



继《追求卓越》全球狂销上千万册之后再掀管理热潮！

[美] 汤姆·彼得斯 著



下

解放型管理

Liberation Management 企业流行与市场创新



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

解放型管理

企业流行与市场创新

[美] 汤姆·彼得斯 ◎ 著
鲁乐中 ◎ 译

LIBERATION
▶ MANAGEMENT

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

解放型管理 (下) ——企业流行与市场创新/[美] 彼得斯著; 鲁乐中译. —北京: 中信出版社, 2006.8

书名原文: Liberation Management

ISBN 7-5086-0729-5

I. 解… II. ①彼…②鲁… III. 企业管理—研究 IV. G270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 094988 号

Liberation Management by Tom Peters

Copyright ©1992 by Excel/, A California Limited Partnership.

Simplified Chinese edition ©2006 by CHINA CITIC PRESS(the former CITIC Publishing House).

This translation published by arrangement with Alfred A. Knoph, a division of Random House Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中译文由时报文化出版企业股份有限公司授权使用。本书仅限于在中国大陆地区出版发行。

解放型管理(下) ——企业流行与市场创新

JIEFANGXING GUANLI

著 者: [美] 汤姆·彼得斯

译 者: 鲁乐中

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14 字 数: 226 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版 印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-3700

书 号: ISBN 7-5086-0729-5/F·1062

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

颠覆之旅

《解放型管理》是在《追求卓越》出版 10 年后问世的。许多读者认为，《追求卓越》一书其实是在日式管理蔚为风尚时，为美式管理实务做辩护。我认为这种看法不对。《追求卓越》不遗余力地抨击西方管理思想中泛滥成灾的“理性模式”和“企业战略典范”，建议读者回归几个重要原则：关注顾客，接近顾客；重视员工，通过员工发挥生产力，以及不断在错误的尝试中学习，行动至上。

但是不管我和鲍勃·沃特曼谈的是管理还是其他，还有更重要的事待查清。也就是说，该书字里行间犯了很大的错误：我们虽然大加挾伐不动感情的“现代管理实务”泛滥成灾，却仍推崇大型制造公司。我们赞扬 IBM，对通用汽车公司褒奖有加，无意间等于赞同庞然巨物般的美国技术官僚企业。经济学家约翰·肯尼斯·加尔布雷思和企业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒不久前还说，要造就美国不证自明的使命，这些机构是近乎完美的工具。我和沃特曼成长于 20 世纪 50 年代和 60 年代，毫无疑问，是加尔布雷思和钱德勒的信徒。

5 年后，我宣称“找不到一家卓越的公司”（见《混沌中的生机》）一书），而且时间是相当短暂的，并没有善待《追求卓越》中所说近乎完美的工具。经过一番深思，我建议现代的企业可以注意“弹性”这个字眼。

我为此嘉许自己，但没多久，便发现待走的路比想象中长而且曲折。虽然《混沌中的生机》一书副标题出现“革命”一词（管理革命手册），现在再回头看，倒不觉得那是一本革命性著作。（许多读者倒是那么认为。当然，每一件事都必须当时的环境下观察，1982 年，《追求卓越》稍微呼吁接近顾客，便被视为革命性观念。）但愿《解放型管理》是革命性著作。

真正的革命

所谓革命，新的定义是什么？本书一开头的“组织解体”部分，我们谈到了珀西·巴

内维克这个人。他在合并瑞典的阿西亚（Asea）和瑞士的布朗-勃法瑞（Brown Boveri）两家公司成为 ABB 公司后，马上把布朗-勃法瑞总部 4 000 名员工裁为 200 人（前几年他在阿西亚时也做过同样的事）。每 40 个员工中就有 38 个冗员，有这种事？一点不错！

这本书首先谈到的是“组织结构”，顾客摆在最后，在《追求卓越》、《追求卓越的激情》、《混沌中的生机》这些书中，“组织结构”只占约 2% 篇幅，但在本书占了 50% 以上。这表示顾客已从我的雷达监视器上溜走了吗？

话不能这么说，接近顾客的信息一如从前般重视。不过，我还是要说：那是我的错。即使前 3 本拙作中所说接近顾客的方法，你都做了，还是不能保证 5 年后的你将比现在“更接近”顾客。除非你像巴内维克那样，狠砍庞大的组织结构，否则接近不了顾客。除非你像太平洋联合铁路公司前 CEO 迈克尔·沃尔什那样，用飞快的速度把 3 万人的组织解体（沃尔什在 100 天左右完成这件事），否则没办法更接近顾客。所以，先去做这些大胆人士所做的事，然后再谈接近顾客。

