

海外企业家丛书

蓝色巨人

—— IBM公司的浮沉

[美] 保罗·卡罗尔著

傅 梅译

上海译文出版社

BIG BLUES

Copyright © 1993 by Paul Carroll

Chinese translation copyright © 1997 by Shanghai

Translation Publishing House

Published by arrangement with International

Creative Management

Copyright licensed by

Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理有限公司

All Rights Reserved

图字:09-1997-057 号

蓝色巨人——IBM 公司的浮沉

〔美〕保罗·卡罗尔 著

傅 梅 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 13.25 插页 5 字数 315,000

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 9 月第 2 次印刷

印数 10,001—20,000 册

ISBN7-5327-1847-6/F·078

定价:22.90 元

出版说明

本书是我社出版的“海外企业家丛书”的一种。“海外企业家丛书”通过译介外国著名企业家的自传或传记，有关海外著名大公司的创业历程和经营经验的著作，向国人介绍外国企业家的创业精神、经营之道和管理方法，以供学习借鉴。

企业家在许多国家被奉为当代的新英雄。当今的世界确实是企业家称雄的时代。如果说 20 世纪上半叶是血与火的时代，是政治家、军事家主宰世界；那末 20 世纪下半叶则是经济和贸易的时代，是企业家、科学家称雄世界。企业家们驰骋于世界经济的大舞台，在激烈的竞争中生存发展，创造出种种惊人的奇迹。他们勤奋工作，白手起家，善于经营，抓住良机，创造了世界一流的大企业；他们敢冒风险，勇于创新，利用最新科技成果，推出了誉满全球的新产品；他们审时度势，锐意改革，使老企业绝处逢生，使小公司蒸蒸日上。企业家创造财富，造福人类，是社会的精英。

中国正处在改革开放，经济起飞的伟大时期，我们当前的一个迫切任务是要建立现代企业制度。现代企业家则是管理现代化大企业的灵魂。建立现代企业制度就需要造就一大批优秀的企业家，来管理和经营现代化大企业。我们希望中国的企业家们能从这套“海外企业家丛书”中得到启发，受到鼓励。

前言

1980年美国国庆节周末即将到来的前夕,IBM(国际商用机器公司)的董事长弗兰克·卡里(Frank Cary)正忙着与管理委员会开会。这个委员会由公司里的资深经理人员组成,掌握着高度的决策权。卡里气得脸红脖子粗,他是真碰上了麻烦。他一再听到的报告,无非是为什么IBM还做不出个人电脑的理由。卡里怒吼着:“我们的苹果在哪里?”苹果电脑公司(Apple Computer)和一些小公司,早就生产出这种热门的小机器,让IBM这些年不断地受窘。卡里不明白,他的要求为什么老是没有反应。事实上,IBM真有响应的必要吗?早在70年代中期,苹果电脑那些小伙子开始在车库中制造他们的电脑之前,IBM已经看出个人电脑市场的商业良机,只不过这个发展计划像个无底洞,资金不断地倾注,却至今看不到曙光。

卡里的震怒在IBM人的眼中是很少见的,他一向以高度冷静著称。但是他在管理委员会所得到的消息,超出了可以忍受的范围。这些年来,他一直试图找人制造一种简单的小机器,但IBM制造出来的是像数字通(Datamaster)或者5100系列这类无用的玩艺;甚至还有人干脆提议去向阿塔利公司(Atari),一家电视游戏生产公司买拼装的机器,然后再贴上IBM的商标出售。现在,卡里终于听到一个比较切实可行的制造个人电脑的计划,但马上又有人告诉他,没有经费支持这项计划了。

卡里在金丝边眼镜后面眯缝着眼睛。他的秃头微微泛红,眉

头紧皱着。他光火地提高声调，打断了杰克·罗吉斯(Jack Rogers)的发言。罗吉斯说，在他主管的一般产品分部里，上自小电脑下至打字机，有着太多项目在进行，拨不出经费来支持个人电脑的开发。

“用点脑筋好不好？”卡里说道，“这是那种真正会让人动心的机器啊！我们一定得制造出这种机器来。”

