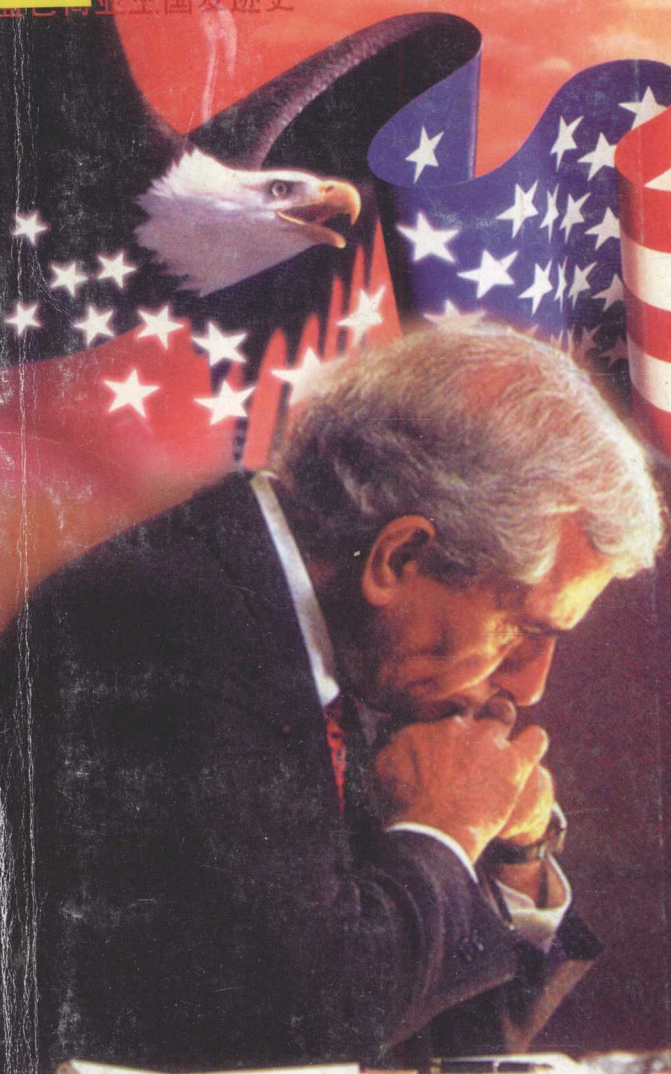


商业王国发迹史

# 商战争霸秘录



这是一个庞大得惊人的商业王国！

它的生意遍及全球100多个国家，

营业额高达700多亿美元！

它是如何从无到有

从小到大发展起来的呢？

赵坤 著  
广州出版社

# 商战争霸秘录

——蓝色商业王国发迹史

赵 坤 著

广 州 出 版 社

粤新登字 16 号

责任编辑：汪 木 洸 岱

特邀责编：王 英

责任校对：王 英

## 商战争霸秘录

——蓝色商业王国发迹史

赵 坤 著

\*

广 州 出 版 社 出 版 发 行

(广州市东风中路503号六、七楼)

广 东 省 新 华 书 店 经 销

广 东 番 禺 印 刷 厂 印 刷

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 250 千字

1996 年 12 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-80592-568-2 / F·70

定价 18.90 元

# 目 录

## 序 言..... (1)

## 第一章 闯荡江湖 几度沉浮历艰辛 ..... (5)

从 17 岁开始,托马斯·沃森就开始了他的推销员生涯。“没有销售便没有美国的商业。”然而,命运却偏偏喜欢与他作对。他三起三落,几度沉浮。他当上 NCR 总经理时,却因为不公平竞争等问题而面临着坐牢的威胁;当他打赢官司时,又被老板炒了鱿鱼。直到 40 岁,沃森还是两手空空,一无所有。然而,正是这屡遭挫折、倍受磨难的经历,锤炼了沃森的毅力与性格,奠定了他日后成功的坚实的基础。

## 第二章 沧海横流 方显出英雄本色 ..... (19)

走投无路的沃森遇到了弗林特,随后担任了 IBM 公司的前身——CTR 公司的总经理。不久,他又担任了总裁。沃森把自己的才能淋漓尽致地发挥出来,使濒临绝境的 CTR 公司枯木逢春。1924 年 2 月,沃森把 CTR 改名为 IBM。在 20 世纪二三十年代的经济危机中,沃

