

托马斯·沃森

TUOMASI
WOSEN
DAZHUAN

大传

泓露·沛霖◎主编

IBM
(国际商用机器公司)
的开拓者

有史以来最伟大的资本家

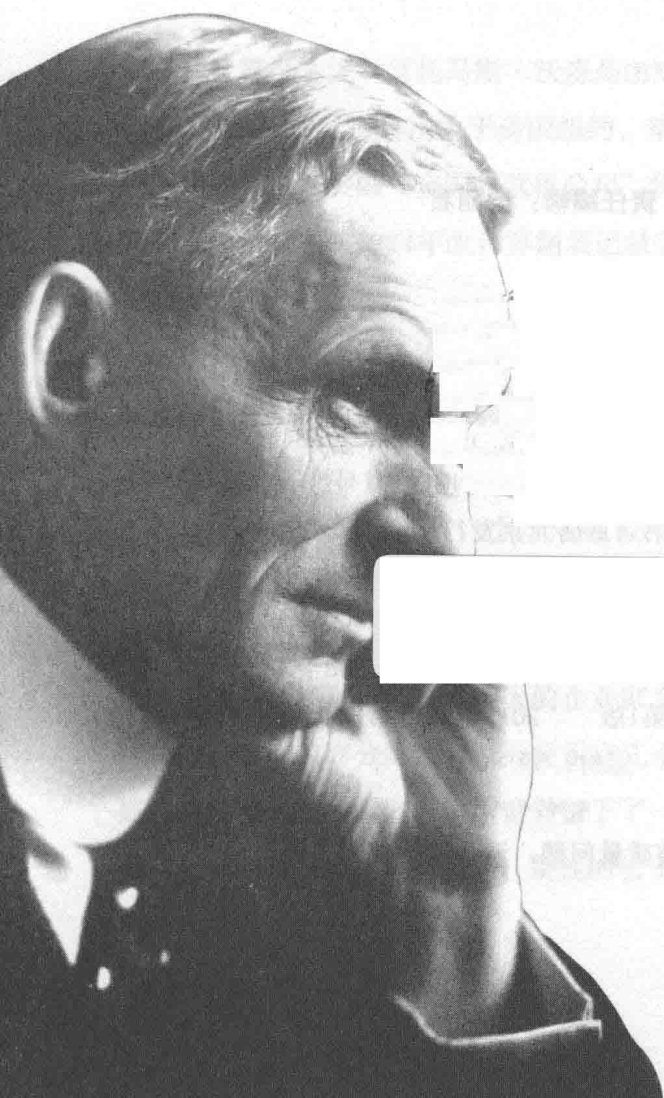


中国商业出版社

TUOMASI
WOSEN
DAZHUAN

托马斯·沃森大传

泓露·沛霖◎主编



中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

托马斯·沃森大传 / 泓露·沛霖主编. — 北京 :
中国商业出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5044-9134-3

I. ①托… II. ①泓… III. ①沃森, T. J. (1874~
1956) — 传记 IV. ①K837. 125. 38

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第225016号

责任编辑：姜丽君

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www. c_cbook. com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字
2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷
定价：39.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)

前言

PREFACE

“计算机之父”老托马斯·沃森是IBM（国际商用机器公司）创始人，1874年2月17日出生于美国纽约，毕业于美国埃尔米拉商业学校，1896年进入美国“全国收款机公司”担任推销员，1914年进入计算制表记录公司，1924年改计算制表记录公司（CTR），成为IBM的创始人，1956年去世。

1939年，公司国外销售总额达到4100万美元，老沃森年收入居全国首位。40年代后期，老沃森率领公司率先进入计算机领域，被称为“计算机之父”。

1956年老沃森去世后，小托马斯·沃森接替了父亲的职务，使IBM继续迅猛发展，1965年跻身全美十大企业，并成为世界上最大的计算机公司。

老沃森是20世纪前半叶伟大的企业家之一。作为一名销售天才，他说服商家们放弃分类账簿，而使用穿孔卡这种原始的会计机器来记账。他使IBM闻名遐迩。他给世界留下了一句箴言——“思考”。但是，把IBM推进计算机行业的，是他的长子小沃森。小沃森1956年取



