

# 超级企业家

[美] 格林·里夫金·乔治·哈拉尔 著  
• 水红 徐匡 冯晓玲 等译 •

CHAO JI  
QI YE JIA  
CHAO JI  
QI YE JIA

中国经济出版社 ●





中财 B0008755

# 超 级 企 业 家

[美] 格林·里夫金 著  
乔治·哈拉尔  
水红 徐匡 冯晓玲 等译

CD91/23

中央财政金融学院图书馆藏书章

总 号 412534

书 号 F-27/584

中 国 经 济 出 版 社

**(京)新登字079号**

责任编辑：杨 岗

封面设计：白长江

**超级企业家**

〔美〕格林·里夫金、乔治·哈拉尔著

水红 徐匡 冯晓玲 等译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

( 邮政编码：100037 )

各地新华书店经销

工程兵机械学校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 10.875印张 244千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数：01—80000

ISBN 7—5017—1812—1/F·1209

定价：6.00元

## 内 容 简 介

本书记述了美国，或者可以说是世界第二大计算机公司DEC——即数字设备公司总经理肯·奥尔森经营这个公司的经历，也是该公司的成长经历。

肯·奥尔森从一个计算机工程师起家，在一个极其破烂的厂房里开始研制他自己的第一台计算机。当时，声名显赫的IBM公司已经在全美占据了极为广阔的市场，DEC的起步无疑是在向巨人挑战。但肯·奥尔森和他的同伴避开IBM的锋芒，走发展廉价的小型计算机的道路，终于，他们冲决了巨人阴影的笼罩，长成了参天大树。30年后，奥尔森的公司与IBM齐名了，当年计算机上的无名小子也成了声威卓著的巨人。

本书评述了奥尔森独特的经营管理方式，和DEC公司如何靠了自己顽强的力量寻找生存空间，开拓发展道路，一步步壮大发展起来的。本书情节生动曲折，迭宕引人，且有丰富的管理实践经验的介绍。本书并有研究方面的价值：我们可以从中看到实用计算机上发展的热火朝天你追我赶的热烈场面，并了解美国企业管理的特点和计算机行业发展的历史。

本书通过奥尔森和DEC公司的发展，表现了一个重要的思想：也许并不存在什么企业管理的金科玉律，按照自己企业的特点，寻求自己独特的管理方式，大概是使自己的企业生存和发展的最佳原则。这也许是最使我们企业家应认真汲取的一个经验吧！

## 前 言

肯·奥尔森并不想成全此书。他对公司下属的12万雇员下了一条并非无礼但却强硬坚决的命令：禁止与我们合作。他说出版一本有关他和数字设备公司(DEC)的书对公司的奋斗目标没有什么好处。公司将回绝所有意欲写书的作者。

记者从1983年开始对奥尔森和数字设备公司跟踪采访以后，才知道难题远远不止不予合作这一个。尽管功业昭著，奥尔森本人却不爱热闹，这位罕见的企业巨头完全回避众目睽睽的场合。他对自己的计算机公司的感情就象一位父亲之于自己的家庭。任何对数字设备公司所作所为的争论和责难，都会伤及他的个人感情。

要写出公司30年的历史，就少不了触及一些旧时的伤疤。奥尔森的回忆录，掩盖了数字设备公司从无到有，到成为一家110亿美元资产的大公司的过程中留下的创伤，有时也贬低了某些已经分手的旧日同伴们的作用。在他看来，如果数字设备公司的故事不按照他所理解的样子写，不如不写。

但是，大多数数字设备公司的工作人员实在难以迫使自己不跟我们讲话，对于那些工龄较长的管理人员来说尤其如此。他们也确实跟我们谈了。他们都为自己的公司和奥尔森感到骄傲，也明白不管能否得到公司的正式合作，

这本书是写定了。我们在《计算机世界报》当了数年编辑，收集了《计算机世界报》所有有关DEC的采访、人物简介、论据及统计数字。我们也曾多次和每一个重要的管理人员进行过交谈，包括奥尔森本人。

我们在这里拚凑起来的是一个在作风和本质上都无与伦比的美国企业家的故事。和许多成功的商人一样，奥尔森具有一些独特的品质，诸如果断的决策力和敏锐的市场观念等；但他又是一个具有自己的个性、价值观、信仰和矛盾得令人吃惊的混合体。

