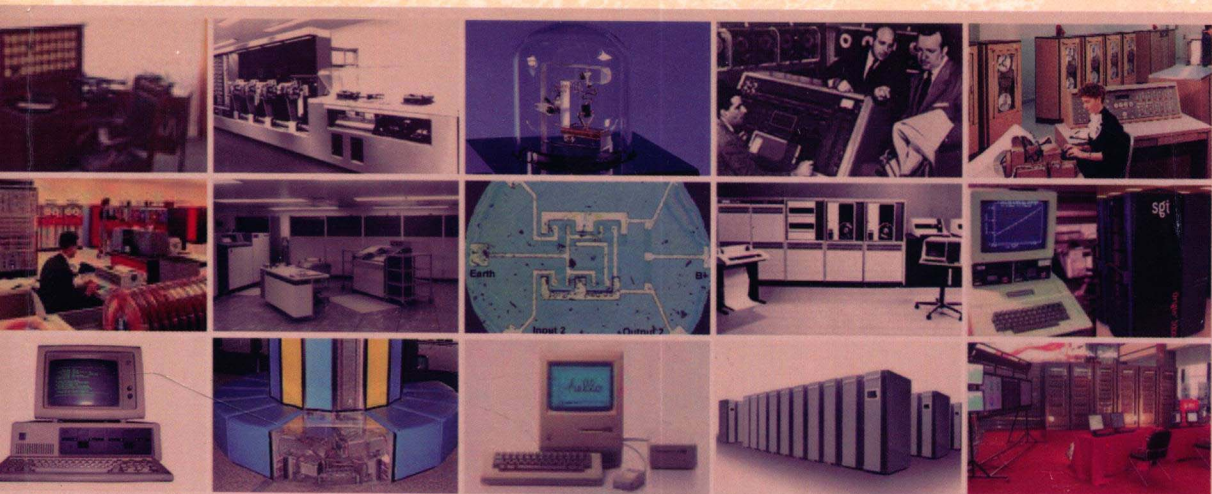


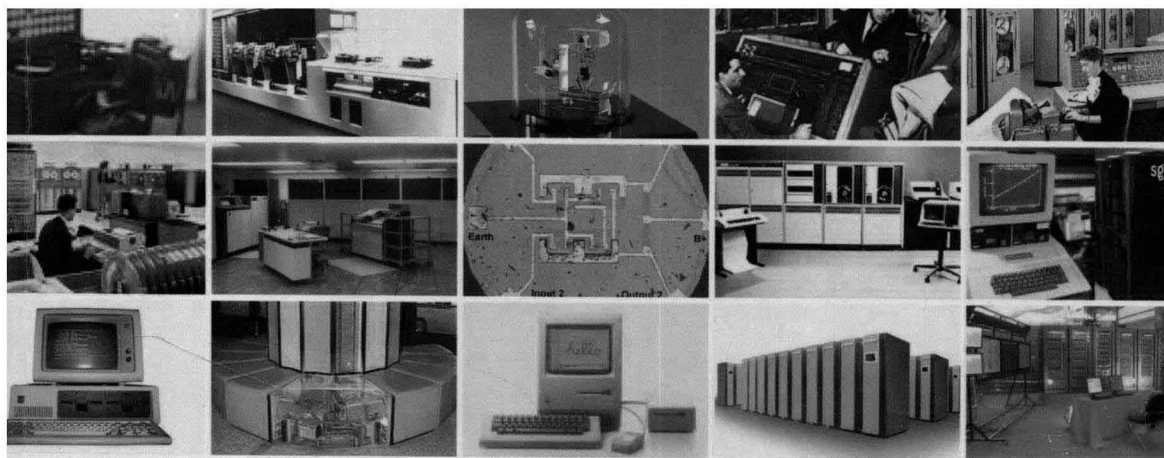


计算机名企风采录

刘瑞挺 著

IBM Bell Labs BUNCH Burroughs UNIVAC
 NCR CDC Cray Honeywell HP DEC
 DEC Fairchild Semiconductor Intel Motorola
 TI Apple MITS Microsoft DRI
 Novell Oracle SUN Cisco Autodesk
 Adobe SGI Ziff-Davis Et Vogel-Burda Yahoo! Et
 Google Amazon Et eBay Lenovo Founder
 Stone etc ZTE, Huawei Acer Kingsoft
 CCDOS etc UNIS Sina Baidu QQ Sugon

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



计算机名企风采录

刘瑞挺 著

IBM Bell Labs BUNCH Burroughs UNIVAC
 NCR CDC Cray Honeywell HP DEC
 DG Fairchild Semiconductor Intel Motorola
 TI Apple MITS Microsoft DRI
 Novell Oracle SUN Cisco Autodesk
 Adobe SGI Ziff-Davis Et Vogel-Burda Yahoo! Et
 Google Amazon Et eBay Lenovo Founder
 Stone etc ZTE, Huawei Acer Kingsoft
 CCDQS etc UNIS Sina Baidu QQ Sugon

