

甘肃省公务员培训、专业技术人员继续教育公修课指定教材

创新与 创业实践

Entrepreneurship Practice

段建玲 编著



甘肃文化出版社

甘肃省公务员培训、专业技术人员继续教育公修课指定教材

创新与创业实践

Innovation and Entrepreneurship Practice

段建玲 编著



甘肃文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新与创业实践 / 段建玲编著. -- 兰州: 甘肃文化出版社, 2010.4
ISBN 978-7-5490-0001-2

I. ①创… II. ①段… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 069558 号

创新与创业实践

段建玲 编著

责任编辑 / 王天芹

装帧设计 / 陆祖惠

出版发行 / 甘肃文化出版社

地 址 / 兰州市城关区曹家巷 1 号

邮政编码 / 730030

电 话 / 0931-8454870

网 址 / www.gswenhua.cn

经 销 / 新华书店

印 刷 / 甘肃乌金煤田印刷厂

开 本 / 710 毫米×1020 毫米 1/16

字 数 / 300 千

印 张 / 16

版 次 / 2010 年 4 月第 1 版

印 次 / 2010 年 4 月第 1 次

书 号 / ISBN 978-7-5490-0001-2

定 价 / 30.00 元

如发现印装错误, 请与 0931-8479602 联系调换

编 委 会

主 任：庞 波

委 员：孔令纪 李德福 田 刚
李平宁 吴志强 闫秀春

执行委员：段建玲

代序

甘肃省委组织部副部长
甘肃省人力资源与社会保障厅厅长

龐波

在创新成为这个时代最鲜明的主题,创业成为发展的根本驱动力的新形势下,编辑出版《创新与创业实践》教材并对广大公务员和专业技术人员进行这方面知识的培训,无疑是一件很有意义的事情。

党的十七大报告指出,提高自主创新能力,建设创新型国家,这是国家发展战略的核心,是提高综合国力的关键。明确要求坚持走中国特色自主创新道路,把增强自主创新能力贯彻到现代化建设的各个方面。把创新提到国家长远发展的战略高度予以部署和强调,这是我们党基于对世界经济科技发展趋势的清醒认识,基于对我国经济社会发展现状及其所处阶段的科学判断,基于对落实科学发展观要求的准确把握而提出来的。

改革开放三十多年来,我们国家之所以能够保持持续快速发展的态势,关键在于始终坚持以经济建设为中心,以改革开放为动力,以创新创业为手段,积极营造宽松良好的创新创业环境,最大限度地发挥人民群众创新创业的主动性和积极性,着力推动思想文化、体制机制、经济科技等各个领域的全面创新,这也是我们国家发展经验的核心之所在。

当前,经济社会发展的时代背景与外部环境已发生了重大变化,创新在增强竞争力、实现持续发展中的重要作用更加突显。正是基于此,甘肃省委、省政府提出“四抓三支撑”总体发展思路,其中把创新问题作为“四抓”之一明确提出来,号召全省“坚持解放思想,拓宽思路,努力走出欠发达地区、西部老工业基地创新发展新路子”。在省委十一届七次全委会议上,又对这

一发展思路进行了细化,明确提出要实施“中心带动、两翼齐飞、组团发展、整体推进”的区域发展战略和“五个大幅度提升”的奋斗目标。落实省委的决策部署,推动全省经济社会又好又快发展,就必须坚定不移地走创新创业之路,用改革的办法破除体制障碍,用创新的举措破解发展难题,用开阔的思路拓展发展空间;就必须把创新创业作为科学发展观的内在要求来落实,作为脚踏实地、积极进取的精神状态来弘扬,作为发展理念来强化,作为重大战略来推进;就必须大力开展创新活动,不断提升创新实力,推进经济结构调整和发展方式转变,努力形成以低投入、低消耗、低排放,可循环、高效率,全面化、长远性、可持续为基本特征的创新驱动型发展模式。