罗吉斯说，也许他可以再从其他地方想想办法。

卡里断然地说，“不用了，我自己会给它筹措资金的！”

他转向罗吉斯手下做这项介绍的比尔·洛伊(Bill Lowe)问道，“你有没有可以安置这个开发小组并且使他们不受干扰的地方？”

洛伊面无表情，灰白的头发往后梳得十分光鲜，有点像德国餐厅里的侍者。卡里问他的时候，他还没有完全反应过来，他只答道，离佛罗里达州博卡拉顿的一般产品分部实验室不远的地方，有个小厂房似乎可用。卡里马上宣布，“挑 40 个人到那儿去，再找个出色的人来管理，因为他以后要直接向我汇报。给你一个月的时间，开始组织起来，然后再来向我报告。”

经过 IBM 官僚机构对个人电脑计划的多年阻挠之后，卡里总算如愿地得到了他所需要的机器。

本书写的就是有关个人电脑的兴衰，以及与之唇齿相关的 IBM 公司的兴衰史。个人电脑在 80 年代初期把 IBM 公司的收入和盈利推到了历史顶峰，从而使 IBM 成为有史以来获利最大的公司。然而 IBM 个人电脑的这项惊人成就，也埋葬了 IBM 每年获利 40 亿美元的核心大型机事业。当大型机利润锐减后，IBM 却没能掌握契机，将个人电脑或其他的事业发展扩大，以填补大型机遗留下来的空缺。在卡里展现惊人胆识的 13 年之后，IBM 公司却发现大型机部门只有少许的收入，而个人电脑

部门则是毫无收入可言。

在个人电脑事业一路发展的过程中,IBM 拥有许多机会,它只需稍作调整,便可抓住这些机会,但它就是没抓住。IBM 重蹈了施乐公司的覆辙。在整个 70 年代,施乐公司已经想到了会在 80 年代推动个人电脑产业发展的绝大多数重要构想,但它未能对此投入资本,因为他们并没有认识到它能带来什么。当施乐公司最终明白时,其开发小组却不习惯于设计真正的消费产品,以致他们开发出来的个人电脑庞大而昂贵,没有人会去买这种产品。IBM 公司在最初几年里发展个人电脑的形势大好,因为它不受原有的官僚体系钳制,但好景不长。一旦繁琐的制度再度将之纳入其中,好景便烟消云散了。

IBM 的资深经理人员,事实上看到了问题的所在。在个人电脑以及其他事业方面,他们花费了人力物力进行长期的研究,也预测到未来市场的变化会带给 IBM 公司诸多的打击。只是他们面对外界这些错综复杂的变化,却不知如何应付。80 年代初期的 IBM 公司当权者指出,外界绝对无法想象,当时的 IBM 公司是何等的自我陶醉。那时候,IBM 公司是世界上获利最多、最受人景仰、最为顶尖的公司,可能历史上也无人能出其右了。所以,它还需要什么改变呢?

于是,IBM 公司落入了自我文化的窠臼。高层经理人员把他们的大部分时间花在开会沟通上。他们用术语、华丽的辞藻谈些言不及义的东西。他们也讨论些新的技术,像个人电脑之类,但是这些年长资深的经理人员经营公司是动口不动手的,所以他们对技术的了解,不足以使他们了解自身的潜力和发觉问题的所在。IBM 已经成为一个由聋子经营的唱片公司了。

IBM 的资深经理人员完全漠视外在的世界,他们将精力集中于内部的争权夺利,因为外界的竞争压力此时几乎已不存在,成功与否的标准只在于公司内部职位的升迁。到了 80 年代后

期,这些资深经理人员虽然口口声声要进行改革,事实上,他们改革的意愿已荡然无存了。

最严重的问题出现在软件方面。这方面 IBM 公司原先占有相当大的利润份额,并自认为是技术方面的世界领先者,谁知微软公司(Microsoft)的一群后生小辈居然从 IBM 手中夺走了个人电脑市场。IBM 不愿承认本身在软件开发上的弱点,成百上千万的美元没完没了地一直投入下去。其他方面也同样如此,从个人电脑硬件开发,到维持服务部门等,这些都是 IBM 宣称想要进入却又裹足不前的市场。

