

(←上接A13版)

同时，我们需要注意，政府采购是单位付钱。所以，实际使用的用户对价格体验其实是无感知的。所以，如果以用户感知的体验来打分是：

永中的用户价值=70-90-20=-40分

事实上，比这个分数还要低。你以“爱国”绑架，让用户价值下降那么多，用户怎么不怨声载道。找各种理由回到以前的舒服境遇里。曹参对永中的核心竞争力定义为“数据集成”。他分析说“微软Office软件有着相当明显的缺陷：Word、Excel和Power Point是三个独立的、无法集成的应用软件。如果把文档处理、电子表格以及幻灯片制作集成在同一个程序里，那么用户修改了文档里的数据后，电子表格和幻灯片里相应的数据会自动修改过来，不需要用户再亲自逐一找出必须修改的地方。”

我去！一个数据要同时在Word、Excel和Power Point被引用，这是一个非常非常低频的应用场景好不好？

我刚刚回忆了一下过去5年，我自己的文档操作，用不到一次“数据集成”。

在永中，曹参是无可争议的产品核心，章燕青无比支持曹参，永中上下无比团结奋斗。倪老师当时带我去永中的路上，对永中的集体奋斗精神赞不绝口。

回到永中，永中的问题是，没有花足够的注意力，在用户最高频的使用场景中，提升用户体验。反而花了最核心的力量，为了一个用户5年也用不到一次的场景使劲下功夫，还为此沾沾自喜。我在网上看永中的结局和曹参的回忆，曹参把怨恨放到了收购永中的唐敏等人身上。

其实不应该。永中因为欠债1000万人民币，被破产清算。1000万人民币，北京一套普通房啊。如果产品的用户价值清晰正向，筹1000万人民币，不难啊。

永中有坚实共同扛压的组织，有很

好的开局，也做出了7、8成的产品。但是败了。曹参的回忆文章里，有对自己创新点的自诩，有对对手的怨恨，但是没有完整的用户场景、用户体验地图、用户价值。

马化腾说：产品经理不能为了自己的自尊心而战。

改变体制的考核方式，才有可能培养创新生态

复盘了我对方舟和永中这两个十余年前的明星企业，核心败局点的理解。

那时我们确实犯了错。我们在组织设计、用户洞察、用户体验等多方面都错了。但是政府一次重大项目支持失败，十几年后，中国还是没有芯片和操作系统，这不是我们的错。再尝试探讨一下，为什么二十几年过去了，我们有了数不清的高楼大厦，很多县城都建设的跟北京似的，我们有了新四大发明。但是我们还是没有操作系统。

在信息社会的国际空间里，中国是个网络强国。不过这个网络强国架构在微软的Windows和Google的安卓上。

2014年，我陪倪老师参加一次好像挺高端的“移动操作系统生态研讨会”。我说，我们国家如果真的想要一个“移动操作系统生态”，其实挺清晰和明确的，就是国家出钱，投种子，一年往市场里撒1000亿，连撒5年钱。允许大面积失败。

在场官员然后就谈到了如何从科技园拿地做高政府投资的资产，以保证投资成果……我无语。然后退出。

为什么我们建得了房子，放得了卫星，但是做不出操作系统？这其实和联想把Wintel框架的PC卖到全球第一，但是不能向内再走一棒，去做核心技术，也不能向旁边再走一步，拥抱互联网和移动互联网，原因是一样的。就是体制的集体心智模式，高度依赖确定性。

在确定性的框架内，内部人才高度竞争、不能容纳失败。结果就是过度管

理。所有的人都以确定确定再确定为荣。不确定是恐惧，是慌张；失败，是羞耻，是污点。而创新、创意，从萌芽到长成，就是与不确定与失败的一路相伴。这是我们的体制恐惧和不能容忍的。

而市场导向的企业呢，他们跟着用户走，跟着市场走。14年，倪老师再次推动移动操作系统，让我和腾讯谈，能否把微信移植到自主可控的操作系统上。我马上找了腾讯的大佬，讲了有总书记手谕的事，然后问微信能不能移植。腾讯人的反应与我预期一致：我们跟着用户走。没有用户量，工作没法安排。所以，有篇文章《国产操作系统要靠BAT》，指望每个季度得发财报支撑股价的上市公司？别扯了。

谁的窘境，谁的羞耻

所以，我说政府要操作系统，需要的，不是投资一个团队，而是烧钱烧出一个生态。就是烧钱，容忍失败。战国时期燕昭王于易水之畔筑黄金台，招天下之士，谁有能力，现场抽一块黄金与之。市场与人性如此，我们何苦自欺欺人。

人家一自行车烧100亿，我们一个国家的操作系统，复杂庞大的生态，需要无数人参与。难道您打算，确定性地投几个公司，少少给上几个1500万，然后去打安卓？

这是谁的窘境？为什么说挑战安卓比挑战微软还难？因为今天，基于安卓的生态更庞大、更繁荣、更高频。从办公、商务、生活、娱乐。一个个人以及企业的数字空间，几乎都可以利用手机完成。我们对移动场景的依赖，远远大于桌面。

