



[美国]刘力明 著

电脑业世纪商战

DIAN NAO YE SHI JI SHANG ZHAN

广东旅游出版社

—IBM、苹果、微软创业争霸纪实

电视世纪商战

[美国]刘力明 著



广东旅游出版社

电脑业世纪商战
——IBM、苹果、微软创业争霸纪实
[美国] 刘力明 著

广东旅游出版社出版发行
(广州市中山一路 30 号之一 邮码: 510600)
广东省新华书店经销
番禺市印刷厂印刷
850×1168 毫米 32 开 8.75 印张 200 千字
1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷
印数: 1—20200 册

ISBN 7-80521-602-9

I · 236

定价: 11.80 元

前 言

您想知道第三次浪潮的起源吗？

您想了解电子革命的历史吗？

您想预测科学发展的宏伟前景吗？

您想品尝商业厮杀的残酷无情吗？

本书介绍 IBM 发家史，苹果成长史，微软公司的壮大史，

从无到有，从小到大。分久必合，合久必分。

互相配合，互相竞争。成功，失败。失败，成功。

您想从他们中学习经验吗？您想从他们中找到借鉴吗？

您想体验成功后的喜悦或失败后的痛苦感觉吗？

您想培养您的伟大抱负吗？

您想找到您的用武之地吗？

请看

留美博士，美籍华人刘力明先生的这部力作。

它以电脑行业几个大公司创业争霸为背景，

写科技和商业的关系以及由此而来的各种血腥竞争，

由竞争而带来的社会前进等等。

全书兼具科学性、商业性、紧张性、故事性、真实性和鼓舞性，

创业英雄人物的经历更能给您奋进的勇气。

目 录

1. 在大事件爆发之前，往往先有一通紧锣密鼓。 (1)
2. 在成功者成功前，往往先有一番不凡经历 (4)
3. 在走投无路的时候，往往会柳暗花明又一村 (13)
4. 创业难，守业亦难，要接好班，难上之难。 (19)
5. 市场需要可促进科技发展？还是，科技发展会开辟新的市场？ (25)
6. 若把商场比作大海，你或者做吃小鱼的鲨鱼，或者做被鲨鱼吃的小鱼。 (33)
7. 时势创造英雄，英雄推动时势。 (40)
8. 幸运之神往往偏爱善于进取勇于攀登的人。 (55)
9. 你愿意花你的一生卖你的糖水，还是愿意接受这个机会去参与改变整个世界！ (60)
10. 人生的迷惑之一：放弃你的爱好，忠诚于真心培养你的人？还是，坚持你的追求，利用真心培养你的人？ (79)

11. 初生牛犊不怕虎，敢想敢干的年轻人最富有创造性，但也最容易栽跟斗。
..... (86)
12. 人生的迷惑之二：如果你最好的朋友已经不自觉地成为你最危险的竞争者时，化友为敌，适者生存？还是，为了友谊，不惜牺牲？ (99)
13. 在进入漫长黑暗隧道的时候，要想着，总有一天，你可以看到隧道另一端开口处的光明。 (113)
14. 日本人技巧这一二三，值得中国人借鉴吗？
..... (127)
15. 就是天才，在成长的路上，也会遇到很多风风雨雨 (131)
16. 苹果改变了世界？世界改变了苹果？
..... (150)
17. 追寻，追寻，苦苦的追寻。我从哪里来？我往哪里走？我究竟可以干什么？
..... (157)
18. 成功的关键？认清自我，抓准机会，忍受失败，坚韧不拔。 (168)
19. 干啊！盼呀！终于盼到了这一天
..... (186)
20. 天下大势，分久必合，合久必分。
..... (189)
21. 人生的迷惑之三：人们推崇老实忠厚、宽宏仁慈的优良品格，但人们羡慕通过狡猾多谋、自私刻薄而取得的非凡成绩。

.....	(219)
22. 是个可人？是个多情？是个刁钻古怪鬼灵精？	(238)
23. 信息高速公路将再一次冲击世界，为了明天，各路英雄打擂台。	(254)
24. 朋友们，人生是一个舞台	(259)
写在后面的话	(267)