其次再谈接近顾客？对……但也不对。因为有时我有一种想法，不愿建议读者去倾听顾客的心声，而这种想法就是真正的革命。这本书因为“流行”这个名词而有了生命。电脑和中央处理器的生命周期已经从几年缩短为几个月。每星期约有 300 种新杂货和药品，使美国零售商的货架焕然一新。连材料化学业、制造业也走向高度流行，新产品不断涌现，想抓住顾客不断变化、越来越狭窄的需求。

这些发展都表示，我们和顾客以及为数庞大的临时性“网络”多半打成一片的程度，远胜于 10 年前我所以为的“共存共荣”。这是更接近顾客的另一种形式。但是想要鹤立鸡群，必须深切自我反省，并参考全球各地合作多半稀奇古怪的想法，创造出惊人的产品和服务，满足连顾客本身想都没想到的需求（连最聪明的“市场研究调查”也做不到这一点）。

我们即将探讨的流行风，令传统经理人坐立不安。要应付流行成风的全球市场，必须自我解放，每个人都要展现敏锐的第六感和艺高人胆大的技能，不怕犯下大错，作为迈向成功的踏脚石。我们全处在米兰的流行时装业和好莱坞的电影业里，因此本书大谈特谈有线电视新闻网 CNN 等组织，就像以前谈杜邦或通用汽车等老牌明星。

脑力工作

从另一个角度看，流行也有解放的涵养在内。由于顾客的问题瞬息万变，想要提供量身定做的解决方法，产品线上应有迅速应变的高超能力，所有员工要有冲锋陷阵和放手一搏的本事。我们应该全力发挥想象力。简言之，随着服务业及制造业的服务性工作所占比重越来越高，每个人从事的都是“脑力劳动”。

《解放型管理》这本书要献给汤姆·斯特兰奇和乔·蒂利之类的人。他们是重工业线上的作业员，也是工作小组的一员，不过，他们不只扮演这样的角色。他们的雇主，高科技管道制造商泰特弗雷，把500人的企业解体为大约6个80人单位，而且像ABB公司那样，大砍高层管理人员，接单周期从约10个星期减为几天。“快速发展小组”最能表现改头换面后的泰特弗雷；斯特兰奇和蒂利都是小组成员。他们能替波音、GE等公司赶急件，从顾客上门询问到出货，只需三四个小时。在这个过程中，斯特兰奇和蒂利可能扛起一两根管子，但他们最重要的贡献，是通过“脑力”增添工作的价值。依我之见，他们的工作和我15年前离开的麦肯锡客户小组没有太大差别。他们不是徒有双手的工人，而是不折不扣的专业服务小组！

斯特兰奇和蒂利是新的典范、模式、比喻（本书还会提到更多的比喻，像嘉年华、蜘蛛网），他们已彻底从旧标准中解放出来，和微软的程序设计师一样，是脑力劳动者；和IT服务公司EDS约5000个10人小组一样，他们十分独立自主，也须负起全部责任。

以脑力为基础的公司，和1982年的公司相比，有某种容易挥发的特质，使它变得极具弹性。时钟在这里毫无用武之地，总部最好不要常派人来检查。斯特兰奇、蒂利，就像微软、EDS、CNN的员工，以及协助处理本书的兰登书屋克诺夫公司的成员一样，在应创造工作价值的地方，努力尽一己之力。没有人发号施令，只有浓厚的好奇心、积极主动的精神、充分发挥想象力的空间。

25年来，我一直在研究1300平方英里的硅谷，这是全球最富裕的经济所在，犹如一场嘉年华会。我个人对组织持有的各种假设，在观察硅谷的活力时都一一粉碎。硅谷在这个星球占有重要的一席之地，而这全靠一再的失败争得（在这个过程中，失败的次数远多于成功；能够成功，可以说是惨败之后的副产品）。想想硅谷如何引发革命：在这里，许多人得到解放，而且，组织解体程度高得惊人。处身其间，我不得不承认，是扬弃古老印象的时候了。我写《追求卓越》时，目光焦点仍放在美国东部（底特律等地）、放在昨天的大制造商上。现在，我的视线转向了，因此看到CNN、英国疯狂的“想象力公司”，以及各色各样狂热躁动、错综复杂的活动，在发达的经济体中创造绝大部分经济价值。

