

IBM 的挑战

计算机帝国IBM的内幕及其经营战略

[日] 北正满 著

毕庶本 李振明 编译

电子工业出版社

内 容 提 要

IBM是世界最大的计算机公司。多年来，人们一直不得其解的是，几位资历浅的小人物为什么竟然能在几十年内涉足130多个国家，有条不紊地指挥着近40万名职工，创造了惊人的业绩。由于IBM实行严格的内部情报管理制度，以及IBM职员在各种公开场合的默然态度，为这个庞然大物罩上了一层令人感到神秘的面纱。

作者北正满先生〔日〕根据用户电报/IBM反垄断法诉讼案所公布的有关IBM的秘密文件，写成了此书。这本书从不同角度全面介绍了IBM的内幕及其经营管理情况。本书的编译者又在此基础上，依据搜集整理的资料，补写了IBM近年来的发展概况及经营战略。

这本书内容丰富，又兼有趣味性，对我国经营管理人员，以及计算机领域内的技术人员和管理人员极有参考价值。

IBM的挑战

计算机帝国IBM的内幕及其经营战略

〔日〕 北正满 著
毕庶本 李振明 编译

责任编辑：张文生

*
电子工业出版社出版（北京市万寿路）

抚宁县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*
开本：850×1168 1/32 印张：7.125 字数：192千字

1987年7月第1版 1987年7月第1次印刷

印数：5,800 册 定价：1.70元

· 统一书号：15290·463

前 言

IBM是International Business Machines的缩写，中译名为美国国际商用机器公司。它的前身是CTR (Computing Tabulating Recording)公司，1911年6月创建于美国纽约。1924年2月，CTR公司改名为现今的IBM。公司本部设在美国纽约的阿穆克。

IBM公司自创建以后，多年从事穿孔卡片系统的经营活动，垄断了全世界的穿孔卡片系统市场。直到五十年代初期才转入计算机领域，六十年代开创的信息产业，迅速席卷了全世界的计算机市场，而且，企业至今一直保持着无与伦比的发展速度。IBM公司在1984年营业额为459.37亿美元，比上年度增长14.3%。完税后纯利润为65.82亿美元，比上年度增长20.0%，利润之大，居资本主义世界各大企业之首。在美国七大计算机公司中，IBM的收入占总数的63.8%，利润占总数的85.6%。1984年在美国《幸福》杂志组织的评选中，被评为美国最佳企业第一名。IBM成功的秘诀何在？任何人都不能不抱有极大的关心。

在不少企业中，曾风靡一时地将自家公司的电子计算机室称作为“IBM室”，因为在人们的印象里“IBM就是电子计算机”。IBM是世界上最大的计算机公司。几位资历浅的小人物竟然涉足于130多个国家，有条不紊地指挥着39.5万名职工，创造了惊人的业绩。这样的经营内幕，由于IBM实行严格的内部情报管制和职员的默然态度，而长期涂上了神秘的色彩。

但是，1973年审理用户电报/IBM反垄断法诉讼案的秘密文件公诸于众，揭开了IBM神秘面纱的一角。之后，1982年结案的持续长达十三年之久的司法部/IBM反垄断法审判，其秘密文件也被公布于世，成为庞然大物IBM的研究者们的宝贵资料。

以前，国外也曾出版过几部介绍IBM的经营乃至经营者阵容的著作，但都是将到手的支离破碎的材料加以敷衍、推论而成，

难免有“隔靴搔痒”之感。在用户电报/IBM审判文件公布之后，特别是在美国、意大利和日本主要基于这些文件内容发行了几部论述IBM的读物，但在我们中国尚未出版类似作品。

日本情报界的名流之一，北正满先生在这些秘密资料的基础上，写了“IBM的挑战”一书，从不同的角度全面地介绍了IBM的经营和管理情况。该书在国外产业界和情报界享有盛誉，是一部有关IBM经营和管理的名著。但北正满的原著是1978年6月完成的，他写的主要是1978年以前的IBM的情况，原著共分十六章，最后一章的内容为前五章的总结性描述。因此，在编译过程中，对原著中第一章至十五章前的个别地方，做了适当的少许增删。为了使读者对现今的IBM也有一个较全面的了解，本书的编译者搜集和整理了多年积累的有关资料，对“IBM的挑战”一书抽掉原著的第十六章后，加以补记。补记的第十六、十七和十八这三章，较详细地介绍了IBM从1978年至今的巨大变化和未来的经营战略。

