



IBM

The Watson Dynasty

The Fiery Reign and Troubled Legacy of
IBM's Founding Father and Son

沃森父子与 IBM王朝

〔美〕理查德·S·泰德洛
(Richard S. Tedlow)

著

赵凤山 译



中国人民大学出版社



The Watson Dynasty

The Fiery Reign and Troubled Legacy of
IBM's Founding Father and Son

沃森父子与 IBM王朝

〔美〕理查德·S·泰德洛
(Richard S. Tedlow)

著

赵凤山 译



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

沃森父子与 IBM 王朝/泰德洛著; 赵凤山译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

ISBN 7-300-06957-6

I. 沃…

II. ①泰…②赵…

III. 沃森-家族-传记

IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 119695 号

沃森父子与 IBM 王朝

理查德·S·泰德洛 著

赵凤山 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 10 月第 1 版

印 张 18 插页 2

印 次 2005 年 10 月第 1 次印刷

字 数 247 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

内容简介

这是一个最经典的家族企业的故事，尽管市场上已有多本关于沃森的书，但由哈佛商学院泰德洛教授撰写的这本书，被人们誉为美国商业史的经典之作，作为企业家和管理者都不可不读。

托马斯·沃森曾被誉为“世界上最伟大的推销员”，他把推销看作事业的目标、人生的理想，他是美国商业史上非常注重企业文化的管理者之一。他独具特色的企业价值观与传统是IBM日益成长、壮大的动力之一。他的儿子——小托马斯·沃森把自己的父亲当作偶像，他认为“自己的生命映射着父亲的生命”。他尽力效仿父亲并力求使自己做到最好，但是“他不是他的父亲”。他为了自己的事业牺牲了弟弟的事业。沃森家族至此再没有人能肩负起管理IBM的重任。IBM一步一步地走向衰落。但是，它并没有淡出人们的视线，因为外聘的首席执行官路易·郭士纳（Lou Gerstner）拯救了这家公司。在某程度上说，是一个外人在让IBM“虎口脱险”。

本书的读者群十分广泛，适用于全国各地商学院教师和学生；企业家和高中层管理人员。同时也可作为研究商业史和家族企业的研究人员的教学参考书，也适用于对企业发展史感兴趣的广大社会读者。

作者简介

理查德·S·泰德洛 哈佛商学院企业管理学教授，美国商业史著名专家。他著有《企业巨人：七位企业改革者以及他们所创造的帝国》(*Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*)。除了在哈佛商学院从事教学和研究工作之外，泰德洛教授还在各种公司和机构从事营销、商业史方面的咨询和教学工作。

译者简介

赵凤山 现任教于东北财经大学国际经贸学院，1986年毕业于辽宁师范大学英语系、1990年在大连海事大学科技英语系就读硕士、1999—2000年赴英国诺丁汉大学英语教育中心做访问学者。曾任教于辽宁师范大学英语系、东北财经大学国际经贸学院。还曾经参与了《了解英国》、《新编大学英语多用词典》、《大学英语自学教程》、《大学英语词汇精解》等书的编著工作。

策划人 闻洁
责任编辑 龙沂霖 郑卫洁 高翔
封面设计 李亚莉
版式设计 楠竹文化

译者前言

IBM 是世界上最成功、最令人关注的计算机巨头之一。一提到 IBM，人们自然就会把它与沃森家族联系在一起，因为它的缔造者托马斯·沃森是 20 世纪最优秀的企业家之一。他与 IBM 浑然天成，他的个人魅力丝毫不亚于 IBM 本身。

在《沃森父子与 IBM 王朝》这本书中，理查德·S·泰德洛成功地还原了沃森的一生以及沃森的家族史，让我们看到了一位卓越的企业缔造者及其家族的真实面貌，同时也为我们揭开了 IBM 公司是如何由一家名不见经传的小公司（CTR）发展成为一个 20 世纪美国乃至全世界信息处理业巨擘的神秘面纱。可以说，是托马斯·沃森一手打造了 IBM 的辉煌岁月。沃森父子曾被誉为“商业上最伟大的资本家”。

托马斯·沃森还曾被誉为“世界上最伟大的推销员”。他把推销看作事业的目标、人生的理想，认为推销是企业成功的法宝，他比任何人都懂得推销的真谛。他也是美国商业史上非常注重企业文化的管理人之一。一名在 IBM 工作了多年的雇员曾经说过：“离开 IBM 就好像在移民。”，可见由他创造出的浓厚的企业文化已经深入 IBM 员工的灵魂深处，并渗透到他们生活的各个层面。他这种独具特色的企业价值观与传统是 IBM 日益成长、壮大的动力之一。

