

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



龙父虎子

〔美〕小托马斯·沃森 著

沃森父子传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

世界富豪百传

龙父虎子

——沃森父子传

〔美〕小托马斯·沃森 著
彼得·彼得
宋长琨 译

时代文艺出版社

作者序

1956年，当我刚刚接任IBM公司（美国商用机器公司）领导职务才六个星期的时候，父亲去世了。我成了全美国最惶惶不安的人。过去的十年里，父亲一直在培养我接他的班，我呢，也有点少不更事，狂妄自大，急于求成。可现在，担子突然落到我的肩上，再也没有父亲做后盾了。我曾经听到不少大企业子弟经营失败的故事，我甚至可以想象出当他们不能子承父业时的窘迫。所以，我担心自己也可能落得个同样下场。但是，在父亲去世一年后，我骄傲地对我妻子宣布说：“在没有老头子的情况下，我已成功地干了12个月了。”

接下来是第二年，第三年。在我当公司总裁的这段时间，计算机时代开始了。IBM大获其利，公司扩张了十几倍。当我于1971年退休时，公司的年营业额达到75亿美元。父亲的在天之灵也会对这个数字感到震惊，即使他总是预期公司有一天会发展成世界上最大的企业。

我和父亲是如此亲密和相像，我极力向世界表明我能胜过我父亲。这或许是出自对这位老先生的崇敬，也或许是出于自己的刚愎自用。我从来没有宣称过自己超过父亲，因为我的许多做法都是从父亲那里学来的。但是，至少有一点可以肯定，我的成功足可让人们这样说：虎父无犬子。

事情本来也许会是另一个样子。我从小所享受的一些特殊的待遇，都很容易给一个孩子带来灾难。我知道我应该步父亲

的后尘，但那是不可能的。我很敬佩他，但是，我们两人的脾气都很暴躁，这使我们很难在同一个房间里相处，更不要说向他学习怎样经营公司了。

我年轻时并没有多少上进心。完全属于那种花花公子式的人物。

如果没有第二次世界大战，我可能永远不会像现在这样。1939年之后，我最喜欢的娱乐活动——飞行，突然成为一项严肃的事业。我参加了空军，成为一名飞行员。我在战争中被锤炼得充满自信。这使我退伍后第一次认为：我有能力经营好IBM。不过，父亲却很难相信这一点。战前的我在他心里烙下的印象太深了，以至用了好几年的时间他才认为我确实变了。即使如此，他也是将信将疑，这一点你可以从《纽约时报》登的一张我俩的照片上看出。这是当他将IBM移交给我时照的。我的脸上明显地充满自信和对那一刻表现出的极大的喜悦，而爸爸的表情却是一付淡淡的不是很有把握的微笑。

他经营IBM 42年，我15年，加起来总共将近60年。我的作用是把公司引入计算机业务，但父亲勾画了IBM的蓝图。当我在空军服役的时候，他已经使公司从几乎一无所有发展到年收入四千多万美元。尽管IBM当时在美国还是个默默无闻的小公司，但由于父亲的销售方面的天才，公司发展迅速，效益甚高，不久便引起人们的注意。父亲懂得怎样树立公司的形象。1939年在纽约举行的世界博览会上，IBM得到了与通用汽车公司和通用电器公司这样一流公司相同的待遇——专门举行了一个“IBM日”，市长拉瓜迪亚也作为贵宾出席了我们的展销会。富兰克林·罗斯福总统还发来了贺电。

二战后的十年间，当我们工作在一起的时候，父亲总是将他的经营之道潜移默化地传授给我。这是一种暴风雨般的关系。当着众人的面，父亲总是鼓励我，表扬我；别人也曾告诉

过我父亲是怎样说我聪明能干，是个当经理的料。然而私下里，父亲和我曾经发生过无数次激烈的争吵。这种争吵曾一次又一次地将我们的关系推向疏远的边缘。每次争吵我和父亲都要痛哭一场。

我们为每一件重要的事情而争执，大约从1950年起，我的目标就是将公司尽快转入计算机领域。这意味着要雇用几千名工程技术人员，花费几千万美元去建造新厂和实验室。风险使爸爸驻足，即使他和我同样意识到电子行业巨大的潜力。

当后来最终由我来接掌公司大权时，我为这一变化欢欣鼓舞。计算机是一个新行业，我总是感到如果IBM抓不住机会的话，那么别的公司就会捷足先登。于是，我们激励自己快马加鞭，以一种别的公司从未有过的速度上马。我们的成长是如此之快，以至在有几年里我们每年必须训练两万多名新雇员。

