

打造 IBM 王国黄金盛世的
首席“企业建筑大师”

中信
译丛

[美] 小托马斯·沃森 著
彼得·彼得 著

IBM 商业魔戒三部曲之 小沃森自传

Father, Son & Co.

My Life at IBM and Beyond



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



IBM 商业魔戒三部曲之
小沃森
自传

[美] 小托马斯·沃森 著
彼得·彼得

梁卿 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

小沃森自传/[美]沃森等著;梁卿译.-北京:中信出版社,2005.1

书名原文:Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond

ISBN 7-5086-0269-2

I. 小… II. ①沃… ②梁… III. ①沃森-家族-传记 ②电子计算机工业-工业企业管理-经验-美国 IV. ①K837.125.38 ②F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第125679号

Father, Son & Co. by Thomas J. Watson JR.

Copyright © 1990 by Thomas J. Watson Jr.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Bantam Books, an imprint of The Bantam Dell Publishing Group, a division of Random House, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA
ALL RIGHTS RESERVED.

小沃森自传

XIAOWOSEN ZIZHUAN

著 者:[美]小托马斯·沃森 彼得·彼得

译 者:梁 卿

责任编辑:武晓宇 蔡明菲

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:中国农业出版社印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:21.25 字 数:389千字

版 次:2005年1月第1版 印 次:2005年1月第1次印刷

京权图字:01-2004-3602

书 号:ISBN 7-5086-0269-2/F·829

定 价:29.00 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

献 给奥利弗和我的孩子们：汤姆、珍妮特、奥利弗、苏珊和海伦

并献给给了我信心的福利特·布拉德利



前言

Father, Son & Co.
My Life
at IBM and Beyond

父亲1956年去世的时候——我被任命为IBM的总裁刚刚6个星期，那段日子我成了整个美国最没有安全感、最惶惶不可终日的男人。10多年来他一直在培养我做他的接班人，而我则跃跃欲试，趾高气扬，有些迫不及待。现在，顷刻之间，我得到了这个梦寐以求的位置——却失去了父亲，他再也无法在我身后做我强大的后盾。商业精英的后代无力续写前辈辉煌的故事不胜枚举，这样的事例我听得太多了。我能体会他们发现自己无力胜任父辈嘱托时的恐慌和绝望。我担心自己也会步他们的后尘。然而在父亲去世一年后，我对妻子宣布：“虽然父亲不在身边，我也已经坚持了12个月！”

我又坚持了一年，然后又过了一年。计算机时代拉开了序幕，IBM得到了充分的发展：我担任执行总裁期间，公司的规模扩大了10倍。1971年我退休时，留给后人一个年利润75亿美元的企业，我常想父亲对此一定会非常满意。他在世的时候就一直预言，有朝一日IBM会成为世界上规模最大的企业。

我与父亲的生活紧密地交织在一起。也许是为了不给父亲丢脸，也许纯粹是由于个性偏执，我有一种强烈的欲望，那就是我要向全世界证明，我也可以像他那样卓尔不群。在这场竞赛中，我从来没有宣布自己是赢家，因为我的许多决策都是在他的影响下制定的。不过我想，人们会说我这个儿子没有玷辱父亲的英名，至少就这一点来说，我是成功的。

情况也可能完全不同。我所拥有的优越的家庭背景——私立学校、游历过世界各地、豪富的家庭资产，

往往可以毁掉儿孙的前程。我知道自己应该沿着父亲的足迹走下去，却不知道该怎样做。我对父亲充满敬畏之情，可是我们两个人都脾气暴躁，我简直不能和他待在一个房间里，更别说向他学习经营公司的谋略了。

年轻时我意志消沉，不求上进。在布朗大学，我在驾驶飞机和游手好闲中度过了大部分时光，勉强强地毕了业。在毕业班年刊上，每个学生的照片旁边都要写一行评语。我的照片旁边只写了我上过的预备学校的名称，除此之外再没有什么值得一提的了。我没有突出的优点，没有凭借自己的力量取得的成功，也不知道如何向他人表示同情和理解。我是一个十足的花花公子，也完全称得上是一个飞机发烧友。

