

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

父与子

**E-BOOK**
内网资料 非卖品

译者前言

本书系美国最大的计算机公司国际商用机器公司的前总裁小托马斯·沃森先生所著。它于1990年出版，立即成为美国当年的十大畅销书之一。

IBM，即美国国际商用机器公司，是当今不仅在美国也是世界上最大的商用机器公司。商用机器的概念对中国人来说还有点陌生，但在西方它却已有根长的历史。它是伴随商业经济发展的一个重要产物。商业机器顾名思义即运用在商业和财政金融等服务部门中的机器，它早年主要是打孔机、制图机、现金出纳机等。40年代后期，电子工业的发展和计算机的诞生使商业机器发生了一次质的革命。而商业机器的革命也使办公室的工作实现了自动化，工作效率得到了极大的提高。更主要的是，计算机应用到科学研究方面使科研速度发生了翻天覆地的变化。由此导致了人类工业发展史上的第三次浪潮，即电子工业的浪潮和信息社会的浪潮。

从这一历史的发展来看，IBM正好置身于这一工业革命大潮之中，因此，它从20年代的一个不足一千人的小公司，到了70年代后一跃而上升为美国最大的企业之一，从这个意义上说，IBM，是这一工业发展的缩影，完全可以被称作是商业机器和电子计算机工业的化身。在世界上可能没有任何一家这类公司具有象IBM这样长的历史，也几乎找不出哪个企业象IBM如此典型地反映出工业的发展。因此，了解一下IBM的发展史，便可以对整个电子和计算机工业得到个大概的认识。正是在这个意义上，此书内容具有十分重要的价值。

但是，本书决不仅仅描写了美国商用机器工业的发展，它更是一本个人和家族的传记，并且通过其家庭个人的活动经历，把人们引到诸多的世界历史事件中去。由于作者父子皆系美国大企业的头面人物，他们的活动更多地是与美国上层人物有关。通过这些记叙，我们可以对美国的政治、经济、社会制度、人际关系、生活方式等获得大量的了解。从知识性的角度来说，此书的内容可以说相当丰富。它融合了历史、军事、文化、政治、经济、科技等各方面的事情，通过作者父子的经历一一叙述出来。

一个如此庞大而历史悠久的大公司，它的成功与经营规模是与管理者的经营之道分不开的。IBM的发家史堪称一部成功的企业经营史，也是一部读起来令人感到津津有味的创业故事。创始人老托马斯·沃森出身贫寒，早年挨家串户替厂家推销缝纫机，屡遭挫折，倍经磨难，但终成大器。第二代沃森即本书的作者继承父业，看准机会，率先将企业投身于新兴起的计算机行业，使IBM获得更大的发展。因此，阅读此书可以从中学到不少企业经营之道。

由于我国正处于电子工业的初期发展阶段，第三次浪潮已开始冲击我们的脚面，因此，翻译出版沃森先生的这本书对于我国的电子工业发展，对于我国的市场经济都是大有益处的。这就是我们翻译此书并真诚地向广大读者推荐此书的原因。

参加此书翻译的译者有：仲大军[1—8章]、吕曦[9—11章]、李锐锋[12—13章]、艾平[14—15章]、杜艳[16章]、王咏梅[17章]、尹红义[18章]、刘海英[19—20章]、凌德权[21章]、邱秀琴[22—24章]、杨家骥[25—27章]、肖锐[28—30章]、刘驰[31—32章]、肖扬[33—34章]。由于译者较多，错误在所难免，敬请读者指正。

另外，由于英文原书每一章节没有题目，目录只是按篇章顺序排列，所以，我们在中文译本中没设目录。特此说明。

仲大军 1993.3.

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，我的父亲去世了。我变成了全美国最惶恐害怕的人。过去的十年里，父亲一直在培养我接他的班，我呢，也有点少不经事，狂妄自大，急于求成。可现在，担子突然落到我的俞，再也没有父亲做后盾了。我已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相。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。”

接着的是第二年，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，公司膨胀了十几倍。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，即使他总是预料公司有一天会发展成世界上最大的企业。

我和父亲是如此得亲密和相象，我极力地向世界表明我能超过我的父亲。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胜过父亲，因为我的许多做法都是从父亲那里学来的。但是，至少有一点我的成功可以让人们这样说：将门无犬子。

事情本来也许会变得完全不同，我从小所享受的一些特殊的待遇，如上私立学校，世界旅游，阔气富有，都很容易给一个孩子带来灾难。我知道我应该按照父亲的脚印去走，但那是不可能的。我很敬畏他，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，在布朗大学念书时，大部分时间都花在开飞机和玩上。最后，马马虎虎毕了业。在那一年的毕业纪念册上，每个人都需要在照片下方写上几行字。我只写上了几个过去上过的中学的名字，实在无话可说。我在学校既不突出，也无大成功造诣，唯一所学到的是几个模糊的如何同情人和理解人的概念。我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，我可能永远不会象现在这样。1939年之后，我最喜欢的娱乐活动——飞行，突然变成一项严肃的事业。我参加了空军，成为一名飞行员。我懂得了如何对整个飞机上的人们负责任。军队的生活使我远离父亲的影响，并且，到了1943年，我已被晋升为中校，虽然自那以后我再也没有超过这个军衔，但我已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。战前的我在他心里留下的印象太深了，以至用了好几年的时间他才认为我确实变了。即使如此，他也是半信半疑。这一点你可以从《纽约时报》登的一张我们的照片上看出。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时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IBM42年，我15年，加起来总共将近60年。我的工作是把公司引入计算机业务，但父亲描绘了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当时在美国还是个微不足道的小公司。但由于父亲的销售方面的天才，公司发展很快，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相同的待遇——专门举行了一个“IBM 日”，市长拉瓜迪亚也做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，父亲总是夸奖我，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，如扩大公司的贷款问题，对抗反托拉斯诉讼案问题，以及如何在 IBM 里安排本家族的成员问题。大约从 1950 年起，我的目标就是将公司尽可能快地转入计算机领域，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。风险使爸爸裹足不前，即使他和我一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，我为这一变化兴奋不已。计算机是一个新行业，我总是感到如果 IBM 不抓住机会的话，那么别的公司也会捷足先登。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扩展壮大。我们的成长是如此之快，以致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，以便保持一个快节奏。我曾经从父亲那学到过如何通过千变万化的行动中抓住机会，来建立 IBM 的经营样板。如亲自解答雇员的抱怨和不满，削价销售那些不尽人意的新型计算机等。来处理这些事物的同时，我还渴望着去做一些我父亲难以理解的事情。在我办公桌最上边的抽屉里，放着一张探险活动的表。其内容有攀登切尔维诺峰 [在瑞士和意大利境内，译注]，沿着库克船长曾走过的航线到南海航海。不过，我根本没时间来搞这些活动。

1970 年，在我犯过一场心脏病之后，所有的一切都改变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。

有一天晚上，我的胸脯疼，因而被送进了急诊室。他们把我放在一个监测器前，但是，第二天早晨我让医生停下来，并说：“我必须离开这儿，我最好的朋友去世了，我必须去参加他的葬礼，然后我还要马上飞走，去给一个医科学学校的开幕典礼致词……”医生对我说：“你那儿也不能去。你患有心脏病！”他们将我转送到重病号室看护。

我渐渐喜欢上马克·纽伯格医生。在接下去的三个星期里，我们进行了一系列的长谈。最后，在有一大的早晨，他注视着我的眼睛说：“你为什么不在现在就离开 IBM？我认为你已经在那里证明了你的一切。”

他走了。我一点不想吃午饭，他的话对我来说是个不小的震动。到吃晚饭的时候，我开始思索这么多年里我负的责任，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，阳光已洒满窗户。我感到一种几十年里从未有过的轻松，就好象有个人将我背上的重物卸掉了。

在我还没出院前，我通知公司的人我想退休。董事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，我更想活下去。这是一项我父亲从不会做出的选择，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，我们相互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，我深深地懂得了什么是权力：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着父母多么沉重的厚望。许多后生问我，他们是否要象他们的父亲们那样做生活。我的回答是：如果你可以承受，就去做吧。

父与子 IBM 发家史

第一章

1987年的春天，在刚刚庆祝过我的73周岁生日不久，我驾驶着自己的直升飞机到童年生活过的地方去重温儿时的旧梦。我独自一人前行，当我想注意观察一些地方时我总是这样。直升飞机噪音很大，有时也很难操纵，但它可以带你到你想要的任何地方。你可以降落在一块高出海面十英尺见方的礁石上，或者降落在朋友房子后面狭小的花园里，“在那个春日里，戏想去看看故乡现在是一付什么模样。

我沿着哈得逊河靠曼哈顿的一侧飞行，在百老汇大街处拐弯向西、那是我父亲下班后乘坐摆渡船的地方。过了河到了新泽西那边，爸爸再换乘火车。我沿着火车线向西飞。下方是新泽西州高低起伏的丘峦和平川。爸爸经常和一些也居住在郊区的头面人士谈论政治。这些人有《商业周刊》杂志的创办人马尔科姆·米尔，担任过洛克菲勒中心总设计师的建筑工程师安德鲁·弗依霍克斯。

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年代它是一个很时髦的小社乙主要时居民都是象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，似及一片宽敞高大、每座占地都有四五英亩的房子。我很容易地找到了那座三角形的房子。它坐落在一座小山包上，是按我家第一座房子的样子在原址建造起来的。老房子因失火已化为灰烬。那是在我五岁时发生的事。爸爸当时正处在拼搏奋斗和负债的时期。火是在爸爸试图证明如何使用火炉时燃起的。自那以后，他就变得对火非常谨慎。今天的房子的屋顶都是用石板做成的。

在房子后边，曾经有过一个鸡舍，一个很大的菜园和一个马厩。现在，它们都没有了。但是，我看到了那条蜿蜒曲折的车道。当我11岁时，妈妈曾在那条路上教我开车。在附近，我认出了两个池塘，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。我们搬来时，池塘周围根本没人住，只有一座储冰甩的大木头房子。冬天，一些马拉的雪橇在这里拉冰。我长到十一二岁时，经常和小伙伴们带着女孩子到这座大木房子后面玩亲嘴的游戏。

我想让直升飞机春陆，下去走走，但是池塘周围已盖满了房子，根本没地方着陆。于是，我把飞机拉起来，沿着那条弯弯曲曲的汽车道向父亲的乡间王国飞去。那是1927年父亲买的一个农场。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。我很快就找到了奥尔德维克镇，但是当我将目光移出镇外，满目所见全是纵横交错的高速公路和办公大楼。溪谷农场已经不见了。

在肖特黑尔村，我被人们誉为“可怕的汤米·沃森”。不管哪里出了什么乱子，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不太多见。在我的学校里，大多数的孩子都知道只要有一点机会我就会淘气。没有人会想到我将来能有出息。我没有几个朋友。其他孩子都自恃甚高。更糟的是，我又偏偏对他们总是躲着我很敏感。

当我10岁的时候，我和一个叫乔的朋友在附近的街区逛荡着玩，发现有一栋正在修缮的房子大门敞着，屋子里放着一些油漆罐、刷子和松节油。我们拿了两罐油漆出来，直到在街上把它们涂抹完为止。

妈妈问我们这是怎么一回事。我们坦白说油漆是偷来的，她以前曾经为偷东西的事教训过我，但没起什么作用。这一次，我想她肯定要想出新花样来对付我了。否则我会变得不可救药。通常，妈妈总是温和可亲的，但如果她认为事情做出格了，就会采取严厉的措施，于是，她把我们带到了警察局。她一定是事先和警长打了招呼，他握着我们的手说：“很高兴见到你们。我想告诉你们关在这儿的是些什么样的人。他们有杀人犯，抢劫犯，但大部分人是小偷小摸。”

这时，我们的眼睛都瞪得大大的。在这个警察局里有一样我从来没见过的东西：一个有半个电话亭大的矗立在那里的笼子。它的前面可以打开。被关在里边的人要两腿分开跨骑在笼子中的木条上。这一定是给那些有犯罪嫌疑的人使用的。人在里边可以稍稍移动，但绝对别想出来。我能想象出被关在里边的滋味。然后，警长把我们带到后面，关进一间牢房。

“一旦你被关进监狱，你就进了一个可怕的地方，”他说，“大多数人变成了惯犯，以后这就成了他们的生活。”后来，我做过这样的梦：无缘无故被抓了起来，并被投进了监狱。

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，妈妈也下指望我去照顾弟弟妹妹，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。我与简的关系比较难处。她和我年龄相仿。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坦白。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样角色并不合适，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意外。从很小的时候我就相信自己少了点什么。我总是很难象其他孩子那样做事，从来就不合群。

1921年在我上一年级的時候，爸爸给我们拍了一个片子。从影片中可以看到，所有的男孩都装扮成大黄蜂，在女孩装扮的花丛中穿来穿去。我又高又瘦，笨手笨脚，在片子中一眼就能看出来。当其他孩子都整齐地伸展开翅膀时，我却在乱扑打，与人家完全不合拍。

我的邀遏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与日俱增。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。虽然旅行是由于出差。他很快便成为肖特黑尔教堂的重要人物，尽管他早先是一个出身寒微的卫理公会教徒。有些人把他看成是暴发户，见了面把脸转过去，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。在一部保留下来的影片中，他穿着三片式的西装，吹着号角在后院里和我们一起游行。当我们的姑姑、叔叔和堂兄妹于星期大来家吃晚餐时，爸爸喜欢逗乐把气氛热烈起来。有时他和妈妈消失在二楼上，妈妈帮着他艰难地穿上一件女人的衣服。然后他晃悠悠地走下楼来，戴着帽子，蒙着面纱，穿着高跟鞋，一手扶着楼梯栏杆，一手由妈妈扶着。当我在幼年时，爸爸是我心中最活泼可爱的人。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 岁了。他比一般的父亲要大十几岁，这就很难使他成为我们的好朋友。他并不是一个经常出去打球的人，也从不邀请我们到水库去钓鱼。

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。这些处罚已经变成了一种固定的形式。我总是被爸妈带到二楼他们那间铺着白色瓷砖的大浴室，爸爸站在浴盆一边观看，我则手扶着毛巾架，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。我永远也忘不了在 10 岁时所挨的一顿鞭打。那是个阳春三月，雪已经融化了。我的父母给我买了一双新皮靴。我立刻跑出屋子，去试一试这双新靴子。没想到一脚踩进水坑里，水从靴子口灌了进去。母亲和爸爸坚持认为我这是故意的。于是我又面对着毛巾架挨了一顿打。

然而，鞭打并不能使我再不惹乱子。第二个冬天，我一再要求爸爸给买个皮前克。当时流行着一种双层前胸、长及大腿的童装。最后，在我 11 岁生日那天，父亲终于以礼物的形式郑重地赠送了我一件。第二天，在放学回来的路上，孩子们玩起了火。这是十分新奇有趣的事：我曾经从书上读到印第安人如何放烟火信号，于是我就用那件只穿了一天的漂亮前克与另一个孩子一起蒙火造烟。结果那件皮前克被烧得不象样子，我怎么清理也不行。事后心里感到很后悔，但父母并不管这些，照样揍了我一顿。

我在学校里的日子也好不到哪里去。我和弟弟妹妹都在肖特黑尔镇的国家日学校上学。这是一所朴素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 我在亲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，我的品行颇为出众，行为十分恶劣。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，而其他人只跑 10 圈。

也不知是怎么搞的，惩罚只能使我更加顽皮。在 12 岁那年，有一天碰上了克雷格·金斯伯里。他是个流浪汉式的人物，年龄比我大不了多少。那天他正要去附近的沼泽地设陷阱，我拉住了他，问他怎么剥松鼠的皮。当他提起有时他还剥过黄鼠狼的皮时，我立即询问道：“那臭腺你是怎么处理的？”金斯伯里告诉了我他是怎样把臭腺液挤到瓶子里。于是，我就从他那里买了一瓶。

在学校全体集合前那一刹那，我溜到楼下火炉旁，检查了一下通向各个方向的通风管道。我想，如果你把一样东西放进主管道，全楼都会闻到它的气味。于是，我把一瓶臭腺液都倒了进去。赶紧跑回楼上，来到集合大厅。一百多个学生都坐在那儿，还有老师和校长兰斯先生。他是一个古板严谨，过于讲究道德的、训道者，对我非常了解。

大厅里开始有股臭味，并且我们坐得时间越长，臭味越浓。最后，兰斯校长说话了：“有谁知道这股恶臭是从哪来的吗？”

一阵长时间的沉默。我们学校有一个荣誉制度，所以最后，我举起了手。

“沃森！”

“是的，先生。”

“站起来！”

“是的，先生。”

“你知道是怎么回事吗？”

我把事情的经过说了一遍，并把那只空瓶子拿给他看。所有人都退避三舍。

老师赶快打开了所有的窗户。然后，兰斯先生决定：学校暂时停课。这是我最辉煌成功的时刻。不管后果如何，也值了。

兰斯先生不知如何处置我。他的第一个决定是把那只空瓶子挂在我的脖子上。但是，这对我几乎无关疼痒，因为此时我早已习惯了这股臭味。

他的下一个步骤却十分有效。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，不该让弟妹妹和其他的诚实的孩子失去学习的机会。爸爸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，但是在我心中留下印象最深的还是父亲怎样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，纽约州还很原始。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故事。“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，他精警，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。

他的第一个老板占了他的便宜。此人叫布朗森，搞五金生意。他借给父亲一辆马车，一个星期付12块钱。爸爸认为这是一个不少的数目，比漆邮镇银行的出纳员拿的钱都多。直到有一天一位风琴公司的推销员问他：“你干得真不错。你拿多少钱？”当爸爸自豪地告诉他之后，他说：“你被人家耍了！”他告诉爸爸，推销员通常拿的是佣金，而不是工资。如果按佣金算的话，布朗森每星期应付给爸爸65美元。第二天，爸爸辞去了工作。从那以后，他总是争取按佣金取酬，保证拿到他该拿到的报酬。

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。他并没忘记，小时候站在泥泞的路旁，看着科宁玻璃公司的创办人小霍顿先生的马车疾驶而过，心里就幻想将来自己也会有一辆。在他闯过了几道关口转行销售现金出纳机时，他看到了发财的更大机会。一位芝加哥的律师把我父亲邀请到他的位于密执根湖畔的一座豪华住宅。这位律师告诉父亲说他也是农家孩子出身。于是父亲又开阔了眼界。

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。他曾对我说，有时他不得不住在杂货店地下室的海绵堆上。他只有一件西服。当他要有钱洗熨衣服时，他得穿着内衣在裁缝后边等着，直到衣服被熨好。

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。但不幸的是，巴伦是一个外表华丽的城市油子。他在伊利湖沿岸城乡兜售北纽约州建筑公司和贷款协会的股票。爸爸认为巴伦是他所见过的最有见识和最迷人的人。他太天真了，以至看不出此人是个骗子。每当巴伦来到一个城市，他都要在当地旅馆里租一套最好的房间，然后对领班说：“我是巴伦。吃饭期间我需要侍者呼喊我三次。我自有我的理由，你不必过问。这里是给你的两块钱。”消息很快就会传开：城里来了一位重要的陌生人，出售建筑公司和贷款协会的股票。股票本身是合法的，买者以分期付款的方式购买股票，如同储蓄计划一样。巴伦以第一笔付款作为他的佣金，使他生活得相当阔绰。

从一张那个时期爸爸的照片可以看出巴伦的影响。我的父亲坐在一个树墩上，象本世纪初漫画上的那种旅游者，戴着丝帽，披着风衣，穿着高腰皮鞋和条纹袜子。留着可笑的八字胡。他卖股票的收入相当可观，所以准备自己做些买卖。他在已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，一切都破灭了。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，或许他们也就打道回府，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。出售肉店的过程就是一个例子。他曾经以分期付款的方式从全国现金出纳机公司买了一台现金出纳机。在他去此公司办理移交付款责任时，他趁机在公司里找到了一份工作。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。他是出身于代顿市的一位大亨。此时他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。帕特森的天才是把一些象父亲一样的质朴的、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得高。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，推销员们用不着担心同事会来抢他的生意。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。

我父亲在公司里的地位不断升高，到 16 年之后他认识我妈妈时，他已是帕特森的第二把手。爸爸身材修长、仪表英俊，穿着考究，因此，在代顿城里，他是一个条件最佳的单身汉。人们经常看到他开着一辆帕特森送给的漂亮轿车四处兜风。他已经积累了足够的钱。当他的父亲患糖尿病去世时，他自然而然地成了家中的头，担当起抚养母亲和姐姐的任务。他把她们安置在纽约罗切斯特一座石砌的大房子里。在那儿，他有一个销售办公室。经他介绍，我姑姑嫁给了一位成功的推销员。但是，他自己的婚事却一拖再拖。他曾对我说过，这是由于他见到过一些成功的人。结婚后被老婆孩子缠着陷入困境，最后只好受老婆的气或者离婚。在认识妈妈之前，他曾有过一个在费城当歌剧演员的女朋友。但他想要一个生活里真实的伙伴，于是，他等待着，直到发现一位既聪明又有社会地位的女士。

爸爸对公司同事最津津乐道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。这个公司制作铁路客车车厢，因此妈妈常给我讲她小时候乘坐豪华的新车厢的故事。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：“这就是我要和他结婚的人。”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假回来后，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。

爸爸可能并不感到多么意外。据他描述，帕特森是一个难以想象的独断专行反常怪癖的老板。他以威严和恐惧来管理员工。在一次时间较长的销售会议上，他认为有些人没有集中精力，就顺手抄起一把防火斧将一台现金出纳机当场砍得稀烂。他所中意的经理可以得到优厚的报酬，对于那些不讨他喜欢的人，他惩罚的手段简直近乎残酷。爸爸讲过一个部门经理的故事。他不知道帕特森已对他十分憎恶，有一天早上，在他上班来到公司门口时，发现他的办公桌以及他办公室里的其他东西都被浇上煤油在草地上燃烧。从此他再也没有进过那座办公楼。即使后来父亲在 IBM 以独裁专横闻名，但比起帕特森来也逊色多了。

帕特森总是解雇他最好的雇员。他几乎拥有全部的公司股票，却不合情理地担心某个雇员会将公司夺走。爸爸的结局是由于有一个副总裁在帕特森那儿说了坏话。他说爸爸拉帮结伙，扶植亲信。

1913 年的一天，爸爸正在销售会议上讲话，帕特森来了。他径直走上讲台，打断爸爸的发言，将在座的其他人褒奖一番，完全不理睬爸爸。虽然爸爸的办公桌没有被搬出去烧毁，但自那以后，爸爸再也不被邀请去开会，遇到什么重要事，帕特森也不再找爸爸商量了。他的自尊受到极大的伤害。几个月之后，他辞职了。奇怪的是，爸爸从来没有抱怨过，并且一直到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。”父亲所憎恨的只是那个副总裁。他们后来相遇过几次，但爸爸从不理睬他。

1914 年的冬天，对爸爸来说一定是严酷的，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 50000 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。他失掉了饭碗，年龄也快 40 岁了。他有一个新婚不久的妻子和一个嗷嗷待哺的儿子，但却没有安身之地，原先的房子是帕特森的。由于在城里找不到工作，他带着妈妈和我来到纽约。

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，是一个颇有声望的推销员。他很快拒绝了电气船舶公司的邀请，因为这家公司为海军制造潜艇。他还拒绝了雷明顿武器公司的招聘。由于第一次世界大战已在欧洲爆发，这两家公司的生意一定很兴隆，但爸爸想，一旦战争结束它们就没生意可做了。他也放弃了道奇汽车公司的机会，因为道奇兄弟不同意他提出的要求。他要求按股份分红，而不是做一个领工资的被雇经理。但他没有资本去买一个自己拥有的公司，也没有经商赚钱的好主意。

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，弗林特是华尔街最红火的金融家。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。此公司是他于 1911 年组建起来的一个小杂烩。所出的产品有天平、磅秤、计时钟和制表机等。产品的意图倒是不错，无奈弗林特让此公司欠了一屁股债，几乎有濒临倒闭的危险。一千二百名职工忧心忡忡，士气低落，连董事会也在谈论清算问题。作为董事会成员的弗林特决定引进一位新经理来挽救危局，或者至少减轻一点股东们的损失。

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。一位名叫霍勒雷司的工程师曾经发明过一种制表机，帮助政府处理过 1890 年的普查结果。到本世纪初，一些初级的霍勒雷司制表机已被铁路和保险公司的会计部门所使用。父亲看出这种产品大有改进的余地，并设想出它广阔的商业前景。美国的工业正在以前所未有的规模发展。如果大公司们都陷入繁重的文书工作，‘它们一定要寻找办公自动化的工具。

爸爸在计算制表记录公司所采取的的第一个步骤，是向此公司最大的债权人担保信托银行借贷五万元，作为开发研究新产品的经费。当银行指出公司已欠债 400 万元已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。”这是他最伟大酌推销辞之一。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。

父亲运用了一些帕特森的技巧来激励鼓舞公司员工低落的士气，他创造公司的口号和歌曲，创办了一张公司小报和学校。所有这些都是对现金出纳机公司的模仿，但爸爸只模仿帕特森好的经商之道，不好的就扬弃。在纪律要求方面，他对计算制表记录公司如同现金出纳机公司一样严格，但在管理哲学方面要人情味得多。帕特森喜欢不停地解雇员工，爸爸却抱定主意不解雇任何人。他告诉大家，他们需要他们，他的任务就是改变公司的困境。由于父亲是从底层滚爬摸打出来的，所以他深诸如果要想获得下属的忠诚，必须首先尊重他们。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：“我朋白，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。

后来爸爸经常拿着铅笔在纸上乱划拉，计算他的财富以及财富净值。这些纸他扔得到处是。有时我看见了就把它们扔了，有时我把它们保存起来。它们显示出：直到 30 年代中期，爸爸才真正不为债务问题所困惑，而父亲此时已经六十来岁了。

父亲在使钱方面的表现使我吃惊。。在他婚后的 8 年中，他完全是拆了东墙补西墙。不管什么时候，他都至少欠 10 万块钱的债。他从未积攒起任何资本。

1922 年和 1924 年夏天他带全家去欧洲的两次旅行，旅费都是打着为 IBM

世界贸易公司开辟分店的旗号借来的。

只要他有了一点钱，他就买本公司的股票。他认为这绝对是正确的投资。当时，买股票只需交股票价格 10% 的钱就算买下了此股票。每当股价上涨时，他的股票经纪人就会对他说：“汤姆，你应该抛点股票捞点油水了。”他听了就不高兴。不只一次，他的这种投资战略似乎是错误的。由于爸爸开拓过速，1921 年经济萧条时公司差点倒闭。只是靠了大量的贷款，公司才勉强维持下来。还有一次他也差点完蛋。

1929 年当大萧条的第一次冲击波来临时，当时已经起名叫 IBM 的公司晃悠悠地度过去了。但是，到了 1932 年，公司股票已经下跌了 200 多个点，爸爸需要借到他所有能借到的钱去维持他的差额支付。他曾经告诉过我，如果股票价格再下跌三四个美元，他就要宣告破产。他再也找不到任何可以借到钱的地方了。

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，他也就垮掉了。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，就必须去加快资金流动，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。钱在父亲看来纯粹是个工具。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。

第三章

妈妈并不想改换门庭去嫁一个有社会名望的商人。尽管她小时候生活优越，受过寄宿学校的正规教育，却仍然保持着草原牧民般质朴的性格。这在肖特黑尔镇是不多见的。她是如此地节俭，为了关掉楼下一盏小灯，她不惜跑下两层楼梯。对于爸爸坚持要给她买的巴黎服装，也持一种漠然的态度。我有一张她 20 年代在肖特黑尔社区戏剧表演中的照片，她看起来是那么可爱、高贵和庄严。但在我的记忆里，她却是个操劳过度的母亲。她要抚养四个孩子，按爸爸的意愿收拾整理这座三角形的大房子。她要努力保持与佣人们之间的和谐安宁，以女主人的身份招待好爸爸带回家来的客人。她也很风趣，有一天晚上，一个肥胖的瑞士商人将鞋脱在客厅门外。妈妈笑着说：“他把这当成宫殿了。”接着，她亲自将皮鞋给擦了一番。

我的父亲欠她太多。在他们刚认识的时候，他已经学会如何穿戴打扮，如何言谈举止，但有时他会在生活小节方面不太优雅。她在这方面给他很大帮助，在我们小时，她经常纠正爸爸的英语，吃饭时的姿态，提醒他不要轻易动怒，发脾气。她善于循循诱导，方法灵活活泼。在 30 年代爸爸已经赚了许多钱时，有一天他喜气洋洋地回到家里，给妈妈一个大钻石戒指，约有两克拉重。这是他买给妈妈的第一个昂贵的珠宝饰物。大尽管大，但却不是一个真正好的钻石，上边有点瑕疵。妈妈说她宁肯要一个小一点的也不要带瑕疵的。爸爸感到很尴尬。他收回了钻石戒指。几年后，他真的带回了一枚同样大但没有瑕疵的钻石戒指。这一定花了不少钱。

妈妈个不高，可能只有 5.4 英尺，并且很瘦。她总是把一头灰褐色的长发卷成发髻放在脑后。她的手天生长茧。为了让手柔软，每晚她用浮石磨擦双手。由于她比父亲手巧，所以许多家中男人的活都由她来干了。

我们家最大的一次灾难发生在 1919 年 2 月里一个寒冷的夜晚。那天，爸爸在火炉里塞满木头点燃火炉之后，听到我在楼上哭。那时我才五岁。于是他上楼来哄我。刚上得楼梯，他就听到我在喊：“我看见我的房间有奇怪的光。”火苗已经窜到窗外，原因是由于烟囱里的火星烧着了木板的房顶。大火烧毁了整座房子，烧掉了妈妈从代顿带来的全部陪嫁物品，但妈妈从没有抱怨过爸爸。

直到我 15 岁进寄宿学校以前，我都生活在妈妈身边，形影不离。她比父亲更容易接近，总是让我们感到被保护，被疼爱，一刻都离不开她。我认为她是最了解我的。她认为我的乖僻和恶作剧行为是出于缺乏自尊，所以，她想着法子让我参加各种有趣的活动。

我与母亲越亲密，对爸爸对待母亲的方式就越难以忍受。这是一个 IBM 正在吃紧的时候，需要爸爸投入大量的精力。在他的办公室，他按一下按钮，就会有人进来，他说一声：“把信送走。”事情就办了。当他不注意的时候，他习惯地用同样的方法对待妈妈。她发现她很难适应。所以，在父亲全力以赴地把精力投入工作的那几年，我们家中的关系相当紧张。父母之间的争执频繁不断。尽管他们的卧室门紧闭着，我和我的弟弟妹妹也能听到他们克制的愤怒的声音忽高忽低地传来。爸爸有时对妈妈很粗暴，但半个小时之后，他却训导我们应该怎样尊重妈妈。我从来没敢问他：“那么你怎么不呢？”

父亲有时会好象完全忘记了在结婚时他是多么依赖母亲，他有时会在下午三点打电话来家，说：“嗨，珍妮特，我邀请了所有的地区经理今晚到咱

家吃晚饭。”那意味着要有八个客人。于是，妈妈立刻就要忙乎起来，直累得筋疲力尽。他在纽约的社交界也越来越活跃。他经常逼着妈妈和他一起出去吃饭和看歌剧。父母之间关系紧张的另一个原因，是生性简朴的妈妈看不惯爸爸花钱的方法：一边借着债，一边过着阔绰的日子。这种生活常常折磨着妈妈。

就这样，经过了 10 年争吵之后，妈妈突然看起来好象屈服了。这时我 14 岁，最小的弟弟才 9 岁。我感到震惊，我认为妈妈投降了。但许多年之后她对我说，事实上她已要求和爸爸离婚。“我告诉他我再也不能忍受了，”她说。

对于我来说，听到这些太受刺激了。我说“那么后来怎么样了？”

“汤姆，他看起来如此震惊，如此痛苦。我这才意识到他是多么深深地爱着我。于是我再也不提这事了。”

在她做出维持婚姻这个理智的决定之后，她从未抱怨过。当一大群客人突然光临身边没有一个帮手时，她会微笑着说：“厨师今天不在家，但我们有些三明治和水果。”

当我们全家外出旅游时，大家相处得似乎更好些。父亲和母亲经常带我们出去玩，同行的有时是亲戚朋友，有时是爸爸的同事。我们一起去华盛顿，去海滨，去参观展览会。我们经常开着两辆大轿车，上面载满亲戚朋友或者沿途 IBM 分部的经理们。几代人凑在一起就象个原始部落。每到周末，我们驱车前往爸爸的奥德维克农场。夏天，我们会去爬波科诺山或者去缅因州，爸爸会于周末赶去和我们会合。在路上，妈妈比在家里自由得多，所以她喜欢旅行。对爸爸来说，他一开始就是个四处奔波的人，并且以后也从未停止过，所以终其一生，只要汽车或火车一开动，他的心情就会平静下来，要求也少得多。

尽管他们的足迹遍布五湖四海，但他们却把家庭的第一个乘飞机的机会让给了我。在我还没学会骑自行车时我就开始乘飞机了。我喜欢到妈妈的家乡代顿去玩。因为那里是莱特兄弟居住的地方，也是一个军用机场所在地，在那里，飞机如同汽车一样普通，我有一张旧报纸的照片，照的是妈妈和她的姐姐，照片上方写到：“第一批空中访问者。”海伦姨妈曾被一个飞行员追求过，但他们从未结婚。我认为那个飞行员真了不起，因为他大能谈论飞机的事情了。

爸爸对飞机优点畏俱。这是因为 20 年代时，有一天星期六，我们去参观一个城乡贸易会。当我们路过一片空地时，看到了一架从第一次大战中退役的詹尼飞机，飞行员正在招徕顾客，乘一次 5 个美元。由于爸爸在代顿住过好长时间，甚至还见过莱特兄弟，他不只曾经一次地被飞机所吸引，所以，他立即就买了票，排队等待上飞机。但就在此时，我们闹着要吃冰激凌，爸爸只好带我们去买冰激凌。等半个小时我们回来后，飞机已经失事坠毁了。三个人丧生。

他把那次事故看成是不让他乘飞机的预兆。我承认，在第二次世界大战前；有许多原因使飞机经常坠毁。但爸爸的迷信，从未对我有半点影响。

爸爸到欧洲出差总是带着我们。我的童年里，有过 5 次长途旅行“计算制表记录公司的会计计算机一开始由独立的代理商在许多国家里销售。父亲相信欧洲有一天会成为消费大户。但他不喜欢中间商。后来，他渐渐地把海外销售置于公司的直接控制之下。

在欧洲，父母终于同意了让我乘坐飞机。那是在我童年里最有刺激的一件事。

1924年我10岁时，爸爸带我去巴黎的勒布尔盖特机场。那里有好几千人在参观飞机展览。飞机发动机的轰鸣声，使我变得越来越兴奋。有一种改装的法国轰炸机向参观者售票，我请求爸妈让我和一对搭乘的青年夫妇一起上天兜一圈。爸妈同意了。

飞机引擎大约有400马力。飞机一启动，我们就被巨大的噪音和颤动所吞噬了。飞机是在草地上起飞，所以轮胎与地面的碰撞相当厉害。但突然间，除了声音了一切震动都消失了。飞机离开了地面，平稳得让人感到吃惊。

我的第二次飞行是在1927年。这次可是真飞。当我在瑞士巴塞尔一家旅馆的前厅逛游时，在柜台边看到了一张飞机时刻表，上边标明有一趟四点钟飞往巴黎的飞机。当时，我的家人正与曼根夫人在附近吃午饭、我跑去向他们报告这个消息。还没等爸爸说出反对的意见，曼根夫人大叫道：“啊，太棒了！我和你一块儿走！”

我俩买了机票并前去乘飞机，其他的家人乘坐晚上的火车。到巴黎有250多英里，飞机飞了将近四个小时，到巴黎后，我还有足够的时间去电影院看场电影。这场电影的名字叫“爵士歌手”，它是第一部有声电影。在紧张而奇妙的一天里，我成为沃森家族第一个乘飞机、第一个看有声电影的人。

第四章

在我年轻时，从不记得父亲曾对我说过：“我确实希望你能继承我的事业。”事实上，那时，我也很难被他看中成为他的接班人。但是，我总感觉爸爸是想让我接他的班，子承父业。在我12岁那年，有一天放学后，我坐在路边思索我的爸爸。不知是因为什么原因，当我回到家时，我泪流满面。妈妈问我怎么啦，我说：“我不能做，我不能进IBM工作。”

她说：“没人叫你去呀。”

“但爸爸叫我去。我确实干不了。”她用手搂着我，叫我别担心。当爸爸回来后她把我的感受告诉了他。他温和地对我说，他的父亲曾经让他成为一个律师，但我应当干我最喜欢的事。从那以后，他总是给我提供许多选择。

那时我长得又高又瘦，很快就长成大人的个头。我开始下意识地跟爸爸做比较，但此时他的权势和成功正如旭日东升之势，比较的结果，只能使我一连几个星期自惭形秽。

尽管他让我自己选择职业，但他真实的意图却可从1927年我们合影的一张照片中看出。他和我并肩而立，几乎一样高。我们的服装也完全一样：深色笔挺的西装和大衣，戴着圆礼帽。我们正在去亚特兰大城参加一个销售会议。那年我才13岁，穿买卖人的衣服似乎还太年轻。

我对IBM的第一个印象是在5岁时获得的。爸爸那年带我参观了位于代顿的磅秤厂。我还记得装配生产线上那辛辣的金属味道，以及铸造车间的烟雾和噪音。从那以后，爸爸经常带我去参加IBM的一些会议。因为公司当时还很小，所以这些会议的规模也很小。有时司机会来肖特黑尔镇把我接到爸爸在市里的办公室里。这是20年代早期的事，IBM还没在曼哈顿购置大楼。当时，公司在华尔街附近弗林特先生办公的大楼里占有两层。这些在百老汇街50号的房间光线好象很暗，因为接待员的房间位于楼中央，四周没窗，只是靠为数不多的灯光照明。

通常，接待员会说：“哈哎，汤姆，你想找你爸爸吗？”父亲的办公室位于大楼的一角，地上铺着东方地毯，还有一张很大的红木桌子。他去世后，这张桌子便传给了我。房间里挂着一张爸爸与尼古拉斯·默里·巴特勒握手的照片，他是爸爸在纽约第一个重要的朋友，哥伦比亚大学校长。此外还有一些爸爸从某些社会团体获得的奖章，一些他童年时的纪念物，以及几块从远处带来的镇纸石。房间里充满了雪茄烟味。

我经常跑到楼下的机房里去玩。那里是用打孔机记录IBM销售网业务的地方。当时的销售网点很少，驻洛杉矶的销售员所负责的销售地区一直延伸到得克萨斯州的埃尔帕索。办事员们把大批的卡片塞入制表机和垂直分类机里。有时我会不小心把卡片碰翻，给他们的工作带来麻烦。卡片在打孔之后，会留下大量的方型碎纸屑。办事员们平时把它们堆积起来，卖给造纸厂。不过当百老汇大街上有旗帜飘扬的游行时，办事员们就把这些纸屑从窗户上撒出去，这种机会要是让我碰上了，我喜欢在窗口猛撒一通。

所有做儿子的在某些方面都会认为自己的父亲是世界上最重要的人。但是，当你父亲的照片挂在所有的办公室里。并且所有的人见了你父亲都鞠躬致意，都想已结讨好他时，你的这种心理就很难产生。通过比较，他所做的所有的事都让我感到不相关。当他做些他认为我喜欢的事时，这种情况就更糟。有一次，他决定把我引见给他还不认识的查勒斯·林得伯格，因为他知

道我喜欢飞行。这是在 1927 年林得伯格完成横跨大西洋飞行之后不久的事。爸爸买了一张出席庆贺宴会的票。他带着我径直走到主座前，先将他自己这位 IBM 的总裁介绍了一下，然后介绍我。他这样做使我如此措手不及，我总算结结巴巴他说了句“祝贺你”。

出于自卫，我对爸爸的世界在内心里总是有点怀疑。最早的表现是在 1924 年公司刚刚更名为 IBM 的时候。那时我才 10 岁。有一天，父亲下班回来，拥抱了妈妈一下，然后得意地告诉妈妈计算制图记录公司现已改称一个很宏伟的名字——国际商用机器公司 [IBM]。我站在起居室门口想：“就那些小玩意吗？”

爸爸一定是早已设想好了 IBM 的未来。他此时经营的公司，手下不过是一批口嚼烟草。销售咖啡研磨机和肉店磅秤的人物。但这并不能阻碍他试图使公司升格的设想，在第五大街 310 号的产品展示室里，那甲总是铺着东方地毯。或许父亲认为把东方地毯用来衬托肉店磅秤是很堂皇的，可我却感到它们很不相称。

尽管父亲喜欢把抚养我的很多责任推卸给别人，但他确是教我如何在行为举止上象个绅士的人。对他来说，这些是在他生活中很重要的技巧。他曾经非常努力地去掌握这些技巧。他最喜欢的方式是外出时带着我一起去。例如：到他家曾经住过的上纽约，去走亲戚或者扫墓。

他对铁路非常熟悉，我估计他在火车上可能度过了几百个夜晚。在第一次这类旅行中，那时我才 12 岁，爸爸教我如何利用梯子爬到上铺去，如何拉上帘子保护隐私。然后他带我到盥洗室，人们常叫它吸烟室。这里有一个长板凳，“两三个盥洗盆，人们常常坐在这儿排队等候洗刷。爸爸直到人们都走了以后，就对我说：“汤姆，这是一个公用的盥洗室，每个使用者都要小心，因为在你后面的人会通过你用后的样子来评判你的人品和修养。现在让我来教你怎样做。”

他走向一个很干净的盥洗盆，说：“我拿一条毛巾，用水打湿了它，先把池子擦一遍，把池子里的胡子渣、肥皂沫、牙膏沫擦洗干净，再把池子边溅上的水擦掉，然后把毛巾扔到这个桶里，现在我开始洗刷。”

他洗刷时我跑到外边溜达去了。

15 分钟之后，他把我叫了回来，说：“这就是洗刷完后的情形。”他吹着口哨，把盆池刷得干干净净，说：“就这样，下一个人也会象你这个样子去做的。”

我注意到他在这些旅行中总是给招待员小费。在有一次去芝加哥的旅途中，他给了服务员 10 美元。在当时这是一笔不少的数目。这些服务员总是说：“沃森先生，很高兴见到你。”我不明白为什么要给那么多小费。

我说：“爸爸，给这个普尔曼车厢服务员的小费太多了吧？”

“我有两个原因，汤姆，”他说，“第一，这个人在他那间小房间里蜷缩了一晚上，我都替他难过。第二，在世界上有这么一大批人，如接待员、普尔曼高级包厢招待员、服务员和司机，他们的职业使他们得以接近你，了解你，所以，如果你不注意，就很容易败坏你的名声。”

这些旅行，每一次都似乎是我和爸爸之间温馨的而亲密的友谊的开始。但一回到家里，爸爸总是又和我疏远了。我不明白他为什么退缩。也许他实在是年纪大了，记不清应该怎样做个孩子了，亦或他确实太忙。

当他没空陪我时，他会找个手下人和我玩。最常陪我的是他的私人秘书

菲利浦斯。他早先是个会计，后来当上了总裁，第二次世界大战结束后，在爸爸体力不支时，他是 IBM 的副董事长。菲利浦斯是个很完美的人。他最早到父亲手下工作是在 1918 年，后来他取得了父亲的完全信任。如果爸爸有个年老的姑姑需要钱接济，菲利浦斯会知道那位姑姑的一切情况，并知道她住在哪儿，该送多少钱去。菲利浦斯应该从 IBM 的股票中争取一大笔钱，但不知为什么直到 1926 年他才置上一辆车。当他决定要买辆车时，他会对我父亲说：“沃森先生，我现在已有足够的钱来买一辆汽车，但在我买车之前我想获得您的允许。”爸爸经常让菲利浦斯带我出去观光，去看自由女神像，去逛弗朗西斯大酒店和布鲁克林大桥。当我刚刚长大一点，菲利浦斯教我怎样射击。打猎可能是菲利浦斯唯一的户外活动，我们经常一起去打猎，一直到他去世。

在大多数的时间里，爸爸总是夸奖我，告诉我将来能成为一个何等伟大的人。但当我后来回顾往事时，我认为他一定曾经深深地忧虑过。在我十三四岁时，我患上了一种很严重的再发性的沮丧症，没人知道我会变成什么样子。第一次出现这种症状是在一次患哮喘病期间。正在我刚刚感到好一点时，我的所有的意志力似乎突然消失了。我不想起床，不想吃饭，也不想洗澡。这种行为在今天看来可能是一种临床的沮丧症状，情况严重时可导致病人自杀。当时父亲请了许多医生来看我，但没人知道我犯的是什么病。请来的一位最好的医生说，他确信这种病与青少年有关，但他也开不出什么好的药方来。”

直到三十几天后我才恢复过来。但是，6 个月后，同样的现象又发生了。接下去的 6 年里，到我 19 岁上大学后，每年都要严重地犯上两次。除非你也得过这种病，否则很难想象它的滋味。一种恐惧感攫住你全身，整个思维过程颠三倒四，一切东西看起来都是不真实的。我不能看书，也不能与人交谈，当医生来看我时，我只能一个字一个字地回答他们的问题。

妈妈想出个主意，如果让我参加点锻炼，或许会好起来。于是，她给我买了一个药物球。我记得我强迫自己走到车道上，但身上有一种强烈的愿望想就地躺下。这时，司机将球扔给我，我们互相传球。根本也不管事，我担心我永远也不会好起来了。这一段时期，一定也是我家人很难过的时期。特别是我的弟弟迪克，他很尊敬我，当我突然变得不能自助时，他一定感到很困惑。有一次我们俩去加拿大新斯科舍夏令营，我突然犯病了，浑身的机能失常，参加一点夏令营活动就要赶快回床躺着。迪克那年才 9 岁，我感到如此得孤独和绝望。最后，我把他叫到身边，试图告诉他我想于什么。我说：“别离开我，帮助我，如果我死了，一定告诉爸妈这不是他们的错。”

第五章

和我周期性的沮丧症同步的是我 15 岁那年美国股市的大崩溃。肖特黑尔镇上有两个人自杀了，在这一社区引起了相当的震动。当然，催爸的财产也受到影响，但他极力将损失保持在帐面上。镇上的那两人自杀后，爸爸承担起死者子女在学校中的费用。我至今对爸爸的这一做法很欣赏。

到了 1932 年，大萧条才真正影响到 IBM 的股票，股价开始暴跌，但公司的利润却居高不下。爸爸的收入也是如此，因为他的收入是与利润成正比的。人们知道爸爸手头仍然宽裕，所以，每到晚上邻居们就来借钱。我估计他至少借出了十几万块钱给那些困难的人们。他从未驳过任何人的面子，即使是那些他不太熟悉的人。后来，肖特黑尔镇上有几个人即使在有了钱以后，也不还爸爸的钱，这使爸爸很生气。

如同许多企业界人士，爸爸认为经济衰退是暂时的。如果他出席了在股市崩溃后几星期罗斯福总统举行的那次演说会，听到罗斯福宣布“在美国，任何对经济前景或企业能力缺乏信心的人都是愚蠢的”这句话时，他一定会热烈鼓掌。爸爸相信新的繁荣就在前头，而对付大萧条最好的办法就是扩大生产。他在困境中寻找机会。当机器卖不出去的时候，他让工厂转而生产零部件，放在仓库里，以备需求。他催促推销员们加紧工作，并雇用了更多的推销员。许多年以后，他仍然乐于重提一件往事。有一次，他在看画展时碰上了基姆·兰德，他是兰德公司的头子，也是 IBM 在制表机方面的主要竞争对手。那时在 1933 年，正处于大萧条的谷底，兰德认为父亲一定是支撑不住了。

他对父亲说：“你好，汤姆，你仍然在雇用推销员吗？”

爸爸回答说：“是的。”

“那就怪事了！”兰德摇摇头，“许多公司正在解雇员工，而你却仍然在招人，真是不可思议。”

“基姆，我这几年一直在发展着，”爸爸说，“你知道我已决 60 岁了。这是个容易令人出事的年龄。有些人开始酗酒，有的人开始对小妞感兴趣。但我的缺点是喜欢雇用推销员。我就是喜欢这样干。”

如果换成另一行当，他一定会破产。但是，就商业办公机器这一行来说，从一开始他就是正确的，也是幸运的。在新政期间，IBM 的规模扩大了两倍。当 1933 年初国家恢复法通过以后，企业突然需要向联邦政府提供大量的统计材料。机构一下子需要几百台 IBM 的机器，去处理罗斯福总统所需要的社会福利、价格控制和公众工程等计划。

1935 年，社会安全保障机构建立，使山姆大叔成为 IBM 的最大用户。你要是不想陷入公文的泥沼，一个最好的办法就是打电话给 IBM。全国重要的统计数据全都用打孔机来处理。

当父亲在 IBM 取得显著成功时，我却在中学里苦苦挣扎。我先后换了 3 个学校，花了 6 年的时间，到 19 岁那年才获得毕业。在我还没上中学时，爸爸就料想到我要惹麻烦，所以决定让我在离家不远的学校就读。我的朋友们都到远处的寄宿学校去了，可爸爸坚持让我进卡特雷特学校，这个学校又老又破，毫无生气，不过离我家只有 12 英里。有两年的时间里，我是在这个冷僻孤独的地方度过的。我每天乘火车去卡特雷特，有时和爸爸坐一班车，晚上再坐另一趟火车回来。我沉默寡言，几乎不与人说话。

因为我在学习上总是失败，所以我渴望能在其他的方面得到承认。我去参加各种体育活动，但由于我比同龄的孩子又高又瘦，并不适合从事体育活动。我的眼与手患有极端的不协调症，所以我讨厌垒球。我试着去当曲棍球的守门员，阻挡来自各个方向的射门是一件有刺激性的事，但我进不了甲级队。在足球队里，我也被很快地排到替补队员的行列里。教练对我的印象很深刻，倒不是因为我的球技，而是由于我的出席率。他知道每次训练完后我还有一段很长的路回家。

我自身存在的种种困难导致了爸爸更多的温暖和关怀。他知道我心志飘忽不定，但他从不放弃。他不断地告诉我，童年时期往往不是人生最欢乐的阶段。我必须尽量地向前看。他说：“不管发生了什么，这是一个重大的转变时期，没有人在经历这个阶段时不存在问题。所以，没有必要去担心什么。”有时，他会在我获得低分时安慰我说：“我希望你在学校里能表现得更好。我相信你可以做到，只要你把握住几个关键的问题，你一定能成为伟大的人物。”听到这些话我总是在想：“不可能。”

爸爸变得越来越能容忍我的窘境。我刚刚进卡特雷特学校不久，我和另一个孩子合伙从同学那里秘密地买了一辆汽车。我们俩都不到开车的年龄，不知道怎样才能搞到驾驶执照。有一天，我们正在肖特黑尔镇开车玩，爸爸出其不意地回来了并正好撞上了我们。我们看到爸爸朝我们走来，便企图穿过邻居家的场院掉头躲开。但爸爸把我们拦住了。

“这车很有趣”，他围着车转了一圈后说，“过去这种车光给我惹麻烦，但是很有意思。这是你们的车吗？”

我的朋友嘎嚯他说：“不，不完全是，沃森先生。”但最后我们还是承认了。他问我们把它放在哪。我们说放在卡特雷特学校的后院里。“如果我是你们，”他说，“我会把它放回去并且卖掉，或者扔掉。这种车会给你们惹麻烦的。”他本来会把这事当成一件了不起的大事。但他并没有张扬。几天之后，我们把车卖掉了。

爸爸让我转到寄宿学校去，这是一件大事。我在一个名叫莫里斯城的地方待了一年后，转到位于普林斯顿的哈恩中学。我想通过哈恩学校进入普林斯顿大学，因为哈恩与它有着密切的关系。

哈恩中学充满了花花公子。他们口袋里揣着酒瓶，身穿烷熊皮大衣，胳膊上挎着小妞，开着高级轿车在大街上风驰电掣。这是一种适合我的生活方式。学习在这里并不十分重要。重要的倒是你是否比别人有钱，是否总是和女孩子一起外出，是否有汽车。我的车是一辆最时髦的红黑两色的克莱斯勒，是过 17 岁生日时得到的。

禁酒法当时仍然实行，但那些非法的地下酒店并不管前来饮酒者的年龄大小。我经常带着女孩子到肖特黑尔镇外的蓝山农庄去跳舞。我的桃花运不太好，部分原因是我不喝酒。这是受父亲影响的一个表现。但我却抽过一次大烟。在那个年代，还没有多少人懂得吸毒。尽管人们常讲黑人乐队的乐手们之所以能演奏奇妙的音乐，主要是因为他们抽了一种名叫缩帆者的雪茄。据说这种烟抽了以后，使人精力充沛，不但可使演奏的时间延长，还能使乐手奏出八分音节而不是四分音节的曲子来。在哈恩中学，有个名叫莫尔发风流少年拿了两支雪茄来卖。我和另一个同学汤姆买了下来。今天他在纽约是个相当体面而严谨的人，而我每次见到他总是说：“还记得我们抽大麻的时候吗？”他每次都又羞又恼。

我们把自己锁在房间里，每人抽了一整根。抽完后，说真的，我一点也没感到与开始时有什么不同。汤姆也是如此。我眷着他说：“我一点也没有异样的感觉。你呢？”他说：“我也是。”然后他开始大笑。我也忍不住地笑起来。这是一种不可控制的笑，我们俩才意识到浑身不正常，象着了魔一样。我们想，出去走走或许会好一些，于是就来到礼堂里。我记得感觉自己那么高，走起路来很难保持平衡，还一头撞到墙上，我们害怕极了。怎么能搞成这个样子？于是就决定回去睡觉，睡眠或许可以使药性消失。

我在哈恩学校的表现并不比在先前的两个学校更突出，学习上我依然倒数第一。但我在有个领域里取得了一生中的第一个进展。我到校那天，有个同学告诉我：“这里有一支划艇队，在普林斯顿大学的划船屋里进行训练。”到普林斯顿大学去划船对我充满了吸引力。不久，我就成为一名优秀的划艇队员。事情开始变得好起来。

在一个集体中，划船动作非常简单，所需要的只是用腿使劲蹬和用胳膊使劲拉，而我的腿部力量特别强，虽然我不擅长投掷和击球。另外这是一项水上运动，我喜欢水。我对这项运动着了迷，刻苦地训练了一年。我在队里最后的那一年，全队成绩非常好，以致有资格参加在英国亨利举行的国际划艇比赛。我动员父亲给划艇队捐助了2000美元，作为全队的旅费。当时，一张三等舱的来回票价才100美元。

还在我醉心于划艇运动时，爸爸和他的朋友就开始为我进入普大而四处奔走。一年前，我就参加过大学入学考试，各科成绩极不均衡。大部分学科低于升学要求的分数，但是，物理的分数却在整个新泽西州名列前茅。我喜欢物理，老师的讲课也非常生动，例如，在讲滑轮怎样把物体轻松地提起来时，他用图示给我们讲解，道理浅显易懂。当考试结果出来时，这位老师对我说：“你真是个怪物，你的其他功课成绩都不好，物理怎么考得这么好？”我也说不出为什么。我只是对机械方面的事情特别容易理解。

爸爸去找哥伦比亚大学教育学教授本杰明·伍德给予帮助。伍德是个奇怪的天才，是一个自学成才的得克萨斯人，他是发明美国高校统一标准入学考试的先驱者。他和爸爸在20年代就互相发现了对方。当时伍德急需机器帮他处理成千上万份的考试卷子。爸爸听到这个消息后，立即给哥伦比亚大学送去了一卡车免费的机器设备。伍德相信，任何有价值的东西部可以进行定量，数字将在人类文明史上发挥越来越重要的作用。这些活对父亲这么一个制表机制造者来说，无异于一首动听的乐曲。

让这样一位著名的定量测试倡导者给我这么一个分数低劣者写推荐信实在是一大讽刺。我几乎不认识伍德。但是，我想我会喜欢他的。他写给普林斯顿大学校长的信既有威严又温和豪爽。下边是他对我分数问题的看法：

在思想和性格方面，我毫不犹豫地把他排在初中毕业生的前十分之一的行列里。我对他高中的成绩不熟悉，但我的结论是：他的卷面分数不足以揭示他实际的大脑能量、天赋智慧和意志的持久力。据我的经验来看，不管他的分数如何高或如何低，他都是那种不能用平常的入学考试标准来衡量的人。此信没起作用。但一定很获爸爸的欣赏。直到他去世时，此信的复印件还保留在他的文件中。

我在哈恩最后那个春季里，爸爸亲自去见普大校长，为我求情。但他回家后只有一句话，我不可能进普林斯顿大学。几年后他告诉了我当时会见的情景。校长把我从莫里斯城到哈恩的成绩单摆到桌子上，说：“沃森先生，

请看一下令郎的成绩吧，他已注定是要失败的。”

我对此全然无知，仍然满怀希望。我对爸爸说，在哈恩最后一学期的成绩将有很大的改善。当我从英国参加划艇比赛回来后，我们全家会聚在爸爸在缅因州卡姆登所购置的一所夏天避暑的大别墅里。我的成绩单摆在那里等着我。结果还是不理想，有两门良好，三门不及格。最后，我只得承认在那年秋季入学的机会是相当渺茫的了。

两大后的一个上午，爸爸开了一辆大旅行车来到门前。我说：“开车干什么呀？”

“咱俩出去转转，到几所大学看看。我们肯定能找到愿意接受象你这种成绩的学生的学校。”这就是爸爸。到今天，爸爸的这种精神头我也仍然历历在目。当有些事一定需要做的时候，他坚决地去做。

在缅因，我深深地热恋着一个姑娘，因此，我不想到距卡姆登很远的地方上学。于是，我立即想起了一位在罗得岛布朗大学的朋友。我对父亲说：“为什么我们不去布朗大学？”

我们开车来到普罗维登斯，住进了巴尔底摩旅馆，然后爸爸打电话给学校的招生办公室。第二天一早，我们驱车来到招生办公室。爸爸介绍说：“我是托马斯·沃森，是IBM的总经理，我的儿子想到布朗来。顺便请问谁是布朗大学的校长？”

那位管招生的家伙说：“克拉伦斯·巴伯。”

“那太有意思了，”爸爸说，“我在纽约罗切斯特住时，他是那里的牧师。”当时，布朗大学的章程规定，必须由教职人员来担任学校的校长。

我们去克拉伦斯·巴伯的办公室，向他问好，然后巴伯找了一些人带着我们在校园里转一圈。当我们回来时，招生办的头正在看我的成绩单，他对爸爸说：“他的成绩不太好，但我们要了。”

第六章

使我想尽快赶回缅因州的女孩是伊莎贝尔·亨利。尽管我才19岁，还没上大学，我却想和她结婚。在以后的几年中，她是我生活里最热爱的姑娘，直到五年后我认识了我现在的妻子。伊莎贝尔比我大两岁，在社交界很活跃。她已经有了一个富有的男朋友，名字叫约翰·埃密斯，他很英俊潇洒，是一个哈佛大学的毕业生。我与她的相识是由老同学康威·潘德来顿介绍的。他是一个卤莽的、满头金发的小伙子，那年夏天我邀请他来卡姆登玩。

一天晚上，我和康威正在一家高尔夫俱乐部跳舞，伊莎贝尔和埃密斯出现了。当他们走进舞会时，所有的人都停下来注视他们。她是我曾见过的最可爱的姑娘：金色的头发，黑黑的眉毛，脸型有点方，走起路来肩膀向后微倾，姿态十分优雅。埃密斯给人的印象也很深，他穿了一件黑色的礼服，白色的衬衫，扎了一条黑色的领带，下身是一条白色的法兰绒裤子。对我来说，他们是社会高层次的不可企及的人物。但是，我的朋友潘德来顿却径直走向前去和他们搭讪。我迫不及待地还没等他走出舞厅就赶紧问他：“康威，她怎么样？她看起来怎样？”

“嗨，汤姆，她完全是另外一种类型的姑娘！太棒了，真有趣！”

伊莎贝尔的家庭在那年夏天的社会圈子里很有名望。他们来自费城，过的完全是一种我从来没有见过的生活方式。伊莎贝尔的祖父曾经买下了伸进佩诺斯科特湾的一个半岛，把它作为自家的院子分给他的后人。伊莎贝尔的母亲来自贝当家族。他们的房子从外表看来并不显眼，但室内装备却十分现代化。我注意到她家有很多外国杂志。他们玩的一种棋子我以前从未听说过。

我让康威把我介绍给伊莎贝尔，并耐心地等到约翰·埃密斯离开了城里。然后我开始向她求爱。我们互相来往了四五个星期后，有一天，我终于把她抱在怀里，亲吻她，并说：“伊莎贝尔，我爱你。”

她说：“我也爱你，汤姆，上帝知道我曾经不让我自己爱你，但却做不到。”

本来我应该从那时就开始担心，但我回到家里却兴奋得睡不着觉。我开始整日整日地和她在一起。她的父亲是一位温和可亲的人，很有学问，但却比较软弱。亨利夫人总揽家务。他们会邀请我到他们家的游艇上过夜，或到家里去吃晚餐。在饭桌上，亨利夫人会说些话来贬我。她会描述某些花园聚会的情景，并说史密斯一家也在那儿。然后，她转过脸来对我说：“当然你不认识他们。”每一次吃完饭后，我都象夹着尾巴一样灰溜溜地离去。

父亲喜欢伊莎贝尔，因为他认为她气质高贵，出身名门，贝当家族是一个显赫的家族。但我和伊莎贝尔结婚的话，那将可能是一场灾难。亨利夫人从来就不会让我痛快过。事实上，伊莎贝尔也没看出我有多大能耐。有一天我们开着车出去玩时，她说：“我有钱你也有钱。我认为你并不一定要去工作。我们应该把钱合起来花。出去旅游。”

以后的两年里我们非常亲密。她与父母住在一起。我在布朗大学上学期间经常和她约会。到了1935年的夏天，在我21岁时，危机终于到来了。我在波士顿把伊莎贝尔接上车，准备开车去缅因州，当我们开到罗克波特，翻过一座小山时，前面出现了一个岔路口。她说：“汤姆，我们在卡姆登别停车，咱们一直开到蒙特利尔去吧，在那里结婚。”这个想法十分诱人。但当我考虑到我们双方的家庭时，我说：“我想我们不能这样做，你的家里永远

不会原谅我们的，我的妈妈也会气得发疯。”

于是，我们驱车来到了卡姆登。几个星期之后，伊莎贝尔告诉我一切都结束了。我痛苦之极。回到布朗大学后，有一年多没找女朋友。亨利夫人成功地为女儿们找了门当户对的丈夫。她活到 95 岁的高龄，一直很富有，每年秋天都要到巴黎去住上一个月，给她自己买点衣服。许多年以后，我在那里碰上了她。我走下大厅，说：“亨利夫人，您好吗？”

她说：汤米·沃森；你可变成非同小可的大人物啦。你一定要到费城去。我要好好招待你。”

如果你在 1933 年参观布朗大学，你可以明显地看到大萧条的影子。校园看上去正在走下坡路。很多学生看起来象营养不良，由于付不起住宿费，他们有许多人住在校外；每天来回走读，但是，我属于少数的有钱的学生，大萧条对我们毫无影响。我属于皮司兄弟会的成员。此会成员以善于吃喝玩乐而闻名。每天晚上我们到城里的比特摩尔饭店喝酒跳舞。我们有公寓；有汽车，有花天酒地的生活。到了周末，我们驾车出游，带着姑娘去佛蒙特滑雪场，去史密斯或瓦萨。

过着这种生活，我甚至比那些活得满无目的的大学生更糟。我象个花花公子，但我也知道国家的经济正处于一片混乱。尽管我什么都干不了，却渴望有所贡献。我是富家子弟中的富家子弟，我的朋友们的父亲大多是共和党人，我的父亲却是一个敢于直言的新政拥护者。

在这些年里，我和爸爸完全不大来往。他此时已经六十来岁，又刚刚获得国际方面的声誉，整天忙于社交活动和商业经营。每隔几星期，他会给我写上一封充满伦理说教的信，其中还有贴在 IBM 办公室墙上的一些口号，如“干好它”，“我们是 IBM 集体中的一员”，等等。这些信我读完之后就扔掉了。

我有足够的钱供我花销。我每月的生活费大约是 300 美元。这笔钱在那个年代等于一个美国家庭平均收入的两倍。我主要用来付学校的生活费和买衣服。爸爸从来不过问我的花销。当我们见面时，他会问我：“儿子，你可能手头有点紧吧？”说着，又递给我几百块钱。我会花得一个子儿也不剩。但奇怪的是，我从来不知道我是否真正的富有。我有一笔信托资金，当然主要是 IBM 的股票。但爸爸从来也没告诉我这笔数目是多少。每年他的会计跑来让我在一张空白的税单上签字，他会找借口说还没来得及填好这张表。这种保密不仅在我上大学时是如此，并一直持续到十几年以后，我已长大成人，有了自己的孩子。

1933 年的圣诞节之前，也就是入学后的三个月，我收到了成绩单。有一个电话打来让我去见山姆·阿诺德校长。先前和爸爸一起来时曾经见过他。阿诺德校长挺胖，圆脸，待人和蔼可亲。“好，沃森先生，”他说，“这些成绩看来不是太好，它显示出你在学校里不尽如人意，你要做得更好一些。”谈话很严肃，不过他的眼睛眨了一下。每个学期我和校长最起码要有一次这样的谈话。我是一个很糟的学生，但他容忍我。而爸爸呢，更是对我在学校的表现袖手旁观。后来，我问他，为什么我的成绩那么糟，却还让待在学校里。他说：“我认为宁肯让你毫无压力地待在一个正规的地方受熏陶，也比让你在校外放任自流好。”

当我最终学会了驾驶飞机，实现了我的梦想后，我几乎不大到学校去了。在我一年级那年的 9 月，我在仅仅受过五个半小时的训练之后，独自驾机上

天，堪称是一个破记录的举动。那是什么感觉呀！我很有飞行天才，一学就会。我全身心地投入到这项有趣的令人发狂的追求中去，无论是从心理上、体力上还是经济上，并从中体验到极大的自信心。有时我会半夜里从床上爬起来，开车去机场，飞上它一个小时。机场的管理员对学生相当宽松——他们不反对我们在夜里飞行。那年冬天，我最大的冒险是参加红十字会空运食物到南塔吉特岛。新英格兰的冬天十分漫长而严寒，南塔吉特港十多年来第一次结冰封港。有一段时间里，岛上只有通过飞机才能得到食品。我在新贝得福德把供应物品装上飞机，然后运往岛上。

爸爸知道我开飞机后从来没有责怪过我。我猜想我们两个都下意识地认识到飞机是一样使我俩不同的东西。他只是通过林得伯格捎过些话来，他们俩此时已是朋友了，“告诉我的儿子，在疲劳的时候永远不要飞行。”

当我进布朗大学学习的时候，爸妈离开肖特黑尔镇搬到纽约去住，并加入了那里的上流社会。从10月到来年的5月是社交季节，在这个季节，社交成了他们生活中有规律的活动。例如，星期一晚上和几对夫妇去看歌剧，每个星期一般要有两次宴会和一次慈善聚餐。另外，每隔几星期IBM要举办一次宴会。父亲想认识纽约的所有重要人物，最后他终于如愿以偿。在30年代早期，他成为纽约商人协会的会长，并开始与小约翰·洛克菲勒和亨利·卢斯之类的人物打交道。他参加探险家俱乐部，认识了劳威尔·托马斯和理查德·白德上将。爸爸曾资助过白德的南极探险。白德把南极的一列山脉命名为“沃森斜壁”。他常来我家做客。我很敬慕他，因为他是第一个飞越北极的人。他看来是真正地喜欢我的父亲，而不是仅仅图父亲的钱。

爸爸喜欢搜集一些名人亲笔签名的照片，并把它们摆在起居室的钢琴上面。有一张是钢铁大王查理·施瓦伯的相片，上边写着：“致汤姆·沃森，商用机器的大师。”另外还有一张墨索里尼的照片，他当时至少在某些方面还很受人欢迎，后来，爸爸发现了意大利法西斯的邪恶之后，那张照片就不见了。

我在大学读书时，对我爸爸影响最大的朋友是罗斯福总统。爸爸为罗斯福1932年的总统竞选提供过资金和主意，这使他在罗斯福以绝对优势击败胡佛之后可以经常出入白宫。爸爸后来告诉我，他的第一次总统拜访实际上是不受欢迎的。那是1933年夏天，纽约商会被告警说，罗斯福试图用国家复兴法来控制企业的工资和生产。于是，爸爸自动挺身而出，去华盛顿说服总统放宽限制。

他向罗斯福问候过之后，说：“总统先生，我到这里来是告诉您，纽约的人们认为您在制定法规方面走得太远了。商业活动是需要一定的规章制度来制约，但我们认为这必须是一些合理的规定。如果您做得大过火了，您将毁掉所剩无几的商业，最后，我们将落得个一无所有。”

罗斯福摇摇他的头说道：“听着，汤姆，你回去告诉你的银行家和企业界的朋友们，我没有时间去为他们的未来担忧。我正在试着拯救这个伟大的国家。我相信我会成功的。如果我成功了，我将拯救他们以及所有的人。”

这些话彻底转变了爸爸的思想。他看到了罗斯福身上的千斤重担，也看到了他多么需要帮助。这是爸爸最后一次为保守派们说话，他经常对我说：“在商人眼里看来是对的意見，从国家的角度看几乎总是错的。”

后来的一年，父亲由于公开支持与苏联建立外交关系，又受到罗斯福的宠信。当时一些人批评罗斯福对布尔什维克太软弱，而爸爸却是支持他的商

界少有的几个头面人物之一。自那以后，他和总统的关系相当亲密。一个月中，爸爸至少要给总统送两次建议。有时，罗斯福手下的人甚至要爸爸把他的日程安排表送去，以便在总统需要时可以及时找到他。

我看到很多罗斯福总统写给爸爸的回信。父亲为此很自豪，以至把信装在口袋里显示给周围的人看。爸爸妈妈经常到海德公园喝茶。有几次他们还被邀请到白宫过夜。对我们家来说这可是大事。

罗斯福对爸爸在 30 年代中期给予的帮助很是感激，他曾让爸爸担任他的商业部长，甚至出任英国大使。父亲对这两项任命都谢绝了，因为他不愿离开 IBM。但是，他的角色倒象罗斯福在纽约的一位私人代表。例如，瑞典的王子古斯塔夫要访问美国，罗斯福的一位助手会打电话给父亲：“您愿意为古斯塔夫准备一顿午餐吗？”

父亲所有要做的只是按一下按钮。他手下有一个部门不干别的，专门准备公司的宴会及其他招待事宜。他们会列出一张客人们的名单，在联合俱乐部里，可以举办一百到二百人的盛大宴会，所有的费用都由公司来支付。爸爸认为这是一种聪明而体面的宣传公司知名度的好办法，既能提高公司高层管理人员的素质，又能帮助总统。戴贝尔曼大主教有时也会前来致词赐福。宴会厅里届时将有一个讲台，一些装饰华丽的餐桌，以及封面上交叉着美国和瑞典国旗、内有贵宾简介的菜单。我相信每一张菜单成本至少要值七角五分。爸爸曾经招待过许多次这等规格的贵宾。罗斯福有一次说道：“我在华盛顿接待他们，而汤姆在纽约招待他们。”爸爸很引以为荣。

第七章

1936年，在我读大学三年级时，政府公布了一份全美最高收入者的名单。爸爸的名字荣登榜首。他每年收入36.5万美元，比威尔·罗杰斯还要高。报界称他为“日进千金的人”，还称他为工业界的基德船长和最后的强盗大亨。爸爸听到这些非常生气。他认为他的收入所得反映了他为公司股东们创造的价值。事实上，公司经营得如此之好，以致每隔几年爸爸都要求董事会把他在公司利润中分红所占的比例减少一些。这样可以使他的财富不至于太惊人。有个日人千金的父亲并没使我感到什么，我仍然试图追回伊莎贝尔。但是，当父亲的收入披露于报端时，许多姑娘突然对我显示出更多的兴趣。

从我个人的兴趣角度出发，罗斯福的大萧条都离我很遥远。除了一遍又一遍地告诉我罗斯福是个英雄，爸爸很少对我谈论政治。后来，他的自由主义思想渐渐地消失了，而我的社会正义意识却开始形成。我越是关心联邦政府的救济计划，这些计划内容就越打动我。

1936年我与兄弟会中的一些成员进行辩论，她们拥护艾尔福·兰顿当总统。在罗斯福再次当选美国总统时，我和兄弟会的一些朋友去古巴春游。我们从纽约开着游船去，度过了一段不寻常的时光。古巴向游客提供各种各样恶劣的黄色服务，如果你想下地狱，那真是个好地方。但是，回到家后，我开始想到这样做对古巴人来说是多么悲惨。他们正在把古巴变成美国富人吃喝玩乐，寻求刺激的场所。

我从爸爸那里得到的不仅仅是新政的思想。通过他的道德规训，他的一行一动，他对我调皮捣蛋的大度宽容，这位上了年纪的绅士确实影响了我。在布朗大学二年级时，我开始意识到纠正自己，修饰自己。

我的室友戴维是一个来自匹兹堡的很有趣的家伙。他的父亲也很有钱。我们在瓦特曼大街有一处公寓，是一个类似半地下室似的屋子，我们在那里和认识的城里的每一个姑娘大吃大喝，寻欢作乐到深夜。戴维完全是无所顾及，为所欲为。或许是他的父亲也不介意儿子是否被学校开除。不管在哪方面，戴维都是疯狂的。他养了一条大狗，却不愿花时间喂它，于是在街角的一家餐馆里买了一张就餐卡，系在狗脖子上。不管什么时候狗饿了，它会自己跑出去，到那家餐馆去扒门。服务员会喂它一个汉堡包，并在餐卡上打两个孔。这件事在附近引起相当的议论。有些人认为那张餐卡应当从狗脖子上解下来，给一个生活困难的学生。

当我二年级第一学期快要结束时，我和阿诺德校长又见面了。他说：“这一次你可是真正地要被开出校门了。我喜欢你的父亲也喜欢你，所以，看到你走我很遗憾。”

我说：“我不是个好学生，但我不想被踢出校门。”

他说：“你最好是安下心来学习。”

我去找戴维，告诉他：“我再也不能住在这儿了，因为我必须待在学校里。”他表示理解。他继续我行我素，那年1月被开出了学校。我在学生宿舍找了一间房子，真正下决心努力学习。但是考试又来临了，我知道自己肯定要失败。这时，我得了盲肠炎，去医院做了手术。这机会使我得以推迟考试六个星期。我利用这段时间补习最后通过了考试。

在那一段时间里，我内心常为喝酒的问题做斗争。喝酒在我家里是一件被指责的事。爸爸妈妈当年之所以第一次见面就一见钟情，就是因为

上谁也没动酒杯。在禁酒期间，爸爸从未在家里喝过酒。在他眼里看来，喝酒简直就是一种罪恶。他躲避酒就象躲避飞机一样。有一次妈妈试着给他喝一剂蓖麻油。为了可口，她在里边掺了一点苏打、柠檬汁和威士忌酒。爸爸把杯子刚刚端到嘴边，就把它倒进水池子里去了。他把杯子刷了一遍，倒人蓖麻油，就这样喝了下去。

在 IBM，喝酒是件忌讳的事，即使是在 1933 年禁酒令取消之后也是如此。公司明文规定：在工作期间，雇员不许喝东西，公司聚会不许喝酒；凡是在 IBM 的工作区不许有酒出现。不成文的规矩是，过量的饮酒，即使是在家里。也会影响此人的提拔和升迁。在 IBM 的工厂区恩地科特，据说，凡是比较谨慎的工作人员在家与家人喝酒时都要把窗帘拉上。爸爸对这些传说听之任之，但我想这并不意味着他干涉了人们的私生活。他仅仅是不让 IBM 惹事生非。他的下属都知道他厌恶寻欢作乐，有时，他要把这种观点强加到雇员的头上。

这就足以说明我在学习时为什么总喜欢出去过节假日。圣诞节我要在家过，剩下的时间我会到兄弟会的朋友家去拜访。

1935 年前的除夕夜，我们一伙人在宾夕法尼亚州斯克兰顿的上个乡村俱乐部喝啤酒。我当时 20 岁。一杯接一杯地喝，酒助舞兴，所以，那一晚上我们玩得痛快极了。

第二天，我的内心出现了危机。在回纽约的路上，我开始为启己过度的放纵而痛苦，为爸爸对这件事的态度而受折磨。我感到如此内疚，于是决定去向爸爸坦白。那一天的早些时候，我拖着沉重的脚步走进我们家的图书馆，爸爸坐在那里。“爸爸，”我说，“我想告诉您一件事。”我把昨晚的事简略地叙述了一下。其实那也不过是几杯酒取取乐的事。

爸爸一定是对我的忏悔很高兴。他握着我的手说：“儿子，非常感谢你把这件事告诉我。你能坐下说几分钟吗？”接着他说：“当我年轻时我也喝过几杯啤酒，不过，喝一点就受不了了，以后就再也没喝过。”后来，我听到了一个故事，据我所知，爸爸从未对任何人讲过，甚至连妈妈也没告诉过。那时在爸爸 19 岁时，他去布法罗城谋生。他的第一个工作如同在漆邮镇一样：赶着马车到处卖缝纫机。这一次他的老板是惠勒。有一天，爸爸来到路边的一家酒馆，庆贺他刚刚卖出的一批货。他喝得太多了。当酒店关门时，他发现门外的马和马车以及车上的缝纫机全被人偷走了。惠勒解雇了他，并且让他赔偿全部的损失。当然此事后来传开了，这使爸爸费了一年时间才找到稳定的工作。可惜的是，这件往事没有记录在 IBM 的历史中，否则它可以向成千上万的公司员工们解释为什么爸爸不让大家喝酒。但是，他一定感到他这辈于是完了。我不知道那时爸爸喝了多少酒，但就丢了马车这一项，也足以使他以后再也没沾酒。

我的父亲开始对我产生深远的影响，就象宗教对人们的影响一样。尽管我夜以继日地与漂亮女孩出去玩，跳舞喝酒，但是，一个星期之后，我会想起父亲。或许此刻他离我十万八千里远。但他象船的龙骨一样又把我框入正途。我从来没有立即回到房间投入学习，但我会考虑怎样重新做人。

我在学校糟糕的表现使我无法看清自己将来的发展方向，但渐渐地我得出了结论：在大面上的一些事我都可以做得很好，特别是与人打交道时。我知道如何谢绝喝酒，知道如何给人一个好印象，如何尊敬老人。在一定程度上，我完全是模仿爸爸。他没有经过高等教育。但他吸收了世界上足够的知

识，以致他从来没有因缺乏正规教育而受影响。所以，我在交朋友和拉关系方面很注意。我学会了在与人谈话时如何集中精力，如何不断问自己：“我是否和他太出格了？我这样做对吗？我是否冒犯了他？”我在大学交的一些朋友直到今天仍保持着友好的关系。

在大学四年级时，我突然闪出一个念头：不上了，用全部的时间玩飞机去。我和一个朋友有一笔小小的空中照相生意。但我担心失学后可能发生的后果。我自己对自己说：“我已经在学校里待了三年，我一定要争取毕业。”我选了所有我可以学习的必修课程，尽最大努力去通过考试。尽管如此，我还应当感谢阿诺德校长的高抬贵手。他一定是感到“这家伙还是有了一些进步，最好给他一个文凭，让他以后变得更好”。

20年后，我以阿诺德的名义捐赠了一笔奖学金给布朗大学。

上大学四年级时，我也开始认真地考虑起毕业后的生活。我仍然对前途一无所知，只知道通过工作可以得到一定的训练。只有一种解决方法是有可能的。我打电话给爸爸，问他：“您能给我在1BM安排一份工作吗？”

毫无疑问，爸爸听了一定很高兴，尽管他还不知道进来的将是一个什么样的雇员。在接下去的10月份，他立即在销售部给我安排了见习生的工作。由于进1BM工作，爸爸给我写的信多“起来。对我来说，一改过去看过就扔的习惯，这些信今天我始终保留着。其中有一封我特别喜欢的是1936年12月写的。他整天想的都是道德规训，几乎没有一封信不充满了说教。下面的信是鼓励我完成剩下的功课，顺利通过毕业：

……永远记住生活并不象许多人曾经经历过的那么复杂。你越成熟，就越会意识到

成功和幸福取决于不多的几件事上。下面

我用商业的说法将人生重要的行为准则描述如下。

负债	资产
保守的思想！	有远见
贪财！	无私
平庸的伙伴！	爱心
不拘小节！	品行端正
不关心别人！	好的仪表
虚伪的朋友！	真挚的友谊
	自尊与矜持

我以前总是不喜欢听这些说教，但是在今天，我感到这些话是多么有教益啊！

有很多信与我的暑假计划有关。1937年的夏天对我们沃森家族来说是一件大事。父亲被任命为国际商会的主席，要带着妈妈和妹妹们去欧洲接受这份荣誉。英国国工也发来邀请准备召见父亲。迪克快要从寄宿学校毕业了。对我来说也有一件大事，我从父亲的一个新闻界朋友赫伯特那里得到一份工作邀请。他是一位日本问题专家，正在筹备1939年世界博览会的筹委们委派他到远东去为博览会出售场地。他写信问我这个夏天能否做他的秘书。我当然是喜出望外，我为能承担这样一份任重道远的工作洋洋得意。我毫不犹豫地取消了与兄弟会朋友们航海的计划，与赫伯特定好在柏林见面。因为6月底，国际商会在那里开会，我们将亲眼目睹父亲当选商会主席的场面。然后，从那里我们取道莫斯科，乘火车途径西伯利亚到远东。

这件事的结果，是爸爸妈妈不能参加我和迪克的毕业典礼，因为他们必

须到英国去。要知道，沃森家族对场面上的事一向很重视。这一次，我们全家都很难过，特别是爸爸更感遗憾，但也没有办法。在毕业典礼那天，我独自接过我的毕业证书，只有胖胖的阿诺德校长在一旁微笑地看着我。我和一些同学以及他们的家人一起合了影，然后驾车去豪特基司去参加迪克的毕业典礼。我很高兴自己作为一个兄长出现，使迪克没有感到自己象个孤儿。

第八章

当我还在去欧洲的船上时，父亲荣幸地受到了英国新国王乔治六世登基第一天上午的接见。我有一张父亲大步走过白金汗宫大厅的照片，他装饰一新，穿着宫廷仪式的服装，到膝盖的短裤，黑色的长筒袜子，锃亮的高级皮鞋。他的胸前挂着一排闪亮的勋章，这都是 IBM 公司业务所在国赠予的。沃森，这个早先的缝纫机推销员露面了。

与此同时，我在船上认识了一位漂亮的女人，她是芝加哥的模特儿，和她妈妈一起出来旅游。这位姑娘迷得我神魂颠倒。当船到达南安普敦时，我去和她告别。分手时，我们紧紧地拥抱着，互相亲吻。那是个早上七点多钟，当我走过甲板准备上岸时，所有的周围的人都开始大笑。我很庆幸当时没有一个摄像机把这一场面拍下来。

我在柏林找到了我的父母和赫伯特。那时国际商会 1937 年的年会已经开始。国际商会在当时被看做是与国际联盟同一等级的商业组织。它的宗旨是“通过世界贸易达到世界和平”。这是爸爸为商会创造的一句口号。出席那次年会的代表有 1400 多名，引起了全世界的注意。很多人希望象父亲这样的商人能阻止战争的爆发。

柏林的气氛十分紧张。希特勒已经使莱茵兰地区重新武装起来。全国也正在大规模的扩军备战。我刚到达之后，妈妈告诉我们她的一位朋友沃特海姆一家正要离开德国。沃特海姆拥有柏林最大的百货商店，1935 年纳粹分子上街袭击犹太人商店时，他们家的商店成了破坏的目标之一。我们认识的德国人对那些事情并不在意。他们说：“是啊，糟透了，但是，你们也知道时下的年轻人。”妈妈对此却感到十分震惊。为了保护自己的生意，沃特海姆先生已将商店的所有权转移给自己的太太。她是纯正的亚利安血统。但即便如此，他们还是担心自己的将来，并决定出走。由于政治原因被迫放弃巨大的家业，这一事实对我来说在当时实在不可理解。他们最后以极便宜的价格卖掉了商店，把家产装满了 6 车皮，然后遣散员工，乘火车来到瑞典。

我还记得与 IBM 驻本地经理走过林登大街的情景。我们路过帝国国会大厦，看见了带着钢盔、穿着制服的军人。再往前走了不远，我找到了苏联旅行社的办公室。由于我需要获得一些远东之行的知识，我走了进去。那位 IBM 的经理也漫不经心地跟了进去。当他抬头环视，意识到这是什么地方时，马上退了出去。德国人和俄国人积怨甚深，他不想冒这个险，被德国人看到。我还到过日本驻德国的大使馆，那是赫伯特带我去参加一次招待会。这座房子非常漂亮。我们在花园里饮茶，一位德国外交官得意地告诉我们，这原先是一个犹太富翁的房子，他现在已逃出了德国。没有人对此表示异议，只有我在猜想那位犹太人在房子被占有之后的心情会如何。德国人的无情使我感到很不舒服。

爸爸的乐观主义使他看不出德国正在发生的事实真相。虽然德国人欢迎商业大会，却不喜欢增进国际贸易的思想。他们坚持认为过多的国际贸易会毁掉他们自给自足的经济，而这种经济又是他们在战争中需要的。但是，爸爸相信他的德国商界朋友，他们向爸爸保证说他们可以阻止希特勒。许多人都犯了同样的错误。并不是每个人都有机会直截了当问希特勒他是怎么想的。在大会的第三天，我父亲与希特勒进行了一次私下会谈。希特勒完全愚弄了父亲。在事后爸爸会见记者时，他赞扬希特勒是真诚的。据爸爸说，希

特勒对他讲：“不会有战争，没有国家希望打仗，也没有国家能够承受得起。”

在大会结束时，纳粹政府授予爸爸一枚德国鹰十字勋章。这种勋章是德国刚刚设计出来的，专门颁发给那些对德意志帝国有贡献的尊贵的外国人。我有幸出席了颁奖仪式，德国的经济部长斯哈科特亲手将勋章挂在爸爸的脖子上。它是一个白色的周边镶金的十字，上边由万字符装饰着。爸爸当时很愿意接受它，但是，1940年在希特勒占领了大部分欧洲之后，爸爸将那枚勋章送回，并附有一段愤怒的话：

阁下：

1937年6月在柏林召开的国际商业大会上，我们讨论了世界和平与国际贸易。在那次大会上我被当选为此组织的主席。你曾表示决不会再有战争，并说你要致力于发展与他国的贸易。

几天后，你的代表斯哈科特以德国政府的名义授予我一枚德国鹰十字勋章，以表彰我为世界和平和世界贸易做出的努力。我是为此目的接收了这枚勋章，并向你表示过我将继续为这项事业的利益而合作。

就目前你的政府政策来看，已经违背了我曾为之奋斗和努力的目标，也违背了我接受这枚勋章的宗旨。因此，现在我将它归还于您。”

您真诚的

托马斯·J·沃森

在柏林时，爸爸还是挤出时间对我的远东之行给予了关照。我们都认为这是我第一次在大庭广众之前亮相。爸爸肯定担心我会沉湎于亚洲的声色犬马之中，他警告我不要和其他国家的妇女来往，因为文化的不同，使人很难区分她们教养的好坏。尽管父亲从未谈到过性的问题，但他有一套间接的方法去暗示它。他说：“汤姆，你要去一个非常不寻常的地方，那里有各种各样的疾病。如果我是你，我会非常小心，总是用干净的毛巾。如果你在刮脸时割破了自己或什么时候碰破了皮，你使用的毛巾又不是真正的清洁，那你可能患上严重的传染病。”

7月3日，我与爸妈告别。第二天上午，我和赫伯特在华沙踏上了东去的火车。这一天就好象是我个人的独立日，我当时23岁，对世界还全然无知，更不知自己是一个什么样的人。在接下去的10个星期里，我尽量表明自己是世界上最好的秘书。赫伯特的计划是先去莫斯科，从那里乘坐横跨西伯利亚的火车，一到满洲就立即销售博览会的场地。在那个时候，满洲国是日本人控制的傀儡。

我起先很喜欢赫伯特，因为是他给我提供了这份工作。但我们从来没有变得很亲密。他已经六十多岁，和爸爸的年纪差不多，但看上去却要老得多。他举止很正规，耳朵有点背，也经常打瞌睡。他认识远东地区的许多要人，因为他曾经主办过一份名叫《世界工作》的有关外交事务的杂志。起先杂志销路不错，经济衰退时期跌落了下来。现在，赫伯特几乎落入穷困境地，是爸爸帮助他给他找了这份世界博览会的工作。

在苏联边境换车时，警卫人员检查了我们所带的所有的东西。我很快就发现苏联正处在大变动之中。在斯大林的统治下，许多人被处决，还有的干脆就失踪不见了。有一则消息说，一名陆军元帅和14名高级军官被指控为外国间谍。他们在8个小时的秘密审讯中被判出死刑，并立即执行。据了解这个国家的人预测，还会有一大批人要死掉，尽管没人知道斯大林的肃反要搞到何等程度。

我不象许多在 30 年代去苏联朝圣的美国人那样同情共产主义。我仅仅是在去东京的路上经过这个国。俄国革命到现在才 20 年，我很想了解这一新的社会体制效果如何。当赫伯特在火车上打盹时，我却在思索这些问题。回家之后，只要有人谈起共产主义就被视为异端邪说之举，我对此感到很困扰。为什么那些有思想的人不能探讨一下分配财富的理论？实际上美国的财富分配也不是完全公正的。妈妈总是告诉我们：“你们的父亲努力工作，所以他获得了成功。”但是，我认为有些人工作同样象爸爸那样努力，却所获甚少。或许有些制度会更合理一些。我开始相信共产主义一定有它的优点之处。

我们到达莫斯科后，苏联旅行社的国内部门派了一个人把我们接到莫斯科最好的宾馆大都饭店。这地方被经营得一塌糊涂。我很惊讶地看到，许多房间住着来自工厂的生产竞赛先进能手。我不知道这种奖励是否与列宁所说的“各尽所能，各取所需”有关。另一位大都饭店的住客是 IBM 驻苏代表施瓦茨，他是荷兰人。我们与苏联有大笔的生意，他们依靠 IBM 的机器去处理五年计划的大量统计工作。施瓦茨见我很天真，便邀我到他的房间谈谈。他告诉我：“在这里要小心，他们有时会施美人计，监听你的房间，所以不要说任何话。”之后，他告诉我莫斯科正处于恐怖之中，尽管没有苏联人谈论被枪毙的危险。我在那儿坐了两个小时听他谈论苏联的宣传问题，间谍问题，黑市贸易，严重的房屋短缺。当我起身告辞时，我确实被震惊了。

在美国大使馆赫伯特和我受到欢迎。我们出示了爸爸的朋友国务卿科德尔·赫尔的介绍信。大使馆里所有我遇到的人都在不同程度上咒骂苏联。给我印象最深的是二秘乔治·凯南。他是一个瘦瘦的、充满热情的长着一头黑发的家伙，时年 33 岁。他把苏联描述成一个打着共产主义招牌实行的却是专制独裁的国家。他告诉我，刚来俄国时，他认为共产主义是世界最终的结局。但慢慢地他发现共产主义的实践是一个失败。

一两天之后，我给爸爸写了一封信，说苏联是个可怕的地方。我原以为爸爸见到信后一定会为我的胡说八道、瞎惹乱子生气。但三天以后，他回信这样说：

“我肯定你会发现苏联情况比起战前那一团糟来要好得多。更重要的是，你必须知道，每个国家都在寻找适合自己人民的最好的生活方式，在这些问题上，我们没有责任去对他们进行批评和建议。”

我明白了爸爸的意思。以后在苏联的几天，我再也没有说过分批评苏联政府的话。

国内旅行社的工作人员极力把这件事情做得好一些。他们给我们安排了两天的列宁格勒之行。在那里。我们参观了俄国沙皇窖藏的艺术珍宝，参观了劳动人民忍受苦难建造起来的雄伟宫殿。为了给我们一个理想的共产主义的概念，旅行社的人们带我们乘坐大轿车参观了莫斯科郊外的一处农场。它和美国普通的农场没多大差别，最使我感触的是他们的整洁、明亮的托儿所和这种看护孩子的方法。我花在孩子们身上的时间要比农场还多，这使导游员显得不大高兴。在我给一个小男孩钱时，导游生气地说：“他们不要钱，他们有的是。”但不管怎样，我还是悄悄地把钱给了那孩子。

我在莫斯科时，赫伯特很多时间待在日本大使馆里计划东去旅行的下一步行动，却一点也不让我做些事情，这使我感到奇怪。一个星期之后，他告诉我又有有一个年龄和我相仿的小伙子要加入我们的行列，这更使我莫名其妙。他是彼得·维尔，纽约著名投资银行家的侄子。我问为什么他要来，赫

伯特说：“来做我的秘书，象你一样。”这使我很恼火，因为我认为赫伯特用不着两个秘书。在我的追问下，赫伯特最后才说了实话，彼得的旅费是他家人给提供的，我也如此。原来，爸爸早已悄悄地给了博览会一笔钱，来支付我的薪水和费用。这对我的自尊心是一重重的打击。如果早知道是爸爸安排的，我决不会接受这项工作。我觉得好象是他骗了我，很后悔当初没能看出来。我也很气愤赫伯特和他一起捉弄我。如果赫伯特用不着我，我可以用爸爸的这笔钱自由自在地到处玩，就象在布朗大学里那四年一样。但是，我的气恼和困窘并不那么容易发泄掉。接下去的八个星期是我一生中最混乱的时期之一。

在火车穿越西伯利亚期间，彼得和我同居一个包厢。他是一个玲珑剔透的家伙，很有绅士风度。我们每天晚上玩西洋六子棋到深夜。当火车到达满洲里时，我已输给他 40 美元。这使我很恼火，特别是当他在偷偷地看《西洋棋赢法》这本书被我抓住时。他把书藏在行李里。从此以后，尽管我们还是形影不离，我却对他处处留心了。火车开得很慢，停的站也很多。有很多时间，我是在观望窗外的森林景色。宽广辽阔的原野无边无际，到处是一片片郁郁青青的松柏和白桦林。我幻想着如果这片阔大的土地能被允许开辟一条空中航线，它将可能是世界上利润最高的旅游路线：柏林至东京五日游。我对西伯利亚人感到新奇。每当火车到达一个小站，我都要下去勘探一番，并在商店里讨价还价，买点东西。这就是漫长的 6 天里我唯一的乐趣。除了和坐在三等车厢里的一伙德国人还有几个英国姑娘唱唱歌，聊聊天，别无他事可做。

跨过西伯利亚进入日本的地盘意味着在一片颠簸中重新进入现代的世界。要到达东京，我们还需越过满洲，跨过朝鲜半岛，在釜山乘船过海。我为铁路沿途日本人所做的工作感到吃惊。在他们刚刚控制了 6 年之久的满洲，我们乘坐的是一辆第一流的火车，车名叫亚细亚。车身呈流线型，内有空调设备，开起来既快又平稳。就象坐在一条滑行在波平浪静的海面的船上。唯一令我心中不安的是日本人准备战争的迹象，沿途各站到处可见日本的军队和武器装备，港口里也布满了军舰。我的注意力主要被日本人的现代化所吸引，对于他们的扩军备战并没当回事，即便是当一位便衣特工走到我们面前，要没收我们在军事禁区拍照的胶卷时，我也没在意。但是，就在几天之后，日本发动了全面的侵华战争。一些历史学家把它称作第二次世界大战的开端。

我们到达东京后，下榻在帝国饭店。赫伯特令人失望地把事情搞得颠三倒四，还处处保密。他不让我和彼得拆看他的邮件，甚至连他的行踪也不告诉。不过，谢天谢地，仗着他的老关系，最后终于将展览场地全部卖了出去。通过跟随他外出，我认识了许多日本的著名人物。其中有一个造纸厂商，名叫藤原，他后来当上了日本的军需部长。他邀请我们到他家去品茗，席间谈起了侵略中国一事，以及对日英和日美关系的影响。藤原坦率地说日本已不再害怕英国，因为它已日薄西山，而日本方蒸蒸日上。赫伯特问道：“那么美国呢？”藤原笑着说：“我们喜欢罗斯福总统的睦邻政策。”我把这当成了真话。对我来说，很难相信日本能把美国看成对手。与此相反，在东京给我印象最深的是日美两国的利益密不可分的程度。我过去总认为日本在很遥远的地方，但在东京我不断地碰到熟悉的面孔。有一个刚从常春藤学生会出来的毕业生，他知道我父亲，我过去也认识他。甚至还有一位日本伯爵，当

我在胡恩学校上学时，他是普林斯顿大学最有名的花花公子。

这时，我想把计划来个大的改动。我的 IBM 实习于秋天开始，但是，彼得正在安排一次印度之行，一俟东京的事办完之后。我决定和他一起去。我写信给父亲请求获得准许。他的回电风驰电掣：

从长远的观点来看，你不能考虑这趟旅行。公司规定秋天开学，你决不能例外……

你自己的判断将告诉你与赫伯特先生如期返回。不要耽误了自己的前程，也不要让我失望。

爸爸

我还没有勇气去违背他的意志，至少不敢直接地顶撞他。于是，我留下来做我的事。三个星期之后，赫伯特告诉我们在日本剩下的时间里自由了。我琢磨着怎么能使这趟旅行的结束更有意思。当时，日本刚刚占领北京，我建议彼得到那里去看看在西伯利亚火车上认识的两个英国姑娘。我们请求赫伯特给安排两个星期的正式的北京之行。

我那时还没真正认识到北京已是交战地区。我的爸爸当然知道。当赫伯特通知我们到哪儿去后，爸爸大发雷霆。可怜的赫伯特当了替罪羊。我们第一次清楚地认识到我们的处境是在东京火车站。站内挤满了士兵和送行的亲属。观看这种场面实在让我大开眼界，加深了对日本军国主义的认识。他们提前一小时来到车站，15 分钟过后，所有人齐声高喊“万岁！”手中还不停地挥舞着小型的日本国旗。呼声惊天动地，经久不息。直到人们的嗓子都变得嘶哑了，有些人开始唱歌。歌声持续了 15 分钟，然后人们又一遍一遍地三呼万岁。在火车开车前的最后几分钟，车上车下爆发出一阵神经错乱似的狂喊。当火车出站后，所有的人看起来都已精疲力尽了。

到北京的路上用了 5 天时间。一踏上中国的土地，触目尽是战争的景象——车站房顶上端着机关枪的日本士兵，毁坏了的设备，倒塌的房屋，遍地的弹坑和战壕。看到这一切，我不但不害怕，反而感到兴奋。旅途的最后一段是从天津到北京。短短的几百里路程火车竟开了整整一晚上。我几乎没看到车窗外的景象，因为车厢内有那么多的异国情调：一个连的日本士兵，一个藏族贵族和他的妻子孩子，一位去北京会丈夫的美丽的白俄罗斯妇女。一个日本士兵盯着我看了一会儿，然后走过来说：“唱支英语歌吧。”他上过教会学校，会唱一些宗教歌曲。我唱完后，他唱了几段日本歌伎戏里的选段。声音相当动听优美。

我们住进了北京饭店，找到了在穿越西伯利亚的火车三等车厢里认识的英国姑娘。其中一位与美国使馆的一个海军陆战队军官住在一起。这对我来说倒是件新鲜事。但是，在北京没有人在乎同居，所有人都是如此。我从来没见过象北京这样的城市，它是个外国人享乐的地方。你无须花多少钱就可以过得很好。雇一个好的佣人每月只需 10 个美金，包一个星期的黄包车才一块八角钱。所有的东西比较起来都很便宜。因此，北京吸引了大批的外国人，其中几乎包括各个国家的社会渣子。在一次宴会上，我发现我坐在两位女郎中间。左边是一个来自纽约的初出茅庐的雏妓，右边是个患有大烟瘾的法国女人。日本人占领北京丝毫没有影响上流社会花天酒地的社交活动。北京饭店的顶层酒吧是夜晚人们最常去的地方。你可以点一杯杜松子酒，坐在窗前静静地观赏城市西郊划破夜空的炮火。战争正在那里进行。

彼得和我认识了一对名叫弗斯托克的兄弟。他们来自美国长岛，对北京很熟悉。当时，战争的谣言在北京沸沸扬扬。一天晚上，弗斯托克兄弟认为

我们应该到城外去亲眼看看战争的真实情形。第二天一大早，我们雇了一辆汽车和一名司机，弄了一面大的美国国旗挂在车篷上，于是开车出发。我们考察的第一个地方是两个星期以前日本屠杀了二百名中国人的埋葬场。只见路边一片新坟，尸体腐烂的气味扑面而来。

然后，在我的怂恿下，我们驱车去飞机场。出乎意料之外，我们的车竟然无遮无拦地一直开到机场跑道旁边。我们看到日本的执行任务刚刚返回的轰炸机。这些飞机又破又旧，都快老掉牙了。我猜想日本人并没有使用他们最好的装备。同时，我也为飞行员们担心。因为机场被炸得到处是炮弹坑，飞机在降落时很危险。我想照几张照片，于是拿着照相机走出了车外。接着，我听到身后咋拉一声，转身一看，一个日本哨兵把刚刚椰弹上膛的机枪正对准了我的胸膛。直到那时，我才知道美国国旗并不是安然无恙的护身符。这件事可把我们吓坏了。我赶快钻进汽车，老老实实地夹着尾巴回城去了。

我在北京剩下的日子里，只是在商店里疯狂的购物。我喜欢买东西。开始我口袋里装了400美金，一个星期后，已经囊空如洗，身边只是两只装得满满的大箱子。我给妹妹买了古香古色的满族旗袍，绸缎浴衣，里子是用还没出生的羔羊毛做成的。另外还买了不计其数的翡翠、玉石和琉璃雕刻而成的工艺品。我在商人们中间如此有名，以致当我离开北京时，他们有些人派子女或店伙计拿着礼物到火车站给我送行。

我进北京是一场冒险，乘火车外出却是一场苦难。此时日本的入侵上海正陷入泥潭。沿途所见到的日本人个个神情紧张。在火车上，离我不远，坐着两个庄严肃穆的日本士兵。他们把一位捐躯疆场的将军的骨灰盒运送回国。日本的习俗是，把战死的人先火化，然后将骨灰装进盒子，用布包裹起来，贴上条子，运送回国。骨孽盒就放在这两个人的面前，一路上，他们一动不动地守候着它。

火车到达朝鲜边境时，一名日本官员坚持说我的护照不合法，并要我交出100美元的罚金。当我拒绝交钱时，他大声喝道：“没什么好说的！”然后转身叫进来两名士兵，将刺刀顶在我的胸脯上。我立刻就付了钱。我又气又怕。一连几天都在想这事。我感觉到，“这些混蛋看来是真想准备打仗。”所以，我开始为美国和英国的做法感到羞耻，他们没有站在中国一边进行调解。在天津时，我在港口里见到过美国的海军驱逐舰，它们是来接准备撤出北京的美国侨民。此时在我看来，在美国国旗的保护下真是太幸福了。现在，我也希望自己能跟着军舰一起走。

第九章

当我来到纽约恩地科特的 IBM 销售学校时。曾一度希望人们能象普通人那样对待我。是否如愿，我心里还没有底。爸爸在那里的影响实在太大了。当我拿着书在街上走时，人们会指着我说：“沃森先生的儿子。”在第一个星期，我就惹了一起乱子。有一天下课后，我来到一家酒吧。跑堂的对我说：“你的爸爸不是对喝酒有很多规定吗？”我解释说那些规定只是适用于工作期间和办公场所。但人们根本不听。从那以后，我再不到那家酒吧去了，并感觉恩地科特真是令人讨厌的地方。

尽管 IBM 的总部设在曼哈顿，但公司的灵魂是在恩地科特。就是在这儿，IBM 造出了它的打孔机，并向用户展示如何使用它；也是在这儿，IBM 训练象我这样的新手怎样去销售它的产品。恩地科特是纽约州西部的一个傍河小镇，距爸爸开始销售缝纫机的地方不远。冬天，这里的气候总是又阴又湿。不管什么时候，只要风从约翰逊制鞋公司皮革厂的上空吹过，恩地科特就要笼罩在一片臭气里。但是我知道，对爸爸来说，它是世界上最美的地方。