IBM 公司的股票市值不断地快速回落,从原来超过德国股票交易所所有上市公司的股票价值总和跌落到仅是美国最大的十家公司之一。它所损失的数值已超过了美国第二大公司的市场价值。随着这笔价值的消失,数十万名 IBM 公司雇员和其他投资者的退休梦想也就随之烟消云散了。而其资产总值这几年也减少了 200 亿美元,相当于厄瓜多尔国民生产总值的两倍。

然而,IBM 得花上好些年才能找出自身问题的所在,因为要从目前的危机中摆脱出来,它必须抛弃历史的包袱。在目前这种日新月异的情况下,产品的生产周期只有一年到一年半,好几年似乎就是永恒了。当 IBM 东山再起的时候——假定它能够做到这点,情势也已经大不相同了,IBM 会发觉,在计算机业它已经不再有呼风唤雨的力量了。

IBM 的没落,留下了诸多的问题。IBM 公司一直是美国对抗日本夺取科技霸主地位的最重要堡垒。在 90 年代初期,IBM 也领导振兴了美国半导体设备及整个半导体工业的发展。从大型机的数据储存机密技术,到硬盘、软盘磁片,IBM 作出了许多技术上的关键突破,从而推动了整个计算机工业的发展。近来 IBM 的研究人员为美国赢得了两项诺贝尔奖。在研究发展方面,它每年投入将近 70 亿美元,几乎等于整个美国用于研究发

展经费的十分之一；虽然 IBM 常常不是首先将新观念应用于市场的公司，但它的确推动了无数的创新发明。

同时，IBM 也是非营利组织和教育机构的最大捐助厂商。它为大专工科学生提供了无数的工作机会。而今，IBM 几乎停止聘雇新人，力行精简人员，其捐款从 1985 年的 1.89 亿美元降到 1992 年的 1.2 亿美元。继之而起的微软公司、苹果电脑公司 (Apple) 和升阳电脑公司 (Sun Computer) 尚未完全茁壮到能马上替补 IBM 在慈善事业方面的角色。

匹兹堡的卡内基-梅隆大学计算机科学系主任詹姆斯·莫里斯 (James Morris) 认为，“今天我们正处在分水岭上，计算机工业的重新建构已将计算机学科推到了一个转折点。”

IBM 所面临的困境，也不禁让人重新思考大企业能否生存的问题。通用汽车公司 (General Motors) 状况不佳，西尔斯百货公司 (Sears) 也一样，柯达公司 (Kodak) 以及一些其他的大公司，虽然没有这般糟糕，但这些《幸福》杂志 500 家大企业 (Fortune 500) 已经不再是创造就业机会的来源了。假如像 IBM 这种大企业的楷模都举步维艰，那还有谁能够呢？

在 IBM 出现问题的同时，其他许多电脑公司也正纷纷裁员，这也引发了另一个疑问，那就是高科技领域是否能像克林顿政府所期望的那样成为带动经济成长的火车头。IBM 到 1993 年底，将从 1985 年的 40.7 万名员工，缩减成 26 万人左右，而且这可能还没有到头。纽约哈得逊河谷因为 IBM 的工作而兴起的城镇，眼睁睁地看着当地的经济节节萧条。同时有名的波士顿橱窗，一二八大道沿线，由于数字设备公司 (Digital Equipment)、王安公司 (Wang) 等的撤离，几乎成了空城。西岸硅谷地区的失业问题也好不到哪里。全美电脑硬件工业的总雇用人数已从 1987 年的顶峰下降了 20%，而底线在哪里，尚未可知。

许多电脑公司甚至不可能因 IBM 陷入困境而获得业务增

长。长久以来,IBM 对这些公司来说并不是竞争者,相反 IBM 为他们提供了生存的环境。IBM 拥有市场占有率的主要份额,剩下的部分才由这些小公司相互争夺。譬如说,大部分的公司将自己的价位定在 IBM 定价的八五折,他们依赖 IBM 为他们撑起稳定的价格保护伞。如今,过去几十年的稳定状态,已经变成全球范围内的热战。IBM 的市场占有率已经下滑到必须与大家一起争食大饼了。它也开始降价,而其他的公司只好削价竞争。IBM 想凭借其财务实力,采用这种硬碰硬的策略,看它的对手能撑多久,而希望自己是最后存留下来的一个。

