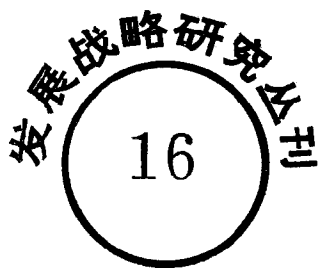


中国科学技术情报研究所



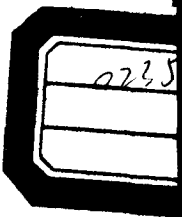
事业和信念

——国际商业机器公司的成功之道

科学技术文献出版社

一九八四年

81



事业和信念

——国际商业机器公司的成功之道

中国科学技术情报研究所编辑

科学技术文献出版社出版

北京印刷三厂印刷

科学技术文献出版社发行

开本: 850×1168 1/32 印张: 1 字数: 19千字

1984年12月北京第一版第二次印刷

全年出版40期 总定价: 12元

0235

目 录

- 一、精益求精，力臻完善..... (1)
- 二、扶掖后进..... (5)
- 三、服务尽善尽美..... (11)
- 四、新的环境..... (15)
- 五、成长和变化的教训..... (24)

事业和信念

〔美〕Thomas J. Watson

一、精益求精，力臻完善

在1900年名列美国二十五家最大工业公司中，现在只剩下两家能够保持在这个行列。一家是保持原来的组织结构，而另一家则是由七家上列公司合并组成的。在这二十五家公司中有两家失败了。另外三家合并但落后了。其余的十二家继续营业，但它们的地位都已显著下降。

这些数字使我们认识到，公司成就是此消彼长的。成功最多只是一种暂时的成就，稍一放松便会从手中失落。

人们会仔细推敲一家公司没落或失败的原因。科技发展、品味的变化、款式的变化等等都起一定作用。但事实上，在同一行业中，有些公司欣欣向荣，而有些公司则凋谢下沉。我们通常把这些差别归咎于业务竞争能力、对市场的判断以及公司领导人的素质等等。当然上述每一项都是关键的因素，没有人会否认它们的重要性。但是我仍要怀疑，它们本身是否决定性的因素呢？

我相信一家公司的成功和失败的真实差别往往可以归因于：该公司是否充分发挥了全部雇员的精力与才能？是否使雇员认识到彼此具有共同的奋斗目标？各雇员之间是

否能够存异求同，向一个正确的方向齐步前进？还有，虽然前一代与后一代之间存在许多变化，但彼此能否保持共同的事业心和发展宗旨。

这些问题并非商业机构所独有，它们存在于所有大型机构中，所有政治和宗教团体中。试看任何已经经营多年的大型机构，我相信它们的活力，并不来自组织形式和管理技能；而来自我们称之为信念的力量，以及这些信念对机构中全体人员的感召能力。

因此，我的论题如下：

我深信，任何机构如果要生存和获得成功，便必须有一套正确的信念，在这信念之上制定它的方针和行动。

其次，我相信，一家公司获得成功的唯一最重要因素，便是信守这些信念。

最后，我相信，一个机构要在不断变化的世界中应付各种挑战获得成功，它便必须准备改变每一个方面以适应环境，但是信念是不容改变的，必须始终贯彻如一。

换言之，一个机构的基本宗旨、精神和动力，对企业成就的贡献远胜于技术或经济资源、组织结构、革新以及掌握时机。所有这些元素都对成功有重大的影响，但是我认为，它们都取决于机构的人员对机构的基本原则的信任程度以及他们如何忠诚地在工作中贯彻这些原则。

我认为，IBM 的历史可以阐明一个机构的信念是怎样协助机构的发展和兴旺的。我将要论及的各项信念都不是独创的，固然，IBM 贯彻这些信念的方法也许与众不

同，但是我把它们提出讨论总会对其他机构有若干价值的。首先，我将谈谈这些信念，看看它们是怎样发展和贯彻的，随后，我将把论题扩大到关于美国企业的广泛责任的某些观点。

有些人会说，我们的经验是独特的，因为 IBM 的成功只是由于它拥有一个特别的市场，以及由于它在这个市场中有悠久的历史，已建立了很深厚的根基，远胜于其他机构。这种论据会导至错误的结论，这便是，即使是领导不力的管理也会使一家公司获得我们所达到的成就。显然，我们是决不同意的。