假如没有第二次世界大战的爆发，也许我永远也不会成为现在的自己。1939年后，我最热衷的业余爱好——飞行，突然成了一件严肃的事情。我参加空军，当了一名飞行员，学会了怎样为全体机组成员的生命负责。在军队服役期间，我摆脱了父亲对我的影响，到1943年我已经当上了空军中校。虽然自那以后我的军衔再没有得到提升，但战后归来我第一次对自己满怀信心，我相信也许我有能力管理IBM。可是战前我的表现如此乏善可陈，父亲很难相信我可以担当如此重任。过了很多年他才说服自己相信我确实变了，但我想直到最后一刻他都没有十足的把握。他把IBM的大权交给我的时候，《纽约时报》在头版刊载了我们的合影，你可以在照片上看出他的这种疑虑。照片上我们在书架前面握着手，都穿着细条纹的西服。我的神态表情流露出一副踌躇满志舍我其谁的架势，而父亲的脸上却浮现出一丝轻微的、怀疑的微笑。

他经营IBM公司长达42年之久，我经营了15年——加起来我们父子管理IBM长达60多年。我的成就是带领公司进入计算机业，但是他奠定了IBM在商业中的地位。我参加空军的时候，他把IBM从一个名不见经传的小企业发展成年收入近4 000万美元的大公司。但在美国的商业蓝图上，IBM依然是无足轻重的小字辈，可是多亏了父亲的营销天才，IBM的规模迅速扩大，利润也十分可观，引起了人们的高度关注。父亲懂得怎样树立形象，在这一点上 he 可以与世界上最优秀的推销员媲美。1939年的纽约世界博览会期间设立了三个专门的节日，一个是通用汽车日，一个通用电气日，还有一个IBM日——两头大象和一只蚊子得到相同的礼遇。在博览会期间，我们甚至请市长拉·瓜迪亚（La Guardia）担任我们的嘉宾。连父亲的密友富兰克林·罗斯福总统也发来了贺电。

第二次世界大战后的十年间，父亲在工作中把他管理企业的诀窍传授给了我。我们之间风波迭起。在公开场合他对我赞不绝口，我总是从其他人那里听到他夸赞我作为经理人目光敏锐，头脑灵活，才华横溢。可是私下里，父亲和我之间频繁地爆发可怕的争吵，一次又一次我们置于彼此疏远、冷淡的边缘。这些争吵常常以流泪告终，我泪流满面，父亲也老泪纵横。

我们就公司的每个重大问题发生争执——如何为IBM的壮大筹集资金，接受还是反抗联邦法庭的反托拉斯诉讼，家族的其他成员应该在IBM中扮演什么角色。大约在1950年左右，我的目标（这也是一个我们始终无法达成一致的棘手问题）是尽快进军计算机业。这意味着聘请数以千计的工程师，投入数千万美元建造新工厂和实验室。风险之大让父亲有些犹豫，虽然他和我一样很早就敏锐地感觉到了电子业务的巨大潜力。

在接管IBM后，我为各种变革打开大门。计算机业是一个崭新的行业，我始终觉得如果IBM不能把握机会，就会被别人抢占先机。于是我们好像驾驭着一匹全速奔跑的骏马，以其他任何公司难以企及的速度大规模扩张。我们的扩张速度如此之快，以至于几年来我们不得不努力解决培训两万名甚至更多新员工的问题。

我始终站在公司雇员看得见的地方，站在第一线，确立一种快节奏。我从父亲那里学会了如何抓住机会果断做出决策——亲自答复雇员的投诉，大幅度降低功效不够理想的新电脑的价格等——我可以充当IBM怎样开展业务的楷模。与此同时，我有一些公司事务以外的爱好是父亲难以理解的。在我的书桌最上面的抽屉里有一张单子，上面列举了我渴望实现的冒险活动，如攀登马特峰，追溯库克上尉的南海航行等。

