



RICHARD S. TEDLOW

Apák és fiúk üzleti stratégiái: az IBM a 20. században

A családi cégtől a nagyvállalatig

A család a gazdasági tevékenység legrégebbi egysége a földön. A túléléshez élelemre, ruházatra és fedélre van szükség: a család intézménye a történelem előtti idők óta gondoskodik ezekről a szükségletekről. Néhány család valójában annyira kiterjedt és népes volt, hogy nagyságában messze meghaladta azokat a modern nukleáris családokat, amelyek a fejlett országok középosztályaira jellemzők napjainkban. A rokoni szálak el is halványodhattak, vékonyodhattak, mint a klánok vagy törzsek esetében. Az ilyen csoportokban a csoportot összetartó erő az a képesség volt, hogy a vérszerinti rokonságon vagy a megszentelt kötelékeken keresztül, mint amilyen a házasság is, az egység tudata jött létre.

Ahogy a gazdaság túljutott az önellátáson, és megjelent a kereskedelem, a kiterjedt családok etnikai vagy vallási csoportokká bővíthettek. A korai újkor 17–18. századában a kvékerek például olyan vallási csoportot alkottak, amelynek tagjai rendszeresen üzleteltek egymással óceánokon és kontinenseken keresztül. A kvékerek számára fontos volt a becsület és a vallási csoporthoz való hűség, ami a bizalom nagyobb fokát biztosította, mint ami a tagok hitbéli közössége nélkül elérhető lett volna. A bizalom volt a legfőbb érték egy olyan üzleti környezetben, amelyet a nem kellő hatékonyság, bizonytalanság és nagy távolságok jellemeztek.

A gőzgép megjelenése előtt az utazás Észak-Amerikából Európába háromtól hat hétig is eltarthatott, az utazó pedig ki volt téve az időjárás viszontagságainak.¹ 1815. január 8-án azért került sor a New Orleans-i csatára az angolok és amerikaiak között, mert sem az angol erők parancsnokához, Edward Pakenham tábornokhoz, sem az amerikai parancsnokhoz, Andrew Jackson tábornokhoz nem jutott el az 1812 óta tartó háborút lezáró, jó két héttel korábban aláírt genti békeszerződés híre.²

A tengereken nemcsak a természeti elemek jelentettek állandó veszélyt, hanem a kalózkodás is. A szárazföldi szállítás pedig még bizonytalanabb volt a vasút 19. századi megjelenése előtt. Az utak Észak-Amerikában borzalmas állapotban voltak. Egyfelől az utakon is meg kellett küzdeni a természeti elemekkel, akár csak a tengeren, másrészt óvakodni kellett az

¹ Az Atlanti óceán vitorlással való átszelésének időtartamáról lásd Albion, Robert G.: *Square-Riggers on Schedule: The New York Sailing Packets to England, France and the Cotton Ports*. Princeton, 1938. 317.; Cutler, Carl C.: *Greyhounds of the Sea: The Story of the American Clipper Ship*. Annapolis, MD, 1960. 408–419.

² Ez a késés több szempontból is jelentősnek bizonyult, nem beszélve a csatatéren elvesztett élelekről. A következmények között a legfontosabb az volt, hogy ekkor tett szert Andrew Jackson a háborús hős és a „nehéz ember” hírnevére, ami kapóra jött neki, amikor az Egyesült Államok elnöke akart lenni.

országúti fosztogatóktól, bár az utak állapota alapján az országúti jelző kissé nagyzolásnak tűnik. A pénzügyi tranzakciók olyan bizonytalanok voltak, hogy ha pénzeszközt, például csekket továbbítottak postai úton, szokás volt három példányt küldeni azzal az instrukcióval, hogy az első megérkezetre fizessenek, a másik kettőt pedig semmisítsék meg, ha esetleg végül ezek is megérkeznének a címzetthez.

Mindez megváltozott a vasút megjelenésével, különösen az Egyesült Államokban. A 19. század közepéig az üzleti élet egy négyszáz évvel korábban élt olasz kereskedő számára sem tűnt volna érthetetlennek, ha megfigyelhette volna. Az Egyesült Államok 1850-ben 23 millió lakosú nemzet volt hozzávetőleg hárommillió négyzetmérföldnyi területen. Az amerikaiak nagy többsége családi farmokon, gazdaságokban élt, vagyis alapvetően egy agrárország volt.

Az 1850-es évek Amerikája annyira hasonlított Adam Smith világára, a neoklasszikus gazdaságtan által feltételezett világra, amelyben – nagy általánosságban – a vevők nem ismerték személyesen a vevőket, az eladók a vevőket és az eladók sem az eladókat, az információ áramlása pedig olyan tökéletes volt, amennyire ez valaha is lehetséges. Nem beszélhettünk nagyvállalatokról, sem az értékesítés, a profit vagy a mérlegérték nagysága, sem a foglalkoztatottak száma alapján, főként nem a később kialakuló vállalatméretekhez hasonlítva.

Ugyanaz a 15. századi olasz kereskedő az amerikai gazdaságot szemlélve 1900-ban inkább találkozott volna olyan jelenségekkel, amelyek számára teljesen idegenek lettek volna, mint 1850-ben. Láthatta volna például a *Pennsylvania Vasutat*, több mint százezer alkalmazottjával, és olyan nagyságú állótőke-beruházásokkal ingatlanokban, gépekben és felszerelésekben, ami mellett minden megelőző eltörpült.

A múltból visszatért olasz kereskedőnk megfigyelhette volna a vállalati szervezet új formáját is. A *Pennsylvania Vasút*, más vasúttársaságok és számos nagy ipari vállalkozás menedzseri hierarchiákban szervezte meg magát, igazgatók hada jött létre, akiket különböző feladatokkal bíztak meg, mint például a vonatok mozgásának irányítása, a fuvardíj megszabása vagy a pénzforrások gyűjtése és elköltése. Ezeket az igazgatókat vagy „menedzsereket”, ahogy elnevezték őket, nem a vállalat alaptőkéjét reprezentáló részvényekkel díjazták. A cégben a piacon lehetett tulajdont szerezni, a menedzser pedig fizetést kapott munkája fejében.

Így 1900-ra, a gazdaságtörténetben először, az üzleti tevékenység nagy és egyre növekvő százalékát fizetett menedzserek tervezték és hangolták össze, akik ugyanilyen, fizetést kapó, a vállalatból kis vagy semmilyen tulajdonhányaddal nem rendelkező menedzsereknek jelentettek. Ráadásul ez a menedzseri hierarchia jellemzően olyan emberekből állt, akik nem tartoztak a céget alapító vagy vezető családhoz. Senki nem nevezte volna a *Pennsylvania Vasutat* családi vállalkozásnak 1900-ban. Ellenkezőleg, ez egy bürokratikus szervezett, hierarchikus intézmény volt, ahol ideális esetben az előmenetelt a munkában nyújtott teljesítmény inkább meghatározta, mint bármely rokon befolyás.

Ebben az újfajta vállalatban elvált egymástól a tulajdonlás és döntéshozás. A tulajdonosok egyre többen és egyre különbözőbbek lettek, ahogy egyre nagyobb szükség lett a tőkeszerzésre, s a tulajdonosok egyre kevésbé voltak jólétesültek a napi ügymenetről. A menedzserek egészen a közelmúltig többnyire férfiak voltak, ők tették a javaslatokat, és ők reagáltak a verseny folytán jelentkező veszélyekre.

A vállalat növekedésével és bürokratizálódásával a rokon kapcsolat helyét az objektív teljesítményszempontok vették át az alkalmazottak felvétele és előléptetése során. Elméletileg az igazgatótanács (*board of directors*) volt az az intézmény, amely közvetítette a tulajdonosok kívánságait és utasításait a menedzserek felé. De minél összetettebbé váltak

a vállalatok, annál kevésbé hatékonyan töltötte be ez a közvetítő mechanizmus az elméleti funkcióját.