我把我安置在雇员易于看见的地方，以便保持一种快节奏。我曾经从父亲那学过如何通过瞬息万变的行动中抓住机会，来建立IBM的经营样板。

1970年，在我犯过一场心脏病之后，一切都变了。当时我才56岁，我认为很多总经理们都是在手术的刀疤还未彻底脱落之前就返回了办公室。但是，我在医院里的经历改变了我的生活。

我因胸痛进了医院，当我与马克·纽伯格深谈后，在有一天的早晨，他注视着我的眼睛说：“你为什么就不现在就离开IBM？我认为你已经在那里证明了你的一切。”

他离开了。我一点不想吃午饭，他的话对我来说真是极大的震动。到吃晚饭的时候，我开始思索许多年来我负的责任，以及那些在公司业务之外我可以做的事情。第二天早晨，我在黎明时分醒来，去护士处要了一杯咖啡。我返回房间时，阳光已铺满窗台。我感到一种几十年里从未有过的轻松，就好像有

个人将我背上的重物卸掉了。

在我还没出院前，我迫不及待通知公司的人我想退休。董事们会尽了一切努力来挽留我。他们单个或是结伙来说服我。但是，我知道自己是正确的。比起经营 IBM 来说，我更想活长久些。这是一项我父亲从不会做出的抉择，但是，我想他会尊重我的决定的。

这是我父亲和我在 IBM 执政岁月里的故事以及我退休后的故事。在我父亲创下的这个美国大企业里，我们之间所表现出的既有争执也有热爱。我进一步发展壮大了它，并于 20 年前离开了它。在这些岁月里，我深深地懂得了权力：屈从于权力，争取权力，继承权力，操纵权力和放弃权力。我体会到做父亲的人是怎样望子成龙，盼女成凤；我也懂得了做儿女的身上背负着父母多么厚重的热望。许多晚生问我，他们是否要像他们的父亲们那样过生活。我的回答是：如果你可以承受，就去做吧。

目 录

作者序	(1)
第一章	(1)
第二章	(5)
第三章	(10)
第四章	(13)
第五章	(18)
第六章	(23)
第七章	(27)
第八章	(31)
第九章	(36)
第十章	(44)
第十一章	(51)
第十二章	(56)
第十三章	(59)
第十四章	(67)
第十五章	(82)
第十六章	(95)
第十七章	(104)
第十八章	(119)
第十九章	(140)
第二十章	(160)

第二十一章·····	(172)
第二十二章·····	(197)
第二十三章·····	(218)
第二十四章·····	(235)
第二十五章·····	(249)
第二十六章·····	(253)
第二十七章·····	(265)
第二十八章·····	(283)
第二十九章·····	(295)
第三十章·····	(309)
第三十一章·····	(318)
第三十二章·····	(321)
第三十三章·····	(324)
第三十四章·····	(331)

第一章

我的童年是在一个距纽约 20 英里名叫肖特黑尔的镇子里度过的。在 20 年代它是一个很普通的小社区，主要的居民都是像父亲一样在城里工作的人。它有一个火车站，一座有主教的教堂，一所私立学校和一所公立学校，以及一片宽敞高大、每座占地都有四五英亩的房子。我家是座三角形的房子。房子的屋顶都是用石板做成的。

在房子后边，有一个鸡舍，一个很大的菜园和一个马厩。后面有条蜿蜒曲折的车道。当我 11 岁时，妈妈曾在那条路上教我开车。在附近，还有两个池塘，那可是小时候玩耍的好地方。那时新泽西的这块地方还完全是一片荒野。离我们村镇不远，有些人就靠在沼泽地里设置捕兽陷阱谋生。

1927 年父亲买了一个农场。当时他经营 IBM 已 13 年，手头有了一点钱。我们把这个农场叫做溪谷农场。它靠近奥尔德维克镇，在肖特黑尔二十多公里处的西边。

在肖特黑尔村，我被人们称作“可怕的汤米·沃森”。不管哪里出了任何乱子，可能都与我有关系。在 20 年代，年轻人叛逆的性格并不时髦，所以象我这样的孩子可不多见。在我的学校里，大多数的孩子都知道只要有一点机会我就要淘气。没有人会想到我将来能有出息。我朋友很少，其他孩子都自恃清高。更糟的是，我又偏偏总是躲着他们。

