



**ПАДЕНИЕ И ВОЗРОЖДЕНИЕ  
ВЕЛИКОЙ КОМПАНИИ**

**ДЖЕЙМС КОРТАДА**

Top Business Awards

Джеймс Кортада

**IBM. Падение и возрождение  
великой компании**

«ЭКСМО»

2019

УДК 004:658(091)  
ББК 32.81+65.2

## **Кортада Д.**

IBM. Падение и возрождение великой компании / Д. Кортада —  
«Эксмо», 2019 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-107857-7

IBM – компания, создавшая целый рынок информационных технологий и задавшая вектор его развития на следующие 70 лет. За свою историю IBM несколько раз оказывалась на грани банкротства, но в результате становилась только сильнее. Сегодня IBM – передовой технологический гигант, компания-икона, символ устойчивости, инноваций и долгосрочного процветания.

В своей книге Джеймс Кортада, историк, почти 40 лет проработавший в IBM, описывает крупнейшие технологические прорывы, бизнес-культуру и управленческие стратегии, которые сделали IBM неуязвимой стабильной компанией с ежегодным доходом в десятки млрд \$. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 004:658(091)

ББК 32.81+65.2

ISBN 978-5-04-107857-7

© Кортада Д., 2019

© Эксмо, 2019

# Содержание

Предисловие	6
Обзор книги	11
Несколько важных выводов	13
Как читать эту книгу	14
Предыстория этой книги	15
Часть I	18
Глава 1	18
Волшебное время в истории США	20
Bundy Manufacturing Company	25
International time recording company (ITR)	26
Computing scale company of America	27
Tabulating Machine Company	27
Корпоративный предок IBM: C-T-R	35
Попытки скакать на трехногой лошади: 1911–1914	37
Глава 2	38
Но вначале Флинт решает проблему C-T-R	39
Появляется Томас Дж. Уотсон-старший, третий основатель IBM, со своей корпоративной культурой	40
От C-T-R к IBM: первые шаги Уотсона	47
Рождение культуры компании	52
В преддверии преобразования компании	60
Глава 3	65
Конец ознакомительного фрагмента.	66

# Джеймс Кортада

## IBM. Падение и возрождение великой компании

*Айбизмовцам, клиентам и историкам, которые научили меня  
тому, что я знаю об IBM*

James W. Cortada

IBM: The Rise and Fall and Reinvention of a Global Icon

© 2019 Massachusetts Institute of Technology

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form by any electronic or mechanical means (including photocopying, recording, or information storage and retrieval) without permission in writing from the publisher. The rights to the Russian-language edition obtained through Alexander Korzhenevski Agency (Moscow).

© Перевод на русский язык Смолиной Е., 2021

© ООО «Издательство «ЭКСМО», 2021

## Предисловие

*Никого еще не уволили за то, что он порекомендовал купить продукцию IBM.  
(Народная мудрость компьютерщиков)*

Начиная со Второй мировой войны ни одна другая компания не оказывала такого влияния на подход современного мира к бизнесу, как IBM. Крупные корпорации и правительства начали использовать продукцию IBM еще до 1900 года. Ее вычислительные машины десятки лет были средствами осуществления вычислений во всем мире еще до того, как общество «открыло» Интернет в 1990-е. Множество компьютеров производства IBM были составной частью Интернета с начала 1970-х и частью более старых сетей начиная с 1960-х. Для переписи населения, проведенной в США в 1890 году, впервые в мире использовались инструменты автоматизации – перфокарты, которые тоже были придуманы на предприятии, являющемся прародителем IBM. В течение длительного времени компания занимала центральное положение во многом из того, что обеспечивает функционирование современного общества.

IBM смогла реализовать эти достижения благодаря более чем столетней работе в переговорных залах и центрах обработки данных. В связи с этим лишь немногие из тех, кто не был вхож в эти залы и центры, знали, что именно и как она сделала. Люди просто знали, что она большая, значимая и, как правило, хорошо управляется. То, что они понимали, было по большей части результатом столетней маркетинговой и пиар-кампании, проводимой IBM с целью тщательного формирования представлений, возникающих у нас при мыслях об этой фирме. Ее влияние оказалось таким сильным и продолжительным, что, когда в IBM возникали проблемы (которые, по-видимому, существовали всегда), они сказывались на всем мире информационных технологий, включая работу крупных предприятий, государственных структур и фондовых рынков, и даже на том, как правительства разных стран готовились к глобальным войнам.