A nagyvállalat bürokratizálódása jelentette a vállalkozástörténeti kutatások központi kérdését Alfred D. Chandler Jr.³ korában, különösen az Egyesült Államokban. Chandler narratívájában eljutunk a piactól és a családtól a fizetett menedzserek – Adam Smith halhatatlan metaforája, a „láthatatlan kéz” ellentétéként – „látható kezéhez” az úgynevezett második ipari forradalom centrumának nagyvállalataiban. A menedzseri hierarchia eme viszonylag személytelen világában, amit az 1. ábra is szemléltet, inkább az egyes pozíciókhoz van az ember rendelve, mint fordítva. Például a távírvonal egy szakaszának főfelügyelője olyan pozíció, amelyhez meghatározott felelősség tartozik. Ha ennek az embernek, aki elméletileg azért emelkedett fel a hierarchiában ebbe a pozícióba, mert a korábbi munkáiban jobban teljesített, mint mások, ha tehát neki el kéne hagynia a főfelügyelői posztját, ő valóban elmenne, de a pozíciója megmaradna. Valaki más vállalná el a posztot, akit érdemeinek köszönhetően neveznének ki, és nem azért, mert családi kötelék fűzi valakihez, aki a hierarchiában fölötte áll. A főfelügyelő tehát egy pozíció volt, amelyhez hozzá kellett rendelni egy embert.

A családi cég hosszúéletűsége

Chandler nagyhatású koncepciót alkotott a nagyvállalatok amerikai gazdaságban való megjelenésével létrejött új szervezeti struktúráról, az azonban a koncepcióból hiányzik, hogy a családi cégek nem szűntek meg. Az Egyesült Államokban és szerte a világban a családi cég maradt az általános jelenség, a bürokratikus nagyvállalat pedig a kivétel.

A bürokratikus nagyvállalatokban számtalan gyakorlati probléma adódik, amelyekről már sok elmélet született. Talán a legismertebb az ügynök probléma (*agency issue*). Ha a részvényesek a főnökök – az üzlet tulajdonosai –, hogyan biztosíthatják, hogy a fizetett menedzserek az ő részvényeik értékének növeléséért dolgozzanak? Számos ösztönző terv készült e cél elérése érdekében, de a tulajdonosok és menedzserek kapcsolatában rejlő konfliktusokra ma sincs kielégítőbb megoldás, mint volt 1850-ben.

A családi tulajdonban és vezetés alatt álló cégek sok olyan problémát elkerülhetnek, amelyekkel a nem családi vállalkozások küszködnek, de nem az összeset. Kézenfekvő például, hogy a cégnek a család javát kell szolgálnia. Sajnálatos módon ugyanakkor ez a kijelentés legalább annyit elfed, mint amennyit elárul. Tény, hogy a családi cégeknek megvannak a saját gondjaik, amelyek néha igen makacsnak bizonyulhatnak.

Bizonyos jellegzetességek általánosan érvényesek a világ valamennyi családi vállalkozására. Például majdnem minden esetben vagy a család nő gyorsabban, mint a cég, vagy fordítva. Egy másik sajátosság, hogy a családi cég a pénz, hatalom és szeretet olyan keverékét jelenti, amely csakugyan hatásos elegynek bizonyulhat.

A családi cégek más jellegzetességei ugyanakkor arra a nemzetre jellemzők, amelyben létrejöttek és működnek. A különböző nemzeteknek nem csak a formális jogrendje és sza-

³ Chandler életműve terjedelmes. Lásd különösen: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, 1962.; *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, 1977.; *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, 1990.; McCraw, Thomas K. (ed.): *The Essential Alfred Chandler: Essays toward a Historical Theory of Big Business*. Boston, 1988.; John, Richard R. Jr.: *Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s The Visible Hand after Twenty Years*. Business History Review, vol. 71. (Summer 1997) no. 2. 151–200.

bályozása lehet eltérő, de más-más az üzletemberi viselkedéshez kapcsolt informális vára-
kozás is.

Az IBM és a Watson család

A 20. századi amerikai történelem egyik legjelentősebb családi cége tulajdonképpen nem tekinthető a szó szoros értelmében vett családi cégnek. Az *International Business Machines Corporation* [IBM = Irodagépek Nemzetközi Társasága] történetét több mint fél-
évszázadon keresztül két ember határozta meg – idősebb és ifjabb Thomas J. Watson. Az
idősebb Watson uralkodása 1914-ben kezdődött. 1956-ban átruházta a vállalat vezetését
idősebbik fiára, ifjabb Thomas J. Watsonra. A fiú 1971-ig töltötte be a vezérigazgatói posz-
tot. Ez alatt az 57 év alatt a világ egyik legnagyobb és leginkább technika-igényes vállalatát
a Watsonok, apa és fia irányította.

A folytonosság e figyelemre méltó rekordja rendkívül ritka jelenség. Ráadásul, s ebben
is különleges, apa és fia uralkodásának története eltér szinte valamennyi családi cégtől,
mivel a Watson családnak sosem volt annyi IBM részvénye, amelyet ma elegendőnek tar-
tanánk a cég ellenőrzéséhez. Az apa–fiú közötti váltás 1956-ban magától értetődő dolog
volt. Soha senki nem kérdőjelezte meg a helyességét, annak ellenére, hogy a Watson család
az IBM részvények kevesebb mint két százalékát birtokolta.⁴ E nepotizmust ma valószínű-
leg sokkal kevésbé fogadnák el ilyen könnyedén.

A két Watson egyéni stratégiája és taktikája különböző volt, mert a cégnek ez alatt a kö-
zel hat évized alatt változó problémákkal kellett megküzdenie. Én mégis úgy hiszem, hogy
e két férfi üzleti szemléletében volt egy lényeges közös elem. Az idősebb és a fiatalabb is
arra használta az IBM-et, hogy próbára tegye önmagát. Van tehát egy pszichológiai, szinte
pszichiátriai dimenziója az idősebb és ifjabb Watson stratégiájának. Az életük és az IBM
története a vezetésük alatti időszakban nem érthető meg a Watson család dinamikájának
elemzése nélkül, illetve anélkül, hogy értelmeznénk azt a versenyhelyzetet, amelyben az
IBM-nek akkoriban meg kellett állnia a helyét.

Idősebb Thomas J. Watson családjának skót és skót–ír gyökerei voltak. A család az
1840-es években vándorolt be az Egyesült Államokba, a végzetes burgonyaéhínség évtize-
dében. A családi leszármazást mutatja be a 2. ábra.

Idősebb Watson 1874. február 17-én született egy kis faluban, East Campellben, New
York államban. A település közel fekszik Painted Posthoz, egy kissé nagyobb városhoz,
amelyet az idősebb Watson mindig a család szülővárosának tekintett.

E két kis település Steuben megyében található, New York és Pennsylvania állam hatá-
rán. Idősebb Watson születésekor a történelem már nem ebben az országrészben zajlott.
Így ha az ember kezdeni akart valamit az életével, muszáj volt elhagynia a szülőföldjét –
Watson is ezt tette.

Tízés éveinek végén idősebb Thomas J. Watson felkerekedett, hogy felfedezze a világot.
Munkás életét kereskedelmi utazóként kezdte, de ekkor még nem rengette meg a világot.