我于 1937 年和 1938 年在这里度过了两个悲惨的冬天。当时，IBM 分两个步骤训练新学员。新生 10 月份来到恩地科特后，先进那里的机械学校学习产品生产的知识。第二年的春季和夏季，他们去给老推销员当助手。在下一个冬季里，他们再回恩地科特学习销售方面的技巧。最后，他们就可以开始自己推销员的生涯了。有许多机会可以使他们生活得很体面。爸爸每年付给销售员的薪水和佣金平均为 4400 美元，等于今天的 38000 美元。最优秀的推销员可以拿到高好几倍的数目。我这个班的同学阵容很强，几乎清一色的都是大学毕业生。我们住在一个原始的木质结构的老式旅馆里，名字叫弗里德里克。它专门为 IBM 提供食宿。每天早上，我们都要拿着课本在镇中大街上走过三个街区，向右拐上北大街，然后进入爸爸的世界。

我必须承认爸爸有很多值得自豪的地方。当他于 1914 年春天第一次来到恩地科特时，整个计算制图记录公司在那里只有一个制造钟表的小厂子。北大街其他的地方除了几家酒吧再就是一片荒地。到了 1937 年，多亏 IBM 的发迹，小镇的面貌才得以改观。爸爸买下了那些荒地，代之而起的是一片装有空调设备的白色的现代化的工厂，以及一座宏伟的研究和发展中心。这个中心的正面建筑是古希腊柱头式的。所有从工厂面前走过的人，都会感到一股巨大的公司精神和生命力。IBM 公司职员收入高出全国平均水平，他们工作的车间里，机器一尘不染，硬木地板擦得锃亮。在工厂后面的小山丘，也不难看出爸爸苦心孤旨来改善职工福利待遇的迹象。他买下了一家老的非法酒店，把它改造成一个乡村俱乐部，饮料全部免费。俱乐部包括两个高尔夫球场和一个射击场。任何 IBM 的职工只要一年交一美元就可以加入。俱乐部每星期还提供三顿晚饭，为的是减轻一下职工妻子的厨房劳动。爸爸还提供免费的音乐会和图书馆，开设夜校以提高职工的素质。他相信宽宏大量在管理方面的作用，事实证明他是正确的。在恩地科特，人们的道德素质和生产效率非常高。在那个工会运动风起云涌的年代，IBM 的雇员们从未感到有组织工会的必要。

这些做法有些是爸爸发明的，但他的点子有很多来自一个名叫乔治·约翰逊的传奇式实业家。他是恩地科特约翰逊制鞋公司的创始人。在父亲到来之前，约翰逊是恩地科特的头面人物。他早年是波士顿制鞋厂的一个小工人，

后来变成了历史上最有进步思想的著名企业家。本世纪初，当他的生意蓬勃兴隆时，约翰逊来到恩地科特，想把此地创办成“工业民主”的样板。他建起了镇中心，一个学校，几个公园和运动场游泳场，还有一个图书馆和高尔夫球场。他把这些全部捐赠给镇上。他在进出恩地科特的高速公路上修建了两座用石头砌起来的拱形大门，在门上刻上“公平之家”几个大字。他为职工付医疗费，提供低息贷款和镇附近的地皮，以致让他们能盖房子。约翰逊自己简朴的房子就坐落在职工们的中间。尽管在这片谷地上，约翰逊手下有两万多名雇员，但他总把自己看成是工人中的一员。无独有偶，爸爸也总是认为自己是推销员。

约翰逊从一开始就把父亲置于他的保护之下，欢迎并鼓励父亲到恩地科特来建立计算制图记录公司的工厂。他教给父亲许多为职工谋福利的方法和经营销售之道。但是，30年代的大萧条使约翰逊的庞大制鞋业衰落下去。约翰逊的生意每况愈下。缺乏足够的资金以阻止职工生活水准的下降。他必须解雇数千名职员。与此同时，IBM的生意却继续兴隆，许多约翰逊工厂的职工子女转而投奔爸爸的工厂。但是，爸爸从未失去对约翰逊的崇拜和敬仰。他经常去探望约翰逊，即使是在他晚年卧病在床的时候也是如此。有一次爸爸带着我的正在耶鲁大学上学的弟弟去看望约翰逊，这位年老的伟大的进步主义者打量了一眼穿着十分考究的大学生，从枕头上欠起身来大声说道：“嗨，你这是想干什么？”他是在指整个社会。

IBM的销售学校坐落在北大街，位于爸爸的企业中心。在那个时代，还没有多少公司设有自己的学校。爸爸的这个主意是从现金出纳机公司学来的，并极大地发展了它。学校的宗旨是为公司的未来培养管理人员。爸爸经常与我们这些学生谈话，就象对待公司里的同事一样。学校所做的一切都是为了激励忠诚、热情和富有创造性的精神，IBM提倡以这种精神去获取成功。在学校的大门上，写着两英尺见方的两个金色大字：“思考”。刚进门里，是一溜花岗岩石的台阶，上边刻着：

思索
观察
讨论
聆听
阅读

其用意是在学生每天踏着台阶去上课时，把学生置于一种发奋努力的气氛之中。

每天上午上课时，我们所做的第一件事就是起立唱IBM公司歌。我们每人都有一本歌本，名字是《IBM之歌》。打开歌本的第一页是美国的国歌“星条旗永不落”，接下去是IBM王国的国歌“永远向上”。有几十首歌颂爸爸和其他公司领导人的歌，都是用大家熟悉的曲调配词而成。我最喜欢的是关于弗雷得·尼克尔的那一首，他最早在现金出纳机公司时是爸爸的秘书，后来和爸爸一起来到IBM，就在前不久升任为公司的副总裁和总经理。到处歌功颂德吹捧父亲是尼克尔的拿手好戏。他的成功显示出，在IBM，忠诚可以对一个人带来多大的作用。这首歌的歌词是这样写的：

副总裁尼克尔是一位领导，
为IBM勤奋工作，
多年前他从基层干起，

如今终于登上阶梯，
多么令人鼓舞啊，他的事迹！

许多外部人对我们唱歌的做法视为异端，但是，学校的负责人却不这样看。他说：“我们有着公司的厂歌校歌，它们对提高我们的士气和道德风尚功不可没。现在让我们来学唱。坐在钢琴前的弗蓝荷特先生先给大家唱一遍，然后大家跟着一起唱。”

老师们都是公司里的老家伙，和我们一样都穿着正规的 IBM 服装：黑色的西装，白色的硬领衬衫。爸爸认为，如果你要向商人们推销产品，你首先要打扮得象一个商人。教室讲台后方的墙上悬挂着一副爸爸的大画像，两眼炯炯有神地盯着我们，其他的教室里，也是到处点缀着爸爸的口号，如同 IBM 所有的办公室一样，到处都可以看到“思考”两个醒目的大字。有些杂志漫画以此为素材作画取乐，还有一些批评者认为这种做法实在可笑。在一个总头子如此被突出的公司里，众多的员工怎能真正地去思考些什么？但是，对于公司内的人们来说，这句话的作用象水晶一般的清楚：只要你肯动脑子，你就会销售更多的机器，提升得更快。

我对新雇员们积极体现公司的精神很是惊异。直到现在，我也没见过公司里有哪个人拿公司的口号和颂歌来开玩笑。时代不同了。严肃认真的态度在 1937 年是绝对必要的，并不象在今天这样看起来有多么可笑。当然，在 30 年代工作很难找，人们不能不对公司言听计从。对我来说，由于从小在 IBM 的环境中长大，所以，非常适应公司的文化。只有一次我感到了烦恼，那是 1936 年，爸爸承办了一场 IBM 交响音乐会，结果给搞砸了。

学校给我们 12 星期学习生产方面的知识，我们无须为磅秤和碎肉机操心，因为，我在布朗大学时爸爸已将那个部门卖掉了，在此基础上，爸爸又买了一个小公司，准备着手试产电动打字机，但不是太成功。我们学习这方面的知识，但主要的精力还是放在打孔机上。当时，打孔机在市场上的需求量很大，它的销售占公司总收入的 85%。

开始，我一看到打孔机就兴奋不已。我从小就接触这玩意，就象爸爸当年那样对它充满了兴趣。在工业化的历史上，打孔机与提花呢织布机、棉花脱粒机和蒸汽机车有着同样的地位。在打孔卡出世之前，所有的会计和记录工作都由人工来完成。打孔卡系统消除了大量的繁琐劳动，如复制全部的分类帐和写帐单等，并且把工作做得简便、可靠而迅速。很明显，它将是未来的新潮流。

IBM 开始吸引高质量的人才，因为打孔机成为人们喜闻乐见的好帮手。

我父亲经常说，当弗林特聘请他时，他就是冲着打孔机而来的。

1904 年，当他还在兜售现金出纳机时，他就琢磨自己最早的打孔卡装置。他的一个在科达公司工作的朋友当时用一种叫荷乐里斯的机器去为公司的销售员做记录。它的方法非常简单。每一笔销售做成后，有关的信息都会打到一张单独的卡片上。这些卡片在一个月以后将会被分类和制表，最后得出一个总的信息分类，如：每个人销售了多少，哪种产品在哪个地区卖得最好，等等。这些卡片可以自动地加减乘除，存档，累计，印成报表。爸爸相信它是世界上解决会计问题最好的方法。所有他要做的都是发展这种机器，IBM 将给商界带来一场革命。不管什么时候某人提到“打孔卡”，他都会说：“那是 IBM 的卡。”

我进恩地科特时，打孔机已发展得相当精密了。它一分钟可以处理 400

个卡片，并印付款单和地址表，同时还可复制出公司正在手头处理的会计数字。我还设想着用一套卡片让用户以 10 到 12 种的方式来使用同一种数据，对此，我相当有信心去销售它们。但是，不久我就发现 IBM 学校的学习内容要比仅仅欣赏打孔卡复杂得多。每个人都必须学会操作机器，去完成特殊的任务。这项工作涉及到在一张电话总机交换台似的工作台前接线头。我们每人守着一部接线台。很快我就发现自己的实际接线操作能力要比理论方面的理解力差得多。两个星期下来以后，为了不至于掉队，我不得不配备了一个老师专门给上小课。我花费了许多晚上跟着那位老师在空空荡荡的教室里学习如何接线头。

后来，我感到 IBM 培训学校要比过去上过的任何学校都苦得多。倒不仅是因为我的表现通常那样很差，还由于难以逃脱托马斯·沃森的儿子名声。学校中所有的人都在猜想父亲在我身上的用意，而不管我想怎么样。学校的领导是我在哈恩中学时的校长伯里格。他和父亲过去熟悉，正因为此，父亲选他为 IBM 培训学校的校长，我自认为伯里格担当这一职务不太称职。他想出一个主意来取悦父亲：让我来担任班长。因此，他采取措施让其他的同学投我的票，而大家都知道我的学习不咋样，下课后还要上小课。不幸的是，我当时没有勇气说：“我干不了。”

在恩地科特待的时间越长，就越感到它荒凉无聊。这个地方提供不了多少有趣的活动，即使有的话我也感到拘束得慌。平常，我和同学们都在旅馆里吃饭，如果出去吃的话，饭食较贵，大多数的同学都属于穷学生，吃不起。另外，也没什么饭馆好去。恩地科特的餐馆都是意大利籍的工人们常去的地方，做的饭经常让我吃了烧心。有一次我说服了班上的几个斯堪地那维亚的同学在一个周末一起出去滑冰，但是，当地的地形坡度不是十分理想。很快我们就回到弗里得里克旅馆的房间，不得不把精力放到看书上，而所看的书不过就是《会计机器原理》一类的又大又厚的黑皮书。

我经常对学校外边的朋友发牢骚。于是，原未兄弟会的一位哥们尼克准备拿我这只抱窝的母鸭子开开心。他打电话给我，说要飞到恩地科特来一趟。我很高兴。他说：“如果你班上朋友有哪个想坐坐我的飞机，就带他们一起来。”于是我把副班长和生活委员叫上了。这两位 IBM 都很努力。尼克的飞机来晚了，我们在恩地科特小小的机场等了半天。后来，飞机终于降落了。我看到尼克坐在驾驶室里呲着个牙在笑。接着，舱门打开了，首先露出来的是两条裹着丝袜的腿，一双真正漂亮的腿。在我看来它们大约有四码长。后来，那个女人全身出现了，是一个令人消魂荡魄的性感女郎。这一天我不知尼克是怎么安排的。那女人跳了下来后，径直抄捷径向机场边跑去。有一个孩子牵着一匹马等在那里。然后，机舱的门又一次打开了，一个赛马场的经纪人走了出来。他穿着蓝色的双排口的皮衣，戴着圆礼帽，手里拿着一瓶苏格兰威士忌酒。我的二位同学见景开始后撤。那个姑娘骑上马，在机场上疾驰起来。风把她的裙子掀起来，一直撩到露出屁股。最后，尼克走下了飞机。

我说：“尼克，看在老天的份上，这是怎么搞的？”

“我知道你想见见维恩奶奶，”他说，“她一会儿就从马上下来，但是她非常喜欢骑马。你要是想打赌的话这位老兄正好在场。”

我对赛马还一窍不通。但是，那时我的两位同学已走得不见人影了，他们不想卷入这些可怕的事情里去。我把尼克和他的朋友带到一家热狗店吃午饭，在我得以解脱之前，这顿午饭似乎有好几个钟头那么长。最后，我看着

他们的飞机消失在天空中，如释重负般地又回到学校的课本中去了。

我爸爸大约一个月来一次。当地的经理们会变的很紧张，因为父亲总善于在别人预料不到的地方挑出毛病来，并喜欢把毛病夸大。不管检查哪方面的业务，他都要深入到每个细节，提出许多想法和问题，所以搞得人们不得不小心翼翼。他经常在事先没有通知的情况下发布命令，只要他来到镇上，经理们都轻易不敢离开办公室或家里。爸爸的出其不意有时会使下属们做出一些奇怪的行动。例如，校长伯里格有时就很棘手，他不知道应不应该让我旷课去车站迎接父亲。一般的情况下，我都去车站迎接，例行公事地站在寒冷的月台上，看着火车喷着蒸汽缓缓地开进站来。

在恩地科特，爸爸最喜欢的地方是 IBM 的老窝——一幢四方形的深绿色房瓦的意大利式住宅。它原先属于镇子的创始人。爸爸在它的侧翼进行了扩建，增加了 40 个带浴室的客房。前来洽谈业务的客户可以在这里进行一星期的操作训练，学习如何使用打卡机。主客房总是给爸爸预备着的。从他的房间窗户望出去，可以见到 IBM 的一切——高尔夫球场，射击场，乡村俱乐部，还有下方的车间厂房。有时他去视察工厂，在车间里转来转出。碰到问题时他会把脚踩在凳子上与人谈论半小时。然后，他走出来，针对那些问题对秘书发布一连串的指示，爸爸时刻警觉着工厂的需求。

1934 年，在一次巡回检查之后，爸爸纠正了工厂经理的做法，取消了计件工资制，认为这样做会分散人们制作高质量产品的精力。

在晚上，爸爸回到 IBM 老窝的餐厅，与客户们坐到一起开始交谈。他们都佩戴着能显示身份的徽章。吃完晚饭后，更多的人会围拢到他那张饭桌前。爸爸有时要与一二十人交谈，人们很容易看出他是个伟大的推销家。他侃侃而谈，不时做几个手势。不管同不同意他的观点，听者都被他的谈话吸引着。之后，他会邀请大家：“先生们，比我们到客厅去继续谈吧，”他们一谈就是大半宿，经常谈到凌晨一两点。对他未说这一切都很正常，但我要是碰到这种时候就倒霉了。这些谈话对我来说枯燥无味，但又不能走开，因为一离开，就会伤爸爸的心。

亲眼看到父亲来观察课堂是了解 IBM 最好的途径。他讲的一些事对我们也没有多大意义。他总结了很多自我修养之道，就象我在布朗大学时他给我写的那些信一样。但他也通过讲一些故事来阐明他的管理原理。一个最重要的故事有关他当年如何销售现金出纳机。

1896 年。爸爸在布法罗被现金出纳机公司雇为销售员。头两个星期里，父亲一台机器都没卖出去。最后他报告给部门经理，这个家伙是个脾气暴躁的老派人物，名叫兰杰。他一听就气炸了，泼口大骂起来。爸爸只有低着头听着，直到他疲倦为止。当兰杰发泄一通后，又忽然对爸爸好起来。他向爸爸担保说他帮爸爸卖出几台机器。他对爸爸说：“我和你一起去，如果我们再失败，那就让我们一起玩完。”他们在车上装了一台大个的很时髦的现金出纳机，当天就把它卖了。兰杰告诉爸爸在对用户说话时如何要说到点子上，如何用帕特森所要求的那种克制性的语调来临场发挥。兰杰让爸爸跟着他跑了几次推销，直到爸爸心领神会为止。

父亲对此事一直难以忘怀。他希望他的经理们在认定某个新手不是个干推销的料之前，必须亲自带着他出去跑几次。他认为每个雇员都有权利从上司那里得到帮助。他说：“经理是他下属的助手。”这种个人与上级之间的关系体现到了 IBM 的社会契约关系。

我从不反对爸爸给我们的这些教诲，但是，我以前已经听过几百遍了。一般地说，在他到来期间我总是和他保持一段距离。尽管他从未说过什么，但我肯定在我的成绩没有在班上名列前茅时，他是不高兴的。同样，我也是在极力坚持着，一直到学业结束。毕业期间，我们全班同学来到曼哈顿，出席 IBM 一年一度的销售庆祝大会。这是爸爸从帕森特那儿学来的一种鼓舞职工士气的方法。几百名完成了他们销售任务的推销员们汇聚纽约，出席由公司出资在纽约最豪华的饭店华道尔夫饭店举行的盛大宴会。伴随着歌声、奖金和奖状，每一位销售员都要站在讲坛上说几句话。宴会要持续几个小时。最后，该轮到我说几句话了。我代表全体新毕业生赠送给父亲一本精美的游艇画册，然后，他和我在众目睽睽之下作为一对 IBM 父子俱乐部的新成员照了一张像。早在 20 年代爸爸就建立了这个俱乐部。因为自那时起他就认为裙带关系在商业中大有作为。

第十章

走出销售学校，公司分配我负责曼哈顿地区的销售业务。这是公司的一个重要产品销地，其范围包括整个金融区的西半部，华尔街的一部分。那些想拍爸爸马屁的人不断地给我揽生意。我卖出了大量的会计机器，总是超额完成定额。但是，为此我也感到很沮丧。有一次，我对上司隐隐地表示出不满的情绪。他说：“嗨，接着干，年轻人，我们帮助所有的推销员。你是干大事的，不管怎么说，我们所做的百分之九十九都是你自己的。”在 IBM 年的销售工作期间，我一直忍受着自我怀疑的折磨。

这段期间，我和父亲住在纽约东四区第七十五街一座漂亮的宅邸里。每天早晨，我步行去 IBM 位于麦迪逊大道的总部打卡上班。

IBM 是生产打卡机和工作钟的，所以，所有人包括父亲上班时都要打卡。然后，我下楼到街拐角处的一个杂货店喝咖啡。很多年轻人都是这样。有时，爸爸也会光临，但只要他一来，人们就会赶快离去。我和同事们相处得很好，主要是因为他们原来把老板的儿子想象得挺可怕的。我甚至还交了几个朋友。但我决不是想象中的那类成功的推销员。每当我与客户打交道时，总是腼腆害羞，对自己毫无把握。

我的第一次外出推销产品是在百老汇大街上靠近三一教堂的一幢有年数了的办公大楼里。我站在门厅里，看着名录牌上的公司名字，犹豫不定该从哪家开始。我身上带着一份已经拜访过的公司名单。在这栋大楼里还有许多公司没有去推销过。突然，我在名录牌上看到了马丁公司的名字，这是我熟悉的一个公司名字，因为我小时候吃过马丁公司生产的鱼肝油。它装在黄色的瓶子里，瓶口很大，勺子都可以伸进去。这种儿童营养补品含有蜂蜜，味道甚佳。

我乘电梯去马丁公司，进了办公室里面还有一道低低的橡木柜台，中间有一个小门，接待员就坐在柜台后面。我说：“我是托马斯·沃森，是国际商用公司的推销员。我不知道是否可以见一见你们的总会计师，谈谈打孔机的事。”

“我肯定你不能，”她说，“今天我们非常忙。”

“您能把我的名片送给那位先生吗？如果他今天没空，我改天再来也行。”

她接过名片，等她出来时，她说：“年轻人，快进去吧。”我又惊又喜，径直走进总裁的办公室，他从桌子后面站起来和我握手，然后说：“很高兴你的光临。”

“是啊，先生，我很喜欢你们公司的营养品，”我说，“我小时候经常吃，我妈妈经常给我们买。我是新上任的推销员，刚才在门厅看公司名录牌时，我想应该先到名字熟悉的公司去，于是我就到这来了。”

“你是你们公司的头托马斯·沃森的儿子吗？”他说。我说是的。“好的，让我给你讲个小故事，”他说，“我有个朋友掌管着一家大公司，他把儿子带到公司里来。但是这个儿子光想过奢侈的生活，而不老老实实地工作。最后，他变成了个酒鬼，让他爸爸给解雇了。”

我听完故事后说：“谢谢您给我讲这个故事。我应当引以为戒。但现在我想告诉您打孔卡片用在会计计算中的方法。”

他说：“嗨，见鬼，我对这玩意不感兴趣。我只是听到你是托马斯·L·沃

森的儿子，才叫你进来的。我认为你应该知道很多像你这样家庭出身的孩子长大后都一事无成，所以，很高兴见到你，沃森先生。”他指了指门在哪儿，我只好放弃游说的念头。但是，我不明白这家伙为什么给我上了这么一堂课。在我回到家里把这次经历告诉爸爸时，他也说不出个所以然来。

以后，我的运气慢慢好起来。当我的推销引得一位顾主产生兴趣时，我发现销售十分富于刺激性。我们最经常做的第一件事是带顾客去看示范。然后我们问他是否要去他们的公司做一个调查。这意味着去他的办公室找出可以使用打孔卡的工作，使他们的工作实行自动化。打孔卡片特别适用于处理帐单、会计收据和销售分析，因为它们都建立在一套相同的数据上。我们很容易就向顾客显示出这套设备的效率。

最便宜的一套机器我们把它叫做“国际 50”。它包括一台卡片分类机，一个打孔键和一台不能打印的制表机。一个月才花 50 美元。我们会对顾客说：“它一个月才 50 块钱，几乎能顶上一个姑娘。而你每月需付给一个女办事员 90 美元的工资。”如果一旦机器吊起了顾客的胃口，我们会进一步引诱他上钩，我们会接着说：“再花 200 美元的话，可以再给你们装一套打印机，这样，可就更节省人力了，你所有的记帐和核查工作都由机器来给你做了。”

IBM 的经营方式有不同寻常之处，我们实际上并不出售打孔机，我们所说的销售实际上是租赁。我们在实行一种全方位的服务——提供机器设备和持续不断的售后服务。这种做生意的方法可以上溯到赫尔曼·荷勒里司，他完全是出自实用主义而采用的这种方法。他的早期的机器很容易出故障，人们不愿意买，于是，赫尔曼将它们出租，并负责维修。爸爸接管公司之后，发现这里有意想不到的奇妙之处。租赁制度需要很大的人力物力，但公司的生意稳定，在大萧条期间也安然度过。如果你在一年里一台机器也买不出去，但是努力做好原有顾主的售后服务，你也会获得与上一年同样的收入。租赁制是 IBM 成功的主要诀窍之一。

所有的机器出租都为期一年。新租期的签约使我们有机会造访那些使用我们机器的公司的高级领导人。我们在销售学校时就被教导要眼框子向上，“打电话给那些决策者们！给总经理打电话！”爸爸教给我们不少发掘决策者作用的绝招。《思想》杂志在这方面最有独到之处。它是公司内部出版发行的一本内容广泛的趣味性月刊，编辑得非常好。人们只有通过扉页下方的一行小字才能得知它是 IBM 出版的。每一期的开头都是一篇由爸爸写的论述世界进步的社论。如果在外出推销时顾客显示出要送客的样子，你可以说：“琼斯先生，我看出来你对这种机器不是很感兴趣，它们对你们这里也不是很合适，但既然我来到这里，就让我送给您一本或许您能感兴趣的杂志吧。你瞧，这一期是有罗斯福和杜威的讲话，还有一篇电子管发明者福里斯特的文章。我把这份杂志和名片留给您。如果您喜欢，您可以免费订阅。只要跟我说一声，我把您的名字写到名单上就是了。”《思想》杂志散发给所有使用 IBM 机器的用户。但它决不仅限于此。它的发行量达到 10 万份，而我们的用户仅 3.5 万。爸爸把它赠送给所有可能帮助 IBM 的人，包括使用 IBM 机器的地区的高校教师和教区牧师，所有的大学校长和参众两院的议员们。

我父亲在我做推销员时从来没表扬过我。对于他来说，只用一句话就可以剥夺我的自信心。我们在家时偶尔会说上几句话，他会问我：“你认为新的销售计划怎么样？”或者“你认为琼斯先生怎样？”不管我回答什么，他总是不到一分钟就打断我的话，说：“你看，在对琼斯的评论上，你是

真正的缺少社会阅历。”我发现父亲很乐意做这些小的感情练习。或许他是在考考我，但这种考试没人能够通过。

我的销售成绩越好，工作也就干得越少。我认识一个名叫米得费德的推销员。他也喜欢飞行。有时我们早上通完电话之后，就开车去飞机场。当时纽约片的经理是一位十分讨人欢喜的女士露蒂·洛麦克丝，我和她很熟，她也经常包庇我们。我对她说：“如果有人找我，就说我外出推销了，晚上6点我会回到父亲的家里。”我并不在乎这样做会有什么影响。到了1940年，我几乎用半天的时间玩飞机，半个晚上泡夜总会。

我的父母知道我经常很晚才回家，有时还带着满身酒气。但是他们对此很少说什么。一个星期里，我最少要有三四个晚上泡在斯多克一家夜总会里，总是和姑娘或一群人在一起。斯多克俱乐部是纽约两大咖啡馆夜总会之一，另一家是莫罗格夜总会。在斯多克夜总会，一条天鹅绒绳带把酒吧和其他部分分隔起来。你可以走到绳带旁边，要一张桌子。如果你象我那样在那里花了许多钱，你立刻就可以被招待员引到一张最好的桌子上。

吸引我去夜总会的并不是酒，而是跳舞。那个时候流行伦巴和探戈，还有一种疯狂的刚果舞，主要是表演者们跳，我一般地不跳这种舞。我结识了一位舞蹈教练，名叫泰迪，他的名片上写着“舞蹈教授”的字样。他在他的公寓里给学生们上课。房间四面全是大镜子。我们经常随泰迪外出，经常是由我给他和他的女朋友付费。他是个体面的家伙，但有时废话太多。有一个星期六上午，由于昨晚在夜总会玩得太晚，我10点半才起床。当我走下楼时。妈妈正等着我。她的表情很严肃。她说：“你应该好好想一想应交一些什么样的朋友，应该怎样花费你的时间了。”

“您这是什么意思？”

“一个拉丁人在9点钟左右打电话给你，说他发现你的钱包撂在夜总会的桌子上。他好象把我当成昨晚陪你出去玩的女人了。他评论我的舞跳得如何好，还告诉我在跳伦巴时懂得扭动屁股了。”说到这里，妈妈忍不住笑起来。泰迪错把她当成我们一伙中的一个姑娘了。

不用说，我的这种夜夜笙箫的生活在IBM引起不少议论。每当我喝过酒后，我从不企图掩饰。那时我常这么说：“我不能让IBM支配我的生活。”当然，我父亲却不这样看，但是，他采用给我讲故事的方法来引导我，而不是简单地命令我改正恶习。这个故事与摩根和施瓦伯有关。那是在1901年，摩根刚刚组建起美国钢铁公司，他让年轻的施瓦伯担任高级领导职务。有一次施瓦伯去巴黎寻花问柳，有关他吃喝嫖赌的丑闻很快就越过大西洋传回了美国。当他返回纽约时，摩根把他叫到办公室里去，告诉他不要象个傻子一样在外边做事。

施瓦伯说：“摩根先生，您这样做是不公正的。您当然知道我干的事情火未超过您所做过范围，更不用说您在门后干的那些事。”

“施瓦伯先生，这就是门的作用。”摩根回答说。

在他自己的生活里，爸爸以身作则，为人师表，几乎没有多少需要隐藏的事情。但是，他认为作为公司领导能把一些缺点或隐私掩藏起来要比公开出去更好。如果我的行为确实是不检点的话，爸爸会把这一观点更多地强加给我。但是，尽管我喜欢取乐，却总是注意不让自己卷入丑闻中去，尽量避免新闻界那些流言蜚语栏目。我总是和姑娘们在一起，但我躲避那种挑逗性的骚浪女人。部分原因是我上过当。在那些日子里，许多泡咖啡馆的姑娘同

时与多个男人来往，连她们自己也不知道钟情于谁。我曾经被一个美丽而有教养的姑娘伤害过，因此我知道女人具有给人极大痛苦的能力，即使是她们的本意并非如此。在我卷入纽约的这种放荡生活中之前，如果不是早先认识过伊莎贝尔·亨利，我真不知道自己会发展成什么样子。

直到 1939 年初，在一次偶尔的约会中认识了奥利夫·考蕾之前，我从未和哪个女孩子动过真情。那是一位哈恩中学时代的朋友介绍我们俩在周末与他们夫妇一起去滑雪。他们前来普拉扎旅馆接我，当我走下台阶时，看到一辆小型的福特牌汽车停在那里，里面装有滑雪板，后边还坐着一位令人吃惊的妙龄女郎。到佛蒙特路上需六七个小时，我和奥利夫整整谈了一路。她是个楚楚动人、开朗活泼的女性。她出身上流家庭，但不是多么有钱。我感到有趣的是她现在自食其力，独立生活。她住在巴比松旅馆，在罗伯特公司里当模特儿。这一行在当时十分走红。她上过数次杂志的封面，做过许多广告。例如，《走运》杂志曾登过她的一张照片，她拿着一片烟叶站在烟草地里。很多人熟悉她的面孔。当我们一起外出时，她经常被人拦住，“嘿，你怎么这样面熟！”在交往过程中，我发现即使我们吵过架，我也难以从心中把她忘记。她的照片经常出现在一些杂志的封面上，不时地提醒我。奥利夫有一套给别人小恩小惠的方法，显示了她善良和乐善好施的性格。我曾经与许多漂亮的女孩子打过交道，但没有一个象奥利夫这样慷慨厚道。虽然她和我都有些轻浮，但我对她从一开始就是真心实意的。

后来，我父母从我妹妹那里听说我在和一个模特儿谈恋爱，他们虽没有公开反对，却暗示我是在犯错误。但我却需要一个人能给我温暖，给我爱和支持；在我真正地想去完成人生中某件事时，这个人不是摆出一付高高在上的姿态。当我开始把奥利夫带到家里参加一些活动时，妈妈起先总是和她保持一定的距离，爸爸却听之任之，表示欢迎。他在感情问题上是很讲究实际的。

我在 IBM 工作的时间越长，就对爸爸周围的偶像崇拜气氛越不满意。在 IBM 每周一期的报纸《商业机器》上，经常有爸爸的大幅照片和通栏标题。象“托马斯·J·沃森给奥尔良分公司开业剪彩”等内容，比比皆是。爸爸越是成功，人们就越是阿谀奉承他，于是，他就陷入了一片吹捧之中。一切事都要围着他转，他不停地在发号施令，身后总有个秘书拿着笔记本在团团转。他经常亲自为《思想》杂志写社论，就好像他是《时代》杂志的总编辑亨利·卢斯，有千千万万的观众在等待着倾听他的呼声。

我对父亲的轻蔑在家庭饭桌上表现出来。平时吃饭时，全家人都唯爸爸马首是瞻。当他讲话时，大家全神贯注。唯有我闷闷不乐，爱搭不理；有时独自刁上一根烟卷，懒洋洋地歪靠在椅子上，两眼盯着天花板打转转。奥利夫被我这副怪样吓了一跳。我的妹妹和弟弟则感到我很讨厌。爸爸从未对他看到的现象发表任何指示，但我想他可能认为我是在寻求更多的注意。于是，他开始经常把我从办公室里叫出去，跟他一起出差，或把我叫到他的办公室听我谈谈对某些事情的意见。例如，他带我去观看 1940 年在国会举行的听证会，其内容是谈技术的进步和自动化造成的工人失业。父亲倾向于技术进步，他认为自动化可以发展经济，促进消费，并创造新的需求。他引用了亨利·福特汽车公司的例子来证明自动化的效果。

爸爸还让我参与了 1939 年世界博览会“IBM 日”的准备工作。这个博览会与赫伯特带我去出售场地的那次博览会一样。爸爸想利用这次博览会搞一

次 IBM 公司史上最大的活动。他把一万多名客人带进曼哈顿，其中包括 IBM 公司所有的工人、维修人员、推销员以及他们的家属。这些人要在宾馆里住上 3 天。他们其中有许多人从未来过纽约。光是从恩地科特来的人就坐满了 10 辆火车专列，罗切斯特一辆，华盛顿一辆，另外一些包租的车厢来自全国各地。为了宣扬这一活动，爸爸在纽约的各家报纸上做了整版广告。广告的大标题是：“他们都来啦！”自从第一次世界大战的部队调动之后，美国还没有过这等规模的人员流动盛况。当然，在搞一些仪式时，爸爸在花钱方面总是虎头蛇尾。但“IBM 日”的花销即使按爸爸的标准来看也是惊人的。它一共花了 100 万美元，等于公司一年利润的 1/10。他之所以如此兴师动众，大肆铺张，主要是为了显示 IBM 的一切都是最大最好的。

这次活动给爸爸带来的几乎是一场悲剧，而非预计的成功。在客人们已经上路了的那天晚上，我们得到了可怕的恶讯：一辆满载 IBM 员工家属的火车在上纽约地区撞上了另一列火车的尾部。不知有多少人伤亡。此时正是半夜两点，爸爸一骨碌从床上爬起来，带上我的妹妹简坐上汽车就向出事地点开去。他们发现没有人死亡。但是火车上的 1500 人里有 400 人受伤，有些人还伤得很厉害。爸爸和简第二天一整天都待在医院里，与人们谈话，并确保伤员们得到最好的医疗护理。爸爸还打电话向纽约总部发出指示，总部的头头们立即忙碌起来。一些医生和护士源源不断地来遛出事地点，一辆新安排好的列车把那些没有受伤的人以及受了点轻伤但不妨碍继续乘车的人接往纽约。当他们到达纽约时，IBM 已把纽约人旅馆改造成一座设备齐全的野战医院。爸爸最后终于在第二天的深夜返回了曼哈顿，而回去后的第一件事就是命令部下为受伤的家庭准备鲜花。许多花店的老板在深夜里被从被窝里叫起来，为的是第二天一早把鲜花送到伤员的病房里。没人能够忘记我父亲在撞车事件中处理问题的方式。我是一个袖手旁观者，但是他的一行一动给了我深刻的印象。我看到了在为公司操劳方面需要费多少心。

IBM 在它的发展生存中需要它的管理人员们投入个人全部的精力。

“IBM 日”按爸爸设想的那样在一片热闹的喧腾中度过了。纽约市长在开幕式上讲了话。接下来，爸爸在宣读罗斯福总统的贺词时受到了特别的欢迎，在 IBM 的展览场地上，除了各式各样的电动打字机和制图机以外，还有一个国际艺术展，它的绘画作品来自 IBM 产品所及的各个国家。著名的歌剧明星莫尔和劳伦斯也来现场献艺，费城交响乐团除了演奏巴赫和西贝柳斯的作品，还演奏了 IBM 的交响乐。这些节目被各家电台实况转播。当时，在我看来，爸爸真是忙得焦头烂额，狼狈不堪。但事实上，“IBM 日”是一次公共关系活动的成功之举。

第十一章

1940年新年过后，在上班的第一天，我一下子变成了公司的尖子推销员。原因是我与美国钢铁公司作成了一笔大生意。在一天的时间里，我完成了全年的工作定额。公司的报纸上用大字标题登出了：小托马斯·沃森—1940年百分之百俱乐部的第一人！我感到很掉架，有失身份。人们都知道我是老头子的儿子，不然的话，我永远也不能在如此短的时间里售出这么大的一批货。从那以后，即使是IBM以外的生活还难以想象是副什么样，我已在考虑另辟蹊径了。

如果不是第二次世界大战爆发，我可能永远跳不出IBM的圈子。美国的参战看来已经不可避免了。当战争到来时，我想参军去当飞行员。我已不是20岁的孩子，而是26岁的成年人，一个富有经验的驾驶员，没有必要再去训练学校听别人胡扯皮。后来，我听说美国空军司令阿诺德将军要来纽约对青年人发表演说，我便去征求他的意见。阿诺德性情爽快，说话直截了当，就是缺乏耐心。当他讲完话后，轮到大家提问题，我第一个举起手来。他说：“说！”

我说：“我有一千小时的民航驾驶经验。我想知道怎样不经空军飞行训练学校就可以进入战斗部队。”

“一点别的方法也没有。去飞行学校。下一个问题。”

但是我仍然站在那里，说：“将军，进行重复训练是在浪费政府的钱啊。”

“这是两种完全不同的飞行，你的民航训练是远远不够的。”他命令我坐下。于是，我坐了下来，心里想“我要继续缠着他”。

我想避开飞行训练学校的原因还有一个。我的眼睛有点毛病。我私下找了一个医生，对眼睛进行了空军飞行员所需要的检查。结果证实了我的眼睛确实有毛病。有一种检查眼睛平衡肌的仪器。当你向里看时，一个眼睛看到的是圆点，另一个眼睛看到的是横线。不久我便适应了。后来我通过了测试进入了空军，并且一连五年我都能通过这项检查。

第二年春天，我找到了避开飞行学校的方法，那就是参加国民警卫队。所需要的只是300小时的民航飞行和一次飞行测试。我立刻就通过了测验。到了这一年的年底，我已经佩带上空军飞行员的徽章，并成为第102侦查分队的一名少尉。平时，我仍在IBM上班，每到周末我去斯代顿岛的空军机场进行训练。

我父亲很少和我谈论战争，但在我入伍几星期之后，他退回了希特勒德国授予他的勋章。我知道他的通过世界贸易来制止世界战争的幻想正在破灭。战争的到来使他变得沉默寡言。他并非和平主义者，但他对美国是否需要卷入战争内心非常矛盾。这种矛盾心情表现在他对军需产品的态度上。有些公司，如北美航空公司甚至在希特勒还没有入侵波兰时就开始向国外出售战斗机。但爸爸并不愿意把恩地科特变成一个军火工厂。当1940年秋天，国防部逼迫IBM签署制造机关枪合同时，爸爸心情沉重。他在离纽约不远的地方建立了子公司，专门制作军工产品，其他的工厂都与这个地方保持一定的距离。当然，在战争最后终于爆发时，IBM全力以赴，爸爸自豪地在我们自己制造的武器上标上IBM的名字。

1940年9月，罗斯福总统对国民警卫队进行总动员，我终于实现了我的愿望：成为一名羽翼丰满的军事飞行员。我们的分队不久被调防到麦克莱林

空军基地进行训练。此基地在阿拉巴马州的安尼斯顿城，根本无法与恩地科特相比。它又热又湿，枯燥乏味。但我并不介意，因为我终于从 IBM 解脱出来，每天都能进行飞行。另外，我还有个大学时的朋友住在附近的城市里，每个周末都可以去看他。经过在纽约三年的 IBM 循规蹈矩的压抑生活后，我的内心此时获得了一次解放，性情又回归到孩童时期。我还记得在辛辛那提市个疯狂的夜晚。吃晚饭时，我发现晚会上只有我一人穿着军装。我忽然感到这情景就象在罗马城将要毁灭之前众人仍在寻欢作乐一样。主人十分有钱，年纪和我相仿。他有着一个令人羡慕的家庭，一处豪华的住宅，住在一座漂亮的城市里，当时我想，他真该去当兵。

我走出餐厅，来到院子里透透气。我发现花园里有根浇水的皮管子。我从小就喜欢这玩意，此刻它成了表达我对这些自我满足的家伙表达憎恶心情的最好的东西。我拽起水管子，打开水龙头，转身走进餐厅，对着那些正在山吃海喝的人们就是一顿晚射。有两个人从懵中清醒过来，抢上前来制止我。但是我跑出房间，一头钻进游泳池里。就是不跳进去的话，他们逮住我也要把我扔进去。好几年后，每当那伙人中有人再次见到我，他都会走向前问道：“你不是在某某家用水管子浇饭桌的那个家伙吗？”我碰到这情况总是说：“啊，不是吧。”

在某种程度上来说，我想我一定是意识到自己该是成年人了。每当奥利夫在周末来看我时，我的行为举止都有所改进。我们在一起的时候有着无穷的乐趣。我能感觉到她内心深处的感情，所以我变的越来越严肃，认真，已不再是随便开玩笑。尽管当时我们各自还有别的选择，但是，战争的来临使婚姻变得越来越急迫。我知道她已开始想过家庭生活，而我由于考虑到在战斗中可能捐躯，也想快点结婚。于是，1941年11月，我返回纽约，和她一起去华道夫大饭店跳舞。在舞会上，我正式向她提出求婚。我口袋里有一枚钻石戒指，是那天上午去哈里·温斯顿珠宝商店买的。当时我穿着皱皱巴巴的军装，借口没有多少钱，和店主砍下了一个很好的价。这是我和父亲之间很不相同的地方。他可能会通过贷款来购买一只订婚戒指，而我呢，却喜欢按自己现有的经济能力去买东西，并讨价还价。在罗喀思特谷，我和奥利夫举行了盛大的订婚仪式。那是奥利夫姑姑的家，她的丈夫是艾斯尔公司的老板。我们计划过了圣诞节之后举行婚礼。我原来总以为希特勒将把我们卷入战争，但没想到日本人抢先下手了。我是在返回基地的汽车里从收音机里听到了日本袭击珍珠港的消息，和我同行的还有约翰夫妇。我们一开始怎么也不相信，但是几家电台都播送着同样的消息。有那么一会的时间，我们默然无语地坐着，最后，有人说了一句：“这意味着我们的生活要发生重大的变化了。”我意识到分队不可能长久的待在安尼斯顿，或许上级要对我们进行重新训练，把我们送去开轰炸机。

到基地后，发现所有的人都笼罩着一片阴郁的情绪。很多人认为日本飞机可能会对美国的西海岸进行袭击。几个星期之后，我们得到命令：分队移驻加利福尼亚。闻询后，我一点也没浪费时间，打电话给奥利夫，说：“你需要快速赶来，我们马上结婚。”奥利夫一听就哭起来，她说她的结婚礼服还没准备好呢。但她还是随机应变，花了一下午时间在商店购物，当天晚就和她妈妈乘上了火车。我还打电话给我家里，他们第二天也接着赶来了。我邀请父亲做我的伴郎，但是，家人对这些人都不熟悉。在那时刻，不知怎的，我那么思念爸爸。以往对爸爸的气愤、恼怒、生气和反感统统消失了，掩藏

在心底的只是爱和崇敬。战争已经降临到我们身上，我想我可能战死在疆场。在那个戏剧性的时刻，家人在一起感到无限的亲切，那就是我邀请父亲做我的伴郎的原因。

在安尼斯顿，唯一可以安顿来宾的地方是一家靠近基地的低档旅馆。前厅里总算还置有痰盂。我完全不能离开基地，于是奥利夫只好自己去买她的结婚戒指。在基地的小教堂里，每 15 分钟举行一场结婚典礼。我们差一点错过了时间，原因是奥利夫被基地的门卫拦在门外，我忘记通知门卫了。等到她终于进来的时候，大家都很扫兴。我们涌进那条狭窄的小走廊里，众多的宾客挤成一团，就这样，我和奥利夫结了婚。我知道她很失望，居然在这么差的环境下结婚。但我却决心好好庆祝我们的新婚蜜月，尽管才有两天的时间。我在安尼斯顿发现了一处红砖小别墅，”院内长满了常春藤。我把它租了下来，在里面装满了食物和香槟酒。爸爸不愧是深谋远虑。他估计安尼斯顿不会有花店，于是打电话给亚特兰大。当我携着新婚娘子奥利夫走进院门时，别墅里到处布满了鲜花。

结婚后，我们就猜想着还有多少天就要打仗。6 天之后，分队启程前往加利福尼亚。我必须和飞机一起去，而奥利夫只能和另一位中尉的妻子玛姬开车前往。她们坐的是玛姬的客货两用车，我雇了一名中学教师开着我的车子跟着她们。这辆车是从基地司令那里买来的一辆旧林肯车。我估计这两辆车在路上很难始速，因为道路又宽又平，十分漫长。她们担心中学教师已经开到前头去了。

与此同时，我们的分队只飞到得克萨斯州的米德兰就停下来了。前方的气候太坏。我在地图上寻找奥利夫她们可能行驶的路线，屈指一算，她们今天正好可能到达这里。于是，我借了一辆破车，开到高速公路边上，找了一张星期天的报纸垫在屁股底下，等待她们的到来。大约不到一个小时，她们来了。我看到两个美人在一辆蓝色的客货车里。我高兴地把报纸扔向天空，大叫着向她们招手。车子在很远的地方停了下来，因为她们开得太快了。这是第一件让我生气的事。“等她们把车子倒回来时，我发现车子后面坐着一个正在睡觉的陌生人。这两件事使我勃然大怒。

我问奥利夫他是干什么的，并命令这个可怜的家伙立刻下车。

突然，我想起了自己的汽车，怎么不见踪影？是不是在路上遭到歹徒的劫持？我大声问道：“我的车在哪？我的车在哪？”奥利夫也慌了手脚，她说不出在什么地方那辆车见不到了。更可能的是她此刻是在想和我离婚。正在我火暴三丈的时刻，附近的铁路上一辆火车隆隆开过。说也凑巧，车上正好坐的是我们分队的地勤人员，还有许多装备。他们在车上认出了我们，从窗口探出头来向我们呼喊，招手，如果我当时不是在盛怒之下，我们一定会感到非常高兴。后来，我们来到一家旅馆，我立即打电话给警察局。没想到那位中学教师也向警察局打了寻人电话。当然，我那辆车也完好无损。当天晚上我们痛饮了一通香槟酒，我再也不生气了。

我们在加利福尼亚的基地坐落在距洛杉矶 50 英里远的圣伯纳地诺 机场很简陋，缺少灯光和柏油路。去后不久的圣诞节是在帐篷里度过的。周围环境荒凉之极。带家属的飞行员不多。幸运的是，奥利夫在梅森旅馆找到了一处上好的房间，这家旅馆相当幽雅宁静，很久以前，我和父母曾在这住过。在圣诞节的晚上，我们搞到一些烈性酒和 10 加仑牛奶。我们把它带到帐篷里去，与全分队的同事们一起分享。

一开始，分队待在基地里无所事事。圣诞节过后的第四天，我们接到命令，任务是沿着西海岸来回巡逻，寻找日本的潜艇。这个任务就再也没有变动过。我们每天径直飞过洛杉矶的上空，飞离海岸 10 英里，然后沿着海岸线向北飞。我们的飞行高度大约是四千英尺，为的是最大限度地看清水下的潜艇。当我们飞到最北边的萨莱纳时，飞机拐进内陆降落加油，然后再按原路飞回。我们的 0 - 47 号飞机十分笨重，机上一共 3 个人：驾驶员、观察员和机关炮手。它看上去很象了个怀孕的动物，观察员坐在飞机肚子下面通过窗口向下观望。它装备着口径 30 毫米的机关枪，但即使发现了日本潜艇，我们也不会使用机枪，因为枪声会将潜艇吓跑的。我们的做法是一旦发现目标，立即向洛杉矶东部的前进机场发电，那里时刻待命的轰炸机会立即出动。让我们的飞机来执行这种任务是可笑的。要想观察必须飞得很慢，可是，我们的飞机又笨又重，速度也快，所以观察起来十分困难。

在我的工作之余，有许多乐趣。新年刚过不久，我在城里为奥利夫租了一座灰泥结构的房子，与约翰的妻子合住。这是一座两居室的小型别墅，屋里铺着廉价的地毯，还装备着一些家具。我们共用一个洗澡间和厨房，条件真是原始简陋。有一天晚上，我把所有的 13 位军官都请来了。大家饮酒作乐，闹得不亦乐乎。结果，惊动了警察，他们赶来劝我们安静一点。我们找借口说：“我们要去打仗了……”这些警察居然摘掉他们的帽子和手枪，和我们一起热闹起来。

离基地不远，在圣伯纳地诺山里有一风景区，那里有个温泉旅馆。休息日里我和奥利夫经常驱车前往。我记得在那里见到的许多象莱那·特纳那样的电影演员。基地规定我们不许到 30 英里远以外的地方去。但是，有一次，约翰和我得到了一整天的空闲，于是我们 4 个开车去洛杉矶。我猜想或许是那里的人轻易见不到飞行员的缘故，又加上我们商人的妻子部长得很美，所以有人给我们拍了照片，并登在《洛杉矶时报》的第二版上。幸运的是，基地里没有人见到这张照片，否则我们是要受处分的。

战争爆发后的头两个月里，日本似乎要席卷整个太平洋。他们进攻并占领了香港，夺取了菲律宾大部分地区。在太平洋上，他们攻下了威克岛，并在那里建立了基地。不难想象，加利福尼亚将是下一个进攻的目标。但是，我们的分队没有发现一只潜艇。洛杉矶进行了一次防空警报演习，关闭了全城的灯火。所有的高射炮和机关枪朝空中乱射一气。渐渐地，人们感觉到日本人的战线拉得过长，加利福尼亚可能是不会来了。我们的巡逻看来是毫无意义的，因此官兵们的士气也低落了下去。

我必须想办法避免与分队的指挥官尼尔森少校发生正面冲突。我们的不和起自安尼斯顿。那时我是分队的安全员。他总认为我对我的责任太认真了。我们的飞机场跑道太短，不利于飞机的启动，跑道的尽头又是一座小山，地形较危险。尼尔森对此并不介意。不管我什么时候提出建议，他都认为是大惊小怪。他把我看成惯坏了的纨绔子弟，我认为他是自己所见到的最糟糕的领导。我们到达加利福尼亚几星期之后，前线开始从我们分队里抽人去新几内亚补充飞行员。尼尔森对此采用的方法是，在一天上午把我们集合起来，点了三个人的名字，然后说：“这是对你们剩下人的一次教训，谁要再调皮捣蛋，下一个就轮到你了。”如果给我们这个分队象样的轰炸机，就我们这个整体来说，是相当有战斗力的。因为我们整天生活训练在一起，彼此都熟悉了，可以很好地相互配合。但是，上边只把我们分队当成一个替补单位，

把、人员一个一个地抽走。尼尔森对此听之任之，丝毫不为部下们着想。

我决定在尼尔森把我开走之前赶快想办法调走。从那以后，每当遇到麻烦的事，我都一推六二五，即使是错误的，我也睁一只眼闭一只眼。我打电话给所有我认识的指挥官，要求去开轰炸机。我去见上一级指挥官，试图说服他让我在别的地方发挥我的专长，但他并不为之所动。在这期间，又有三个人给调走了。每次尼尔森把我们集合起来时，我都在想，“这次该轮到沃森了。”经过一番努力之后，我彻底绝望了。我打电话给父亲，告诉他我不是在逃避危险。我让他帮助我去开轰炸机，并且有一个轰炸机大队刚刚组建，我要是去了的话可以很快和战友们熟悉起来，以利作战。

爸爸静静地听着，后来他说：“汤姆，我不愿意这样做。我担心我可能把你送到一个比你现在还糟的地方去。但是，我告诉你，我会议尼克尔先生去见马歇尔将军的。”

我说：“呕，那太高了吧。”乔治·马歇尔当时是总参谋长。尼克尔是我在1BM销售学校时歌中唱到的那位总裁，爸爸最信任的第二号人物。就象他们在销售学校教我们的那样，爸爸总是目标向上，找大头子办事。

我并不相信尼克尔会真的去找什么人。但是，一个星期之后，我被叫到副官的帐篷里去。他递给我一份电传，上边写着让我去堪萨斯州利文沃思城的指挥参谋学校报道。我说：“哎呀，我不知道我喜不喜欢这个地方……”这时，身边正好站着一位外单位的上校，他说：“咳，让我得到这份电传多好，要是叫我去的话，我一定去。”幸运真地降到我身上了。后来我才知道，利文沃思学校是全美国最令人羡慕的一所高级军事院校。所有的高级军官全出自那里。有时，将军们直接从毕业生班里挑选助手。

两天之后，奥利夫和我开着车前往堪萨斯。车上载着我们的狗和几只大箱子，这就是我们的全部家当。我们结婚两个月了，奥利夫已经怀了孕。当时汽油紧张，但我们搞到了足够的汽油票。这趟旅程就象出去度蜜月一样，正好弥补了我们结婚时的不足。第一天晚上，我们在科罗拉多州的大峡谷过夜。我们看到了月空中雪花飘飘飞舞的美妙景象。到达利文沃思后，我们住进了市内一家宽敞的老房子。房间是由三合板间起来的，以致我们可以隔着房间自由地谈话。房子虽然简陋，却十分有趣。

在全班一百名学员中，只有我一人是中尉，其他人大都是少校、上尉或中校。马歇尔和艾森豪威尔一类的人物经常前来给我们讲课。真要感谢爸爸的帮助，使我来到这样一个好地方。我的同学们大多数是些富有经验的职业军官。指挥参谋学校的招生培养对象主要是这一类人。我们学习的内容大多是如怎样在防守一座山口时配置你的机枪阵地。飞行方面的内容一点也没有。但即“便如此，上级还是把一批批空军军官送来受训，因为除此之外再无别的学校。

我们一共要写13篇论文，如果有三篇失败。你就要被开出去。考试分数分三等：不及格，及格，良好。令人不可思议的是，我的第一篇论文得了个良好。但是第二篇就是个不及格。我害怕了。我对奥利夫说：“事情有点严重，两篇以上我就要走人了。这会儿我可要真用功了。”于是，我从公寓搬到了学校的宿舍，没白没黑地苦读起来。我看到有一位年长的炮兵军官和一位骑兵军官因考试不及格而被开除。他们一边整理东西一边哭泣，尼克对我说：“你看，咱们坐的椅子都是铁的，咱俩悄悄地从桌子下面爬过去，把蜡烛放到那两个家伙的屁股下面！”我心想好极了。于是就这样做了。我们

刚刚回到自己的座位，就听到有人大叫着从椅子上跳了起来。接着，我感到有人在我的肩膀上拍了一下。原来是基地副司令的副官。他带挖苦地对我说：“老弟，你要是知道了一定很高兴，副司令也被你们的表演逗乐了。”

奥利夫当场目睹了这一切。回家后，她郑重其事地和我谈了一次话。她说：“你别拿这些当儿戏，你的父亲会来出席你的毕业典礼。到那时你并不想让自己成为班里的马戏小丑吧。”她的话把我完全打动了。两个月以前，我还因为她不負責任丢了我的车而大发雷霆，但是，按爸爸期望的观点来看，她比我更有见地。从那晚上以后，她经常矫正我，让我走正路。

爸爸确实参加了我的毕业典礼。尽管他含而不露，但还是可以看出他对我取得的成绩很自豪。他从堪萨斯艺术学院请了一位画家，来给我画了一张油画。我理解父亲的用意，所以看着这张画像，我心里总不是滋味。他知道我毕业以后就要赶赴战场了。他这是在为我牺牲之后做准备。

第十二章

最后我总算找到了一个可以有所作为的工作。我将驾驶飞机，这是我擅长的事情。空军正在扩充力量，从 35 万人增加到 200 多万人。英格兰空战表明，谁不控制制空权，谁就不能赢得战争的胜利；从现在起，飞机将与军舰和坦克一样，对胜利起着同样举足轻重的作用。我为能成为空军的一分子而激动不已，战争结束时我甚至想，我没有象一些人那样步步高升，也没有获得那么多的奖章凯旋，但是我的成功就是我自己。在一生中我第一次不再担心被父亲的巨影所掩盖。

我离开莱文沃斯时，空军面临的重要工作之一是把重型轰炸机运到英格兰。驻扎在那里的美国空军第八师已准备在白天轰炸纳粹，美国的工厂正在推出数千架象 B—17 那样的新式飞机。这些飞机装载的燃料不够，不能直接飞越大西洋抵达在英格兰的基地。它们不得不沿着大西洋的海岸线飞行，首先飞往纽芬兰，然后在格陵兰和冰岛停留，最后穿过苏格兰抵达英格兰。飞机是在新英格兰起飞的，这是空军第一师管辖的领地，我就分配到那里工作。

我的第一个工作不太重要。在那个时候，大多数空军飞行员不知道根据指令飞行，发生了很多坠毁事件。飞行员进入云层后环”训练器的使用矫正这一状况。这是一些原始的飞行模拟器，如果飞行员花上足够的时间，他就可以学会闭上眼睛飞行。所有空军基地都有飞行模拟器，它们可以提供很大的帮助，只是大多数飞行员对此一无所知。我的任务就是要改变这一状况。这基本上是推销工作，我非常卖劲，因为这是我在军队出人头地的第一个机会。我从缅因州的普雷斯克艾尔飞到费城的空军基地，宣传“联环”训练器的好处。我要求基地指挥官提供使用训练器的数据，并把这些数据与其他基地的纪录相比较。我让高级军官写信推荐使用训练器。我累坏了，但训练器的使用增加了六倍，我想我拯救了一些生命。

这一小小的成功引起了空军第一师师长福利特·布拉德利上将的注意。1942 年 6 月，他问我是否愿意当他的侍从副官。他的建议使我大吃一惊，也让我左右为难。如果我拒绝，将损害我在空军的前程，但如果我接受，我可能将从事为某个人服务的工作，这是我不想也不知道如何处理的工作。我还要为奥利夫着想，因为将军侍从的妻子最后总是变成将军夫人的侍从。但我们一致认为这个工作使我前进了一步，我接受了。这真是太好了。

在我的一生中我已经为两位伟大的管理者工作过。我父亲是一位，另一位就是福利特·布拉德利。布拉德利是空军的先驱者之一，他第一个把无线电讯号从飞机传送到地面。他在一战后不久加入空军，当时空军以收留胆大妄为者、无所事事者和酒鬼著称。但布拉德利驾驶技术熟练，而且是天生的领袖。象比利·米切尔和吉米·杜利特尔一样，他深知空军将日益重要。他大约比我父亲年轻 15 岁，头顶几乎全秃，只剩一小撮白发。他有一张圆圆的脸，眼睛深陷，炯炯有神。他用一根长烟斗抽烟，戴着一副夹鼻眼镜，眼镜总是放在左胸前的口袋里，用一条黑色尼龙绳套在脖子上。他精神奕奕，谈吐风趣，善于鼓舞士气。他与我在他的两引擎 B—23 飞机上作了几次飞行，考验我是否够格，并立即任命我当他的驾驶员。此后他常常走到飞机的座舱内，与其它军官交谈，而我则骄傲地坐在控制室，不断增加信心。我想尽最大努力帮助他。

布拉德利在新英格兰忙于下达指示，试图使轰炸机更快抵达大洋彼岸。

在运输路上，出现了拥挤，飞机常在机场耽误。在我们到达的位于麻省北部的第一个机场，他和其它一些人巡视了基地，我则留在飞机旁等候。在他们回来前我对自己说：“这简直是浪费时间。”我需要说服自己，我不仅仅是受雇的空中驾驶员。

到我们抵达下一站哈特福德时，我已经决定，我要跟着将军到处走动，除非他不让我这样做；每一次巡视我还要为他写一份详细的总结。在这些报告中，我讨论了我们见到的军官、我们急需的供应，以及我自己对运输行动的建议。我指出造成轰炸机延误的部分原因是心理上的问题。一个轰炸机组在美国机场停留时间越长，他们就越想赖着不走。如果他们从新英格兰直飞纽芬兰的甘德或拉布拉多的古斯贝，他们就可以在一周内完成整个飞行。但如果没有持续的压力，延误就会越来越多。这就是我写下的观察。布拉德利常常在我的报告上批复：“非常感谢”。有时是“很好”，或者“妙极了”。这些小小的赞扬促使我把工作做得更好。我与布拉德利度过的几个月是我一生中最重要的岁月之一，因为他向我表明，我条理清晰，具有异乎寻常的能力，能够专心思考重要的问题，并把它灌输给别人。

仅仅过了几个星期，布拉德利就把我带到华盛顿。我问我们要干什么，他说要让我晋升为上尉。他知道这对我是多么重要。在办完书面手续后。他把我领到老军需库大楼的一个房间，换了上尉肩章，然后亲手为我别上。

夏天刚到，布拉德利接到命令前往莫斯科，处理一个更为棘手的问题：把飞机运给斯大林。俄国急需从美国得到武器和供应。德国人在北方包围了列宁格勒，在南方正逼近斯大林格勒和巴库附近的油田。最头疼的问题之一是如何运送 P—40 战斗机及 A—20 轻型轰炸机。因为这些飞机航程较短，把大批飞机迅速、安全地运到目的地的唯一可能的办法是让它们先飞到阿拉斯加，然后分几段飞行五千英里穿越西伯利亚。布拉德利的任务就是建立这样一条运输线。这一行动具有重大的战略意义。他问我能否一起去，我立即回答说：“没有别的事情比它更令我兴奋的了。”但事实上我充满恐惧。战争已到了最残酷的时刻，轴心国在每一条战线都占了上风，而我则答应无限期呆在国外，可能需要几年。奥利夫和我度过了几个不眠之夜，不知道今后会发生什么事情，不知道她如何单独度过怀孕期。那时我甚至不能告诉她我要到什么地方。我们得到命令，只能把我们的目的地称为“平原”。

为执行这次任务作准备是我做过的最繁重的工作。布拉德利说我们可能要在莫斯科停留长达 1 个月之久。如果我们能得到食品和住房就算万幸了。除此之外我们需要的所有东西都要带上。我花了三周时间在华盛顿一家旅馆 IBM 的套房内工作，为我们 10 位机组成员的每一位写下指示，列出需要品，如北极仪器、飞机防冻材料、消遣阅读材料等等。忘带东西的话就是我的责任。我们征用了一架崭新的 B—24 飞机，这是当时最先进的重型轰炸机，布拉德利亲自挑选了机组人员，其中包括驾驶员李·菲格尔，他是经验丰富的轰炸机驾驶员。尽管我组织了这次飞行，布拉德利还是把我降为副驾驶员，因为我在驾驶四引擎飞机方面没有经验。我必须承认 B—24 让我胆颤心惊。在服役前我只飞过小飞机，用公路图导航。在国民卫队我们只有单引擎飞机，如果能从阿拉巴马飞到纽约（700 英里，约 3 小时）就很了不起了。现在我突然要驾驶世界上最大的一种飞机，它总重 28 吨，有 8 名机组人员，另加油箱可飞行 2600 英里。李花了很多时间教我如何操作，我们成了终身的朋友。我们离开前两天，我父母和姐妹来看望我；迪克本来也要来，但他已应征入

伍，驻扎在马里兰州阿伯丁的一个基地。布拉德利让我把母亲带到轰炸机上。她过去从未坐过飞机，但她似乎很喜欢，父亲则站在地面，心神不安。

即使是 B—24 飞机在战时要飞到莫斯科也很不容易。飞到那里需要 10 天。我们必须向南飞到巴西，穿过非洲，然后避开维希政府控制的殖民地继续赶路。然后向北通过开罗、巴勒斯坦和德黑兰，越过高加索山脉进入俄国，与那些时候的许多驾驶员一样，我对飞越海面总是非常紧张，一旦碰到问题就更为紧张不安。

我们在一个月圆之夜飞越南大西洋，云层阴森森地翻滚不停。飞了一半路程，我对机组作例行检查。我从飞行舱爬到领航员工作的前舱，发现领航员不是布拉德利挑选的那位老手，而是最后一刻换上来的新人。他几乎全秃了，我可以看到他的头疲倦地趴在他面前的大桌子上。我拍了拍他的肩膀，他跳了起来。“怎么样，比利？”我问道。

“不知道。我没法开始工作。”

我看看舱面，那里有大约 20 个小纸团。“这是什么？”

“我什么都看不到，无法计算。”

“你这是什么意思！我们是在大西洋中央！”

“是的，但这是南半球，我真的不知道这些星星。”

我回去对李说：“我想现在已经太晚了，继续按这个家伙安排的航线飞吧，但他说不知道我们现在是在什么地方！”

李下去跟他谈了一会儿。没有理由责骂他，因此我们也没有那么做。我们飞行的大方向是正确的，但就是不能准确说出我们的方位。在破晓时分，我们开始焦急地寻找陆地，直到比我们预计的时间晚了一小时才总算找到。到我们终于在现在属于加纳的阿克拉着陆时，油箱的指针已指向零。

那还不是我们这次旅行中唯一惊险的事情。几天后，当我们进入俄国，准备在黑海的巴库着陆加油时，我爬到飞行舱底下的飞机腹部，在着陆前检查前轮。我止检查到一半，李就心不在焉地把着陆杆放到“放下”的位置。犯这样的错误完全不象李的性格，但这一次他就犯了。令我恐惧的是，我正在检查的巨大的前轮开始沉沉地压下来。我跳向领航舱，几乎成功了，但我的一条腿被钩住了。我向领航员大喊，让他把耳机给我，并迫使自己别惊慌失措。我对李说：“我被钩住了，一条腿在着陆装置门和飞机的一面之间，门的另一面正靠在前轮柱的顶端，如果你现在着陆，前轮的运动将使门砍掉我的腿。”我在打开的门上四肢朝下躺着，往下一千英尺就是巴库的油田。无线电发报员走下来看了我一眼就昏倒了，不得不被人抬回到安全的炸弹舱。布拉德利将军也戴着夹鼻眼镜下来了。他看了很长时间，然后叫来帮手。五分钟内他放松了着陆装置门后部的铰链，解救了我的大腿。

我们 8 月到达莫斯科时，战争快要发生转折，但俄国人和我们都不了解这一点。希特勒最好的军队连续第二年向他们进攻，在列宁格勒和塞瓦斯托波尔等地的死亡人员即使对斯大林来说也肯定是骇人的；已有 100 万俄国人因受伤和饥饿死去。还有数百万人被俘。上一年纳粹士兵逼近莫斯科，从克里姆林宫的塔楼上就能看到。大部分政府机构以及盟国的使馆向后撤退到五百英里之外的古比雪夫市。俄罗斯的严冬和红军的勇敢击退了纳粹，但我们到达时，莫斯科仍处于被包围的状态。我们搬入可以俯瞰红场的国家旅馆，从我们的房间就能看到克里姆林宫。在克里姆林宫旁边的壕沟，停放着一支装满档案柜的小卡车车队。那些是俄罗斯的国家档案，准备一旦纳粹再次逼

近城门就加以转移。秘书们整天进进出出，忙于收拾档案。你在大街上看到的人明显显示出营养不良的症状：红红的眼睑，晒黑的脸颊，和因只吃面包而鼓起的下腹。他们如此贫困，交通又极不方便，参加葬礼的人只好把他们死去的亲人用粗麻布裹上，用肩扛着送到墓地。

我们抵达莫斯科后不到一个星期，温斯顿·丘吉尔飞来了。斯大林一直要求英国和美国立即开辟欧洲战场，丘吉尔此行就是要面对面地告诉他近期不可能。丘吉尔在回忆录中把这比作是“向北极运一块大冰块”。他花了三天时间才使俄国人安静下来，第四天早上他离开前往开罗，我们负责武装护送他到德黑兰。起飞前的晚上，我经历了一件最美好的事情，参加了一次外交宴会，并与英国首相握了手。

不幸的是，与丘吉尔的飞行是对我与机组人员关系的一次重大打击。我们离家刚刚三个星期，就已出现了一个模式：每次我们需要这些人的时候，其中一些人总是酩酊大醉。我的工作是在需要飞行的早上把人召齐。如果我们预定在上午八时起飞，我就要在五时起床，然后走进他们的房间，把他们拉起来。在我们预定与丘吉尔同飞的那个早上，我发现上士和机组负责人正与一群俄国少女用裸体女人扑克打牌。在走出房间时，我跳到上士面前：“天啊，你不用每几天飞一次，但我们每一次飞行你都是醉醺醺的！”他回答说，他打牌多了，但喝酒少了，可我不相信。我们到了飞机场后，他要检查引擎，他检查完油箱后却忘了把套于套上。因此当我们在跑道上发动时，所有四个引擎上的保护套都被吹起来刮跑了。我敢肯定丘吉尔的飞行员看到了。他一定不明白我们的飞机发生了什么事。我因此非常讨厌上士。

布拉德利将军与苏联人的谈判并不比丘吉尔顺利。我没有参加会谈，但我的一项职责是充当代表团的密码员，我看到了所有发出的电报。双方的表现令人失望。俄国人象他们现在有些时候一样让人心烦。我们试图帮助他们和我们自己，准备把飞机穿过西伯利亚运来，他们却在用哪种橡胶制造飞机轮胎的问题上与布拉德利纠缠不休。布拉德利只好不厌其烦地与他们讨论飞机的性能，提供飞机的时间安排，和美国准备派出运送飞机的驾驶员的人数。即使如此，俄国人依然认定，我们主要目的是想刺探情报，因此他们决定用自己的驾驶员驾驶飞机穿越西伯利亚。美国战争部毫不妥协。当它得知俄国不让美国驾驶员进入俄国时，它把向俄国提供的用于把驾驶员运到阿拉斯加的运输机的数目从40架减少到10架。我认为这不公平。毫无疑问俄国飞行员是够格的，那么我们有何理由让他们难以完成自己的工作呢？

冗长的讨论仍在继续，我花了很多时间把一些小纸条放到一台金属机上，这是我们为电报加密和解密的办法。我向布拉德利表明，我有某种平易的性格，有能力持续不断地工作。不久将军需要作出决定时就开始来找我。现在回想起来，我想他就象对待自己的儿子那样待我。他的儿子战前在英格兰驾驶B—17飞机表演时遇难去世了。

我们之间还有另一个共同点：我们都不快乐，因为我们都没有收到爱妻的来信。我非常想念奥利夫，我们第一个孩子快要出生了，但对我来说非常不幸，她和布拉德利夫人成了好朋友。布拉德利夫人以得到错误的“内部消息”著称。我已经告诉奥利夫如何正确地在信上写上我的地址，可布拉德利夫人说：“啊，不，那是错的，你应该这样写地址。”结果布拉德利和我一封信也接不到，而机组的其它人每个星期都能收到来信。想家和思念爱妻不停地打击着我，有时我感到就象有一把尖刀撕裂我的胸膛。在那些时候，我

就咒骂希特勒和大皇裕仁，梦想在自己的家中安顿下来，过上安定的家庭生活。

布拉德利用了三个月才与俄国人谈妥。在这期间，莫斯科的生活过得很慢。曾延误了希特勒军队的秋雨连绵不断，气温降到了零度以下。尽管战争仍未结束，俄国人让他们的芭蕾舞团和歌剧院继续上演，我们观看了一些精彩的节目，我们当中的一些人甚至学俄语。我们常被派到德黑兰，在那里什么都能买到，回来时我们为使馆购买了大批食物和必需品，把炸弹舱都装满了。卢埃林·汤普森参加了其中的一次飞行，并成了我的朋友。他当时是一位级别不高的外交官，但后来成为也许是派驻苏联的最伟大的美国大使。我还与一些驻外记者交上了朋友，如《纽约先驱论坛报》的埃迪·吉尔摩、瓦尔特·克尔、亨利·夏皮罗，以及本·罗伯森。我们主要的消息来源是英国广播公司，它每天下午对战争情况作忠实可靠的报道。我急于听到北非战役的消息，因为我坚信对隆美尔的战斗将预示着战争的结局。英国开始时进展缓慢，但当他们在阿拉曼打败德国人，当几天后美国人在阿尔及利亚和摩洛哥登陆时，我们晚上打扑克牌时情绪好多了。

在机组人员中我是唯一一个到过莫斯科的，我是在布朗大学毕业后于1937年夏天到莫斯科的。现在我非常渴望看看这座城市的变化。存空时，我找上伴，遛达5—10英里。妇女们常向我们作自我介绍。我们猜想她们是想和我们搭线。但要我们在三个月内只互相谈话，不跟其它人交谈，我们会发疯的。总的说来，结了婚的男人总是直截了当的，但对我们机组的一些人来说，事情变得很复杂。有时他们三个人一起去看一个姑娘，她的名字叫卢德米拉，自称是芭蕾舞演员。我与一位名叫丹娘的护士交上了朋友，她知道我的名字和办公室的电话号码。我们在两本字典的帮助下交谈，并一起度过了一段时光，虽然我们的关系是纯洁的。几周后我们已经能够相当流利地交流了，她带我去看她的住处。在她的公寓套间里住着三户不同的人家，丹娘有一个象佣人的房间，隔壁是厨房。但另外两个房间都住上了整整一家子。他们几乎什么都没有。我让丹娘给我看她有什么穿的，她打开了衣橱。里面有一件冬衣、一件夏衣、一件带垫肩的外套、一些笨重的高统靴、一双平跟鞋、一双高跟鞋、一件毛衣、一些短上衣和毛衣。这就是全部穿戴了。我一有机会到德黑兰，就为丹娘或其它我认识的俄国人带回一些袜子、鞋或类似的东西。

到11月初，来自美国的飞机终于穿过西伯利亚飞来了，我们收拾行装准备离开。布拉德利认为我们不久还要回到俄国来，因为需要美国人帮助监督运输行动。俄国人很高兴，竟允许我们用最适合我们需要的航线飞回家：向南飞到中国，布拉德利要在中国与另一位美国将军见面，然后穿过西伯利亚飞到阿拉斯加。后来发现，这是一个很大的特权，我们成了战争期间向东飞越西伯利亚的少数几个美国空军机组之一。为庆祝我们与俄国人的关系。布拉德利把我们的飞机命名为“莫斯科人”号，并用俄语字母把名字喷在飞机的前身。

再次看到中国令我激动不已，我们在甘肃省沿着长城飞行时我尤为激动。当我得知我看到的只是靠近北京的同一座长城的一部分时，我大吃一惊。北京在大约1000英里之外。我们在古城成都着陆，离蒋介石战时的陪都重庆不远。我们在靠近机场的一家小旅馆找到了房间。旅馆干净整洁，从我的房间可以看到一个非常漂亮的花园。到处都非常可爱，使我真想一次又一次地

回到中国。

我们停留了几天，为飞机在冬天飞越西伯利亚做准备。布拉德利让我负责，我把工作安排给下面的人。第一天快结束时我向他们提到，我们几乎可以肯定要飞一趟俄国。令我惊讶的是，他们说：“别算上我们。”他们还毫不客气地说，他们宁愿执行战斗任务，也不想再跟我飞一趟。

这是我经历过的最突然的一次打击。我在空军混得不错，而且是著名企业家的儿子，但我依然没有学会如何对待为我工作的人。由于急着取悦布拉德利，我得罪了下面的每一个人。他们抱怨说，我要求太高，从不放松，要求每一件工作都得圆满地完成。他们认为我罗罗嗦嗦。他们说对了：如果人们干得挺好，罗嗦的批评不起作用。如果他们士气高涨，他们的努力相当接近目标，那么最好顺其自然。

我对自己说：“管不好这些人我就什么都干不了。”我决定把他们争取过来。开始时，我开车 24 英里带他们到重庆，在那里我请他们吃我所能找到的最好的饭菜，并感谢他们所做的一切。在下次飞行时，我问他们每一个人精神如何，在中国时是否收到来信。我还把成都买的小白铁片送给机组人员。他们的精神改善了，因为我们正在回家。不用说我的努力发挥作用了。

穿越西伯利亚的飞行把我们带到了勒拿河岸边的遥远的雅库茨克市，我们到达时气温是华氏零下 22 度。俄国人在如此遥远的北方保持了一座真正的城市，对此我不得不佩服，尽管它的主要产业之一是监狱。雅库茨克是收容来自莫斯科的流放犯人的地方，它是地球上最寒冷的地方之一。它与外部世界的唯一联系是沿勒拿河而下进入北极的拉普捷夫海。有一次我未加思索脱下手套，操纵推进控制器的手指就被冻伤了。

第二天晚上我们起飞了，希望向东直飞 2000 英里外的阿拉斯加州诺姆市。但气温降到了零下 40 度，严寒影响了飞机引擎的冷却和润滑。作为副驾驶，我负责控制引擎，飞机的第四号引擎只释放出大约一半的动力。我不得不把三个好的引擎推进到超过它们安全点的位置，以便飞机起飞。在月色和云层中我们爬升了约 20 分钟，我开始认为我们成功了。但就在起飞后半小时，第四号引擎的油温升高，油压下降。出现这种情况说明出了严重问题，必须迅速行动，因为引擎过热将着火燃烧。我说：“我认为我们必须关掉那个引擎。”

没人立即答话。我们谁也没有想到飞行板的加热器坏了。菲格尔没多言语，站在我们之间的将军也没有。我说：“我不想在这里说不吉利的话，但如果现在不干，我们就可能来不及关掉引擎。我建议我们关掉那个该死的引擎。”

将军说：“是啊，我想你最好那样做，汤姆。”

我按下一个红色的按钮，引擎立即关掉了。靠另外三个引擎我们没有足够的动力，因为第二号引擎也出了一些小问题。也许我们总共只有 65% 的动力。我们碰到了真正的麻烦：飞机正结冰，无法保持高度，却继续向 800 英里之外的诺姆飞去。我考虑了约一分钟，然后说：“嘿，伙计，别对我说我们要靠三个引擎飞到诺姆。我们正在结冰，前面没有机场，我们往前飞，就等着好瞧的吧。”最后，布拉德利说我们应该掉头。

雅库茨克的灯火是我看到过的最明亮的灯火之一，因为我原以为我们绝不会活着飞回来。现在下着大雪；我们几乎无法放下着陆装置。我们开始以可怕的速度下降；我把两个好的引擎推到极限。飞机结了冰变得非常沉重，

李和哦费尽力气才能加以控制。快到地面时我们作了最后一次调头，在我看来我们快要撞上了，但我们终于对准了跑道，在大雪中几乎看不到跑道。我们还在下降。我看到了前面的树木，向李大喊，但他看不到，因为他前面的玻璃被雪覆盖了。因此我把操纵杆往后拉并关掉节流阀。机舱里的人后来告诉我将军在那一刻闭上了眼睛。我们掠过树木的上空，在跑道的未端着地，没有太大的颠簸。我想大家就象战争结束了一样高兴。

我们在黎明前回到市里，很高兴再次看到我的温暖的房间以及房间里粗糙的木板墙和火炉。我们的飞机在冬天里报废了，我们被困在雅库茨克，一周后俄国人才安排了运输机把我们接出去。机组的大多数人心满意足地呆在房间里。尽管外面很冷，我每天都与我们的译员哈利·特里西出外走走，看看这座城市。每当我们外出，总有当地的一两名警官跟我们在一起，组成一群人。我敢担保在过去 50 年不是作为犯人到过这里的不会超过 25 人。雅库茨克的西区似乎是一座很大的监狱，他们从不让我们接近，因此我们也不敢肯定。城市里充斥着波兰人。他们过去是犯人，现在还很穷，无法离开。我们碰到的很多人讲法语或德语。

这个地方还有突出的民间文化，我发现它比共产文化更有魅力。当地人被称为雅库茨人。看上去象爱斯基摩人与中国人的混血儿，斜眼，长着小胡子。他们穿粗糙的靴子和皮衣，骑小种西伯利亚马或驯鹿。要不是他们为我们提供了裹腿、手套和靴子，我们可能会冻僵。我为将要降生的孩子买了一件皮衣。在没有暖气的市博物馆，我们看到了在附近出土的柱牙象和当地一位公主的木乃伊。她穿着昂贵的皮衣，戴着小珠子。古人用的器具表明当地的文明非常古老。在雅库茨克停留的第三天，我们到大雪覆盖的河面上看雪景。在那里你看到的是西伯利亚静止不动的画面。河面平坦、雪白、阴郁。远处我可以看到城市冒出依浓的煤烟，徒劳地抵御着严寒。寒冷刺骨，我们的眼睫毛也结了冰。

那天晚上将军把我叫到他的房间。我们无所顾忌，什么都谈。最后他提到了下一次到俄国的飞行，他说李·菲格尔不太喜欢手下人的工作，不想再干了。他说：“汤姆，我要让你当主驾驶师。你努力工作，学会了不少东西，我很高兴。你完全胜任。”即使他给我一百万美元，我也不会感到更高兴了。

那天晚上我径直走进机长室，告诉他我不希望他感到难受，象他当初认为我难受一样，并问他能否留下来。他同意留下，机组的其它人也同意。我过去在他们身上作出的努力使我避免了尴尬，不用对布拉德利说他的机组拒绝我当机长。有趣的是，一旦我真正开始想着他们，我发现很容易使他们兴高采烈。“给一点赏识，拍几下后背”，这句格言的确有效。

我们终于乘坐一架俄国运输机离开了，飞机带着我们越过东西伯利亚陡峭、沉重的山峰，我们停下来加油的机场已排满了准备飞往东部前线的新型美制战斗机。布拉德利的阿拉斯加—西伯利亚运输线（简称阿拉西伯线）取得了巨大的成功。到战争快结束时近八千架飞机沿着这条航线飞到了俄国。即使是我们自己的 B—24 飞机也作出了贡献。俄国人把它修好后再次投入飞行。在战时交给俄国的飞机的正式纪录里，有很多战斗机、轻型轰炸机和运输机，还有一架重型轰炸机。那就是我们的 B—24 飞机，这是对布拉德利俄国之行的一个小小的纪念。

1942 年圣诞节前，我及时赶回纽约，赶上了我们第一个儿子的降生。但两个月后这一巨大的欢乐变成了悲剧。

一天下午，我正在华盛顿附近驾驶一架 DC—3 飞机作练习飞行，这时无线电呼叫：“沃森机长，立即着陆。”在机场我发现一位身穿外衣、头戴圆顶礼帽的 IBM 的工作人员正在等我。他说：“汤姆，事情不好了。你的孩子病得很重，你父亲叫你，你必须到纽约去。”我跑步回到 DC—3 飞机上。当时很多事情还不正规。飞行上士通过无线电允许我借用飞机。一个小时后我在拉瓜迪亚机场降落，在那里我美丽的奥利夫坐在墙边，父亲站在她的身边。看到他们两人，我知道孩子已经死了。当时护士推着小车带他上公园，他是在睡眠中死去的，奥利夫悲痛欲绝。父亲对她出来颇为不安，因为按照老式的想法，他认为她应该跟死去的孩子呆上 24 小时。但她根本不想看到孩子的遗体。我没有责怪她。

一回到我们的小公寓，我就去看孩子的推车。我把褥单拿出来，然后把枕套脱下来，在靠近孩子的小嘴的地方有一丝血迹。他显然呼吸困难，在挣扎时吐了一些血。我把枕套扔到洗衣机内，并把孩子的其它物品藏了起来。我们决定要求作尸检，看看我们作为父母是否有什么毛病。医生来把孩子的尸体带走了。我们没有拿到书面的报告。医生仅仅说：“你们没有什么可担心的。继续干吧，你们会有更多的孩子。”

第二天，一份死亡通知刊登在报纸上。我们的电话响起来了。是我在莫斯科认识的一位记者本·罗伯森打来的。我说：“你好，本，很高兴听到你的声音。我们遇到了不幸，我现在无法谈。”

“我知道你的不幸。我就在你的大楼里。”

“什么？”

“我想跟你谈谈。下来吧。”

我下了楼，他跟我走到公园又走回来，说了很多话，我感到稍好一些了。我不太了解本，他那样做对我太重要了。这是非常善良的表现。那天晚上他坐上泛美公司的飞船走了，飞船在大雾中在里斯本港靠岸时发生了事故，本不幸遇难。但他给我上了重要的一课：如果你能够在一个人非常悲痛时帮助他，你就应该竭尽全力去做。

我们把孩子葬在威斯特切斯特县长眠洞墓地，我父亲在那里买了一块地，迄今一直是空的。在冬日的正午看着那个小棺材放到地下，真令人可怕。此后我把奥利夫带到佛罗里达州杰克逊维尔附近的一个军人疗养地。我们乘坐夜间列车去的，我买了一瓶苏格兰酒。我为奥利夫和自己各斟了一杯。然后我说：“我想喝酒解决不了这种问题。”她说：“你说得对。”因此我把苏格兰酒泼到水池里。我们坐在一起，深感悲痛。

第十三章

在战争大部分时间里我把 IBM 抛诸脑后。父亲和我每年见几次面，却从不讨论商业上的事情。但要完全避而不谈 IBM 也是很困难的。当时整个军队开始靠 IBM 的打孔卡运作，因为战争如此巨大和复杂，很多事情必须就在战场上记录下来。战争快结束时我到过刚从日本人手中收复回来的太平洋珊瑚岛，发现那里有一支机动打孔队，他们正把部队的薪饷制成图表（这些是我兄弟迪克的发明，战争结束时他已是军需部队的上校；他想出主意，在战斗区把打孔机放在军用卡车上使用）。IBM 的打孔卡记录了轰炸的结果、伤亡人数、战俘人数、失踪人数和供应情况。每一个应征入伍的人都有一份打孔卡记录，从正式服役、分配、受训、服役直到退役，打孔卡一直伴随着他。还有一些 IBM 的机器在许多机密部门得到应用。中途岛海战前。我们的仪器被用于破译日本人的密码，在海上搜寻德国人的 U 型潜艇。

为军队生产机器和国防供应品已足以使 IBM 的工厂把生产能力扩大到顶点。但 IBM 还被要求生产军需品，如战斗机上的机关枪、陆军的卡宾枪、轰炸机上的瞄准器、防毒面具和其它 30 多种作战用品。为了完成这一任务，父亲在波基普西建立了一个新厂，并把我们在恩迪科特的工厂扩大了一倍。到战争中期，IBM 所属工厂的三分之二的生产能力完全投入到生产军需品。

靠这笔生意父亲就能赚上数千万美元，但他对此不感兴趣。出于道义观念和对公司形象的考虑，他对靠生产军用品赚钱很敏感。他不想公司被人指责为发战争横财。因此他规定，IBM 生产军需品的利润不得超过百分之一，公司在战争期间每一年的利润保持在 1940 年的水平。随着父亲薪水的增加，他把代表战争期间业务扩大的那一部分拿出来，设立了一个基金，帮助在战斗中遇难的国际商业机械公司雇员的孤儿寡母。

第二次世界大战同样使 IBM 受益无穷，它把我们推到了真正大企业的行列。尽管利润没有提高，销售额却增加了 3 倍，从 1940 年的 4600 万美元猛增到 1945 年的 1.4 亿美元。战争还向父亲表明，IBM 不必丧失自身的特点也能迅速扩展。用几个恩迪科特工厂的熟练雇员，他就能在波基普西雇用 2000 名新人，向他们灌输 IBM 的价值观，让他们迅速参加生产。他对这支他称为由“农民、秘书、艺术家和教师”组成的雇员队伍深感自豪。这一成功使父亲增加了追求增长的欲望。到 1944 年他表示，和平降临时他无意让 IBM 倒退回去。

我父亲竭尽全力支持参军服役的 IBM 雇员。他为每一个服役的人发相当于平常工资四分之一的钱。每到圣诞节，他总要为大家寄上一盒食品和礼物，平常就寄毛衣或手套。他这样做，部分是出于爱国主义，部分是出于长远考虑，因为他希望这些熟练雇员回公司来，我与其它人一样也得到了 IBM 的战争补贴和食品盒，不管我到什么地方，公司的报纸《商业机器》每周总能送到我手中。这份报纸上登满了 IBM 如何支持美国参战的消息。也总有父亲为新工厂剪彩的照片。照片上，彩旗飘扬，大都市歌剧院的歌舞队在旁表演助兴。

我总是拒绝父亲要我到恩迪科特参加各种庆祝的邀请。我与布拉德利将军工作的时间越长，我越想把空军作为我的职业。我们离开俄国时，我们估计不久就要回去帮助监督西伯利亚空中运输行动。但俄国人突然不让美国人进入。与此同时，布拉德利的职业生涯也发生了意想不到的变化。1942 年圣

诞节后不久的一天，我正与他呆在五角大楼，这时电话响了，是白宫来的。电话要将我到白宫见哈利·霍普金斯，罗斯福的左右手。

布拉德利把我带去，我们在椭圆型办公室对面的白宫侧楼签到，霍普金斯在这里有齐全的办公设备，其中包括睡觉的地方。这是我第一次来白宫，我想能见到霍普金斯真是好极了，仅次于会见罗斯福本人。那时霍普金斯正胃疼，我们握手后，他躺到长椅上，把脚搁在墙上。“请别介意，”他说，“只有这样我才舒服。”

布拉德利在他面前坐下，我在旁边拿着笔记本。布拉德利说：“这是沃森上尉，我带他来是因为他速记很好。如果你不反对，我们谈话时他就坐在这里。”

“完全没意见。你与汤姆·沃森有关系吗？”

“我是他儿子。”

“真有意思！我认识他。他是罗斯福在商界唯一的朋友。”

然后霍普金斯转向布拉德利。“你可能认识我们驻莫斯科的大使斯坦利海军上将。他就要离任了……”

我们在那里呆了约两个小时。离开时我的笔记都快记满了。他们讨论了苏联，尽管霍普金斯没有明说，事情很清楚，布拉德利将得到大使的职务。霍普金斯最后对我们说：“我敢肯定总统几天内会与你接触的。”我们开车回五角大楼时，布拉德利说：“如果这是真的，你愿意与我一道回俄国吗？”我把这看作是对我巨大的赞扬，自然答应了。

头四天我们什么也不干，只等着电话。两周后，布拉德利终于说：“你认为事情怎么样？”

“我猜没戏了。”

“我想你说得对。”

在大使职位空缺了五六个月之后，罗斯福最后把埃夫里尔·哈里曼派去。但我立即就感觉出是什么事情把布拉德利排除在竞争之外。他有一个与女人有关的弱点，美国驻莫斯科使馆的官员反对任命他当大使。我们在俄国时，布拉德利住在大使官邸。30多年后，我也成了大使。我有时走到他住过的房间，静静地坐下来，想起我的朋友：他为我做了那么多的事情，他没能得到他真正渴望得到的职位该多么难受啊！

布拉德利放弃了等罗斯福电话的希望。他去找空军司令哈普·阿诺德，要求另外安排工作。阿诺德提名他担任新设的空军督察的职务，后来称总督察。这就是说布拉德利将成为解决空军棘手问题的主要负责人。现在空军在世界各地的人数已超过一百万。布拉德利要求我留下来继续当他的驾驶师，还为我安排了技术督察的职位，其主要职责是到各个空军基地巡视，看看飞机是否得到安全保养。尽管我们驻在华盛顿，远离战场，我还是高兴地答应了。自从失去我们的孩子后，奥利夫一直非常忧郁，我想花时间陪陪她。

在大约一年半的时间里，我飞往美国各地执行督察任务，总是在一周或十大后回到奥利夫身边。我们在弗吉尼亚乡间租了一座小房子，第一次能够生活在一起。出差后回家真是妙极了。我总是驾着飞机低低地掠过我们的屋顶。当我在伯灵机场着落，把飞机收拾好，奥利夫总是开车到机场门口接我。后来我们在更靠近城里的地方租了一间公寓，这样奥利夫就可以在我出外时找人聊天。我们邻居是埃略特和莫利·诺伊斯夫妇，埃略特是一个富有想象力的家伙，当时正负责空军的滑翔机计划，后来成为世界上最伟大的工业设

计家之一。他戴着厚厚的眼镜，我得知他也飞行时大吃一惊，但我猜空军对此不在乎，因为那时很难找到滑翔机飞行员。

在很多方面，奥利夫和我就象刚开始一起生活的普通夫妻，说到底就是为钱争吵。我不知道我们有没有钱，因为父亲仍然不让我知道我有一笔信托基金。依我看来，奥利夫和我收入不错，我已晋升到中校。加上飞行补贴每月可拿到大约 750 美元，另外还有信托基金支出的 50 美元以及 IBM 的参战补贴。我还留着当年的一本帐本，上面记下了我们在杂货店、清洁女工等项目上的支出，到每月底我们总是出现 6—8 美元的赤字。我总是担心跟奥利夫提出这个问题。她正尽力操持一个并不奢侈的家，当我对每月的赤字开始不耐烦时、她总是不愿意谈。有一两次我想向父亲开口多要些钱，但我从没这样做。我知道他期望我们学会财务纪律。幸好奥利夫与我在金钱上的争吵仅在收支平衡时发生，总的说来我们越来越亲密。

1944 年 3 月，在我 30 岁生日后不久，我们的儿子汤姆出生了。我们都为又有了孩子而深感幸运。

在五角大楼工作所接受的教育比 IBM 开设的学校所能提供的强十倍。我的职责之一是调查空军人员的欺骗和偷窃案件，我对人有了更大的了解，其中包括我自己。例如，我没有耐性，事实上如果你不能从 17 个不同的的角度证实一个案件，就会有人在一些技术性问题上大作文章。有一次我已经使当事人全部招供，即使如此，案子还是被推翻了，辩护人争辩说，我草率从事，并且威胁当事人。我很高兴我没有尝试当一名律师。

说来奇怪，我更擅长于调查敏感的事情，如空军飞机不明不白地受损，或有高级军官受伤的飞机坠毁事件。我记得一起涉及一个叫于扎尔·恩特的空军将军的不幸案子。他是一个真正的英雄，曾领导了对罗马尼亚普洛那什蒂油田的轰炸。有一次他准备从科罗拉多州的斯普林斯飞到圣安东尼奥，他的副驾驶师生病了，他要求基地司令换一个人。来的是一个新手，恩特没有把操作程序向他解释清楚。当他们加速准备起飞时，恩特开始自哼自唱，还点头打拍。新来的副驾驶师认为他是在命令抬起着陆杆，虽然通常驾驶师将做一个姿势并大声说“抬起杆”。当看到恩特第二次点头时，副驾驶师就把着陆杆抬了起来。他们的速度只有 70 节，速度太慢无法起飞。飞机的腹部碰到地面，靠恩特一面的一个螺旋桨从引擎上脱落，飞到机身上。螺旋桨叶插入恩特的背部，弄伤了他的脊骨，他变成了瘫痪。当我质问副驾驶师时，我问他：“如果你知道飞机不能起飞，你为什么还把着陆杆抬起来呢？”

你真愚蠢。他说：“我想是将军要我那样做的！”

解决象这类问题使我与布拉德利将军的上司哈普·阿诺德有了接触。阿诺德不时把我当作他的私人信使。记得有一次，他命令我找一架轰炸机为哈里·杜鲁门提供旅行服务。

那个时候杜鲁门还只是参议员，负责战备委员会。他和他的同事正与空军作对，因为空军没有做好管理飞机工厂的工作。例如，这个委员会巡视一家轰炸机工厂，发现飞机停在生产线上，因为某个部件短缺。下一步你也能猜到，杜鲁门就会在报纸上指责空军。

阿诺德将军对此不满，让我在这个问题上做些事。他告诉我杜鲁门正在他的老家密苏里州的独立镇访问，因此我找了一架由一个驾驶员就能安全驾驶的 B—25 两引擎中型轰炸机向中西部飞去。我最后在教堂晚宴上找到了杜鲁门。从通往会议室的过道我就能看到很多桌子摆成 U 字型，参议员就坐在

最尾端。在外面等一下可能更好，但当空军的指挥将军给我下达命令时，我就要奉命执行。因此我穿过正在品尝鸡肉和豌豆的所有人，走到杜鲁门面前，拍了一下他的肩膀。他看了一下四周问道：“什么事，少校？”

“先生，我知道现在不是谈话的时候，但我带来了阿诺德将军的口信和一架飞机。我不知道能否为你效劳？”

“是的，那很好。我明天要上芝加哥。十点在独立镇飞机场等我。”

我在机场见到他时，他非常诚恳，并不咄咄逼人。他穿着一身他最喜欢的白衣服，戴着一顶草帽，脚上穿着白鞋短袜，就象一个优雅、打扮人时的小个子中西部人。杜鲁门夫人和女儿玛格丽特来为他送行，她们非常和蔼可亲。我带他们参观了B—25飞机，然后他向家人道别。我驾机送他到芝加哥，这令我非常激动，我为有一位美国参议员乘坐我的飞机而感到自豪。我们在中途机场降落时，我问能否占用他十分钟时间。

我们推开积满油烟的纱门，走进一家苍蝇成群出没的饭馆，要了咖啡。然后他问我有何贵干。我说：“先生，空军的确碰到了困难，无法完美地使生产运转，但杜鲁门委员会总是公开对我们说三道四并没帮助。我带给你的口信是，您能否关注一下其他战备服务，然后再来找我们？”他没有生气，也没有小题大做。他说：“我得到的消息是，你们的组织是最差劲的。但告诉阿诺德将军我已得到他的口信。非常感谢。”我把这一答复带回到华盛顿。

将军们喜欢我，因为我在短时间内完成了许多工作，并就做好的工作写出完整的报告。我越来越有信心，对工作要求很严。不时有脾气暴躁的人说：“瞧，老天啊，你来空军只有四年，我已有15年了。别以为你能指使我。”在五角大楼有许多人我开始时难以相处，是那些只对建立官僚王国感兴趣的上了年纪的官员。但随着我与越来越多不同类型的人熟悉，我感到，要把事情做好，你就必须与几乎所有人相处。如果你不喜欢与你一起工作的人，你最好不要表现出来。我学会了要做一个好的领导，就要实现平衡，即要求比大多数人所要求的略高一点，但不能让人认为我爱找麻烦。如果一组人刚刚经历了一段特别紧张的工作时期，我知道该轻松一下了，我就请所有的人带上妻子到我们的公寓喝一杯。我还知道如果他们有一阵子无所事事，他们将欢迎来一阵子紧张的工作。

1943年初布拉德利建立了空军督察办事处，此后不久，他被派到英格兰执行一项机密任务。美国空军第八师已开始在欧洲进行白天轰炸。他们用B—17轰炸机作密集的编队飞行，从理论上说，这样飞机就能用机关枪相互保护。但它们无法与蜂拥而来的德国战斗机对抗，损失惊人。布拉德利的任务是研究轰炸的结果并决定白天轰炸是否值得。他亲自参加了对德国的轰炸，最后建议白天轰炸继续进行。但他写出报告后不久就犯了心脏病，原因是在缺氧的高空呆的时间太长，他只有52岁，但空军让他退休了。他在一家生产战争用品的承包商公司找了一份工作，此后我偶尔才能见到他。

我不久就发现，如果我喜欢上司我会很卖劲。新来的将军朱尼厄斯·琼斯与布拉德利正好相反，是一个非常严厉、呆板的人。他立即考验我，看我能否充当他的驾驶员，不幸的是他喜欢我的飞行。他是一个非常古怪的家伙，行动缓慢、笨拙，没有一丝幽默感。他不停地把口袋里的零钱弄得叮当乱响，因此得了个外号，叫“叮当威利”。他上了年纪，笨手笨脚，在飞机上总是做些出人意料的事情，与他一起飞行简直就是恶梦。他总是坐在驾驶员的位置上问：“我现在该干什么，沃森？”我不得不一刻不停地盯着他。

有一次，在起飞时，飞机还没有加速到足以起飞的速度，他就突然想让飞机升空。我们所有人都可能因此而丧生，我只好向前推动轮子。使飞机继续留在地面。有时着陆时他会说：“放下着陆杆，沃森。”我就会指出：“我们的速度是每小时 180 英里，将军。”如果飞机以这样的高速度着陆，大风就会把轮子上的薄金属片刮掉。最后我大声说出 140 英里或其它安全的速度，他就说：“放下杆，沃森。”就象什么事都没有发生一样。我都记不清有多少次与他争吵了。琼斯开始依赖我，但也开始不喜欢我。就我的军中生涯而言，这是灾难。整整两年我就停在少校的军阶上不动。琼斯不提升我，但也不让我走。

与布拉德利一起我从未怀疑我所做的工作是值得的。但在琼斯手下我开始感到我应该要求参加战斗，这是我从俄国回来后的事。这个想法在我在华盛顿期间一直困扰着我。1944 年中，我与琼斯一起前往视察战争期间最著名的空中运输行动时，我最后决定采取行动了。当时日本已占领了缅甸和大部分中国沿海，基本上把蒋介石和国民党人围困在中国内地、美国飞行员必须从印度的阿萨姆山谷起飞，飞越喜马拉雅山，把盟国的供应物资运到中国内地的昆明。这就是著名的“飞越驼峰”行动人它也是可以想象到的最危险的航线。天气非常恶劣，可怕、反常的暴风把飞机刮得上下颠动。飞机本身在高空也不稳定，引擎会结冰停止运转或着火。因此很多飞机坠毁到地上，被称为“银色的尾巴”。总算飞过来的飞机还得常常面对日本人的战斗机，但尽管有危险，飞行员有时在一天内来回两趟飞越驼峰。如果不是他们作出了英雄一般的努力，战争在世界的这一地区就已经结束了，我们早已失败了。

在阿萨姆山谷的六个空军站的跑道是用碎石铺成的，非常原始。其中只有一条跑道是在战前铺设的，其它都是在 1942 年“飞越驼峰”行动开始后才在地面开出来的，我们看到正在铺设更多的跑道。铺跑道的都是民工，是从茶叶种植园征募而来的一家家人，他们几乎没有任何建筑工具。妇女们用铁锤敲打着巨大的岩石，制造跑道用的碎石，你可以看到她们头顶篮子把碎石运到铺设跑道的工地。跑道粗糙不平，但对飞行员来说却是亲切的。其中一些空军站条件很差，发病率高，但他们成功地把数千吨供应物资运走。为了使飞机能飞行，机械师必须进行维修保养，在如此恶劣的地方实际上是不可能的，他们夜以继日地干。我看到他们顶着烈日在华氏 110 度的高温下更换引擎，或者冒着风雨进行大修。

我们到达呵萨姆时，雨季刚刚开始，但飞行行动照常进行。飞机每天 16 小时在乌云和大雨中起飞、降落。虽然不是我正式工作的一部分，但我一碰到机会就参加了一次飞越驼峰飞行。对于它的恐怖和困难我已经听到很多了，我感到我必须看看飞行员是与什么样的恐怖和困难作斗争。

与我一起飞行的是一位名叫卡彭特的年青机长，他要把四吨油送到昆明。我当副驾驶员。我们戴上氧气罩，穿上沉重的靴子和降落伞。我们带着丝制的地图，上面标明如果我们被击落如何走出丛林，还带上钱袋，以便我们能与土著交换东西。我们用行的路线需要四小时，其中两小时是在日本控制线内。黎明前我们在黑暗和大前中起飞，越过高高的山脊，根据指令在 21000 英尺的高度飞行。在爬高时我们使用了氧气罩。天亮后我们可以看到下面一块块土地，幸运的是有不少浮云帮助我们躲过了日本人的战斗机。第三次看到中国令我兴奋不已。虽然这一地区是被日本人占领的。我可以看到下面一些孤零零的小山谷，每一寸土地都精耕细作，一群群茅屋整齐地排列

开来。

我们在昆明的跑道降落，苦力正不停地工作，填补日本轰炸炸出的大洞。我们把运来的油交上去，然后卡彭特把我带到机场边上一家非常原始简陋的饭馆。一名中国堂倌跑了过来，他看到我们进来就说：“Eggis, eggis。”

我问卡彭特：“他究竟在说什么？”

“他是说鸡蛋。”这家饭馆只有鸡蛋供应。我吃鸡蛋、鸡蛋、鸡蛋，总共吃了8个。我猜是担惊受怕使我饿坏了。

在飞回印度的途中，卡彭特让我驾驶。我们抵达阿萨姆时，我作了一次非常规范的着陆，这给了我一种胜利的感觉，我知道我已经飞越“驼峰”了。无可否认它是世界上最恶劣的航线，可我想我能对付它，那天晚上我想人非非，兴奋地想象我自己指挥其中的一个空军站，参加各站之间的比赛，看看哪一个站每个月把最多的供应物资运到“驼峰”的另一边。

