——车联网。

可能连东软自己都没有想到，这些源自生活的创想居然在今天成为其战略转型和发展的重要业务。

用户变伙伴 纵深整合“to B”资源

“现在做的熙康计划，实际上是东软和运营商构成了一种合作关系，大家又有一个共同的目的，那就是帮助最终客户提供一种健康服务。”卢朝霞表示。

以“熙康计划”为例，熙康业务集中了东软众多业务单元的基础——医疗的 IT 解决方案。从熙康的各种设备看，它是集成了东软多年来的医疗设备基础，包括小型化、微型化、物联网化、个人化、基础化等特点。有了这些以后，整个优势就能充分发挥出来，无论是腕表还是一体机设备，很快就有开放接口的设备。

另外，医保也是东软的优势项目，和三万多家医院和药店的合作，为东软在医疗领域的发展奠定了坚实的基础。”这些医院和药店是东软很好的基础，我们正在构建的健康知识库和健康管理方面，它们给我们

起了很好的作用。”卢朝霞还认为，多年来东软在给城市做健康档案、应急指挥的过程中，也积累了公共卫生服务的经验。

“与东软合作的医院，都会有东软整套企业 ET 管理系统和远程医疗系统，它们为，熙康计划，构成了很好的业务基础、客户基础和市场品牌基础。”卢朝霞表示。

“过去，我们通过‘卖解决方案’拓展市场，现在我们通过和大医院的合作，建立一个直面消费终端的市场。”卢朝霞认为，通过“熙康计划”的实施和运营，东软将在医疗设备方面有更持久、持续的回报。

除了医院、药店外，在“熙康计划”to B 的领域中还包括通信供应商、城市公共服务的提供商，甚至房地产商。”用不了多久，我们也会和房地产商形成一种合作。过去，房地产商喜欢卖房子送装修的增值服务，今后他们的模式有可能是卖房子送健康。因为东软会将个人健康监测设备植入在房间内，让房主不用去医院也能享受到全方位的健康监测。”张霞表示。

同样，在汽车电子领域，东软联合了众多的合作伙伴。比如像最开始服务于本田的阿尔派、服务于丰田的 AW 爱信，后来包括松下、德尔福、博世、哈曼等企业的合作，几乎全球“Top10”在车载领域的供应商都选择了东软作为他们的合作伙伴。

“我们提供的最核心的就是里面软件的开发。”李军解释，过去东软的商业模式是做供应商的“后方”，就是供应商是和消费者直面对接的，东软在他们的后面提供支持。”但今天这个市场，走在前端的合作伙伴开始要求我们与他们一起面对客户，要求东软和他们一起做第一层”。

“为什么他们会让东软一起并肩站在第一线?因为现在人们买车很少看硬件的兼容性和尺寸，他们开始注重软件带来的功能。是不是有足够多的功能，会不会出 BUG，所以我们需要和供应商共同走在第一线，直面消费者。”李军表示。

东软国际从[探路]到[上路]

让“多国部队”唱响“集结号”，是东软国际化的题中应有之义。

尽管东软在进行每一项并购前都会作详细的调查，甚至是不同国家的文化的研究，但仍然有很多出乎东软人意料的结果。用董事长刘积仁的话说，就是“东软买了人家，最后还要听对方的”。

有相同观点的还有东软集团总裁王勇峰。“打个比方，三年前我们在进军欧美的时候就发现了一个问题，德国的工会很强大，公司周末想要开会，必须得员工自愿才行，不得强制；如果东软想改变德国公司的组织架构或是裁员，也必须征求工会的同意。”

多元文化、多国语言交流都成为东软国际化必须逾越的屏障。“过去几年我们都在学国外的文化和法律，这已经成为东软高层的一门必修课。”王勇峰表示。

除此以外，东软还面临海外收购的其他风险。2009 年，东软收购了芬兰 SESCA 智能手机软件业务，此举增强了东软与诺基亚的合作关系。但如今，受诺基亚在全球智能手机市场份额连年下降的影响，作为合作伙伴，东软的手机软件开发业务利润可能会下滑。”因为诺基亚整个情况的变化，所以它的变数将给东软带来很大的挑战。”东软高级副总裁兼首席运营官陈锡民表示。

“在未来，东软的全球化目标是国际业务收入要占全部业务的 60% 以上。”尽管在国际化发展中面临诸多挑战，但是东软集团董事长兼首席执行官刘积仁仍然在东软 20 年庆生之际，制订了一个宏大的国际化目标，”对于一个软件企业，特别是一个中国的软件企业而言，国际化是我们必须做出的战略选择，它关乎东软未来的生存和发展。”

在刘积仁看来，当任何一家公司都越来越深刻地融入一个被“碾平”的世界中时，东软的竞争能力自然也需建立在参与全球竞争的基础之上。

从跨越语言障碍到文化融合“多国部队”的集结号

“一个项目可能会有四种语言交织在一起，沟通很麻烦，这也是东软国际化最初的挑战。”王勇峰表示，和其他中国企业国际化不同的是，东软不是在和外国人买卖能源、铁矿石，如果是那样反而很好打交道。但是，对于做 IT 解决方案的东软来说，必须要和人打交道，而且不是一两个人那么简单，是要和一个企业的所有人都打交道。

