

# 辉煌

HUIHUANG

靳宏波◎编著

# IBM

## 托马斯·沃森这个名字因IBM而不朽

众所周知，IBM（即美国国际商用机器公司）是世界计算机领域的“大哥大”，是无可争议的“硬件大王”。如果把IBM的发展史比作一部雄奇瑰丽的交响乐的话，那么乐章的谱写者就是老托马斯·沃森。

R60e

中国社会科学出版社

# 辉煌

HUIHUANG

靳宏波◎编著

# IBM

## 托马斯·沃森这个名字因IBM而不朽

众所周知，IBM（即美国国际商用机器公司）是世界计算机领域的“大哥大”，是无可争议的“硬件大王”。如果把IBM的发展史比作一部雄奇瑰丽的交响乐的话，那么乐章的谱写者就是老托马斯·沃森。

中国社会科学出版社

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

辉煌 IBM/ 靳宏波编著. —北京: 中国社会科学出版社, 2009. 10  
ISBN 978-7-5004-7994-9

I. 辉… II. 靳… III. 国际商用机器公司—工业企业管理—经验 IV. F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 113982 号

策划编辑 卢小生 ( E-mail:georgelu@vip.sina.com )  
责任编辑 卢小生  
责任校对 修广平  
封面设计 栗兴雨  
技术编辑 李 建

---

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲158号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 ( 邮购 )

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京市朝阳区展望印刷厂

版 次 2009年10月第1版

印 次 2009年10月第1次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 6.125

字 数 119千字

印 数 1-3000册

定 价 16.00元

---

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换  
版权所有 侵权必究

## 引 子

众所周知，IBM（美国国际商用机器公司）是世界计算机领域的“大哥大”，是无可争议的“硬件大王”。它所拥有的令人惊叹的企业精神和巨大财富使它长期得以在群雄逐鹿的商界中叱咤风云，睥睨天下；它因为其蓝色著名商标和非凡的成功而被称做“蓝色巨人”。然而，不熟悉它的人又何曾会想到，大名鼎鼎的 IBM 当初仅是一个生产磅秤、屠刀的小公司呢？

如果把 IBM 的发展史比作一部雄奇瑰丽的交响乐的话，那么乐章的谱写者就是老托马斯·沃森。老沃森出身贫寒，虽屡遭挫折，倍经磨难，却始终百折不回，不屈不挠，终成大器。他用自己的智慧和努力把自己从一个分文不值的“乡巴佬”变成了一位令美国商界既敬且畏的英雄，把 IBM 拉扯成了世界超一流的企业；他用行动把自己的意志贯穿 IBM 的成长发展历程，并使之沉淀为 IBM 企业精神的基础。老沃森的一生是传奇的一生，他的名字，因 IBM 而不朽。

如果说老沃森的成功模式还属比较“传统”的话，那么他的儿子小托马斯·沃森就属于“叛逆”的那一种。小沃森自幼捣蛋调皮，无恶不作，年轻时曾纵情声色，在花天酒地中虚掷青春，过着一种优越而又放荡的生活，是一个名副其



实的“纨绔子弟”。然而，可贵的是，他能深刻反省，不断追寻自我，在生活中磨砺自己，并从中获得启示和教益，不断走向成熟和完善。最终他一手从父亲手中接过指挥棒，一手迎来了人类计算机产业的春天。在传统与背叛中间，他走出了一条崭新的道路。

IBM 作为商业机器的化身，是现代工业发展的一个缩影，沃森父子所走过的道路和取得的成就，是成功的两种典型。今天，当市场经济以其不可阻挡之势步步推行的时候，当我们感到世界离我们越来越远的时候，当人们按捺不住内心的躁动而纷纷“下海”，寻找自己的发展机会的时候，IBM 和沃森家族也许就是一本最好的教科书。

“东方欲晓，莫道君行早。踏遍青山人未老，风景这边独好。”正如 IBM 在商业史上将永远占有一席之地，沃森家族在人类文明史上也会获得他们应有的地位。我们也许能从他们身上汲取点什么。