推动创新创业,必须加强思想观念、创新意识和创业能力的开发和培育,不断引发动力,激发活力,提高能力,提升层次,让创新创业成为推动科学发展的强大动力。一要思想策动,弘扬创新创业精神。思想解放程度有多深,发展就有多快,推动创新创业要突出在思想观念上解决问题。要引导广大干部群众冲破思想的禁锢,掀起新一轮思想解放的热潮,坚决破除等靠要的依赖思想、怕苦畏难的消极思想、因循守旧的保守思想,大力弘扬艰苦奋斗的自强精神、敢为人先的开拓精神、勇于实践的实干精神,大力倡导崇尚创造、褒扬成功、宽容失败的价值观,让创新创业文化贯穿于经济社会发展的全过程,让创新创业基因植入到每个社会细胞中,在全社会形成浓厚的创新创业文化氛围。二要政策推动,打造创新创业平台。政策是风向标,也是助推器,必须完善政策措施推动创新创业。要进一步健全政策措施,消除体制障碍,搭建创新创业舞台,努力建设更多更好的有利于创新创业的集聚地和实验场,为创新创业者开辟更广阔的空间。三要服务带动,提高创新创业能力。创新创业具有开创性、风险性、艰巨性,只有在良好的环境里才能生根发芽、开花结果。要加快推进政府管理创新,深化行政审批制度改革,努力建设服务型政府建设,加大政府对创新创业的扶持力度,不断优化创新创业环境。四要团队联动,培育创新创业群体。在市场经济条件下,团队合作是提高竞争能力、化解市场风险的有效途径。要注重创新创业团队建设,培育创新创业群体,提升创新创业层次,使更多的创新创业尽快实现由生存型向成长型的转变。

广大公务员和专业技术人员作为推动全省改革开放和现代化建设的骨

干,理应自觉地不断增强创新意识和创新能力,理应在创新创业的伟大实践中建功立业,成为推动科学发展的中坚力量。一要不断锤炼创新创业本领。正确认识自己、剖析自己,既要看到自身的优势,又要看到存在的不足,勤于学习,善于学习,紧跟时代发展的潮流,努力掌握各种新知识新技能,不断提升创新创业能力,在投身创新创业的实践中施展才华、体现价值。二要自觉增强社会责任意识。要把党的要求、时代趋势和岗位职责有机结合起来,在推动创新创业、加快全省发展的大背景下找准聚焦点、明确结合点、把握着力点,切实履行职责、发挥作用。三要努力培育创新创业精神。要不断深化对创新创业重要性的认识,勇于破除陈旧观念的束缚,与时俱进地弘扬敢为人先、勇争一流的创新精神和坚韧不拔、务实图强的创业精神,使创新创业成为自身的内在追求。四要积极投身创新创业实践。要面向经济社会发展的主战场,把创新热情、创业活力和创造潜能激发出来,把创新创业的成果和业绩展示出来,在实践中发展自我、实现自我,成为引领创新的排头兵,成为改革发展的推动者。

《创新与创业实践》这本书从创新的机遇和来源,创新思维的训练、创新方法的运用、创新与创业环境要素分析、创业的战略选择、创新创业的实践案例等方面,比较系统地阐述了创新创业的有关理论和方法,介绍了相关的成功案例及其带给我们的启示,是一本理论性和实践性、可读性和示范性都结合得很好的培训教材。我愿意把它推荐给大家,希望通过这本书,人人都可以发现自身存在的创新创业的意识和精神,人人都可以在自己的组织中寻找到创新创业的机遇,人人都能在实践中学会运用创新的理论和方法,人人都能服务于这个时代赋予我们的创新创业的伟大实践。

