



父子情深

IBM

成長與茁壯

在濃郁的親情下，

詭譎的商場中，

華生父子胼手胝足，

創造出雄霸世界的

電腦王國—IBM。

FATHER
SON &
CO. MY LIFE AT
IBM
AND BEYOND

THOMAS J.
WATSON JR.
AND PETER PETKE

湯瑪士·華生／著
李璞良／譯

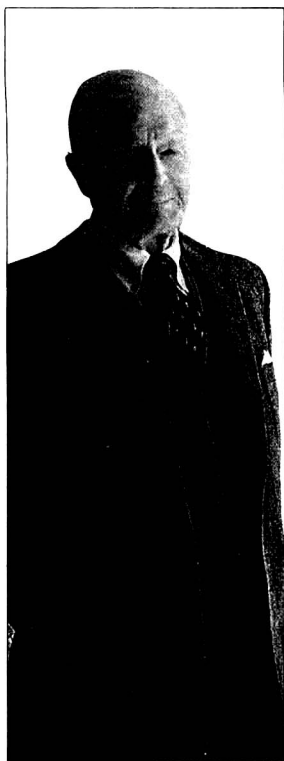
獨家授權中文版

經營管理叢書 31 絲路出版社

經營管理叢書31

父子情深

IBM 成長與茁壯



湯瑪士·華生／著
李璞良／譯

線路出版社

再版序

再版序

人類因夢想而偉大，這句話不斷地在歷史上應證，回顧二十世紀獲得實現的人類夢想，在交通上，首推廣體噴射客機，瞬間整個地球變小了，不！是我們都能像古時大鴻鳥般一展翅便千里遠；在醫學上，以前匪夷所思的截肢復合，換腎、換肝，甚至換心手術的成功，令宗教學的「唯心論」不得不修正為「唯腦論」，誰敢說假以時日「換腦」手術是否會成功，進而導致人類既有的社會倫理全盤革命，所有價值觀都將為之一變。家庭電器、農業革命、合成衣物……再再顯現當今是個劇變的時代；而這些成就的背後功臣——電腦當之無愧。

有誰能否認電腦協助人腦的功勞？電腦將人腦趨於邏輯化，更推向積效化、數據化、科學化，使人類邁入前所未有的資訊爆炸時代。當個人電腦融入生活中，任何天馬行空的虛幻故事，都可能活生生地展現在你的眼前。

化夢想為可能的人，除了要有新奇大膽的假設，超乎常人的幻想力，科學合理的企劃力，更要有鍥而不捨的毅力，其中毅力則是必要條件，若無毅力的支撐，千頭萬緒所引來排山倒海的失敗，會讓你覺得自己只是個愚公移山的傻子，而不是改造歷史的前瞻者。

一百二十年前湯瑪士·華生一世誕生在美國東岸的移民家庭中，自幼的窮困使他知道勤奮工作、力爭上游是唯一能擺脫自卑的方法；不僅如此，老華生誠如整個 IBM 集團成員一般，THINK 是他一生至高的座右銘，若是沒有 THINK，那麼不過是一座肉身造的機械人罷了。

父是英雄兒好漢、虎父無犬子、將門虎子……可說是華生家族的特色，華生二世身為父親的長子，同胞的長兄，自小當然也是備受「庭訓」，有道是「玉不琢不成器，人不學不知義」，在嚴父的督促下不僅未辱家門，還把 IBM 公司推向更卓然的領域，並「商而優則仕」出任美國駐俄大使，真是無忝所生。本書以世紀公司 IBM 的萌芽至茁壯為經，華生父子之間的錯縱親情為緯，並以作者晚年對父親的無盡追思為結尾，一氣呵成令人無法釋卷，讀完後實生「爲人子當若是」之感！

