

ZOMA LIBRARY

¥10.00

《评说主导美国私有经济的20家领袖企业》丛书

“科技恐龙”

——评说人脑与电脑对弈的IBM

周晓林 著

海卓马文化咨询有限公司 / 主编

科技恐龙

周晓林 著

责任编辑:吴引水
特邀编辑:荀国华

图书在版编目(CIP)数据

评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业 /周晓林等著.
- 西宁:青海人民出版社, 1998. 9

ISBN 7 - 225 - 01595 - 8

I. 评… II. 周… III. ①企业家 - 生平事迹 - 美国 ②企业管理 - 经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25190 号

《评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业》丛书

科技恐龙

周晓林 著

出版:青海人民出版社 (西宁市同仁路 10 号)

邮编:810001 电话:6143426

经销:新华书店上海发行所

上海卓马图书发行站

(上海沪太路 789 号 102 室)

印刷:浙江大学印刷厂

开本:850 × 1168mm 1/32

印张:6.75

字数:168 千字

版次:1998 年 12 月第 1 版

印次:1999 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN7 - 225 - 01595 - 8/k · 113

定价:10.00 元(共 20 册;总价 200.00 元)

(书中如有缺页、错页及倒装请与印厂联系)

引言

国际商用机器公司英文缩写为 IBM，是全球最大的计算机公司。它的产品不仅占有最大的市场份额，而且始终居于世界领先地位。国际商用机器公司由于其著名标志采用蓝色，公司职员常穿蓝色西服，加上长期雄霸计算机领域，因此被誉为“蓝色巨人”。IBM 这三个字母成了计算机的代名词。

IBM 制造的第一台“程序选择式计算机”体型庞大，令人望而生畏，被人们称为“科技恐龙”，在纽约展览的那些日子里，前来参观者络绎不绝。

60 年代，IBM 不惜投入 50 亿美元的巨资，用于开发计算机新产品。这项投资远远超出第二次世界大战期间，美国政府为研制原子弹实施的“曼哈顿计划”22 亿美元的全部费用，甚至与当时美国宇航计划一年中的投资总额相比，也不相上下。

80 年代，在微电脑浪潮的冲击下，

一向以严谨、保守、稳健著称的 IBM，一改固守大中型计算机领地的传统，果断决策实施“跳棋计划”，义无反顾地向微电脑市场进军，掀起了一场席卷全球的 IBM PC 风暴，至今势头强劲。

当人们仰慕 IBM 取得的巨大成就时，有谁知道，这个在全世界拥有上百家分公司，雇员多达 20 万人，年营业额超过 1000 亿美元的巨型企业，其前身竟只是制造磅秤、时钟、制表机等“小玩意儿”的公司呢？

IBM 成为计算机王国无可争议的领袖，是托马斯·沃森父子两代不断开拓的结果。它的成长历程是计算机产业发展的缩影，是 20 世纪现代企业经营管理的成功范例。

20 世纪上半叶，人类最先进的数据处理技术是穿孔卡片系统。沃森一世从一开始就洞悉到这一人类日益发展的现代化数据处理技术。他接手 IBM 后，建立了一支阵容强大、训练有素的销售队伍，并将主要精力和资金集中在为大型公司和政府生产穿孔机，在短短的十几年内便垄断了美国乃至世界的穿孔卡片系统市场。

当沃森二世从父亲手中继承 IBM 时，他用左手幸运地接过父亲留下的宝贵财富，右手却果敢地抓住计算机产业的发展机遇。在全球信息技术竞争激烈的 20 世纪后半叶，他率领 IBM 立于不败之地，占据美国计算机业的半壁江山，形成了“哪里有计算机市场，哪里就是 IBM 的天下”的局

面。

这就是托马斯·沃森父子——一个曾经是一文不名的乡下人，一个则被斥为“生下来就没有什么出息”的纨绔子弟。他们在建立 IBM 的霸业同时，也铸造了人生的辉煌。他们的成功不是侥幸，更不是投机取巧，而是人类智慧的结晶、意志力的体现，是把握机遇、执着追求和努力奋斗的结果。沃森一世曾经说过一句脍炙人口的名言：

“永远记住，生活并不像许多人想象的那么复杂。你越成熟，就越会意识到，成功和幸福取决于不多的几件事。”

