

世纪人物传记故事丛书

蓝色巨人——沃森

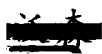
方斐



北京图书馆出版社

60/483/15

蓝色巨人



方 安 编 著

北京图书馆出版社

图书在版编目(CIP)数据

世纪人物传记故事丛书 第二辑/刘俊峰主编.-北京:北京图书馆出版社,1997.1

ISBN 7-5013-1351-2

I. 世… II. 刘… III. 故事-中国-当代-丛书 IV
.1247.8-51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 19139 号

书名 世纪人物传记故事丛书(第二辑)
著者 刘俊峰 主编

出版 北京图书馆出版社(原书目文献出版社)
发行 (100034 北京西城区文津街 7 号)
经销 新华书店
印刷 首都师范大学印刷厂

开本 787×1092 毫米·1/32
印张 60 印张
字数 1050(千字)
版次 1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷
印数 1—10000 册

书号 ISBN 7-5013-1351-2/K·233
定价 75 元

《世纪人物传记故事丛书》

第2辑

主 编:刘俊峰

副主编:王长春 张天龙

本辑书名:

《英国中坚——丘吉尔》

《帝国狂人——希特勒》

《蓝天骑士——米高扬》

《超越与毁灭——尼采》

《蓝色巨人——沃森》

《喜剧泰斗——卓别林》

《世界首富——堤义明》

《音乐探索者——斯特拉文斯基》

《美国战神——麦克阿瑟》

《文学行者——海明威》

《和平斗士——曼德拉》

《军火大王——杜邦》

《黑色闪电——刘易斯》

《航天奇才——冯·布劳恩》

《亚洲龙种——李嘉诚》

前 言

在美国纽约曼哈顿第 57 大街，有一栋蓝色的大楼，这就是世界上最大的电脑公司 IBM（“国际商用机器公司”的英文缩写）的总部。IBM 被称为“蓝色巨人”，它在计算机工业界的地位几乎是不可动摇的，在相当长的时间内，IBM 的制造标准就是计算机工业的制造标准，不能与 IBM 兼容的计算机是无法占有市场的。我们今天所说的“兼容机”，指的就是与 IBM 软硬件系统兼容。

然而，你知不知道，IBM 的创始人是一位文化水平不高的乡村货郎？而 IBM 创立之初生产的也只是一些磅秤、绞肉机之类的简单机器？在电脑刚兴起的时候，IBM 的创始人差一点错失良机？

作为一个百年老公司，IBM 经营的产品几经变化，先后经历了打孔机时代和计算机时代，但在近百年的发展过程中，IBM 一直保持着旺盛的发展势头。其间决定性的因素是公司创始人托马斯·沃森和他的儿子小托马斯·沃森出色的领导和独特的经营思想，可以说，IBM 的传奇就是

沃森父子的传奇。

IBM 和沃森父子无疑有很多法宝，其中，“思考”是一切的核心，有了“思考”，才会有租赁制，才有“360 型系统电脑”，才会有 IBM 的一切，这也就是本书中要讲的。

目 录

第一章	初出茅庐.....	(1)
第二章	百年之基.....	(9)
第三章	壮大发展	(16)
第四章	IBM 的法宝	(23)
第五章	战时大发展	(30)
第六章	父与子	(37)
第七章	人事之争	(45)
第八章	羽翼丰满	(52)
第九章	兄与弟	(59)
第十章	计算机的诞生	(66)
第十一章	新旧交替	(73)
第十二章	大步前进	(80)
第十三章	大手术	(88)
第十四章	逝世	(96)
第十五章	脱胎换骨.....	(104)
第十六章	执电脑业之牛耳.....	(111)
附录一：沃森父子年谱		
附录二：推荐书目		

第一章 初出茅庐

1874年，托马斯·沃森生于纽约州漆邮镇上一个苏格兰和爱尔兰混血移民家庭，他有四个姐姐。当时，纽约州还很原始，沃森一家住在镇上一座没有自来水的木屋里，全家靠伐木和种地为生，过着清贫的生活。