One

1

在大事件爆发之前，
往往先有一通紧锣密鼓。

1980年秋天某日早上，从西雅图起飞，在黑暗中飞行了7个小时的波音737抵达了佛罗里达州的迈阿密机场。从机舱中冲出了3位20多岁衣着随便的小伙子，每人手里拎着一个皮箱。他们冲进了机场的梳洗室。5分钟后，3位身穿笔挺西服的年轻绅士出来了。只有两位的脖子上系有领带，最年轻但却是为首的那位在不断地懊恼：“真糟糕，我怎么居然会把领带给忘掉了……”

这3位是微软公司的重要人物：董事会主席兼总管比尔·盖茨，总经理包莫尔和公司元勋欧利尔。他们正奔赴一个将关系到公司命运的商业约会。他们的约会伙伴是具有撼天之力的IBM公司。对盖茨来说，这是他有生以来最重要的一次约会。微软公司为准备这个约会忙了整整两个月。然而，盖茨现在居然忘了带领带！

IBM，这是一个既熟悉又神秘的名字。1980年，微软公司的年总收入只有700万美元，而IBM的年总收入已超过400亿美元。在商场上，IBM有倒海翻江的能力。它可随意地把顺从它的小公司抬上浪尖，也可以让与它对立的大公司落进深渊。它

象海中的大鲨鱼，不知吞噬了多少小鱼。它又象行进中的火车头，牵引着时代的列车向前。在国际商用机器领域，它稳执牛耳几十年。它的办事处遍及世界各地。就连美国联邦政府要控告 IBM，也一打官司 10 多年没有了结。

IBM 提倡严肃认真一丝不苟的工作态度。IBM 认为雇员的衣冠整洁直接反映出公司的形象。IBM 雇员在上班时必须穿浅色衬衫、脖系领带、外加蓝色西服。为此，IBM 又被戏称为大蓝。而今，盖茨就要和 IBM 的头子们进行一次划时代的谈判。可是，盖茨现在居然忘了带领带！

盖茨的大脑在快速地运转。5 年前，也就是 1975 年，当不满 20 岁的盖茨与比他大几岁的艾伦设计的 BASIC 语言程序让世界上第一部个人电脑成活时，他们创立了微软公司。他们立下了宏伟大志，他们要让个人电脑进入每一个家庭，占据每一张书桌。一年后，也就是 1976 年，同样年轻的卓布斯和另一青年沃兹创立了苹果电脑公司，将个人电脑热推向又一高潮。1980 年，苹果电脑已经风靡整个世界。

就在两个月前，IBM 的使者秘密地拜访了盖茨。经过一连串试探性的考查，使者告诉盖茨，IBM 正准备研制个人电脑！由于抢时间的原因，微软公司有可能成为 IBM 的合作伙伴！

长在信息革命时代的盖茨深深地懂得 IBM 地位的重要性。IBM 要进入个人电脑领域，必须掀起翻天大浪。如果 IBM 相中了微软公司，如果微软公司成为 IBM 的合作伙伴。盖茨心潮澎湃，脑海中出现一幅清晰的图画：IBM 掀起的大浪使无数覆舟葬身海底，而微软公司的小船则在浪尖上驰骋自如，以一泄千里的速度快速向前……

为了赢得与 IBM 的合作，微软公司的核心人物们秘密地进行了各项调查。整整两个月的没日没夜，他们写出了与 IBM 合作的具体行动方案，微软公司将提议为 IBM 研制的个人电脑提

供磁盘操作系统软件和计算机语言系统软件。今天和明天，他们将向 IBM 的头子们和专家们汇报，他们的方案将受到严格审查，他们将必须回答 IBM 专家们提出的各种找错子性的问题。

盖茨成竹在胸，他对 IBM 的历史及人物等都作了详尽的研究。在与 IBM 人员会面前，他可以抽出 15 分钟的时间去买一条带保守色彩的领带。他对他自己及微软公司的能力都充满信心。“问苍茫大地，谁主沉浮……”，盖茨喃喃自语。在他浩瀚荡漾的记忆脑海中，出现了一个模糊的人影。这人影越来越清楚，越来越生动，越来越伟大……那是商业界的传奇人物，IBM 的创始人——汤姆斯·沃森。

Two

2

在成功者成功前，
往往先有一番不凡经历

时间一下子倒退了 88 年，1892 年，18 岁的汤姆斯·沃森在纽约州一个很普通的乡村肉店做记帐员。他当时是一个充满青春活力的小伙子，他想做推销员。他觉得推销员的生活非常罗曼蒂克，可以经常来回于各大城市之间，住旅馆，吃饭店等等。这时，乔治跑到他家来推销钢琴、风琴、缝纫机，他也因此认识了乔治。