目录

威风凛凛	1	33
人前金半世日	2	36
怒总耐恨要交辞	3	39

1 引言

第一章

初出茅庐

推销员——“叫卖小贩”，这看来不怎么体面的工作，成了沃森迈入商业领域的敲门砖。

- 1 1. 现金出纳机公司新来的推销员
- 5 2. 最得意的一次推销
- 8 3. 接手计算制表记录公司

第二章

跻身上流社会

当银行指出公司已欠债 400 万美元，没有资格再要求贷款时，沃森说：“负债表只说明过去，这笔贷款是为了未来。”这是他最伟大的推销词之一。

- 13 | 1. 帅才风范
- 16 | 2. 日进斗金的人
- 20 | 3. 结交罗斯福总统

第三章

销售是企业的灵魂

沃森终其一生和自己的敏锐眼光开的一次最大玩笑，就是被希特勒愚弄了。

- 25 | 1. 退还希特勒的勋章
- 30 | 2. 独特的经营管理风格
- 40 | 3. 恩地科特销售学校

第四章

青出于蓝胜于蓝

小沃森在童年是一个不折不扣的捣蛋鬼，在肖特黑尔镇被人们称为“可恶的汤姆·沃森”。

- 45 | 1. 望子成龙
- 51 | 2. 尴尬的推销员
- 57 | 3. 驾飞机逃离 IBM

第五章

小沃森重返 IBM

小沃森终于对柯克忍无可忍了。他向父亲最后摊牌，不是柯克离开 IBM，就是自己走人。

- 65 1. 布拉德利指点迷津
- 73 2. 徘徊在十字路口
- 77 3. 柯克和小沃森的竞争
- 85 4. 宝剑锋从磨砺出
- 88 5. 两个儿子都令老沃森骄傲

第六章

涉足计算机产业

在 20 世纪，有很多行业经历了跟 IBM 相类似的彷徨和徘徊，如电影业忽略了电视的出现，IBM 却怠慢了计算机！

- 96 1. 痛失先机
- 103 2. 拯救 IBM 的行动
- 110 3. 当机立断
- 115 4. 击退兰德公司
- 126 5. 更上一层楼

第七章

继往开来

直到此时，小沃森还只是个执行副总裁，老沃森丝毫没有放权的暗示。

- | | | | |
|-----|---------------------|---|----|
| 134 | 1. 沃森二世接任 IBM 总裁 | 1 | 28 |
| 145 | 2. 决定 IBM 未来的威廉斯堡会议 | 2 | 37 |
| 154 | 3. 50 亿美元的大冒险 | 3 | 77 |
| 167 | 4. 反托拉斯法的诉讼 | 4 | 78 |

第八章

蓝色风暴

现在的 IBM 就只剩他一个人是沃森家族的了。沃森二世产生了一种强烈的孤独感。

- | | | | |
|-----|--------------------|---|----|
| 178 | 1. 功成身退 | 1 | 28 |
| 186 | 2. 席卷全球的 IBM PC 风暴 | 2 | 37 |

第一章

初出茅庐

1. 现金出纳机公司新来的推销员

1896年，美国现金出纳机公司总经理办公室走进来一个年青人，他就是日后风靡全球的IBM公司的创始人托马斯·约翰·沃森。此时，沃森穷愁潦倒，来这里只不过期望在公司谋得一个推销员的职位。

在那个年代，推销被看成是一份下贱的工作，很少有人问津。但沃森并不在意这些，因为在此之前，他仅仅是一名赶着一辆黄色马车，走村串户将风琴、钢琴、缝纫机一类货物售给农户的“叫卖小贩”。

推销员——“叫卖小贩”，这看来不怎么体面的工作，

成了沃森迈入商业领域的敲门砖，也是他人生走向巅峰的开端。

在那些游说售卖活动中，沃森领略了商业活动的真正奥秘和基本准则。可以说，他作为一个天才推销员在其一生中所创造的五花八门的推销术，都受益于当“叫卖小贩”的经历。当他日后成为商业界巨擘时，总是对其下属和周围的人津津乐道他当叫卖小贩的种种故事。