即使一些其他的公司能替补 IBM 在美国经济中所扮演的角色,但 IBM 的例子无异宣告美国式公司组织的方式是一条死胡同。IBM 的价值观形成于本世纪初爱国主义盛行的时期。当其他主要的老式公司被迫放弃不裁员的政策,而采用较为残酷的方式处理员工问题时,IBM 仍坚持它的既定原则。直到 1993 年初 IBM 才放弃终身雇用制而开始裁员,此时公司的其他信念也无不受到动摇,比如最重要的尊重个人,到后来也都成了一系列美妙的空想。当卢·格斯特纳(Lou Gerstner)在 1993 年初,以首位非 IBM 内部晋升人士出任总裁时,IBM 其他令人怀念的传统也几乎消失殆尽了。

记述 IBM 的问题,困难之处在于它曾经是非常伟大的公司——对它的顾客、股东、员工,以及对它所在的城镇、州甚至国家而言,它都曾是那么高不可攀。在许多人的眼中,IBM 似乎已不是一个公司,它反倒像是一种体制。但是原本使它广泛为人称道的因素,现在反而成为遭人诟病的地方。以前,人们称赞 IBM 力求把事情做好的热情、它严格的工作流程、它对员工的充分培训、它对顾客需求的关心,以及它对终身雇用制作出的保证。但是时代变了,计算机工业似乎进入了一个相对论的无垠宇宙,在此任何变化都是以光速进行的。现在,人们提到 IBM 原有的价

值观,讲的是它的墨守成规、官僚心态、它对员工的思想灌输、它无法制造出创新产品以符合顾客的需要、它对市场的变动毫无适应的能力等等。因此,接下来的是一句像希腊悲剧那样的台词,这是一个令人伤感的故事。

目 录

前言	I
1 电脑界最聪明的人	1
2 DOS 的诞生	21
3 个人电脑蓬勃发展	40
4 IBM 丧失个人电脑市场	84
5 IBM 与微软的冲突	96
6 速度竞赛	128
7 联手对抗蓝色巨人	151
8 Windows 与 OS/2 的战争	184
9 优秀人才陆续流失	216
10 合作不成	236
11 进军便携电脑市场	266
12 从最赚钱到最赔钱	288
13 紫色苹果酱	327
14 电脑价格战	354
15 谁来接管 IBM	375
16 IBM 大家庭的解体	398

1

电脑界最聪明的人

盖茨及其朋友把所有的空闲时间，都耗费在一个小房间里，坐在一种像电传打字机的机器前面，手拿着一卷卷纸带，上面打好他们自己的电脑程序，纸带打出的碎纸片使整个房间像撒满了彩纸，他们就坐在当中。盖茨这时开始蠢蠢欲动。还在读高中时，他就创办了一家小软件公司。

萨姆斯(Jack Sams)正要打一个最重要的电话，他是 IBM 的中层经理，他已拟好了一项个人电脑的软件策略，希望上司洛伊(Bill Lowe)获得管理委员会的批准，实施生产个人电脑的计划。洛伊告诉他可以开始进行。因此，1980 年 7 月 4 日那个周末一过，萨姆斯准备打电话到华盛顿州的贝尔维尤，找当时 24 岁、从大学退学的比尔·盖茨(Bill Gates)。萨姆斯知道盖茨及其一位儿时伙伴写了不少供当时大多数个人电脑写程序用的程序语言，他想知道他们的业务规模如何，是否够格可让 IBM 考虑在机器中采用。

盖茨说，“当然，我很高兴和你见面，两周后如何？”