⁴ Az IBM 1956-os meghatalmazási jegyzéke (*Proxy Statement*) szerint idősebb és ifjabb Watson
6319, illetve 8772 IBM részvény tulajdonosa volt. Idősebb és ifjabb Watson „társai” 23 601 és 3745
IBM részvényt birtokoltak. „Társak” alatt „olyan részvénytulajdonos értendő, aki a jelölt felesége-
ként vagy bármilyen rokonaként egy fedél alatt él a meghatalmazottal.” Egy másik bejegyzés meg-
állapítja, hogy „további 11 326 db részvényt tettek letétbe ifjabb Watson javára”. Az év végén 1956-
ban az IBM-nek „5 251 118 kibocsátott részvénye volt”. Vagyis idősebb Watson tulajdonában volt
a részvények 0,12%-a, és az apának, a fiának és a családtagjaiknak összes részvénytulajdona a
letéttel együtt 1,02%-ot tett ki.

Az apjának, bár nem volt gazdag, mégis sikerült elfogadható életszínvonalat teremtenie Steuben megye nehéz és tülekedő világában. Watsonnak sajnos osztóznia kellett sok más, a 19. század végén útrakelt vidéki amerikaiak a sorsában. Egy szélhámós kihasználta a naivságát, és becsapta őt. 1895-ben, 21 éves korában pénztelenül és barátok nélkül találta magát Buffalóban, New York államban. Nem voltak kapcsolatai, kilátásai. Éjszakánként szivacsbálán aludt egy alagsorban.

Watson egy a középosztályban megkapaszkodó család sarjaként látta meg a napvilágot, ő maga viszont kezdetben lefelé mutatkozott mobilnak. „Azt mondták, a pénz nem minden” – jegyezte meg később. „Valóban nem minden, de egy igen nagy valami, ha éppen elkezdődne az életed a világban, és nincs semmi. Tudom, mit beszélek.”⁵ Watson végül a *National Cash Register Company*-nál kapott állást. Ez 1895 októberében történt, abban az évben, amikor szivacságyon volt kénytelen aludni.

A *National Cash Register Company* (Nemzeti Pénztárgép Vállalat), a „Cash” [készpénz] – ahogy az alkalmazottak nevezték – nem családi cég, hanem egy olyan új típusú, hivatásos menedzsereket alkalmazó vállalat volt, amiről fentebb szó esett, s a 19. század vége felé erősödött meg. Watson is anélkül alkalmazták, hogy bármilyen rokoni, vallási vagy etnikai szál kötötte volna a vállalat tulajdonosaihoz vagy felső vezetéséhez, ugyanez mondható el arról az emberről is, aki alkalmazta. Watson tehát olyan helyzetbe került, amelyben érdemei alapján léphetett előre. Szerencséje volt, de az útja korántsem mutatkozott könnyűnek.

Watson a *Cash* ügynökeként kezdetben nem volt túl sikeres. A munkába állása utáni első két héten egyetlen pénztárgépet sem adott el. Főnökének, John J. Range-nek csak azt jelenthette: „Megrendelésem ugyan nincs, de kilátásban van néhány jó üzlet.”⁶

A személytelen, bürokratikus nagyvállalat világában azonban kizárólag az eredmény számít. Nem a mentegetőzés. Sem pedig a lehetőség. „Kilátásban?” – kérdezte Range Watson. „Milyen távoli az a kilátás? Láthatom? Ne rabolja az időmet azzal, hogy kilátásban lévő üzletről beszél. Nem érdekel a kilátásban levő üzlet. Nem érdekel egészen addig, amíg nem tudja bemutatni egy aláírt szerződés alakjában.”⁷

Range ezzel nekiállt lerombolni ezt a vidéki bugrist, suhancot, és aztán újra felépíteni a személyiségét. Abból a tompa, butácska valamiből, ami a *Cash*-hez való belépésekor volt, Watson a legélesebb eszű üzletkötővé formálódott a vállalatnál. Az amerikai történelem egyik legnagyobb kereskedőjévé nőtte ki magát végül. Az üzlet megkaparintása és a számokban mérhető teljesítmény érdekében akár a barátait is elárulta, s törvényt is sértett.

Watson meg akarta tanulni, milyen a professzionális kereskedés. Karrierje során óriási erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy a kereskedelem szakma legyen. Első tanára Range volt. Néhány tanulóév után Watson továbbállt Buffalóból, hogy saját *Cash* irodáját vezesse Rochesterben. Az 1890-es évek végére már főként Watson tartotta el a családját: a szüleit és négy fiatalabb testvérét. Még Buffalóban csatlakoztak hozzá, és vele költöztek Rochesterbe is. Watson olyan sikeresen működött Rochesterben, hogy felhívta magára a legfelső vezetés figyelmét a *Cash* központjában, Daytonban, Ohio államban. Itt Hugh Chalmers, a *Cash* kereskedelmi vezérigazgatója bízta meg azzal, hogy a használt pénztárgépet forgalmazó kiskereskedőket szorítsa ki az üzletből. Az is Daytonban történt, 1903-

⁵ Belden, Thomas Graham – Beldin, Marva Robins: *The Lengthening Shadow: The Life of Thomas J. Watson*. Boston, 1962.; idézi Tedlow, Richard S.: *The Watson Dynasty: The Fiery Reign and Troubled Legacy of IBM's Founding Father and Son*. New York, 2003. 21.

⁶ Belden–Beldin: *The Lengthening Shadow*, 19., idézi Tedlow: *The Watson Dynasty*, 25.

⁷ Belden–Beldin: *The Lengthening Shadow*, 19., idézi Tedlow: *The Watson Dynasty*, 25.

ban, hogy Watson találkozott a *Cash* alapítójával, főtulajdonosával és vezérigazgatójával, John Henry Pattersonnal is. Patterson mélyebb benyomást tett Watsonra és a karrierjére, mint bármely más üzletember. Olyan szenvedélyesen hitt abban, hogy a kereskedelem az üzleti siker kulcsa, hogy azt nehéz érzékeltetni az írott szó gyenge és erőtlen eszközével. Rendszerbe akarta foglalni a kereskedelmet, ahogy a mérnökök is rendszert alkottak az ipari termelésből. Meg volt győződve róla, hogy a jó üzletemberek nem annak születnek, hanem azzá válnak, s hogy azzá váljanak, gyakorlati kereskedelmi képzésre van szükségük. A *Cash* a kereskedelmi képzési program úttörője lett.

A kereskedelem szerepéről és a képzés jelentőségéről vallott progresszív nézeteihez sajnos egy sereg olyan személyiségbeli jegy társult, amely nagyon nehéz emberré tette Patterson-t a munkatársai számára. Szeszélyes volt és gyakran kegyetlen azokkal, akik túl közel kerültek hozzá. Ráadásul azt gondolta, hogy ő teremtette meg a pénztárgépek piacát, és joga van uralni is azt. Így aztán ha betolakodók tűntek fel a piacon, büntület nélkül söpörte el őket, egyaránt használva becsületes és becsstelen, legális vagy illegális eszközöket.

Ez a magatartás elfogadott volt az Egyesült Államokban a „rabló bárók” korában, a polgárháború utáni években. Az 1900-as évekbe viszont az üzletemberek már csak saját kockázatokra sérthették meg a trösztellenes törvényeket. S ez a kockázat nagyon is kézzel foghatóvá vált 1912. február 12-én, amikor Patterson, Watson és a *Cash* több mint kéttucat igazgatóját megvádolták a Sherman-féle trösztellenes törvény megsértésével. Az ügyben 1913. február 13-án született ítélet. Watson, Patterson és a többi vezető többségét bűnösnek találták, s nemcsak pénzbüntetéssel, hanem börtönbüntetéssel is szembe kellett nézniük. Ezzel kezdődött Watson életének legeseménydúsabb éve.