森像一名优秀的、老练的船长，驾驶着 IBM 这艘航船，横渡沧海。

### 第三章 经商之道 功夫却在商道外 ..... (31)

沃森深谙经商的奥秘，那就是，要取得成功，真正的功夫是在经商之外。为此，他到处结交政界要人、社会名流。他为罗斯福竞选总统出钱卖力，事后，他成为白宫的座上宾；乔治六世登基时，他受到这位英国新国王的召见；他曾与希特勒进行私人会谈，并接受纳粹政府授予他的鹰十字勋章……沃森总是借这种机会来宣传 IBM，其效果是花多少钱也无法办到的。

### 第四章 巨变时代 新科技创造未来 ..... (43)

第二次世界大战爆发了。战争期间，IBM 公司所有工厂生产量的 2/3 都是军用品。战争使 IBM 受益无穷，使得 IBM 真正成为美国最大的企业之一，1945 年的年销售量达到 1.4 亿美元。战争同时驱动着科技的巨轮，世界上第一台计算机和第一台电子计算机相继问世。电子计算机的诞生，宣告了一个新的时代已经到来。

### 第五章 名门之后 真金还须烈火炼 ..... (55)

将门无犬子。尽管小沃森顽皮捣蛋，不务正业，但他天资聪慧，悟性很强。老沃森对儿子寄予了极大的希望，费尽心血来培养儿子。战争爆

发后,小沃森参军服役,成为空军的一名飞行员。经过战争的磨炼和无数次生死的考验,小沃森成熟了,到战争结束时,他已是一位空军中校了。这段不平凡的经历,使得小沃森日后经商受益无穷。

## 第六章 初试锋芒 天降大任于斯人…… (73)

重返 IBM 之后,小沃森的聪明才智充分显示出来。由于老沃森的作用,小沃森半年之后就成为公司的 5 个副总裁之一。在最初的这两年的时间里,一方面,小沃森与副总裁柯克成为竞争对手,两人明争暗斗;另一方面,小沃森着重抓了电子计算机的开发。他是把 IBM 带入电子王国的关键人物。这一举动,对 IBM 来说具有超时代的意义。

## 第七章 父子同台 酸甜苦辣真无奈…… (87)

柯克去世之后,小沃森担任了 IBM 公司主管销售的副总裁,从此,父子俩在同一个舞台施展身手。但小沃森发现,自己很不适应父亲的工作作风,随着公司的日益发展和强大,老沃森的一些做法也越来越显得陈旧和落后。尽管如此,老沃森的善待员工,亲历亲为,广结豪杰以扩大影响等一系列做法,还是潜移默化地影响了小沃森。

## 第八章 转换时期 面临危机和挑战 …… (99)

40年代末期,是美国电子计算机研究风起云涌的年代,也是IBM公司面临巨大挑战前的一个转换时期。年逾七旬的老沃森满足于现状,不愿再寻求挑战,而年轻的小沃森则看到了IBM面临的重重危机。围绕着是否应该研制电子计算机,父子俩发生了一次又一次的冲突,新与旧的思想观念碰撞出了灼人的火花。小沃森始终敌不过老父亲,然而,一件偶然发生的事却帮了小沃森的大忙。

## 第九章 同室操戈 小沃森俯首称臣 … (117)

前方鏖战,后院起火。老沃森决定把IBM公司一分两半,美国国内部分由小沃森掌管,美国以外的所有工厂和办事处合成世界贸易公司,由小儿子迪克掌管,由此而引起了小沃森的强烈不满。脾气固执火爆的父子俩经常为此争吵不休,感情几乎到了破裂的边缘,IBM也面临着分裂的危险。老沃森最终力挽狂澜,桀骜不驯的小沃森只得俯首称臣。