山东大学经济系主任庄德钧教授、周之美副教授对本书进行了全面审阅。

本书译文由白素芝同志校订。在编译过程中，还曾得到电子工业部15所杨守忠、尹祯祚，山东大学计算机科学系主任汪嘉业教授、陈力行副教授和山东大学科研处王清杨、葛允江、顾传文等同志的大力支持，在此，谨向他们表示感谢！

由于编译者水平有限，错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

编译者

1985年10月

目 录

第一章 技术专家管理的IBM公司

- 一、 卡特政府中的四位部长与IBM公司有关…………… (1)
- 二、 布朗斯柯姆副经理与卡特的会见…………… (2)
- 三、 令人惊叹的企业力量…………… (4)
- 四、 创造利润的机器…………… (8)
- 五、 显著增长的剩余资金…………… (9)
- 六、 反垄断法审判中公开的IBM公司内部文件…………… (12)
- 七、 技术专家领导制度…………… (13)
- 八、 教育体制和情报体制为世界之冠…………… (15)

第二章 创建计算机产业

IBM公司从创建到确立统治地位

- 一、 平淡的宣布, 重大的影响…………… (17)
- 二、 从1953年到1960年掌握了统治权…………… (19)
- 三、 积累经验至关重要…………… (24)

第三章 赌注公司命运的IBM/360战略

- 一、 耗资50亿美元的民间企业…………… (29)
- 二、 反对IBM/360计划的也有权威人士…………… (30)
- 三、 利亚森与沃森二世携手合作…………… (31)
- 四、 IBM/360系列提前发表…………… (32)
- 五、 善于积累经验…………… (34)
- 六、 操作系统开发费超出数倍…………… (35)
- 七、 六十年代后半期各种管理体制的确立…………… (37)

第四章 发表IBM/370系列机的内幕

从个性经营转向技术专家领导集团经营

- 一、 半导体存储器的开发失于过迟…………… (39)

二、	虚拟存储器拖了后腿·····	(42)
三、	数据处理组没有考虑“分时处理支援程序”·····	(43)
四、	竞争公司的猛追是370系列发表的诱因·····	(44)
五、	IBM / 370系列的精华·····	(46)
六、	为维持利润使产品分化·····	(46)
七、	因反垄断法问题被控告，实行软件价格分离·····	(49)
八、	从个性经营转向技术专家领导集团经营·····	(50)

第五章 通用电气公司摇摇欲坠

通用电气公司的后撤导致世界性的改组

一、	1970年5月突然宣布同霍尼韦尔合并·····	(52)
二、	合并成立的联合公司是卖身的伪装·····	(53)
三、	通用电气公司走过的道路·····	(55)
四、	收买法国引以自豪的布尔机器公司·····	(56)
五、	收买奥利维蒂公司的计算机部门·····	(58)
六、	IBM公司对通用电气公司的评价·····	(59)
七、	先于370系列的香格里拉计划·····	(62)
八、	确保APL系列的世界市场占有率达到10%·····	(63)
九、	APL系列产品的三分之一意在取代IBM公司产品·····	(64)
十、	通用电气公司撤退的原因·····	(65)

第六章 美国无线电公司的撤退

一、	出人意料的撤退·····	(69)
二、	局外董事的意见获胜·····	(70)
三、	美国无线电公司及其计算机发展史·····	(71)
四、	向罗伯特交班·····	(76)
五、	在计算机和联合企业上面下赌注·····	(76)
六、	丹纳肯的登台与破产·····	(77)
七、	丹纳肯的失算·····	(80)
八、	臆造的事业计划·····	(82)
九、	把经理宝座让给康拉德·····	(81)

第七章 塞洛克斯公司、津加公司的撤退

- 一、通用电气公司和美国无线电公司撤退产生的影响…………… (83)
- 二、塞洛克斯公司突然宣布撤退…………… (84)
- 三、扩张势力,收买科学数据系统公司…………… (85)
- 四、制定换代产品计划,打入小型事务处理机市场…………… (86)
- 五、建议撤退的报告…………… (87)
- 六、津加公司的撤退…………… (90)
- 七、不惜工本,使普林顿实现电子化…………… (92)
- 八、柯奇的退位…………… (93)