沃森没有子承父业。17岁时，他已经开始赶着一辆马车到一些农户家里去推销钢琴、风琴和缝纫机。推销成了他踏入社会的敲门砖。多年以后，沃森回忆起自己早年当推销员的往事仍津津乐道。他说：“一切始自销售，没有销售就没有美国的商业。”

沃森在刚开始推销工作时就显示出他的才干。当时，一般农户手中并没有多少现金。农户购买钢琴或缝纫机时，现金不足的部分常用燕麦、马、牛等来支付，沃森就将交易所得的家畜和农副产品弄到市镇上去出售，换回现金，这样一来，沃森不但自己做成了生意，而且买主十分高兴。后来，他在回忆这段经历时说：“一笔好的生意，应当使买卖双方都受益。”尤其令人高兴的是，他悟出了一个重要的道理：“在世界上，有许多人很想买东西，但金钱不足。如果卖主

最初只收部分货款，以后再中途收回那部分款，那么，生意的规模就会越做越大。”这种经验促使他在日后的企业管理中采用了租赁制度。

第一个雇用沃森的人叫布朗森，搞五金生意。他借给沃森一辆马车，一个星期付 12 块钱。沃森认为这是个不小的数目，比漆邮镇银行的出纳员拿的钱还多。直到有一天一位风琴公司的推销员问他：“你干得不错，你拿多少钱？”沃森自豪地告诉他，他说：“你被人家耍了！”他告诉沃森，推销员通常拿的是佣金，而不是工资。如果按佣金算的话，布朗森应每周付沃森 65 美元。第二天，沃森辞去了工作。从那以后，他总是争取按佣金取酬，保证拿到他该拿到的报酬。

向农户出售缝纫机并不容易。19 岁那年，沃森去布法罗找工作。当时的布法罗是个混乱、粗鲁和野蛮的地方，经济一片萧条。由于找不到工作，沃森很快陷入困境。有时他不得不住在杂货店地下室的海绵堆上。他只有一件西服，当他有钱熨洗衣服时，他得穿着内衣在裁缝店后边等着，直到衣服被熨好。

在布法罗市，沃森认识了一个叫巴伦的推销商。他雇沃森当助手。巴伦的主要业务是在伊利湖沿岸兜售北纽约州建筑公司和贷款协会的股票。沃森工作卖力，收入也相当不错。积累了一些钱后，他开了一家肉店，并准备以后发展成

连锁店。他的美梦被巴伦无情地粉碎了。一年以后，在一次外出销售旅途中，一天早上沃森醒来时，发现巴伦不见了，他带走了他们所有的钱。沃森没有储蓄可以依靠，不得不卖掉了他的肉店。

沃森没有被挫折击倒。要是那样的话，一个大企业家也许就埋在纽约州的田地里了。

一个偶然的机，沃森在当时著名的现金出纳机公司找到了一份工作。这是沃森事业中一次幸运的转折。

现金出纳机公司归约翰·亨利·帕特森所有。当时，现金出纳机正成为每一个现代化商店不可缺少的经营设备。沃森曾使用过这种机器，所以他确信可以让其他的店主了解它的优点。果然，沃森很快成了此公司的重要推销员。

帕特森在美国商业史上堪称“现代销售之父”。他的天才是把一些象沃森一样淳朴的、文化程度不高但又野心勃勃的商界游荡者挑选出来，把他们训练成一流的推销人才。他让他的推销员们学习和使用一套标准的推销术，利用开会和竞争等方法来刺激和鼓励他们的积极性，使他们的销售额高得惊人。他给推销员的报酬很优厚，一周 100 美元，其购买力相当于今天的 1500 美元。这对于一个只有几年工作经验的人来说，是不寻常的。在此之前，推销是一份下贱的工作。是帕特森改变了它的形象。

帕特森的发明之一是把整个销售领域分成数个独立的王国，这样，推销员们不用担心被同事抢了生意。1899年，沃森被帕特森选派到纽约州罗切斯特地区当分店经销代理人。

罗切斯特并不是一个理想的推销地区。在全公司16个分店中，它的销售成绩当时倒数第一。沃森对自己被提拔十分感激，因而工作特别卖力，成绩斐然。几个月后沃森就使该地区的营业额在全公司的排名榜上上升到第6位，当时该地区已拥有16万台出纳机，市场接近饱和。若想进一步扩大营业额，唯一的办法是把主要的竞争对手——霍尔伍德现金出纳机公司挤出罗切斯特，占领该公司在罗切斯特的市场。