代父亲成为首席执行官后，领导公司度过了一个前所未有的、长期的、惊人的迅猛增长时期。他塑造的IBM是美国战后繁荣时期最脍炙人口的成功故事——每当人们谈到美国公司和“组织人”的话题的时候，他们的脑海里就会涌现出这家公司。

到1971年小沃森离开IBM的时候，公司已经彻底击败了通用电气公司、美国无线电公司（RCA）和斯佩里-通用自动计算机公司这些计算机行业的竞争对手。无论是规模还是地位，它都超过了这些曾一度主宰美国商界的老牌大公司。在他任职期间，IBM为股东创造的财富超过了商业史上任何一家公司——这一成就一直延续到90年代的牛市，《财富》杂志因此在1987年宣布沃森“或许是当代最伟大的资本家”。

目 录



CONTENTS

001. 在肖特黑尔的童年生活	1
002. 沃森的一家	2
003. 沃森的父亲：老沃森	3
004. 学校里的沃森	5
005. 老沃森生意的失败	7
006. 老沃森做推销员的日子	9
007. 遇上弗林特	12
008. 沃森的母亲	14
009. 第一次和飞机结缘	17
010. IBM最初印象	19
011. 老沃森的期望	22
012. 患病	24
013. 不如意的学业	25
014. 在哈恩中学的生活	27
015. 为儿子进入普大而四处奔走	29



016. 初恋伊莎贝尔·亨利·····	31
017. 布朗大学·····	34
018. 饮酒事件·····	36
019. 在IBM的销售学校·····	39
020. IBM的老窝·····	42
021. 沃森的销售工作·····	43
022. 认识了奥利夫·考蕾·····	45
023. 参军·····	48
024. 因为战争而结婚·····	50
025. 孩子的夭折·····	52
026. 决定进入IBM·····	55
027. 兄弟之间的矛盾·····	59
028. 能干的迪克·····	60
029. 沃森的反省·····	62
030. 珍妮妹妹·····	65
031. 老沃森老了·····	67
032. 父子之间的“斗争”·····	70
033. IBM的生意经·····	74
034. 深陷垄断漩涡·····	77
035. 升任总裁·····	82
036. 怨气的化解·····	86
037. 着手商用计算机的初步设计·····	89
038. IBM—701·····	91



039. SAGE带来的机会	93
040. 敏感的人	98
041. 讨厌麦卡锡	100
042. 公开反对麦卡锡	102
043. 荣登《时代》杂志	104
044. 激烈的竞争	106
045. 开发招揽高级人才	111
046. 艾尔·威廉斯	115
047. 人事制度的改革	118
048. 机构改组	121
049. 沃森、迪克和老沃森	123
050. 现代化设计IBM	126
051. IBM扩充工厂	130
052. 史密斯事件	132
053. 增加员工福利	136
054. 反托拉斯案件再起争执	137
055. 设法取消宴会“禁酒令”	140
056. 老沃森病重沃森被委以重任	141
057. 人老心不老的老沃森	143
058. 最后的告别	144
059. 隆重的葬礼	146
060. 阿拉斯加之旅	147
061. IBM的变革	150



062. 新制度的制定·····	152
063. 发小穆尔·····	153
064. 沃森的内部竞争机制·····	155
065. 面对激烈的竞争·····	156
066. IBM的股票旋风·····	157
067. 股票风波·····	159
068. 对员工的关爱·····	160
069. 对员工的培训·····	162
070. 沃森心中的高级经理·····	164
071. 对IBM员工严格要求·····	165
072. 通情达理最重要·····	166
073. 连锁信活动·····	168
074. “敞开大门”制度·····	169
075. 年薪制度的实施·····	170
076. 入股计划的制定·····	172
077. 家庭事业双丰收·····	174
078. 脾气暴躁的沃森·····	175
079. 佛蒙特州山岗上的滑雪旅行·····	177
080. 美丽的缅因州海岸·····	179
081. 旅行中对孩子的教育·····	181
082. 赫鲁晓夫将参观IBM公司·····	183
083. 为赫鲁晓夫的到来做准备·····	185
084. 赫鲁晓夫正式到来·····	186