他的故事和他公司的故事溶为一体，不可分割，而他本人则象数字一样无穷无尽。因此，这本传记还不可能有结局，奥尔森还在不断地给世人带来欢欣、困惑和惊异，还在不断地在美国商业界留下醒目的痕迹。

格林·里夫金

乔治·哈拉尔

1988年8月

马萨诸塞州，韦兰市

# 目 录

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 前言.....             | ( 1 )   |
| 1. 企业家.....         | ( 1 )   |
| 2. 企业.....          | ( 10 )  |
| 3. 进入旋风集团.....      | ( 17 )  |
| 4. 工厂.....          | ( 27 )  |
| 5. 基础计算机.....       | ( 36 )  |
| 6. 开创新工业.....       | ( 43 )  |
| 7. 生产线.....         | ( 56 )  |
| 8. 开始变革.....        | ( 68 )  |
| 9. 建立矩阵式组织结构.....   | ( 82 )  |
| 10. 一个对手的诞生.....    | ( 94 )  |
| 11. 招兵买马.....       | ( 110 ) |
| 12. 现代清教徒和宫廷政变..... | ( 116 ) |
| 13. 无回扣.....        | ( 128 ) |
| 14. 被控制的混乱.....     | ( 137 ) |
| 15. 一个新领域.....      | ( 148 ) |
| 16. 兄弟之间.....       | ( 160 ) |
| 17. DEC计算机之魂.....   | ( 170 ) |
| 18. 追赶IBM公司.....    | ( 179 ) |
| 19. 一张蛛网.....       | ( 189 ) |
| 20. VAX计划.....      | ( 199 ) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 21. 体制上的裂纹.....     | (206) |
| 22. 告别.....         | (214) |
| 23. 冒失的开端.....      | (221) |
| 24. 三头的怪兽.....      | (231) |
| 25. 大爆炸.....        | (242) |
| 26. 梅纳德的禁片.....     | (249) |
| 27. KO阵地的枪战.....    | (257) |
| 28. 黑色星期四.....      | (262) |
| 29. 打破信念.....       | (271) |
| 30. VAX机制造者的出走..... | (278) |
| 31. 城镇与公司.....      | (283) |
| 32. 漫长的归程.....      | (291) |
| 33. 自由与纪律.....      | (299) |
| 34. 彩虹机的结局.....     | (307) |
| 35. 头版头条.....       | (314) |
| 36. 度过好时光.....      | (321) |
| 37. 卓越的企业家.....     | (333) |

“成功也许是一个企业家的最大麻烦。”

——肯·奥尔森

“一个公司，一种战略，一条信息。”

——肯·奥尔森

## 1. 企业家

9月温暖的阳光，闪耀在波士顿港口的水面上。成群的商人和女士正缓缓沿着通往世界贸易中心的混凝土码头走着。一艘大船驶来打断了他们的谈话，它的朦胧出现简直象好莱坞宽银幕影片中的梦境。

数字设备公司（英文缩写为DEC）要的就是炫耀和刺激。它正在举行本年度，也许是近5年中商界最隆重的盛会，巨大的“伊丽莎白二世号”可谓最理想的象征。正是由此时此刻起，DEC终于摆脱了长期以来默默无闻的处境，荣耀地走上了万人瞩目的舞台。

他们称之为“DEC世界”，一个独一无二的公司博览会，是专门用来炫耀作为电脑世界第二大公司的雄厚实力的。名副其实，它确实是个自成一体的世界。轮船、飞机、直升机、汽车及大轿车在波士顿大街上穿梭来往，把5万来宾运载到世界贸易中心来参观DEC的生产线，聆听DEC的信息。

世界最大的两艘巡航舰“伊丽莎白二世号”和“大洋号”停泊在DEC为招待5万来宾而花100万美元匆匆建起的船坞中。虽然显得过分招摇，但却有效地解决了与会人员的住宿问题。因为波士顿从来没有举办过这么大的会议。

DEC世界开幕前夜，公司为雇员举办了一次开幕晚宴。当DEC的创立者总经理肯·奥尔森被引见时，全场3千人起身，雷鸣般的掌声持续了10分钟，奥尔森吃了一惊——平时他面对哪怕几个人也会腼腆和尴尬，他任凭这热情的波涛冲击着自己，然后走上前来说道：“这掌声是给你们大家的。一切都归功于你们。”

