

 财智人物启示丛书

蓝色巨人

沃森家族的 **IBM** 传奇

◆李馨◆司空行 / 编著

IBM

 中国时代经济出版社

财智人物启示丛书

蓝色巨人

沃森家族的 IBM 传奇

◆李馨◆司空行 / 编著

IBM

◆中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

蓝色巨人:沃森家族的 IBM 传奇/李馨、司空行编著. —北京:中国时代经济出版社,2003.12

(财智人物启示丛书)

ISBN 7-80169-470-8

I. 蓝… II. 向… III. ①电子计算机工业-工业企业管理-经验-美国②沃森-家族-生平事迹 IV. ①F471.266②K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 110456 号

蓝
色
巨
人

沃森家族的 IBM 传奇

李馨 司空行 编著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64011788 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京市白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2004 年 1 月第 1 版
印 次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印 张	5.75
字 数	130 千字
印 数	1~5000 册
定 价	15.00 元
书 号	ISBN 7-80169-470-8/F·205

版权所有 侵权必究

《财智人物启示丛书》编委会

总 策 划:向 洪

学术顾问:邹广严 唐小我 熊 刚 保健云

高隆昌 向万成 陈 钊 张文才

刘家强 杨明洪 刘 青 侯林娜

主 编:向 洪 张日新 江 昀

副 主 编:贺 然 刘越美 阎馨予

编 委:张日新 向 洪 陈 志 阎馨予

余林军 刘越美 刘建萍 游 勇

文 强 江 昀 邹海涛 陈万江

张智翔 曾大鹏 刘艳群 伍 娟

邹爱琳 张春林

总 序

在过去的 20 世纪里,诞生了许多优秀的管理大师、金融大师、企业大师、投资大师,他们用自己的才智创造出了辉煌的业绩,为自己积累了亿万财富,成为经济界的楷模,公众的偶像,后来者学习的榜样。

特别是在 20 世纪中后期成功的这批富豪,与他们的前辈有着截然不同的成功经验,他们不再依靠雇用大量的人力、使用庞大的物质资源、进行大规模的生产而成为富豪,而是依靠以智慧为主的新型的经济产业而成功。他们中有信息产业中的执牛耳者、也有投身于股票市场这一虚拟经济的弄潮儿、更有媒体产业、娱乐产业、餐饮产业、生命产业、体育产业等新经济形式中的佼佼者……总之,他们在当今的经济界炙手可热。

在知识经济、新经济已经越来越成为经济主流的今天,我们特选择了一批有代表性的全球知名富豪编写成本丛书,书中分析他们的成功经验、管理技巧、经营理念、创新模式、处事风格、用人观念,对于当代企业家、公司老板、行业董事具有启迪和参考价值;对于有志成功的青年人来说,也是一套不错的励志、学习书籍。

本丛书由中国社会科学院、四川大学、武汉大学、南京大学、复旦大学、中国电子科技大学、西南财经大学、西南民族大学、西南交通大学、四川生殖卫生学院等院校的专家、学者共同组织编写。

《财智人物启示丛书》编委会

前 言

新加坡一位资深电脑专栏作家曾经写道：“谈电脑，不能不谈 IBM。”另一位日本电脑专家则更明确地断言：“电脑的历史，就是 IBM 的历史。”他们的这些议论，虽然有失偏颇，但也不无几分道理。IBM 公司过去和现在都是世界上最大的电脑硬件和电脑软件公司，它的历史的确包含着整个前半部电脑史，是现代电脑工业发展的缩影和化身。以电子器件划分的四代电脑，前三代都明白无误地以 IBM 公司的电脑作为“代际”产品标志。

美国《时代周刊》称：“IBM 的企业精神是人类有史以来无人堪与匹敌的……没有任何企业会像 IBM 公司这样给世界产业和人类生活方式带来和将要带来如此巨大的影响。”就连比尔·盖茨也不得不承认：“IBM 才是计算机行业的真正霸主，毕竟是它一手栽培了我。”

