

领
驭
经
典

IBM百年 大象的华尔兹

全景式讲述蓝色巨人一个多世纪的传奇

李连利◎著

霍尔瑞斯

老沃森

小沃森

利尔森

克里

奥佩尔

埃克斯

郭士纳

彭明盛

10

1920

1930

1940

1950

1960

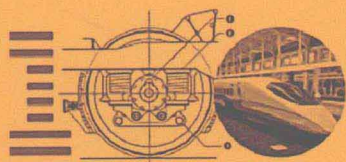
1970

1980

1990

2000

2010



全球第一部IBM百年传记
七代掌门人为您揭示成功的奥秘



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

IBM百年 大象的华尔兹

李连利
◎ 著

图书在版编目(CIP)数据

IBM百年评传——大象的华尔兹 / 李连利 著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5609-7173-5

I. I… II. 李… III. IBM公司—工业企业管理—经验 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第108499号

IBM百年评传——大象的华尔兹

李连利 著

策划编辑: 李 吉

责任编辑: 孙 倩

封面设计: 零三二五艺术设计

责任校对: 石 薇

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 87557437 (010) 84533149

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 20.75

字 数: 335千字

版 次: 2011年9月第1版第1次印刷

定 价: 39.00元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序

十年磨一剑

百年巨人与经管评书的那点事

张彦翔（流媒体网首席执行官）

和李连利相识看似偶然，冥冥中又属必然，他和我都花费十年时光专注一事——我倾心于创办、培育“流媒体网”，而他在用心钻研蓝色巨人IBM和评书体图书撰写。术业有专攻。十年后的今天，流媒体网开始“开花结果”，而他的“巨人梦”和“评书体”的完美结合也终于面世。恰恰在这时我们相识，不能不说是一种缘。

闲聊时才知道他正在写一部有关IBM的书。正值IBM百年诞辰，出一本有关IBM的经管类书籍也算正当时，我便淡淡地恭喜他。他没有纠结于此，话题一转：“你喜欢评书吗？”我说：“喜欢呀，小时候经常听评书。”于是，他请我去一个地方听评书。散场时，他对意犹未尽的我说，那本关于IBM的书就是用评书体写的。我愕然。

于是，我有幸对这部书的内容先睹为快。说实话，我最初并未抱过多期待，从业以来所读经管类书籍也有一些，都是惯常的理论加例证模式。不过，这一次显然不同以往。从第一眼瞥到目录，读下去的欲望便一发不可收拾，一口气读完。其间，少不得忍俊不禁，也不下一次高声诵读。

我一方面惊讶于一个局外人对产业巨人的了解剖析有如此的深度，一方面感叹于经管类书籍原来还可以这么写。

这真是一部“好玩”的经管类书籍，它会让你像坐在茶馆里听评书一样，陪IBM走过百年的光阴，而后再不禁去畅想下一个百年。

从业十余年，我对IT产业的历史变迁有着一定的认知。从终端为王的时代走到今天，IBM巨大的蓝色身影贯穿其中。历经百年沧桑后，IBM似乎从热闹的市场退到了幕后。但亲爱的朋友，我要对你说，这是错觉。蓝色巨人从未停止过在这一领域前进的脚步！

对于这一点，李连利的剖析研判远远超出我这个从业者的想象，十分令人惊讶。我将电子稿发给一些业内的朋友时，只说了一句话：“放下手头的事，读完这本书，值得！”而后再给李连利打电话，对他说：“我能为你的书写几句话作为序吗？”很幸运，他大度地同意了。

不是我的文笔有多好，而实在是我也很想参与其中，与世人一同见证IBM百年诞辰的经管图书以评书体形式出现。它既能让你体会与巨人同行的喜悦，同时也会让你看到中国经管类图书写作方式有史以来最新鲜的变化。

2011年1月16日

作者的一点感言

十年前，笔者还是一名年轻人，就有意书写IBM。IBM是谁、做什么的？IBM是International Business Machines，国际商用机器公司，简称IBM。IBM的前身是成立于1911年的计算制表记录公司。1917年，计算制表记录公司以“国际商用机器有限公司”的名义进入加拿大市场，其后各国分公司也如法炮制。最终到了1924年，计算制表记录公司便改名为IBM。

十年后，已经步入壮年的我仍然不改初衷。笔者作为一名中国人，写IBM是为了一个理想：不论是企业还是个人，都应该确立某种方向，都应该让自己成为拥有“企业文化基因”的人，而IBM就是我们的榜样。