写这本书可以说相当痛苦，我终于摆脱30年来的传统思考窠臼，并为此而狂喜。我纵情沉浸在乱成一团的市场经济喜乐中；这个市场经济，是由疯子和梦想家驱动的，其中的失败远多于成功。如果这本书的内容能如书名那样让你在读完后，和我辛勤笔耕时同样有获得解放之感，我将感到十分欣慰。

欢迎上船，但愿随后展开的每一页，带领我们踏上颠覆之旅。

目 录

解放型管理（上）——无结构时代的企业

序 颠覆之旅 VI

第一部分：组织解体

- 1 流行、无常、短命 3
- 2 最疯狂行业的龙头：EDS 14
- 3 信息是流行，公司像嘉年华会：CNN 22
- 4 小而美的重工业巨兽：ABB 31

第二部分：动如脱兔

- 5 拔掉电脑，解放员工，做了再说：泰特弗雷 43
- 6 烤肉、中世纪武士和迅雷项目：英格索兰德 50
- 7 让列车长自由：太平洋联合铁路公司 58

第三部分：信息技术

- 8 放眼所及全是电脑痴 69
- 9 先简化，再谈电脑化 75

第四部分：摆脱层级

- 10 剥离的组织 81

11 专业服务公司Ⅰ：追求公分母	98
12 专业服务公司Ⅱ：变形虫“组织”	115
13 专业服务公司Ⅲ：转型为意大利面组织	122
14 专业服务公司Ⅳ：走向人人做项目之路	127
15 组织积木Ⅰ：释放员工的创业活力	139
16 组织积木Ⅱ：最先进的自我管理形式	147
17 失落的X因子：信任	156
18 组织积木Ⅲ：神奇的布基伯格	161
19 独立性、全球化、小而强	175
20 网络Ⅰ：垂直整合再见了，欢迎网络结盟	181
21 网络Ⅱ：超级承包商的世界	190
22 网络与市场Ⅰ：积极营销公司功能	198
23 网络与市场Ⅱ：追求力量	203
24 网络化企业的一天	205
25 组织并不存在，是吗	214
26 知识管理结构Ⅰ：组织即大学	220
27 知识管理结构Ⅱ：从空间着手	236
28 知识管理结构Ⅲ：建立知识基地、专家系统	243
29 知识管理结构Ⅳ：开发和运用专家的力量	251
30 走向“水平式升迁”	255
31 值得期待的员工	258
32 摆脱层级制度	263

解放型管理（下）——企业流行与市场创新

序 颠覆之旅	VI
第一部分：市场与创新	
1 推崇混乱，乐于冒险	3
2 最重要的准则：让市场去决定	14

3 强大的小鱼：德国中型企业	35
4 唯市场是从Ⅰ：旧大蒋死，新大崛起！	57
5 唯市场是从Ⅱ：尝试！打破！触摸！	77
6 唯市场是从Ⅲ：异议人士与圣牛终结者	82
7 唯市场是从Ⅳ：为自己松绑	94
8 面对大矛盾：定型会成功，也会毁了适应力	106

第二部分：流行

9 天下事，事事在变	121
10 流行、多样化、走向全球	147
11 发光！兴奋！哇！	157
12 使用说明书是谁写的	166
13 盖个“卓越”工厂	170
14 特别个案：全盘性设计观点	188
15 “顾客化”：由顾客自编、自导、自演	199
结 语：创造与毁灭	208

第一部分 市场与创新

“微软唯一的资产是人的想象力。”

在这个靠脑力创造价值的时代里，

要如何“管理”人的想象力？

你应该“松手”，创造一个适于表达任何想法的环境。

市场经济的本质和动力是“失败”，不是“成功”。

不论公司、产业，还是国家，以统计数字来看，

成功不过是数不清的失败后，

很偶然的(而且通常是意外的)副产品；

失败的数目远超过成功。

引言：破坏企业结构

列宁曾说过，资本家将提供绳索吊死自己。从某种意义上来说，他讲得没错。市场力量和信息时代的崛起，正迫使美国最大的经济组织分解成更有效率的单位。

——彼得·休伯，《分崩离析的美国》，《福布斯》

英国最大的工业公司 ICI 今天发表了业绩报告，但在它宣布将要分裂成两家公司后，股价大涨。

——《纽约时报》

1991 年 12 月 25 日，IBM 宣布它实际上分解成 13 个部门，等于自动自发执行 20 世纪 70 年代美国司法部让它进行，而它抗拒了 10 年的事情。（1982 年 1 月，IBM 的股票市值是 340 亿美元，到了 1992 年 6 月，根据《财富》杂志的数字，股票市值增加了 65%，成为 560 亿美元。1982 年，AT&T 分解成 8 个部门——AT&T 和 7 个“贝尔宝宝”。接下来 10 年，全部 8 个单位的股票市值加起来，从 480 亿美元激增到 1 800 亿美元，增长了 275%。）