乔治需要找一个帮手，他问沃森愿不愿意干，工资是一个星期 10 美元。沃森立即辞掉记帐员工作，从事他推销员的生涯。可惜的是，推销员的生活并不象他想象的那样罗曼蒂克。乔治负责的推销区域在乡村，他每天跟着乔治驾着马车在各乡村家庭之间转，向那些农民描述钢琴和风琴会给他们的孩子带来多大的好处，缝纫机会给他们带来多少方便等。尽管如此，沃森还是觉得比在肉店要好得多，他努力工作，他也尝到了学习推销艺术的乐趣。

两个月后，乔治找到一个新的工作。沃森接替了乔治的位子，一人做两个人的工作，工资被提为 12 美元一个星期。由于他的超常能力，销售量一点也没减少，反而增加。他这样干了

一年。有一天，他在与其他推销员闲聊时知道，大部分推销员都不是领定薪，而是领基本工资加上按推销额计算的百分比佣金。他回家后自己计算了一下，他那一年的平均工资本来应该是一个星期 60 美元以上。可是，他一个星期才领 12 美元。他的实际工资还不到他的应得工资的五分之一！

“欺人太甚！”沃森觉得受了骗，一气之下，他立即辞掉了工作。他坐上火车到离他家乡最近的大城市——纽约州的水牛城。他要在那里找一个推销员的工作，而且是一个领基本工资加上佣金的工作！

这是非常勇敢但又冒失的一步，因为那时刚好是 1893 年冬天，美国经济衰退，失业现象严重。在寒风凛烈中的水牛城，沃森从一个公司走到另一个公司，鼓尽他的唇舌功能，忙了两个月，一事无成。正当他要他家里寄买火车票的钱回家时，他幸运地找到了一个推销缝纫机的工作，领佣金但没有基本工资。条件虽然苛刻，但总算能暂时应付。

在大城市从事推销的一个好处是可以结识不少人，沃森遇到了一个 50 岁上下的名为拜伦的推销员。拜伦是一个很幽默而且口才很好的人，他很有一套交朋友的本领。他在推销时往往都是应用迂回战术，讲一些有趣的故事或讨论一些顾客喜欢的话题。他注重打扮，带丝帽，穿燕尾服等，让他的顾客觉得他是富裕的人。他对顾客非常热情，对各种事物的看法都很乐观。他这样的推销方法给他带来很多新朋友和可观的收入。沃森对他很佩服，也给他吹得飘飘然。沃森辞掉了工作，跟拜伦合伙揽生意。凭拜伦的口才，他们与一家大投资银行签订了合同，专门给这家银行推销股票，他们赚取优厚的佣金。

现在是拜伦和沃森一起上路推销了。沃森领教了拜伦的利害，只要能达成交易，拜伦什么话都可以说，什么承诺都可以作。沃森一切都向拜伦学，挣到了他以前从未想象过的那么多

钱。他们买了象样的衣服，西装、领带、皮鞋，他们在顾客面前时已经象绅士了。

那时连锁店已经开始流行了，沃森动员拜伦将推销赚到的钱，加上他向他父亲借的一笔钱，投资在水牛城开一个肉店。沃森的如意算盘是：他雇一个人在肉店经营，他在推销时已认识不少畜牧场主，可以有便宜的货源。他除了监督肉店的经营外，还可以继续从事推销股票的工作。这样，肉店的收入加上他推销所得的佣金很快就可用来开第二个肉店，然后第三个肉店……，这是很有野心但又很有道理的想法。几年后，沃森将会是水牛城的肉皇。

沃森的美梦没维持多久，1895年的一天，拜伦带了所有的钱，包括肉店的钱，跑了。由于拜伦和沃森推销股票时所作的诺言不能兑现，顾客闹到银行去。拜伦已经失踪了，沃森也失去了工作。这些事件好象是一盆冰冷的凉水突然浇到沃森正在发热的心上。沃森现在剩下的只是那一套新的衣服，还有两部旧的收款机，那是他在开肉店时为了防止售货员作弊而到一家NCR分店买的二手货。然而，天将降大任于斯人也，必先劳其筋骨，损其肌肤……经过几年的磨炼，沃森已经比较成熟了。他已经对自己充满信心，已经学会了用乐观的眼光来看待世界。