在IBM百年的发展史上，企业可以看到企业文化的重要性，个人则可以从众多IBM企业英雄的身上找到适合自己的榜样。霍尔瑞斯（Herman Hollerith）、老沃森（Thomas John Watson）、小沃森（Thomas J. Watson Jr）、克里（Frank Cary）、郭士纳（Louis V. Gerstner）、彭明盛（Samuel Palmisano，萨缪尔·帕米沙诺，国内新闻界一般称其为彭明盛）等人，他们的特点不一、长短处各有不同。其实，每个人都可以根据自己的特点相应地与他们中的一人或几人对接。只不过，他们的成功原因在于激发出了自己的潜能，而大部分人则是并没有找到激发自己潜能的力量而已，这个力量就是：确定一个适合于自己的企业文化基因。

在这本书中，笔者在回顾IBM百年史的同时，也对中美两国的百年史、中

国百年的企业史进行了简单回顾，希求从中找到一些对企业来说应该遵从的原理，甚至在更大范围内，找到例如行业从业者、行业监管者应该遵循的一些原理。

对时下的中国人来说，有些原理不必过多地畅谈。环境的不成熟，任何企业及个人都难以改变。在这种宏大的背景下，我们能够做的只有一条：找到企业发展、成功的普遍性规律。而笔者写作本书的初衷，就是利用IBM的发展史，映射出大趋势下企业文化的稳定性与流动性，从而给中国的企业（包括个人）带来些许启示。

这个启示就是：无论企业发展处于何种阶段，都要将企业文化基因真正地植入人们的思想中。而且，每到一个阶段都要仔细回味、观察一下，企业文化基因是否发生了变异。

笔者认为，IBM拥有三项企业文化基因：尊重员工、重视科学和以机构客户为主要服务对象。除了这三项基因之外，一切都是表面的、非核心的内容。具体内容笔者将在第一章表述。

人们常说“十年磨一剑”，笔者花了四年的时间才找到承载宝剑的剑鞘。六年前，笔者想到了采用国家级非物质文化遗产“北京评书”这种形式，夹叙夹议IBM的发展史。六年中，笔者希望有一家出版单位能够理解笔者的“高傲”与高度的创新，毕竟没有人尝试过用“经济评书”这种全新的形式来书写。

时至今日，华中科技大学出版社愿意以“深厚的正直与勇气”尝试笔者的作品。笔者竭尽全力来撰写这本书，绝不辜负他们对笔者的期望。

在写这本书的过程中，笔者发现了一些问题。同时，这也是所有关于IBM传记所欠缺的内容。那就是对克里、奥佩尔、埃克斯三任领导者的描写，特别是对IBM有巨大贡献的克里先生的描写非常少。克里几乎被人们淡忘了，这对一位曾经的企业英雄来说太不公平了。

埃克斯是三位领导者中受批评最多的人。然而，我们绝对有理由相信：埃克斯所造成的后果，并不全是他个人的能力与性格所致，而是因为某种时代局限和IBM文化变异所造成的悲剧。横空出世的AS/400型小型计算机的巨大成功，便证明埃克斯其实也很明白IBM最核心的问题所在——基因变异。

关于IBM的历史要写的内容很多，光是百年来它的产品名录，恐怕这本书的容载量都装不下。因此，呈现在读者眼前的这本百年传记只是一个微缩版本。但正如人们常说的玩笑话“浓缩的是精华”一样，这本书的含金量以及作者的赤诚之心却丝毫没有降低和褪色。

相信这本书将给所有读者带去一些有价值的东西。最后，笔者真诚地希望读者朋友们对这本书提出批评。

（笔者的联系方式为：mengben1978@126.com；

<http://blog.sina.com.cn/mengben>）

缘起

评书是笔者的最爱，自从笔者接触到收音机的时候就喜欢上了评书联播，这一爱就是28年。2001年，连丽如先生（因传统规矩，为表示对说书者的尊重，不论男女皆称“先生”）开馆说书以来，笔者便成了常客。十年中，笔者不但欣赏到了评书的魅力，更结识了不少朋友。他们中，既有企业家、中高层管理者、营销专家，也有创业者。随着时间的推移，我们渐渐有了共同的语言和心愿，那就是用评书的形式来展现经管类图书的魅力。

这个想法出现至今已经有六年的时间了，尽管笔者已经将“评书体”成功地运用到文史图书中，但“评书体”这种崭新的形式尚未成型。作为开山之作，本书难免会有不成熟、不完善之处，请诸位读者见谅。即使目前呈现在您眼前的这部“准评书体”，能够出版都已不易，其中的曲折一言难尽。

评书是一种口头语言的艺术，图书是一种书面文字的艺术。前者要求在灵活的语言背后要有很强的故事性，后者要求在专业纯熟的语言背后要有很强的逻辑性。二者之间的鸿沟看似很容易填平，其实不然。口头艺术中的许多语言，在书面用语中属于不规范、不合逻辑的。而评书发挥故事想象力这一核心要求，则被经管类图书的严谨性和真实性给抹杀了。