本書於出版後，立刻登上紐約時報與出版週刊的暢銷排行榜，當然和其中 IBM 公司內部祕辛與濃郁的親情內容有絕對關係，又係當事者自己捉刀的自傳委實不多，真實性當為坊間他書所不可比擬的。本社亦有鑑於當前國內電腦事業方興未艾，實有必要介紹電腦的「藍色怪獸」——IBM 始末於讀者。有幸的是，本中文版甫一出書亦登上國內民生報、金石堂、新學友等之暢銷書排行榜，實賴其紮實內容所致。

閱畢本書，我們認為任何事業要在「創業風雲錄」軋上一腳，除了經營者要有獨特的眼光外，不外乎「THINK 加上毅力，更不能忽略的是家庭倫理在任何成功者背後所佔的重要性，到底「家和萬事興」是至理不變的名言，也是人生的終極目標吧！

本社將陸續精選推出「創業風雲錄」系列，希望能藉著引進世界上著名的成功典籍，讓讀者能綜合整理出成功的集合要素，進而提昇全民生產力，創造另一成功的中國奇蹟，這才是大家所樂見的。

目錄

譯者序 10

作者序 12

1 浮雲遊子 17

2 推銷致富 25

3 伉儷情深 35

4 望子成龍 43

5 獨樹一幟 51

6 嶄露頭角 59

13

軍中生涯

143

12

痛失愛子

127

11

投筆從戎

113

10

初試啼聲

101

9

入學深造

89

8

更上層樓

75

7

如日中天

67

14

重做馮婦

165

15

萬夫莫敵

201

16

攀龍附鳳

217

17

用心良苦

229

18

暗潮洶湧

247

19

父子情深

269

20

推陳出新

291

27

事與願違

437

26

俄酋來訪

421

25

天倫之樂

407

24

領導統御

393

23

勇往直前

359

22

強者風範

335

21

組織規劃

307

34

回首前塵

543

33

出使蘇聯

525

32

老驥伏櫪

511

31

矢志遠航

499

30

寄情山水

485

29

官民相鬥

473

28

回饋社會

457

譯者序

在作者與他父親互相扶持的六十年裡，他們二人胼手胝足的創建了IBM——這個全球最大及獲利最豐的企業。從作者細膩的筆觸裡，我們不難發現他們二人那種耐人尋味的關係——既像對情深的父子，又像對在戰場上廝鬥終身的敵人。作者的父親出身於一個微不足道的縫紉機推銷員，不旋踵間即成爲一位著名的美國大企業家——NCR前總裁——的心腹，他父親不但推銷機器，也推銷一句不朽箴言——「我思故我在」。IBM是在作者的父親手下草創的，但卻在作者的手中脫胎換骨——由一家只生產鐘錶及打孔機的公司一躍而成雄霸電腦業界的翹楚。

讀者可由內文及照片上不難知道作者是位高大英俊、急性子的人，在他孩提時代是父母眼中的問題兒童，也是世俗人眼中的壞孩子，不但舉止笨拙、缺乏自信、又不喜歡讀書，除了對開飛機有興趣外，可謂是一無是處。作者以坦白及內省的筆調勾勒出自幼父親在他心目中的印象——一位雖然是當時全美收入最多的企業家（一天一千美元），但卻又是一位望之儼然，可望不可即的「虛幻」人物，直到第二次世界大戰爆發，作者追隨當時赫赫有名的布萊德雷將軍至蘇俄出任務，才得以擺脫他父親的威權陰影。

戰後，他們父子二人一同爲IBM的前途奮鬥，也把IBM塑造成與一般截然不同的公司文化，他們兩個人關係之矛盾實非筆墨所能形容，這也有別於一般中國人所寫的傳記，我們一般所讀的傳記大都隱惡揚善，但作者卻以十分坦蕩的筆調披露出一些他們二人的「內心戲

」。此外，作者也表現出與一般企業家截然不同的風貌，從反抗當時權傾一時的麥卡錫參議員到譴責越戰及軍備競賽等等，都可以看出作者違反了當時商場的守則——民不與官鬥，或許在中國人眼中，他是天生就有「反骨」的。