托马斯·沃森是引领时代产业的革命先驱，是后工业社会的缔造者之一。他精力充沛、敢于冒险、性格鲜明、有着超凡的想像力和卓越的领导才能。

然而，沃森并不是一个计算机技术方面的专家，但是他善于思考。

并凭借自己非凡的洞察力、独到的见解以及个人魅力创造了 IBM 的神话。

随着事业的成功，沃森自负的个性也越发膨胀。他喜欢被人逢迎拍马，并且脾气暴躁、独断专行。也许正是因为自己的独断专行，他永远无法创造一种适用于未来大公司的有效的管理框架。这不能不说是一种遗憾。

沃森永远不会变得文雅、圆滑，但是他却能让所有的人对他顶礼膜拜。

IBM 不只是一个沃森所创立的公司，也不只是一个创造财富的工具，他是沃森的生命。沃森把自己的一生都献给了它，他认为 IBM 是“一个将永存的机构”。然而，沃森式的管理也为 IBM 日后的衰落埋下了隐患。

托马斯·沃森的儿子小托马斯·沃森把自己的父亲当作偶像，他认为“自己的生命映射着父亲的生命”。他尽力效仿父亲并力求使自己做到最好，但是“他不是他的父亲”。他为了自己的事业而牺牲了弟弟的事业。沃森家族至此再没有人能肩负起管理 IBM 的重任。IBM 一步一步地走向衰落。但是，它并没有淡出人们的视线，因为外聘的首席执行官在拯救这个公司。在某种程度上，是一个外人在让 IBM “虎口脱险”。

翻译此书的初衷是为了让人们更多地了解托马斯·J·沃森这个传奇式的人物、沃森家族以及托马斯·J·沃森所缔造的王朝，并从中有所收获、有所启迪。由于水平所限，译文难免有错误和不妥之处，希望读者予以指正。感谢同事、友人、家人的鼓励与支持。

赵凤山

2005 年 6 月

英文版序言

1993年4月的一天，卢·格斯特纳（Lou Gerstner）坐进自己的轿车，准备从康涅狄格州格林威治（Greenwich）的家驱车赶往他在纽约阿蒙克（Armonk）的办公室。格斯特纳已于4月1日出任国际商业机器公司（International Business Machines Corporation）的首席执行官（chief executive officer, CEO）。当时，IBM公司正处于亏损状态，其年亏损额为81亿美元，比其他任何一家公司曾经出现过的年亏损额都要高。

在那个特别的早晨，当格斯特纳打开车门时，他略显诧异。有一个人早已在那里等着他——小托马斯·J·沃森（Thomas J. Watson Jr.）。

小沃森当年已经79岁，出身名门，成就辉煌。他的父亲曾经于1914年接管了一家在混乱中“挣扎”的小公司，但是当他的父亲在1956年宣布退休时，已经把那家小公司变成了一个全球性的实力雄厚的大企业——IBM公司（以下简称IBM）。所以，IBM的继任者小沃森接管的是一个实力已经非常雄厚的大企业。而小沃森通过引入商业历史上最重要的产品之一——360系统（System/360），使IBM走向了新的辉煌。

然而现在，小沃森却“情绪激动、焦躁不安、非常气愤”。他让格斯特纳挽救“我的公司”，并敦促格斯特纳采取大刀阔斧的行动。

许多人认为IBM能继续生存的机会很渺茫，也有不少人认为格斯特纳不是能够挽救IBM的人选。本书将为您解释这些怀疑为什么是错



误的。沃森家族创建 IBM 是希望它能继续存在并不断繁荣。在创建公司的过程中，许多人为此付出了大量的心血，这是 IBM 的力量源泉。然而，此刻的问题是：格斯特纳能够依靠这种力量挽救 IBM 还是 IBM 将从此被人们渐渐遗忘？

致 谢

《沃森父子与 IBM 王朝》是在安德烈·扎克西姆（Adrian Zackheim）的建议下撰写的，他当时是哈珀信息 HarperInformation 公司的出版合伙人和主编。安德烈于 2001 年离开哈珀信息公司到 Portfolio 公司做出版商。投资组合是企鹅出版集团（美国）公司 [Penguin Group (USA) Inc.] 中首家从事商务书籍出版业务的公司。艾德里安认为沃森家族和 IBM 把一个伟大的企业的发展史与一个家族内部的种种戏剧般的冲突交织在一起。然而，我们所有人都可以从中学学习到很多东西。他对于这一想法表现出了极大的兴趣，而我却对此怀有疑虑。当然，他是对的，而我是错误的。