目 录

第一章 创新的机遇与来源 / 1

第一节 意外的结果或事件 / 3

- 一、意外之喜——接住天上掉下来的馅饼 / 4
- 二、塞翁失马——在失败中寻找成功的机遇 / 9
- 三、惊乎于外——把握不寻常的外在事件 / 12

第二节 主观与客观的矛盾和不协调 / 15

- 一、经济状态不协调 / 15
- 二、南辕北辙 / 18
- 三、错误理解客户需求 / 19

第三节 流程的薄弱环节 / 21

第四节 产业或市场结构的变化 / 26

- 一、汽车的故事 / 27
- 二、没有改革开放就没有海尔 / 30
- 三、产业结构何时发生变化 / 32

第五节 人口特征的变化 / 36

第六节 新知识的诞生 / 40

- 一、基于知识的创新特征 / 40
- 二、基于知识的创新有何要求 / 42
- 三、独特的风险 / 46

第二章 创新的原则、方法、思维模式与体系 / 53

第一节 创新的原则 / 54

一、创新机会的分析 / 54

二、创新的原则 / 55

三、创新原则的应用 / 64

第二节 创新的基本方法 / 66

一、创新思路的引导十法 / 66

二、常用的创新练习方法 / 68

三、企业应用创新方法的主要经验 / 75

第三节 创新的思维模式 / 77

一、创新思维的基本条件与基本原则 / 78

二、创新思维方式与方法 / 79

三、企业管理创新思维模式及其建立 / 82

第三章 创新与创业环境的营造 / 90

第一节 创新与创业环境的影响因素 / 91

一、创新环境的影响因素 / 91

二、创业环境的影响因素 / 96

第二节 创新创业环境与企业集群发展 / 105

一、企业集群与创新体系 / 105

二、国外的创新集群与集群策略 / 114

三、国内创新集群的发展与高新技术开发区 / 116

第三节 国内外创新创业环境模式 / 119

一、国外创新创业环境主要营造模式 / 119

二、国内创新创业环境现状 / 135

第四章 创业战略与创新精神 / 150

第一节 创业战略 / 150

一、破釜沉舟,全力以赴战略 / 151

二、择人任势,乘虚而入战略 / 154

三、生态利基战略 / 164

四、改变价值和特征战略 / 171

第二节 创新精神 / 179

一、创新精神是企业快速、持续发展的动力 / 179

二、公共服务机构中的创新创业精神 / 180

三、公共服务机构创新创业实施建议 / 182

第五章 创新创业实证 / 187

第一节 创新实践案例 / 187

创新案例一：中关村的主要创新集群 / 187

创新案例二：台湾地区新竹 IC 集群 / 194

创新案例三：“天堂硅谷”与杭州软件集群的发展 / 205

创新案例四：宝钢——跻身世界五百强的管理创新 / 211

创新案例五：3M 公司创新案例 / 213

第二节 创业实践案例 / 219

创业案例一：不走寻常路的美特斯邦威 / 219

创业案例二：马克·安得森和美国网景公司 / 222

创业案例三：以新制胜的“婷美” / 223

创业案例四：如家快捷酒店集团品牌发展之路 / 226

创业案例五：冯军与他的爱国者帝国 / 230

参考书目 / 235

第一章 创新的机遇与来源

创新是创业的原动力。创新行动赋予资源一种新的能力,使它能够创造财富。事实上,创新本身创造了资源。只有当人类在自然界中发现了某个东西的用途,并赋予它经济价值,这个东西才成为资源。在此之前,植物只是杂草、矿物只是另一种石头而已。就在 100 年前,埋在地下的石油和铝土矿(铝的原材料)还不是资源,当时,它们只是令人讨厌的东西,因为它们破坏土壤的肥质。青霉素也是一种有害的东西,不是资源。细菌学家培育细菌时必须费很大劲抵制它的侵害。到了 20 世纪 20 年代,伦敦的一名医生——弗莱明发现这种“有害的东西”就是细菌学家苦苦寻找的细菌杀手,于是,青霉素成为一种有价值的资源。

社会和经济领域的情况亦是如此。在经济中,没有比“购买力”更重要的资源了。但是购买力是企业家创新的结果。在 19 世纪初期,美国的农民实际上没有什么购买能力,因而也无力购买农机具。当时,市场上有许多收割机,但是不论农民多么想要,他们都付不起这个钱。于是有一位收割机发明者麦克科密克创造了分期付款制度。这种方式使得农民能够以未来的收入来购买收割机,而不是仅仅只靠过去菲薄的储蓄,于是一夜之间,农民就有了购买农机具的能力了。

同样的,凡是具有能改变已有资源以创造财富的潜力的行为就是创新行为。将卡车车身从轮子上卸下来,放置于货运轮船上的点子并没有多少新的技术含量在里面。这个“创新”即集装箱,根本不是脱胎于科技,而是根源于一种将“货运轮船”视为物料装卸设备,而非“船”的新概念,这个概念意味着真正重要的是使在港口停泊的时间尽可能缩短。但是这个貌似平凡的创新却使远洋货船的效率提高了四倍,很可能也拯救了海运业。没有它,世界贸易近四十年来的巨幅增长就不可能发生,而如此简单的创新却在所有

主要经济活动中创下了最快增长的记录。

正如这些事例所显示的,创新不一定是技术上的,甚至可以不是一个实实在在的“东西”。从影响上看,只有少数技术性创新可与报纸或保险这种社会创新抗衡。分期付款制改变了经济。任何领域只需引进了分期付款制,它就能将经济从供应驱动型转变为需求驱动型,不管该领域的生产水平如何。

如此看来,与其说“创新”是科技的术语,不如说是经济或社会的术语。我们可以这样定义它:“创新就是改变资源的产出”,或者将它从需求的角度来定义而不是从供给的角度,即定义为“改变资源给予消费者的价值和满足”。

