

Mc
Graw
Hill

A BUSINESS AND ITS BELIEFS

[美] 小托马斯·沃森 (Thomas J. Watson, Jr. IBM前董事长) 著



一个企业的信念

我坚信，任何一家企业为了谋求生存和获取成功，都必须拥有一套健全可靠的信念，并在此基础上，提出自己的各种策略和各项行动方案。我认为，在企业获取成功的过程中最为关键的一个因素就是，始终恪守这些信念。

——小托马斯·沃森



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

A BUSINESS AND ITS BELIEFS

[美] 小托马斯·沃森 (Thomas J. Watson, Jr. IBM前董事长) 著
张 静 译

一个企业的信念

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE



IBM创始人，老托马斯·沃森



IBM第二代领导者，小托马斯·沃森

与其技术能力或经济资源、组织结构、改革创新以及时机选择等因素相比，一个企业的基本价值观、精神和驱动力，与这个企业所取得的相对的成就有着更为密切的联系。所有这一切在企业获取成功的过程中，占据着举足轻重的地位。然而，我认为，这些因素又完全被企业员工对它们的信任程度，以及贯彻执行它们的忠实程度所超越。

——小托马斯·沃森

“我坚信，任何一家企业为了获取成功，都必须拥有一套健全而可靠的信念，并在此基础上，提出自己的各种策略和各项行动方案。”

“员工与客户之间的关系，他们之间的相互信任，举足轻重的声誉，以及客户永远第一的观念——如果所有这一切得到了企业坚定不移、始终不渝地贯彻执行，那么，它必定拥有一个光辉灿烂的前程。”

“坚持企业职业道德规范和公正诚实是高层管理人士的责任。决不能放任自流。”

出版者谨识

《一个企业的信念》一书于1963年由麦格劳-希尔公司首次出版发行，迅速地成为了当时管理文化中重要的一个组成部分。今天它同40年前首次发行时一样，被视为难得一见的好书之一。小托马斯·沃森及其父亲不仅具有远见卓识，他们还阐述了其他公司及其CEO们在多年以后采用的许多理念和基本原则。正是出于此原因，麦格劳-希尔公司决定再次重新发行这本运筹帷幄的经典之作。

当富有传奇色彩的IBM创始人老托马斯·沃森之子小沃森提笔撰写本书时，他当时正担任IBM董事长。他也一直担任着公司总裁和CEO的职务。这本重要著作的主题清楚明了，诚挚坦率：所有一切伟大的企业机构都需要一套基本原则和信念，以指导他们顺利地度过繁荣时期和萧条岁月。一个公司取得成功的决定性因素在于，它是否能够“忠实地恪守”这些基本信念。

在IBM，小沃森认识到，有3个核心信念构建了公司成功的基础。它们是：

所有一切伟大的企业机构都需要一套基本原则和信念，以指导他们顺利地度过繁荣时期和萧条岁月。一个公司取得成功的决定性因素在于，它是否能够“忠实地恪守”这些基本信念。

- 尊重员工
- 提供世界上品质最高的服务
- 在执行所有的任务时都坚定地抱有这样的信念，即它们能够被出色地完成

尊重员工

小托马斯·沃森曾说，尊重员工“这一条我父亲时刻铭记在心”。父子俩都认为，企业对其员工负有一种特殊的责任。他们俩人都花费了大部分的时间，来确保所有的员工都受到尊重。这个信念来自于老托马斯·沃森的亲身经历。在他事业的早期阶段，他被一个名叫国立现金出纳机（National Cash）的公司解雇。但是，后来他受聘管理一个名为计算-制表-记录的公司。它是由3家小公司共同组成的。10年以后，它成为了IBM。

在IBM，尊重员工是以多种形式体现出来的。这意味着实行一种“敞开门户”的政策，而这是一项其他公司许多年以后才采取的措施。小托马斯·沃森“认识到，每个人都会有自己的问题、抱负、能力、挫折和目标”。因此，企业管理者应该与他们并肩作战，共同努力，辅助他们做好销

每个人都会有自己的问题、抱负、能力、挫折和目标。因此，企业管理者应该与他们并肩作战，共同努力。

售，并清楚应该如何培训他们。同样地，小沃森还强烈地体会到，企业应该为员工提供“连续不断的晋升机会”，重要的管理职务应该提拔内部员工来担任。

最后，小沃森感到，IBM需要一些“野鸭子”。要想更好地理解这一价值观的源起，你需要阅读一下本书。这里只说一点，即小沃森十分清楚，骄傲自满是企业的大敌。他努力确保公司拥有一定数目的野鸭子。

提供世界上品质最高的服务

在公司的早期阶段，IBM以这样的广告语宣传自己：“IBM意即服务。”这也就是老沃森所概括的第二条关键性企业价值观。对于IBM的创始者来说，这意味着给予客户“世界上品质最高的服务。”这个崇高而重要的目标的起源之一，来自于老沃森早期所从事的职业。当时他年仅18岁，在各地乡村销售钢琴和缝纫机。由于农夫们的手头上总是缺少现金，他们就用农具或家畜等来换购老沃森的商品。因此，如何使顾客满意，甚至是如何使那些无力“支付”货款的人满意，对此老沃森都