经过六年的磨砺，笔者初步掌握了其中的一些窍门。因此，这本书才得以面世。

笔者相信，您在品阅这本书的时候，可以大声地读出来，因为它适合“读”；这本书将会带给您全新的文字享受，因为它符合“悦”；这本书更会给您带去思想的火花，因为它是用心书写的。

第一章 前尘光影

章序 IBM三大基因////2

第一节 科学基因：发明家的软肋////4

IBM歌曲////4

一、IBM之母：时代发展////5

二、IBM的企业英雄——霍尔瑞斯////6

三、发明家的软肋////9

四、IBM的企业英雄——金融家弗林特////11

第二节 疯狂岁月////14

IBM小故事////14

一、反潮流发展////15

二、IBM的企业英雄——老沃森////16

三、货郎小哥////17

四、打垮你的下属后再扶起他////19

五、打入敌人内部，老沃森的秘密使命////20

六、对有用的人绝不吝惜////21

第三节 负罪感下的再次起飞////23

IBM歌曲////23

一、反垄断之剑////24

二、一位深刻影响老沃森的非IBM员工/////25

三、受伤的名誉以及被判一年徒刑/////26

四、积极利用新闻媒体，扭转不利形势/////28

五、为了形象，总要找垫背的/////29

第四节 老沃森为IBM注入新的基因/////31

IBM小故事/////31

一、IBM的企业英雄：伟大的老沃森的伟大作为/////32

二、团结和激情/////33

三、科研文化/////34

四、塑造“尊重文化”/////38

五、服务机构客户/////40

第五节 塑造企业文化/////43

IBM歌曲串烧/////43

一、感谢时代的眷顾/////44

二、IBM正式进入沃森时代/////45

三、复制全美现金出纳机公司文化并发挥其优点/////46

四、老沃森的惊天豪赌/////48

五、不断膨胀的自我/////51

六、老沃森生平最大的污点/////53

七、小沃森时代即将开始/////55

第二章 疯狂地来 平静地走

章序 沃森家族与IBM/////60

第一节 “富二代”的风花雪月少年狂/////62

IBM小故事/////62

- 一、新时代的管理和市场变化////63
- 二、老子英雄儿好汉////65
- 三、IBM的第一夫人////66
- 四、IBM企业英雄：小沃森的幼年形象////67
- 五、“富二代”的成才之路////68
- 六、啼血的企业英雄——柯克////70
- 七、倡导野雁文化////72

第二节 步履蹒跚的IBM电子时代////75

IBM歌曲////75

- 一、20世纪最伟大的资本家////76
- 二、国王与储君的战斗////77
- 三、世界上第一台计算机——马克1号////79
- 四、IBM历史上的第一位博士////79
- 五、计算机的最大功臣——约翰·冯·诺依曼////80
- 六、首台商用电子计算机和“电脑”一词的诞生////81
- 七、老沃森与小沃森的分工////83
- 八、小赌博：负债经营搞科研////84
- 九、击溃兰德公司////86
- 十、击溃控制数据公司////87
- 十一、迎战美国无线电公司////88
- 十二、强敌通用电气公司////89
- 十三、强大而又伟大的竞争对手霍尼韦尔公司////90

第三节 孤注一掷：惊世豪赌////////93

IBM小故事////93

- 一、小沃森时代管理特点综述////94
- 二、伟大的企业家需要战略眼光////96
- 三、IBM的企业英雄——利尔森////97
- 四、“IBM S/360之父”伊万斯和布鲁克斯////97

- 五、关于S/360系统的争论////99
- 六、震撼市场的S/360系统////102
- 七、S/360系统带来小沃森与利尔森的决裂////104
- 八、总评S/360系统////106
- 九、香格里拉计划：彻底击溃通用电气////109

第四节 巨人头上的剑：历史上针对IBM的反垄断调查////110

IBM歌曲////110

- 一、IBM与反垄断////111
- 二、1952年—1956年对IBM大型计算机的反垄断调查////112
- 三、1969年—1981年对IBM大型计算机的反垄断调查////113
- 四、2009年—2011年IBM大型计算机在欧美被反垄断调查////116

第五节 王者隐去////119

IBM歌曲////119

- 一、IBM进入理性企业家治理时代////120
- 二、IBM的企业英雄——迪克·沃森////121
- 三、世界贸易公司////122
- 四、沃森父子三人的吵吵和和////123
- 五、王者家族今安在////126