第八章 海外事业成功的秘密

- 一、印度尼西亚和印度要求转让股票…………… (96)
- 二、IBM公司多次转危为安…………… (97)
- 三、IBM公司的规模…………… (99)
- 四、计算制表记录公司时代的海外事业…………… (100)
- 五、向跨国公司迈进…………… (101)
- 六、向沃森兄弟交班…………… (103)
- 七、IBM本公司开始干涉…………… (105)
- 八、维持出资百分之百的理由…………… (106)

第九章 跨国公司——IBM

IBM本公司独揽决策大权

- 一、IBM英国分公司顶住了工会的压力…………… (108)
- 二、培养人才的学校…………… (110)
- 三、世界市场战略…………… (110)
- 四、IBM世界贸易公司本部迁往欧洲的提案遭到拒绝…………… (112)
- 五、增配机器接口的提案遭到拒绝…………… (114)
- 六、被另眼看待的IBM世界贸易公司…………… (115)
- 七、充分发挥跨国公司的优势…………… (116)
- 八、胡萝卜加大棒的妙用…………… (118)

第十章 美国政府强力刺激IBM公司的科研与生产

IBM公司的世界性研究开发机构

- 一、 宇宙和国防计划刺激了计算机的发展…………… (120)
- 二、 半自动地面防空系统计划为IBM公司
的技术力量奠定了基石…………… (123)
- 三、 期待在航天飞机计划中再次飞跃…………… (123)
- 四、 IBM公司在创建初期与美国政府的关系…………… (125)
- 五、 最大的用户是美国政府…………… (126)
- 六、 IBM公司年科研费逾十亿美元…………… (127)
- 七、 IBM公司的研究开发机构…………… (128)
- 八、 IBM公司的小小智囊团…………… (131)
- 九、 控制实验室…………… (130)
- 十、 致力于新计划意味着“未来系统”的失败…………… (131)

第十一章 租赁制的秘密

- 一、 沃森一世的经验导致租赁制…………… (132)
- 二、 租赁制的优点…………… (133)
- 三、 租赁制的不断发展…………… (134)
- 四、 租赁制使IBM公司迅速成长…………… (135)
- 五、 独立租赁公司的兴起…………… (137)
- 六、 1969年对软件实行价格分离…………… (141)
- 七、 软件产业进入发展时期…………… (141)

第十二章 反垄断法诉讼的冲击

- 一、 用户电报/IBM公司诉讼第一审…………… (144)
- 二、 IBM公司秘密文件被公开…………… (145)
- 三、 与接插件兼容外围设备生产厂家的争夺…………… (146)
- 四、 司法部勉强起诉…………… (148)
- 五、 规模空前的司法部/IBM公司诉讼…………… (150)
- 六、 要求分割IBM公司…………… (153)

第十三章 第一流的情报系统和教育系统

- 一、 从事情报的编外人员十倍于在编情报人员…………… (156)
- 二、 严格的报道管理体制…………… (157)
- 三、 会见新闻记者的守则…………… (158)
- 四、 全体职员必须阅读业务行动指南…………… (159)
- 五、 IBM公司的市场信息系统…………… (160)
- 六、 不间断的职工教育…………… (161)
- 七、 反省处…………… (163)
- 八、 慷慨的恩惠…………… (165)

第十四章 IBM公司的经营家

- 一、 破坏了老传统的沃森二世…………… (166)
- 二、 爱惜人才的沃森一世…………… (168)
- 三、 敏锐而沉静的沃森二世…………… (169)
- 四、 推进海外事业的元勋——阿瑟·K·沃森…………… (171)
- 五、 辅佐IBM公司的无名英雄——阿尔怀特·L·威廉斯…………… (173)
- 六、 精力充沛的温塞特·T·利亚森…………… (173)
- 七、 忠实于沃森二世的吉尔怀特·E·乔治…………… (175)
- 八、 缺乏幽默感的弗兰克·T·凯里…………… (175)
- 九、 潇洒的理论家——奥贝尔…………… (176)
- 十、 经理中的第一个外国人——加克·G·墨索尔纠…………… (177)
- 十一、 平均年龄50.6岁的领导班子…………… (177)