但谁曾想到在全世界拥有上百家分公司，雇员多达 20 万人，年营业额超过 1000 亿美元的巨型企业，其前身竟只是制造磅秤、时钟、制表机等“小玩意儿”的公司呢？

IBM 成为计算机王国无可争议的领袖，是托马斯·沃森父子两代不断开拓的结果。它的成长历程是计算机产业发展的缩影，是 20 世纪现代企业经营管理成功范例。

基于此，我们编写此书时不像写其他人物传记那样按照编年史的方式来进行，而是在兼顾人物随时间岁月发展的同时，主

要揭示了人物在经营过程中总结出来的经营理念、管理智慧对现代人的借鉴作用。

由于成书仓促,书中难免有疏漏之处,敬请读者批评、指正。

另外,在成书过程中,得到了以下同志的支持,他们是:向洪、李兵、王宏、陈源泉、蒋俊杰、蒋海君、钟旭蓉等,在此,一并表示谢意。

编著者

目 录

前言	(1)
1. 现金收款机公司新来的推销员	(1)
出身贫寒的推销员	(1)
一生中最成功的推销	(8)
2. 老沃森制造了自己的时代	(11)
我有才能我怕谁	(14)
日进斗金的人	(16)
与罗斯福总统成为朋友	(20)
退还希特勒的勋章	(24)
销售是企业的命脉	(32)
3. 江山代有才人出	(39)
在父亲的影响下成长	(39)
进入 IBM	(43)
4. 巨人的苏醒	(51)
天才自有高人指点	(51)
天才也有徘徊的时候	(54)
柯克和小沃森的矛盾	(58)
梅花香自苦寒来	(64)
两个儿子是老沃森两只骄傲的翅膀	(68)

5. 汤姆·沃森的脑体革命	(74)
一只脚没有跨进去的问题	(74)
拯救 IBM	(80)
当机立断	(86)
击退兰德公司	(90)
更上一层楼	(99)
6. IBM 的汤姆·沃森时代.....	(106)
沃森二世担任 IBM 总裁	(106)
提高绩效与培养人才	(108)
决定 IBM 未来的威廉斯堡会议	(118)
50 亿美元的大冒险	(126)
反托拉斯法的诉讼	(137)
7. 蓝色传奇在继续	(146)
健全的工资体系	(156)
无微不至的福利措施	(158)
更人性化的奖励形式	(160)
“跳棋计划”	(161)
主要参考文献	(174)



LANSSEWREN

1

现金收款机公司新来的推销员

出身贫寒的推销员

约翰·沃森是位标准的土生土长的美国人,1874年2月17日生于偏僻的农村,是一个进城谋生的乡巴佬。然而,他在农村时生活的磨炼和天才的适应力与极强的模仿能力使他在城市社会中占据了一席之地。在19世纪以手工业、农业为主的小乡镇和拥挤、技术复杂、都市化的现代都市世界之间,约翰·沃森永远是一座典型的桥梁和天才的综合者。

托马斯·约翰·沃森是一对苏格兰和爱尔兰移民夫妇惟一的儿子。全家都是卫理公会教徒,笃信基督教教义中的美德。沃森的父母在纽约州过着清贫的生活,靠伐木和种地谋生。尽管生活艰难,但全家仍然勤奋地工作,并且始终对生活抱有一种乐观的态度。他们相信无懒不穷的道理,相信诚实的劳动和坚忍不拔的毅力能够给他们带来回报。

约翰·沃森就在这样一个平凡的家庭中成长起来,他从父母身上继承了19世纪美国农民的许多优秀品质:勤恳踏实、办事认真、正直坦率、乐观忠诚、崇尚个人奋斗。

19世纪80年代,当沃森还是小孩时,纽约州还很落后,他



们全家住在—小镇附近—座没有自来水的小木屋里。由于家境贫困,约翰·沃森幼年和少年并未受过多少正规教育,尽管他后来上过埃尔米拉商业学校,但那毕竟只是一种职业培训。

为了减轻父母的生活压力,约翰·沃森 17 岁就开始了他的第一份工作。销售成了他进入社会大学的入场券。那时他赶着马车,作为—个默默无闻的推销新手,走街串巷地推销钢琴、风琴和缝纫机。像街头那些看来不名—文的货郎们—样,此时的沃森从事的是一—项艰难繁琐而又被人看不起的工作。

正是由于早期的推销工作使得约翰·沃森后来在 IBM 极其重视推销员和推销工作,推销的酸甜苦辣他都亲自尝过,深解其中之味。幸运的是,作为—名推销员,他精明机敏,年轻而有风度,谈吐含蓄富有魅力,推销技巧高明,因此,相当成功。很多年以后,约翰·沃森还津津乐道他早期的小贩经历:“—切始于销售,若没有销售就没有美国的商业。”