东软集团嵌入式软件事业部副总经理兼第三研发中心主任曲滨涛比喻他所在的团队是东软国际化的“马前卒”，因为他所在的部门从东软收购 SESCA 智能手机软件业务开始就直接与来自芬兰和罗马尼亚的同事进行项目级的合作，在双方人员的频繁交流中不免遇到形形色色的问题。海外大客户如同一个“多国部队”，多种语言和文化的碰撞融合就是题中应有之义。

“招聘外籍员工或懂多种外语的中国员工成为嵌入式事业部的人才计划。”负责东软华北大区人力资源的盖龙佳表示，过去 3 年里，东软招聘到了 26 个国家讲 23 种语言的外籍员工。

“收购也是我们直接获得人才的重要途径。”在东软集团，陈锡民有一个重要任务，在帮助东软国际化的同时，整合海外收购的资源，其中对团队的整合至关重要。”如果我们买过来一支国外的团队，就不能让他们孤军作战，要把他们统一成一个整体。”

在东软不乏有这样的例子：海外优秀的管理者被派到中国，并直接参与管理。来自德国的斯蒂芬被派到中国的时候就带着两种身份，既是项目管理者，又是一个技术专家。斯蒂芬的任务是协助中国团队完成东软后台业务的国际化，包括像人力资源的管理系统、ERP 系统。

“让大家都在英语的环境中磨合，可能只要半年就没有问题了，但是东软后台的很多系统都是中文的，不是大家都讲英文就能解决的，它需要很长一段时间的磨合，而斯蒂芬就起到关键的作用，他不仅带来了

国际化的经验，更能从国际化的角度让东软后台发挥最大效用。”

即便越过语言障碍的鸿沟后，东软人也会碰到不同文化的挑战。“我有吸烟的嗜好，但是相对国际化来说，自己的行为就要更正。尤其是和欧洲人打交道，不但不能吸烟，还要注重仪表、举止。”王勇峰调侃道，“如果我吸着烟和欧美的客户交谈，他们一定会认为我来自一个很不阳光的地方。”

“在海外，不同国家的文化也有让我们感到耳目一新的一面。”王勇峰解释，与德国工会势力很强相比，芬兰是另一种情况。在芬兰，解雇人、招聘人都很方便，因为这个国家的定位就是把继续教育和培训列为国家整个人才战略。所以，芬兰的用工灵活性是非常高的。而罗马尼亚、英国和法国又不一样。

嵌入到手机之中 国际化 “Neusoft at back”

“当客户发生变化，可能预示着我们当时收购的市场环境、客户环境已经大不同了，我们需要及时应对。”对于诺基亚出现的变数，陈锡民表示，东软要增强自身的应变速度。

对于东软来说，提升自身的抗风险能力，摆脱对单一客户和某一区域带来的营收风险是一个不小的挑战。“虽然东软通过并购策略迅速扩大市场规模，不断优化在北美、欧洲的布局，但能否对冲日本经济不确定的风险还不为所知。”相关机构分析道。

“任何一个阶段都会有‘阵痛’，就像当年摩托罗拉叱咤风云的时候，东软也有好几百人在为之服务，但是随着它的业务减少后，东软在这方面的业务也停止了。”陈锡民认为，诺基亚的变化，让东软人看到的不是失望，而是有什么新的机会。

“因为每个人的变化都意味着整个市场产业环境新的潮流。”陈锡民认为，未来“Phone”的价值会急剧降低，“今天 iPhone 和 Android 引领了智能手机的潮流，但是未来的潮流是手机如何更多地与互联网关联，所以没有多少人会关注 Phone，更多人都会关注移动互联网。”

如果你是在使用诺基亚，或是索爱，再或是摩托罗拉等品牌手机的时候，你就是东软的客户。就像 intel 有一句话叫 Intelinside，东软的口号是” Neusoft at back”。

在海外，从芯片厂商到手机厂商、从 OEM 到运营厂商，东软和它们都建立了合作关系。“伴随着生态链的建立，我们有些是和商家维持外包的业务关系，但是某些部分就会变成共同策划业务，于是我们变成了他们的战略合作伙伴。”陈锡民表示，东软在国际化的进程中，业务模式将会转型，东软将更适应外界变化。

举个例子，东软可以把手机厂商和运营商进行结合，进而推出下一代应用商城，也就是手机的应用。东软可以从中打造一些中间件的技术平台。“这样做的好处是，我们的软件已经预装到客户的手机里面，同时我们跟运营商的合作，又为我们广大的第三方应用开发者提供了一个跨平台的开发平台。”陈锡民表示，我们还可以从这个平台上找到一些新的商业机会，比如说推动移动增值业务的一些开拓。