一切在1970年发生了改变，那一年我心脏病发作了一次，当时我只有56岁，我想很多管理人员会在心脏搭桥手术的伤口痊愈之前就回到办公室。可是住院的经历改变了我的生活。

一天夜里我感到胸痛，被推进急救室。他们开始监测我的身体的各项功能指标。第二天一大早我拦住医生说：“听着，我要离开这里。我最好的朋友去世了，我必须去参加他的葬礼，然后我要乘飞机去梅奥诊所医学院发表就职演说，然后——”他对我说：“你哪儿也不能去。你的心脏病发作了。”他们把我推进高级护理室。

我对医生马克·纽伯格（Mark Newberg）的好感与日俱增。在接下来的三个星期，我们经常在一起聊天，后来有一天早上他凝视着我的眼睛说：“你为什么 not 马上离开IBM？我想你已经证明了自己有能力在那里干出一番事业。”

他走了。我不想吃午饭，这句话使我产生了强烈的震撼。吃饭时我开始考虑自己多年肩负的责任以及离开公司后可以做的事情。第二天早上天一亮我就醒了过来，起床后我向护士站要了一杯咖啡。回到自己的病房，阳光从窗口倾泻进来，几十年来我第一次感到心情舒畅，好像卸下了千斤重担。

出院前我告诉IBM的管理层，说我在考虑辞职。董事会千方百计挽留我。他们分别找我谈了话，后来又三三两两地前来劝说。可是我去意已决，知道自己做出了正确的选择。我热爱生命胜于热爱IBM的事业。父亲永远不会做

出类似的决定，但我想他会尊重我的选择。

这本书讲述我和父亲之间发生的事情、我独立经营IBM的岁月以及我离开公司后的所作所为。我和父亲在他创建的这项伟大的事业中既相互关爱，又斗智斗勇。我尽了自己的一份力量，然后在20年后离开了它。在这个过程中我懂得许多关于权力的道理：服从它，争取它，继承它，运用它，放弃它。望子成龙的父亲和被寄予厚望的儿女的许多教训我都领受了。很多子辈的年轻人向我请教自己是否应该沿着父亲的道路进入商界，我的回答是：如果你能忍受，就勇往直前吧。



目录

Father, Son & Co.
My Life
at IBM and Beyond

前言

001 第 1 章 捣蛋鬼汤米·沃森

在肖特希尔斯，我以“捣蛋鬼汤米·沃森”的绰号闻名。不管什么地方出了麻烦，好像都和我脱不了干系。20世纪20年代，青春期的逆反还没有被广泛理解，所以我颇为招人嫌恶。

007 第 2 章 做旅行推销员起家的父亲

父亲坐在一个木桩上，看起来好像漫画中19、20世纪之交的旅行推销员，他戴一顶丝绸帽子，穿一件束腰的长外衣，鞋扣高及脚腕，条纹袜子露在外面，还留着可笑的翘八字胡须。

015 第 3 章 童年家庭生活——父母间伟大的爱

“汤姆，当时他看起来好像受了很大的打击，心烦意乱，我一下子意识到他是多么爱我——我再也没有提起这件事。”

021 第 4 章 自尊、尊敬、抑郁——长大成人的岁月

每次出门旅行，都好像标志着父亲和我将开始建立一种温暖的、亲昵的默契。可是一回到家里，父亲马上又变得难以接近了。

027 第5章 事业有成的父亲和面临困境的儿子

父亲在IBM取得辉煌胜利的同时，我却差一点儿连中学的学业都没有完成……

033 第6章 初涉爱河

虽然我当时只有19岁，还没有上大学。对这个姑娘的爱让我第一次体验了难分难舍的真情，直到5年以后我遇到后来成为我的妻子的女人，我再没有过其他情感经历。

039 第7章 纠正航向的小船

在某种意义上，通过他的道德说教，他的以身作则和他对我的荒唐行为的容忍，父亲这位老绅士潜移默化地感染了我。我在布朗大学上到二年级时，开始学习怎样管束自己。

045 第8章 欧洲之旅

我们7月3日告别，我和赫伯特·休斯顿第二天早上在华沙下了火车，这一天好像是我的独立日。我23岁，毫无生活经验，要独自应对可能遭遇的一切……

053 第9章 那是沃森先生的儿子

父亲在这个小镇享有很高的声望，当我胳膊下夹着书从大街上经过时，人们会指指点点地说：“那是沃森先生的儿子。”