作为一个推销员，沃森具备各种优良素质。他机智、幽默，谈吐含蓄适度，富有不可抗拒的魅力。在他看来，推销的奥妙无穷，不是谁都能熟练掌握的一笔成功的生意往往是在不知不觉中做成的。

沃森总是千方百计努力把生意做成。他很善于考虑销售对象的经济状况，或者说从客户的购买力着想，这是他区别于一般推销员的地方。

当时，广大农户虽然有购买的欲望，但并不是常常有现金在手。沃森发现了这一点，并想出一个对买卖双方都有利的万全之策。有些农户在购买他销售的钢琴、缝纫机一类商品时，现金不足的部分就用牛、燕麦、小马等来支付。沃森将交易所得的家畜或其他农产品弄到市镇上去出售，换回现金。这种灵活促销方式使他生意兴隆，并赢得了信誉。沃森认为，这样做不但自己做成了生意，买主也高兴。后来，他回忆这段经历时说：“一笔好的生意，应该使买卖双方都受益。”

当时，铭记在这位青年心中的，不只是这种名言式的道理，更重要的是，他初步形成了一些经营理念，坚信“在世界上，有很多人想买东西，但金钱不足，如果卖主最初只收部分款项，以后再设法回收欠款，那么生意就会越做越大”。

这些经验和理念启发了沃森。据说 IBM 公司后来广泛采用的行之有效的租赁制度，与此有深厚渊源关系。

尽管如此，沃森初涉此道时，还是吃了不少亏，他是在失败的挫折中成长起来的。他的第一个老板，也就是借给他马车的布朗森，大大地占了他的便宜。沃森开始被蒙在鼓里。对他来说，每星期 12 美元的工资已经是一笔可观的收入，殊不知自己应得的报酬远远超过这些。

有一天，沃森认识了风琴公司的另一位推销员。摆谈间，二人介绍了各自的销售情况。

“哦，沃森，你干得真不错呀！”那个推销员对他赞不绝口，并用恭维的口吻问道：“你肯定挣了不少钱吧？”

此时，沃森已有几分飘飘然。他挺着胸脯，毫无隐瞒地说出了自己的全部收入。

“你被人耍了。”对方在惊慌之余告诉他，推销员通常拿的是佣金，而不是工资。如果按佣金计算的话，老板每星期至少应该付给他 65 美元。

沃森听后瞠目结舌，感到受了莫大的欺骗和侮辱。他无法容忍布朗森不讲行规的做法，第二天即辞职不干了。从那以后，他总是争取按佣金取酬，挣到自己该得的那份钱。

辞掉布朗森的工作后，沃森销售过股票。他甚至还一度开过一家肉店，但很快就因上当受骗，而不得不关门歇业。就是在这样的困境中，沃森发现并抓住了别人察觉不到的机会。

他在开肉店时，曾以分期付款的方式从现金出纳机公司购买了一台现金出纳机。现在肉店卖掉了，他理当到该公司办理移交付款手续，把所欠款移交给盘下肉店的新主人。

由于用过现金出纳机，沃森看到了这种机器在市场上的前景。他对这种机器的操作方法也十分熟悉。他在心里暗忖：自己若能到此公司作一名推销员不失为了一件颇有把握的事情。

现金出纳机公司是美国当时最著名的公司之一，老板名叫约翰·亨利·帕特森。这位在美国商业史上堪称“现代销售之父”的人，既暴躁专横又精明能干，深谙经营之道。那时，他正努力使现金出纳机成为每一个大商店不可缺少的经营设备。

帕特森让他的推销员们学习和使用一套标准的推销术，利用开会和竞争等方法来刺激和调动他们的积极性，使他们的销售额惊人地增长。他的一个发明是，把整个销售领域分成数个独立王国，这样，推销员用不着担心同事会来抢他的生意。由于现金出纳机公司实际上已垄断了出纳机市场，因此这种销售区域的划分就显得更有意义。

帕特森的经商天才表现在，他善于把一些文化程度不高

但具有良好素质，同时又野心勃勃的商界游勇挑选出来，把他们训练成美国第一流的推销人才。帕特森的这种做法，很符合当时美国商界混乱无序的现实。沃森无疑符合帕特森的用人要求。

