**Томас Уотсон (1874 — 1956)**

**Краткие биографические сведения**

- родился 17 февраля 1874 г, в сельском районе штата Нью-Йорк в семье потомков шотландских эмигрантов, являвшихся прихожанами методистской церкви;

- после начала трудовой деятельности в качестве коммивояжера совершил стремительный карьерный взлет в компании National Cash Register (1895-1913);

- в 1913 г. женился на 29 летней Джанет Китредж;

- в мае 1914 г. занял должность генерального управляющего в компании Computing Tabulating Recording (CTR), которая в 1924 г. была переименована в International Business Machines (IBM};

- в течение 41 года руководил деятельностью CTR/IBM, передав управление компанией старшему сыну Томасу в 1956 г. за шесть недель до своей смерти;

- скончался 19 июня 1956 г.

**Резюме**

Томас Уотсон — один из создателей International Business Machines (IBM), ставшей впоследствии одной из самых привлекательных для инвесторов и прибыльных компаний мира. Он был настойчивым коммерсантом, харизматическим лидером и властным руководителем, обладавшим удивительной способностью оказывать патерналистское покровительство. Своему успеху IBM во многом была обязана именно Т. Уотсону, внедрившему ряд управленческих нововведений и создавшему особую корпоративную культуру, которые стали своего рода эталоном для фирм, столкнувшихся в конце XX в. с проблемами управления бизнесом. В 1990-х гг. удача отвернулась от IBM, что положило начало интенсивной полемике среди теоретиков и консультантов, занимающимися проблемами менеджмента.

**Введение**

Т. Уотсон оставил неизгладимый след в фольклоре и легендах компьютерной индустрии. Его нередко изображали как расчетливого и умелого бизнесмена, внесшего значительный личный вклад в создание отрасли и формирование ее структуры, а также придание ей некоторых малопривлекательных черт, обусловленных корпоративной мощью и рыночным влиянием International Business Machines (IBM), На протяжении всей своей истории IBM подвергалась острой критике за свою политику ценообразования, монополизацию ключевых рынков и ограничение свободы торговли. Официальные лица Министерства юстиции США, ответственные за соблюдение антимонопольного законодательства, особенно решительно преследовали компанию за нарушения Закона о конкуренции, которые сдерживали использование инновационного потенциала малых частных фирм и ограничивали рыночный выбор потребителей. Затяжные судебные баталии по искам о нарушении антимонопольного законодательства инициировались в 1932, 1952 и 1969 гг. (последний иск был отозван по рекомендации администрации Р. Рейгана в 1982г.).

Сам Т. Уотсон перешел в Computing, Tabulating and Recording (CTR) в то время, когда против него наряду с другими руководителями компании NCR было возбуждено дело о нарушении Антитрестовского закона Шермана. Первоначальный приговор о штрафе в $5000 и лишении свободы на один год был отменен в марте 1915 г. в результате рассмотрения апелляции, поданной его адвокатами. Однако урок безусловно пошел Т, Уотсону на пользу, заставив его стремиться к созданию незапятнанного привлекательного имиджа IBM.

Благодаря постоянно привлекавшим к IBM внимание общественности судебным искам Т. Уотсон и другие руководители получали информацию о реальной деятельности своей компании. Так, некоторые аналитики нередко выражали удивление по поводу того, что внутренняя деятельность такой крупной и успешной компании остается чрезвычайно непрозрачной. Этот факт придавал определенный мистицизм образу Т. Уотсона, порождая противоречивые оценки его статуса и реального вклада в успехи и неудачи IBM.