085. 渴望成为杰出人物的沃森·····	189
086. 国家目标委员会的成立·····	190
087. 与肯尼迪相遇、相识·····	191
088. 因肯尼迪改变商界地位·····	193
089. 肯尼迪遭“孤立”·····	194
090. 沃森的“大亨行动”·····	195
091. 试图解决工人的就业问题·····	196
092. 肯尼迪总统遇刺去世·····	198
093. 约翰逊接替总统位置·····	200
094. 与阿尔发生争执·····	201
095. 迪克将成为IBM总裁接班人·····	203
096. 与弟弟迪克陪伴年老的母亲·····	205
097. IBM360型系统电脑的由来·····	206
098. “360型系统电脑”正式开发·····	209
099. 新型电脑开发面临困境·····	210
100. “360型系统电脑”正式问世·····	211
101. 合作行动委员会的成立·····	214
102. 迪克和利尔森的竞争·····	216
103. 新的问题接踵而至·····	217
104. 文·利尔森解决生产困境·····	219
105. 利尔森为IBM公司新任总裁·····	220
106. 百慕大航海比赛得罪利尔森·····	223
107. 跻身全美10大企业·····	225



108. 沃森奖学基金的建立	226
109. 黑色的星期五	227
110. 背水一战	230
111. “超级电脑”的诞生	232
112. 6600型系统电脑的出现	234
113. 公司深陷官司	236
114. 案件最终得以解决	239
115. 孤独的沃森	242
116. 准备功成身退	244
117. 寻找最爱好的接班人	246
118. 提交辞呈、实现远航梦想	248
119. 婚姻濒临绝境	250
120. 重修于好	251
121. 一次意味深长的谈话	252
122. 对IBM公司默默地支持	255



※ 001. 在肖特黑尔的童年生活

沃森的童年是在一个距纽约20英里名叫肖特黑尔的镇子里度过的。在20世纪20年代它是一个很时髦的小社区，主要居民都是像老沃森一样在城里工作的人。它有一个火车站、一座有主教的教堂、一所私立学校和一所公立学校，以及一片宽敞高大、每座占地都有四五英亩的房子。

在沃森家房子后边有一个鸡舍，一个很大的菜园和一个马厩。在11岁时，妈妈曾在那条路上教沃森开车。在附近，还有两个池塘，那可是小时候的沃森玩耍的好地方。池塘周围根本没人住，只有一座储冰用的大木头房子。离村镇不远，有些人就靠在沼泽地里设置捕兽陷阱谋生。冬天，一些马拉的雪橇在这里拉冰。十一二岁时的沃森经常和小伙伴们带着女孩子到这座大木房子后面玩亲嘴的游戏。

在肖特黑尔村，沃森被人们誉为“可怕的汤米·沃森”。不管哪里出了什么乱子，可能都与沃森有关。在20年代，年轻人叛逆的性格并不时髦，所以像沃森这样的孩子不太多见。学校里，大多数的孩子都知道，只要有一点机会沃森就会淘气，所以，没有人会想到沃森将来能有出息。沃森也没有几个朋友，其他孩子都自恃甚高。更糟的是，沃森又偏偏对他们总是躲着。

当沃森10岁的时候，沃森和一个叫乔的朋友在附近的街区逛荡着玩，发现有一栋正在修缮的房子大门敞着，屋子里放着一些油漆罐、刷子和松节油。我们拿了两罐油漆出来，直到在街上把它们涂



抹完为止。

当妈妈问这是怎么一回事。沃森坦白说油漆是偷来的，妈妈以前曾经为偷东西的事教训过沃森，但没起什么作用。对于儿子犯错，妈妈总是温和可亲的，但如果她认为事情做出格了，就会采取严厉的措施，于是，她把儿子带到了警察局。

妈妈事先和警长打了招呼，警察握着沃森的手说：“很高兴见到你。我想告诉你关在这儿的是些什么样的人。他们有杀人犯、抢劫犯，但大部分人是小偷小摸。”这时，沃森的眼睛都瞪得大大的。