第十五章 IBM的事业部和分公司

星罗棋布的海外超一流企业

- 一、 首次公开的各部门、各地区的业绩…………… (179)
- 二、 美国国内各事业部的概况…………… (181)
- 三、 星罗棋布的超一流海外分公司…………… (186)
- 四、 IBM德意志分公司…………… (189)
- 五、 IBM法兰西分公司…………… (189)
- 六、 IBM日本分公司…………… (189)
- 七、 IBM英国分公司…………… (191)

第十六章 步入八十年代

- 一、 IBM/370之后的激烈竞争…………… (192)
- 二、 公司业绩稳步提高…………… (195)
- 三、 IBM公司八十年代的机构大改组…………… (202)
- 四、 向新的领域推进…………… (205)

第十七章 争夺微型计算机市场

- 一、 微型巨人-IBM/PC的诞生…………… (207)
- 二、 吃百家饭成长起来的IBM/PC…………… (208)
- 三、 微型机市场上的激烈竞争…………… (210)
- 四、 IBM微型机的未来…………… (213)

第十八章 向九十年代挑战

- 一、 IBM公司宛如米达斯…………… (215)
- 二、 面向九十年代的发展战略…………… (215)
- 三、 结语…………… (217)

第一章 技术专家管理的IBM公司

一、卡特政府中的四位部长与IBM公司有关

1977年1月31日，美国电子学专业报报道：国际商用机器公司（IBM公司）董事会例会决定聘任曾在福特政府任职的三位显赫人物，接替赴任卡特政府部长的三位董事的职务。在这三位新董事之中，一人是曾任IBM公司董事长，后辞去董事长而担任联合国海洋法会议的美国代表兼美国总统特别助理的温塞特·利亚森，另外二人是前运输部长威廉·T·科尔曼和前驻联合国大使斯克兰顿。

再度出山的利亚森，在任董事长期间，制定了公司职员退休制度。1973年，他刚满六十岁就激流勇退辞去董事长之职。但他是一位带动公司前进的火车头式的人物，曾推动了决定公司命运的360系列机计划的实施。

原宾夕法尼亚州州长斯克兰顿在1960年出任联合国大使之前，也是IBM公司的董事，只有科尔曼是第一次任IBM公司的董事。紧接着在1977年二月份的IBM公司董事会会上，又批准了已到退休年龄的吉尔怀特·E·乔治副董事长辞职。同时，选中前住房和城市发展事务部长卡拉·安德逊·希尔兹女士作为已加入卡特内阁的董事哈里斯女士的继任者。

加入卡特内阁的三位IBM公司的董事是：沙拉斯·R·万斯国务卿、哈罗尔德·布朗国防部长、帕特利西亚·R·哈里斯住房和城市发展事务部长。巧合的是，哈里斯女士正好和希尔兹女士调换了位置。虽然IBM公司内部并没规定董事一旦成为政府高级官员就得辞去董事职务，但上述三位董事还是自动辞掉了IBM公司职务。所谓卡特内阁中第四位与IBM公司有关系的人，

就是格里芬·B·贝尔司法部长，他是亚特兰大法律事务所的经营伙伴，这里事务所在商业法律问题方面代表IBM公司。IBM公司因涉嫌违犯反垄断法而被司法部控告。当纽约州南部地区地方法院紧张审理此案时。有的报纸认为，即将上任的司法部长是与IBM公司有牵连的人物，这会严重影响诉讼的成败。但在参议院听证会上，主要是共和党议员提出异议，认为贝尔与卡特的关系较之他与IBM公司的关系更亲密，组阁当初就过从甚密。表决结果还是以75票对21票批准贝尔就任司法部长。

二、布朗斯柯姆副经理与卡特的会见

从民间企业中大量地挖掘选拔人才，在美国虽说已是司空见惯的事，然而，象这样四位与IBM公司有关的人，同时成为当时政府的部长，那也是罕见的。实际上，并不仅限于此，卡特在开始组阁时，首先邀请的人物之一，珍妮·卡希尔·法依佛就是当时IBM公司高级副经理兼IBM世界贸易美洲/远东公司的董事长拉尔夫·A·法依佛的夫人。珍妮·卡希尔女士原为企业经营顾问，是IBM公司历史上最早的一位女性官员，在1957年以前，她一直担任负责宣传报道的副经理这一重要职务，当卡特组阁开始，邀请黑人法律专家，原美国驻卢森堡大使哈利斯女士担任司法部长时，就请她出任商务部长。然而，在组阁即将完成的最后关头，她却以健康和家务为由，谢绝上任，使卡特总统大为吃惊。

