

康柏公司的发展

1998 年年初，美国电脑业出现两颗天王巨星，一位是格罗夫先生，他被《时代》周刊评为“年度风云人物”；另一位则是康柏公司首席执行官普飞伊珐。美国权威经济杂志《福布斯》经过认真评选，确定“康柏”公司为全美年度最佳公司。评选结果一经问世，爱克哈德·普飞伊珐（Eckhard Pfeiffer）顿时声名大噪，跻身电脑界巨擘之林。

普飞伊珐于 1991 年开始执掌康柏，呕心沥血，卧薪尝胆，历经七年磨练，终成正果，率领康柏公司打进国际信息业 10 强之中。据统计，1997 年康柏公司的收入高达 250 亿美元，年增长速度为 24%，位居世界前列。

由于《福布斯》将康柏公司评为年度最佳公司，普飞伊珐理所当然地成为全美最佳首席执行官。普飞伊珐先生绝非偏执狂，他是一位冷静的管理人才，作为普鲁士人，他依靠理智、科学和实干，将康柏公司带上一条康庄大道。当他风头正劲之时，如果沿着他的经营轨迹稍加留意的话，就不难发现，康柏公司已不再是昔日的廉价电脑装配厂家了，一个崭新的经营模式业已出现。历来保持低调的普飞伊珐已不再需要隐瞒自己的战略意图了，康柏已经羽翼丰满，作为一家年收入 250 亿美元的国际超级公司，不屑仰承别人鼻息，跟在他人背后，亦步亦趋，惟强者马首是瞻。康柏已是国际信息产业中一颗参天大树，可以将自己的观点向全世界宣布，康柏将在 2000 年达到年收入 500 亿美元，并将在大型计算机领域展开搏杀。此次康柏矛头所指，不是别个，却是世界电脑帝国——IBM 公司！

原先人们一直以为，当今世界上，能够向 IBM 发出挑战的，舍微软与英特尔其谁？但是，现在人们方才恍然大悟，从不显山露水的康柏才是后起之秀，力图逐鹿中原，取而代之。

确实，比尔·盖茨和格罗夫的个人魅力使人难忘，在这个崇拜英雄的时代里，媒介铺天盖地的宣传往往使人们忽略了一个关键事实：微软强则强矣，终不过是一家软件公司；虽说软件是魂，但是，没有硬件系统支撑，魂将焉附？英特尔公司作为芯片帝国，实力雄厚，对此无人否认，但是，仅仅依靠芯片，何以进行战略决战？英特尔公司最近已经进行了战略调整，挥师进军网络产品市场，但是，要取得一定的战略控制权，恐怕还得假以时日。时势造英雄，在这种情况下，康柏公司一跃而起，脱颖而出，不再独善其身，而是兼济天下。康柏不甘当老二，对老三、老四的地位更是嗤之以鼻，去年兼并 Tandem 公司，进军大型主机市场，其问鼎之心，遂已大白天下。

电脑业历来是一场跳背游戏，今天你跳过我，明天我跳过你。这是 IBM 公司第二代领导人小沃森的警句。这一次康柏公司开始向 IBM 王位发出挑战，有道是“来者不善，善者不来”，康柏此次有备而来，精兵强将，自不消说，阵法分明，进退有序，摆开一副全面决战的阵势。看来，IBM 不得不展开一场卫冕大战了。战端一开，电脑业从此不得安宁。谁是最后的赢家？人们正拭目以待。

1.20 世纪 80 年代的康柏

微软公司比尔·盖茨先生在其名著《未来之路》一书中，在回顾国际计算机发展历史时，曾经谈到康柏公司的起家过程。他说：“有三位工程师，看准了 IBM 进军个人计算机市场带来的机会，辞去了德州仪器公司的工作，组建了一家新公司——康柏计算机公司。他们生产的硬件，采用与 IBM 个人计算机相同的附件卡，并获许使用 MS-DOS，这样他们的计算机就可以与 IBM 个人计算机运行同样的应用软件。他们生产的计算机与 IBM 个人计算机功能完全相同，却更便于携带。”