肉店倒闭了，沃森要把那两部旧收款机退回到那家NCR分店。在那里，他突然想能否在NCR找个工作。他于是去找NCR在水牛城区的经理莱治。

莱治是水牛城区很有名的生意人，他一开始对这个破产老板兼被开除的失业者不感兴趣。沃森百折不挠，一次又一次地向莱治要求。莱治最终为沃森的热情和坚持性打动，他成了沃森的朋友。莱治在与沃森的交往中，深深地感到沃森天生的那种热情、倔强、毅力、滞后的高度聪明及渴望成功的强烈愿望。莱治想培养沃森，他要让沃森学会如何将理论知识和实际结合

起来，如何成为一个圆滑的但是科学的推销员。

莱治向沃森介绍了NCR的历史，介绍了他的英雄，NCR的创始人——帕托森的故事。

帕托森先生是20世纪初期最有想象力和创造力的商业家之一。那时人们都认为：如果一个人能有幸在帕托森先生的手下干两年，那就等于到哈佛大学或斯坦福大学拿了一个商业管理硕士。帕托森也以经常开除他的门徒出名，被称为是NCR公司的沙皇。

帕托森也出生于一个农民家庭。他靠自己的本事白手起家，创立了NCR公司，经营收款机的生意。帕托森是一个野心很大的人，他不仅仅指望生意成功，还希望能垄断全球的收款机生意。私下里，帕托森把所有与他竞争的公司都比作该杀的狗，认为杀狗的最好方法是把狗的头砍下来。在公开场合，帕托森把他的公司比作一个大家庭，雇员都是家庭的成员，而他是大家庭中的家长。他认为如果公司关心雇员，那雇员也会以公司为家，竭诚为公司服务。

帕托森认为：一个成功的公司，除了有优质产品以外，必须有优秀的推销队伍。优秀推销员不是天生的，而是训练出来的。优秀推销员的关键条件是要有渴望成功的主观能动性。

帕托森对他的推销员很严格也很宽容。他认为第一印象是非常重要的，他的推销员必须衣冠整洁，穿统一的制服，在推销时一定得有礼貌。此外，每个推销员都必须为他的顾客负责，必须有优秀的售后服务，让顾客满意。他让每个推销员都有自己的负责领域，每个推销员都有一本公司印制的推销指南，每个推销员都可在不同情况下使用不同的对应方式。

帕托森的公司总部有一个推销员训练中心。每个推销员都要定期回总部学习。中心设有一个百分俱乐部，每月给所有推

销员评分，高分者除了得奖金外，还要向同伴们讲他的成功经验和体会。帕托森很慷慨地付给他的推销员高比例的百分比佣金，从而唤起他们高度的主观能动性。

莱治是帕托森的得意经理之一，他同意让沃森做试用推销员。他给了沃森一本 NCR 的推销员指南，告诉他 NCR 的各种规矩，然后让他上路推销收款机。

沃森在与拜伦结伴时学到了向顾客推销的实用本领，NCR 的这本书给他提供了理论指南。然而，沃森出去 10 天，要尽浑身解数，一部机也没卖出去。当他垂头丧气地回来向莱治报告时，莱治没有批评他，反而安慰他，鼓励他。

两天后，莱治带沃森出去进行推销示范。当一些店主明确告诉莱治说他们不想买收款机时，莱治表现得非常自然。他跟店主开玩笑。他让店主轻松下来，然后说：“我知道你们不想买收款机，要不然你们会自动来找我了。我来找你们就是想知道为什么你们不想买。”莱治告诉沃森：“一个优秀的推销员必须很了解自己的产品，很相信自己的产品，而且必须对自己的公司忠心耿耿。”沃森一切都以莱治为榜样。莱治对沃森很器重，但也很严格，当他觉得沃森方式不对时，就会带沃森出去推销，上一门新课。

常言说，成功者的必须条件为：天资、勤奋、机遇。事实上，光有这三者还不够，还得再加上高度的渴望成功的主观能动性。沃森后来回忆说是莱治教会他在推销时多问几个为什么。他对他在水牛城的经历印象特别深。一个从农村出来的知识贫乏但充满活力的青年，到大城市闯世界。凭着自己热情向上及扎实苦干的精神，再加上幸运之神给他送来的老师，沃森可谓是全靠自己奋斗成功的典范。沃森认为拜伦和莱治愿意教他的原因主要是因为沃森任劳任怨，谦虚好学而且对他们绝对忠诚。