Одна основанная на концепции роли «великого человека» в истории популярная гипотеза представляла Т. Уотсона визионером, выросшим в простой фермерской семье, но, тем не менее, сумевшим достичь должности руководителя промышленного гиганта и стать одним из самых просвещенных бизнесменов своего времени (Sobel, 1981). Приверженцы другой сходной точки зрения подчеркивали выдающиеся управленческие способности Т. Уотсона, его умение мотивировать работников к труду и его успехи в создании организации, четко осознающей направление своего развития и обладающей особой корпоративной культурой, носившей скорее целенаправленный, чем реактивный характер. Т. Уотсон, по-видимому, осознавал необходимость наблюдения за попытками конкурентов диктовать условия рынка и минимизации их угроз для IBM за счет активной реакции на текущие события. По мнению его критиков, взгляды Т. Уотсона представляли собой своего рода хартию монополизма, философию контроля над рынком, которая, в свою очередь, порождала дискриминационную практику, приведшую к созданию империи, безжалостно уничтожавшей своих конкурентов (DeLamarter, 1988). Тем не менее при всем понимании важности проблемы монополизма для IBM Т. Уотсон скорее связывал свой имидж не с образом нарушителя законов, а человека, воплотившего в себе американскую мечту. Успех ему обеспечили упорный труд и целеустремленность, а также разумный маркетинг и превосходный менеджмент, осуществлявшиеся руководством производственных и сбытовых подразделений. Т. Уотсону благоприятствовали и внешние обстоятельства, так как рост IBM совпал по времени с периодом увеличения потребностей в обработке информации и использовании вычислительной техники. Существует также мнение о том, что Т, Уотсон был тем человеком, которому посчастливилось оказаться в нужное время в нужном месте, В последнее время руководители IBM были не столь удачливы, поскольку столкнулись с серьезными моральными, технологическими и финансовыми проблемами. Несмотря на трудности, возникшие у компании в 1990-х гг., среди специалистов сохраняется устойчивый консенсус относительно необходимости изучения использовавшихся Т. Уотсоном в IBM методов менеджмента, Дискуссии ведутся скорее вокруг того, могут ли эти методы служить общей моделью или же являются примером проявления неограниченной корпоративной власти.

**Биографические данные**

Т. Уотсон приобщился к бизнесу будучи подростком, занимаясь разъездной торговлей фортепьяно и швейными машинками. После нескольких трудных лет, проведенных в путешествиях по американской глубинке, он получил должность продавца кассовых аппаратов в компании NCR. Здесь он быстро добился успеха и обратил на себя внимание главы фирмы Юджина Паттерсона, сделавшего Т. Уотсона своим помощником (1911 г.). В период работы в NCR у Т. Уотсона сформировались многие из основных представлений, нашедших впоследствии свое выражение в корпоративной культуре IBM. Фактически он заимствовал многие свои концепции непосредственно у Ю. Паттерсона; при этом его собственный вклад заключался скорее в том миссионерском рвении, с которым он занимался их переосмыслением и внедрением. Разнообразные методы продаж и стратегии патерналистского использования человеческих ресурсов, которые позднее стали напрямую ассоциироваться с IBM, возникли на базе системы квотирования продаж, структуры комиссионных вознаграждений, специальных клубов компании NCR и евангелистских проповедей, которые Ю. Паттерсон использовал для мотивации своих торговых работников. Антипатия Т. Уотсона к антитрестовским законам также была обусловлена его опытом работы в NCR и его первым конфликтом с властями в результате проведения агрессивной сбытовой политики, которую поощрял Ю. Паттерсон. Несмотря на восхищение личностью Ю. Паттерсона, Т. Уотсон был вынужден уйти из NCR, так как его босс видел в нем угрозу подрыва единоличной власти. Имея за плечами приговор суда по делу о нарушении антитрестовского законодательства, Т. Уотсон поступил в CTR — компанию, превратившуюся впоследствии в знаменитую IBM.