不错，我们的成就颇不寻常，而在适当的市场、适当的时间、生产适当的产品，这对我们有了很大帮助；然而，我並不认为这是一项决定性因素。我把我们的成功归功于 IBM 整套信念的力量。这决不是说，我们的原则是经营事业的唯一方法。虽然我希望这些原则会对其他机构有用，但是我不是要把这些准则刻意推广到 IBM 以外。

在 IBM 发展初期，即从1914到1945年，当时它的各项信念正在形成、试验以及贯彻到工作中，这些信念帮助公司在奋斗中不断成功发展，使 IBM 在本行业中雄踞领导地位，同时在美国企业中亦名列前茅。

在 IBM 发展的第二阶段，即从1946年到现在，这些信念使我们能够大踏步地革新技术並且获得极迅速的发展，从而成为美国发展最迅速的主要公司之一。

我们来看看 IBM 的发展概况。在两代人的这一段时

期里，我们已经把一个由三家小公司组成的处境困难的公司发展成为一家庞大的国际公司，在1961年，它在美国和国外的收入超过20亿美元。

在1914年，这家公司的产品是：肉店秤盘、切肉机、磨咖啡机、时钟以及各种简单的穿孔卡制表机。现在 IBM 的计算机站在计算技术的前列，这种新技术被人认为是在过去五十年来的所有发明中对社会最具深远影响的一项。

在过去的四十八年里，IBM 从一家只有1200名雇员的公司发展成雇员超过125,000名的庞大国际公司。雇员中有三分之二分布在美国的五十个州中，而其余的三分之一则遍布全世界九十四个国家。单是美国国内的收入，与公司在1914年时的总收入400万美元相比，已增加到400倍。在这四十七年期间里，公司连年获利。自1916年以来每年都分派现金红利。公司的股票总共已分拆八次，其中五次是在过去十年中分拆的。此外，公司已经二十五次发送红股。

在同一期间里，除税后利润从50万激增至2亿美元。在1914年公司的股东近800名；而现时则超过225,000名。如果有人1914年购买了100股本公司股票，当时价值2,750美元，这些股票原封不动地保持到1962年9月30日，其市价达到5,455,000美元。即使迟至1950年以21,300美元购入100股，到现在价值几乎达到333,000美元。

所有这些变化只是发生在四十八年内，大约相当于一个事业家一生的工作寿命。

在外表上，今天的 IBM 迥异于1920、1930甚至1940的 IBM。它的 产品已经从一些非常简单的制表机改变为高级效能电子计算机，其中一些可以每秒钟 600,000 次的计算速度工作。这些发展使公司三十年代和四十年代的典型产品相形见绌。

但是在态度、观念、精神和动力方面，IBM 现在仍然和以前一样，而且我们以后亦将努力保持一样。尽管所有事物都可变化，我们的信念仍保持不变。

二、扶掖后进

大多数大机构的信念来自一个人的性格、经验和抱负。IBM 的情形则更甚，它可以说就是我父亲托马斯 J. 沃森一个人的影子。

我父亲在四十岁时参加公司，这个年岁大多数事业家都认为已进入中年，看来不可能开创新的事业。当时，他已经透彻掌握他认为使事业成功所必需的大多数信念。他对信念的强烈贯注使他有时令人生畏。但他的信念的深入贯彻是与我们公司的成功直接有关的。

我父亲生于纽约州北部地区一个农民的家庭。他从这个家庭中承受到许多重要的优良品质，这些就是：把每一件工作都认真做好，尊重别人，衣着整洁，作风正直坦率，性格乐观，以及最重要的是忠诚。

IBM 的哲理主要包含在三项简单的信念中。

我打算从我认为最主要的一项开始，这就是：我们尊重个人。这是一项很简单的观念，但是在 IBM 的管理工作中，它处于主要地位。我们致力于此远较其他为重。

有些人从平凡的环境上升起后，便对其一般下属有轻视的倾向。而另一些人，当成为领导者后，对一般人员仍保持尊敬和了解，对下属的困难感同身受。他们认识到，在现代工业国家里，不走运的人往往只是自己不能控制的力量影响下的牺牲者。这种态度成为决定与人有关的政策的基础。T. J. 沃森便属于后一类领导者。他饱经痛苦，工作艰辛，曾经失业，因此他始终了解一般工作人员的困难。再者，他认识到这些困难中最严重的是职业保障。