Az ekkor 38 éves Watson éppen eljegyzett egy nála kilenc évvel fiatalabb, gazdag daytoni lányt, Jeannette Kittredge-t. Elítélését követően Watson felajánlotta az eljegyzés felbontását, de a menyasszony kitartott mellette, s 1913. április 17-én össze is házasodtak. Ugyanezen év novemberének végén Patterson – ahogy arra számítani lehetett –, kiszámíthatatlan kedvében, kirúgta Watson. 1914. január 8-án Jeannette életet adott Watson első gyermekének, ifjabb Thomas J. Watsonnak. „Kevesebb, mint egy év alatt Watson egy virágzó vállalat aranyifjú agglégényének életét felcserélte a házassággal, a munkanélküliséggel és az apasággal.”⁸ Elítélt bűnöző volt, akire börtön várt, s csak azért lehetett szabadlábon, mert az ítélet ellen fellebbeztek. Nehéz elképzelni, hogy Watson 40. születésnapja 1914. február 14-én végtelenül örömteli esemény lett volna.

Watson azt tette, amit egy munkanélküli csak tehet, munkát keresett. Amit talált, az a *Computing-Tabulating-Recording* nevű vállalat volt, egy konglomerátum, amelyet Charles R. Flint alapított. A CTR-ből a „C” a *Computing Scale Company* takarta, amely neve ellenére nem a modern számítógép előfutárát gyártotta. A vállalat olyan eszközöket állított elő, mint a mérleg és a fűszereseknek készülő sajtívágó gép. A CTR-ből az „R” az *International Time Recording Company* fedte, amely bélyegzőórákat készített, például annak nyomon követésére, hogy egy alkalmazott mennyi időt tölt a munkahelyén.

A „T” a *Tabulating Machine Company* takarta, amely maga is fúzió és rekvirálás eredményeként jött létre. Ez a vállalat gyártotta a modern számítógép őst. Gépei emberekről számoltak ki és gyűjtöttek adatokat. Legfontosabb vevőjük a *United States Census Bureau* [Népszámlálási Hivatal] volt, amely inkább bérbe vette a vállalat gépeit, mint hogy megvásárolta volna azokat, mivel a központi kormányzat tíz évente rendezett népszavazást, s a közbeeső időben nem volt szüksége ezekre az eszközökre.

⁸ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 63.

Watson kapott más ajánlatokat is, de kíváncsivá tette a CTR. A termékek eme sokaságában olyan kiaknázatlan lehetőséget látott, amely készpénzre váltható az ő kereskedelmi tudásával és üzleti érzékével, melyet még a mester, John Patterson mellett szívott magába. Patterson hatását elbocsátása ellenére is mindig elismerte.

Watson még a trösztellenes törvénysértés ügyében folyó fellebbezés alatt elvállalta a CTR ajánlatát, s hozzáfogott a vállalat átszervezéséhez. 1915. március 15-én, miután ejtették az ellene emelt vádat, Watson vezérigazgatóból (*general manager*) elnök-vezérigazgatóvá (*president and general manager*) lépett elő a CTR-nél.

Új pozíciójában korán felismerte, hogy a CTR egy válságban levő vállalat, a csőd szélén. Valódi konglomerátum volt, amelyen belül a különféle alkotórészek között nem volt kapcsolat. Sőt, a pusztító harc olyan méreteket öltött, hogy a vállalat egyes részlegei egymással perben álltak. Amikor Watson átvette a vállalatot, a CTR „egy alaktalan összevisszaság, [...] egy üzleti paca”⁹ volt.

Tíz éven át szüntelenül azon fáradozott, hogy formába hozza a CTR-t. Nem sok esélye volt. Egy kevésbé tehetséges vagy kevésbé motivált ember elbukott volna. Watson azonban nagy álmokat dédelgetett. Az ő ambícióit testesítette meg a névváltoztatásról hozott döntés is, amikor 1924-ben a vállalat felvette az *International Business Machines Corporation* nevet. A CTR létrehozójával, Charles R. Flinttel ellentétben Watson nem pusztán grandiózus volt. Egyaránt volt kivételes üzleti stratégia és született vezető, aki mások lelkesítésében határtalan képességekről tett tanúbizonyságot.

Watson stratégiai érzékét legjobban azok a termékek szemléltetik, amelyeket befektetésre érdemesnek tartott. 1914-ben a CTR termékek tucatjait gyártotta, ám ezek többsége alacsony profitlehetőséget kínált. Egyet kivéve, és ezt Watson észre is vette: a táblázatkezelő számítógépet. Úgy tűnik, Watson megértette, hogy a 20. században az üzleti világ az információ mohó fogyasztójává fog válni. Ha az IBM képes lenne előállítani egy olyan fejlett táblázatkezelő gépet, amely kíváncságra adatokat tud rögzíteni, tárolni és továbbítani, az pénzt fialna, hiszen a használói megtakaríthatnák korábbi hivatalnokaik fizetését, és hatékonyabbá tehetnék működésüket is. Az 1920-as évek elején a *Tabulating Machine Division* [a gépeket gyártó részleg] a CTR-ben még az utolsó volt az eladási és nyereségi sorban. Az 1930-as évek elejére ugyanez az osztály már vezette az eladási és nyereségi rangsort az átnevezett IBM-ben. Kevés olyan fontos döntés van egy vállalat életében, mint az, hogy melyik piacot milyen termékkel célozza meg. Watson döntése ebben a kérdésben tagadhatatlanul helyesnek bizonyult.

Watson kutatásba és fejlesztésbe kezdett, hogy az IBM „lyukkártyás” táblázatkezelő számítógépet tökéletesítsék. Még fontosabbnak bizonyult ugyanakkor a vállalat értékesítési csapatának kialakítása. A csapat toborzása, irányítása, jutalmazása és ösztönzése terén az IBM mindenkint megelőzött. A társaság megteremtette a legjobb iskolát, amely felkészített a világ bármely pontján való eladásra. Az iskolát elvégzettek lojalitása és hatékonysága kiemelkedő volt.

Mind magánéletét, mint az üzleti karrierjét tekintve Watson világa változóban volt ekkoriban. A családjá az 1910-es évekre hat főre gyarapodott. Ifjabb Tom születése után egy évre érkezett Jane. Helen 1917-ben született, őt pedig Arthur – beceneve szerint Dick – követte két évvel később. Karrierje előrehaladtával Watson, aki mindig is könnyelmű költenő volt, végre képes volt családjának megfelelő életszínvonalat biztosítani. Amikor Watson a saját javadalmazásáról tárgyalt, sokkal fontosabbnak tartotta a nyereségből való

⁹ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 75.

részesedést, mint az alapfizetését vagy részvények szerzését.¹⁰ A nagy válság idején az eladás és a nyereség csúcsokat döntött, mivel az IBM adatkezelése különösen nagy jelentőségre tett szert Franklin D. Rooseveltnél *New Deal* programjában, főleg a társadalombiztosítás terén. Watson vált az ország legjobban fizetett igazgatójává.

A II. világháború még több adat feldolgozását jelentette, vagyis még több üzletet az IBM-nek. A háború utáni átalakulásban az IBM menetelése tovább folytatódott, s iparágatoronymagasan kiemelkedő óriásává nőtt. Olyan meghatározóvá vált, hogy újra meg újra beleütközött a központi kormányzat trösztellenes intézkedéseibe, Watson legnagyobb bosszúságára.

Watson az IBM bálványa lett. Dalokat írtak hozzá, az ő képe díszítette a vállalat irodáit szerte a világon, és a dicséretnek óceánjában lubickolt, ami másokat hajbókolásra kényszeríthetett.