IBM 一向以动作迟缓闻名，这位经理却说，“明天好吗？”这让他感到惊讶。

第二天萨姆斯和一位同事搭乘飞机，到达与西雅图隔湖遥

望的贝尔维尤，来到一栋长条形林荫道旁边的小型银行建筑。萨姆斯五十出头，脑袋微秃，是个慈父型的人。在电梯门口迎接他的人像个流浪儿，满头乱发，戴着肮脏的金丝边眼镜，穿着不协调的三件套西装，萨姆斯以为这个看来像有十五、六岁的孩子是办公室的勤杂员。事实上，此人就是长相年轻的盖茨。

找到一个最聪明的人

他们办完冗长麻烦的手续，盖茨签署了不泄漏秘密的协议，同意不利用 IBM 透露的任何信息，而 IBM 可以利用任何盖茨提到过的东西；当盖茨被人逼问时，他应当坚持他从没听说过一家叫做 IBM 的公司，就算听说过，往后也绝不会对这家公司提出诉讼。然后盖茨请史蒂夫·鲍默(Steve Ballmer)一起来开会。鲍默是他大学时代的朋友，有着清晰可辨的北欧人面孔，细小的眼睛呈现出冷冷的蓝色。鲍默认为让他参加是因为他念过一年商学院，是公司里唯一知道怎么正确穿西装的人。

四个人开了三小时非正式的会议，只是闲聊小型电脑的发展机会。盖茨和鲍默老是摇来摇去，他们那时总是这样子；盖茨前摇后晃，鲍默则左右摇晃。萨姆斯遵照公司的程序，没有说出 IBM 计划生产个人电脑，甚至用了一些假信息，让盖茨以为如果 IBM 生产个人电脑，功能一定比 IBM 计划中的产品有限得多。盖茨以平常的方式运用他后来闻名的机关枪风格，说希望这种个人电脑最好要有更强的绘图能力，微处理器比萨姆斯所说的还快，同时希望用磁盘代替磁带。会议进行得很顺利，虽然盖茨当时只有 31 名员工，但根据新兴的个人电脑工业标准来看，微软公司(Microsoft)是一家声誉良好的企业；萨姆斯只花了几分钟，就判定盖茨是他所见过的最聪明的人。

萨姆斯离开时，试着鼓励盖茨和鲍默，但又加了一句忠告，

“我在 IBM 很久了，提过很多建议，却有很多没有实施，你们不要抱太高的希望。”

盖茨成立公司时，虽然没有得到任何财务支持，但其实他是出身富家，创业致富的；他父亲叫威廉·盖茨(William Gates)，是西雅图的著名律师，母亲叫玛丽(Mary)，是一名教师，她娘家的财力和对社区的贡献使她成为太平洋证券银行董事、慈善机构“大同之道同友会”(United Way)全国理事会理事和华盛顿大学的校董。年轻的比尔在西雅图上过私立中学，虽然他从大学退学，协助发动个人电脑的革命，但他退学的学校可是鼎鼎大名的哈佛大学。(尽管不久之后，就证明年轻的比尔成就非凡，他母亲对他退学的事还是久久不能释怀。后来她儿子从莫斯科大学得到第一个荣誉学位时，盖茨开玩笑说自己终于从“M 大”拿到学位，但是一直到哈佛大学邀请盖茨回学校，在商学院毕业典礼上发表演说，他母亲才展露欢颜，感到安慰。)

他父母花了很多心血，来开发盖茨那种永无止息的智力。当年轻的比尔邀请朋友来吃晚饭时，他父亲会让大家玩游戏，例如在进门时发给每人一张白纸，要他们尽量精确地画出美国大陆的地图，并填上四十八个州的名字。盖茨的父母要生第三个也就是最后一个孩子前，告知盖茨和他姐姐家里要新添一个人的方式，就是玩一种游戏，该游戏的答案是“很快就会有有一个小客人来”。(老盖茨夫妇有时觉得，他们在激发儿子思考上做得太成功了，后来送他上私立学校，不是因为他们认为家里有一个天才有待培育，而是因为他们觉得他是让人头痛的孩子。)