Хотя Т, Уотсона нередко считают создателем IBM, генеалогия этой компании может быть прослежена гораздо глубже вплоть до ее действительного основателя Германа Холлерита. В 1896 г. Г. Холлерит официально капитализировал Tabulating Machine Company, предприятие, которое он создал для обеспечения американских агентств по проведению переписей «статистическими фортепьяно», изготовлявшимися на основе жаккардовских ткацких станков. В силу препятствовавших ее развитию финансовых проблем компания была вынуждена войти в состав CTR — конгломерата предприятий, созданного Чарльзом Флинтом (по прозвищу «Король треста»), который и назначил Т. Уотсона на должность генерального менеджера (1914 г.). В то время как Г. Холлерит создавал для компании инновационные товары, Т. Уотсон занимался вопросами маркетинга, сбыта и совершенствования организационной структуры. Благодаря действиям торгового персонала, приобретавшего все больше профессионального опыта, и усилиям отличавшихся высокой мотивацией к труду работников производственных подразделений в первые десятилетия XX в. компания сумела добиться процветания, а изменение ее названия 14 февраля 1924 г. говорило об уверенности Т. Уотсона в ее хороших торговых перспективах и за пределами США. К концу Второй мировой войны IBM стала своего рода международным эталоном успешного предприятия, лидировавшего в своей отрасли и имевшего в 1948 г. годовую прибыль в размере $140 млн.

В послевоенные годы развитие IBM определялось действиями трех людей: самого Томаса Уотсона и двух его сыновей — Томаса и Артура (Дика). В 1949 г. в возрасте 75 лет Т. Уотсон-старший провел разделение IBM на головную американскую компанию и ее дочернюю фирму IBM World Trade. Во главе дочерней фирмы был поставлен Дик, а материнская компания вступила в компьютерный век под руководством Т. Уотсона-мл. Младший Т. Уотсон был назначен главным исполнительным директором в мае 1956 г., незадолго до смерти отца, последовавшей 19 июня того же года в результате сердечного приступа. В течение последующих пятнадцати лет годовой валовый доход IBM вырос с $335 млн до $7 млрд, что позволило журналу «Fortune» в августовском номере за 1987 г. назвать Томаса Уотсона мл. величайшим капиталистом в истории человечества. Томас Уотсон-мл. оставил свой пост в 1971 г. после перенесенного приступа инфаркта. В 1979 г. президент США Дж. Картер назначил его послом в СССР. Томас Уотсон-мл. скончался в 1994 г.

**Основной вклад**

Успех IBM во многом связывают с деятельностью семейства Уотсонов, управлявших ею без перерыва в течение почти шестидесяти лет. В выпускавшихся компанией брошюрах и в комментариях деловой прессы это семейство бизнесменов нередко представлялось как стремившееся к созданию прочной культуры совершенного управления на основе приверженности основным ценностям и моделям поведения, разработанных Т. Уотсоном-старшим. Главная особенность IBM заключалась в ее социальной ответственности, основанной на признании своих моральных обязательств и осознании своей нравственной силы. Под этим обычно подразумевалось следование трем основным принципам: уважение к каждому работнику, приверженность целям обслуживания клиентов и стремление к совершенству во всех выполняемых операциях. Эти принципы нашли свое выражение в программах обеспечения пожизненной занятости и открытости коммуникаций, а также в девизах и лозунгах, которые задавали тон работе компании, по крайней мере в первые сорок лет ее существования. Легендарные обращения типа «Думай!» или «Твой лучший контролер ты сам», дополненные гимном компании и особыми методами работы с персоналом, активно способствовали возникновению у сотрудников чувства общности, почти что родственных обязательств по отношению друг к другу. Чистота культуры отношений рассматривалась в качестве основного условия для создания корпоративной приверженности и отождествления с фирмой. Неизменность программного обращения к другим компаниям была вновь подтверждена Т. Уотсоном-мл. в 1963 г. В книге «A Business and its Beliefs: The Ideas that Helped Build IBM» («Бизнес и его основные убеждения; идеи, которые помогли создать IBM») автор доказывал, что альтернативы хорошим человеческим отношениям и заключенной в них высокой морали не существует.