## 第十章 群雄逐鹿 市场竞争起烽烟 … (131)

当沃森父子为是否开发电子计算机而争吵不休时,IBM在商用机器方面的主要竞争对手雷明顿·兰德公司却异军突起,在计算机领域一领风骚。IBM的落后,使得全公司上下深受

震动。小沃森力排众议,组织人员研究和攻关。科技精英们废寝忘餐,奋力追赶。在小沃森当上总裁的 1952 年的年底,IBM—701 型电子计算机诞生了,从此,IBM 打破了兰德公司的一统天下,开始与它并驾齐驱。

## 第十一章 运交华盖 十年恶梦何时休

..... (145)

IBM 发展壮大的道路上充满了风险。二次大战后,恶运缠上了 IBM。司法部以垄断打孔机市场为罪名,对 IBM 提起诉讼,在对待这宗官司上,沃森父子产生了分歧。老沃森坚持要与司法部斗争到底,而小沃森则提出妥协的方案。最终,还是小沃森的意见占了上风,IBM 终于了结了这场长达 10 年的恶梦。

## 第十二章 急流勇进 网罗人才成大势

..... (155)

在竞争激烈的 50 年代中期,小沃森捷足先登,把美国空军的大陆地面防空系统(简称 SAGE)的研究项目抢到了手。通过这项工程,IBM 确认了它在电脑领域无可争辩的领袖地位。与此同时,IBM—702 和 650 型电脑同时推出,风靡一时,而雷明顿·兰德公司由于多种原因变得萎靡不振。小沃森独具慧眼,聘请了一大批有真才实学的科学家,使得 IBM 形成良性循



环,变得生机勃勃。

### 第十三章 革除弊端 权力交接终完成

..... (169)

IBM 名声在外,但其内部管理及经营方式却一如从前。小沃森敏锐地意识到:权力过于集中、小生产经营方式、官僚主义等等弊病会给公司带来灭顶之灾,为此,他大刀阔斧地进行了一系列的初步改革。改革遇到的第一个阻力来自父亲,父与子为此争吵了无数次,最终的结果是:儿子赢得了父亲的支持,小沃森组成了自己的核心领导班子。老沃森完成权力的最后移交之后,不久便与世长辞。

### 第十四章 追求卓越 继往开来铸霸业

..... (185)

执掌 IBM 之后,小沃森充分地发挥了自己的才能。他把父亲创业 40 年所积累的经验总结为简单的三句格言。这就是:尊重个人,顾客至上,追求卓越。这三条经验是 IBM 成功的支柱,也是 IBM 的精髓。在短短的几年当中,小沃森成功地改变了 IBM 的组织方式、技术出售方式、公司的实际面貌。IBM 以惊人的速度迅速膨胀,成为了电脑界的巨人。

## 第十五章 海外争雄 势不可挡大进军

..... (197)

在迪克的领导下,IBM 国际贸易公司迅速崛起。国贸公司的成功,既得益于 IBM 的传统推销技巧,又得益于灵活多变的市场经营策略。在法国,国贸公司和美国通用电器公司不期而遇,迪克采取以静制动,以柔克刚的策略,一举击溃通用所收购的布尔机器制造公司。在 60 年代的 10 年间,国贸公司每年的营业额以 20% 以上的速度递增,其增长速度甚至超过了 IBM 美国母公司。

## 第十六章 孤注一掷 50 亿美元大赌博

..... (207)

60 年代初期,电脑业竞争趋于激烈。当 IBM 面临挫折时,颇具远见和胆识的小沃森决定开发“360 型电脑系统”。这项投资 50 亿美元的项目是一场生死攸关的赌博,如果失败,IBM 就得宣告破产。小沃森迎难而上,通过几年艰苦卓绝的努力,“360 型电脑系统”终于成功。它的成功,把 IBM 带入了巅峰时期,不仅巩固了 IBM 的霸主地位,而且把电脑革命推向了一个新的高峰。

## 第十七章 恶梦缠身 忍痛断臂为求和

..... (219)

从 60 年代末期起,IBM 被一场恶梦所纠缠:司法部和控制电脑公司以 IBM 垄断电脑市场为由向法院提起诉讼,这场马拉松式的官司一打就是 13 年,到 1982 年才完全了结。其间,IBM 与控制电脑公司私下言和,忍痛断臂。这场耗费惊人的美国历史上最大的反托拉斯案件,缠住了蓝色巨人的手脚,IBM 变得动作迟缓,步履艰难。