他的第—个老板是—个五金生意商人,他雇佣沃森帮助推销,并按星期付给他 12 元的工资。沃森认为这比当地镇上银行的出纳员工资高,就答应了。直到有—天,有人告诉他,推销员通常拿的是佣金而非工资,若按前者计算沃森每周应得 65 元。沃森感到愤怒就辞去了工作。从那以后,他把此事深记在心,他总是争取按佣金取酬,保证自己应得的利益。最初几年,沃森生活窘迫,他 19 岁时到布法罗城找工作,但经济—片萧条,找不到工作。有时他不得不睡在杂货铺地下室的海绵堆上。由于只有—件西服,当洗熨衣服时,他只得穿着内衣在裁缝后边等着。

年轻时的苦难并没有把沃森击倒。由于出身贫寒,他对艰辛的日子习以为常。然而,随年龄、阅历的增加,梦想出人头地的欲望被—步步鼓动起来。他的雄心壮志是在生活的磨砺中逐



JAMES EARLEN

步产生的,见的世面越大,进取心就越强。他清晰地记得小时候对富人家豪华马车的羡慕。他意识到他还年轻,有的是发财机会。当一位芝加哥名律师告诉他说他本人也出身农家时,年轻的约翰·沃森深受鼓舞。

在布法罗城,一个叫巴伦的推销员雇佣沃森作助手,并给予丰厚佣金。沃森开了一家肉店并梦想经营一个零售帝国,不料,一天早晨巴伦携款而逃,沃森陷入破产。如果换上别的人早就关门大吉打道回府,而沃森却有从挫折和困境中站起来。他始终充满乐观,注意发现别人察觉不到的机会。他决计出售肉店并试图在国民收款机公司找一份工作。

国民收款机公司是一家刚成立的世界首家商业机器制造和销售公司。它的创办人亨利·帕特森是个工业界的创新者和精力充沛的实干家,被尊称为美国销售之王,但脾气怪戾。沃森初到该公司就幸运地碰到了该公司布法罗营业处经理兰奇。兰奇起初对沃森并不感兴趣,但经不过沃森的死缠硬磨和坚韧的持久战,他同意试用。

沃森第一次推销现金收款机失败了,他遭到兰奇愤怒的斥责和百般辱骂,他被骂得六神无主,手足无措。这是兰奇承袭帕特森的训练方式,先把你的脸皮撕成碎条,再重新给你缝合,并告诉你该怎么做。一般人往往不能忍受这种家长式的暴虐待遇,而沃森却能以惊人的忍耐力,在羞辱和绝对服从中学习。他是一个天才“模仿者”,他竭力效仿兰奇等上司的做法,用心揣摩。沃森已经直觉地意识到兰奇是能对他进行职业训练的权威,他还需要进一步地学习。

沃森是帕特森的优秀徒弟。帕特森是一个富有心计的暴君,他的专制与笨拙的仁慈交织在一起,这教会沃森怎样交替利



用独断和仁慈。兰奇是个经验丰富的推销员,他通过训练和观察来了解沃森,掌握在何时可用严厉训斥和大发雷霆来唤起沃森的热忱和上进心。他手把手亲自示范,亲自带沃森出去推销。兰奇是沃森的“推销教练”,沃森从兰奇处学会了怎样当一名推销员,怎样训练一名推销员,怎样从推销中脱颖而出。在 IBM,沃森经常对下属们介绍兰奇怎样用实例、责备、训服,用肯定或否定去磨炼训导推销人员。沃森把兰奇的经验熔入他整个生命之中。一年之内,他已成为东部最成功的推销员,每周 100 美元佣金。25 岁时,他已超过兰奇成为布法罗的首席推销员。这年夏天,帕特森选中他为罗彻斯特分店的推销代理人。这时,他已积攒下一些钱,并在罗彻斯特买下了一所房子。

沃森后来回忆说:“刚在兰奇手下,的确是夹着尾巴做人,专心揣摩学习。”25 岁的沃森并不急着谈恋爱结婚,他知道自己出身低微,又无资本,而事业刚刚开始,恋爱和婚姻将使他刚刚起步的事业夭折。他意识到恋爱暂时还是一种奢侈,在自己的价值尚未充分发挥之前,为何要草率地将自己削价处理呢?