创新的方法是一个非常值得研究的课题,创业者或者企业家无论是政府还是企业,都必须学会如何进行系统化的创新。

成功的创业者或企业家不会坐等灵光闪现,而是努力实干。总而言之,他们并不求惊天动地,诸如,他们的创新将“掀起一场产业革命”,或建立一个“亿万资产的企业”,或者一夜之间成为巨富的想法不会出现在他们的脑子里。但凡有这种大而空、急于求成想法的企业家注定要失败,大多数都会干错事、走错路。一个看似伟大的创新,结果可能除了技术精湛外什么也不是;而一个中度智慧的创新,如麦当劳,反而可能演变成惊人且获利颇丰的事业。同样的道理亦适用于非商业性事业和公共服务的创新。

成功的创业者或企业家,无论他们个人的动机是为钱或追求名誉,他们都试图去创造价值或有所贡献。不过,他们的目标非常高。他们不满足于只是对已有事物加以改善或修正,他们试图创造出新颖、与众不同的价值和满意度,试图将“一种物质”转换成一种“资源”,或将已有资源组成新颖、生产力更强的结构。

变化提供了人们创造新颖且与众不同的事物的机会。因此,系统的创新存在于有目的、有组织地寻找变化,存在于对这些变化可能提供的经济或社会创新的机遇进行系统的分析。

一般来说,变化是时刻在发生或已经发生的。绝大多数成功的创新都是利用变化而达成的。诚然,许多创新本身就是重大变化,如一些重要的技术创新,如怀特兄弟发明的飞机等就是例证。但是这些是例外,而且是相当

不寻常的情况。大多数成功的创新都很平凡,它们只不过利用了变化而已。

确切地说,系统的创新,是指追踪创新机遇的来源。一部分创新机遇来源存在于组织内部,不论是商业性还是公共服务性机构。它们基本上虽然只是一些征兆,但却是已经发生的变化,或只需少许努力就能发生的变化。这些内部来源主要来自:①意外的结果和事件;②主观与客观的矛盾与不协调;③流程的薄弱环节;④产业或市场结构的变化。另一部分创新机遇的来源主要涉及企业或产业外部的变化:①人口统计数据的变化;②新知识的诞生。

这些创新机遇与来源的界线并不分明,彼此之间有相当多的重叠部分。它们好比是位于同一个建筑物不同方向的窗口,每一扇窗口展现的一些景色也可以从邻近窗口看到,但是从窗口中心看到的景观却是互不相同。

由于每一个来源都有自己的独特属性,因此,这些来源需要单独进行分析。然而,没有哪一个来源天生比其他来源更重要或更具生产力。重大的创新可能来自对变化征兆(诸如产品或价格上不经意的变化所产生的意外成功)的分析,也可能来自伟大的科学突破所带来的新知识的广泛应用。

但是,这些来源的讨论顺序并不是随意的。它们按照可靠性和可预测性的程度,由高到低排列。与普遍的认识相反的是,新知识,特别是新科学知识,不是成功的创新最可靠或最可预测的来源。虽然科学创新显得很风光,也很重要,且非常引人注目,但它实际上却不是最可靠和最可预测的。相反的,对于隐性变化的征兆,如意外成功或意外失败,其风险性和不确定性却是相当低的。一般来说,从创建企业时算起,从这里产生的创新能够在最短的时间内预测到结果,不管是成功还是失败。

第一节 意外的结果或事件

意外很有可能会带来回报更高、风险更小的创新机遇。领导者应该充分注意到“意外”所带来的创新机遇。“意外”没有反映在管理者所读到的信息和数字资料上的事件,它们是将既有的专业知识应用到新事物上的机会。成功地利用意外的外在事件有一个前提,即它必须和所在行业的知识和技

巧相吻合。

意外的结果或事件只是提供了一个绝好的创新机遇,如果缺少创新意识,机遇只能是火花一闪后的湮没。机遇只会关照那些创新意识敏锐、敢于突破的智者。

一、意外之喜——接住天上掉下来的馅饼

不少最伟大的成功事业,都包含着意外和偶然。没有哪一种来源比意外的成功提供更多的成功创新的机遇,而且这种创新机遇风险最小,求索的过程也最不艰辛,就像是天上掉馅饼。最著名的例子就是爱迪生反复进行发报机试验时,意外地发明了留声机。