## 第十八章 风云激荡 电脑小子显神通

..... (237)

整个 70 年代是电脑世界风云激荡,发展迅猛的年代。天才的电脑发明家比尔·盖茨开辟了个人电脑的崭新时代。蜂涌而起的电脑公司创造、瓜分着新的电脑市场。而与此相反,电脑巨人 IBM 却裹足不前,由于机构臃肿、官僚主义、管理失控、反应迟钝,使得 IBM 丧失了大量的好机遇。IBM 的种种弊病,阻碍了它前进的脚步,尽管它仍然是世界上最大的电脑公司,但威风不再。

## 第十九章 重整旗鼓 抢占市场制高点

..... (249)

辉煌之后的衰退,迫使 IBM 重新审视自己。在这种情况下,IBM 终于放下架子,把目光瞄准了从前不屑一顾的个人电脑市场。为了尽

快抢占个人电脑市场的制高点,IBM走了一条捷径:通过与微软公司合作,仅用了一年多时间,就开发了领导时代潮流的第三代个人电脑。IBM个人电脑的问世,再一次向世人证明了“蓝色巨人”的强大的活力与生命力。

## 第二十章 飞越巅峰 再创全美第一名

..... (269)

80年代的前期,是IBM从低谷走向再度辉煌的时期。IBM—PC像一阵暴风骤雨,激荡着个人电脑市场,强有力地推动了个人电脑技术的革命,更新换代的新产品如雨后春笋般涌现出来。与此同时,针对自身存在的痼疾,IBM大刀阔斧地采取了一系列果断、坚决、有效的措施,极大地提高了自己的综合实力。1984年,IBM被《幸福》杂志评为“全美最佳企业”第一名。

## 第二十一章 短兵相接 苹果公司大分裂

..... (285)

IBM—PC上市之后,个人电脑市场发生了急剧的变化。江山易主,原来的霸主苹果公司被赶下台来,屈居第二。苹果公司不甘心如此结局,相继推出了“丽莎”、“麦金塔”电脑,向IBM发起了猛烈的反攻。曾几何时,苹果公司也一时得势,在电脑界刮起了一股旋风。但由于种种原

因,苹果公司的两次攻势都被瓦解,最终只得丢盔卸甲,败下阵来。这场短兵相接的激战,导致了苹果公司的分裂。

## 第二十二章 世事如棋 你方唱罢我登场

..... (297)

衰败的阴影在最辉煌的时刻就已投下,谁也没有想到,IBM 与微软公司合作研制的新一代磁盘操作系统 OS/2 会把 IBM 拖入又一个深渊。这一次合作是极为不愉快的,微软公司明修栈道,暗渡陈仓,而蓝色巨人竟拿它毫无办法。IBM 的软弱,助长了微软公司的气焰。当 IBM 意识到自己的错误时,为时已晚,悲剧的序幕已经拉开了。

## 第二十三章 烽火大战 合久必分分又合

..... (309)

80 年代后期,IBM 与微软的合作出现了重重危机。双方从各自的利益出发,既合作,又拆台。针对微软的挑衅行动,IBM 展开了一系列的反击。然而,微软不仅没有被击垮,反而迅速崛起,如日中天。相反,IBM 却衰败下去。迫不得已,IBM 只得与从前的仇敌——苹果电脑公司联手合作,共同对付微软。电脑市场的动荡不定和激烈竞争,从这场烽火大战中可略见一斑。

## 第二十四章 积重难返 谁有惊世回天力

..... (323)

1986年,欧伯尔辞去董事长之后,艾克斯继任了这一职务。此时,IBM的官僚作风和机构臃肿已到了无以复加的地步。艾克斯力图改革,推行了一系列的改革措施,然而,由于积重难返,艾克斯的改革计划落了空。蓝色巨人由于自身的缺陷及80年代后期一系列的决策错误而尝尽了苦头。在巨大的惯性之下,蓝色巨人继续向深渊坠去,它再一次开始面对生死存亡的选择。

## 第二十五章 逆水行舟 陷入绝境风波恶

..... (333)

IBM的危机不断加深,内部的争斗也开始明朗化。艾克斯竭尽全力,采取了一些最严厉的措施来拯救IBM。两年之间,IBM共裁员十余万人。艾克斯的这些改革,虽然有一定的成效,但无法起到立竿见影的作用,IBM的溃败仍在继续,其90年代初期的亏损,创造了美国工业史上第二个高记录。许多人不得不发出疑问:IBM还有救吗?蓝色巨人还有未来吗?