微软OFFICE投了多少钱？微软是上市公司，公开财报，2016-2017年度，微软一年的研发投入是124亿欧元，1000多亿人民币。微软一年研发投入1000亿人民币，我不知道这中间，多少钱用于OFFICE。但是无论如何，永中8年花了1.5亿，挑战失败，成为重大污点。

我不知道这是谁的窘境，谁的羞耻。

18年前倪光南院士和我叹气：“纯计划经济也好，纯市场经济也好，都能做出大东西。”18年后，2018年倪院士已经79岁，还在为了中国自主可控的芯片与操作系统奔走呼吁。世人眼中，他是一个唐吉柯德。被柳传志逐出联想，曾经推动的重大项目未能完成。为了这个梦想被一个又一个人利用。而他明知道自己在被人利用，还是宁可冒着一世英名赴水流的风险，还是继续尝试、继续努力。不作为，无过错的人们嘲笑他：“不识时务”、“老被人骗”、“被人骗了还在继续做”……然后所有人，继续直接间接地为“无芯”买单。

我不知道这是谁的窘境，谁的羞耻。

结束语

这段往事，因为充满了激情、失落、怀疑、愧疚种种复杂的情绪，所以我非常不愿意回忆。今天趁这个机会，提一口气真气，把它写出来。没有给倪老师看，因为倪老师是个真正的君子。如果给他看了，他一定会为这个人避讳，为那个人考虑。

某年，我和郝玺龙一家还有他的朋友几人，一起去长白山玩。夜宿山脚下的农家院。居然在这个农家院里，遇到了刘强。方舟一别，没想到多年之后，居然在千里之外，这样的地方再见。昔日的英挺少年，鬓已斑斑也。那时他已经创办君正。方舟往事，大家都不愿意再提起了。

那么多好战友，我们散了，都没有道别过。

但是，曾经的尝试、努力、错误、牺牲。发生过就是发生过。把此文放到互联网上，以此向当年曾并肩作战过，彼此支持，彼此抱怨，没能好好道别的战友、老师说一句：谢谢、珍重。

(摘自微信号：梁宁-闲花照水录)

(←上接B7版)

除了在M高速公路上以外，爱尔兰公路的路标不明显。一个交叉路口设了一个柱子，上面有许多指向不同方向的路牌，路牌上写有爱尔兰文字(Gaelic)和英语，看得你一头雾水。更糟糕的是你在车里根本看不清，等你看清，车已过了转弯点。好在现在都有GPS(全球定位系统)导航器，可以在出租汽车公司租，一星期一百美元左右。我这一次是在亚马逊网站上买了一张带爱尔兰和英国的GPS图卡，只花48美元，插到我的便携式GPS导航器中，便可以使用了，但是也有失灵的时候。在Connemera山区有些路段，GPS没有显示路段，那天在开回都柏林的路上还冻住了，几乎失灵。建议大家去另一个国家开车一定带上一个GPS。GPS导航器还有一个可以避免高速公路付费口的设置，选择避免付费公路(Toll Way)

后，在高速公路上就要到付费处的时候，GPS就会选择适当的路口告诉你下高速公路，过了收费口后再指导你上高速公路。以前傻乎乎地不知道有这一功能，结果在到达都柏林的当天从机场到入住的酒店，没有选折这个设置，按着GPS指引的方向走，穿过了一个隧道，再加上一段M级高速公路便付费了13欧元。后来经一位与我们一样自驾游的美国的指点，方知GPS的这一功能。在Galway开回都柏林时，试用了这个功能，一分钱也没付。当然，时间是要损失一点的，鱼和熊掌不能兼得么！

再来谈谈租的车。旅行社原来安排的车是最小的菲亚特Panda小车，由于去年在希腊Mykonos岛上开过这种车，觉得太小，不安全。就加了一点钱，租了一辆稍大的车。在机场办理租车手续时，被告知是“大众高尔夫”，但到停车场取车时才发现是一辆柴油引擎的5速手档5门雷诺Megane。开始还觉得怎么给的是

柴油车，到后来才暗暗庆幸还好是柴油车，省油！根据开得里程数和油费，这辆车每升柴油可跑26余公里，折合大约每加仑60英里。回来一查，雷诺的指标是每加仑58英里。而且爱尔兰和整个欧洲，柴油要比汽油便宜，且柴油引擎省油，而美国是相反的。难怪欧洲柴油车普及，宝马、奔驰和奥迪都有柴油车。租车公司也有这类车供出租。所以以后去欧洲租车开，一定要柴油车。不过柴油引擎的车，震动和噪音稍微大了点，在低速时没有多大的感觉，但是在高速公路上开到每小时120公里，引擎的转速达3000转/分时，就有感觉了。好在大多数时间是在乡村小路上开。而且，雷诺Megane对于爱尔兰乡村这样的小路，已经足够大了，否则会车时，一不小心习惯性地向左边打方向避让，车左边就要擦到路边的矮墙和树木了。