

硬件之王 CI 之父

# IBM

## 世界最大计算机公司发家史

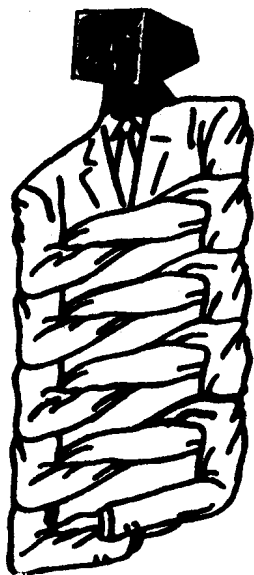
麦达利 编著



中华工商联合出版社

7209.1.6

11-2



# 硬件之王 CI之父—IBM

——世界最大计算机公司发家史

麦达利 编著

中华工商联合出版社

**(京)新登字 301 号**

责任编辑:王凌云

封面设计:阿 行

**图书在版编目(CIP)数据**

硬件之王 CI 之父:IBM 世界最大计算机公司发家史/麦  
达利著. —北京:中华工商联合出版社,1996. 5

ISBN 7-80100-237-7

I. 硬… II. 麦… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 07574 号

**中华工商联合出版社出版 发行**

北京市东直门外新中街 11 号 邮编 100027

保定塑料总厂印刷厂印刷

新华书店总经销

1996 年 5 月第 1 版 1997 年 2 月第 2 次印刷

850×1168mm1/32 印张:13.5 300 千字

印数:10001—20000 册

定价:18.80 元

永远记住生活并不像许多人想象的那么复杂，你越成熟，越意识到成功和幸福取决于不多的几件事上……

——托马斯·J·沃森

# 目 录

---

|                |     |
|----------------|-----|
| 引 子 巨人来了 ..... | (1) |
|----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一章 一切始自推销 ..... | (4) |
|------------------|-----|

|             |
|-------------|
| 1. 小贩托马斯·沃森 |
|-------------|

推销成了他踏入社会的敲门砖

|            |
|------------|
| 2. 现金出纳机公司 |
|------------|

现金出纳机公司把他铸造成了一个能够独挡一面的经理，在那里他知道了做生意的所有窍门

|             |
|-------------|
| 3. 最成功的一次推销 |
|-------------|

作为一个推销员，把珍妮特搂入怀抱是我平生最得意的一次推销

|               |      |
|---------------|------|
| 第二章 在纽约 ..... | (21) |
|---------------|------|