几天后我回到昆明，找到了美国空军第十四师师长陈纳德将军，要求参加战斗。陈纳德在航空界以建立了美国自愿飞行员组织（也称“飞虎队”）而闻名。这是一支由美国空军飞行员组成的飞行中队。早在美国参战前，他们就悄悄进入中国，站在中国国民党一边对日作战。那个时候陈纳德已从美国军队退休，担任蒋介石的空军顾问；罗斯福对他的活动了如指掌，却故作看不到。“飞虎队”驾驶的是过时的战斗机，数量也远远不如日本人，但陈纳德是一位如此出色的战术指挥，他们在中国和缅甸破坏了日本人的空中行动。珍珠港事件后，“飞虎队”被吸收进美国空军，陈纳德重又加入现役。这支中队逐渐扩大成为一支完整的空军力量，到我抵达时它甚至单独对日本发动了一次空袭，这是吉米·杜尔利特尔1942年冒险轰炸东京后的第一次对日空袭。

我见到他那天他正生病。他只是在克莱顿·克拉森上校的引荐下才同意见我。克拉森上校是我在五角大楼最好的朋友，现在在陈纳德的司令部担任行动处长。我发现将军躺在小屋内，一位护士守在他的床边。我将永远忘不了那张脸，可能是由于亲眼目睹了多次坠机事件而变得骇人，而且没有任何表情。他问我是否愿意加入他的部队。

“我非常愿意，陈纳德将军。”

“我们需要象你这样的人。我将提出请求。”如果那一请求得以实现，我可能已终身留在空军了。但当老“阿当威利”大约一周后听到风声时，他却另有主意。“我接到了要你的请求，”他告诉我，“但我拒绝了，因为你在这里太重要了。”

我想我本来可以进一步要求。但在这期间我作为观察员参加了另一次战斗飞行，它给我带来的恐惧一直持续到战争结束。这是一次运送伤员的飞行，需要沿着一条新航线飞行，穿越一系列山口进入缅甸。它与滇缅公路平行，预计将成为一条主要的运输航线，因为它比飞越“驼峰”航线高度更低，危险更少。它的终点是一座丛林机场，刚刚被由外号“醋瓶子乔”的史迪威将军领导的中美联军占领。他是在这一地区的高级美国将军，任务是训练和装备中国人，要求他们继续对日作战。

1942年日本人打败了史迪威将军的部队并把他赶出缅甸，但现在他又回来发起进攻了。当时在密支那城正在进行一场大战，城附近有数千名日本人在负隅顽抗。史迪威有大批伤员和患有痢疾和伤寒的危重病人。他们必须被运送出去。

飞行员泰勒中尉告诉我，他因在黑市出售香烟而被判罪，上司安排他沿这条航线多飞一年作为惩罚。我们在恶劣的气候中起飞，这种气候在美国将被认为是不能飞行的：地面与云层之间的高度只有 300 英尺，能见度只有一英里。当他和他的副驾驶师带着我们飞过第一个山谷时，我们飞得很低，按照地图上的高度，我们简直就是在地下飞行了。唯一令人放心的是，泰勒总是神秘地知道我们的位置。每过几分钟他就会告诉我前面是一条道路或一座村庄，后来证明总是象他说的一样。但当我们进入山口最狭窄的地方时，我们碰到了浓雾。我们的飞行高度不到一百英尺，我肯定末日就要来临了。我在泰勒的座位后倒下了，等待着飞机坠毁。泰勒说：“究竟怎么了？难道你想长生不老？”我们在大雨中翻过了最后一道山脊，在这之后云层升到了约 400 英尺，我们在云层下飞行。我看到了一个非常翠绿、茂盛、平坦的山谷，注意到一些被打下的 DC—3 型飞机的残骸，这令我不安。最后我们开始盘旋。我问：“你怎么知道前线在什么地方？”

泰勒说：“哦，它们经常在变动。但日本人只有短距离武器向我们开火，因此不用担心。”我们终于着陆了。我们离前线很近，我能听到枪炮声，这使我极为紧张。突然在我身后发出一声巨响，我急忙趴下，再看看四周，其它人谁也没有象我这样。原来我没有注意到我就站在一门伪装的 75 毫米加农炮边上。

战地医院由一位名叫戈登·西格雷夫的医生管理。他非常友好、亲切，战前就作为教堂的医生在缅甸住了 20 年。现在他加入了美国，刚刚写出了一部畅销书，书名是《缅甸医生》。西格雷夫的医院建在山边，唯一的保护是原始的草屋顶。到处都是带有泥土、血迹和臭虫的伤员——可怕的景象，可怕的气味——但西格雷夫设法使感染保持在非常低的水平。

我们必须亲自抬担架，因为战场的士兵纪律松散，无法帮忙。那些伤员是我看过的人当中最令我动心的：一个瘦瘦的浅皮肤孩子春上去就象一只被追逐的野兽，他与部队失散了，在丛林中游荡了几个星期；一位高大、满脸胡子的男人腿部受伤，疼痛难忍，但他不断用微笑和讲话鼓励别人的士气，其它腹部中弹、脑子受伤或患了丛林热病的可怜人则在与死亡抗争。炎热的机舱内气味难闻，苍蝇乱飞，我尽量忍着不呕吐出来，最后我走到飞行舱，离开这个令人难堪的地方。那天我们飞了两趟运出了 28 个人。看到这些人，我明白了，飞行员冒着巨大的危险飞行就是为了帮助他们。

虽然我非常赞赏象泰勒中尉等人的勇气，但这次飞行对我来说已经够了。我毫无遗憾地离开了阿萨姆山谷，飞回到地中海，在那里战争现在已基本结束。我们巡视了北非和意大利亚得里亚海沿岸的基地，然后飞往罗马。在蒙特卡夏诺以北飞越意大利时，我们经过了陡峭、布满岩石的地区，美国第五军和第八军去年冬天就在这里进行了最严酷的战斗。在意大利的那一地区，大多数城镇都建在山顶，我们看到的每一座城镇都受到了轰炸的严重破坏。我们在罗马郊外着陆，在开车进城途中我们看到了许多毁坏了的德国 88 毫米防空机枪。由于盟国与德国达成协议，罗马得以幸存，人们看上去更为整洁，姑娘们也比我离开美国后看到的任何姑娘更漂亮。我们住进一家刚被接管作为军官休养所的旅馆，洗了澡，我们在户外一边吃着美味的食物，一边听着维也纳音乐和大街上欢乐的士兵的喊声。

第二天，我从电话簿上找到了 IBM 的办事处，当地称“意大利沃森公司”。出于某些理由我感到必须到那里走一趟，看看情况如何。办事处离旅馆不远，

位置极佳。办事处似乎关闭了，门上有一块大牌子写着“纽约市国际商业机器公司财产”。但大门没有锁上，我穿过空空荡荡的展览厅，走进经理朱塞佩·萨马鲁奇的办公室，我们曾在纽约见过一次面。他热情地与我握手，当时也在场的一位美国少校说：“我很高兴你来了。也许你能帮助我们。”这是哈利·里特布什，过去在国际商业机器公司纽约办事处工作，现在负责地中海战区的所有打孔卡记录。他告诉我自罗马解放后他一直试图照看这个办事处，有趣的是，这一地区的顾客仍不断把租金寄来，但与占领当局打交道则令人非常头痛。象罗马所有企业一样，意大利沃森公司也被美国军政府接管，他们不让萨马鲁奇先生按常规管理这个办事处。

我的确没有权力采取行动，但萨马鲁奇和里特布什似乎期待我这样做。也许我已经变得更为决断，也许在那一刻我就已准备回到IBM了。不管怎么样，我径直走到军管负责人的办事处，在那里我向他们保证，国际商业机器公司的设备是美国财产，不是外国财产。我一直呆在那里，直到僵局被打破，他们同意让萨马鲁奇重新负责。然后我让他负责全意大利的业务，直至米兰解放，常驻意大利的负责人能前来接管为止。萨马鲁奇非常感激，为了纪念，他送了我一支贝雷塔手枪。它是意大利军官携带的那种小巧武器；尽管我想象过这样的手枪曾被用来杀害美国人，我还是接受了。

琼斯将军不想不在卡普里岛休几天假就离开地中海。在看到了一切遭到破坏的景象之后再欣赏美丽的深蓝色的大海和在嶙峋的岩石中建起的海边别墅真令人流连忘返。在海边我碰到了一位意大利女伯爵，她邀请我的同伴和我在那天晚上去参加一个舞会。我们是舞会上唯一的美国人。女伯爵的所有客人让我感到腐化堕落。陪伴美丽的意大利女士的男人看上去就象来自各国的游手好闲者。我与一位富有的瑞士女士跳舞，她严肃地告诉我，她一直在卡普里岛逃避战争。离开舞会时我为自己是美国军人而感到自豪。

在回华盛顿途中，我开始认真考虑战后的去向。事情很清楚，盟国的胜利即将来临，虽然还需要一段时间。尽管我帮助了萨马鲁奇先生，加入父亲的工作人员的行列这一想法并不吸引我。到现在我已满足于靠自己完成工作，而且我喜欢每天飞行所带来的兴奋。因此我决定，拥有并管理一家小型朗航空公司就正合适。

1944年8月，我请假到纽约，告诉父亲我不准备回来了。

父亲对此非常冷静。我原来估计他会说：“你妈妈和我都非常失望。”但他没有小题大作，而是让弗雷德·尼克尔帮我在民用航空界找机会。尼克尔马上开始行动，他首先写信给父亲认识的联合航空公司负责人帕特·帕特森，告诉他我想当飞行员并想最终进入管理层。我收到了帕特森的回信，信上说：“战争结束时来找我。”后来尼克尔发现了一位名叫奥斯本的年青人，他发明了水上飞机用的浮筒。那时水上飞机很受欢迎，奥斯本的业务似乎很可靠。它叫“伊多浮筒公司”，令我吃惊的是，当我谈到要把它买下来时，父亲并不反对。他根本没有施加任何压力。但尼克尔急于在IBM之外为我找工作使我怀疑我放过了什么东西，这可能是父亲有意造成的效果。

1945年春我回到华盛顿。正在一家公司担任副总裁的布拉德利将军正在华盛顿出差，我请他到我们的公寓，与奥利夫和我共进晚餐。我在五角大楼等他。他来时，我把他带到车上，开始开车回家。他退休已有一年多了，我们只有几次机会一起说说话。但我们那天的谈话永远铭记在我的心上，因为它彻底改变了我的一生。

他说：“汤姆，战争结束后你准备干什么？”

“将军，有一个工作等着我，我想我将接受。我要在联合航空公司当飞行员。”

我估计布拉德利会说“那是一个好的选择”，并称赞我的飞行技术：他却说：“真的吗？我总在想你会回去管理 IBM。”

我目瞪口呆。我只顾着开车，过了好一会儿我才问了一个问题。我想这个问题自我还是小男孩哭着回家的时候起就已埋藏在我的心底里。“布拉德利将军，”我说，“你认为我能管理 IBM 吗？”

他答道：“当然了。”吃饭时我一边摆弄饮料，来回上菜，一边不断地想着我们的谈话。把将军送回旅馆后，我把车停在一条不通行的路上，在驾驶盘后坐了半小对，试图评估他所说的话。这次谈话对双方都值得思考，他说出了他的看法，我认为他说的是心里话。下一个问题是，他的看法是否重要，值得我据此采取行动。布拉德利无疑是容易相处的上级。他是一位出色的领导人，但他脾气变化不定，我为他工作的表现也并不总是尽善尽美。尽管如此、他高度评价我的能力，这使我想到了，我可能把自己廉价出售给联合航空公司或除了 IBM 之外的任何地方。

回家后我对奥利夫说：“布拉德利将军认为我能管理 IBM。”她长时间一声不哼，我只好问道：“奥利夫，你怎么看？”

她说：“你是一个贪玩的男孩子，很难相信你真想干这件事。但当你把心思集中在某件事情上的时候，我从未看到你失败。”

我得出结论，布拉德利肯定说的是真心话。我到空军后的变化令我吃惊。我的态度大大改善了，我的能力大大提高了。我已意识到，我有个性力量使别人听取我的意见，只要我事前考虑清楚。我肯定我有能力公开演讲和书写清楚。这些是我在布拉德利领导下开发出来的能力。他是我通往自信的桥梁。

24 小时后我作出了决定，我开始计划去纽约一趟。我打电话给我的老头，对他说：“我想在某个周日来见见那里的人，因为，不瞒您说，如果您要我的话，我可能回 IBM。”当然，这是他等了几年希望听到的话，他的声音充满了温暖和幸福，他仅仅说：“我很高兴，儿子。”

到今天，我仍然不能肯定父亲是否为我扫清了道路。但那一年春天我到 IBM 了解情况时，我可以看到对高层职位的潜在竞争不大。

IBM 正在扩展，但奇怪的是纽约的行政部门却是空的。许多从一开始就与父亲在一起的老人已经退休了，在他们中途掉队时，他没有尽可能迅速找人替换他们。战前有一些聪明能干的 50 岁左右的管理人员竞争高级职位。但我回来时，这些热门人物都走了——他们在别处找到了职位，或自己做起了生意——不起眼的人占据了他们的位置。我从未发现这是为什么——那时我真的认为有点奇怪。我记得我想：“嘿，也许我在这里有机会。”

在那之后我与琼斯将军在整个南太平洋又做了一次长时间的视察。到 1945 年 8 月我们到了澳大利亚悉尼。我在旅馆房间里打着瞌睡，一边听着厂播。这时一位英国播音员说：“日本人已无条件投降了。”我跑到大街上，与一名澳大利亚护士跳起舞来。我经历了四年的战争、五年的兵役，现在胜利了！这一消息难以置信，但它给了我一种美妙松弛的感觉。到吃午饭时已有 18 个人在我的小房间里又唱又跳。旅馆前的大街上挤满了欢呼的人群，我还看到一些人并不欣喜若狂——也许他们失去了亲人，知道我们赢得战争所付出的代价。

几天后我们上路回家，午夜从夏威夷飞往旧金山。琼斯将军打着很响的呼噜睡觉，我坐在控制室。五年中，我已飞行了 2500 小时，其中 1500 小时是在海上或靠近敌方领土的地方飞行，战争终于结束了。我记得一轮圆月悬挂在稀疏的云层上，云层在我们下面 2000 英尺的地方浮动。我听着火奴奴鲁电台播放的交响乐，背后是我们的引擎在歌唱，我想奥利夫一定喜欢这一情景。

第十四章

在 IBM 我该怎么干似乎再清楚不过了，我的目标一直是取得最高职务。但是，1945 年 9 月我从南太平洋回来时却着实大吃一惊。父韵将原来的二把手弗雷德·尼克尔换成了一位精明强干、冲劲十足的新人查利·柯克。我从未把弗雷德·尼克尔放在心上。他同乔治·菲利浦一样，都是从担任父亲的秘书起家的。对他那样的人，父亲可以说：“咱们为什么不去建造一座通往月亮的天塔呢？”而尼克尔会说：“是的，先生，我下午就去订购钢材。”查利·柯克可就不一样了。他只有 41 岁，干起活来废寝忘食，咄咄逼人可又极受手下人的欢迎。他出身清苦，这同父亲有些相似，后来在圣路易的分公司因推销有木而享有盛誉。战争爆发后，父亲将他派往恩迪科特，在那里主持一个成功地迅速发展的工厂。

我从未想到会在公司总部同柯克竞争。在我心目中，他是扎根恩迪科特的工厂头头。但是处心积虑为父亲工作终于使可怜的尼克尔身受其害：

1945 年春天，他的精神崩溃，几个月后退休，年仅 58 岁。父亲看到尼克尔难以复原后，就把柯克从恩迪科特召来，提升为执行副总裁，并在董事会里给他安排了一个位子。我觉得这难以理解，也许是因为我仍然觉得父亲精力充沛，何必要找个人当二把手。但是后来我明白了管理公司的一个道理：这就象主持一个有众多子孙的家庭，要操办的事情太多。要让工厂正常运转，要使销售额有所上升，要为某个人鼓劲打气，要为那个职务找到一个合适人选——你的案头摆着一张单子，那上面哪件事都让人犯难。如果有个柯克这样的人，就可以把单子交给他，他会说：“让我来处理这四件事。”对于父亲这样一个年逾古稀、诸事缠身的经理人员来说，这有很大的吸引力。但当时我能想到的只是万一父亲有个三长两短，柯克将是顺理成章的接班人。

1945 年底我离开了空军，1946 年的第一个工作日就到 IBM 报到。父亲在他的办公室里接待我。我那天穿了一身质地优良的深色西服套装，衬衫衣领笔挺。他同我握手，同时指着房间的另一头说：“汤姆，你见过查利·柯克了。”随后父亲告诉我，我将担任柯克的助手。我想我一定同柯克握了手并说我很高兴，但却一点也记不起来。对这一任命该作何感想？我费了好几天才调整好思绪。我知道这并不象听上去那样令人扫兴，因为“助手”这个头衔在 IBM 有着特殊含义。父亲总是鼓吹，经理应将自己视为雇员的“助手”而不是他们的老板。而且他经常让有前途的年轻人担任最高层人士的助手。因此，大可不必为担任助手而感到芒刺在背。

另一方面，我对将同柯克而不是父亲共事着实有些担心。到第二个周末，我清楚地看到他们两人的关系非同一般，父亲指示 IBM 的所有销售经理到恩迪科特去开一个星期的会，柯克和我都到那里去了。在 IBM，这类会议被称为“经理学校”，这次是战争结束后举行的第一次此类大型会议。会议由柯克主持，父亲直到星期三才露面。他走进会场，在后排找个地方坐下。正在讲台上发言的是一个来自圣路易的人，名叫吉姆·伯肯斯托克，他是柯克的密友，IBM 最年轻的分部经理之一。我看见父亲招呼柯克过去同他一道坐在后排，两个人头凑到一起，用手挡着轻声交谈。突然，父亲引人注目地说：“柯克先生，台上的那个人真不错，他将成为新的总销售经理。我马上就宣布。”听到这话的人都楞住了，因为这使伯肯斯托克一下从低级职务升为几乎所有在座者的老板，与之同来的还有两万美元的年薪。于是父亲宣布了

他的决定，而柯克则将伯肯斯托克的前任叫到一边，告诉他得去干别的事了。父亲本来就有出人意料地擢升后进的名声，然而这次的作法实在前所未闻。我当时把这件事看成柯克对父亲有巨大影响力的一个明证。

我必须承认，自从我们一起回到纽约后，柯克对我很好，不遗余力地教我熟悉业务。他的办公室里有一张大办公桌，他二话不说叫我拖过一把椅子来。“我没有时间解释我所做的一切，但你只要坐在这儿看着就会明白。”就这样，我一连几个月每天坐在那里，柯克出去开会时我也一道前往。我看到他所做的一切。我学会了如何决策。因为柯克极为擅长迅速决断，而且多数决定都是正确的。如果有了这样的经验和敏锐的直感，就能迅速做出决策，特别是当你可以预见到结果的时候。但他也知道什么时候不该仓促行事，例如一件事如果处理不当就会危及 IBM 的声誉或者招致诉讼纠纷的时候。那个时候，柯克负责的有几十件事，我从未见过象他这样令人赞叹不已的工作者。坐在柯克身旁，我能比在公司的任何其他地方都更好地全面了解 IBM 面临的问题。

即使这样，柯克同我之间能否建立友谊却不可得知。一天晚上，他请我和三四个 IBM 中的同事——都是他的朋友——到他的住处去。他还没机会将家从恩迪科特搬来，因此在里茨塔楼包有一套房间。我们落座后，柯克拿出一瓶酒，扔到床上，说：“喝一点，汤姆。”我说：“不了，谢谢。”他们都喝了一些，特别是柯克。他知道战前我经常流连于夜总会，但他不知道 1944 年我决定完全戒酒，包括在社交场合，将更有利于我的前途。我说：“我这不是要指责你们谁，现在是下班时间，但我现在滴酒不沾。”这使我成了圈子外面的人。其他的人端着酒杯，开始谈起在圣路易时的往事，我起身告辞。

当时 IBM 的境况也足以使任何人想喝点酒，调整一下。同其他成百上千的公司一样，我们必须尽可能快地使生产从战时状态转向和平时期。父亲不打算使 IBM 的规模缩小到战前水平。那样就得解雇新雇员，卖掉他引以自豪的新工厂，对许多新近复员的老兵关上大门，而父亲总感到对那些老兵有着不容推卸的义务。但是，我们 2/3 的厂房都用于生产战争物资，美国一取胜，这一市场就消失了，怎样才能使所有雇员都有事干、工厂开足马力生产呢？IBM 不得不想方设法使销售额达到相当于战前三倍的商用机器。

父亲无疑是有史以来最积极想方设法和生性乐观的生意人之一，但这时连他也忧心忡忡。从 1944 年一次会议的记录上可以看到，他那时已经在依靠工程师开发用于和平时期的新产品了。他在会议上说：“假设欧洲的战争在 3 个月内结束，我们能拿到哪些现在没有的订单？”工程师们举出正在开发的机器的名称，但父亲说其中没有哪件开辟出了新的领域。他说：“我必须寻找新的生意，不然的话，谈论让所有雇员全时工作是没有用处的。说着容易做起来难，昨天晚上因为考虑我们该怎么办我好长时间睡不着觉。”父亲告诉那些工程师，从现在起他们必须加快进度。在战前，IBM 花费 5 年时间使产品从设想变为商品并非异常，但是，父亲指出，象机关枪这样对 IBM 来说是全新的产品只用了几个月就全面投产了。他说：“如果在枪支上我们做得到，那么对我们有所了解的商用设备也能做得到。”他并非完全是主观武断，他出于某种原因正确地感觉到，由于战争。美国生活的技术变革不可逆转地加快了。

对 1921 年的记忆一定是一件使父亲中夜难寐的事。当时美国的经济在第一次世界大战后收缩，计算制图记录公司几乎破产。我敢肯定，他的脑海里

也一定出现了成百成百出租给美国各军兵种的计算机的令人不快的形象。这些设备多数都将退还 IBM。在战时积累起来的防务合同承包商现在也不可能继续保留所有的机器。因此，除非我们能够找到大批的新客户，否则库房里将堆满不再挣钱的旧机器，而工厂也将无事可做。

面对可能出现的灾难，父亲本能的反应总是雇用更多的推销员。我从战场上回来时父亲建议要做的正是这件事。他决心使 IBM 在每个州首府都要有一个办事处，从柯克开始的每一个人都在竭尽全力地尽快扩大销售网。就在这这时我们收到了出乎意料的潮水般涌来的订单。战后萧条并未出现。相反，战争期间受到抑制的对消费品——汽车、住房、家用电器和服装——的需求使美国经济一片繁荣。这反过来又推动了支持性行业——银行、保险和零售业，而它们正是我们最大的顾客。突然之间，这些行业记账和统计的需要迅速增加。我们很快发现必须加快速度努力赶上需求。我到公司时，柯克每天要工作 16 小时。

我第一次同柯克一道出差时，如果我们两人中有一个人能理解我们眼前的东西，计算机工业的历史可能就要改写。那是 3 月份一个天气阴沉的日子，我们去拜访宾夕法尼亚大学的电子数字积分计算机（简称埃尼亚克）实验室。这是一台最早期的计算机，外形庞大、原始，用于解决科学问题。那台机器刚刚投入使用，使它的发明者普雷斯波·埃克特和约翰·莫齐利名声远扬。他们用电子线路取代制表机中采用的那类电机继电器，从而实现了重大突破。父亲对赞助“埃尼亚克”这类项目很有兴趣，主要是出于名声和慈善而不是商业方面的考虑。大战期间，IBM 曾同哈佛大学一道制造了一台叫作“马可 1 号”的非电子计算机。这台设备使差不多 2 吨的 IBM 制表机沿单一轴线同步运行，就象纺织厂里的织布机一样。“马克 1 号”作为“哈佛机器人的超级大脑”受到广泛关注并成功地用于处理绝密的战争事务。

父亲在战争后期听说了埃克特和莫齐利的事，当时，海军要求 IBM 提供打孔设备，来协助“埃尼亚克”输出输入数据。这使柯克和我得以了解此事。不过，去看看“埃尼亚克”却是柯克的主意。当时对它飞速运算的能力有许多宣传，使柯克感到好奇。他想去看的另一个原因是，埃克特和莫齐利正在谈论申请专利，我们的律师担心，如果电子计算机计划取得进展，IBM 可能要支付大笔专利使用费。

我对“埃尼亚克”记忆犹新。在金属架上插着大片的真空管。屋里很热，我问衣春整洁、温文尔雅的埃克特为何如此。他解释说：“因为这间屋里有 18000 只真空管。”他们还没有装上空调。我问那机器在干什么，埃克特说：“计算弹道轨迹。”为了说明他的意思，他坐下来，拿出一支铅笔和一张纸，画出炮弹在空中运行的曲线。他解释说，为了最大限度地利用大炮，必须计算出炮弹在飞行过程中每一瞬间的位置。这要进行大量的计算，而“埃尼亚克”在很短的时间内就能完成——实际上比炮弹飞行的时间还要短。这给我留下了深刻的印象。埃克特又告诉我，计算机是未来的浪潮。他并没有将我们的打孔机称为行将绝迹的恐龙，只是说他和莫齐利将为“埃尼亚克”申请专利并投入商业。听他这些话我感到他们觉得可以很快将 IBM 挤到一边去。我说：“你们的主意很不错，但是你们的钱很快就会花光。为客户生产这些东西是很费钱的。”

实际上，我对“埃尼亚克”的反应，可能同一些人对怀特兄弟的飞机的反应一样：它根本没有打动我。我不明白当时我为什么“没有想到”，“天啊，

这就是 IBM 的未来”。但是坦率地说，我无法想象这样一个庞大、昂贵、又不可靠的器具会成为一件商用设备。柯克与我有同感。在从费城回纽约的火车上他说：“那东西太笨重，我们永远不会利用这样的东西。”我俩都认为，尽管雷达一类电子发明引起公众的大量关注，这“埃尼亚克”实在太离谱了，不会对我们产生影响。我从未停下来想一想，如果电路的高速运算转而用于商业用途会发生什么事情。

幸好，这种近视只是短暂的。几个星期之后，父亲和我在公司总部转悠。父亲在有空余时间时总是愿意到处看看，那天下午我恰好一个人。在大楼的一处，我看到门上挂着“专利开发”的牌子。里面，爸爸的一名工程师将高速打孔机接到一个带黑色金属盖的盒子上。它看上去象个行李箱，只是有 1 米多高。我说：“这是干什么的？”工程师说：“用电子管做乘法。”那机器在列工资单：工资乘上工作时数，减去社会福利扣除、退休和医疗扣除，等等，最后是每个工人的实发数。那位工程师告诉我，这机器干得极快，计算时间只有打孔机打出一页所需时间的 1/10。那箱子 9/10 的时间在等待，因为电子部分运行极快，而机械部分极慢。这事给我的冲击就象头上让人打了一锤子，因为乘数器看上去并不复杂。我离开屋子，说：“那东西真神，用管子做乘法得出结果。爸爸，我们应该把这东西推上市场！即使只能卖上 10 台 8 台，我们也可以登广告说我们有世界上第一台商用电子计算器。”

IBM 就是这样进入电子行业的。那年 9 月，我们在《纽约时报》上做了一整版的广告，宣布我们称之为“IBM603 电子乘法器”的机器诞生。从技术角度讲，这并不是一台计算机——它没有存储程序，只是将穿孔卡片输入的数字进行处理。实际上，603 机只是个噱头——它能以电子速度计算，但却没有多少用处，因为打孔机跟不上。尽管如此，这东西还是风行起来。当时我们只是希望能租出几台，使广告费不白花，然而大客户却急于涉足电子器具，我们售出了上百台。不到一年，我们度过了这一噱头阶段，想出办法使机器不仅会乘还会除，而用机械手段做除法，成本高得令人望而却步。到这时，电子计算器变得真正有用了，我们的新机器 IBM604 卖出几千台。

尽管柯克和我从来算不上朋友，在我们一道工作的最初几个月中他还是给我留下了深刻的印象。他的外表并不动人：中等个儿，头发日渐稀疏，脸呈梨型，衣服皱皱巴巴，戴副细丝框架的眼镜，手里永远点着一只烟。但这人却象台永动机。在这段公司蓬蓬勃勃大发展的日子里，我望着他组织队伍，雇用、提升、调动大批的经理。他对工厂生产知之极深，因此每当父亲要称赞某位工厂经理的工作，他都会说：“这活儿子得象柯克。”柯克在推销员和客户中间也极有人缘。他还是个有才华的钢琴演奏者，每当我们到恩迪科特去，人们都将在 IBM 乡间俱乐部里长时间地围在他的身旁。查利就会侧身坐在钢琴前，纸烟在他唇边晃动，脚踩出节拍，使劲奏出曲调，其他人则引吭高歌。

我从他那学到了很多。比如说，父亲曾鼓励人们把 IBM 看成一个大家庭，有事可以去找他，但柯克却提醒我不要过深地卷入工厂工人的生活。他只讲了一件事就使我相信他是对的，他告诉我，他在主管恩迪科特时，收到一位雇员妻子的来信，抱怨说她丈夫把情人干脆安置到家里来了。柯克觉得这样做不对，也不符合 IBM 的传统，就把大妇俩找了来。丈夫说，“其实并不象我妻子说的那样，那妇女只是个朋友，她遇到了难处。我并不和她睡觉。”那妻子说：“你当然睡！吃晚饭的时候你拿出睡觉的药，左看看，右

看看，打定主意晚上愿意同我们俩中间的哪一个睡，然后就把药放进另一个的咖啡里！”对柯克来说，这太让人受不了了。他得出结论，越少干预工厂人员的私事越好。“他们是无底洞！”他告诉我。父亲恐怕不会这么看，但这仍不失为极妙的忠告。

我同柯克关系的转折点是我们一道工作了差不多四个月的时候到来的。

1946年4月，他得了一次阑尾炎，6个星期没有上班。我仍在他办公桌的一角活动，到那时我的所见所闻已使我对生意有了一些知识。柯克不在的时候，许多事交来由我定夺，一是因为我是他的助手，再者因为我姓沃森。我想人们觉得同我打交道比同老头子打交道容易，他总是让人无法预料。他们提出问题，我做出回答，再看结果。处于那样的地位很有意思——引起了我参与经营的欲望。我开始喜欢决策过程——感到肩负重任，并有机会在后来看到决策正确与否。在战后技术行业速度加快时置身其中是激动人心的。

柯克6月份回来上班时看到我在那运筹帷幄很感意外。我象在空军时对我的上级那样，把所做的决定都以备忘录的形式写下，当他走进办公室时就放在他的桌子上：“在你不在的时候，出于以下原因我们做了下列事项……”大部分时间到处奔波的父亲对此肯定印象不错，因为就在那个他使我当选副总裁，这可不是一件小事——我只有32岁，而IBM另外只有4名副总裁，总共只有12名官员。父亲的手下立刻把我的照片挂上了一次IBM促销活动的横幅。这次活动的口号是：“让我们为新的副总裁打破所有记录。”它实在让我大为尴尬，于心不安。于是，当我上路去各办事处发表讲话时，我开始将这次活动称为“为了新人的跃升”。这使每个人开怀大笑，并使浮夸气息有所减少。

我认为从那时起，柯克和我开始认真地重新评价对方。柯克可能开始担心他的位子是否坐得稳。我想开始时他并不将我视为竞争对手——毕竟，他从战前就知道我的名声。但现在他意识到我能够做出决定。那年10月，当603机问世并获成功后，我被选人董事会，这当然也不会使事情缓和下来。所有这些都使柯克处于最为艰难的境地。他知道父亲逼人奋进的个性。他知道我是父亲的儿子和掌上明珠。他也知道教给我的越多，他登上顶峰的可能也越小。但他仍决定继续帮助我。“我想他一定是这样打算的：“我所能做的充其量只是与之合作并且希望会发生什么事情。也许他会栽跟头，或者老头子死时，我可以直接游说其他董事而当上一把手。”在这方面他可能是对的。如果父亲那时候死了，董事会恐怕会选择柯克，而不是在我身上冒风险。

我还是他的助手，但现在我在他的隔壁有了自己的办公室以及一个秘书。我开始猜想还要同此人共事多久。他并不注重修养，不象父亲那样有提高自己文化素养的意识。我很难想象由他在外部世界面前代表IBM，而这是父亲很大一部分工作。我曾看到柯克在纽约广告俱乐部一类地方发表过几次讲演，他是那样的蹩脚，实在让我为他和IBM感到脸上无光。我同他共事的时间越长，越对他难以忍受。

我之所以不喜欢柯克，原因之一是对他同父亲的关系不无嫉妒，在这方面我们是竞争者。柯克根本不象父亲，我无法理解他们为什么那样亲密。实际上还不仅如此，我不喜欢父亲身上由于柯克而显那出来的一面、最使我忧虑的是人员和职务的频繁调换。战后，解雇和调动持续不断，其中有些着实令人伤心。我觉得，IBM在频繁更换人员方面开始显得大不近情理了。我认为这中间的一个原因是商界与军界的区别。我在空军时，要将一个人调离

原有岗位，至少要有几份关于工作效率很差的报告。那种在判断人方面小心翼翼的作法令我留恋，我也怀疑，我是否适合在商界工作。但是我意识到，如果有节制地、明智地使用经理的权力，一家企业可以成为世界上效率最高的单位，比政府的效率要高得多。政府中要有制衡，而企业实行的是专制，正是这一点使之真正运转。

IBM 的问题是解雇和降职搞得太过分了。许多年来，父亲的正常作法是批评那些他认为不卖力气的人。他会说：“我刚到堪萨斯城去了一趟，见到了那个叫布莱尔的人，我不明白。布莱尔给我的印象是个抽烟很凶却有些衣冠不整的人。办公室也算不上太好。我不敢说布莱尔就是 IBM 的合适代表。”这时候他所希望的是，如果布莱尔是个好人，会有人出来为他辩护，说：“沃森先生，你错了。布莱尔蛮不错，他招来了许多生意。”结果布莱尔最后可能得到提升。战前就是那样。但是柯克来了以后，许多老人都辞职或者退休了，父亲周围没有多少人会站出来发表不同意见。相反，当他抱怨时，柯克往往会说：“既然您对布莱尔有这么强烈的看法，我今天晚上就乘卧铺出发。明天一早我就可以在堪萨斯城处理布莱尔的问题，后天回来。”“处理”意味着“解雇”，这实在令我震惊，因为提供工作保障本是父亲经验的特征之一。

我们之间的关系越来越紧张，柯克无意之中使我度过了一生当中最痛苦的夜晚。那大我们工作到很晚，然后出去吃晚饭，我们开始谈起 IBM 最初的日子，那时它还叫计算制图记录公司。也许是公司某个纪念日快要到了，我们在议论如何庆祝。我讲起查尔斯·弗林特如何将父亲召来担任总裁，这时柯克用一种可笑的样子望着我，他放下手中的烟，慢慢他说：“有些事你应该知道。你父亲受雇时只是总经理。董事会不同意让他担任总裁。”

“你这是什么意思？”

“你父亲刚来时，他正受到刑事起诉。董事会知道他是一个好经理，但是除非他能证明自己清白无辜，否则不会冒险让他担任总裁。”

柯克一定从我脸上看出我感到震惊。他花了 20 分钟解释我父亲一生当中的这段扬曲，显然这是人所共知的事，我却从未听人提起过。那是我出生前几年的事。父亲和收款机公司的全体高级经理，包括约翰·帕特森本人都因一起最早的反托拉斯大案受审。指控的罪名是阴谋限制贸易和保持垄断。帕特森首创实用收款机，当时美国的几乎所有收款机都由现金出纳机公司生产。帕特森认为 1890 年的反托拉斯法与他无关。市场是他的保留地，竞争者只配受到追剿，予以摧毁。

联邦整治托拉斯的机构动手将现金出纳机公司作为靶子，那个案子轰动一时，因为帕特森一伙人采用的手法即使按世纪之交的标准衡量也是残酷无情的。父亲在那家公司中的纪录使他成为这个案子中最引人注目的角色之一。政府声称，他在 1903 年假意辞去在现金出纳机公司的职务，从而可以去成立一家实际上归帕特森秘密持有的门面公司，专事买卖二手收款机。二手收款机市场是特别使帕特森伤脑筋的地方，他觉得所有现金出纳机公司生产的收款机都是他的，别人休想染指，不管是新的还是旧的。于是他拿出 100 万美元供父亲使用，让他把全国的二手收款机买卖商全部打垮。于是父亲到某个城市，开设自己的收款机商店，抬高二手货价格向其他经营者施加压力，直到最后将他们盘进。柯克告诉我，父亲因此被判有罪，要到狱中服刑一年。帕特森和其他人也被判有罪。但是这个案子后来提出上诉，实际上谁也没有

服刑。几个月后；所定罪名以一个技术理由被推翻，帕特森和其他人受命具结保证净化其商业行为。父亲一直坚持自己是无辜的，拒绝签字。但那时他已由于其他原因离开了 NCR，政府也没有再进行审讯。

从查理·柯克那里听到这段故事令人痛苦不堪。饭后我直接回家，一夜难以成眠。我一直熟知父亲，他生活和经商的方式都无所指责。他真会明知故犯违反法律吗？我把他想象成一个初出茅庐的年轻人，还不到 30 岁，出身贫寒而又野心勃勃，他于了 10 年不起眼的工作，从在杂货铺当职员到推销缝纫机。我想到他对帕特森是如何的忠心耿耿，而帕特森对他说：“我把这 100 万美元交给你。去干这件事，我们没错，那些机器是我们的，不应该让那些二手商倒来倒去。”在父亲一生当中的那个时刻，他不懂得正在于一件违法的事——反托拉斯法还是个新事物，而他通过八年级考试的成绩也并不出色。但他一定看到这其中的遁词。至少。我这时知道了父亲为什么对司法部抱有在我看来不合情理的仇恨。

我并不责怪柯克将这个坏消息告诉我，他这是帮了我的忙，从一个敬佩、同情父亲的人那里听到这件事要好得多。但是在经商技术方面我正超过柯克，这使我们的关系迅速恶化。柯克越担心他的位子，越对父亲唯命是从。父亲一问起一个人的成绩，柯克就对他下手。1946 年底，一个叫哈里·艾勒斯的地区经理就碰上了这样的事。他是一个很有成就、很受欢迎的人，在明尼阿波利斯主持中西部推销区的工作。一天，父亲问柯克，将地且总部设在芝加哥是否更合适。柯克立刻命令艾勒斯行动。艾勒斯说他必须先调查一下再行动，柯克就将他降职去管一个推销办事处，并在芝加哥任命了一个新的地区经理。这使我怒火中烧，因为我知道艾勒斯人不错。后来听说艾勒斯因为有病和家庭情况不能接受调动。但是柯克不改初衷，而父亲又支持他，于是艾勒斯离开了公司。

到 1947 年 4 月，我终于认定不能再容忍柯克了。我走进父亲的办公室，告诉他我要辞职。我说：“爸爸你看，柯克在这儿，我能同你雇用的所有人和睦相处，只有柯克例外，他同我不是一类人。他太粗暴了。而且他只比我大 9 岁。我如果留下来，在他退休之前我要为他工作 22 年。随后我将主事 8 年，到那时我也该退休了。这种前景我无法接受。”

我很认真，尽管接下来该干什么我没有一点打算。父亲开始同我争论，最后我冲出门去。我给奥利夫打电话，问她能不能开车进城来。差不多 6 点的时候，她同我在沃尔多夫见面。我们吃了晚饭，上楼到顶层喝了香槟，还跳了会儿舞。我告诉她我干了什么事。她说：“我肯定你以后会后悔的。”最后差不多 11 点的时候，我们坐进自己的汽车，开车回家。

父亲在必要的时候很会演戏。我们到格林威治时已近午夜。我将车开到房前，看见父亲的车和司机在那儿，对奥利夫说：“啊，天哪。”我们走进房门。母亲和父亲都在图书室里。灯扭得很暗，可怜的母亲远远地坐在一个角落里，天已经那么晚了，她已精疲力尽。父亲弓腰耸肩坐在屋中央的一张椅子上，摆出一副虚弱、衰老的样子。他可能有意放暗光线来制造效果。我走进去又准备走出来，但他伸出手来说：“汤姆，你可不能这样对待我呀。你不能走。”他并未真的说出心里话：“请不要毁掉我毕生的心血。”然而实际含义无疑就是这个。

我说：“你看，爸爸，你是一个老于世故的人。你看得出来，你就是把所有的人物都招来，管我们叫史密斯先生和琼斯先生也改变不了现实，我现

在 34 岁，要干到 56 岁才能有机会掌权。”

“我理解你的意思，我理解你的意见。”他说，“这样吧，你带柯克先生到欧洲去，把他介绍给那里的经理们，我来想个办法。”

国际商会正准备 6 月份在瑞士的蒙特勒开会。这个组织战后恢复了起来，尽管已不象以前那样有影响。柯克和我都准备作为美国代表与会，我还计划会后带柯克到欧洲各地去，把他介绍给各国分公司的经理们，其中许多我从小就认识。我当时不知道再以后会怎么样，我怀疑父亲当时也未必清楚。他把我们支到欧洲是在拖延时间。能使我保持镇静的是，我知道我要么解决问题要么离开。我已迈过试图拖下去的桥梁。我想，在心底我认为老头子是要“处理”柯克了。

这样，1947 年 5 月，柯克和我同妻子们一道启程去欧洲。国际商会的会议枯燥无味。然后我同父亲选定陪我们周游欧洲的瓦伦丁·博卡斯接上头。博卡斯是 IBM 驻巴西的代表，我所见过的人中最善于处事而又和蔼可亲的人。我从小就认识他，父亲也很喜欢他。他们 20 年代相遇，当时博卡斯这个里约热内卢港口领港员的儿子正挣扎着要在人世间站稳脚跟。他有着生动的个性，能把欢乐传给周围所有的人。他颇有些精于此道的实干家味道，这点父亲从来不想承认。他让博卡斯几乎无偿地获得 IBM 在巴西的特许权，博卡斯由此变得极为富有。

博卡斯觉得我将成为 IBM 的头儿，一点也不把柯克放在眼里。我们旅行的第一站是苏黎士，IBM 在那儿有个相当规模的子公司。他们在湖畔的一座大饭店里为我们举行了晚餐会，有八九十人参加。我的法语讲得还算可以，就用法语向他们致意，柯克用英语讲了几句话，找了个人帮他翻译。然后他们请博卡斯讲话。博卡斯能讲英语，但那天晚上讲话时却选择了法语，因为他知道柯克听不懂。我听到博卡斯讲起“儿子”什么的，立刻引起我的注意。他的发言自始至终的主题是，做生意最重要的是家庭。“你们面前是个了不起的年轻人，”他说，“我们公司大人物的儿子。”他对在座的说，我来到这是他们的福气，我一度离开去参战，现在又重返商界，继续这一名门的事业。柯克对讲话的内容一无所知，以为博卡斯在讲他。每当博卡斯强调什么的时候，大家都鼓掌赞同，柯克也笑着点头，而奥利夫和我则在座位上越缩越低。最后博卡斯宣称将来公司将由我领导，尽管现在还没正式宣布，他却对此深信不疑，所有的人都将因此受益。会场上掌声雷动，柯克笑容满面，颌首四望。

随后，我们这次公费旅游越过阿尔卑斯山，经过度假胜地里维埃拉到了马赛，然后又沿着卢瓦尔河谷北上巴黎。我们有两辆汽车，其中一辆是典雅气派的老式凯迪拉克轿车。德国人入侵法国时，IBM 法国分公司的人将这辆车拆开藏在地下室里，战后又取了出来重新装好，尽管有些地方生锈，但性能却完好如初。博卡斯同奥利夫和我乘一辆车，柯克夫妇和秘书乘另一辆，这样安排还好一点，因为柯克和我一见面双方都觉得不舒服。在我们这辆上，大家痛快极了，博卡斯使奥利夫乐不可支。在米兰附近一个贫穷的小镇上，他告诉意大利人，来访的是纽约的一个著名女影星。周围挤了一大群人。奥利夫当时 28 岁。姣好的面容足以唬人。人们挤在车边向车中窥视并且大叫：“给签个名吧？”奥利夫不懂意大利语，直到博卡斯告诉她他的所做所为才明白是怎么回事。

最后，当我们抵达马赛的时候，因为我想绕道去看个人，柯克和我几乎

动起手来。当时，父亲的一位意大利老朋友和他的妻子加入了我们的行列。我认识他的女儿，她刚刚完婚，住在附近的一所别墅里。那天我们计划去里昂，而别墅在另一个方向 40 英里左右的地方。我对柯克说：“我们到那儿转一下，看看塞茜尔。她父母会很高兴的；奥利夫想认识她；我也想再见见她。用不了多少时间。”

“不一定吧，”柯克说：“去要一个小时，回来又一个小时。”

“对，我们只呆半个小时。”

“这样就要占去 5 个小时的时间。”

我说：“没事，查利，只有两个半小时，去一小时，呆半小时，回来一小时；我们就又到出发的地方了。”

“不对，不对，你在跑这段路的时候，车本来可以朝另一个方向开出两个半小时了。两个半加两个半是 5 小时。”

我知道他是在胡搅蛮缠，可当时气得我说不清楚，而他则，一口咬定他是对的。这场愚蠢的争执极为激烈，但终于适时停止。奥利夫拽拽我的衣摆，我总算忍着闭上了嘴，回到车里。

那天晚上我们到了里昂。深夜，我在饭店房间里被一阵重重的敲门声惊醒。原来是我们的秘书。“快，快，沃森先生，”他说，“柯克先生得了重病。”我赶紧披上睡袍跟他出去。柯克急性心脏病发作，我到他房间时他已昏迷不醒，不到一个小时就死了。柯克两口子是天主教徒，柯克夫人说她想去弥撒，于是天亮之后我们一起去里昂大教堂。由于还要进行尸体剖检，博卡斯和我留了下来，奥利夫陪柯克夫人先去巴黎，在那儿可以给她找一个更舒服的饭店。随后，我们将棺木一道运回纽约。

父亲感到柯克的死对他个人也是一大损失——柯克是他的二把手，是 IBM 内部摧升起来的。也许，他也感到松了一口气，一个大问题就这样解决了。我敢肯定，对这种想法他也会心怀内疚。柯克的葬礼在恩迪科特举行，其间，父亲对柯克的感情清晰可见。那真非同一般。父亲请来大群的总裁，有多人致悼词，整个仪式进行了两个半小时。在这样一个重大场合，父亲空前绝后地没有讲话。我后来听说，当送葬行列走出教堂时，父亲情绪极为激动，他挤进两个抬棺人中间，亲手扶住棺材的外沿。

第十五章

我一直将查利·柯克视为父亲和我之间的一道障碍，直到柯克死后我才意识到他也曾是一道缓冲。要同本色的 T·J·沃森打交道可不是一件容易事。在美国商界的独角剧目中，他那出戏最为宏伟，最为成功，手下 22000 人似乎只是他个性的延伸。在父亲看来，每个办公室里都要挂上他的照片是再自然不过的事了。对他手下的人在世界各地的 IBM 分公司组织他来公司 33 周年的庆祝活动，他丝毫不感到有什么难堪的地方。公司的小报说这是“自发的颂扬活动”，实际上谁都知道准备此事花了好几个月的时间。父亲这时已经 70 多岁了，随着他年事愈高，歌曲、颂扬、照片和阿谀奉承愈发出格了。

直到 50 年代中期，父亲的名气仍然比公司大得多。

IBM 打交道的是其他企业而不是顾客，因此远不象“福特”、“都会人寿”等名字那样家喻户晓。每当《星期六晚邮报》一类销路甚好的杂志撰写有关我们的文章，重点总是放在父亲及他使成千上万人步调一致地前进的成就上。我们被当成个人崇拜的典型。但是我不能直截了当他说：“说实话，这简直可笑。”那会引起一场轩然大波。任何敢对他的经营之道置疑的人都会遇到父亲一成不变的抵抗：“看看记录！”你争辩说，纪录不是“推销员必须能销”或“永不停顿”一类口号制造出来的，但他会说：“你怎么知道？”

因此，柯克去世的那个夏天，在恩迪科特“百分之百俱乐部”会议上坐在父亲身边决不是件轻松的事。在 30 年代末期，“百分之百俱乐部”的年会是在沃尔多夫举行的，现在早已超出那个范围。这时，我们在世界各地的推销员已超过千人，其中 850 多人达到了 1946 年的定额，要受到表扬。如同以往，父亲竭尽全力为他们的三天活动做准备。他让人搭起了一整座帐篷城——一排排整齐的帐篷占地 7 英亩，有住人的、就餐的，专业摄影师为每个人照相的，另一个专门擦鞋的，还有展示产品的，会场上装饰着推销口号和会议的旗帜。

为了让与会的推销员过得舒服，所有睡觉的帐篷都装上了木质地板，此外还铺设了通道，这样即使下起雨来，他们也不会踩得满脚泥。会议开始后，每个人早上醒来都会拿到一份报纸、上面对前一天的活动有完整的记述，撰写和印刷都是在他们睡觉时完成的。国外来的推销员在会场的大帐篷里有自己的固定坐位，配有耳机，通过耳机可以听到发言的同声传译。准备工作要花几个星期，负责会议的人忙得不亦乐乎。以确保不出任何纸漏。《生活》杂志的摄影记者到处转悠，为一篇关于父亲和 IBM 公司的报道拍摄会议照片。

在很多方面，“百分之百俱乐部”会议都是父亲一年当中的高潮，搞得越是有声有色，他越高兴。他在开幕那天抵达恩迪科特，我到火车站去接他，一同走回会场帐篷。这时距乐队应奏响 IBM 的公司歌曲“永远前进”的时间正好还有 20 分钟。一伙会议组织者来欢迎我们，看上去又自豪又有些紧张。父亲说：“怎么样，今天上午安排了什么活动，让我看看日程。谁致开幕词？”

“当然是托马斯·J·沃森。我们给您安排了 20 分钟。”他们告诉他。

“很好，我不需要更多的时间，下面呢？”

“我们请美国传统基金会的头头托马斯·达西·布罗菲先生发表演讲。”

“等一下。最重要的人是推销员。我想听到他们所有人发言。”我知道他想到的是 30 年代，那时每个推销员上台讲 3 分钟。那些宴会别提多乏味了。

推销员都是些了不起的人，但他们往往写不出象样的讲稿。于是我说：“爸爸，现在同 30 年代不同了，我们那时只有 100 人，今年有近 900 人了。”

“那他们可以每人只讲一两句话。”这件事算了结了，可他在另一个地方又找到了毛病。他说：“让我看看产品。这儿有产品吗？”这时离奏乐还有 11 分钟。他走进陈列室，指着靠门口最近的机器说：“那是台制表机，我们应该有一台打卡机，任何设备的第一步都是打孔，然后将卡片分类，然后再送到制表机那儿！可你们却把制表机摆在了前面！”

“可是沃森先生，我们现在不能搬动它了。”

“那咱们先来把这事处理一下。”于是他们不得不费尽心机地对他解释。

“沃森先生，这些都是产品展示部计划的。这台制表机是我们最好的新产品。”

“我不管那些！我要让它摆对地方。”

他颐指气使，十分得意，别人可苦不堪言。最危险的是他可能会说：“各位先生们，我不管 900 人是不是要在 3 分钟内入场。你们都跟我到我的房间去。咱们要把这件事说清楚。”

幸好，事情没有发展到那一步，一个原因是我出来讲话，试图打动他的心和常识。“爸爸，这些人有的两晚上没睡觉来摆放机器，我们不能就这样全部打乱重来。”

“嗯，”他说，“我想也是。”几分钟后，乐队开始奏乐，人们鱼贯而入，“百分之百俱乐部”声势浩大地开场了——如同计划的那样。

人们对父亲这种吹毛求疵是有准备的。但是我认为，任何雇主要是真的独断专行，要不了多久他最好的经理就会辞职，工人就会加入工会。父亲没有遇到这样的事，是因为他对雇员的需要极为敏感。自从 30 年代 IBM 开始赚大钱的那一时刻起，他一直使公司在人情味方面处于领先地位。

IBM 的待遇是最好的，在早期这意味着一份好薪水，稳定的就业，得到提升的机会、教育机会、清洁的车间以及乡下俱乐部。罗斯福的新政和工会的兴起改变了公众对大机构应该提供什么的想法，父亲的反应是提出一个内容广泛的新计划。战争一结束，他就通过一系列尽可能动人心弦的讲话一步步揭示出这一计划的内容。

那些讲话是按罗斯福的“炉边谈话”的思路设计的。因为 IBM 规模太大，不可能将所有的人都召集到一个地方，于是父亲请电话公司在他桌上装了一个麦克风，同电话线联上。这样，通过波基普西、恩迪科特的工厂及好几个大办事处里的广播系统，人们都可以听到他的讲话，他那几次讲得相当不错。一开头他说：“战争已经结束了，战争期间你们尽心尽职极大地支持了公司。”然后他回顾生意上的成功，感谢雇员们付出的努力，并提及 IBM 目前已经提供的福利。他会讲到 IBM 作为就业单位一望即知的优越之处，例如任何人如果感到待遇不公都可以直接向父亲申诉，最后，他宣布一个新的方案，涉及生病、工伤、住院、致残或其他什么方面。父亲在宣布 IBM 的新养老金计划时是这样归纳他的讲话的，IRM 的“一贯目标”是免除雇员“对照顾自己及家人的担忧”。罗斯福本人也不会讲得更动听了。尽管有些话是老调重弹，但 IBM 在 1947 年仍是令人吃惊地紧跟形势。

我发现，父亲过问 IBM 的几乎所有事情。直接向他报告的经理多得异乎寻常——有一次我算了一下，多达 38 至 40 人。这些人各有自己的头衔，有的高，有的低。然而他们都直接向父亲报告。他的门外总是有人等着要见他。

有时要等一两个星期，当然，他召见重要的人，但是当我抱怨说，人们把时间浪费在等候他的召见上时，他却说：“噢，汤姆，让他们等好了。他们的薪水不错。”

我们没有组织序列表，因为父亲不希望人们把全部精力放在特定工作上，不关心那些工作以外的事。他总爱讲一次登门造访收款机公司的一位老朋友的故事。那人后来到一家汽车公司就职。在他的办公室里到处是组织序列表。每个雇员的办公桌上都有一张，其中每个职务旁边都有一个方框，注明这个人的具体职责。父亲说：“这是我见过的最糟的事了，限制得太死！”他希望每个人都关心所有的事情，父亲往往叫一个销售经理干工厂里的事，或让工厂经理管销售的事。或让人就公司业务的某一方面回答问题，发表看法或做出判断。显然，IBM 变得越来越大，这样做也逐渐不那么实际可行了。但他的习惯是扩展每个人的视野，使他们将公司的生意作为一个整体来考虑。

父亲日常办事的习惯作法令我着迷。他来办公室的时候，心里总是想好四五件要干的事。这些事可能是他头一天夜里想起来的，也可能是在早上刮脸的时候，也可能早饭时他同某个人聊天，无意之中使他想起了什么。总之，他一到办公室，就知道要完成什么事。他会在办公桌前坐下，为解决第一件事确定找哪个经理，并不一定是人们通常认为应当负责此事的那个人，而是他那天感到适合做这件事的人。父亲让人将他找来。吩咐几句。有的事可能要找好几个人，就此开个会。在一天之中，他会把这四五件事办完。

如果他午饭前就把几件事都分派好了，那么在午饭后他就会坐在办公室里，随意找来几个人。他会这样想，“啊，我有一段时间没敲打敲打某某人了。得把他找来，问问他那个部门的事，给他挑挑毛病。如果他干得不错，就拍拍他的肩膀，如果干得不好，就踹他两脚。”就这样，在一个月当中，那 38 个向他报告的人他几乎都会找到。他批评和表扬的时候差不多各占一半。

父亲曾把主管财务的人折腾得死去活来。尽管我们的买卖销售会计设备，可父亲并不特别相信数字、他认为数字可能使人步入歧途，误了手边的正事。那时候我们的总会计师是我的同龄人，名叫阿尔·威廉斯。他很快成了我最要好的朋友，最后当上了 IBM 的总裁。他是个极有才干的人，但这并不妨碍父亲让他叫苦不迭。阿尔有一个小活页本，上面用工整的笔迹记下公司的基本数据。父亲有时看看那个本子，说：“威廉斯这人脑子里什么也记不住，全靠那个小本本。”他并非完全开玩笑，当然，父亲问的那些问题太随心所欲，要全答上来得有 20 个本子。比如说，他会问：“威廉斯，我们去年在秘鲁干得怎么样？”

威廉斯答道：“我得查查。秘鲁分公司大小了，我真不知道他们于得怎么样。”

“没关系，咱们换个大的，巴西。我们在巴西于得不错，对吧？”

于是威廉斯回到自己的办公室。把他的助手都召集起来，那些人是一辈子吃这碗饭的，对这行当了如指掌。他说：“咱们来在我的本上加一个栏目，标明所有国外子公司的情况。”我们当时在近 80 个国家有业务，这意味着又要增加好几页，写满清秀的小字。可下次阿尔见到父亲。父亲又问起别的事情来了。“威廉斯先生，铂的情况怎么样？我们要用铂吗？我注意铂的价格最近涨了不少。这些数字你应该掌握！”最后，那个活页夹子变成了 400 多

页，阿尔再也没办法把它装进自己的口袋。他平常也爱出汗，但在父亲的办公室里，每当离开时他总要用手绢裹着才能用透湿的手掌转动门柄。

同威廉斯一样，那些受到父亲批评和表扬的经理人员有些很有才干。父亲经常在外出差或忙别的事情，有时一连几个星期 IBM 都是自行运转，也就是说，由副总裁和部门头头做出必要的决定并付诸实施。但是除了阿尔和其他一两个人外，这些人很少在父亲面前谈出心里话。我在 IBM 工作的时间越长，就越感到父亲的风格使大多的人缄口不语。

父亲从未试图正儿八经地教我做生意。我同他在一起时总能学到点什么，但要让我象在柯克身边那样，拖过一张椅子坐在他的办公桌旁，那是决然不会成功的，要不了多久我们就会争吵起来。我一般呆在麦迪逊大街总部六层楼上我自己的办公室里，如果他要找我，就打招呼。他的办公室在七层楼上，我的办公桌旁有一个蜂鸣器，门口就是楼梯。父亲的心思永远让人无法预测。当那个蜂鸣器响起时，我无法知道他叫我上楼是要说“儿子，我想让你见见艾尔弗雷德·斯隆先生”还是“汤姆，我对密西西比以西的情况实在不满意”。

他的办法是给我越来越多的自由作出自己的决定，同时，对任何需要他批准的事又从不让我轻易过关。我不得不上楼到他的办公室去兜售我的想法，而最后我们往往争执起来。我知道他是想考验我、磨炼我，使我了解他取得巨大成功的那种思维过程。这并未使他的方法易于为人接受：他几乎批评我做的任何事情。我有时感到，我工作的任何细微末节父亲都不放过。比如，我刚搬出柯克的办公室时，给我指派了一名漂亮的女秘书，名叫克劳迪娅·佩金。一天傍晚，我们下班后还在加班，父亲来到我的办公室门口敲了敲门。屋里很热，我们在里面又呆了很长时间，因此，当我打开门时，他一定闻到一股扑鼻的香水味。他几天没提这件事——为了造成戏剧性效果，他往往把事情搁一搁，后来有一天他说：“你知道，汤姆，一个人同他的秘书的关系非同一般。我总是要男秘书。我这并不是说你做了什么错事，但是在做生意的过程中，比如说，你总要同秘书一道出差，这件事的外表可能引起误解。”出于巧合，佩金小姐不久就离开 IBM 到麦吉尔大学去了。在指派下一个秘书时，我特别说明要找一个男的。

父亲在教我，但他还不准备提拔我。他把柯克的职位给了乔治·菲利普斯。老乔治·菲利普斯小时候带过我，还教会我打枪。开始时我并不在意，因为菲利普斯尽管对父亲忠心耿耿，却不是个抓具体业务的人，由他担任这一职务，公司里的人逐渐习惯于认为我将上升。我要干什么事，总是先同菲利普斯形成完全一致的意见，然后一起到父亲的办公室去，可如果父亲不同意，他对菲利普斯的态度就好象当年菲利普斯给他当秘书时一样：“菲利普斯，你怎么能同意呢？你知道这不对呀！”菲利普斯马上来个 180 度大转弯——：这种情况下没法说服他，父亲也不是不犯错误，于是我只好再从头开始。

我那时正急于取得成功，很快我就担任了主管销售的副总裁，尽管这一职务本应该由另一个人担任。认识那个人的人都知道我能干这件事。他是一个好人，有些软弱，又想靠着讨好父亲和摆架子来掩盖这一点。他是 mM 里的第一个哈佛毕业生，父亲用他是因为他是父亲一个老朋友的孩子，并且认为他极大地改善了 IBM 的形象，后来甚至让他进了董事会。但所有其他经理都知道，那人从来没真正卖过力气。

我加盟销售部门似乎再自然不过了。因为这是父亲最为看重的部门。我象父亲当年那样到处奔波，一连几个星期检查各办事处的工作，拜访客户，赞扬和鼓励基层人员，由于公司扩展极快，无数繁琐的问题需要解决。我还记得有一次同菲利普斯一道去中西部，检查我们设在南达科他州皮尔市的办事处的工作。这个苦苦奋斗的小办事处是在父亲决定我们在每个州首府都要有据点后设立的。皮尔市是个小地方。我们有天上午打野鸡的那块野地距市中心不过 3 英里。按照父亲的想法，这类小办事处要想成功，就要安排一些“三面手”，推销所有 3 个分部的产品。定时钟、制表机和打字机。但是办事处在赔钱，我发现“三面手”的想法行不通——这些产品差别太大，多数推销员照顾不过来。我同菲利普斯谈了自己的不满，可随后决定还是别再生事了。让父亲先开几家迟早要关掉的办事处，比根本不让他开要好些。有一项变革我还是成功了，那就是在设有多个分支机构的城市里派驻担任“IBM 先生”的联络员。在芝加哥那样的大城市，我们有一家办事处专门向银行销售，一家向政府机构销售，一家向小企业销售，如此等等。这种作法有助于推进销售，但却在劳工方面造成一些问题。因为在象工资这样基本的问题上都没有进行协调。于是在一栋办公楼里有两三个 IBM 的办事处，打字员在电梯里遇到时闲聊天，发现在不同的办事处挣的工资不一样。担任联络员的是那些上了岁数的经理人员，不想再那么拼命了。这些差异就由他们来消除。

我的工作中我最喜欢的是选拔合适的人。在战后纷繁的大旋涡中，提升往往很快。我们总是在挑选新的分部和地区经理、助理经理等等。这些职务很多都由刚从战场归来的年轻人担任，IBM 官员的平均年龄很快降到 40 岁以下。在谁应该提升方面我从不讳言自己的想法，并且毫不怀疑自己的人事方面有迅速决策以及保证多数决策正确的能力。对于自己知识的深度我从无十分把握，但我知道自己有得益于经验的判断能力。每当我发现那些我认为能对公司的事业做出重大贡献的人，总要激励他们上进。我颇为自信地这样做，这使那些了解我在受到布拉德利将军影响以前的举止的人颇感意外。我敢肯定，感到吃惊的人中包括后来接替我担任 IBM 董事会主席的文·利尔森。

1947 年，文还只是一个分支经理，主持费城办事处的工作。但他是一个很有本事的人，实绩突出，我打算提升他。这时我收到一封信，写信人抱怨说他从利尔森那里租了一栋房子，现在利尔森要起诉他。他们为修复破裂的水管一类东西的费用发生了争执。于是我把利尔森找来，把这封信交给他，说：“要看清目标。你是个很有本事的人，将来会升到公司的最高层。别为一点小事耗费精力，闹得满城风雨，都知道你为 2000 块钱打官司。”利尔森点点头。打官司的事也不再提了。第二年，他受命主持一个大区的推销工作。

我还记得第一次为挽留一个人而发生争执的事。那人是柯克的朋友伯肯斯托克，就是父亲破格提升的那个人。柯克死后不久他来见我，那时他的处境很糟。他承担不起总销售经理的工作，在柯克死以前已被降职去主管一个称为“未来需求”的市场研究部门。他知道柯克和我是对头，我想他一定认为我会收拾他。实际上我觉得他有许多有利条件。他甚至比柯克还要精明，更适应外界的情况，想问题也比较深。如果他给我时间我原本会把这些想法告诉他，可他一走进我的办公室就嚷嚷：“我没什么盼头了，总销售经理的差事丢了，现在于着因人设事的闲差……”

我可不喜欢他这种口气，于是我把那些夸奖的话抛在脑后，说：“你不要自视过高。当初你有个良师益友，如果他活着，”你的日子会好过得多。

但是他突然不在了。你是不是想让人觉得你不知如何是好了。如果你能行，那么不仅是在柯克手下，在我，父亲或任何人手下都能成功，如果你认为我不公平，那你就走，否则你应该留下来，因为我们这儿有许许多多的机遇。”他说：“你是说我可以留下来，也不会受猜疑？”

如果一个人不愿意理直气壮地捍卫自己，那我也不愿意同他共事，不认为他应该留在公司。我不喜欢父亲周围那种奉迎拍马、趋炎附势的气氛。有的人对他的每一句话都奉若神明，好象他是个救世主似的。我感到 IBM 的经理们智力发展受到妨碍：一个人职务升得越高，他自己动脑子的机会就越少。从我当推销员那时候起，我就很清楚谁对父亲的话唯命是从，对那种人我一有机会就要整治他们一下，决不轻饶。

多数情况下我都是对的，但有时也会铸成大错。1948 年初我就犯过一个这样的错误。当时父亲对我有些不满意，因为他觉得 IBM 的维修人员花在“检修”方面的时间太多了，他们去检查那些正在使用的机器，哪怕它们运转正常。这种作法现在被称为“预防性保养”，我是赞成的，但父亲却认为这是“修理没坏的东西”，对此我们屡有口角。于是，父亲决定要听听主管促销的肯尼的意见。可怜的杰克·肯尼对维修一窍不通，他是那种极不善于使用工具的人，恐怕连一个螺丝钉都拧不正。但他已在父亲身旁工作了很长时间，我以为他自然会赞成减少检修。他同父亲谈过话回来，我正在他的办公室附近等着他。

“告诉我，”我说，“提起检修的事了吗？”

他说提了，我立刻火冒三丈，指责他对老爷子唯命是从。我在当时那种心境下，差点没骂他是胆小鬼，只是没容我说起他就先转身走了。我知道我太过分了——肯尼是个杰出的人才，他从办公室里的杂役干起，一点点升上来，如果我们失去了他，父亲会极为恼火的。更糟的是，那天后来我得知肯尼根本没有时父亲的意见随声附和。相反，他那大到父亲办公室去时带着一本汽车“车主手册”，用它来说明，尽管汽车远没有 IBM 的机器复杂，仍需要定期保养，因此，对 IBM 的机器大概也需要这样做。我这回真慌了神。第二天早上，我叫一个人到火车站上去等肯尼，请他重新考虑。等他一到办公室，我马上去找他。他听着我又是道歉又是哀求，足足两个半小时，直到他确信他已经使我受到了一次深刻的教训，才表示同意留下。

如果不是一位我从小就认识的名叫雷德·拉莫特的经理对我提出忠告，我恐怕还会犯更多的这类错误。当时敢于说出心里话的老人手已经不多，但拉莫特却毫无顾忌。在 IBM 内部，他最知名的事是 30 年代争到了规模宏大的社会福利合同，但在我心目中，他却是唯一曾象肯尼教训我那样对待过父亲的人。那是 20 年代的事了。父亲因为拉莫特销不出一批货而整他，最后雷德以极富尊严的方式说：“沃森先生，我看咱们无法继续共事了。多谢关照。”说完就回家去了。没过几个小时，父亲就赶去砸他们家的门。雷德夫妇很有礼貌地接过他的大衣和礼帽，请他坐下，好象不知道他来做什么一样。拉莫特就坐在那间屋里，父亲转身对他妻子说：“洛伊丝，我犯了一个大错误，需要你的帮助。雷德是我指望来推动 IBM 发展的人中的一个。他辞职了，我到这儿来道歉并请他一定回到我那儿去。”父亲自尊心太强，“我请你原谅”这话他实在说不出口，然而雷德总算很有风度地接受了他的歉意。拉莫特本人是极有能力的人，而他的妻子又是 IBM 一位董事的女儿，这自然与事无损。在 IBM 的所有人当中，他大概是唯一同父亲属于同一社会圈子的人。他出身

绅士家庭，骑马打猎，上歌剧院，与老爷子同为许多俱乐部的成员。我觉得父亲总是对他有些不满。他们重归于好后达成一致意见，让雷德管理华盛顿分公司，这样使他们之间保持相当大的距离。他认识 IBM 里所有的人，无论老少，对人有着合乎情理和不偏不倚的看法，这对我自然帮助极大。

父亲手下人中另一个很快变得对我至关重要的人是阿尔·威廉斯。我钦佩他，是因为他同父亲一样有着同样坎坷艰难的背景。他的父亲是一个煤矿的班组头头，在大萧条时期因为站在矿工一边遭到解雇和排斥打击。就在那时候，我父亲作为美国薪金最高的经理而出名，一天挣到 1000 美元。阿尔当时正在会计学校学习，从报上看到这条消息，心想，“那公司付的薪水可真不少，那儿正是我该去的地方。”我退伍回到公司时，他已在 IBM 干了 5 年，所有的人都认为他很杰出。他的办公室就在我的对面，中间隔着一个大厅。阿尔不象来自宾州山区小城的人，倒象是耶鲁的毕业生。我问他何以如此风度翩翩，他对我开诚布公他说：“我发现佩服的人在‘布鲁克斯兄弟商行’买衣服，于是我的也到那儿去买。我感到在晚宴上我不善言谈，于是开始阅读经典作品。”除了长时间地努力工作，他还努力弥补没上过大学的缺憾。他的一天是这样安排的：早上 7 点起床，7 点半到 8 点半打网球以保持体型。按时上班，完成工作，回家后读一小时那些了不起的书，吃晚饭，听一会儿古典音乐，然后睡觉。

阿尔对自己的要求比我严格得多。哦知道他到 IBM 来是因为佩服父亲，但没想到他对我也很看重，这自然使我高兴。我从来没有把握，那些我尊敬的人一旦了解了我是否还会对我那样认真。但是阿尔同我配合得很好。他极讲规范，有条不紊，有些谨慎，我有创新精神，闯劲十足，毫无谨慎可言：凭着他的会计知识和财务经验，阿尔弥补了我知识上的重大不足。我从不假装懂得资金，刚开始时，我连公司帐目中负债与债券的区别都分不清。但我去问阿尔问题时从未感到难堪；而他的回答也奇妙无比。在那些最初的日子里，有了威廉斯、拉莫特和其他几个人，我知道我已有了自己的班子。

第十六章

父亲因在《美国名人录》中所占篇幅最长而大名鼎鼎。他名下的词条长达 16 英寸半，印刷精美的文字，罗列着他在各种俱乐部、协会、基金会担任的头衔以及名誉学位、勋章等称号。我想后来也不会有多少人再超过他，我当然是没有。

经营 IBM 只用去他大约一半的精力。其余时间他都用于从事社会活动，打着看和界和平或者 IBM 公司或者 T·J·沃森本人的旗号，不断扩展他的影响。这时，现实生活中的父亲就象我在儿时想象中的父亲一样显赫，但他始终没有停止趋奉达官显贵，比如说联邦调查局前局长埃得加·胡佛就是一例。几年前一次偶然的机会有看到父亲在联邦调查局的档案，里面大多是战后他同这位局长大人的通信。我看后不禁哑然失笑。他给胡佛寄去的各种贺信、颂辞，简直就象斗串串连珠炮——一会儿祝贺他被英王乔治封了勋爵，一会儿恭喜他当了荣誉博士，甚至连他被一个儿童慈善会评为 1950 年的“本年度大哥哥”也写信去赞美二番。父亲闲下来的时候，总喜欢拿着报纸仔细琢磨，一旦发现哪位显要人物有了什么作为，便会火速发电致贺，有的人他甚至连见也没见过。他还喜欢把 IBM 出版韵杂志寄给那些在刊物中出瑰的名人。当然，所有这些都纯粹是一种推销术，而父亲终生都在乐此不疲。

不过，父亲在社会活动中的多数成就都比这要严肃正经得多，而且都是出于关心人类利益的真诚愿望。他对联合国可说是一往情深，认为它会在国际联盟和国际商会未成的事业上有所成就。二战一结束，他又开始为“以贸易促和平”运动而四处奔波。他说：“如果商品和劳务可在边境上正常流通，就用不着派兵去跨越边界了。”他在《思考》杂志上发表过一系列令人回味的社论，在其中的一篇里，他把联合国喻为人类“入学第一天”。他说：“全世界所有的人都应明确懂得，这是有史以来最最重要的一次国际会议。”

父亲从未在联合国担任过任何职务，但很多年中，政治家、外交官都来向他讨教，借助他的巨大能力促成许多事情。他接连不断地为国际社会的头面人物举办各种招待会、宴会，连 IBM 公司的职员们也常常要为联合国大大小小的事务奔忙，从筹划公共教育计划，到为来访的高官显贵安排百老汇演出的坐次。联合国最早的两位秘书长赖伊和哈马舍尔德都曾亲临 IBM 公司父亲的办公室拜会过他。

1946 年，甚至温斯顿·丘吉尔也找上了他。那是在佛罗里达。当时父亲正在那里度假，丘吉尔则是途经该地准备前往密苏里。正是那次在密苏里，他发表了那篇著名的演讲，其中讲到“一张铁幕已横降在欧洲大陆。”

父亲与罗斯福总统交往甚笃，而对杜鲁门人主后的白宫却避而远之。虽然他和杜鲁门有许多相似之处，比如二人都是乡下贫寒人家出身，且同具有一种坚定而朴素的人生观，信奉勤奋、诚实等价值观念，但父亲似乎认为杜鲁门和他在密苏里的那些粗鲁的支持者代表着国家的倒退。作为总统，父亲对他还是尊重的，但同大多数人一样，并没想到他能在 1948 年的大选中获胜。甚至在杜鲁门打败了汤姆·杜威之后，父亲依然同他保持距离。不过家里其他人都与杜鲁门家挺熟。我妹妹简在战争快结束时认识了玛格丽特·杜鲁门，两人成了莫逆之交。

1949 年简结婚时，玛格丽特还为她举行了出嫁晚宴，并在婚礼上作她的伴娘。战后回来正在那鲁念毕业班的弟弟同玛格丽特也挺要好。他曾陪她在

纽约看戏，还有几次周末到华盛顿去看她。为这，报刊上那些闲话专栏没少做文章，而实际上，他们的关系不过如此。在杜鲁门当政的那几年，父亲正在努力结交一位他认为唯一可与罗斯福齐名的伟人，那人就是德威特·艾森豪威尔。

1946年，大家都知道艾森豪威尔不满陆军参谋长一职，各方权贵都在竞相拉拢他。金融家们纷纷提出把公司交给他经营；共和党和民主党都有人认为他该当总统，但无人知晓艾森豪威尔的政治倾向。其实，在罗斯福总统死后，他的遗孀埃莉诺和孩子就曾试图让他代表民主党参加竞选，甚至杜鲁门也主动提出支持他。然而，艾森豪威尔对这一切都一口回绝。他不想步入商界，又说作为职业军人不宜担任高级公职。

父亲在战争刚刚结束不久经人引见结识了艾森豪威尔。两人非常投缘。艾森豪威尔对商界人士素有好感，况且他对美国未来的乐观看法与父亲的观点十分相象。父亲对这位将军也有着多于常人的理解。他知道他是有报负的，但不是一般的抱负，他在寻找一种最佳方式来报答美利坚对他的宏大恩德。他最初在堪萨斯州原本一文不名，后来步步高升，成为杰出的英雄和欧洲联军最高统帅。他想向全世界传播和平，传播美国人的生活方式，但却不知从何做起。

父亲正是由此人手发挥他的作用的。他安排艾森豪威尔当上了哥伦比亚大学的校长，使他告别军旅生涯转入文人生活。父亲是哥大的主要赞助人，又是理事会的副主席。战争末期，哥大原著名的老校长尼占拉·巴特勒因年事已高，力不从心，理事会多数人都希望再找一位教育家来接替他。父亲对此并无异议，但他认为艾森豪威尔将军将比职业教育家为哥大赢得更高的声誉。

于是，父亲说服了理事会让他到五角大楼去向艾森豪威尔提出了这一建议。他对艾森豪威尔说：“你是一位伟大的英雄，而我代表一所伟大的学校，我们想请你出任校长。”

将军答道：“你找错人了。你该去找另一个艾森豪威尔——我哥哥密尔顿才对。”他的哥哥那时是堪萨斯州立大学的校长。父亲对这位将军穷追不舍达一年之久，最后，在1947年春天，艾森豪威尔终于点了头。他和父亲一起管理哥大，直到三年后他去出任北约首脑才离开。在哥大时，艾森豪威尔开始称父亲为他们的“合伙人”，而且从他身上获益匪浅。除了父亲，他还得到其他一些商界名流如通用电器的菲尔·里德、可口可乐的威廉·罗宾逊以及纽约《先驱论坛报》等的帮助，从而得以进入最恰当的俱乐部和委员会，并学会怎样有选择地参加社交活动。后来，艾森豪威尔加入了共和党，父亲遂退至幕后，因为他是个忠诚的民主党人。不管怎么说，他在使艾森豪威尔做好准备人主白宫方面所作的贡献恐怕不会少于任何人。

尽管我并无与父亲齐名的妄想，却也希望有朝一日能在世人面前代表IBM说话。从小父亲就向我的脑子里灌输这样的信条：对于一名企业主管来说，他在业务范围之外从事的活动与真正的业务工作同等重要。我对此深信不疑。因此，我也开始大行善事，广结善缘，以建立起自己的威信。战争结束后，在父亲的策划下，各种机遇开始频频向我走来，都是同才疏学浅，囊中羞涩的我比较相称的事。例如有一次，我接到时代公司总裁罗切·拉森的电话，让我参加1948年纽约市联合基金的筹款活动。他当时是基金的来席。我第一个反应是想说：“我又不住在纽约，为什么要我干？”但马上意识到，

这可是一位名人，年龄在我父亲之间、我跟他干可以学些本事，可以结识参与这项活动的名人要客。结果不出所料，在此后的几年中，我先后被邀请参加了大纽约男童子军委员会（最后还当了委员会的头儿）和联合国协会，在美国推动联合国的事业。

参与这些事情并不难，因为我是沃森的儿子。可是真让我在各种各样的会议上应付自如就不那么容易了。父亲很善于在公开场合亮相。哦从前常看到他在纽约的各种会议或晚宴上出头露面，他每每都要起身，满场周旋应酬；到每一张有熟悉面孔的桌前寒暄，同每个人握手，尤其要走到 IBM 公司的席位去同他的每位职员及家属打招呼，即使他坐在主席台上也会如此。仅一个晚上，他就能会见 400 人之多。而我不同，我极不善应酬，对当众讲话、出席宴会、在酒会上闲谈这类事很发怵。然而即使我不喜欢自己出席的会议，每次本子上也总要记回一大堆名字，作一个出色的商人需要结交广泛，但这是一个艰苦的过程，成功与否直接取决于所下的功夫和考虑是否周全。所以，每当别人介绍我认识了生人，饿常会于事后寄去一封便函，说认识他我如何高兴；如果新相识表现出对某一问题有特殊兴趣，而我正好有这方面的好书，我就会把书寄给他一本。这类举止能让人记上好几年。我为每一位新交都立有一份档案，记下他或她的姓名、地址、电话、配偶姓名等，还要记下我们相识的地点以及这个人的性格和爱好，免得因记性不好而误事。随着交际面的扩大，我不再感觉那么不自在，也更加认识到广结善缘的好处。有些经验往往是在无意中获得的。象有一次，在纽约的一个男童子军午餐会上，我与杜威州长邻座。我伸过手去对他说：“你好，我是小汤姆·沃森。”他咧嘴笑道：“噢，你用这种开场白可是给人帮大忙。要是上来就说‘你好，杜威州长’，我也闹不清你是谁，还得自己瞎嘀咕。吃饭的时候你注意一下，准会有人过来对我说‘嗨，汤姆！玛丽问你好呢’之类的话，我很可能根本不认识他，也不知这个‘玛丽’是谁，只能坐这儿犯傻。”

我以为他只是随便说说，然而果不其然，没多会儿，就有一个男人走过来说：“嗨、州长。我敢说你不记得我了。”整顿饭不断出现这种事，所以到现在，对不很熟悉我的人，我总要特意讲出我的名字。

奇怪的是，在康涅狄格的格林尼治，人们远不如在纽约那么好接触。我和奥利夫都习惯于刚离开不久的部队生活。军营虽说比较闭塞、单调，但是有个好传统，总能使新来的人感到惬意。如果你到了一个新营地，邻居们会主动登门造访，欢迎你来到新岗位，并告诉你指挥官人品如何，什么地方有好商店等等。我们没想到在格林尼治，事情正好相反。你得通过朋友才能加入各种俱乐部——如果你有朋友的话。可是，根本没人来看你。过了几个月，我们战前就认识但不很熟的两个朋友，路易斯和格雷斯·沃克夫妇“收容”了我们，这才慢慢开始有人请我们吃饭或参加乡村俱乐部。一位名叫约翰·巴托尔的美国航空公司董事介绍我参加了男人投资俱乐部。所谓谈金论钱不过是格林尼治的男人们找出的一个借口，可以每月在那里聚一次。从中我认识了这个镇上大多数年轻的头面人物。但总而言之，我和奥利夫还是过着足不出户的半隐居生活。

起初，我们家里只有小汤姆和一个刚刚出世的婴儿——一个可爱至极的小姑娘，我们为她取了我母亲的名字叫珍妮特，还有一个保姆，我们大伙都挤在一所房子里，这房子一开始就买小了。几年后，我们又添了一个可爱的小女儿，取名奥利夫，并搬进了一所比较大的房子。房子坐落在一个池塘边，

塘里还有天鹅游戈。到了周末，我就和孩子们乘坐一个打仗剩下来的皮筏子里在塘中荡桨漫游。为了消遣，我还买了一只旧帆船，平时放在一个当地的游艇俱乐部里。那是我所拥有的第一只帆船，名叫“小水兵”号。船有点漏，性能也不太好，但毕竟花钱不多。我后来在航海比赛中初试身手，头几次参赛用的就是这只船。

我每当坐火车进城，觉得火车站的站台是个令人兴奋的地方，那儿有报纸可买，而且随着我的熟人慢慢增多，在那儿总能碰见人可以打招呼。另外，在站台上等车时，我总要设法站在一个恰到好处的位置，这样，列车进站时，我就可以找个单独的座位，或者正好挨着熟人。我们用的都是可乘 50 次的车票，到纽要找就找那些可以迫使你发奋的人。”我照父亲说的去做，果然开阔了眼界，但也不得不经受一些磨难。

1949 年的一天晚上，戴维逊请我和奥利夫到他家吃饭。那天赴宴的还有中央汉诺威银行的几位部门经理和他们的夫人，另外还有一位西班牙贵宾，名叫路易·德弗洛尔斯将军。那是一位富有戏剧性的人物，留着两撇向上翘的小胡子。他在第一次世界大战中当过飞行员，还发明了好几种飞机上用的仪器。他最新搞的项目，是和儿子一起设计的一种图书馆用的编档系统，这东西跟 IBM 的行当比较贴边儿，中汉银行已为此投进了几十万美元。

晚饭吃得很愉快。饭后，男人们聚到书房喝白兰地。当进得书房门，中汉的那帮人就给了我当头一棒。他们说德弗洛尔斯要凭借他的图书馆系统吞并 IBM。当然，事情本来很明显，图书馆很少能拿出钱来买那种花俏的玩意儿，可我当时却很当真：“天啊，我们每年花着几百万的研究预算，而这个西班牙佬儿竟要搞垮我们。”我又想到这或许是戴维逊让他的人合伙儿对付我，于是更加怒不可遏。当大家准备离开书房去同夫人们会合时，我说道：“请等一等，先生们，我想跟你们打个赌。如果你们有谁明天愿买下 3000 元德弗洛尔斯的股票，我就买 3000 元 IBM 的股票，然后我们等五年，到那时，如果 IBM 比德弗洛尔斯长得多，你的股票归我；如果德弗洛尔斯长得多，我的股票归你。”但没人想跟我赌。

不到一年，德弗洛尔斯完蛋了，这使我大松了一口气，尽管我对他本人毫无恶意。我现在怀疑当初让我吃这份苦到底是不是戴维逊的主意。不过由此可以看出，同父亲推荐的那些难弄的人做朋友对我意味着什么。

出乎意料的是，我在生意场上最好的关系并不是通过父亲建立的。而是通过老弗雷德·尼克尔。在查理·柯克上来之前，他是父亲的得力助手。弗雷德在退休前，安排我在一个名叫“美国推销经理协会”的组织里接替他的位置。这个协会名气并不大，但在许多行业颇具影响。认识到这一点后，我开始象教徒一样认真按时地出席它的会议。协会的成员包括从各个行业中精选出来的 30 家代表性企业的资深长春，其中有一个搞钢铁的，一个亨氏公司的、一个搞药品的和一个汉密尔顿钟表公司搞钟表的，还有经营房地产的、搞人寿保险的以及搞烟草、油漆的等等。查塔努加可口可乐装瓶公司的头儿、联系航空公司的帕特·帕特森、吸尘器公司的胡佛、录音电话公司的金·伍德布里奇等都是协会的会员，斯图德面包厂的保罗·霍夫曼本来也是，后来杜鲁门派他去搞马歇尔计划去了。这些人每年两次聚到一起，互相讲述各自在商场中使用的鬼把戏。

开会的形式很简单。每次会议开始都是一篇长篇报告，即由一名会员上台讲述该公司的历史。报告是轮流来做的，这样每个公司大概五年轮到一次。

报告之后，按照字母顺序，每位会员用 15 或 20 分钟时间汇报其所在公司的情况。我在此学到的管理推销员的经验，比上一百所商业学校学到的还要多，象什么给雇员小费啦，如何进行鼓劲啦，应该避免什么样的差错啦，等等。

协会中不少人年纪与父亲相仿。我花了不少时间倾听企业家阿尔·福勒侃侃而谈。他是福勒刷子公司公司的创办人。他给我讲他是如何从在哈特福德当电车司机开始起步的。他说，那时每天下班时，指甲里总是积满泥垢，怎么洗也洗不干净。于是，他和妻子一起开始研制刷子，终于发明了一台可以用铁丝把猪鬃拧起来做刷子的机器。以此为基础，再加上挨门挨户的推销的新办法，他们创建了一个大企业并赚了大钱。

这个协会当时还是以年纪较大的人为主，但年轻的一代也在逐步介入。我发现了两个与我同龄的人，后来成了我终生的朋友，第一位是鲍勃·加尔文，他从他父亲手里接管他创办的摩托罗拉时，那还只是个生产汽车收音机的小厂。后来把它办成了一个庞大的电子企业。另一位朋友是查尔斯·琅西，那时被誉为经营“贝豪”的神奇小子，后来当了美国参议员。

我对协会的钟爱在于人们认识到我与父亲不同，并因此而对我有相当的尊重。大家都知道 IBM 重要地位。每当我们谈论点什么，比如说，雇员福利的趋势之类，总会有人问：“汤姆，你是怎么干的？”我就会跟他们大吹一通，一直侃到深夜。我希望能把 IBM 的产品卖给所有企业，所以对各行各业的的经营技巧和每家公司的经营作风都设法了解。回到公司时，脑子里总是装满了点子，但绝不透露我的灵机妙想从何而来。

一次，父亲见我在 IBM 已闯练多年，觉得我具备条件可以进入商界咨询委员会了。于是他做出安排使我于 1951 年接替了他的位子。他以此向世人显示对我的信任，对我是一种极大的公开赞誉。不过，说实话，我还是从推销经理协会那里受益更多。商界咨询委员会是新政时期由罗斯福的第一任商业部长丹尼尔·罗珀组织的一个联邦咨询机构，目的是争取商界头头们的合作。在 50 年代，委员会没多少事可做，但它却成了美国最有名望的商人组织，代表着很强的实力。

请我加入委员会一事，父亲是背着我做的安排。在一次宴会上，我发现自己的邻座就是商界咨询委员会主席——占德里奇公司的约翰·科利尔。他问我是否了解这个委员会，我说不了解。这话一定显得很蠢，因为后来我发现咨询委员会是尽人皆知的。不过科利尔很有耐心地向我介绍了这个委员会，并问我是否愿意参加，这回我总算知道说了句“不胜荣幸”。

能作咨询委员会的成员是一种殊荣，但对我来说也是一种痛苦。委员会每年要在弗吉尼亚温泉的一家豪华饭店中开几次会。每次开会都要先搞一个很正式的晚宴，每人都要打黑领结，带夫人。“我和奥利夫是那些人里年纪最轻的。我们往往坐在房间里，一边拿着别人准备的一个册子，努力记住上面的人名和面孔，一边琢磨该什么时候下楼去参加酒会。

我还记得第一次出席晚宴时看到的一件事很使我厌恶。有一名委员是个西部的铁路大亨。那天在酒会上他喝了几杯，然后，在携着他娇小的妻子穿过大厅去宴会厅入席时，忽然一头栽倒在地，引得在场者一片惊叹。原来这不过是他善做的一个把戏——把身子稍稍下弯，头转向一边，这样倒地时就不会出事了。他站起身来，又赢得一阵赞叹和掌声。之后，他又接连表演了两次，弄得满身是灰。看到美国商业领袖演出这样的闹剧实在让人惊诧。

介绍给我们的人大都对我们很冷淡。一则他们知道我们是民主党，而那

时仍同罗斯福时期一样，大商号绝大多数都属共和党。另外，我当时还不是 1BM 的头儿，许多人一定认为父亲把我弄进委员会为时过早。我在其中不止一次地感到与他们格格不入，于是便对奥利夫说我们应该回纽约去。我嘴上这样说，心里却指望她能说服我留下来，不为别的，就是为了 1BM 公司。

第十七章

我越来越显赫的声名开始让父亲上心了。他准备让我成为 1BM 的接班人，可另一方面又不情愿让我抢了他的风头，所以他对我态度矛盾。我不在场时，他会告诉别人我是个了不起的人，毫无疑问有一大会掌管公司。可每当我成就一项事业，他却从不当面说一句话。我把事情干成了，却发现他对小汤姆·沃森创自己的名声这种事总感到不那么舒服。父亲的这一面我以前却从来都没看到。当我还是学校中一名毫无目标、成绩不佳的学生时，他给我的全是爱和支持。我成了年轻推销员后从他那儿得到了那么多帮助，简直让我感到惭愧。我进入商界，他悄悄地关照着使一扇扇大门向我洞开。可在涉及到权力，涉及到操纵成千上万人生活的切切实实的权力的时候，父亲可是寸土必争。

当我在 1948 年看到父亲似乎有意要把 1BM 的一半传给弟弟时，我可真有些难以自控了。我那时已经是副总裁了，可迪克在退役后进了那鲁，拿了国际关系的学士学位，进 1BM 还不满一年，刚刚从于推销员起步。我理所当然把他看成公司里的小字辈。可父亲却是一个来日不多的老人，很想快点实现两个儿子同心协力经营 1BM 的梦想。他 75 岁生日在即，觉得恐怕没有时间让迪克经历我那样艰辛的锻炼过程。他必须在短期内把迪克提拔起来，让我们兄弟俩一起工作而不是频频争斗，因为将来是没人能出来作仲裁的。

在我取得一些成就之前，有根长时间我都对迪克可能领先感到忧心忡忡。尽管他比我小五岁，但在很多方面我都觉得他比我强。他进了耶鲁，而我在学院里的成绩与他差之千里。他是个不错的运动员，他的语言能力很强，善于接人待物。他举止优雅，轻松，颇有魅力。他能歌善舞，常常是晚会上让人开心的中心人物。迪克样样出色，和他相比总让我觉得自己不成器。我想人们佩服他是因为他实现了父亲的期望，而我却没有。但我在战争期间取得一些成功后开始不那么嫉恨迪克了。这时我有着自己的宏大理想，同时也对迪克满怀手足之情。他是我弟弟，我希望他也取得成功。我的不满是针对父亲的，他似乎认为我们兄弟俩可以平起平坐，这一点让我特别恼火。战前我已在 1BM 干了三年，战后又干了近三年，这些日子并不都是令人愉快的，但我总不能白干吧，而迪克刚来了 8 个月就吃上了现成饭。

父亲的想法是把美国的业务交给我而其他的都归迪克。为了给迪克留出位子，父亲把我们在六大洲的办事处和工厂合成一个分公司。称为“1BM 世界贸易公司”，父亲晚年为之付出了极大心血。现在回想起来，我觉得这是父亲漫长事业中最令人惊叹的成就了。迪克象父亲希望的那样担起了重任，干得完美无缺，使父亲诸事遂心。而我在父亲开始想出这一个主意时。却比任何时候都更强烈地与他做对，因为我的反抗，我们几乎彻底闹翻。

二次大战结束时我们在国外的生意并不可观。

1BM 在国外有几十家办事处和工厂，在 78 个国家有代表机构，但这些机构带来的利润却远不如这个数字那样动人。比如说，1939 年 1BM 的利润只有 1/8 来自国外，这一比例在战争期间自然进一步下降。所谓的“国外部”当时与我们在美国的兴旺景象比显得无足轻重。可父亲不这么想。记得 1946 年春天的一次会议上，我亲眼看到查理·科克和乔治·菲利浦因为国外生意的不景气遭到父亲的训斥。父亲称之为“简直丢人”。我知道这么说不太公平，因为最大的生意总是来自欧洲，而欧洲当时是一个废墟。会议结束时，

父亲宣布我们必须把国外部搞成独立公司，让它自食其力。可他又没下具体命令，所以每个人都猜测他不过是出出气而已。

几个月后我有了一个解决欧洲经营不景气的主意。那儿的问题不在于缺乏需求。许多劫后余生的客户急需大量的打孔机。但由于物资匮乏，各国又都广泛实施进口管制，因此很难谈成买卖。一天午夜，我从梦中醒来忽然有了灵感，欧洲的美国军队交回了不再需要的数百万美元的打孔机设备，我们把这些还沾着战场污泥的机器送到欧洲工厂内整修。开始人们还担心修理这些脏机器会使工人感到丢面子，但经过几个小时的整修，上了一层新漆后机器看上去成了可以出售的新玩艺儿，他们喜欢上了这工作。

对父亲想设立世界贸易分公司的念头我没再考虑过。但一两年后，迪克已加入 IBM，我忽然意识到公司国外经营机构正把大部分利润用于重新投资而不是上交到纽约的本部。我们因为要扩展国内出租业务才发现了这一点。主管国外部的那个人身材高大，为人可亲，名叫乔·威尔逊。我把他找来，问他国外部的利润都到哪去了，他说父亲曾指示他努力扩展国外部，尽可能使之与国内部并驾齐驱。我认为这是在于蠢事，但父亲并不理会。不久，他又谈起将国外部分出去的事。他希望国外部有自己的管理班子、董事会以及能干他期待的那些大事的大得多的自主权。他的思路一转，说：“美国人口只占世界的 6%，其他地区占 94%，总有一天世界贸易公司要比美国公司的规模大。”

许多人，包括我的朋友艾尔·威廉斯都觉得这个看法十分深刻，而我却认为父亲的想法过于简单化和天真。我认为在美国我们有无数的机会并且风险很小，而在国外很难想象会有多大作为。比如拉丁美洲，就象一个无底洞，那里许多国家管理经济的办法使我们几乎无法赚回国内一个钱。在欧洲，虽然卖旧机器取得成功，但生意还不是那么正常。贸易处于瘫痪状态，马歇尔计划还处于设计阶段，我们到什么时候可以重新开始生产还不清楚。

从父亲的解决办法可以看出他脑子里主意不少。他使 IBM 在欧洲的办事处进行跨越国界的贸易。他在 IBM 内部建立的共同市场比欧洲共同市场早 10 年，而与欧洲共同市场不同的是，父亲的共同市场从开始就运转正常。我们设在欧洲的工厂规模都不大，最大的一个不过雇用两百多人，其他的更象个车间。父亲使这些小工厂互相依存，他制订了一条简单的原则：每家工厂不但要为所在国制造零部件，而且还要出口。比如说，在法国生产键盘的工厂有约 60% 的产品供法国市场需要，剩下的 40% 就外销给西德及意大利的工厂组装生产线。靠这些外销产品赚来的外汇信用证，就可以进口其他零部件，比如 IBM 在荷兰的工厂所生产的零部件。因为严重的关税壁垒，我们只能把生产出的完整机器运到一些没设厂的小国家，几乎没有一台 IBM 机器从头到尾都是在最后组装的那个国家生产出来的。比起那些仅限于一个国家的公司，内部贸易的方法使我们经营的规模大得多，效率也更高。

父亲把世界贸易业务交给迪克之前的第二个重大创举是雇用了许多失意的名门望族，利用他们的关系使我们的生意再度起步。父亲以前就偏爱出身高贵的人，而他现在终于也具备了必要的名声来吸引他们在需要工作时到 IBM 任职。虽然欧洲许多国家的政体都发生了变化，但父亲懂得贵族有助于推动销售。有时父亲找来的人实在没有本事，但多数人都干得不错。罗马尼亚的达乌贝克男爵负责整个东欧。他竟然胆大包大，飞往铁幕之后，向没收我们公司的人去收租金。我们的另一位贵族宝贝是克里斯蒂安·德瓦尔德内

男爵，他是法国胡格派教徒，后来成了著名的“法国 IBM 先生”。此人外表柔弱，内心坚韧，把 IBM 办成了法国最大的公司之一。为了公司的利益，德瓦尔德内先生不惜与任何人一争高下。他甚至使父亲相信，要想 IBM 在法国成功就得屈从于当地的习惯，甚至要在自助午餐中提供葡萄酒。

父亲直到 1948 年底带着迪克去欧洲考察时才明确表现出他要为迪克扫清道路。那是父亲战后第一次去欧洲。他在那里停留了几个月，安排生产，重新接上老关系，而且他始终让迪克紧随左右，向大家介绍说迪克是他的“助手”。这使大家看得很清楚，谁将是 IBM 未来的国际活动家。

要是我回顾一下自己通过推销而上升的经历并意识到迪克的困难处境就好了。他在家最小，前面不仅有父亲，而且还落后我五年。更复杂的是还有我妹妹珍妮，她历来最为父亲宠爱。因此迪克是在很艰难的处境中长大的。也许正因为这点，他与父亲的关系跟我比起来差别很大。如果父亲对我发火。我也会立刻对他发火，于是两人吵得不可开交，迪克跟我一样脾气倔强，但他似乎相信为了自己的前途要对父亲言听计从。委屈求全给迪克带来创伤，他有气喘病，有时父亲的责备会使他喘不上气来，甚至需要打上一针肾上腺激素才能缓解过来。

迪克对父亲的迁就令我吃惊。比如他们那次欧洲之行也是迪克的蜜月旅行。1948 年 6 月迪克娶了一个来自纽约的名叫南茜·海明威的绝色姑娘。他们打算乘船去英国。向来盛气凌人的父亲问迪兄足否可以让他和母亲也一起去。我想父亲可能觉得快要走到生命的尽头了。迪克肯定对把工作考察和蜜月合起来有些疑虑，但他还是答应了。他们四个就这么乘船出发了。就这样父亲还不算完。一天晚上，他们住在斯德哥尔摩的大饭店，准备与瑞典国王共进晚餐。快要出发时，父亲注意到南茜穿的不是一条盖住脚面的长裙，就问她：“你没有更长一点的裙子了吗？”南茜紧张地解释说她没有带。父亲很不客气地训斥她说：“你会让我和我的家庭丢脸的！”南茜的眼泪夺眶而出，迪克终于忍无可忍他说：“听着，老头子，你对我讲话可以随心所欲，因为我是你儿子，但别对南茜那样，他是我妻子，和你没有任何关系。”这句话着实把父亲顶了回去。父亲道了歉。南茜就穿着她的短裙子与国王共进晚餐。

父亲在 10 月份回来后把我叫到办公室，告诉我他划分经营区域的打算——迪克的世界贸易公司负责美国以外所有地区的生产和销售，美国国内由我负责，并且做为母公司，国内公司还兼管整个 IBM 公司的融资以及研究和开发。眼下，他准备自己担任世界贸易公司的“主席”，提名一个叫哈瑞森·昌西的资深人员担任第二把手，迪克升为副总裁——同我的头衔一样！我告诉父亲让世界贸易公司独立出去是我听到的最差劲的馊主意，我冷冷地对他说：“如果你一意孤行，总有一天会后悔的。”

父亲一副完全无辜的样子，问我：“你为什么这么大火气？”

其实我当时能举出很多动听的生意上的理由，但他突然一问，使我毫无准备，首先想到的就是个人理由。“那样我就没法去旅行了！我喜欢旅行！”

听了这话父亲笑了。“这好办，我给你阿拉斯加、夏威夷和波多黎各，你可以到这些地方去旅行。”

我当时难堪极了，只好同意。离开他办公室的时候我感到处境尴尬。几天后，他又把我找去讨论这件事，这次迪克也参加了。我开始一一列举生意方面的反对理由。我说，设立世界贸易公司只会造成机构重叠和浪费金钱，

而且世界贸易公司一独立便会开发自己的产品，势必危及全 IBM 公司的生产效率。迪克颇有策略，正襟危坐，一言不发。但我感到父亲逐渐不耐烦起来。最后我逼问父亲到底加拿大该归谁管，终于使他暴跳如雷。我们在那里的生意很好，赚的大笔钱财滚滚而来，我可不愿意拱手相让，毫无理由把加拿大划给世界贸易公司，除非他们比我们更需要资金。这恰恰是父亲那个计划中最经不起推敲的一点。父亲怒发冲冠，而我却执意一吐为快：“任何人都清楚加拿大应该归国内公司主管！如果国际贸易公司离了加拿大就自立不成，那你根本就不该把公司一分为二。”

父亲猛地站起来大吼道：“你到底想干什么？就想不让你弟弟有个机会？”他的话深深刺伤了我，他们把我推到自己弟弟的对立面，而他本人就坐在面前。父亲常不加思索就说出这类的话，因为他总是要占上风。如果有时间去想，他会遵循规则，体面地进行反击，然而一旦被逼到角落里再无退路时，他就毫不顾忌任何规则，一心只想达到目的。我实在无话可说了。我和迪克陪父亲乘电梯下楼，出门走到恭候多时的豪华轿车前。父亲上车后摇下车窗说道：“记住，孩子们，要同心协力。”我却觉得前途破灭。迪克和我回到楼上，我立即向他说明自己并非针对他，努力想弥合我们之间的裂痕。迪克既然达到了目的，他也还算大度，没有再往我的伤口上撒盐。

父亲一意孤行，在 1949 年初组建了 IBM 世界贸易公司，一年之后正式分出去成为独资分公司。事实证明我当时的许多忧虑并无根据。世界贸易公司并没有扯 IBM 的后腿，而是趁欧洲经济复苏之机，利用自己的利润和外国借贷进行投资，与美国本土的 IBM 公司并驾齐驱。父亲并没有为了侮辱我而让迪克与我平起平坐。当然，他让迪克担任副总裁，但又在 1949 年 9 月提升我为“执行副总裁”，这是柯克死前担任的职务，也是我多年努力工作力争得到的职位。而且我也有幸实现了梦寐以求的欧洲之旅。由于在欧洲有大批美军驻防，他们计算机上用的打孔装置等全归美国 IBM 公司负责，所以我有许多机会到欧洲四处去考察。

迪克在世界贸易公司渐渐崭露头角，我尽力不去干涉他并尽我所能地帮助他。我退出了“国际商会”，把位子让给他，也带他去参加“全美销售董事协会”会议。介绍他与大家结识。我避而不谈欧洲的业务，也不提及世界贸易等事务。不久，当他需要一些能干的人帮忙时，我派去了几个最出色的人，尤其是原来在我手下任执行助理的吉尔伯特·琼斯。数年之后，迪克选他接替自己出任世界贸易公司总裁。

我认为迪克精明能干、超群出众。我和他在业余时间关系十分亲密，时常带着各自妻儿一起滑雪。南茜与奥利夫也成了最亲密的闺中知己。

但所有的这些都不足以缓解我们家的紧张关系。父亲始终怀疑我会暗中挖迪克的墙角，而迪克也学父亲的样子，对我守口如瓶。他常跟父亲一起讨论世界贸易公司的业务，却从不同我讲什么。这种状况使得我们父子三人在此后几年里很难共事，世界贸易公司的一些业务，国内母公司不能不参与，例如，投资和产品规划等重大决策问题。然而每当我们三个人聚在一起讨论 IBM 发展前景时，总是争执不休。我和迪克在观点上即便只有一点点小小的分歧，都会让父亲怀疑我的动机，从而导致激烈的争吵。每当我与父亲吵得不可开交时，迪克总是静坐旁观，一言不发。我们一般都是关着门吵，可有一次我却在庭前大庭广众面前和他们闹翻了。那次我们在都市俱乐部，当时父亲叫我不再谈自己对欧洲业务的看法，我怒不可遏，告诉他们一家企业容不得