20 世纪 80 年代流行的“解体”一词，于 90 年代尤甚。大公司不断发现，各个组成单位的价值，是目前整体价值的好几倍。ABB 卖光了放眼所及的每一样东西，然后把它们压碎成小单位，进行数十年来最大胆的组织试验。日本公司大举分裂出富有创业精神的单位，扭转了数十年来大一统的趋势。发达国家的公司平均规模已经大为缩小。第二次世界大战后德国的经济奇迹无与伦比，追根究底，应归功于精力充沛、极为独立的中型公司。

前面谈的是组织，现在要谈的是组织解体。要解体组织，没有比市场效果更好的“工具”，所以本部分叫做“市场与创新”。以前所未见的规模去创新乃势在必行，问题是“怎样做”。让公司内部和外在的市场自行运作，看起来似乎是最好，也是唯一令人满意的答案。

推崇混乱，乐于冒险

时间与运气是宇宙间的两大动力。

——库尔特·冯内果，《咒语》

一直做对事情，孩子就会成长茁壮。就是这么简单，除了一些变数——命运、运气、遗传、时机、孩童出生时的星座、在兄弟姐妹间的排行、第一次堕落的经历、无视他杰出的特质依然抛弃他的那个女孩、在他年轻时开打的战争、曾经尝试一次或多次毒品、往来的朋友、考试成绩好坏、对本身缺点的承受力、野心有多大、落后多少、间接证据、反讽的观点、最出乎意料的危险、征服环境的困难、葫芦里不知卖什么药的人，以及染上狂犬病的动物。

——安·贝蒂，《描绘意志》

大象很难适应环境，而蟑螂比万物长命。

——彼得·德鲁克 1991 年 8 月 19 日接受《财富》采访

“摆脱层级”部分传达的思想相当矛盾。我们大声称颂独立的单位，例如莱克兰地区医疗中心的“看护双人组”，ABB 公司数十个由 50 人构成的损益中心、IDG、兰登书屋、艾柯迪亚公司。不过，我们也以同样的热忱支持网络组织和建立关系的做法。事实上，总的来说，以往是“组织”的观

念当道，现在则强调，在当前疯狂的经济世界中，“组织解体”扮演极其重要的角色。

IBM 一而再、再而三地从中央释放权力，并与其他公司结盟，但 IBM 的动作至今仍然迟缓，而且未能壮起胆子来解构大而无当的业务组织。尽管 80 高龄的公司总部已趋式微，但其投下的阴影仍一再阻挠新创意。罗伯特·克林格利在《意外的帝国》一书中说：“富有创意的数据库语言 SQL 与 IBM 其他高明的产品一样，是秘密开发出来的。研发小组刻意隐瞒，直到最后才把产品展示给大人物看，令他们印象深刻、无从拒绝。”《华尔街日报》也刊出一篇类似的可怕报道，谈到该公司因研究超导体而赢得 1990 年诺贝尔奖的科学家 J·乔治·毕诺兹和 K·亚历克斯·穆勒：“这两位科学家默默地探索，只对上级主管透露部分实情，并引导好奇的访客误入歧途。如今这成为 IBM 诸公的痛处。”

但至少 SQL 存活下来了，两位秘密行动的科学家也获得诺贝尔奖。另一篇更要命的报道刊于 1992 年 5 月的《上层》杂志，文中分析何以 IBM 原拟同意使用 NeXT 电脑公司的“目标导向”操作系统，后来又打退堂鼓：

Nextstep 事件的最后发展，是 IBM 高层政治环境中内部权力斗争使然……Nextstep 那笔交易喊停的时候，IBM 工作站系统部门的主管是安德鲁·海勒，他对 Nextstep 尤其支持。当时，海勒有充分的管道可与董事长约翰·艾克斯沟通。海勒认为 Nextstep 是 IBM 长期使用者偏爱的科技之外的另一种选择。对于挑战利润高的现行软件系统，公司元老的态度审慎，IBM 局内人透露：“IBM 就是无法把更好的解决方案置于现行操作系统之上。”