沃森在罗彻斯特首先结识了家具制造商米勒。他发现沃森在社交上的无能,就把他介绍给社交界的朋友们,并随时给予提醒和帮助。沃森对此深为感激。大萧条时,IBM 解雇了许多人,而沃森始终受雇并一直有较高待遇。沃森是个知恩必报的人。

刚去之时,罗彻斯特的销售在国民收款机公司所有分店中排倒数第一,但在沃森经营下,数月之后就跃升到第六位。但第二年销售下降并完不成定额,原因主要来自于霍尔伍德公司的竞争。帕特森要求沃森将它挤出罗彻斯特。帕特森指导竞争要不择手段不计后果,他有一句名言是:“杀一条狗最好的办法是割掉它的头。”他对因企业竞争失败而牵涉到的人们是残酷的,



LANSEREN

他从不感到内疚。沃森不得不勉强为之。

有一次,霍尔伍德公司的一名推销员无意中对沃森说他将去拜访一位可能的主顾,待他第二天赶到时,沃森已经抢走了他的生意,拿着订单正欲返回。后来沃森在 IBM 总用此事训诫他的推销员们,要求他们掌握竞争中的先导优势。沃森像帕特森一样训练并强制各地的代理人采用暗示和威胁的竞争手腕,他们利用诉讼来对付承受不起持久诉讼费用的小企业,控告他们侵犯专利或犯有诽谤罪,从而使小企业不得不让步。沃森站在霍尔伍德营业处外面,观察和记录下每一事实或潜在买主,他们向这些买主警告说竞争对手的机器质量有问题或侵犯专利权,然后以低价抢走生意。沃森的工作很快达到了目的,他本人也被提拔为仅次于帕特森的总经理。

帕特森要求推销员不仅在自己承包的地区里同其他公司竞争,还要越出自己地区去扩大竞争。他采用胡萝卜加大棒的方式激励与处罚人们。他给予雇员极好的福利,惟一的要求是绝对服从和一致。他是一个狂暴、有报复心、行为古怪而又精力充沛充满天才技巧的人。他把沃森从罗彻斯特召到代顿总部直接统辖了数年。沃森则忍受着他无礼的性格、尖酸刻薄的咒骂和劝导,并以此为代价学到了领导艺术和经营技巧,学会了如何把人训练成销售工具。帕特森无愧为“现代销售之父”,他的天才在于把一些像沃森那样的质朴但文化教育程度不高却又野心勃勃的商界游荡者挑选出来,并把他们训练成美国第一流的推销人才。他的一个发明是将整个销售领域分为若干独立区域,这样推销员彼此间不用担心抢生意。他给予推销员丰厚的报酬,而在此之前,推销员是一份下贱工作。

1903 年 10 月,沃森从帕特森处接受了一项秘密任务。当



JOHN S. WATSON

时,收款机的中间商市场发展迅速,并超出了帕特森的控制。帕特森决定采用间谍活动、金钱收买和秘密委派代理人等手段,清理并占领中间经销市场。由于沃森的绝对忠诚以及在罗彻斯特的优秀表现,加之公司的销售人员几乎都不认识他,帕特森认为沃森是理想人选。其任务是消灭经营现金收款机的中间商,这显然是违反反托拉斯法的。沃森负责在销售领域消灭中间商,而公司的二号人物查尔默斯则负责在生产领域破坏竞争对手。公司的人和竞争对手均不知道沃森的真实身份和目的。

沃森带着足够的钱,先在竞争对手的商店附近开了一家商店,招牌是“沃森收款机和中间交换商店”。他扮演一个独立竞争者的角色。沃森开店不是为了赚取利润,而是以相对低价出售同样的收款机,使对手蒙受损失。当对手感到无利可图时,沃森就暗示,他能提高价钱买下对方的全部资产;买下后,沃森将它巩固后再移交给一个自己人经营。然后,沃森再到另一竞争对手商店附近干同一勾当。若对手不卖,沃森的助手们就会一天走访几次,软硬兼施,逼得对方割让。当然,沃森在获得胜利后对待失败者是仁慈的,使其从资金与个人的角度都感到可以接受。沃森总是说服竞争者,说接受这种结果是最有利的。沃森也会继续雇佣那些失败者。他晚年承认,用体谅和慷慨去击败对方,等于用和蔼的微笑杀死一个人。沃森的成功为他在公司赢得了名气,从此,他可以经常接触帕特森,也知道公司许多违法的竞争内幕。国民收款机的竞争分部专门有一些“找茬人”,专事阻止竞争者向潜在买主销售。他们喜欢力促对手的主顾不付款,如被起诉,就给被诉主顾提供诉讼费。国民收款机公司甚至伪造竞争对手产品的赝品,伪造得极其相像,而价格只及真品的一半或1/3。