# 目 录

<b>第一章 起步维艰</b> .....	<b>1</b>
一、“叫卖小贩” .....	1
二、闯纽约 .....	12
三、白手起家.....	16
<b>第二章 绝处逢生</b> .....	<b>23</b>
一、生死一线.....	23
二、交游广泛.....	29
三、“虎父”有“犬子” .....	35
四、首涉 IBM.....	51
<b>第三章 二战岁月</b> .....	<b>61</b>
一、转战东西.....	61
二、战火中的 IBM.....	74





<b>第四章 权力之路</b> .....	<b>77</b>
一、小沃森的抉择.....	77
二、老沃森的经营之道.....	92
三、权杖交接.....	100
<b>第五章 继往开来</b> .....	<b>118</b>
一、痛失先机.....	118
二、奋起直追.....	134
三、脱胎换骨.....	151
四、急流勇退.....	169
<b>第六章 后沃森时代</b> .....	<b>173</b>
一、文森特·利尔森 (V.Learson) .....	173
二、弗兰克·卡利 (F.Cary) .....	175
三、约翰·欧佩尔 (J.Opel) .....	176
四、约翰·埃克斯 (J.Akers) .....	178
五、路易斯·郭士纳 (L. Gerstner) .....	180
六、帕尔米萨诺 (Palmisano) .....	182
<b>参考文献</b> .....	<b>186</b>



# 第①章

## 起步维艰

### 一、“叫卖小贩”

19世纪末20世纪初是美国的崛起时期。这期间，它通过南北战争为资本主义发展扫清了道路；通过第二次工业革命完成了近代化，取代了英国的“世界工厂”地位；在第一次世界大战中，它坐收渔翁之利，获得了金融强国地位。

在这个狂飙式的突飞猛进过程中，无数美国人怀着发财致富的美梦，潮水般地涌向城市，涌向广阔的西部，寻找着自己的机会。这中间有老沃森。他以自己的智慧和果敢敏锐地把握住了时代的脉搏和命运的契机……

老沃森的全名为托马斯·约翰·沃森，出身于一个





苏格兰和爱尔兰混血移民家庭。1874年他呱呱坠地时，父母已为他生了4个姐姐，父亲靠伐木和种地维持着家人的生活。他们一家住在漆邮镇附近一座既没有自来水也没有电灯的小木屋里。

那时的纽约州还处在原始状态，远没有如今的繁荣和发达。有的只是荒凉的山川和辽阔的原野。沃森一家的生活贫穷艰难。但是，和众多欧洲移民一样，他们既有忍受痛苦、吃苦耐劳的一面，又有奋发向上、不甘人后的天性。沃森无疑继承了这种传统。小时候，当他站在泥泞的道旁看着科宁玻璃公司的创业人小霍顿先生的马车疾驰而过时，心里就发誓将来也要拥有这么一辆马车——结果当然不只如此，他拥有的的是一个商用机器王国——这是权力和地位在他血液中掀起的第一次骚动。

少年的沃森性情暴躁、顽皮，因此也可以想象，他在学校里绝不是一个好学生。虽然如此，他还是捞到了可以向家里交差的八年级毕业证书。这之后，他到一所乡下的商业专科学校学习了一年的商业学和会计学，毕业后谋到了一个记账的工作。很快，他厌倦了这种呆板、枯燥乏味的工作，于是他放弃了。但这对他日后的经营活动无疑是有很大帮助的。

17岁那年，沃森找到了一份推销员的工作，这是他一生的一个转折点。他的任务是要想方设法、竭尽全力地把诸如风琴、钢琴和缝纫机之类的玩艺儿塞到农户手中。尽



管这在当时被称做是“叫卖小贩”，似乎不怎么体面，他却乐此不疲——这大概是因为在这方面他是个天才。他精明、机敏，风度翩翩，有一副如簧之舌，极富魅力。不知不觉，你就会被他迷住了。在他看来，生意就是这样做成的。