两个老板。我高声责骂着父亲和迪克，拂袖而去。我已记不得详细的情景，只记得当时看来结局不妙，我猜想自己在 IBM 的前途将就此付之东流。

那天夜里我为自己撒气泄愤而懊悔不已。第二天早上父亲按铃叫我到他的办公室，说道：“年轻人，如果你在 IBM 或一生中一败涂地的话，肯定是你的脾气害了你自己。”随即便让我走了，根本没容我说一句话。这样也好，因为有很多东西得失攸关，非同小可。我们已经近乎于视同路人的地步，彼此都感觉到这一点，但谁也不愿把事情做绝。父亲差点想要开除我。多年之后，父亲已不在人世，我偶然发现了他当时写的一张便条，那是用铅笔写在午餐菜单背面的几行字：

“关于你和迪克的关系我想了很多，并且决定：如果过去的分歧仍将发展下去，那么你们俩就非分手不可。我写这些是想让你有充分的时间考虑今后的打算。”

幸亏他没有把这张条子给我，否则，我肯定会感到一切都破灭了，但是更直接的后果会导致我们之间的争执升级。我肯定会去找他说：“既然你这样威胁我，那我们现在就摊牌吧！”我常对父亲发脾气，我总在想自己这种做法，或是由于生性胆大妄为，或是由于自认为长子，有权如此对待他，我从未能判断出到底是哪一个原因。可父亲知道我对自己的易怒易躁想得越多，就会越加感到痛苦，让我受到内疚的煎熬才最有效。

唯一有把握结束一场争斗的办法便是书信沟通。我搜集了很多自己在战后那些年间写给他的道歉信，下面这封就是都市俱乐部一幕之后我写给他的：

亲爱的爸爸：

您说过我会因脾气而坏事，我仔仔细细地考虑了一番。我认为您点出的这一点很可能断送大有希望成功的一番事业，不善控制自己的情绪、先说后想的弱点总是妨碍我与人交往，不仅同您而且同自己家里人、自己的合伙人与朋友之间都难相处。上次我在都市俱乐部发火并辱骂了您，我绝不会忘记这次教训，至今心中悔痛不已。我一直期望能与您和迪克坐在一起象开家庭会似的谈一谈，可第一次才有这样的机会却让我给彻底毁了。我不仅要向您而且还要向迪克诚恳道歉……

您提到关于……您多么迫切希望能看到我愿意并且能够作为长子重振家族事业，如果我真能够成功地做到这一点，也能实现我的雄心大志。当然除非我能证明自己善于控制情绪，考虑成熟之后再开口说话，否则您决不会相信我能做到这些。您是个脚踏实地的生意人，IBM 是您干出来的，不是您吹出来的……

请相信我，都市俱乐部一事全是我的错，我必须也愿意继续为此做出补偿。如果您对我尚未失去信心，您会看到从今以后我会有所转变，您会感到宽慰的。我会注意克服坏脾气和愚蠢的妒忌等毛病，变成一个好儿子和好哥哥。

请接受我的诚意和敬爱。

汤姆

这是我们之间最厉害的一次冲突，实际上每个月爸爸和我都要大吵几次。每次吵完我们又都言归于好，努力合作。但很快父亲又在我做出决定后评头论足，或是我对某事发表了自己的看法，他却认为我不该管那件事，于是我们又争吵起来。现在回想起来，我才意识到这些争执给父亲带来多大的痛苦。他去世时留下的另一篇文章写于 75 岁生日之际，显然是经过深思熟虑之后才落笔的，从中可以看出他为我曾说过的一些话深感伤心。我曾明确地指责他把一些精明强干的人员赶出 IBM 公司，从而身边只剩下唯唯诺诺的庸人。他一听说某人去世、辞职或被解雇之后，总是心情抑郁，感伤不已。他

认为迪克和我肯定迫不急待地想让他离位，但他坚决不肯就此罢休。他写道：

“凭我在 IBM 35 年的奋斗经验和对公司的了解，没人有权向我挑战。设想一下，如果有个经验丰富的人指点一二，我本可以干得更好。

我将竭尽全力，在 IBM 公司高级管理层留下一批心悦诚服的人才。乔·罗杰斯、弗雷德·尼克尔、查理·柯克、泰特斯和奥格斯伯里都曾帮助过我，后两个人认为我制定的政策不好，燃而他们却给公司带来了巨大的损失。因此我不得不解雇了这两位副总裁。这是我在 IBM 工作这么多年来最难下决心的一件事，但我别无选择。

我对工作和事业如此执著，只因为世界上杰出的实业家和银行家似乎一致认为我在创建一家蒸蒸日上的企业和采用某些政策方面取得了值得借鉴的成就。这些政策被证明有利于 IBM 的全体雇员，最终也有利于我们可服务的公众和信任我们并乐于投资的那些股东们。其寓意在于，我一生的希望和抱负是看到我的两个儿子能有雄心壮志，决心锻炼自己，以发展壮大 IBM 为己任，大大提高沃森家族目前在世界工业、社会与经济中的地位。因而他们各自都更有机会为他们的家族、亲戚，以及各地重要的社会机构和值得帮助的人们作出贡献。

两个儿子都值得我骄傲，我也为他们在很短的时间内就在各自的领域为公司作出贡献而感到自豪。我知道他们已经充分认识到，经验是最好的老师。”

我很庆幸当时没有看到这篇文字，否则我必定深感惭愧，无地自容，甚至达到发疯的地步！因为看来父亲似乎认为我们应该永无止境地磨练自己，我很可能会重新挑起争斗。

虽然我当时并没有想到，但我现在怀疑当时我同父亲的隔阂与我妹妹珍妮有关。爸爸总听她的，在那个阶段我们兄妹关系并不十分融洽。她这个人争强好胜，因而总从竞争的角度来看待世界贸易公司这个问题。如果非要在我们沃森家的儿女中挑出个性最强、桀骜不驯的人来，珍妮和我之间难分高下。她容貌漂亮，身材修长，秀发乌亮，早已名扬华盛顿和纽约两地社交界。她继承了父亲那种结交、取悦上流社会的本领，但是过了 20 年之后我们才学会和睦相处。

父亲对珍妮怀着复杂的感情。我看不出他想让珍妮成为什么样的人，也许他自己也弄不清楚。虽然那时候女经理并非奇闻罕见，况且 IBM 公司就有一位女性副总裁负责信息部门，可是父亲似乎从未想到珍妮能干出一番事业，但他似乎也不想把她嫁出去。她直到 33 岁才结婚。我觉得她好象几乎由于父亲的缘故毁了自己的一生。曾经有几个人追求过她，却都被父亲赶跑了。直到战后珍妮才终于找到一位可被接受的先生——杰克·艾尔温二世。杰克身材高大，魅力无穷，而且舞技绝伦。他不沾烟酒，自小迷恋跳舞。他在普林斯顿大学攻读四年，始终担任班长和校田径队队长。他在军中的战绩同样非凡超群，曾任麦克阿瑟将军的参谋，步步高升，退役时衔至陆军上校，比我高一级。战后他热衷于作律师和外交官，前途无量。

珍妮结婚后，我曾一度充满希望，认为我们彼此能够相互宽容。珍妮、杰克、奥利夫和我也确实曾共同度过一些美好时光，一起去佛蒙特州滑雪，赴白宫出席玛格丽特·杜鲁门的晚宴等等。但我在 IBM 公司每有成功之举似乎都使珍妮怒火中烧。1950 年春天我到她家做客时终于发现她急欲同我争个高低。她家里到处挂满了杰克的照片和奖牌——舢板健将、田径明星，凡此种种，不一而足。珍妮知道我嫉妒杰克，因为我年轻时错过的所有机会都让他撞上了。她见我盯着杰克在战时获得的纪念品，便说：“汤姆，你知道吗，杰克可是个名符其实的上校呢。”她在故意刺激我，因为我没能得到那个军

衔。我按捺不住，反唇相讥：“是的，他是个上校又怎么样，我还驾机环游过全世界呢！”

在某些事上，父亲总是在十秒钟之内便能挑出我的毛病斥责一番。上次在珍妮家唇枪舌战之后，父亲便教训我要对待珍妮好些，还要我好好向杰克学习等等。其实我和杰克相处得不错，但父亲总不相信我能真心对杰克好。他总是说：“我不明白你为什么不喜欢你妹夫，他非常周到。从来都是深思熟虑之后才开口。”言外之意很清楚：杰克有教养和自制，而我正好缺乏这些美德，我每次总经不起诱惑而上当。

我和父亲在早几年有时还相处得很好，一般都是他放手一点，让我管理一部分公司业务，我知道自己能干得好。作为执行副总裁，我实际上已成为IBM公司的第二号人物了。尽管这是由于父亲事先做了一些安排，他的作法是调整一些头衔，保留乔治·飞利浦斯扮演父亲和我之间的缓冲角色，或许这样做很明智。他先把乔治·飞利浦斯提为总裁，自己搬到楼上出任新设的董事长。

自我接任执行副总裁之后，负责的工作比原来的销售业务大大增加。我要监管IBM公司所有的生产业务，这意味着我必须尽快想个办法在9000多工人眼里成为一个举足轻重的人物。他们对父亲无比忠诚，也很信赖柯克，但对我却几乎一无所知。父亲认为这是个问题。我上任6个月后，他把我叫到办公室，交给我一封信说：“你得让工人们喜欢你，现在机会来了。我建议你去看他们谈谈，”

这是封匿名信，抱怨我们的一家工厂里工作环境太差。信中写道：“我们一共50个人都挤在一间厂房里工作，这座房子当初设计时本是作仓库用的。暖气不好还不说，厕所也只有一个，IBM公司让工人在这种环境里工作实在是玷污了自己的名誉。”我第二天便出发，到了那个工厂后发现情况果然与信中描写的一模一样。有人认为5月份天气已经转暖，可以对锅炉进行大修了，就把锅炉拆得七零八落。不曾想一场寒流袭来，工人吃够了苦头。我按自己想象中父亲会采取的措施来处理这件事。先是在一个半小时内安好临时取暖设备，两小时之内又叫人在房后开挖几间厕所的地基，然后我把所有工人召集在一起，我搬来一架梯子，爬了上去，对他们说：“我想给你们读一下这封信。很遗憾信上没有署名，我很想提拔重用这个写信的人，我真希望他能对我有足够的信任而在信中署上名字。但他做得很对。那些人正用气锤打地基，给你们添盖八间厕所，我们还将彻底解决暖气问题。”我觉得自己在生产方面第一次行使职责效果很好，我处理这桩事的情形很快传遍了公司所有的工厂。

我回到纽约向父亲汇报了登上梯子发表演说的经过，父亲很高兴。这说明我在努力学习经营之道。可能使他更加高兴的是我早期提的一些建议已开始为IBM公司赚回大笔钱财。譬如，在查理·柯克去世后一年之内，我在人事上进行了调整，打字机部门即将首次赢利。启从父亲1933年买下麦蒂克电动打字机公司之后，我们一直努力向美国企业界介绍电动打字机的优点。父亲认为这种机器肯定畅销，因为用它打字又快又整洁，还不会损坏女办事员们精心修剪的指甲。但它的价格比一般打字机贵好几倍，直到战后也还没有推广流行。我们一年销售打字机才不过1100万美元，每年都有亏损。因此在1947年初我对打字机部门的负责人诺曼·科里斯特说：“我宁愿马上把这个部门卖掉也不愿它总是亏血本。”我的话很尖刻，他也毫不示弱地反击：

“我们仍在创业阶段！”

“我很难相信这一点，我们已经干了 13 年啦。我们拥有很大一个销售部门，培养了一批推销员，开发经费充足，如果我们能成功，现在早就该成了。”

“我真不知道该怎么对你说，汤姆，你实在不懂打字机这一行。”

这等于告诉我，我们只能接受总要亏本的现实。于是找找到父亲说：“你不能再那个家伙了，他只会干赔本的买卖。另找别人吧。”我已经想好了要启用威斯尼·米勒，我在战前就认识他。威兹比我大几岁。我十分钦佩他逆流奋进的性格。他出身显赫，1929 年股市暴跌时，他父亲倾家荡产。当年他刚考入普林斯顿大学，被迫辍学，他开始只能找到在布朗克斯区上门推销吸尘器的工作。

IBM 公司的一位董事认识他，带他来见父亲。父亲看中他的毅力，雇他推销打字机。

选择威斯尼来负责打字机部门要冒很大的风险。父亲同意我的看法，尽管这意味着把职位相当低的威斯尼越级提拔，超过父亲更加了解的那些人。然而威斯尼在推销打字机方面确有绝招儿。以往 IBM 推销计算机打孔装置的办法过于偏重市场分析，不适合推销电动打字机，威斯尼充满活力，满腔热忱，擅长领导。我十分欣赏他在交易会上激励手下员工的方法。他常把一台电动打字机单独放在展台的聚光灯下，自己身着蓝哔叽套装登上展台，仔细鉴赏，伸出手指弹掸想象中的灰尘，然后退后一步说道：“这架机器完美无缺，我可不愿看到上面哪怕有一粒灰尘。实在是美妙绝伦！”他教那些推销员用这种赞美语言打动秘书们的心，他还把打字机外壳做成红色、褐色等各种颜色。他专门做了一架白色的电动打字机让父亲献给教皇十二世皮尔斯。许多同行都说米勒平庸卑贱，可他却是 IBM 公司一个出色的销售部门负责人。

1949 年电动打字机开始流行，此后数年打字机部门的营业额每年递增 30%。我的第一步重大人事调整成绩斐然。

第十八章

40年代末期的报纸不断报道处于实验阶段的计算机，其名称很有趣，例如比纳克、西雅克，梅尼雅克和强尼雅克等等。有关计算和电子技术的科学会议挤满了参加者。

IBM（国际商用机器公司）没有制造这种机器的计划，但是，我们不断听说美国和英国的大学和雷声公司及美国无线电公司等大名鼎鼎公司的研究计划。这些机器都很笨重，而且十分昂贵；它们都不是为了商业销售而设计的，而且在很长时期里，只有我和查理·柯克前往参观的宾夕法尼亚大学著名的埃尼雅克计算机唯一能够实际应用。但是，还是有人不断推测这些“巨大的电脑”对人类将意味着什么。

当然，早在中国的算盘发明以前就有各种计算设备。少数巨型计算器也已经存在，比如国际商用机器公司在战争期间为哈佛大学制造的“马克一号”。它们已能进行多种运算。但是，这些机器实质上是象用手指计算那样工作的。它们的内部构造是电子和机械的混合，与普通打孔机无异。当埃尼雅克推出时，引起了巨大的轰动，因为它是根本不同的。除了电子以接近光速的速度不断穿梭于真空管内以外，它没有任何移动的零件。实际上，所有这些电子线路所做的也只不过是一加一，但是，它们所需要做的只有这些。科学和商业上最复杂的问题常常被分解成简单的算数和逻辑程序，比如加、减、比较和列表，但是必须经过几百万次重复相同的程序才可完成。在电子计算机问世以前，没有任何机器能够运算得这样快。我们的打孔机中最快的中继装置也不过每秒执行4次加法运算，而埃尼雅克最原始的电路每秒也可执行5000次运算。

运算速度的这一提高有希望改变每个处理数字的人的生活——我听到一位工程师将其比喻为拥有1美元和拥有100万美元之间的差异。参观“埃尼雅克”首次展览的一位《时代》周刊记者写道，它的“灵巧的电子”开启了一个全新的境界。到那时为止，科学和工程学的有些原理广为人知，但是没有人应用，因为利用它们必须经过的运算太复杂。例如，飞机设计师们完全了解如何在理论上预测风的阻力，但是，进行这些计算大麻烦，因此他们宁可采用一个不精确的方法，即制造按比例缩小的模型，拿到造价昂贵的风洞里去测验。因此，当埃尼雅克出现的时候，人们设想用计算机帮助打破声障，预测天气，揭开遗传学上的奥秘和设计比原子弹更厉害的武器。

父亲刚开始接触计算机时认为它不会对IBM的生意产生任何影响，因为在他看来，打孔机和大型计算机属于完全不同的领域。虽然一场计算机革命可能会席卷整个科学界，但是在会计室里，打孔机仍将独占鳌头。父亲就象这样一位国王：他看着邻国发生革命，但是当他自己的臣民们发生骚乱的时候，他感到惊慌不已。他没有认识到，一个旧时代已经结束，一个新时代已经开始。IBM处于因成功而坐井观天的状况。在同一时期里，电影业也将错过跻身电视的机会，因为它冥顽不化，认为自己是电影业。不是娱乐业。铁路业即将错过利用公路运输和航空运输的机会，因为它认为自己是搞火车的，不是搞运输的。我们的生意是数据处理，而不仅仅是打孔机；但是，那时在IBM，还没有人精明到有这种认识的程度。

我并不是说父亲完全忽视了计算机所构成的挑战。他相信在为科学界制造大型计算器方面，没有人能够击败IBM，并且努力去证明这一点。他认为

新型计算机只是为科学界服务的。

1947年春，当我仍然只是一名副总裁，大部分时间花在销售部门的管理上的时候，父亲把曾经为哈佛大学研制“马克一号”的工程师们召集起来，说他想要一种新的“最好、最快、最大的超级计算器”，比“马克一号”要好，当然要比埃尼雅克好。他们可以使用真空管，如果这样做将使机器更为有效的話，但是父亲要求他们在8个月内完成，父亲对他的工程师们盯得很紧，他们也不敢要求多给些时间。他们竭尽全力，把其它计划都暂时搁在一边，不分昼夜地刻苦攻关，度过了1947年的其余时间，花了将近100万美元，成功地研制出一种机器。它叫做“程序选择式电子计算机”，内部有电子零件，也有机械零件，半创新，半传统，是一个奇异的庞然大物，全长120英尺，有12500支真空管和21400个机械式中继装置。它每小时所能完成的工作量相当于用笔和纸工作10年。在某些方面它是富于创新的：它作为有史以来使用软件的第一台大型计算机而在计算机工业的历史上占有一席之地。使用软件使得它比埃尼雅克实用得多：只需将指令输入其存储器中。就可以将其转移到解决一个新问题的状态，而埃尼雅克则需要在其操纵台上用手重新设定几百个开关。但是，由于其机械式的内部构造，“程序选择式计算机”是一只科技恐龙——它由于内在原因而比全部采用电子零件的埃尼雅克运算速度慢，而速度正是用户所渴望获得的。

为了确保“程序选择式计算机”将象埃尼雅克一样引起公众极大的注意，父亲将其安置在国际商用机器公司在纽约曼哈顿区的总部一楼的展览室里。路人都可看到它的全貌。第57大街上的行人能够隔窗户观看它工作，这真是都市中的奇观——三面大墙都布满了键盘与面板，上面插满开关、指针和在进行运算时不停地闪亮的指示灯。每天都有几百人驻足围观。数年中，只要人们听到“计算机”一词，脑海中就会浮现这一景观。当好莱坞开始将计算机引进到科幻片之中时，其模样很像“程序选择式计算机”，尽管科幻片中的计算机算不上真正的计算机。父亲将这台机器供给“全世界科学界使用”，并且不以盈利为目的。任何有“纯科学”问题要解决的人都可以免费使用它，任何其他用户——比如需要对一个油田进行统计分析的一家石油公司——每小时收费300美元，只要维持其开销就行。

为这台计算机积极鼓吹的是哥伦比亚大学的一位有影响的天文学家，名叫华莱士·埃克特。（他与埃尼雅克的发明人普雷斯帕·埃克特没有亲属关系）20年代末，埃克特率先使用打孔机解决科学上的问题。他看起来十分瘦小，怯生生的，实在是毫不起眼，但却在第二次世界大战中同德国潜艇的斗争中发挥了重大的幕后作用——他空前详细地测出德国潜艇的活动，从而使北大西洋中遭到袭击的船只能够迅速和准确地确定自己所在位置，通过无线电呼救。埃克特成为IBM第一位拥有博士学位的科学家，战后父亲请他担任理论科学部的主任，并让他在哥伦比亚大学主持一个实验室。他的研究成果使许多科学家首次看到了机器计算的种种可能性，使许多人参加了“程序选择式电子计算机”的研制工作。

父亲真的以为这种计算机是最好的了。从某种意义上讲确实如此。它就象我曾经拥有的一辆老式汽车——斯坦利牌蒸汽式汽车——一样，在本类产品中相当先进，但是并非时兴的技术。它标志着IBM的一个时代的结束。它是终生为父亲效力的一批杰出发明家的最后一项伟大成就。他们曾经设计了使IBM成功的打孔机，现在又研制出有史以来最先进的机器之一。但是，尽

管他们走到了计算机时代的门槛旁，但他们当中却没有人迈过这个门槛。“程序选择式电子计算机”是在完全与世隔绝的情况下制造的。它的设计是保密的，因此，尽管它获得了成功，它并没有改变 IBM 在技术界的形象。新一代的电子技术工程师仍然认为我们是一个顽固守旧的公司，与打孔卡片和过去的时光融为一体。

埃尼雅克的发明人埃克特和莫齐利辞去在宾夕法尼亚大学的工作，同 IBM 展开了竞争，在费城的一个临街店堂中建立了自己的公司，父亲起初对他们的此举持怀疑态度。但是，没过多久，事情就变得很清楚，他们不仅是杰出的工程师，而且是出色的推销员。他们给自己的新机器取名为“环宇自动计算机”，简称 UNIVAC，并声称它在实验室和会计室里都会有用。虽然第一台 UNIVAC 要过几年才能制成，但是埃克特和莫齐利只用一纸书面介绍，就获得了我们的最大主顾当中的两家——国情普查局和普鲁登希尔保险公司——起码还有另外一家保险公司的财政支持。当父亲发现这件事后，他的怀疑变成了怒火。

1947 年劳动节前的星期三，我走进父亲的办公室，不料发现他正在训斥我们的资深工程师之一弗兰克·汉密尔顿。在场的有一位秘书逐字记录下这一场面。父亲一开口就说：“我知道研制出埃尼雅克的这两个家伙获得了保险公司的支持，为它们研制东西。我们为什么不制造一种符合它们规格的机器呢？”

汉密尔顿说：“我想我们正打算这样做。”他有点闷闷不乐，因为我父亲忘了他和其他工程师一直在日以继夜地努力研制超级计算机。父亲越来越愤怒。

“我们不能只呆在这里想，也不能只呆在这里打算，敌人都已经兵临城下了，我们还在这里悠哉游哉，这不是我们搞事业的方法。告诉我有什么方法可以在最短时间里制成符合他们规格的机器？”

“最好先详细研究一下他们的规格，看看他们想要些什么。”

“我们早就知道他们的规格了，我们已经白白浪费了 3 个月。如果我们制造不了，就退出吧。如果我们有这个能力，那就马上进行，而且价格一定要比对手低，否则我们都不配做这个生意。这两个家伙获得了那些保险公司的支持、这是对我们公司的一种谴责。”

汉密尔顿终于了解到父亲有多么生气。他为了保住饭碗，只好拍拍胸脯保证说：“没问题，我们一定能搞成，这毫无疑问。”

我知道父亲为什么对埃克特和莫齐利两人的发现感到不安。因为他们的设计对打孔机起到了釜底抽薪的作用。他们说，穿孔卡对现代电子设备是不适用的，他们将把数据储存在新的媒介磁带上。这种东西当时正用在早期的录音机上面。虽然这个方法基本上还没有获得证明，但是几乎所有新的计算机设计方案中都需要它，埃克特和莫齐利向客户们解释说，磁带同穿孔卡相比有两大优点。第一，它的处理速度很快——在大型计算机中输入和输出数据的速度同电子线路不相上下。第二，它很紧凑，密度高。象菜盘大小的一卷磁带就可以储存一家保险公司在—一个地区的所有保险契约资料，而使用穿孔卡一般要用一万多张，堆积起来足有好几码厚。

我想汉密尔顿在那年劳动节期间休息的时间恐怕不多。第二个星期的星期二，他带着憔悴的神色出席了由父亲召开的一次会议。会议在父亲办公室隔壁的镶着胡桃木的议事大厅里举行。全体高级主管都参加了，同时还有公

司里的保险业务专家。汉密尔顿在会上提出了他对抗埃、莫二人的庞大计划，预定投资 75 万美元研制一种把磁带和穿孔卡混合起来使用的计算机。人们倒吸了一口冷气。从打孔机的观点来看，这笔钱的数量实在大得惊人。我们那时所安装的设备平均造价 2 万美元左右，租金为每月 800 美元左右；按照这一尺度，一台造价 75 万美元的计算机每月租金将是 3 万美元。

父亲赞扬汉密尔顿精神可嘉，然后把他的计划书撕得粉碎。很显然，他不喜欢汉密尔顿的机器，因为它很象 UNIVAC。父亲是在穿孔卡上建立自己的事业的，因此他本能地对磁带没有信心。穿孔卡上的信息是永久的。你可以看到它并把它拿在手里。就连保险公司所保存的堆积成山的档案也始终可以由秘书检验。而在磁带上，你的资料是无形地储存在一种为清洗和再用而设计的媒介物上面。父亲设身处地地为客户着想；他说：“你可能大于一场，以为你是在磁带上储存信息，但是当你设法要把信息取出来的时候，你可能会发现那上面什么都没有！”汉密尔顿的设计方案在会议桌上就夭折了；父亲还要推销员上门去告诉这几家保险公司，研制 UNIVAC 计算机的想法是站不住脚的。

当时我无法确定研制象 UNIVAC 这样的电子计算机，即放弃穿孔卡片而采用磁带，在商业上是否合算。新的计算机很笨重，造价极高，采用大量奇异的和未经证明的技术，以致它们很可能永远也不会具有充分的可靠性，以用于商业用途。我怀有父亲的许多顾虑，但是我抵挡不住电子线路极快速度的诱惑。顾客们竞相购买我们的小型 603 电子乘法器。这是父亲在我的催促下推上市场的，它比 UNIVAC 小得多，是为了配合普通打孔机而设计的，每月租金只需交纳 350 美元。但它很成功，是我在公司里的第一次成功。我当时想，它可能是今后一次次成功的一个前兆。我们在波镇有一个电子技术工程师小组当时正在研制称为 604 的改进型机种。但我开始担心，我们所做的也许很不够。我猜我当时是想，我只有 33 岁，10 年或 20 年后，IBM 可能会使我失去用武之地。

1948 年，我感到更加不安。我的朋友雷德·拉莫特从华盛顿的办事处写了一封信给我，说他派一个人参加全国各地的工程学会议。根据这个人的估计，当时有多达 19 项的重大计算机计划正在如火如荼地进行，其中的大多数计划采用磁带。雷德说，这使他感到惊奇：鉴于 IBM 在计算设备领域中的领导地位，它也应当积极参加这个领域中的活动，从而不断了解所有的新情况，这难道不是合情合理的吗？

那时，我也开始接到客户们的警告，他们都说穿孔卡即将退出这个世界。吉姆·马登是都市人寿保险公司副总裁，也是父亲的朋友。他有一天邀请我到他在市内的办公室去。他说：“汤姆，你们快要失去同我们的生意了，我们光是储存这些穿孔卡就用光了这栋楼的整整三层，而且情况越来越糟。我们实在吃不消。我听说我们可以采用磁带。”《时代》杂志社总裁罗伊·拉森的话也是大同小异。我曾经在纽约医疗基金会的筹款活动中与他共事；他的公司是我们的大客户之一。他解释说，《时代》周刊和《生活》杂志之所以成功，是因为每周在新闻热度还高的时候，它们就到达几百万读者手中。

《时代》杂志社当时正使用 IBM 的设备处理邮寄名单和地址标签；但是，每个订户要用三个打孔卡，每月新增加的订户成千上万，以致打孔机几乎跟不上趟。拉森对我说：“我们有一整栋大楼堆满了你们的设备，都成灾了。如果你们不能答应将向我们提供新产品的話，我们不得不另寻出路了。”

我想，急急忙忙去找父亲，告诉他打孔卡不中用了，那将是失策。他会把我踢出办公室。我采用了一项有条不紊的做法；我知道老爷子是懂得的，1949年，我组织了一个由我们最出色的系统专家当中的18人组成的一个特别工作小组，研究我们是否应当在我们的产品当中增添磁带机。父亲一向信奉的是，关于改进产品的建议应当来自客户。当然，客户们并非总是提出同样的要求——有些希望机器的运转速度加快，有些希望它们能够更为整齐地打印，并复印更多的数量，也有些要求降低机器的噪音——如果你惊慌失措，样样都想顾及到，那你是会破产的。你需要查明哪些改进是合理的，并且真的会合算。特别工作组对磁带问题进行了3个月的研究。他们回来后的回答是，打孔卡对会计工作来说是最好的东西，IBM不应生产磁带机。我再次作出努力，召集高级推销员，向他们描述磁带的功能。但是，到头来他们都持否定态度，说还是打孔卡比较好。他们没有为我提供任何能帮我说服父亲的东西。

我开始了解到，每当你需要采取行动的时候，千万别征求大多数人的意见，即使他们是精英也一样。你必须去感受世界上正在发生什么事情，然后自己采取行动。这纯粹凭直觉。当时我还缺乏自信，因此没有固执己见。但是我本能地知道，我们必须开始做计算机和磁带生意。使我感到十分惊奇的是，这得到了公司总部里的一个人的响应，他不断支持我的行动，他就是柯克亲密的老朋友伯肯斯托克。在柯克死后挽留他是我有史以来所采取的最出色的行动之一，因为伯肯斯托克在使IBM做起计算机生意方面贡献最大。在他被罢去销售总经理职位而降职之后，他被安置在一个称为“未来需求”的小部门中。它的任务是不断了解顾客的要求，从而帮助对产品种类进行微调。伯肯斯托克只花了几个月时间，就把“未来需求”部改造成IBM前途的监督机构。他自己并不是工程师，但是他对技术问题有一种天生的了解力，并能说明问题是什么。

伯肯斯托克不断对我说，打孔卡注定要被淘汰，我们如不醒悟，也注定要灭亡。客户们要求加快运算速度，而我们所生产的机器的速度已达极限。当我们提高打孔机打孔速度时，它们的使用寿命缩短，当我们将我们的高速分类机的速度从每分钟处理600张卡片提高到800张的时候，卡片本身开始变成碎片。伯肯斯托克不断地催促我，要我注意电子技术领域中的各种活动，问我是否真的想被淘汰。总是听这些絮叨真令人心烦，因为我不知道怎样说服父亲。但是，我知道不听这些话是愚蠢的。

不久以后，我得出了一个结论，即保护我们前途的聪明做法是雇用大批电子技术工程师。不管我们到头来是否试图将计算机和磁带派上商业用途，IBM需要了解正在发生的事情，电子技术领域的发展一日千里，战线又很多，因此我认为一小批电子工程师是不够的。我们需要足够的数量。但是，这发生在父亲委任我为执行副总裁之前，研发部门的人没有一个听我的话。设在恩迪科特的北街上的IBM主要实验室是一个十分奇异的地方。虽然有三四百人那里工作，但是整个实验室的核心是父亲称其为“发明家”的7位高级工程师。他们大多是自学成才，跟随父亲已有几十年。尽管实验室有一位经理，公司又有一位负责工程技术的副总裁，但是这几位发明家还是直接向父亲汇报工作。父亲实际上是总工程师。当他有一个设计产品的想法时，他便把这些老家伙当中的一两位召来，向他们讲他想要研制什么。然后，这些发明家便回去，用他们经常说的话来说，就是去“将它制成金属的”。每位发

明家都有自己的研究室和助手。每当父亲有一个必须解决的技术问题时，他喜欢使其中两拨或更多的人相互竞争。他经常对我说：“没有人聪明到有先知先觉的程度。”这种做法很费钱，但对开发产品来说很有效，因此我自己后来也采用了。

不幸的是，父亲的发明家当中没有一位懂电子技术。例如，设计“程序选择电子计算机”的那位发明家不知道如何安装真空管，不得不出去雇用刚出校们两三年的年轻工程师来做这项工作。这些发明家长期以来一直很成功，因而办事总是按老一套方法；他们对我因我们缺乏电子专门技术而感到的担忧嗤之以鼻。负责工程技术的副总裁实在是我的眼中钉，肉中刺。他是普林斯顿大学的一位毕业生，拥有电子工程学学位，从1930年起就同我们共事。他有他自己的极大创造力，在向科学研究计算领域推广我们的设备方面十分成功。当时打孔机在解决科研中的小问题方面很有用，我们的一种打孔机在科学家当中很受欢迎，以致被称为“穷人的埃尼雅克”。这位副总裁的问题在于，与其说他是位经理，不如说他是位工程师：虽然他对电子技术感兴趣，但是他始终没有真正明白，要想充分开发电子技术，公司必须在发展方向上进行根本性的改革。

我们当时所仅有的电子技术专家们远非公司的主流。他们的实验室在波镇哈德森河畔的一栋乡间老宅中，并且不得不同附近的公司打字机厂的工程师们合用。这些电子技术专家大多在战时搞过雷达。他们的头头拉尔夫·帕默曾经为后来成为国家安全局的机构执行绝密电子线路研究计划。

1947年和1948年。在波镇实施的主要计划是改进我所宠爱的603型计算机。这个小组还开始试制UNIVAC式的计算机和磁带。但是，当帕默要求获得人力和资金，以扩大这项工作的时候，负责工程技术的副总裁拒绝了。他认为这种工作只会耗费恩迪科特的主要实验室可以用来改进我们的打孔机的财力。恩迪科特的人们对一些项目寄予厚望。他们正在研制一种可以使用大型穿孔卡的新式机器。这种打孔卡有普通卡的两倍大，能够存储的信息要多得多，公司指望它帮助保住象《时代》杂志社这样的客户。

在探索电子计算技术方面IBM内部阻力重重，以致我们简单地收购埃克特和莫齐利的公司可能较好一些。具有讽刺意味的是，我们正好遇到了这样的机会。

1949年，他们的主要资助人有一次空难中丧生，没过多久，这两位发明家用光了钱，前来求助于父亲。为了他们的来访，我来到父亲的办公室。我对我从未见过面的莫齐利很好奇。他身材瘦长，不修边幅，埃克特截然相反，服饰非常考究。他们进办公室后，莫齐利就懒洋洋地斜坐在沙发上，把脚翘到茶几上——如果他想对我父亲表示尊重的话，这付样子真是糟透了。埃克特开始讲述他们的研究成果。但是，父亲已经猜出了他们的来意；我们的律师也已经告诉他，收购他们的公司是不可能的。

UNIVAC是我们寥寥无几的竞争者之一，反托拉斯法规定，我们不可以接管他们的公司。因此，父亲对埃克特说：“我不应当让你们走得太远。我们没法同你们作出任何安排；让你们以为我们有办法是不公正的。从法律上讲，我们已被告知我们不能这样做。”埃克特完全明白。他站起身来说：“非常感谢你们为我们花费时间。”莫齐利始终一言不发；他跟在笔挺的埃克特身后出了门。几个月后传来消息说，他们的公司被吉姆·兰德收买了。我们在打孔机方面长期以来的竞争对手兰德公司现在准备完成6台UNIVAC的订单。

604 型电子计算机的成功使我相信，电子业的成长将比任何人所预料的都快得多。象其前辈 603 型一样，这种机器是为了安装在普通打孔机上而设计的，就连它那笨重、维多利亚时代模样的黑色金属外壳都是如此。但是它的内部构造并不陈旧。帕默和他的一班人那时推出了一种设计得非常漂亮的产品，它使得对总爱烧坏或出毛病的真空管变得容易了。他们把每支管子及其辅助线路安装在一种标准的插入装置之中。这种装置可以按很低的成本成批生产。这样一来，每支管子在安装到机器里面去之前都可以彻底地检验；如果在机器处于使用状态之中时坏了，可以很容易地换掉。这种设计方案还使我们在顾客开始抢购 604 型计算机的时候增加产量成为很简单的事情。

1948 年中期，当我们初次推出这种机器时，我们曾经预料，在市场上卖上几百台就构不错的了。但是，到 1949 年底，我们已经安装了差不多 300 台，而市场需求显然将是几千台。604 型机的租金是每月 550 美元，同高级的机械电子混合型制表机差不多。但是，它能做除法以及另外一些由机械方法做起来耗资之多令人却步的工作。

但是，帕默的工作成就就是一个反常现象。

1949 年我当上执行副总裁以后立即彻底地回顾了我们所有的开发项目，得出的结论是，IBM 仍处于象中世纪一样的黑暗时代里。我终于对父亲说，我们的产品需要更新换代。那时我非常失望；因此，我十分粗暴地批评了他设在恩迪科特的研究机构。我对他说：“你在那里的人仅仅是一帮只会用螺丝扳子的工程师。你难道连这点都认识不到吗？用金属敲制成机器的时代已经一去不返。现在你进入了这样一个领域：你得使用示波器，并且了解电子管中的电流和扫描光束理论。你得进行理论性的工作；你得同有才能的人们一起进行这种工作。这些人的背景不同于我们现有的人员：你得雇用工程学毕业生，大批的工程学毕业生。”

我所批评的正是老爷子感到自豪的事情。他总是对人们说，IBM 拥有世界上最了不起的工程设计部门，他所信赖的唯有工程设计。但是，他没有直接回答我，而是按铃把秘书叫来，要求召见负责工程设计的副总裁。大约两分钟后他来了。父亲对他说：“我儿子告诉我，我们没有任何研究组织。这是真的吗？”

这位副总裁想了一会儿。他回答得很慢，并非能言善辩。他说：“我们有世界上最出色的研究组织，”就我而言，他这个人算完了。企业家们在生命中的某一时刻都会被问到这样的问题。他们要么勇敢地回答，结果被解雇或被提升，要么象懦夫一样地回答。他刚刚犯下一个严重的错误，因为父亲活不了多久了，我是决不要这位副总裁在我身边的。既然我知道我们缺少我们所需要的组织，他本应也知道。他了解研究工作和上程设计，本应对未来有足够的认识，因而明白我们的处境很糟糕。我想他是怕对父亲逼得太紧；他也许感觉到父亲不希望他这样做。但是，他有许多本可避免损失的方法。他本来可以说：“沃森先生，你们两个人都对。就我们迄今所制造的东西而言，我们拥有一个卓越的工程部门。但是，我们必须开始采用真空管和电子线路，我们几乎没有任何人懂得它们。”

要不是有了艾尔，威廉斯，我不知道父亲和我在工程技术上的僵持局面还要持续多久。那时他仍在负责财务工作。他进行了一项研究：对 IBM 和美国无线电公司、通用电气公司等成功的公司在研究与开发方面的开支做了比较。比较的结果表明我们落后了。这些其他的公司把 3% 的收入，即每百美

元销售额当中的 3 美元用于研究和开发。而我们只花 2 美元零 25 美分。

威廉斯拿着这些数字去找父亲。他说：“沃森先生，我不知道你是否意识到，我们在研究方面落后了。”父亲没有表态。但是第二天，他召集了一次经理会议，他说：“先生们，我一直在考虑我们的研究工作；我们在这方面做得不够。我要你们加强这方面的工作。财务大臣威廉斯先生可能会对你们抱怨说花钱大多。不要因此而裹足不前。我希望你们照我说的做。”

威廉斯是在我全然不知的情况下这样做的。父亲完全明白，这意味着将要大力发展电子业务。我望了房间另一边的工程副总裁一眼，开始考虑用谁来取代他，帕默不是适当的人选——如果让波镇的离经叛道者们的头头来当此重任，那将是对恩迪科特的“发明家”们的不必要的侮辱。此外，帕默在实验室里的工作也太重要了。我用了好几天才确定了我的人选；沃利·麦克道尔——恩迪科特实验室的负责人。麦克道尔同父亲有一些模糊的联系，因为他父亲是康宁镇上的一位医生，那里距离父亲长大的地方有 40 英里左右。他还是麻省理工学院的毕业生，是我们那时所仅有的几位这种人才之一。虽然他是与工程副总裁同一年来到我们公司工作的，并且受到保守派尊重，但是他的高瞻远瞩给我留下深刻印象。尽管他在聘用电子工程师方面没有经验，但是我认为·他能够做好这项工作。

提升麦克道尔和把另外那个人换掉都没有正式程序；我只等适当的时机向父亲提出这个要求。

1950 年 5 月，时机到来了。当时我们在恩迪科克参加百分之百推销员俱乐部会议。公司户外运动日那天，父亲和我到公司的乡间俱乐部观看体育比赛。我发现麦克道尔在网球场边上，便对父亲说：“爸爸，我们必须采取行动，扩展我们的研究计划。我认为我们应当从沃利做起。我们的人当中非他莫属。他获得过麻省理工学院的学位，这很重要。我认为我们担任研发工作的那个人没有这种能力，也认识不到有这种必要。”

父亲显然已经考虑过了，断定换人是必要的。他说：“这是个好主意。你过去和他谈谈吧？”

我绕过网球场，找到麦克道尔，问他是否愿意调到纽约，大量聘用工程师。他说：“你说的大量是什么意思？是几十位吗？这我呆在这儿就能做到。”

“不是，我指的是至少几百人，也许几千人。”

沃利吃了一惊；但是他同意了，于是我们任命他为工程部主任。他的前任继续担任副总裁；具有讽刺意味的是，由于卸除了承担责任的负担，他似乎自由了，劲头也来了，有效地支持了电子技术的研究工作，特别是在晶体管领域。与此同时，麦克道尔进行了招聘工作。起初吸引电子技术领域中的精英并非易事，因为我们还没有搞成什么东西。我们不能说：“来看看我们有什么吧。”我们的调子是：“来听听我们打算做什么吧。”但是，我们招聘到许多人，因为我要麦克道尔聘用任何有足够能力干好工作的人。我不在乎他们来自何处。因此，他网罗的人才形形色色——美国人、欧洲人、埃及人、印度人不一而足。其中来自迥然不同的文化的一些人干得很糟——我们所聘用的英国人和美国人的成功率较高。但是，在我们获得足够数量之前，这无关紧要。电子计算技术中的问题十分多样和难以解决，因此我们没有足够的人进行这项工作便一事无成。一旦我们拥有这么多人，就可以进行筛选。多亏麦克道尔的努力，在 6 年时间里，我们的工程师和技师就从 500 人增加到 4000 多人。

我们经验丰富的销售经理和计划人员抱着极端怀疑的态度看待这次招兵买马。这些负责推销的硬汉是我们公司的核心。在他们看来，在打孔机象热蛋糕一样畅销的情况下，我们急忙进入电子技术领域是不合理的。他们取笑我们招聘的麻省理工学院的新型人才是“自以为很有学问的人”和“不切实际的文人”。但是，父亲让我们做我们的事情，尽管我后来发现，他密切地注意着我们的工作。沃利·麦克道尔调到纽约之初，每天上午 11 时 30 分，一位小店员会把两盒午餐送到他的办公桌旁。

11 时 35 分，父亲走进门来坐下，打开一个三明治一边吃着，一边向他询问工作情况。当时我始终不知道这件事；但是在几个月中几乎每天都是如此。

朝鲜战争爆发之后，我们终于开始生产电子计算机。那是 1950 年 6 月；当时父亲在欧洲忙着创建 IBM 的国际贸易公司。他打电报给杜鲁门总统，说公司的人力物力任凭政府使用，指名要他们同我联系。我派伯肯斯托克到华盛顿去了解我们能做些什么。我知道他会主动表示，公司愿为应付这场战争而制造一种计算机；我认为这是好事。在我看来，假如我们能够按照政府合同制造几台一个类型当中唯一的一台计算机的话，我们将能够初露锋芒。

1950 年秋季，伯肯斯托克把时间全用来走访五角大楼的各个办公室，参观政府的实验室，以及同国防工业承包商接洽，询问他们在计算方面的需要。他把一位名叫赫德的数学家带在身边。赫德是 1949 年从原子能委员会的橡树岭实验室跳槽到我们公司的。他对科研计算了如指掌；实际上，他曾经在向工程实验室和研究机构推销打孔机的活动中充当先锋。

他们考察了许多同国防有关的领域——原子能、导弹、密码破译、天气预报、军事演习等等。他们发现，工程师和科学家们迫切需要高效能的计算机。那时由于朝鲜战争，美国有一种严重的紧迫感。虽然第二次世界大战结束才 5 年，但是我们的军队已经完全被遣散——我们的军人重新过上平民生活，我们的舰队处于备用状态，我们的坦克和轰炸机已被拆毁。由于朝鲜战争占用了我们仅有的常设军队，人们担心俄国会乘机在欧洲或世界的某个别的地方发动攻击，因此，1950 年秋，急急忙忙地实行了重新动员和重新武装，在伯肯斯托克和赫德四处奔忙的同时，朝鲜的局势越来越糟——11 月间，中国人发动了一场猛烈的进攻，把我们的军队赶出北朝鲜，赶到朝鲜半岛的南部占三分之一的地区。

鉴于令人悲观的局势，伯肯斯托克和赫德所提出的计划比我所预料的大胆得多。他们说，我们应当制造一种可以应用在他们所研究过的所有国防用途之中的全用途科学计算机。赫德对我说：“它大概不能解决任何人百分之百”的问题。但是它将解决其中百分之九十的问题。”他认为，我们将能力多达 30 台的这种机器找到主顾。

这个主意从两种意义上讲是激进的。从技术上讲它是激进的，因为那时大概总共才有 6 台电子计算机，除埃克特和莫奇利外，大多数设计者所考虑的仍然是一个类型的机器只制造一台。从财务上讲，它也是激进的，因为伯肯斯托克和赫德要我们自己支付设计费用。伯肯斯托克指出，倘若我们接受政府资助，我们将不得不向政府提供大量有关资料，以致我们的专利地位永远也不会牢固。

我问道：“这要花多少钱？”

他说：“设计和制造样机要花 300 万美元。整个计划的费用将是这个数

目的二四倍。”

他所谈论的是公司历史上远远超过其他计划的耗资最多的计划：是父亲的“程序选择式电子计算机”费用的10倍。我要求进一步了解这种机器。于是，1951年元旦后不久，我们在我的办公室里举行了一次会议。只有威廉斯和我是与会者当中的非技术人员。赫德、帕默和伯肯斯托克把他们的皮箱放在桌上，取出里面的新型计算机设计图。这种计算机是用电线连接起来的一堆令人迷惑不解的黑箱子。在几年的努力之后，关键时刻终于到来。我们有这笔钱；我知道，我们只要说这项计划对战争的胜利是有益的，就能对父亲和其他经理们证明其合理性。我不想征求我们的推销和市场调研人员的意见，因为他们一旦知道我们想干什么，马上会表示反对。这也不是我能够同父亲详细讨论的一项决定——我自己的了解是粗略的，因此我绝对无法回答他肯定会提出的问题。因此我只好自己干。我有一屋子有才能的技术人员，他们个个情绪激昂，跃跃欲试。不过，这是一笔300万美元的赌注，同公司两年前的全部研究预算数额一样大。因此，我对伯肯斯托克说：“咱们继续干吧。但是我希望你会帮我一个忙。把这些计划书清理一下，然后你和赫德出去试试，看看我们能否找到订购这种机器的订货单。”与此同时，为了对付销售部门的怀疑论者，我们为的新型计算机取了一个充满爱国情感的名称：国防计算机。

在伯肯斯托克和赫德外出推销之前，我们必须确定这种计算机的价格。公司里没人知道怎样为电子计算机订价。因此，帕默和手下人计算了一下我们购买真空管要花多少钱，在此基础上增加50%，得出每月租金8000美元。然后，伯肯斯托克和赫德走访了他们曾经去过的所有国防工业实验室，宣传“国防计算机”将具有的新优点。客户们订租很踊跃。不到两个月，我们获得了11个客户的订单，还有10个可能的客户。有了订单，威廉斯和我将计划提交给父亲。父亲没提任何问题就批准了。

许多人有这样一个印象，即父亲和我在采用电子技术的问题上始终有分歧。比如那次他把负责工程技术的副总裁叫来。但是，奇怪的是，除此之外，电子技术是我们没有争论的唯一重要问题。我认为，假如没有我的努力，父亲最终也会使IBM采用电子技术，因为他喜欢运算速度。在“国防计算机”问世之前，父亲参观了由他捐款设立的一个哥大实验室。那里的研究人员正在试验高速电路。他回来之后顺路来到我的办公室，我看到他那副兴奋的样子。他说：“你应该到那里去看看。我不知道那是什么东西，但是那个人每秒钟做了20万次运算！”但是，正如事情的结果所表明，我认为父亲打定主意要把采用电子技术的机会留给我，“国防计算机”是他让我作为一名经理所冒的第一次巨大风险。

这项计划一上马，生产一种新型电子计算机的想法吸引了我的想象力；这完全超出了我所认为的商业活动的的能力。我认为“国防计算机”计划类似于赖特兄弟所做的事情。他们想飞，却遇到了许多障碍。他们遇到了功率问题、如何使机翼具有提升力的问题，以及如何控制机翼的问题；他们遇到了如何起飞的问题。他们必须研制高效率的螺旋桨；当他们试图按照轮船的螺旋桨仿造的时候，发现它根本不能用；水和空气是不可相比的，这些问题都是各不相同的；假如他们不能解决其中的任何一个问题，他们就永远也飞不了。尽管如此，这兄弟俩，加上来自他们的自行车铺的一名助手在短短7年左右时间里解决了其中的每个问题。

我们所面临的问题同样复杂，尽管我们的人比他们多几百，经费也多得多。我们即将放弃穿孔卡——一种我们十分了解的速度较慢的媒介——采用一种我们所不了解的速度百倍于此的东西。我们正设法开发逻辑电路、存储电路、磁带处理装置、记录头、从穿孔卡向磁带转移资料的技术，并且同其他制造厂家共同开发真空管和磁带本身。帕默的实验室旧楼装不下，占据了另外一座楼房，它就在我们的土地上，濒临哈德森河，原是一座制酸工厂。我们将其修建成我们的真空管和电路研究实验室，而所有磁带开发工作则在原先的房子里进行。我们实质上是在学习一种全新的行业。

在我看来，这一切是奇妙的和惊人的。那时只要到波镇来，就会感受到工程技术上的根本性变革。在恩迪科特的实验室给我的感觉总是象一座沉闷的博物馆——在那里，新的构想很少，并且必须严加保密。而波镇则是个完全开放的地方——构思似乎象空气一样多，给人留下前途无量的印象。恩迪科特的老“发明家”们彼此分离地工作；而在波镇，人人都相信合作是推进复杂的电子技术项目的唯一途径。所到之处充满了想象力和发明力。我记得有一天，我走进实验室，发现一台吸尘器被安装在一台磁带机的底座上。我问工程师詹姆斯·韦登哈默这是干什么。他对我说、他有一个想法，即利用吸力防止松弛的磁带被弄乱。这是一个十分聪明的构想。至今所有高速磁带驱动器都是照此设计的。

随着“国防计算机”的进展，公司的其余部门越来越多地参与了这个项目。这个项目赢得了一些重要的盟友，包括雷德·拉莫特（他已经当上负责销售的副总裁）和打孔机生产部门的销售经理文·利尔森。我一直等着父亲就研制这种机器一事对我进行事后指责。但他始终没有这样做，而是在项目进行了一半的时候公开为它祝福。他在1952年4月的年会上向股东们宣布，IBM正在制造一种电子机，其运算速度是程序选择式电子计算机的25倍，将同平时的产品一起出租和维修。我可以肯定他是有疑虑的。3月间，他同整个董事会一起来到波镇观看“国防计算机”的样机。负责展示这种机器的一位工程师有些得意忘形，说未来属于电子计算机。我后来得知，父亲看来对电子计算机如此受重视感到不安。但是他始终没对我提这件事。要是在一年前，他会说：“难道没有人已经告诉这个年轻人，本公司的前途仍然在生产打孔机上面吗？”我想他已开始意识到电子和电脑工业时代就要翩然降临了。

第十九章

父亲这个时候已是 70 多岁，做事有些力不从心了。他每天早晨来上班的时间越来越晚，午饭后还要在办公室隔壁的接待室里休息一两个小时。他把一条毯子放在那里，午睡时就拉过来盖在身上。秘书们一直为他保守这个秘密，因为父亲喜欢给人留下一个精力充沛的印象。当他在公开场合露面时，他是个尽善尽美的演员，即使是身体不舒服时，他也总是挺拔地站着，象一个比他年轻 30 岁的人那般步履矫健。有时他真象是能从工作中汲取精力。比如说吧，在我们参加讨论会时，他会告诉我，他累极了，必须躺下来休息。可是在离开会场往电梯走的路上他会遇到久违的什么人，并开始和人家谈起工作上的事来。父亲能够就这么站着谈上 20 分钟，不但不嫌累，好象连他原来的疲劳也消除了。

可是我清楚，他不再象从前那么强壮了。我开始保护他的健康。每次我们一起乘火车，半夜醒来我总是要去看看他有什么不妥。记得有一次，在从印第安那到华盛顿的旅途中，我把头探进他的包厢里看他，发现他不见了。我穿上衣服找他。后来我发现他正在车箱通道里来回地走，西装笔挺，扎着领带。“你没事儿吧，爸爸？”我问。

“没事，我感到有点不大对头，所以起来散散步！不过真的没什么。”

也许他夜里醒了，觉得自己快要离开人世了。现在我知道老年人都会有时出现这种感觉，在夜里猛地惊醒，不知道是不是自己的生命已走到尽头了。他需要借散布来驱走这种感觉。

1950 年的一天晚上，我和他一道去参加一个宴会。在宴会上，他的讲话很失败。共济会要在巴尔的摩饭店为他颁奖，而他除了在草稿上潦草地写下了几点演说题纲外，几乎没做任何准备。他以为凭这个题纲就能展开他的讲话，然而，这是一个 76 岁的老人所不能做到的，看着他把演说草稿翻来翻去，我为他感到难堪。讲完之后他问我：“你觉得我讲得怎么样？”

我说：“讲得不错，爸爸。可是您知道，象演说这样的事是您力所不及的，您不该再做大多的演说了。”我告诉他，如果他以后每次讲话只发表两三分钟的精辟见解而不是做长篇大论，他就能成为商界人人崇敬的人物。从那以后，我尽我所能避免让他在公众面前陷入困境。当我们的下一届年度大会的日期迫近时，我跟他讲清楚，如果有棘手的专家、内行们用无休止的问题向他开炮，那么，由我来对付他们。父亲对此完全同意，他认识到自己有点力不从心了。私下里他还是坚持由他说了算，不过每年一度的年会上，他都让我发挥比上次更大一点的作用。

我从没这么想过：“这老家伙到底什么时候才告老还乡？”记得有一次乔治·菲利普斯对我说：“汤姆，你知道，你父亲已经 77 岁了，他已经平安渡过一般人易患心脏病和癌症的年纪。如果他要得这些病早得了。现在看来，他会相当长寿的。”我想：“嘿！那不是再好不过了吗？”

我从不感到，他不肯退休，是对我的妨碍。大多数时候，他使我的生活内容更加有意思，因为现在我可以给我的老父亲一些帮助，并因此得到他的感激和赏识了。只有当我俩之间发生了极大的摩擦时，我才会回到家里对奥利夫说：“真希望爸爸能退休，不再插手这里的事儿。”大体上我愿意让我留在这儿。后来，认识了 IBM 董事会成员迈阿斯克·莫勒，我们成了莫逆之交。他和他父亲之间的情形几乎同我们一样，老莫勒创建了丹麦哥本哈根的

A·P·莫勒股份有限公司，它是世界上最大的海运公司之一。迈阿斯克接替了他父亲经营公司。老莫勒大约 90 岁了，身体越来越虚弱，常常得住进医院治疗。不过，他会跳下病床，直接跑到办公室里，取消迈阿斯克已发出的全部指示。迈阿斯克的妻子有一次对我说，如果莫勒先生再活上几年的话，那么需要住进医院的就不是他而是迈阿斯克了。但是迈阿斯克却对此很容忍，因为和我一样，他对他的老头子也特有那种固执的忠诚。

我希望我和父亲的关系是这样的：我可以走进他办公室，把脚翘在桌子上，和他共谋 IBM 的前程。到了 50 年代左右，我认为我已学会了如何经营企业。我懂得我们所做的一切，有威廉姆斯和其他年轻人的精诚协作，并且知道我要使 IBM 向何处走。但是父亲还是不肯放松对我的扶持。我还只是个执行副总裁。他清楚地表明，如果我想担负更多的责任，那我必须一路同他斗下去才能得到。有一次我向他抱怨他对我的苛刻，父亲咆哮道：“我并没有多长时间能教你了，这是我知道的唯一能教会你的办法！”他决心不停止他的教育，直到他检验了我，冶炼了我，按照他的模子塑造出另一个我。

父亲和我的见面通常是在我劳碌一整天、快要下班的时候。他只有到了黄昏 5 点钟左右才真正开始来了劲头，而那时正是我要赶火车返回远在格林威治的家中的时刻。总是在我正要回家时，蜂鸣器响了，我疲惫地坐在那儿，听父亲对我宣布一项决定，而他的决定肯定要和前一天已商量好的方案恰好相反。比如，他会说：“我要派法威尔到克拉马祖去。”

我会说：“爸爸，这件事咱们不是已经谈妥了吗，并且已经说好不让法威尔去克拉马祖。”

“哦，我进一步考虑了一下，改变了我的看法。”

“可是我已经告诉了法威尔，说他……”

“你不应当那么做！”他会说。然后我们会一道去看赛马。

我们最激烈的争吵不是发生在外人可能听见的办公室，而是在东 75 大街我父母的寓所里。要是我需要留在市内参加晚宴，或是要出席第二天清晨的一个什么会议，我就不再赶回格林威治了，而是去父母那里过夜。我还是睡在战前属于我的那间卧室里。现在回想起来，我不清楚自己为什么总要那么做。对父亲来说，这所宽敞、富足的房子代表着他一生中所追求过的一切。而对我来说，它只带回我做 IBM 推销员时在这里生活过的不太愉快的回忆。

我的父母还是常在晚间出去参加一些社交活动，不过我有钥匙，可以自行进入房子。俭朴的母亲从不雇用夜间帮工，除了门厅里一盏 10 瓦的昏黄的小灯外，其它的灯也一律是关着的。进了门，我总是先扭亮几盏灯。厅里有漂亮的大理石旋转楼梯，墙上悬挂着父亲喜爱的那种巨幅油画，上面绘着暗色的景物和懒洋洋的奶牛。二楼有一间很大的起居室，墙壁是镶板的，大扶手椅上罩着栗色的椅垫，当然还有必不可少的波斯地毯。桌子上摆满了家族成员的照片，还有世界各国的领导人题赠给父亲的照片。富兰克林·罗斯福和丘吉尔的照片被尊放在壁炉架上。

我的房间还要再上一层。它舒适，宽敞，看起来就象一间普通的客房。我总是一进屋就上床睡觉。等到我的父母结束聚会回家来时，我早已进入梦乡了。父亲会借口向我道晚安而叫醒我，在我床边的椅子上坐下，问我过得怎么样，开几句玩笑，然后他会话锋一转：“顺便提一下，儿子，我想再管管西销售区，就管这一次。”

他从不顾我是不是已在一个环节上花了很多时间并且已经解决了问题，

只是说：“我对这事处理一点都不满意。”于是我千辛万苦一砖一瓦建造起来的大墙就整个地在我面前坍塌了，我爱这个老家伙，他也知道我爱他，但是我没有那个时间或精力去重建他捣毁的墙。我会立刻从睡梦中清醒过来，和他寸步不让地斗争。

其实，最佳战略莫过于让他自己打消念头了，如果是在早晨九点钟，并且我刚刚度假归来，或许我会有心情对他说：“让我再考虑考虑。”不过通常都是我猛烈地回击过去，于是就爆发了一场大战。

母亲能听到我们怒气冲冲的吵嚷声——“现在听我来告诉你是怎么回事！”“不要那样跟我说话！”争吵会是在凌晨一点半，母亲最后不得不起床劝解。我还能想起她穿着睡衣站在门口，头发因睡眠的关系蓬蓬松松的样子。她从不偏袒我们中的任何一个。她总是说：“小伙子们，拜托你们快去睡觉行吗？”

我和父亲的争吵常常是以眼泪告终的。我们流着泪互相拥抱，然后精疲力尽地各自睡觉去。我们总是发誓再也不吵架了，可是不出两三个星期，肯定又会有新的意见分歧，继而上升为白热化的争论。我和父亲就这样互相折磨着，却不曾停战讲和。记得有一次在我的办公室里，我们之间爆发了一场恶战，我逃出了房间。走廊的尽头是父亲的一个远房表弟查利·洛夫的办公室。我闯进查利的门，也不管还坐在桌前的查利，倒在沙发上失声痛哭起来。查利当时肯定很吃惊。不过他是个很能理解别人的人，静静地问我发生了什么事。

“查利，”我问他，“在你成长的过程中，你和你父亲常常大吵大闹吗？”他说：“那当然。”这话听起来很安慰。

父亲不断地试图改变我，我也不断地试图改变他。我希望他亲切随和，不那么挑剔，而他却做不到。他希望我是个顺从、温驯，不那么具有反抗性的儿子，这个我也做不到。我们都想要对方所不能给予的东西。母亲则尽她所能缓和事态。有时她背地里同我谈起这些事。她总是说：“我比你父亲年轻得多，对他的倔强和固执也深有感受。我也知道，你不得不一切服从他的安排。可是，你一定得记住，你父亲已是个古稀老人了，大动肝火对他没什么好处。如果正当你们争吵时他出了什么事，你会一辈子后悔的。我不知道你们这些争吵是怎么开始的，也不知道你怎么做才能消消他的火气，但是我请你一定要尽全力，千万不要让事情变得太糟。”

事实上，我能做的简直微乎其微，这也就是我们的争执令人深感不安的原因所在。我和父亲的争吵凶猛、野蛮而又不可抑止。父亲钟爱我，盼望我飞黄腾达；我钟爱父亲，希望他平安度过晚年，没有创伤，没有窘迫，没有伤害身体的操劳。可是尽管我一直努力不辜负他的期望，他对我却从没有满意过，因为，从来没有哪个做儿子的能完完全全地获得父亲的欢心。每次当他批评我时，我总是发现，要忍气吞声简直是不可能。

到了那时，我对自己经营 IBM 的能力已是相当的自信，令我不太相信的是如何对付父亲。我们在业务上的分歧多半是因为现在我比他更精于管理扩大后的 IBM 了。我们的失意越做越大。战后我回来的那年，我们的生意成交额是 1.4 亿美元，到 1952 年，这个数字增长了一倍还多。父亲常常在两者之间无所适从：一方面是随着经营规模的扩大而开始出现在我们帐面上的巨额款项，另一方面是他那套只适用于现金交易的小公司的管理方式。他说：“象你和艾尔·威廉姆斯那样管理销售根本不对。”我问他指的是什么。他

告诉我，做我们这行生意唯一的途径是让支公司和地区经理阅读所有的信号报告。所谓信号报告就是推销员在遇到一个可能的主顾后写来的书面报告材料。父亲当年在做地区经理时就曾阅读了每一篇信号报告。我不得不对他解释，他的要求在今天是行不通的，我们的推销员平均每人每天交上来4个报告。大点的办事处有40个推销员，一个销售区每天有近4,000个信号报告。如果地区经理必须把这些报告都读完的话，那他就别想干别的事了。“现在我们是大公司了，大公司有大公司的难处，爸爸！”我不断地这么提醒他。”

也是由于他那一套落后的管理，他不愿意贷款。我们当时正在建厂，准备制造供出租的计算机。这项投资几年内就可以为公司赚回大把的钞票，但为此我们首先需要大量资金。父亲十分愿意公司发展壮大，却不愿意借款，经历了几次经济萧条之后，他感到必须要留有足够的流动资金来抵偿到期的债务。

1950年我们有8,500万美元的赤字，并不算多，因为我们只需付2.5%的利息，并且可以用出租业务的稳定收入来抵消。但是父亲一开会就没完没了地唠叨。“我总是放不下那笔8,500万美元的债，”他说，“这笔钱一直困扰着我。欠债这种事情是不能一笑置之的。我们必须时刻记着，我们还背着债务。”

父亲为IBM的发展寻找资金来源的方法是把利润重新投入生产。这也不是那么容易做到的，因为他一贯坚持给IBM的股东们分数目很大的红利。年复一年，父亲靠着机智的财会手段避免了投资和分红两方面矛盾的直接冲突。他用股票而不是用现金来支付红利。也就是说，如果你拥有100股IBM的股票，到年终分红时，你可以额外再增加五股。与此同时，父亲的财务人员在IBM的资产负债表上，给新发行的IBM股票标上5美元的名义价格。其实其市面价值每股在200美元左右。通过这种方法，只需动用IBM利润的一小部分，就可以把IBM的资产负债表结算清楚了。

这是很巧妙的一招。我们的赢利不断增长，股东们没有任何风险，可以高枕无忧。但是纽约证券交易所的权威们却为此忧心忡忡，因为如果有经营不善的公司也象IBM一样，用发行新股的方法分红，借以掩盖他们无钱可分的事实，那么这些权威们将毫无办法。于是纽约证券交易所的老板埃米尔·施莱姆开始对此实行管制。他规定，所有新发行的用于分红的股票面值须与它的市面价值相一致。

父亲对此感到难以接受。每年春天，当申报年度红利的季节来临的时候，父亲总是系紧腰带，说：“唔，我又得去华尔街一趟，跟埃米尔·施莱姆摆平帐目的事儿。”1949年前后他开始带着我一同去。“要是你愿意，跟我一起去吧！不过记住：不要多嘴多舌。”他说。

等到了埃米尔那里，他说：“埃米尔，我想请你看看我们公司去年的经营记录。”施莱姆是个魁梧的大块头。他很想抵制住父亲这一套，可是不知什么原因，父亲总能用花言巧语把他哄骗住。施莱姆会抱怨：“真搞不清为什么我会容许你这么干。这样一来我只得也答应别的公司这么干了。”

“我的公司和别的公司不一样！只要看看我们的资料就知道了！”

最后施莱姆会让父亲再得逞一年。

1951年。施莱姆退休了，交易所换了一个新头儿名叫基恩·芬斯顿。他原是康涅狄克州的一位大学校长。一年前的一个工作午餐会上，芬斯顿同我有过一面之交。他打电话给我说：“我的人把你父亲和他的股票分红的故事

讲给我听了。我花了几个小时仔细研究了这个问题，认为我们不能允许你父亲再这么下去了。请你制止你父亲到我这里来，新官上任，我不愿把第一把火烧在我们最受尊敬的一位企业家身上。”

我告诉了父亲。他说：“荒谬！真荒谬！”这一次我识趣地什么也没说。过后，我一次又一次反复地跟他讲这件事。最后他说：“好吧，这次由你去交易所，争取得到一个最好的结果吧！”从那以后，他一直把基恩·芬斯顿说得一钱不值。他对人说：“你知道芬斯顿那家伙，他脑筋不大正常，他根本就不懂得金融。”不过我却很欣赏芬斯顿的勇气。父亲去世后，我请他加入了 IBM 董事会。

我们需要借款，因为即使把赚来的每一分钱都投入再生产的话也还远远不够。

IBM 每个人都清楚这一点。如果父亲对负债不那么深恶痛绝，事情也许就会顺利得多。可是不然，威廉姆斯，拉莫特，还有几乎所有的人都来找我诉苦：“你说该怎么办吧，你父亲不愿再多借一分钱，而我们急需这笔款子。”

没有人敢去说服他，于是我不得不去。我一去找他，父亲就说：“我们现在之所以需要借钱，全都是因为你们大手大脚胡乱浪费的缘故。”我花了相当长的时间才找到能说服他的突破口。我假装告诉他说：“好吧爸爸，现在我们不必再借钱了。不过我们不能再雇用更多的推销员了，因为我们手头的订单已经足够我们应付一阵子了”

不雇推销员，那简直如同杀了他一样。父亲自己就曾经是个推销员，并且相信，推销员的增多意味着企业的增长。他于是就会妥协：“再给我看一眼那些贷款数目。”然后他会指示秘书为我俩同银行约好时间，去借比威廉姆斯他们预想的数目还多的钱。

我和父亲遇到的最棘手的事情莫过于反托拉斯运动了。杜鲁门政府对大企业很苛刻，那时最高法院几乎在每一起反垄断的官司中都大获全胜。

1945 年它打破了奥尔古公司对铝业市场的控制，几年后又迫使联合鞋业机械公司分化为几家小公司，并引入外来竞争。我们知道，政府早晚会来找我们的麻烦的。在美国，几乎每家公司的财会部门都使用着我们的设备，连联邦政府的各部门也不例外。我们凭优质的服务获利，公司的增长幅度和利润都是惊人的。我们的税前纯利高达 27%。可是，尽管这一行业如此有利可图，我们遇到的竞争却少得可怜。我们仍然占据着 90% 的打孔机市场。在最高法院眼中，这就是 IBM 垄断整个行业的铁证。二战刚刚结束，他们就开始调查 IBM 了，派人四处打听我们公司的事。有时调查似乎已不了了之，往往正在这时我们又申报了比往年更高的赢利数字，或者反托拉斯委员会打赢了什么大官司，他们就又打上门来。

父亲对此事的处理不甚冷静。在任职现金出纳机公司的时代里，他曾因违反了反托拉斯法而锒铛入狱。父亲怎么也忘不了当年的痛苦经历，它严重地挫伤了他的自尊。如今 30 年已经过去了，而他的伤口仍未愈合。他发誓无论怎样我们也要斗争到底。大多数企业家对父亲表示同情。IBM 的成功不是因为我们把别人挤出了行业圈，而是由于我们拥有优质的产品，天才的推销员，无数满意我们服务的主顾（其中也包括联邦政府），也由于我们二直把实力集中在打孔机上，父亲不明白这些有什么不好。为什么非要制订这么一项法律来禁止一个伟大企业的建立？如果这些不是非法行为，那么为什么 IBM 要遭到围剿呢？关于反垄断法父亲最不能接受的一点是，即使你没犯任

何过错，法律也认为你有罪。最高法院要制裁我们，就因为他们认为市场上同我们竞争的对手太少了。

父亲坚信自己有理。他用报纸的整个版面发布广告，赞扬自由企业制度。他告诉政府，我们会全力配合他们的调查，因为 IBM 一向光明磊落，没有任何需要遮掩的东西。他把上千页的文件交给政府检查，并花了很多时间去找政府的律师，耐心地解释他的经营哲学和 IBM 的经营实践。有时最高法院真把父亲气得够呛。比如说有一次，他们派人来自称是反间谍活动专家，翻阅了我们的外贸记录。但是父亲忍受了这一切，期待着政府最后能承认 IBM 的清白。他不仅希望政府能停止对我们的明查暗访，还希望他们能公开宣布 IBM 无罪。在一次会议上他说：“如果他们承认我们没有违法的话，最好的方式莫过于把这一事实公开宣布，并在声明中指出我们的宗旨一向是为顾客提供优质服务，以及为职员谋求更高的薪水及其他待遇。这样一个声明会使公众看到，当最高法院了解了事实真相时，它是站在正义一边的。

但是调查还在无休止地拖延着，最后父亲要求与司法部长汤姆·克拉克见一面。父亲认为我们可以说服他，让他停止对我们的穷追猛打，免得最后法庭相见。象多数反垄断的案子一样，这个案子的关键就看你给市场下一个什么样的定义。父亲把这个任务交给了我，为了便于司法部长理解，我画了一张图表，把整个财会系统的结构用一个金字塔的形式表示出来。那张图是这样的：

打孔机

加法机，记帐机，银行提款机

铅笔和帐本

这里面的道理很简单，如果你把全社会的所有商业活动定义为市场，那么我们的竞争对手就大多了，而且绝大部分的市场不属于我们，而是属于普通造纸笔的企业。相比之下，IBM 就显得很小了。为了说明这一点，我列举了几个政府统计数字：国会成立的一个委员会曾做出这样的估算，全美国的财会记账工作有 16% 是由 IBM 生产的机器来完成的；根据商业部统计的数字表明，IBM 在整个办公室和商用机械工业工人全部的人/小时工作量中只占 9% 的比例。父亲自己估计的比例还要小，即 IBM 只负责全美工商企业全部数字运算的 2%。“我们不是整个垄断势力。”我告诉司法部长，“事实上，我们所做的还远远不够呢。”

“父亲指出，如果给他机会去夺得经营这个金字塔中其它办公设施的生意，他会毫不犹豫地一一拒绝。多年来，人们一直竭力把这样那样的机器的专利权卖给他，他曾有过吞并安德伍德打字机公司、爱科特·莫奇利计算机公司以及其它一些企业的机会。1922 年，约翰·帕特森去世以后，国家现金出纳机公司的投资银行提议，让父亲把 IBM 和出纳机公司合并，同时管理这两家公司。父亲把这些机遇全部放过了。他对司法部长说，这足以证明他不是个垄断资本家。

最高法院当然不考虑这些情况。但是它们反映了父亲思想的一个重要方面。就象有一次他对我母亲所说的那样：“我不是什么天才，我只是在某些方面表现得比较聪明而已——但是我把力量都集中到这些方面。”他一直关注着其它产品和公司的动态，但他坚持认为打孔机最有潜力。他总喜欢引用一句谚语总括他的哲学：“有志者事竟成。”如果不是他那么钟爱打孔机，IBM 也就失去了奋斗的目标，也许就会象雷明顿·兰德公司那样，成为一家

巨型的大杂烩企业。有时父亲把力量集中得太过分了，例如，1941年，他拒绝购买静电印刷术的专利，我们差点为此失去整个计算机生意。静电印刷术的发明者切斯特·卡尔森在父亲拒绝他之后找到另一家公司，即后来的施乐公司（Xerox）。这是我的老父亲一生中失去的机会中最令人痛惜的一个。

我的金字塔图表并没有说服司法部长。我无法责怪他，因为连我自己部不大相信那张表。大概最相信他的人就属父亲了。那是因为只有父亲把那个金字塔看作是一个广阔、开放的市场。他真的认为使用打孔机进行财会结算有无限的潜力。他会告诉别人。会计机有朝一日会取代纸和笔——正如今天的私人电脑的作用。但是汤姆·克拉克不这么看。他听后只是说：“我们认为打孔机工业是与你所说的那些都无关的行业。”当然，如果那样说的话，我们确实是在垄断这个行业。

如果父亲在反托拉斯的问题上表现得更通情达理一些的话，这事儿大概早就解决了。最高法院认为我们需要竞争。这个要求不能说是太苛刻，他们并没有让我们把IBM分解成几个小公司。他们要求的不多，只要我们稍微放松对市场的控制，准许别人生产一些我们的专利产品，在出租之余也出售我们的机器，这就足够了。剩下的事会由市场竞争自然而然地完成的。这意味着我们的经营将不得不作一些大的变动，不过我认为比起上法庭打官司来，这个结果要好得多，自从19世纪30年代以来，政府打赢了90%以上的反托拉斯案子。如果我们输了，法庭就会宣判分裂IBM。可是当我提议了结这件事时，父亲坚决不同意。对他来说，和解无异于承认我们有错。

我们的律师只是使情况变得更糟。

IBM惯常所用的法律事务所的律师们认为我们应该了结此事，当初是他们说服了我应当这么做。可是他们没有象我所期望的那样，同父亲据理力争。让我父亲认识到他的错误是相当不易的。他被反托拉斯运动搞得心神不宁，把每一个同意他的观点的人都视为知己。他在华盛顿另外雇佣了一名律师约瑟夫·奇南同最高法院谈判，奇南是个退休的联邦法官，却不过是个卑鄙之徒，专门代人贿赂官员，疏通关节。他对父亲说：“对付这种事总是有办法的，沃森先生。”随后他寄来了一张令人叹为观止的帐单。然而调查仍在继续。到了1950年前后，父亲又请了第三位律师，总算使我松了一口气。这位罗伯特·帕特森法官，曾任杜鲁门总统的第一任国防部长，是个了不起的人物。帕特森一进门就对父亲说，这种事不能靠贿赂官员来解决，必须打发奇南走路。

父亲把帕特森安排进IBM的董事会。我由衷地希望他能最终说动父亲。

1950年父亲在欧洲时，帕特森特意赶去同父亲在一起。我问他会不会劝说父亲了结我们的案子。他和父亲共同度过了半个夏天。这期间我没有接到他任何消息。当帕特森终于回来后，我请他吃午饭。“你说服了我爸爸没有？”我问。

“实话告诉你，”他说，“我没有。”

我简直不相信自己的耳朵。“你开玩笑吧？你在那边足足呆了六个星期！你都干什么了？”

“汤姆，”他说，“你爸爸的意志不是那么好左右的，尤其是当他不想被人左右的时候。”我完全清楚这一点，不过我一直寄希望于帕特森替我闯这道鬼门关。也许帕特森可以最终说服我父亲改变主意，可是他再也没有机会了。最高法院于1952年1月21日对IBM提出起诉。第二天，帕特森死于

空难。

父亲和我象是陶醉于相互间的争执，甚至连我晋升为 IBM 总裁这种值得庆祝的事也免不了了一场恶战。到 1950 年时，艾尔·威廉姆斯和我实际上掌管着公司的日常事务，父亲只是时不时地插进来，检验我们的工作，或是为重大问题作决策。他大部分的时间都花在 IBM 国际贸易公司上。乔治·菲利普斯仍旧作用于我和父亲之间，这种状况与往常一样对我们毫无益处。每当威廉姆斯和我准备做什么事时，我们先对菲利普斯说，他总是表示赞同。可是当他把我们的决定告诉父亲时，父亲会说：“这简直太荒唐了！”于是老菲利普斯左右为难，我并不怪罪菲利普斯，他对父亲是绝对的忠诚，每个人都需要身边有几个象他这样的人。可是时间到了 1951 年的春天，我在全力以赴地推进国防计算机的进程，频繁地出现这种事儿就太牵扯我的精力了。有一天，忘了是因为什么，我一阵暴风般地闯进了父亲的办公室。“他妈的！”我吵道，“你就让你的秘书做公司总裁好了。他每次都同意我的做法，可是跟你商量了之后，总要再回来推翻他自己的决定！”我父亲把我支到他午睡的接待室里，然后把菲利普斯召进他的办公室。两人在里面嘀咕了一阵之后，他把我叫进去。他们都转过身面对着我。父亲说：“我们已经决定让你做总裁。”我本以为得继续同他斗，却没料到他们做出这个决定。见我一言不发，父亲问：“怎么了？这个位子不是你梦寐以求的吗？”

我希望他能把我继任总裁看作是他生命中的一次重大胜利，同他得到妈妈以及他在 IBM 多年所作出的卓越业绩一样令他感到骄傲的胜利。可是事实远非如此，他似乎只是为了避免争执才让我做了总裁。我很沮丧。父亲看上去也很失落，什么也没说就出门旅行去了，甚至连张字条也没留给我，而是让菲利普斯写了封信落实我们那天的谈话。虽说如此，父亲还是为我的继任做了一系列准备的，从而让我能够在 1952 年 1 月接任总裁。与此同时，菲利普斯也加了薪升了职，成为公司的副董事长，以便使父亲继续拿他做缓冲器。我比以前有了更多的自治权，不过重大的财务问题还是要通过菲利普斯。父亲继续用他来猜测我的想法。

在我正式升任总裁的前一天，我给父亲写了一封信，感谢他给我的机会，同时也想在我们之间营造一种新的气氛。我希望我升任总裁能使我和父亲的关系更平静、更快乐。

亲爱的爸爸：

我非常感激您为所做的一切。我热爱我的工作，热爱我们的公司。另外，我相信这种安排会使您的生活更快乐，对我们来说，您永远是我们的 IBM 先生，我现在的能力有 90%是来自您的建议和忠告。我希望您能继续做 IBM 的总经理，帮助菲利普斯先生和我制订公司的重大方针和决策，而把繁琐的细节交给我们去处理。

我们的公司一定能够持续快速发展，在这一点上我和您所见略同。我有巨大的动力推动我为此做出努力，如高薪和股份等等；但是即使是什么报酬也没有，只要我能维持生活，我就始终热爱我的工作，因为 IBM 是您的公司，而我是您的儿子……

我一直把我成为 IBM 总裁这一天看作是我的抱负实现的一天。当然我很快乐，可是如果我从您的脸上、从您的眼睛里看不到您对我的满意，我是无法真正感到满足的。世界上没有一个儿子崇拜他的父亲象我崇拜您一样。

汤姆

尔后半年的日子里，
IBM 刚刚突破了年利润 2.5 亿美元的大关，太多的事要人去做，太多的

决策要人去制定。我忙得不可开交，联络重要的客户，开辟电子工业的生意，以及抵抗反托拉斯运动。除了 IBM 的工作之外，我也花了大量时间参加童子车的活动和其他一系列的公益事业；我的新职位包括许多繁文褥节，如在年会上讲话，访问 IBM 逸布全国各地的办事处，并同驻在当地的职员举行父亲所谓的“家庭晚宴”等等。

行政管理占去了我太多的时间。公司里每个职员的薪水都要提高，部分是因为通货膨胀，部分是因为其他行业的工会通过斗争已获得了大幅度的加薪。任何其他的公司都会简单地由总部宣布一个普遍性的工资增长了事，但父亲决不会那么做，他认为那会破坏工人和经理之间的关系，并可能启发职员们进行集体讨价还价，那就会给工会留下了一个突破口。因此，IBM 一直在根据个人表现优劣而分别给予加薪的，这由每个雇员的上层老板决定。如果一个部门有 20 人，部门经理就必须分别同这 20 个人进行谈话，对每一个人都说：“你干得不错，这是你应得的加薪！”如果我们要普遍性地提高雇员的薪水，全公司上下要进行的谈话真是不计其数，整个公司的经营几乎陷入暂时停顿状态。当然，雇员们对公司这一套做法了如指掌，这时候的 IBM 总令他们回想起军队里的繁琐规矩。

与父亲共事的挫败感使我对别人的态度甚为苛刻。每次去视察某个销售办事处时，我从不是走马观花地看看，然后赞美他们一番了事，我才不是什么好心肠的容易哄骗的傻瓜呢。相反，我心中压抑的怒气使我异常敏锐，谁也别想从我这儿蒙混过关。有时我也捎带着把对父亲的怒气发泄在别人身上，不过通常并不过分。我明白我只能每两三年见这些人一次，于是控制住自己的坏脾气。因为要是我对他们太不客气的话，他们的怨愤就会越积越多，最后影响到工作。我常常是把我的失意带回家里，我的妻子和儿女就首当其冲地成了受害者了。我和奥利夫这时已经有了小汤姆、珍妮特、小奥利夫和仙蒂，最大的 8 岁，最小的 2 岁。奥利夫会花上整天时间打扮他们，让我回到家里时能看到孩子们漂漂亮亮地迎接我。可我总是一进门就说：“那孩子的袜子没有提好，那孩子的头发没梳。这些盒子怎么还在客厅里？你早该把它们邮走了。”我在家里也是这么一副 IBM 的腔调，这使他们的日子不大好过。

我想父亲大概不知道他已经把我逼到了什么程度。有时我真怀疑自己会不会精神崩溃。那个夏天，我们的一个打字机分部的经理在加利福尼亚死了。他是 IBM 的元老；他的妻子是个总疑心自己被别人迫害的人。不知为什么她认定 IBM 虐待了她丈夫，他死后，她对人宣称要控告 IBM，因为她丈夫的心脏病是由于搬运公司沉重的打字机造成的。消息传到我的耳朵里，我想如果我去参加他的葬礼，事情就会比较好办一些。那时候，到加利福尼亚需要乘老式飞机飞行 9 个小时。正当我要赶往机场之前，父亲把我叫进他的办公室。我们大吵了一架。最后我说：“我没时间再跟你说了，我得去赶飞机。”我迈步出了房间。

父亲下了楼钻进他的大轿车，不知怎么的竟比我先赶到了机场。打字机分部的总经理魏兹·米勒和我一道去。当我们到了纽约机场，走向停机坪上的飞机时，我看见了父亲。他那时已是 78 岁的老人了，我还记得他艰难地从候机大厅里走出来的情景。我觉得他是在与他的年纪搏斗。他慢慢地穿过停机坪向我走来，不顾周围好奇的旁观者，伸出瘦骨嶙峋的手抓住了我的胳膊。我完完全全地失去了控制！“该死的老混蛋！你别老缠着我行吗？”我叫道。

我没有伸手打他，但是我狠狠地抽出了胳膊，转身上飞机。

那次的飞行是我一生中最长的九个小时。我坐立不安，生怕他会在我能同他通话之前故去。那样的话我将永远在悔恨中度日，因为我诅咒了自己的父亲。一下飞机；我就迫不及待地奔向电话，向父亲道歉。

如同以前所有的争执一样，那场争执也风平浪静了。但是它强烈地震撼了我。那时我第一次意识到，我的父亲有一天也会离开人世。同时我也开始意识到，我再也不能象一个少不经世的小孩子一般行事了。那个秋天，我带全家出去度假，虽然我才接手 IBM 总裁的工作不到一年。我们都需要平静一段时间。我们在离康涅狄克州海岸线不远的小岛上过了两星期静谧的木屋生活，我和儿子、女儿们一起玩耍，想了很多关于父亲的事。接着，我用了一周的时间沿东海岸线航行，同船的还有威廉姆斯、利尔森和其他几位经理，他们都是我的左膀右臂。这次航行让我有更多的时间来整理思绪。登岸后不久，在一次火车旅行中，我取出一本黄色的便笺簿，向父亲倾诉了我对他全部的爱。

亲爱的爸爸：

从我起程去切色皮克的那一刻起，我就在构想这封信了。

在与 IBM 的弟兄们一道航海的途中；我开始回想我们共同渡过的 38 年。我一次又一次地认识到您对我是多么爱护，多么公平，多么宽容。我一直都感受到这些，尤其是从我有了自己的儿子之后，我的感觉更清晰了。我只希望他爱我象我爱您那么深。当然，我希望他不要与我争执甚至反抗我，就象我对您所做的那样，因为我知道那是多么的伤害一个父亲的心。

我还记得小时候在肖特黑尔镇学校时给您惹的麻烦。那时您是学校董事会成员，有一次我和人打架被董事会知道了，您耐心地教育我，恐怕我对自己的儿子不会有那份耐心的。

我又想到我那一直令您头疼的学习，我的分数，总是令您失望，可是您却能藏起您的失望，从来不对我发火。

我仍然清楚地记得那个早晨，我和您离开卡姆登，去为我寻找一所愿意接受我的大学。最后布朗学院留下了我。然后发生了我学飞行的那件事，还有这以后的许许多多的小矛盾。每当我们意见不统一，您从不禁止我去做我想做的事，只是和我讲道理。但愿我对我的儿子也能象您对我那样。

我为自己在很多方面不是一个最好的儿子而感到遗憾。虽然您和妈妈是如此优秀，我还是想能够青出于蓝而胜于蓝。我一直都在梦想有朝一日我能让你们为我而感到自豪。在这三周里，我的脑海里回荡着我们一起生活的点点滴滴，我感到非常快乐。我们也曾吵过架，现在我冷静地想一想，90%的时候您是正确的，而其余的时候、如果我是个好儿子，我就不会同您争吵的。

爸爸，我曾给您写过数十封信，向您保证我将做得如何如何更好。但是自从南下之后，我的心情似乎与以前有些不同了。现在我是这么强烈地想得到您的肯定，使您对我百分之百地满意。

我想说的是，我希望我还有机会让您知道，我爱您，敬重您。IBM 是您的化身，我会让它永远如此。我从没象现在这样渴望您的教诲和建议，当您每次来公司巡视时，我愿意和您共同商讨公司的事。这样一封信可能难以表述我内心深处的感情，可我还是试一试。

我想说的最基本的一点是，从没有一对父母象您和妈妈这样疼爱和理解他们的孩子；我也将更加的努力，让你们为我感到骄傲。

儿子：汤姆

我很高兴自己写了那封信，因为那是我给父亲带来的最快乐的一刻。

亲爱的汤姆：

读了你的信，我心中有说不出的欢喜。我这就回家让你妈妈也读读这封信，一起享受这安宁、快乐的一刻。我们爱你，衷心希望你为家人及整个沃森家族做出一番事业。我知道我们能帮助你，你也能帮助我们。

今天我无法写更多了，不过你可以猜测出我心中充满着什么样的感情。等你妈妈看了信后，肯定也会象我一样激动的。愿上帝与你同在，并保佑我成为你和奥利夫的好父亲。

深深爱你的爸爸

这封信并没有永远结束我和父亲之间的争吵，但是它在一定程度上化解了我们各自心中的怨气。

第二十章

五十年代初的一天，我在华盛顿换乘飞机，当时我们在该区的业务总管雷德·拉莫特到机场来见我。“汤米，”他以一种他所特有的随便语气说，“雷明顿—兰德公司卖给了统计局一台他们的 UNIVAC 电脑，不久还要再卖一台。人们全在为这事兴奋，为了腾出地方，他们把我们的几台制表机给堆到角落里去了。”当然我完全了解 UNIVAC 这件事，可是早在 19 世纪 80 年代统计局就是打孔机的最早的用户，而且一直都是 IBM 的地盘。“我的上帝，这边我们正费尽心机地制造国防计算机呢，那边 UNIVAC 已经动手抢我们民用方面的生意了。”我吃惊不小。

黄昏时分我飞回纽约后召集了一个会议，一直开到深夜。整个 IBM 没有一个人能认识到计算机所具有的巨大潜力。但是有一件事我们已经意识到了，那就是我们正在丢掉生意。我们的几个工程师已经试着着手商用计算机的初步设计了，我们决定把他们的努力强化成与 UNIVAC 竞争的主导力量。

这项设计两年后成为 IBM—702 型机，不过未出实验室之前它被称作磁带处理机。显而易见，IBM 的步伐终于跨越了我父亲钟爱的打孔机，开始大踏步地前进了。

这样。我们就有两个项目在同时上马了。我们把技师分组，排三个班次全天营作。每周一早晨，我把万事都抛到身后，专门花几个小时与项目经理们会面，督促他们的进展。

IBM 的人发明了“危机模式”一词来形容我们当时的工作情况。有些时候，我真觉得我们象是泰但尼克号”客轮上的乘客。

1952 年的一个清晨，麦克道尔未见我，带来了一篇新的对国防计算机耗资额的分析。“你不会喜欢这个的，”他说。分析的结果是，我们给用户的报价太低了——低了一半。研制这种机器每月的费用远远超过了我们预想的 8,000 美元，将达到 12,000 至 18,000 美元。除了四处告诉用户之外，我们对此别无选择。令我意外的是，我们的订单竟奇迹般地没有减少，这真是柳暗花明又一村。很明显，我们发掘到了一个新的、强有力的需求源泉。用户是这么热切地盼望着计算机、甚至上涨一倍的价格也没吓退他们。

我们清楚，UNIVAC 比我们领先了好几年。更糟的是，雷明顿—兰德公司所有的决策看起来都相当高明。

1952 年的大选前夜，当德怀特·艾森豪威尔大败阿德莱·史蒂文森时，哥伦比亚广播公司的节目中出现了一台 UNIVAC 计算机。此公司同意使用 UNIVAC 来显示选举结果。于是人们认识了 UNIVAC。而把它介绍给观众的是著名的节目主持人爱德华·莫罗，埃里克·塞瓦赖德，还有沃尔特·克朗凯特。克朗凯特称它为“无与伦比的电子大脑”。

UNIVAC 的表现无懈可击。所有的民意测验结果都显示两位候选人势均力敌不相上下，只有 UNIVAC 电脑根据一小部分选举结果报告预测艾森豪威尔将以悬殊的比数获胜。雷明顿—兰德公司对此非常紧张，砍掉了 UNIVAC 的一部分内存，以使 UNIVAC 的预测与民意测验的结果相一致。然而大选的结果证明电脑的预测是正确的。在那个夜晚即将结束时，雷明顿—兰德* 一条沉没在大西洋中的英国客船。——编注公司的一位工程师出现在荧屏上，羞涩地承认了他对电脑所做的手脚。雷明顿—兰德公司的计算机从此名声大振，以至于当我们的第一台电脑问世时，人们称它为“IBM 的 UNIVAC”。

国防计算机，或称 IBM - 7—001，是 1952 年 12 月设计制造完工的，在某些方面，可以说这种机器与现有的任何计算机都有所不同。从一开始，我们就把它当作一种产品而不是实验室设施来制造，因此，尽管十分复杂，我们还是把它的制造地点选择在工厂。而不是实验室。此外，国防计算机与其他机型在外观上也不尽相同，因为我们在设计时就刻意使它便于海运和安装。而其他的机器部有超大的镶板和支架，必须拆开运送，再费力地重新组装在用户的办公室里。

UNIVAC 的机箱有一辆小型卡车那么大，而 IBM—701 是由分离的组件构成的，每个如大型冰箱般大小，可以装进普通的货运电梯。到了用户那里后，我们的技师可以在三天之内连接好机器并使之运行。其他的计算机至少需要一周的时间来安装。

父亲想大张旗鼓地推出 IBM — 701，部分原因是我们需要从 UNIVAC 那里争取注意力。于是我们把第一台 IBM — 701 运到纽约，安装在总部大厦的底楼，准备接受盛大的献辞。为了给新计算机腾出空间，我们拆了原来的那台老计算机。父亲的这台“计算器之王”来到世上只有五年就已经过时，可见电子技术的进步实在是日新月异。

正式推出 IBM — 701 机的仪式是在 4 月份举行的。

150 名顶尖的科学家和美国商界领袖参加了典礼，包括晶体管的发明者威廉·夏克雷，计算机理论专家约翰·诺伊曼，美国无线电公司的老板戴维·萨尔诺夫将军，还有美国电话电报公司及通用电器公司的老板。仪式的主宾是杰出物理学家罗伯特·奥本海默，他曾领导一队科学家制造出第一枚原子弹。他在贺辞中称 IBM—701 是“对人类极端智慧的贡献”。我们在新闻发布稿中夸口 IBM — 701 将为致力于重大国防项目的专家们冲破时间的阻碍。

新计算机赢得了参观者的赞赏。全国的报纸都刊登了这一新闻。但是最喧闹的反响来自我们的大客户，几年来他们一直在催促我们制造计算机。现在既然我们已推出了用于科学的 IBM — 701，他们希望我们宣布正在设计中的商用计算机。我在《时代》杂志的朋友罗伊·拉森对我说：“快别浪费时间了。拿出你们的东西来，我们也好决定是否买台 UNIVAC。”

甚至到了这个时候，我们的一些打孔机时代的主管们还在坚持说计算机永远也不会变得经济实惠。但是用户在等待我们的计算机问世这一事实帮助了我。我战胜了他们的反对意见。9 月份我们宣布了制造 IBM — 702 的计划，随后的 8 个月里，我们收到了总共 50 台 IBM—702 的订单。

与此同时，我把精力转移到我一生最重贵阳一次销售上。

30 年代，通过为政府实施的社会福利制度和新政供应打孔机，父亲成功地把 IBM 发展成为美国最著名的公司之一。然而杜鲁门和艾森豪威尔的政府并没有提供给我们这样广泛的全社会性的机会，是冷战帮助 IBM 成为计算机行业的霸主。在苏联于 1949 年成功地试爆了他们的第一枚原子弹之后，美国空军开始感到美国需要一个成熟的防空系统了。他们还认识到这个系统应该采用计算机，这个构想在当时是非常大胆的，因为那时的计算机还仅仅是在实验阶段而已。

政府与麻省理工学院签订了一份合同，在那里的一些美国最优秀的工程师制订了一个广阔的计算机——雷达网络工程计划，这个网络将覆盖整个美国国土，24 小时连续运行，计算每一架进攻的轰炸机的位置、飞行轨迹和速度。军方把这个系统命名为 SAGE（半自动地面环境）。在此之前，美国的

防空设施只包括一些散布在各地的雷达站，观察员在那里用计算尺运算，然后手绘外来飞行体的运行路线。

sAGE 的构想是为了避免混乱。指挥官可以利用 sAGE 来监测他的整个辖区，并能通过 sAGE 向他的拦截机和高射炮台发出命令。

麻省理工学院负责“半自动地面环境”的工程师是杰伊·福雷斯特，一个和我年纪相仿的严峻的人。他坚信电脑可以做超出任何人想象之多的工作。

1952 年夏天，他巡游全美的计算机行业，参观了其中五家最优秀的公司，有美国无线电公司（RCA），雷松电子公司，雷明顿·兰德公司，西尔维尼亚电子公司及 IBM。各家都在为赢得弗雷斯特的青睐而全力以赴。美国无线电公司和西尔维尼亚公司带他转了他们巨大的真空管工厂“，本行业中每一个人都在使用这里的产品。雷明顿·兰德公司炫耀了他们的 UNIVAC 电脑，并请来了著名的莱斯利·戈洛夫斯将军作为他们的发言人。此公在战时曾负责“曼哈顿计划”。正是这个计划制造了原子弹。

我尽量不去担心戈洛夫斯或其他竞争对手们，只是让 IBM 自己证明自己。我带领福雷斯特去参观了我们的车间，并把介绍给我们最天才的成员们。他当时正处在把该系统尽快投入制造的强大压力之下，我认为使他难忘的是我们已经开始在工厂里生产计算机了。我们承包了这个项目初级建设的一小部分任务，那就是与麻省理工学院联手搞样机的制造。

为了使该系统的实施成为可能，计算机必须以一种前所未有的方式工作。那时候。运算多是以批处理的形式完成的，它要求先收集数据，接着把数据输入电脑，然后再等答案出来。这有点让人觉得象马戏团里的高台跳水演员，每次表演都需长时间的擂鼓助兴，然后迅速地一跳，最后溅出一个水花。

但是 SAGE 需要随时掌握瞬间万变的防空全貌。这意味着电脑必须持续不断地接收雷达收集来的信息，并连续对这些信息进行及时处理。因此，SAGE 的电脑系统更象一个杂耍艺人，他不断地抛开旧球，以接住助手从四面八方投来的新球，而半空中总有几个球停留。即时信息处理的技术难度已经够大，可是空军还要求这一系统必须绝对可靠，那时，如果有谁制造出可在 8 小时内成功地连续运行的计算机，就已堪称了不起。但是 sAGE 的电脑需要能够年复一年、一天 24 小时精确无误地工作。

当苏联于 1953 年夏试爆了它的第一枚氢弹后，完成“半自动地面环境”工程的任务已成为当务之急。我们从其他的计算机项目中抽调出自己最优秀的工程师去同福雷斯特的人一道工作。工程开始一年后，我们有七百人投入这一项目，设计和制造合格的样机只花了 14 个月的时间。样机是台庞然大物，比以往的任何计算机都大得多，空军把它命名为 AN/FsQ—7 简称。Q—7。它装有 5 万只真空管，它的数十个机箱占据了一整间大仓库。尽管电传递的速度接近于光速，信号从这台计算机的一部分输送到另一部分仍然需要很长的时间，由此可以想象它的庞大。

虽然我们成功地制造了样机，但这并不保证我们能拿到整个工程下一步的任务，SAGE 工程的大头——生产和维修整个系统所需的几十台计算机的合同——仍不知鹿死谁手。我觉得，赢得这个合同对 IBM 的前途具有相当重大的意义，它能使得这批计算机制造权的公司领会到成批生产的奥秘，从而在整个行业中遥遥领先。我们为 sAGE 制造了样机，这使我们在竞争中占了有

利地位。但是在与麻省理工学院打交道的过程中，有几次我真以为我们把这事儿给搞砸了。福雷斯特是计算机硬件方面的天才，但他丝毫不设身处地为我们想一想，建立一个可靠的生产流程是多么的艰难。他认为我们的处理方法是全盘失误。他把他所理解的管理叫做“白马骑士原则”。这个“白马骑士”指的是拿破仑。福雷斯特认为每一工程项目都必须有一名独裁者，然而我们的技工不吃这一套。他没完没了的批评令他们气愤，同时也愈加执拗。我真担心福雷斯特会把 SAGE 工程转移到别处。我为签订这一合同书所付出的努力，比我一生中为任何其他生意付出的都多。我不断地去麻省理工学院。福雷斯特一直晤晤嗯嗯拿不定主意。最后我告诉他，如果他把生意给我，在合同签订之前我就可以为他建一座工厂。我知道他很怕空军中的公文旅行浪费他的时间，“只要你点头，这一周内我们就可以开始盖工厂，”我说。他同意了。

几年之内，我们已有几千名工作人员投身于这项宏大的工程巨型的 Q-7 计算机在北美大陆各地运行着。我们一共制造了 48 台。有时当你驱车行驶于荒远地区时，你可能会遇到“半自动地面环境”系统的中心站。这些水泥建筑没有窗户，每座占地一英亩，里面装有两台 Q-7 计算机。控制室是一间用怪异的蓝色灯光照明的大房间，监视情况的指挥官坐在一张巨大的辖区地图前，在控制板上，电脑把天空中所有飞机的移动用黄色描绘出来，并有符号标示他们是朋友还是敌人。如果有入侵者进入，指挥官只须用一种叫做“光枪”的仪器指向它在屏幕上的标志，系统就会自动地把它所在的位置传送给拦截机和高射炮台。空军所要求的系统的可靠性也可以保证，我们让 Q7 机两个一组轮流运行。每组中，当一台机器操作雷达时，另一台接受检修，或在一旁待命。这样大多数 SAGE 中心站就能够在 97% 的时间里处于警觉状态。

“半自动地面环境”系统被誉为它的时代最伟大的技术成就之一。但是，尽管系统运行完好，激烈的军备竞赛却使它在甚至没有全部完成时就过时了。它能防范轰炸机的进攻，却不能防备导弹。所以当苏联人在 1958 年发射了人造地球卫星之后，“半自动地面环境”系统就显得落伍了。记得当苏联发射人造地球卫星的消息传来时，我正坐在德国不来梅的一家旅馆餐厅里。有个侍者知道我是美国人，走上前来问我：“你们的人造地球卫星呢？你们的人造地球卫星在哪？”我们又一次开始心惊胆颤，因为我们面对可能来自太空的袭击而无能为力，公道他说，“半自动地面环境”的落伍，以及我们现在面临的情况不能怪罪杰伊·福雷斯特和军方人士。他们决定建造这个系统的时候，并没有任何人对它的适宜性提出过疑问。这个系统给了 IBM 我一直追求的巨大发展。直到 50 年代末，“半自动地面环境”系统的电脑销售量几乎占我们全部计算机销售量的一半。为了坚持父亲立下的不发战争财的原则；这个项目我们没赚多少钱。但它使我们先于别人建立起高度自动化的工厂，并训练了数千名新的电子产业工人。

尽管 IBM 供应着国防部一大部分的电脑，我却从来就不是一个冷血斗士，象多数惊慌中的行为一样，防空系统只是看起来可行。建立这个系统是因为我们担心苏联会飞到这边来，用他们的炸弹毁掉纽约。令人惊讶的是，从没有人想过要问苏联人为什么会想这么做。国务院也许会告诉我们，苏联人永远不会来进攻，因为他们清楚，我们会对他们的城市进行同样的报复。实际上，苏联也不具备能完成这种进攻的飞机。所以“半自动地面环境”只是一个昂贵的想象，不久我们发觉，我们过分武装了自己，面临着相互灭亡

的危险。

但就在那个时刻，整个美国就象患了偏执狂，充满了对共产主义的恐惧。参议员乔·麦卡锡正在举行听证会，主张把共产党人从每一处墙缝中挖出来。有那么一回我真以为，我办公室里用的百叶窗将使 IBM 失去它在国防工业方面的机会。那时的百叶窗帘几乎都是横向的普通威尼斯式百叶窗帘，垂直窗帘才刚刚出现，我的办公室用了垂直穿帘。有一天，IBM 的一位工程师在我的办公室开会，对我的窗帘发生了兴趣，打算在他的办公室里装上同样的一副。于是他画了一张图，表示窗帘是如何接在地板和天棚上的轴上的。他把这片小纸片放进了衬衫口袋，很快就忘在了脑后。几天后，他用的洗衣工在把衬衫扔入洗衣机前检查了衬衫口袋，发现了那片小纸头，上面只画了一个图形，没有任何说明。麦卡锡那时已经把美国人变得草木皆兵，人人都怀疑别人是共产主义者。于是洗衣工把这片纸寄给了麦卡锡。很快地；参议院的调查人员来了，对我们的工程师说；‘我们鉴定这是一个雷达天线的设计，我们想听听它的来龙去脉。我们希望完全公正地处理这件事，可是我们知道，这是一个雷达天线。它是在一件衬衫口袋里被发现的，而这件衬衫是你的。’