1914年 IBM 制定了职业保障政策，使我们的雇员深受其惠，极其重要。在这基础上我们建立了正确的人事政策。我们尽量发挥雇员的才能，当工作要求改变时，仍继续留用。当发现他们在现时工作中有困难时，便给予另一种工作机会。

这些政策并不是说 IBM 的职位是一张终身饭票，也不是说我们不会开除个别人员。我们只是在费尽最大努力使他改正但无效时才这样做。这些政策也不是说雇员不会离开我们，因为一些人会自己辞职。但是我们发现，这种政策使公司获得雇员们的衷心拥护。

对于那些最担心职业保障的工人来说，IBM 这种能够避免解雇和停工的政策大大促进了雇员对企业的忠诚和对工作的献身精神。多年来我们是自觉地调动公司人力资

源的积极性而不是依靠解雇来达到目的。在过去差不多二十五年以来，虽然出现过许多次经济衰退和产品的重大改变，但 IBM 的雇员並沒有因此受到解雇。

我们始终认为，除了工资和职业保障之外，公司对雇员尊严和尊重是同样重要的。正如前述，在 IBM 管理工作中，处理人事所花的时间比处理产品多。作为一个事业家，我们要考虑利润，但是人员始终要放在第一位。有时，我们也会用强硬手腕，个别经理会由于工作不胜任而略失面子，但是我们会尽力重新建立他的自尊，使他能继续自信地工作。

我们强调人际关系並不是因为服膺利他主义，这只是基于一个简朴的信念，这就是，只要我们尊重我们的雇员並且帮助他们尊重自己，便会使公司受惠最深。

我们的管理人员还认识到，每个人都有自己的问题，志向、才能、挫折和目标。我们希望做到没有人在公司机构中会丧失自我，而且主要的是每一个人都会由于经理人员的偏私或个人喜恶而受不公平待遇。在这方面，我们创立了所谓“开门”的政策。这是我们与雇员关系的一项关键性要素。

开门政策起源于 T.J. 沃森与工厂和外勤工作人员的经常密切联系，因此这些人员自然地把各种问题告诉他，最后终于把这种联系建立成正规的制度。这样，他便与许多雇员建立了持久的友好关系，这些雇员又转而帮助他更深入地了解公司的工作。

在今天，IBM 的开门政策与往昔一样。我相信，这样的政策会使不少保守的经理人员心惊。他们也许认为这是对他们权力的挑战，而更坏的是，也许把这种制度视为悬在他头上的宝剑。但事实上 IBM 的工作效率由此得以显著提高，因为由于这种政策存在本身便是对管理人员产生一种温和的影响。当经理人员在作出其会影响属员的决定时，他便会想到这项决定是否公平将会受到上级管理人员的检验。

有时我们也觉得实施这种政策，未必十分切合实际。特别是今天 IBM 单在美国已经拥有超过 80,000 名职工。显然，如果每一个有问题的人都要坚持见我或公司总裁，那么我们根本无法应付。

在以后，解决的方法可能是把申诉庭下放到也许是分部总裁或总经理一级。但无论困难多大，我肯定不会打算取消公司人员有权向任何人上诉的权利。无论公司职工是否实际这样做，但他们确信自己拥有这项权利。因此，我相信，这种制度本身，便对滥用管理权力者发生威胁作用。

我们的管理人员一直深信，公司中的蓝领和白领之间的明显分野必须避免。许多年来，IBM 的福利，对于服务期限相同的所有雇员，不论其职位高低，都是一视同仁的。保险和休假都视服务期限而定。其他的福利，例如医疗服务，对所有雇员都平等对待。然而，在退休计划中，我们现在除了计算服务年期，也以工资作为计算的标准之一。

许多年以来，我们工厂里已经取消了计件工作。工厂里的第一线管理人员並不保留零件生产资料，因为我们不需要他们直接根据所生产的单件制品来评定工人的成绩。IBM 的雇员的成绩是由他的管理人根据其对公司的总体贡献而评定的。