除珍妮·卡希尔之外，据说IBM公司的董事阿宾格·夏皮罗也曾被邀出任财务部长。他是美国最强的议会院外活动俱乐部“商务圆桌会”的会长，同时也是杜邦公司的董事长。然而，他愿意从侧面帮助卡特总统解决企业问题，谢绝了就任财务部长职务。

对于原子能技术界出身的卡特总统来说，在策划制定科学技术战略方面，所借助的另一个人是路易斯·A·布朗斯柯姆。当时，布朗斯柯姆还是IBM公司副经理兼主任科学家。卡特与他相识，并不很早，1973年8月，在亚特兰大召开的计算机协会年会

上，他们才萍水相逢。布朗斯柯姆和卡特一样，也出身于南方的名门世家，他的父亲在1963年之前一直担任温特比尔特大学校长。他们两人的“共同点”纯属巧合，布朗斯柯姆为了在这次大会上发表基本方针演说，前来亚特兰大，而致欢迎词的人，恰巧是当时的州长卡特。卡特致辞说：“唯有布朗斯柯姆先生莅临佐治亚洲，计算机周才能开幕”。在那之后，两人很少往来，只是在卡特竞选总统的几个个月前，组织关于卡特竞选活动的十八个参谋班子，制定各方面战略所，卡特才恳请布朗斯柯姆作为一个科学技术参谋班子的中心人物给予协助。当时，布朗斯柯姆答应了请求，担当了卡特在科学技术方面开展竞选活动的助手。

上面叙述了卡特政权与IBM公司之间的人事瓜葛，并不是说BM公司与政府关系过密。三名新部长都当机立断地辞退了IBM公司的职务；贝尔司法部长本人对反垄断诉讼问题，一概回避，一切均委托给司法部副部长去处理。

IBM公司凭借所谓传统的经营方法，培育出了无与伦比的企业力量，这将在本书的各章中逐步叙述。这里仅仅指出，由于IBM公司的挑战，以IBM公司为轴心创造出了在三十多年前所没有的、充满生命力的计算机产业。从六十年代起，世界计算机产业的成长不得不面临着受IBM公司一举一动而左右的严酷现实。还要指出，现在的计算机与原子能、飞机等已成为美国最强的大产业。IBM公司把出类拔萃的人才放到董事会里，在三个人辞职参加新政权之后，又毫不费力地从前政权中录用到四名超一流的人物，IBM公司这样人才济济的实力和录用人才的灵活性，在世界上恐怕也是首屈一指的。1977年2月24日，IBM公司宣布，为了公开购回IBM公司的400万至500万股的股票，它筹足了15.4亿美元。这在证券史上属最高额，令世界为之震惊。以上事实，只不过反映了IBM公司这个庞然大物的一斑罢了。

三、令人惊叹的企业力量

二十六年的历程

且不说企业庞大、利润过高是好事还是坏事，从各个角度来看，IBM公司的企业力量已强大得足以使与它竞争的公司一筹莫展。而且，从下述的统计数字中还可以看出，IBM公司的这种金刚般的力量今后仍然会增长。

表示企业资本力量的指标有：销售额、完税前的利润、完税后的纯利润、结余金额（利润和资本结余金额）及流动资产，这些构成了企业独立资本力量的源泉。反之，表示在多大程度上依靠别人的资本进行经营的指标，则是长、短期贷款额及除购额。