答案何在？是市场！马里兰大学教授朱利安·西蒙写信给我，提及他觉得我有篇文章对 IBM 批评得太客气。他说：“IBM 把旗下业务分成几个‘独立的’部门，同时又派一位高管去监督他们。”

IDG 和艾柯迪亚把旗下单位独立出去的作风就干脆多了。但即使是他们，也无法通过西蒙的严格测验：你必须把这个单位出售给它的经理人或大众，然后让市场决定一切。我们会在下一章举一些接近西蒙理想的例子，例如热电子公司和泰克内科隆公司。

最好的做法到底是什么？把所有单位稍微结合，只是为了追求某种综效（如 ABB）？把某些部门再分成小部门，卖给一般大众（如热电子）？最后把一切都卖掉（如泰克内科隆）？在各部门扩张到某种规模时，玩自动分裂游戏（如艾柯迪亚、IDG）？或是打从一开始就不让单位膨胀得太大（理智公司）？坦白说，我也不确定。

但我非常确定当前流行的讯息是正确的！各种市场正在爆炸、瞬息万变，根本没有足够的时间去思考。而且因果关系纠缠，复杂得理也理不清，无论你从事的行业是高级时装、软件、原材料、化学制品、旅游服务，还是电影业。无论在何处，每个人都急于超越他人。不管是什么工业，产品开发周期已缩短到一年或更短，短短几周的周期也十分常见。

假如你是 IBM 执行长艾克斯，单是祈祷在瑞士的那两个神秘科学家会扯谎，隐瞒研究成果不让上级主管知道，结果为你赢得两项诺贝尔奖，已经不够。要生存？我同意彼得·德鲁克的话，现在是蟑螂当道的时代。

以下对多数人而言是苦涩的药方：

——事物变化得太快，令人无暇理清当下发生的一切。很无奈，我们对因果的认识不完全，试着去了解时，也常被误导，而且日复一日每况愈下；即使电脑的计算能力与日俱增也是徒然。

——所以，打破组织！

——继续打破组织！

——尝试各种方法！场面弄得越糟越乐，不要陷入换汤不换药的无止境的老模式。你必须迅速复元，然后尝试其他方法。

——然后，对了，不妨拆散关节。把最有成效的商业单位给卖了。（我

不是在开玩笑。)

——要快!

乱成一团的市场

我承认我喜爱市场，喜爱彻底分散中央权力。我反对精雕细琢的计划，赞成快刀斩乱麻的行动。我是过度讲究秩序的敌人，却是在紊乱中尝试和犯错的盟友，特别是犯错。

我是哈耶克忠实的仰慕者。要把他 22 册的巨著浓缩成一小段，对他是极不公平的。但他在 1988 年出版的小书《致命的自负》中是这么写的：“市场经济不是精心策划下的产物，而且远超出了我们的理解范围。”但他接着说，市场不单混乱且复杂，也不公平。成功未必总是归于最努力的人（也就是“最应得”的人）。简言之，市场上一个产品的成功或失败，完全归因于一连串冗长、复杂、关系松散的情况，这是在决定推出一种产品或成立新业务时无法预测的。

拥抱失败以发现成功

为市场的奇特力量欢呼。市场令人敬畏，甚至令人感到恐怖。市场并不美，当然也不理性。然而，以长远的眼光来看，自由奔放的市场是行得通的，理由也非常合理：市场制造出更多的试验、更多的尝试、更多的胜利、更多的损失、处理更多的信息（市场讯号）——速度比其他任何方式都快。

啊！是的，是有损失。那是另一个恼人之处：市场经济的本质和动力是“失败”，不是“成功”。不论公司、行业，还是国家，以统计数字来看，成功不过是数不清的失败后很偶然的（而且通常是意外的）副产品；失败的数目远超过成功。我们很难接受这种概念，以往一直如此，但还是要忍受，特别是现在。在疯狂的市场，从交响乐到球鞋制造商之间的竞争，如果不懂得这种疯狂，或未能拟出应对疯狂世界的策略，势将迅速失败。