他們父子二人在IBM共事的歲月中，也暴露出「權力遊戲」中可愛又可恨的一面，作者在描述他從渴望權力，追求權力，擁有權力，一直到最後放棄它為止，其間著墨甚多，讀者也可由其中得到些許的啓示。最後，作者在離開IBM後，又積極的找尋新的挑戰及戰場——從開直昇機，駕一葉扁舟橫越北極及北大西洋，一直到卡特總統時代的美國駐俄大使，當然，也爲他找到了「第二春」。

現在，就請您走入他們的世界。

作者序

父親在讓我負責 IBM 公司的六個禮拜後去世，那是一九五六年。

當時我真是惶恐害怕極了。過去十年來他一直在訓練我成為接班人，而我也充滿著自信、躍躍欲試，很想接手他的職位。現在突然間機會來了，但是已不再有父親的指導和幫助了。我聽過很多有關大企業家的下一代經營失敗的故事，我可以想像得到他們因無法繼續父業而產生的沮喪和頹廢感。我擔心自己也會有同樣的下場，但在父親去世的一年後，我對老婆宣布：「我總算成功的熬過了父親不在身邊的十二個月。」

接著第二年和第三年也安然過去。然後是電腦時代的來臨，而 IBM 也能把握住機會獲利。當我任執行長的這段時間，公司成長了十倍以上。在我一九七一年辭職時，IBM 一年的營業額已高達七十五億元。我想父親如果還在世，他一定會以我為傲的。他一直都預測公司有一天會成為全球最大的企業。

我和父親的感情是密切且錯綜複雜的。我有一種迫切的慾望，大概是出於父親的榮譽心，或純粹是出於固執，想向世界證明我能做得和他一樣好。我不敢說我能勝過他，因為在我做過的許多決定中所用到的策略，都是從他那兒學來的，但是至少我認為「虎父無犬子」對我而言是當之無愧的。

不過，情況也可能變得完全不同。在我成長的過程中，所受到的待遇，像上私立學校、世界旅行和富有，很容易使一個富家子沈溺消極。我知道我應該以追隨父親的事業為目標，

但是我覺得那不可能。我對他很敬畏，不過我們倆的脾氣都很暴躁，所以很難共處一室，更不要說向他學習如何經營公司了。

我年輕時代比較不上進。在布朗大學時，大部分的時間都花在開飛機和悠遊嬉戲上，所以大學可以說是混畢業的。在畢業紀念冊照片的旁邊，一般都會留下一些感言，而我只填上了以前唸過的高中名字，主要是乏善可陳。在學校我風頭不健，也沒什麼成就，學到的只是些如何同情和瞭解別人的模糊概念。我可說是個花花公子或是個愛開飛機的浪子。

如果不是因為第二次世界大戰，我大概不會有所改變。飛行本是最喜愛的嗜好，在一九三九年以後，它突然變成一項很嚴肅的事情。我加入了空軍當飛行員，學到了如何擔負起對全機人員安全應有的責任感，同時從軍也讓我遠離了父親的影響。在一九四三年，我已晉升為中校，這是我軍旅生涯中最高的官階。由於在軍隊中培養的信心，退伍後我第一次感覺到有能力經營 IBM。但是由於以前的印象，父親對我仍沒什麼信心，雖然在以後的幾年裡，他改變了對我的看法，不過我想我還是不能完全信得過我。這點可從【紐約時報】刊登的照片看出來，當時父親將 IBM 交給我經營，相片中是父親和我在一個書架前握手的情景，我的臉上充滿著自信和歡愉，而父親微笑的表情中卻顯得勉強和不肯定。