A számokkal azonban nem lehetett vitatkozni. Watson nem csak magát tette gazdaggá, de sok más embert is, így azokat, akik az IBM-nek szentelték karrierjüket, s akik befektettek a cégbe. „Mi lett volna, ha 100 CTR részvényt vásároltál volna 1914-ben, amikor Watson átvette a vezetést? A részvények 2750 dollárba kerültek volna. Ha a részvényekkel járó jogaidat folyamatosan érvényesítetted volna 1925-ig, akkor már 153 részvényed lett volna 6364 dollár értékben. Amikor Watson 1956-ban leköszönt, te 3990 db IBM részvény felett rendelkezhetél volna 2 164 000 dolláros piaci értékkel, és 209 000 dollár osztalékban részesültél volna. A befektetésed értéke (1925-től számolva) minden évben 21%-kal növekedett volna, több mint három évtizeden keresztül.”¹¹

Az ilyen figyelemre méltó csúcsokat elérő ember utódjával szemben kézenfekvő a kérdés: túl tudja-e szárnyalni e magaslatokat. Az IBM esetében a kérdést még nyomatékosabbá tette, hogy Watson örökébe saját idősebbik fia lépett.

Világos, egyértelmű stratégiát követve Watson az IBM-t a legeredményesebb és legmegbízhatóbb vállalatok sorába emelte (*blue chipstock*). Stratégiája három elemre épült. Az első, hogy az értékesítés és a szolgáltatások biztosítják egy cég számára a legnagyobb versenyelőnyt. A második, hogy a termékbe és a gyártási eljárásba pénzt kell fektetni, mert ez teszi lehetővé az értékesítést. Az IBM-nek nem kellett elsőnek lennie a technológia terén, hiszen ez olyan cél, amely számottevő kockázatot hordoz. De azt sem engedhette meg magának, hogy lemaradjon a technikai fejlődésben. Ha a termékei technikailag egy szinten álltak bármely versenytársával, az értékesítés gondoskodott a többitől az elsőbbség megszerzése érdekében. A harmadik elem Thomas J. Watson személyiségének megalkotása volt. Ő volt a vezető. Ő volt, az IBM leggyakrabban énekelt vállalati dalát idézve, a „férfiak

¹⁰ Ifjabb Louis V. Gerstner, aki 1993-ban lett az IBM vezérigazgatója, és a következő években megmentette a vállalatot, bár számos elemző annak szükségszerű összeomlását jósolta, jónéhány olyan vezetési technikát dicsért, melyeket a két Watson vezetett be. A javadalmazás e formája azonban nem nyerte el a tetszését. A Ford vagy a Walton megrendelésén a Watson család nem gazdagodott meg, hiszen „mindkét Watsonnak határozott nézete volt, hogy az IBM tulajdonrészük limitált legyen”. Az ifjabb Tom, szavai szerint, megérezte, „a jövő modellje az a részvénytársaság, amelynek tulajdonosai a cég dolgozói, nem pedig [...] részvényesek, akik a részvényeket örökölhették...” Egyik Watson se érdekelték a részvényopciók, Gerstnert viszont igen, és az IBM javadalmazási rendszerében is alapvető változtatásokat hajtott végre, nemcsak a felső vezetőknek ajánlott részvényopciókat, hanem „az IBM dolgozók tízezreinek is”. Gerstner, Louis V. Jr.: *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. New York, 2002. 95–97.

¹¹ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 113–114. Lásd még Tedlow, Richard S.: *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*. New York, 2001. 234., 472.

közül a legelső”, akivel „büszkén dicsekedhet” mindenki a cégnél, s akinek „bátorsága töretlen”.

Idősebb Thomas J. Watson valami nagyot, jelentőset és gazdaságilag értékeset hozott létre. Miközben ezen munkálkodott – anélkül, hogy kimondta volna –, titkon azt feltételezte, hogy az idősebbik fia az örökébe lép majd, hogy őt aztán a fiatalabb fiú kövesse a kormányrúdnál, és hogy egyik lánya sem dolgozik majd a cégnél.

Azok közül, akik látták fölnövekedni, kevesen tarthatták Thomas Watson Jr-t alkalmasnak arra, hogy az apja nyomdokába lépjen. Elkényeztetett kölyök és közepes tanuló volt. Úgy tűnt, nem túl eszes. Ráadásul heves rohamoktól, – amint az később kiderült – klinikai depresszióban szenvedett. Végig bukdácsolta a *Brown University*-t, éppen csak sikerült elvégeznie 1937-ben. Miután átesett az IBM képzési programján egy tutor segítségével (senki másnak nem volt szüksége tutorra a programban), munkába állt az IBM-nél, de nem vette komolyan a feladatát. Titkárnókkal flörtölt, a délutánjait magánrepülője vezetésével töltötte, az estéit pedig éjszakai bárókban.

Amikor 26 évesen, 1940-ben csatlakozott a nemzeti légi ezredhez (*Air National Guard*), megváltozott az élete. „Amikor a fiatal Tom csatlakozott a hadsereghez, 26 éves, nőtlen, depresszív fiatalember volt, aki túl sokat ivott és kisebbségi érzéstől szenvedett. Amikor leserelt (1945 végén), néhány nap híján 32 éves volt. Házas embernek és két gyermek apjának mondhatta magát, az első gyermek még csecsemőkorában meghalt, a második, Tom egészséges kisfiú volt. A katonai szolgálatba egy még próbára nem tett egyén lépett, aki az apjánál dolgozott, ha ezt egyáltalán munkának lehetett nevezni, és a szülői házban lakott. A katonaságot ugyanakkor olyan mértékű önbizalommal telve hagyta el, hogy az már az önhitteggel volt határos.”¹²

A változás magyarázata abban keresendő, hogy katonaként beutazta a világot. Néhány küldetése valóban veszélyes volt. Attasé lett Follett Bradley tábornok mellett, aki számára nélkülözhetetlenné tette magát, Bradley pedig a pótapjává vált. Bradley felfedezte Tomban a tehetséget, például a szervezési képességét és éleselméjűségét, amelyek nem elméleti jellegűek, de háborús időkben életbevágóan fontos tulajdonságoknak bizonyultak. Azt is Bradley sugallta Tomnak, hogy van keresnivalója az IBM-nél.

Az ifjabb Tom is egyetértett ezzel, és megkereste az apját. Az új fejlemény az apa élete álmának beteljesülése volt, s az idősebb Thomas tárt karokkal fogadta a céghez visszatérő fiát. Bár mint később kiderült, e karok nem mutatkoztak olyan szélesre tártnak, amint azt a fiú szerette volna.

Idősebb Thomas J. Watson majdnem 72 éves volt, amikor fia szolgálatba lépett az IBM-nél az első munkanapján 1946-ban. Az idős ember korántsem tűnt öregnek. Életerős volt, és épp oly elkötelezetten dolgozott az IBM „további menetele” („*Ever Onward*”) érdekében, mint korábban. Idősebb és ifjabb Watson számára is meglepetést tartogatott az új helyzet.

A két férfinak igen különböző elképzelései voltak ifjabb Thomas J. Watson vállalati szerepét illetően. Az eltérés abból a furcsa keverékből fakadt, amit az IBM képviselt – egy nagy, professzionális cég a menedzseri hierarchia minden hátulütőjével együtt elegyítve egy nagycsalád feje, a *pater familias* szerepét betöltő idősebb Watson személyével, a maga minden felsőbbségével és határtalan hatalmával együtt. Az idősebb Watson maradt a főnök, „a férfiak közül a legelső”, akinek nem volt főnöke, aki uralkodhatott volna fölötte. Az igazgatótanács csak asszisztált mellette, és egyetlen részvényes sem emelte volna fel a sza-

¹² Tedlow: *The Watson Dynasty*, 141.

vát olyan eredmények mellett, amelyeket Watson elért. Működési területén abszolút hatalma volt és sütkérezett azok hízelgésében, akik tőle függtek.