企业应该为员工提供“连续不断的晋升机会”，重要的管理职务应该提拔内部员工来担任。

有十分深刻的理解，并且根深蒂固地埋藏于他心中。

在IBM，为客户提供优质服务是IBM销售及服务人员的责任。然而，“这种优质的服务……要求企业的各个部门予以通力合作。”小托马斯·沃森曾十分明确地说过“服务的声誉是公司的主要资产之一。”他还曾经说，在IBM，服务最终成为了一种“本能反应”。

“服务的声誉是公司的主要资产之一。”在IBM，服务最终成为了一种“本能反应”。

在执行所有的任务时都坚定地抱有这样的信念，即它们能够被出色地完成

“IBM期望并要求其员工在处理任何事情时都要有上乘的表现”，小托马斯·沃森曾经清楚地表明这个观点。他又补充道，要达到这一境界，永远都不是一件轻而易举的事情。然而，追求尽善尽美将能够促使企业踏上良性发展轨道。小沃森还说，企业有义务去致力于那些看似不可能的目标。在这里，我们再一次看到了小沃森领先于他的时代的思想。几十年后，其他的CEO们开始关注“延展性目标”，而自从20世纪的前半个世纪起，IBM就在始终不渝地制定着这些目标。

老托马斯·沃森过去曾经常常告诫自己的员工们“追求尽善尽美但没有做到要比追求一般的标准而做到了好得多。”这确立了“乐观，热情，振奋和向上”的氛围。公司持之以恒地力求更加出色地做好一切工作，寻找改善以往做法的方法，从新产品到标语口号，再到销售竞赛。正是这种乐观向上的氛围，引领着老沃森甚至在经济低迷的大萧条时期，仍然不断地聘用新员工。他曾告诫一位竞争对手说，在他这个年龄的人，总是在干一些“蠢事”。他说，“一些人沉溺于打扑克，其他人热衷于赌马……而我的爱好就是雇请销售人员”。当第二年商业形势有所好转，战后经济复苏时，最终，事实证明，老沃森的所做所思一点儿也不愚蠢。

“追求尽善尽美但没有做到要比追求一般的标准而做到了好得多。”

序

如今，人们普遍接受的一个真理是企业不仅仅是一个通过从事生产、经营产品和提供服务以获取利润的法人实体。同时，它也是那些赋予其实质内容的人们的基本原则和信念的具体体现。更具体地说，企业是那些在其成长发展和事务处理过程中，发挥着领导作用的人们的个性表达。

也许，在说明这些个性特征方面，没有一家企业能够与国际商业机器公司（IBM）相提并论的了。尽管IBM投身于高科技发展领域，然而，作为一个企业，它总是凭借人际关系这一真理，来指导处理日常事务。公司创造人早年在简单质朴的乡村社区环境中所领悟到的这个持久不变的真理，成功地成为了引领当代科技最前沿的这个高度复杂的商业机构发展成长的管理方针。

有关这段引人注目的经历的有趣传奇在业界是由公司当年的首席执行官小托马斯·沃森先生富于感悟力，并热情洋溢地讲述出来的。在这个领域中，技术变革日新月异，发展迅猛，简直令人感叹不已。公司的发展也不同寻常。在战后的

企业是那些在其成长发展和事务处理过程中，发挥着领导作用的人们的个性表达。

15年中，公司的总销售额增加了14倍之多。在一个静态的环境中，坚定地恪守这些指导信念是一回事，而在一个不断变化的形势下，要做到这一点，就更加艰巨和困难。尊重员工这也许已经是十分了不起的了，然而，要保证让它成为传统，便更加难得了。致力于提供优质的服务，这要求对服务本身也要开拓新的领域，采取新的措施。并且要使新员工对其重要性深信不疑，也是一项十分棘手的任务。随着商业运营范围的日益扩展，在方方面面进行努力，力争获得卓越和优势的做法，也随之受到更大的挑战。管理层人士不断地调整其基本信念，使之适应公司的快速发展，对于再次肯定这些信念的正确有效，是具有说服力的。

管理层人士不断地调整其基本信念，使之适应公司的快速发展，对于再次肯定这些信念的正确有效，是具有说服力的。

一个具有像沃森先生那样善于调查研究、精力充沛的头脑的人，他的所思所想十分自然地超越了公司内部事务的界限。他对于社会所赋予当代企业的角色的深刻洞察，与他对企业管理的领悟和理解具有同等重要的地位。本书的读者将会发现，这是西方世界中商业领袖们的开明而富有启迪的观点——这些观点可以充当我们自由生活

序

方式最为有效的守护神。

考特尼·C·布朗

哥伦比亚大学工商研究生院 院长

出版者谨识

XV

序

XXI

第一部分 传统与挑战

1

1. 激励员工发挥出最卓越的才华 3

2. 帮助员工成长 11

3. 服务与优势 29

4. 新环境 43

5. 发展和变革教会了我们什么 61

第二部分 更为远大的目标

75

6. 不断变化的期望 77

7. 新问题，新方法 95

关于作者

109

目录