我们这位老兄说：“哦！看在上帝的份上，那是沃森办公室里的百叶窗！”

于是他们要求见我，来到我办公室后，他们说明了工程师告诉他们的事。我说：“好吧，那些百叶窗就在这儿。”我示范给他们我的百叶窗的操作方式。他们仔细地检查了一遍，然后离开了。

我想我没有流露出我内心的恐惧，不过对此我不大肯定。我们那时正在进行“半自动地面环境”系统的工作，如果就因为这个而失去我们清清白白的安全记录，那简直太不值得了。

麦卡锡主义猖獗的那些年月正是我初出茅庐的时期、我才刚刚开始经营公司，完全没有把握是否应该大胆他说出我的想法。我对麦卡锡的态度象许多其他关心事态的公民一样，一开始觉得他可能对他所做的一切心中有数；但是渐渐地，这种感觉让步给对他的威吓和谎言的愤慨与震惊。

记得有一次我抽了一个星期的时间去瑞士滑雪，在旅馆房间的卧室里翻阅一份《国际先驱论坛报》，其中有一篇关于麦卡锡谴责政府高级官员的文章。我不禁想：“我们怎么能容忍他这么干下去？他在把整个美国变成一座人间炼狱。”我第一次开始为美国感到难堪。

回到纽约后，我把我的感受告诉给父亲。他也同样憎恶麦卡锡，但是劝我控制自己的感情。“这些事通常是自生自灭的，”他说。父亲的达观使他从不对任何事物发表公开的反面意见。这是他超人的长处，同时也是他严重的弱点。几年前，“他比别人更早地公开支持罗斯福总统和他的新政，为我树立了学习的榜样。可是在这件事上，我不知道他是否正确。

不久之后，我被邀请去莱曼兄弟银行参加午宴。这是一家华尔街投资银行，在当时非常有影响。那天有几位重要人物到席，我们都围坐在一张大圆桌周围。公司老板鲍比·莱曼谈到了麦卡锡。他说：“这个人很粗鲁，我不喜欢他的方式。但是，他查出政府中隐藏的共产党的理由冠冕堂皇，没有人能与之争论。”他又问我的看法，我说：“他不大赞同麦卡锡议员。我认为他所做的事情弊大于利。我不相信我们政府的最高层中充斥了共产党人。如果有几个军队办事员是共产党，这当然不受欢迎，不过这并不十分事关重大。”

那天的客人是很保守的一群，当时在座的二十几人中，我是唯一持这一

观点的人。不过这并没有使我不安。接下来的一星期里，我接到了几个当时在场的人的来信，每封信中都包含着这样一个信息：“我不想公开自己的想法，但是我同意你所讲的每一句话。”

商界中，我最佩服沃尔特·惠勒第二对麦卡锡的态度。他是康涅狄格州的一家非常成功的制造公司的老板，小惠勒是个身高6英尺多。体重差不多230磅的彪形大汉。他被麦卡锡对康涅狄格州的参议员威廉·本顿所提出的200万美元的指控激怒了。本顿曾发表演说，斥责麦卡锡制造谎言，并说他的政治迫害策略正在使美国四分五裂。麦卡锡以诽谤的罪名控告他，本顿竞选连任失败也与麦卡锡等人有关。

正当这个案子要交到法庭审理时，麦卡锡忽然撤消了起诉。他说他的律师认为他无法证明本顿的话对他造成了损伤而向本顿索赔，因为他的律师们找不到任何一个相信本顿先生所说的一切的人。

小惠勒本来与这件案子毫不相干。但是他发了一封电报给麦卡锡，电文写道：“您的律师们肯定没有仔细地找过。我由衷地愿意为您出庭作证，我相信本顿先生所说的有关您的一切。并且我敢肯定，全国还有数百万的人会很高兴做同样的事。沃尔特·惠勒，皮特内·鲍维斯股份有限公司。”

惠勒同时把电文的复印件寄给了各家报纸，第二天早晨它出现在《纽约时报》上，这是我所见的作为商人所表现出的最勇敢的行为。在今天这样的事听起来有些怪，但在那段时间里，麦卡锡的权力是相当可畏的。我给惠勒打了电话，并去拜访了他，从那以后，他就成了我心目中的商界英雄。

在华盛顿，陆军部长鲍伯·史蒂文斯在麦卡锡对陆军的听证会上作证的情形给我上了生动的一课，教会我怎样不表现得有风度。史蒂文斯是我父亲的朋友，曾是史蒂文斯纺织公司的老板，那是他家族的公司。

史蒂文斯当然不是麦卡锡的对手。他恪守绅士之道，尽量把麦卡锡作为参议员来尊重。“我当然想帮助你澄清事实，阁下，”他说。他越是肯合作，麻烦越多。我心想，他一定是受了大多的贵族式教育，以至于不能降格与麦卡锡针锋相对地较量。唯一能对付麦卡锡这样的无赖的方法就是抛开绅士风度，对他毫不退让。

我认识的人们当中，大多数都在密切关注着听证会的进展。电视现场直播了最后一轮史蒂文斯的律师，一位才华横溢的策略家，雇用了波士顿律师约瑟夫·奈伊·韦尔奇为代理人。就是这位律师当着数百万的电视观众说：“阁下，你就一点都不顾及自己的脸皮吗？”这句话成了麦卡锡走下坡路的起点。

到了那个时候我已明白，麦卡锡现象是美国脆弱病的一个症状。我打算公开医治这个病症，即使这意味着采取与父亲的原则相违的立场也在所不惜。

那年早些时候，我被邀请到印第安那州的韦思堡对一大群来自各行业的推销员发表演说。邀请我的是韦恩制泵公司的老板厄涅·盖尔梅耶。厄涅通过美国销售经理协会知道了我，他认为我年轻有为。即使在今天，那个地区也是相当保守的，当时，那里是麦卡锡势力的影响中心。我觉得对于发表反麦卡锡的演讲来说，这是一个绝妙的讲台。“你们也许不同意我的意见。很好！”我说。我演说的中心是，如果放在公开讨论的气氛中，麦卡锡主义将永远不会那么得势，我告诉他们，作为凭与人交谈谋生的美国推销员，他们对促进公众议题的辩论有着爱国性质的义务。

“作为推销员，除了推销产品之外，我们有一个附加的义务，那就是我们应当保护美国人的生活方式，不让任何邪恶的或是没有根据的怀疑来恐吓美国人民。我们有责任帮助在这个国家建立一个诚实、公正的公众舆论。不加约束的怀疑就象一场瘟疫，将导致美国的最终灭亡。如果这匹脱缰的野马再一次得以在美国横行，我们必须与之斗争，那将是一个需要冷静的头脑和具说服力的推销技巧的时代。”

当我结束演讲时掌声稀稀落落。尽管那时许多知名人士已对麦卡锡表示不满，我的演说也相对比较温和，厄涅·盖尔梅耶还是被我所讲的惊呆了，他竭力在任何人有机会和我说话之前把我带出了会堂。

从厄涅的反映来看，韦恩堡的人厌恶我所说的一切，以至于厄涅感到他的声誉受到了损伤。不幸的是，那时还远不是现在这样随时可以乘飞机来去的时代，我还得在他家里渡过尴尬的一夜。我以为自己能把他们全部都争取过来。但是被当作不受欢迎的人，令我感到心神不安。回到家，我对奥利夫说：“他们对待我的态度，就象我得了什么可怕的病一样。”后来我对父亲说了这件事。他说：“汤姆，我也一直是个不受欢迎的人，因为我替穷人说话，支持高税收和强化福利制度。”他读了我的演说稿后，竟一点也没表示反驳。“这些都是需要有人去说的话，我很高兴你正在这么做。我也很欣慰看到你有自己的公开立场，即使是少数派的立场。”

过了不久以后，即便别的商人把我看作狂热的自由主义者而对我不屑一顾，我也不再感到尴尬了。我的感觉和父亲一样，这个国度已经给了他许许多多，并且也正在给我许许多多。我拥有一家利润很好的公司，我年轻，我精力旺盛，愿意直言所感所思。能做自由主义演说是商人的一种奢侈。如果IBM的效益没有这么好，整个事情可能就不是这样的了。人们不会对请我去演说感兴趣，我也绝不会这么率直，每当我在公开场合露面时，我总要让人们知道，在我的身后，是强大的IBM：“请看看这家公司吧，是这个小伙子在经营它。不要小看他，因为他知道自己在做什么。”如果我不是IBM的总裁，而是一家煤矿的总裁，每年创造6%的利润而不是23%，我的见解可能就永远也引不起公众的注意。

第二十一章

1955年，我的照片登在《时代》杂志的封面上。就连父亲也从未获得过这般殊荣。我的感受是自豪和不安兼而有之。尽管现在IBM由我直接掌管，但是它的声誉在很大程度上显然归功于父亲。《时代》杂志这一期的专访即充分说明了这一点。《时代》杂志记者弗吉尼亚·贝内特小姐奉命采写一篇有关美国工业自动化的文章。当时，雷明顿—兰德公司的总部也设在曼哈顿，靠近我们公司的总部。贝内特小姐前去采访兰德公司的UNIVAC电脑。说起来也真是我们的运气，兰德公司那天对她爱理不理的。贝内特采访不成，丧气地漫步返回她的办公室途中，无意之中经过我们公司的大门。她从橱窗里看见了新展示的“国防计算机”。贝内特心想：“这里的人也是搞电脑的。我何不驻足试一试呢！”

功夫不负有心人。父亲一贯深信公司在公众中的形象之重要。他亲自挑选了一批训练有素的接待人员，安排在门厅迎接来访的客人。父亲对他们讲过同公众搞好关系的重要性，并告诉他们，凡是看上去有来头的访客，不论男女，都要奉为上宾，热忱相待。那天，在公司门厅值班的人中有一位经验丰富的接待小姐。贝内特小姐走进公司大门，说她是《时代》杂志的记者，打算采写一篇专访。这位接待小姐胸有成竹，立刻回答说：“本公司的老板是沃森先生。他今天有事外出。但他的儿子汤姆先生是公司的总裁。您肯定可以见到他。”十分钟之后，弗吉尼亚·贝内特小姐就已经坐在我的办公室里，听着有关IBM创造电子奇迹的介绍。

《时代》杂志的编辑们一直认为，电子工业带来了第二次工业革命。因此，他们欣赏IBM的做法，认为切合主题。很久以前，《时代》杂志曾派一些记者采访了IBM公司的所有上层人员。父亲在棕搁滩渡假时，他们曾派一名记者前往会见。另一名记者赶到芝加哥，参加我们公司的一次推销会议。我在芝加哥一间旅馆的房间里花了三天的时间向他聊我生活中的种种经历。尔后，他们还索取了有关我们的电脑、我们的工厂及我的家庭的许多照片。在这期的《时代》杂志上，我的照片被赫然刊登在封面上。照片的背景是一台灰黑色的电脑，它握有一只机械手臂，而机械手臂又伸出去按它自己的按钮。《时代》杂志封面上的醒目标题是：

IBM的沃森先生

孜孜不倦追求 永不停息思考

这是任何公司老板梦寐以求的最好的宣传。《时代》杂志把我们的产品和当代文明的发展相提并论，而它的读者达数百万之众。这篇专访写道：

“人类的前景确实光辉灿烂。工业自动化对于体力劳动者来说都意味着新的安逸、新的财富和新的尊严。”

当时父亲并不热中于电脑项目。他把电脑方面的事都推给威廉斯和我去管。但是，这件事至少表明，父亲对于搞成电脑不无兴趣。早在电脑问世之前数十年，他就已预见到打孔机将被淘汰。

这篇专访插登了父亲的一幅小照片，记述了他创建IBM的经历。假如我处于他的地位，我也会感觉受到轻蔑，连我的儿子也会打抱不平。这给我的激动之情泼了一瓢凉水。我感到责无旁贷，应设法减缓对父亲自负心理的打击，于是就给他和母亲写了一封信。我在信中写道：“不管他们怎么说我，只要说的是好话，那都是您的写照。没有您的创业精神和鼓励，我绝无可能

成为 IBM 的总裁。爸爸，这点我铭记在心。我也是这样对《时代》杂志记者说的。我自知缺少您当初创办这家公司的豪情壮志，但我希望干好，一定不让这份基业败在我的手中。”

我向他作的这番保证既是真诚的，又是笨拙的。但能否使他感到宽慰，我自己也心中无数。他从来没有向我谈及《时代》杂志发表的那篇专访。他从来没有说过“儿子，好好干！”这样的话。

五十年代中期，“电脑”正成为一个十分时髦的字眼，受重视的程度不亚于当时颇为引人注目的“维生素”。许多公司的高级主管和老板们都确信，未来将是电脑大行其道的日子。许多公司的董事长都说：“我们也得搞一台电脑！”尽管当时对如何使用电脑还神秘莫测，但大家还是乐此不疲，都想安装一台。在电脑化管理方面，与其坐等，不如冒险一试，这在当时成了人们通常的认识。

要是雷明顿·兰德公司从一开始就把金钱和心血倾注在电脑上，那么登在《时代》杂志上的就会是兰德公司而不是我们了。但是，在兰德公司的高层人员中竟没有一个人意识到电脑在将来的地位和作用。该公司的老板吉姆·兰德更是什么行业都想插手，搞多种行业的联合大企业。父亲主张持之以恒，选准一两个有潜力的事业搞到底。但是兰德公司则什么都产都销，从办公设备到电动剃须刀，从自动导航仪到农业机械，无所不干。兰德甚至不准许该公司的打孔机推销人员兼销电脑，因为他说这样会大大增加公司的成本开支。这么一来，如果新的 UNIVAC 电脑取代了雷明顿·兰德的打孔机，那打孔机推销人员还拿什么回扣呢？

IBM 则根本没有这种问题——我们心无旁骛地把全部推销力量放在我们的电脑上。起初，我们的推销人员对电脑也几乎一窍不通。但我们确信懂电脑的高级主管和工程师们可以发挥作用。帮助他们开展推销活动。早在电脑发货前几个月，我们就雇用了一大批学数学、物理的大学毕业生和工程师，到客户门上教他们如何操作使用电脑。为了普及推广这个新领域的知识，我们还在波基普西为客户和推销人员举办各种讲座。

在 IBM 的历史上，技术创新往往不是一帆风顺的，要几经挫折才略有所成。但是现在，技术问题已不再那么重要，相比之下，推销手段则重要得多。我们从一开始就坚持派出懂技术的业务人员登门拜访客户，讲解如何顺顺当当地安装电脑及如何操作使用电脑。我们推销电脑的秘诀与父亲成功地推销打孔机的秘诀别无二致，即系统的知识。这就是 IBM 能够垄断市场的原因所在。我们的竞争对手没有一个在这方面投入足够的精力。雷明顿·兰德公司同我们公司一样也从事打孔机业务。他们公司的人本应精于此道，但是却并没有做到。

到 1954 年春天，IBM 和 UNIVAC 处于并驾齐驱之势。在实际安装的电脑方面，雷明顿·兰德公司仍略占上风，领先大约十五至二十台。但是，我们的推销人员比工厂和工程师们干得出色得多，他们拿到手的订单比雷明顿·兰德公司多四倍。现在剩下的问题是如何把这些电脑交到客户手中。当时最畅销的新电脑是应用于会计系统的“702 型”。我们已获得五十台“702 型”电脑的订单。从秋天开始干起，这批货就够我们的生产部门忙乎三年的了。生产计划在如期进行，但是把如此多的人手投入到“702 型”电脑上，大家非常担心会顾此失彼，捉襟见肘。就连父亲也感到紧张，担心其他公司会眼红插手，把这笔生意抢走。他着急地对我们说：“照现在这样的速度，我们怎

么完成得了这批订单！”

要如期把这批“702型”电脑交给客户，IBM公司的所有部门——生产计划部、工程部、制造部、经销部都必须通力合作、环环相扣，缺一不可。我并不指望这种局面会自然而然地发生，因为协调工作非常复杂。而且，当时有许多人对打孔机驾轻就熟，得心应手，他们不希望电脑成功，反倒乐于看电脑的“洋相”。为了避免砸锅，我决定派专人负责此项工作。我所挑选的人是文·利尔森——IBM出类拔萃的执行总裁之一。他身高6.6英尺，富有魅力。他只要在某个地方一露面，就立刻引起人们的注意，后来证明，这是IBM历史上所委派的最重要的任务之一。

到夏天，我们的工程师们知道，“702型”的功能并非象我们以为的那样好，可能难以同UNIVAC匹敌。这使工程师们忧心忡忡。最大的一个问题是这种电脑的记忆功能尚不完备。虽然我们使用的储存系统在处理速度方面比UNIVAC快，但经常出现“遗忘”的毛病。把这样的电脑交给客户，无疑会损害IBM的信誉。我们必须改进“702型”的可靠性，而当时可行的办法只有派实验室培训的专家去保养这种电脑。我们的工程师和生产主管们不知如何办才好。

利尔森不愧是个排难高手。他的第一招是弄来一台弃之不用的“702型”旧电脑，送到麻省理工学院，求教于从事美国空军半自动地面防空警备系统的专家。麻省理工学院研究半自动地面防空警备系统的工程师们在开发记忆技术方面取得过历史性的突破。他们能把大量资料储存在一小块螺帽状的“磁蕊”上。磁蕊的记忆功能极为可靠。我们的工程师本来计划把磁蕊应用于IBM的下一代电脑，但大约需要三年时间才能上路。利尔森要他们来个飞跃，立即上马。他紧催工程师们大大加快进度，结果不到半年，我们的所有电脑生产线都装配了记忆磁蕊。同时，利尔森还决定继续生产可靠性较差的老式的“702型”，以此作为权宜之计，但时间只限定一年。一旦新型电脑研制出来，我们就能把客户的老式电脑全部更新换代。

一年多一点时间之后，这种改进设计的电脑就开始出厂交货。这种产品使UNIVAC相形见绌。我们很快就遥遥领先，使雷明顿·兰德公司望尘莫及。到1956年举行大选的时候，我们已有87台电脑在运行，还有190台电脑的订单到手；而其他所有的电脑制造商却只有41台电脑在运行，收到的订单也只有40台。这次大选，艾森豪威尔又一次击败了史蒂文森，可人们在电视上看到的电脑却统统都是IBM制造的。

只要我们拥有领先的技术以完善我们的系统知识，IBM的业务便扶摇直上。1954年我们刚开发出一种“650型”的小电脑时，这种情况就发生了。“650型”小电脑在性能方面远不如国防计算机，但在价格方面却便宜得多。当时，我们的竞争对手如安德伍德打字机公司、全国现金出纳机公司等都竞相制造符合一般商业用途的各种小电脑。但“650型”在性能上都压倒了它们，并在数年间使我们把数千家打孔机用户带进了电脑时代。“650型”每月的租金只有4000美元。它可以同普通的打孔机连用，所以成为那些急于使用计算机的公司的最佳选择。它所具有的计算功能则远胜于打孔机。举例来说，人寿保险，公司是根据客户的年龄、性别及其他因素按不同的保险利率来确定保险金额的。因此，保险公司必须用人工计算，往往要花大笔钱雇人来计算保险金。公司职员们一边看着桌上的利率表，一边用加法器算出帐单。但是，如果使用IBM的“650型”电脑，只要把计算公式输入电脑储存，它

就能自动计算出保险公司所需的各种数据。它处理这种日常工作的能力在市场上掀起了一股“650型”电脑热。及至我们的价值达数百万美元的700大型系统计算机问世，“650型”就变成专用于会计的原型机了。

在开创诸如程序设计、系统工程等新领域方面，IBM发挥了重大的作用。最终的结果表明，我们开创了一个崭新的产业；但我们也发现，世界并非是完全属于我们的。这好比我们有飞机，但没有人去驾驶它，也没有地方供它着陆。我们的客户经常抱怨说，购买电脑后最难办的事是要雇用专业人员去操作、维护它。当他们有困难要求帮助时，我们又派不出足够的技术人员，而当时的大学又都没有开设电脑课程。有时，我们甚至感到处于不得不退掉客户订单的境地。因此，我在1955年又跑了一次麻省理工学院，要求他们着手培训电脑人才。我们准备了一份礼——一部大型电脑和一笔资金。麻省理工学院和美国东北部的另外10所学校同意与我们合作，共同使用这部电脑和资金。我们还决定，凡是使用“650型”电脑的学校享受与使用我公司生产的打孔机同样的优惠，既凡是开设商业资料处理课程或电子计算机课程的学校，可打百分之四十的折扣；凡这两门课程都开设的学校则可打百分之六十的折扣。我把这些优惠于教育的做法作为IBM的工作重点，因为五年之内新一代的电脑专业人才从学校毕业，就可能满足扩充电脑市场的需要。

在那些年里，我不管走到哪里，都想方设法为IBM的研究和开发招揽高级人才。最难吸引的是那些毕业于斯坦福大学、加州大学的工程师。这些佼佼者根本不愿离开西海岸的明媚阳光而跑到东海岸来。因此，我当机立断，决定在圣何塞建一个实验室；并购买了原先计划用来开办超级市场的一座建筑物。我派雷诺·约翰逊去主持这个新实验室。此人来自恩迪科特，原在父亲手下工作，是一个自学成才的发明家。他以前在明尼苏达州的一所高中执教，三十年代到IBM来建议为学校研制一种能自动判阅多种选择试题的机器。当时，一些董事对他说，这种构想不可行。但父亲力排众议，高薪雇用了他，让他研制这种机器。没想到，IBM靠这种判分机赚了数百万美元，而且这种设备在学校里沿用至今。

雷诺·约翰逊本来就想摆脱在恩迪科特的工作压力和勾心斗角，对让他去主持一个实验室欣然从命。他到了加利福尼亚，雇了三十多个年轻的工程师。不到三年，他们为IBM搞出了引人注目的成果——电脑磁盘。它可以把资料储存在细微磁体的表面。当时约翰逊面临的问题是如何处理磁盘表面以便能有规则地储存资料。他向我演示了解决这一问题的方法，当时的情景我现在仍历历在目。他站在一张旋转着的铝制碟片前，手里拿着一只盛有磁粉的纸杯。他小心翼翼地把磁粉倒在碟片的中央。一直到磁粉扩散到碟片的边缘，约翰逊才罢手，而一张磁盘也就大功告成了。他所发明的这种电脑被称为RAMAC。它容纳了五十张磁盘。宛如把唱片选放在一只自动电唱机里。所不同的是，这些磁盘都是立即转动的。使用时，一个小型的机械臂会象一个磁头一样在磁盘表面来回移动，以取得我们所需要的内存资料。雷诺·约翰逊发明的这种磁盘几经改进，至今还是各种电脑系统的主要储存装置，从大型电脑到个人电脑无不使用这种磁盘。可以说，这种磁盘实现了电脑实用性的一场革命。当时国防计算机所使用的那种电脑磁带应用性能不佳，要检索某一项资料如客户的帐户、某次航班还有多少座位等都非常麻烦。没有雷诺·约翰逊的磁盘，电脑的实用性就不过是纸上谈兵。其中原因，就好比一个音乐爱好者既有电唱机又有盒式录音机。他如果想要听录音磁带上的某一

首喜爱的歌曲，就必须按动快转键，直到找准那首歌的位置。但如果使用电唱机， he 可以把唱针对准位置，就可以立即听到那首歌曲。装有磁盘的电脑则以类似的原理检索储存在磁盘上的资料。

RAMAC 电脑处理资料的速度可以比磁带快二百倍。

尽管我们为我们的电脑、磁盘以及我们的磁带的竞争势头而感到自豪，但我并没有自我陶醉，没有产生 IBM 拥有真正强大的科技实力的错觉。作为一家电器制造商，我们几乎是白手起家，现在又正努力打进一个尖端领域。因此，我坚持不懈地设法为 IBM 增加技术信息量。例如，当我们开始制造电脑的时候，就聘请在著名学府普林斯顿大学执教的电脑理论家约翰·冯纽曼到波基普西来，为我们的员工开办一连串培训课程。冯纽曼博士是原子弹的先驱之一。他实际上确定了先进的软件概念。我虽然并不明白他所从事的工作，但深知此人的重要性。从那时起，我们坚持从外面不断地聘请许多专家到公司来，也经常派遣我们的工程技术人员到大学里去进修。

但是，我们很快就发现，光这样做还不够。我们开始物色一位资深科学家，到 IBM 来主持一项纯研究计划。

1955 年，工程部主管沃利·麦克道尔花了大部分时间在全国奔走，寻找合适的人选。虽然我对科学界并不熟悉，但我花了约一个月的时间到各地同这些人选面谈。最后，我选中了一位科学家，他曾从事一项引人注目的工作，负责创建一所名牌大学的理工学院。在提高董事会讨论之前，我到麻省理工学院参加一次会议，在同该学院院长吉姆·基利恩聊天时提到了他的名字。基利恩听了露出惊愕的神色。他说：“噢，我看他根本不适合担任这项工作。”

我问道：“为什么不合适？”我顿时感到面红耳热起来，因为我显然干了一件傻事而又不知其所以然。基利恩对我的发问避而不答。我无可奈何，直言相告：“我们想要一位杰出的科学家。一分钟之前，我还以为我已经找到了。如果你知道比他更好的人选，请你务必告诉我！”

当时的美国科学界是由在二次大战中共事的一批科技专家支配的。其中的佼佼者有，曾研制原子弹的利奥·两拉德及其率领的小组，在研究雷达方面处于领先地位的伊西多尔·拉比及其领导的小组。但我对此却一无所知，而基利恩则谙晓内情。基利恩说，我所挑选的那个人，就资历而论则无可挑剔，但光是闪闪发光的资历并不中用。除非我从拔尖的科学家圈子里找到人，否则 IBM 就可能耗费大笔资金而搞起来的却是个二流的实验室，吸引其他高级人才的打算也会落空。

我迫不及待地问：“那么我究竟该找谁呢？”基利恩毫不迟疑地答道：“伊曼纽尔·皮奥里，”我从来没有听说过皮奥里的名字，而基利恩极力向我推举。他介绍说，皮奥里曾任海军研究所的首席科学家，也在各所大学任教过，在开发冷战时期的军事装备方面发挥过重大作用。现在他已辞去政府的公职，为纽约的一家国防承包商工作。当天夜里，我就打电话同皮奥里联系，约定第二天就去见他。一见面，我觉得他甚为面熟，交谈之后才知道他的舅舅是迈克尔·罗曼诺夫。迈克尔·罗曼诺夫自称是俄国的王公贵族，在好莱坞开了一家罗曼诺夫餐厅。此公曾经是我举行晚间聚餐活动的座上客。皮奥里的外貌和他十分相像，穿着考究。一双眉毛又浓又黑，头发蓬松，皮肤黝黑，举止懒散。他嘴里叼着烟斗，说话口齿不清，一副不把人放在眼里的样子。但我还是发现他很有魅力，于是就接受基利恩的推荐，聘用了伊曼纽尔·皮奥里。

聘人之事解决后，我倒琢磨起我是否用对了人。伊曼纽尔·皮奥里行为有点古怪，又不爱出头露面，我不知道如何对待他才好。两个月后，我带着皮奥里去苏黎世，把他介绍给我们在那里的一所实验室的工作人员。在实验室款待我们的一次午餐会上，皮奥里沉默寡言，让人一眼就看出他不擅言辞。一位傲气十足的瑞士科学家决心要将皮奥里的军。他以咄咄逼人的口吻批评皮奥里没有为 IBM 建立一整套精确的研究标准和目标。

皮奥里这时不再沉默了。他象一头狮子一样回敬那位瑞士科学家。“我会做的；我会回答的”，他一边说，一边拿出了一份详尽的五点计划。然后他问道：“还有什么要进一步解释的吗？要是有的话，今天晚上我再来，把事情弄明白。我想，咱们共事就应该愉快地共事，但是也不能任由你们随便说三道四，不仔细想想就胡乱放炮。”这时，其他人噤若寒蝉，一言不发。我心中暗想：“好厉害的家伙！真是人不可貌相。基利恩确实没有看错人。”

皮奥里上任后果然身手不凡。我们的一些负责产品开发的工程师为之感到震惊，犹如短跑运动员遇上了跑在前头的马拉松运动员。他们惊奇地发现，在一些似乎渺无成功希望的异乎寻常的领域，IBM 开始取得成功的经验。这些领域包括超导体和人工智能等。皮奥里大刀阔斧，往往把工程师们原先当作基础研究的项目改为长期的产品开发项目，把工程师们正在进行而又认为根本没有必要的项目改为研究项目。由于皮奥里的努力，我们从研究和开发工作所获得的收益翻了一番，对纯科学研究所投入的费用也增加不少。

IBM 生气勃勃。只要我们避免犯重大的错误，公司可谓前途无量。当然，这一局面来之不易。在我担任总裁快满一年的时候，艾尔·威廉斯到办公室来找我，脸拉得长长的。他是一名理财高手，刚结完了 1952 年的财务帐目。威廉斯说：“孩子，我看你要出麻烦了。”原来，IBM 这一年的销售额上升了 25%，但利润却没有增加。我一听顿时目瞪口呆。原因是我们的成本支出增幅十分吓人，吃掉了六千多万美元的新增利润。要想挽回这种局面已为时过晚。大约一千七百万美元的资金已被耗费。更糟糕的，IBM 没有实行预算制度，花钱无节制以至超出了我们的预料。威廉斯和我都曾打算改改公司的这种花钱如流水的作风。战前 IBM 的规模尚小，资本额仅有四千万美元。父亲一直沿用的那套做法当时或许还看不出有什么麻烦。但现在则不同了，公司规模差不多扩大了十倍。若再不好好管理，诺大的基业将被毁于一旦。

当天夜里，艾尔·威廉斯和我通宵达旦，商量如何向股东们交代才能避免引起股票下跌。最后，我们决定，最好的办法还是直截了当地说明我们资金的流向：即投入为保持公司发展而必不可少的活动，诸如开发新产品、扩大工程技术力量、雇用并培训新的推销人员等。第二天早上，我在办公室里等候父亲的到来。我一边把财务帐目给他看，一边对他说：“我很为难，但必须如实相告。没有管好财务使我陷入了困境。”父亲对此没有露出吃惊的表情。他老人家一直在告诫我们，但他又让我们自己去处置。我们曾以为，他再也不管公司业务上的事了。父亲每逢遇到重大问题就变得镇静、勇敢。他听了我的建议后，只简单他说了一句：“我想股东们是会接受的。”

不出父亲所料，当我们公布这些数字时，IBM 的股价保持平稳，没有因此而下跌。当我去参加股东年度会议时，我一直提心吊胆，担心有人会质问我：“年轻的沃尔森先生，你这种表现和成绩堪当公司总裁吗？”所幸的是并没有什么人这样质问我，但我感到身子在发颤。

吃一堑，长一智。我从这件事上得出了一个教训，并认识到这是做生意

听绝对必需的。于是，艾尔·威廉斯和我立刻把预算制度落实到所有部门，指定头脑最灵活的人负责这项工作，并限令他直接向我作出报告。从此之后，每年年中我都能对年底的财务收支情况心中有数。

要是没有艾尔·威廉斯，我是不可能把 IBM 经营好的。可以这样说，他是我的“影子”。威廉斯擅长于分析，可弥补我凭直觉判断的不足。在我面临种种问题时，他总是适时地想办法出主竟，没有他，我就将一事无成，当然，没有我，他也不可能出人头地。在 IBM 公司里，我们俩人的友谊之深是独一无二的，不仅在工作中如此，在工作时间之外也如此。我愿意由他陪着外出我和奥利夫到他们家里去传授有关的基本知识，每月一次，坚持了整整一年。我们不厌其烦地一次又一次教他们如何驾驶，并用图来说明如何利用风力。

艾尔·威廉斯这个人十分新潮，但又不爱自我表现。然而，如果我给他一个机会，他倒总是能不失时机。因此，我常常带他去参加一些商界社交活动，他也就慢慢适应了。之后，他当了一家小银行的董事，最后还当上了第一花旗银行、飞马石油公司和通用机器公司的处长。记得在 IBM 的那些年里。我十分倚重他，并屡次告诉他，除非他培养出称职的接班人，我是不会把他调离财务部门予以提升的。我常常和他调侃说：“你那里除了几个漂亮的女秘书外什么也没有！”其实。这样讲是言过其实。艾尔手下有两个杰出的人物——巴尼·维加德和赫布·汉靳福德。他们堪称是财务部的台柱子，但又不得不事必躬亲。在我了解这一情况之前，艾尔·威廉斯早就在物色人才。他查阅了所有的资料，考察了 IBM 在全国各地的凡上过商业学校的所有人员。他把出类拔革的年轻人带到纽约。不到一年功大。他不仅使财务部运作自如，而且选拔了一批栋梁之材。其中包括 IBM 最卓越的设计师迪克·布伦及 IBM 未来的总裁弗兰克·卡里。

当时，IBM 同学 处于混乱的岁月。即使父亲年轻十重掌公司大印，他那套独断专行的管理方式也维持不了多久。你不妨想想，偌大一家公司，重要事务都要请示老而我们都不能作生，怎么能不误事呢？尽管公司大肆宣传其格言，但是 IBM 的大多数高级主管人员直到父亲掌权的最后时刻都是循规蹈矩，唯命是从，而不敢开动脑筋。记得我接任总裁之前，我曾目睹 IBM 同赛洛克斯公司的一项秘密合作因此而告吹。合作的内容是把赛洛克斯公司的技术同我们的电脑的制图功能结合起来，可以大大加快打印的速度。这项合作并不复杂，我对之颇有兴趣。因为在我看来，这两家公司的联手合作一定可以所向无敌。但是，两家公司的工程技术人员相互顶牛，合作计划一事无成。这就是一个成长中的公司采用高度集权制的弊端所在。

为了打破这种模式，我采取的的第一个步骤是放权，在我身边安排一些高级助手，这样就不必事事由老板决定了。为了物色六名合格的高级主管，我不得不深入了解公司的二三等级的人员。我发现最高级管理层中的空白是何等之大。父亲交给我八位他所聘用的副总裁，但是除了艾尔·威廉斯和拉莫持之外，只有两位是独有见解的。这两位副总裁是制造技术方面的专家，设在思迪科特和波基普西的工厂都少不了他们。于是，艾尔·威廉斯和我就筹划建立了一个核心班子，其中包括伯肯斯托克（现在还负责专利部）、麦克道尔（负责工程部）、米勒（负责打字机业务）、杰克·布里克（主管人事部）以及利尔森。

我把责任分配到这些人的身卜之后，我们就开始大干一场了。起初还颇

为顺利，我们打进了电脑业务领域，完成了朝鲜战争中国防部的订单，打孔机的销售额也增加了 50%。

IBM 公司不仅没有垮，而且蒸蒸日上。但是，后来由于我忙于半自动地面防空警备系统的工作，决策程序又出了问题。我的高级助手达十五人之多，其中有留用的老人，也有我提拔起来的新人。他们久等在办公室外面向我请示汇报。父亲当年的情况又出现了。这使我感到震惊。公司业务在发展，这种情况若不改变，我怎么吃得消呢？

于是，我采取了第二个步骤，改变父亲那种一人说了算的管理方式。我对父亲说，我打算让拉莫特和威廉斯当公司的执行副总裁。其他高级主管人员都向他俩报告。拉莫特和威廉斯也有明确分工，各司其职。前者负责 IBM 的销售、研究和开发、后者负责生产和财务。这样一来，我的工作效率又提高了，因为只有他们俩人处理不了的问题才送到我那里。我之所以选择威廉斯和拉莫特，是因为他们有能力独当一面。威廉斯可谓是个初出茅庐的佼佼者。我希望他能协助我引导 IBM 越过我所能预见的风浪。拉莫特已年届六旬，在公司的资历无人能出其右，加上他平易近人，象父亲那样和蔼可亲，可以对公司员工起到激励作用。我常把他当作长辈。他对我的过错也会直言指正，不象其他人唯唯诺诺，是个外圆内方之人。

我把这么多权力委托他人的想法和做法同父亲的个性完全相悖。一连几个星期，他都反对我提升威廉斯和拉莫特。我们父子之间发生了争执，最后他甚至把母亲也拉丁进来。我想，他如此焦虑不安，准是把我当作个败家子，会把祖传家业付之东流。有一次，我在父母家里度周末。在起居室里，父亲又批评我的用人政策。他说拉莫特粗心大意。我知道，拉莫特出身上层家庭，每逢父亲走进一间房间他并不是毕恭毕敬地站立起来讨好。这自然会使父亲窝火。所以，我对父亲批评拉莫特的话并不当回事。但是，令我吃惊的是他对威廉斯的看法。他直截了当地对我说，艾尔·威廉斯这个人靠不住，不堪信用。他愤愤然他说：“瞧你的这些左膀右臂！不信你看，他们早晚会跟你对着干！”

我一时语塞，不知道怎么办才好。正当我要发作时，母亲开口说话了。她以不偏不倚的口吻解释说，父亲之所以如此，是因为他从前在一家收银机公司遭一个名叫迪兹的下属的背叛，以至丢了工作。这件陈年往事造成的创痛至今未愈。母亲的眼光直视着我。我意识到，她是在提醒我——现在我所面对是一位年届八十高龄的耄耋之人。顿时，我心中的怒气消散殆尽。我立刻转身对父亲说：“爸，艾尔·威廉斯是我最好的朋友。要是我连他都看错了，那么倾家荡产是我活该。”

父亲听完后若有所语地点了点头。之后，当我决定向董事会提出提升艾尔·威廉斯和拉莫特为执行董事长的建议时，父亲和我一起手挽着手步入会议室。

IBM 业务发展之快，连我自己都难以置信。

1955 年，我们的销售额突破 5 亿美元大关。打孔机和电脑生意占销售额的大头。但即使如此，其他产品的销售额也超过了 IBM 战前的总销售额。我们在恩迪科特附近的工厂为美国空军生产用于朝鲜战争的投弹瞄准器。我们有生产电动打字机的业务，还有一些工厂制造大批的打孔机。

IBM 的业务每年增长率接近 20%。用不了几年，销售额可达十亿美元之巨。

如果说我出任公司总裁之初是小心翼翼的话，那么现在就更是如履薄冰了。

IBM 的规模发展到如此之大，我感到愈需要头脑清醒，愈需要加强财务和管理。这年夏天，我让艾尔·威廉斯抽出几天时间，同我坐下来一起商讨公司的未来。他也同意，现在是静下来好好思考 IBM 何去何从的时候了。我们知道，目前的问题出在电脑部。市场对电脑产品的需求正在迅速增加。时不我待，机不可失。如果 IBM 不把生意抓到手，别的公司必会趁虚而入。对于我们来说，这样的大好时机再也不会出现。在父亲的栽培下，威廉斯和我同公司的其他职员都养成了这样的责任心：损失一个订单即如丧考妣。因此，我们决定，只要市场需要，我们就加速发展 IBM。这也就意味着公司的成长速度是美国商界前所未有的。

我们知道，IBM 即将居《幸福》杂志评选的全美五百家大企业之榜首，因而必须彻底转换其管理机制。任何一家成功的企业，最终都必须向专业化管理过渡。在我们公司，父亲早就注意抓这个问题了。现在 IBM 的规模如此之大，当务之急是明确组织层次和指挥系统，大规模地分散权力，做好计划工作，制订止规的经营策略。过去，我们决策只是靠少数几个人的头脑。现在，如果我们要发展扩大公司，但管理杂乱无章，那么 IBM 可能会垮，它会成为一颗“慧星”——只有短暂的光明璀璨，而后就消失于茫茫夜空。

因此，艾尔·威廉斯和我就开始讨论如何更科学地改组 IBM 公司。我记得，父亲一贯反对用图表来显示公司的组织结构，而我们所做的第一件事就是打破这一清规戒律。我们把一大张纸铺在桌子上，把当年父亲设置的 IBM 的所有机构统统用图表标出，在从前，父亲要是发现谁胆敢这样做，肯定会炒他的鱿鱼。这张图表令我们触目惊心：天哪，IBM 的直属机构达 38 个至 40 个之多，而每一个机构都直接向沃森报告。然后，我们又按我、威廉斯和拉莫特的设想画了另一张图表。原来的结构无甚变化，不同的是我们把父亲的职责一分为三。

IBM 公司的组织结构蓝图终于拟定出来了。我们的产品分成各个不同的部门，如电脑、打孔机、不用产品、打字机、仪表等。公司总部的人员可以自由选择去哪个部门，毫不勉强。每个部门都自负盈亏，有自己的推销、财务、研究人员。部门的总经理拥有决定权。这是 IBM 机构改组的开端。在我主持公司期间，这种改组一直没有停顿。

艾尔·威廉斯和我对这种改变颇感满意。我把这张新的蓝图锁在办公室的柜子里。随后，我任命我的助理迪克·布伦担任组织部负责人，让他拟定机构调整的各种细节，最后，我把这整个构想说给父亲听。他二话不说，首肯了这项计划，对我任用威廉斯和拉莫特也没有表示什么异议。但是我从他的神色中看出，他对这样的大调整并非是很舒心的。后来，父亲曾对一家报纸的记者说，看了 IBM 的新构架图，他觉得与其当公司董事长，还不如当一个部门的推销经理。

我和弟弟迪克的 IBM 国际贸易公司毗邻而居，共用一座大楼。我们两个公司的业务都在快速发展，而迪克的成就更是令人刮目相看。国际贸易公司是靠欧洲经济复苏以及父亲对付贸易壁垒的才能而发展的。

1954 年，它的营业额就已突破一亿美元。国际贸易公司原是父亲掌管的，迪克只是萧规曹随，奉命行事。这年夏天，父亲也把迪克升为总裁。不久，国际贸易公司迁出 IBM 公司在麦迪逊大街的总部大楼，搬到了联合国新

大厦附近。

迪克就任后工作很快上路。他懂法语，又学过意大利、德国和西班牙的语言，到各地出差都无语言障碍。他处理各种棘手的难题也极为出色，当他出任总裁时，国际贸易公司的行销网已遍及 79 个国家，其中包括在 36 个国家有颇具规模的分公司，在其他国家则有办事处或代理商。当时，全世界再也没有一家公司能做得象国际贸易公司那样。迪克雇用的员工达 16,000 人之多，但本地的美国人仅有二百名，而且大部分都在纽约。父亲信奉的经营哲学是，在德国的业务应交由德国人负责，在法国的业务应交由法国人去搞，依此类推。所以，在国外的主要分公司和办事处完全交给当地人负责经营管理。

对于迪克的成就，我的心态是矛盾的。时至今日，我还难以说清产生这种矛盾心态的真实原因。我同其他公司的老板一样，希望全权控制我所经营的公司。但是，我爱我的弟弟，而且知道父亲希望由我和迪克共同掌管公司，实行“两驾马车”的管理制度。这时，父亲几乎把所有的时间都花在迪克那边。毫无疑问，部分原因是他相信我的能力，试图放手让我去干。但我不得不怀疑他是不是故意做给我看，因为直觉告诉我，他内心的想法是：“汤姆，我要让你瞧瞧。你不是不听我的话吗？那好，我就跟你兄弟一起干。”不管父亲是否真的这么想，但他把精力集中于国际贸易公司是有缘由的。他一直希望 IBM 跻身于世界一流大企业之列，而国际贸易公司正是实现这一夙愿的重要一环。父亲从 40 岁开始就为此目标而奋斗，如今他已年届 8 旬。壮志未酬只能使他更焦心了。我可以想象父亲对迪克抓得多么紧，但同时我对这父子俩的紧密关系和成就不能说毫无妒意。有一次，父亲出席一家保险信托公司的董事会会议。就在他开始发言时，脑痉挛的毛病又发作了。他想说什么话，但怎么也说不出来。老年人的这种病症本来并不罕见，可能是中风的预兆，但所幸的是他缓过来了。几分钟后，父亲恢复了说话的功能，而他却跑出去打电话，叫迪克来替他讲。我好似挨了一闷棍。我心里纳闷：“父亲为什么不叫我呢？”我开始以为，他曾给我打电话而我恰巧不在办公室。但是，当我去查看秘书的电话记录时才发现，父亲根本没有给我打电话。

父亲对迪克极为赏识和自豪，而迪克刚对父亲言听计从，服服贴贴，这种事我可一点也做不来。我依然我行我素地管理快速增长的 IBM 公司。我马不停蹄地出差处理业务，同为数众多的人打交道，即使到国外也从不循规蹈矩。父亲希望国际贸易公司尽可能地独立自主，但事实上它从来没有完全独立过。双方不得不相互协调与合作。比如说，客户要某种新产品，我和迪克就要协调究竟是由国际贸易公司自行制造还是由我们设在美国的工厂提供。但是，双方互不通气，我连相关的财务情况都得不到。于是，我生气地给父亲写了这样一封信：

我再也不能对您的计划一无所知。您为什么要把国际贸易公司当作一家独立的分公司呢？只要我还在 IBM，我就不赞成这种做法。我知道，一个公司的海外业务和本国业务有其不同之处。但是，国际贸易公司最起码的财务资料对我来说是必不可少的。我们的财务部门据此才可以明明白白地答复外界对我们公司的查询。但是，每当 IBM 的人员同您讨论这件事，为什么总是不得要领？您好象认为我们是要侵犯国际贸易公司的权力。我可以跟您说，我们绝无此意。如果您还是不肯相信，不心平气和地想想，那么唯一能做的事情就是改变 IBM 的组织结构，让你称心如意。

我不知道父亲是如何处理这封信的，但是基本的争执一直没有得到解决。父亲依然认为我在找岔排挤迪克。我一再告诉他，根本不是这么回事。我希望迪克有朝一日接替我领导 IBM。我也曾对迪克说过，他的成功就是我的成功，我的成功就是他的成功。我一直是这么想的，但父亲却认为我对迪克的态度有竞争的味道。我想，父亲不顾高龄还不辞辛劳地帮助迪克，其原因就在于此。

父亲一定以为 IBM 已不再是完全属于他的私产，但我也从来没有想把它占为己有。相反，我经常怀疑我是否对 IBM 拥有真正的影响力。从某种角度看，我不过是父亲的影子，而他又惯于一人说了算。我当了总裁之后，每逢出差，IBM 的当地员工们都到机场迎接我。他们这样做。固然有好奇的原因，但主要是他们对父亲向来是如此迎接的。我还记得小时候，每当我们全家走下火车月台或抵达利物普港码头，IBM 的员工都要聚集在那里迎接。父亲喜欢这种排场，但我却深以为扰，所以我一再告诫员工们千万别这样做。

我的工作之一就是到各地视察 IBM 的分公司。每到一处，我都得向员工们训话，告诉他们谁是 IBM 的主人。这一套陈规旧俗或传统是父亲创造的，我们有自己公司的歌、旗帜和标语口号，有公司的报纸乃至服装、举止的各种规则。而且，每间办公室都要悬挂父亲的照片。凡此种种都在父亲时代就有了。每天一早，分公司的经理们还要推销人员在出去拜访客户之前唱公司的歌。这些形式主义的东西对于一个成熟的公司来说是荒谬可笑的，我想改掉但又力不从心。人们对这一套已习以为常，犹如他们离不开父亲一样。我怎么能去冒犯他们呢？但是，我还是必须设法向员工们表明，现在掌管 IBM 的是我，而且时代也不一样了。我们的公司现在是一家电脑公司，而不再是打孔机公司了；我们现在身处五十年代，而不是二十年代了。我们是一个崭新领域的带头人，肩负着开辟未来的重任。

我决心通过现代化的设计使 IBM 一展新姿，以显示我个人的特征。以前父亲一贯重视 IBM 的公共形象。这是他取得成功的关键所在。公司形象何等重要，父亲比绝大多数美国企业家知道得更早。他从公司开张之初就不断改进产品、员工的态度以及办公室的外观，给公司以可靠稳健的形象。这样既可振奋员工的精神，又可赢得客户的信任。我想，这不仅适用于父亲，也同样适用于我。我们生产的电脑，其内部集现代技术之大成。但是，电脑的外表却宛如一个档案柜，一点也不起眼。IBM 其他一切看上去也都是陈旧过时的，我希望 IBM 的一切——从产品、办公室“建筑物乃至印制的宣传品都焕然一新，使公司的一切都对公众具有吸引力。

我的改进设计的念头萌发于五十年代初。有一天，我信步走过纽约第五十街，不由自主地被一家商店吸引过去。这家商店把待售的商品——打字机陈列在人行道侧供路人试用。打字机的颜色各不相同，设计颇为新颖。我走进商店，看到里面的家具式样新潮、色彩鲜明醒目。整个商店给人以生气勃勃的感觉。商店大门的上方写着“奥利韦蒂”几个大字。几个月以后，我的二位世交——IBM 荷兰分公司的总经理给我寄来厚厚一包东西。我打开一看。里面装着两捆材料和许多照片。夹在里面的一张便条说，其中一捆是奥利韦蒂公司的广告和推销材料，照片上拍摄的是这家公司的总部、工厂、销售点、员工宿舍和各种产品。另一捆则是我们 IBM 公司的类似材料和照片。我的这位荷兰挚友建议说，只要我把这两捆材料和照片分别铺在地板上，IBM 有哪些地方必须改进也就一目了然了。我照此办理，他说得一点不错。奥利

韦蒂公司的材料色彩鲜艳，引人入胜，好似一幅美妙的拼图。而我们公司的材料颜色单调乏味，好比一堆旧报纸。

1954 年底，我带着这些材料去参加 IBM 的一次董事会。地点在我父亲喜欢的位于波科诺斯的一座旧别墅里。在休息时间，我敲开了父亲的房门并对他说：“我想给您看些东西，行吗？”我在一张大桌子上把这些材料摊开给他看。

“如果我们设法使设计人员的视野开阔一点，我想我们可以做得比他们更好，”我没有直来直去他说。因为 IBM 每样产品和大楼的宣传印刷品都是父亲点头同意的。他看了两家公司的材料，轻声说道：“我知道你什么意思。你打算怎么办呢？”

我告诉他，我想聘请一位我所知道的最好的工业设计师。此人年纪不大，名叫埃利奥特·诺伊斯。我第一次见到他是在第二次世界大战期间：当时他负责美国空军的滑翔机设计计划。几年之后，我再次同他邂逅相遇，此时他为 IBM 设计了一种外观甚佳的新式打字机。埃利奥特是个很严谨的人，鼻梁上架着副厚厚的眼镜，看上去为人逊和，容易和人打成一片。此人很有头脑，设计产品时什么该有、什么该无，他胸有成竹。他的基本观点是，机器就是机器，设计时不必加以装饰，不必讲求华丽，过分的矫饰只会引起别人的反感。他擅长于建筑设计。认为这一原则同样适用于这一行业。

我交给埃利奥特的第一项任务是改造 IBM 总部大楼的底层。他赶到纽约，同我一起察看了现场。这个地方难看之极，不堪入目。这座楼座落在第五十七街。褐灰色的电脑陈列在一个大房间里，铺的地毯是暗黑色的，挂的窗帘是黄颜色的。谁要是从麦迪森街转悠过来踏进这座楼的门厅，他准会感到时光倒退到了二十年代。这层楼是当时按父亲的审美标准装饰的，其状宛如一艘远洋客轮上的头等舱。里面有父亲所喜爱的东方毯子以及镶着金叶的黑色大理石柱子。打孔机、仪表等沿着墙壁展示。拴在锃亮黄铜杆上的天鹅绒绳索把展品同观者隔开。

这哪里象一家名列前茅的大企业？IBM 的外观形象非大大改变不可。新式的 702 型电脑定于翌年夏天在哪里展示。我们决定借推出这种新电脑造点声势以引起轰动。我们把临街的窗户都蒙了起来，用人造纤维板把门厅同接待人员隔开。展室里布置得春光明媚。父亲口头上同意了我们的方案，但一旦他所喜爱的哪一套不复存在，他显然心神不安。每天早上，他都要走进这座大楼，瞅一眼那块用人造纤维板做的隔板。后来他问我：“为什么我进不到里面去？”我当然没让他进去，否则，他或许会推翻整个设计。

新的资料处理中心面貌焕然一新，既新潮，又明亮，十分吸引人。埃利奥特把地板全部刷成白色。墙壁漆成鲜红色。他用银白颜色在墙上书写了“IBM702”字样。这种设计既美观又显眼，特别是对现代化设计感兴趣的人们来说则更是如此。这一杰作并非摆设，它不无感染力。

在这间展销大厅对外开放之前，我们邀请父亲前来看看。他果然带着一批秘书、随从人员来了，而且人人手里都拿着笔记本。父亲先是看了看 702 型电脑。这种新产品外壳色泽精美，还镀了铬，在红色墙壁的映衬之下十分醒目。父亲然后看了看墙，又看看电脑，再看看墙，往复不止。我终于忍不住问道：“爸爸，你觉得怎么样？”

“我喜欢！”他说：“非常喜欢！特别是这面墙，都是油漆的。往后你们要改变色彩的话，一夜之间就可完成。”他的这番赞许使我松了口气。第

二天展销厅开放，上百名新闻记者和摄影记者前来采访。第三天，全美四十家铁路公司的老板或高级主管应邀前来参观了一个上午。

702 型电脑使他们开了眼界。

同埃利奥特·诺伊斯共事会增长许多见识，受益不浅。他出生于波士顿的一个旧式家庭，颇有北方人那种独立自主的个性。我让他担任 IBM 建筑暨工业设计处处长这一要职。他却直截了当地拒绝了。他说：“我愿意和你一起干，但并非是为你干。我不在乎什么名位。我只是想把我的理想付诸实现而已！”于是，我们相互达成一项约定：他保证用大部分的时间为 IBM 工作，我聘请他当设计部门的顾问。我要他帮助解决的第二件事是 IBM 应该有一种公认的风格。我希望，凡是本公司的工厂、产品及经销点，任何人只要看上一眼就立即说：“这是 IBM。”但埃利奥特·诺伊斯认为，此事非同小可，搞得不好会弄巧成拙，画虎不成反类犬，如果我们确定某种单一而刻板的公司形象，那总有一天会过时的。于是，他建议 IBM 的一切标志都要设计得简明、新颖，让人过目不忘。一旦需要建设楼或翻修装璜，我们都要聘用最好的建筑师、设计师和造型艺术家，放手让他们发挥各自的风格并加以创新。埃利奥特·诺伊斯不愧是一位“伯乐”，他给我们推荐的人都作出了杰出的贡献。他亲自设计的建筑物也给人以耳目一新之感。

当时我们正处于 IBM 历史上扩充工厂最快的时期，所以特别需要建筑师。到 1955 年，我们设在恩迪科特和波基普西的工厂迅速发展，两地的职工都达到一万人之多。在欧韦戈和金斯敦附近：我们也在建设一大批卫星厂，上万名工人在那里从事军用产品的生产。但是，我们还需要扩建，而我不愿意把工厂都集中在这些地方。工厂如此集中，职工上下班困难重重。于是，我们开始大规模地向西部发展。

当初父亲靠乘火车、汽车把 IBM 的业务推广到整个美国。但是他喜欢住在离工厂不远处。出于这个原因，他把许多工厂设在纽约附近。然而我是飞行员出身。在我的眼里，中西部和加利福尼亚离家并不遥远。我们决定在明尼苏达州的罗彻斯特以及圣何塞建一些大厂。按我们的设想，这两个地方都要成为 IBM 的中心，拥有全套的工厂、学校和工程实验室，与 IBM 在恩迪科特的中心相比在设计方面要有所不同。

“埃罗·萨里宁是埃利奥特精心挑选的建筑师，负责筹建在罗彻斯特的 IBM 中心。埃利奥特力主聘用杰出人士，而萨里宁当时已负盛名，把他挖过来所花的代价相当高昂。萨里宁是否称职，推荐他的埃利奥特面临着第一个重大的考验。

萨里宁为我们搞的是一个群体设计——各座建筑物连结在一起，四周有花园、庭院。这个设计既美观又实用，受到了所有建筑专业杂志的关注和称赞。我对之感到满意。后来，这项工程如期完工，而且费用在预算之内。这证明，聘请一名优秀的建筑师是很划算的，为此做了一桩好买卖。我从中得到的真正收益莫过于此。

后来，在圣何塞的工厂也上了杂志。该厂的建筑师是个加州人，名叫约翰·博尔斯。他设计了一连串 H 型的建筑，风格是新校园式的，中间是个广场，四周有喷水池、小桥流水和现代化的雕塑。建筑物的墙上装了色彩明亮的金属板，使这个地方给人以富有生气的感觉。员工餐厅也装饰得富丽堂皇，吃饭时还可以眺望远处的山峦。

圣何塞地区当年很荒凉，在那里建电脑工厂是破天荒的头一遭。我还记

得去洽购那块面积为一百八十英亩的胡桃林的事。我曾对 IBM 的不动产部主管人员说：“咱们建厂动作要快，否则容易节外生枝。”不料他在机场接我时说：“地主说我们什么时候获得土地所有权都行，但如果在 5 个月内开工建厂，就要您多付 80 万美元。”

“什么？”我问：“怎么回事？”“因为这一季胡桃果的收入值 80 万美元。”为了不花大多的钱，我决定等到这片胡桃林的主人把胡桃收获后再动工。5 个月后，我们终于破土建厂。那时，附近也开始出现一些其他公司的厂房，主要是诸如洛克希德公司等军事承包商。我们在这块土地上播下了种子，后来成为赫赫有名的科技重镇——硅谷。

第二十二章

父亲知道，只要他在位，就免不了受到别人的批评。当初，他把 IBM 员工的退休年龄定在 65 岁。现在，他已是年逾八旬的老人了，可是照拿薪水和一定百分比的利润，每天收入超过一千美元。他从来不提他的年龄和健康状况，虽然他日趋衰老，身体一年不如一年，但是没有一个股东询问他是否照拿薪水，因为他的成绩是不言而喻的。我在摩托罗拉公司的朋友罗怕特·高尔文在这种事情上有一个宗旨。他对我说：“一个企业的创始人有权终身任职。他可享受各种特权，领取各种临时津贴。可是他的继任者就不同了，不论他是不是创始者家族的成员，他都没有相同的权利”高尔文一直在考虑这个问题，因为他即将从他父亲手里接过摩托罗拉公司。我把他作为我的向导。让父亲继续任职对我是好事还是坏事，我的确不能断定。有时，我感到心灰意冷，不得不说：“爸爸，看在上帝的面上，现在让我干吧”不过，另一方面，只要他还当总裁，我就永远不必承担全部责任。每当我同他商谈重大决策的时候，我总觉得他能为我撑腰。

在最后的日子里，父亲有时接连几个星期不到办公室露面。他喜欢到全国各地进行几乎毫无目的的长途旅行。父亲在旅行的时候总是觉得十分愉快。每次旅行他都带着妈妈、汽车司机和一些衣箱，有时最远把车开到芝加哥，有时候从旧金山出发，驱车向东行驶，探访没途的 IBM 分公司，每天晚上都同当地 IBM 的员工们共进“家庭晚餐”。父亲总是在这些聚会上高谈阔论，谈他如何感激母亲的帮助，回忆他俩如何进行的一百多万英里的长途旅行。他总是说：“我们从来没有离家的感觉，因为我们总是在 IBM 这个大家庭里。”母亲总是面带微笑坐在他身旁。如果他讲话时间太长，她有时拉拉他的上衣后摆，示意他停止。她总是一言不发，最后只是说声“谢谢”。

当父亲外出旅行的时候，我从来不知道期望他做些什么，使他显得固执的是，他确信他只要看看人的外表就能发现人才。每当他同员工聚餐的时候，员工们都列队欢迎，他和母亲总是站在员工面前，他和每一个员工握手，哪怕当时有 500 人在场，也是——握手。在父亲对面不引人注目的地方总是站着——一个秘书，他手里拿着笔记本。当父亲见到一个他认为是精明能干的人的时候，他总是轻轻地点点头，然后秘书就会把这个人叫出来，对他说：“沃森先生想知道你的尊姓大名，你的职位和你的住处。”父亲常常把这样的人打发到我们纽约这里。这种做法常常是行得通的，但是每当行不通的时候，对那个人和我就是一件头痛的事了。

在旅行期间，父亲有时给我写信，对 IBM 公司的外勤开支表示担心。有时他拜访客户，帮助一家当地分公司成交一笔生意。有一次，他拜访了迈阿密一家银行的经理。在晚宴上，经理们提到他们想用其他厂家生产的专业化银行设备更换 IBM 的一两台机器。这本来是我们的分公司经常处理的销售问题。但是，IBM 公司的一笔租赁生意即将落到竞争者手里的前景使父亲深感不安。他急忙给我写信，写了满满三张纸，他指出：“这使我在一种具体机器用途上花费的心血比我以前在本公司付出的任何心血都多。”令人欣慰的是。我可告诉父亲，我们即将推出与那个客户的需要完全相同的新型银行设备，这笔生意保住了。

深入了解当地情况是每一个好经理偶尔做的事情，但是我不想让我父亲如此忐忑不定。我想做出一切努力来消除父亲的疑策虑，但是我终于失去了

耐心。1955年初，一个妇女给母亲写信，说她丈夫被IBM公司不公平地解雇。她丈夫是一名低级经理，名叫史密斯，做了错事被当场抓住，随后被公司开除。母亲看后深感不安，把信交给了父亲，父亲对这种露骨的不公正行为怒不可遏，一气之下病倒在床上。

在我看来，争论的问题远远不止是对一名员工的处理。我的父母担心的是，由于父亲不象以前主事，IBM的管理部门即将失去他曾想方设法使其树立的那种关注员工的作风。我确信事实并非如此，我坐下来给他们写信，向他们解释我希望父亲所起的作用。这是我给他们写的最长的一封信，总共12页，我在信中倾吐了我对IBM、我们的前景的问题以及我当总裁的成就的一切想法，我想彻底说服父亲把位于让出来，把公司的事务交给我来处理。

爸爸，您对我谈的所有看法……关于IBM公司经营不好的可能性——我们必须注意开支的事实——如果企业开始走下坡路，就会不可收拾——您所提到的所有问题，我早就知道了。这的确是我每天晚上睡觉之前都要考虑的可能性。如果发生这种事情，我作为一个企业家的名声就完蛋了——我作为一个成功者的后代的名声就完蛋了。难怪我得经常考虑这些问题。我必须成功。

在这一年里，史密斯那样的事件实际上有几百起。不幸的是，史密斯夫人竟然给妈妈您写了信，但是，在她写信之前，此事已经得到公平、妥善的处理。’因此，我认为，我们不应该由于一个不老实的人被开除而惊恐不安或者匆匆作出决定。我想对他的威胁和辩解不予理睬。让我们假定史密斯夫人没有给您写信，假定我们按照我们的做法处理了此事，由于您和妈妈对所有这些事情都不了解，我也不完全了解，难道我们作为一个班子不应圆满地处理这些事情？”如果目前这个管理班子不能使您满意，我认为您应作出调整，直至您找到一个您完全信任的班子——一个能使您对IBM公司感到放心的班子。

使我最欣慰的或者说对我帮助最大的事情莫过于在引起我注意的每一件事上聆听您的教诲——我常常有点不了解情况。

……但是，我不象您那样对IBM忧心忡忡。我认为，公司同以往一样强大，管理部门同以往一样胜任工作，管理工作同以往一样井井有条！这是因为经过您的培养，我按照您的思路考虑问题。还因为您允许我挑选了一个商界中最强干的班子。

如果我对IBM的信念是对的，那么，这个伟大企业的缔造者就应该到下面走一走，同我们谈谈我们真正重要的问题：我们在司法部的案件——我们应把多少资本投资于电子产品——我们应该如何改善时代分公司——我们如何从基层找到和提拔更多的经理。这样做总比象在史密斯的事情上或公司的一般管理上批评我们的工作要好。

您要是不看我们的年终财务报表……能使自己相信我们干得不错吧？您能不为了·J·沃森亲手培养的人所干的工作感到自豪吗？当您看到您创建的这个一流企业在您挑选的班子的指导下继续发展壮大，在各方面继续创取可观利润的时候，您能不为之感到满意和放心吗？

深爱您们的儿子

汤姆敬上

回想起来，信中的许多内容都离题太远；这是我想全面控制公司的一个事例，因为在影响IBM公司前途的重大问题上，父亲已经在听从我的意见，他充当的是良师益友，而不是顶头上司。他早已停止了同我的争论，但是过了一段时间我才注意到这一点。例如，他已克服了对负债的反感，经他允许，威廉斯和我以跟我们的增长速度大体上相等的速度增加了公司的借款。我们最终欠下了万全公司30多亿美元的债务、这些债务完全可用我们扩建的工厂制造的新设备获取的利润来偿还。父亲还让我彻底改进IBM的养老金和福利

计划。在使 IBM 员工消除对照管自己和家人的担心之后，这些改进符合他的思想，但是远远超出了他原来的设想。父亲制订的养老金计划可以预付，但是任何员工退休时可领取的养老金每年最多 3.300 美元，这完全取决于他或她为公司工作的时间长短：根据更加符合时代潮流的可供选择的新方案，我们不仅考虑年资，而且考虑薪水多少，一名退休员工每年最多可领取 25.000 美元。

IBM 还成为首次提供重要医疗保险的美国公司之一。

不过，使我最感到意外的让步是，在我的说服下，父亲第一次同意让员工认股。凡是涉及 IBM 股票的事情，他总是因循守旧。他欠的债务从来不超过 IBM 股份的 5%，其中包括他交给家里托管的股票或卖给其他家庭成员的股票以及他个人持有的股票，但是父亲在经营上总是好象公司属于他的一样。在最初的岁月里，有时只要一提及再发行一些股票，他就会大发雷霆。父亲从不让员工认股，也不相信这种做法，但是他敦促他们见到的 IBM 员工和所有其他人进行股票投资，在与我们总部一墙之隔的哈尔拍药店，一些认购本公司股票的员工最后发了横财。不过，尽管父亲对员工认股持怀疑看法，但是在我告诉他员工认股已成为人们接受的做法，而且没有员工认股我们就不能留住我们的优秀经理的时候，他便不再反对了。我们让员工认股是自由的，大约是公司员工薪水的 5 倍，这样，年薪 70,000 美元的经理可认购 350,000 美元的股票，最终可能价值 700 万美元。在头两轮的认股中，50 多名员工认购了股票，每个人最后都变成了富翁。

我们仍然争论不休的问题是反托拉斯案。在 1952 年政府提出诉讼之后，IBM 在杜鲁门执政的最后一年和艾森豪威尔执政的头几年一直同司法部谈判。我决心将这一案件在上法庭之前了结。我们的律师定期把我召到曼哈顿的联邦法庭，在一张长桌子前同司法部律师和法官协商。法官是一个短小精悍的家伙，讲起话来粗声粗气，名叫戴维·埃德尔斯但，只比我大几岁。这是他所办理的最大一起反托拉斯案，他决心要表现一番。但是他从来没有多少话要跟我说，检察官们也是如此。我总认为，这些协商没有多少成果。我不知道他们是出于法律上的原因不能和我交谈，还是他们认为我愚昧无知，不值得跟我浪费时间。我总觉得，他们同我们的律师交谈起来却是津津乐道。

父亲知道我们正在谈判，但是他仍然强烈反对签署协议判决书。有一天，我正准备前往法庭的时候。他出现在公司的办公室里，比平时来得早，他坐在办公桌前、翻阅信件，看看有什么重要的内容和有什么需要处理的事情。他肯定想过：“汤姆！我可以见见汤姆！”大约 9 点钟，我办公室里响起了铃声，这是他呼叫我的信号。我去城里的约会在 9 点 30 分。但是我听到铃声从不怠慢，立刻上楼前往他的办公室。

“早啊，儿子！”他说。“坐下。”我依言坐下，等了一会儿，他仍在看信。

“嗨，爸爸，我有个约会。”

“你说什么？”

“我有个约会。我得进城。”

“真有意思，你为什么不及时向我通报情况？你进城干什么？”

“还不是反托拉斯法的事情。我要进城去和法官谈谈”。

他听了立刻勃然大怒。“你根本没有资格去谈！你没有干过这种事情！你说你要进城去和法官谈谈是什么意思？”

我说：“得啦，爸爸。我每个星期都去那里和他协调一次，这一切您都是知道的。今天我们要再谈一谈。”

“好了，年轻人，我打了一辈子反托拉斯官司。我对反托拉斯法了如指掌。我了解司法部的那些人。在那里很容易说错话。”

我已经 41 岁了，但是他确实和我争得不可开交。我说：“爸爸，即使我现在就走，我也得迟到 10 分钟。现在您要么告诉我您想让我去，我马上就走，您要么告诉我您不想让我走，我立刻打电话取消约会。”

他说：“不，你去吧。但是不要作出决定！”

楼下有一辆汽车等着我。我下了楼，钻进了汽车。我感到心烦意乱，心情熔以平静。我走进法庭，在那张长桌子前坐了下来。由于非常紧张，我没有跟别人说什么话，过了一会儿，父亲的私人秘书从法庭后门走了进来。我不禁晴忖道：“啊！天那！爸爸肯定是中风死了。”但是，秘书只把从“思考”笔记本上撕下的一张小纸条递给了我。上面写着：

100%的

信心

感激

羡慕

爱你的父亲

这是父亲在告诉我：“我认识到，在你这个年龄，我不应把你抛弃。”

我感到十分宽慰，不禁热泪盈眶。法官说：“我以为你接到了什么坏消息。”

“不，”我说，“事实上算是好消息，是非常令人激动的消息。”

在我的说服下，父亲终于相信万全之策是签署协议书。

1956 年 1 月，我们的律师代表 IBM 在协议书上签了字。了结那起案件是我们有史以来采取的最有利的行动之一，因为它为 IBM 不断地高速发展铺平了道路。那份协议书始终是父亲感到痛心的一件事，我们从来没有再提起过。但是我们心里都明白，我在主管公司的事务。

回想起来，父亲当时可能为我们结束那场长期的斗争感到欣慰。我当时要是注意到这一点就好了，因为这会使我对他更加宽容。我不断地设法说服他做的一件事情是取消 IBM 的禁酒令，即使我知道这是他一生中最忌讳的问题。我对父亲说：“爸爸，我们 IBM 举行宴会的时候，人们总是提前半个小时或四十五分钟就来了，他们不得不喝桔子汁。这段时间显得很尴尬。我们不妨让人们喝些白葡萄酒。”

“你不能妥协！”他说。“你先是喝些白葡萄酒，接下来的事情你就知道了……”

“得啦，”我说，“让我们实际一点吧！您知道人们在干什么吗？在宴会之前，每十个人就有一个人就在旅馆里订了房间。他们在那里拿出酒来痛饮，在赴宴之前就把酒喝足了。这也没有什么好处。”

看来父亲好象绝不让步。但是在随后一个星期，IBM 的工程师和科学家们在佛罗里达举行了一次大型会议。父亲和我都准备出席会后的宴会。当时我正在旅行，迟到了一会儿。当我走进宴会厅的时候，我发现宴会的气氛与往常略有不同。他们把我领到主座上，当我俯身跟父亲亲吻时，我发现他们喝的是酒！酒瓶放在冰桶里，不光是他的桌子上放着酒，而且所有的桌子上都放着酒。我把工程部主任麦克道尔叫到一旁，问他：“沃利，究竟这是怎

么回事？”

“你父亲在宴会前二十分钟给我打电话说：‘大家喝些酒怎么样？’所以我就要了酒，”

我在致辞时说：“这是一次破天荒的宴会。”这句话引起了哄堂大笑。后来我去旅馆的房间里打到了父亲，问他为什么这样做。情，我不愿撇一个老顽固，所以我改变了看法！”当然，他知道那次宴会的消息会立刻传到 IBM 的每一个角落，要想再恢复我们原来的饮酒规定就得几个星期的时间。我感到大惑不解。这是父亲在 25 年的时间中第一次表现出他的性格和恶作剧的一面。既然我将成为老板，他就象我的应声虫一样搞恶作剧。

三个月后，也就是在 1956 年 5 月，父亲把总裁的职务正式交给了我。他自愿地并且非常庄重地作出了这一姿态，对我来说这是一件意义重大的事情，因为这是我没有经过争吵就从我那里得到的第一次提升，在董事会批准之后，我去银行买了一叠 5 元的金币，我在午餐上把金币分发给董事们，随后发表了讲话，说父亲任职期间是 IBM 的黄金岁月，接着举行了一次记者招待会。第二天上午，《纽约时报》登出了父亲和我握手的照片。他特意告诉该报记者：“我不会退休。我只是想把更多的时间用在 IBM 世界贸易公司上。”在一个星期内，父亲对迪克采取了同样的行动，提升他为世界贸易公司的总裁。

不知什么原因，我觉得父亲会无限期地干下去，就会象他在过去一年里所做的那样在我身旁为我出谋划策。但是，他的健康状况愈来愈差。那年冬天，他总是觉得身体不适，一直往在佛罗里达州。由于患有胃溃疡，他不能正常吃饭。从我开始记事起，父亲就一直患有胃病。他经常出现消化不良，不断地服用胃药。我小时候经常听到他关着门在房间里大声打嗝，随后又去上班了。有时他还有胃出血的毛病，但是从来不觉得疼痛。他不容许别人说他患有胃溃疡，因为按照他看待问题的守旧方式，只有喝酒的人才患胃溃疡，殊不知，25 年来他一直是一支接一支地吸雪茄烟，他从来不接受关于紧张可能引起胃溃疡的看法。

父亲的医生叫阿瑟·安蒂纽西。他是一位名医，他的病人包括温莎公爵，他看完父亲胃部的 X 光片后告诉我：“你父亲的胃部看上去就象马恩战场**。”父亲一生中的紧张工作累坏了他的身体。安蒂纽西说，胃部伤疤组织的堆积非常严重，以致父亲的幽门逐渐关闭，所以他才吃不下饭。一次简单的手术就可修复，但是父亲决定不做手术。他不愿开刀，就象他不愿坐飞机一样。他从来没有做过手术，甚至都没有治疗过折磨他半生的疝气。他只是每天早晨戴上疝带，从不呻吟。安蒂纽西告诉父亲，他的伤疤组织要是将他的幽门完全堵塞，就可能使他丧命。父亲曾同意进行胃修复，但是后来改变了主意。一天晚上，他和母亲在餐桌上说：“我不想做那个手术了。”

“可是汤姆，”她说，“你曾告诉安蒂纽西医生你将做手术。”

“不错，”父亲说，“但是你知道，当他离开这个屋子的时候，我就好象看到他去磨刀了，”

由于没有做手术，父亲开始失去消化功能，他在慢慢地挨饿，而且肯定是在挨饿：在一年的时间里，他的体重减轻了二三十磅，到 1956 年春天，他已骨瘦如柴了。他让安蒂纽西做的唯一一件事就是给他输血。在他生命的最后几个月里，他每隔三个星期就去罗斯福医院输一次血。每输完一次血，他的身体就会好一段时间，随后又精疲力尽，直到下一次输血。

我感到不可思议的是，象父亲这样一个颇有影响的人物竟然如上迷信。但是，在他决定不做手术的时候，他的头脑十分清醒，我们都觉得我们无权干预。这位老人直到临终仍有惊人的精力。我永远不会忘记我在 IBM 的一次会议上看到他的情景。那是那年在华盛顿举行的一次销售会上，有大约 500 人在一家旅馆的大礼堂开会，父亲迟到了，会议主持人发现父亲坐在礼堂的后面，在台上高喊着：“沃森先生来了。沃森先生请到主席台上就座好吗？”父亲当时已是 83 岁的老人了，他起身沿着斜通道朝讲台走去。与会者马上站起来鼓掌欢呼。他们越鼓掌，他越往前走，他的腰杆越直。只见他腰杆越来越直，步伐越来越快，终于走到讲台前的台阶。他显得劲头十足，好象是两步并作一步登上了讲台。在推销员们的热情欢呼声中，父亲在通道上好象年轻了 30 岁。他在讲台上发表了激动人心的讲话，挥舞着拳头，告诉与会者们必须利用我们面前的重要机会。必须使 IBM 永远发展下去。

我认为，到他把我交给我的时候，他肯定认识到死神在向他逼近。这也许是他决定下台的唯一原因。但是我还认为，他拒绝治疗是他愿意死去。如果迪克和我没有作好准备，如果他仍然觉得 IBM 完全依靠他一个人，他也许会冒险做一次手术，多活几年。但是，他可以看到。我把公司管理得很好，而且迪克在国外得到了越来越多的人的承认。我猜想，他心中是说：“这是美好的一生。我想时间差不多了，”他显然将在一个月內死去。那年 6 月，纽约热得让人发昏。父亲住在新坎南的乡间别墅里。

1956 年的竞选已经开始，在电视上观看竞选使他得到很大乐趣。看到政客们的反复表演，他放声大笑。他的神智十分清醒，没有疼痛，但是，由于不能吃饭，他已没有任何力气了。他又进行了输血，这只能暂时使他振作起来，随后又恢复原状。

那个月初，我看望过他，随后我前往罗得岛纽波特准备参加纽波特到百慕大的快艇赛。我挑选了一组优秀的队员，已把一切工作准备就绪。在我离开的时候，父亲的身体略有不适，不过看来病情稳定。比赛定于第二天开始。但是母亲打来电话，我登上码头接了电话。她说：“汤母，我只想告诉你，你还是不去比赛为好。我不能告诉你为什么，你爸爸病得厉害，你不能去。”我回到快艇上，指定那位老资格队员为船长，对他说：“你把船开到百慕大。”正当我回到新坎南的时候，父亲仍然十分清醒。他说：“噢，儿子，真糟糕，你不该错过这场比赛。”

“我只想呆在您身边，”我说。

弟弟和妹妹们也来了。父亲躺在床上；我们轮流到房间里去探望，每次时间都很长。每当一个人走进房间同父亲交谈的时候，母亲总是说：“你们为什么不让他休息一会儿？”过了一会，下一个人又进去了。父亲知道他即将离开人间，可是他从来不说“我想让你们好好照顾妈妈”之类的话。他只是不断地同他的每一个孩子回忆往事。我同父亲进行了长时间的愉快的交谈，话题海阔天空无所不包。他谈到了他在我们共事的十年里对我逐渐产生的信任和他如何知道公司将朝着正确的方向快速前进并且不断发展壮大。随后我们又把话题转到古代家具。他说：“如果你看到一件你喜欢的家具，即使你认为你买不起，也要把它买下来。因为如果你不买，以后你就会后悔了。”

幸好父亲同我们大家都交谈过了，第二天他就昏迷了。那是一个星期天，我们找来一位医生。他说父亲已经心力衰竭，于是叫来救护车把他送到纽约。与此同时，我给安蒂纽西医生打了电话，他正在谢尔特岛的别墅度假。我对

他的做法非常不满，因为在那些日子里我不明白（现在我也不明白）为什么许多医生在应该工作——半夜里出诊或做其他必要的工作——的时候不去工作，而在该休息的时候又不去休息。安蒂纽西当时正在休息。他为父亲在罗斯福医院安排了一间病房，并让一个助手在门口迎接父亲，可是直到第二天他才到医院给父亲看病。

父亲的病因是胃堵塞，此时做手术已经大晚了。安蒂纽西告诉我：“你父亲快不行了。”父亲又清醒过来，但是他开始时而清醒时而昏迷。当我们走进病房去看他的时候，他有时能认出我们，有时认不出来。我记得他的胃部已经肿大，透过被单就可以看到。慰问的电报开始从世界各地雪片般地飞来。艾森豪威尔总统想给父亲打电话，当他知道父亲不能讲话的时候，他发来了电报。电报的大意是：“你的一生是了不起的一生，但是你还应该再作出更多的贡献，祝你早日康复。我走进病房，把总统的电报给父亲读了几遍，他好象是听到了。

安蒂纽西所做的一切使我感到不安，他把一根根管子插进父亲的体内。父亲虽然很不高兴，因为从他发出的呻吟可以看出他不愿意这样做。所以我对医生说：“发发慈悲吧！他快不行了。让他安祥地去吧！还有希望救活吗？”

“没有”，安蒂纽西说，“但是我们医生仍得竭尽全力，”

“这个，你知道，我已同我母亲和其他人谈过了。我们认为你应该设法使他舒舒服服，不要再给他插东西了。”所以，他们停止了抢救。

几天过去了。我不时地去街上的教堂祈祷，但是没有认为父亲会活下去的念头。这是一段痛苦难熬的时间。这位老人以不同的方法博得了子女们的厚爱和尊重。我不能描述自己的悲哀，但是我感到我的生活有很大一部分将被夺走。他是我立足 42 年的基石。我对未来有一种可怕的空虚感，要是没有曾与我争论不休的父亲那会怎么样呢？归根到底，世上对我影响最大的莫过于 T·J·沃森了。

我永远不会忘记他离开人间的那个时刻。我们都有强烈的求生欲望：跳出发生险情的汽车，逃离烈火燃烧的房屋，几百万年来人类的这种本能一直代代相传。此刻我还是第一次看到这种求生的意志。在灯光明亮的病房里，父亲躺在病床上，头部稍稍抬起，双目紧闭，没有戴氧气罩，母亲和我们几个子女都守护在他身旁，他深深地吸一口气，随后没有动静，接着他又深深地吸一口气。在最后的几分钟里，他的呼吸一次比一次困难，呼吸的间隔也一次比一次长。最后，他长长地吸了一口气，这是一次有点吓人的呼吸，然后就停止了，好象是说就到这里吧，再也不需要世间的所有关怀了。他再也没有呼吸。

我坐在那里沉默了片刻。母亲开始哭泣。我们都在哭泣。护士走进病房，随后医生又来了，他摸了摸父亲的脉搏，说父亲已经死了。

我和弟弟回到我的办公室去安排丧事。迪克和我一致认为，我们对他的最沉痛的悼念是把葬礼办得象他在世时举行的 IBM 会议一样隆重。我们已经制定了计划，并同 IBM 的其他董事进行了磋商。首先，我们发电报给 IBM 的每一个分公司和父亲的所有朋友。我们通知全世界的所有工厂停工，下半旗致哀。凡是想来纽约参加葬礼的员工都可准假，但是我们不担负旅费，因为他们会认为这预示着他们期望他们都来参加葬礼。我们在总部门厅的窗户上挂上父亲的照片，周围罩上黑纱。《纽约时报》用四栏篇幅刊登了父亲的讣告，援引了艾森豪威尔总统的声明中的一段话：“托马斯·J·沃森的逝世使

我国失去了一个真正的杰出美国人——一个首先是伟大的公民和伟大的人道主义者的企业家。我失去了一位净友。他的忠告始终体现出对人民的深切关怀。”父亲在世时希望举行古朴而又正式的葬礼——他躺在开盖的棺材里，让朋友们瞻仰他的遗容，随后在公园路布里克长老会教堂举行一次隆重的葬礼。他生前的老朋友保罗·奥斯汀·沃尔夫是教堂的牧师。这一切都是由迪克和我安排的。我们穿着黑色的西装，走进殡仪馆，当时只有迪克和我，在敞开的棺材前守候了几分钟。首先到来的人是斯派罗斯·斯库拉斯和伯纳德·金贝尔。他们都是知名的企业家和粗鲁的硬汉。金贝尔创立了自己的百货店，并且一举成名。斯库拉斯靠在圣路易斯经营连锁电影院起家，后来一跃成为20世纪福克斯公司的董事长。在父亲的最后日子里，他对父亲很好，送给父亲一架电影放映机，然后每隔一两个月就送给他一部他想看的电影。他们走进殡仪馆对我们说：“孩子们，不要难过了。你们现在或许脑中一片空白，但是请想想他一生中所干的事业。看看那副面孔，就会记得他来自何方。想想农场，再想想现金出纳机公司。”他们的话对我来说意味深长，因为他们都是白手起家的人，他们知道父亲的身世。随后又来了一百多人，有联合国秘书长和外交官，公司老板以及在IBM工作的普通员工。

举行葬礼的时间到了，我盖上了棺盖，走到那个教堂。父亲的葬礼正值夏季的第一天，纽约天气炎热。细雨蒙蒙。布里克教堂挤得水泄不通，门厅里挤满了人，旁边的小教堂里坐满了人，就连地下室里也站满了人。我们安装了专用音响系统，以便使所有参加葬礼的人都能听到沃尔夫博士的讲话。他在祷词中高度赞扬了使父亲取得成功的那种决心和朴素作风以及他对人民的献身精神。随后葬礼仪式结束，只有我们全家前往墓地给父亲下葬。他在第二次吐界大战期间在那里买下一块土地，当时奥利夫和我的第一个孩子夭折，现在我们把父亲埋在我们孩子旁边。沃尔夫博士在祷词中为迪克和我援引了《圣经》中的一段话“但愿他就象大卫王一样好好栽培出一位儿子——所罗门王，从此荣耀满人间。”但是，我在那个墓地埋葬父亲时并不感象所罗门王，我感到五内俱裂。

此后，我带着奥利夫和我们的两个女儿前往而慕大度假。我们住在一个海滩俱乐部，租借了摩托车，以便真正了解岛上的情况。在那里住了几夜之后，父亲去世的打击终于在我身上反映出来，我出现了可怕的过敏反应，与迪克多年来的过敏反应一样，喉咙肿大，呼吸困难。奥利夫急忙请来医生，给我打了一针肾上腺素，才使我免于窒息。但是我身上出现了许多皮疹，不能消失。我回到纽约以后去找安蒂纽西医生看病，他说我的过敏是因悲伤而出现的心理反应。

我担心的是母亲能否承受父亲去世的打击。在父亲刚去世的时候，她曾告诉弟弟和我：“没有你们的父亲，我就不能活下去。”但是在葬礼之后，她的毅力开始显示出来。我问她：“妈，您想做什么？您有什么打算？”

她说：“我想卖掉那所房子。”她不喜欢在曼哈顿的那所市内住房。那是一所宫殿式的豪华住宅。在她看来，它是一件非常令人头痛的事。她曾为父亲料理那所住宅并且料理得井井有条，可是，家务管理和款待许多客人确实从来没有使她产生过兴趣。迪克和我把那所住宅拿到市场拍卖，不到四个小时就按要价成交了。我给母亲打电话，告诉她房子已经卖掉。她听了反而不安起来。她说：“这肯定是你父亲的暗号。你认为这意味着什么呢？”

“妈，这是好事，不是坏事。买主没有砍价。”

办完这件事使我感到如释重负。母亲有充足的时间腾出房子。为转移她的注意力，妹妹把她带到西班牙和爱尔兰观光。我曾到爱尔兰探望，同她呆了六天，发现她的精神很好。她住在爱尔兰的一个风景秀丽的地方，离阿什福城堡不远。她租用了一辆老式的高靠背本特利牌汽车，有一名司机为她开车，司机是一个非常健谈的爱尔兰人，她与司机相处得很好。母亲无论走到哪里，都想看看那里的一草一木，了解当地的历史，所以，他们每天都驱车到乡下游览。她特别感兴趣的是英国人修建的一些建筑物周围的那种漂亮的十英尺高的石墙。她把那些石墙指给我看。司机说：“夫人，您得记住，在灾荒期间，一个人劳动一整天才得到一碗汤，这些墙就是这样修筑的。我外祖父就是在那场灾荒中逃出来的。从此以后，母亲很少谈论石墙了。”

当我回到纽约的时候，我想到办公室上班。可是我感到心情非常不好，无法工作。关于 IBM 的每一件事都使我想起父亲。我曾用四年的时间重新安排公司的工作，以便能够独立处理公司的事务，可是无济于事。我断定，使我能够忘记这一切的唯一办法是同儿子外出度假。我决定带他外出一个星期。我选择了阿拉斯加，因为我认为那个地方会使汤姆产生强烈的兴趣。我想让他看看一些值得回忆的东西——我想把他带到文明的边缘，让他看看冰川和高山以及白令海峡。我和奥利大曾搭乘一架苏联货机从西伯利亚飞越那个海峡，当时我们结婚只有一年。

在我动身之前，我们公司的一位董事前来看我。他叫吉尔伯特·斯克里布纳，是芝加哥一家不动产公司的高级伙伴，也是一位颇有影响的人物。斯克里布纳是我们公司工薪委员会的负责人。他对我说：“你想拿多少薪水？”

我没有想到我们会讨论这个问题。我想我父亲拿多少薪水，我就应拿多少薪水。我说：“这个，吉尔伯特，应该同工同酬。我父亲拿多少薪水，我就想拿多少，利润分成也相同。”

他说：“你父亲创办这个企业是白手起家的！当时他不得不四处去找银行借债！他确实得干事情！”

他的话使我大发雷霆。我说：“最近几年，父亲干的工作不象以前那样多了，我们在这里却保持 16% 的增长率。我想，这是你们董事都想保持的局面。”他说，他得回去同委员会商量。

这是在父亲刚刚去世之后董事会向我提出的非常强硬的看法。但是，我认为，如果开始就唯唯诺诺，将来就无法控制董事会。我从来没有想到我的想法有丝毫的不合理。甚至认为超出这个问题都是对我的侮辱，我动身前往阿拉斯加，没有等待董事会的决定。

汤姆当时正在缅因州的夏令营度假。我从 IBM 找到一架飞机和一名副驾驶员，与公司平分费用，因为我打算走访我们在阿拉斯加的办事处。我们在巴尔港机场让汤姆和他的朋友约翰·加斯顿登上飞机，然后向西航行。这是一次使人精疲力尽的旅行。我们乘坐的是一架双引擎比奇式小飞机，它的飞行速度很慢，每小时大约 160 英里。我们用了两天零 21 个小时才抵达加拿大的西海岸。我主要注意的是汤姆和他的朋友以及飞行的详细情况。除此以外。我的头脑几乎是一片空白。在阿拉斯加的整整一个星期，我从来没有想起父亲。但是，当我看到在那个荒凉的地方人们如何设法谋生的时候，我又从许多方面渐渐产生了无依无靠感和悲痛感。我同吉尔伯特·斯克里布纳的争论也折磨着我。我只要一找到电话，就给阿尔·威廉斯打电话。

我们的第一站是离加拿大海岸不远的夏洛特皇后岛。我想尽量让汤姆饱

览岛上的风光。岛上有一个大型木材厂。我们住在木材厂经营的一个旅馆里。我有生以来第一次看到一棵活树被砍倒，工人们用它作为吊杆，把邻近被砍倒的树木吊起，堆积起来。随后，我们又沿着海岸向北飞行，沿途补充一些燃料，在冰川湾水面上降低了飞行高度。我不知道我将来是否有机会那样乘船航行，但是我们在飞机上进行了模拟。这一天风和日丽，阳光照射在冰川和雪山上，水面布满浮冰。我们在朱诺过夜，第二天一早又踏上征途，看见灰熊在附近的一条河旁捕捉蛙鱼。我记得那是一个炎热的夏日，当我观看灰熊把尾巴放在冰冷的水里的时候，我想它大概觉得非常舒服。但是关于蛙鱼，有一点确实令人伤感。导游告诉我们，当蛙鱼向河里回游产卵的时候。它们已经严重衰老，实际上就要死亡了。它们的体力在回游时不断削弱，不过，它们还是想方设法游到河里，产卵后便死去了。

我这次旅行选择的最好伙伴莫过于汤姆了，他继承了奥利夫的温柔和她天生的同情心。虽然他只有 12 岁，而且我们没有直接谈论过父亲的去世，但是他意识到我们经受的危机。让他陪我旅行是对我的最大安慰。他最感兴趣的是野生动物。当我乘飞机前经北面费尔班克斯走访我们的销售办事处的时候，我给他和他的朋友安排了游览活动，他在一次游览中看到一只麋，拍摄了一些别具一格的照片。

费尔班克斯机场陈列着从北极冰原挖出的有几千年之久的猛犸象牙。当地的 IBM 经理到机场迎接我们，他还带来一名工作极其出色的推销员。机场的墙上挂着一幅地图，上面有俄罗斯的一部分。我感到非常自豪的是，我曾去过那里，我开始夸耀自己在第二次世界大战中的经历以及在我们的飞机险些坠毁之后我们被困在那里的情况。我指着地图说：“我当年就住在那里！在雅库茨克！”

“那有什么意思，”推销员带着讽刺的口吻说。同我在阿拉斯加见到的其他一些 IBM 员工一样，这个家伙很有勇气。我没有对他发火，因为我感到高兴的是我得到了这种暗示。我想：“我还是少说些话为好。我的话说得太多了。”

那天晚上，我们在一个湖边的饭馆里举行了聚会。给我印象很深的是，湖边的每所房子前几乎都停着一架水上飞机。它是阿拉斯加这个地区的主要交通工具。大约 15 个 IBM 客户参加了聚会，他们主要来自铁路和国防设施，一些员工带来了夫人。饭馆只有一个餐厅，用帘幕给我们隔开一个位置。在轮到我讲话之前，一切进展顺利。我刚一站起来，帘幕另一侧的节目表演就开始了，是一个歌舞演员在表演节目，他说的笑话逗得观众哈哈大笑。我看了看那位当地经理说：“我最好是等那个家伙坐下来之后再讲话。”

“不，”他说，“我们这些人都很忙。一些人把孩子留在了家里。我想你还是讲下去。”他同那个推销员一样对我不客气。

我想说：“天哪，我讲不了。”但这是你得忍受的事情之一。我缩短了讲话时间，不过我的声音还是压倒了那个演员，或者至少说我的声音很大，使我这一侧的人都听到了，无论如何，阿拉斯加毕竟离公司总部很远，以致我是一个大公司总裁的事实对包括我在内的任何人来说好象都算不了什么，我觉得这倒有点儿使人感到宽慰。

我回头去接两个孩子，随后又飞越把阿拉加州对角分成两半的迪韦德山脉。我们的飞机需要加油，降落在一个简易机场上。我把飞机开到机场的百货店跟前。他们从走廊里拉出一根皮管，给飞机加足了汽油。我发现它是我

自从去过西伯利亚以来到过的最远的地方。我想把飞机一直开到美国最北面的城镇已罗角。但是空军正在那里修建远程早期预警雷达站，那里的机场已停满飞机。我们只好返回，把飞机停在白令海峡的科策布，那里已经是北极圈了。我把飞机升高，以便看看苏联的岛屿小代欧米德岛和大代欧米德岛，那里距我在第二次世界大战期间在西伯利亚停留的最后一个地方阿纳德尔不远。我把有关那个地方的情况都讲给了汤姆。

我向南飞了 200 英里，返回诺姆，在一个旅馆里过了两夜，旅馆有一个餐馆，叫白令海峡咖啡厅。我认识了餐馆的年轻老板。第一天晚上，他和夫人同我们共进晚餐。他问汤姆和他的朋友有没有读过杰克·伦敦关于育空河的小说。汤姆说读过。老板说：“你们想去淘金吗？”

汤姆的眼睛睁得又圆又大。“噢，”他说“太棒了！但是我们用什么工具呢？”老板从一迭钞票里抽出 5 块钱，对汤姆说：“到街上那家五金店敲敲门。就说我让你买一个淘金盆。”汤姆和他的朋友径直朝五金店走去，买回了淘金盆。第二天，老板把我们带到了乡下。我们看见了漂亮的雷鸟。它是生活在寒带的一种松鸡，样子长得很奇特，身上的羽毛一直长到脚上。我们终于到达目的地，那里有一对夫妇用加压的水和流矿槽淘金。当我们的汽车开往那个小河谷的时候，我们沿途看见了价值数十万美元的废弃的拖拉机、拖车、水泵，小轿车和卡车。我们发现那对夫妇当时正坐在几个箱子上吃饭，他们中间放着一袋敞开口的面包和一些花生酱。我们交谈了一会儿，我问他们的生意如何。

“我们是以此谋生的，”那个男人告诉我。

我说：“你们知道，当人们想到淘金的时候，他们往往想到会赚大钱。”

“这个”他说，“我们淘了很多沙子，能淘到一些。我们现在的日子还不错，我们有一辆象样的卡辛。成们可以到南面的西雅图过冬。”

他仍在回避我的真正问题。“不，”我说，“我的意思是，你们赚钱吗？”他们确实没有赚钱。他们仍然希望能找到大块黄金。与此同时，汤姆和他的朋友在小溪中找到了黄金——只有一点点。我们撕了一条透明胶带，把它粘到一块硬纸上，以便观看。当我们驱车离开的时候，我想的是这对夫妇的生活多么没有意义，他们渐渐地把河岸挖走，淘出一点儿，买一辆卡车，将卡车慢慢地用旧，让它锈掉，然后再淘一点黄金，再买一辆卡车，就如此循环不已。

到七天结束的时候，我们都精疲力竭了。最后一个晚上是在安克雷奇度过的。我发现汤姆的朋友约翰躺在床上流泪。原来他想家了。我感到无能为力。我不能把他母亲找来陪他——他没有父亲，只有一个寡母——这是办不到的事情。第二天，我们启程回家。我们从安克雷奇直飞纽约，途中仅用 22 个小时。我不知道我和副驾驶员是怎么驾驶的。我们回来的速度很快，汤姆和约翰都给他们的母亲带回了新鲜的鲑鱼。我们动身前在安克雷奇买了一网鱼。

我回到纽约以后，工薪委员会终于在 9 月份举行了会议。他们一致认为，我应该拿到和父亲相同的新水。事后不久，吉尔伯特·斯克里布纳找到我说“我想你将要我辞职。”

“不！”我说。

“自从你父亲让我在这个董事会任职——”

我说：“吉尔伯特，不是我父亲让你在董事会任职的，是我让你在董事

会任职的。这里发生的一切都归功于我父亲，但是，当我在互助人寿保险公司董事会见到你的时候，我对你非常钦佩，即使我是个新董事，你对我也非常友好。当父亲要我推荐一个人担任芝加哥的董事时，我推荐了你。”我向他讲述这一切，消除了我们之间的裂痕，斯克里布纳担任多年的董事。

第二十三章

担心失败已成为我一生中最强大的动力。我认为，凡是担任像我这样一个职务的人，如果他不是白痴，就肯定会有点儿担心。在如此漫长的道路上总是有摔跤的危险。然而，我返回 IBM 时感到的那种担心却完全使我感到意外。在父亲去世之前，我就掌管着公司的事务。但是，由于他还活着，我得不到充分的信任，我甚至为此感到急躁。我没有认识到我在情感上仍然多么需要他。我还记得，在我从阿拉斯加回来后不久，我曾站在我办公室外面的走廊里，呆呆地看着通向楼上他的办公室的楼梯。除了迪克在世界贸易公司的业务以外，IBM 的重担此时都落在了我的肩上。要是父亲没有死，我本来可担任若干年的总裁，从来不会感到负担如此沉重。

我断定，我要是以完全接过他的职位的方式行事，那是愚蠢的。我没有搬进他在楼上的那间周围装有木板的大办公室，继续在楼下的那间办公室，在那里处理 IBM 的事务——后来，我们把他的办公室改成了图书馆。我放弃了他的董事长头衔，继续担任他给我的总裁职务。有一个问题是如何处理他在董事会的职位；我请母亲加入董事会，从而解决了这个问题。她同父亲生活了多年，许多 IBM 的人对她个人都有一片忠心，我不想失去这一点。

一个领导人死后可能发生的最糟糕的事情就是他的追随者失去大气，象恤机器人一样做事。我尽快采取了行动，以防止这种情况发生。所以，在那年年底之前，我在弗吉尼亚州威廉堡召集 100 名左右的高级经理开会，比以往更加广泛地划分权力和责任。在三天的时间里，我们彻底改变了 IBM 的面貌，几乎没有一个人的职务跟他前来开会时的职务是相同的。

我之所以选择在威廉斯堡开会，是因为它是一个具有历史意义的地方，这次会议打算开成一次新 IBM 的组织会议。几乎每一个与会者事先都对会议的内容有所了解，在那个租用的会议室里，你可以觉察到人们所抱的期望和激动的心情。在那年发生的重大事件——解决反托拉斯案件，我晋升为总裁和父亲的去世——之后，人人都觉得这是一个起飞点。这是 IBM 在没有父亲参加的情况下举行的第一次重要会议，我们知道自从他大张旗鼓地主持召开百分之百俱乐部会议以来所取得的成就。在威廉斯堡出席会议的只有乔治·菲利普斯这位元老了，他将于下个月退休。出席会议的有许多年轻的男性和一名年轻的女性，他们都是我这样的年龄和经历——我当时 42 岁，从事管理工作只有 10 年时间。

我们所做的工作与其说是改组，不如说是创建了 IBM 有史以来的第一个自上而下的组织。它主要是迪克·布伦设想出来的，布伦是我在头一年任命的组织设计师，他有工商业管理硕士学位。按照他的计划，我们保留了我们已经成立的产品分部，对它们进行整顿，以便使每一个经理都有明确的任务，然后取消对它们的限制，使它们有相当大的灵活性。打个比喻说，这是 IBM 的四肢。在公司的内部，为监督各项计划和重大决定的实施，我们成立了一个六人公司管理委员会，其成员有我、威廉斯、拉莫特、我弟弟、米勒和利尔森。我让每一个人负责 IBM 的一项主要工作，由我自己统管公司的全盘工作。最后，我们成立了一个公司参谋班子。其成员有金融、制造、人事和联络等领域的专家。他们的任务是充当神经系统，防止我们的年轻公司像在几个月前发生的情况那样出现失误。当时，我们的两个分部曾不知不觉地投标彼此争购用于修建工厂的同一块土地。

到 50 年代中期，几乎每一个大公司都采纳了这种所谓的参谋和一线结构。它仿效的是拿破仑时代普鲁士军队的组织形式。在这种安排中，一线经理好像战地指挥官，他们的任务是达到生产目标，超过销售定额，夺取市场份额。与此同时，参谋相当于将军的助手，他们为其上司出谋划策，从总部向下级传达政策，处理规划和协调等错综复杂的事务，通过检查工作确保各分部追求正确的目标。杜邦公司和通用汽车公司早在 20 年代就开始将这一体系用于企业。但是对 1956 年在威廉斯堡举行会议的 IBM 人员来说，这是一场革命。在那个会议室出席会议的每一个人都是以完全相同的方式由我父亲培养出来的——我们都是推销员出身，都当过一线经理。关于一个成功的 IBM 经理，你听到的一句话是：“他知道如何把驴赶过山。”我们都知道如何把驴赶过山。但是，在考虑到翻越哪座山或者从山下绕过去而不是从山上爬过去是否更为明智的时候，我们自己往往同驴一样愚蠢。会议期间，我发表了一次简短的讲话，说时代已经变了。“过去我们一直是实干家。如今，我们必须学会调动参谋人员，靠他们出谋划策，解决我们的许多错综复杂的问题。”

接着，我们当场宣布成立参谋班子，可是人手不够，空缺几十个职位，IBM 又没有多少在职专家，我们只好让人们边干边学，“造就”我们自己的专家。威廉斯和我不同意从外面聘请专家的主张，但是象法律和科学这样的专业性很强的领域除外。我们用了几年的时间才清除了父亲时代的那批唯唯诺诺的人，换上了精明强干、意志坚定的决策者。我要是聘用一批教授或顾问并让他们担任这些人的参谋，这些新来者就会被活活吃掉。于是，我让 IBM 的最优秀的经理担任这些新职务，由阿尔担任参谋班子负责人。把阿尔调离指挥系统是巨大的牺牲，对他来说，这意味着从一个手下有 25000 人的岗位调换到一个手下只有 1100 人的岗位。但是，通过把我们的明星调入参谋部，使它博得了各分部的尊重，这是令公司运转起来的关键。

威廉斯堡计划的强大力量在于，它给我们的经理们提供了最明确的目标。每个经理的工作好坏，完全看他所在部门的效益；每个参谋的工作好坏，完全看他在其专业领域为使 IBM 成为世界第一流公司所做的努力。所以，关于每一项经营建议，财务人员都要求知道如何增加利润，公关人员都力争确保提高 IBM 的形象，制造人员都坚决主张我们应保持我们工厂的最高生产率和我们产品的质量。经过几天的讨论，会议结束了，IBM 无疑发生了脱胎换骨的变化。为了突出这种变化，我们公司的内部报纸出版了一期特刊，刊登了 IBM 有史以来的第一个组织结构图。奇怪的是，我根本没有感到我们的做法违背了父亲的意愿。我想，他要是还活着，也不会为我们所做一切感到震惊。我要是能够问他“这个公司您想怎么经营？”他的答复大概是“我不知道，儿子。自从我离开以后，它已经变得这么大了，我不知道怎么搞了。凡是你认为对的，你就干吧！”我想，这就是我得到的授权。我没有一天不想起父亲，但是我真正担心的唯一一件事还是怕把公司搞糟。