061 第10章 我在IBM当推销员

他说：“噢，见鬼，我对那玩意不感兴趣，我只是听说你是托马斯·沃森的儿子，想告诉你很多和你的处境类似的年轻人一事无成。很高兴见到你，沃森先生。”然后他就起身送客了。

069 第 11 章

从推销员到飞行员

如果欧洲没有发生战争，我的生活可能永远都不会出现转机。美国卷入战争似乎是不可避免的，我想参军，在战争爆发后当一名飞行员。

077 第 12 章

在空军中开辟自己的事业

置身其中我感到兴奋，虽然我的职位没有某些人提升得快，也没有赢得那么多军功章，但我的成功是自己的。我一生中第一次不必担心生活在父亲的阴影之下。

089 第 13 章

战后重返IBM

奥利弗说：“汤姆，你喜欢玩乐，很难相信你真想管理IBM。不过只要你全身心地投入做一件事情，我从来没有见你失败过。”

VII

103 第 14 章

转型中的IBM进入电子市场

“爸爸，我们应该把它投放市场！即使我们只卖出八台十台，也可以做广告说，我们用了世界上第一台商用电子计算器。”

115 第 15 章

碰撞、冲突与融合中的发展

未经缓冲后“稀释”的托马斯·沃森是难对付的。他现在是美国商界规模最大、成就最辉煌的独幕剧表演者，近2.2万人在他的统辖下工作，他们仿佛是他个人的延伸。

125 第 16 章

聚光灯下羽翼渐丰的小沃森

虽然我不幻想与父亲平起平坐，但我希望自己终有一天在世界面前代表IBM……

133 第 17 章 爱恨交织的三父子

我的日益杰出让父亲寝食难安。他想让我当IBM的总裁，但他不喜欢和别人分享聚光灯下的荣耀。多年来，在我尚未取得自己的成功之前，迪克在快步追赶自己的想法总是让我不安。

145 第 18 章 进入电子时代的IBM

我常想，假如没有我在旁边不停地督促和鼓动，父亲最终也会把IBM推入电子时代，因为他对计算速度情有独钟。

159 第 19 章 争吵难掩父子情深

我们的争吵没有因为这封信告终，但我们双方对彼此的某种怨恨之情得到了化解……

173 第 20 章 不容轻视的总裁

每当我在公众场合露面，身后总有IBM的强大后盾。它在我身后吹响发出信号的口哨：“看看这家公司，这是它的总裁，不要轻视他，因为他明白自己在干什么。”

183 第 21 章 从家族企业向专业化管理的过渡

我们明白，随着公司距离“财富500强”企业的称号越来越近，IBM将必须彻底改变面貌。每一家艰苦创业发展起来的公司要想成功，最终必将面临向专业化管理的过渡。

201 第 22 章 不可愈合的巨大悲恸——父亲的离去

我对未来一片茫然，没有了自己与之抗争的父亲，我不知道将来会怎样。在频繁的争吵背后，没有人像父亲这样对我的人生施加了如此巨大的影响。

217 第 23 章 威廉斯堡会议

而对IBM的经理们来说，1956年在威廉斯堡的会议简直就是一场革命。

229 第 24 章 驾驭脱缰的野马

我成功地对IBM进行了大量改革——我们的组织方式、我们销售的技术、公司的外观和形象等，而最艰巨的任务是我和威廉斯所谓的“驾驭脱缰的野马”：在公司成倍增长的同时保持IBM一贯的风格。