当年，随着 IBM286 电脑上市，许多电脑公司也推出了 IBM 兼容电脑，其中康柏 286 电脑由于图形能力更强，外观设计精巧，很快受到市场瞩目。康柏立即成为美国商界一个成功典范，开业第一年销售额高达 1 亿多美元。

后来，IBM 公司推迟发售装有英特尔 386 芯片的个人计算机，以保护自己低端大型计算机销售市场。IBM 希望采用自己的微处理器，应用 CMOS 技术开发自己的 286 产品，同时发展 IBM 专有 16 位元作业系统 OS/2，以使用在 286 电脑中。

当时大型电脑均采用 32 位元架构，因此，IBM 认定 32 位元是大型电脑领域，如果发展 386 电脑，则会影响大型电脑市场，因此他们试图以 16 位元个人电脑作为连接大型电脑的基本终端权，拒绝采用 386 芯片。

IBM 这一次却错误估计了市场形势。天下者，乃天下人之天下，已非 IBM 独家所能控制。IBM 拒绝生产 386，其他几家电脑公司却跃跃欲试，乘虚而入。一马当先的就是康柏公司。康柏历来强调要生产百分之百与 IBM 相容、却比 IBM 微机产品更好的个人电脑，一直和英特尔保持联系，对 386 深具信心。在英特尔开发芯片的同时，康柏公司已开始着手设计 386 电脑，并于 1986 年 9 月率先推出了世界上第一台 386 桌上型电脑，顿时声望陡增，大获全胜。

但是，骄兵往往容易失败。康柏电脑的市场口号是：比 IBM 电脑更为精巧，更为廉价；可到后来愈卖愈贵，制造成本日益高昂，江河日下，日子越来越不好过。

2. 20 世纪 90 年代的康柏

1991 年，普飞伊珐先生入主康柏公司。他出生于德国，曾经获得工商管理硕士。他 22 岁时进入德州仪器公司工作，20 年里兢兢业业，埋头苦干，后晋升为公司市场部副总裁。1983 年，当康柏公司建立一年之后，他改换门庭，转入康柏，担任高级主管。80 年代中期，康柏公司一直保持 35%左右的年利润，可是，随着竞争加剧，来自戴尔（DELL）公司、AST 公司等同行的挑战，使得康柏公司每况愈下。在这种情况下，大名鼎鼎的投资人本·罗森要求康柏公司创始人凯尼恩让贤，在董事会支持下，普飞伊珐临危受命，接管了公司大权。

普飞伊珐上任伊始，大刀阔斧，裁减 2700 名雇员（占全部员工的 1/4 左右），然后采取削价战略，力图重新占领失去的市场份额，并尽力扩大分销商队伍。一年之内，公司大有收获，从 1992 年的 41 亿美元销售额提高到 1993 年的 72 亿美元，增长幅度高达 70%以上，战绩如此辉煌，足令同行叹服。

美国新闻界在描述普飞伊珐时，说他“不善言辞”者有之；挖苦他“在会议室里的讲演使人昏昏入睡”者亦有之。据说他身材高大，经常穿着西部牛仔大靴子在公司总部办公大楼里昂首阔步，走来走去。美国密西根大学商学院教授迩奇（Tichy）专门研究普飞伊珐的管理模式。迩奇教授认为：“普飞伊珐的经历表明，要成为一名成功的首席执行官，并不一定需要具备天生的个人魅力。”

普飞伊珐上任之后，立即进行公司重建工作。他把原来按照功能进行划分的部门，诸如制造部、工程部、销售部等，重新进行改组，按照产品类型组建部门，如服务器部、台式电脑部、手提电脑部、网络产品部等。