许多最佳创新决策都不是起因于详细的战略规划,而是依靠实验、尝试、机会主义,甚至“时运”。很多事后看来绝佳的创新策略,却经常是机会主义式的实验和意外带来的副产品。

1890年,强生的主业还只是抗菌纱布和医疗药膏。公司收到一位医生的来信,抱怨说病人用了强生的某些药膏后感觉皮肤不适。研究主管弗烈德·吉尔默很快做出回应,他寄给医生一包意大利滑石粉,建议涂在病人的皮肤上,这样可以使病人舒服些。然后,他又说服公司今后给产品标准配置增加一小罐滑石粉。

很快,强生公司惊奇地发现,顾客开始直接要求增购滑石粉。为适应这种需求,强生另外制造了一种叫做“强生婴儿爽身粉”的产品,很快成为家喻户晓的家庭用品。强生在相当意外的情况下创造了“婴儿爽身粉”业务,这项“意外”业务一度构成强生营业收入的44%,极大地促进了公司的成长。

后来,强生又意外地诞生了另一个著名产品“邦迪”。1920年,公司员工厄尔狄克森看到太太不小心被菜刀划伤了手,便为她创造出一种可以随时使用的药膏带——由一小片纱布、特别的涂敷药和外科用胶带构成,这样,整个药带就不会粘在皮肤上,而且不用去医院,自己就可以更换包扎。狄克森跟营销人员说了自己的发明,他们决定在市场上试验这种产品。经过不断改进,邦迪成为强生有史以来最畅销的产品,进一步强化了强生的“意外”创新策略。

多数人几乎完全忽视意外的成功。更糟的是,管理者往往从主观上就

将其拒之门外。他们不接受意外成功的原因之一,是人们常常以为由来已久的事物就是“正常的”、“永恒的”,而任何与我们所认为的所谓的自然法则相抵触的事物都不合理、不健康和反常。

20 世纪 20 年代,伦敦圣玛丽医院的弗莱明医生发现自己辛辛苦苦培育的细菌被某种东西杀死,并无意中发现“罪魁祸首”正是细菌学家们苦苦寻找的细菌杀手。于是,医药史上最伟大的创新——青霉素诞生了。之前,它一直都被当作祸害。当年,杜邦也是以这种方式发现了尼龙,而德国人曾把它当作意外而放弃。

意外的成功,是对管理者判断力的挑战。出现意外成功,却不能充分利用意外所创造的创新机会,反映出人们在思维、知识、联系和理解力上的局限性。以试验和进化论态度看待创新与成长的企业,往往能机智地把握意外成功所带来的创新机遇。

3M 公司 20 世纪 80 年代推出的报事贴,便是一个因偶然机会而意外成功的创新。它发明于 20 世纪 70 年代末,当时,3M 公司的科学家阿特·弗莱每周都要参加教堂唱诗班活动,可每次都有一件事让他头疼不已。为了标记唱诗班星期天将要演唱的赞美诗在哪一页,他在诗集里夹了许多小纸片,可是,每当他打开诗集时,纸片便会滑落到地板上,这样他就也找不到当初的标记在哪里。他突然产生一种想法:要是能把纸片粘到书页上而且还能轻松揭下来就好了。

这时,弗莱想起同事斯潘赛·西尔弗曾发明过一种胶水,由于黏性太小而被认为是一大失败。西尔弗自己也实在找不出可以使用这种胶水的地方。但是,他仍然将这项发明公之于众,希望能对别人的研究有所帮助。现在,也许这种胶水正好能派上用场。

弗莱利用业余时间研制了一种“临时书签”样品。接下来,他想办法让销售部门相信人们肯定会购买这种“可以粘到书页上、也可以轻松揭下来”的书签。于是,就像其他 3M“发明企业家”那样,他又将产品概念从书签拓展到便条,从而使产品的潜在价值大大提高。但是,公司依然很难相信,人们会需要一种比普通产品价格高得多的便条。

于是,弗莱和同事们采取游击战术——向公司内部人员发放产品样品,包括高级经理的助理。很快,3M 内部出现大量需求,各部门纷纷要求增加

订货。这样,弗莱终于说服商业用品公司生产便利贴,并于1980年正式面市。一年后,阿特·弗莱的发明被授予3M“杰出新产品奖”。不久,报事贴成为美国最受欢迎的办公用品之一,并畅销全球。

虽然利用意外进行创新需要一定的机会主义,但“意外的创新”其实“很不意外”。它绝对不代表纯粹的运气,而是各种因素综合作用的结果,即有准备的头脑以及能够产生意外和捕捉意外创新机遇的环境、氛围、文化和机制。