|             |
|-------------|
| 4. 挑剔的职业选择者 |
|-------------|

哪怕在自己最艰难的日子里，也要寻找一份称心如意的职业

|          |
|----------|
| 5. 大胆的贷款 |
|----------|

负债表只说明过去，这笔贷款是为了未来

#### 6. 花钱如流水

要想在这个世界上出人头地，就必须去加快资金流动，去大把花钱

### 第三章 大萧条岁月 ..... (36)

#### 7. 日进斗金的人

有些人开始酗酒，有些人开始泡妞，但我的缺点是喜欢雇用推销员

#### 8. 罗斯福总统的青睐

一个好商人往往需要有更广阔的视野

#### 9. 当选国际商会主席

沃森终其一生和自己的敏锐眼光开了一次最大的玩笑，那就是被希特勒耍了

#### 10. 二战中的 IBM

沃森自豪地在自己制造的机关枪上标上了 IBM 的名字

### 第四章 有其父必有其子 ..... (57)

#### 11. 可恶的汤米·沃森

这个孩子生来就没什么出息

#### 12. IBM 情结

父亲把我的一切全包了，这就是我恨他的原因

#### 13. 可怜天下父母心

这是我的儿子，IBM 得后继有人

### 第五章 一个纨绔子弟的浪荡岁月 ..... (79)

#### 14. 劣等生

他的卷面分数不足以揭示他的大脑能量、天赋智慧和意志力

#### 15. 放荡的情人

她完全是另外一种类型的姑娘，太棒了

## 第六章 在布朗大学 ..... (94)

### 16. 皮司兄弟会

这个“日进千金的人”的儿子，吃喝玩乐无所不为

### 17. 和自己作斗争

我已经在大学呆了三年，我要毕业

## 第七章 远东之行 ..... (107)

### 18. 第一次商业活动：旅行+艳遇

苏联是个可怕的地方

### 19. 从东京到北京

日本人的战争狂热把我吓了一跳

## 第八章 恩地科特 ..... (122)

### 20. IBM 自己的学校

销售是企业的灵魂

### 21. 魔鬼训练

思考、观察、讨论、聆听、阅读

## 第九章 销售第一线 ..... (138)

### 22. 尴尬的推销员

小沃森感到自己成了一个被抬着走的人

### 23. 因为是沃森先生的儿子

他又回到了过去那种放荡生活里，白天玩飞机，晚上逛夜总会

### 24. 奥利夫·考蕾

当一个姑娘既漂亮又有修养同时又自食其力时，往往会使男人另眼相看

## 第十章 二战中的沃森父子..... (156)

### 25. 驾飞机摆脱 IBM

我要证明自己的力量和才能

### 26. 闪电结婚

战争爆发了，我们必须马上结婚

### 27. 利文沃思军校

这里是全美最令人羡慕的一所高级军校，所有的高级军官都出自那里

### 28. 空军上尉小托马斯·沃森

当将军亲手为他别上上尉肩章时，他那份激动心情真是难以言表

### 29. 小沃森在五角大楼

在五角大楼他的能力得到了又一次提高

### 30. 飞越喜马拉雅山

加入陈纳德将军的“飞虎队”，让自己的生命接受死亡的挑战

## 第十一章 小沃森回到 IBM ..... (198)

### 31. “你认为我能管理 IBM 吗？”

这个销售额为 1.4 亿美元的大公司，谁都望而生畏

### 32. IBM604 的诞生

埃尼亚克这是 IBM 进军计算机领域的一个先锋

## 第十二章 沃森二世升任 IBM 副总裁 .....

..... (214)

### 33. 与柯克的较量

天啦，我已经 34 岁，要干到 56 岁才有机会掌权

### 34. 出人意料的柯克之死

这也许是天意，是上帝的安排



## 第十三章 老沃森独特的经营作风..... (230)

### 35. 个性经营

IBM 成了他登上世界这个舞台进行个人表演的垫脚石，在他的心目中 IBM 的 2 万多人似乎只是他个性的延伸

### 36. 教子有方

要看清目标，一个有才能的人，不要把精力花在一些小事情上

## 第十四章 IBM 世界贸易公司 ..... (246)

### 37. 迪克出场

老沃森看到了 IBM 的国际性前景

### 38. 向父亲挑战

两个儿子都值得我骄傲，我知道他们已经认识到，经验是最好的老师

## 第十五章 IBM 的彷徨 ..... (259)

### 39. “科技恐龙”——程序选择式计算机

在那些岁月里，人们听到“计算机”一词，多半会联想到这架科技恐龙

### 40. 兵临城下

兰德公司在计算机领域抢先一步，IBM 的市场正在受到巨大的威胁

## 第十六章 IBM 奋起直追 ..... (276)

### 41. 痛失先机

用金属敲制成机器的时代已经一去不复返

### 42. 昂贵的“国防计算机”

我不知道那是什么东西，但它在一秒钟做了 20 万次运算

## 第十七章 击退兰德公司 ..... (291)

#### 43. IBM 大战 UNIVAC

IBM701 是对人类极端智慧的贡献

#### 44. IMB 大霸主

对美国政府的 SAGE 系统工程计算机业务的承包，使 IBM 从此在计算机领域独占鳌头

#### 45. 扶摇直上

IBM 像一艘乘风破浪的大船开进了计算机革命浪潮的海洋

### 第十八章 小沃森正式接任 IBM 总裁 ..... (313)

#### 46. 父子斗法

我并没有多少时间能教你了，这是我知道的唯一能教会你的办法

#### 47. 《时代》的殊荣

这不是你梦寐以求的位置吗？

### 第十九章 沃森一世之死 ..... (331)

#### 48. IBM 位居《幸福》榜首

如果连这些人都信不过，我这个总裁白当了，我宁愿倾家荡产也要起用他们

#### 49. 葬礼辉煌

托马斯·J·沃森的逝世使我们失去了一个真正杰出的美国人

### 第二十章 改组 IBM ..... (349)

#### 50. 威廉斯堡会议

威廉斯堡计划的强大力量在于，它为 IBM 的经理们提供了最明确的奋斗目标

#### 51. IBM 的信念

尊重、服务、追求卓越

## 第二十一章 六十年代的 IBM ..... (364)

### 52. 生死之注

这是一项耗资 50 亿美元的大赌注，比美国在二战中制造原子弹耗费的资金还大

### 53. IBM 与反托拉斯法斗争

肢解、剥夺和改组 IBM，以便使它再也无法东山再起

## 第二十二章 功成身退 ..... (381)

### 54. 卸下担子

这是一个良好的退却，然而又是一个美好的开端，将是一身轻松的我重新扬起风帆去远航的时刻

### 55. 出任驻苏大使

我希望能和苏联的政治局委员们谈谈

## 附录 1 IBM 英雄榜 ..... (393)

## 附录 2 IBM 座右铭 ..... (402)

## 附录 3 个人计算机发展大事年表 ..... (409)

引 子

巨人来了

IBM 才是计算机行业的真正霸主，毕竟是它一手栽培了我

——比尔·盖茨

作为计算机领域无可争议的领袖企业，由于其著名标志采用蓝色，加上在 30 年间非凡的成功，常常被人恰如其分地称作蓝色巨人

——劳思

长期以来，IBM 雄霸世界计算机行业，它的一举一动均为世人所瞩目。它的巨大财富和令人惊叹的企业力量，是计算机帝国一部辉煌夺目的历史。任何人都想知道这个不断向世界挑战的巨人是依靠一种什么神秘的力量使它如日中天不可一世的。有人在无可奈何的情况下，只好把 IBM 比作神话中的莫达斯王国，神仙赐给了它点金术。