警察局里有一样沃森从来没见过的东西：一个有半个电话亭大的矗立在那里的笼子，它的前面可以打开，被关在里边的人要两腿分开跨骑在笼子中的木条上。这一定是给那些有犯罪嫌疑的人使用的。人在里边可以稍稍移动，但绝对别想出来。沃森能想象出被关在里边的滋味。然后，警长把他们带到后面，关进一间牢房。

“一旦你被关进监狱，你就进了一个可怕的地方，”警察说，“大多数人变成了惯犯，以后这就成了他们的生活。”后来，沃森说，自己经常做这样的梦：无缘无故被抓了起来，并被投进了监狱。

※ 002. 沃森的一家

沃森的母亲29岁才结婚，在婚后的六年里一连生了四个孩子——沃森，沃森的妹妹简和海伦，还有弟弟阿瑟，大家都叫他迪克。尽管沃森是老大，妈妈也下指望沃森去照顾弟弟妹妹，所以沃森倒落得个自由自在。沃森喜欢迪克，但作为一个有趣的伙伴他还太小。二妹海



伦永远是沃森一个投机的朋友。如果她看见沃森偷了一袋糖果，她只会想知道那是一些什么糖，而决不会把此事透露给父母。沃森与简的关系比较难处。她和沃森年龄相仿，有时她也和沃森做一些恶作剧，但过后她就会感到内疚并向爸爸坦白。这时，沃森就要倒霉。更有甚者，简是老沃森的宝贝心肝。老沃森对她太宠爱了，而她见了老沃森总是称呼“我的情人”，从不叫爸爸；以后长大了也一直如此。妻子认为老沃森扮演这样角色并不合适，但是妻子几乎很少干涉他们的关系。

老沃森不喜欢沃森，这并不使沃森感到意外。从很小的时候沃森就相信自己少了点什么。沃森总是很难像其他孩子那样做事，从来就不合群。

1921年在沃森上一年级的時候，老沃森给儿子的弟妹们拍了一个片子。从影片中，所有的男孩都装扮成大黄蜂，在女孩装扮的花丛中穿来穿去。沃森又高又瘦，笨手笨脚，在片子中一眼就能看出来。当其他孩子都整齐地伸展开翅膀时，沃森却在乱扑打，与人家完全不合拍。

※ 003. 沃森的父亲：老沃森

淘气的沃森没有影响老沃森的声誉，他的父亲在肖特黑尔社区的地位与日俱增。他参加网球俱乐部，出任当地学校和银行的董事会董事。老沃森可能还是当地唯一的一位每隔两年带着全家去欧洲旅行的人，虽然旅行是由于出差。他很快便成为肖特黑尔教堂的重要人物，尽管他早先是一个出身寒微的卫理公会教徒。有些人把他看成是



爆发户，见了面把脸转过去，但大多数邻居佩服赞赏沃森家的老沃森。

老沃森又高又瘦，并不强壮，总是打扮得整整齐齐，仪表堂堂。在沃森很小的时候，他知道怎样说笑打闹逗沃森玩。在一部保留下来的影片中，老沃森穿着三片式的西装，吹着号角在后院里和伙伴们一起游行。当沃森的姑姑、叔叔和堂兄妹于星期天来家吃晚餐时，老沃森喜欢逗乐，把气氛搞得热烈起来。有时老沃森和妻子消失在二楼上，妈妈帮着沃森艰难地穿上一件女人的衣服。然后他晃悠悠地走下楼来，戴着帽子，蒙着面纱，穿着高跟鞋，一手扶着楼梯栏杆，一手由妈妈扶着。

当沃森在幼年时，爸爸是他心中最活泼可爱的人。后来，由于某些原因，父亲的娱乐心逐渐消失了。到了儿子十一二岁时，老沃森已变得相当严肃、冷漠。失去一个热情欢乐的伙伴使沃森很难过，但回想起来，主要的原因是年龄。沃森出生时老沃森已经39岁了。他比一般的父亲要大十几岁，这就很难使他成为沃森的好朋友。他并不是一个经常出去打球的人，也从不邀请儿子到水库去钓鱼。