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

《计算机名企风采录》是刘瑞挺教授继《计算机大师风采录》、《计算机名校风采录》后的又一部力作。作者长期从事计算机教学、研究和普及事业,博览群书、潜心研究、呕心沥血、分析梳理,著成三卷套书。从计算机大师、名校、名企三个角度阐述计算机发展史,这在国内尚属首创,在国外也很不多见。

本书精选了国内外 70 多家著名企业,概括为 40 篇文章,从百年沧桑的 IBM、贝尔实验室,到掀起 PC 革命的 Intel、Apple、Microsoft,从 Yahoo!、Google,到 Amazon、eBay 等。本书还对我国计算机企业做了全面系统的描述,从联想、方正,到宏碁、金山,从中兴、华为,到百度、腾讯等。本书刻画了计算机名企研发、生产及市场开拓的轨迹,不仅介绍了企业家如何捕捉灵感、抓住机遇,更介绍了他们如何战胜挫折、走出困境;不仅介绍了企业家成功的辉煌,更介绍了成功背后的艰辛。

本书文笔流畅、妙趣横生,书中收集了许多不为人们所知的趣事轶闻和材料数据,适合对计算机发展有兴趣的广大读者阅读,尤其对大中学生、企业管理人员、自主创业者均有很强的启迪和激励作用。

图书在版编目(CIP)数据

计算机名企风采录 / 刘瑞挺著. —北京:中国铁道出版社,2012.9

ISBN 978-7-113-14642-9

I. ①计… II. ①刘… III. ①电子计算机工业—工业企业—介绍—世界 IV. ①F416.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 106942 号

书 名:计算机名企风采录

作 者:刘瑞挺 著

策 划:严晓舟

读者热线:400-668-0820

责任编辑:李小军 徐盼欣

封面设计:付 巍

封面制作:刘 颖

责任印制:李 佳

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.51eds.com>

印 刷:北京市昌平开拓印刷厂

版 次:2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

开 本:720mm×960mm 1/16 印张:33.5 字数:537千

印 数:1~4 000册

书 号:ISBN 978-7-113-14642-9

定 价:68.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社计算机图书批销部联系调换。电话:(010)63550836
打击盗版电话:(010)63549504

三卷风采录 一部计算史

(代序)

《计算机名企风采录》是刘瑞挺教授继《计算机大师风采录》和《计算机名校风采录》后的又一本力作,这样他就通过多年潜心研究,完成了创作计算机名人、名校、名企三本姊妹篇的夙愿。

如果说计算机名人记述的科学家播下了计算机的种子,在这块沃土上施肥、浇水,使其发芽、成长;那么计算机名校培育的人才、当然远不限于名校的人才,则使计算机这棵大树根深叶茂、株高体壮;而计算机名企则通过名牌产品的创新,更进一步使计算机森林繁花似锦、硕果累累。这就是三卷集《风采录》的相互联系与内在逻辑,事实上这也描绘出计算机科学、技术、生产、教育、应用、普及的生态链条,勾勒出一部生动的计算机发展史。

本书包括40篇文章,介绍了国内外约70家计算机公司。

本书从120年前的C-T-R公司演变为著名的蓝色巨人IBM开始,详细描述了IBM、贝尔实验室的漫长历程,也涉及与巨人曾经共存的7个小矮人:GE(通用电气的电脑部分)、RCA(美国无线电公司)、Burroughs(宝来计算机公司)、UNIVAC(通用自动计算机公司)、NCR(国家现金出纳机公司)、CDC(控制数据公司)以及Honeywell(霍尼韦尔公司),它们曾是IBM的竞争对手,因种种原因退出或转型。接着是曾经的小型机霸主DEC和DG、硅谷最早的HP公司、肖克莱半导体实验室、仙童公司、Intel,以及同样生产芯片的摩托罗拉、德州仪器等。当MITS、DRI和Apple揭开微型机的序幕后,Intel、Microsoft掀起了PC革命,涌现出Novell、Oracle、SUN、Cisco、Autodesk、Adobe、SGI一大批PC软硬件公司,与此同时超级计算机也在迅速发展。互联网兴起后,又奇迹般有了Yahoo!、Google、Amazon、eBay等搜索引擎及电子商务的公司。另外本书还介绍了两个出版业巨头,美国的Ziff-Davis集团和德国的Vogel-Burda集团。

我国改革开放后,计算机公司如雨后春笋般迅速发展,这成为本书的又一重点。除了广为人知的联想、方正外,本书回顾了早期中关村知名度较高的“两通两海”(四通和信通,京海和科海),当时曾代表我国通信制造业崛起的“巨大中华”(巨龙通信、大唐电信、中兴通讯、华为技术)。在计算机汉化的历程中,本书介绍了严援朝的CCDOS、王志东的中文之星、史玉柱的巨人梦,以及中关村的所谓“三