著书合同是由我的代理人海伦·里斯（Helen Rees）与 Harper-Business 公司洽谈的。曾成功地出版了我的前一部作品——《企业巨人：7 位商业创新者与他们创建的帝国》（*Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*）。海伦不仅是一位商务合作伙伴，也是我的朋友和拉拉队队长。

与哈珀商业出版公司（HarperBusiness）、本书的编辑马里恩·曼耐克（Marion Maneker）的合作十分愉快。他很快就意识到了本书的价值，所以他从一开始就很了解我的想法，并为手稿的改进提出了不少建议。

在哈佛商学院，我要感谢的人有很多。我非常感激克姆·B·克拉克（Kim B. Clark）院长。他始终如一地支持学院的商业史研究项目，并使得该项目成为学术领域的一门真正具有特色的学科。克姆的合著者

之一，也是我的朋友和同事卡莉斯·Y·鲍德温（Carliss Y. Baldwin）与我分享了她所掌握的有关 IBM 360 系统的商务和技术方面的知识。IBM 360 系统被证明是 IBM 公司以及该公司所属行业历史上的一个转折点。

如今在范登堡大学（Vanderbilt University）工作的罗伊纳·欧利嘉瑞（Rowena Olegario）教授曾经就“IBM 与两位托马斯”撰写了一个案例。在哈佛商学院，我曾给数以百计的学生讲解过这个案例。我十分感激罗维那教授，同时也感激我的学生们。他们关于这个案例所进行的讨论使我受益匪浅。

克姆·贝切尔（Kim Bettcher）博士与我一起从事研究工作长达 5 年。他提供了大量的信息，使本书内容得以极大地丰富。哈佛商学院贝克图书馆商务信息分析小组成员，尤其是萨拉·C·埃里克森（Sarah C. Eriksen）、杰弗里·克罗宁（Jeffrey Cronin）、凯瑟琳·瑞安（Kathleen Ryan）和克里斯·艾伦（Chris Allen）所提供的信息对于本书的成功出版起着至关重要的作用。我相信这个小组是本领域中的世界最佳团队。

本书的手稿处理工作由克里斯托芬·阿尔巴内塞（Christopher Albanese）、艾梅·哈默（Aimee Hamel）和达西·韦伯（Darcy Weber）负责。在此对他们表示感谢。

我的大学同学里德·E·亨德特（Reed E. Hundt）为了对本书进行最佳策划以使其影响力达到最大化而奉献了宝贵的批评性的见解。作为麦肯锡公司的顾问、英特尔公司的董事和联邦通信公司（Federal Communications）委员会的前任主席，里德具有我等学者所不具备的商界知识。他的这种知识极大地丰富了本书的内容。

我最深切的致谢应献给我的妻子乔伊斯（Joyce），她是一位神经病学者。本书大多数心理学方面的见解都来自于她。在本书撰写期间，乔伊斯一直处于卵巢癌晚期。本书得以成功出版发行与她在令人难以描述的病痛中所付出的充满爱心的慷慨奉献是分不开的。这一切只有亲身经历才能够理解。

目 录

第 1 章 决定性时刻	1
第 2 章 “人中人”的早年生活	8
第 3 章 沃森与国民收银机公司	20
第 4 章 罪与罚	38
第 5 章 惊涛骇浪	52
第 6 章 走出困境	61
第 7 章 糟糕的小沃森	69
第 8 章 1893 年的老沃森与 1933 年的小沃森	77
第 9 章 独特的见解	81
第 10 章 沃森方式	90
第 11 章 巨大的回报	99
第 12 章 小沃森长大成人	111
第 13 章 战争中的沃森	123
第 14 章 沃森父子与查尔斯·艾伯特·柯克	130
第 15 章 老家伙,上帝诅咒你!	135
第 16 章 兄弟姐妹简介	145
第 17 章 让“电子大脑”醒来	152

