

15

成功致富系列



# 企業先驅

Enterprising pioneer



著作・董 雲

版權所有、翻印必究

---

## 企業先驅

著 作／董 雲

發 行 人／孫仁傑

叢書執行／姜淑卿

行政財務／雷佩娜

執行編輯／陳錦媛

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

法律顧問／吳茂雄律師

出 版 者／先見出版公司

地 址／台北市辛亥路一段30之1號五樓

電話：(02) 362-9336

傳真：(02) 392-2696

郵政劃撥帳號／16027845

戶 名／先見出版有限公司

封面設計／巧捷創意集思群

印 刷／長紅印刷製版有限公司

裝 訂／建全裝訂廠

登 記 證／局版台業字第5378號

出版日期／1993年4月30日第一版

平裝定價／180元

---

ISBN : 957-741-022-7, 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤, 請寄回本公司更換

# 讀者服務回函

書名：

書號：

親愛的讀者您好!!

感謝您購買本書，本公司自創立以來，即秉持「出版好書」的一貫信念，並期盼與讀者雙向交流，而且以誠摯的態度接受讀者的指正與導引，釐清一個出版的方向。請您花約五分鐘，詳填下表，界定您的需要，先見出版公司將依此表為您作最佳的服務，並定期寄贈您最新的圖書資料，如果您對寫作及創作有興趣及才賦，也請您閱背面的新銳作家列車 謝謝！

(一)以下問題，請您在適當的答案下“√”

|                   | 非常好   | 好     | 普通    | 不好    | 極差    |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1)您覺得本書內容        | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| (2)您覺得本書文辭流暢程度    | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| (3)您覺得本書校對的細心程度   | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| (4)您覺得紙張印刷及美工設計如何 | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

(二)請列出本書錯誤之頁數、行號、及正確內容。

(三)請問您目前迫切需要（或喜歡）方面的知識？

(四)您第一次得知有關本書的消息

逛書店\_\_\_\_\_雜誌廣告\_\_\_\_\_本公司目錄\_\_\_\_\_

他人介紹\_\_\_\_\_先見圖書內附新書介紹\_\_\_\_\_

(五)您希望得本公司提供下那些贈書（填好後本公司當儘快為您寄上）

(1)語文類

(2)財經類

(3)企管類

(4)保健類

(5)文學類

(6)童話類

(六)您對於文章寫作是否有興趣？是\_\_否\_\_

(七)新銳作家列車資格如下：

(1)對於寫作有極大興趣

(2)有特殊的作品及才能

(3)語文、財經、企管、文學、小說等皆可  
參加辦法

(1)請將此函剪下，詳細填寫並寄回

(2)請用信函簡介創作內容及書名類別

(3)寄出此函三日後，請來電查詢是否接到您的來函。

※接洽人：叢書執行姜小姐

填表人：\_\_\_\_\_教育程度：\_\_\_\_\_

職業：\_\_\_\_\_年齡：\_\_\_\_\_聯絡電話：\_\_\_\_\_

地址：\_\_\_\_\_

723911

F277.1  
951

港台書室

# 企業先驅

◎ 董雲 著作

90054898



# 序

由於時代的進步，科技的昌明，資訊的發達，人民知識水準、生活品質的提高，近幾年來社會愈來愈繁榮、工商業突飛猛進，為千千萬萬個創業者提供了縱橫馳騁、大顯身手的廣闊天地，同時也對他們提出了更高的要求。如何適應經濟發展的新形勢，進而大步踏上世界舞台？關鍵在於：必須盡快掌握現代經營管理知識，提高商品經濟下經營管理的水平。現代企業的發展，迫切需要大批精明強幹者走在歷史的前列。本書匯集了多位各國著名企業家歷經順境、逆境甚至絕境考驗所取得的成功經驗。他們卓越的經營決策、創造性的管理方式，以及與之相應的內部結構、制度與企業文化可為我國企業界、經濟管理部門、研究機構與經濟商業學院師生提供借鑒與啓迪，實為一本可讀性極高的好書。