在组建 IBM 的新参谋班子时，我的朋友阿尔在一生中从来没有这样卖过力气，他必须把只会埋头做事的人培养成专心思考的人。他的直接下属共有 13 人。他每天工作 16 个小时，每周工作六七天。他做的第一件事是教他们写报告。一份合格的参谋报告应该是简单明确。它应简洁地提出一个问题，末尾提出明确的建议，这样，高级管理人员所要做的一切就是阅读一遍，说“同意”或“不同意”。阿尔告诉参谋人员：“你们必须注意这种书面的东

西。要记住，你们将把它交给一个高级管理人员，使他能够看懂。如果他批准了你们的建议，他就将把报告交给其他人去执行，此人也必须能够看懂报告。”这个忠告没有奏效。过了6个月，报告内容仍然没有条理，建议不明确，阿尔感到绝望了。他把参谋人员召集到一起，拿出了一份卷宗，“每当你们当中的一个人交给我一份草率的报告，”他说，“我都要拿出这样一个卷宗，把报告放进卷宗左侧的口袋里。然后我按照你们最初应该做到的方式改写，再把改写的报告放进右侧的口袋里，随后我把卷宗交给在座的每一个人传阅。”后来，如果有人写的报告不好，他的12名同事都能看到。报告的质量才明显好转。

阿尔必须不断地对参谋人员和一线人员之间的争议进行仲裁。一个典型的难题是，当一名参谋人员发现一个分部有什么差错的时候，他又得亲自动手，起草一份措词强硬的备忘录，说明应该采取什么措施。这常常使分部经理大嚷大叫，说参谋人员试图干涉内政。参谋人员还养成了对他们不喜欢的项目拖后腿的坏习惯。阿尔对他们的训斥肯定不下一百次：“必须改掉象官僚一样办事的坏毛病，你们必须促进项目的实施，而不是从中作梗。”

在威廉斯堡会议之前的几个月里，阿尔和迪克·布伦曾用很长时间讨论如何将参谋人员和一线经理之间的正常紧张关系转变为推动IBM前进的动力，而不是给我们拖后腿的摩擦。他们最终提出的组织解决办法是制约与平衡方案，它最终成为IBM的争论解决制度。它不仅使参谋人员同一线经理的争论变得可以接受，而且还鼓励争论。在这个制度中，IBM的经营计划不经一名参谋人员的同意，就不是最后敲定的计划。如果参谋人员在计划上签了字，他就跟制定计划的经理一样承担相同的风险。如果经理和参谋人员不能取得一致意见，问题自动提交给上级处理。他们必须到公司管理委员会陈述他们的不同意见。公司管理委员会看不惯犹豫不决的作风。这足以使我们的经理解决他们之间的几乎所有最棘手的问题，同时又迫使重大问题迅速暴露出来，由高级管理部门解决。

在有这么多的争论的情况下，这种新制度为什么能行之有效呢？首先，从大萧条时期开始，IBM的每一个员工都有就业保障，当时父亲就拒绝解雇员工。如果一个员工不能胜任他的新工作，公司不是把他赶出门外，而是把他重新安排到一个他能胜任的岗位上。我们这样做有时会使一个人失体面，但是我们随后又作出很大努力使他重新树立自尊心。我们还遵守IBM从内部提升的惯例。尽管我们的经理在新的岗位上可能没有经验，但是他们都来自基层，就像熟悉自己的名字一样深知IBM意味着什么。

金钱也是争论解决制度行之有效的另一个原因。有一次，我正在一次管理委员会会议上慷慨激昂地谈论着某一件事——我想是值得谈论的事，我办公室的一个名叫汤姆·巴克利的，他很喜欢挖苦人，并且是个直言不讳的家伙，他侧过身子问斯派克·贝策尔（后来他当上了高级副总裁）：“你知道他们为什么都听他的废话吗？”贝策尔当时生怕引起我的注意，只好耸了耸肩。巴克利说：“因为他们都发了不义之财！”

我特地奖赏IBM依赖最多的那些人。我们不仅给靠近上层的那些人提供有利可图的股票奖励，而且在1956年结束之前，我连同董事会开会，悄悄地制定了一项独一无二的奖励计划。它涉及到我父亲的薪水，此时它当然是我的薪水。他在世时总是领取一份薪水和一定百分比的利润。他去世之后，我曾特意争取为我自己完整地保留这种安排。但是，在威廉斯堡会议之后，它

已不再适用了。如果有人有权分得一份利润，那不是沃森，而是沃森的班子。那年我应分得的利润在扣除红利之后为 0.25%，或者说是 298000 美元，我决定把这笔钱分给威廉斯和拉莫特，让他们按照他们认为公平的方式进行分配，结果，我得到的利润只是本来会得到的数额的三分之一。在随后几年里，我们分得同样多的利润，分配的范围更广了，13 名高级经理人人有份。这种安排产生了有力的象征性作用，因为事实证明演独角戏的年代已经结束。

从那时起，我就用一个由 15 名或 20 名高级经理组成的班子管理 IBM。一些高级经理是我的朋友，但是我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人。那种讨人喜欢的助手、喜欢与你一道外出钓鱼的好人，则是管理中的严重陷阱。相反，我总是寻找精明能干、爱挑毛病、语言尖刻、几乎令人生厌的人，他们能对你推心置腹。如果你能把这些人安排在你周围工作，耐心听取他们的意见，那么，你能取得的好成就将是无限的。我对公司的最重要贡献就是我能挑选聪明能干的人担任这些职务，然后使这个班子拧成一股绳，我采取的做法是劝说、道歉、演讲、执行纪律、同他的夫人交谈、在他们生病或出事故时表示关怀、利用我能利用的每一种手段来使每一个人认为我是一个正派的人。我知道我在智力上敌不过他们，但是我认为，如果我充分利用我的每一种能力，我能同他们不相上下。

我本人也非常严厉和容易激怒别人。我要求 IBM 的所有经理都有我的那种紧迫感。他们无论做什么，都是永远不够的。我是一个反复无常的领导人，也许比我父亲更反复无常。我还为我的这种脾气辩护，我告诉我自己，我对我手下的人从来不象父亲当年对我那样严厉。我只能逐渐懂得克制的好处。那时候我们公司有一个叫戴夫·穆尔经理，他红光满面、身体健壮，是跟我一起长大的。我们两家一直很要好。戴夫是我们的国际计时器分部的经理，在他之前，他父亲曾担任这个职务。这个分部主要销售工厂时钟，这也是公司最早的业务。直到 30 年代，它一直是 IBM 经营最好的分部之一。但是在第二次世界大战之后，比较松散、比较灵活的工厂管理方法开始盛行，这种时钟成为血汗工厂的象征。这不仅有损于 IBM 的形象，而且许多公司已不再使用这种时钟了。这个分部的业务处于停滞状态，它的利润出现下降趋势，因为当时的时钟制造商很多，它们都在竞相争夺一个越来越小的市场。

穆尔竭尽全力扭转这种局面，但是效益一年不如一年。最后，威廉斯和我决定必须给穆尔调换工作。我们答应给他安排一个同等的工作，薪水不变，但是穆尔大吃一惊。他找到他的直接上司雷德·拉莫特，忿忿不平他说：“我把计时器分部办成了一个成功的企业，不是吗？”当然，如果它是一个成功的企业，我们就不会把他调离了，但是雷德说话含糊其词，他是一个温顺的人。在我听说他们的对话后，我本来应该放过这件事。可是，当一个 IBM 的人拒绝正视一个问题时，我总是大发脾气。我把穆尔找来，对他说：“戴夫，我不知道你为什么那样说话。让我们现实一些。计时设备分部毫无进展？你怎么能说它是成功的企业呢？你可以说在那种情况下你尽了最大的努力。但是你们赚钱吗？你的分部工作有进展吗？没有，你的分部不是成功的企业。”这时，他拂袖而去，我的话激怒了他。几个月后，他辞去了职务，卖掉了他在 IBM 的所有股票，在空军找到了一个文职工作。我总是为赶走穆尔感到遗憾，尤其是因为回想起来他当时显然承担的是一项无法做好的工作。他的继任者也不能使那个企业起死回生，最后我们只好把它卖掉了。

我逐渐学会控制自己的脾气。但是，如果期望 IBM 会风平浪静，那就会

犯致命的错误。办好一个企业是件复杂的事情，你不能简单地宣布“明天我们将执行 A 计划，星期五我们将执行 B 计划，明年我们将执行 C 计划。把人们调动起来的最好办法是让他们相互竞争，我总是想方设法掀起内部的竞争。这使我在威廉斯堡会议几年之后作出了争议最大的一项决定。尽管我们作出了分散经营的种种努力，数据处理设备分部的规模还是太大，它负责生产我们的所有计算机和打卡机。它有变得机构臃肿、层次过多的危险。所以，我指定成立一个特别工作组，研究如何把它分成可以管理的单位。经过一个月的研究，他回头找到我说：“办不到。它是一个完整的企业，无法分开。”

“好啦，”我说：“我给你们分分看。月租金一万美元以上的所有产品属于一个分部，月租金不到一万美元的所有产品属于另一个分部。”我选定按一万美元划线，是因为这是我们的年均租赁价格，这样，两个分部的产品就大体上相等了，每个分部各有大约 3000 名员工。但是，除此以外，这是非常笨拙的分工。它基本上把我们的计算机企业分成了彼此竞争的两半。公司参谋人员绞尽脑汁才想出如何把我们的实验室、工厂和销售力量平分给两个新的单位。

我认为，我们没有以其他方式管理 IBM 的足够智慧。从那时起，我们就不必依赖高级管理人员的才华来决定需要进行什么改革了；当单独的单位彼此竞争时，它们在很大程度上都照章办事。新的安排使每个分部的经理都产生了强烈的竞争意识，我们可通过将一个分部的情况同另一个分部加以比较来衡量 IBM 的效率。我可以直接找到数据系统分部的经理，我不是说：“哎呀，你能肯定你们的间接费用是合理的吗？”而是说“通用产品分部的间接费用为什么比你们低？”或者说：“你们研制一种计算机为什么要用四年，而通用产品分部只用两年就能研制一种大体类似的机器？”在很多情况下甚至都没有必要提出这样的问题。普克罗特-甘布尔公司（P&G）在消费品方面采取了这样的做法。他们研制出两三个牌号的洗衣粉，然后让这些产品在杂货店里竞争。当然，通用汽车公司出售几种不同类型的汽车。但是，象 IBM 这样应用内部竞争机制的确是大胆的设想。许多人告诉我，它永远不会奏效，但是，它是我们公司发展壮大的秘诀之一。

威廉斯堡组织方式是在恰到好处的时候确定的，因为当时 IBM 的增长速度不断加快，除了 1943 年的战时扩展以来，在父亲去世后的两年里，这个企业的发展速度比它历史上的任何时候都快。我们刚一赢得同雷明顿-兰德公司的竞争，市场的心理就变得对我们完全有利了。即使计算机是人们所见到的最复杂和最昂贵的商用机器，客户们还是离不开计算机。他们选择 IBM 是因为我们的机器和服务都享有盛名。我们推销人员和技术人员知道如何提供能起作用的系统，我们的数十名专家能解决棘手的程序编制问题，我们向客户免费提供大量的计算机程序。购置一台计算机是一项巨额投资，大多数公司都需要董事会批准，对于负责选定合适的机器的经理，IBM 已成为可靠的选择。正如《幸福》当时所说，“董事会可能不大了解机器，但是他们了解 IBM。”

虽然我们接连不断地取得成功，但是我担心我们能否保住已经取得的优势。

RCA（美国无线电公司）进入了计算机工业，我想，他们会进行十分激烈的竞争。另一方面阿尔·威廉斯始终认为，最激烈的竞争将来自通用电气公司。该公司当时已经签订了一份使美洲银行的零售银行业务实现计算机化的

巨额合同。通用电气公司是一个动作敏捷的公司，它有严密的组织形式。当他们占领喷气机引擎，甚至洗碗机这样的产品的市场时，他们确实彻底占领了这些市场。

50年代中期，美国无线电公司的规模是我们公司的一半，通用电气公司是我们公司的五倍。如果其中一家公司决定把我们的一些出类拔萃的人员挖走，并在计算机上投入大量资金，他们就会把我们消灭了。

父亲去世后不久，我们还在为威廉斯堡会议进行筹划的时候，我曾被请到美国无线电公司，去见戴维·萨尔诺夫将军。从40年代起，美国无线电公司一直在试制计算机，并且刚把一台称为“比兹麦克”的巨型计算机交付给底特律的坦克厂，在那里用它跟踪存货情况。一些美国无线电公司的经理认为，计算机同彩色电视机一样，对他们公司的前途都非常重要。面对当时的美国收音机和电视机之父，我不由地感到敬畏。这位将军虽然身材不高，但因他有时坐在一把高椅子上，有时坐在桌子上，在我看来显得非常高大。他手里拿着一支长长的雪前烟，讲话时偶尔猛吸一口。

虽然我曾在社交场合见过他，但是此时的萨尔诺夫将军与以前不同了。他说，他想得到我们的计算机专利，他认为我们不愿意提供专利，即使根据我们签署的新协议书，我们有义务这样做。他告诉我，RCA（美国无线电公司）生产电视机的专门知识也可用来生产计算机，他打算利用这种专门知识。尽管我对他感到敬畏，我还是指出，计算机是一个高度专业化的市场，主要依赖的是销售和系统专门知识，而不是硬件。我说，虽然我们准许他使用他想得到的专利，但是我认为，他做计算机生意会遇到困难。

与此同时，有一个叫约翰·伯恩斯的管理人员曾帮助我们筹备过威廉斯堡会议。我是在一个偶然的认识伯恩斯的，他身材魁梧，体格健壮，是哈佛大学毕业的博士。大萧条期间，他曾在一个钢铁厂做工，后来成为布兹·艾伦和汉密尔顿咨询公司的高级合伙人。当我聘请他同IBM合作时，他解释说，他是美国无线电公司的高级顾问，必须得到他们的许可才行。随后，他接受了我的聘请，并且同我们进行了非常密切的合作，一直持续到威廉斯堡会议。但是，会议结束后不到三个月，伯恩斯突然给我打来电话说，萨尔诺夫表示愿意聘请他出任美国无线电公司总裁。他问我是否反对。我说：“约翰，我当然反对！”因为他了解有关我们的组织结构、方法和计划的详细情况。尽管如此，他还是担任了这项职务。

我要是没有注意阿尔·威廉斯向我提出的一些忠告，伯恩斯构成的威胁就会更加严重。有一天，阿尔打电话告诉我，布兹·艾伦的咨询公司要求解释IBM的定价惯例。“可以，”我说，“他们就象医生一样，你得把所有情况都告诉他们。”但是，威廉斯坚持说，告诉他们所有情况是不明智的。我听了有些恼火，因为我很器重伯恩斯，不过，我总是认真听取阿尔的意见。所以，我说：“好吧，如果你坚持这种看法，那就不告诉他们。定价惯例是在IBM创建初期确定的。在每种租赁产品价格的背后，我们有自己的销售成本、服务费用和计划的淘汰率——所有这些都是严守的秘密。伯恩斯要是掌握这些情况，就使美国无线电公司能够把目标对准IBM最薄弱的产品，避免在我们占优势的方面发动攻势，并且能够以降低价格来抵挡竞争者。

我们试图确保，对通用电气公司和美国无线电公司这样的资金雄厚的竞争对手来说，计算机生意看来好像是一个风险太大的赌注。我们采取的做法是，极其注意我们自己哪怕是微小的优势。我们的销售人员认为，如果通用

电气公司能获得 5% 的市场，” 庄将来就可能获得 100% 的市场。如果一个推销员失去一个客户而没有事先提醒管理部门注意这个客户有丢掉的危险，他就会受到处分，IBM 推销员要填写两种报告表。第一种是例行报告表；第二种叫特别帐户报告表，分两种颜色。粉红色的用于填写 IBM 与其他公司争夺一个新客户的情况；黄色的代表有问题的客户，说明客户不满意。这些报告表按地理位置、客户类别和产品种类汇总和详尽分析。这些特别帐户报告表加之其他研究，使我们能够准确地评估竞争情况。

美国无线电公司这样的竞争对手取得的任何进展都令人担忧。在我们这样一个迅猛发展的行业，我的坚定不移的信念之一是，获得和守住市场地位至关重要。凡是偏离这个目标，试图获得最大限度的短期利润，队长远来看就会减少我们的总利润。同样，如果试图选择一些数目有限的领域，在这些领域发展壮大。那是一项愚蠢的、危险的方针。如果我们这样做。我们就会限制我们的业务范围，使竞争对手的日子变得普遍比较好过。

我认为，IBM 获胜的唯一方式是前进、前进、不断前进。随着计算机工业的发展，我们也必须不断发展，不管发展的速度有多快。我从来不违反这个管理规律，即我们可能采取的最糟糕的做法是对任何问题都置之不理。有了问题就要解决，迅速解决，不管解决对了还是错了，都不要紧。如果解决错了，它会重新出现，然后改正过来。置之不理和无动于衷是一种不费力气的解决办法，因为它没有眼前的风险，但它是管理一个企业的绝对错误的方式。所以，如果我看到公司陷于困境，我总是毫不犹豫地进行干预。在威廉斯堡会议的几个月之后，我们在转向晶体管方面遇到了重重困难。晶体管显然是未来电子工业的主流：“它比电子管速度快、产生的热量小，实现微型化的潜力大。当时还没有人出售晶体管计算机，但是许多公司都在竞相使晶体管计算机臻于完善，其中包括美国无线电公司、霍尼韦尔公司、数据控制公司、国民现金出纳机公司和飞歌公司。我们也在我们的波基普西实验室试制晶体管计算机和计算器。早期的晶体管性能不可靠——对高温、潮湿和震动都很敏感，但是到 1956 年，拉尔夫·帕尔默和他领导的研究人员在波基普西实验室进行的大量试验足以确保克服这些限制因素。

剩下的巨大障碍是成本。晶体管的售价每只大约 2.50 美元，看来好像无法设计出能够赚钱的晶体管计算机。但是，通常在技术方面为我出谋划策的伯肯斯托克指出，我们只有采取积极的行动，才能克服这种困难。当时的主要半导体供应商是达拉斯的得克萨斯仪器公司。这个公司还没有什么名气，但是他们首先学会了晶体管的大规模制造方法，从而比通用电气公司和西尔瓦尼亚公司这样的大电子管制造商抢先一步。该公司的工厂厂长和后来的总裁帕特·哈格蒂比任何其他人都更懂得晶体管制造的独一无二的经济效益。当得克萨斯仪器公司最初进入这个行业时，晶体管的售价每只高达 16 美元，” 它们为数不多的实际用途之一是制作助听器。哈格蒂估计，如果将价格降低到大约 2.50 美元，公司就可能开辟一个庞大的便携式收音机市场。为实现这一目标，他们在电路设计和生产工艺方面投入了 200 万美元的资金。

1956 年，晶体管收音机诞生了。它成为消费者的抢手货，并使得克萨斯仪器公司独占鳌头。我们认为，对 IBM 来说，类似的魔法可能行之有效。假定能进一步降低晶体管的售价，每只降到 1.50 美元左右，我们确定的计算机价格就能对客户有吸引力，并且能让我们赢利。伯肯斯托克乘飞机前往达拉斯向得克萨斯公司求援。他们同意帮助修建一个有批量生产线的工厂，这将

大大降低晶体管的成本，使之低于我价当时依赖的高质量电子管。作为交换，我们答应使用新工厂生产的绝大部分晶体管。

我们正是在这方面陷入了困境。这个大胆的计划激励我们将自己所有的产品——计算机和打卡机等——都实现晶体管化，因为我们用的晶体管越多，价格就越便宜。虽然实现晶体管化的思想使波基普西实验室的计算机工程师欢欣鼓舞，但是它却引起了恩迪科特实验室打卡机设计师的强烈抗议。他们刚刚学会使用电子管，这种新发明使他们为之震惊。每当我去那个实验室，就对他们说：“为什么不用晶体管呢？”我希望他们能领会我的意思。但是接连几个月，他们送到纽约的每一种新产品设计图纸依然画满了电子管。最后，我发出一份备忘录，宣布“从10月1日起，我们将不再设计使用电子管的机器。小汤姆·沃森（签字）”。恩迪科特实验室的工作人员十分恼火，说：“他懂什么？”但是我买了一百台得克萨斯仪器公司生产的小晶体管收音机，每当我前往那个实验室，我都带上几台。只要我听到一名工程师说晶体管不可靠，我就从口袋里拿出一台收音机，让他使用，看看能不能用坏。

在华尔街，IBM的股票十分抢手。在那些日子，股票经纪人总是把有希望的新公司吹捧为“下一个IBM”。自从我出任总裁以来，公司股票价格已上升5倍；如果你家非常幸运，在我父亲接管公司那一年投资2750美元，买了100股，到1957年这些股票的价值就增长到250万美元了。那年华尔街的一件大事是我们公司第一次发行股票。父亲以前总是反对发行新股票，但是此时发行股票已是一件司空见惯的事情了。我们借的贷款已经达到极限——我们已欠下万全公司3亿多美元，这使我们成为美国商界的最大债务人。然而，按照我们修建工厂和制造租赁设备的速度，我们将需要更多的资本——很多资本。阿尔·威廉斯估计，我们能毫不费力地筹集到2亿美元。于是，我给我们在摩根·斯坦利银行的老朋友巴克·尤因打电话。直到此刻，他大概是美国大银行中业务最少的投资银行家，第二次世界大战期间，巴克和我曾在一起当过飞行员，战争结束后，摩根·斯坦利银行委派他负责IBM的帐户。巴克第一次打电话询问IBM是否需要资本的时候，我对他说：“我想我父亲不会这么做，”但我还是把他引见了父亲。他们交谈了片刻。巴克离开后，父亲对我说：“此人不动脑子，我最不愿意干的事情是发行股票了。”摩根·斯坦利银行的总裁是佩里·霍尔。父亲是在肖特黑尔圣公会教堂与他相识的。霍尔足智多谋；他曾听取过父亲关于发行新股票的见解，以后再也没有提出过这个问题。另一方面，巴克每年都给我们打电话询问此事，最后，一向钦佩持之以恒精神的父亲终于发了善心，同他进行了五分钟的友好交谈。

当威廉斯和我决定发行股票时，给巴克打电话看来好像是合情合理的事情。他立即赶来见我们，带来全班人马，谈妥了生意，由摩根·斯坦利银行承销我们的股票。这是一件了不起的大事，因为2亿美元的股票是华尔街有史以来发行的第二大笔股票（最大一笔是通用汽车公司1955年发行的3.28亿美元的股票）。

1957年底，也就是我担任总裁刚满一年，我们的股票发行量达到10亿美元。在那些日子里，卖出价值10亿的东西就象乘坐超音速飞机一样罕见——当时没有多少公司的股份达到这个水平。只有36家美国工业公司——例如P&G、波音公司和美孚石油公司——的股份比IBM多，几乎所有这些公司都

用我们的计算机。我再也不用从乐观的角度说，我们是美国经济中的重要因素了。我自己私下进行了庆祝。我们一直想更新我们公司的飞机，于是我们买了一架小型飞机，它是一种双引擎客机，可容纳 50 名乘客。我们把它装上了床铺，留出了一个会议区。我们用它运送参加销售展示会的客户，而不是用于旅游，但是，无论如何，对一个 43 岁的人来说，买这样一架上百万美元的飞机都是令人兴奋的事情。

我为我所创下的开端感到十分自豪。我不喜欢别人把我比作我父亲，但是我感到，如果我的记录能再保持 10 年，我就能够把自己与父亲划为同一类人了。后来，我们家族的一名成员决定在股票上两方下注，卖掉我们公司的部分股票，这是对我的真正打击。父亲去世后的第二年，我妹妹简·沃森卖掉了价值 100 万美元的 IBM 股票，约占她持有的全部股票的三分之一。这是真正的不信任票，也是沃森家族的成员有史以来第一次卖掉 IBM 的股票。我为此感到十分痛心，急忙前往华盛顿她家中与她交涉。

“当然你有权想在什么时候把股票卖掉，就在什么时候卖掉，”我对她说，“不过，你为什么卖掉呢？”简对我知道卖股票的事感到非常意外，因为她不十分了解公司的情况，以致不知道 100 万美元的股票交易需要向总裁报告。但是，让她回答问题就象同父亲讨论问题一样困难。有时，当你试图让父亲作出肯定的回答时，他总是给你一个十分荒谬的回答。如果你说“爸爸，您为什么拿走了我的包。把我丢在了车站？”他可能回答：“噢，我以为你想步行回家！”这就是我从简那里得到的那种不能令人满意的回答：“我认为你不会感兴趣！”

“你怎能这样认为呢？我一直在经营这个企业，你也一直从中受益。但是你丝毫没有暗示过你认为这种记录值得注意。”

“噢，汤姆，你知道我是这样认为的。”

“那么，你为什么卖你的股票呢？”

“因为我得为我家的未来着想。”

回想起来，我认为简大概听从了某个金融顾问的劝告。这个金融顾问使她确信，万全之策是将持有的股票多样化。但是当时，她卖掉股票确实使我大吃一惊，我们之间保持多年的密切关系从此结束了。

第二十四章

企业管理不同于自然科学。它是一项涉及人的因素过多，因而难以胜任的工作。由于我们制造如此复杂的商用机器，人们往往认为 IBM 是一个工作井井有条、循规蹈矩的典范——一个形成一盘棋的组织，我们在这个组织中合理地制定计划，然后一丝不苟地执行。我从来不认为事实就是那样。虽然 50 年代是组织工程和系统分析这样的领域的繁荣时期，但这不是 IBM 员工期望处于的那种领先地位，也不是我们能承担的工作。父亲曾经教导我，一个优秀企业家必须会当演员。你假发脾气的次数必须比你真发脾气的次数多得多；当你试图促使某个人解决一个问题时，你必须显得比内心更加着急。父亲是善于此道的老手，我一有机会就仿效他的做法。

由于 IBM 已经发展成为一个庞大和分散经营的企业，我们面临的挑战是想方设法同公司员工保持个人联系，并激励其他高级经理以我为榜样。有一年 7 月，一些 IBM 员工乘坐的一架客机从纽约州罗彻斯特机场起飞后不久就在一场雷暴雨中坠毁了。机上有 7 人遇难，其中有一名 IBM 员工，还有八九名 IBM 员工受伤住院。当时我正在佛蒙特州出席公司的一次会议。听到消息后，我马上过问此事，以确保有关分部的经理前往罗彻斯特帮助处理善后工作。但是有一名分部经理仍在韦斯切斯特的办公室里办公。我给他打电话说：“是你到那里去看望伤员，还是我去？”

“天哪，汤姆，我根本没想到这件事。”他在公司工作很久了。我问他怎能忘记父亲在 1939 年杰维斯港发生火车出轨事故之后所起的表率作用，当时父亲半夜从床上起来，驱车直奔医院看望受伤的 IBM 员工家属。“我郑重警告你，”我说，“你必须像经营你自己的公司那样经营你的分部。如果在今天午夜前你不到达罗彻斯特，我就亲自去。”

“我到医院后给你打电话。”他说。四个小时后，他就到了医院。

同父亲一样，我每年都参加数十次 IBM 员工的“家庭聚会”。只要出差，我都顺路走访公司的地方办事处。我同父亲一样总是让所有的秘书忙得团团转——保证我收到的每一封信都在 48 小时之内答复，凡是员工的妻子住院，都要送鲜花，还作出数千次体贴员工的其他小小姿态。父亲经常亲自接电话，我也尽可能这样做。如果打电话的人是一个客户，与我直接交谈会使他惊喜万分；如果打电话的人是一名 IBM 经理，就给他树立一个有力的样板，让他同样对待给他自己打电话的人。一个研究效率问题的专家大概会谴责这种做法极大地浪费总裁的时间。但是在我们这样一个侧重服务的企业里，这些表面上次要的礼节和作风问题是不能忽视的，如果领头的人对这些事情失去兴趣，不久别人也就满不在乎了。

我成功地改变了 IBM 的状况——我们的组织方式、我们出售的技术、公司的实际面貌——但是，最艰巨的任务是威廉斯和我所称之的如何驾驭这匹脱缰之马：随着 IBM 规模的迅速扩大，不断保持公司的凝聚力。最后，我把父亲在管理这个企业的 40 年里遵循的宗旨归纳为一组简单的格言：

要对每个员工体贴备至。

要不惜时间使客户满意。

要竭尽全力把事情做好。

我想，为了生存和成功，除了这些基本信念以外，我们必须愿意改变 IBM 的一切。父亲总是通过亲自走访员工、发表讲话和他个人的威信向员工转达

他的思维方式。人人都很熟悉他的价值观，除了诸如“主管是其部下的助手”这样的老口号以外，他从不费力去把他的价值观搞成条条框框。我感到不得不改变这种状况，因为 IBM 的规模已比他在壮年时期扩大了许多倍，还因为我们每年都雇用数千名员工，许多相对说来缺乏经验的 IBM 员工正在被提升到管理岗位。

对这些年轻的管理人员来说，最重要的不是学习其工作的专业或技术知识，而是学习对待其下属的适当方式。父亲把这种日常接触称为“下属和管理人员的关系”。不管这个企业其他部门的结构如何，我们都依赖这种关系帮助维护个人的尊严。只要工人和管理人员彼此了解，工会在 IBM 就起不到什么作用，但是，如果我们让工人和管理人员的关系受到侵蚀，公司肯定迟早会成为一个战场。

在那个时期，我们的培训方法仍然原始得令人吃惊。我们有自己的销售培训学校和技术培训学校，但是没有培训一个人如何当管理人员的教材。在提拔人材时，一个分部经理只是把一个推销人员叫到办公室，对他说：“现在提升你为助理经理。要管好你的手下，说话不要带脏字，要穿白衬衫。”在威廉斯堡会议前后，我指派我们公司最有才华的销售经理之一汤姆·克莱蒙斯负责人员培训。他在一个乡间俱乐部办了一个培训班。最初，他把哈佛大学商学院讲课用的实例原封不动地搬了过来。有一天，我把他叫到一旁，以我通常那种不讲策略的方式说：“如果我们公司真想独一无二，我们就必须教些独一无二的东西。”

他说：“我想，你希望能把他们训练成优秀的管理人员！”

“你不懂我的意思，”我说，“我希望用 IBM 的管理方法对他们进行培训，让他们学会交往、做好销售和服务工作、看望生病的员工妻子并看看能否给予帮助、对员工遗属进行慰问等。”这是你在任何人的教材中都读不到的东西。这是我们多年逐渐形成的惯例，IBM 新经理不仅要懂技术，还要知道这些惯例。于是，克莱蒙斯改变了方法，培训课程取得了良好的效果，最后我们作出一条规定：如果不进管理学校，就不能在 IBM 从事管理工作。培训课程一般为二至六个星期，我确保我或其他高级经理看望每一批受训者，因为让他们看到他们为谁工作是至关重要的。

我认为，一个好的高级经理不是坐在办公室后面仰望天花板，梦想将来的伟大业绩并在组织结构图上进行新的规划。我每周都利用至少一大的时间处理员工的意见，巡视工厂，同推销人员谈话或与客户交谈，我常常问他们对什么满意，更重要的是问他们对什么不满意。如果你不问，你就听不到对你的公司不满意的地方。听到好消息是很容易的，但是你得四处打听才能听到坏消息。我就是这样发现了 IBM 存在的一些问题，在这些问题变得不可收拾之前就彻底解决了。

例如，1964 年，我们的一个分部经理在中西部的一次销售会议上演了一场滑稽剧。它粗俗不堪，令人难以置信，剧中讲的是一个印第安村庄的故事，这个经理亲自扮演印第安首领，一些模特儿扮演印第安妇女。舞台上甚至有一些活鸡四处乱跑。在滑稽剧结束时，这个经理同一个模特儿溜进了一个帐篷。当他转身走进帐篷的时候，观众们看见他后背上挂着一个牌子，上面写着：“分部经理：我无所不为”。随后，他同那个姑娘走进了帐篷，关上了帐篷帘。当时有家属观看演出，一个目击者后来给我写信说：“这是你所称为的 IBM 的尊严吗？”于是，我开始了一次大调查，这个经理是一个很会演

戏的人，他是 IBM 的最优秀的经理之一，但我们的政策是不演污七八糟的戏，我说，应该把他开除。他的上司竭尽全力想把他留住，甚至把他调到西海岸，想不让我见到他。但是最后他还是离开了公司，因为人人都知道，每当提到他的名字，我都怒不可遏。

只要我干预人事政策问题，或在一个分部办公室或工厂发现我不喜欢的问题，我总是把它记在我随身携带的“思考”笔记本里。我常常用它作材料，起草一种称为“管理简报”的备忘录，下达给每一个经理，直至工厂车间的工头。我用很多精力起草这些备忘录，就像父亲为《思考》杂志撰写社论一样认真。当你应付一个到处都是新的管理人员的企业时，你应学会不把任何事情看作理所当然的事情。例如，我的备忘录之一是说明如何在不浪费时间的前提下举行一次会议（我建议规模要尽可能小，时间要短，要切中要害）。

我起草了将近 100 份备忘录，试图教别人如何以 IBM 的方式解决日常问题。例如，当时的问题是员工调动。调动工作是 50 年代白领员工生活中司空见惯的事情，但是后来人们开始开玩笑说，IBM 代表“ I've Been Moved ”（我被调走了），这时我才认识到我们的工作调动肯定失去了控制。我们调查了员工的调动情况，发现许多调动完全是为了公司的方便，而没有考虑举家迁移的员工。这违背了 IBM 的基本宗旨之一——体贴雇员。于是，我给我们的管理人员写信说，如果不大幅度增加薪水，就不应调动一个人的工作。随后，调动的人数马上减少了。当时的另一个典型事例是，有一名雇员因拒绝剃掉胡须而被开除。他的主管对他说，他的外表给人以衣衫不整的感觉，并且有损于 IBM 公司的形象。我们从大学校园聘用的许多科学家和数学家都留着胡须，穿着便装。我希望 IBM 的员工穿着整齐，但是我认为在实验室里穿便装无伤大雅。所以，我主张重新聘用那个被开除的员工，并下达一份简报，说明 IBM 在外表上要注意的是产品、建筑物和装潢，而不是人。

当然，保守的外表始终是 IBM 的传统。所有员工都逐渐习惯了 IBM 的统一着装——白衬衫、黑西装。不过，这样着装是有道理的。无论从个人角度说还是从集体角度说，我们都是 IBM 的推销员，稀奇古怪的外表最容易影响一笔生意的成交。保守的服装同带领客户参观工厂、为客户举办培训班、良好的信誉一样，都是推销的手段。它表明我们认真对待我们的工作。

我期待一名管理人员具备的品质是通情达理，这比几乎其它一切品质都更加宝贵。父亲则不那么重视这一点，也许是因为他本人过于通情达理，他需要员工具备的主要品质是热情。但是，由于我们是一个同数千个小公司做生意的大公司，过多的热情可能造成危害。例如，有一个承包商向我们公司在波基普西的自助食堂出售牛奶。当地的 IBM 管理员想节省一些经费，他威胁说，如果那位承包商不降低价格，他就取消合同。牛奶价格有一个最低水平，要是低于这个水平销售，就会破产。他迫使那个承包商把价格几乎降低到这个水平。那个承包商后来给我写信说：“你们在用你们的经济力量来杀我。”我前往波基普西，同那个管理员谈话，发现情况属实。我对 IBM 员工竟然干出这样的蠢事十分恼火。

我们同普罗维登斯的一个客户也发生了类似的问题。他是一个小企业家，利用 IBM 设备发送帐单。他的企业生意不景气，他拒绝支付设备的费用，说他对设备的运行不满意。我们的地方办事处处理这个问题方式根本不符合逻辑。他们本应满足这个人的要求，或是将机器拆走。结果他们反而催要拖欠的费用，最后将他告到法院。直到法院准备开始审理此案的时候，我才听

到了这个消息，我们公司的愚蠢做法使我勃然大怒。如果有人动动脑筋，他就会预料到客户的律师将对陪审员说些什么：“你瞧这个年收入达数亿美元的大公司，他们竟然欺侮一个因他们的机器运转不灵而没有付款的小公司。”我不希望 IBM 给人这样的印象。我说：“要了结这个案子！”最后我们向这家公司赔偿了几百万美元。

我本来能够制定各种行动指南来设法避免这样的问题，但是我有时发现，大发脾气反而是教人们学会管理的最佳办法。

1956 年秋天，我听说有两个年轻人来到 IBM 总部找工作，结果被拒之门外，他们认为，他们遭冷遇的原因是，他们是犹太人。其中一个年轻人给我写信，申诉了此事。经过调查，我发现公司甚至都没有同他们见面交谈。有一个人称他们“显然不是 IBM 类型的人”。我越想此事，越感到气愤，因为 IBM 有不准在雇用方面进行歧视的明文规定。这是我在 1953 年民权运动初期亲自作出的规定。在威廉斯堡会议上，我把那封求职信大声宣读给与会者。

“当我们公司内部发生这种事情的时候，你们期望我如何在公司外面代表 IBM 呢？”我对在座的经理们高叫着。随后，我指着坐在前排的刚上任不久的人事总管杰克·布里克，责成他处理此事，对当事者给予处分。此举虽有戏剧性，但是我提出了一个至关重要的问题：我不希望 IBM 说的是一套，而做的是另一套。

随着时间的推移，我越来越不能容忍违反正直准则的经理和主管了。一个企业有点像一个独裁政权。反托拉斯法告诉你能做些什么，你不需要任何人告诉你不应当小偷，但是在这些界线之内，主管有广泛的决定权。他可任意发红包，他可提出不正确的政策建议，他可开飞机去高尔夫球场。我从来不公开批评我的同龄人，但是在我任职期间，IBM 的许多做法与其它企业的做法大相径庭。我认为，一个企业的首脑肩负着几乎像一个政府首脑一样的责任，他只是没有最高法院，没有制约与平衡机构，但是市场和年度报告书对他的行动起制约作用。他可能犯的最严重错误之一是对主管和员工应用双重标准。如果一名主管做了不道德的事情，就应该像对待一名工厂工人一样将他开除。这才是审慎地行使老板的权力。

当我们最初对 IBM 实行分散经营时，我只是假定我们的所有经理都会自动执行同样的严格行为标准。经过多年时间我才认识到，一个总裁必须现场核查他的部下作出的决定。有一次，我们的一个工厂的一些主管搞起了涉及美国储蓄公债的连锁信活动。这种活动的做法是，一个主管给另外五个主管写信，这五个主管每人又给另外五个主管写信，他们分别给第一个主管寄回一些债券，然后再给五个人写信，就是这样进行下去。不久，主管们就轮完了，往下就轮到了员工。结果，员工们感到不得不参加写连锁信活动，让主管们从中捞到好处。我收到了有关这种活动的投诉信，我把它交给了那个分部的负责人。我预料他至少会说：“我们得开除几个家伙，这件事交给我办吧。”不料，他只是说：“这是错误的。”结果，我不能说服他将任何一个人开除。你可为他保护其部下的做法表示钦佩，但是我认为，有时正直应服从班子内部的忠诚。尽管如此，我还是没有进一步追究这个问题，后来，这件事经常浮现在我的脑海里。

几年以后，还是在那个分部，一个主管开除了一个低级员工，因为他偷了一些设计图纸，卖给了另一家公司。开除他是没有错误的，只是这个主管的工作方法有些粗暴。这个员工在他一生中有一件他感到自豪的事情——他

加入了美国陆军后备役部队，在那里有少校军衔。主管没有到这个员工的家里告诉他：“你偷了图纸，我们将把你解雇，”而是选择他去兵营的一个星期宣布了对他的惩罚。不知什么原因，军事当局也介入了此事，那个员工在军队的职务也被解除。这种耻辱使他气急败坏，在随后几年来，他竭尽全力跟我作对。他把画着小汤姆·沃森坐牢的图片寄给他所在选区的参议员和众议员以及最高法院的每一个法官。他死死咬住那件连锁信的事不放，因为他知道我们宽恕了直接责任者。最后他慢慢地放弃了此事，但是，这一事件的确使我吸取了一个教训。后来，只要管理人员违反正直准则，我就把他开除。我开除了大概十几个管理人员，其中包括几个高级经理。我每次都得驳回许多人的意见，这些人坚持认为，我们只要把当事者降职或给他调动工作就行了，没有他，企业就会解体。但是，由于这一决定和采取的上述行动，公司的日子反而更好过了。

我完全知道我希望 IBM 的普通员工树立什么态度：我希望他们有一种主人翁感并且对相互之间的问题和目标有所了解。我还希望他们能感到他们有机会接触高级管理人员，而任何人都不会远离指挥人员，以致不知道企业在向何处发展。由于管理部门的层次增多，从五层、六层一直增加到七层，这已成为巨大的挑战。我不断地寻找方法保持我所称为的小公司态度。我们了解到的令人吃惊的情况之一是，为了解决变革问题，我们必须加强 IBM 内部的沟通，其步伐要远远超出我们的增长速度。我们利用各种渠道听取我们员工的意见，其中包括调查、设建议箱、甚至举办解答问题活动——称为“畅所欲言”活动”这些活动采取了官僚主义的程序以防止高级管理人员知道提意见者的身份。

为了缩短推销人员或工厂工人同高级管理人员之间的距离，我们采取了最通常的做法“敞开大门”，这是父亲在 20 年代初采取的做法。这主要是一种伸张正义的做法，但是它还使我能够衡量 IBM 的健康状况，这是我用其他方法办不到的事情。有意见的 IBM 员工最初可向他们的主管诉说苦衷，但是如果得不到满意的解决，他们有权直接找到我。每十个这样的案件有九个本来应在下级加以解决或者级别较低的管理人员已经作出了正确的决定，不过我还是听取他们的意见。我对工人的问题了解得很多，而且我对 IBM 存在的问题深有感受，使我能够认真听取员工的申诉，说：“这里面有问题。”

至少有一次，一个员工的抗议导致我们彻底改变了我们办事的方式。波基普西工厂的一个即将被开除的机工找到了我。他说：“他们待人不公平。我干的活比哪个车间任何人都多。而我的工资却最少。”

“我想不可能有这回事，”我对他说。但是我后来给那个工厂的经理打了电话，把那个机工说的话告诉了他。

“这个，你知道，他是一个非常不愿合作的员工。他不是 IBM 俱乐部的成员，他不参加我们的厂外活动，有时他来上班时甚至穿得邋邋遢遢。”

这不是我提的问题。我又给那个机工的工头拨通了电话，我说：“他是干的活多，拿的工资少吗？”

“他在给公司丢脸。他家前面的院子放着几辆破汽车，他不照管他的子女。”

这个机工面临着我所称为的 IBM 保护协会，该协会的地方管理人员密切配合，掩盖他们对可能毫无过失的员工的虐待。最后，那些管理人员承认机工没有说谎。我们给他提高了工资，惩罚了有关的管理人员，随后，我们又

走访了在美国的所有工厂将工资同效率挂钩。此举引起了一场相当大的混乱，因为实行一种奖勤罚懒的制度意味着部分推翻了父亲 20 年前作出的取消计件工资的决定。

许多员工不想直接向我提出申诉，但是敞开大门制度的存在起了提高士气的作用。这使员工在遇到问题的时候可以无拘无束地找到人事主管或工厂厂长。随着 IBM 的发展，我们试图在分部经理一级解决越来越多的属于“敞开大门”的案件，只有那些可能有损于 IBM 形象的严重滥用职权的案件才交给我处理。但是，即使这样，我的办公室每年还是要处理二三百个案件，每个案件通常需要几天时间才能解决。这项工作大部分由我的行政助理承担，他们是从我们公司的最有希望的年轻主管当中选拔出来的。这是一个 IBM 经理可能接受的最好训练，因为它检验了他或她的处理极其敏感的问题的能力并且需要充分了解公司的宗旨。有时我也亲自处理一些申诉，以便让员工们知道总裁确实问过这些申诉。

父亲总是愿意把命运同员工们连在一起，因为他出身贫寒，从小就体会到穷苦日子、辛勤劳动和失业的味道。结果，他试图消除白领劳动者和蓝领劳动者之间的差别。他不仅为我们工厂的员工提供有保障的工作和优厚的报酬，而且多年来 IBM 的退休金完全是根据年资确定的，而不是根据薪水或职位确定的，这对父亲很有帮助。在 30 年代和 40 年代美国多次发生劳工骚乱，组织者们严厉抨击一些公司为其经理们提供的优厚退休金。我想，父亲当时的动机并不是不让员工成立工会，但实际上却起到了这种作用。

虽然工厂同父亲的联系总是比同我的联系更加密切，但是我也想方设法进一步扩大父亲的宗旨。

1957 年，人事主管杰克·布里克带着一个激进的建议找到我：我们应废除计时工资制，将所有员工的工资都改为年薪。这将消除工厂工人与办公室工作人员之间的最后一个差别，并使我们的所有员工都平起平坐。这是一个大胆的计划，影响到我们在美国的 6 万名员工中的大约 2 万名员工。布里克把一切细节都拟订得非常妥当，我只要批准就行了。

1958 年 1 月，我通过电话会议向全国各地的工厂宣布了这项改革。虽然改为年薪制最初进展顺利，但是我们的一些管理人员预言，许多工人会利用这一政策，什么时候想离开工作岗位，就会离开工作岗位。有人开玩笑说，在狩猎季节的第一天，在我们的明尼苏达州罗彻斯特工厂不会有任何人上班。据我所知，我们是对所有员工实行年薪制的第一家大工业公司。这是对美国劳工史的小小贡献，这完全是杰克·布里克的功劳，我为此感到非常自豪。几个月后，在华盛顿举行的一次会议上，联合汽车工人工会的领袖沃尔特·鲁瑟再也忍耐不住了，他讽刺我说：“你们想干什么？想让我们出丑吗？”

我曾考虑采取更加激进的措施来增加公司给予员工的福利。我在晚间与妻子闲谈时谈到了让更多的人分享我们的成果的各种办法。高级经理持有的股票收益颇丰——尽管威廉斯和我从 1958 年开始已不再领取股票，因为威廉斯说：“我们不想象猪一样光吃不干。”虽然 IBM 的工人收入非常可观，但是他们得不到经理们用持有的股票获得的巨额资本收益。例如，就我自己的情况而言，我持有的股票数额相当于我的年薪的大约五倍，或者说接近于 200 万美元。从这项投资来看，如果 IBM 的生意能同过去一样兴隆，我将获得数千万美元的收益。我问我自己：“我对 IBM 的价值比拿最低薪金的员工的多多少倍？多 2 倍吗？肯定是。多 10 倍吗？也许是，多 20 倍吗？大概不是。”

我对以完全不同于下层员工的比率奖赏高级经理的做法越来越迷惑不解。

于是，我开始考虑如何与员工们分享 IBM 的成果。我的第一个想法是把公司利润往下一直分配给办公室工作人员。当我向威廉斯提到这种想法时，他感到十分惊讶。“这会使我们破产！”他说。他指出，如果我们计算一下我们的股票可能价值多少，然后平均分配给我们的员工，这大概会使我们的年薪增加两倍。“如果我们采取新政策，将年薪总额增加两倍，”他说，“我们把所有的利润都用光，股东们就拿不到红利了。”这使我进行了更加认真的考虑。

我开始问我自己，我们目前的资本主义形式从长远来看是不是支持美国民主的最佳方式。在我看来好像不是这样。我认为，未来的典型公司应该主要由为它工作的人所有，而不是由银行或共同基金公司或可能是从父母那里继承的股票并且不劳而获的那些股东们所有。企业家和资本家总是会占据主要地位——如果你冒着风险用你的资金支持亨利·福特，你当然应该能享受你投资的果实。但是，员工在企业入股大有好处——员工对他们拥有的企业逐渐形成牢固的依附关系，尤其是如果他们能够影响企业的成败更是如此。看来让与企业没有直接关系的人和机构拥有企业的股份好像是轻率的。改变这种局面必须是一个渐进过程，但是据我设想，在两三代人的时间里，一个企业会按照法律逐渐转人员工的手里。

虽然我没有找到一个能在有意义的范围实现这种设想的切实可行的办法，但是我已开始想方设法增加员工在 IBM 的股份。1958 年，我们制定了一个人股计划，任何员工都可拿出多达 10% 的薪水以 85% 的市价购买 IBM 股票。这比我父亲生前愿意采取的做法多走了一步。即使他鼓励员工入股，他也没有制定一项正式计划，因为他不想让那些做不起赔本生意的人冒不必要的风险。他从来没有忘记在 30 年代股市暴跌时他险些赔掉老本的那段经历。

如果在认股计划开始执行时 IBM 的每个员工都开始买股票，并且不把股票卖掉，到现在公司就属于员工所有了，IBM 就会有上千个百万富翁了。但是事实并非如此。许多人虽然买了股票，但是把股票留下来的没有几个。绝大多数人在得到 25% 的收益之后就把股票卖掉了。我们还发现，只要股票价格下跌，人们的士气就受影响。我竭尽全力鼓励他们留住股票，我只是没有亲自宣扬公司的股票。例如，我们都公布统计数字，证明长期持有 IBM 股票的人多么富有。但是，人们从来没有像我设想的那样利用认股计划。

这意味着工厂生产线上的普通工人愚蠢吗？我不这样认为。我估计，他们不肯继续持有公司股票的主要原因是经济情况。一个人卖掉股票的原因极有可能是，他宁愿卖掉股票偿还房屋抵押贷款，也不愿冒股票投资的风险。如果看看 IBM 的平均薪水，虽然它高于全国的平均水平，但是也没有多少可冒投资风险的余地，我们决定，我们应该通过提供主要医疗保险、奖学金和学生贷款以及对慈善团体和学校的对等赠款等福利对我们的员工给予最大的帮助。我希望 IBM 能被承认为美国最慷慨的雇主之一。

第二十五章

在 50 年代末，我已经有了一个令人羡慕的家庭。《生活》杂志采访了我在格林威治的寓所，登载了采访的文章和全家的照片。不久之后，《体育画报》也把我和奥利夫带着 4 个孩子去滑雪的照片在封面上登了出来，标题是“喜爱滑雪的家庭——汤姆一家”，照片的背景是白雪皑皑的佛蒙特州的山峦。我想。如果《人民》杂志当时继续出版的话，他们也会做类似报导的。我似乎已拥有一切，事业的成功，漂亮的妻子，还有 6 个聪明而又活泼的孩子。然而生活总是不尽如人意的。我们所承受的紧张与压力是每个大家族的成员都能理解的。我最大的毛病是脾气暴躁一。

如果我的心情能够轻松一些，我将是一个性格开朗的父亲，因为我为孩子们做了很多富有想像力的事情。我的最大缺点是下班后不知如何调理自己，而这对每个经理人员来讲都是最紧要的。从早到晚，一连串的人向我索要决策意见、应付新产品的竞争，解决人事政策上的分歧，甚至要考虑到一位管理人员因丧偶处于悲痛时要为他做些什么。电话铃声总是不绝于耳，意味着有更多的人和更多的事情。做出决策并不难，难的是当事人在决策后日复一日所面临的累积效应负担。我曾经试图把更多的事情委托给别人去做，但都未能如愿以偿。

等我把一切事情处理完毕走进家门时，常常面对的是一屋子的凌乱，孩子们有的拿着玩具枪射击过路的汽车，有时候正扭在一起打架，还不时地大声哭叫，我实在没有精力再去排解，真希望有人能帮我一把。孩子们应当象鹤鹑那样安静，奥利夫应当首先理解我所承受的紧张压力。毫无疑问，她是一个非常好的母亲，既耐心，义有爱心。我真希望她能如同我母亲那样井然而义严厉地管教孩子，但这和她的性格不合。我用了好几年才琢磨过来，经营一个企业与操持一个家庭有哪些基本的不同。经营 IBM 公司就象是开汽车一样，当我一坐进去，总的来讲就能操作自如，可以平安抵达想去的地方；但是一下汽车走在一条陌生的路上，我就有点力不从心了。一个家庭如同一辆双驱动轮盘或多驱动轮盘的汽车，而其中只有一个轮盘属于我的，我想我必须努力掌握更多的驾驶技巧。当我看到我的妻子和孩子都不听我的话时，就感到受了挫折。这是我成年时期最感恼火的时刻。有时和奥利夫及孩子们吵完后，我郁闷得真想挖个地洞钻进去。我只好把自己一个人关在穿衣间里不出来，任她在外面哀求也不开门。最后她只好动用了她最后的法宝，给我弟弟打电话说：“你能来劝劝汤姆吗？”这时迪克就会从新堪南赶来。他往往会比较容易地让我恢复理智，把我重新拉回到现实世界中来。

在社交活动中，我的暴躁脾气也会被激起未。记得我曾当过孩子们上学的那个格林威治学校董事会的董事长。我干得十分认真，我真希望其他人会说：“沃森先生在公司里的工作负担已十分繁重，但在这里他还创造性地上作，从不错过每个会议。”倒霉的事情终于发生了。那是有一年夏天，地方报纸披露了一则警方报道，讲的是一位教员与一名流浪者之间发生的同性恋遭遇。地方上传得沸沸扬扬。本来应当由校长来处理这件事情，正巧他偕他的太太在外地度假。有人用电话追踪到他，他却建议此事由我来处理。我按照 IBM 公司做事的方法，把有影响的董事会成员组织成工作小组来调查此事，并且由董事会拨出一些钱来为那位教员进行心理治疗，以便使她从精神上得到解脱。本未这件事应当算是完了。但使我生气的是，这位校长回来后

一点也不过问这件事情，我责骂了他。他听后肺都快气炸了。当我明白不当得罪他时已经太晚了。因为他是一个能干的学校行政管理者。我们的争吵传到了校董事会。尽管我想以捐款来安抚那位不开心的校长，但董事会拒绝了我的这种悔过的做法。最后我辞去了董事会会长的职务，但此事是发生在一次会议中，我是差一点和另一位董事——一位著名的银行家打起来之后才辞职的。他指责我自私，我一把抓住他的手臂，把他转过来脸朝着我，当我正想揍他的时候，我听到有人在我背后说：“别干蠢事。”这次大爆发极大地损害了我的形象，以至于再也没有人邀请我参加下一届董事会了。

我在家里发脾气不会延续很长的时间，我父亲以前就告诫过我，任何家庭争执都应在太阳落山前平息。当我冷静下来，认识到自己的过错后，我就会走到奥利大的身旁，用手搂住她的肩膀，对我自己不可原谅的过错道歉。当我的专横的爆炸性脾气把屋子里的气氛弄得很僵的时候，她总是表现得那样的耐心和谅解，多亏了她才把这个家庭捏在了一起。她有一颗完美、真挚的自然爱心，她对我是那样的善良，以后我应报答她。象所有的父母一样，我和奥利夫总是想方设法改进教育孩子的方法。我觉得父亲以前从未把足够的时间放在家里。他总是一位“公司先生”，他即使不在公司，而在其它的公共场合，也总念念不忘增进他和公司的声望。我从不希望这样，不愿让 IBM 公司垄断了我所有的时间，我还年轻，又有活力，我要主动把过去父亲未能给我的亲情弥补到孩子们的身上。差不多在所有冬天的周末，我都带他们去滑雪或航海，我尽力使他们得到欢乐和富有冒险精神。

奥利夫只有一个哥哥，她一直向往着有一个大家庭，那将是多么的美好。早在 30 年代末，她就已经关注到肯尼迪大家族了。即使在约瑟夫·肯尼迪出任驻英国大使时，这个家族仍未广为人知。在一次偶然的机，奥利夫在学校里认识了杰克·肯尼迪和他的两个妹妹，于是她夏天开始在他们的哈涅斯堡老家过暑假。星期日在我们家安排的晚宴是仿照他们家的形式举行的。奥利夫每次组织的晚宴都有一个讨论的主题。话题可以从骑马一直到日本国。如果要做到能真正聊得起来，那么对每个话题还是要有点研究。在肯尼迪家里，话题总是一些比较严肃的政治、商业形势和国际新闻。有一次在约瑟夫、肯尼迪大使主持的晚宴上。他的所作所为给奥利夫留下了久远的印象。宴会上的话题是关于“公众的形象”。后来担任总统的肯尼迪当时才 5 岁，他举起手来说：“公众的形象有卷曲的头发。”他的话引起了他的兄弟们的哄笑。然而约瑟夫·肯尼迪大使勃然大怒，吼道：“不准笑！”然后，他顺着桌子看着小肯尼迪说：“你是一个观察敏锐的孩子。”他首先考虑到孩子的自信心，这也是奥利夫希望赋予我们孩子的。

我们在格林威治的房子共有 15 间，经常被小孩、宠物和朋友挤得满满的，室内装饰着数十件从世界各地收集来的“珍奇物品”，其中有亚洲和拉丁美洲的各种样式的帽子，太平洋岛国的小船模型。房子后面有一大片交地和一些高大的树木。我在那里摆了一长串车辆，这些都是二次大战后的剩余物资，纯粹是供孩子们爬上爬下玩的。还有一辆迷你小汽车（微型汽车），是给小孩们开着玩的。我还弄来了一台能折叠成箱的救生艇，我们用它到附近的河里去航行或穿越小湖。这些就是我仍那时候的财富。

我全家合照的照片出现在《生活》杂志上那年，我儿子 13 岁，刚好上寄宿学校。他是一个强健而严肃的少年，他的妹妹们经常抱怨他对她们颐指气使。他和我喜欢在院子里露营，然后进行很长时间的射击活动。简妮特 11.

岁，充满了幻想，对著名歌星“猫王”十分着迷。她很会说故事，又很具幽默感，气质有点象我母亲。小奥利夫与她妈妈名字相同，比简尼特小两岁，但她姐姐还自信，且性格外向。其他孩子都叫我爸爸，小奥利夫喜欢叫我的名字，真使我有点恼火。四女儿7岁，处处模仿她的姐姐，胆子很大。苏栅4岁，长相甜美可爱，经常抱个洋娃娃，小女儿只有1岁，对她的性格无从描述，因为我不善于哄婴儿。

我们集中搞全家都能进行的体育活动。我们盖了一个网球场，想法是每个人都可以挥拍上场学打网球，我们每个人也都有自行车，周末时，我们举家骑车郊游；有时去寻找我们少年时的足迹。至于冬天，我们最主要的活动是去佛蒙特州山岗上滑雪。

自从我和奥利夫邂逅后，我们俩经常去那里滑雪。当IBM公司赚大钱后，我们在那里盖了一幢房子。从当时我们的收入情况来讲，这是一个重要而又有点冒险的决定。那时滑雪运动还不普及，在我们盖的房子附近的山岗上只有一座滑雪屋，在曼斯菲尔德山脚下，离史托威镇只有6英里。座椅缆车是新英格兰的首家缆车，缆椅一排排鱼贯而行，在繁忙的周末，人头涌动，如果等上45分钟后就轮到你乘坐，那就算很幸运了。我们的房子是拱型的天花板，一面全玻璃墙。从屋里望出去，雪树银花尽收眼底，令人陶醉。屋子很宽敞，可以睡下20个人，有两间双人卧室，还有几间给孩子们集体卧室。屋子里摆设了许多我们去阿尔卑斯山和北欧旅游时带回来的纪念品，地上铺的是可以卷起来跳舞的亚麻毡。在壁炉的墙上挂了一幅传统的油画，画面是白雪皑皑的群峰，象征着佛蒙特州，它对我有十分重要的意义。这幅画原先挂在IBM公司地区俱乐部的宴会厅里，父亲在那里举行过无数次的工作午餐会。在我所参加的午餐会上，我总是瞪大了眼睛想到，“几天后我即将出现在那里”，这幅画尤其使我联想到山坡上的滑雪道。

每个周末，我们开车去滑雪场，全程要7个小时，全家最快乐的时光就是在这里度过的。我仍然能回忆起用小推车推着一群可爱而又喧闹的孩子们外出踏青和告诉他们的同学及朋友在哪间房间睡觉的情景。这幢房子对那些不怀疑别人的人是十分刺激的。我们在屋里经常嬉戏玩笑，把橡皮蛇藏在被子里，把水杯放在门的上面，奥利夫和我都要孩子们带着家庭作业，但他们往往把书包往大门后一放，直到周末过去了才去碰它们。这主要是我的过错，我带着他们玩得那么起劲，以至于根本没有时间去做功课。我早上7点钟，就兴冲冲地带着他们出门，晚上到点灯时分才回来，然后又听强劲的瑞士山地音乐，吃完饭后又散步，直到月亮高挂才进屋。

我们去滑雪旅行有意识地保持斯巴达克式的简朴。当然孩子们也不可能不知道我们财富正在日益增加，但我们不希望我们的孩子在奢侈浮华中长大。洗衣、做饭和打扫房间都由奥利夫和我自己来做。烹饪是我的一项乐趣，也使我回想起当年我在母亲赞许的眼光下上台领取童子军烹饪大赛的奖状的情形。我把厨房收拾得井井有条。所有伪柜橱和抽屉都贴上了标签，谁来帮厨都会把炊具用完后整齐地放回原处。奥利夫发明了一种新办法去安排孩子们的寝室。她发现有6种标准颜色的毛巾，把孩子们的6张床也漆成6种颜色，把毛巾挂在相同颜色的床头，洗澡间的柜子也如法泡制。每个孩子一种颜色，每个小家伙都要把自己的东西收拾好，不会相互推诿。同时，我力求把母亲节俭的精神传下去。三女儿简尼特讲过这样一件事，说我总是告诉他们离开房间时要随手关灯，但不很成功。最后在一天清晨；当他们又都不关

灯就离开房间后，我就把所有开着灯的灯泡都拧了下来并藏了起来，等日落他们回来后，谁也无法开灯。

盖一所滑雪屋是一件美好而又令人激动的事情，但我有了更宏大的愿望，我们想找一所夏天避暑的房子，我还希望房子有降落飞机和停靠游艇的地方。而且现在趁孩子还小，我们能负担得起，用不着非要等到 IBM 公司业务扩展后。奥利夫和我的期望是从乘坐一架租用飞机开始的。我们飞越了长岛、布洛克岛、玛莎庄园、那塔基地和科德角的海岸。很快我们就飞到离缅因州海岸接近堪顿的地方。在我孩提时代，父亲在那里买了一所避暑的别墅。最后，我和奥利夫在北哈芬岛发现了一个引人入胜的地方，那里距匹诺斯考特湾的堪顿只有几英里，那里有座名叫橡树岭的农场正要出售，这座农场是一个绵延半英里长的半岛，那里风景优美，乱石峥嵘，海边有一大片云杉，空旷的草地上放牧着大群的羊，在半岛的最高处有几株橡树，农庄由此而得名“橡树岭农庄”。唯一的建筑物是一所破旧的农舍，烟囱已经倒塌了，但那里有一个美妙的小海湾，还有一片能供飞机起降的开阔平地。

夏天的缅因州海岸美极了，没有哪个地方能与之相比，经过了长达 9 个月的严冬和短时间的复苏，万物都欣欣向荣。这个绝妙去处是我们夏天寻幽探胜的宝地，我的客人也穿流不息，蜂拥而至，其中有飞行员、航海家，还有孩子们学校的同学和朋友。这所房子在我们买下前已经空了 20 年了。过去的农场主曾计划将这所旧房子推倒，然后在农庄的山坡顶上盖一所高级寓所。但奥利夫和我决定保留现有的房子。只要把烟囱和房顶处理好，房子对我们是挺合适的。房子实际上是由一间谷仓和两所农舍组成，是在 50 年前连接到一块儿的；房子有许多小而舒适的房间，谷仓是经过改建的大场所，有一年我们将邻居邀请来举行“四对方型”舞会，至此之后，在夏天举行这种舞会便成了这个地方的传统。

我们修了一些路，使景色延伸并穿越到云杉林，我们还买了几匹马、骡、驴来骑。不久之后，我又有了一个想法，应当去买些动物放到农场来驯养，在周围驯养一些没有危险的动物是很有趣的。我征求了史密斯·索尼动物园主管的意见，列出了可驯养动物的名单，名单上首先是美洲驼。我弄来了一对美洲驼，然后又多了特别胆小的小鹿、雉和野火鸡。自从我知道缅因州有两家专门饲养野牛的农场后，差一点弄来几头养养。我拜访了第一个家伙，说明我有兴趣弄几头野牛作为宠物来养，但他却说：“宠物！它们是一些凶猛的动物，饲养方法不对的话，还会攻击你呢。”于是我又去找第二家农场主，他可是个会做生意的人。他说，野牛温顺的象兔子一样。他还告诉我，他们就在厨房门外喂野牛。夫妇俩都愿把牛卖给我。但我最后决定接受第一个家伙的忠告。但我买了一对驯鹿，还买了一些摩弗伦野山羊，这些羊已经驯化了，但看起来颇象落矶山山羊，头上长春长而弯曲的角。我觉得，在橡树岭没有什么特别的计划要实施，我喜欢开着一部老爷车，载着孩子们在山坡上兜风，这部车颇似我在 12 岁时偷偷地买的那辆车。孩子们给每条路都以家乡的路名未命名，例如给那条难行的路叫“集市路”，还有的叫“盲蛛路”等。我们还有一辆红色的水陆两用汽车，这样孩子们也常邀请一些同学去野餐，然后使同学们感到吃惊的是，让我开车载着他们越过层层的小丘，穿过潺潺的流水，再越过约二百英尺的海面，来到一个美丽的小岛。当然，在这里我还是有些计划要实施的。在靠水的小坡上，停放着一艘中国式的平底帆船，造型十分古朴，是我以前去香港旅行时买的，然后把它运回了缅因州。

但这艘船在水上试航时特别难驾驶，孩子们一点都不喜欢它，我们只好又把船拉出水面，搁放在岸上，停放在那里作为一种摆饰物品。在另一个小坡顶上，树立着一座高达 50 英尺的图腾柱，是一位自称为科克波酋长的土著美洲人的手工作品。有一年，他和我一同坐车穿越加拿大，一路上我也没有弄清他到底属于哪个印第安部落。他向我游说，让他的助手为我刻一座印第安图腾柱。他很迷人，谈吐风趣，我就同意购买了。不久。这座图腾柱就树立在小山坡的顶上了。后来我又出差到科罗拉多州，看到了一座有真人那样大小的铜像，塑的是一位印第安女人在磨玉米，我把铜像买下未后安放在农舍附近的高高的野草丛中，我觉得，科克波酋长的图腾柱可以说是那种无处不有的，善于花言巧语的商人的标记。

奥利夫和我尽可能地带着孩子们去四处旅行。旅游会对孩子们产生极大的影响，行万里路胜似读万卷书，我想这也是我能为他们做的一件最有价值的事情了。以前父亲就是这样做的，我记得他带着我们，开着带篷的汽车去尼加拉大瀑布、华盛顿等地方。奥利夫和我对此是毫不犹豫的，只要旅行对孩子们有好处，我们每次总是要从学校接一个孩子出来一同去旅行。我甚至多次带着小辛迪出差。简妮特至今还谈到，有一次我们觉得她精神不振，带她到巴黎足足呆了一个星期。每两年我就中断一下工作，带着全家大小作长途旅行、我想正因为工作多，负担重，就更需要多旅游和休假，我对两者同样看重。孩子们可以经常看到我把地图铺在餐厅桌上，长时间地审视航线，研究有关我们将要去的那些地方的书籍和资料。第一件事就是把全美国介绍给他们。通常是租用一架 IBM 飞机，由我自己来驾驶，从白缅甸镇到加利福尼亚州，在返回时作许多次的降落停留，并有意让飞机低空飞行，掠过庄稼地，以便使他们能一览广阔无垠的平川，然后飞到落矶山腹地。当我们降落在拉斯维加斯加油时，他们都跑进航空站玩角子老虎机/直到老板出来对我说，他们太小，不能玩这种赌博机。奥利夫是我们冒险活动最好的伙伴。当出现麻烦和危险时，她能临危不惧，坚韧不拔。记得有一次我们飞越大峡谷时，由于气流不稳，飞机开始左右摇晃和猛烈颠簸，孩子们开始晕机。简妮特还能按照我的指点，在猛烈的颠簸中集中精力看机外的壮丽景色，在后座的奥利夫马上为两个小孩打开晕机包，安抚好孩子们的情绪，她干得十分出色。

每次旅行，我都使出浑身的解数、想像力、金钱以及父亲以前对我的教诲，使孩子们记住这些旅行。我们全家第一次出国旅行是 1958 年夏天，我有 6 个星期的假期，带着孩子们坐船穿越瑞典越塔运河向北航行，然后下行到波罗的海。驾船航行如同驾机飞行一样使我心旷神怡。我买了一艘长 54 英尺的新游艇，是由颇负盛名的阿贝京造船公司制造的。当我们在船坞验收完这条船后，就为她命名为“巴拉望”号，这是菲律宾的一座美丽的岛屿的名字，在第二次世界大战期间我曾去过那里，俗语说，“远航和家庭，水火不相容。”两者也是一种竞赛，但我的“巴拉望”号船和我的家庭却是水乳交融的。第二年我就驾着船参加纽约游艇俱乐部在长岛举办的航海比赛，并第一次获得重要航海比赛的桂冠。

在游艇里张罗一切都十分艰难，要定食谱，还要排值班表。我和妻子以前都去过瑞典，但不知道孩子们会觉得怎么样。“巴拉望”号很快就成为孩子们的航行生活的习惯场所。在我们的新游艇的甲板栏杆上，凉挂着孩子们潮湿的卧具，驶向瑞典的港口。我们所访问的那些城市都很安全，因此我们就让孩子们自己骑着自行车开路闯荡，我们只是陪伴他们。连当时只有 4 岁

的小苏姗，我们也培养她练习自立的能力，当我们需要牛奶时，就告诉她提一个小桶，单个到附近的杂货商店去买。在瑞典最使孩子们感到吃惊的是瑞典的色情风光。瑞典一年里阴天居多。晴天一出太阳时，瑞典人就喜欢一丝不挂地晒太阳，赤身裸体游泳的场景也着实使我们四个循规蹈矩的女儿目瞪口呆，更不要说我儿子了。每当船开到那样的地方，我们父子俩就争夺那付双筒望远镜看个不停。

我们在船上唯一带的 IBM 公司的产品是一台导向仪，它是打字机生产部制造的。我们使用导向仪为航行定位。家庭里的每个成员都要在一个礼拜里排上一天去负责搞定值班工作。当我们的女儿值班搞这项工作时，我曾经用麦克风向她提出问题来测验她。我们在航行中拍了几百张照片，回来洗出后就放到相册里了，唯独没有把在操作定向仪时的照片归进去，而把这些照片作为导向仪的说明书的图片来使用了。

这次航海旅行是那样的成功，以至于激发起我们后来进行更为艰巨的长途航行，去了以色列、希腊和日本。但是这些航海旅行也充分暴露了我的专横性格越来越厉害，它正在破坏着我作为令孩子们尊敬的父亲形象。每当我计对安排一次充满困难的旅行，每当不能成功地使孩子们接受我的想法时，我就会以简单命令的口气要他们按我的意见办，而不是以征询商量的口气希望他们接受我的意见。追朔往事，如果一个意见用引导的办法说出来，就容易被接受。例如，要去瑞典旅行，我应当先说，“你们知道，在瑞典有条运河流经整个国家。”然后，第二天再说，“哦，不知道你们是否有兴趣去看看那条运河……”孩子们的情绪自然会被激励起来，甚至于吵嚷着要去。而我只是简单生硬地通知他们说，“我已经订了泛美航空公司 6 月去瑞典的机票，大家都去，就这样定了。”

世界上唯一能让我自由自在尽情尽趣并忘却自己是个头头的地方是在欧洲。每年冬天，我们把孩子留在家里，我和奥利夫会花上两个星期的时间去阿尔卑斯山滑雪。我们有时和十几个朋友结伴而去基茨布厄尔和达沃斯，尤其欣赏基茨布厄尔当地令人陶醉的民间音乐。我们整大部去滑雪，晚上参加当地小饭馆里的晚会，有时这样的晚会在高山牧场上开，我们就和朋友一起挤在上山的单节有轨电车上参加晚会。优美的音乐和香醇的奥地利美酒让人飘飘欲仙，当我们回到山下，心却仍然沉浸在罗曼蒂克的情趣中，似乎牧场舞蹈音乐声还在我们耳边萦绕。

欧洲是弟弟迪克管辖的 IBM 国际贸易公司的天下，不是我的地盘，但每年因涉及公司通盘业务，我都有机会来出差一两次，每次我们都有机会在一块儿畅叙一番，这是我和迪克在一起的最快乐时光。记得 50 年代末的一个傍晚，我、迪克和魏茨、术勒去柏林，第二天和勃兰特有一场会见，他是一位杰出的社会民主党人，后来当了柏林市长，再后来则当上了西德总理。当然，西柏林的夜总会是最吸引人的，没有人愿意呆在旅馆里研究第二天会见的材料。我们先去了两家有歌舞表演的酒吧，然后又到一家著名的夜总会，那里每张桌子都有醒目的号码和一台电话，如果你在房间里看上了一位你所喜欢的姑娘，你就可以打电话向她介绍你自己。迪克、魏茨和我真是大饱眼福，我们呆到差不多拂晓的时候，当然我们并没有干什么丑事，但第二天早上我们真是狼狈不堪，谁也没有让服务台安排“叫醒服务”，当我醒来的时候，离事先安排好会见勃兰特的时间只剩半个小时。我从未见过三个人穿白衬衣是如此神速。我们争先恐后地奔向出租车，在车中我们喋喋不休地争吵着睡

过头是谁的过错。幸运的是最后会见没有迟到，进行得很顺利，没有辱没沃森家族的名声，但我想，如果父亲地下有知的话，不知会说些什么。

第二十六章

1955年年中，我从收音机里听到尼基塔·赫鲁晓夫将访问美国。我想如果邀请他来公司的某个工厂参观一下，那将是让IBM公司扬名的好机会。在发出邀请之前，我给国务院打了一个电话，以确认我的做法并不违背外交礼节。一位负责安排赫鲁晓夫访问日程的官员接的电话。我对他说：“我们很希望邀请这位总理访问IBM公司，不知是否会给国务院添麻烦。”

他说：“没什么问题，但他不会去。”

我直接向克里姆林宫赫鲁晓夫那里发了电报。电报中说，“我诚恳地邀请您参观我们先进的电子工厂。我们波镇、纽约、加州和圣何塞等地都有这样的工厂，您哪怕在那里只作短暂的访问，我们都欢迎，但我们建议您，如要真正了解我们的产品和生产人员情况的话，最好上午就来，然后在本公司用餐。”

我连续几个星期也没得到任何信息，我们这样做不过是算穿针引线，并没有指望有什么结果。没想到过了些时候，我们在圣何塞工厂的总经理给我打来电话说：“要我给您做些什么吗？”

“你是什么意思？”我摸不着头脑地反问。

“刚才我接待了两位苏联中将，他们是来工厂做安全检查的。”总经理说。

我想，这意味着赫鲁晓夫同意来访了。

我在一个月前刚刚去过莫斯科。那年是冷战短时间解冻期，艾森豪威尔和赫鲁晓夫都力求增进两国人民之间的理解。那次去莫斯科是为参加美国在莫斯科索科尔尼基公园举办的“消费品和科技展览会”。

IBM公司送去了RAMAC（会计和控制的随机存取方法）型机器参展，这种机器在记忆功能上有很大的进展，展出六个星期里，共约250万苏联群众蜂拥而至，参观了展示美国繁荣昌盛的展览会。其中有一项是美国最新家庭用品展览，在那里赫鲁晓夫和当时的美国副总统尼克松展开了一场“厨房论战”。争论的话题是，赫鲁晓夫认为美国的这些展品是在愚弄俄国人，美国的普通家庭根本不可能使用得起这些家庭用品。

抛开美苏二强之间的紧张关系不谈，我觉得在莫斯科街道上漫步是令人十分惬意的事情，这是我自二次大战后第一次回到莫斯科，再次从莫斯科国家大饭店鸟瞰下面的红场，当时对来这里访问的西方人是有许多限制的。俄国人把列宁曾经住过的那套房间分配给我住，这可以说是某种奇迹。这套房间是列宁在1917年流放归来之后住过的，这里可以说是全国的一块圣地，但我对这里很熟悉。在1942年，我随同布拉德利将军参加军事代表团的工作时就住在这里，许多夜晚我们就在那里打扑克牌度过的。

IBM公司为了赫鲁晓夫的来访整整忙了几个星期。他将按计划访问好莱坞电影制片城、一所大学、一家农场。还有两家重要的公司，即约翰·迪瑞公司和IBM公司将接待赫鲁晓夫的来访。工商界采取回避的态度，部份原因是意识形态的不同，部份是有惧怕沾边的心理，因为很多人希望改善与俄国人的关系而遭到批评，工商界的领导人也怕殃及池鱼。因此按计划，唯一的另外一位将会见赫鲁晓夫的企业家是爱亥华州的罗斯威尔·加斯特，他与苏联人做谷物生意。

我做的第一件事情是去联合国请了一名翻译。在赫鲁晓夫来到的前几

天，我去圣何塞并在旅馆设了一个接待机构，我预测了各种潜在的麻烦并制定了避免突发事件的措施。例如，IBM 公司是赫鲁晓夫镇压匈牙利革命后美国工业界雇用逃亡到美国的匈难民最多的企业。我知道我们的一些雇员肯定痛恨他，但我希望我们方面不要发生挑衅事件。于是我在工厂的布告栏上贴出告示，上面写道，“我邀请赫鲁晓夫总理来访不是赞同他的政权，我考虑的是通过他的访问能够增进美国的利益，任何人如果不想看到他的来访，可以自动放假两天，工资照发。”我认为，只放一天假还不足以让那些隐患制造者离开工厂。当时共约 20 名员工想要“放假”。

我们打算演示给赫鲁晓夫看的电脑是非常奇妙的。我们的 RAMAC 演释程序如同一本电子历史课本，你可以用 10 种语言询问它从公元前 4 年一直到现代所发生的全部重大事件。当然有些年头并不象另一些年那样重大事件频发，但每年都有记录。例如，如果你问：公元 30 年发生了什么事情？电脑就会打出，“圣经中人物莎乐美要求并取得施洗者约翰的首级。”如果你问：1917 年呢？它就会告诉你“发生了俄国革命”。我一直把电脑表演挂在心上，因为是我自己决定这样做的。我们挑选来操作这部电脑的是一位从洛杉矶分部调来的职员。他是一位十分坚强的波兰移民，能说流利的俄语。他现在的名字叫埃德·库维因，我是 1937 年在商业学校认识他的，那时他叫埃德·素哈茨维斯基。他在希特勒入侵波兰时参加了波兰骑兵，奋起抵抗，在第一个星期的战斗中就不幸被俘，被抛进纳粹集中营关了 6 年。在赫鲁晓夫到访的前两天，我来到了工厂，审视了接待计划。

“你的电脑表演估计要用多少时间？”我问他。

“差不多 15 分钟，包括提问题。”

“但我们当初准备用 20 分钟来展示的，那剩下的 5 分钟做什么呢？”

他注视着我：“我将谈谈被流放到苏联的波兰人的困境。”

“埃德，你要知道，你不能那样做。”我说。

“这对我来说很重要。”他说。

“赫鲁晓夫是我们的客人。除非你以名誉保证不那样做，否则我不能让你来表演操作电脑。”

他移开目光，沉默了良久，最后同意不这么做。所以我仍然将他列入节目安排之中。

赫鲁晓夫先在东海岸访问，然后继续前往洛杉矶访问。我跟在大批电视台和报社的记者后面；生怕自己挤不进去。他在华盛顿辱骂了记者团。在罗斯福家里表现得十分粗鲁。当洛杉矶市市长告诉他，基于安全的原因不能去迪斯尼乐园参观时，他勃然大怒，几乎酿成了国际事件。据报纸报导说，赫鲁晓夫敲打着宴会桌说：“为什么不能去，那里有导弹发射台吗？那里有霍乱病或其它什么东西吗？是不是强盗控制了那个地方？这种情况是难以令人置信的！我对此无法向我的人民解释！”我开始担心他会利用 IBM 公司作为讲坛来谴责美国的生活方式。我夜以继日地设想，赫鲁晓夫会说出什么凌辱人的话来。而我该用什么得体的外交辞令来回应。但他访问洛杉矶后，调子令人吃惊地变了。不知怎么地他对美国人又热乎起来，好象变了个人。当然，赫鲁晓夫还是原来的他，但态度突然变了，他脸上总是挂着微笑。当他在旧金山旅馆停留，走到房间窗前并招手时，旅馆外挤满了欢呼的群众。第二天早晨，他终于走上了来我们这里访问的路，但他又象疯子一样，突然心血来潮要访问旧金山超级市场，然后又不加通知地在码头工人工会的职业介绍所

外下车停留。

最后终于轮到我们了。他的座车正好在午饭前到达，大家都屏息注视着这位总理，一个可笑、圆滚滚的人，穿着一套棕褐色弄皱了的西装，戴着一顶乳白色码头工人的帽子，这是他刚刚在职业介绍所停留时和别人交换的。官方陪同是美国驻联合国大使亨利·卡博特·洛奇，我和他不太熟悉，两边站着一些官员和大批记者。奥利夫和我走上前去向他表示欢迎，赫鲁晓夫的夫人还在旧金山采购东西，我们陪着他进入工厂。

首先干什么才能打破僵局使冰雪融化呢？显然应当先安排午餐，何况赫鲁晓夫很爱吃东西。本周早些时候，我已经仔细地指示过餐厅主管安排自助餐。我说：“我们向赫鲁晓夫展示的是工厂普通一天的情况。不要做什么特别的安排，只安排一顿平常的午餐。”他果然安排了一顿十分普通的午餐，然而做的质量之高，真是我从未见过的，色、香、味俱全，诱人的加州沙拉子，精美的冻肉简直盖过了名厨沃尔道大的手艺。我给了赫鲁晓夫一个托盘，自己也拿了一个。自助餐所用的盘子和碗都是比较小的，用意是为了限制每次所取的量。但这未能对赫鲁晓夫起什么作用。我看到他把他碗里的食物装得满满的。我决心不要笑出来，因为周围有很多摄影记者。我想，弄不好第二天报纸上就会登出令人尴尬的照片，似乎我在嘲笑他。但是赫鲁晓夫显然已看出我的想法了。他把食物盛得满满的，堆出碗口足有三四英寸，然后朝我眨了眨眼，又给了我一个会心的微笑，这终于引得我笑了起来。当然，《纽约时报》的记者马上拍了下来，第二天就刊登了出来。

看来午餐把这位总理带进了愉快的情绪中。他对我说：“你很懂得心理学，你把我带到餐厅用餐，作为我们结识的开端。”

他的翻译维克多比我从联合国请来的翻译强多了，我的翻译在边上一句话也插不上。我并不在乎；显然维克多翻译得准确和可信。过了会儿，我带他去参观工厂。赫鲁晓夫说：“我们苏联有类似这样的工厂。”然而，他看起来有些困惑不解，喃喃自语道：“在苏联我们必须也要有这样的工厂。”我一直不知道为什么维克多把这句话翻译了，而没有漏掉。

赫鲁晓夫很会来事儿，不时地用手拍拍别人的肩膀。在他边走边参观工厂的短短时间里，所到之处都会给人留下极为深刻的印象。就我所知。还只有另外一个人也能同样地影响大量群众，那就是我的父亲。我们对整个访问做了精确、细致的安排，但赫鲁晓夫会走着走着，突然走向一二个工人，并与之谈话。“你做的是什工种的工作？”他问其中一个工人。“你的工资多少？在食品上你要花多少钱？这是一般水平工资吗？”俄国人曾经成功地发射了被称之为“人造卫星”的月球探测器，赫鲁晓夫在参观时也向工人分发和别上了“人造卫星”纪念章。当他刚一离去，工人们就把纪念章拿下来看，有的把纪念章重新别了回去，有的人则看完后随手将它扔进了垃圾桶内。

最后，他站到讲台的麦克风前致辞，感谢我们对他的热情款待，然后发表了讲话。这个讲话已经被广泛地报道，这也是他访美期间发表的最友好的讲话。他说，俄国愿意和美国人民和美国政府成为朋友，他从未把两者区别开来。他的讲话中只有一点含沙射影的话我不同意。那话是这样说的：“当我会见商人时，我们之间没有什么冲突，但往往在我会见工会领袖或一些政客时，事情就不那么顺利了。”我觉得，这是对艾森豪威尔总统的一种含蓄攻击，因为总统刚刚同他在戴维营就柏林问题进行了三天艰难的会谈。我希望我是一个友好的主人，也不希望当时良好的气氛发生变化。所以当他讲完

话后，我说，“女士们，先生们，赫鲁晓夫总理为我带来了和平的信息，但是这个信息是留给艾森豪威尔总统的，而不是留给我的。”赫鲁晓夫对此没有进一步阐述，使我感到极大的宽慰，因此，在 IBM 公司的自助餐上没有出现他和尼克松之间发生的“厨房辩论的续篇。”

我逐渐开始渴望成为国家的杰出人物。我不是政治家，过去也没有想成为政治家，以后或许要改变了。我希望成为一位知名人士，可以去华盛顿为政府成功地做点事情，如同我现在成功地在管理 IBM 公司。为政府服务是在成就上超过我父亲的机会。他过去和罗斯福总统的关系很密切，并帮助过总统组建了企业家理事会。父亲太忙于 IBM 公司和国际商会的工作了，他只局限于参加政府的一些礼仪性活动。我则有更广阔的活动天地，经常去华盛顿出差，我可能还未考虑到其它可能出现的麻烦，而父亲也许原已考虑到了，故而使他在政治上裹足不前。一个企业家，即使是一个处在事业巅峰的企业家，走出他的企业去为政府服务，往往会耗费很多精力，然而到头来还是个门外汉。也可能政治对父亲没有感召力，他把在 IBM 公司当家作主看得比做其它任何事情都重。但我还年轻，只要我去认真学，我不在乎别人把我看作是个业余爱好者。

在 50 年代末，我是商界为数不多的自由主义者之一。当时我经常对大量的争论感到震惊，但我很注意，也很欣赏这种争论。例如，在赫鲁晓夫来访的两个月后，有一次我去设在华道夫饭店的全国企业家协会作报告，当时我因提出提高税收而使人们大为吃惊。我指出，如果我们想走在苏联的前头，国家就必然需要更多的资金。我还说：“我们必须认识到做出某些牺牲是必要的。我们不可能在国内外为自己的国家做所有必要的事情，我们做的只是自己力所能及的事情。但如果必要的话，我们首先要做出的牺牲是愿意接受提高税收，以便保持美国在所有的方面处于世界的领先地位。”

我早就作好一讲完就走而不再回到听众中去的安排。我下了讲台，从后门出去坐上早已等着的汽车去机场，然后直飞欧洲旅行。我很快就发现我的讲话引起了一阵喧哗，《纽约时报》和《先驱论坛报》都在第二版，以醒目大字作了报导。《纽约时报》的标题是“沃森在税收问题上狠打了企协一棍子”，后者的标题是“沃森在税收问题上我行我素的观点”。企协组织的主席在会后举行了一场记者招待会，他解释说，我的真正的意思和我所说的话正好相反，全国企业家协会的立场当然是希望国家能通过降低税收，刺激经济来增加联邦政府的预算。

我力求为我们所有的经理人员树个榜样。在国会麦卡锡听证会后没有多少年，我就敦促他们去推动民主进程。我告诉他们说：“你们在 IBM 公司的职务和地位使你们在公司内得到了一个论坛。只要你有所认识和发现，你就要从好的方面去影响国家的发展。”当时正值艾森豪威尔时代的末期，美国的学术界、企业界和工会的领导人都开始考虑以一种更加振奋人心的方式去创造未来。艾森豪威尔在他任总统的最后一年，成立了“国家目标委员会”，校长是布朗大学退休的校长亨利·里斯顿。艾森豪威尔给这个委员会下达了几个研究课题任务，诸如民权、外交政策、失业问题和城市建设等。委员会的成员多达 100 多人，从美国劳工—产业工会联合会的主席乔治·宋尼到杜邦公司的总裁克劳福特·格里纳沃尔特等。我在委员会中担任科技小组的负责人。小组成员中有美国汽车、飞机、农业机械工人联合会主席沃尔特·鲁什、乔治·舒尔茨，年轻的经济学教授查里斯·佩西，他后来成为贝尔公司的董

事长，以及 IBM 公司的曼尼·皮尔。

尽管这个委员会是艾森豪威尔总统建立的，成员也是他任命的。然而研究成果却被不久后上任的新总统肯尼迪摘去了。委员会在几十个问题上达成了一致，也广泛地争取到了各界的支持，包括使用联邦政府的力量，采用投票表决的办法，终于在肯尼迪当选为总统的前几天写出了报告。我记得哥伦比亚广播公司评论员史密斯是这样说的，“那时的肯尼迪参议员显然忙于其它事情，不然的话可以肯定他说，他也会参加起草这个文件的。”

肯尼迪的胜利改变了我在工商界的地位，如同罗斯福总统改变了我父亲的地位。在肯尼迪当选总统前，企业界绝大部分人把我当作偏激的自由主义者，他们之所以能容忍我是因为 IBM 公司的成功发展。我现在突然变成一条比较大的鱼了。例如，企业家理事会也把我这个“被遗忘的人”一下子提升为副主席。我后来又很快发现，我正在成为企业界和白宫之间的“桥梁”了。

肯尼迪家族第一次进入我的生活是在 1952 年，那时我们在瑞士的火车站月台上相遇。奥利夫和我当时正准备换车去达沃斯，见到一堆看起来非常昂贵的行李。奥利夫在查看标签时惊奇他说，这是肯尼迪家族。一会儿，琼·肯尼迪和帕特·肯尼迪跑了过来和她热烈拥抱起来。他们也是去达沃斯。在一个星期里，我们碰到不少他们家族的人。我们晚上一起出去，他们非常有趣。一个星期结束后，他们赶紧回家去为杰克·肯尼迪举行欢送茶话会，他第一次被选进参议院。

肯尼迪家族的人开始经常去斯托，他们没有在我家住过，但是经常在我家聚会。帕特·肯尼迪总是和我的好友比尔一起露面，比尔是泛美航空公司的飞行员，帕特·肯尼迪就是在那时订的婚。罗伯特·肯尼迪和埃塞尔一来就带来一货车的孩子，我们有时安排过 25 个孩子的座位，连楼梯上下都坐满了，屋子里就剩下一条窄窄的路，我们还为他们放映电影。他们的孩子精力过剩，但都很可爱。当我们举行晚会时，肯尼迪一家很喜欢我们的又傻又可笑的表演。

我是在 1958 年才碰到杰克·肯尼迪，即后来的总统。当时我们各自坐飞机去华盛顿，我主动地介绍了自己，我们一起聊天，谈到了双方的家庭。多年来，我经常听到我妻子和他的妹妹对他的夸奖，这反而使我对他有所反感。当我在电视上看到他和尼克松辩论的情景后，我对他的保留很快消失了。第二次辩论后，我就认定他将赢得选举的胜利。我给他写了一封信说，我支持他。他的一位支持者给我打电话，要求我在报上公开宣布支持他。因为我是公司的董事长，我和民主党人、共和党人都要打很多交道，因此，我说我不能那样做。但我告诉肯尼迪的人，在我将投谁的票的问题上，我不保密，只要他们愿意，他们可以公布这些话。我为肯尼迪的当选卖了很大的力，从捐款、写信，一直到直接为他拉票。他在企业界是那样的不受欢迎，倘若他们知道我做了些什么，一定会以为我失去了理智。在选举的前一天，奥利夫和我去参加企业家理事会的会议，我竟无法同任何人搭上话，他们已经迁怒于我了。

肯尼迪终于赢得了总统选举，我对此很高兴。那年冬天，当我在“百分之百推销俱乐部”作报告时，也有点被兴奋冲昏了头脑。我当时对我们的推销员们说：“选举揭晓之前，我一直不好说我支持谁，现在肯尼迪是我们全体人民的总统了，我可以畅所欲言了。我想你们是会同意的，我们应当祝贺我们自己，因为我们选出了一位极妙的总统。”我的讲话招来了许多年轻推

销员的不满，群起和我争辩，甚至请我把自己的政治观点收起来。看来我不知怎么竟忽视了分析人的本性。譬如说，一个穷小子经历了许多磨炼和奋斗，而后发了起来，那么他行事一定会变得保守起来。

IBM 公司的出色的年轻推销员，只要在公司里干满 5 年，他的工资每年可高达 2.5 万美元，这在当时可不是一笔小数目。看来，我自以为是 IBM 公司自由主义者头头的想法实在有点傻。我以为要想搞政治的话，就应当大声地宣讲；而作为 IBM 公司的董事长则要免开尊口。其实并没有所谓纯政治那么一说，但这个问题我再也没有公开他讲过。

奥利夫和我开始经常被邀请去白宫，就象白宫是邻居似的。其中有些活动是具历史意义的，我记得有卡萨尔斯表演的午宴。这是他自西班牙内战后，首次来美国正式演出。奥利夫和我也被邀请参加白宫私人晚宴舞会，是肯尼迪的一位连襟史密斯·史蒂文主持的夜舞会，大家一直狂欢到凌晨 5 点钟才尽兴而归。那晚的宴会上，奥利夫被安排在总统夫妇的右边第一女宾的位置上，这样的“恩宠”长时间地成为关于我们家的社会传闻。

在肯尼迪当政的年头里，我得到了机会和路子去熟悉并接近政府，我在半打的委员会里挂职，其中有劳工管理政策咨询委员会和和平队指导委员会等组织。我对自己能为总统服务感到荣幸和骄傲，但我并不自欺欺人地以为自己是个什么重要角色，更不是一个彻头彻尾的政治动物。本质上我仍只是个旁观者。

当然，绝大部分企业家都反对肯尼迪总统。他人主白宫不到 6 个月，企业家理事会就和他断绝了正式关系，我也被卷到这场斗争里去了，它几乎毁掉了自罗斯福总统以来所维持的协调关系。这个理事会是由 65 位美国最有影响的工商界人士组成，它当初成立的正式目的是在经济问题上为商务部长咨询，当然只有在出现危机的时候才会真正的起到顾问的作用。例如，在二次大战期间，这个理事会还设置了战时委员会，那是很风光的日子。在和平时期事情就不多了，都快成了“老儿童”的俱乐部了。

肯尼迪的商务部长是北卡罗来纳州的前州长卢瑟·霍奇斯，他是个温和的自由主义者，比总统大 20 岁。当他刚被任命时，大家都认为他会求助于工商界和国会。但实际上，在他迷人的外表下，他是个顽固的老傻瓜。霍奇斯认定，在艾森豪威尔执政时期，大企业和政府之间有点太亲密了，他要就此画个句号。他对企业家理事会说，他认为这个组织并不能代表全美工商界。他的话使大家都十分吃惊。随后他又禁止我们背着联邦官员开会，并要求小企业的代表也作为成员进入理事会。在短短的时间里，他已经屡次得罪了理事会。

我没有什么必要特别喜欢企业家理事会。有一次理事们在热泉聚首开会，会议单上说要讨论 5 件事。一个下午用于高尔夫球比赛，实际上那是切磋问题的论坛。当谈到政府的问题时，他们真是“英雄所见略同”，都强烈反对联邦政府插进手来进行控制。抛开这些都不谈，我觉得去摧毁这么一个组织可实在够愚蠢的，因为它在出现紧急情况时是那么重要，我也不理解被看作这个理事会代言人的卢瑟为什么要疏远工商界。

1961 年，随着柏林墙危机的发展，我确信卢瑟·霍奇斯问题已经够不上肯尼迪心目中要立即处理的最揪心问题了。但当该理事会谈论要终止和商务部隶属关系时，我仍然去白宫找了肯尼迪。我对他说：“这对你不会有什么特别的不利，但是我想你主动一点要比让事情任其发展要好。”肯尼迪当时

马上就把他的一位特别助理拉尔夫·邓岗找了来，对他说：“我没想到事情发展到这个地步，现在请你和沃森先生立即处理这件事，不要使情况恶化了。”邓岗使出了浑身的解数，试图说服霍奇斯改变态度，但他却无动于衷。理事会终于在6月6日举行了记者招待会，宣布正式与政府脱离关系。

该理事会的科技委员会为肯尼迪做的唯一的事情是为援外项目提供志愿人员。我负责组织招募人员，这项工作后来得了个绰号，叫“大亨行动”。当时美国确实花了不少钱去援助别国，肯尼迪希望一定数量的援外职位由工商界人士来担任，请50个企业提供他们最好的年轻副总裁和副经理去国外服务一年，可以说这是高级和平队。我就利用理事会来做这件事情，设立了4位地区副主席作为高级主管，其中有美国机械和铸造公司的卡特·伯吉斯和史蒂夫·比彻特尔。他们招募了一些非常精明能干的人。后来我们又和国务院的官僚主义者发生了争执，他们坚持说，为了避免利益冲突，这些人必须先原公司辞职后方可成行。那时可以采取强迫的办法，终于使35人同意，这样做实际上对他们的前程是有一定危险性的。我记得IBM公司的博尔格—沃尔内尔分公司的头头鲍勃·英格索尔去了菲律宾；曾担任阿尔·威廉斯的助手的比尔·劳利斯去了扎伊尔；还有一位专为我安排活动的年轻人叫斯但·麦尔罗依。

那时新成立的劳工管理政策委员会与企业家理事会形成了鲜明的对比，我也是前者的成员。劳工管理政策委员会深受肯尼迪的“垂爱”，几乎完全取代了企业家理事会的咨询作用。它由来自于工商界、劳工和教育界19名头面人物组成，诸如亨利·福特、约瑟夫·布洛克、乔治·梅奈、沃尔特·鲁森尔，肯尼迪总统自己也经常出席会议。我真正觉得自己是在和一些强人同行，也为很多事情能达成一致而感到欢欣鼓舞。肯尼迪总统首先要求我们设法解决失业问题，当时的经济衰退正在把失业率推向30年代经济大萧条以来的最高点，许多人都为照这样下去如何解决我们下一代的就业问题而担心。

我在这个委员会里负责研究的专门领域是要解决就业与自动化之间的关系。然而IBM公司在这个问题上采取的是相当强硬的路线，我们出售打孔资料卡机是基于更多的职工可以重新得到工作安置的愿望之上的。父亲当时辩解说，现代技术的发展将推动工业生产的发展，进一步繁荣经济，随之会创造更多的就业机会和提高每个人的生活水平，但我现在意识到，在这个进程中，一些工人将被抛上街头。我的觉醒是在1960年，通过爱德华·墨鲁所拍摄的一部资料片。当时我应邀出席电视时事讨论，讨论由墨鲁主持，讨论前先给观众放映了这部片子，主题是墨鲁采访一位失业的肉食包装工人，这部片子给我留下了极为深刻的印象。他先用简洁有力的手法展现了背景情况，然后采访一位坐在自己家门口的失业工人，这个人本来在一家屠宰厂工作；但他的工作已经被机器所替代。他只有45岁，但没有其它技能以寻找新的工作，他的神情沮丧的样子贯穿影片的始终。他作为一个还有能力工作的人，叙述着由于工业技术的发展而使他无法找到工作的不幸。我对此深感震惊。

当时，沃尔特·鲁森尔对我颇有影响。很多人都说他是共产党人，那是因为30年代初他和他的弟弟在苏联汽车厂工作过。他是个人物，但不是共产党人，我认为，他是美国伟大的人物之一，他在1970年因飞机失事而去世，这对整个国家来说是一个极大的损失。他关于失业问题的阐述对我是有所启发的。他用比喻使我明白了，如果毕克汽车厂决定关闭在底特律的陈旧工厂，然后在南方开一座全新的自动化工厂，原来在底特律工厂工作的5000名工人

就会失业，而在南方田纳西开设的新工厂的工作对底特律的失业工人来说，并无多大意义。保守派人士可能会不同意这种观点，部分原因是他们认为，这是企业自由竞争体制所无法避免的，工厂要经营得好，总是要淘汰多余的人，如同俗语说，“磨米机转得快，谷糠筛的多。”但我并不这样看。劳工管理政策委员会也在研究欧洲保护就业的办法，尤其是瑞典的做法。他们在政府、工商和劳工界有共同的合作项目，把高失业地区的工人集中起来搞职业再培训，然后安排到需要的部门和工厂去工作。当时，肯尼迪很愿意研究和吸收诸如此类的想法，搞一些合作项目来解决美国的失业问题。

在这个委员会里，我第一次朦胧地感觉到，也许我能在政府里做一些有意义的事情。劳工界的领袖很喜欢我的自由主义观点；工商界人士很佩服我在事业上的成就；学术界的学者们则认为我善于接受新思想。但我仍是个新手。我在第一年认识到，如果我希望正式被华盛顿所接受的话，还有大量的“家庭作业”要做。当时委员会里正在进行一场如何使广大工人免遭失业的辩论。保守派一如既往地要求减少企业税，刺激经济发展，以创立更多的就业机会。自由派人士则希望革新联邦计划，如实行就业保险等。我当时让 IBM 公司的一位经济学家写份报告来反映我的观点。他在口头重复我的观点后，迅速地泡制出一篇极为自由主义的文章。我的过错是没仔细看就草率地把报告分送给所有的委员。我的这篇报告不过是回到罗斯福的“新政”主张上去罢了。但它使工人们感到欢欣鼓舞，企业家们为之震惊。亨利·福特总统的首席财政官员写了一篇严厉的反击文章，抨击我的文章荒谬，毫无价值。然而，我认为他是有点过份苛刻了。我的这项工作也只好半途而废。

有些委员希望，美国的劳资双方能通力合作，并象瑞典那样合理管理经济，如果肯尼迪活着的话，我们或许会朝着这个方向发展的。但在肯尼迪遇刺不到一年后，汽车联合工会的工人针对通用汽车公司举行了大罢工。他们所达成的协议是不符合整个国家利益的。为了使工人复工，通用汽车公司同意签订协议，包括提高工资，其幅度大大超过政府“反通货膨胀法令”所规定的限度。这也给我上了另一课，使我认识到，即使一个强有力的上会和一个大公司达成一致，其结果未必是合理的。只有联邦政府的权力才能保护共同的利益。

当肯尼迪总统遇刺的时候，我正在纽约和一批工商界人士用午餐，突然哥伦比亚广播公司的头被叫了出去。不一会儿，他走向房间在宴会主席的耳边小声说了几句话。主席立即站了起来说：“总统刚才在达拉斯遇刺，伤势十分严重，可能活不了了。”大家听后都站了起来，各自回到了自己的办公室。我旁边坐的是麦克唐纳飞机公司的老板麦克唐纳先生，他说：“‘哦，我正好下午要找你。’”

我说：“麦克唐纳先生，我觉得先把事情放一放，我们在最近的一两个星期里另外安排个时间吧。”

“不！不行，我想现在就谈。”

我已经被所发生的事件快震垮了。我心想，“直该死，他想谈，我们就谈吧。”我把他带到的我办公室。原来他想购买 IBM 公司的客户服务部，该服务部有自己的电脑中心。我和他含含糊糊地谈了 20 分钟，他走后，我也就马上回家了。肯尼迪家族的一切总是安排的井然有序，到家不一会儿就接到了罗伯特·肯尼迪下属人员的电话，说总统已经死了，还说正在筹备丧礼。当天晚上，我就写信给当时的副总统约翰逊。我和他只是一面之交，但我要

表达对他的由衷的支持，告诉他一件庄严而艰巨的任务落在了他的头上。我的信如下：

亲爱的总统先生：

当您面临严峻的考验和即将肩负起自由世界最为重要的任务时，我在此坚信并祝愿您定将取得巨大的成就。

我有殊荣在过去的两年半中结识您，我十分敬佩您的能力、机智和干练精明的外交技能。尤其在当今充满挑战的年月里，美国有幸有您作为新总统；自由世界也有幸您作为领袖。

如有需要的地方，我将高兴地为您效劳。我将永远跟随在您的身旁。

您忠实的汤姆·沃森

第二天清晨，我亲自把这封信送到白宫。我知道，尽管写这样一封信是一件小事情，但对当事人来讲将是一种极大的支持。大约在中午又接到了一个电话，是肯尼迪的工作人员打来的，邀请奥利夫和我与参议员以及大法院一起向肯尼迪的遗体告别。每个人都会记得那令人十分悲哀的情景。尤其在我脑海里留下极为深刻的印象的是肯尼迪总统的弟弟罗伯特·肯尼迪，他悲哀地站在白宫东厅楼梯旁，送别和他哥哥遗体刚刚告别的来宾。谁也没有想到出自于这样一个名门望族的男子汉，会站在那个位置上为他哥哥守灵，可见他们兄弟手足情之深，也实在感人肺腑。他紧紧地握着我的手，和奥利夫长时间悲痛地拥抱在一起痛哭。