第二天早晨，在安桑尼第四码头上的餐厅里，奥尔森大步走向主席台，正式宣布DEC世界开幕。他是个身材粗壮的男人，天庭饱满，深凹的眼睛闪出锐利的目光。他用硕大有力的双手紧紧抓住讲台两侧，直视着水泄不通的大厅——这里有金融分析家，有顾问，还有那些3年前曾报道他的企业已经死亡的记者们。那是怎样一段充满不安和矛盾的岁月啊，墙倒众人推，只有他一人独挡，利润的急剧下降使管理人员成群成群地离开了公司。

正是这些在恭候他开口的记者和分析家们曾以手中的刀笔使公司几乎毁于一旦。此时此刻，奥尔森不能不想起那些艰难的时光。

“我们曾经身陷于不得不改变我们的梦想和使命的痛苦之中，那时候这个世界还不能接受它。现在，它终于被接受了。”他说完，豁达地笑了，这笑容分明是一种胜利的证明。

“DEC世界”开幕的1987年，是奥尔森创立的数字设备公司成立13周年。这个博览会对于一个讲究实际的人

来说，非常理想——既是庆祝活动又推销了公司产品。在美国，找不出第二家公司敢冒风险集中财力和人力举办这么一个近于天方夜谭的大博览会——DEC投资了三四千万美元，预期从中获得20亿美元的订货。

“DEC世界”的开幕向长期以来一直被庞大的IBM（国际商用机器公司）统治的计算机工业的广阔领地发出信号：DEC也该占有一席之地！

只是到了80年代后半期，肯尼斯·哈利·奥尔森及他的DEC的故事才在美国商业界流传开。他从马萨诸塞州梅纳德城的公司总部起步，逐渐崛起，成为“美国最成功的企业家”——这话出自《幸运》杂志1986年第10期，在那期杂志封面上，人们还可以看到他从一顶老式钓鱼帽下露出的笑靥。

近30年来，奥尔森一直默默无闻地埋头苦干，悄悄建起计算机帝国的墙基。到了80年代，他脱颖而出，成为又一个企业巨头，又一个当代亨利·福特。在舆论声势上他也居H·罗斯·彼罗特、山姆·沃尔顿和阿罗德·哈默之上，赢得了《幸运》杂志的超级企业家的称号。

1957年，奥尔森和哈兰·安德森开始共同创办数字设备公司。直到1985年，公司才摆脱长达3年的困境，在竞争激烈的计算机行业中占据了第二强的位置。

规模只有IBM1/6的DEC却令人吃惊地有巨额进帐——成功的秘密武器就是VAX电脑。到1988年，DEC已成为一家资产110亿美元的大公司，在《幸运》杂志评出的500家巨型企业中排第38位，盈利方面排第13位。

奥尔森不会承认今天的盛会隐含着一种报复成份。但他经常提起在1983年的那些日子里，舆论界是怎样把他

得太老、太偏执、太保守的，甚至有人呼吁他辞职。批评家们说他应该高姿态地让贤，让别人来领导公司跨入20世纪90年代。好象他也染上了企业家不可避免的通病，即所谓“创业者病”似的。对于这位麻省理工学院毕业的工程师来说，DEC的规模似乎发展得太大、太失控了。到1983年为止，他的企业经营得很出色，几乎赶过了所有的企业家——就在这个时候他碰了壁。

他的公司遭到了产品失败、管理无方及人才外流等打击，舆论界也趁火打劫。但奥尔森当时表现得非常坚强。他还没到60岁，不想就此让位。他的洞察力依旧敏锐，他的观点很明确：DEC公司应该有自己的策略。

在人生和事业这两方面，奥尔森自诩为专意寻求真理的、谦恭的基督徒和科学家。他努力做到既能灵活适应又要坚定不移——在小范围的决策上灵活适应，但在坚持方向、方针和传统上坚定不移。他既是一个民主主义者——对遍布全国、拥有12万职工的企业他不再实行个人控制，又是一个独裁者——他从来都以自己的权威来决定一切，没有任命过一个明确的副手。