军三民”(吴晓军 2.13 汉字系统、求伯君 WPS、朱崇君 CCED、王永民五笔字型、王江民 KV 杀毒软件、刘卫民双音编码)等。

20 世纪 90 年代资本市场放大了名校企业的财富效应。高校概念股集高科技概念、名校概念与 IT 概念于一身,除北大、清华的上市公司外,还有一批大学的校办公司上市。本书介绍了几个在 IT 方面实实在在做了研发、生产、市场的高校企业,如清华同方、清华紫光、津科电子、南开越洋、东大软件。今天校企早已与高校脱钩,不过它们的故事仍然为人称道,这里精编几个事例,以窥豹斑。

值得指出的是全球华人对计算机的发展做出了重大贡献。早期先驱王安公司在美国的辉煌,朱邦复首创仓颉输入法的突破,陈世卿对超级计算机 Cray 的创新,张忠谋对集成电路的贡献,特别是我国港台地区都有许多计算机公司可圈可点,限于篇幅只能割爱,仅以宏碁、金山等少数公司为例,挂一漏万了。

互联网高潮又创造了中国概念股,几起几落,出现了一批上市公司:百度、腾讯、阿里巴巴、网易、新浪、携程、优酷、金山软件、太平洋网络、分众传媒、TOM、生意宝、搜狐、盛大、畅游、巨人网络、前程无忧、当当网、慧聪网、中华网。本书也以几个著名互联网公司为例,一睹它们的风采。最后本书以 Sugon(超龙)为例介绍了我国超级计算机的发展,这是中科院相关 IT 企业的典型代表。

应用是计算机发展的火车头,每个企业的创立都是在当时社会应用需求的牵引下,激励了这些创办人,从而研制、生产、销售了各种各样的产品。每个公司都有它的发展过程,本书对大多数公司的发展阶段做了划分。显然,计算机专家也好,职业经理人也罢,适应市场需要者胜,背离市场需要者败。这是一条颠扑不破的真理。

多年来,刘瑞挺教授热衷于计算机普及事业,收集了大量资料,潜心研究、分析梳理、呕心沥血,著成本套书,的确是对计算机历史研究、文化传播、教育普及事业的一个贡献。我们相信本书也同前两部风采录一样会受到广大读者的欢迎,并祝刘教授创作出更多更好的计算机科普作品。

对于计算机与互联网而言,它们的确是双刃剑。既能助人成功,也可误人子弟;既能激励上进,也可成瘾丧志;既能促进工作,也会助长造假;它能极快传播各种信息,也能以讹传讹造成错象,使企业与个人受累遭罪。在这里,我们倡导,个人、公司和整个社会都应该认真对待计算机和互联网的正确应用,兴利除弊。祝愿计算机及互联网企业在中华民族的伟大复兴中做出更大的贡献!

清华大学《计算机教育》杂志主编 奚春雁

清华大学《计算机教育》杂志编委会副主任 焦金生

中国铁道出版社副总编辑 严晓舟

2012 年 8 月于北京

目 录

IBM 公司：蓝色巨人	1
Bell Labs：百年沧桑 老树新枝	41
BUNCH：七个小矮人的演变	60
Burroughs：宝来公司的辉煌	62
UNIVAC：迎来计算机时代	66
NCR：美国早期的商业楷模	74
CDC：巨型计算机的源头	78
Cray：超级计算机的鼻祖	81
Honeywell：自动控制领域的中坚	88
HP：硅谷创业的传奇之道	91
DEC：昔日的小型机霸主	122
DG：曾经的小型机之魂	137
Fairchild Semiconductor：从肖克莱实验室到仙童半导体公司	149
Intel：硅谷的骄子	170
Motorola：通信与消费电子的巨擘	197
TI：德州仪器的重大贡献	209
Apple：硅谷孤傲的宠儿	216
MITS：个人电脑的领头羊	238
Microsoft：比尔·盖茨创立的软件王国	249
DRI：加里·基代尔的成败	268
Novell：网络软件先驱	273
Oracle：数据库软件的翘楚	287
SUN：怀念太阳升起时	303
Cisco：构建全球网络的尖兵	315

Autodesk：设计革命的领军者	327
Adobe：桌面出版革命的先锋	336
SGI：勇攀图形及超级计算高峰	346
Ziff-Davis 与 Vogel-Burda：电脑杂志媒体巨头	359
Yahoo! & Google：搜索引擎的创新之路	373
Amazon & eBay：电子商务的开拓者	383
Lenovo：走向国际化的新联想	394
Founder：方正创新之道	409
Stone …：早期中关村的公司潮	434
ZTE, Huawei：通信行业四龙头“巨大中华”今何如	445
Acer：可信赖的宏碁名牌	453
Kingsoft：中国软件的脊梁	461
CCDOS …：应用淘沙始见金	470
Unis…：大学校企的 IT 奇葩	488
Sina, Baidu, QQ…：互联网企业耀星空	510
Sugon：超级计算与云时代的曙光	523