约翰逊接替了总统的位子。许多人告诉我，总统把我的信给他们看过。他把我的信一直带在身上有好几个星期。我猜想这件事对他来讲十分重要，由此可表明他已经获得了支持，包括原来肯尼迪的支持者对他的支持。同时也向他人展示出我对他的看法和评价。由于我们之间的个性不同，我没有想过为他工作。尽管后来约翰逊总统邀请过我担任商务部长，我还是婉言谢绝了，当然我知道，他想要在立法方面完成肯尼迪总统未尽之志，在这方面我会尽一切力量支持他的。

第二十七章

每当父亲逝世的周年日，我有我自己追抚的形式。我会用整夜的时间审视自他过世后，公司所发行的股票总额，然后对奥利夫说：“我又单独经营了 IBM 公司一年。”我最后一次这样做是在 1961 年，父亲逝世后的第 5 个周年，那时 IBM 公司的规模已经是父亲撒手时的两倍半了，年销售额已达 20 亿美元，加上迪克的 IBM 国际贸易公司，股票总额增加了 4 倍。

1961 年初，在美国正在运作的 6 千部电脑中，有 4 千部以上是 IBM 公司生产的。电脑出租年收入也由持平发展到超过了父亲那时期出租打孔机的收入。

在这 5 年里，我在 IBM 公司一直独占鳌头，独领风采。我要使公司内外的人们领会到汤姆·沃森就意味着 IBM 公司。我小心翼翼地维护着我的权力。但在 1961 年，我决定给阿尔一席高位，我决定把自己升为 IBM 公司的主席，仍保留董事长一职，而将阿尔·威廉斯升为总裁。多年来，我一直依赖我和阿尔的友谊，一起管理公司，我难以想象，如果我疏远了他，公司将会出现什么样的局面。我一直对父亲很久以前对我讲的“防止篡权”的忠告不感冒。

1962 年，我在华盛顿开会时，IBM 公司的工作人员给我送来一份公司的年度报告让我签字，我看到阿尔已经在上面签了字。我并没有让他在上面签字，我考虑过，等他干满一年总裁一职后，才让他在这样的文件上签字。而在 50 年代早期。父亲是在让我干满三年总裁一职后，才允许我签字的。我把阿尔的行动看作是可能对我的权力的一种挑战。我不能让此事作罢，不会让它象滚雪球一样越滚越大。但回头一想，不知这是否真的是他签的字；也许是准备文件的人写上了他的名字，我不能单凭感情用事，我给阿尔打电话说：“听着，年度报告上是你签的名吗？”

“是的，我是总裁，我当然应当在上面签名啊！”

“这是由我来决定的事情。我必须同意文件上的观点之后才可以。这是我的权力范围内的事情。”

阿尔也光火他说：“我认为那上面没有什么要做决定的事情。”

过去我们在工作中也有不少的争执，但第一次发生这样严重的分歧。我说：“好吧，既然我们之间有不同的意见，那就今天下午五点半召开全体董事会。届时我将返回纽约，那时再说吧。”

阿尔沉默了一会儿，然后说：“请给我 15 分钟考虑一下这件事情。”过了一会，他又给我电话说：“汤姆，为这件事情大动干戈有点不值得，在年度报告问题上，以后我听你的安排就是了。”

事情就这样结束了。阿尔知道应当如何行事，他知道在董事会上，我将把他打得落花流水。第二年，我就赋予他在年度报告上签字的权力了，我们依然和好如初“甚至更密切了。”

我真希望我和阿尔组成前后纵式的两驾马车来经营 IBM 公司，一直干到退休为止。但我没有这种福气。阿尔比我大 4 岁，显然他到 55 岁后会比我早退休。他说：“我已经辛劳了一生，我现在想在今后有生之年过过清静的日子。”我不信他会完全那样做，但我知道当 1966 年来临时，我就不得不做好准备任命新的总裁了。

显然，当时最有可能的候选人是我的弟弟迪克。虽然父亲以前从未明确说过。但我知道这一直是他的意愿，即我退休后，由迪克接替管理 IBM 公司。

他比我年轻 5 岁，我可以先推举他接替阿尔担任总裁，然后当我到合适的年龄退又来后，由他担任主席的职务，至少可以干 5 到 10 年。迪克是 IBM 国际贸易公司的头，他掌管公司的一切，他的成绩也是有目共睹的。到 1960 年，他的 IBM 国际贸易公司的营业额已达 3.5 亿美元，超过了担任 IBM 公司总裁时国内的营业额，年营业额的增长率是国内部分的两倍。由于他的勤奋和努力，还有父亲的先见之明，我们公司的发展是美国少数几个能与欧洲经济奇迹般发展并驾齐驱的公司之一。从 1959 年到 1962 年，阿尔和我向 IBM 国际贸易公司提供了 1 千万美元的额外资金来拓展业务，阿尔高兴地认为此举将极大地打击我们在国内的竞争者，他说：“这些竞争者在国内和我们玩命地斗，但他们没有考虑到国外的地盘，等他们明白过来的时候，我们的国际贸易公司已经稳操胜券了。”

就象父亲所说的那样，迪克弟弟具有迷人的气质、聪明的头脑，如同一位外交官。他适合于去开拓 IBM 公司的国外业务，他擅长交际，广交朋友。他比我平易近人，更具魅力，他结识了很多政府和工商界的领导人。他善于辞令，在南美和东亚很快就进入了商界核心圈。他几乎认识所有欧洲国家的领导人。迪克和西柏林市市长，后来担任西德总理的勃兰特交往甚深。他经营公司手法灵活，很快使 IBM 国际贸易公司的业务遍布世界各地。他做事高标准、严要求，委派了不少精明能干的管理人员担任国家或地区分部的总经理。他赋予 IBM 国际贸易公司以必要的经营灵活性，在 90 个国家招待顾客。他反对因循守旧，大胆越级提拔年轻有为的工作人员为高级总裁，为公司大展宏图。此外，当有的国家对公司提出无理要求时，他敢于挺身斗争。记得大约在 1957 年，日本政府给在日本的外国公司下了一道最后通牒，要求所有外国公司必须将其股票的百分之五十卖给日本的投资者，否则就得失门停业。所有在日本的美国公司只好俯首听命，唯有德克萨斯仪器公司和 IBM 国际贸易公司得以幸免。迪克告诉我说：“日本人太需要电脑仪器了，我们可以化凶为吉。”后来经过几年的诚恳交涉，我们在日本的子公司得以单独留了下来，并成了日本电脑市场上的一支劲旅。

父亲死后，在某种程度上迪克和我之间也出现过一番较量。我先让他担任经理合作委员会的委员，该委员会是 IBM 公司的领导机构，不久，母亲在 75 岁生日后退休了，我又让他接替了母亲在董事会的位子。我一直遵循不介入迪克管辖范围的原则，他曾经要求我进入 IBM 国际贸易公司董事会，我拒绝了，因为我不愿意屈居下位，但我认为，一开始把公司分为 IBM 总公司和 IBM 国际贸易公司是必要的，现在则只是一种形式，实际上是一个统一体。

工作之余，迪克和我交往并不密。但当母亲逐渐衰老时，我们一起花了许多时间来陪母亲。迪克为母亲在新坎南盖了一所别墅，每年有两个月我和他在那里陪母亲一起过，我们的妻子和孩子则留在缅因州。那是十分温馨和有趣的时光。迪克和母亲十分亲密，他是母亲的小儿子，迪克还陪她去长途旅行。有一次去澳洲处理我们设在那里的由沃森家族管理的公司的一个分部的问题，这个分部长长期处于亏损状态。我未曾陪母亲外出旅行过。但即使父亲在世时，她也没有对我进行过任何限制，然而她总是为家里的每个人操心。最宝贵的是她认为我把 IBM 公司经营得十分出色。她说：“如果你父亲仍在世的话，他会为你而感到骄傲。”当时我和迪克每天早晨陪她吃早餐，然后我们俩人在宽阔的大路，上驾车去阿尔蒙克上班，IBM 公司的总部现在已经不在那里了。母亲很喜欢自己开车，有一次我和迪克为她买了一辆积架牌带

篷汽车，她十分惊喜。之后，她就经常一人开车出去兜风，直到她 80 岁高寿时，她的眼睛已经很不灵光了，但仍然一人开车外出。在新坎南。人们只要看到那辆带篷汽车，就赶紧躲到树后，唯恐招来撞车之祸。

现在自然要谈谈 IBM 公司的接班问题。阿尔·威廉斯推动我迈出了第一步。他说：“现在是把迪克从 IBM 国际贸易公司调回来的时候了。”我们的计划是推荐迪克如同当年父亲推荐我那样。我们想先让迪克在国内担任两年高职，以便树立起他的权威，然后接替阿尔的位于，最后才替代我的工作，1963 年的一天，我对迪克说：“你在国际贸易公司的成绩斐然。父亲早就预见见过，国际贸易公司的买卖将会做的比总公司还大，看来他说的很有道理。但我现在考虑的是你将是公司第一把手的头号候选人。现在告诉我，你准备一直呆在 IBM 国际贸易公司作为一个国际主义者呢，还是先回来担任总经理？”

我以为我安排得挺合理的，但没想到这无论是在工作还是在家庭方面都是我所犯的最大的错误。我不应当强迫他去和其他高级工作人员竞争公司的第一把手的位置。也许他说出以下的话，大家也就相安无事了，即“我不做任何选择。你可以决定我是否能接你的班，如果你觉得可以，我也就可以考虑。”迪克问我心里是怎么想的。我告诉他，我想让他担任总公司的副总裁，仍然保留 IBM 国际贸易公司主席一职，但实际上别人将替他做后者工作。他说：“我要先认真地考虑一下此事。”当一个有雄心壮志的人，能得以一显身手的时候是不会放过机会的。第二天他跑来对我说：“如果有机会管理总公司的话，我不妨试试。”

与此同时。我们已准备生产电脑新系统，它们将完全不同于过去的产品。我们将其称作“IBM360 系统”。

360 的意思是一整圈 360 度，它的应用范围十分广泛，从工商界一直到科学界。《幸福》杂志称之为“IBM 公司的 50 亿美元大冒险”，并说，“从当前商业观点来判断，此项工程现在和将来都有决定性意义，也最具冒险性。”开发新系统意味着 IBM 公司将进入巅峰时期。与此同时，我对迪克的错误安排，也极大地改变了我们的生活，包括迪克和我的生活。我们仅在工程开发方面就花费了 7.5 亿美元，然后又花了 45 亿美元建工厂，增添设备和机器。我们还新雇了 6 万名员工，增开了 5 座工厂。《幸福》杂志的记者说，这项投资大于二次世界大战时制造原子弹计划的总投资。

其实，电脑“360 系统”是应当时世界发展的需要而诞生的。60 年代早期，科技的发展水平终于促使计算机得以长足的发展：早在一次世界大战后，人们就正确地预测了科技发展的奇迹，尽管有的预测并不准确。例如能自动预报天气，但它的成果被转移到其它用途上去了，从自动提款机到宇航技术都从这些科技成果中获益。计算机开始每天都在改变人们的生活。例如，美国航空公司已经使用电脑机票预约储存系统，这种系统可以把所有代理人的电脑和在韦斯切斯特的中心电脑联网，至此人们不必日夜等候确认机座了。我们还可以作出更加大胆的构想。我甚至设想过，把电脑普遍地装在每一间教室中供教学用，以提高教育水平。更有人大胆地预测。总有一天，电脑将进入各个家庭，那时它将象电和电话那样普及。

但事与愿违。在 60 年代早期，我却感到 IBM 公司的发展进入了相对停滞期。当然我们仍在扩大，但速度已较前放慢，例如，在肯尼迪击败尼克松那年，我们的增长率只有百分之九。当我们市场年销售额达 20 亿美元，预计将

占领更大市场时，增长率却出现了下降。我想这应当怪我们自己，那是因为我们的开发工作慢了一步。我们公司有两个电脑部，我当时希望它们之间展开竞争以促进新产品的开发。但也有不利影响的一面，产品组织结构不合理。

1960年9月，我们的目录上有8种电脑产品，还有老式的真空管电脑机。这些电脑的内部结构迥然不同，因此不仅软件不同，与其配套的打印机和磁盘驱动器也不同。如果一位顾客的业务发展了，那么他就会要把原来的小电脑换成更新更大的电脑，这样所有配套设备也都必须更换，程序也要重新编写，这就要花很多钱。

能够推动IBM公司提高生产增长率的人是文·利尔森，那时他是副总裁、部门总经理，负责生产和开发部。他认为解决的，办法是减少产品的门类和简化生产线，并要求技术人员努力去做到这一点。但一开始，响应者寥寥无几，各部门的工程师都竭力维护自己的产品。利尔森的性格坚强，是个非常聪明精干的经理。他认为，现在是结束两个技术部门你争我夺的时候了，他把解决的办法称之为“实用管理法”，即将技术人员强行交流，甚至把生产小电脑工程部的尖端工程师调到大电脑工程部去负责开发的工作。很多人认为，这简直如同“选赫鲁晓夫担任美国总统”，使人难以接受。但这两个工程部的人员经过几个月的相互交流、切磋和取长补短，彼此也开始尊重起来，这也正是利尔森当初所希望的。他们后来也慢慢地取得了共识，即只搞一条单一的生产线，开发单一机种，使超级水平电脑打入市场。利尔森组建了专门的工程师小组，它的核心实际上是一个非常大的委员会，简称为“研、生、发委员会”，即研究、生产、发展系统工程委员会，它的任务是开发公司战略产品。研、生、发委员会是在1961年的最后两个月经过讨论成立的，但工作进展缓慢，利尔森也开始着急起来。在圣诞节前的两个礼拜，他把委员会所有的人都送到康涅狄克州的一家汽车旅馆内，并命令说，没有成果不要回家。12月28日，一份长达8页的报告终于泡制出来了，这就是“IBM360型系统电脑”诞生的由来。

当这份报告出炉的时候，我正在华盛顿参加政府委员会的会议，可以说是“隔岸观火”，远距离注视公司两个电脑部之间的“争斗”。但到1962年中期，整个美国经济出现了衰退，我也只好在办公室里度过更多的时间。那年5月，股票市场发生自1929年以来股价最大的暴跌。

IBM股票也受到了冲击，股价跌幅也达三分之一，这也是30年来最惨的一次。光这件事就把我弄得晕乎乎的了，加上“360型系统电脑”已经开始开发，更使我心中感到忐忑不安。

IBM公司总是在大踏步地前进，但就我们的发展水平来讲，搞“360型系统电脑”也是一件玄乎的事情。

文·利尔森不愧为IBM公司新电脑之父。他一心想让IBM公司的“360型系统电脑”战胜所有其它的电脑，包括我们当时出租的几千架电脑。取代它们的将是一代全新的电脑，这个电脑家族包括，每月租金只有2,500美元的小型处理机和每月租金达1.15万美元的高速运转的大型电脑，但它们都有一个革命性的特点，即具有“兼容性”，它意味着尽管这些电脑在型号上有巨大的区别，但它们能使用相同的软件，也就是说所有的电脑配置了相同的磁盘驱动器，打印机和其它配件设备。我们提供的目录有各种各样的配件，主机装上后将具有多种混合功能。这对双方来说都很简单、方便和有利。它的用途多达360项，一旦客户使用上这种机器，他们将在长时间里摆脱不掉

对我们的依赖。

从一开始，我们就面临两种危险，其中每个难题都足以使我们彻夜难眠。第一项是协调设计新生产线的软件和硬件。在美国和欧洲，我们生产了6种能相互匹配的信息处理机，几十种配套设备，包括磁盘驱动器、磁带驱动器、打印机、磁性和光学阅读器，以及通讯设备和终端机，它们都能相互连接使用。软件仍然是最大的障碍。为了使“360型系统电脑”长期具备独特的性能，设计编写了几百万条电脑程序。谁也没有干过这样复杂棘手的事情，工程技术人员是在极大的压力下工作的。

第二个令人担忧的难题是我们要自己制造电脑的电子零部件。电子工业在50年代发展得非常快，已经从真空管发展到半导体晶体管了。不久之后晶体管又面临被淘汰的边缘了。未来的电子世界是集成电路的天下，它是结合半导体、电阻、晶体管于一块锡板上的高科技产品。还没有人把集成电路应用在电脑的开发上，然而“360型系统电脑”将大量使用集成块。阿尔认为，尽管我们依赖别人向我们提供上一代的电子零件，现在我们只好自己生产了。他说：“我们现在搞的是一代全新的电脑，旧的电脑以及它的程序将完全被淘汰，因此怎么可能从别人那里买到原件呢？！既然我们做的是新一代电脑生意，最好我们自己学会制造。”我同意了，但我永远忘不掉，我们建造的第一个生产集成电路块的工厂是多么的昂贵。以前建造工厂极为低廉，每平方英尺的造价仅为40美元，但生产集成电路块的工厂要求极为严格，无尘的要求使它看起来根本不象是工厂，车间，倒象是医院的外科手术室，每平方英尺的造价高达150美元。当造价单报来的时候，我都难以置信，其他人也都十分吃惊。每次董事会都使我十分尴尬，关于造价问题，他们总是说：“你真认为需要花这么多钱吗？”也有人问：“这是不是狮子大开口，你搞招标了吗？这些工厂是否太豪华和奢侈了。”

我们当初打算在1964年4月宣布第一部这种型号电脑诞生，然后在后18个月里逐步淘汰旧的产品。不幸的是我们在时间的估计上不准确。我们原估计，我们现在的产品可以顶上一二年。经过科学的测试，“360型系统电脑”的性能大大优于美国无线电公司、通用电气公司、好伟宇宙电子公司和伯勒斯电气公司最新的电脑产品，然而这些产品的质量已经超过了我们当时库存的旧产品，而且相同价格的产品，功能却比我们的产品多两三倍。我们的推销员束手无策，他们被冷落在了一边。我们没有公布在研制“360型系统电脑”，他们也无从知道，也就更不可能去告诉我们的顾客。

1963年，推销部门来了一个紧急报告，我们的推销工作已经顶不住别家公司的竞争了。那年，电脑行业的需求增加了35%，IBM公司的才增加了7%，是自第二次大战后的最低点。

看来唯一的解决办法是让“360型系统电脑”尽早问世。不少高级总裁都力主我们应当立即向外界宣布此事，这也必然引起市场的轰动。顾客也必将希望随着业务的发展而使用这种全新型的电脑系列，我们也应当说服他们不要急于去购买我们的竞争者的产品，而耐心地等待我们的“360型系统电脑”问世。但事情也有对我们不利的方面。当时这种电脑系列即将完工，但还没有进行我们所规定的测试程序。一个较大的危险是，一旦我们开始接受订单，为了使这项十分复杂的电脑系列的每项产品能及时交货，我们的所有工厂将立即处于巨大紧张的运转之中，那可是任何环节都不能出半点差错。

这是一项我所做的最大、最富冒险的决策，我连续几个星期都处于焦虑

的思考之中，但箭在弦上，不得不发了。就在 1964 年 4 月 7 日，也就是父亲创建 IBM 公司第 50 个年头，我们的产品又上了一个大台阶：宣布了“360 型系统电脑”制造成功。父亲如地下有灵的话，也会为此而骄傲。为了吸引尽可能多的公众注意，我们在美国的 63 个城市和 14 个国家举行了记者招待会，全世界有 1 万名贵宾躬逢其盛，听取产品介绍。在纽约，我们租用了一辆专列火车，载着 200 名记者直驶波基普西市（即波镇），我们在那里举行了最大的新闻发布会。我介绍说，“360 型系统电脑”是本公司历史上最重要的产品，并向来宾们展示了 6 种新式电脑和 44 种新式的配套设备。

IBM 公司里洋溢着欢欣鼓舞的庆祝气氛，一个崭新的电脑时代即将开始。但当我注视着这些产品时，我却没有象应当的那样信心十足。并非所有的展品都是真品，有的只是木头仿制品。我们向来宾做了解释，他们也没表示什么异议。当然这只是枝节问题，生意将照旧做，但我心里一直在盘算，什么时候这项电脑系列才能算是真正成功了呢。

阿尔和我都认为，宣布生产“360 型系统电脑”的时刻也是把迪克推向 IBM 公司大潮中去的最佳时刻。直到那时，这项计划都是利尔森一人主管的，现在我把迪克放到和他并驾齐驱的位置上，让他们共同负起责任来。迪克负责工程和制造方面的工作，利尔森则负责销售事宜。我想，利尔森一定会有怨气，因为他一直在负责这项电脑系列的开发和生产，现在却叫他去搞销售，而由我的弟弟来接替他的工作。但阿尔和我那时认为，由他们两人来分担责任似乎是很自然的。迪克虽然还从未开发出一个重要产品，但他以前在欧洲负责 IBM 国际贸易公司的一系列复杂工厂的工作。利尔森本人具有巨大的推动力，并有多年的销售经验，我们需要他去推动那些难对付的销售员。当任命宣布后，阿尔·威廉斯和我对公司走人正轨都十分放心，并宣布我们将不管公司的日常事务。我们还设置了一个合作行动委员会，由利尔森和迪克共同担任主席，两个人共同负责。

老实说，我是把难对付的工作交给了利尔森。工程和制造方面的工作已经取得了巨大的进展，可以说胜利在望，而这项电脑系列的销售则是从零开始，他们不仅要和我们的竞争对手“斗法”，还要说服顾客采用“360 型系统电脑”。因为人们习惯于用原来的机器，一旦要换电脑时，他们总是担心要重编软盘程序。当利尔森的销售人员去说服他们换用我们的新电脑时，我们的竞争者就会对他们说：“不要换电脑型号了，如果要换的话，不如换同类型的新一代电脑。”我担心失掉客户，于是把迪克和利尔森叫到办公室来，对他们耳提面命一番，我对利尔森说：“如果销售人员为推销这些电脑需要新的或者特别的软件，我希望你能明确而大声地说出来，我们将安排生产。”我又对迪克说：“一定要配合销售部的业务。”

但我的担忧完全是多余的，我们在短时间内收到了大量的订单，比预期的要多得多，新的订单仍接踵而来。起先每个人都很高兴，但后来 360 型电脑系列的计划实施变得越来越复杂了。对手们发现我们的新产品有空子可钻，并赢得了一些有影响的客户。因此我们在原已开发的 6 种电脑的基础上，又增加了两种新的电脑。我们还宣布开发出超高速科学电脑来和“可控型”电脑竞争，还有一套较小但有特殊功能的处理机来应付通用电器公司的攻势。每项产品都投入了不少有才能的工程师。与此同时，我们为 360 型电脑系列编制基础软件的速度也延缓下来，结果软件发展得愈慢，我们投入的编制人员就愈多。到 1966 年，一共有 2000 名程序编制人员在搞软件开发。以

至于开发软件的成本超过了硬件的成本。我们从这个电脑工程开发的艰难历程中得出一个教训，那就是在软件的开发上，即使投入大量的人力，也未必能加快开发的速度。原因是每项软件都是一个统一体，如果在编程序时，你把它切得过于细去分给过多的人干，反而要花更多的时间去协调，你不如把这些人力省下来，效果反而更好。正如来自北卡罗来纳州的天才工程师佛瑞德·布鲁克斯所形容的那样，“如同派去 100 个接生婆去催生一个 9 个月的胎儿，那仍将与事无补。”

这种事情是瞒不过已经订了货的客户的，所以我在 IBM 公司召集用户们开了个会，告诉他们：“几个月前，IBM 公司在 1966 年软件开发的预算是 4,000 万美元，昨天在我来之前问了利尔森，软件的开发费到底是多少钱，他说要花 5,000 万美元。今天下午我又问了瓦特·漠菲利，他是负责设计程序的，他就在这个大厅里说，如果估计正确的话，要花费 6,000 万美元，不难理解，如果我不断地问下去的话，那么今年就不太可能分发什么股息了。”当然，我是半开玩笑他说的。但是几年后，当“360 型系统电脑”交货时，在软件开发上，我们一共花了 5 亿美元，这不仅是 360 型电脑系列中花费最多的项目，也是 IBM 公司有史以来最大的支出了。

就在宣布“360 型系统电脑”开发成功的 6 个月之后，该电脑系列生产滞后的情况向我敲起了警钟。在星期一的办公会议上我作了紧急布置，取消了迪克和利尔森共同负责的合作行动委员会，改由一个新的管理检查委员会来代替。该委员会由 5 人组成，阿尔、弟弟迪克、利尔森和我，还有布伦，他是运筹专家，当时是副总裁兼部门的总经理。我们总是在不断地变换 IBM 公司的最高领导层，这次变换的原因是，我的弟弟迪克和利尔森干得不大理想。他们俩都清楚，当初是我把这项最新电脑的生产任务交给了他们，而现在我把权力收了回来。

每个星期一我们都在一起开办公会议，把一些麻烦的问题摊在桌上讨论。这个小组也出现了不融洽的气氛，利尔森和迪克有点合不来。我和迪克之间也结了点疙瘩。在我们的生活中，他第一次经常向我汇报工作，有时在管理检查委员会的会议上，气氛紧张得让人难受，自 1956 年公司的威廉斯堡会议以来，经常成立各种名堂的委员会，这是对高级经理人员进行考核评价的极好机会，公司工作的成绩也可以说是委员会开展工作的结果。我可以直接对他们的工作做出评估，也容易发现所需的人才，因为有些人职务不高，但表现出色，很有能力，需要在委员会的各小组工作中去考验和发现他们。

我也用同样的方法盯着我的弟弟在工作中的表现。我记得在 1964 年世界博览会上的一段插曲。我和迪克一起前往参观，我们走过刚刚发青的草地来到 IBM 公司的展馆，这个展馆是由著名的建筑学家埃罗·萨里宁生前设计的，展馆建得象一个鼓起的大鸡蛋，整个建筑物的外墙上布满以 IBM 几个字母组成的浮雕。当时我和迪克在一些合作商的陪同下参观展览，那时候集成电路刚刚问世。我在展览会上听到一种新型电脑即将崛起，这种电脑装有一种电子片，叫做单晶硅片。现在它已如同桌子上的盐那样普遍，但那时候我是第一次听说我们的竞争对手们正在开发这种产品，如果他们使用这种陶瓷金属集成块的话，那将大大领先我们 IBM 公司生产的 360 型电脑系列。我当时听后很感吃惊，技术是由迪克负责的范围，于是我问他，这种电子零件到底是什么？他当时也是一脸迷惑的样子，反问我，什么叫单晶硅片？我当时马上大声地训斥了他，告诉他要马上弄清楚，不要等 360 型电脑系列还没有

投放市场就遭被淘汰的命运。事后我们发现，我们公司的科技人员对单晶硅片也已研究好几年了，所以不存在危险，但从那时起，迪克和我之间的关系就开始若即若离了。

现在我开始担心阿尔的退休问题了，他现在离 55 岁生日，即退休的年龄还不到两年，看来他对退休是认真地考虑过了。我告诉他，IBM 公司不能没有他，我也一直想方设法来改变他的退休想法，我甚至建议说，我靠边站，由他来取代我的位子。我对他说，他为 IBM 公司作出了巨大的贡献，如果我将来能在他手下干的话，我会为之骄傲。阿尔知道，我是认真的，如果他同意的话，我会正式宣布，阿尔来掌舵，出任董事长和总裁。我则只担任主席一职，但是阿尔不愿这样做。

到 1965 年，数百台“360 型系统电脑”终于及时交货了。但我并没有感到多么欣慰，因为我看到事情的背后存在着不稳定的因素。最早那批电脑的质量和功能都低于我们原定的标准，而且有些重要的测试也没有做。记得管理检查委员会一连几个月都让负责测试的主任工程师来星期一的办公会议上汇报工作。我问：“这些机器的运转情况怎么样？”他说：“我们还没有过关。”然后他就打开测试图，告诉我们问题在哪里。由于问题没解决，生产就停顿了下来。有的时候，一个小的铜质电子接触器就能中断我们的工作，使我们的电脑无法运转，我们的零件供应商经常无法供应我们所需要的零件，只好让我们公司的英雄——电子工程师们飞到全国各地去寻找供应商，找铜质接触器。然后又火烧屁股似地赶回来。更有甚者，我们送到客户手里的电脑没有软件，他们只好用临时编制的程序，他们没有得到我们所允诺提供的服务。也就是说，他们未能从新机器上得到完完全全的好处。然而客户的订单仍然源源不断地涌来，超出了我们的生产能力。尽管我们的仓库里已有价值数十亿美元的产品，但仍供不应求，我们不得不告诉客户，他们或许要等上二三年才能得到货品。很多顾客对此表示不满。我甚至担心，那怕在运输中出现一点小纸漏，也会把我们的顾客推到竞争者中的怀抱中去。

同时，迪克和利尔森的关系也越来越僵。本来以为他们会搞得很好，但他们不是互相支持而是相互竞争。利尔森把销售部的工作做得十分出色，而且不断地把客户拉到了 IBM 公司这边，但他不断地要求改进和增加电脑的功能，以便于销售。他说，如果我们的电脑不具备某种功能的话，我们就难以向航空工业界出售。当然，我就要求迪克做到这一点，但我感到他们之间总有一种争斗和怨恨，不然的话，我是不会逼得这样紧的。利尔森是个很有生产管理经验的人，他肯定知道工程部的人已经在超负荷工作。迪克也已全力以赴了。每次迪克总是照利尔森的要求去做，但有一次他终于反击利尔森说：“我已经对产品定下了规格，我们生产什么产品，你就去卖什么产品就是了。”但迪克仍然去工程部按要求进一步布置工作，并向工程师们施加更大的压力，督促他们的上作。

那年的冬天，一切都是那样的晦暗，晦暗。人们对这项电脑系列的生产也越来越悲观了。我们按计划紧紧地抓住生产，但士气开始低落。半年来，我们工厂的一些部门一直在加班加点，每星期工作时间多达 60 个小时。雇员们都累得筋疲力尽。对技术人员的压力也在层层加码，他们要装配越来越多的电脑。工程师们也都快被压垮了。当我去波基普市检查软件问题时，有一件事情给我留下了深刻的印象。我们在那里有很多软件程序设计人员，他们的经理叫吉维司，他没有上过大学，但对程序设计很内行。我走到他办公室

时，看到他累得坐在椅子上睡着了，旁边放了一件皱巴巴的衣服。我对他说：“你为什么不能把程序设计工作搞得快一点。”

他根本没有理会我是公司的主席。他咆哮着说：“好啊！如果你离开这里滚到地狱去，让我们单独留在这里，我们大概早就完成了。”我赶快退了出去。

迪克在这样巨大的压力下干得不算出色。他的另一个问题是他的下属未能起到好作用。他的最高副手是一个修养到了家的家伙，他从未激怒过我。有一次我们正在开星期一办公会议，他来报告说生产出现了严重问题，调子还是那样不紧不慢。这次我实在失去了耐心，大声训斥了他。这时迪克插进来为他辩护，我把迪克也申斥了一顿。

10月中旬，迪克跑来告诉我集成电路板又出现了镀金属的问题，生产将被迫削减一半。我们将不得不推迟交货，这个消息把我们都震呆了。我问迪克：“交货时间要推迟多久？”迪克说：“这不是一两个星期，而是三个月。”

我一下子惊慌起来。在 IBM 公司的历史中，交货从没有推迟过这样长的时间，而且这么大数量的“360 型系统电脑”将被延误下来。当我认定决不能推迟交货时，便产生了强烈的自我保护感。我现在是 51 岁，在我前面还应当有辉煌成功的 9 年，我不愿意我的前途受到影响，整个生产线不能停下来。至于在这种情况下，迪克怎么感受我就不予考虑了。

我立刻把公司最强的工作人员动员起来，要求他们马上到出现问题的工厂去了解情况。阿尔和我也和他们一起去。就连早已退休的雷德·拉姆特也让我找了回来，让他提出解决问题的意见。现在回想起那些日子仍心有余悸。因为我们越往下挖问题，发现的问题也就越多，通常一出现危机都是这样的情况。

阿尔仍然和似前一样担任顾问的角色，提出解决问题的方法。他对公司的财务问题一直很担心。以前我们公司的财政一直非常稳定。我们原来估计“360 型系统电脑”的延误不会影响公司的预算，至少在短时间里不会影响，因为我们一直安于公司的巨大利润。但阿尔一直在考虑另外的问题。他一直在想 1965 年结账时，有很多钱不知去向，尤其令人头疼的是资产负债表上关于生产过程中的存货清单，表明几百万个零件和几万台机器在生产过程中不知去向了。出现这种情况的原因是会计制度和时代脱节。以前 IBM 公司规模不大，只有几座工厂，各个厂对自己的产品负责。而生产 360 型系列电脑却是一个大规模生产系统，各个工厂三分之二的产品都是半成品，由一个工厂生产然后到另一个工厂去加工，而我们又没有建立存货清单，造成了帐目混乱，阿尔估计约有 1.5 亿美元的产品不知流落何处。

于是我指派了一位名叫约翰·欧伯尔的人去解决此事，此人在产品资料部工作，也是一位晋升最快的年轻董事。阿尔令他立即查清这些存货的数量和价值。欧伯尔懂得生产，也具有优秀分析家的美称，他把所有的工人全都理了一遍，但仍然理不出存货的具体数字。本来他应当在 24 小时里就向阿尔提供一个估计数字，最后他不仅没做到，而且作出了存货只有 5000 万美元的错误估计。最后他终于灰心了，决定采用最原始的办法，要求各个工厂经理各自拿出清货单来，叫各厂办事员拿着本子下去一件一件物品清点。这是以前从未发生过的事情，现在却发生了，这一切说明公司的会计制度早已过时了。清点的结果发现共有价值 6 亿美元的产品分散在各个厂内。各厂没有一

位经理愿承担责任，大家都互相推倭。

这件事使阿尔伤透了脑筋，它造成了大量资金的积压，实际上“360型系统电脑”吸取了我们全部的资金。几个礼拜后，我们的一批紧急贷款也到期了。此时正好是阿尔功成名就准备退休的日子，在IBM历史上，我们的财政从来没有象现在这样窘迫过，以前货出款进，现金滚滚而来。我们没有把资金短缺的情况公布于众，只好额外地出售了3.7亿美元的股票。

迪克和我已经很少说话了，我们之间出现的问题越多，我们也就越加沉默相对，这种情况就象当初父亲和我对立一样。现在我明白了，当初把迪克提拔到国内总公司来的计划已铸成了大错，这不仅影响了迪克的前途，也影响了我们之间的个人关系。我原以为我已经给迪克一个足以表现自己的机会，但实际上是给了他一闷棍。在与利尔森的关系中，他未能把握住自己。他知道如何使那些被累垮了的工程师们重新振作起来，但他的经验不足以应付正在迅速变化的工程技术和运筹，他不善于日常生产的管理。我也有同样的毛病和问题，所以在我周围必须要有着重细节管理工作的人。

问题出现后大家都有点着急。阿尔和我一致认为，如果要使“360型系统电脑”的生产摆脱困境，我们就必须让一个“独裁者”来管理，最合适的人选就是利尔森。在过去的几年中，他一再证明了自己有解决难题的能力，这次也定能使360型电脑系列生产安然无恙。我因这样的安排将对迪克产生重大的影响而深感忧虑。在12月的一个灰蒙蒙的下午，我把迪克叫到了我的办公室对他说：“我想告诉你一些事情，也许你听后会感到不舒服。IBM公司的未来取决于360型系统电脑的开发和生产，现在看来这计划的进展情况让人担心，我准备整个工程交给一个人去完成，我相信他是能够使这项工程转危为安的。”我接着明确地告诉他，那个人选就是文·利尔森。迪克则调去管理合作邻，不再负责生产线的工作。他听后立刻暴跳如雷，并愤怒他说：“换句话说，整个工程都山利尔森一个人全权负责，我以后在公司里不过跑跑龙套罢了。”

在后来的几个月里，我们开始感到摆脱了生产的困境。第一批产品尽管不算最好，但我们的维修人员始终使这些机器能良好地运转。我们后来制造的产品越来越多，质量也越来越高。就连长时间被耽搁的软件产品最终也顺利出台，公司的生产真是“柳暗花明又一村”。

1966年底，装配了“360型系统电脑”8千台，公司的年收入超过了40亿美元，税前纯利高达10亿美元。

1966年1月26日，董事会选举利尔森为公司的总裁。阿尔也迈出了退休的第一步，担任董事执行委员会的主席。迪克担任副总裁、执行董事，他仍然是IBM国际贸易公司的主席。但在事后的几个月里，他很少来办公室，来后也是闭门不出，显然他的自信心受到了打击。在对他的安排上，我感到羞愧和受了挫折。本来人是有很多路可供选择的。也许最明智的做法是当初仍让他留在IBM国际贸易公司，成为公司的伟大的国际主义者。我想，假如我能荣幸地再担任IBM公司总裁一职5—10年，我将改造360型系列电脑，因为它实际上是我一生中最大的胜利。但每当我回首往事，想到我的弟弟迪克，真是万分感慨，我从未能使父亲的梦成为现实。

第二十八章

不久后的那年冬天，母亲逝世了，她已经是 82 岁高龄的老人了，死前已病了好几个月，所以对她的死我们是有心理准备的。迪克非常伤心，他是小儿子，和母亲也最亲密。母亲死时正好是迪克刚刚被解除 IBM 公司生产技术部负责人职务后的几个星期。为料理母亲的后事，我带着奥利夫去科罗拉多州，在那里我亲笔写了几百封吊唁信，发给我们在 IBM 公司和在世界各地的亲朋好友。我们在那里呆了差不多两个星期，时间还是有点不够，但我不能离开工作太久，只好打道回府。那时候我们的经营管理危机已经解决了，但为了能生产出价值几十亿美元的新电脑，仍有许多事情要做。我每天要处理的紧急工作还是象以前那样多，唯一的区别是对于经营企业的热情已逐渐消失。母亲逝世了，迪克实际上靠边站了，阿尔也正在逐渐地减少工作量准备完全退休，我的孤独感比原来想象得还严重。

利尔森升任总裁后，我仍是董事长，但已经比较超脱了，不再去为日常事务工作而操心了。不论是高级经理，还是咨询机构都直接向利尔森汇报。他十分胜任工作。他为攻下“360 型系统电脑”所组织的班子，是 IBM 公司有史以来最好的生产技术班予，其中包括鲍伯·伊文思、弗雷德·布鲁克和吉尼·安道尔等人。利尔森做事坚韧不拔，并赢得了这些下属的忠诚与尊敬，他把这些下属工作人员叫作“孩子们”，为了公司的发展和前途，他们生产出了新一代的电脑。

我经过相当一段时间的心理调整，才适应了利尔森作为公司的第二号人物。他对待我弟弟的生硬作法使我感到恼怒。即使在我们处得最好的情况下，我们之间性格的差异也使我们难以建立一种相互信赖的关系，那种信赖关系只有在我和阿尔之间才会有。我和阿尔无所不谈，从公司的战略合作到教育孩子的方法等等。

IBM 公司的许多重要决策是在轻松的讨论中作出的，我们甚至把脚高高地翘在酒吧的桌子上进行无拘无束的谈话。利尔森则喜欢单独工作和决策，他能干、果断，善于推动工作，但他缺乏阿尔那种深沉和耐心。他随时会从会议上溜走，很少听取咨询意见，他赏识象约翰·欧伯尔那样的经理人员，他们善于通过生产组织来除掉公司的弊病。我和利尔森共事已经有 15 年了，他在 IBM 公司的生涯是从办公室的最底层工作开始的。记得 50 年代早期，阿尔当时负责公司的财务工作，利尔森是销售部经理。阿尔当时就领教过他是如何难以相处。利尔森喜欢搞什么“备忘录”之类的事，阿尔则称他为“伪君子”。因为一些备忘录经常是在阿尔没注意到的情况下放到阿尔的办公桌上的，这些备忘录上经常写的是利尔森将要做的事情。每当阿尔问利尔森为什么不打招呼就擅自行事时，利尔森就会反击他说：“我所做的一切你都知道。我早就把这一切写在备忘录上送到你那里了。”

“我从来没得到这样的备忘录！”阿尔说。但事情往往是备忘录会在阿尔桌上高高的文件堆里找到。后来，父亲要阿尔对好几笔他并没有批准利尔森动用的支出负责时，阿尔最后告诉利尔森，他将不承认他所没有看过的备忘录，但利尔森仍然我行我素。

我和阿尔共事时，经常互相出入于对方的办公室，而我和利尔森只在每周的合作检查委员会的会议上见面，每月也就是四五次。每次会议的议程都是安排得紧紧的，生产经理介绍情况、专家介绍预算、决定价格、生产战略

和人事情况，这一切不过是向我们征求意见，然后匆匆通过。这是教科书里管理形式的典型例子，IBM 公司就是此类典型。而我主持会议的方式是肯定会使商业院校的教授们大为吃惊的，但我的这种方式是科学的。我利用各委员会去研究工作，推动工作；至于对人的考察方法和父亲的做法是一样的，在工作中去了解；布置任务则要果断。例如，如果早上报纸登载说，今年诺贝尔奖的得主是来自贝尔实验室的人时，我会中断会议日程，讨论为什么 IBM 公司的科学家未能有此殊荣。而且我也象父亲那样，把对高级经理人员的要求定得高一些。

这样的做法一直延续到阿尔当总裁的时候。他是一个理想的地面领航员，当我偏离航线时，也就是当我的方向错了的时候，他就会轻松自在地把我拉回来，但当我目标既定时，他又会坚定而默契地配合。利尔森当总裁后，委员会的气氛就变了，他好怀疑，又缺乏耐心，不善于开拓广阔的思路。他也从不甘居下属地位，但他似乎也总能做出我想做的决定，或者说对 IBM 公司经营的担心完全是没有必要的，纯粹是浪费时间。

利尔森和阿尔都是能自我克制的人，他们不会去参与不会赢的竞争，所以在公司里也从未向我直接挑战。但在私下里，利尔森总是在和我争高低。我喜欢航海比赛。在我让利尔森担任总裁那年，他也开始参加从新港到百慕大的航海比赛，这项比赛我已经参加好几年了。他没有什么航海的经验，但他是一个好水手，也是驾驶小艇的专家。我曾经在管理检查委员会的会议上对他开玩笑他说过，如果他还想在 IBM 公司混的话，那最好不要在航海比赛中赢我。但他却毫无顾忌他说，他要赢我，要赢所有的人。他买了一艘全新设计的加利福尼亚 40 型号的船，请了一位建筑学家作为船员，他还研究了比赛的历史，又请了一位 3 次获得冠军的领航员。就在那年 6 月的比赛中，我的船得了第 24 名，他的《雷鸟号》船得了第一名。

在两年后的又一次百慕大航海比赛时，我无意中得罪了他，他所作的反应使我对他更有看法了。那时候驾驶象他那样的航船越来越普遍。这种船的速度快，而已速度一年比一年在加快，但象我们这种带有传统书呆子气的人却认为，这种设计不安全，有危险性。在比赛前两天，我和国际航海委员会主席奥林·史蒂文信步在新港的纽波特码头，他也是赛艇设计师。

“你们对船的设计变化太大。”我对他说。当时在码头边上正好停靠了一艘看来和利尔森拥有的那艘差不多的船，所以从侧面可以看到那艘船的龙骨，和舵都不符合传统的设计。我接着说：“你看那艘船的设计就是不符合航海规章条例的典型。”

史蒂文是个温和的人。他说：“哦，是吗，但这种设计是很优越的。你为什么反对呢？它具有十分良好的航海性能。”

“因为我们如果都随波逐流的话，事情很快就会走向反面，航行中就会出危险，有人会受伤，”我说的时根本没想到所批评的那艘船是利尔森的。我突然听到一个熟悉的声音在怒吼：“你说什么？我的船违反规定，你这是什么意思。”在船的阴影中，站着的果然是利尔森，看起来足有 9 英尺高。

“哦，你误会了，我不知道这是你的船。”我说，“我只是在和奥林说，委员会现在允许越来越多的船用非常规的办法来加快船的速度。我们只是随便聊聊而已……。”

“哼！”他气愤他说：“你们是企图取消我的比赛资格，但你们没有这权力。”

第二天在赛前会议上，我立刻向利尔森解释说，这完全是误会，但他转过头去，然后转身而去。史蒂文向他解释，也受到了冷遇。

IBM 公司的两位最高领导人在比赛场上仇视的情景，一定在那些喜欢散布流言蜚语的人中间引起不小的骚动。我希望不要再这样下去，可是我们都太骄傲了，又都有点过分了。那年的航海比赛他又赢了，他得了第 13 名，我才第 20 名。第 2 个星期四回到办公室后，他仍然不说话，连续好几天都没有听到他一句话，甚至于不接我的电话。直到过了大约一个星期，他的心情才恢复过来，意识到不管如何，一个大公司的总裁与主席是不能不沟通的。我并不认为他相信了我的解释，也不相信奥林的确证。他终于算是接了我的电话，并同意这件事情应当搁下来了。

如果再发生一次诸如此类的插曲，那么我和利尔森就只好分道扬镳了。然而，在那段时期里，IBM 公司一直经营得有声有色，这多亏它具有经理的才智和对 360 型电脑系列所做出的贡献。

60 年代早期，经过一段时间的不景气后，IBM 公司的生产每年又以 30% 的速度增长，这样的增长速度犹如一个新兴的企业，而对一个年营业额达数十亿美元的老企业则是难以想象的。1965 年，我们已跻身于全美 10 大企业。两年后，我们公司的股票上市价值超过了通用电气公司。我对这些成就感到十分骄傲。现在回忆起来可以说，那时是充满了成功、公司生产大幅度增长、公司各组织经常重建、不停地招募和训练新员工的时期，我的一生总是在攀登。作为大公司的第一把手，工作的重担压得我喘不过气来，生活是一天又一天地在忙忙碌碌中度过。自父亲死后，我开始静静地考虑，我总是这样玩命地做下去值得吗？我也许是 IBM 公司不可或缺的人，但工作可是永远做不完的啊。

我第一次觉得我的生命有一种失控的感觉。以前每当面对危机时，我都能适时化解，而且坚信能够创造真正完美的前程。我知道我能够比绝大多数人更有办法去影响各种事情，我会运用我手中的一切工具——金钱、权力和威望，可以说，无论对我自己，对我的家庭，还是对 IBM 公司我都竭尽全力了。现在我好象完全被问题的复杂性所困扰，突然觉得什么都不那么简单，什么都不对头了。

自从“360 型系统电脑”生产危机过去后，在 IBM 公司的高级人员中，不仅我一人面临一些个人问题的困扰，例如，离婚在 IBM 公司已司空见惯了，这在我父亲那个时代，在高级经理人员中是闻所未闻的。许多人和他们的子女间也出现了代沟，他们都徒劳无益地想让孩子们免受 60 年代末社会骚动的诱惑。毒品的泛滥更是一场灾难。一位经理的儿子就是一个吸大麻的瘾君子，大麻会使人产生幻觉。他以为吸一点大麻会产生舒服的幻觉，那么多吸一定更加刺激，他吸得太多了，终于神经被破坏了。他父亲只好把他交给戒毒所了。

我和子女之间也出现了麻烦，但还没有发展到不可收拾的地步。

1966 年春天，我的一个女儿说，她想从寄宿学校退学。在两个月的时间里，我每个星期都要抽出一天，从 IBM 公司跑到新英格兰区去劝说她留下学习，最后她终于从那个学校毕业后升入了大学。我之所以能迫使她接受我的意见，部分原因是我理解年轻的一代的困惑和疑虑。我在年轻时也经历过这样的定向阶段，我同情他们不愿依从世俗的心态。我认为大学里最重要的事情是给学生们的一个机会去发现自我的道路。1968 年，我在弟弟和妹妹们的支

持下，设立了一项异乎寻常的奖学金计划——沃森奖学基金。这项奖学基金是以我父亲的名字命名的，钱来自我父母亲的遗产。此项基金用来培养的人要不同于我父亲那一代人，也不是布朗大学行政当局所要培养的类型，而要按我刚才所说的那种有自己特点的一代新人的典型。计划每年向来自全国各地的 75 名文学艺术毕业生提供奖学金，他们将读硕士学位。我们不要高材生，而是让各学院推荐那些具有自己特点、兴趣和创造潜力的学生，向他们提供在国外深造一年的机会，几乎不附带任何条件和要求，他们可以按自己的意图定下计划。例如，第一年我们在巴黎的研究生有学绘画、文学和古希腊法律的，还有研究美国对亚洲、南美医疗援助的等等。这样的选择反映了布朗大学前校长罗伯特·舒尔兹的非同寻常的洞察力和想象力，他是该计划的第一任董事长。

我为自己能力解决代沟问题做一些创造性的工作而感到自豪，但我承认这项计划的作用是非常有限的，在 60 年代，数百万年轻人用各种方式表达了他们的广泛的不满。到处都有闹事的迹象，在电视上可以看到学生占领校园，号召革命。这些抗议者是那样的痛心疾首，似乎美国的民主进程已处在崩溃的边缘。他们也促使我去思考那些引起当前动乱的社会罪恶。作为一个自由的民主党人，我觉得肩“责任去解决这些问题，但我不知道应如何去解决。我首先应当去发现打开自己视野的方法，有的时候我也想过是否可以进入政界。以前在不同的时期，肯尼迪家族的成员和其他杰出的民主党人士都曾鼓励我放下 IBM 公司的工作，出来从政。尤尼斯·萨金特·施赖弗助理国务卿来到我在弗蒙特州的家说：“汤姆，你知道吗，我们都认为你是个天生政治家，你对群众有魅力，既刚强，又坚韧。你为什么不从政呢？”罗伯特·肯尼迪参议员也试图说服我从政，去同 1966 年当选的州长洛克菲勒对抗。第二年，西奥多·肯尼迪把我作为将来可能出马竞选参议员的人选，介绍给新英格兰区有影响的民主党人。但每当机会出现的时候，在和奥利夫商量后，我还是打退堂鼓了。一方面因为我不太想离开 IBM 公司，另一方面要去赢得选举谈何容易，我想我还没有那样的金钢钻去揽那种瓷器活儿。

当然，如果罗伯特·肯尼迪人主白宫的话，我也许愿意把自己的前程压在上面，去搞政府工作或者被任命个一官半职，辅佐他把国家引入正轨。自 1967 年夏天开始，我就答应支持他竞选总统，即使他能当选总统也是 5 年以后的事情。当时约翰逊是在稳坐总统的宝座，没有人认为罗伯特·肯尼迪会在 1972 年前成为总统。但我告诉他，国家没有取得我所希望那样的成就，我认为他是最佳总统人选，所以我将竭尽所能支持他竞选。我肯定有很多人对他这样说过，当时他只是淡淡他说了一句：“听你这么说，使我得到了很大的鼓舞。”他冬天来斯托，夏天来诺思黑文。我每年把游艇借给他一个星期，他和他的朋友一般在那里呆上一二天，然后启航。那时所有的房间都住得满满的，但那伙人都很具刺激性，其中有电视台的经理桑德尔·伊文思、报刊专栏作家约翰·格伦等人。

我觉得，约翰逊总统对罗伯特·肯尼迪的敌意也许是件好事。1969 年，约翰逊总统不想接纳罗伯特·肯尼迪作为共同施政的伙伴，这反而使他迅速地成熟起来。在他担任参议员的年头，他已经是相当有力量了，实际上比一个副总统还显赫。我很欣赏他，尽管和他打交道并不容易，他有时甚至表现得非常粗暴。我记得有一次和他在诺思黑文的农场散步，当时我们一边走一边谈话，我当时未注意到有点儿迷了路，直到他突然他说：“你在往哪儿转

哪？”

“你是什么意思？”我说。

“哦，在下雨呢！”

“这不算是下雨，”

“我说是在下雨哪！回屋里去吧。”

我和杰克·肯尼迪的谈话总是非常轻松和惬意的，但与罗伯特·肯尼迪的谈话往往不是这样。他对孩子非常耐心，但同大人谈话总是很严肃，他总是在考虑自己对国家的责任，他从不去酒吧。我想他可能觉得和我在一起也不大自在。但他担任参议员后，向 IBM 公司推荐的人可帮了大忙了。记得那是在斯托别墅里，在一次谈话沉默了一会儿后，他说：“汤姆，你为肯尼迪家族做了很多事情。现在请告诉我，我能做什么事情来回报你呢？”

我从未考虑过此事，但不由自主地把我的愿望说了出来。原来在他的人马中，有一位目前在司法部任职的律师，此人十分精明能干。他能协助 IBM 公司开拓业务和取得电脑生意的控制权。因为我预感到将面临更多反垄断法的问题。我说：“你能推荐个律师到 IBM 公司担任法律总顾问吗？”

“我这里有两个人你不妨考虑一下，”罗伯特·肯尼迪说，“一个是伯克·马歇尔，另一个是尼古拉斯·卡曾巴赫，如果你能得到其中一位，对你的事业就会很有帮助。”卡曾巴赫曾经是罗伯特·肯尼迪的法律总代理人。马歇尔则是司法部民政司的司长，他曾为南方学校取消种族隔离起过关键的作用。我专程去到华盛顿邀请他们二人到 IBM 公司来工作。马歇尔马上辞职来到 IBM 公司工作。卡曾巴赫在几年后结束了他作为约翰逊总统的法律代理人 and 副国务卿一职后，也来到了 IBM 公司工作。

自从罗伯特·肯尼迪当上了代表纽约州的参议员之后，他就一直想增加和发展同工商界的交往。他的这种做法真是毫无用途，我当然义不容辞地拉近工商界中的温和派和他的关系。我在纽约为他们安排宴会或聚餐，一起共商大计，但成效一直不怎么显著。罗伯特·肯尼迪同他的选民的感情十分融洽，但他同工商界之间就没有多少感情和共同语言了。他只有一次算是得到了工商界的支持。那是在 1966 年，他决定改造纽约贝德福黑人贫民区。那是纽约最贫困的地区，聚集的黑人比哈莱姆区还多，那是个在各个角落都充满了恐吓和暴力的地区。在前一年的夏天，洛杉矶的瓦茨区爆发了种族暴乱，当时谁也不希望这种暴乱扩展到纽约地区来。

罗伯特·肯尼迪的构想是成立一个由工商界领袖和黑人社区领导人共同组成的委员会，工商界提供管理咨询和筹集资金。当他颇有感触地谈这件事后，大家都很赞成。他说服了纽约市长林赛和参议员贾维兹也参加进来，有许多人奉召出马，其中有哥伦比亚广播公司的老板比尔·帕雷、《时代》杂志的安德鲁·希斯凯尔、花旗银行的董事长乔治·摩尔，以及华尔街的一些其他大亨们。罗伯特·肯尼迪也专程由华盛顿飞来纽约参加会议，这个委员会不是那种荣誉性的委员会，而是一个由白人和黑人共同组成，以崭新姿态出现的综合性社会团体，力图解决住房改革、社会服务问题，以便给贝德福区带来一种新的生活。尽管这项计划成绩不大，但和其它改造贫民区的项目相比较，又可以说取得了十分显著的成绩。在 1967 年“漫长的酷暑”中，美国的几十个城市爆发了种族冲突和械斗，可贝德福区倒是一片平静，罗伯特·肯尼迪也为此捞到了不少政治资本。

IBM 公司对该社区也做出了最大的贡献。我们在那里建了一座现代化的

工厂。早在 60 年代末期，人们开始谈论“企业家的社会责任”的课题，就是利用大企业的人力和财力去校正社会上的不良问题，我认为这是责无旁贷的，IBM 公司也是全力以赴的。当然，一个公司如果每年不过赢利几百万美元，那是区区小数，但一个公司如果年营业额以亿来计算，你要是仍然无视公众舆论，那可就要冒风险了。我早在两年前就响应约翰逊总统关于向“贫穷开战”的号召。那时我们在麻萨诸塞州的新贝德福市建立了一个职业培训中心，这个中心建在一个废弃的营房区——罗德曼营区内。我们计划每年培训 750 名长期失业者，尤其是那些退学后从未工作过的人。我们办职业培训中心一连好几年，从中获得了不少经验，也使我们有机会对我们的灵魂进行一次真正的审视。在工作中，我们发现的问题比预计的多得多。就在那时候，培训中心的学员晚上开始去市里寻找娱乐活动，后来与当地的流氓团伙发生了武斗。事件变得越来越糟，直到一次武斗使 6 名警察受伤，市政府终于上书约翰逊总统，要求关闭罗德曼职业培训中心。我们撤换了培训主任，加强了纪律管理，但根本问题一直未能解决，那些被培训的人员已经很多年没有工作了，他们习惯于酗酒、吸毒，没有真正的志向，因此对他们的培训真是难如登天。

IBM 公司吸收了少数的“毕业生”，我猜想其它的公司根本就不会录用这些人。那时其它的一些培训中心也处在极大的困境之中，政府最后只好放弃了这项计划。

问题是很清楚的，首先要大力解决失业问题。我认为要未雨绸缪，先教育和培训那些即将踏入社会的年轻人。还要改善他们赖以生存和成长的贫民区的条件。我是约翰逊总统的“向贫困开战委员会”的成员，所以对 1967 年出现的种族暴乱事件并不奇怪。我很理解为什么必须要改造这些贫民区。公司里许多和我具有同等地位和生活水平的人总是以为，在美国只要你努力工作就可以达到顶峰。但我认识到，在黑人区你即使努力工作，至死也仍然生活在底层。好在我们正在重新确立付出和报偿的一致性，这就是寓于“贝德福计划”的内含哲理。我对罗伯特·肯尼迪谈过，我认为少数民族居住的社区首先需要建工厂，使他能学到工作的技能，挣到一份合理的工资及其它福利，还要树立努力工作和有所作为的自豪感精神。

IBM 公司可以试着办一所这样的工厂，其它的企业也许会如法泡制，力求去真正改变少数民族社区的面貌。

我们租了一所我们所能发现的最大的房子，一幢肮脏的 8 层楼砖石仓库房，位于纽约贝德福区中心的诺斯特兰大道上。我们一共雇用了 500 名员工，都是没有工作技能的。

IBM 公司将为他们发工资、红利，还要负责培训，而且还有晋升的机会，甚至搬出贫民区去 IBM 公司其它的工厂工作。

500 名员工的工厂规模不算大，我们在明尼苏达州罗彻斯特的工厂雇有 3500 名员工。我们这种做法可以说是一种探索性的工作，所以办的是我们熟悉的工厂。也有的公司办的工厂生产的产品是他们所不熟悉的，结果很不理想。例如，加利福尼亚州的通用飞机公司办了一个此类的工厂，生产的是越南战争使用的帐篷。工厂最后赔了好几百万美元，只好关门大吉。

为了避免陷于窘迫的境地，我们决定生产我们熟悉的产品，如电缆和电脑上需要的电子零件。由于考虑到管理工作的艰难性，决定选派 IBM 公司有经验的经理来管理。我选派了欧尼斯·弗莱德利负责这项工作，他是公司京

士顿的副经理，他是在贝德福的邻区的一个移民家庭里长大的，所以他称贝德福区为自己的“老邻居区”，他是个坚强的人。当地的工人都没有空调设备，如该厂一装配空调设备就显得特殊了。在计划时是否为是否要装空调征求他意见时，他直率他说：“你应当设身处地地想问题，如果你是该厂的一名员工，到艾丁克厂时，看到那里十分整洁又有空调设备，但当你回到这里看到的却是一个邋遢而又没有空调设备工厂时，你会做何感想，那会十分糟糕吧？”我马上同意他的意见，我不能让这个工厂的员工有二等公民的感觉。他是一位名符其实的好领导，他转遍了 IBM 公司所有的工厂以招募领班，结果召了 4 位黑人和 2 位白人。他们去新工厂后，不马上晋升为领班，先要过渡性地工作一段时间，这项工作简直可以说是一种奉献。所有 6 个人都表示愿意同往。最棘手的事情是要不要在这厂的门上挂上 IBM 公司的牌子。一个想法是通过中间人的名义来开设这个工厂；另一个想法是请一位黑人企业家来开设，我们负责提供资金，订立合同，他向 IBM 公司提供零件产品。利尔森和其他经理们倾向于后一种做法，我则倾向于前者，因为可以缩小开销。后来我改变了主意，因为我注意到其它公司用的是中间人的办法，我想这样做会使该社区的人觉得没有人愿意相信他们。我想，我应当有勇气去冒险，应把这个工厂看作是 IBM 公司自己的工厂。

我们对这个工厂给予极大的关注，最明智之举是始终把它作为一个企业来分析和研究。我们考察了不少的少数民族居住的社区，最后决定厂址设在贝德福区，这个决定也是经过对该社区的各种因素分析以后的结果。罗伯特·肯尼迪没有要求我们建立这种性质的工厂，我是在决定建厂的最后一刻才告诉他的。我们也研究过是否可以雇用那些有严重问题的失业者，例如在罗德曼中心培训的那些年轻人，结论是否定的。弗莱德利指出，我们的初衷是建立一座能生产的工厂，而不是承接社会“包袱”。否则工厂迟早会破产、办厂的行动将被迫终止。他起初从贝德福社区雇用了 200 位新员工，其中 120 人是失业者，40 人是有前科的，但他拒绝雇用那些有严重问题的人，如酗酒和吸毒者等。他的判断是正确的，因为这个工厂的生产情况远比我们想象的要好。当初我们估计这个工厂不会有多少利润，后来发现这个工厂生产的电缆和电子零件的成本还略低于我们公司的其它工厂。我们在贝德福社区的这个工厂成为 IBM 公司的一个真正的组成部分。

罗伯特·肯尼迪看到这个工厂的成功也一定会感到骄傲。他曾公开提到这项工作，直到 1968 年 4 月，他才把他的注意力从纽约转到总统大选上去了。我们最后几次的见面也都是以此事为话题的。我清楚地记得那年 2 月下旬，他来到我的办公室讨论问题。我们谈了 1 个小时，谈的主要是越南问题。那正是新年，旱季进攻的后期，越来越多的公众舆论反对越战。我问他是怎么想的，美国人应当怎样做。

他说：“这不是感情用事的问题，但也不是什么难解决的事情，唯一要做的就是把我们的人撤回来。”

“怎么撤？”我问。

“我要用一切可能的办法撤出越南，在那里纯粹是一场灾难。继续在那里要比由于撤退在国际上引起的羞耻和困难要糟糕得多。无论是用道歉还是感恩的办法，我将会在 6 个月里把所有的美国部队撤回来。”

我听后感到十分惊奇，他的观点要比我的激进得多。我还停留在考虑如何向我们的南越盟国做交待，我们以前对他们可做过承诺的啊。但他没有兴

趣讨论撤退的细节问题。他说，怎么撤都没有关系，因为那场战争已经是一场灾难。他认为，如何撤是第二位的事情，因为他是用长远的眼光来看这场战争对我们国家的影响。

就在罗伯特·肯尼迪宣布竞选总统后的3个月，在加利福尼亚州初选后的一个早晨，一位经理打电话告诉我，他被刺杀了。我简直愣住了，没想到这两位兄弟竟都死在凶手的枪口下，我原以为他可能只是受了一点伤，那天我仍按原计划和马歇尔一起去西海岸出差，他和罗伯特·肯尼迪的关系非常密切。他非常震惊他说：“让我给他家里打个电话，看他家谁要搭乘我们的飞机？”我说，是啊。正好杰基和她的妹夫雷德兹维尔要搭机，我就安排了一辆车去接杰基赴肯尼迪机场，雷德兹维尔则由伦敦去那里会齐。机场的副经理是我以前在军队服役时的老相识，我打电话对他说：“罗伯特·肯尼迪被刺是一场灾难。我将带杰基去加州，我先把她送上飞机，然后去从伦敦飞来的航班飞机那里接搭乘这架飞机的雷德兹维尔，请你同意放行。”

我把他俩安排上飞机后就起飞了，在飞行的航程中，我们几乎谁都没有开口。我们在位于全国中心地带的内布拉斯加州的格兰德岛停留休息，坐车直驶汤姆·麦卡伯那里了解情况，他经营《苏格兰报》和《共和党人论坛》杂志，刚刚帮助洛克菲勒在俄勒冈州竞选回来。我仍未能弄清罗伯特·肯尼迪受伤的情况。但当我们在洛杉矶机场降落后，丘克·斯波尔丁在机场接我们，他是肯尼迪家族的密友，他开车送我们进城。在路上杰基问他：“丘克，情况怎么样了？我希望你直说。”

丘克说：“嗯，他已经快死了。”我们后来知道这一切都完了。

虽然肯尼迪家族在往后的日子里能够振作起来克服灾难的影响，继续前进，但肯尼迪时代却一去永不复返了。他们后来主张由我接替罗伯特·肯尼迪去参加民主党人的竞选。在罗伯特·肯尼迪遇刺后不久，我去海尼斯市，当我走下飞机，一些肯尼迪家族的小孩子穿过停机坪跑了过来，他们穿着黄色印字的T恤衫，上面写着“沃森竞选总统”，这是杰基为孩子们印制的。我和她，还有埃丝特里坐进车后说：“你们是当真的？”

“为什么不呢？为什么？”他们说。但是我们大家心里明白，我一直没有机遇。几天之后，肯尼迪家族的一位写专栏文章的朋友给我打来电话问，我到底愿不愿意替代罗伯特·肯尼迪的位子。我告诉他，我早就丢掉了那模糊不清的竞选总统职位的雄心壮志了。

经过两年多美国大学校园反越战的动乱，我渐渐地理解了罗伯特·肯尼迪当初对越战的态度。

1970年6月，我被叫到参议院外交委员会的听证会上作证。他们希望探索越战给美国经济带来的影响，但我决定利用这个讲坛，尽可能快地促使美国从越南撤军。我说：“只要这场战争继续进行下去，必将使我们的年轻一代士气低落，侵蚀我们在国外的威信，影响经济健康地发展，最终将对我们的社会造成不可弥补的损害。”我又说：“当然很难描绘出一个有效、井然有序而又能保持尊严的撤军。但我们必须在这场灾难把我们淹没之前就把它结束掉。”其实我不过是在重复罗伯特·肯尼迪在很久以前对我说的话。《纽约时报》在第一版引用我的话说：“一个杰出的人直接了当地谈撤军是异乎寻常的事情。”这说明罗伯特·肯尼迪早就远远地走到我们前面去了。

第二十九章

1969年1月17日是约翰逊总统在职的最后一天，那天对IBM公司来说是“黑色的星期五”。司法部收集了许多IBM公司违反反托拉斯法的材料，指责我们垄断电脑工业，要求法院肢解IBM公司。这是自1911年美国政府肢解洛克菲勒美孚石油公司以来，最大的一宗反托拉斯案件。政府反对IBM公司所有的经营方法，包括销售系统，向客户提供服务、软件、硬件、培训、技术服务，以至以大折扣向大学出售产品。

实际上IBM公司所有的经营行为和方法都是合法的。我们用这些方法把公司办得有声有色，我们的竞争者也是用这种方式来经营企业的。但他们却没事，政府说IBM公司的问题是规模太大，实力太雄厚，这些已足够摧毁竞争。司法部要求法院强行改变我们的经营方式，还要求“肢解、剥夺和重组IBM公司，以便使被告无法东山再起”。

我们估计到这项诉讼迟早会发生的，因为两年来司法部不断地对我们进行调查。但是控告来得这样快是我始料不及的。照理说，那时约翰逊政府即将寿终正寝，我以为司法部会把案子暂时压一压，等尼克松政府来处理，没想到他们会来这一手。在所谓违反反托拉斯法的问题上，IBM公司在1935年和1952年曾两次遭到司法部的指责，但最后都安然无恙，两次都避免了对簿公堂。结果都是双方达成妥协，IBM公司仍然得到长足发展。我当然很清楚，司法部一直用一只眼睛盯着我们，因为我们控制了一个如此重要的行业。早在60年代初期，我就发表过一连串的演说，认为国会通过谢尔曼和克雷顿反托拉斯法案是十分必要的。我认为，我们同司法部之间的反托拉斯的斗争是公司为使法律得到正确执行的一部分，其目的是维护公众的利益。摊开来讲，我的所作所为没有与法律的进程背道而驰。

我们用了一切办法来促使司法部撤销这项控诉。我和巴克·马歇尔在最后一分钟还赶去华盛顿向司法部长拉姆齐·格拉克做个人的呼吁和会见。这次会见是我一生中最令人厌恶的经历之一。这次会见的情景和我17年前作为年轻的总裁而参加的一次会见的情况雷同。那是在1951年，司法部也控告我们垄断打孔机行业，父亲和我一同去会见当时的司法部长汤姆·格拉克，即现任司法部长拉姆齐·格拉克的父亲。当时父亲向他的父亲解释的理由和我这次解释的理由没有多大区别。我指出，电脑发展所涵盖的范围是很广泛的，IBM公司面临十分激烈的竞争，这种竞争还在与日俱增，由于技术革命的发展，没有哪个企业能垄断电脑工业。

他也如同他父亲当初那样，对这样的解释无动于衷。以至于我以民主党人的身份向他呼吁，他仍然不改变初衷。我对他说：“我的一生始终忠于这个党，在我之前，我的父亲也是一位忠实的民主党人，我对当局采纳你的手法感到羞耻。你在司法部充其量只能再呆上一个星期。如果你真的要解决问题的话，你应当早在一年前就提出这个案子来。你这样做的唯一原因无非是共和党人取得了大选的胜利，你不过是在给他们出个大难题而已。”

“事实归事实，”拉姆齐说：“我认为IBM公司是有罪的，我作为司法部长的责任是要提出起诉。”我想，他太自负了。我终于失去了耐心，掉头就走了。

我以前总以为，父亲未能正视反托拉斯法这个现实，有点儿不大明智。但在20年的今天，有了相同的遭遇，也使我产生了同感，作出了相同的反应。

我所做的第一个公开反应也和父亲当时的反应相同。首先在报上宣称我们是平白无辜的。这是一场典型的 IBM 公司的“戏”，在全美国 80 家报纸以两个整版登出了广告来表达我们的态度。广告的开头说：“IBM 公司伤害了其它电脑公司的生意了吗？让我们来看看实际情况吧。”当时全公司十分团结，大家如同一个团队，我们让每个城市的分部经理都亲自把广告送到当地的报纸去刊登，广告费花去了约 75 万美元，几乎是全公司一年的广告预算。但我想这是值得的。只有这样才能使我们的客户、股东和员工知道 IBM 公司是无辜的。

自从同格拉克发生争执后，反而极大地刺激了我的冲劲，IBM 公司决定背水一战，我产生了一种自卫的本能，如同格拉克在威胁我的孩子。在那些反垄断案子没有了结的年月里，那种强有力的感觉一次又一次地推动我去斗争。当我和我的律师坐在一起讨论时，我清楚地意识到正义和贪婪的区别；但当我制定防御战略时，我的思想就不再受到法律的约束。只有当我制定出策略之后，才又回到法律的规范中去。可能是我的思绪过程出了毛病，这大概也是为什么反托拉斯法既必要，又重要的原因。我现在也认识到，在过去的年月里，我敦促父亲去解决相同问题时他的感受了。

我一直力求促使政府尽快解决这个案子。值得注意的是，不管案子的迅速变化，以及政府企图要求法院对我们严厉处罚外，华尔街股市的反应却十分的温和。在事件发生前，IBM 公司股票每股约 300 美元，但经过这一不幸事件后，每股仅下跌了 8 元。显然投资者认为不必为此事担心，过几年一定会解决的。这对我来讲如同吃了一颗定心丸，反倒宽下心来了。我相信，一定会安然无恙的。回首往事，我多年来一直告诫公司的员工，千万不要为 IBM 公司在企业界的地位而用不得当的手段去谋利。IBM 公司差不多占领了电脑市场的 70%。高级管理人员面对挑战时，绝不能凭借威胁或过激的手段去竞争，尤其在 60 年代，我们和小企业也开始了竞争，更应谨慎从事。早在 1961 年，我就在全公司内公布了一份注意事项书，文中明确地规定了什么可以做，什么不能做。例如，在推销产品时不准毁谤、贬低别家的产品，不能泄露我们没有公布的产品情况去“围剿”竞争厂家推销的产品。最重要的是我对我们的推销员说，在推销产品时要遵守公平交易的原则。这份规定如是说：面对当前的情况，我们要设身处境地替别人着想，假如你是一个规模小、资金短缺、商誉低而又没有大集团支持的小企业，但面临象 IBM 公司这样的大竞争对手时，你会怎样做呢？做出什么样的反应呢？你能容忍 IBM 公司用不正当的手段对待你吗？因为 IBM 公司规模大，名气大，它具有你所不具备的优越条件和地位，那么你必然会怀疑 IBM 公司是否想取得市场的垄断地位？……我们公司的员工绝对不能那样做，公司也绝对不会允许容纳这样的人。

每年，每个推销员都被要求签署一个声明，表明他已经懂得这些条例了。我希望，我们作为一个大公司应当保持清白的历史和记录。我们没有理由去垄断市场，不搞掠夺性行动。搞垄断是十分愚蠢的。

尽管我做了各种努力，但我们仍然难免被人泼脏水，尤其一些制造相同产品的企业，总是希望从我们的盘子里分走一部分果实。在 60 年代末期，一大批崛起的厂商一窝蜂地搞低档次的磁盘驱动器、终端机，以及其它能和 360 型电脑系列配套和兼容的设备，从我们的产品线上抢走最有利的产品部分，我们对此一直很感烦恼。因为他们是寄生性的，只要我们稍为采取点措施，

他们就会变得非常脆弱。我们则处在要法律还是要顾客的窘境中，要么产品换代，要么降低价格，两者必取其一。比如说，IBM 公司可以重编和改进软件，作为附加后果，可以使我们的电脑排斥别的牌子磁盘上所贮存的资料，这样就可以把生产别的牌子磁盘的企业挤出市场。法律在这方面也是非常模糊不清的。每当此时，我们也总要问我们的律师，然而得到的回答也是海涩的，他们往往说：“如果你那样做的话，有 40% 的可能使你卷入到麻烦中去”。这种情况使企业难以作出决定。在司法部为我们罗织的近半打违反反托拉斯法的“罪”名中，就涉及到那些生产兼容配套设备的工厂和电脑出租公司，他们控告我们企图用这种办法把他们挤出市场。最重要的一项控告来自于明尼阿波利斯市的控制电脑公司，该公司的律师与司法部合作紧密。

共和党人并不热衷于搞反托拉斯案件，尽管尼克松政府的反托拉斯官员表示他们将进一步侦办这件案子，我们也不清楚政府是否会在在这方面推行强硬路线。我们主动澄清我们的所作所为，以便尽快使事件平息下去。约半年后，我们主动放弃了我们在销售方面的关键做法，即一揽子销售策略。我们的习惯做法是，当我们销售电脑时，往往把硬件、软件、维修、售后服务，甚至于培训顾客操作电脑，统统都捆在一起定一个总价。这种做法可一直追溯到当年出售打孔资料卡机的年代。这种做法是很有效的，它使顾客有足够的安全感来购买电脑，因为那时电脑既新奇，又不易掌握使用。当巴克·马歇尔得知 IBM 公司用这种办法做生意时感到很惊奇。他说，这种一揽子出售的做法是明显违反反托拉斯法的，这种做法被称作“捆绑出售”，这如同出售房屋，搭配家具的做法如出一辙。顾客在“一揽子购买”我们的产品时，我们也就使那些独立的企业无法插到我们的生意中来，尤其是软件方面的产品。起先 IBM 公司的人都理解不了问题的本质。他们不明白为什么马歇尔反对这种“一揽子出售”。他们都是公司的忠诚员工，如同狂热的基督教布道者。我们只看到我们在销售“服务”，这种服务价格当然也应当包括进总价中去。

巴克·马歇尔是个十分温和的人，他担任过密西西比州和亚拉巴马州的官员，后来在司法部民权司任职，这些工作使他养成了认真思考的习惯。因此早在 1968 年，他在一次公司高层会议上告诉我们，“一揽子出售”的做法必须改变。我们也就准备取消这种销售做法，各部分产品将分别定价，售后服务也从总价中分离出来。

“但为什么？为什么现在就改变？”人们仍然问。

马歇尔只好一遍又一遍地解释，直到最后终于失去了耐心。“因为一揽子销售就是用绳子捆在一起销售，真该死！这是非法的，如果你们在法庭上仍然这样辩解，你们就会败诉！”他的嗓门越提越高了，甚至是在吼叫了。

我和利尔森还有其他两个人一起回到办公室。有人说：“问题有那么严重吗！”但我决定照马歇尔的意见去做，而不要冒败诉的危险。

1969 年 6 月，经过了几个月闹哄哄的准备工作后我们宣布了单项立价，即工程服务，顾客培训，软件等都单独定价，我们为此项决定起了一个恰当的代号——“新世界行动”。公司的一些高级人员认为，此举是公司放弃了“当然的权利”。这也意味着自我父亲创建 IBM 公司所沿用的“一揽子销售”就此结束。但我个人认为，在那时候使用“一揽子销售”的方法是必要的，就如同在 1956 年，打孔资料卡机既出售，也可租用是同一道理。我们也可以向其它公司转让专利权嘛！现在则面临打官司的麻烦，所以把“一揽子销售”

的做法还是取消为妙。可喜的是 IBM 公司后来更加发展了，我对反托拉斯法也就更加容易接受了。

我希望和政府尽快解决这件案子。如果司法部在控告 IBM 公司的案子上找不到同盟军，我们或许能胜诉。但在 1968 年 12 月，控制电脑公司收集了一大堆我们违反反托拉斯法的材料，他们和司法部配合，扮演了一个“山姆大叔”的角色。在我掌管 IBM 公司的年头里，在我们所有的竞争者中。控制电脑公司可是一个咬不动的胡桃。这家公司是在 1957 年建立的，组建这家公司的人是一群自战后多年一直工作在兰德公司的电子工程师。他们的头儿是一位企业家。他叫威廉·诺瑞斯，负责技术的是一位极出色、资深的电脑设计专家，他叫西摩·克莱，他很快就成为了天才的工业家，由于前者经营企业的技巧，加上后者的才能使这家公司取得了很大的成绩，在短短的 6 年里，从一无所有到年营业额超过 6 千万美元的大企业。他们的专长就是开发一种处理速度特别快的电脑，专供科学研究和学术界使用。现在我们把这种大型电脑叫做超级电脑，这种电脑首先极大地推动了武器试验，飞机、导弹的生产，以及精英大学的教学发展，他们也是该公司的主要客户，他们愿意花上几百万美元购买这种现代工艺水平的信息处理机。

控制电脑公司出现之前，IBM 公司一直在超级电脑的研制方面一马当先。我们早在 50 年代末期就开发出“延伸”超级电脑，是应洛斯阿拉莫斯武器实验基地的要求研制的。这种电脑是由我们的天才工程师史蒂芬·唐威尔主持设计研制的，当时是 IBM 公司的杰作和宠儿，它的设计先进，吸收了各种外来的工艺革新成果。我们向我们的客户说，这套电脑的处理速度要比我们当时最大的商用电脑要快 100 倍。我们当时雄心勃勃，把它看成是我们的骄傲，一定要把它开发研制出来，使之变成现实。但在 1961 年按计划制出来时，它的功能只达到原设计的百分之六十。我既失望，又愤怒。我认为，我们的工程师们未能满足客户的要求，他们应当吸取教训。我在一次产品换代的记者招待会上宣布，新电脑未能达到设计要求，因此，我在此把原定价为 1350 万美元的电脑降价为 800 万美元，这反映了它本身的实际价值。这个价格使我们一分钱也没赚，不久就放弃了这个型号电脑的开发研制工作。

对“延伸”电脑的处理方法使工程师们受到很大的震惊，但也使我们犯了一个错误。他们理解了我的意思，公司不再开发研制这种类型的大电脑，甚至于认为谁再提到这件事情，我都会把他们吃了。因此在后来的两年里，IBM 公司几乎没有在研制超级电脑上下功夫，实际上就等于把这个领域的电脑开发工作让位给控制电脑公司了。

1963 年 8 月，控制电脑公司出人意料地宣布研制成功了一部超级电脑——6600 型超级电脑。每个人都承认这是一项技术上的突破。它的研制花费了 700 万美元，功能比我们的延伸电脑强 3 倍。我为之恼怒不已，因为我认为世界上最快、最好的超级电脑应当由 IBM 公司来研制开发。但我们最先进的 360 型系统电脑远不能与 6600 型超级电脑媲美。1963 年 8 月 28 日，我向 IBM 公司的高层领导发了一份备忘录，内容如下：

上个星期，控制电脑公司举行了记者招待会，他们正式宣布已经生产出 6600 型系统电脑。据我所知，他们开发这个电脑系列的实验室，包括看门人在内总共只有 34 个人，其中有 14 位工程师，4 名编制程序的人员，他们之中只有 1 名博士和 1 名资深的程序编制人员。

再拿他们和我们公司比较一下，我们是一个资金、人员十分雄厚的大企

业，我难以理解，我们为什么反而不能在电脑行业中居领先的地位，而让别人供应世界最先进的电脑。

这份备忘录最后也成为司法部控告 IBM 公司企图垄断电脑工业的证据，被称作“看门人备忘录”。原因是“IBM 公司的成绩都是在我的愤怒驱使下取得的，这也违反法律”，话虽然这样说，其实我们的技术人员是电脑界最好的技术尖子，我们正全力以赴赶超控制电脑公司，因此在 4 月份，自 360 型系统电脑问世之后，我们决定搞出尖端的超级电脑，要超过控制电脑公司的水平。当时控制电脑公司还没有开始供应 6600 型电脑，我们宣布要开发超级电脑的消息就象一股冷风吹进了电脑市场，一时间使他们的推销员难以得到订单。尽管我们的超级电脑还没有开发出来，很多客户对 6600 型电脑采取了观望的态度。那时，很多电脑公司都用宣布“影子电脑”的办法来拖住竞争者；使自己不致于被甩得太远。但 IBM 公司是规模巨大的电脑公司，我应当告诫我们的推销员，做这种事情要非常的谨慎。我们一宣布要开发超级电脑的消息，马上使控制电脑公司遭到了巨大的打击，他们被迫把产品价格一压再压，公司陷入了困境之中。

可是到头来，IBM 公司在开发超级电脑上未能使梦成真。在后来的两年里，控制电脑公司终于稳住了阵脚。他们不仅开始正式生产 6600 型系统电脑，他们的推销员也克服了重重的困难。之后，他们在实验室里又开发出运算速度更快的电脑。而我们自己则由于宣布要开发 4 种超级电脑而把手脚束缚了起来，至今却一台也未开发出来。最后，我的认知战胜了我的骄傲，我知道在这个领域里是无法同控制电脑公司抗衡的，就象通用汽车公司尽管是美国最大的汽车公司，但是在时速 200 英里的赛车开发方面是绝对无法和法拉利汽车公司相抗衡的。超级电脑已经变得高度专业化，即使我们能开发出来，我们当前的生产线也无法生产。而且也不符合我们的销售方式，我们所要达到的销售数量、利润目标等等，我担心，IBM 公司想抓到的实际上是个份额很小的市场，最后反而里外都被缠绕进去，得不偿失。控制电脑公司的销售总额不过是 IBM 公司的十五分之一。当我们生产出少量的超级电脑后。我们决定取消这个范围内的开发工作。

我对过去 IBM 公司仓促上阵，无规律地开发超级电脑感到内疚，我觉得我个人应该对后来控制电脑公司控告我们企图垄断电脑市场的事件负责。控制电脑公司的老板诺雷斯要求我们对把他的公司推入困境的损失作出赔偿。他的销售员们汇集了我们给他的公司造成损失的详细记录，总共达 15 款之多，其中包括控告我们滥用市场的力量。控告内容十分详尽，工业界的朋友们戏称为《IBM 公司行销教程手册》。最尖锐的指责是关于超级电脑的直接竞争的，即控制电脑公司称之为的“纸上谈兵和影子电脑”。说我们的目的是从控制电脑公司那里争夺客户。我从未见过他们的老板诺雷斯，但他确是个“可怕的魔鬼”，周为他深谙企业管理和与 IBM 公司对抗之道。他认识联邦调查员，他和政府联手对付我们。

法律程序的车轮开始缓慢地转动着。先是揭开案子的盖子，双方向对方索取有关文件，然后向证人取证。控制电脑公司向 IBM 公司的 60 个部门，100 多个经理人员索要记录和备忘录的文本，我们在纽约的奈雅克找了一间仓库，在那里集中了几百人准备和清理资料，堆积了 1,700 万份文件资料，如果前后码接起来足有两英里长。他们公司的律师共检核了 4,000 万份 IBM 公司的文件和备忘录，然后确定了其中 100 万份与此案有关，还把这些文件

做了缩微处理。他们回到公司后，把其中 8 万份关键资料输入了电脑，建立了索引，他们企图用这些资料来证明他们的主观臆测——IBM 公司是个垄断企业。说到底，所能证明的无非是 IBM 公司为了争取和保留顾客，给了客户优惠折扣等。控制电脑公司建立的索引是电脑第一次大规模地用于诉讼。诺雷斯搞的电脑档案是为了让司法部和其它企业把我们公司送上法庭。

一位记者透露说，如果没有控制电脑公司提供材料和帮助，政府就难以“发现”什么关于 IBM 的材料和电脑业的情况。司法部只能提供 25 名证人，它不得不依靠控制电脑公司来做绝大部分的诉讼工作。政府就是这样弄来弄去地搞了将近 3 年，一些文件也是随着政府的更迭从这个党又转到另一个党，事情几乎没有什么进展，最后是既不能开庭，又无法结案。直到 1972 年，纽约南区的首席法官大卫·爱德斯丁委任自己负责审理此案，他在 1956 年也曾签署法令，审理 IBM 公司“违反反托拉斯法”一案。他希望很快开庭审理此案，他似乎也决心把政府和 IBM 公司之间的这场诉讼的结果载人法理学史册。他对记者说：“不论就此案的复杂性或广泛性来说，这都是一件空前的大案子，真是令人难以想象……。它不是一件甲方和乙方之间的简单案子，而是与全世界和世界人民都有关系的要案。”

我们一年的法律诉讼费高达 1,000 万美元。IBM 公司有马歇尔和尼克那样的最好的律师，尼克是案子刚开始时来到 IBM 公司的。我们还请了最有名气的盖维兹·史维尼·摩尔律师事务所为我们咨询。这家事务所的头叫布鲁斯·布尔莫利，一位 79 岁的退休法官，曾在 1956 年指导我们和政府签署协议书。本来我应当就此变得乐观起来。担当我看到 IBM 公司实际上在律师仍的手心里转就感到很懊恼。在此期间，我们所做的每件事情都染上了是否违反反托拉斯法的“颜色”。几乎每个总裁在做决定的时候，那怕是日常事务，都妄看看会不会触犯法律。甚至是最微小的证词都要听律师告诉我们，什么话能说，什么话不能说。说出的话都成了法律专业术语，或者是一些听起来怪里怪气的语言。例如，电脑部的总裁在说到击败竞争者时，要避免用有军事隐喻的词“击败”二字；在谈到 IBM 公司已经占领市场 50% 以上时，应当说在市场上“处于领先地位”，而不要说“占领市场”的份额。说这些拐弯抹角的话和我的性格完全不符。我希望 IBM 公司在所有的方面都是最好的，而且应当得到认可，我们比其它竞争者占有更多的市场份额有什么不好呢。我们正在慢慢地束缚自己的手脚。从 1969 年到 1970 年，由于受到这个法律案件和经济衰退的双重拖累和影响，IBM 公司的年增长率降到了百分之五，而前两年的年增长率连续保持在百分之三十以上。

我的一生努力都是为了在复杂的环境里取得戏剧性和决定性的进展。我对 1956 年受尽了磨难，终于和司法部达成协议一案记忆犹新，这样的结局避免了和司法部公堂对簿。当时我们采取的办法和后来达成的解决方案都还比较合理。这次我希望能如法炮制。但司法部却想置我们于死地。他们想肢解和摧毁我们的公司，把 IBM 公司变成 7 个每年营业额为 10 亿美元的中型公司。这和我当初的构想不同，也是绝对不能接受的。我当初只想把公司一分为二，一个生产大电脑，一个生产小电脑。尽管一分为二后，公司仍然能够运营，但将遭受很大的伤害。司法部表示对这样的做法没兴趣。在这场官司进行期间。来自日本方面的竞争已经愈演愈烈。我们需要用全部人力和物力去同日本富士通公司和日本电气公司竞争，在这种情况下，我们唯一的办法是使用拖延战术。

4年之后，我终于得到机会使案件有了决定性的松动。1972年，我们和控制电脑公司经过紧张的活动，终于达成了一致，使案件搁置了起来。盖维兹律师事务所建议我们庭外和解。雷尔逊律师代表我们去谈判解决条件，IBM公司付出了一定的代价。我们把服务合作部的一个分部以市场价格卖给了他们。这个分部每年可做6,300万美元的生意，它是专为顾客做信息处理工作的，那些顾客有的没有电脑。有的则因公司电脑超负荷运转，故而寻求信息处理服务。控制电脑公司自己有一个很出色的电脑服务部，加上我们这个分部，使他们成为世界上最大的电脑信息服务部。我们还给了他们价值1亿1000万美元的一揽子订货合同。其中包括1,500万美元的诉讼费用。

撇开这些代价不谈，盖维兹律师事务所提出的这项解决办法是一着非常出色的策略。控制电脑公司整理、分析了大量的文件和资料，这些材料是这场诉讼的关键因素。由于达成了庭外和解，这些用电脑编辑起来的资料现在变成了我们的资产，双方的律师按常规交换了彼此掌握的对方的资料。也就是说，我们得到了他们整理的文件资料，他们得到了我们的。双方交换了资料后的那天晚上，布鲁斯律师来到了我的办公室。

“你应当立即将那些成册的资料毁掉。”他说。

“我的上帝，难道这些材料是非法的吗？”我吃惊地问。

“不！完全合法。我们是花了几百万美元之后才了结了这案子，这些材料也就属于我们了。”

“我可以认为这些材料是属于我们的了。但我毁掉这些证据是否违法？”

“是的，但是这些材料并不是什么证据，而且从来都不是，它们不过是一些被整理起来的材料，以前属于律师所有，现在则属于你的了。你可以任意处理这些材料。”

我们俩都很清楚，这些装订成册的材料将来会被那些别有用心的人利用作为证据，那是悬在我们头上的一把剑。我的敏锐的生意知觉告诉我，如果不毁掉这些文件的话，将来随时会有使IBM公司陷入绝境的可能，俗话说夜长梦多，为防止万一，看来我别无选择。我马上说：“好，烧了它。”

他们很快就把这些材料全烧了。过了几天，一些报纸慌慌张张地登出了这个消息，司法部和企业界不少人认为烧毁这些材料不太合适，但他们也都无可奈何。之后，他们的调查工作越来越难以进行下去了。我自己对烧毁这些材料的决定也感到不痛快，但为保护股票持有者的利益，我有责任这样做，而且美国最好的律师明确地向我保证，这样做没有违反法律，这足以使我聊以自慰了。

没有控制电脑公司的帮助，司法部在这个案件上简直成了“睁眼瞎子”。爱德斯丁法官采取了让案件放任自流的态度。他对双方提供的证人、证词和材料不做任何界定，甚至对一些重要提案几个星期也不做任何决定。他的一些武断的做法又经常使双方的律师感到震惊，例如，他坚持要求不能在证人的办公室或家里取证，而必须到法院来取证。律师们要花上几个月的时间在那里听证词，而他作为法官却经常缺席。看来他本人也怯于接触这个案子了。随着时间的推移，他对我们的律师和证人采取了极为敌视的态度，尽管我们力求使他转变态度。

这个案件拖了整整12年，直到1981年里根政府最终决定结案。回首往事，真使人啼笑皆非。我想有不少人可能认为司法部的控告是有道理的，IBM

公司显然占据了市场霸权地位，甚至认为我们的手法是苛刻的。我们对公司的运营做了很多的规定，我们的整体工作纪录是清白的。但我总是在想，如果爱德斯丁法官很快地解决了这个案件，我们看来也只好形式上服从判决的结果，也就只好撤回准备开发的电脑的宣布，直到真正把电脑开发出来为止，那也就会失去正在开发着的市场。但由于案件长时间拖而不决，历史终于到了对我们有利的时刻，证明我和司法部长格拉克的争执是有道理的，IBM 公司没有垄断市场，IBM 公司迅速地发展了，但由于技术的发展更快，在当今世界里谁也不可能垄断电脑市场。

第三十章

1970年里令人不愉快的事情太多了，我开始梦想过一种完全不同于往昔的生活。在我的办公桌最上层的抽屉里放着一些关键工作的备忘录和父亲给我的信件。另外我还拟了一个秘密的单子，当四周无人的时候我就拿出来看一看。上面列的都是我所希望去进行的“探险”计划。其中首先要去攀登麦特山，驾船去北极探险航行，还要去合恩角，还要单独驾船去天涯海角航行。我希望能和孩子、妻子欢度余生。我对工作的热情正在迅速地挥发和消失。我们已经把IBM公司发展成一个年营业额达70亿美元的大型企业。但在我内心深处，却正如我所希望的那样与它越来越远了。我今年已经56岁了，我的生活似乎是永不停止的拼搏、拼搏、再拼搏，总是在那里不断地作决策，经营过程中也不断地从一个危机走向另一个新的危机，就这样不断地把IBM公司往前推进。每天不断地参加公司的工作午餐会，巡视工厂。每年的会议数以百计，还要作报告，参加公众活动，所以我几乎每天晚上都要加班加点，甚至在回家路上都要不断地考虑工作。我就是这样工作和生活着，匆匆之间过了15年。父亲以前就是这样终其一生的，我也是天生一个劳碌的命。一直不断地应付这种快节奏的场面，还乐此不疲。记得在一个炎热的星期里，我坐飞机去芝加哥作报告，在飞机起飞后半个小时，我突然感到心中一片茫然，想道：“我不能再这样下去了，事情看来要玩完了。”我勉强地把这种想法从我脑子里赶出去。

1969年中期，尼克松时代的经济萧条时期开始了，其时间之长和影响之深都远远超过了任何人的预料。

IBM公司也出现了我掌管以来的第一次严重滑坡，不仅销售业绩有所下降，连实际利润也出现了自第二次世界大战以来的第一次下降，以至使华尔街得出IBM公司的全盛时期看来已一去不复返了的结论。在1970年的前8个月，IBM公司的股价一直在不断地下跌，跌幅高达50%。我不断地绞尽脑汁想力挽狂澜，但那年的情况却越来越糟。

在IBM公司苦苦奋斗的同时，我的孤独感也与日俱增。迪克在1971年3月辞去了IBM公司的工作，离开了这个使他伤心的地方，并被政府派往巴黎担任驻法大使。自从IBM公司的360型系统电脑使他受到创伤后，心情一直没有得到恢复。我想，父亲如果地下有知的话一定会对他出任驻法大使感到骄傲。看到弟弟能够晋升，我感到心上的石头也落了地。尽管我当初对他的安排有所不当，但他现在竟得到了我们家族成员有史以来得到的最高职务。另一方面，如果我那时退下来离开IBM公司，沃森家族就没有人在管理公司了，这对我未讲也会倍感痛苦的。那时候，我的妹妹简也因为得了癌症而快死了。她的癌细胞已经扩散转移，是年春天需要动手术摘掉脑肿瘤。自从手术后，她的身体每况愈下，几乎每隔一个月就要住一次医院。

自从她把自己的IBM公司的股票卖掉后，我和她就没有太多的往来了。但她的疾病浇火了我们之间的故意，我每个星期都要探视她几次。她是个顽强、坚定和很有思想的女人，她顽强地同癌症作斗争。尽管她重病缠身，但仍然积极参加社交活动，甚至仍从病床上挣扎起来举行午餐会。后来当尼克松任命她的丈夫为副国务卿时，她已经病得无法随同丈夫去华盛顿了，但她深知此职对她丈夫的重要性，并敦促他出任该职。我每次去看她，她都非常高兴，在她生命中的最后几个月里，我们的兄妹情变得更加温馨。在我们一

起度过的最后日子里，我们终于前嫌尽释。我既爱她，也十分钦佩她，她的死使我十分痛苦。

我无法逃避这些接二连三地出现在我面前的问题和痛苦。在那些日子里，我用酒来麻醉自己，把自己折磨得半死。精神上的空虚依然如旧。我又以滑雪来冲淡痛苦，我在 1969 年一个人去滑了 10 次雪。天气转暖后，我去划船。但当我回到 IBM 公司上班后，我依然感到神志颓丧。到 1970 年，我的神经衰弱也变得严重起来。在我周围工作的人都说我的脾气变得越来越反复无常，为一点小事情就会发脾气，就好象雪地里行进的汽车，突然就会滑出正常的车道。在 11 月中旬星期三的一个下午，当我的高级助理琴·凯希尔走进办公室看到我趴在桌子上时，她紧张地问我：“你好吗？是不是不舒服？”

“我还好，只是觉得有点累。”我说。

简要开车把我送回家去，但我告诉她不必麻烦，我可以自己开车回去。我妹妹的病情更加恶化了。在前一天，我还得知我在大学时的好友尼克·路肯的死讯，他也已经病了好几年了。他是一个喜欢开玩笑，十分幽默的人，他总能使我发笑。我本来准备第二天清晨去参加他的葬礼的。

那天晚上我因胸口一阵疼痛而醒了，我自己并不紧张，但疼痛仍然不消失。奥利夫当时和朋友们正在加勒比海度假，我只好自己开车去格林威治医院急诊室就诊，他们让我住进了观察室。第二天早上我觉得自己已经好了，就对进来为我检查的一位医生说，我想出院。他说：“你哪里也不能去。你得了心肌梗塞病。”他们用车把我推到了急诊室，把我放进了氧气帐里，第二个医生为我插管输液，但针头断了，他告诉护士再去取一个针管来。我想，他可能是太紧张了。这时又进来了好几个医生。在氧气帐里有个话筒，我对他们说：“你们为什么都聚集在这里？”我的声音很弱，我正在慢慢地失去知觉，然后我又说：“哦，我知道了，你们每个人都要我付护理费，哈哈……”我完全失去了知觉。

如果我父亲在那时病倒了的话，IBM 公司可就要瘫痪了，因为他那时在公司里唱得是独角戏。但现在不同了，我病后公司仍然在顺利地发展。维恩·利尔森来到医院看我，我把 IBM 公司交给了他直到我康复出院。因为我不想医院的病床上办公和决策。然后，我给阿尔打了电话， he 现在是公司里的资深董事，告诉他一切都已经安排好了。

我的医生纽博先生是个精力充沛的大夫，十分吸引人。在往后的三个星期里，他经常和我长谈，讨论心肌梗塞病，说我的心脏病很严重，以及多长时间我才能康复等。他最后则我说：“你是我所见到的病人中最了解心肌梗塞病的人。”

“我力求避免第二次心肌梗塞。”我说。

“好吧，谈到这个问题，你出院后计划做什么呢？”

“我不知道，也许出院后，过几年就退休。”

纽博医生直盯着我的眼睛说：“为什么不考虑现在就退休呢？”

我被他的建议弄得不知所措，那天我几乎无法考虑别的事情。

我意识到，管理 IBM 公司的紧张工作是要付出巨大的精力和代价的。我现在何不就以病光荣引退呢。

第二天早上，我看到灿烂的阳光从窗外照进来时，我感觉到这是几十年来最轻松的时刻。我决定只要呆在医院一天，就绝不去为公司的事情操心。多年来，我办公桌的抽屉里已经准备好今后去探险的计划。其中绝大部分项

目对一个得过心脏病刚刚复原的人来讲，要完成是十分艰巨的，但我觉得我能继续航海。我出院后不久，又沉浸在远航梦想的快乐之中了，我计划要买一艘速度更快的游艇。于是，我立即把游艇设计师奥林·史提芬请到医院的病床边来，还请来了我原来那艘游艇的船长保罗·沃特，我们就在床上设计远航草图。我又开始阅读《库克船长》航海杂志，这是我从小就喜欢的杂志。我尤其喜欢杂志里的一段文章，这段文章我几乎可以默写出来。这篇文章摘自库克船长经历了几十年的航海生活退休之后，在英国格林威治镇搞办公室工作时写给他的朋友的一封信，现将它摘抄如下：

我的命运把我从一个极端世界推到了另一个极端的世界，几个月前我还航行在南半球浩瀚无际的大海中，而现在我却把自己关在小小的格林威治小镇中。对我这样一个心中装着大海的人来讲，这里简直太渺小了。我想我应懂得，这是一个良好的退却，然而又是一个美好的开端。时间将证明。真正退休后，将是一身轻松的我重新扬起风帆去远航的时刻。

在库克船长写完这封信不到一年后，他又重新率领着两艘船，开始他第三次，也是最后、最伟大的一次航行。既然库克船长能够从退休后的忧郁中走出来重新去远航，我想我也能够做到。

当我的弟弟知道我的雄心后，给我寄来了一幅巨大的油画，画面是一艘远航归来的 19 世纪的英国航船进入扑茨茅斯港的情景。他在画的下面写上了一句话，“我希望这是你所收到的最美好的祝愿卡。”这使我十分感动，看来 IBM 公司已经距离我越来越远了。

我在得心脏病住院一个月后终于出院了。我回家后碰到的第一件事情是参加我妹妹的葬礼。她是在那年的最后一天逝世的，当时只有 55 岁。由于她长卧病榻，所以对她的逝世大家心里是有准备的，估计到她将不久于人世，最后总归要说再见的。后来，我自己也面临一场恢复身体和精神上要顶住的考验。只有当你经历了心脏病的打击后，你才会发觉自己的身子骨是如此的脆弱。往后，我自己都感觉到自己的情绪越来越不稳定。在以后的几个月里，我的脾气反复无常，经常为一点小事暴跳如雷。奥利夫当然是首当其冲了。她在一楼为我准备了一间非常舒适的房间，因为我已经被认为连爬楼梯的力气都没有了。屋里放满了我所喜欢的书、画等。当我刚走进屋子的时候，我还看到床头柜上放了一只小哨子，那是在篮球比赛中用于结束最后一秒钟的比赛哨子。

“这是做什么用的？”我问。

“这是出现紧急情况时用的。你只要吹一下，我们就马上赶来。”奥利夫回答说。

我试了一下，但因哨栓卡住了，也就吹不出声来。我也不知道为什么，我马上勃然大怒地吼道：“真见鬼，奥利夫，你永远都听不见吧。”我完全失去了理智。她显然为布置这间屋子费尽了心机和时间，我应当感激她，而不是表现得象一个狂怒的笨蛋。

在以后的几个星期里，我把自己关在房间里设计新船。在我们住房后面的车库里，保罗·沃特建造了一艘象真船那么大小的模型。我虽然还未获准离床下地行走，但还是经常偷偷地站在那里一看就是几个小时，把它当成是一艘真船并和保罗讨论如何改进这艘船，使其更加完善。

转眼两个月过去了，我又回到了 IBM 公司，但不是去工作，而是告诉他们我准备退休了。董事会的每个人都用尽了一切办法挽留我。他们有时单个

来，有时又成伙地来找我，对我说：“你是 1BM 公司最有价值的人，你可以随意安排日程以减轻对你的压力。” 1BM 公司的董事会是世界上最好的董事会之一，但所有的董事会都有一个共同的缺点：如果他们的董事长干的不错，那他们是不会推荐接班人的；一旦工作出了什么差错，他们就会把他赶走，仓促地从外面物色一个新人来接替，这种事情我见得太多了。我也会如法炮制。医生建议我要多走路，以加强心脏的功能。于是我就离开办公室在办公楼里到处走来走去。医生还命令我午饭之后要睡上一两个小时，所以每天午饭后我就躺上一阵子。但我想，管理一个大企业这样做毕竟不妥。于是我又开始早上离开家后就去公司外面各厂的办公室巡视，上门去帮助那些有困难的人解决工作上的问题。我这样做也不是为树立榜样。两个月之后，我终于又到董事会，告诉他们我不想工作了。我认为我的选择是正确的。我希望生活更加丰富多彩，而不是仅和 1BM 公司打交道。我想父亲是不会作这样选择的，但他一定会尊重我的选择。

我现在还要仔细考虑的一个问题是，谁来接替我的工作，来管理 1BM 公司。一年前，当迪克离开公司去法国担任大使时我就决定法兰克·克莱做我的接班人。他是众望所归的人选。他是 1BM 公司电脑部美国分部的负责人。尽管他的管理风格和我不同，但他天生就是一个领袖人物。他冷静、非常自信，擅长于分析问题。他在会上很少发言，这是他与我和利尔森所不同的地方。他既没有做出英雄业绩，也没出过什么大错。当他去解决问题的时候，他会清晰地勾勒出如何解决问题的方法。很多人认为他的缄默作风是因为他出生于加利福尼亚州的缘故，他是很具天才的年轻经理人员之一。阿尔在 1955 年招聘他来的时候，他刚刚获得企业管理硕士学位。当他担任 1BM 公司芝加哥地区经理的时候，正好有一次我去他那里检查工作。他第一眼看起来并不吸引人，但谈起话来，那怕在最细小的问题上都没能难倒他。我打电话对阿尔说：“我们应当把这小伙子调到东部来。”于是，法兰克就开始了在纽约工作的生涯，并在没有我和阿尔帮助的情况下开始熠熠发光。他一开始是处于第四等级经理职位的，但他很快超过了他的上级，然后到达了与我们平行的地位。