239 第 25 章 汤姆·沃森一家

我们好像应有尽有：我的成功、奥利弗的美貌，还有6个聪明活泼的孩子。然而，实际生活并不总像表面上看起来的那么理想。

IX

249 第 26 章 系统/360——重组了计算机业

事实是，我们凭着“系统/360”重组了计算机业，客观地说，它是我职业生涯中最辉煌的胜利。

263 第 27 章 反省自我的管理者

我不是IBM惟一的在“360”危机之后反省自我的管理者。

275 第 28 章 IBM的黑色星期五

司法部提起大范围的反托拉斯诉讼，指控我们垄断计算机业，要求法庭把IBM分拆为若干家小企业。

285 第 29 章
事业生涯的第一次严重滑坡

尼克松时代的经济萧条始于1969年中期，它比人们的预期历时更长，影响更深，在我的事业生涯中IBM第一次遭遇严重的滑坡。

295 第 30 章
渐渐退出IBM

逐渐退出IBM花费了我几年的时间。

303 第 31 章
短暂的苏联之行

1981年1月15日下午，我和奥利弗在谢列梅耶沃机场登上美国空军的直升机，我作为外交家的短暂而不快的经历就此结束。

313 第 32 章
回想一生

我明白，现在到了该接受事实的时候了，那就是我老了。

321 致谢

Father, Son & Co.

My Life

at IBM and Beyond

第 1 章

捣蛋鬼汤米·沃森

在肖特希尔斯，我以“捣蛋鬼汤米·沃森”的绰号闻名。不管什么地方出了麻烦，好像都和我脱不了干系。20世纪20年代，青春期的逆反还没有被广泛理解，所以我颇为招人嫌恶。

1987年春天，过了73岁生日后不久，我就驾驶直升机去追寻童年的足迹。我独自一人沿着熟悉的路线向前飞行，我多年的习惯是每当想看看什么，总会独自一人驾驶直升飞机出发。直升飞机噪音很大，有时候难以驾驭，不过它的好处是你可以按照自己的意愿想在哪里降落，就在哪里降落。你可以落在茫茫海面上一块10平方米见方的光滑岩石上，也可以轻盈地停在朋友的屋后花园里。在这个春天的日子里，我想看看自己成长的地方是否一如过去，容颜依旧。

我从曼哈顿沿着哈德孙河一直向前，朝着百老汇街偏西的方向飞行，早年我父亲下班后在百老汇西侧乘坐渡船回家。父亲在哈德孙河的新泽西一侧乘坐火车。我沿着铁路的方向飞过新泽西绵延起伏的群山和广袤无垠的田野。在火车上，父亲会跟其他早年的郊区居民谈论政治问题，比如美国《商业周刊》杂志的创始人马尔科姆·缪尔（Malcolm Muir），还有洛克菲勒中心的主要设计者之一、建筑工程师安德烈·福伊霍（André Fouihoux）等。

我在距离纽约约32公里的肖特希尔斯的乡村度过了少年时代。20世纪20年代，那是一个引领风尚的社区，像父亲一样往返市郊之间、被称做“商业成功人士”组成的家庭构成了这里的主要居民。这里有一个火车站、一座圣公会教堂、一所私立学校和一所公立学校。每家的房子都坐落在三五亩见方的大块土地上，显得高大而醒目。我毫不费力地看到了自己曾经居住过的有三角墙的大房子。它位于一座小山的山顶，几乎与我们原先在此处修建的第一所房子一模一样，第一所房子被父亲不小心一把火夷为平地。房子失火时我5岁，父亲尚处于早年艰苦奋斗、债务缠身的窘境。他想演示一下壁炉的用途，不料发生了火灾。此后他的防火意识大大加强，现在的屋顶是用石板搭建的。

屋后有几只鸡笼，一片大大的菜园和一个马厩；现在这些东西都不见了。不过我看见了长长的蜿蜒的车道，我11岁时妈妈曾在车道上教过我开车。附近的两个池塘映入我的眼帘，池塘是我少年时光的重要见证。当年这里是未开发的乡村，距离我们这个小镇不远的地方有人靠在当地沼泽地诱捕野生动物为生。我们搬来的时候，池塘周围没有人家，只有一座高大的木结构冰库，冬天马拉雪橇会拖来巨大的冰块。我十一二岁时经常和朋友们带女孩子躲在冰库后面玩接吻游戏。