在莱治的教导和帮助下，3年后，沃森已成为NCR在纽约州的推销明星。他创造了一个星期赚1225美元佣金的纪录。很明显，沃森已经有能力做更大的事，他也已经准备好要迎接更大的挑战。

1899年，莱治向NCR总公司建议提升沃森，他的建议得到很多知道沃森的人的支持。沃森被提升为罗彻斯特区的经理。在那个时候，NCR在罗彻斯特的力量很薄弱，这等于是叫沃森去开发新地区。这对沃森来说是新的挑战，但也意味着新的机会，那里推销收款机的佣金是销售额的35%。

沃森应用他的推销方法，一开始进展很顺利，然而很快就遇到强劲的阻力。罗彻斯特原来是厚吾公司的地盘，厚吾公司是NCR的主要竞争者之一，也生产收款机，而且价格比NCR产品便宜。NCR在1897年时到法院告厚吾公司，说厚吾公司侵犯了NCR的专利。厚吾公司立即反告NCR，说NCR搞垄断主义，违反了公平竞争的原则。两个公司已经打了两年多的官司了，厚吾公司小，财政已经出现紧张状态。在这样的情况下，沃森年轻气盛，没什么顾忌，他采用了非常大胆的做法。他和他的推销员追踪厚吾公司推销员的去向，厚吾公司推销员前脚走，他们后脚进。不仅向顾客宣扬NCR产品的好处，还讲尽厚吾公司产品的坏处。他们说厚吾公司可能要倒闭，如果一倒闭，厚吾产品坏了就没人能修理。但如果他们买NCR产品，产品不仅有保证，还给他们优惠价。那时做生意就是这个样，厚吾公司推销员也讲尽NCR公司的坏话。竞争的结果，沃森把厚吾公司赶出了罗彻斯特。

由于沃森在与公司对手们竞争时显出了超常的能力，NCR的头子们对他都很赏识。1903年沃森被调到俄亥俄总部，直接在总裁帕托森和总经理卡廖思的手下工作。总裁帕托森想让沃森负责干掉那些竞争对手。

原来，在过去的几年里，有好些公司专门买二手收款机，修理翻新后又卖出去。这样成本很低，价钱也就很有竞争力，而且有不少还是翻新的 NCR 产品。这问题搞得 NCR 很头疼。帕托森和卡摩思已经设计出一个方案，他们要沃森出头用自己的名义开一个公司，但用 NCR 的资金，专门处理二手机器市场。

腰里藏着 NCR 给的 100 万美元，沃森向外界宣布他要离开 NCR，自己独立干。沃森的第一站在纽约曼哈顿。他在专卖二手收款机的福来商店对面开了一个新店子。沃森的商店用高于福来商店的价格收购废旧收款机，但用低于福来商店的价格卖出翻新的二手收款机。几个月后，财单力薄的福来商店顶不住了，走投无路的店主含着眼泪忍着痛苦把商店廉价卖给了沃森。沃森于是移师费城，费城告捷后移师芝加哥……

沃森还领导了另一项帕托森很赏识的战役，称之为“赶狗运动”。比如，NCR 发现好物公司生产了一种新型收款机，NCR 立即设计一种模样非常类似的机器，但定价却低得多。这些冒牌机器进入了市场，买主买来后用没几个月就坏掉。NCR 然后大做宣传说好物公司的产品质量差，NCR 产品质量才有保证等等。那些卖主看到宣传后往往会暂时不买竞争者的机器。几个月后，由于货买不出去，竞争公司已大伤元气或已倒闭。如此种种，沃森可谓为 NCR 立下了汗马功劳。

1907 年，当沃森扫掉了很多 NCR 的竞争者以后，沃森宣布重返 NCR。NCR 则宣布由沃森负责 NCR 的二手机器生意，明确了沃森的身份。在那个时候，卡摩思在公司经营战略方面与总裁帕托森发生了剧烈冲突，以沙皇出名的帕托森把卡摩思炒了鱿鱼，沃森一跃而升为 NCR 第二号人物。

然而，事物都是一分为二的。尽管 NCR 扫掉了不少竞争者，这些倒闭的小老板们对 NCR 恨之入骨。1910 年，由美利坚现金出纳机公司为首的竞争失败集团向 NCR 展开了法律攻