Miközben a fiatalabb Thomas megjárta a háborút, és pótapára lett, az idősebb az IBM-et vezette New Yorkban, és véletlenül pótfiúra talált. A fiúnak Charley Kirk volt a neve, és a hivatali ranglétrán emelkedett fel clevelandi ügynökből, az Ohio állambeli colombusi, majd pittburghi, végül chicagói iroda vezetői posztján keresztül St. Louisba, ahol a regionális irodát irányította három éven át. 1940-re ez a „bámulatos munkatárs”, aki az emberei körében is népszerű volt, a „legjobb kereskedőként” (*supersalesman*)¹³ szerzett hírnevet. Semmi más nem kelthette volna fel jobban az idősebb Watson érdeklődését. Kirk St. Louisból a New York állambeli Endicottba költözött, hogy megismerkedjék az üzlet gyártási oldalával is. A következő lépés New York City volt, és kinevezték az elnök első számú helyettesének. Akkor is ezt az állást töltötte be idősebb Watson jobb kezeként, amikor ifjabb Thomas J. Watson megjelent az IBM főhadiszállásán 1946-ban. Amikor ifjabb Thomas J. Watson és Kirk találkozott, az IBM családi és menedzseri oldala nézett szembe egymással.

Az ifjabb Watson azt gondolta, hogy közvetlenül az apjával dolgozik majd, és ha ő visszavonul, vagy esetleg meghal, az örökébe lép. Rémulten döbbsent rá, hogy valójában közvetlenül Kirknek fog dolgozni, aki az ő mentora lesz. Kirk csak 41 éves volt, amikor az ifjabb Watson visszatért a céghez, s a fiú őt apja „ésszerű utódjának” tartotta. Ha Kirk 65 éves koráig az IBM-nél marad, az ifjabb Watson 65 évesen juthatott volna „a kormányrúd közélébe”.¹⁴

Az ifjabb Watson és Kirk soha nem válhattak társakká. Kirk végigdolgozta a hierarchiában felfelé vezető utat, és érdemei alapján érte el pozícióját. A fiatalabb Watsonnak az ölébe hullt a vezetői poszt, hiszen az apja fia volt. A két ember igen különböző társadalmi rétegből származott. A fiatal Watson gazdagságban és kiváltságok között nőtt fel. Kirk viszont feláldozta önmagát és családját is az IBM és annak „rendkívüli” vezetője kedvéért, amikor államról államra költözött. Mindezzel az idősebb Watson is tisztában volt, de a befolyásos emberek néha elfelejtik, amiről nem akarnak tudni.

A várható kenyértörésre az ifjabb Watson belépése után jó tizenöt hónappal került sor. Ő és Kirk egyre kellemetlenebb szóváltásokba keveredett. Egy európai utazás során pedig Kirk és a nála fiatalabb és erősebb Watson között olyan hangos vita alakult ki, amely majd-nem ökölharcba torkollt. Még ugyanaznap éjjel Kirk meghalt szívrohamban.

Miután Kirk eltűnt az útból, a fiatalabb Watson elérte végre a hón áhított pozíciót, s az apja közvetlen munkatársa lett. 1947-et írtak ekkor, az öreg Watson 73 éves volt. Apa és fia közösen kezdték el vezetni a céget, de ez a felállás sem működött jobban, mint a Kirk-kel való munka. Az apa elkötelezettje volt a réginek, a régi módszerek már bebizonyították az értéküket. A fiú viszont a jövő felé akarta fordítani a céget. Azt akarta, hogy az IBM alkalmazkodjék a trösztellenes törvény iránt ekötelezett kormányzati hatalom realitásához. Észszerűbben akarta kialakítani a vállalati menedzsment szerkezetét, és utálta a hízelgést, amit az apja igényelt.

Az apja viszont élt és virult. Nem sietett nyugdíjba vonulni, és továbbra is övé volt a döntés a vállalatot érintő legfontosabb kérdésekben. 1949-ben tervbe vette az *IBM Word Trade* létrehozását egyrészt a külföldi üzletek menedzselésére, másrészt hogy a kisebbik fiának, Dicknek olyan helyet adhasson a cégnél, amely a központtól függetlenül fejlődhet.

¹³ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 150.; Watson, Thomas J. Jr. – Petre, Peter: *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*. New York, 130. alapján.

¹⁴ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 151–152.; Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 131–143. alapján.

Ifjabb Thomas J. Watsonnak egyáltalán nem tetszett az ötlet, hiszen ezzel csökkent a központ hatalma, aminek a vezetését készült átvenni. A következmény „vég nélküli, meddő” vita lett apa és fia között. Idősebb Watson végül már azt mennydörögte: „Meg akard fosztani az öcsédet a kedvező lehetőségtől?” Ez a vád elnémította a fiút. „Apa mindig győzni akart” – panaszkodott később a fiatalabb Watson.¹⁵ S nem ez volt az utolsó csata apa és fiú között.

Az 1946 és 1956 közötti évtizedben az ő szüntelen harcuk vált az IBM felső vezetésében központi kérdéssé – a harc a vállalatot jelenleg irányító apa és a köztudottan jövőbeli vezető szerepre kiszemelt fiú között. Nemcsak Charley Kirk, az *IBM World Trade* vagy a trösztellenesség kérdésköre számított ütközési területnek, hanem szinte minden. Az egyik igyekezett megőrizni nehezen megszerzett helyét, „a férfiak közül a legelső” szerepét a folyamatosan növekvő vállalatnál. A másik igyekezett átvenni ennek helyét. Kettejük kapcsolatát a „harc” jellemzi leginkább, „nézeteltérésnek” hívni eufemizmus lenne. Ez a kegyetlen, szörnyű küzdelem, ifjabb Thomas J. Watsont idézve, „dühödött, zsigeri és megállíthatatlan” volt. A többi igazgatót pedig abba a lehetetlen helyzetbe kényszerítette, hogy válasszanak, melyik oldalra állnak.¹⁶ Egy alkalommal apa és fia majdnem össze is verekedett.

Ha egy apa azt szeretné, hogy a fia az ő nyomdokait kövesse a családi vállalkozásban, ajánlatos elmerengeni idősebb és ifjabb Thomas J. Watson történetén e tíz év során. A fiú maga is döbbenet tekintett vissza: „...hogyan két ember ilyen mértékben legyen képes győzödni egymást, mint apa és én tettük, és közben nem képesek abbagyni...”¹⁷

Senki, még a „férfiak közül a legelső” sem élhet örökké. 1956. május 8-án az idősebb Watson leköszönt az igazgatóság elnökének posztjáról. 82 éves volt ekkor. Arca és testtartása, miként a fotók azt visszaadják, magán viselte a szüntelen fáradtság és önfeláldozás évtizedeinek nyomait, s a következmények orvosai számára gyomrának és bélrendszerének állapotán is jól láthatók voltak.

Olyan gördülékeny volt ez a hatalmi átmenet, amelyet csak egy társaság átélhet. Nem volt más jelölt a vezérigazgatói posztra. Az igazgatótanács megint csak asszisztált. Egyetlen nagyrésztvevő sem akart tudni arról, ki lesz a vezérigazgató, ami egyébként minden más vállalatnál a legfontosabb felteendő kérdés. Senki nem kérdezte meg, hogy vajon e kulcsfontosságú pozícióra az összes lehetséges jelölt közül a jelenlegi vezér legidősebb fia a legalkalmasabb-e. Senki sem törődött az üggyel. Az 1950-es évek közepe a menedzser kapitalizmus fénykora volt az Egyesült Államokban. Az IBM furcsasága abban állt, hogy benne egy nagy és nyilvános számadású cég menedzsermentje keveredett a vérségi kapcsolattal. Az előléptetendő „menedzser” történetesen épp a fia volt annak a „menedzser”-nek, akinek a szava szentnek számított.

