

左章健
编著

第一本
由中国人
以中国文化的视角剖析企业
的完整的管理个案

DEC 美国数字设备公司(DEC)发展个案剖析

国际著名企业发展个案系列

辉煌的背后

Les lettres

广东经济出版社

·国际著名企业发展个案系列·

辉煌的背后

——美国数字设备公司(DEC)发展个案剖析

左章健 编著

01733467

广东经济出版社

责任编辑：李惠玉

封面设计：流 野

责任技编：吴 涛

国际著名企业发展个案系列

辉煌的背后

美国数字设备公司 (DEC) 发展个案剖析

左章健 编著

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	850×1168 毫米 1/32
印张	5.75
字数	130 000 字
版次	1999 年 4 月第 1 版
印次	1999 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-397-X / F·188
定价	12.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部〔020〕83794694 83790316

•版权所有 翻印必究•

总 序

在我们这个年代，真有一些人凭着一个策划点子、一个创意而洞开了一片天地，开创了一个市场，成就了一番事业。

于是，也真有不少人以为事业的成功全凭所谓的这个“策划”、那个“创意”，而不再扎扎实实地抓企业管理。

于是，人们争先恐后地争当策划大师。于是，“策划大师”也就鱼龙混杂了。

但是，由于个别假冒伪劣的“策划大师”的策划，而导致企业破产的个案曝光之后，不少人又都轻视策划、创意，以为常规管理就是一切，无视创意策划可使企业呈几何级飞跃发展的可能性。

有鉴于此，笔者有意组织一些国际著名企业发展个案（包括享誉国际的中国企业的个案），并对这些个案作出纵横的多角度的透视、分析，力图告诉读者，国际著名企业发展的经验表明：点子、创意很可贵，它是企业发展的杠杆；而企业管理是基础，它是企业发展的支点和保证，两者不可偏

废。倘若本套丛书的编辑出版，能给读者获得些少如何进行发展过程的管理策划，如何进行策划过程的管理的启迪，当属荣幸之至。

左章健

1999 年 1 月

(作者联系电话：1392254819)

序

改革开放以来，我国工商企业随着社会生产力的发展而蓬勃地发展起来，尤其近年新成立的工商企业增长极快，年增长率达 30% 以上，而这些新建立的工商企业大都缺乏优秀的管理人才，企业经营者多数一面经营，一面匆匆忙忙地搜集有关企业管理的学习资料，借以增强经营能力，提高管理水平。左章健编著的《辉煌的背后——美国数字设备公司 (DEC) 发展个案剖析》一书，正好适应当前强化企业管理的学习需要。

本书经反复修订补充，最后完稿。全书分上下两篇，计十四章。上篇系统地介绍了个案发展的实况，下篇针对个案进行了深刻的分析，层次分明，有独到见解。全书显著的特点有二：

第一，始终把企业个体与整个社会大背景联系起来。本书无论在上篇 DEC 公司发展史的原始资料编辑中，还是在下篇 DEC 公司个案剖析中，作者都插入了不少 DEC 公司外部世

界的有关背景资料，如整个计算机世界的各个阶段的发展状态、IBM 公司、苹果公司以及软件供应商的新举措等，同时，总是从 DEC 公司与整个社会背景和竞争对手如何关联的角度进行描述、评析，而使 DEC 公司的一切行动与战略策划都成为有参照系的东西。这就为读者更深刻地把握 DEC 公司的管理经验与教训提供了认识的基础。

第二，本书始终以企业文化理念与企业发展战略为主线，贯穿于企业管理的方方面面，同一个问题或状况都从不同的角度阐述和评析。如 DEC 公司的一元化战略、矩阵组织管理模式、“大宗买卖”的企业文化等，都在不同的章节中进行有所侧重的剖析，从而给人们一种立体而又明晰，丰富而又细致的体会。

个案研究是当代工商管理领域中广泛应用的一种重要的方法，作者经过多年的探索，选择了世界上著名的计算机企业（DEC 公司）为对象，运用企业战略管理与企业文化的知识，进行了客观而系统的介绍，深入而细致的剖析。“他山之石，可以攻玉”。本书对于企业经营者来说有借鉴作用，对从事教学与科学研究的人员来说，也有参考的价值。最后希望作者继续努力，在个案研究方面做出新的贡献。

黄德鸿

1997 年 3 月于暨南园

前 言

如何经营和管理企业，才能使企业长盛不衰？——这是所有企业家以及潜在的企业家都在思考的问题。

美国哈佛工商管理学院，之所以吸引了无数在职企业家暂时放下工作，回到学校去学习，更多的是因为这所学校有着丰富的工商企业管理个案供他们参考、学习。

的确，在所有社会科学的学科中，再没有任何一门学科比个案分析更全面、更深入地涉及和说明企业经营管理的方方面面。

近年来学术界和出版界都研究出版了很多企业管理方面的研究成果，但这些“成果”要么是纯理论的学科著作，要么是各种不同企业的一鳞半爪的管理经验的汇编。前者大多缺乏操作性的启迪，后者又缺乏理论的升华和觉悟，因而大多给人的教益不多。