IBM 公司：蓝色巨人

IBM 是 International Business Machines Co. (国际商业机器公司)的缩写。人们喜欢称它为 Big Blue(蓝色巨人),因为历史上它曾统一着装,深蓝西服、白衬衫、打领带,以示对客户的尊重。也有人用它的霸气戏说 IBM 是 I will Be your Master(我将是你的主子)。

1986 年 1 月 28 日(因为是“挑战者”号航天飞机升空后爆炸的悲痛日子,所以记得汽车里反复广播的里根演说),我在国外奢侈地买了自己的第一台家用电脑 IBM-PC jr.,颇为自己成为 IBM 的用户而自豪。当时为它亮丽的彩屏和两个无线键盘(红外连接)兴奋不已,但其内存仅 128 KB,不久就感到它的专用插卡和非标准接口很受限制,的确有被控制的感觉。当时这个小产品已经停产,应该属于削价处理,但也并不便宜,在留学生中还相当先进。真是此一时也,彼一时也。今天的年轻朋友大概没有那种奇妙感受了。

尽管如此,我对美国工业化的骄子,诸如通用电气、福特汽车、波音飞机、IBM 计算机、英特尔芯片、微软办公套件还是赞赏有加,它们对现代化、信息化、全球化贡献很大。你要想了解计算机行业的发展,怎么能不首先详细考察 IBM 的技术发展史呢?

令人敬畏的百年企业

IBM 拥有漫长的百年历史,我把它粗分为六个时期:

一、孕育时期(1911—1924) 由许多小公司合并成 C-T-R 公司;

二、初创时期(1924—1946) 更名为 IBM 公司,仍然以生产穿孔卡、制表机为主;

三、奠基时期(1946—1956) 经过探索,转向计算机,前三个阶段均由老沃森掌舵;

四、鼎盛时期(1956—1972) 小沃森掌权,以 360 系统为代表,公司进入繁荣阶段;

五、衰落时期(1972—1993) 虽然推出 PC,掀起个人电脑革命,但相继的 4 位 CEO 利尔森、凯瑞、奥佩尔、埃克斯,特别是后两位决策者频频失误,几乎断送了 IBM 公司;

六、转型时期(1993—现在) 由郭士纳(Louis V. Gerstner, Jr.)扭转颓势,彭明盛(Palmisano, Samuel J.)继续推进,使 IBM 转向服务业,恢复了生机。

这就是 IBM 的简单历史分期,也是阅读本文的内容提要。

上世纪初的托拉斯之风

通常,IBM 公司的生日应该是 1911 年 6 月 15 日,当时成立了 C-T-R 公司,算是“乳名”吧。这个公司当时情况比较糟,使 IBM 人没有以此为荣的感觉。我们始终用 C-T-R 而不是 CTR 代表它,就因为它一直处于四分五裂的状态。但是,它在形成数据处理行业的过程中,确有不可忽视的历史地位。



查尔斯·弗林特

在 19 世纪末 20 世纪初,美国工业化兴起了控股公司(holding company)及托拉斯(Trust)之风。查尔斯·弗林特(Charles Ranlett Flint, 1850. 1. 24—1934. 2. 26)是著名的金融家,还作过美国驻外领事。弗林特因为信托运作的成功,促成了多种行业的小公司合并,例如 1892 年形成的美国橡胶(U. S. Rubber)。1898 年美国与西班牙战争期间,他为海军积极购买商船并改装成战舰,使美国很快取胜。战后他继续筹划公司合并,建立了美国树胶(American Chicle)、美国毛纺(American Woolen)等公司。他还帮助莱特兄弟把他们发明的飞机卖到国外。从 1872 年开始,弗林特在 30 年里就组建了 24 个托拉斯,被誉为“托拉斯之父”。当时社会对行业垄断尚持宽容态度,认为这对国家有利。

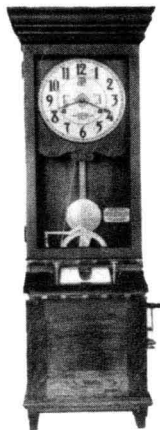
弗林特组建较晚、而且效益较差的托拉斯则是 C-T-R 公司。1889 年他引导建立了国际时间记录公司,接着于 1891 年推动收购了计算衡器公司,1911 年又买断了制表机器公司。弗林特详细拟定了合并的计划,终于在 1911 年 6 月 6 日达成协议,6 月 15 日成立了计算—制表—记录公司(Computing-Tabulating-Recording Company),即 C-T-R 公司。C-T-R 建立后,弗林特担任公司董事,直至 1930 年他退休。