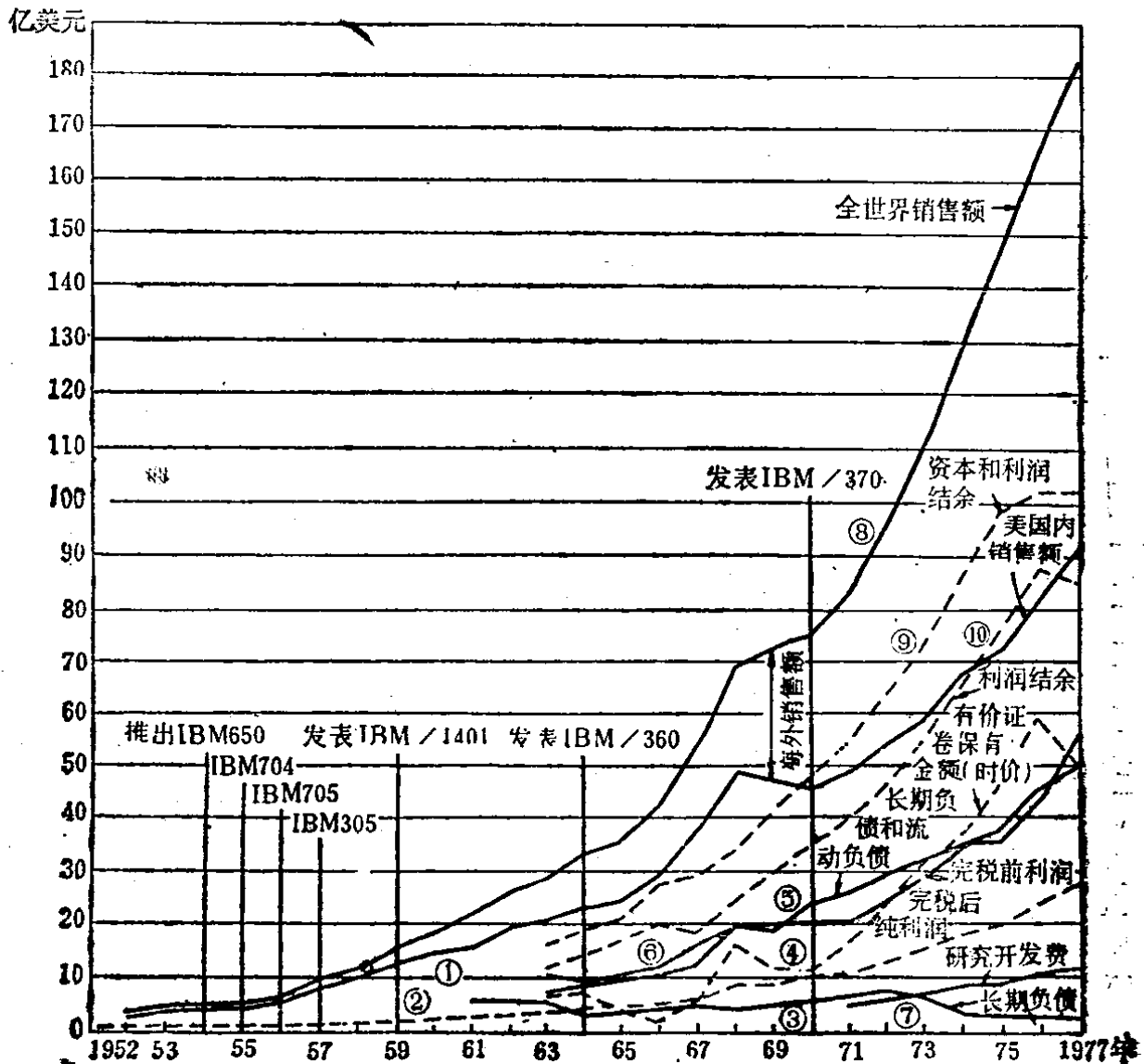


图1.1 从1952年~1977年的二十六年间IBM公司总销售额、利润以及主要财务结算盈余的变动

图1.1示出了从1952年~1977年的IBM公司总销售额、利润和主要财务结算盈余的变动情况。

首先，看一下总销售额的变动情况。从1952年的3.3亿美元开始，经过五年，到1957年增长了二倍，达到10亿美元。这就是说，早在真空管计算机时代，IBM公司就已经成为10亿美元的大企业；到1962年又增长1.6倍，达到25.8亿美元。此后IBM公司的增长并未减慢，五年后的1967年，又增长1.1倍，达到53.5亿美元。再过五年，到1972年又增长0.8倍，达到95.3亿美元。实现了每五年成倍增长的高速发展。对一般企业来说，这种增长将随着分母的增大而变慢，而IBM公司在1972年以后的增长，却仍然持续直线上升，1977年的销售额相当于1972年的1.9倍，达到181亿美元（如图1.1所示）。显而易见，IBM/360系列机的销售，对于IBM公司销售额的增长，产生了革命性的推动作用。接着，IBM/370系列又一次推动销售额的增长。但是，从图1.2中可以看出，从1952年~1977年的二十六年的销售额的年增长率低于10%的，只有1969年和1970年这两年。1969年是由于IBM/360系列机发表之后，在世界上出现了观望而不买的现象。1970年是由于“阿波罗计划”的成功和越南战争的失败，以削减国防和宇宙预算为转机，使美国经济转入不景气。后来，年增长率回升，一般超过10%，高时可达20%左右，甚至接近30%。