现金出纳机公司把沃森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。

多年后，IBM公司的第二任总裁沃森二世曾说，帕特森事实上是他经营之道的祖父，其父沃森一世经营管理IBM公司的许多经验是从帕特森那里学来的。

2. 最得意的一次推销

在现金出纳机公司，沃森很快就熟悉了现金出纳机的销售工作，成为公司的顶梁柱。这一方面是由于他具备优秀推销员的素质，另一方面则主要是得益于帕特森的精心调教和指导。

沃森的推销才能很快受到帕特森的赏识，同时，他在公司里的地位也不断升高。在代顿城里，他变成了一个体面的绅士，穿着笔挺的西装，头发梳得光滑而整齐，像当时所有具有绅士派头的人物一样，休闲时手里总是摆弄着一根代表风度的手杖。

1912年，沃森已在现金出纳机公司工作十六个年头，被提拔为公司的第二把手。此时，他已经38岁了，还未成

家。

在此之前，沃森曾有过一个在费城当歌剧演员的女朋友，他的大部分业余时间是和这位花枝招展的女演员度过的。人们经常看见他们开着漂亮的轿车四处兜风，过着逍遥自在的生活。

沃森虽然毫不吝惜地在她身上大把花钱，但心里很清楚，这位女郎不是他生活中所需要的那种红颜知己。他见过一些成功人士结婚后，或受老婆的气，或离婚了事。他要找一位既聪明贤慧，又有社会地位的女士作自己的终身伴侣。他耐心地在茫茫人海中寻觅等待。

一次偶然的机，沃森寻找到了自己的心上人，她的名字叫珍妮特·基特里奇。

珍妮特是一位小巧玲珑的美丽姑娘，一双楚楚动人的眼睛，笑起来甜蜜温馨，一头灰褐色的长发总是卷成发髻盘在脑后。她比沃森小十几岁，从小生活优越，在寄宿学校受到传统的正规教育，既天真纯洁又不失高贵典雅，待人接物含蓄稳度又落落大方。她的家在代顿城里颇有名望，父亲是巴尼和史密斯铁路车厢公司的总经理。巴尼和史密斯铁路车厢公司专门制造铁路客车车厢，在当时公路运输还不发达的情况下，生意十分红火。她从小时候起就常常乘坐豪华列车周游铁路沿线的城市，这使得珍妮特在领略新鲜事物和开阔眼界方面大受裨益。不管是珍妮特本人，还是她的家庭都是沃森梦寐以求的。显然，这桩婚姻正合沃森的胃口。

珍妮特第一次注意沃森是在一个乡间俱乐部的晚餐上。当她环顾四周时，发现除了自己外，沃森是唯一没动酒杯的人。这引起了她的注意，因为她的父亲滴酒不沾，是一个严格的禁酒主义长老会信徒，他希望自己的宝贝女儿将来的丈夫也是一个滴酒不沾的人。这样一来，珍妮特在挑选丈夫的范围上无疑受到了极大的限制。她发现沃森不仅不饮酒，而且其他条件也不错：英俊潇洒的外表，考究的穿着，丰厚的收入，还有那训练有素的推销员所特有的口才。

沃森开始倾尽全力追求珍妮特，尽量讨她的欢心，把很多时间都花在珍妮特身上。奇怪的是，老板帕特森似乎比沃森本人还满意和高兴，他总是希望自己的雇员在代顿社区能取得更高的地位。他尽力支持沃森，给他提供时间，创造各种可能对他有帮助的条件。珍妮特终于被沃森迷住了，在一次两个人的单独郊游中，沃森终于把她搂进了自己的怀里。

这件事，沃森应该感谢他早年做“叫卖小贩”时的一次惨痛教训。那时，他还在家乡赶着马车推销风琴、钢琴、缝纫机。有一天，当他赶着马车路过一家酒店时，他走进酒店喝了几杯。当他迷迷糊糊跌跌撞撞地走出酒店时，发现马车和车上所有的货物都不见了。为此，沃森不仅挨了老板一顿臭骂，赔光了所有的家当，还丢掉了饭碗。就在那时，沃森下定决心，终身再也不与酒沾边。这后来成了 IBM 公司的硬性规定：凡是 IBM 公司的成员，一律不允许在工作期间饮酒。事实上，IBM 公司的成员就是在家喝酒也会影响其