因此,如果单纯“崇古”的话,IBM 的历史也可以从 1889 年算起,那它就有 120 岁了。

IBM 的三个来源: C-T-R

显然,C-T-R 公司就成为未来 IBM 的三个来源。

第一个来源是国际时间记录公司(International Time Recording Company),即 ITR 公司。这里我们必须交代一下什么是时间记录器。它是在钟表的基础上,加上记录装置,安装在工厂入口处,用来记录每个雇员上、下班的时间,并把工作日期和时间记录在卡片上,放入所属部门的箱子里。因此,时间记录器事实上就是一个考勤钟。该考勤钟是 1888 年计时工业先驱威拉德·邦迪(Willard L. Bundy)发明的专利,在此基础上 1889 年邦迪在纽约州的 Auburn 创办了邦迪制造公司。



时间记录器

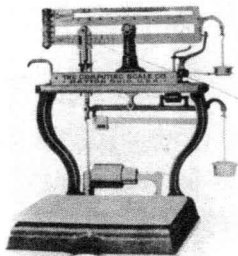


1896 年乔治·费尔柴尔德(George W. Fairchild, 1854—1924)作为投资人和董

事,加入邦迪制造公司。1900 年费尔柴尔德以邦迪公司为背景创建了国际时间记录公司 ITR,作为邦迪制造公司、威拉德与弗里克制造公司和标准时间印记公司的销售公司,同时 ITR 也生产卡片记录器。1906 年,ITR 公司在纽约州恩迪考特(Endicott)建设了一座现代化的工厂,该工厂后来成为 IBM 公司的生产基地。1907 年,ITR 收购了戴伊时间记录器公司,该公司是

1883 年由剑桥大学戴伊(Alexander Dey)博士创建,生产刻度盘、卡片和工时记录器。1908 年,ITR 还收购了制造刻度盘记录器的锡拉丘兹时间记录公司(Syracuse Time Recording Company)。

不难看出费尔柴尔德是一位出色的企业家。他早年做过农场工人、印刷工人、报纸发行人、商人、投资家以及共和党众议员。随着 ITR 的不断壮大,工厂重心集中到纽约州的恩迪考特,因此,1911 年合并为 C-T-R 时,费尔柴尔德成为 C-T-R 的首任总经理。直到 1924 年 2 月更名 IBM 后,他当了董事长,不过当年



磅秤 Scale

的12月他便与世长辞了。

第二个来源是“计算衡器公司”(Computing Scale Company)。有人把它译为“计算尺公司”,这个译名是不妥的,因为译者不清楚具体的产品。原来它生产的 Scale 是称重的磅秤。该公司是1891年由爱德华·坎迪(Edward Candy)和奥伦奇·奥基斯(Orange O. Ozias)创建的,厂址在俄亥俄州的代顿市(Dayton)。

第三个来源是制表机器公司(Tabulating Machine Company),它是1896年由霍尔瑞斯创建的。虽然从名字上看不出它与计算机有什么关系,但这个“表”(Table)恰好是存储信息的单元,只不过是把数据存储在穿孔卡上,用于统计或会计工作极其方便。因此,这部分产品成为合并后的C-T-R公司的核心产品,也是1924年改名为IBM公司后,长期生产的盈利产品,并成为转向计算机的内在因素。它的故事很多,而且与美国人口普查有密切的联系。

人口普查与霍尔瑞斯

按照美国宪法规定,每10年进行一次全国人口与住房普查,以便安排各州议员的名额和各州税收的数额。从1790年开始,至今已进行了23次。例如,1790年第一次人口普查时,全美仅有390万人,当时的普查是由将领们在马背上完成的。到2000年人口普查时,全美人口已达到2.81亿人,增长了70倍。

19世纪末,美国出现移民潮,人口迅速膨胀,结构明显变化。同时,美国也出现了工业化、城市化以及开发西部的迁徙。人口普查的难度逐步突出起来,例如1880年的人口普查数据经过7年多才处理出来。如果1890年的人口普查仍然用人工的方法,估计要用13年才能处理完毕,这就失去了普查的现实意义。因此人口统计局(Census Bureau)从1880年起就开始寻找更快速的解决方法。为此还发起一次竞标

比赛,除霍尔瑞斯的系统外,还有亨特的slip系统和佩金的chip系统,但霍尔瑞斯的系统很快赢得了胜利。

赫尔曼·霍尔瑞斯(Herman Hollerith,1860—1929),德裔美籍统计学家。1860年2月29日生于纽约州布法罗市,并在那里度过童年时代。他的父母于1848年为躲避政治动乱离开德国,移民美国。赫尔曼上小学时,英文拼写遇到很大困难,几乎难以学习下去。父母立即安排家教才得以扭转。