第三章 理性企业家时代

章序 理性企业家的悲哀////130

第一节 冷静的杀手之王——克里////132

IBM小故事////132

- 一、六代领袖比一比////134
- 二、IBM的企业英雄——克里////135

三、冷酷到极点，智慧到永远/////137

四、个人计算机诞生简史/////138

五、克里的愤怒/////142

第二节 在克里呵护下成长起来的个人计算机/////146

IBM歌曲/////146

一、不能保证成功，那就与他人合作/////147

二、IBM的企业英雄——唐·埃思里奇/////148

三、后克里时代的IBM个人计算机/////149

四、苹果公司的大意/////151

五、康柏杀来：成也萧何败也萧何/////152

六、IBM个人计算机的应对之策/////154

七、个人计算机面子和里子的矛盾/////154

八、奥佩尔时代的个人计算机：群狼时代/////156

九、IBM的企业英雄——奥佩尔/////157

第三节 一切都是强大惹的祸/////160

IBM小故事/////160

一、IBM逆势而为的代价：技术过于先进是错误的/////162

二、失败的科研政策：开除S/360系统之父伊万斯/////165

三、变异的基因，使一切好的都变成了坏的/////167

四、失败的财务制度/////168

五、失败的销售队伍管理/////168

第四节 被遗忘的角落里飞出的巨鹰：银湖计划荡平一切敌人/////171

IBM歌曲/////171

一、丑化IBM和埃克斯背后的真相/////172

二、10亿美元的大浪费：诺克斯堡计划/////174

三、IBM的企业英雄——傅雷/////175

四、毫不逊色的AS/400系统/////177

五、击垮数字设备公司/////178

六、击垮王安计算机公司/////180

第五节 IBM帝王埃克斯/////184

IBM歌曲/////184

一、IBM的企业英雄——约翰·埃克斯/////185

二、野雁文化的消失：RS/6000的研制/////185

三、大败于英特尔和微软/////188

四、大型计算机市场霸主地位不保/////190

第四章 昨日硬件之王 今日软件帝国

章序 点评IBM百年历史上五位伟大的领袖/////194

第一节 废帅与郭士纳的三板斧/////196

IBM小故事/////196

一、坎纳维诺与比尔·盖茨的战争/////198

二、解救IBM的三种方法：合并、分裂、废帅/////200

三、郭士纳进入人们的眼帘/////203

四、IBM的企业英雄——郭士纳/////205

第二节 艰辛的第一年：郭士纳拯救IBM的九连环/////206

IBM歌曲/////206

一、激动人心的150天/////207

二、孟氏九连环第一环之一：根据各类信息，找到问题的根本所在/////208

三、孟氏九连环第一环之二：从现实、细节出发，找出问题的根本所在/////209

四、孟氏九连环第二环：确定发展中最紧急最重要的事情——幕后英雄迪克的五点建议/////211

五、孟氏九连环第三环：暂时不触动根本，但要让员工感受到领导人知道问题所在的新鲜感，从而增加变革的希望/////214

六、孟氏九连环第四环：恩威并重，激发工作热情。他连哥哥都开除，谁还敢蔑视他的存在/////216

七、孟氏九连环第五环：一切从现实出发，不怕打破潜规则/////218

八、孟氏九连环第六环：选定自己的位置，设定好目标/////219

九、孟氏九连环第七环：利用短期效果，实实在在地激发斗志/////221

十、孟氏九连环第八环：挑选领导团队，安排适合人选/////222

十一、孟氏九连环第九环：从原点开始重塑企业文化/////223

第三节 王者起身、前行与归来/////224

IBM小故事/////224

一、IBM的企业英雄——阿比·科恩斯塔姆/////225

二、IBM的企业英雄——丹尼·韦尔什/////226

三、起身阶段：1994年彻底放弃合并苹果公司/////228

四、起身阶段：1995年35亿美元收购莲花公司/////229

五、起身阶段的构思：计算机行业的层次结构图/////231

六、王者前行阶段：以丑闻开始的步履蹒跚/////232

七、王者归来阶段/////234

第四节 彭明盛时代：“三卖”时代下的软与硬/////237

IBM小故事/////237

一、IBM的企业英雄——彭明盛/////239

二、消失180天的领袖/////242

三、卖出三大科研成果：硬盘、个人计算机和打印机/////243

四、从电子商务到按需应变再到智慧地球/////245

五、智慧地球：最伟大也最危险的赌博/////246

第五节 IBM在中国/////249

IBM小故事/////249

- 一、IBM在中国小史/////250
- 二、IBM的企业英雄——周伟焜/////251
- 三、IBM的企业英雄——钱大群/////253
- 四、国际化与本土化的博弈/////253
- 五、智慧地球下的IBM中国/////254

附 录

- 一、1911年至2011年IBM公司领袖级人物表/////260
- 二、1914年至2010年IBM全球总销售收入以及年终员工总数/////261
- 三、IBM大事记/////265
- 四、1960年以后IBM的六位科研英雄/////285
- 五、IBM百年部分成就图标/////287

IBM百年系列活动之开幕演讲/////292

IBM百年成功奥秘/////302

参考书目/////313

后记/////315