## 第二十六章 起死回生 巨人振奋向未来

..... (347)

要使IBM起死回生,首先必须采取的步骤

是更换它的最高领导人,这是一个必须经历而又艰难的过程。艾克斯辞职之后,留下了一个大烂摊子,许多人对 IBM 最高领导人的职位望而却步。这个职位空缺了两个月后,葛思特诺出现了。精明能干的葛思特诺创造了现代奇迹:只用了一两年时间,IBM 就重获生机。1995 年,IBM 全年的营业收入达到 719 亿美元,是创办以来的最高点。IBM 大起大落的历史,再一次雄辩地证明了:蓝色巨人可以一时被打垮,但永远打不败。

## 尾声 挥师中国 开辟市场新纪元

..... (361)

附录 ..... (365)

来未回查融人目 坐回页强 章六十二第

(365) .....

强页回强来融融来查,坐回页强 MIT 外查

## 序 言

### 蓦然回首 蓝色巨人惊世业

1993年的最后一天，严寒中的纽约又下了一场大雪。仿佛要给即将降临的新年送上一份厚礼似的，大雪越下越密。黄昏时分，城市已经银装素裹，变成一个银白、洁净的世界。这一天，由于大雪的缘故，纽约发生多起交通意外。在午夜的钟声敲响之前，79岁的IBM公司（美国商用机器公司）的传奇人物小托马斯·沃森在病床上呼出了最后一口气，溘然长逝。

小沃森死于脑中风。

著名的《幸运》杂志是这样评价小沃森的：

“小沃森是领导IBM和美国进入计算机时代的伟人。”

从1914年起，老托马斯·沃森开始经营IBM公司，他干了整整42年。1956年，小沃森接替父亲成为IBM公司的领导之后，又苦心经营了15年。两代沃森经营IBM的时间加起来总共将近60年。1971年的夏季，小沃森因心脏病辞去了IBM公司的工作。那一年，他才只有57岁。

在电脑界，一颗巨星陨落了。

然而，IBM公司仍在大步地前进。



IBM 是一个奇迹。

20 年代初,IBM 只是一个不足千人的毫不起眼的小公司,主要生产打孔机、制图机、现金出纳机等小型商用机器。40 年代后期,随着电子工业的发展和计算机的诞生,商用机器领域发生了质的革命,由此而带来了办公室的工作的自动化,工作效率得到了极大的提高。尤为重要的是,随着计算机在科学研究方面的广泛应用,科研速度发生了惊人的变化,人类工业发展史上的第三次浪潮(电子工业浪潮和信息社会浪潮)铺天盖地而来,冲击着世界的每一个角落。

在这个历史进程中,沃森父子把握时机,激流勇进。他们率先投身于这股新兴的潮流,以自己的智慧和勇气,开拓出了一片崭新的天地。从生产计时钟、简单的制表机,制造切肉片机、食品杂货店用的秤开始,IBM 成长为一个国际性的规模巨大的集团,这中间经历了多少的曲折与坎坷? IBM 历经风雨,几度沉浮,但最终,它还是创造了惊人的业绩,不断地走向辉煌。

80 年代中期,IBM 的生意遍及全球 130 多个国家和地区。

它设立在其他国家的子公司近 50 家。

它在美国国内的员工达到 24.5 万人,海外员工达 15 万人,总计近 40 万人。

它十分重视科学研究,各种专门研究人员达 3 万多人。

它每年花费 5 亿美元用于员工培训,其员工素质优良,一直名列美国各大公司之首。

它所经营的电子计算机销售量占美国市场的一半以上,占世界电子计算机市场的 60% 以上。

1983 年,它所获净利已达 55 亿美元,在世界各大企业中