奥尔森已成为DEC公司里数不胜数的传奇故事的主角。公司每个职员都会告诉你一个他所喜爱的有关“肯”的故事。

某个星期六，在DEC公司的工厂里一个新雇员惊讶地看到一位长相粗笨的男子——穿着一件法兰绒衬衫，一条旧裤子，脚蹬一双工作靴，难怪他会把奥尔森误认为看门人了。

“肯”的故事还有许多：为保护DEC的一套受洪水威胁的设备去垒沙袋；钻进地洞去检查一条断裂的管子；

到某硬件供应处去购买抽水马桶上的坐垫圈；进某百货商店器具部门去观察最新的产品设计……。

有一些故事显然是被夸张了：奥尔森为示范他想要的一只箱子的尺寸，竟把一台PDP—10电脑锯掉8吋；一次他无意之中走进一个办公室，碰上一对男女雇员正在做爱，便立即下令今后工厂里的所有房门都得装上玻璃窗。

有一些故事令人哭笑不得地带上了传奇色彩：80年代初奥尔森曾打算在两个星期内以50亿美元把公司卖给AT&T公司，后来因为不能保证自己手下的高级管理人才日后的职位安排而作罢；苹果电脑公司的史蒂夫·乔布斯参观梅纳德时把皮鞋放在奥尔森的办公桌上，揶揄DEC公司生产的私人电脑的失败。

还有一些故事近乎吹牛：奥尔森买了一块最老式的数字手表，兴冲冲地跳上一辆出租车，车还未到机场他已把那块表拆开又重新装好了。对此，奥尔森笑着解释道：

“我从来都没能把一块数字表拆开又重新装好过，而且，在这种表的价格降到6美元之前我从未拆过它。”

用这些故事描绘这样一个人物的形像，与其说是现实主义的描写不如说是抽象派或印象主义的观察。不妨用这样一串形容词来评价他：诚实，正派，虔诚，仁慈，固执，有直觉，有权威，有感召力。

他是一个如此温和的人——在辨认开在工厂外面的野花中、在侍弄自己的后花园时、在帮助妻子奥丽基到市场选购蔬菜和照顾90高龄的老母时，他可以寻找到生活的乐趣。

他是一个如此简朴的人——从来不以自己的万贯家财摆阔气，尽管他的财产据1988年估计，仅DEC公司一股

就达2亿8千万美元。奥尔森依然开着一辆福特车，此前是一辆福特斑马车。当然，他在福特汽车公司董事会中占有一席之地，但就在担任这个职务之前还有人看到他尴尬地坐在妻子的默西茨车里。他最喜欢的汽车是1963年出的福特猎鹰车，因为简便又容易维修。

他是一个如此喜欢野外活动的人，曾经乘他的单引擎螺旋桨飞机到缅因州北部的荒野里与老朋友们划了两星期船，也曾徒步穿行位于新汉普夏州的州长岛上他自己小别墅附近的林区，使得DEC公司的管理人员们也气喘吁吁地赶来参加他的定期“林间会议”。

他又是一个如此不好惹的人，曾在一次管理委员会上打断一位年轻的副总经理的发言，把那些散乱的报表扔了回去，用短短的一句“别再浪费我们的时间”罢免了这位副总经理。

“肯是一个多面体，他每天都不一样。”DEC计算机生产线的设计者戈登·贝尔这样说。

奥尔森的办公室里有一系列备忘录，有的是提示，有的是命令，有的却是责备自己没有找到挑大梁的人材。他经常下达给遍布各地的下属一些寓言警句，或关于买锄头、关于南北战争的故事，或拼图游戏。他的下属经常被弄得莫名其妙，半天也猜不透他此时的用意。

作为一个领导企业的工程师，奥尔森毫无戒心，经营方式也不同于CEO集团。在产品发布会上回答问题时他总是出人意料地坦率，经常做些不加思考的评论，弄得记者和分析家们脸上堆满迷惑的笑，也弄得身边的公关人员连扮鬼脸。在不久前的一次记者招待会上，他说：“你们知道，昨天我无意中把一种新产品的情况全都告诉了你们”

们，但没有人注意到这一点。因此，我今天不想说了。”或者，当有人问起为什么DEC公司把曾一度对第三方开发者开放的备忘录实行封锁时，他答道：“我不记得以前我们为什么会对他们开放。那样做太愚蠢了。”

在公开场合他讲的话可能会让人生厌，因为他总是一遍又一遍地重复DEC公司起家的经历以及计算机业发展的历史。他手下的副总经理们对于这些故事早就听腻了，他们只是假装聚精会神地坐在那儿听着。每当奥尔森一头扎进DEC公司的发展史中时，他们就象课间休息的学生一样，思想早就溜出室外了。