赫尔曼·霍尔瑞斯

1875 年赫尔曼进入纽约城市学院学习。1879 年他在哥伦比亚矿冶学院以优异成绩毕业,获采矿工程师学位。他不仅学习了数理化,还学会了绘图、测量以及机器生产的实际知识。他的优异表现给特罗布里奇(W. P. Trowbridge)教授留下了深刻印象,教授问他愿不愿留校做助教。于是霍尔瑞斯在哥伦比亚大学作了特罗布里奇教授的助教。

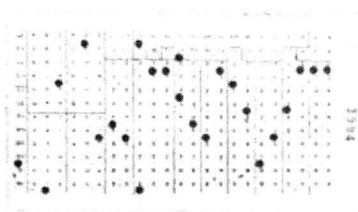
正好 1880 年特罗布里奇教授被聘请为人口统计局的特别总代理,负责解决 1880 年人口普查的庞大数据处理工作。因此,这也把霍尔瑞斯带入美国人口统计局,他也成为特别代理。在这里,霍尔瑞斯与凯特·比林斯(Kate Sherman Billings)成为好友,而凯特的父亲正是人口统计局的统计主任约翰·比林斯(John Shaw Billings)博士。

约翰·比林斯是一位才华横溢的学者和外科医生,后来他成为卡内基基金会的主席,还创办了纽约公共图书馆和国家医学图书馆。约翰很快发现霍尔瑞斯是个人才,有智慧、有能力解决数据处理中令人沮丧的问题。一天,在约翰家里饮茶时,他向霍尔瑞斯谈起法国人雅各(Joseph Jacquard)发明的织布机,利用穿孔纸板控制纺织的图案。他语重心长地说:“看来这种纯机械的人口统计工作必须用机器来做才行。”这给霍尔瑞斯很大启发。

1882 年霍尔瑞斯在麻省理工学院找到一个职位,讲授机械工程。不过他的主要精力还是搞自己的发明,他根据织布机原理,利用穿孔卡片,开发了卡片制表系统,这一系统可看作是现代数据处理技术的雏形。

霍尔瑞斯系统由三部分组成:穿孔卡、穿孔机和读卡机。

他注意到,织布机的穿孔卡主要用于控制而不是记录数据,但当时的火车票上已通过打孔来记录旅客的信息,如旅客年龄及目的地等。因此,他着重考虑如何用穿孔卡记录数据。最初他使用长条纸带,每行两个孔,但试验发现纸带容易磨损和撕裂,而且不易确定数组。于是他设计了机器可读的纸介卡,由 12 行 24 列组成,有孔代表 1、无孔代表 0,于是一张卡代表 12 个字,每个字长为 24 位,足以用来摘要存储数据,这称为霍尔瑞斯穿孔卡(Hollerith punched card)。过去人口普查时,每人只收集 6 个数据,现在每个卡可以记录的内容丰富多了。例如,除记录姓名、年龄、住址外,还可说明由哪个国家移民而来,受过什么教



霍尔瑞斯穿孔卡

育,是否有退休金等。

这一系统的穿孔机比较简单,类似键盘打字机那样。而读卡机则复杂得多,霍尔瑞斯采用了 12×24 根导线和对应的水银池。读穿孔卡时,有孔部分的水银使导线接通,通过继电器产生信号,而无孔部分则没有信号。



制表机器

左图是用于 1890 年人口普查的制表机器。它只用了 3 个月就完成了这次普查的统计工作,而这时的美国人口是 62 622 250 人,同时还节约了 500 万美元的经费。后来这种制表系统迅速普及开来,特别是用于会计和库存跟踪非常有效。

1890 年赫尔曼·霍尔瑞斯把他的发明写成论文,在哥伦比亚大学获得博士学位。同年 9 月他与露希娅 (1865—1944) 结婚,共有 3 个儿子、3 个女儿。

霍尔瑞斯 1896 年 12 月 3 日在华盛顿特区建立了制表机器公司,后来对穿孔卡制表机进行了许多改进。1900 年的人口普查再次选择了穿孔卡系统作为数据处理工具,霍尔瑞斯收了很高的费用。1903 年美国国会通过法案,正式建立美国人口统计局,结束了临时班子的状况。因为霍尔瑞斯收费太高,人口统计局决定自己研发机器,以便进行 1910 年的普查。它扶植了鲍威尔制表机公司,成为霍尔瑞斯公司的一个竞争对手。

1911 年 6 月 15 日制表机器公司并入 C-T-R 公司后,新公司花了将近十年时间来占领市场份额。1920 年 C-T-R 成为市场上制表机器的领头羊。1921 年霍尔瑞斯退休。1929 年 11 月 17 日他因心脏病在华盛顿逝世。今天,霍尔瑞斯被公认为信息处理技术和产业之父而广为称颂。除了他的发明外,霍尔瑞斯珍视三样东西:他的德国遗风、他的隐私和他的猫。他喜欢香烟、美酒、格恩西奶牛和钱,而不喜欢财产税和忙碌奔波的商人。

作为早期的主要数据存储方式,穿孔卡一直到 20 世纪 70 年代仍广泛使用。笔者在 80 年代初,访问美国大学的计算中心时,在门庭走廊仍然看到堆积如山的纸卡存货,它已成为历史的陈迹,几乎可以说一夜之间它们就被交互式显示终端与键盘所取代。

作为推销员的沃森

托马斯·约翰·沃森(Thomas John Watson, 1874. 2. 17—1956. 6. 19)生于美国纽约州坎贝尔,其父务农并做木材小生意。童年时沃森得过哮喘,性格孤僻、说话腼腆。谁能想到这个孩子将来成为 20 世纪前半叶最成功的企业家和商界领袖呢?