显然，这些措施间或会导至效率不高。然而，总的来说，这些措施主要有助于提高计时工资人员的士气。

今天，所有 IBM 经理人员都必须懂得与其下属一起工作，知道怎样协助属员，以及怎样培训他们，例如，如果一名推销员工作有困难，我们坚持他的分部经理或者甚至地区经理应该和他一起进行几次访问推销，並且帮助他改进工作。

在人际关系方面另一项重要的因素是，要不断提供晋升的机会。由于我们异常迅速地发展，所以我们提供许多晋升的机会。不论外部力量对我们的经理人员的引诱多大，我们总能够从公司内部提拔人员填补这些新职位。我们公司的管理人员中很少不是从所属专业中的最低层挑选出来的。我们虽然雇用少数最高级的科学家、律师和其他专家，但除个别外，我们的行政人员都是来自基层。这是我们保持士气旺盛的一个重要因素。

在一座工厂中有时並不能有很多的晋升机会，但是我们发现还有另外的方法来提高士气。其中一种方法便是扩大工种范围。工人整天在一台几乎全自动化的机床上工作可能很少感觉到个人造诣和成就。在 IBM，我们解决的

办法是，当职工从一种工作换到另一种工作时，只要实际可行，我们便会分派他们去做他们自己有心得的工作。在某些场合下，他们有些会去做组装工作，而另一些人则去做自己熟悉的检验工作。我们使员工轮换令人厌烦的工种，力图减低单调感觉。这便有助于个人保持自尊，造诣和献身工作的精神。

原因和效果常常不可能直接对应的。但是我始终认为，如果我们对人际关系不是采用这种正确的态度，我们便达不到我们的事业目标。

IBM 的雇员超过125,000名，其中有相当多高度个人主义的男女，他们非常珍视自己的社会自由和意识自由。我相信他们绝不会为任何代价而低头。无疑，他们喜欢 IBM 公司的职位、工资和职业保障。但是我知道，如果公司机构严重干扰他们以致他们不能再保持自己的个性，那么他们几乎都会弃职而去。

如果不是在大型机构中工作，个人成就能否达到同样的水平，仔细考虑这个问题是很有意义的。看来在不同条件下个人的成就可能是很不一样的。在一个大型机构中，挑战是巨大的，而成就，实际上是对挑战的成功反应。在大机构中完成宏伟事业的人员，如果受到的挑战性小些，他的成就也会小些，从而他们的潜力和个性亦会发挥得小些。

三、服务尽善尽美

多年前，我们刊登过一则广告，内容很简单，只是用黑体字写着：“IBM就是服务”。我常常想，这是我们最好的广告。它清楚准确地阐述了我们的基础。它同时是我们第二项基本企业信念的简明表述。我们要提供全世界所有公司中最佳的服务。我们认识到，服务是我们良好信誉的关键因素。

IBM 的销售和服务部门在我们贯彻优良服务中担负主要责任。为了保持我们优异服务的信誉，我们长久以来便制定了选择销售员和客户服务工程师的严格标准。

为了吸引最佳的销售人员，IBM 很早便提供了销售佣金、贷款、分配额以及保证推销领域等优待。在当时，大部分这些制度仍被视为革新措施。我们建立了销售员学校，现时的培训课程长达十八个月，并且我们开始去大学中招募销售学员。

对于选择和培训客户服务工程师，我们给予同样的重视。面对着高速的电子设备和大型的系统装置，这个职务的要求变得极其严格。我们平均约见二十五名应征者才选择出一名合格的人选。

在向客户提供负责的服务方面，IBM 学会了对一位未来客户提供最佳服务的方法是改装我们的设备来适合客户要求，而不是要求客户修改业务以适应我们的机器。

我们发现，要为客户提供优良的服务，便要公司所有部门的密切合作。这点我们在多年前便亲身体会的。当时，我们把公司的许多业务都集中在我们的恩迪科特工厂。我们的销售及客户服务工程学校设在该处。在四十年代，我们的销售会议也在该处举行。客户行政人员和行政管理人員亦在恩迪科特访问和学习。这种安排使我们的所有工作人员聚集一起，我们的顾客亦前往该处，这便使得我们能够更详尽地了解顾客的问题，从而能对他们提供更佳的服务。