第 18 章	一位推销员的辞世·····	165
第 19 章	独立自主·····	172
第 20 章	小托马斯·沃森的新 IBM ·····	178
第 21 章	潜在的威胁与现存的威胁·····	185
第 22 章	360 系统 ·····	193
第 23 章	迪克·沃森的毁灭·····	204
第 24 章	迪克与简的结局·····	212
第 25 章	汤姆的结局·····	217
第 26 章	IBM 的结局 ·····	223
注 释	·····	229
索 引	·····	252
后 记	·····	273

决定性时刻

在经济大萧条即将结束的时候，世界博览会在纽约如期举行了，该博览会在当时十分轰动。世界博览会的筹备工作是从 1935 年开始的，会场原来是纽约皇后区（Queens）的一个大垃圾场，占地 1 216.5 英亩。到 1939 年 4 月 30 日世博会开幕日那天，那片原名为“红草地”的不毛之地已彻底改头换面。世博会指南手册夸张地称之为：“世界上占地面积最大的、最宏伟的……展览场地。”《时代》（Time）杂志评论说：“本次世博会堪称有史以来规模最大、耗资最多、气势最为磅礴的博览盛会。”

60 多个国家在“和平陈列广场”设立了展馆，展出了一系列产品。除了德国，世界上各主要国家都派代表参加了该次博览会。纽约市长菲奥雷洛·H·拉·瓜迪亚（Fiorello H. La Guardia）曾在 1937 年提议给纳粹德国准备一个“恐怖展厅”。菲奥雷洛市长的幽默提议显然不为纳粹所欣赏，纳粹称他是“一个肮脏的犹太人”。德国纳粹向美国国务院提出了抗议，并拒绝参加该次世界博览会。

几十家公司把以“开创世界的未来”为主题的世界博览会看作是一个宣传公司、树立形象的理想舞台。历史学家罗兰·马钱德（Roland Marchand）说，“本次博览会不但是一个商品展览会所，更是展示美国自由企业体制优势的一个‘世界舞台’”。

40 多家参展公司中最为引人注目的就是美国最大的工业公司——通用汽车公司（General Motors）。1936—1937 年冬天发生在弗林特（Flint）的“静坐罢工事件”仍然令通用汽车公司感到阵痛，那次罢工

使其各分厂工会组织得以发展壮大，汽车工人联盟也随之创立。因此，通用汽车公司迫切希望把国民的注意力转移到公司未来的发展前景上。为达此目的，通用汽车公司随即推出了一款新车——未来风景（Futura-ama）。这款车倡导了一个不同凡响的概念，即“分享我们的世界”。果然不出所料，未来风景轰动了整个博览会，与其他参展商品相比它吸引了更多的驻足者，也赢得了更多的好评。而福特（Ford）、克莱斯勒（Chrysler）、美国电报电话（AT&T）、通用电气（General Electric）及西屋电气（Westinghouse）等公司也在宣传公司实力上花费了大量的资金。

IBM 公司（International Business Machines Corporation）和它永不服输的领导人——老托马斯·J·沃森（Thomas-J. Watson Sr.）也在世界博览会上展露了头角。

世界博览会召开的那一年，沃森已经 65 岁了，许多商界人物在这个年龄已经开始考虑退休问题。但是，沃森的精力依然像他 30 岁时那样充沛。我们可以断言，退休的想法从未在他脑中闪过。多年来他一直告诉他的下属：“**IBM 不只是人的组织，也是一个永存的公共机构。**”他愿与 IBM 同行——虽然不能同行到永远，但至少还可以相伴好多年。他极力通过世界博览会向世人宣布：IBM 和他本人都是举足轻重的（这两者在他的脑海中是无法分离的）。

5 月 2 日，IBM 在世博会展厅召开了一次大型会议，2 200 名雇员出席了该会议。沃森通告与会者他将缩短会议时间，“因为博览会的教育机会比我们希望给你们的多得多，所以我们会让你们有尽可能多的时间来看这些东西。”然而，却有 18 人在会上做了发言。

世博会期间的 5 月 2 日与 5 月 4 日（周四）的“IBM 日”相比，则不值一提。5 月 4 日是沃森比较忙碌的一天，但却不是他惟一忙碌的日子。的确，他一生中非常值得一提的就是他经历了许多像“IBM 日”这样由他亲自安排（他周围的人忍受）的日子。那天沃森为世博会拉开了序幕。在一个高大保镖的护送下，沃森从博览会的 Perylon 大厅走到

位于商务系列产品馆的 IBM 展厅，这里展出了电子邮件的雏形：

为展示 IBM 研究实验室最新开发的一种产品，一封贺信通过 IBM 无线电系统闪电般地由旧金山发送到纽约……它将在未来的世界里因其传输速度快捷而取代传统的邮递业务。