## 目錄

順應乎潮流 領先於時代

——小托馬斯·J·華生

經營IBM 15年傳記..... 8

和「常識」唱反調

——日本新赤尾旅館的經營特色..... 22

從小企業到跨國公司

——Sony公司的創業歷程..... 28

作者積極參與作品的推銷

——暢銷書作者哈爾維·麥凱經驗談..... 40

他要創建一種「商業禪宗」

——記「蘋果」公司創始人喬布斯..... 48

電腦軟體之王

——威廉·蓋茨..... 51

## 5 目錄

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 本田・本田車・本田方式……………     | 57  |
| 新潮的倡導者               |     |
| ——雷・A・克洛克……………       | 74  |
| 質量管理先驅               |     |
| ——戴明……………            | 85  |
| 永遠是個弄潮兒              |     |
| ——記日本保安業先驅意達……………    | 92  |
| 車輪輾出創業之路             |     |
| ——日本石橋躋身             |     |
| 輪胎業「世界三強」……………       | 99  |
| 世界的八百伴               |     |
| ——日本八百伴的海外戰略……………    | 107 |
| 小產品做成大生意             |     |
| ——日本尿布大王尼西奇的生意經…………… | 115 |

不遭人忌是庸才

——廣告商薩奇兄弟

119

從小職員到企業家

——美國旅館協會主席

湯姆·F·赫林創業之路

126

少年壯志不言愁

——旅館之王希爾頓

140

敢冒風險的實業家

——旅遊企業家林國棟爵士成功史

161

化困難為機遇

——記菲律賓著名企業家奎山炳

167

社會責任高於利潤

——印度最大的企業塔塔集團

177

走「非正統」的創業之路

## 7 目錄

——一個成功的印度製皂商

K·帕特爾

..... 183

傳播西方文化的使者

——記日本著名的出版商渡邊正弘

..... 189

## ——順應乎潮流 領先於時代——

小托馬斯·J·華生

經營IBM 15年傳記

當小托馬斯·J·華生在一九七四年辭去IBM（美國商用電腦公司）總裁之職時，IBM已無可爭議地成為電腦行業的霸主，公司所擁有的股票價值比他在15年前繼承他父親總裁職務時多了360億美元。

小華生的父親在20世紀20年代到30年代是當時最有成就的企業家之一，他還是一位銷售方面的天才。他的座右銘「三思而行」一直為人稱道。在他的領導下，IBM生產的紙帶穿孔卡電腦裝置在市場上一直占據領先地位。

但是，真正使IBM公司躋身於電腦巨頭行列的却是小華生。當小華生在一次心臟病發作後離任時，IBM已無可爭議地成為電腦行業的霸主，成為世界上賺錢最多的公司。

小華生是一位老練而嚴格的企業主管，在20世紀50年代到60年代之間，他始終使公

司的各級領導處於一種高度緊張的工作節奏中。雖然他對普通的雇員像父親似地予以關心體貼，但對於協助自己工作的管理人員的要求却相當嚴格。對出差錯的管理人員，他採取體育比賽中對犯規者「罰下場」的方法，使那些不稱職的人員從公司快速發展的軌道上離開一段時間。

他的父親臨終前一個星期還在工作，而小華生却與父親不同，他不願意把自己的一生完全奉獻於IBM的事業。他把自己大量的時間投入公益事業，生活中充滿冒險。小華生有6個子女，但無一人在IBM就職。目前，小華生正在撰寫一本回憶錄。他欣然接受《幸福》雜誌的請求，把他在任期間，IBM的發展歷史作一介紹。

**強調售後服務，把好市場銷售關**

到一九五五年左右，電腦就像深受人們歡迎的維他命那樣成爲一個頗有魅力的字眼。企業高級主管深信未來的公司將完全依靠電腦進行管理。

一九五六年父親去世時，我們公司正處在迅速發展之中。不久，我和阿爾·威廉（他以後成爲IBM的總經理）坐下一起討論如何把握和利用目前高度發展的形勢。

第二次世界大戰後IBM迅速發展，主要原因是大家迫切需要穿孔卡片式電腦裝置

。從一九四六年到一九五五年，每年平均增長達竟達22%。我們知道，如果不把握現在這個大好時機，其他人就會迎頭趕上，而我們就會從此失去機會。哪怕是失去一份訂單，對我們來說就是一個大不幸。所以我們決定在市場許可的情況下，擴大生產規模。結果，在以後的15年中，我們便IBM的年成長率一直保持在16%，到一九七〇年，年收入達75億美元。

我們取得成功的關鍵是市場銷售方面，我們一直處於領先地位。我們成功地向市場推出了由IBM首創的紙帶穿孔卡式電腦裝置。如果能好好地回顧一下IBM的發展歷史，你就會發現技術革新並非一直是使我們取得成功的決定因素，有時我們也會不幸地落在他人之後。但我知道在競爭中，技術革新並不比營銷有方來得重要。我們比別的公司更會推銷產品的性能，如何正確地安裝機器，如何使前來購買我們產品的顧客成為我們永久的用戶。

