

数字化服务国家队是怎样炼成的？

——太极计算机公司的战略转型和企业成长之路

肖婷、翟耀

案例摘要：太极计算机公司成立于 1987 年，其前身可以追溯到上世纪 50 年代成立的华北计算技术研究所（后又称“中国电科第十五研究所”），主要担负国防安全相关的时代使命，是我国计算机事业的先行者。自成立伊始，太极计算机完整经历了中国电子信息产业风起云涌的 30 年，从专精于小型计算机起步，踏过网络时代的洪流，经受市场化改革的历练之后走进数字化时代，铸就“数字中国”建设国家队。

本案例基于对太极计算机公司的访谈和调研，按照时间线顺序，再现该企业上述的发展历程，揭示其如何历经“四个阶段”并完成“三次转型”。

本案例适合商学院各类学员，学习企业战略、创新实践等相关课程，同时也有助于了解信息科技产业、数字化转型等相关专题。

关键词：计算机、IT 服务、数字化、数字中国、太极股份

本案例由北京大学光华管理学院肖婷，北京大学管理案例研究中心翟耀根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2022 北京大学管理案例研究中心

一. 国家计算机工业体系的战略开篇：太极的诞生

新中国成立伊始，计算机科学也属于“百废待兴”中的一项，尽管还承受着当时国内外种种不利因素的影响，但是依旧在艰难中摸索起步。1956 年 1 月，中共中央召开知识分子问题会议，喊出“向科学进军”的口号，并于当年 12 月颁布了我国第一个面向长期的科学技术发展规划——《1956—1967 年全国科学技术发展远景规划》。

这一事件是新中国科技史上的重要里程碑，它标志着

我国开始走上了国家统一领导的远景规划和近期计划“长短”相结合的科技发 展道路。根据中央指导精神，科学界认定，在当时最迫切需要的科研项目，除了众所周知的原子弹和导弹等军工技术以外，还包括计算机、半导体等关键领域。

在时不我待的大背景下，我国在 1956 年开始筹备中科院计算所，并于次年正式成立。1957 年，又开始筹备华北计算技术研究所（第十五研究所，简称十五所），次年十五所建成，战略定位明确为“肩负起为国防服务的使命”。从我国第一代电子管计算机，第二代晶体管计算机，到第三代、第四代小规模、大规模集成电路计算机，十五所都是主要研制单位，同时也是我国小型计算机的发源地。

1978 年，党的十一届三中全会后决定改革开放，这也为我国计算机事业的发展注入了全新的活力。新的时代，国家需要建设“一个强大的计算机工业体系，使其成为满足国民经济和社会发展、国防建设需求的先进技术和装备”¹，因此计算机要从神秘的象牙塔中走出来，不能只是在科研机构内被小范围研究的高端技术。

1979 年 3 月，国务院决定成立规划和管理计算机工业发展的电子计算机工业总局。1982 年 5 月，第四机械工业部、广播电视工业总局与电子计算机工业总局合并组建“电子工业部”。

1986 年 8 月底，电子工业部与国务院电子振兴领导小组计算机系统专业组，在山东省烟台市莱阳县石岛镇召开专家研讨会，即我国计算机行业内著名的“石岛会议”。会议认为，中国计算机工业要“抓应用、促发展，以用立业”。产业政策应强



调以发展微型机为重点，适当发展中、小型系列机；产业布局要注重应用体系和工业体系相协调，注重软件与硬件协调发展，科研与生产协调并进，市场、应用与服务相结合，“软中有硬，硬中有软”。这些关键内容，在当时被形象地比喻为太极图的阴阳八卦（阴象征软件，

¹ 《十五所风雨五十年》. 尹一捷. 《计算机世界》杂志 2008-11 期

阳象征硬件)，并称之为“太极计划”——而这也成为太极计算机命名的由来。

《易经》有云：“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦。”在中国古老的文化与哲学中，太极被视为“万物之本源”，而立足于今天，太极八卦图的阴阳概念恰如现代二进制计算原理中的数字0和1，古老的华夏文明和西方的科学技术迎头相遇。

1987年10月23日，在原电子工业部部长李铁映的主导下，依托华北计算技术研究所（十五所），太极计算机公司成立大会于北京饭店召开，时任电子工业部领导钱敏、曾培炎出席并为公司成立揭幕。以国家级产业振兴计划的名字直接命名的公司在新中国的历史上并不多见，由此也可见太极计算机在当年的起点之高，实力之雄厚以及当仁不让的行业地位。

1987-1990年代中期是太极发展历程的第一阶段，公司主营小型主机，在当时的市场和产业环境下，太极的主打产品2230型超级小型计算机获评1988年全国十大科技成就，既打破了中国计算机市场长期被外商独占的局面，也为我国国防军工、战略能源勘探等关键领域的发展做出了重要的贡献。

太极公司连续六年占据国内小型机市场份额第一名，国内市场占有率始终超过50%。太极的产品代表了那个时代的高科技成果，其主机业务保持稳步发展的态势，可谓“出道即巅峰”。此外，太极的牵头还促使科研院所真正冲出实验室的大门，它显示着国家对我国科技体制改革方向的探索，面向市场寻求转型之路，这也奠定了太极的发展根基和品牌形象基础。

然而，祸兮福所倚，福兮祸所伏，在荣誉和成就的背后，太极要面对的第一次危机，行将袭来。

二. 紧盯国家需要：第一次战略转型

1992-1993年以后，随着国家改革开放政策的深入，计算机行业发生巨变，太极也开始面对新的挑战。90年代初期，中国政府取消了对计算机产品进口的许可批文制度，相应地也将相关产品的关税降低。中国庞大的市场需求和消费潜力，令国外先进技术和头部品牌蜂拥而入，其中就包括世界领先的Compaq、IBM等巨头。很快，国内厂家的小型机市场份额断崖式下跌，太极也立刻感受到了来自于竞争对手的压力，进而在成长道路上首次面对生存危机——死守小型机的“一招先”战略显然已经不能带来转机，因此太极在彼时需要实现行业突围，也就是攻向自己之前并未涉足的市场。

经过对本行业的综合分析，太极决定调整企业战略，在国内率先将计算机技术