当我 10 岁的时候，因为与一个朋友偷了两桶油漆并涂得

到处都是，惹得母亲将我们送进警察局。在那里，我可上了一堂课，以至于后来做梦都会出现监狱的场景。

母亲确实是无微不至地照顾我们。她到了29岁才结婚，在婚后的六年里一连生了四个孩子——我，我的妹妹简和海伦，还有弟弟阿瑟，我们大家都叫他迪克。尽管我是老大，妈妈可也不指望我去照管弟弟妹妹，所以我倒落得个自由自在。我喜欢迪克，但作为一个有趣的伙伴他还太小。二妹海伦永远是一个投机的朋友。如果她看见我偷了一袋糖果，她只会想知道那是一些什么糖，而决不会把此事透露给父母。我与简的关系复杂多了。她和我年纪相仿。有时她也和我做一些恶作剧，但过后她就会感到内疚并向爸爸剖白。于是，我就要倒霉。更有甚者，简是父亲的宝贝心肝。父亲对她太宠爱了，而她见了父亲总是称呼“我的情人”，从不叫爸爸，以后长大了也一直如此。妈妈认为爸爸扮演这种角色并不合适，但是她几乎很少干涉他们的关系。

爸爸不喜欢我并不使我感到失落。从很小的时候我就相信自己少了点什么。我总是很难像其他孩子那样做事，从来就不合群。就连做游戏我都不合节拍。

我的邋遢与淘气似乎并未影响父亲的声誉。他在肖特黑尔社区的地位日渐升高。他参加网球俱乐部，出任当地学校和银行的董事会董事。爸爸可能还是当地唯一的一位每隔两年带着全家去欧洲旅行的人。有些人把他看成是暴发户，见了面把脸扭过去，但大多数邻居佩服赞赏爸爸。

他又高又瘦，并不强壮，总是打扮得整整齐齐，仪表堂堂。在我们很小的时候，他知道怎样说笑打闹逗我们玩。当我们的姑姑、叔叔和堂兄妹于星期天来家吃晚餐时，爸爸喜欢把气氛搞得热烈起来。后来，由于某些原因，他的娱乐心逐渐消失了。到了我十一二岁时，爸爸已变得相当严肃、冷漠。失去

一个热情欢乐的伙伴使我很难过，但回想起来，主要的原因是年龄。我出生时爸爸已经 39 岁高龄了，是名符其实的“老爸”。

父亲一定知道他有一付难以控制的脾气，所以每当处罚我时，他都让妈妈来执行。处罚在父母的浴室中进行，我手扶着毛巾架，由妈妈来鞭挞。

我很快就有了公平和公正的意识。在我看来，有些处罚是不公正的。由于我的淘气，有时弄脏了新衣服或新鞋子，一顿肥揍是免不了的。

我在学校里的日子也好不到哪儿去。我和弟弟妹妹都在肖特黑尔镇的国家日学校上学。这是一所素朴的上个世纪的砖木结构的学校，离我家不远。课程是老一套，要求也不算高，大多时候我都在看着表盼望下课。

我的成绩单上的打分总是 D 和 F，偶尔也有 A 和 B。我在动手实践方面的学习要比啃书本效果好得多。这或许是由于眼睛不好的原因。阅读时，字在眼前光打转。几年以后，我才将视力矫正过来。在学校里，我的操行颇为引人注目，行为十分乖张。在肖特黑尔学校里，一个学期只要你的过失不超过 50 个，就不会被开除。我总是要在 30 个以上，有时 40 多。每次过失的惩罚是于星期六围着学校的教室在众目睽睽下跑步。我有时必须跑上 50 圈，而其他入只跑 10 圈。

也不知是怎么搞的，惩罚只能使我更加顽皮。我 12 岁时，因为将黄鼠狼的臭腺倒进火炉里，而火炉是供全校取暖的，这样弥漫的臭气终于令正在开大会的校长恼羞成怒。

兰斯校长不知如何处置我。他的第一个决定是把那只空瓶子挂在我的脖子上。但是，这对我来说几乎无关痛痒，因为此时我早已习惯了这股臭味。

他的下一个步骤却十分奏效。当天晚上召开了学校董事

会。兰斯先生等都到齐了后，开始陈述我的罪行。爸爸气得脸色发青，因为他正是董事会的一员。

到爸爸回到家时已是火冒三丈。他说我不该让学校被迫停课，不该让弟弟妹妹和其他诚实的孩子失去学习的机会。爸爸以前从来没有动手打过我，不过这次幸亏我跑得快，没让他捞着。他在后面一边追，一边咆哮，“老子教训不着你，老天爷也会整治你的！你这个小下流胚！”