我的心脏病把我当初安排法兰克接班的计划都打乱了，因为原来的设想是建立在我还要再十三年，然后到 60 岁时再退休，届时所有资深董事也会同意我退休。如果我这样做，那么法兰克接班就顺理成章了，因为那时利尔森已经早我退休。如果我现在退休，利尔森才 58 岁，他还可以十一年半，而且长期以来工作干得十分出色，因此论资排辈的话，他也是当然的接班人，何况他会提出这样的要求。虽然法兰克从长远来讲是理想的接班人，但我仍然任命利尔森担任 18 个月的主席和总裁。

我在六月末向董事会提出了辞呈，仍同意在董事会执行委员会任主席，就如同阿尔退休时所迈出的第一步。当时银行托拉斯和补偿委员会主席比尔·摩尔问我：“你想得到多少薪水？”我大笑起来，因为自从父亲逝世后，薪水已经对我无所谓了。我告诉他，我退下来的那年领全薪，第二年领半薪，第三年我继续干，但不领任何报酬。我已不想负任何责了，我不想再在办公室里尽义务了。

我终于如愿以偿开始实现远航的梦想了。我当时不明白为什么会如此急切地想去远航，并已陷入了极深的感情混乱之中。那么多对我来讲非常重要的事情一下子从身上卸了下来，我在 1BM 公司的生涯就此结束了；由于心脏

病，我的飞行驾驶执照被吊销了，这一切的潜在深处实际上是我对自己生命的恐惧，哦也许不会活得象父亲那样长，而会象我妹妹那样短。只有在回顾过去的时候，我才发现自己是多么的惊慌。但是当时我深深地认识到，只有远航才能挽救我自己。我记得纽博医生在我住院时对我说过：“你要么成为一个心脏病残疾人，总是呆在医院附近，准备心脏病第二次发作，好随时被收留住院；要么你忘掉医院的一切，忘掉自己是有病缠身的人。”我愿意做后者，解决的办法是驾船到远方去航行，那里没有医院，让人忘却病痛。于是我偕同保罗·沃特驾船驶向那遥远的新西兰岛。

我们还带了几个年轻人去干船上的重活儿，另外我的好朋友艾德·托伦也一同前往，他是一位优秀的水手，曾经获得航海大奖赛的冠军。他知道，此次航海的船长是位随时会因心脏病复发而死去的人，但他愿意助一臂之力。在出发之前，他去看望了纽博医生，纽博医生拿起一个桔子，教他在危急时候如何给我注射吗啡。我随身带着吗啡，因为我知道心痛发作时是非常痛苦的。当我们出海后的每晚睡觉前，我总觉得有些恐慌，担心醒来时处于垂死状态，而周围却找不到医生。后来果然发生了这样的事情：当我们在新西兰大北岛抛锚时，我的心脏病又发作了，他们立刻把我送上岸住进新西兰的格林菲尔医院。我心中突然想到，也许我再也不可能活着回到船上来了，我把恐惧抛到了脑后，又缓过劲儿了。我回到船上继续航行。气候十分恶劣，我们全力以赴地奋斗了一个月，终于顺利地到达了目的地，我们的航行比我原来预料的要顺利。尽管我的身体实际上仍很虚弱。

当我们返航归来时，奥利夫早在港口等我了。自从得心脏病之后，我的表现十分欠佳，给我们的家庭生活带来了极大的麻烦。我本来应当认真检查自己的问题，因为我的恶劣表现已经极大地伤害了她，使她再也无法忍受。我变得好疑、无礼、粗暴。这实际上是每个心脏病人的通病。奥利夫总力图使我高兴，但我仍然稍不合意就大吼大叫：“你不知道我有心脏病吗？为什么要让我那样做！”当我这次从新西兰远航归来时，我们的婚姻已经发炭可危了。经过9个月的忍耐，她终于忍无可忍地爆发了，她最后说：“我再也无法忍受了。”

“好，”我说：“我也无法忍受了。”我立刻离开了家去西部看朋友去了。

这是我和奥利夫之间最后一次争执。我们结婚差不多30年了，她对我百般忍耐和设法来抚慰我，现在她终于爆发了。看来这是一种退休综合症造成的。她甚至准备离婚了。

我用了两个星期对这件事情进行了认真考虑，我认识到我犯了一个一生中最大的错误。我立刻赶回东部，要求她再次原谅我，改变离婚的想法。但她早就搬出了我们在格林威治的家，在纽约中心曼哈顿找了一个套间住了下来。我周围的朋友都不乐观。一位朋友说：“她看来永远不回来了，所以不要再浪费时间了。”另一位朋友看到我失去她后病得可怜的样子后说：“她真是了个了不起的女人：无论如何你要想办法把她找回来。”

我到处找也找不到她。我写给她的信如石沉大海，打电话也无回音。很快我们分离的消息在专门散布流言蜚语的小报上登载出来了。奥利夫请了一位最好的妇女律师为她办理离婚手续。我知道我必须竭尽全力去挽救我们的婚姻。于是我到那位律师那里，请求她帮助我。我对她说：“奥利夫在离婚的事情上不会那么死心眼的，我希望她能回来，请你能为我们调解。”

这位律师是位非常爽直的人。“我觉得我可以为你做点事情，我也愿意告诉你我为什么这样做，”她说：“我记得我当年刚工作担任助理律师去给你父亲送文件的时候，第一次在他的纽约寓所碰到了他。那天晚上下着大雪。他签署完文件后把我送到大门口，叫来了他的豪华轿车，让我坐了进去，然后又在我的膝上盖了一条毯子，这才吩咐司机开车把我送回家。现在看在你父亲的份上，我去劝劝你的妻子。”奥利夫知道这一切后非常生气，但那位律师非常认真地劝说了她一番。

我象一个绝望的少年那样追着奥利夫，希望她回家来，但几个礼拜过去了，事情仍然没有解决。这时，我偕同我妹妹海伦去英国访问。一天晚上，我们一起漫步在伦敦的海滨大道上，突然我觉得一阵昏厥。这完全是由于心理原因引起的非气质性病变，但我以为自己的大限已经要到来了。我马上回旅馆结帐，立刻返回美国后直奔格林威治区医院。我告诉医生说，我的心脏病又复发了。然而医生却说：“我猜想你主要是太思念你的妻子了。”

我立刻派我的秘书去告诉奥利夫我病了。

“他还活着吗？”奥利夫疑惑地问。

“我想他会好的，沃森太太，但他确实病得很厉害。”秘书说：奥利夫马上赶到了我的病床前，这是我们重修于好的开端。两天后，我们双双直飞欧洲了，我在路上给 IBM 公司董事会发了一份电报，上面说，“报导说我们离婚的消息纯系夸大其辞，我们现在正前往瑞典去度我们的第二次蜜月。汤姆与奥利夫。”

我们婚姻中的这段曲折也令人不胜唏嘘，都是因为我的过错而差一点出现破裂，为了避免以后再次出现问题，我决定去看心理医生，这也是我第一次踏进心理医生的诊所。“我们需要你的帮助，”我对医生说：“但我不能带我的妻子来这里，因为她不喜欢剖析情感问题。”

他说：“谈谈你自己，也谈谈你们的问题好吗。”于是我把自己的一生向他作了简单的介绍，然后又谈到了我们的婚姻问题，他也不断地插进几个问题。诸如，“你们有没有在用早餐时发生争吵？”或“你们有没有为孩子的问题而争执不休？”等等。我们为孩子的问题发生过激烈的争吵，于是我详尽地介绍了这方面的情况。当第三个话题谈到中间的时候，我对他说：“我猜想你想告诉我，妇女是很好胜的，而我呢又从来不让她，每次争执都想占上风。我猜测，聪明的办法是以后也应当在争执时输那么几个回合。”

“这就对了。”他说道。我算是在如何做好一个丈夫问题上学到了不少东西，我也懂得了不能用经营公司的那一套来处理家庭问题。

尼克松时期的经济萧条终于过去了。维恩·利尔森接任董事长期间成绩斐然。到了 1973 年 1 月，法兰克接任利尔森的职务后，公司发展得更快了，当时公司年产值几近 100 亿美元。在利尔森担任公司第一把手期间，我的身体也处在康复阶段，我也没有什么失权的感觉。他所作的决策和我的想法往往是一致的，但当法兰克接班后，我则真正感到经过近 60 年的操劳，沃森“王朝”将结束了。因为法兰克将担任 8 年的董事长，我根据自己的经验深知，8 年的时间对一位公司的老板来讲已足够去永远地改变公司的面貌了。

当法兰克开始他的新工作后，我要求他用两天的时间单独和我去佛蒙特我的冬季别墅恳谈。我告诉他，我想传授给他一些经验是他在读企业管理硕士学位期间所学不到的东西、世界上没有哪一本教科书能告诉你，怎么当好 IBM 公司的董事长一职，而最重要的知识却是父亲传授给我的。”正如预料

的那样，一开始法兰克对此有点勉强。我敢肯定，他准以为我是要对他说教，正如当年我对父亲也抱有这样的想法。后来他同意去了。3月中旬，我们一起到那里。当时滑雪的季节已经过去，别墅里空无一人，那是长谈的好去处。

我没有什么固定的日程安排，我只是把心中的一些想法告诉了他——“行动要象个乞丐，自我感觉要象个国王。”这句话的思想是，你去和别人打交道时，态度要谦虚，要以情感人；外表要独立自主，内里要有自信心，就法兰克来讲，他的行为举止具有这种风范，我则告诉他这样做是正确的。

我告诉他，对一个公司领导来讲，真正的考验是看他能不能象现在那样保持住一个充满人情味的公司，而决不能使之变得冷漠和没有情感，我主要担心他能否做一些小的姿态，当年对我父亲来说那样去做是十分重要的。比如，给员工们的太太送鲜花、记下他们的生日、亲手写字条给雇员，对他们的工作成绩予以承认和赞赏。“这些事情并不显赫，但十分重要。”我说：“1BM公司是一个服务公司，你做得越有人情味，雇员和客户也越会努力回报。”

我们的谈话涉及面广泛，从公司的着装规定一直到对国会的疏通活动。一个1BM公司的董事长不仅要和政治家打交道，要广泛结交各方人士，其中包括报社记者和其它行业的人士。我告诉法兰克，最美好和最有效的办法就是去激励周围的人们做好工作，最差劲的事情就是去华盛顿和那些政客或专业说客打交道。

我认为，代表公司和外界打交道可能是法兰克的弱项。就目前来讲，他的成功主要局限在公司的范围之内，我希望他能认识到他现在已经是个公众瞩目的人物了。我租我父亲都强烈地感觉到，一个企业家有责任竭尽全力去服务于社会，而不只是坐在自己的办公室里，一心只考虑赚钱。除了每年我作为纽约帕利塞兹地区童子军的头，参加几天的帕利塞兹童子军的夏令营的活动外，我还经常参加各种公众活动，并从中得到极大的乐趣。我告诉法兰克坚持参加传统的社会服务和活动也是成功的关键工作之一，我还告诉他应当如何去参与这些活动。“你已经是个众目睽睽的大人物了，你会被邀请去参加很多活动，”我对他说：“你要选择几个你认为有意义的公众组织，你要认真地投入和参加他们所组织的活动。你也要在外界赢得你的地位，就如同你在1BM公司所居的地位。”但我很快发现，法兰克对于在公开场面露脸不感兴趣，他不喜欢出风头。他倒是积极参与一些由大企业组成的协会工作，并在那里担任要职，也参与一些其它的属于企业圈子里的活动。起先我觉得有点失望，但又想人各有志，他不应当在我和其他的老人后面亦步亦趋，他应当走自己的路，以其自己的方式去经营IBM公司。愿使自己扬名天下是沃森家族成员的愿望，但法兰克有他自己的工作作风和特点，不可勉为其难。但他在1BM公司的8年，政绩是大家有目共睹的，与他的前任们相比不相上下。

第三十一章

我在船铺上被引擎的轰鸣声惊醒了，一看表才是早晨4点钟，但窗外已经是大亮了。那是1974年的8月，我们的船正在穿过重重的冰山驶向格陵兰的海岸边，这里已深入北极圈500多英里了。我穿着睡袍登上了甲板，上面的温度是华氏零下40度，一缕阳光从东北边的天际照射出来。雾中巨大的冰山依稀可见，在这个地区，冰山如同云彩一样普遍。吉米·玛丹正在掌舵，他是我少年时代的同伴，他上大学期间曾经来过北极圈探险。在桅顶横行上的是尼克·史切，是位18岁的航海新手。他看起来很机敏，讨人喜欢。游艇上的业余航海者们几乎都没有在这样遥远的北极航行过。格陵兰岸边的水域里布满了无数的冰山，有的冰山足有一英里长，看起来几乎都是半透明的绿色“晶体”，在它们之间穿行十分困难，它们随时都有可能把单薄的船只撞沉。极目所及的地方就是我们将登陆的史密斯·桑德港，那里保留了爱斯基摩人的伊它营地。

1909年，探险家皮那海军上将就在那里登陆，然后开始了他的800英里的艰苦跋涉，最后到达北极极地。

这是我梦寐以求的第一次重要远航，也是我早在医院病床上计划好的航行。我的新航船是一艘坚固的蓝色游艇，船身有60英尺长，尽管不是最大的游艇，但比我以前的游艇都要大，更适合我原计划退休以后所要进行的远航。当初的设计就是要使她能驶向天涯海角，而且要安全、舒适，并能容纳下足够多的朋友和随身携带上我们有兴趣的东西。这艘船操作简便，对我来讲只要带上一位专业水手就可以出航，奥利夫和我可以驾船单独航行。它还可以带上8名游客，在60天的时间里航行4000英里而不需要任何补给。这艘船是全新的船，1973年建造于不来梅港，她的处女航是我驾驶她横穿大西洋。后来我们又驾着她沿着缅因州去加勒比海。当然，这两次航行只是一种准备性航行。我要在从IBM公司退下来后的余生中，不再让过去的繁杂的事情在我的生活中投下阴影。我希望到人迹罕至的地方去进行真正的冒险和远行。也就是驾着这艘船尽可能地向北航行，能航行多远就航行多远。吉米·玛丹的一位好友乔治·德拉克曾警告我不要去北极远航。他是一位航海家，一年前曾驾驶一艘货船去格陵兰沿海。当他听到我们将计划去北极远航时，他给吉米写了一封信，信中写道：

我认为你们开着一艘游艇去北极航行不妥。那里冰山遍布，气候多变，经常突然出现暴风雨，大部分时间都是阴云天气，要不就是浓雾笼罩，而这种浓雾天气与我们在缅因州海岸所熟悉的浓雾天气截然不同。我们的船的船头是双层的，它有两部雷达，但仍然撞到了冰山上，船头的外层被折叠到了里层。

但我们仍在夏初按原计划由缅因州出发向纽芬兰进发，然后穿过大卫海峡。为了避开冰山，走的是一条弯路到达拉布拉多海岸。这是一次雄心勃勃的远航，船员的组成使人难以想象这是要去北极探险，这纯粹是一支“杂牌军”，其中有年轻人，也有老年人；有男人还有女人，而且只有两个人是有经验的水手，但他们也没有到北极航行过。天气变化莫测，经常云雾弥漫，能见度极低，由于整日见不到太阳，只能依靠无线电信号来导航。经过一个星期冰冷的航行，我们终于到达格陵兰的首府戈特霍布。我们在浓密的雾中摸索着前行。我想我们必须停止前进了，因为无法知道向港口靠拢的水路。正在此时，突然刮起了一阵风，顿时云消雾散，蓝蓝的天空下面有一座城镇

十分壮观地展现在我们的眼前，戈特霍布就坐落在白雪皑皑的山脚下，有趣的是，山顶上看起来似乎戴着一顶冰帽。格陵兰在一年六分之五的时间里都被冰雪所掩盖。但在夏天，戈特霍布是一处十分可爱的地方，大地一片盎然绿意，野花竞相开放，还有一些低矮的绿树，景致真是美极了。当我们的船刚刚靠上港口，奥利夫和我们的一位朋友就急不可待地飞奔到港口的人群中去了。我在那里雇用了一名爱斯基摩的破冰好手，他叫拉尔斯·杰森，刚从航海学校毕业。拉尔斯只有 28 岁，他将陪伴大海度过一生，他起先对于上游船加入我们一行担任导航有点犹豫，所以一开始他并没签约，一直到航行两天后，了解了我们，并确认我们没有把他当服侍人员对待，才同意和我们签约继续航行。

拉尔斯成了我们极佳的伙伴。他言语不多，但颇具幽默感。他非常胜任工作，每到关键的时候，总能及时地帮上一把。在我们驶离戈特霍布继续向北航行几天后，我突然发现游艇后部发出如同钻狭窄的狭谷那样的磨擦怪声。那时候拉尔斯却在舱下玩“醉鬼”牌，我在甲板上发出了几次警报铃声都未见他上来。后来一位船员告诉我，这种如同船体碰到石头的声音在舱下也听到了，拉尔斯当时仍然轻松地甩了一张牌说：“这就是格陵兰的危险水域。”这种情况常常使你有惊无险。

我们继续沿着格陵兰的海岸线向冰岛的迪斯科港驶去。冰岛曾经是捕鲸者们聚集的地方。我从童年就开始极有兴趣地阅读探险家们去北极探险的故事。例如，他们中有约翰·库伯、马丁·弗如比舍、金斯·默恩克和哈利·胡特森等探险家，他们探险的路上都要经过冰岛的埃里克港。我们一路上的情况要比吉米的那位航海家朋友所预计的要好。7 月 12 日，我们终于进入了北极圈，那里景色奇丽，极目望去，到处都是峡湾和冰山，景象极为壮观。

不料就在这时，突然从家里传来一个噩耗中断了我的这次航行。那是 7 月 18 日的清晨，我们正准备离开那个小港埃格德斯明特，我的秘书给我拍来了一份电报，上面说迪克在他新堪南的家里出了一点意外，并没有详细说明情况到底怎样。电报只是简单他说“你必须尽快回家。”

我接到电报后，心里清楚地感到迪克将不久于人世了。虽然他当时只有 55 岁，但身体一直欠佳，一年前他刚刚得了一次心肌梗塞，正在复原之中。我和奥利夫从 157 英里外弄来了一架直升机就匆忙赶去机场，然后直飞康涅狄格州，赶到医院的时候，他已经不可挽救了。一个星期后，迪克去世了，死前他一直处于昏迷状态。在迪克的葬礼结束后，奥利夫仍然留在那里安慰迪克的妻子南茜，但我直接返回到游艇上，因为我留在那里无助于任何人，更何况我害怕无所事事地呆在那里，迪克的死给我打击太大，呆在那里，它会紧紧地缠着我，自因 360 型电脑系列发生争执后，我们之间从未真正地和解。由于我对他的安排不当，影响了他在 IBM 公司的发展，以至最后离开了公司，我对此也经常自责。9 年来，沉重的精神压力影响了我们之间的关系。想到我们是同胞兄弟，父亲在世时又经常教诲我们，“不要让家庭争执继续到太阳落下的时候。”现在弟弟死了，想到父亲的至理名言，心情更加沉重，心弦绷得更紧了。我不知道如何去哀悼他，只有赶到游艇上去，到大自然的怀抱中去才能慢慢地治愈我心头的伤痛。

到 8 月上旬，我们的游船已经深深地进入北极圈内了。我曾参加过无数次航海比赛，对各种海上情况都比较熟悉，但现在海上的情景却是我以前从未见到过的。海水是黑色的，一片平静，时而被已经有点刺骨的微风吹起一

点波澜。海面上布满着各种各样的鸟类。有海鸥、野鸭，还有象塘鹅那样的巨鸟。我们有时在冰山穿行，这里午夜太阳仍然不落，还射出缕缕半透明的蓝光，分外妖娆。突然，这一片宁静祥和被一阵震耳欲聋的怪声打破了，原来许多象屋子那样大小的冰块互相碰撞挤压后发出的声音，当地的渔夫把这叫做“巨灵嗥叫”。有时候，我们的游艇会被三四尺高的波浪撞击得摇晃起来，那准是很多里外有冰山漂过掀起的巨浪余波。这里的天气真是晴空万里，大家为了不错过此生难得的机会，午夜都集中在船尾的甲板上观看不落的太阳在远处地平线作圆周旋转，太阳射出怪异的光芒，把云彩染成红色与黑色的海水相互辉映。我们每两人为一班，每班3个小时，然后再休息6个小时，昼夜值班看护着船。任何人如果发现冰山，或者天气突然变化都要及时告诉我。一旦出现了麻烦，救援离我们可就太遥远了，因此，对我们来讲，首要的是不要遇到麻烦，尽量远离那些骇人的冰山群。

我们继续向前航行，伊塔营地就在前面离我们150海里的地方，当时皮利的北极探险就是从那里开始的。当我们的船航行穿越史密斯海峡时，冰山越来越多使我们十分吃惊，拉尔斯·杰恩森一直在桅杆那里全神贯注地远眺远方洋面，谨慎地搜索海面上可能出现的巨大冰山。我们决定向东航行，去一个爱斯基摩人居住的叫奎奈克的村落，它也许是地球最北的村落了，拉尔斯在那个村里有几个熟人。我们的游艇缓慢地向前行驶了12个小时，船舷两旁漂过去的冰块越来越大，天也渐渐地变成了铅灰色。最后，约在西南方6英里的地方有一些木棚依稀可见，那就是奎奈克。就在这时，前面出现了巨大的冰块挡住了我们的去路，船无法前进了。拉尔斯说：“我们能够到达那里，我要设法使我们进村去。”但我琢磨的是，我们的游艇未加保护罩的螺旋桨仅在水下3码的深处，船体是四分之一英寸厚的铝板，我们不能硬闯，只能绕过去。船被夹在冰缝里了，有时我们既前进不了，又后退不得，这时又刮起了猛烈的西风夹着雨雪，抽打着我们的身子，如果从格陵兰吹过来的寒风继续加强，我们的船就会被冰封在那里而无法动弹，如同北极探险的书中所形容的那样被憋在那里，被“钉”在冰里。巨冰将在我们周围越聚越多，也很容易把我们的船撞翻。那些书描述说；有的探险队被冰封在那里整整一个冬天，我的脑海中也出现了我的新船被冰封在那里的情景；然后出现了屈理空军基地的直升飞机来营救我们的情景，但一个坚韧不拔的探险者应当想到这些，而决不要自找麻烦。想到这些，我决定让船向后退。我们谨慎地退向较好的水面，经过了3个小时的奋斗，我们才好不容易绕出了巨大的冰块群。当时我们离北极极心约370英里。

我们决定向南面的屈理空军基地驶去。第二天下午我们就停靠在空军基地巨大的加油码头边上。卫兵看到我们的游艇后非常吃惊，他说：“如果有这样的一条船，我一定会开到加勒比海去玩。”没多久。基地司令官和一群丹麦军官走来欢迎我们，这对我们是一种莫大的安慰，因为停靠时我们还不知道会否被接待，心里一直很不安。我告诉他们，我们将向北面航行。我们在任何地方的停留，从没有麻烦人家到下逐客令为止。

这条船正如我所希望的那样，帮助我离开了IBM公司。没有这艘船的话，我决不会经过反复考虑后，做出退休的决定。只要我总关心着公司，我就难以做出抉择。当我得了心脏病后，医生告诉我不要再去管理IBM公司，我可能会愚蠢地反复说：“大夫，我必须回公司，他们需要我。”我自己以为，退休后我将难以适应，因为我自己无法想象，没有IBM公司我还能象以前那

样过得平静但然吗！另外，我还是一系列公司董事会的董事，如《时代》杂志、泛美航空公司、信托银行基金会，以及史密斯森研究会等。每个星期我都有两次高级会议，但我不喜欢担任这些董事工作，我总觉得自己不过是被利用而已，并尽量控制自己力图去控制这些会议的冲动。

我用了好几年才割断了和 IBM 公司的关系。我担任董事会、的执委会主席一直到 1979 年。起先我仍然在幕后做一些事情，并且和其他董事讨论财物在利尔森任职期间保证 IBM 公司不断地取得进展，“然后帮助法兰克步步高升到公司的顶峰职务，顺利地实现发展计划。我在 1979 年 1 月 60 岁退休时对法兰克说，在 100 天里我不再来公司了。我挂个执行委员会主席的职务不利于新班子的权威。我父亲死后，意味着他不再可能对工作施加影响了，因此我也绝不想影响法兰克。尽管这样做不容易，但是我确实过了 100 天仍然没有去公司露面。我尽量使自己习惯于退休后的生活。何况我眼中看到的 IBM 公司和我们当初经营时比较已经发生了很大的变化，公司现在的营业额比我当年退下来时增加了一半，1973 年的全年收入达到 110 亿美元、何况以法兰克为首的领导班子对公司的行政管理也作了很大的改动。他们认为，公司应随时开发新产品、而我们工厂生产的机器难以满足顾客的需要。整体工业正在迅速地发展，法兰克担心，IBM 公司发展相对沉稳的步子将使我们的地位变得脆弱起来。那些生产周边产品的工厂仍在抢我们的生意，那些工厂的生意是从零做起的，而且越做越红火，他们就是利用客户等不及我们的供货而在占领市场的。

但是，真正令法兰克担心的倒不是美国电脑生产公司和厂商的竞争，而是来自日本方面的强大竞争。现在日本人正在以他们强大的生产能力侵入美国的钢铁、汽车工业和耐用家电消费品市场。谁都知道电脑工业是他们瞄准的下一个目标。法兰克不想重蹈美国钢铁工业的覆辙。他拟订了一个建立一系列自动化工厂的庞大计划，以在竞争中击败日本。董事会认为这项战略性计划是值得称道的，但这些工厂的花费却令人瞠目。尽管我知道当今世界技术突飞猛进，但美国也面临通货膨胀的威胁。因此我难以相信，这样庞大的开支计划能在董事会得以通过。我记得我也是一遍又一遍地向法兰克提出同样的问题，就如同当年董事们向我反复地盘问那样。我说：“你能肯定我们要花这么多钱吗？你进行竞争招标了吗？你要知道，我们可不想把工厂搞得过份豪华！”实施这些改造的计划用了 6 年的时间、最后的花费高达 100 亿美元，但这项计划终于成功地使 IBM 公司顶住了日本的竞争冲击，使它在电脑市场只占有了一席小小的天地，不然的话后果不堪设想。

法兰克的工作干得不错，但他的有些决定还是让我起了干预之心，尤其他和有可能成为他的继承人的约翰·欧伯尔打算迅速废弃我们的租赁系统、价值以百万美元计的生意将被出售掉。他们作此决定的部分原因是电脑的换代时间已大为缩短，也是为了腾出那些被出租的机器所占用的资金。但这样的做法使我感到恼火，因为租赁业务是 IBM 公司能得以迅速发展，的传统业务项目，租赁合同使我们更加贴近客户，并能促使我们做好高质量的售后服务，还能使 IBM 公司经住经济衰退时期的冲击。一旦滚滚而来的租赁费用断了源，就会使 IBM 公司在涨落莫测的需求面前变得更加脆弱，我的这种沉重的感受，想必当初在 50 年代我和阿尔主张增加债务时，父亲也一定有过同感。他当初的处境和我现在的处境相同，他的本能告诉他，增加债务的做法是不可取的，当时的辩论一定使他痛苦地感受到 IBM 公司已经不再完完全全

地属于他了，我今天也痛苦地感觉到了这一点。

但如果 IBM 公司是我的精力的唯一发泄管道，那我一定会感到无限懊恼的。可是幸运的是我知道不仅可以去远航，还可以去飞翔。在天空飞翔激发了我早年的热情，后来全身心地经营 IBM 公司成为了我生活的中心。但我天生热爱飞行，这种热情从未消失过。当我得心脏病时，联邦航空管理局吊销了我的飞行执照，两年后又发还给了我。现在我又想学习驾驶直升飞机了。那时候刚一退休下来的时候，我还不知道退休后的生活能否变得有价值，但我育“先想到的是学习驾驶一种新的机种来激发自己的生活。所以我在 1974 年的春天参加了波士顿直升机训练中心的训练班。我每天上午接受 1 个小时的飞行训练。我颇感自己是一位天才的飞行员。但是平稳定住一驾直升机的感觉如同要平稳地站在一个实心球上一样，大约在空中飞行了 35 个小时后，我对这样的训练感到有些厌倦。于是便对教练说：“我想我现在可以单飞了。”

“没关系，你什么时候想单飞都可以。”

他居然对我这样有信心，真使我受宠若惊。我想都没想一下就说：“好吧，那我现在就单飞。”我把机门关好，然后就把飞机拉了起来。我所飞行的地区有一片树林。还有一座被废弃的工厂，我兴趣盎然地飞行着，那块升降的停机坪足有 50 码宽，但技术原因使我觉得它是那么窄，‘直升机忽上忽下地飞了 45 分钟，直到我开始感到能够初步掌握起降的技术为止。两个星期后，我顺利地得到了直升机驾驶执照。那里有不少专业驾驶员放弃了驾驶训练。因为早些时候一架直升机在训练时，由于停机坪有雪打滑而堕毁。驾驶直升机同驾驶其它飞机有所不同，水平机翼不易控制，驾驶员在降落时的感觉如同坐在一个脆弱的机舱里直接向地面冲去。这种情形也使我感到恐怖。所以经过仔细研究后。我买了一架比尔·简特型直升机；这种飞机有飞行时间最长和最安全的纪录，甚至好于绝大多数其它小型飞机。

战后，我离开了我一度想作为我理想生涯的飞行行业。进入 IBM 公司后也飞了好几千个小时，这些飞行都是为公司去做生意，我从未感到那种悠然自得的多彩飞行乐趣。年轻的时候，我飞遍了我所能接触到不同类型的飞机。早上上大学期间，我就飞了 15 种机型。二次大战时，我足足飞了 30 种不同类型的飞机，包括轰炸机、战斗机、运输机，甚至飞过至今仍在美国空军服役的 O-38 型双翼飞机。要知道那时飞行条例很不正规，我只要在停机坪上对飞行军士说：“我已经读过 C-47 型飞机技术操作条例了，你现在只要坐在我后面告诉我各个开关的位置，我想试飞一下这架飞机。”他就会说：“是，少校。”对我来讲，那时候驾飞机飞上飞下是一种最大的乐趣。我有一种天生懂得飞行的素质，我也从不做疯狂的飞行特技动作，也从未出过飞行事故。战后，飞行技术变得越来越复杂，航空管制条例也越来越繁杂。但我和我们那一代的飞行员不太一样，我并不很在乎那些传统的做法，其部分原因与我喜欢挑战的性格有关。我喜欢驾驶喷气机，那是一种高技术的飞行。在我得到直升机驾驶证之后，我又买了一架里尔喷气机，并由我自己来驾驶。

除了宇宙航行外，我尝试了各种类型的飞行。后来我又想学滑翔机了。有次我在斯托度假时，一位好友的儿子曾向我表演过滑翔机的飞行。我觉得很有兴趣，而且象我这样一个 60 岁的老人也是可以学会的。所以我就向这位年轻人询问了全美国最好的滑翔机教练的名字。随后便给滑翔机学校的秘书打了电话。他的秘书说他没有在学校。在后来的两个礼拜中，我一再打电话也未能找到那家伙。最后，我觉得情况有点不对头，就问他秘书：“他是不

是出事了？”

“是的。”那位小姐说。

“是不是飞机失事死的？”

“是的。”

我只好放弃学习开滑翔机了。

从开一种飞机到改开另一种飞机，那是一种真正的挑战。我就是经常尽我最大努力去经受挑战的考验。许多认识我的人都说：“你们看吧，那老小子早晚有一天会栽到地上的。”但飞行使我心旷神怡，在退休后的前5年，我又累计飞行了2000个小时。这比一个航空公司的驾驶员的飞行时间也少不了多少。我发现，飞行促使我勇于接受新的挑战。我永远在规划着自己的时间，以使自己过得充实，再充实，这也就是我经营IBM公司所持的精神。在退休后的岁月里，我最担心的是死在驾船远航的途中。

第三十二章

1977年夏天，吉米·卡特当选美国总统的第一年，当电话铃响的时候我正在诺思黑文拟定去智利合恩角航行的计划。原来电话是新任国防部长哈罗德·布朗打来的，他说：“我和万斯都认为你应当来华盛顿干点事情。”万斯那时是国务卿。当我从IBM公司退休时，他们两人都是公司的董事，和我很熟。

“喂，布朗，”我说：“我现在正舒舒服服地坐在椅子上欣赏着窗外的景色，那里有整洁的树林，还有美丽的诺斯哥特湾，我为什么要去华盛顿呢？”

“哦，那是因为卡特总统希望你出任军备控制和裁军咨询委员会的主席。”他答道。

我以前从来没有听到过这个组织，布朗解释说，这是一个咨询性质的委员会，它的任务是就核战略问题向总统提出自己独立的咨询意见。这个组织早在肯尼迪入主白宫时就已经建立了，它直接向总统负责，目的是让一些社会杰出人士能了解一些幕后的军事秘密和理解军备竞赛进行的情况。布朗和万斯显然都认为我，是领导该委员会的最佳人选，这个组织现在简称为军控咨委会。我是一个民主党自由主义者，我一生的专业都涉及高科技领域。我还在苏联呆过一段相当长的时间，起初是个职业军人，后来又从事实业。因此，我对苏联人的思想方法不陌生。我认为苏联人民是个有责任心的民族，他们和我们一样都希望避免第三次世界大战，因此，同他们签订裁减军备协议是明智的。

我接受和把握了这次机会，连我自己都感到有点吃惊。在我得心脏病之前，我总是谢绝华盛顿对我的邀请。以前我总觉得离开IBM公司不可能是正确的选择，更不愿犯傻去搞我所不熟悉的工作。但现在我已经从IBM公司退休，也已经历了几年航海探险。如今民主党经过长时间的奋斗又重新掌权，使我有机会干点重要的事情。自60年代早期以来，如同许多其他美国人那样，我对第三次世界大战想的并不多。但仍还记得那些可怕日子里，人们都在收音机和电视机前收听古巴导弹危机的新闻。那时，我也在自己家里建了一个防空洞，IBM公司也在那时实施了“建造防空洞贷款办法”，公司的每个家庭只要愿意建防空洞都可以得到贷款。当人们建的防空洞越来越多时，也就觉得这样做没有什么意义了。也许你可以在你的防空洞里躲上30天，当你出来的时候会遇到什么呢？你所看到的是一个残破的世界，侵略者正在威胁你的家庭。我们在所有的防空洞里储备了手枪和步枪。这些事情把人们搞得有点神经的。人们很快决定，如果核战争爆发，宁死也不赖活着。

当布朗给我打电话的那阵子，我已经好多年没去防空洞整理和补充防空用品了。这样做也许会使我忘却军备竞赛的危险，尽管我知道这种危险依然存在，IBM公司也一直在为武器试验提供电脑。军备竞赛一直在不断地升级。美国已制造出新一代洲际弹道导弹，叫做民兵式导弹。我们在苏联周围部署了北极星潜艇，还有多弹头导弹，当然俄国人也在拼命竞争。但为军控所做的努力却远远地滞后，几乎要酿成危机。第一轮限制战略核武器条约已经签订了，第二轮限制战略核武器谈判正在进行，然而与此同时，美苏又在搞新一轮核武器竞赛。

我把去巴特哥尼亚的地图收了起来。在下半年中，我将领导和召开军控

咨委会的第一次会议。我在加利福尼亚州和华盛顿之间穿梭奔忙，我要学习所有关于协议、政策和核武器的知识。许多单位向我作了简报，这些单位有军备控制和裁减局、国务院、中央情报局、国防部内部安全局，还有参谋长联席会议。我也花了很多时间听取军事分析家介绍，假设发生核进攻和反核进攻后，死伤人数将会以亿来计算。那将是一场灾难。这些人一连几个小时都是用术语来谈核浩劫的，但并未提到人类的毁灭。我想，他们看问题的方法简直是一种罪恶。他们向我描述的这些情况使我深感忧虑。同时，我力求对我所听到的技术性东西加深理解和吸收。我决心要把握事情的本质和真谛。显然，我们应做的事情是避免人类的毁灭。我猜想军方是绝对不会同意我这样来分析和看待问题的。他们的观念是加紧军备竞赛。我也知道那些毕生都致力于战略规划的专家们，一定会认为我的想法太简单了，但我仍会坚持自己的看法。但具有一般普通常识的人，诸如军控咨委会的顾问们都会同意我的看法。在技术领域，尤其在危险的核武器领域，你必须把握住自己，而不要在狭窄的焦点问题上完全受专家们的摆布而失去平衡。

白宫从没有问过我任命哪些人为这个委员会的成员，名单早就在我去华盛顿就职前就敲定了，然而这个委员会的成员既有趣，又有能力。卡特任命的委员中，有共和党人，也有民主党人，有科学家，实业界人士，有律师，还有一位牧师和一位工会领袖，总共 12 名委员。他们中半数人是从事普通职业的杰出公民，对核武器一窍不通，另外一半则是国防和外交专家。但成员们把军控咨委会的工作干得十分出色，让人刮目相看。他们之中有在肯尼迪和约翰逊两位总统任内担任国家安全顾问的迈克乔治·邦迪，在福特总统任内担任国家安全顾问的布伦特·斯考克罗夫特，现任洛斯·阿拉摩斯实验室主任哈罗德·阿格纽。沃夫·帕诺夫斯基和保罗·杜提是非常杰出的科学家，他们也先后多年在政府中担任过职务。至于另一半“老百姓”则包括欧文·柯波，他是南方基督教浸礼会的领导，全国有色人种协会的会长玛格丽特·威尔逊，联邦法官贝特·柯姆，他过去曾是肯塔基州的州长，全美艺术家协会主席亚瑟·克瑞姆，他是民主党的要人，美国劳工联合会——产业工业联合会库司莱恩·堪克兰德，是我们最大的鹰派人物。

在开始的几个月里，我必须拜会 40 位参议员，建立起我们所需要的关系网，以便使我们咨委会的工作富有成效。比尔·杰克逊给了我不少帮助，他是我们委员会的执行委员，曾经是参议员阿兰·克兰斯托外交和国防政策方面的立法助手，他很懂得如何与国会打交道，他现年 40 岁，脾气暴躁，表达思想不太简洁，不太符合我们 IBM 公司谈问题要简单明了的要求。但他具有敏锐的政治嗅觉和不妥协的精神。由此可见，在这里办事不能用 IBM 公司工作的那一套。杰克逊安排了我会见了民主党的强硬派人士法兰克·丘吉尔、司哥特·杰克逊等。我也向美苏关系问题专家哈里曼和约翰咨询了意见。约翰是 1961 年该委员会成立时的第一任主席。

我对政治不很在行，但我开始明白，实际上政治家与当一位企业推销员没有太大区别。所以凭经验，我那套推销打孔资料卡机的规则也适用于这里，就是说不要浪费客户的时间，要和客户的秘书班子搞好关系等。

委员会会有很多事先准备工作要做，比尔·杰克逊和我决定每个月必须抽出两整天的时间开会讨论。委员会干这份工作都是自愿的，每次会议与会者的多少是衡量你工作成绩的一种标准。我还要安排一些专业情况介绍会，例如，请 4 位参与第一颗原子弹设计工作的物理学家来做报告。每次出席委员

的人数多在 10 到 11 人，有时 12 人全部出席，这表明人们对出席会议颇有兴趣。每次对我来讲都是一场挑战，我整整在那里干了 7 年，坐在那里的尽是些委员会的专家，只要我说上两三次愚蠢的话，那就足以毁掉我的威信和信心。为了避免这种尴尬的情况，每次开会前，我和杰克逊都必须在附近的一家旅馆碰头，我们俩花上一整天的时间把我的所有问题过一遍。每次会议我都要做详细的提纲，按计划把会议顺利开完，我这一辈子都没有象现在这样卖力气。

负责这个委员会和经营 IBM 公司可不一样。在负责这个委员会期间，我在全体与会的人员中建立起了极佳的形象，当然这个委员会不过是个咨询机构，和 IBM 公司的董事会是完全不一样的，我在这里的工作只是尽量地协调他们，使大家意见趋于一致。所以我首先要善于克制自己。因此，在我主持会议时，不断地写上几条注意事项来提醒自己：“自己不要说话太多。要保证让每个人都有表达自己意见的机会。如果有人始终没有发言，”则要征求他的意见。”

我的目标就是协调大家不同的意见，使之一致起来。我清楚，让外行人不被象迈克乔治·邦迪那样显赫而又富有经验的人吓倒也是不容易的事，何况迈克乔治·邦迪是曾在肯尼迪总统任期内发生古巴导弹危机时起过不小作用的人。所以我也明确表示过，内行专家们应当让委员会的其他成员能够跟上他们。同时我也想到，敢于面对内行人在核武器问题上的过激观点，花费功夫去做转变他们看法的工作也是值得的。因此，我为委员会安排了一场电影。放映杰出作家卡伯里克的讽刺作品《奇怪博士的爱》。当美国有名的军事战略家斯考克罗夫特听说要为委员会放映这部电影时，他说：“你怎么能为委员会的成员放映这种不切实际的电影呢？！这些人可是严肃认真地理解和研究核武器的人啊。”我当然也认为，电影中让飞行员骑在氢弹上驾驶着氢弹，头上还戴着牛仔帽是有点怪里怪气。但我认为电影中总还有点真实可信的东西，特别是由于卫兵防卫不严所出现一系列的差错在现实中也可能发生。尤其那些把手指放在核武器发射操纵板上的人，他们也是普通的人，弄不好也会发生类似电影里的事故，导致一场核灾难。

军控咨委会也经常去国务院的安全会议室里开会，那里有一张椭圆型的大会议桌，棕色的桌面，绿色的地毯，光线明亮而柔和的日光灯。当国务院的高级官员向我们简介各种武器时，亚瑟·贝特，还有威尔逊就容易动感情。在国防部听有关弹道导弹或核武器介绍中间休息时，委员会成员会聚集到我那里并两眼发呆他说：“让人真难以想象这些人要把我们推向何处？我们又工作又纳税，而他们的工作却是叫我们每个人都去死！”然而委员会的成员中没有一个人同意单方面裁减核武器。我们中的绝大部分人都简单地希望能够寻找到办法，使俄国人能够明智地理解现实状况，致使双方同意裁减核武器。

不久后，我们这个委员会就出现了一些真正的思想家，他们的意见颇有见地。例如，潘诺夫斯基就指出军备控制工作中极为自相矛盾之处：“现在科技的飞速发展快于协议的谈判和签订过程，因此当我们正在准备签订协议减少武器的绝对数量时，现实的情况却是在生产更加先进的武器。克里姆也是一位我所认识的颇有远见卓识的委员，他指出，以为当我们迅速发展武器的时候，俄国人跟不上我们发展速度的看法是十分荒谬的。每当美国加快武器发展的速度和推进军备竞赛时，用不了几年俄国人就一次又一次地很快地

赶了上来。这也使我感觉到电脑工业也是同样情况，企业间的竞争如同一场跳背游戏，你跳过他的背，他又跳过你的背，没有人永远领先，不过这种游戏不会发生致命的毁灭而已。

我过后想到，我们委员会必须亲自去目睹一下这些核武器，不然很难有效地讨论和研究这个问题。于是，我和杰克逊带着全体委员们一同去新墨西哥州的洛杉摩斯基地去参观访问。那个基地是美国原子弹的摇篮，桑地亚国家实验室就在那里，由空军后勤和训练部负责，如今仍在那里研究和发展核弹。我们先在那里看到了历代能源展览部，那里有第一颗代号叫“小男孩”的原子弹复制品，那颗原子弹当年投掷到了日本广岛，第二颗代号为“胖男人”的原子弹投掷到了长崎。接着我们又去位在桑地亚的仓库参观，在那里我们看到了真正的各种类型的原子弹。这些用橡胶裹着的核武器被静静地推出来让我们看。有些向我们展示原子弹的技术人员的穿着有卓象 IBM 公司员工的深灰色制服、白色的衬衫，黑色的鞋。这些原子弹都是新型的、圆筒状，约有 6 英尺，但其爆炸威力却超过投在广岛那颗原子弹的几千倍。我永远也忘不了一种叫做“可控弹”的原子弹，我不知道他们为什么要调整炸弹爆炸的当量，而且当炸弹正投向目标之际，又如何能够及时地进行调整呢？！一些工程师只是从逻辑推理上回答说：“哦，调整的目的是我们不想让一切都化为乌有。让我们设计可控的核弹，我们照做就是。如果我们想把爆炸当量调小，炸弹爆炸威力就减小，如果需要调大，炸弹的爆炸威力就会加大。”全委员会成员以前对核子武器可以说都知之甚少，即使象格克兰德这样持强硬路线的人也不清楚这种核武器。当你参观这些核武器的时候，你做不了什么事情，但却使你对未来世界充满担心。

在听了十几次高级官员的介绍后，我们中的许多人却有一个共识，那就是军人绝不会象普通老百姓那样思考核战争问题。他们整天谈论这些事情，计划一场核大战，因而很难想象一场核战争所产生的后果。我们委员会的人曾经问过：“美国在一场核战争浩劫后还能有多少人存活？”这些专家莫衷一是，有的说可能不到 10% 的人能幸存，有的人则说半数人以上会活下来。当我们问到，核大战之后的美国是否会象现在这样时，他们回答说：“哦，我们是可复原的。”

我考虑到我们给卡特总统的第一份报告应当是一份意见一致的报告，但实际上在委员会里有数种观点，因此要达成一个统一的意见实非易事。绝大多数委员都同意通过谈判来改变当前的军备竞赛局面，但麦克兰总是给大家泼冷水，他说：“和那些杂种签订协议连个屁都不值。”他和参议员斯考普·杰克逊的关系很密切，杰克逊是参议院国防委员会的资深委员，他主张美国应坚决地重整军备。洛杉摩斯·阿格纽实验室主任可真象一只“牛虻”，充满了批评精神，但并不坚持自己的意见。在整个会议中，他会一声不响地坐在那里，但突然会对我们正在讨论的话题说上一通非常刻薄的话，然后又不声不响地恢复原样。斯考克罗夫特也是一位在军控问题上持强硬态度的人，他是我所认识的军人中最精明能干的人之一。

我们在不少问题上的看法是不一致的，但当空军向我们介绍最新的 mx 导弹时，我们才算取得了一致的意见，mx 导弹计划实际上开始了新一轮的军备竞赛，他们希望在沙漠中挖上数千个导弹井，然后再把导弹置放到导弹井里，这样俄国人就难以攻击这些导弹。而每 20 个导弹井中只有一个才有真正的导弹，其它的导弹井不过是一种掩人耳目的圈套。这项计划的经费是个天

文数字，高达 500 亿美元。这项计划包括 300 枚新的 mx 多弹头导弹（每枚导弹都带有 10 个弹头）、几百台巨型牵引机、571 个假导弹、还有 600 个导弹井。我们听到这项计划是 1978 年的夏天。国务院反对这项计划，连中央情报局也派了一个人来向我们表明这项计划是如何的荒谬，他说：“我们对于欺骗的做法还了解一些，这不过是一种小把戏，糊弄不了什么人的。”

面对众多的批评，空军又拿出了修正计划。以前我在 IBM 公司是绝对不允许不成熟的计划出台的，军控咨委会的其他成员也持同样的看法。于是那年的 9 月底，我们给卡特总统写了一份报告，认为 mx 导弹计划是不切实际的，绝不应实施。我想卡特总统也早就得出了相同的结论。所以他在白宫当总统的年头里一直没有实施该项计划，而只是把这项计划当作和苏联人讨价还价的筹码。

看来卡特已发现我们的工作还是蛮有用的，于是在 1978 年晚些时候要求我提出一份关于裁减新的核武器的新方案。那时候，尽管第二轮限制战略核武器谈判还没有达成协议，而且还将面临参议院通过时必将引起的一场尖锐的争论，但总统已经在准备第三轮限制战略核武器谈判了。大家虽然都认为卡特总统这种做法未免太理想主义了，但我却认为他的这种做法是出于现实性的务实行动，这种现实性使他真正认识到核武库是多么的危险，技术的进步使武器得到迅速发展，也使已达成的协议很快变得过时了。我们向他提出了一连串的建议，如废除制造多弹头导弹。而我们对卡特总统提出的最重要看法是，协议的谈判进程进行得过于缓慢。第二轮限制战略核武器协议的达成经历了三任总统，6 年的时间。而武器的开发，包括导弹、炸弹、中子弹早已更新换代。我们告诉卡特，唯一可行的方案是双方领导人直接、主动、持续地寻求各种途径进行谈判。

到 1979 年春天为止，我们这个委员会已经提出了许多的计划。潘诺夫斯基就美国洲际导弹的前景为白宫写了一份非常详情的研究报告。克端姆也在杰出的民主党人士中为缔结一项禁止所有新武器的协议而游说。我们的会议成为军备控制的重要论坛。我们得到了各种杰出人士的响应，不管他们属于哪种思想体系和范围的人。如鹰派的弗雷德·伊克勒。缓和鼓吹者艾夫莱·哈里曼、还有国务院的马歇尔·舒曼。我们没有向新闻界透露过任何风声，所以很多人愿意直接找我们来谈问题。另外的原因是我们这个委员会被认为是卡特总统的“耳朵”，所以也成了别人游说的对象。象当时的中央情报局局长史但菲尔·特纳就希望向总统报警说，美国只剩下唯一的一颗间谍卫星了。他也来到军控咨委会谈了这件事情。就连苏联也注意到我们委员会的份量。

卡特显然同意我们关于总统个人直接参与谈判的意见。第二年 6 月，他去维也纳参加高级会谈签署第二个限制战略核武器协议时，向勃列日涅夫提出了一系列戏剧性的建议，希望加快进行第三轮限制战略核武器协议的谈判，他亲笔开列了一份两国将来可能裁减的重要武器项目交给勃列日涅夫，并告诉他美国愿意开始下一轮谈判，逐项达成并实施协议，下一定非要搞一揽子协议。这使得俄国方面不能不认真考虑这些建议，但我们从没有机会得到他们的回答。相反，两国的关系反而紧张起来，参议院拒绝接受第二个限制战略核武器协议，从而使整个谈判功亏一篑。

我喜欢负责这个委员会的工作，我也愿意在卡特总统任期内把这份工作于到底。奥利夫也很乐意看到这项工作在我身上所产生的效应。她说，离开 IBM 公司担任这项工作，是我一生中最开心和最轻松的时期。

1979年5月,《纽约时报》突然披露了一则消息,说美国驻苏联大使马尔科姆·托恩即将退休离任,哈里曼推荐我来替代托恩。奥利夫看到此消息后起先有点困惑,之后又有点心烦意乱。她难以理解他说:“要我们去俄国工作?”和自己的儿孙分开去异国他乡工作对她来讲简直不可思议。

“别紧张,光让我弄清楚再说。”我安慰她说:“太荒唐了,我们不准备去莫斯科。也没有人向我提过这件事。”

两大后,国务卿万斯打电话对我说,卡特总统终于决定选择我出任驻苏大使。原因是政府认为,我在莫斯科可以把事情办得顺利一点。现任大使托恩是在福特政府时期就任此职的,他是苏强硬路线的鼓吹者。我在担任军控咨委会主席前曾经会见过他。他是个独特而又经过磨练的人。他谈到俄国人的时候经常有不少很有见地的想法,但总有一句开场白:“哦,当然,我恨那些狗娘养的。”他对第二个限制战略核武器条约持批判的态度,他也怀疑缓和的前景。俄国人不喜欢他,卡特总统希望我接替他的位子。

就这一职务来讲,我缺少外交经验,所以要投入全身心去应付。还有,我不同意托恩的一些基本主张,极又不善于争论。最令我担心的是奥利夫,我没把握这对她是否公平。她现在有些精神不振,她听到有关苏联的事情越多,她就愈不喜欢这个国家。后来当万斯国务卿打电话说,在莫斯科的大使官邸环境很好,还说我的朋友和孙儿们可经常到那里拜访后,她的精神才稍稍振作了些。我和她反复地讨论了这件事,最后我对她说,我希望继续向前走,去担任这项职务。我希望改善美国和苏联之间的关系,使军备控制问题有所进展。我还告诉奥利夫,这样做将对我们的子孙和其他所有的孩子来讲都是件最好的事情。

在被正式任命之前,我发现我变成了一场论战的中心。很多外交政策专家认为我是一个错误人选,认为驻苏大使应由一位象托恩那样能说俄语的职业外交家来担任,而不是象我这样的具有良好愿望的外行。他们还认为,总的来讲驻苏联大使是所有驻外使节中最重要的职位之一,40年来也一直由内行们来担任的。报纸还报导说,如果卡特总统将此项任命提交给国会通过的话,参议院外交委员会有影响的委员们将对此提出质疑。一些批评者不知道我有军备控制的经验。他们只是认为卡特总统突然委派一位IBM公司的董事长去担任此职,不过是为了打开两国贸易限制的闸门而已。但我的支持者也掀起了一场宣传游说运动。他们公布说我有在军备控制和裁减咨询委员会的工作经验,还多次去过莫斯科,对我的任命也符合派遣企业政治家出使的伟大传统。在第二次世界大战期间驻苏联大使就是一位企业政治家。

看来事情发展得比较顺利,然而正在此时,我犯了一个使人窘迫的错误,7月的一天,就在我的任命即将公布于众时,我作为军备控制咨询委员会的主席随同卡特总统出席维也纳高级会谈。我在旅馆接到一家报纸记者的电话,我和他不怎么熟,只听到他说:“我和一位同事在楼下的大厅里,我们想和你谈谈你被任命为大使一职的事情。”

“我还没有听到我已被正式任命的消息,”我回答说:“所以我不可能以此身份谈任何事情。”

“好吧,那是否让我们上去谈谈你的经历。”

“哦,那倒没什么关系。”我说,我只是想表示友好,没有仔细地考虑。军备控制和裁减咨询委员会是不公开露面的,IBM公司多年来同新闻界打交道也是非常谨慎的。这次谈话一共不过是15分钟,双方谈得也很顺利,他们

也同意在报上仅刊出我的一些背景情况。然而就在他们要离开的时候，他们中的一位问我：“你的大拇指上是什么东西？”

那不过是当天晚上我要去歌剧院观看歌剧时，我打算顺便在那里和驻苏联大使托恩见一下面。为了不忘记此事，我在大拇指上写了“托恩”两个字。

“嗯，是这样的，”我说：“我的小女儿就是用这种方法来提醒自己一些要做的事情。她说这样就把事情刻在记忆里了。今天晚上我将去看歌剧，这样我也就保证能碰到托恩大使了。”

我没想到这两位记者会在报上渲染此事。很快又有一篇文章说我是一位有健忘症的老人。我也不认为这篇文章是要破坏我的声誉，但确实讨厌。当我回到华盛顿后，国务院负责美苏关系的马歇尔·舒曼立即把我叫了去，他说：“这篇文章将影响你的任命。”他是支持参议院通过我的大使一职任命的。

“看来你是受到了戏弄，”我对他说：“说不定哪一天我的鼻子弄脏了一点，也许又可能引出一篇什么文章来。如果那会影响我担任大使的话，那么这样的职务也就不值得担任了。”我的反映强烈，因为我并不认为我对那两个记者的谈话是什么天真幼稚的。舒曼对我的支持没有丝毫的改变。他也就没有再对我说什么。当我的任命终于被通过后，我就很快走马上任了。

当我离开军备和裁减咨询委员会时，克雷姆和他的夫人在他们的宏伟的塔楼里为我举行了晚宴。邦迪在宴会上致欢送辞，并以全委员会的名义送我一套锡合金的勺子。他就这套餐具说的话使我永远不会忘记，他说：“汤姆，当你看到这套勺子时，你将会注意到，和朋友在宴会上使用这套勺子的话，勺子是太长了；和恶魔在一起喝汤时，勺子又太短了。也许你在莫斯科使用它们时则正好。请把在座的人对你的最诚挚的爱，永远保留在其中。”这是我所经历的最美好的送别。

第三十三章

当我在 10 月份到达莫斯科的时候，那里已经是一片冬天的景象了。城市破旧的建筑和铅灰色的天空使我回想起年轻时在莫斯科停留的 4 个月。那是在第二次世界大战期间，我担任布莱德雷将军座机的驾驶员。我并不喜欢什么共产主义制度，但战争期间的经历给我留下了深刻的印象。布莱德雷将军率领的代表团就住在莫克哈娃亚大街的旧的美国使馆内，在克里姆林宫对面，当时德国军队已经进攻到离莫斯科只有 30 英里的地方。记得有一次，我们用了一个星期飞越了好几个省去到西伯利亚的中部地区。击退希特勒的侵略是苏联历史上的伟大胜利，我对自己亲眼目睹和参与这场反侵略战争而感到骄傲。我当然不致于傻到以怀旧来把自己造就成一个出色的大使。尽管我感到由于二次世界大战把我和俄罗斯连结了起来，但我很清楚美苏关系的现实。在 1979 年，缓和的进程缓慢，第二个限制战略核武器协议在很长时间里才有所进展。

卡特总统和万斯国务卿所交给我的任务用简单明了的话来说，那就是他们希望我能改变双方大使在对方首都所受到的不平衡对待。苏联驻美大使杜布雷宁任职 20 年了，他在华盛顿建立了普遍的关系，他只要打个电话就可以会见美国总统。他的座车可以长驱直入国务院的停车房。而我们的驻苏大使呢，他 10 年来很少能接触到克里姆林宫的大人物。在限制战略核武器的谈判中，卡特政府为了方便起见，经常通过杜布雷宁把他的想法传达给莫斯科，而把我们的大使托恩撒在一边。现在协议已经签署了，卡特希望重建美国大使馆的威信。

我当然先要学习掌握新工作的关键和策略。但我早就知道我应当成为什么类型的大使。我要成为我的好友里维林·汤普生那样的大使，他曾在艾森豪威尔、肯尼迪和约翰逊三位总统任内担任美国驻苏联大使。我和他第一次见面是在 1942 年，当时他只是一名低级外交官。那时美国驻苏使馆的绝大部分人员实际上住在离莫斯科 500 英里外的古比雪夫市。只有汤普生留守在莫斯科市的使馆里，照料使馆的财产。我们第一次的合作任务是驾机载他去德黑兰为使团人员采购生活储备物品，因为当时俄国供应十分缺乏。我们一下子就采购了两吨食品，这些决不是什么人们想象的好东西，但在战争期间那已经是很不错了，象炼乳、青豆罐头等食物。后来对他本人也了解得越来越多，我比他小 10 岁，对他很尊重。他是个细高条儿，俄语讲的十分流利，有一点羞涩和含蓄，这对他的仕途生涯没有什么影响。作为大使，他的足迹遍及全俄国，几乎每天都同苏联高级官员接触来往。他和他的夫人懂得如何把使馆气氛搞得温馨起来。他的官邸是几百个苏联重要人士经常聚会的场所，从颓废艺术家到芭蕾舞演员都有，那里也是苏联的高级官员经常驻足的地方。赫鲁晓夫就很喜欢汤普生，跟他一聊就是好几个小时。

汤普生不是象乔治·凯南那样神采飞扬的理论家，但他对苏联的背景情况知之甚详，特别是 1962 年古巴导弹危机时，也许是他的知识拯救了人类，使其免遭一场核浩劫。事情是这样的，在古巴导弹危机最紧张的时刻，赫鲁晓夫总理给肯尼迪两封自相矛盾的信。第一封信是和解性质的，明确表示希望避免核战争，第二封信则充满了好战的论调，几乎逼得肯尼迪准备摊牌。肯尼迪和他的班子里的人直到听了汤普生的建议才认识到，可能第一封信才是赫鲁晓夫的感觉和本意，即苏联在古巴部署导弹的目的只是为了加强讨价

还价的地位。肯尼迪得出了惊人而简单的想法，不去理睬赫鲁晓夫的第二封信，只回答第一封信，提出只要苏联从古巴撤走导弹，美国将在东西方关系上执行缓和政策来回报。肯尼迪总统这样做后，便古巴导弹危机出现了转机，赫鲁晓夫收到信后第二天就命令从古巴撤出导弹。

我的生活节奏开始在美国驻苏联使馆全速运转起来。我的脚一踏人那里就象我刚从大学毕业开始进入 IBM 公司工作那样，完全是个新手。在第二次世界大战期间，我曾参加过驻苏联使馆举行的招待会，并荣幸地与英国首相丘吉尔握手。后来我作为 IBM 公司的头访苏时也去使馆拜访过汤普生。现在我已经 65 岁了，我自己回来担任驻苏联大使，急于看看在我和俄国人打交道的漫长历程中还能进一步做些什么呢。

大使官邸是我和奥利夫有生以来住过的最豪华的房子。这是一座外墙是拉毛水泥的楼房。建筑物十分别致，距离克里姆林宫约两英里远，是由一位糖业巨头在第一次世界大战前夕建造的。房子一建完就遇上了革命，这位大亨始终没敢搬进去住，只是在那里举行过舞会。在列宁时期，这幢房子被改建成公寓房，一些官员们搬进去住。直到 1936 年罗斯福和苏联建立了外交关系。威廉·布列特大使从俄国人推荐的六七栋房子中看中了这所房子，也许是资本家的房子更符合美国人的口味吧。整个房子的结构是各个房间围绕着中间的一个大厅，大厅有华丽的大理石石柱，漂亮的拱廊，宽敞的阳台，在三层楼高的画栋雕梁的天花板上垂挂着巨大的枝型水晶吊灯。从大厅穿过凉亭才到餐厅。大使和他的家庭生活区还有书房、起居室，以及数套客房。在餐厅上面有一个舞厅，是美国人后盖的，200 人可以坐在那里看电影，听演讲。在房子外面有一片宽阔的草地，后面是一扇精制的铁门。从窗口向外望去是莫斯科严冬的夜晚景色，一切看起来是那样的高雅、幽静，又十分惬意。

一位大使到达驻在国的第一件事是递交国书。他将被安排去正式会见国家元首或者他的副手。苏联人在这种正式场合是很会讲排场的。在 10 月 29 日星期一那天，我的专车被前拥后呼地夹在中间由使馆驶向克里姆林宫。一路上其它车辆停止行驶，每个街角的警察向我敬礼。来到克里姆林宫后，我穿过几个大厅，大厅两旁的玻璃柜里摆设着沙皇时期的贡品和革命后制作的手工艺品。然后我们走到一间大屋子里，他们告诉我站到一块绣有钻石图案的小地毯上。从屋子的另一端走过来一位小个子的绅士，他就是最高苏维埃副主席库兹涅佐夫，他用俄语和我寒暄。站在我旁边的苏联礼宾司长小声地在我耳边说：“请宣读国书。”我读完后把国书递交给库兹涅佐夫。然后是握手，碰杯。我感到极大的激动。礼仪完毕后，库兹涅佐夫副主席带我进入他的办公室，并用英语对我说：“你喝咖啡还是威士忌？”

“您喝什么呢，副主席先生？”我说。

“咖啡。”

“我和您一样，先生。您的英语说得真是字正腔圆。”

“我曾在匹茨堡技术学院的预科学习过，之后我又在福特汽车公司工作了 3 年。在列宁取得政权后，他希望我们的一些年轻人去学习美国的技术和管理方法，我也幸运地被派往你们的国家。我至今还怀念那段在美国度过的美好时光，”

当我回忆会见库兹涅佐夫的仪式和骄傲地站在那里的场景时，不禁又使我想起了我的父亲。他在 1937 年参加英王乔治六世登基的招待会时也是同样的感觉。我想沃森家族真是有幸能参加这样的盛典活动。

美国驻苏联大使馆有 100 多名外交官和员工，我希望能很快地得到他们的支持。他们以前一定在报纸上看到不少有关我的报道，也一定读过我把托恩大使的名字写在大拇指上的报道，我想他们当时一定感到很惊奇。我当初是缺乏经验而碰上了这件事情。我到任不久即召开了一次全使馆大会，向他们谈到了我在军备控制和裁减咨询委员会的工作，然后才转来担任大使的工作。我对他们开诚布公他说：“托恩大使多次说过，这项工作需要一位职业外交官来担任，我当然不是一位内行，因此真诚地希望你们予以合作。”最后我还加了几句在 IBM 公司常说的话，说我办公室的门永远向有问题、有建议和有新的想法的人敞开着，随时欢迎来找我。他们对我要求重建使馆权威的话也作出了响应。之所以能这样，那是因为我的工作作风和托恩大使的工作作风是截然不同的。他为人孤傲、冷淡。我则把在 IBM 公司工作时的那一套带到了使馆来，注意发现人才，鼓舞士气。第二个礼拜，我和奥利夫在官邸为使馆工作人员和他们的家属举行了一个盛大的招待会，他们中的不少人是第一次来到大使官邸。

苏联方面对我这张新面孔似乎也感到好奇和兴奋。我的第一个拜会对象是苏联外长葛罗米柯。我第一次见到他是 1959 年，他那时陪同赫鲁晓夫来 IBM 公司的工厂参观。那时候大家都认为苏联官员穿的衣服裁制质量极差，但印象中葛罗米柯是个例外，他当时西装毕挺，所以令人印象深刻。他文质彬彬，气度潇洒，看来他后来渐渐地教会了他的外交官同志们应当如何穿衣着装。美国国务院给他起的绰号是“板板六十四先生”。我倒觉得他是个大演员。当你同意他的看法时，他经常面无表情。有时他会表现出对你的讲话很有兴趣的样子。当你和他谈完一席话，他的脸谱可以变化五六次。当我在莫斯科官场上会见他的时候，不过是在例行公事而已。一般我只要在前一天定个时间约见他就可以了。然后，我第二天去他办公室旁边的那个小会议室里会见他。他进屋后，我们每人就各拿一杯矿泉水边喝边谈，谈的无非是犹太人出境签证问题，允许我们建新的使馆楼问题，推动美国参议院批准第二个限制战略核武器协议，或者正好在会见那天发生的随便什么事情等。

我的第一个外交成果是在和勃列日涅夫的助手亚历山大大会见时取得的。他告诉我，他们很怀念前大使汤普生，这使我有机会提醒他，我不会象前大使托恩那样使他们失望。汤普生能有机会接触苏联的政治局委员们，因此，我说：“这也是我的目标，希望我也能有机会和苏联的政治局委员们谈谈。如果谈的好不仅对我们的国家有好处，对你们的国家也有好处。我希望向我的上级万斯国务卿表明，我是在这里积极开展工作，而不是光坐在那里读托尔斯泰的名著。”

亚历山大是个五短身材的人，声音却很宏亮，听完我的话后他笑着说：“我个人认为这是个很好的想法。”当然，当时还不清楚到底能会见谁，但我们使馆的首席馆员马克·盖瑞森却认为我的上述要求没有遭到拒绝，里面或许会有些什么名堂。盖瑞森是个苏联通，也是一个非常有头脑的职业外交官，他后来成了我的好朋友。我想他同我一样既好奇，又怀疑这次会出现机会。但是他在辅导我如何当好一个大使方面是非常耐心的，我对他十分倚重，就如当年在军备控制和裁减委员会对杰克逊的依赖那样。我的另一个帮手是罗伯特·吉曼，他是使馆的政务参赞，当我参加官方活动时他总是跟随在我左右。他是个说话温和的得克萨斯州人，当初学的是法律专业，他尽量帮助我在外交场合上不要失礼。我也经常征求他的意见，希望他能对我的礼仪表

现做出率直的评价，但他有点儿过份的“外交化”了。当他想要对我谈什么事情的时候，总是通过盖瑞森“过滤”一遍，然后才反馈给我。

就在我上任还不到一个月的时候，我们得到报告说，苏联的部队已经在阿富汗边境大量集结。美国显然应对此给予更多的关注，但是白宫和国务院当时正为解决伊朗扣押人质危机忙得不可开交。而苏联对阿富汗总统阿明未能把国内伊斯兰叛军镇压下去而大为恼火，而我们方面谁也没料到苏联会入侵阿富汗。自第二次世界大战以来，苏联还没有在华沙条约国以外的国家和地区使用过军队。对我来讲，苏联入侵阿富汗更是一件难以想象的事情。在一次偶然的机会有使我对阿富汗有所了解。那是在4年前，我曾带着女儿到那里去旅游过。我们先到达喀布尔，然后沿着古代贸易之路继续旅行，晚上就睡在帐篷里或者住在简陋的旅馆里。早上天蒙蒙亮我就和女儿去骆驼市场买小毛毯，一边还和商贩们讨价还价。这次旅游给我的感觉是山川荒凉，民风强悍。

那天是圣诞夜，我的孩子和孙儿们都远从美国来到使馆和我们团聚。使馆两天来得到警报说，集结在阿富汗边境的苏联军队急剧地增多，就在12月27日晚上接到了一个电话，说成营的苏联伞兵已在喀布尔机场空降。我那天通宵达旦地阅读情况报告，数千名苏军已进入阿富汗，我感到整个世界的分量都压在我的心上，我只能把愿在美苏之间搭桥的想法放在一边了。我想我现在面对的是美苏“古巴导弹危机”以来最严重的危机。在拂晓的时候，我得到了来自华盛顿的命令，要求克里姆林宫对事件做出解释，我向苏联外交部要求会见葛罗米柯外长，他们说他不在了。只有外交部副部长马佐夫在，当我在那天上午同他会见后，我只想说他是一位只说不字的部长先生，他十分粗鲁，说的很少。他说对这次入侵阿富汗没什么可解释的，这不关美国的事。还说，阿富汗是苏联的邻国，并和苏联签定有条约，阿富汗总统阿明要求苏联对付暴乱分子，这些暴乱分子已经威胁他的政府安全了，苏联是应阿富汗政府的要求而行动的。马佐夫最后说：“总之，我所说的话在这份备忘录里都有了。”他说完后随手交给了我一个信封。

“你的论调听起来很难让人相信，”我说：“不过，还是谢谢您。”

我开始站起来准备离开之际，听到鲍伯在我旁边说：“我想大使一定会愿意把备忘录看一下。”他的这番话使我免犯一项重大的错误，如果不读备忘录就离开的话，那意味着美国接受了苏联的解释。这篇备忘录是用英文写的，不过是重复了马佐夫的废话，当然是绝对不能接受的。第二天清晨，我们接到消息，两整师苏联部队已经越过边境。苏联入侵阿富汗的冷酷事实很快传播开来。俄国人推翻了阿富汗政府，废黜了阿明总统，把一个一直躲在苏联的傀儡领导人扶植上台，他是随同俄国空军飞到喀布尔的。

这时，我们的使馆简直成了高压锅，每个人都两天没有合眼了。我是个新手，又不年轻了，压力当然就更大。盖瑞森、吉曼和使馆的其他工作人员也是累得肝火上升。使馆和华盛顿之间来往的电传数量之多使我难以看得过来。我对他们说：“伙计，注意点儿，你们知道我是使馆的负责人，如果你们不介意的话，请把打电传的速度放慢一点，以便我在阅读时能跟得上。”但他们反而加快了打电传的速度，我终于发火了，我对盖瑞森说：“我不知道在这使馆里我能否和你融洽相处。”

盖瑞森知道我有权将他调离使馆，然而这番话看来一点也没把他吓倒。他转过身来对我说：“现在的问题不是你和我能否融洽相处，而关键是我们

今天能为国家做些什么。我们可以以后再讨论能否在一起工作的事情。”我也马上平静了下来。我们最后给国务院发去了一份长长的对苏联入侵阿富汗事件的分析报告。我们称此为“苏联政策的严重而令人无法接受的变化”，并建议我们的政府采取行动要苏联付出极高的政治代价，以致使他们自己寻找撤军的途径。同一天，卡特总统通过热线电话向勃列日涅夫传递了一个信息，要么撤军，要么损害美苏之间的关系。

想必克里姆林宫的喧闹声比我们这里还糟糕。这是他们10多年来所犯的最大的外交政策错误。历史学家们仍在讨论，苏联人为什么决定入侵阿富汗，他们的动机是什么，他们完全没有预料到美国将会做出何种反应。我们认为，俄国人的这次入侵是他们向波斯湾扩张战略的第一步。卡特总统热线电话所传达的信息就是这个逻辑推理的结果。我很快就接到苏联外交部的电话，说葛罗米柯外长回来了，他愿意见我。我们依然在他的办公室旁边的那间小会议室里见面。我对他说：“我实在不了解你们为什么要这样做，也如同你已经知道我对马佐大副部长所说的话，我不理解他对我所做的那番解释，完全不可能理解。”

“为什么？”葛罗米柯说。

“哦，我虽然不是一个职业外交官，但那个所谓根据条约要求你们帮助的家伙，在你们进入阿富汗的时候已经死了。那个新领导人则是坐着你们的军用飞机进入这个国家的。所以这显然不是什么阿富汗内部事件导致的政府更迭。”

我从来没有看到过葛罗米柯变得怒发冲冠的样子，他一下子跳了起来，并且一个字一个字地怒吼道：“谁—告—诉—你—的？谁告诉你的？”然后，他走到我的跟前说：“你们的总统在乱弹琴，他的声音不过是空荡荡的回音罢了，他却以为那是上帝的声音呢！”

这些话都是通过翻译翻过来的。我吃惊地好几秒钟都说不出话来。然后我告诉他说：“部长先生，我猜想这就是你要说的一切吧。”

他说：“我也这样想，大使先生。”我站了起来，走向房门，但我的思想却在斗争，我想：“我今后还不得不和这个人打交道，尽管我真想马上就走，但我要尽量控制住自己。”我在离门大约有三尺远的地方停了下来，然后对他的翻译说：“请告诉那位部长，在几个星期前我在克里姆林宫会见他的时候，他说他希望我作为一个新大使能够学会一点游泳。”翻译把话翻了过去，葛罗米柯说：“是的，”他看来又做好了要爆发的准备。

“请告诉他，他今天和我谈话的这种方式，差一点要把我淹死了。”

葛罗米柯一下子大笑了起来，还走过来搂着我的肩膀说：“千万不要淹死，只要动动脚，划划胳膊就可以浮出水面了，这不过是你的工作。你做你的工作，我做我的工作，各为其主。你千万不要沉下去。”他上下摇动者我的手再次大笑了起来，于是我告辞了。

几天之后，卡特总统把我召回了华盛顿。我出席了白宫的顾问会议，商讨美国应当做出什么样的反应。卡特决心要让苏联为他们的侵略付出代价，但实际上我们所能做的事情十分有限。事情还没有到我们要去轰炸一番的局面，也没到我们应当出兵的地步。白宫和国务院开出了一长列抵制苏联的行动方案，我们使馆也提出了一系列的建议，最后卡特总统决定几乎采取了每一项建议。这意味着我们将取消所有缓和时期所安排的合作项目，从艺术品展览会到出售粮食，以致抵制在莫斯科举行的奥林匹克运动会。在会议讨论

过程中，我很难再加上什么新内容。我只是表示反对搞贸易特别制裁，我觉得这样做走的大远了。例如，美国的企业曾向俄国提供工厂设备，现在则禁止提供合约中规定的这些设备的备件。我告诉总统说，这样做不太合适，你可以向一个国家宣战，也可以进行贸易限制或禁运，然而不遵守对客户的承诺则总是错误的。卡特总统否定了我的看法。我猜测原因是他想向俄国人表明，双方的贸易也不能象以前那样进行下去了。

我对卡特总统了解得并不深，对他这么激烈的反应感到有点儿吃惊。但我也明白，他这样恼怒是有原因的，这次入侵阿富汗完全毁掉了达成的第二个限制战略武器协议。这个协议对世界安全的影响是那样的广泛和深远，为了达成这个协议双方都做了艰巨的努力，现在参议院也绝不会批准这项协议。美苏关系的变化着实使我震惊。我也感觉到这势必会影响我的工作。现在人们又在重新谈论使馆需要一位强硬的职业外交官来对付新的冷战。在向总统述职后，我对使馆的工作人员说：“我现在觉得自己好象是一条变色龙。我现在正在改变自己的颜色。”当我回到使馆第一次见到葛罗米柯时，我还想竭力打破两国之间现存的僵局，这实际只不过是我个人的呼吁。我告诉他：“我的政府没有给我任何暗示，但现在应当谈一谈到底能做什么的时候了。为什么不能去想点办法把这些事情都撇到我们的后面去呢？”

“你的政府没有给你任何指示真是太糟糕了，”他说：“你的政府也没有象你那样去考虑解决问题的途径也真是太糟糕了。”我从来没有感到象现在那样的绝望。葛罗米柯在这种情况下仍然是那样的冷酷，他实际上就等于在说：“我与其在这儿和你交换非官方的观点，不如去做点更有意义的事情。”

当我回到使馆时已经是夜幕低垂了。我的心情甚为沮丧，因为我将不得不在这里如同坐监牢一样地呆上一年。在卡特总统任期结束前，我只能这样蹉跎下去，找不到离任的合适借口，要在这种苦境中荒废我生命中的又一年。我觉得自己如同一只被夹住的老鼠。

大使馆的生活是那样的呆板，一成不变。每天早上我去办公室，桌上已经有 50 到 200 条电讯消息，白天还会再收到几十条电讯消息。电讯内容包括世界上各种事情。这些电讯稿是必须要看的。外交人员刚一参加工作就要学会快速阅读电讯稿，并从中选出需要的东西。但我的快速阅读技术不太在行，我每天从来未能把所有的电讯稿都读完。美国的政治家们也经常来访，有的是国会代表团，欢迎他们来访是我的工作，那就要去拜访或接待他们。然而，他们感兴趣的是回国后把照片登在报纸上进行宣传。每个政客来后首先感兴趣的是到使馆的地下室去，那里住着几个苏联的不同宗教信仰分子，他们是两年前来使馆寻求避难的，希望以此向克里姆林宫施加压力而得到出境签证。我向这些国会众议员解释，你越把注意力拉到这些人的身上，你就越难推动苏联当局发给他们离境签证。但这些众议员仍然希望通过接触这些人来提高自己的知名度。有个家伙竟然把自己和这些人接触的照片夹在圣诞卡里寄出去广为宣传。

当我对使馆的工作感到厌烦和无奈时，我干脆带着照相机外出去拍照，我走遍了全莫斯科，有的时候是在上班时间，有的时候是在业余时间。有一次我信步穿过大门竟然走到了宠物市场，那时候这种自由市场在莫斯科是很不寻常的。市场上卖猫、狗、刺猬、胖胖的豚鼠，还有热带鱼，你真是难以想象严冬腊月能在莫斯科方圆几千里内发现热带鱼。后来我学会说点儿俄语，在闲逛的时候能碰到许多老百姓。有些人挤在当地的商店里吵吵嚷嚷，

甚至以为我想插队买东西，冲我嚷嚷说：“别插队，排到后面去！”有的时候走在街上，会碰到好心的老太太拉着我的衣袖用俄语说：“外面很冷，你应当戴上帽子再出来。”孩子们看起来总是很幸福。我非常欣赏他们国家对儿童的关心，即使在第二次世界大战十分艰难的时期，他们仍然十分关怀儿童。但是那些十七八岁的青年看起来有点儿压抑。人们经常可以听到苏联人酗酒的情况。但你很难看到他们在公共场所酗酒。他们一般都在星期六傍晚和自己的女朋友、妻子或者朋友关起门来饮酒作乐。伏特加酒的酒瓶没有软木塞，他们往往把金属盖拧开后对着瓶口就喝，直到喝干为止，又一瓶接着广瓶地喝，一醉方休。

撇开在工作中所受的挫折不谈，我和奥利夫都认为作为个人我们却得到了意想不到的收获。我们的孩子都已经长大成人了，自我们结婚以后，现在是我们俩人聚在一起最多的时间。也正如我所预料的那样，奥利夫把大使官邸布置得十分温馨，使客人经常留连忘返，我们在外交使团中也结交了不少朋友。值对我们俩人来讲也是第一次能这样紧密地工作在一起。我们发现，我们俩真是天生的一对，地配的一双。我们也尽量在使馆工作人员里和美国人的社交圈子里鼓舞士气。我们举办“四方对舞”舞会，安排有关俄国历史和艺术的演讲会。我们接待了艺术家鲍勃·霍普，还有电台节目著名主持人罗威尔·托玛斯的来访，他们都是父亲的老朋友。我和奥利夫也经常出去旅游，在苏联各地展示美国的国旗。我们到列宁格勒去了两次，我们还南下去了格鲁吉亚，游览了巴库，这个城市是古代东方丝绸之路必经的地方。我们还搭船从敖德萨沿着黑海的海岸经雅尔塔和工业城市已统，直到土耳其边境。然后，我们又北上从摩尔曼斯克，该市在北极圈内，有近50万人口，一直到靠北冰洋的港口城市阿尔汉格爾。我们还去过伊尔库茨克。那是一个远在西伯利亚的腹地城市，是哥萨克人定居的地方。那些离莫斯科越远的地方，官员看来对我们就越友好，他们对于莫斯科和华盛顿之间的恩恩怨怨也越不关心。我一次又一次地亲眼看到第二次大战的创痛仍然深深地影响着他们的生活。我和奥利夫在伊尔库茨克附近遇到一位妇女，她的父亲曾是贝加尔湖的渔民，战争年头他向斯大林的军队供应鱼类食品。贝加尔湖有近400英里长，也是世界上最深的湖泊，但在1941年到1944年间，为了供应士兵食物所需，鱼源几至枯竭。我在第二次世界大战期间曾经在俄国帮助过他们，人们一直把此看成是一种壮举，因此，我在工作中所遇到的挫折和这些良好的愿望相比就无足轻重了。

我觉得我在驻苏大使这个位置上的工作还赶不上我在军备控制和裁减军备咨询委员会里的工作有效。我现在要做的是坐在那里静观事态变化，也看着卡特总统象一颗流星那样陨落。大选那天我正在布鲁塞尔参加讨论人权问题的使节会议。晚上当我上床的时候我想大选的结果马上就要揭晓了，当我醒来的时候得知，里根取得了压倒性的胜利。我感到一种挫折，沮丧和失望，但也觉得是一种解脱。我想：“只要再过两个月后，我就可以走人了，那时候我也就轻松了。”

当我终于要离开莫斯科的时候，俄国人确实有些动感情了。我想他们大概不愿在美苏关系处于最低点时看到我离开莫斯科，因为他们对第二次世界大战时的老兵们是深深地敬重的。葛罗米柯的助手契尔年柯对我说：“我们能力你做些什么事情吗？我们还是可以做点儿姿态的？”

我马上说到了出现在我脑子里的第一件事情，我说：“对你们来讲最好

的姿态是让那几个不同宗教信仰者坐我的飞机一起走，怎么样？”

契尔年柯看来非常吃惊，他说：“哦，这件事我要报告外交部长。但说老实话，我想我们不会同意的。我认为你也不是真想那样做。”

我不得不承认他是对的。这些宗教信仰者只能滞留在使馆里，如同使馆的“游牧民族”，所以我想把他们弄到美国去。在我碰了钉子以后，苏联外交部为我举行了一个小型的告别午宴。1981年1月15日，我和奥利夫乘坐美国军用飞机离开了莫斯科机场，结束了这段短暂而又令人不愉快的外交生涯。

第三十四章

当我1月从莫斯科回来时，正好离我决定从IBM公司退下来有10年。我原来一直梦想担任大使，这项工作能为结束冷战做出贡献，这个愿望的破灭使我感到有些沮丧，但这丰富多采的10年又使我感到特别的幸运。在这10年中，我的身体恢复了健康，终于摆脱了公司的业务，实现了冒险旅行的计划，而且还在公共事业方面为家族赢得了荣誉。在这一点上，父亲是从来没有时间去顾及的。

我的生活和父亲的生活真是大不相同，我自己对此都感到吃惊。我在年轻的时候从来没有想到过在我和父亲之间做什么比较，我总觉得他是个大人物。我也没想到我会适合做生意。为此，我用了很长时间去考虑，最后才决定投身于IBM公司的事业。然而，我后来是个事业的成功者，但公司占有了我和我的家庭足足20年的时间。我退休时的年龄比绝大多数人都年轻。当离开公司时，我的心是受到创伤的。但话又说回来，如果我在公司里一直呆到正常退休的年龄，那也赶不上父亲经营公司的年头。他在80岁高龄时仍然每天上午过问公司的业务，我那样做的话也就只能在IBM公司默默地终老一生，不可能象现在这样远在IBM公司业务之外取得如此辉煌的成绩了。

我知道现在要承认自己已经老了的现实。但我最大的担心是自己没有把全部的光和热散发出来，我的脑子已经开始萎缩，我的生命也不如以前那样生机勃勃。我想我已经不适于干那种咨询委员会一类的工作了。早在我离开莫斯科之前，我已经精心准备好做一点符合我自己想法的事情。我打算就当前美苏关系这个领域里做一些工作。我在布朗大学建立了一个外交政策发展中心，专门研究美苏关系。令我高兴的是我在驻苏使馆的助手盖瑞森离开了外交界，选择回来担任这个中心的主任。我实在找不到比他更合适的入选了。但除了这些事情外，我们回到格林威治的家后情绪一直不高。奥利夫对我说：“为什么不轻轻松松呢？看望一下你的孙儿们，再去加勒比海转转。”我真的去转了两个月，但最后还是对自己的这些工作放不下心来。

我依然怀念担任IBM公司头头时大权在握的以往日子。然而，看到公司的业务在法兰克的领导下蒸蒸日上我也很高兴。到1984年，公司的规模已经比当年我管理的时候扩大了4倍，年销售额高达260亿美元。公司的业务量是如此之大，以至于哪一个总裁都难以想象管理工作是如何的艰难。但是法兰克用沉稳而出色的办法把公司办得日新月异。下一年春天，他将把公司交给约翰·欧伯尔。欧伯尔则希望我重返公司的董事会。在我担任大使后，我就从董事会退出了。我告诉他，我离开董事会也许是更明智的选择。但他说：“你不能不回来，你在公司的历史上占有太重要的地位了。”他还说，我不过才67岁，我听了这些话后又回到了公司的董事会，担任所谓的“荣誉主席”。几年之后，当我满70岁的时候，我和其他董事一样从IBM公司退休了。这个条例是我亲自制定的，因此我自己应当严格遵守。

1981年6月，我在哈佛大学毕业典礼上发表演讲一事又着实使我激动一番。哈佛大学有个传统，那就是请来发表演说的人不一定要有高度文化造诣的人，只要是新闻人物就可在邀请之列。他们在全国范围内选中了我，使我感到十分高兴和荣幸。我是在二月底接到邀请的，然后就着手准备工作。我的父亲和弟弟都是天生的公众演说家，而我却难以面对听众。所以对我来讲，弥补的办法是做审慎的准备工作，我把稿子写了一遍又一遍，然后请了两三

位专家做修改，自己再对着录音机练习演讲，最后又在奥利夫面前试讲，她是我耐心的听众。到三月末，尽管还有10个星期的时间，但我已经按捺不住心头的热情而跃跃欲试了。但后来接到了一个电话，那是一位叫安德鲁·希思凯尔的朋友打来的，他退休前是《时代》杂志董事会的主席，现在是哈佛大学校董事会的成员。“你的演讲取消了，”他说：“我们请了里根总统，他已接受了。”

人们一定会以为我会有受到了污辱的感觉，可是实际上我倒感觉他们使我轻松了下来。此外，当你被美国总统所取代，那你当然也无可抱怨。我对奥利夫说：“你想想看，我为了准备这次演讲已经弄得焦头烂额了，现在却不必再去费心了，”但是就在毕业典礼前的三个星期，我又接到了希思凯尔的电话。他说：“你还是得来做演讲。”他还解释说，白宫对这件事有些误解，里根显然以为他接受演讲的邀请后会得到荣誉学位，但哈佛大学很少把这项殊荣赠给任何在美国官员，当里根的下属发现这个问题后就告诉哈佛大学，他不来作演讲了。然而，这对我就无所谓了，我不仅不是政府官员，而且我早就获得过哈佛大学的学位。

1981年6月4日，我终于坐在哈佛大学校园的演讲台上了，另外，还有其他贵宾，如万斯、亚当斯、博格斯等。校长博克先讲开场白，在他讲话之际，我看了看周围，也让自己的思绪放松一下。我在想哈佛大学的校园有多少年头了、是啊，至少有100多年了。低年级的学生就是从这里走出大门去协和广场参加军训。后来我听到了博克校长介绍了我的情况。但正当我走到他身边的演讲台那里，天空中响起了巨雷声，接着是一阵大暴雨倾盆而下。毕业班的学生都坐在外边草地的折叠椅上。高年级的学生开始走向周围的宿舍避雨，然而电视仍在转播毕业典礼的情景。博克建议暂停几分钟，等大雨很快过去。我则对他说：“看来这雨还要下那么一阵子。”

“你的意思是你现在就开始讲演？”他说。

我说，是的，更多的学生开始慢慢地向宿舍走去。我觉得这雷声和暴风雨来得正是时候，因为我讲的题目就是关于核战争。我就是要把我在华盛顿和莫斯科工作中所学到的东西作为题材，来给这些青年学子上一课。我所要讲的东西和他们从里根总统那里听到的东西是有很大的不同。

我说：“使用核武器的结果没有任何赢家。核战争将破坏和毁灭一切。我们将不得不面对好心的幻想：每个愿结束军备竞赛的人必须对美国的国防采取温和的态度，对共产主义也要采取温和的态度，这种幻想可以说是热核麦卡锡主义。原因是为寻找摆脱当前困境的办法，也为了寻找谈判的途径，为了生存应避免对抗和战争，这是人类长期而光荣的传统。当务之急是改变和拨正我们的航向，走上唯一通向未来的希望之路。当然，不是仅仅采取某种单方面的行动，而是走向达成一系列、紧急的、可核实的裁减核武器协议的漫长之路。”

这时，雨也停了，学生们回到了他们原来的地方，会场上响起了雷鸣般的掌声。我的演讲受到了热烈的欢迎。《哈佛》校刊在登出我的讲话时用了套红醒目标题——“一个资本家鼓吹裁减军备。”《时代》杂志和波士顿的各家报纸也都摘登了我的讲话。一时间，邀请我演讲的请柬纷至沓来。我发现自己都快变成军备控制的代言人了。过去我没有太注意要求冻结核武器的运动，我对核武器的怀疑态度使我和他们一拍即合。现在我则和这些正在蓬勃发展的反核团体经常地对话了。

在哈佛大学和布朗大学这样的场所得到的响应是比较容易的，因为那里都是年轻的学生。但要说服那些握有实权的人物可就另当别论了。我第一次能够赢得那些有影响人士的心，并得到认同是在 1982 年，当时我受邀去“波海明营”演讲。这是一个夏天私人避暑的圣地。每年夏天，全美国有两千名最有钱和最有权势的人物来避暑和集会，其中包括理查德·尼克松、乔治·布什、亨利·基辛格，还有伦纳德·克·费伦斯通等一大批科学家、艺术家和企业家，他们使营地充满了活力。我倒并不是喜欢这种场合，因为那里要开一大堆的会议，还要不断地和陌生人谈话。我年轻的时候，父亲曾经对我说过，如果有机会参加“波海明营”的机会，那就千万别放过，因为那里是个“星光灿烂”的场合，营地的气氛也是别处所没有的。

我的一位朋友在 1957 年帮我加入了该营地，我的父亲在这前一年去世了。但是要作为营地的主办人之一就非常困难了，要在排得长长的名单上轮到你，有时要等上 20 年的时间，除非你有特殊的关系或原因。我第一次去是应父亲的老朋友罗威尔·托马斯的邀请。营地是在俄罗斯河附近，距旧金山约 70 英里，每年只在 7 月份开放 16 天。全营地共约有 100 多个“帐篷”，每个“帐篷”都有一个不落俗套的名字，如“地道别墅”、“鸟舍之家”、“毒漆树”等。托马斯的“帐篷”叫“山顶洞人”，那是一个最大的“帐篷”，成员包括伊迪·雷肯伯特和老海尔伯特·胡佛等人。

到营地去真是给人印象深刻。当汽车驶过注有“私人财产”的标牌后，所进入的地区就有无数个平台，每个平台上都标有“帐篷”的名字，谁也数不清那里到底有多少个“帐篷”，因为这些“帐篷”都分布在陡峭的山坡上。占地面积约 2.7 万英亩的浓密树林中有些树与公元同龄。每个“帐篷”都有自己的厨房和住房，人们在那里吃喝谈天。整个营地都由小路和桥连通起来，所以当你出来散步时会碰到很多知名的大人物。绝大多数人去那里是为了摆脱日常的事务和工作。因此，“波海明营”的格言取自于莎士比亚名剧“仲夏夜之梦”的名言：“忙于编织的蜘蛛不要来此地。”

当我管理 IBM 公司的年月里，我作为营地的客人去过七八次了。但真正深入到营地的活动中去那则是 1981 年我从莫斯科回来之后。那年夏天，他们邀请我去营地演讲。该营地的传统是发表“湖边讲话”。他们一般是架设起麦克风，午宴后营员们沿湖席地而坐，只有老年人可以坐在舒适的椅子上。当我站起来准备发表演讲时，看到我前面的听众中有一些地位很高的人，亨利·基辛格就是其中的一位。

能荣幸地在这样的场合发表裁减双边核武器的演讲，我使出了浑身的解数。就如同所有好的推销员那样，我有把握把自己的思想“推销”给听众。自从那年在哈佛大学演讲后，我的思想一直在不断地发展，我信心十足地认为，我自己关于国家安全的思想既全面又现实，已足以与那些老资格的政策制订者一比高低。我不仅能阐明为什么我们不得不减少对核武器的盲目依赖，我也能描绘出美国在没有这些核武器的情况下如何去保护自己利益的前景。我的态度是要重视苏联的军事力量，在没有加强我们的常规力量之前不能削减我们的核武库，甚至应该恢复征兵制和增加税收。还有，我认为反核的抗议者们是有一定道理的，他们是普通的美国人，他们对事实的直接感觉，使他们觉得我们的核武器已经超过了我们所需的数量。我告诉听众们，当我担任军备控制和裁减军备咨询委员会主席时了解到，核战略问题如同所有其它国家大事一样，通过辩诤会使事情更加清楚。

我说：“有关核武器和对苏联关系的所有决策有必要由公众来参与。其中没有秘密，我们每个人都能够，也必须参与决定我们国家的命运。决不要以为这件事情太复杂和太秘密了，更不要以为我们外行应当把它们交给那些内行来决定。当然对我们大家来讲，把我们美国的共识传给那些军事战略家和技术人员是十分重要的。”

当我结束讲话后，掌声十分热烈。但我盼望他们能做更多的事情，譬如，人们起而向里根发电报呼吁，或者对在听众里的参议员们说：“沃森先生是对的，对这个问题我们应当有所作为。”当然，实际上什么事情都没有发生。但在那大傍晚我听到了两位营地人员的谈话，其中一个人说：“你听了沃森的演讲了吗？”

“没有，”另一个人说：“讲的怎么样？”

“太妙了，简直太妙了！”

“你有没有听到什么你不知道的事情？”正当我自豪地听另一个人讲下文时，却没有任何回答声。我感到十分惋惜。

之后，我在那些持有强硬观点的听众中作过多次演讲。为安纳波利斯市中级海员作过报告。罗德艾兰州的新港海军学院也邀请我发表演说，他们的反应显然是无动于衷。我当然也知道那些保守人士如何看待我，他们无非认为我不过是个老政治家，曾经出使过俄国，精通自己的业务，但在核武器问题上的看法有点古怪。令我感到欣慰的是，许多其他杰出人士也积极主张裁减军备，在几年的时间里，反对军备竞赛的公众舆论被大规模地动员了起来。在里根上开始执政的年头里，70%的民众支持增加国防预算，但在他第二任总统期间，已经是只有少数人希望增加军备，而77%的人主张立即冻结双方的核武库了。

但当人们提出冻结核武库的要求后，我自己则开始尽量少讲，我觉得什么事情都想做成的话，结果只能使自己失望。我又开始把精力集中到飞行和航海活动中去，开始单独驾船穿越加勒比海。这次航行只有1000英里，但一个人驾船航行实在尝够了孤独和恐惧的感觉，这实在不令人喜欢。于是我归来后，又着手组织一次由一组业余海员参加的远航。1985年末，我终于如愿以偿地实现了长时间被推迟的周游合恩角的远航计划。第二年的夏天，我们又北上沿着拉布拉多海岸一直到达哈得逊湾。我为进行这些探险而感到骄傲，但每次探险后的热情又激励我很快去筹划另一次冒险航行。

偶然我也利用航海冒险的空隙发表演说或写上一段逆流而动，有关军备控制和美苏关系的文章。我敢肯定，里根政府中没人愿意听取我的有关苏联问题的意见。大概只有戈尔巴乔夫还有可能希望我能继续为美苏两国关系做点事情。许多年以前，我曾要求苏联准许我再度横穿西伯利亚，沿着我在第二次世界大战时载着布莱德雷将军飞行的路线，作一次“回顾飞行”。这项要求当然不是件平常的事情，我先是和苏联的高级官员阿巴托夫讨论，他当时很难理解我的意思。他简单地以为，我不过希望开着一架私人飞机，沿着莫斯科到东京的商业航线航行。汉莎航空公司和法国航空公司一直在这条空中走廊里飞来飞去，所以阿巴托夫认为没有什么问题。但我拿出地图，指给他看当时穿越西伯利亚的租用航线时，“他面有难色他说：“这可不太容易解决啊。”这件事情一直可追溯到1979年，由于苏联的官僚主义，我的要求如同石沉大海，一直没有回音，直到戈尔巴乔夫上台，苏联开始寻找和美国套近乎的途径。那是在1987年的春天，在一次外交关系委员会的会议

上，我偶然碰到阿已托夫，他对我说：“汤姆，现在可以了，你现在可以驾着你的飞机，实现你的回顾飞行了。你只要和苏联航空公司联系中途加油事宜就可以了。”

他们仅仅给了我6个星期的准备时间。我在几年前买的利式喷气机在长途飞行中可以搭乘6位乘客，两名驾驶员。我的副驾驶员是鲍伯·菲伯特，他多年来是IBM公司的优秀驾驶员之一。我希望奥利夫能和我同行，但她因有病卧床而只好呆在家里。我带上了16岁的孙儿威利同行，他是我儿子的独子。还有盖瑞森和他的夫人，以及《时代》杂志在军备控制问题上的著名记者史特罗比·塔布特。我们在1987年7月5日从韦斯切斯特的机场出发，两天后我们就进入了苏联到达了莫斯科，途中两个晚上我们是在雷克雅未克和赫尔辛基度过的。

阿巴托夫发来电报告诉我们。飞机可在下午5点半后进入莫斯科机场，我们的飞机非常准时地在机场降落。当我们的飞机在跑道上滑行时，开过来一辆汽车，把我们引到了专门的停机坪。然后，阿巴托夫和马祖鲁克将军从车上下来迎接我们，马祖鲁克将军是苏联的传奇飞行员，他在第二次世界大战期间担任阿拉斯加至西伯利亚空中的专线的司令。他已经80岁了，满头的白发，腰也弯了。大战期间空中专线行动是他一生中辉煌时期中的一段。当他走向飞机时，他的面庞上挂满了泪珠，他伸开两臂拥抱着我，吻着我的两颊，尽管我刚刚降落，情绪还没转过来，但也早已热泪盈眶了。我们用香槟酒来庆贺顺利到达，当晚为我们举行了宴会，还有好几个人陪餐。他们赞颂了我在战争时期的贡献，尽管有些言过其实。

我们在莫斯科停留了一个星期，以便检查和确保我们为这次飞行所要做的一切事情都已安排就序。与此同时，我也得到机会再次会见安德烈·葛罗米柯。现在戈尔巴乔夫已经把他提升为苏维埃主席团主席，这是一项荣誉性职务，他比以前也宽厚多了。我们做了一次亲切的长谈，最后他不再通过翻译而是自己直接用英语说：“你知道吗，我对你担任大使期间历经的艰难感到很遗憾。我们曾经对你出任大使寄予厚望。在二次世界大战期间，你曾在这里呆过，我们把你看成一位战友，本来我们可以一起完成很多事情，很可惜，你来不逢时。”他说这些话是非常善意的，使我感到我在苏联担任大使期间并没有白白浪费时间。

7月13号，星期一，我们终于飞向西伯利亚了。我们每天只飞行四五个小时，晚上就住在偏僻的城镇上，象西部低地诺沃西伯利亚等地方。如同在战争期间那样，我们机上有了一名苏联的领航员，以确保不致偏离航线，误入禁区。但在其它方面，这次飞行和1942年战时的飞行有极大的区别。那时候我驾驶的是B—24型轰炸机，每小时的飞行速度是1.80英里，而我这次驾驶的利型喷气机时速高达600英里。那时轰炸机机舱内的暖气经常出故障，如果不穿皮羊毛飞行服的话，就会被冻成冰棍。我还记得布拉德利将军在机舱里，为了驱赶寒气不被冻僵，不断地喝伏特加酒的情形。但我现在驾驶的这架利型喷气飞机的设计是符合高空飞行要求的，所在的飞行高空温度一直与西伯利亚的严冬一样寒冷，它能经住高强冷的侵袭。

在飞行操纵空间，我透过窗户向下面望去，再次为壮丽的俄罗斯山河而陶醉。偶然也会看到袅袅的烟雾，烟雾下面一定会是巨大的工厂。除此之外，下面都是一望无垠的旷野，没有路，也没有村落。这使我想起亚历克斯历险记中的记述，他当时描写了还没有开发的美国，但他早在19世纪30年代就

预言，美国和俄国将成为世界上最大的两个国家。我们每到一个机场，当地的官员和二次世界大战期间的老战士都会来欢迎我们。他们还在机库里为我们举行欢迎仪式。我们在一起狂饮，畅谈美苏之间的友谊，一路上都安排了这些令人难忘的活动。

我们终于到达了雅库茨克，在战争期间，这个位于冻土带的前哨城市使我永远不会忘掉。那是在一个暴风雪的日子，我差一点坠机身亡。现在这里已经是一个明亮而又朝气蓬勃的新兴城市了，当地政府还在这块永久的冻土层上盖起了 10 层的楼房。从空中能看到城市靠勒那河的港口上各种机械设备正在繁忙工作的兴旺景象。当我的飞机终于在跑道上降落的时候，我对机场的巨大变化感到十分惊讶。在 1942 年，那时所谓的机场不过是在一片开阔地上有一条柏油跑道，而现在已经发展成一个航空中心了，那里停放着各种型号的飞机群。

布长在机场欢迎我们，并陪同我们进城。天气暖洋洋的，道路两旁树影摇曳，我所能回忆到的过去的东西都已不复存在了，劳改营也消失了。地方博物馆变化不太大，我散步走到那里，那里的展品不多，有一些绘画、素描、手工艺品。然而展出的动物骨骼却是我一生中看到的奇怪的东西之一。我在开始本次飞行前，向博物馆的老馆长提供了战争期间在这条“租借飞行线”上飞行活动的照片。他安排了一次小小的展览。我发现，我和战友们的照片也被展了出来，那个展厅里还放着一个巨大的柱牙象骨骼，还有一具爱斯基摩公主的木乃伊。

在那天下午，我在勒那河的河滨散了一个小时步，在那里我回顾了我的一生。当我年轻的时候，我就是在这里提升了我的自信心，布拉德利将军就是在这里提升了我。从此，我赢得了全体同事的信赖，我的机组人员也从那时起把我看作是他们的领导。我放眼向大河望去，这是我第一次看到河面没有冰封的情景。我心潮起伏，无论我的生命将延续很多年，还是就将终止在明天，此时故地重游总算实现了我的夙愿。

由于苏联方面的安排，我十分荣幸地会见了当地八九位当年参加“租用航线”工作的老战士。当我见到他们的时候，马上认出了其中的一些人，他们当中有一位结实的小个子机械员，当年他为布拉德利将军和全体空军工作团的成员每人准备了一双高到膝盖的毛皮靴子，当地的雅库茨克人都都穿用这种靴子。这些靴子非常实用，使我们的双腿免遭严寒冻僵。

45 年后的今天，我仍然深深地感激他。那天的盛宴令人永远难以忘怀。当夜我在幸福的回忆中进入了梦乡，我知道，这次旧地飞行是我最后一次远程冒险飞行，它将永远使我回味无穷。