电脑迷生逢其时

年轻的盖茨生逢其时，恰好遇到 70 年代初期的电脑热风

潮。他上高中时,分时操作的电脑终端机刚开始在学校出现,青少年们第一次有机会玩电脑。正如后来的孩子爱上电视游戏机,盖茨这一代的很多高中生都迷上了电脑。盖茨和他的朋友们把所有的空闲时间,都耗费在一个小房间里,坐在一种像电传打字机的机器前面,手拿着一卷卷纸带,上面打好他们自己的电脑程序,纸带打出的碎纸片使整个房间像撒满了彩纸,他们就坐在当中。盖茨这时开始蠢蠢欲动,还在读高中时,他就创办了一家小软件公司。他还向学校请假,替本地一家大公司编写软件,他和朋友们还替数字设备公司的一台电脑系统除错,换取免费使用电脑的时间。盖茨和朋友们会做出 IBM 经理人员很难做到的事,就是在大家下班后,跑到拥有数字设备公司电脑系统的地方,翻找放在外面的巨大垃圾桶,寻觅沾有咖啡的废便条纸,找出记有这家公司如何设置电脑的信息,然后用这种信息,通过安全系统潜入电脑,自行享用额外的电脑时间,因而卷入一些非常严重的麻烦。

1973 年盖茨上哈佛大学时,态度和当时最聪明的学生一样,就是表面上看起来不努力但有优异的表现。因此盖茨大部分时间都在玩扑克牌,或是留在房间里,做一个他所谓的“哲学上抑郁的人”。接着,在 1974 年 12 月一个寒冷的日子,他儿时的伙伴保罗·艾伦(Paul Allen)来看他。艾伦半路上在哈佛广场的报摊前驻足,买了最新一期的《大众电子》杂志(Popular Electronics),发现封面上是一种称为“阿尔泰”(Altair)的早期个人电脑。艾伦沉默寡言,身材粗壮,留着胡子,看来像美国西北部的伐木工人。来到盖茨的房间时,他已经情绪激动,“这就是我们的机会!”艾伦说,“如果我们现在不行动的话,就会太晚了!”

因此从 1975 年起,早在 IBM 成立专门小组,研究如何利用自己的大型机技术和著名的流程生产个人电脑前,盖茨就开始从相反但却更加有利的地位接近个人电脑。这个细瘦的长发青

年一头扎进电脑反文化,在这种文化中电脑并不是像冰箱那么大的供神,只能由神圣的白领技师们照顾;而是一种有点用处、买主常得自行焊接的电子小盒子。这种小盒子当时没有配备键盘和监视器,是用机器前面的一系列触发开关操作。但这些电脑爱好者因为玩惯电子的东西,而且还是精力旺盛的年轻少年,老想胜过别人,在推动电脑进步的速度上,远比任何专门小组所能了解的快得多。

个人电脑革命

盖茨和艾伦决定要替这种原始的电脑写软件,它取名阿尔泰是根据小说《星际旅行记》(Star Trek)里的一颗行星,问题是这种机器还没问世,杂志封面上的相片只是用实物模型拍的,不能使用,而且要好几个月以后才能大量供应。但是艾伦和盖茨打电话给阿尔泰公司,虚张声势说他们大致上已经完成一套可以用在阿尔泰电脑上面的 Basic 程序语言,其实他们根本还没开始。然后他们设法在哈佛大学的小型机中模拟阿尔泰电脑的运作,并废寝忘食地连续工作了 8 周,有时候一连几天不睡觉,最后终于完成了一套堪称技术杰作的以 Basic 语言为基础的软件,从而使他俩成为早期个人电脑最热门的程序设计员。这时大家还不清楚阿尔泰电脑有足够的处理和存储能力,可让使用者用类似人类自然语言的 Basic 语言,愉快地为电脑编写程序,而不必再用一连串 0 和 1 的电脑语言。但盖茨和艾伦已经开发出一种优秀的 Basic 语言,使电脑爱好者能够轻而易举地使用他们自己的应用程序,因而协助发动了个人电脑革命。

起初盖茨设法兼顾工作和哈佛大学的学业,但他终于在 1977 年 1 月退学,搬到新墨西哥州的阿尔伯克基(Albuquerque),以便接近阿尔泰电脑的制造商 MITS 公司。