我們把我父親那套銷售秘訣看作是一種系統性的銷售學問，只有極少數競爭對手知道這個秘密武器，即使知道了也並不十分重視。

IBM給顧客的並不僅僅是機器，還有服務。機器出售後，IBM的工作人員不斷

上門服務，進行檢修。我們這種銷售方法實際上就像是一種出租，但這種租用制度以後被取消了，主要是由於法律和競爭上的原因。出租服務體現了IBM的實力，雖然需要大量人力、物力，但這種出租業務使我們的事業保持穩定、生意興隆。一年當中，如果你沒有出售掉一架機器，但努力工作，幫助顧客排難解憂，安裝機器，使他們滿意，仍然可拿到去年同樣的收入。

第二次世界大戰剛開始，父親就已審慎地選擇、建立了一支負責銷售和維修的隊伍，人數有好幾百人。他對這些銷售人員特別器重，給予優厚的待遇，工資高於一般工作人員，而且還能提前領取。此外，他還為每個人員在他自己的商業推銷區內的正常工作提供保證。大戰期間，一半出於愛國主義，一半出於明智，他對在軍隊服役的人員發給一部份工資。每逢聖誕節，他就送上一盒禮品，還經常向他們贈送一些套衫和手套等生活必需品。結果，大多數技術人員在戰爭結束後又重新返回IBM工作。

### 廣羅人才，重視技術開發

大戰結束後，我把主要精力用於公司的技術開發工作。我極力主張在我們製造的紙帶穿孔卡中裝上電子線路，但這樣做是否有銷路，起碼要幾年後方能看到。同時，我們

大多數的產品設計員過去一直用的是機電繼電器，他們感到電子管是一個難以掌握的東西。針對這種情況，我就催促實驗室主任到外面去招收更多的電子方面的專家。一九五〇年，我派人專程到紐約去招收高水平的工程師。當時他問我是不是招幾十個人就行了，我回答說，「不，我的意思是至少招收幾百個，甚至幾千個。」不久，阿爾發現我們在研究開發方面的支出只相當於年收入的3%，為此，我們把原來用於研究開發的開支增加了一倍。我堅信，隨著電腦的發展，數據直接輸入電腦將成為可能，這些卡片機終將會被淘汰。

然而，在我們公司並非每個人都像我一樣對此計劃滿懷信心。我父親很欣賞電子學，而IBM早在大戰以後經濟繁榮時期，發展速度已達到驚人程度。而且，父親正把他的畢生精力從事穿孔卡的生產研究。同時電子線路的生產花費也高得驚人。另外一個不利之處是，大多數負責計劃和銷售的經理就像父親一樣與穿孔卡片結下了不解之緣。

為此，我擔心我們會錯過機會。一位富有才華的主管傑姆·伯肯斯托克堅信電子工業將在世界占統治地位，如果IBM不轉向研究電子學，必將自趨滅亡。他不斷地催促和鼓勵我，而且許多事實證明穿孔卡片正逐漸被淘汰。我們最大的主顧，大都埋怨他們

必須騰出很大的空間用來堆放卡片，為此他們正開始尋找其他方法用電腦和磁帶取代穿孔卡片。

直到朝鮮戰爭爆發時我們才最後打破了停滯不前的局面，那時我父親正在歐洲，他打電報給杜魯門總統，願意把公司的人力、財力用來政府服務。伯肯斯托克與另一位電子方面的高級工程師以及他的助手一起很快地擬出了一個生產一種大型電腦的計劃。公司每個人都認為這個計劃很值得，因為這機器能幫助美國贏得戰爭。

在我們轉向大規模研究電子科學前，有許多事要做。當時，電腦技術不但對我們是一個完全陌生的技術領域，對其他人也是如此。為解決這個難題，我訪問了普林斯頓—高級研究院，邀請了傑出的數學家 and 電腦理論家約翰·馮·紐曼到IBM公司為我們的工程師和科學家講學。

當我們開始向社會推出第一代商用電腦時，我們的用戶生怕買了以後經常會碰到一個棘手的問題，那就是找不到會使用的人。我們無法培養這類技術人員，而且在那時還沒有一所大學開設電腦課程。帶著這個問題，50年代我專門訪問了麻省理工學院，竭力勸說他們開始培養電腦人才的課程。我們還向他們贈送了一台大型電腦以及使用這機器