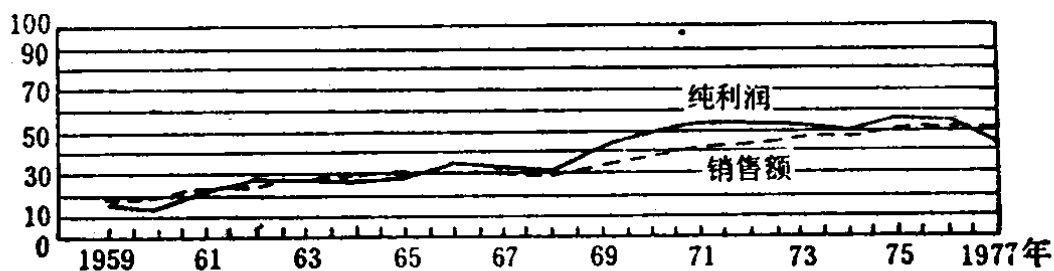


图1.2 销售额和完税后利润增长率

第二代计算机发展以后，IBM公司海外事业迅速发展

1949年12月31日，沃森一世在纽约创建了IBM世界贸易公司，以作为IBM公司的海外事业大本营。在1950年~1957年的七年间，由于基本上是以销售穿孔卡片设备为主，欧洲和日本又都在忙于

表1·1 1959~1977年IBM国内、海外事业的销售额和纯利润

(单位: 亿美元)

项 目 年	国 内			海 外			合 计		
	销售额	完税后 纯利润	销售额 纯利润 率(%)	销售额	完税后 纯利润	销售额 纯利润 率(%)	销售额	完税后 纯利润	销售额 纯利润 率(%)
1959	13.1	1.5	11.5	3.0	0.3	10.0	16.1	1.8	11.2
1960	14.4	1.7	11.8	3.8	0.3	7.9	18.2	2.0	11.0
1961	16.9	2.1	12.4	5.0	0.6	12.0	21.9	2.7	12.3
1962	19.3	2.4	12.4	6.5	0.9	13.8	25.8	3.3	12.8
1963	20.7	2.6	12.6	7.9	1.0	12.7	28.6	3.6	12.6
1964	23.1	3.1	13.4	9.3	1.2	12.9	32.4	4.3	13.3
1965	24.8	3.4	13.7	10.9	1.4	12.8	35.7	4.8	13.4
1966	29.3	3.5	11.9	13.2	1.8	13.6	42.5	5.3	12.5
1967	37.6	4.4	11.7	15.9	2.1	13.2	53.5	6.5	12.1
1968	48.8	6.0	12.3	20.1	2.7	13.4	68.9	8.7	12.6
1969	47.0	5.3	11.3	25.0	4.0	16.0	72.0	9.3	12.9
1970	45.7	5.1	11.2	29.3	5.1	17.4	75.0	10.2	13.6
1971	48.6	5.1	10.5	34.1	5.7	16.7	82.7	10.8	13.1
1972	53.8	5.9	11.0	41.5	6.9	16.6	95.3	12.8	13.4
1973	58.5	7.3	12.5	51.4	8.5	16.5	109.9	15.8	14.4
1974	67.3	9.2	13.7	59.5	9.2	15.5	126.8	18.4	14.5
1975	71.7	8.8	12.3	72.7	11.1	15.3	144.4	19.9	13.8
1976	81.5	10.8	13.3	81.5	13.2	16.2	163.0	24.0	14.7
1977	90.1	15.0	16.6	91.3	12.3	13.5	181.4	27.3	15.0