其实，这个遍布世界有上百家分公司，共拥有 40 万员工，年营业额超过 1000 亿美元的企业成功是很少靠投机取巧和侥幸的，它的成功可以作为企业经营管理成功的一种绝对可靠的理想模式。

IBM 的创建者沃森一世是一个白手起家的人，他从一个一文不名的乡下人，通过自己的艰苦努力变成美国商界令人敬畏的英雄——一位国际商会主席。他一手把 IBM 这个当初生产磅秤、屠刀和穿孔机的小公司拉扯成世界超一流的公司，

在短短的十几年时间内垄断了美国乃至世界的穿孔卡片系统。他的成功是人类意志力的最好体现。

他的智慧在于从一开始创建 IBM 就看准了人类日益发展的现代化数据处理。穿孔机是本世纪上半期最佳的数据处理机器。到沃森一世的儿子沃森二世接手 IBM 时，他用左手接过父亲思想中的重要主题，右手却成为迎接人类计算机产业春天的第一只幸运之手。

多年以来，当人们提起计算机一词的时候，IBM 差不多就成了它的代名词。它生产的第一部“程序选择式计算机”被当时的人们称为“科技恐龙”，体型之庞大令人望而生畏，在纽约展览的那些日子里，参观的人络绎不绝。随后生产的 IBM701 又被“原子弹之父”奥本海默誉为“对人类极端智慧的贡献”。

八十年代的“微型巨人”更是不同凡响。

有哪个企业敢有如此大的气魄。在计算机产业才刚刚迈出的五十年代，爽快拿出 50 亿美元来研制一项计划中的产品。从这个意义上讲，IBM 又是一个名副其实的超级大赌徒。

同时，IBM 的企业精神也是人类有史以来无人堪与匹敌的，它象一支数量庞大装备精密纪律严明的集团军浩浩荡荡地挺立于世。但它的宽容和对每一个员工的尊重又是如此地令人欣慰。

IBM 是一架创造利润的超级机器。它的财富几乎不可能用数字来表示。不管是谁来探寻人类计算机革命的历史，IBM 在它的时代里永远是一位主角。

人们不会忘记 IBM 对人类的巨大贡献。

# 第一章

一切始自推销

推销成了他踏入社会的敲门砖

——马瑞斯

## 1. 小贩托马斯·沃森

1892 年春天，对于还很原始的纽约州来说，春意并不那么浓厚，料峭的西北风一阵一阵地刮过荒凉阔远的山川和平原，倒春寒使得本已抽芽的树木僵持在原野上。人们不会想到象征着今天超级繁荣和高科技发达的纽约州，昔日竟是如此一派荒凉。

18 岁的托马斯·沃森迎着扑面而来的寒冷雾气，赶着一辆马车，奔驰在纽约州英德特·帕斯特附近的木桩土路上，道路泥泞而凹凸不平，他时不时地高高举起鞭子，吆喝着那匹打着响鼻的栗色牧马，这辆被人们称为“风琴”的马车，车身涂成黄色，前面的车轮上立着一把高大的座椅，车中堆放着待出售的风琴、钢琴、缝纫机一类的货物，这个赶车的年青人就是日后风靡全球的 IBM 公司的奠基人托马斯·沃森一世。

托马斯·沃森必须挨家串户地将这些东西出售给农户，以便得到老板给他的每星期 12 美元的工资，这笔收入在当时



的托马斯·沃森看来无疑是一笔相当可观的数目。他干得很卖劲，起早贪黑，方圆几十里的人都熟悉这个赶着黄色马车的年青人。虽然这活看起来有点不体面，人们管它叫“叫卖小贩”，但托马斯·沃森喜欢这工作，他领会到其中的乐趣和奥妙，而且，当他知道他的收入比他所看到的那些乡镇银行出纳员所拿的工资还高时，在心底里，他就更不必为“叫卖小贩”这个不雅的称谓而烦恼了。

托马斯·约翰·沃森一世生于1874年，是一家苏格兰和爱尔兰混血移民的唯一儿子。沃森降世时，父母已经为他生下了四个姐姐，一家人过着清贫艰难的日子，父亲靠伐木和种地维持家人的生活。

19世纪80年代，沃森童年时代的纽约州那幅原始景象是今天的人们无法想象的。沃森一家住在漆邮镇附近一座没有自来水和电灯的木屋里，冬天冷夏天热，屋子十分拥挤，沃森一家象众多欧洲移民一样，既有忍受痛苦、吃苦耐劳的一面，又有奋发向上不为人后的天性。作为唯一儿子的沃森，尽管处于一个艰难贫穷的环境中，却显然倍受其父亲乃至众多姐姐们的宠爱。

这种宠爱并没有把沃森的童年变成一幅柔和温情的图画，在他的血液中小时就奔流着一种扩充性的出人头地的东西。还在他童年的时候，有一天当他正和几个孩子在泥泞的路旁玩着泥仗的时候，一辆漂亮的马车从孩子们身边飞掠而过，车轮溅起的泥水浇了他一身，当他用手擦净脸上的污泥时，马车已经一溜烟跑得很远了。

小沃森知道，这是科宁玻璃公司的创办人小霍顿先生的