我想把直升机停降下来，在附近走一走。可是现在池塘岸边的房屋密密麻麻，没有地方着陆。于是我继续高飞，沿着一条蜿蜒曲折的道路向前。过去我们常常经这条路开车去父亲的乡村别墅：1927年他买了一个农场，那时他经营IBM已经13年，刚刚尝到财富滚滚而来的滋味。农场在奥德维克（Oldwick）镇附近，位于肖特希尔斯以西32公里的地方，我们给它起名为“山山谷谷”。我一下子就找到了奥德维克镇，可是寻找镇外的“山山谷谷”时，四通八达的高速公路和鳞次栉比的摩天大楼让我眼花缭乱，我始终没有

找到它。

在肖特希尔斯，我以“捣蛋鬼汤米·沃森”的绰号闻名。不管什么地方出了麻烦，好像都和我脱不了干系。20世纪20年代，青春期的逆反还没有被广泛理解，所以我颇为招人嫌恶。学校里的大多数孩子都可以看到，只要一有机会我就会浪荡度日，每个人都觉得我一无是处。我只有屈指可数的几个朋友，其他孩子不屑与我为伍。更糟糕的是，他们对我惟恐避之不及，而我又对这种状况非常敏感。

10岁时我和一个叫乔的朋友在附近正在建造的房子周围玩耍。通往网格门廊的门没有关，我们看到里面有几桶油漆、刷子和松木油。我们偷了几桶油漆，把它们涂在一条街道上。

母亲向我们问起这件事，我们老实交代说油漆是偷来的。以前她为小偷小摸教训过我，可是不起作用，我想这一次她确信除非采取出乎意料的方式，否则我最终会走上犯罪的道路。母亲一向亲切随和，性格温柔，但是当我的行为太出格时，她就会采取强硬措施。于是她把我们带到警察局。她一定事先给警长打了电话，他和我们握了握手说：“很高兴见到你们。我想告诉你们我们这里关了些什么人。我们这里有杀人犯和抢劫犯，不过大部分被关进去的是小毛贼。”

003

这一次我们大开眼界。警察局有一个我以前从来没有见过的东西：一个只容站立的约半个电话亭大小的笼子。笼子前面可以打开，你跨过一根栏杆，然后他们就把你锁起来。这一定是用来审讯嫌疑犯的。你的身体可以稍微活动，可是出不来。我到现在仍然记得看到那个东西时的感觉。然后警长把我们带过去，关进一间牢房。

“一旦被关进监狱，日子可就不好过了，”他说，“大部分人成了惯犯，一辈子就完了。”我后来想像过一种情形：我被抓起来关进监狱，而其实我没有犯任何罪。

母亲因为我们忙得没有一分钟空闲。她结婚很晚，结婚时已经29岁，紧接着在6年里生了4个孩子——我、两个妹妹简和海伦，还有亚瑟，大家都叫他迪克。虽然我是最大的孩子，但母亲却不指望我帮忙照看弟弟妹妹，所以我小时候很多时候都很自由。我喜欢迪克，可惜他年纪太小，不能充当有趣的伙伴。海伦排行老三，她一向是个默契的朋友。如果她看见我偷了一包糖果回来，她就想知道是什么东西，不过我可以相信她会在父母面前守口如瓶。相比之下我和简的关系较为棘手，虽然她跟我年龄更相近，她有时候也和我一起搞恶作剧，可是过后她会觉得后悔并向父亲坦白一切，让我惹上麻烦。更糟糕的是，简是父亲的宝贝。他会想方设法满足简的愿望，而她总是用一个奇怪的名字“我的乔伊”称呼他，而不是叫他爸爸或者爹爹。这个称呼刚开始是为了表示亲昵，后来她却这么叫了他一辈子。母亲认为父亲偏爱简很不应该，但对此她毫无办法。