资料来源于<各年のIBM P=IPル・レポート>

战后复兴, 所以海外事业的比重还是较小的。1959年西欧经济共同体成立, 1960年日本又开始实施国民收入倍增计划, 迎来了世

界经济贸易的扩大时期。这时，IBM公司推出了世界上最早大批量生产的机种IBM/1401，最高产量达一万台之多，以此为转机，1959年以后，海外事业的比重与日俱增。特别是在1969年和1970年，IBM公司的国内事业的年增长率比上一年分别减少收入3.8%和2.8%，但其海外事业创造了分别增加收入24.4%和17.2%的记录。这样，才使IBM公司避免了负增长那种不体面事态的出现。

由表1·2可以看出，1959年以后，按每五年计算，IBM公司的海外事业的销售额增长倍数始终高于国内事业。1971年海外事业销售额已占全公司总销售额的40%以上；1975年时，海外事业的销售额终于略超出本公司的国内销售额（见图1.3）。

表1·2 IBM公司每隔五年计算机销售额的增长倍数

地 域	1962年	1967年	1972年	1977年
国内事业	2.3	1.9	1.4	1.7
海外事业	3.3	2.4	2.6	2.2

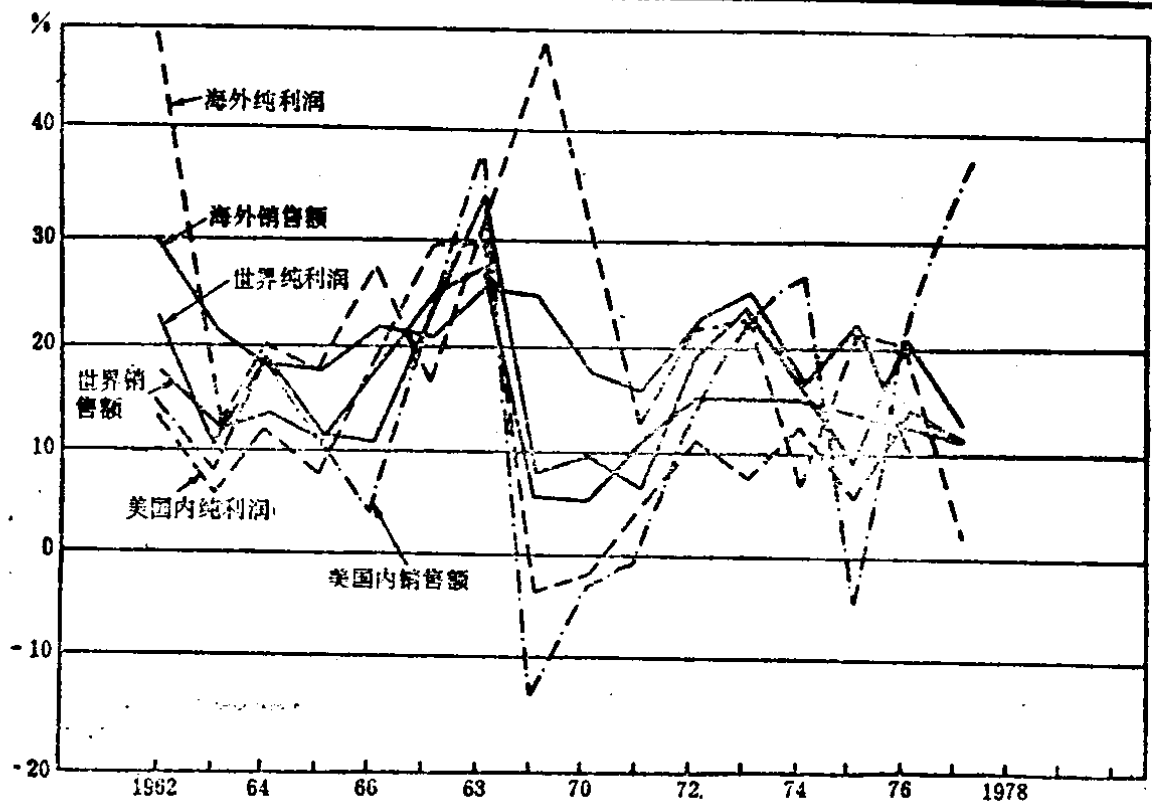


图1.3 1959年~1977年的十九年间，IBM公司海外事业销售额和纯利润的构成比例