作为一个推销员，沃森不光是用脑去做，即千方百计地把生意做成，而且还用心去做——他会站在用户的角度，设身处地地考虑他们的经济承受能力。如果一个农户手上现金不足，但依然有购买的欲望，他就允许现金不足的部分用牛、燕麦、马等来支付，然后把交易所得的家畜和农作物弄到市镇上去出售，换回现金，或者他允许农户不足的部分延期支付。这种于买卖双方都有利的方法使他显得富有人情味，从而使生意信誉大大提高。

后来，沃森回忆起这段经历时，总结道：“一笔好的生意应该使得买卖双方都受益。”除了这种公理式的印象，他还发现：“在世界上，有很多人想买东西，但金钱不足。如果卖方最初只收部分款项，以后再设法回收那部分欠款，那么生意的规模就会越做越大。”

这些从实践获得的活生生的宝贵经验，使得沃森终身受益。后来 IBM 公司从穿孔片系统到计算机销售过程中所用的租赁制度，即是由此启发而来。

虽然沃森干得很卖力，成绩也很显著，但他的第一个老板，也就是借给他马车的布朗森，却乘机占尽了她的便宜。他一个星期只付给沃森 12 个美元。沃森一直被蒙在鼓

里，因为对他来说，这个数目已是相当可观的了。这种状况一直持续到有一天，一位风琴公司的推销员问他：“嗨！沃森你干得真不错。你拿多少钱？”沃森挺起胸脯很自豪地告诉了他，那个推销员告诉他：“你被耍了！”因为当时推销员拿的是佣金，而不是工资。这样老板每星期至少得付他 65 美元。沃森听后很有一种吃力不讨好、灰溜溜的感觉。人格被侮辱所带来的愤怒使他第二天就炒了老板的鱿鱼，卷起铺盖走人。这是他遇到的第一个挫折。从那以后，他总是争取按佣金取酬，保证自己该拿的那份。

这段“叫卖小贩”的生涯给沃森的影响是深远的。他从这些游说售卖活动中领略到了从商的真正奥妙和基本准则，并在以后据此创造了五花八门的推销术。当他成为商界巨擘以后，仍然对其下属和周围的人津津乐道他当小贩时的故事。

“一切始自推销，”他说，“若没有推销就没有美国的商业。”

推销，成了他踏入社会的敲门砖。

辞掉布朗森的工作后，沃森很有一种无所适从的茫然感，考虑再三，他只身来到布法罗城寻找机会。当时，布法罗是一个混乱、粗鲁和野蛮的地方，一片萧条景象。由于找不到工作，沃森陷入了万分窘迫的境地，他不得不睡在杂货店地下室的海绵堆上，为的是能省下第二天的早餐的钱。他只有一套西服，有时为了装点门面需要洗熨时，



他不得不穿着内衣在裁缝后边等待，直到那件唯一的西服被熨好为止。大概那时再富有想象力的人也不敢相信他以后会是大名鼎鼎的 IBM 公司总裁。

在布法罗，第一个赏识沃森才干的是一个名叫巴伦的推销员。他雇沃森当他的助手。不幸的是，巴伦只是一个外表华丽的江湖骗子。沃森的天真使他没有看到这一点。相反，他以为巴伦是他平生所见过的最有见识和最迷人的人，他甚至模仿巴伦戴上丝帽，披着风衣，穿着高靴儿皮鞋和条纹袜子，留着两撇八字胡，样子非常滑稽可笑。当时他们在伊利湖沿岸城乡兜售北纽约州建筑公司和贷款协会的股票，巴伦付给沃森的佣金也相当高，这使得他的腰包也开始变得鼓胀起来。

手头有了一点资本，初具羽翼的沃森心里头开始不安分起来。他不甘心老是寄人篱下，“为他人作嫁衣裳”。毕竟，当老板的滋味是很诱人的——至少比当小伙计要好。他开始“野心勃勃”地琢磨着自己做些生意。瞅准了门道之后，他开了一家肉店，并准备用以后的收入开些分店——他梦想着拥有一个零售帝国，尽管连锁店在当时的美国还不太时兴。