帕特森要求沃森在竞争中不择手段，不计后果，只求尽快彻底打败对手。帕特森和他的主要助手设计了一整套对付竞争对手的手段。例如，他们吓唬霍尔伍德公司潜在的买主说，霍尔伍德公司制造的产品不可靠，侵犯了全国现金出纳机公司的专利权，如果购买了该公司的产品，就将陷入到一系列的官司中，弄不好还要倾家荡产。又如，全国现金出纳机公司仿造霍尔伍德公司的产品，而且仿造得极其相象，并以真品价格的1/3左右出售。使那些以200美元的价格买了霍尔伍德公司的出纳机的顾客，质问为什么别人以65

第一章 初出茅庐

美元就可买到同样的产品，霍尔伍德公司职工不得不耐心地向顾客作出解释。

沃森也曾考虑过帕特森的做法是否太过分，但他仍然忠诚地执行了帕特森的指示，为了公司的利益去奋力厮杀。有一天，一个霍尔伍德公司的推销员曾毫无戒心地对沃森说，他将于次日去 20 英里外拜访一位可能的主顾。第二天，当他赶到顾客那里时，却碰到了沃森。原来，沃森获得这个信息后，第二天黎明就驾着马车抢先赶到客户家中，夺走了生意。后来，沃森在训练 IBM 的推销员时，常常以此为例，让大家把握住每一个机遇。

经过一番你死我活的竞争，沃森终于挤垮了霍尔伍德公司，垄断了罗切斯特市场。

1908 年，沃森再一次为了公司的利益铤而走险。他的任务是挤垮经营出纳机的中间商。他带着 100 万美元悄悄地来到纽约，在一家经营出纳机的商店附近开了一家商店，该店的主人名叫布雷宁。当时全国现金出纳机公司名气很大，沃森此行的目的若是走露风声，必然后患无穷。所以，一切都在秘密地进行着。由于沃森开店的目的不是获得利润，而是挤垮布雷宁，所以，他把出纳机的零售价压得很低，顾客都被吸引到他的商店，使布雷宁的商店门可罗雀，不断蒙受损失。最后，布雷宁不得不以 21000 美元的价格将商店

卖给沃森。

沃森接管了布雷宁商店之后，交给手下人去经营，自己又去清理另一家商店。当沃森将纽约市场清理完毕之后，又转移到费城、芝加哥等地，所到之处，频频告捷。沃森的成功得到了帕特森的赏识，他在公司的地位开始显得举足轻重。

事业成功的同时，沃森也逐步过上了美满的家庭生活。在现金出纳机公司总部所在地代顿城里，沃森是个引人注目的单身汉。人们经常看到这个身材修长、仪表英俊、穿着考究的人开着一辆漂亮的轿车四处兜风。他已经有了足够的钱供养母亲和姐姐，他把他们安顿在纽约罗切斯特一座石砌的大房子里。唯一的缺憾是他还在等待着一位既聪明又有社会地位的女士来做他的妻子。

沃森声称他一生中最成功的推销是说服了珍妮特·基特里奇做他的妻子。基特里奇家是代顿城的望族。她的父亲是巴尼和史密斯铁路车厢公司的总经理。她常说，她第一次注意到沃森是在一个乡间俱乐部的晚餐上，当她环顾餐桌时，发现除了自己外，沃森是唯一没动酒杯的人。她的父亲是一个严格的禁酒主义长老会教徒。她知道她挑选的伴侣必须经过他的同意，因此，她当时立刻想到：“这就是我要和他结婚的人。”她的父亲同意了这桩婚事，帕特森更是高

兴，他总是希望他的雇员在代顿社区能取得更高的地位。当沃森夫妻去西海岸观光度蜜月回来后，帕特森出人意外地送给他们一把房门钥匙，这座新房就在帕特森家旁边。此时的沃森大概不会想到，仅一年多之后，帕特森就会把他驱逐出现金出纳机公司。