但冷不丁地，他又会做出一个可爱的怪相，或者冒出一句出人意料的俏皮话。“我跟你们说过有关电话的事了吧？”在一次近来的产品介绍会上他忽然说。“是这样的，过去这玩意是很简单的：你只要拿起听筒，接线小姐就会为你接线，根据你打电话的时间，接线小姐就知道你想找谁。要是在晚上，你准是要找你母亲。如果你找错了，接线小姐会帮你纠正，这样你就可以和你母亲通话了。而今天，你得拨十下才行。但是，这样哪怕你只是最后一个数字搞错了，你也没法接通你母亲的电话。真是一点都不通融。”

当处境尴尬的时候，他会用这样的方法来使自己摆脱：“下面我来给大家介绍一下彼得·施密斯，欢迎他来给我们介绍新产品。彼得是……嗯……是副总经理。彼得·施密斯是副总经理。”然后下面的听众们跟他一起大笑起来。

他不顾手下的公关人员的坚决反对，坚持声明决不去阅读任何有关他的文章。70年代中期，他的照片第一次出

现在一家全国性的商业刊物的封面上，当时，DEC公司的一位销售经理拿着一迭这种杂志冲进奥尔森的办公室，“你看这个！现在你可以寄一本给你的小学三年级老师了，因为他说过你永远成不了大气候。”

奥尔森答道：“我不想看这些杂志。”

“你别开玩笑！”这位年轻的经理说。

奥尔森解释说：“如果我看了，就可能出现两种后果，一是如果我不喜欢这篇文章怎么办？难道我该写封信去给那位编辑吗？还有如果我认为那文章里的我就是真正的我，难道你还愿意和一个相信这一切的人打交道吗？”

肯·奥尔森是一个清教徒，不喝酒，不抽烟，也不发誓。他总是避开社交集会，很少有商业伙伴能真正接近他。他甚至和自己的资深副总经理们也保持着个人距离。

虽然他总是与人们保持一定距离，但对于遍布全世界的DEC的雇员们奥尔森仍是至高无上的。尽管他信奉人人平等的思想，但“肯需要这样”这句话就足以使任何事情都能在工厂或车间里尽快办好。

奥尔森是他的集团的庞大家族的一家之长，他带给DEC公司的既有父亲般的爱，又有父亲般的威严。他很少在公司内公开表扬手下的管理人员，却经常当众尖刻地叱责他们。在这31年里，他时而慈祥，时而严厉，曾把一些人捧上了天，也曾把一些人打入十八层地狱，他的权势灼手可热，几乎到了可以操纵众人的生杀予夺的地步。

尽管如此，也正因为如此，他的公司终于走上了一条独特的生命之路。公司的历史就是他个人的历史，也是公司的工程师们的创业史，是他们使公司的微机工业在全世界享有300亿美元的资产。

奥尔森亲自倡导了坦诚、廉正、重效益、保质量、有决断的作风，而这些都是一个生机勃勃的工作群体所必备的要素。在一年一度评选出的最佳企业的名单上DEC公司毫无例外地永远名列前茅。

就象它的创始人一样，DEC公司也是一个矛盾体。美国许多财团实行的传统的分级管理方法在这儿没有市场。权力机构在DEC公司就象海水一样潮落潮涨。各种委员会曾一度繁荣，然后又忽然消失得无影无踪。会议越开越多，为了达成一致意见，经理们甚至于开起了滚雪球式的会议。而只要意见不统一，公司里就任何事情都干不成。

“DEC方式”不包括现成的经验，没有既往教训，也没有指引成功的途径。它要求新上任的经理们自己摸索，通过DEC母公司的管理结构去探求适于自身的管理方式。

DEC公司还在继续进行自我探索。由于他所奉行的“一个公司、一种战略，一类信息”的哲理，经受住了时间的考验，声名显赫的母公司受到了1982年出版的《追求卓越》一书的作者的极力推崇。

在发展壮大的过程中，DCE公司不断使过去的优良传统发扬光大——勇于行使权力和承担责任，敢于冒险，善于兼收并蓄。如今，DEC公司已发展成为一个庞大的企业，而且还在发展壮大，在它庞大的躯体内跳动着的一颗企业家的心脏。