他經營 IBM 四十二年，加上我經營十五年，我們總共管理了 IBM 將近六十年。雖然我把公司帶進了電腦市場，但父親卻是把公司安排就緒的功臣。當我在空軍時，他將公司從低營收擴展到每年營業額四千萬元。彼時 IBM 在美國雖仍是個微不足道的公司，但父親在銷售方面的才能，使公司不但成長快、獲利高，同時也引起各界的矚目，這都歸功於父親善於

運用形象所致。一九三九年在紐約舉行的萬國博覽會，與會的有通用汽車，通用電機，和IBM。通用汽車和通用電機在當時都是工業界的佼佼者，而IBM在當時只算是一個小嬰兒，卻能得到相同的待遇，我們甚至請到市長做我們的貴賓，而富蘭克林·羅斯福總統也拍賀電給我們。

二次世界大戰後的十年間，當我們在一起工作時，父親傳授他的經營祕訣給我。那真是一段像狂風暴雨般的關係。在背後，他會有些誇張的讚美我，我就會聽到別人說父親講過我是一個精明能幹有才氣的經理。但私底下，我們經常發生激烈的爭執，常常一次又一次的瀕臨翻臉的邊緣，而這些爭執通常都是以眼淚收場，我流淚，父親也流淚。

我們會為公司的每一個主要政策爭吵，像如何促進公司的成長，是否要協議或訴訟反托辣斯的案件，我們家的其他成員在公司裡該擔任的角色等等。大約從一九五〇年開始，我的目標是盡快推動公司進入電腦界，也就是說要雇用幾千個工程師，花費幾千萬建新廠房和實驗室。而這些風險總是讓父親裹足不前，即使他也和我一樣的感覺出電子工業的潛力。

當我終於接掌公司時，我為能獨當一面而感到高興。計算機是一個嶄新的生意，我也肯定認為如果IBM沒有抓住這個機會，其他公司一定會捷足先登。所以我們以超乎平常的速度來擴充公司。在如此快速的成長下，出現了必須花幾年時間來解決二萬多名新進人員的培訓問題。

我把自己的辦公室安排在員工舉目所及的地方，以便讓員工處在快速的步調中。我從父親那兒學到如何在大行動中掌握契機，像親自回答員工的抱怨和不滿，對一些銷售不佳的電

腦削價求現等，我要建立IBM做生意的特定模式。此外，我還有不少公務之外的事情等著做，這些事情是父親難以想像的。在我辦公桌最上層的抽屜裡，有一張單子，記載著我希望做的一些冒險活動，譬如爬曼特洪山，循著庫克船長的南海航線探險等，但我總是抽不出時間來實現。

在一九七〇年，當我罹患心臟病時，情況有了很大的變化。當時我只有五十六歲，我想大多數的公司執行主管，在開完刀傷口還未癒合前，就會回到辦公室。但我在醫院的經驗改變了我以後的生活。

那天在午夜時感到胸口作痛，立即開車到醫院急診室。他們幫我裝了個偵測器，在第二天一早我叫住醫生，說：「我要馬上出院，我和父親的感情很好，我必須去參加他的喪禮，然後飛到梅歐醫院做就職演說，然後……」醫生不等我說完，就告訴我：「你不會到任何地方去，因為你有心臟病。」然後他們將我轉到加護病房。

我覺得和馬克·紐柏格醫生愈來愈投緣。以後的三個禮拜我們經常聊天，最後有一天早上，他看著我的眼睛說：「你為什麼不現在離開IBM，我想你在那兒的表現已經證明了一切。」他走了以後，我久久不能平靜，以致沒有胃口吃午飯。到晚飯時間，我開始想到這些年來我對公司所肩負的責任，以及所有我想做的公務以外的事情。第二天一大早我就醒了，到護士房拿了一杯咖啡。當我回到病房時，陽光正透過百葉窗從窗外射進來，讓我感到從未有過的舒暢，就像背上的重擔被卸了下來一樣。

在我出院前，我已通知IBM，說我考慮退休。董事會盡了一切努力，他們個別或結伴