像我们这样的企业，服务方面的良好声誉是公司的主要资产之一。由我们的机器操纵的装置许多是客户的业务核心。过长的故障可能导至极严重的损失。再者，IBM 所称的“销售”大部分实际是租赁。我们总是提供机器服务的合约而不是单单机器租赁合约，也就是说除了机器设备本身，IBM 职员更不断提供意见或其他咨询服务。

在正常的业务中，我们竭尽所能保持我们优良服务的美誉。在特殊罕见的情况下，当一台新的设备由于改变工作程序而发生问题，或者由于火灾或水淹而发生故障时，我们的客户工程师、销售和系统部职员就会日以继夜地抢修这系统。

公司人员与客户的关系、他们之间的相互信任、声誉的重要性、顾客至上的思想，所有这些，如果一家公司能够确实贯彻，足以使公司的命运大大改观。

IBM 的第三项信念实际上是使得其他两项信念得以

有效贯彻的力量。我们相信，一个机构应该以自己能够卓越地完成工作的理想来执行所有任务。IBM 希望和要求所有雇员在任何工作中都应该有杰出的表现。

我想，这种信念会感召出要求完善的狂热精神以及伴随而来心理上的恐惧感。众所周知，完善主义者往往不易相与；要求达到完善的环境亦易于使人不快，但是追求完善总是一个进步的原动力。

除了坚持致力于完善工作之外，我们相信一个机构只有敢于负担看来不可能完成的任务，才有可能脱颖而出。决定去做其他人认为不能做的事，这种人才是发明家、革新者以及把世界推动向前的伟人。

T. J. 沃森常常告诉公司人员：“订出完善的目标而未能达到总比订出不完善的目标而轻易达到为佳。”

由于我们坚持工作力求完善的精神以及我们勇于担负那些几乎不可能完成的任务；这使得公司内很快便形成一种最好称之为“基调”的精神，这便是乐观、热诚、兴奋和进步的综合精神。公司总是在前进，不断变化，始终致力于追求更好的成绩。要不断前进，即使有时做错，也总比什么都不做为佳。

T. J. 沃森对公司的贡献最主要的是为 IBM 奠定了一个基调，这主要是建立在他给公司带来的信念之上的，他也给公司带来了勃勃生机和干劲。这种基调由于他能敏锐地判断在最适当的时间，最适当的地方做最适当的事而更加出色。当情况困难，乌云压顶的时候，他保持乐观；

但是在一切乐观，幸运来临的时候，他保持清醒，他永远提醒我们，要防止自满。我想，任何一个领导者，都必须成为一个平衡轮，一个促发器。

当然，事实胜于雄辩。从1914年到1946年 IBM 的盈利增加到38倍。在第二次世界大战结束时，IBM 的管理层已经深信我们事业赖以建立的方针信念，这些便是：尊重个人，重视服务，做事力求尽善尽美。

无疑，这些信念之所以能够妥善贯彻，这是由于它们互相配合，彼此支持。如果你雇用优秀人材並以礼相待，他们便会努力做好工作。他们的精神和模范作用又会激励其他人一起前进。然后，如果对他们正确引导，经常鼓励，並且令他们理解公司的目标以及知道他们将分享公司的成就，他们便会作出更大的贡献。顾客亦会得到所需的完善服务。其结果是顾客、雇员和股东均蒙其利。

我知道，有些人认为我们的经营方法是特殊条件下的产物，它仅仅是由于我们事业领域本身特殊而又利润极其优厚。当然，如果环境不那么有利，我们的成就可能差些，但是我深信，不论我们从事什么事业，只要坚持同样的信念，采用同样的领导方法，我们总会出人头地。

有时，我们也会反应迟钝，这时我们总是失陷阵地。如果我们在自己擅长的领域里失去阵地，这总是由于我们忘记力求尽善尽美。每当人大致上颇为成功时，这是很容易犯的错误。你可能会说：“不可能总是赢吧！反正总的情况是好的。”但这便是陷入失败的第一步。我们曾经一