在“IBM 日”，公司不仅展示了它的先进技术，同时还让参观者欣赏了 IBM 的艺术。公司邀请维多里奥·费恩尼尼（Vittorio Giannini）创作了《IBM 交响曲》，并博览会上演奏了这首交响曲，还做了现场广播。《财富》（*Fortune*）杂志委婉地说：“《IBM 交响曲》有些‘缺乏创意’”。第二乐章带有 IBM 众多歌曲中人们最为耳熟能详的那首《永远向前》（*Ever Onward*）的旋律。

同音乐一样，绘画也是 IBM 为世界博览会在艺术方面所做贡献的其中一部分。沃森把世博会商务系列产品展馆的一个大厅作为自己的科学艺术馆，在这里他展出了他个人收藏的来自 79 个国家的绘画作品。《纽约时报》（*New York Times*）称沃森在世界博览会上迈出了“大胆且颇具建设性的一步”。用“广泛”来描述这些作品所代表的国家是再合适不过了，这些国家包括法属印度支那（*French Indochina*）、利比亚（*Libya*）、卢森堡（*Luxembourg*）和前苏联（*USSR*）。沃森解释道：

我们致力于提升商务工作者对艺术的兴趣；我们也致力于提升艺术家对商务工作的兴趣。一个工业组织之所以这样做是因为它认清了艺术在工业中所发挥的作用；认清了艺术在拓宽文化视野上的影响，以及各国人民对艺术的需求和欲望对工业方面的重要性。

世博会之后，这些收藏品在各国巡回展出。《时代》杂志的记者蔑视地说：“确切地说，用一个画家来代表一个国家不但十分可笑，而且也特别令人费解。”然而，该计划却被称为“总体来说，效果很好”。这项计划使沃森本人和 IBM 公司都受到了极大地关注。

在 IBM 日，沃森做了若干次演讲（“作为一个商人，我认为世界和平问题就是一个销售问题。”人们不禁要问：领会这一断言得需要多么

高的智商?)并得到了赞赏。接着,他到荷兰展馆为彼得·斯图依维森特(Peter Stuyvesant)雕像揭幕,彼得是新阿姆斯特丹(后来改名为纽约)最后一任荷兰殖民地总督。

“IBM日”到此并没有结束,IBM的队伍赶回曼哈顿参加在华尔道夫-阿斯多利亚(Waldorf-Astoria)举行的更多的欢庆活动。有2000多位来宾前来恭贺沃森加入1/4俱乐部(他于1914年加入IBM),巴西政府的一位代表还授予沃森一枚巴西南部的十字架勋章,此外,沃森还收到了来自IBM公司11000名员工寄来的无数礼物,其中包括一幅他的油画面像。晚会以包括沃森的一个演讲在内的一系列演讲结束。

1939年的世界博览会从4月30日一直持续到10月31日,而1940年的世界博览会则从5月11日持续到了10月27日。1940年的世界博览会同1939年的相比发生了很大变化。1939年战争初露端倪,而1940年战争已成为现实。一些参加过1939年世界博览会的国家都没有参加1940年的世界博览会。波兰展馆的工作人员在1939年的世界博览会闭幕后就没有归国,“祖国已从地图上消失了,他们在‘第57街’开了一家波兰餐馆……捷克斯洛伐克的展馆还没建好,其祖国就已被希特勒摧毁了。”于是,这年世界博览会的官方主题就由“开创世界的未来”变成了“为了和平与自由”。

尽管1939年的战争阴云在1940年变成了暴风骤雨,世界博览会仍然成为向世人展示IBM公司辉煌业绩和它举世无双、无所畏惧的领导人的一个理想舞台。但是沃森将如何使1940年的表现胜过1939年呢?这个问题似乎从来不会让他烦恼。

首先,1940年的“IBM日”定在世界博览会开幕的当天。沃森不会孤独地呆在红草地,他决定带1万人到纽约去,这些人包括IBM工厂的所有员工、销售人员、外勤服务人员以及他们的妻子,他们被安排在曼哈顿酒店(Manhattan hotels)。沃森在纽约报纸上做了广告,宣称“他们都来了。”沃森的大儿子评论说:“除了第一次世界大战时部队行军,没有人见过如此盛大的场面。”10列包租的火车将从纽约恩迪科特