企业管理，既是一门科学也是一门艺术。说企业管理是一门科学，是因为任何成功企业或失败企业，在某一方面都

有共同的形态和模式；说企业管理是一门艺术，是因为个人、尤其是作为企业领导人的意志、意识、意气和性格、性情的作用，与企业的成功失败有很大的关系。

因而，描述和分析个案本身，比从个案中归纳总结经验更重要，更能让读者体会如何把握管理科学与管理艺术的平衡点。

既然企业管理的实践是方方面面的，那么没有企业管理全过程的俯视式和透视式的剖析，是难以较为准确地把握企业管理的经验的；也惟有对企业管理全过程的俯视式和透视式的剖析，才能使读者更深刻地把握理论，更细致地把握操作。

尽管我们明白企业管理的过程是一个科学与艺术交互作用的过程，但为了述说的方便，我们又不得不循着一个方面一个方面地去讨论分析问题。因而，某一个管理决策、管理问题，在本书的不同章节中都会讨论到，但分析和描述绝对是站在不同的角度上进行的。所以某些看似相互矛盾的观点，如果回到企业管理过程中所成为事实的条件下去看，或所假定的背景中去看，就不会被认为是相互矛盾的。

在本书中，笔者特别强调了适应理念。因为，企业首先是由人所组成的，而人的一切都是人的思想意识的反映。如果把企业理念与企业战略都归属为意识形态的东西的话，那它们之间的差别仅是层次的差别。前者是属于更为本质的思想，后者是属于前者的更为具体的思想。但两者互不可代替。因为企业除了由人所组成之外，更为生动的是由竞争对手或潜在竞争对手所给出的“形态”。而借助竞争对手或潜在竞争对手所给出的“形态”的参考，把本质的而又高远的思想理念，调整为具有现实可行性和可操作性的东西，就成为企业战略了。因此，企业理念与企业战略相互求真、协调一致的观点，始终是笔者剖析案例的武器。

本书分上下两个部分，第一部分是美国数字设备公司（简称 DEC 公司）的发展史，第二部分是笔者的描述和分析。第一部分是原始资料的编录，而不加任何主观意见，并由笔者划分为九章，给出每章的题目。第二部分个案分析划分为五章。在第二部分中，笔者并不孤立地描述和分析 DEC 公司，而经常描述和分析整个计算机市场大背景，并把 DEC 公司放在这个大背景中进行描述分析。同时在第二部分的大多数章节后，都附上一些原始资料以作佐证。这样编排，目的在给读者以引导的同时，又不失让读者自己评论的条件。

需要指出的是，欧美的企业管理个案由于文化背景的差异，并不一定适合中国的企业家。而本书既然意在为造就中国现代企业家，所以力图用我们的文化思想观念去描述和分析 DEC 公司的管理实践。如果读者尤其是中国读者、中国企业家能从中获得一点教益，当属荣幸。

目 录

上篇 美国数字设备公司发展史

3	第一章 白手创业
19	第二章 矩阵管理模式的诞生及其理论
34	第三章 混乱与秩序并存的行为演示
50	第四章 企业发展战略定位的再策划
56	第五章 与 IBM 的竞争不可避免地白热化
62	第六章 生死系于一线
70	第七章 错误的全线出击
80	第八章 第三次组织结构改革
86	第九章 VAX 战略初露锋芒

下篇 美国数字设备公司策划管理的剖析

101	第一章 企业战略定位及其动态把握的得失
102	第一节 实行侧翼型的差别化战略
106	第二节 企业战略定位概念的僵化
110	第三节 企业战略形态的偏失
116	第二章 一体化的企业
117	第一节 寻找惟一的企业理念
123	第二节 一个公司 一条信息
126	第三节 企业战略与企业文化的失调
132	第三章 DEC 公司企业文化的形成与变化
133	第一节 清教徒的文化观念

137	第二节 自己管理与本位主义文化
141	第三节 内部竞争与“大宗买卖”文化
145	第四节 矩阵组织的文化背景及其适应性
149	第四章 企业竞争战术的得失
150	第一节 不惊动老大哥战术
153	第二节 先声夺人的形象展示战术
155	第三节 战术应随战场形势而变
158	第五章 领导风格与企业命运
158	第一节 企业男性化的领导风格
161	第二节 保守主义风格
165	第三节 高关系低职责的领导风格
169	主要参考资料