想要成功接住天上掉下来的馅饼,有一个前提,就是创新机会必须与自己的知识和技能相吻合。实际上,这种创新方式是把已有的专业知识应用到新机会上。同时,也要求产品、服务、营销以及分销渠道等方面的创新。

大多数组织中的高层管理人员,无论是小公司还是大公司,无论是公共服务性机构还是商业机构,一般都是在某一个职能部门或领域成长起来的。对于他们来说,这是使他们感到最得心应手的地方。

在很多时候,意外的成功根本就没有被发现。无人注意到它,因而也没有人利用它,结果竞争对手轻易地得到它并获得其中的报酬。

对意外成功茫然无知的原因之一是我们现有的报告体系一般不会对它进行报告,不用说要引起管理层的注意了。实际上,每一个公司,也包括每一个公共服务性机构,都有月报或季报。在每月的管理层和董事会上,每个人只将重点放在有问题的地方,甚至没有人注意超过预期目标的领域。

要利用意外的成功提供的创新机遇就必须要进行分析。意外的成功只是一个征兆而已。但是什么征兆呢?隐含的现象可能仅仅只反映我们自己的构想、知识和理解力的局限性。

由此看来,意外的成功不仅仅是创新的机遇,同时它也要求创新,即在重视意外的基础上对其加以充分合理的利用。它迫使我们自问,从公司界定业务范围的角度来看,现在哪些基本变化最适合它?从定义技术的角度来看呢?从定义市场的角度来看呢?如果勇敢地解决这些问题,那么意外的成功将很可能开启回报最多、风险最小的创新机遇之门。

世界最大的两家企业——杜邦(世界最大的化学公司)和IBM(计算机工业的巨子)把它们的杰出表现归功于它们主动将意外的成功视为创新机遇加以利用。

在 130 年的时间里,杜邦只限于制造军火和炸药。在 20 世纪 20 年代中期,它首次组织研究力量涉足其他领域,其中一个就是全新的聚合物化学。第一次世界大战期间,德国人在这方面一直居于领先地位,杜邦的研究小组进行了好几年的工作都没有任何结果。1928 年,一位研究助理无意中让炉火烧了整整一个周末。星期一早晨,负责研究的化学家卡罗瑟斯发现壶里的东西已经凝结成纤维。后来,杜邦又花了 10 年时间才找到制造尼龙的方法。这个案例的目的是要说明,很早以前,同样的意外在德国大型化学公司的实验室里也出现过好几次。当然,德国人是在寻找聚合纤维——他们本可以比杜邦早 10 年得到尼龙,延续其在化学工业领域里的领先地位。但是由于这个实验不属于他们的计划之列,所以他们放弃了这个实验结果,将意外产生出的纤维倒掉,然后从头开始实验。

IBM 的发展史同样表明了对意外成功加以注意所能产生的效果。IBM 之所以有今天的辉煌,在很大程度上是两次主动利用意外成功的结果。30 年代初期,IBM 几乎要完蛋了。它倾其所有资金设计了第一台银行用的电子机械记账器,但是美国银行在 20 世纪 30 年代初的大萧条时期并不想添置新设备。那时,IBM 就有不减员的政策,于是它继续制造这种机器,并将成品囤积在仓库里。

当 IBM 正处于低谷时,故事就此发展了。一天,IBM 的创建人老托马斯·华森参加一个晚宴,正好坐在一位女士身旁。当她得知他的名字时,说道:“你就是 IBM 的华森先生吗?你的销售经理为什么拒绝向我演示你们的机器?”一位女士要记账器做什么?华森有点丈二和尚摸不着头脑。当她表明自己是纽约公共图书馆馆长时,他仍然大惑不解,因为他从未去过公共图书馆。但是第二天早上,图书馆的大门刚开,他就来了。

在当时,图书馆拥有数目相当可观的政府补助。两个小时后,华森离开图书馆,手中拿着一份足够发下个月工资的订单。后来,只要谈起这件事,他就会笑着说:“我创建了一个新政策:先交款,后送货。”15 年后,IBM 生产了最早的计算机。与其他美国公司生产的早期计算机一样,IBM 的计算机只用于科学研究。事实上,IBM 向计算机行业进军,很大程度上是因为华森对天文学的兴趣。IBM 的计算机第一次在麦迪逊大街的展示窗口与大众见面时,演示了用程序计算月亮过去、现在和未来的所有盈亏。