Mihelyt ifjabb Thomas J. Watson átvette a kormányrudat, egyértelműen jelezte, hogy bár az apja által lefektetett irányvonal néhány eleme megmarad, számos változás is várható. A fiú szándéka nem a pusztán „megőrzés” volt. Ha nem versenyezhetett többet közvetlenül az apjával, hát versengett az apja emlékével. Az apa elért minden elérhetőt, hogyan fog most uralkodni a fiú?

A *New York Times* az első oldalon közölt nekrológiájában a „világ legnagyobb kereskedőjének” nevezte idősebb Thomas J. Watsont.¹⁸ A kereskedelem továbbra is előtérben maradt a fiú vezette, új IBM-nél. A vezérigazgatóság azonban nagyobb szerepet kapott, mint koráb-

¹⁵ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 170–172.; Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 178–179. alapján.

¹⁶ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 213.; lásd Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 213.

¹⁷ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 169.; Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 212. alapján.

¹⁸ *New York Times* 1956. június 20. Idézi Tedlow: *The Watson Dynasty*, 197.

ban, és az új termékek bevezetésében is fokozatos váltást terveztek. Idősebb Thomas J. Watson, mint arról már szó volt, 1956. május 8-án köszönt le. Csak 42 napig élt ezt követően, június 19-én meghalt. „A legrosszabb, ami történhet egy vezér halálakor, ha az utóda szolgálai követi őt” – jegyezte meg a fiatalabb Watson, és novemberre találkozóra hívta az IBM felső vezetését. „Három nap alatt – emlékezett vissza – teljesen átalakítottuk az IBM-et, szinte senki nem távozott ugyanazzal a pozícióval, mint amilyenben a megbeszélésre érkezett.”¹⁹

Az apa a *noblesse oblige* jegyében, jóindulatú diktátorként egyfajta közvetlen ellenőrzést akart fenntartani a vállalatnál, akármekkora nőtt is. Tucatnyi ember jelentett neki, és élvezte, hogy a szervezetben lenyúlhat, és kiemelhet egy fiatal igazgatót. Gyűlölte a szervezeti ábrákat. A fiú mindezt gyorsan megváltoztatta, az apja által megtestesített családias, személyes kapitalizmus modellből a vállalatot a bürokratikus, hierarchikus szemlélet felé indította el, amely az 1950-es években általánossá vált az IBM-hez hasonló méretű amerikai vállalatoknál.

A 360-as rendszer

Ifjabb Thomas J. Watson továbbra is birkózott az apja emlékével, egy újonnan papírra vetett szervezeti felépítés nem oldhatta meg a problémáját. Az apja egy világméretű behemótot épített fel egy olyan vállalatból, amely könnyen el is bukhatott volna. A fiú hasonló nagyságú kihívást kívánt magának.

Az IBM 360-as úttörő kezdeményezés volt, szinte ijesztő összetettséggel. Jelezte az IBM eltökéltségét, hogy ugyanúgy uralni akarta a teljesen elektronikus számítógépek világát, mint korábban tette az elektromechanikus adatfeldolgozás terén. Ahogy a fogaskerékről a chipre váltottak, a vállalat elhatározta egy olyan gép összeállítását, amely a fogyasztó minden igényét kielégíti egy számítógépben, amit csak lehet. Ezt a célt foglalta össze a „360”-as név. A terméket úgy tervezték, hogy a fogyasztói igényeket teljesen átfogja, akár a kör 360 foka.

Ritka, hogy egy vállalat, amely piacvezető tudott lenni egy adott technológiával, sikeresen tudjon váltani. Egyetlen vasúti kocsikat gyártó cég volt például képes átmenni az autógyártás területére, s ez az egyetlen, a *Studebaker* sem vált az ágazat meghatározójává; és ki is vonult az üzletből az 1960-as évek végén.²⁰

Ritka, hogy egy piacvezető elsorvasztja a saját termékét. Amikor az IBM-nél elindult a 360-as tervezése, a piacon már jelen volt jól működő számítógépekkel. A 360-as azonban felfalta ezeknek a gépeknek a forgalmát. Az is ritka, hogy egy piacvezető ennyi pénzt áldozzon egy új termék bevezetésére, ami ráadásul olyan nagyszabású, hogy szükségszerűen nagyfokú bizonytalanság társul hozzá. A 360-as el is bukhatott volna. A kifejlesztése idején senki nem vehette biztosra, hogy piacképes termék lesz belőle. A *Fortune* magazin egyik cikke szerint – amely „Az IBM 5 milliárd dolláros hazárdjátéka” címmel jelent meg – a 360-as rendszer (*System/360*) (így nevezték a terméket) „az IBM-et olyan értékű beruházásra kényszerítette, amely közelít a szövetségi költségvetéshez – közel 5 milliárd dollár négy év alatt”. Ez az 5 milliárd dollár 1,6-szer nagyobb összeg volt, mint az IBM teljes eladási bevétele a 360-as bevezetésének évében.²¹

¹⁹ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 197–205.; Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 273–275. alapján.

²⁰ Lásd Crichlow, Donald T.: *Studebaker: The Life and Death of an American Corporation*. Bloomington, 1996.

²¹ Wise, T. A.: „IBM’s \$5,000,000,000 Gamble”. *Fortune*, 1966. szeptember, 118. Idézi Tedlow: *The Watson Dynasty*, 230.

Ez volt akkora kihívás, mint amivel az apa szembesült 1914-ben. Az ifjú Watson feltette a vállalatot egy új termékre. Ha sikere lesz, a határ a csillagos ég. Ha elbukik...

A 360-as születése körüli *Sturm und Drang* során, miként arra Watson később visszaemlékezett, a vállalat „óriási felforduláson” ment keresztül. „Karrierék születtek és törtek derékba, az elkövetett hibák sokak életét megváltoztatták...” Ezen a ponton figyelmünket újra vissza kell fordítanunk Dick Watsonra.²²

Dick az *IBM World Trade* vezetőjeként tevékenykedett annak 1950-es alapításától (ettől az évtől működött ténylegesen) 1963-ig. Az eladási eredmények és a nyereség szépen növekedett. 1963-ban azonban a 360-as kapcsán jelentkező számtalan probléma miatt Watson úgy döntött, visszahelyezi Dicket a központba. Az volt az elképzelése, hogy Dick egy profi menedzserrel, T. Vincent Learsonnal fog együtt dolgozni az álomtermék megvalósításán.

Watson később „élete legnagyobb üzleti és családi tévedésének” nevezte ezt a lépést.²³ A szemrehányás, amit önmagának tett, indokolt is. Ugyanolyan versenyhelyzetet teremtett, mint amilyenbe az idősebb Watson kényszerítette őt, amikor Charley Kirkkel kellett együtt dolgoznia. Ez alkalommal azonban az eredmény nagyon másként alakult.

Learson hat láb és hat hüvelyk magas, Harvardon végzett matematikus volt, aki a ranglétrán keresztül emelkedett fel. Ő volt a 360-as élharcosa. Épp úgy feltette a karrierjét erre a termékre, ahogy Watson kockára tette a vállalatot. Egész pályafutását az IBM-nek áldozta. Kemény volt, mint a kő.

Dick Watson jól dolgozott a *World Trade*-nél, de inkább tűnt nagykövetnek, mint operatív vezetőnek. Watson „vidám fickóként” jellemezte az öcsét, ugyanez nem volt elmondható Learsonról. Dick soha nem vállalt még teljes körű felelősséget egy új termék bevezetéséért.²⁴

Dick hirtelen nyakig elmerült a 360-as forgatagában. Az új terméknek óriási akadályokat kellett leküzdenie. Ráadásul a termék bevezetésekor még az IBM sem tudta, hogy mit nem tud arról, amivel szembe kell néznie. Ennek a tudatlanságnak veszedelmes következményei lettek 1964-ben és 1965-ben.