市场，是的，我喜欢！包括公司内外的市场皆同。我相信，单靠市场的

力量，就能提供“指引”，并整顿一切。基于此，我定了一些演讲题目，像是“如何赶在竞争对手之前先下手为强，毁灭自己的公司”。没错，是毁灭！产品、生产线、公司和行业，都正以惊人的速度互相颠覆。只有那些有胆量热烈拥抱失败，并且刻意不断打破组织的人才有机会。不过，我不确定他们是否有那么多机会。

积极寻找运气

位于加拿大东北部拉布拉多的纳斯卡皮印第安人有种古老的狩猎策略，如果你听了以后想笑，尽管笑吧，不过我倒是肃然起敬。组织研究专家卡尔·威克也跟我一样。威克在《组织的社会心理学》一书中说：

纳斯卡皮人每天都要面对一个问题，就是要选哪个方向去寻找猎物。为了找到答案，他们把干的驯鹿肩胛骨放在火上烤，直到骨头变热、烈开、产生污点，再请专家解读。这些裂痕指示猎人找寻猎物时应走的方向。纳斯卡皮人相信这种让神明介入打猎决定的习俗。有趣的是，这种习俗真的行得通。

怎么说呢？想想决策过程的一些特征。首先决定去何处狩猎，并非一个人或一组人的决择。如果找不着猎物，那是神明而非那群人的错。其次，最后的决定不受过去打猎的结果影响。如果印第安人受以往打猎的结果影响，绝对会冒着使兽源枯竭的风险。如此，先前的成功就会导致日后的失败。再其次，最后的决定也不受人类典型的选择与偏好模式所影响，否则会让猎物易于逃避，并且变得灵敏于察觉人的存在。

说得好！但或许1990年的电影《壮志凌云》中，虚构人物克莱尔·莱维奇博士说的比威克，甚至哈耶克还要好。她对赛车手科尔·特雷克说：“控制是一种幻觉，你这幼稚的自大狂。没有人能或知道如何控制一切。”一件产品成为轰动一时的抢手货（如《追求卓越》一书中提到的苹果二号电

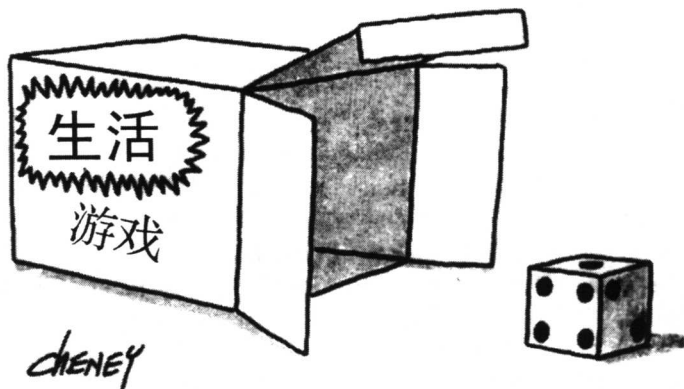
脑)，可能是成千上万、前无记载可循的原因使然。这就是人生。

别误解我的意思，我并不反对努力工作。那是必要的。问题是，努力工作的人多得很，聪明人多得很；聪明又努力的人也很多。再举 IBM 的例子来说，IBM 是个温床，培植了许多非常聪明且努力的人才。然而，我认为，IBM 在 1960 ~ 1985 年间无与伦比的成功，大体上只是运气不错罢了。

汤姆·沃森在世纪之交，到国民收银机公司（美国国立现金出纳机）工作。NCR 老板威廉·帕特森是位强调服务、注重人性面的先驱——这种做法在当时并不怎么风行。后来沃森成为帕特森的弟子。

1913 年，沃森买下这家公司，即今日 IBM 的前身。他极强调人和服务。这家小公司逐渐茁壮成长。电子计算机在第二次世界大战后抬头时，沃森并不怎么热衷。得来不易的客户对他的打卡机很满意，何必去冒翻船的风险？沃森叛逆的儿子游荡多年返家后，才迫使老爸进入电脑业。

但沃森对服务和人一贯的重视丝毫未变，这点在当时证明是正确的观念。30 年前，人们用电脑执行一些琐事，比如处理薪资账册资料。此外，那时的电脑并不十分可靠。起初在办公室内管理电脑的人都不是电脑专家，比较可能是资深会计。他们被迫引领新的电脑操作，只因例行的会计事务最先自动化。



(Drawing by Cheney; © 1990 The New Yorker Magazine, Inc.)