JANSEN

为树立产品信誉,帕特森对产品质量控制得非常严格。一次,他陪同一代表团参观,当演示机出故障时,他当即拿起锤子将其砸得粉碎。所有这些都给沃森留下十分深刻的印象。

帕特森对去偏远地区工作并有成就的人都付给较高的薪水,沃森也在其内。因此,随着沃森在公司地位的不断上升,他的收入状况也不断变好。帕特森以优厚的待遇换取雇员们对他的绝对服从和忠诚。然而他是一个专横好猜疑的人,避开他的人反而较为安全。当总经理查尔默斯忍无可忍抵制他时,帕特森也立即解雇了他;尽管查尔默斯与之共患过难,对公司有伟大贡献。此后,沃森替代了查尔默斯。

然而,沃森在公司的地位并不稳固。1908年帕特森到欧洲去,沃森就比较自在地对公司进行整顿;帕特森在时,他表现出明显的紧张心理,语言简单,连脸上的表情也是苦恼的。帕特森一走,他就可以同人们长时间地谈话,对公司的销售方法做些改变,不强调死记硬背那本有20年历史的公司入门书,并鼓励发展个性。沃森讲话比较诚挚,他爱用统计图表并辅以自己的心得体会。沃森重在产品销售而帕特森重在破坏竞争对手。

帕特森从欧洲回来后提升沃森为销售经理,沃森的脸又拉长了,充满了忧虑。但他的成绩显著,他使公司销售量增加了1倍,1910年现金收款机的销售量增长到10万台。然而,谁都没有料到一场官司正在逼近。

被解雇的查尔默斯及其朋友正在帮助政府收集资料。1909年一个地位最高的推销员詹姆斯辞职去了美国收款机公司,他在州法院以有组织地维持垄断之罪名对国民收款机公司提出控告。1912年2月22日,沃森以及兰奇等30个国民收款机公司的高级人员被起诉,罪名是贸易限制维持垄断等。查尔默斯作



为公司的前领导核心人员,掌握着大量证据,他决心使帕特森破产。国民收款机公司犯罪证据确凿,无可争辩。法院于1913年2月13日做出了判决,帕特森和沃森及罗杰斯3人被处一年徒刑及罚款。沃森以5000美元的代价获得保释。

沃森的推销才能很快受到帕特森的赏识,同时,他在公司里的地位也不断升高。在代顿城里,他变成了一个体面的绅士,穿着笔挺的西装,头发梳得光滑而整齐,像当时所有具有绅士派头的人物一样,休闲时手里总是摆弄着一根代表风度的手杖。

一生中最成功的推销

1912年,沃森已在现金收款机公司工作16个年头,被提拔为公司的第二把手。此时,他已经38岁了,还未成家。

在此之前,沃森曾有过一个在费城当歌剧演员的女朋友,他的大部分业余时间是和这位花枝招展的女演员度过的。人们经常看见他们开着漂亮的轿车四处兜风,过着逍遥自在的生活。

沃森虽然毫不吝惜地在她身上大把花钱,但他心里很清楚,这位女郎不是他生活中所需要的红颜知己。他见过一些成功人士结婚后,或受老婆的气,或离婚了事。他要找一位既聪明贤惠,又有社会地位的女士作自己的终身伴侣。他耐心地在茫茫人海中等待寻觅。

一次偶然的机会,沃森寻找到了自己的心上人,她的名字叫珍妮特·基特里奇。

珍妮特是一位小巧玲珑的美丽姑娘,一双楚楚动人的眼睛,笑起来甜蜜温馨,一头灰褐色的长发总是卷成发髻盘在脑后。她比沃森小十几岁,从小生活优越,在寄宿学校受到传统的正规