Позднее, а именно в 1970-1980-х гг., некоторые известные теоретики менеджмента и консультанты по проблемам управления, хорошо усвоившие уроки Т. Уотсона, активно превозносили достоинства просвещенной корпоративной культуры IBM, Наибольшую известность получили Т. Питерс и Р. Уотерман, которые в своей книге «In Search of Excellences («В поисках совершенства») (Peters and Waterman, 1982) назвали IBM «олицетворением совершенства» и самой выдающейся компанией в мире. Эти авторы непосредственно связывали процветание IBM с ее системами менеджмента и внутренних взаимоотношений, а не с политикой поглощения конкурентов и монополизации рынка или внедрения технических инноваций. В этой книге утверждалось, что самостоятельность и предпринимательская активность работников в сочетании с прочной лояльностью потребителей сделали IBM неуязвимой для конкурентов. Подобная точка зрения вызвала благожелательную реакцию сотрудников компании. Так, Бак Роджерс, бывший руководитель службы маркетинга, называвший себя «айбиэмовцем до мозга костей», выразил свое отношение к этой книге в следующих словах: «Время от времени — примерно так же часто, как к нам прилетает комета Галлея — появляются и книги, подобные «In Search of Excellence», в которых дается правильное понимание смысла вещей» (Rodgers and Shook, 1986:3). При этом он утверждал, что «Для понимания успеха IBM и ее непоколебимого оптимизма необходимо проникнуть в суть ее маркетинговой системы и маркетинговой философии, а также уникальной системы отношений с работниками и потребителями» (1986:4).

Однако другие авторы занимали не столь благожелательную позицию. Они считали, что Т. Питерс и Р. Уотерман некритически подошли к разглагольствованиям руководителей IBM в ходе пиаровских кампаний. Так, по мнению Ричарда Деламартера, одного из государственных чиновников, занимавшихся расследованиями нарушений антитрестовских законов в 1969-1982 гг., Т. Питерс и Р. Уотерман всего лишь использовали поверхностные образы:

По мнению этих авторов, успех IBM основан на философии ее харизматических лидеров, отца и сына Уотсонов. Они представляют нам простую и привлекательную модель успеха IBM, в основе который лежит превосходный менеджмент. Но эта точка зрения является в корне ошибочной. Успех IBM был обеспечен ее монопольной властью на рынке (DeLamarter, 1988: xvii).

Согласно Р. Деламартеру, изучение опыта управления IBM, ее системы трудовой этики или технологических инноваций вряд ли позволит исвлечь сколько-нибудь полезные уроки. Под руководством Уотсонов рост компании основывался на стратегии сохранения почти что монопольной доли рынка, ради чего она была вынуждена жертвовать интересами потребителей. Эта точка зрения нашла поддержку и у Рекса Малика. В 1975 г. в книге «And Tomorrow the World?: Inside IBM» («Мир будущего? Внутри IBM») он писал:

Эта книга является книгой об управлении. Но она является и книгой об обмане: об американской компании, маскирующей себя под международную и имеющую десятки иностранных филиалов, каждый из которых управляется местными знаменитостями и подхалимами, но в действительности являющейся корпорацией в полном смысле этого слова, прочной и консолидированной, в которой власть является не более рассредоточенной, чем власть в Кремле (Malik, 1975).

Бывшие сотрудники IBM также обращали внимание на опасную тенденцию монополизации власти в компании, видя в ней причину несовершенств продукции и недостатков системы управления. Ген Амдал, главный технолог компании в 1960-х гг., рассказывал в 1975 г. о том, что IBM неэффективно использовала инженерные таланты, принимая на работу две трети всех западных специалистов по компьютерам и не создавая при этом никаких принципиально новых технологий. Подобная прагматическая озабоченность ограниченностью возможностей системы менеджмента IBM вынудила некоторые периодические издания выступить с предостережениями относительно безоговорочного принятия активно прославлявшейся Т. Питерсом и Р. Уотерманом управленческой философии. Так, одно из самых авторитетных деловых изданий журнал «Business Age» отмечал в своей редакционной статье, что книга «In Search of Excellence» создала у многих руководителей компаний, лишившихся в настоящее время своих мест, ложное ощущения безопасности. Не все в ней было ошибочным, просто не все в ней было абсолютно верным. На плечах гуру менеджмента лежит огромная ответственность. И прежде всего на тех из них, кто умеет писать популярные книги и получает за это деньги (Business Age, March 1993: 22-25).