一年以后，沃森和巴伦一起外出销售股票。一天早晨，当沃森醒来，发现所有的钱和巴伦都不见了。于是，所有美丽的梦想像肥皂泡一样破灭了。在没有积蓄可以依靠的情况下，沃森不得不咬紧牙，含泪卖掉了他曾寄予无限希



望的肉铺。

这件事对沃森来说不能不算是一次沉重的打击。如果换了另外一个人，很可能就此将锐气消磨殆尽、卷铺盖回家种地去了。但沃森毕竟是沃森。他天性中的乐观主义，争强好胜和永不服输的精神使他经受住了这次考验并从挫折中站了起来。后来，从这些经历中产生了一些 IBM 员工必须熟悉的口号，如“把事做成”、“永远向上”、“拿出你最好的劲头来”等。

在开肉店时，沃森曾经以分期付款的方式从全国现金出纳机公司购置了一台现金出纳机。肉店倒闭了，他得去那儿移交付款责任。这时，沃森再一次表现了他与众不同的地方，他用自己灵敏的嗅觉察觉到了机会。由于使用过这种机器，沃森看到了这种机器广阔的市场前景，更重要的是，他确信自己可以让其他店主了解它的优点。打定主意之后，他走进了老板帕特森的办公室——后者正致力于把现金出纳机变成每一个现代化商店不可缺少的经营设备。二人一拍即合。沃森不久就成了该公司麾下一名重要的推销员。

这对沃森的事业来说可是一次幸运的大转折。现金出纳机公司是当时美国最著名的公司之一，它的老板名叫约翰·亨利·帕特森，是一位出生在代顿市的大亨，在美国商业史上被公认为“现代销售之父”。帕特森性格暴躁、专横但又不乏精明和远见卓识——这与沃森在某种程度上



有相似之处（大概帕特森在录用沃森时也有惺惺相惜之意吧）。帕特森深谙经营之道：他十分重视推销工作，视销售这条线为公司第一火线——这在当时不能不说是高瞻远瞩之举。因为第二次工业革命后，各种各样的企业在美国犹如雨后春笋一样，迅速建立起来，商业已发展到由卖方市场向买方市场过渡的阶段，市场营销在这时的位置便显得相当突出了。帕特森这种做法无疑是顺应了时代发展的潮流。

帕特森的天才还表现在他的创造性上。

首先，他规定和确立了一套标准的推销术，让手下的推销员们学习和使用，同时还利用开会和竞争等办法来刺激和调动他们的积极性，使公司销售额惊人的高。

其次，他把整个销售区域划分为一个个独立的区，每个区由若干个指定的人负责，这样，推销员们就用不着担心同事来抢他的生意，公司也因此而避免了重复投资和人力物力的分散（由于当时现金出纳机公司在实际上已垄断了出纳机市场，所以这种区域的划分就显得更加有意义）。

最后，帕特森在用人方面也很有眼光，他善于挑选像沃森一样质朴、文化程度不高但又野心勃勃的商界游勇，并把他们训练成美国第一流的推销人才——这实际上是把推销当做一项职业来看待了。

而且，他给予推销员的报酬也是相当丰厚的，每星期高达 100 美元（相当于今天的 2000 美元）！这对于像沃



森这样只有几年工作经历的人来说就更不寻常了。帕特森这种广揽英才的做法很符合当时美国商界混乱无序的现实——因为那是一个闯天下打天下的时代。

沃森在现金出纳机公司可以说是如鱼得水。由于他天才般的推销才能，所以很快就得到了帕特森的青睐。在帕特森的调教和指导下，他对现金出纳机的销售活动很快就轻车熟路，而且，在这样一个重视推销的环境里，他的思维容易受到激发，常常能做到举一反三，大有“青出于蓝而胜于蓝”之势。渐渐地，他在公司里的地位不断提高并起着顶梁柱的作用。