年轻的沃森

沃森在当地米勒商业学校上了一年学,学过一些会计和商业课程。18 岁开始打工当推销员,向农村推销风琴和钢琴。当时,人们看不起推销员,他受到许多白眼,待遇也低,每周工资只有 12 美元。两年后他才发现,如果按照佣金回扣他每周应该得到 65 美元。于是他愤然离开,去布法罗城发展,为 Wheeler 和 Wilcox 公司推销缝纫机。有一天,为了庆祝做成一笔生意,他进了一个路边酒馆喝酒,结果酩酊大醉。酒馆关门时,才发现他的马、车和缝纫机样品都被偷走。为此公司非常恼火,除赔偿损失外,他只好离开另谋职业。生活与工作的困境培养了沃森坚韧、精明、崇尚个人奋斗的性格。后来他在回忆早年的辛苦时说:“一切都从推销开始,假如没有推销,整个美国就没有商业。”而且,他在治理公司时严格纪律,明令禁酒,也与这些教训有关。

1895 年 10 月沃森把职业的目光投向美国现金收款机公司(National Cash Register Company, NCR)。该公司 1884 年由帕特森(John Henry Patterson, 1844. 12. 13—1922. 5. 7)创建,生产并销售机械式收款机,总部在俄亥俄州代顿市。老板帕特森是当时有名的“现代推销艺术之父”,把 NCR 经营得十分出色。

沃森去拜访 NCR 公司在布法罗的分支经理兰奇(John J. Range),结果遭到拒绝。但沃森自己有使用收款机的经验,看好它的市场前景,无论受到什么打击,他总是微笑面对。兰



帕特森

奇是帕特森培养的一流推销人才,被沃森的韧性打动,决定给沃森一个机会。沃森在羞辱中表现出惊人的忍耐,在绝对服从中学习推销的职业技能。不久沃森成为兰奇及帕特森的出色弟子,青出于蓝而胜于蓝,成为美国东部最成功的推销员之一。1899 年,沃森被提升为分公司经理。

帕特森大搞垄断经营,扼制竞争对手,沃森心领神会,成绩斐然,他在 NCR 的地

位如日中天。帕特森粗暴专横、生性多疑,他用优厚待遇来换取雇员的忠诚和服从。当总经理查尔摩斯忍无可忍对他进行反抗时,他立即解雇了查尔摩斯,让沃森取而代之。1910年沃森成为公司中仅次于帕特森的第二号人物。沃森开始致富,住上帕特森赠送给他的豪华别墅。但在那以后,厄运又一次向他袭来。州法院在查尔摩斯的协助下,以垄断罪起诉了NCR公司的高管帕特森、沃森等人,1913年2月他们被判有罪。

就在这段灰暗的日子里,1913年4月17日沃森与他的终身伴侣珍妮特(Jeanette M. Kittredge)结婚,一年后大儿子小沃森出生。后来他们又有了两个女儿珍妮与海伦和小儿子迪克。

正好在1913年代顿市发生洪水泛滥,帕特森自发地以自己的人力、物力和财力组织抗洪抢险、救助灾民,沃森正在纽约出差,也积极调配专列为灾区运送物资。NCR的行动使人们淡忘了反垄断的事。顺便提及,1915年3月上訴法院撤销了原判决。



沃森夫妇及其四个子女

沃森为帕特森工作了18年,学到许多创立企业的理念。正在沃森踌躇满志的时候,帕特森却猜疑他暗自培植亲信,拉帮结派。尽管沃森努力为自己申辩,但毫无转机,1914年4月他无奈辞职。沃森立誓说:“这里的大楼都是我协助筹建的。现在我要去另外创一个企业,一定要比帕特森的NCR还要大!”沃森从不记恨帕特森,毕竟比他大30岁的帕特森是他生活与事业的重要恩师和朋友。

沃森成为IBM创始人

然而,重新创业谈何容易。不惑之年的沃森只好带着妻子和儿子,去纽约谋职。他在纽约遇上华尔街最红的金融家、号称“托拉斯之父”的弗林特,即C-T-R的组织者。

弗林特对沃森的才干早有耳闻,多次交谈后,给他几个职位供他选择。1914年5月1日沃森加盟C-T-R公司,担任经理。我们知道该公司主要生产磅秤、考勤钟和制

表机。由于合而不统,仍然分散经营,各行其是,并未提高效率,成立三年已负债累累,濒临破产。沃森之所以对这家公司感兴趣,主要是看中它的产品,他认为考勤钟、制表机都是办公自动化的工具,具有广阔的商业前景。1915 年沃森被选为公司总经理。