**Оценка**

В 1990-х гг. в положении IBM произошли такие изменения, что попытки приписать ее достижения только превосходному менеджменту или монопольной власти стали казаться недостаточно обоснованными и в конечном итоге бесполезными. Подобный абсолютизм оценок стал отвлекать внимание от контекстуальных факторов и случайных обстоятельств, а также принижать значение осознанного социального действия при формулировке ответных реакций на внешние благоприятные возможности и ограничения. В феврале 1993 г., когда IBM объявила о рекордных за всю историю корпорации убытках в $5,3 млрд, стало ясно, что на рынке информационных технологий произошли серьезные изменения, а компания не смогла адекватно на них отреагировать. Вне зависимости от того, был ли менеджмент Уотсонов просвещенным или монополистическим, компания оказалась вне игры.

Несмотря на неоднозначность оценок приспособляемости культуры IBM, сохранялся широкий консенсус относительно бюрократических приоритетов, которых должна была придерживаться компания. Организация оказалось в замороженном состоянии. Существовавшие в ней жесткие правила позволили критикам утверждать о невозможности возрождения компании в прежнем виде. Проведя собственный анализ ситуации, высшее руководство IBM пришло к выводу о том, что причинами неэффективной работы компании стали основные особенности менеджмента Уотсонов. В ответ на ранние симптомы неблагополучия тогдашний председатель совета директоров Джон Эйкерс объявил о масштабной реорганизации компании, включая и изменения, направленные на осуществление политики открытого доступа, которая позволяла бы работникам сообщать о причинах недовольства на все более высокие уровни руководства вплоть до нахождения приемлемого решения проблемы. В 1992 г. он занимался вопросами передачи прав принятия решений на тот уровень, на котором исследовательские и производственные подразделения могли принять ответственность за собственное коммерческое благополучие и изменять, в случае необходимости политики маркетинга и управления персоналом. Занявший пост исполнительного директора компании в апреле 1993 г. Л у Герстнер относился к традиционной культуре IBM еще более пренебрежительно и заменил три прежних базовых представления на восемь основных целей, которые должны были облегчить проведение изменений. При этом уважение к личности отошло на последнюю позицию, что явилось отражением новых приоритетов отношения менеджмента к сотрудникам (о пожизненной занятости уже не было и речи, в особенности после объявления в начале 1993 г. о будущих сокращениях персонала).

Отвергая мнения Т. Питерса и Р. Уотермана и анализируя предложенные нововведения, легко прийти к выводу о том, что безоглядная вера в менеджмент Уотсонов способна нанести ущерб здоровью корпорации. Однако существует и другая возможность. Более «милосердная? точка зрения заключается в том, что принципы Т. Уотсона-ст. активно попирались разрастающейся бюрократией, охваченной самодовольством и не горевшей желанием разбирать завалы на пути совершенствования корпоративной культуры. С этой точки зрения отказ от традиционного патернализма могла создать трудности в мотивации сотрудников, что привело бы к ограничению инициативы и процесса отождествления сотрудников с компанией (одна из основных целей Лу Герстнера). Возможно, здесь существует опасность выплеснуть вместе с «бюрократической» водой что-нибудь важное, поэтому оценка наследия Т. Уотсона-ст. в сфере практического менеджмента еще долго останется темой незатухающих споров.

**Заключение**

Томас Уотсон-ст. утверждал, что успешная реакция на изменения внешних условий предполагает, что организация должна быть готова изменить в себе все, за исключением своих базовых убеждений. Специалисты, анализировавшие с учетом неспособности или нежелания руководства компании отказаться от принципов управления Т. Уотсона-ст. процесс упадка IBM в начале 1990-х гг. отмечали неизбежность подобного финала. Глава Microsoft Билл Гейтс предсказывал окончательный закат IBM в 2002 г. Пол Кэррол, автор книги «Big Blues» (1994), доказывал, что IBM никогда уже не будет господствовать в компьютерной индустрии. Хор славословий в адрес компании, возможно, и умолкнет, но никому не следует недооценивать способность IBM к возрождению и ее приверженность принципам Т. Уотсона-ст. Характерно, что уже в 1994 г, IBM заявила о получении умеренной прибыли.