Az új gyártmány termelését az öccsére, az értékesítését pedig Learsonra bízta Watson. „Őszintén azt hittem, hogy a nehezebb feladatot Vinnek adtam” – írta később.²⁵ Ha valóban őszintén hitt ebben, Watsonnak fogalma sem volt azokról a nehézségekről, amelyekkel a 360-asnak meg kellett küzdenie. Az is lehetséges persze, hogy valahol mélyen Watson az öccse bukását kívánta. Nem intézhette volna jobban akkor sem, ha ez lett volna döntése valódi mozgatórugója, hiszen ez lett végül az eredménye.

A termelésnek és a disztribúciónak együtt kellett volna működnie, de Dick és Learson nem jött ki egymással. Learson talán ismerte Charley Kirk történetét, és nem akart hasonló sorsra jutni.

A 360-as gondjai nem az eladás terén adódtak. Az IBM el tudta adni, amit megtermelt. Termelési problémák viszont voltak. S a problémák e sora, amivel Dick szembesült, nem meglepő módon meghaladták a képességeit. Dicket minden oldalról támadni kezdték. Watson maga is állandóan azzal dicsekedett, hogy kinevelt egy – ahogyan azt az IBM-nél nevezték – „versengő menedzsmen”-et. Ez a stílus arra jogosította fel az igazgatókat, hogy nézeteik támogatása érdekében olyan őszinték, nyersekek, akár brutálisak legyenek, amenny-

²² Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 346. Elemzi Tedlow: *The Watson Dynasty*, 230.

²³ Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 346. Idézi Tedlow: *The Watson Dynasty*, 241.

²⁴ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 245–249. Alapja Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 352, 367.

²⁵ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 245. Alapja Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 352.

nyire azt szükségesnek tartották. A versengő menedzsment Dick és Learson között igencsak elvesztett minden kontrollt. Learson gépeket akart szállítani, Dick viszont nem tudta, hogyan gyártsák le őket. „A közöttük lévő konfliktus teljesen elhatalmasodott.”²⁶

Watson is elvesztette az önmaga feletti kontrollt. „A megbeszéléseken ugyanúgy felelőségre vontam az öcsémet, mint akárki mást hasonló pozícióban.”²⁷ Vagyis úgy kezelte az öccsét, mintha nem az öccse lenne, hanem egy igazgató, akivel nincs rokonságban. E viselkedés 1965 decemberében érte el a tetőpontját, amikor Watson elbocsátotta Dicket, és Learsonra bízott minden feladatot. Learson egyébként meg is oldotta a problémákat.

Záró gondolatok

Dick Watson teljesen összetört, amikor elmozdították posztjáról. Különböző jelentéktelen munkakörök között sodródott a vállalatnál, végül 1970-ben felmondott. Az alkoholba menekült. 1974 júliusában halt meg, elesett a saját otthonában.

Ami Thomas J. Watsont illeti, a 360-as rendszer olyan nagy kereskedelmi siker lett, amiről senki nem álmodott. Az apai örökségül kapott nyomasztó kérdésre – képes-e megugrani az apai szintet? – a fiú végül jogosan válaszolhatott igennel.

Az érte fizetett ár ugyanakkor a családban kifejezve igen magas volt. Apa és fia egyaránt kész volt „tedd fel a céged” hazardjátékot játszani. Mindketten nyertek. Egyikük sem értette meg ugyanakkor a pszichológiai bonyolultságát annak a helyzetnek, ami egy családtag és egy fizetett menedzser közötti versenyhelyzetben rejlett. Nekik és a hozzátartozóiknak is meg kellett fizetni ezért.

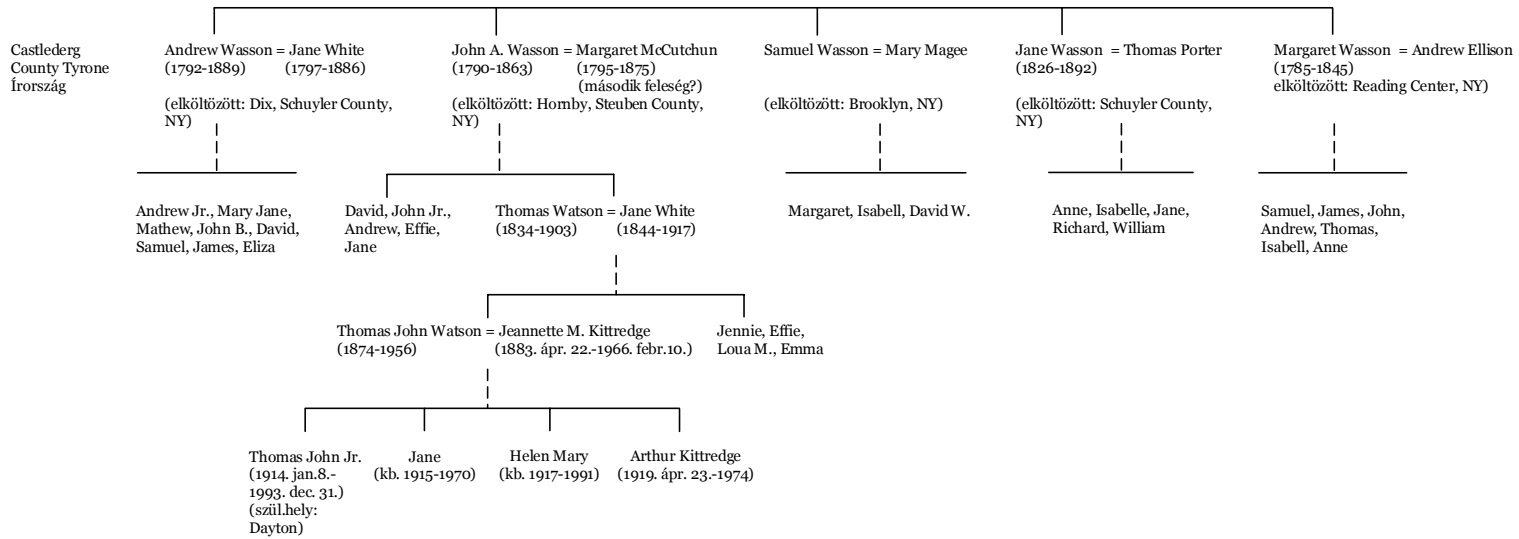
Fordította: KLEMENT JUDIT

²⁶ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 249. Alapja Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 355–356.

²⁷ Tedlow: *The Watson Dynasty*, 249. Alapja Watson–Petre: *Father, Son & Co.*, 354.

2. ábra
A WATSON CSALÁD CSALÁDFÁJA

Clyde of Scotland



RICHARD S. TEDLOW

*The Business Strategies of Fathers and Sons:
An American Family in the 20th Century*

Certain characteristics are common to family firms around the world. For example, in almost all cases either the family grows faster than the firm or vice versa. Another example is that the family firm demands a mixture of money, power, and love, which can prove a potent brew indeed.

Other characteristics of family firms are specific to the nation in which they are created and grow. Different nations not only have different formal rules and regulations but also differ in their expectations of how businesspeople should conduct themselves.

The article deals with the family of Thomas J. Watson, Sr., and the International Business Machines Corporation, which he and his oldest son Thomas J. Watson, Jr. ran for 57 years, from 1914 to 1971. The presentation will pay attention both to how the common characteristics of family firm featured themselves in the case of IBM and also to how the fact that IBM was founded in America affected the dynamics of the Watson family and the strategy of the firm. Specifically, it focuses on the pros and cons of handing this company over from father to son and why the two men ran the firm in a different way.