篇

美国数字设备公司发展史

上

第一章

白手创业

当历史的车轮走到 19 世纪 40 年代的时候，电子计算机作为一个崭新时代的重要标志应运而生了。宾夕法尼亚大学的一位教师约翰·W·莫茨尼和研究生简·普斯波·埃克特，共同设计建成了世界第一个电子管数字计算机——ENIAC，这是一台电子数字积分计算机，重达 30 吨，价格高达 150 万美元，机器占了整个房间，但比同类的机器快几千倍。这种计算机主要依靠 16 位电子管电路以增强反应速度，操作者可以坐在键盘旁用简单的语言和计算机对话，这是一种全新的计算方法。但它电路体积大，用起来不方便，还有待进一步改进。约翰·W·莫茨尼和简·普斯波·埃克特也许是由于资金的问题，或是其他什么原因，竟然把自己的公司及其产品卖给了斯波里·兰德公司，而继续从事计算机的研究设计。

于是，斯波里·兰德公司就成为生产制造电子计算机的先行者。1951 年该公司推出了第一台商用计算机 UNIVAC\1 型机，并垄断了计算机市场。然而，好景不长，美国国际商用机器公司（IBM 公司）也发现了电子计算机的价值，对它的发展前景充满乐观的态度，于 1953 年投资到计算机领域中来。并在当年推出了 IBM/701 型机，翌年即批量生产了 1000 多台 IBM/650 机。当然，在技术上 IBM 公司还不如斯波里·兰

德公司。因而，一开始 IBM 公司也有所避让，斯波里·兰德公司研制商用计算机，它就研制办公用计算机。但它们两家公司的竞争仍然是不可避免的，而且是越来越激烈。

就在计算机市场竞争的烽火渐起的时候，有一个人，也迷上了电子计算机，并形成了自己对电子计算机市场的独特见解。他就是美国麻省理工学院的工程师奥尔森。

早在 1947 年，奥尔森在麻省理工学院 MIT 学习电器工程专业时，就接触了这种被认为是最先进的电子管数字计算机。而奥尔森也就从此与计算机结下了不解之缘。在进入 MIT 学习之后不久，奥尔森就加入了 MIT 的一个杰出的研究小组——杰·弗雷斯领导的旋风工程师小组。这个小组专门研究设计空中防御系统中心计算机，以及专门为海军提供控制飞机座舱飞行模拟器的计算机。

尽管还处于学习期间，但奥尔森仿佛已把他的工作任务作为一种神圣的事业来做，兢兢业业，不折不扣，坚持独立钻研。终于，他和他的同事在 9 个月内就完成了储存器测试计算机的制作，并且其技术的先进程度大大超过了海军飞机座舱飞行模拟器所规定的要求。

与此同时，奥尔森本人也在这次研究设计储存器测试计算机的过程中，不但更加熟悉了计算机的方方面面，而且还了解了许多工程设计以外的东西。他知道了应该如何去组织一个项目课题攻关小组，知道了如何才能做得比他人的要求更快更好，他知道了组织纪律和计划的重要性。而所有这些，使奥尔森感到自己有脱颖而出的可能。这不仅仅因为他是被公认最有实际经验的一级工程师，还因为他已经是一个有组织管理经验的领导人才。

50 年代初期，美国政府使用斯波里·兰德公司的商用计算机，完成了全国性的人口普查工作。这就使更多的公司对计算机有更多的认识。随着国际商用机器公司进军这个新兴的

计算机市场的步伐，约有六七家公司也先后进军这个新兴的计算机市场。于是计算机企业竞争的烽火在 50 年代中期开始弥漫。

所有这些生产计算机的企业家们都一致认为，计算机应该是巨型的。但奥尔森却有着相反的认识：计算机就应该是小型的。奥尔森认为，一台价值百万美元的巨型计算机，只有少数几家大公司和大机构才能买得起，从而制约计算机的进一步发展。而且，这种计算机存在使用不便的弊病，用户们需要服务时，只能把穿孔卡放到计算机房门口，让技术员去处理，然后等待几天才能取得结果。而结果也会有搞错的时候，但客户却只能隔着玻璃墙望机兴叹。因此，客户们都希望能够亲自使用计算机，通过键盘和监视器与计算机进行对话。

而人机对话的希望并非是空穴来风，奥尔森和他的同事们在麻省理工学院和林肯实验室所研究开发的 SAGE 工程和旋风计算机，就具有人机对话的特点。奥尔森也正是得益于其在麻省理工学院的旋风计算机工程的实践，敏感地发现了一个非常大的商业契机，一个前景无限的人生事业，这就是设计制造人机对话式的小型计算机，以满足计算机服务的需要。在奥尔森看来，诸如存储零部件和编制花名册，或者记录研究试验等在实际上很简单，并不需要这种价值上百万美元的巨型计算机来操作；这些基本的工作完全可以由一种更简单的计算机来处理，这就是小型计算机。

于是，奥尔森就与朋友安德森谈自己对计算机的看法，谈自己的创业构想。正是英雄所见略同，两人一拍即合。安德森与奥尔森一样，都取得了硕士学位，安德森主修工程物理，奥尔森主修电器工程，他们两人刚好有互补的作用。早在麻省理工学院和林肯实验室时，他和奥尔森一样，有创办计算机公司的想法。他们已经熟知电路、二极管和三极管这