沃森上任后的工作并不顺利。他必须小心照料几位老前辈,如赫尔曼·霍尔瑞斯和乔治·费尔柴尔德。霍尔瑞斯一直住在华盛顿,对制表机不容许有任何改进。沃森向银行借贷 5 万美元,用于产品开发。当银行对公司的偿债能力提出质疑时,他解释说:“负债只说明过去,而这笔贷款是为了未来。”沃森的这句推销词打动了银行官员,于是顺利借得款项。作为一名销售天才,他说服商家放弃分类账簿,而使用穿孔卡会计机器来计账。公司业绩开始上升。



年老的沃森

第一次世界大战结束后,制表机需求量激增。几乎每家保险公司、铁路公司甚至政府部门都用上 C-T-R 公司生产的霍尔瑞斯制表机。沃森又适时地推出新型的打印—制表组合机,更受到客户的欢迎,产品供不应求。1919 年,公司的销售额高达 1300 万美元,利润也升至 210 万美元。

1924 年 2 月,年满 50 岁的沃森总经理决定将公司更名为“国际商业机器公司”,简称 IBM。其实,在 1917 年销往加拿大的产品就试探地使用了 IBM 这个名字。这次更名重要吗?

很重要。首先沃森已经清晰地认识到 C-T-R 公司的产品应该整合,磅秤业务下滑,考勤钟表现平平,必须减轻负担把它们卖掉,而重点发展制表机业务。总不能卖掉 C 把 C-T-R 改为 T-R 公司,再卖掉 R 又改为 T 公司吧。这样给客户的感觉是公司正走向瓦解,因此必须使用新的名称,以获得广泛的发展空间。其次,沃森要使公司走向“国际化”,使公司的产品成为真正的“商业机器”,而不是边缘化的小产品。最后,这也就彻底摆脱了 C-T-R 的旧传统,该公司长期受弗林特、霍尔瑞斯以及费尔柴尔德的影响。现在他们有的退休、有的身体欠佳,已经到了沃森按照自己的想法来塑造公司的时候。因此,沃森成为 IBM 的创始人,开始了他与 IBM 融为一体的近 32 年发展的生涯。

企业文化与商界领袖

20 世纪 30 年代初,美国经济出现了大萧条。沃森则利用这个机会把 IBM 变成一个温馨的大家庭。他不但没有裁员,还给员工提薪,完善福利待遇,建立医院、培训学校、体育设施(包括两个高尔夫球场和一个射击场,任何 IBM 的职工一年只需交纳一美元会费就可以使用),以及百分百俱乐部(凡超额完成任务的员工都可以免费带薪休假),使工会在 IBM 公司没有落脚之地。

除福利措施外,沃森还特别重视培植企业文化。在 C-T-R 时期,由于内部风气不良,员工之间不团结,甚至有欺生的陋习。针对这一弊端,沃森提出三条要求:第一必须尊重每一个人;第二必须为用户提供尽可能好的服务;第三必须创造最优秀、最可靠的产品。沃森也并非说说而已,他用实际行动证明了对员工的爱护,做到了恩威并施。他会大声苛责员工的错误,但当员工有生活困难时,却会意外地收到他的解困支票,从而甘心为公司尽心尽力。



IBM 公司的培训学校

这幅照片是 IBM 公司在恩迪考特兴建的培训学校,可以看到在学校门前的台阶立面上,镌刻着沃森关于学习的“五步曲”:阅读(Read)、倾听(Listen)、讨论(Discuss)、观察(Observe)和思考(Think),这是企业文化的体现。

在公司内部,沃森大树个人威信,几乎到了个人崇拜的地步,尤其是他的肖像和著名格言“思考”几乎贴在 IBM 所有的办公室,员工还要唱颂扬沃森的“IBM 之歌”;在美国社会,沃森则想方设法扩大自己的知名度,有求必应地到处演讲,举办大型活

动,一时间沃森的知名度甚至超过了公司的知名度。例如,1940 年 5 月纽约举办世界博览会时,沃森安排了盛大的“IBM 日”。他让全国各地的万名员工及家属,乘坐 10 列专车来纽约,住 3 天豪华的曼哈顿酒店,参观开阔视野的博览会。当时不少员工没有到过纽约,甚至没有坐过火车,不难想象大家兴奋的心情。其间,不幸发生了火车相撞事故,沃森在第一时间赶到现场,慰问 250 位伤员,安排重伤的 35 人住院,并给每位送了鲜花。最后仍使“IBM 日”隆重热烈,非常成功,公司为此支付了 100 万