康柏公司企业运转模式转型的突破口是服务器。10 年以前，服务器只不过比普通电脑内存较大、速度稍快而已，往往用于规模较小的网络之中。康柏公司早在 1989 年就已推出第一台服务器，但是质量很不理想。普飞伊珐责成服务器部主管尽快提高产品质量。后来，该部采用 PCI 技术，使得客户可在不关闭服务器系统情况下，对驱动器和电源装置进行更换。此外，服务器部还和科罗拉瑞公司进行协作，推出先进软件系统，在一个服务器上，同时运行 8 个英特尔处理器。现在，康柏公司服务器可以支持 9100 台台式电脑，存储高达 708 GIGABYTES，售价却只有 50 万美元左右。康柏服务器也可单独使用，为因特网用户提供庞大的数据资料。随着企业内部网络和外部网络的飞跃发展，康柏服务器可以为特定公司雇员群、客户群以及供应商提供网络系统服务。

普飞伊珐深知骄兵必败，福兮祸之所伏，凯尼恩前车之鉴，他是不敢忘却的。他的最大贡献在于：康柏公司不能仅仅定位在台式电脑装配及销售厂商位置上。这个定位问题很重要，不可等闲视之。但是，他所看重的定位，是为了进攻，着眼于前进，而不是一味保本，缩手缩脚，甚至推卸责任。他认为：康柏公司应该主动出击，从微机生产厂家逐步发展成为微机、服务器、大型主机等系统一条龙体系，说白了，就是要走 IBM 之路，但却倚靠 Wintel 阵营优势。普飞伊珐所制定的康柏发展战略还真是壮志凌云，以当时康柏实力来看，似乎还有些好高骛远的味道；不过，现在回顾康柏的历程，人们不得不为他的战略眼光所折服。鹰毕竟是鹰，鹰的定位永远是为了展翅飞翔，在广阔天空之中，纵情享受搏击蓝天的乐趣；而鸡终究是鸡，不管他如何定位，狭隘的目光始终让他自甘落后，匍匐在地，却还振振有词，强词夺理。

毋庸置疑，康柏公司坚强盟友英特尔公司和微软公司的战略性支持使得普飞伊珐所得甚丰。举例来说，英特尔公司奔腾 II 型处理器在功能方面，比 1990 型大型主机强大 10 倍。而最近即将问世的 MERCED 处理器功能还将更胜一筹。

在软件系统方面，微软公司视窗 NT 系统于四年前推出，目前虽然无法和 IBM 公司 OS/390 相抗衡，但是，视窗 NT 服务器 5.0 系统将于今年晚些时候问世，有可能逐步取代 UNIX 系统，占领大型机市场。

康柏公司加入 Wintel 阵营的初衷是为了借助英特尔和微软的研究优势和产品优势，大量节省研究经费。目前，康柏研究费用仅占销售收入的 3.5%；而太阳公司和惠普公司研究费用比例分别为 9.6% 和 7.2%。在这一方面，普飞伊珐实在是精打细算，非常合算。

微软公司和英特尔公司的产品使得康柏公司如虎添翼，信心百倍。1997 年，普飞伊珐抓住战机，斥资 30 多亿美元，一举买下天腾公司（TANDEM），试图利用天腾公司在大型机市场中的丰富经验，同竞争对手进行搏杀。

天腾公司已有 20 年历史，原先使用自行研制的操作系统，现已改弦更张，开始采用视窗 NT 系统。在过去几年里，随着视窗 NT 技术的发展，采用视窗 NT 的服务器厂家日益增多。鉴于市场竞争加剧，天腾公司等专门从事服务器生产的企业每况愈下，必须另外寻找出路。对于康柏而言，不再满足于利润微薄的微机市场，试图另辟蹊径，涉足服务器领域，以扩大产品种类。

康柏购买天腾，为其提供解决方案创造了很多方便条件。目前，全球 66% 的信用卡业务、80% 的自动柜员机业务、90% 的证券业务都是由天腾公司完成的。天腾加入康柏，是对康柏高端业务实力的补充与加强，使康柏成为在高可用性、容错和集群技术方面的领导者，可立即进入高档服务器市场，进而借助自己在市场销售方面的渠道，双管齐下，交叉进攻，将天腾

服务器产品向康柏公司客户推销，与此同时，也把康柏产品提供给天腾原有的客户群。

康柏公司销售人员习惯于为微机零售商服务，而天腾公司销售队伍在数据中心服务方面，经验更为丰富。目前，康柏和天腾公司全部销售人员及服务支持队伍只有 8000 之众，这一数目只有 IBM 公司 1/16，实在是不可同日而语。就连数字设备公司都有 25000 人的销售及队伍。在现在的紧迫形势下，自己培训显然来不及了。