然而，帕特森是一个难以想象的独断专行、有着反常怪癖的老板。他对员工不是采取“怀柔政策”，而是以威严和恐吓来管理。他中意的经理可以得到极为优厚的报酬，但对于不讨他喜欢的人，他惩罚的手段近乎残酷，很有点“顺我者昌，逆我者亡”的味道。曾经有一个部门经理，不知道帕特森对他已很是憎恶，有一天早上，在他上班来到公司门口时，发现他的办公桌以及办公室里的其他东西都被浇上煤油在草地上燃烧。从此，这位经理再也没有进过这座办公楼。

帕特森总是解雇最好的雇员，因为他担心别人会动摇他的威信而将公司夺走，尽管他拥有公司的几乎全部股票。这看起来似乎有点不合情理，但事实确系如此。沃森的位置越来越往上升，越是接近他，两个人发生摩擦的时候就



越多。虽然沃森一直很崇敬帕特森，帕特森也很赏识他，并在1912年——即沃森在他手下干的第十六个年头，把沃森提升为公司第二把手，但毕竟一山难容二虎，强者不甘强者后，帕特森渐渐对沃森有了戒备之心。

一天，一位副总裁告诉帕特森，说沃森在拉帮结伙，扶植亲信。尽管这纯属空穴来风，子虚乌有，但对自己地位很在意的帕特森却深信不疑。于是事情就这样发生了。1913年的一天，当沃森正在销售会议上讲话时，帕特森来了。他径直走上讲台，打断沃森的发言，将在场的其他人都大大褒奖了一番，对沃森却熟视无睹，好像根本不存在这个人似的。自此以后，公司的所有高层会议和决策都把沃森排除在外——这使沃森的自尊心受到了极大伤害，又一次感到了当年那种“吃力不讨好”的感觉。于是几个月后，他递交了一份辞职报告。——这恰好正中帕特森的下怀。或许因为有点内疚，帕特森在分手之际给了沃森5万美元外加一辆小轿车。这就是沃森在他手下玩命干18年的代价。

虽然帕特森的做法很是冷酷无情，但奇怪的是，沃森对此却从未抱怨过；相反，他一直到去世都很崇敬帕特森。——这大概是他对他知之甚深的缘故吧。即使在担任IBM总裁之后，他经常说的一句话是：“几乎我所知道的所有诀窍都来自帕特森。”他的儿子沃森二世也承认，帕特森事实上是他经营之道的祖父。由此可见帕特森对沃森的影响



响之巨。

1912 年对沃森具有特殊意义。这不仅是因为在这年他被提拔为现金出纳机公司第二把手，更因为这一年他认识了漂亮的珍妮特·基特里奇姑娘并与之相爱、成婚。

事情还得追溯到他做“叫卖小贩”的时候。有一天，他的推销成绩很不错，当他赶着马车路过一家酒店时，为了表示庆祝，他走进去喝了几杯，但当他晕晕乎乎头重脚轻地走出酒店时，却发现马车及车上所有的货物都不见了。

他因此痛下决心终身禁酒（由此也可以看出沃森坚强的意志）。有趣的是，这后来成了 IBM 公司的一条硬性规定：凡是 IBM 公司的成员，一律不允许在工作期间饮酒（事实上，IBM 公司的成员就是在家饮酒也会影响他在公司的晋级和工资待遇）。非常凑巧，珍妮特的父亲是一个严格的禁酒主义长老会信徒，不仅自己与酒势成水火、不共戴天，还规定宝贝女儿将来的丈夫也要是一个滴酒不沾的人。

于是沃森的运气就这样来了：在一个乡间俱乐部的晚餐上，当珍妮特环顾四周时，发现除了自己外，沃森是唯一没有动过酒杯的人。她当时的第一反应就是：他就是我一直在找的人。

这样的爱情很有戏剧性，当然也很浪漫。当沃森收到了珍妮特发出的某种信号后，马上展开了一轮又一轮的攻势。珍妮特的父亲是一家车厢公司的总经理，在代顿城颇有名望，因此她得以受到比较正规的教育，气质朴实而又