老沃森一定知道自己难以控制的脾气，所以每当处罚沃森时，他都让妻子来执行。这些处罚已经变成了一种固定的形式。沃森总是被爸妈带到二楼他们那间铺着白色瓷砖的大浴室，老沃森站在浴盆一边观看，沃森则手扶着毛巾架，由妈妈来鞭挞。

沃森很快就有了公平和公正的意识。在沃森看来，有些处罚是不公正的。沃森永远也忘不了在10岁时所挨的一顿鞭打。那是个阳春三月，雪已经融化了，父母给沃森买了一双新皮靴。沃森立刻跑出屋子，去试一试这双新靴子。没想到一脚踩进水坑里，水从靴子口灌了进去。母亲和爸爸坚持认为儿子这是故意的。于是沃森又面对着毛巾



架挨了一顿打。

然而，鞭打并不能使沃森不再惹乱子。第二个冬天，沃森一再要求爸爸给买个皮夹克。当时流行着一种双层前胸、长及大腿的童装。最后，在沃森11岁生日那天，老沃森终于以礼物的形式郑重地赠送了沃森一件。第二天，在放学回来的路上，孩子们玩起了火。在沃森看来，这是十分新奇有趣的事：因为沃森曾经从书上读到印第安人如何放烟火信号，于是沃森就用那件只穿了一天的漂亮夹克与另一个孩子一起蒙火造烟。结果那件皮夹克被烧得不象样子，怎么清理也不行。事后心里感到很后悔，但父母并不管这些，照样揍了儿子一顿。

※ 004. 学校里的沃森

在学校里，沃森的日子也好不到哪里去。沃森和弟弟妹妹都在肖特黑尔镇的公立学校上学。这所学校建于上个世纪，建筑属于砖木结构，离沃森家不远，课程也是老一套，要求也不高，大多时候沃森都在看着表盼望下课。

沃森的成绩单上的打分总是D和F，偶尔也有A和B。沃森在亲身实践方面的学习要比啃书本效果好得多。这或许是由于眼睛不好的原因。阅读时，字在眼前光打转。几年以后，父母才将沃森的视力矫正过来。在学校里，沃森的品行颇为出众，行为十分恶劣。在肖特黑尔学校里，一个学期只要你的过失不超过50个，就不会被开除。沃森总是要在30个以上，有时40多。每次过失的惩罚是于星期六围着学校的教室在众目睽睽下跑步。沃森有时必须跑上50圈，而其他人只跑10圈。



也不知为什么，惩罚只能使沃森更加顽皮。在12岁那年，有一天，沃森碰上了克雷格·金斯伯里。他是个流浪汉式的人物，年龄比沃森大不了多少。那天他正要去附近的沼泽地设陷阱，沃森拉住了他，问他怎么剥松鼠的皮。当他提起有时他还剥过黄鼠狼的皮时，沃森立即询问道：“那臭腺你是怎么处理的？”金斯伯里告诉了沃森他是怎样把臭腺液挤到瓶子里。于是，沃森就从他那里买了一瓶。

在学校全体集合前那一刹那，沃森溜到楼下火炉旁，检查了一下通向各个方向的通风管道。沃森知道，只要把一样东西放进主管道，全楼都会闻到它的气味。于是，他把一瓶臭腺液都倒了进去，赶紧跑回楼上，来到集合大厅。

一百多个学生都坐在那儿，还有老师和校长兰斯先生。他是一个刻板严谨，过于讲究道德的训道者，对沃森也非常了解。

大厅里开始有股臭味，并且坐的时间越长，臭味越浓。最后，兰斯校长说话了：“有谁知道这股恶臭是从哪来的吗？”

一阵长时间的沉默。学校有一个荣誉制度，所以最后，沃森举起了手。

“沃森！”

“是的，先生。”

“站起来！”

“是的，先生。”

“你知道是怎么回事吗？”

沃森把事情经过说了一遍，并把那只空瓶子拿给他看。所有人都退避三舍。

老师赶快打开了所有的窗户。然后，兰斯先生决定：学校暂时