1998 年年初，康柏公司一举兼并数字设备公司，这是世界计算机业有史以来最大的合并事件。数字设备公司为“小型机之父”，在中高档产品方面拥有工作站、服务器、基于 64 倍 Alpha 结构的高端口服务器、视窗 NT 和 Unix 平台支持的互联网系统等产品。去年，数字设备公司将半导体部门连同 Alpha 芯片生产线出售给英特尔，让 Cabletron 公司收购了其网络部门。尽管公司规模缩小，但亏损也随之大幅减少，产值和利润上升，被评为产业界“1997 最佳系统集成商”。1997 年，数字设备公司创下 5 年来最佳业绩，销售额为 130 亿美元，利润为 1.41 亿美元。

相继买下天腾公司和数字设备公司之后，康柏军威大振，实力更为雄厚，为在新世纪到来前跻身世界信息产业三强、年销售额达到 500 亿美元，奠定了坚实的基础。

根据形势发展，雄心勃勃的普飞伊珐先生又制定了崭新的战略规划，在今后三年之中，康柏将在保持台式电脑市场领先地位的同时，全力向服务器领域冲刺，尽快进军金融业和航空业，1998 年力争在服务器市场获得 100 亿美元的收入。

与此同时，康柏也开始向娱乐游戏业发展。迪斯尼公司于 1998 年夏天在美国佛罗里达州奥兰多建成了一座高科技娱乐中心，并将在今后几年之中，在全美各地开设 30 个高科技娱乐中心，该中心主要的娱乐内容由电脑提供，每一中心拥有 100 余台高级电脑，而提供这种类型电脑系统设备的公司则为康柏。整个电脑系统包括控制中心大型主机、娱乐系统、迪斯尼娱乐中心互连网络、售票系统等全套设备。

过去，这种大型主机系统肯定由 IBM 公司、惠普公司或数字设备公司提供，只有这几家大型主机公司才能拥有处理大量数据资料的能力与经验。现在，康柏却一跃而起，抢占市场，大小通吃，这是因为，近些年来，康柏向大型主机市场飞速挺进，挟英特尔芯片之优势，扬微软视窗 NT 之长处，在 Wintel 阵营的大力支援之下，旌旗漫卷主机领域，挥戈直指 IBM。

美国信息业分析人士认为，用时下流行的术语来说，康柏正在采用克隆技术，即所使用的硬件系统并不局限于某一特定厂家，首先进军台式电脑市场，然后挥师进攻大型公司数据处理系统领域，力图在大型主机方面打出一片天地。

在高档服务器市场方面（价格在 100 万美元以上的大型机），康柏的主要竞争对手是 IBM

和惠普。IBM 公司在银行业、保险业、石油业等行业的经营历史为康柏公司的 5 倍以上，但是，康柏公司的优势在于，作为英特尔和微软的最大客户和坚强盟友，康柏公司可从这两家公司得到最为优惠的价格、最为迅速的交货速度以及对他们未来产品计划最为详尽的了解。

对于康柏来说，随着经营模式的调整，还有许多事情要做。特别是在销售途径和服务方式等领域之中，如何适应大型客户的需要，实在是一个迫在眉睫的严峻问题。有些观察家以略带讥讽的口气说道：“大型保险公司总不会到路边电脑零售店去购买一套价格 500 万美元的高级电脑系统吧？”此外，银行 ATM 系统一旦发生故障，必须在几分钟之内或在几小时之内修复，而绝不能延误时间，持续数日之久。

从长期战略来看，对康柏而言，兼并数字设备公司固然是件好事，但是，两家公司之间的战略重组，显然需要一段磨合过程。据报道，1998 年第二季度，康柏公司全球收入较之第一季度有所下降，如不及时进行有效的机构改组和市场划分，连续兼并的负面因素就会逐步显露出来。