第二章

虽说父亲由穷变富了，但我知道父亲差一点无法摆脱贫困。他是一家苏格兰和爱尔兰混血移民的唯一的儿子。祖父在纽约州过着清贫的生活，靠伐木和种地谋生。19世纪80年代，当爸爸还是个孩子时，纽约州还很落后。爸爸有四个姐姐，全家住在漆邮镇附近一座没有自来水的小木屋里。爸爸最早的工作是于17岁时赶着马车到一些农户家销售钢琴、风琴和缝纫机。销售成了他踏入社会的敲门砖。因而他津津乐道早年当小贩的事情。“一切始至销售，”他说，“若没有销售便没有美国的商业。”作为一个推销员，他精明，机敏，风度翩翩，谈吐含蓄，富有魅力。不久，你就会发现你被迷住了。

他的第一个老板布朗森，搞五金生意。他付给爸爸工资而不是佣金，多亏经人提醒，他以后总是争取按佣金取酬。

我父亲经常说他的雄心大志是一步一步产生的。他见的世面越大，进取心就越大。

最初几年，父亲看起来似乎注定要失败的。那时他才19岁，他去布法罗城找工作。向农户出售缝纫机并不容易。90年代的布法罗是一个混乱、粗鲁和野蛮的地方，经济一片萧条。由于找不到工作，爸爸很快就陷入了困境。他有时不得不住在杂货店地下室的海绵堆上。生活拮据。

布法罗城里第一个赏识他的才干的是一个名叫巴伦的推销员。他雇爸爸做他的助手。巴伦用故弄玄虚骗得人们的信任，

兜售北纽约州建筑公司和贷款协会的股票。

爸爸卖股票的收入相当可观，所以准备自己做些买卖。他在巴法罗开张了一家肉店，并准备利用以后的收入继续开些分店。连锁店在当时的美国还不太时兴，爸爸却在梦想着经营一个零售帝国。但是一年以后，肥皂泡破灭了。在有一次外出销售旅途中，一天早晨爸爸醒来时，发现巴伦不见了。他带走了他们所有的钱。由于爸爸没有储蓄可以依靠，他不得不卖掉了他的肉铺。

我的父亲有能力从挫折中站起来。要是碰到一些别的年轻人，或许他们早就打道回府，回家种地去了。后来，从他的乐观主义经验中产生了一些 IBM 的员工都必须熟悉的口号，如“把事做成”，“永远向上”，“拿出你最好的劲头来”，等等。他知道怎样发现别人察觉不到的机会。当他去现金出纳机公司移交付款责任时，谋得一份差事，这对他的事业来说可是一次幸运的转折。现金公司〔人们都这样叫它〕是美国最著名的公司之一。它被约翰·亨利·帕特森所拥有。他此时正在努力使现金出纳机成为每一个现代化商店不可缺少的经营设备。由于用过这种机器，父亲确信他可以让其他的店主了解它的优点。果然如此，父亲不久就成为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”，事实上也是我经营之道的祖父。爸爸在他手下干了 18 年，创建 IBM 的许多方法是从他那里学来的。帕特森的过人之处是把一些像父亲一样质朴的、文化教育程度不高的但又野心勃勃的商界游荡者挑选出来，把他们训练成美国第一流的推销人才。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调动他们的积极性，使他们的销售额惊人的高。他的一个发明是，把整个销售领域分成数个独立的王国，这样，每个推销员都是自己领地的国王。由于现金公司实际上已垄断

了出纳机市场，所以这种区域的划分就显得更有意义。帕特森给推销员的报酬很优厚，一星期 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历的人来说，是不寻常的。在此之前，推销是一份下贱的工作，但在帕特森的管理下，它几乎变成了一项职业。

由于业绩突出，16 年后，父亲已是帕特森的第二把手，但风度迷人的他还是王老五，成为代顿城里姑娘们的追求目标。

爸爸对公司同事最乐此不疲的是他如何说服了珍妮特·基特里奇做他的妻子，这是他一生中最成功的推销。妈妈家在代顿城颇有名望。她的父亲是巴尼和史密斯铁路车厢公司的总经理。她常说，她第一次注意到父亲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，父亲是唯一没动酒杯的人。她的父亲是一个严格的禁酒主义的长老会教徒。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：“这可是我能跟他结婚的合适人选。”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。当我的父母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。爸爸的生活终于实现了他过去的梦想。但是，转过年来，我刚刚出生之后，我的父母在十分痛苦的情况下被迫离开了代顿。帕特森在提拔重用我父亲许多年之后，又将他驱出了现金出纳机公司。