这里有必要提一下帕特森。帕特森是一个难以想象的独断专行的老板。他以威严和恐吓来管理员工。在一次时间较长的销售会议上，他认为有些人没有集中精力，就顺手抄起一把斧头将一台现金出纳机当场砍得稀烂。他所中意的经理可以得到优厚的报酬，对于那些不讨他喜欢的人，他惩罚的手段简直近乎残酷。曾经有一个部门经理，他不知道帕特森已对他十分憎恶，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他办公室里的其他东西都被浇上煤油在草地上燃烧。从此他再也没有进过那座办公楼。即使后来沃森在 IBM 以独裁专横闻名，但比起帕特森也逊色多了。

帕特森总是解雇他最好的雇员。他几乎拥有公司的全部股票，却不合情理地担心某个雇员会将公司夺走。沃森的结局是由于有一个副总裁在帕特森那儿说了坏话。他说沃森拉帮结伙，扶植亲信。1913 年的一天，沃森正在销售会议上讲话，帕特森来了。他径直走上讲台，打断沃森的发言，

将在座的其他人褒奖一番，完全不理睬沃森。虽然沃森的办公桌没有被搬出去烧毁，但自那以后，沃森再也不被邀请去开会。遇到什么事情，帕特森也不再找沃森商量了，他的自尊心受到极大的伤害。几个月之后，帕特森把他开除了。

沃森被开除后，公司许多职工私下对他的遭遇鸣不平。沃森本人对此事的看法却有些出人意料。他从来没有抱怨过，并且一直到去世都在崇敬帕特森。他经常说：“几乎我所知道的做生意的所有诀窍都来自帕特森。”

就是这个帕特森，以他巨大的威力、统治权和不常有的极度残暴支配了沃森的一生，使沃森永远也摆脱不了他暴烈个性的影响。

第二章 百年之基

1914年的冬天，沃森带着一颗受伤的身心，拖家带口来到纽约。这时的沃森已近40岁，没了工作，没了安身之所。

让人佩服的是沃森在这种情况下仍能保持对工作的挑剔性。他自信能找到工作，因为他几乎能推销所有的产品，是一个颇有名望的推销员。他拒绝了电气船舶公司和雷明顿武器公司的招聘，因为这两家都靠在第一次世界大战中做军火生意而保持公司的兴隆。沃森认为，战争一结束它们就没有生意可做了。他也放弃了道奇汽车公司的机会，因为道奇兄弟不同意他提出的要求。他要求按股份分红，而不是做一个领工资的被雇经理。

两个月后，他遇上了IBM前身的奠基者查尔斯·弗林特。当时弗林特是美国和全世界最大的富豪和企业家之一。他主要投资于汽车和飞机工业，在军火买卖中也赚过大钱。弗林特有一双伯乐般的慧眼，善于鉴别精明和有雄心的人。他认定沃森是一个非同一般、前途无量的人，无论做什么事情都会获得成功。

弗林特聘用沃森为计算制表记录公司的经理。此公司是他于 1911 年组建起来的一个小杂烩，所出的产品有天平、磅秤、计时钟和制表机等。沃森之所以对这家公司感兴趣，是因为公司的产品与办公室的职员们密切相关。当时美国的工业正以前所未有的速度发展，很多公司都陷入了繁重的文书工作，急需实现办公自动化。因此，沃森深信，计算制表记录公司的产品虽然还很落后，但却具有广阔的前景。

沃森进入公司后采取的第一个重要步骤是，向公司的最大债权人担保信托银行借贷 5 万美元，用于改进现有产品和开发新产品。只沃森深深懂得，如果不能及时地开发新产品，而只依靠推销员拼命地推销现有产品，公司是不会有前途的。当银行指出公司已欠债 400 万元，没有资格再要求贷款时，沃森回答：“负债只说明过去，这笔贷款是为了未来。”银行被沃森的巧妙推销辞说服了，同意借给他 5 万美元。

沃森着手解决的第二个难题是，调动起公司 1200 名职工，尤其是 400 多名推销员的积极性。由于当时公司欠了几百万美元的债，是公司自有资产的 25 倍，所以职工忧心忡忡，士气极低。

为了激励职工，沃森还模仿帕特森的某些做法。例如，