普飞伊珐最近已经推出全面战略规划，在采用按定货生产 (build to order BTO) 的体系上，尽快扩大网络产品生产线。去年，康柏兼并了专门生产遥控设备的 MICROCOM 公司，提供以太网和 ISDN 接入互连网络等装置。康柏和英特尔还联合宣布共同开发网络产品计划，希望从 Cisco 公司数据库设备产品丰厚利润之中，夺取部分市场份额。

康柏的最大优势在于发展速度，每年增长率在 20% 以上，而 IBM 只有 5% 左右；康柏人员精干，开销节省，而 IBM 队伍庞大，巨额费用令人咋舌。

但是，IBM 多年以来所积累的丰富市场经验，特别在全球服务效率方面，为康柏所无法企及。此外 IBM 在大型主机和中型机市场占有率方面遥遥领先，康柏即使依靠天腾和数字设备公司现有实力，也必须假以时日，方能逐步蚕食，有所作为。

对于普飞伊珐来说，光有问鼎之心，是远远不够的，战略目标的制定仅仅是第一步，在一个自己不熟悉的战场上（如大型机等），需要加倍的努力和付出更多的血汗。逐鹿中原，谈何容易；进攻和反攻，突破与反击，总是犬牙交错，交互进行的。但是，普飞伊珐决心已定，准备背水一战。实际上，他已没有退路了，大型机之战业已揭开序幕，过河之将，只能破釜沉舟，决一死战。再说，一山不容二虎，成者为王，赢家囊括一切，此时不战，更待何时？

康柏计划推动引导客户价值的革命。到新世纪初，客户价值将以全面解决方案作为最终价值，围绕各种计算工具、高效交付方式、经济合算的选件、容易掌握的经验、控制总拥有成本等，在因特网和企业内部网络的基础上，作出体现。康柏植根于 Wintel 架构上对客户的承诺是：通过与合作伙伴努力提供更好的系统解决方案，让用户在购买经验、使用经验、

升级与更新经验上得到完善体现。

《福布斯》杂志在美国经济界的影响无与伦比，其封面选择往往代表权威性导向。据说，《福布斯》杂志在评选过程中，调查了 1280 家公司，发现电脑公司过去 5 年平均年资金回报率为 15.1%，位居美国各行业之首。因此，该杂志决定从电脑业选择一家最佳公司。在这之后，根据各家电脑公司过去 10 年业绩以及今后发展趋势，再进行选择。康柏公司从 10 年前 12 亿美元年收入发展到去年年底 250 亿美元年收入，其高速增长率和丰厚利润令人吃惊。此外，康柏公司没有固步自封，停滞不前，而是奋发图强，再接再厉，向大型机市场挺进，这一未来发展战略也使人振奋。上述种种因素，使得康柏公司脱颖而出，荣获年度最佳公司称号。

一叶落而知天下秋。看来，对于康柏公司在数字革命中的战略地位，人们需要重新认识了。在某种意义上，普飞伊珐既不是 IBM 公司郭士纳董事长那种登高一呼、天下英雄为之神往、中流砥柱式的英雄，亦非微软公司比尔·盖茨那种天才过人、善于鼓动、富有个人魅力的领袖型人物，更不是苹果公司创始人乔布斯那种充满理想主义色彩、热情洋溢的信息革命家。他鲜为人知，默默无闻，辛勤耕耘，脚踏实地。他来自德国，具有普鲁士精神，精益求精，一丝不苟。当郭士纳、比尔·盖茨、格罗夫业已闻名天下，甚至连奥拉克尔公司爱立木、太阳公司麦克尼利、网景公司克拉克均已声名大噪之时，他却依然耐得住寂寞，全无骄傲之心，更无浮躁之气。

但是，历史是公正的，他老人家决不会埋没真正的创造者。是玫瑰，就会开花；当好汉，终会出头。当《时代》周刊将英特尔公司格罗夫评为年度人物之时，《福布斯》杂志以普飞伊珐作为封面人，他终于笑了，笑得很开心，在数字社会缔造者行列之中，占有了早已应得的一席之地。平心而论，对于康柏公司而言，普飞伊珐挽即倒之狂澜，扭转乾坤，功莫大矣。