帕特森总体说来是一个暴戾专行的人，虽握有公司重权，对手下却并不放心，有一个副总裁嫉妒爸爸，告了他的状，帕特森便与父亲交恶。奇怪的是，爸爸从来没有抱怨过，并且一直到了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。”父亲所憎恶的只是那个副总裁。

他们后来相遇过几次，但爸爸从不理睬他。

1914年的冬天，对爸爸来说一定是残酷的，虽然他还没有落到破产的地步。帕特森把他挤走之后，给了他一笔5万美元的分手费，那辆小轿车也送给了爸爸。但是，爸爸苦心经营的生活保障没有了。他携妻带子，年近不惑，又无立身之所，只好到纽约另行发展。

我永远佩服爸爸找工作的那种挑剔性。他很自信能找到工作，因为他几乎能推销所有的产品，是一个很有声望的推销员。颇具眼光的父亲拒绝了象电气船舶公司、雷明顿武器公司的招聘，因为战后这些公司没有发展，而他也不会再为只付工资的道奇汽车公司工作。

两个月后，他遇上了IBM前身的奠基者查尔斯·弗林特。在那些日子里，弗林特是华尔街最走红的金融家。人们管他叫“信托大王”。他是个小个子，大约六十五六岁，一脸络腮胡和山羊须。在创办美国橡胶公司的过程中，他起过决定性的作用。他投资于汽车和飞机工业，在军火买卖中赚过大钱也折过本。在1904年的日俄战争中，他是沙皇的军火代理商。

弗林特聘用我父亲做计算制表记录公司的经理。此公司因经营不善，负债累累，濒临破产，为了挽救危局，减轻一点股东的损失，才引进新经理。

父亲之所以对计算制表记录公司感兴趣，是因为它的产品与办公室的职员们有关，特别是计时钟和制图机。1890年，霍勒雷司的制表机处理过普查结果，铁路、保险公司的会计部门也在使用，父亲预测这种产品有广阔前景。

爸爸任经理所采取的第一个步骤，是向此公司最大的债权人担保信托银行借贷5万元，作为开发研究新产品的经费。当银行指出公司已欠债400万元没有资格再要求贷款时，爸爸回答说：“负债表只说明过去，这笔贷款是为了未来。”这是他最

伟大的推销辞之一。担保信托银行同意了。其结果，制表机得到改进，并极大地开拓了它的市场。

管理方面，父亲扬弃了帕特森不好的方面，继承并发扬了激励方法，创造公司口号和歌曲，创办一张公司小报和学校，尊重每一位雇员并不轻易解雇任何人。当我在许多年之后进入IBM时，公司在高收入、高福利和高度忠于老板方面是全国闻名的。但在一开始，爸爸只能通过他的话来博取人们忠心。

我的父亲喜欢重提往事。当弗林特雇用他时，他对弗林特说：“我需要一份绅士的薪水才能养活全家，并且我需要获得股东分红之后盈余利润的一定百分比。”弗林特立即心领神会，说：“我明白，你想得到你应该得的报酬。”后来，弗林特将这种安排告诉其他董事，他们都不以为然。因为公司看来很难能有剩余的利润。但是，到我上大学时，他们答应父亲的条件已使父亲成为全美国收入最高的人。

但父亲直到六十来岁，才不为债务问题困惑，他也没遵循别将鸡蛋装在一个篮子里的原则，其结果是于1921年和1929年经济大萧条期两次险些破产。

虽然他从未拥有过5%以上的公司股票，但他所有的财产都在IBM。如果公司垮掉了，他也就完了。他唯一的一处退路，是30年代后期在印地安纳购买的一块农场。当时战争一触即发；IBM前途未卜。除此之外，他从来不会去攒钱或担心钱。他知道，要想在这个世界上出人头地，就必须去加快资金周转，去花钱。当他手头钱紧时，他从不会惊慌，因为对他来说，从来没有挣不到钱的时候。钱在父亲眼里纯粹是个工具。他用钱来展示他的大方慷慨，用钱来养家糊口和经营公司，用钱来使他跻身社会上层。