И что же? Мы живем во все более опасном мире, на который глубокое влияние оказывают вычислительные системы, поэтому понимание роли одного из наиболее важных поставщиков подобных технологий является неотложным и ключевым. Перед нами стоят три проблемы: постоянно совершающиеся террористические акты; кибервойна, в которую вовлечены США, Россия и Китай, но которая охватывает и другие страны, попадающие под «перекрестный огонь», свидетелем чего являются, например, кибератаки на участников выборов в Германии, взлом корпоративных сетей китайскими хакерами и влияние, оказанное Россией, например, на выборы президента США в 2016 году; глобальный политический и экономический климат, который становится все более непредсказуемым по мере того, как страны пытаются вводить торговые ограничения и принимают меры по предотвращению переноса производства в другие страны. На фоне всех этих проблем обработка информации играет важнейшую роль, а центром этой роли являются несколько технологических компаний, особенно IBM. Какая компания будет важнее для безопасности страны, подвергшейся кибератаке: IBM или Netflix, IBM или Apple? Коммерческие предприятия и государственные структуры в США и других странах десятилетиями считали IBM национальным достоянием.

Когда Западу потребовались вычислительные технологии для обеспечения государственной обороны, он обратился к IBM. Во время Второй мировой войны IBM поставляла членам антигитлеровской коалиции машины, необходимые для перевода национальных экономик на военные рельсы; в годы холодной войны она внедрила национальную систему противовоздушной обороны США, содействовала реализации космических полетов и вела разведывательную работу. IBM накопила почти столетний опыт противодействия российским контрразведыва-

тельными операциям, так что ей не в новинку сегодняшние хакерские атаки и разведывательная деятельность России.<sup>1</sup>

Мы снова оказались в ситуации, когда многим странам нужен практический опыт, которым, несомненно, давно обладает IBM. Тем не менее это компания, испытывающая хронические проблемы, и при всех попытках исцелиться от этого недуга остаются открытыми вопросы, касающиеся ее выживаемости в долгосрочной перспективе. Понимание возможностей этой компании начинается с анализа ее истории. Такой анализ помогает сотрудникам, гражданам, компаниям, целым отраслям и народам понять, что они могут сделать для того, чтобы IBM оказалась под рукой, когда она им понадобится. Эта компания слишком значима для того, чтобы этого не делать. Именно это и подвигло меня на написание этой книги.

IBM – это компания, которая вот уже сто лет не торопится объяснять, каким образом она взаимодействует с внешним миром. Подобно большинству крупных многонациональных компаний, она стремится контролировать то, что о ней знает общество, включая свой глобальный опыт. Почему, например, несколько лет назад IBM захотела передать Китаю ядро критически важного программного обеспечения в обмен на разрешение торговать в этой стране? Почему она в то же самое время имеет немалый опыт выполнения конфиденциальных работ для разведывательных и военных кругов США? Во время Второй мировой войны, когда она была еще маленькой компанией, ее продукцию использовали страны – члены обеих коалиций: и антифашистской, и гитлеровской. Осталась ли IBM столь же американской компанией, какой она была 30 или 50 лет назад? Учитывая, что примерно 75 % ее сотрудников в настоящее время находятся за пределами Соединенных Штатов, напрашиваются кое-какие непростые вопросы. Подобные вопросы, связанные с интересами национальной безопасности, рассматриваются в этой книге (особенно в последней главе), поскольку эта компания может быть одной из тех, которые слишком важны, чтобы позволить им погибнуть.

У специалистов по истории бизнеса, экономистов и преподавателей в области управления бизнесом тоже есть вопросы. Ученые и журналисты изучали IBM десятки лет. Историков интересовало то, как функционируют крупные корпорации, почему они существуют десятилетиями, как они воздействуют на национальные экономики и какое влияние оказывают на свои собственные отрасли. Ключевой вопрос, вытекающий из опыта IBM, – это вопрос о том, как она стала культовой компанией, хотя переживала в своем бизнесе тяжелые кризисные периоды, которые едва ее не погубили. На протяжении всей истории IBM ее успехам сопутствовали почти фатальные проблемы. Как это могло быть? Какие уроки могут извлечь из истории IBM другие фирмы? Какие сведения могут использовать ученые и менеджеры в своих исследованиях процветания, гибели или трудностей других фирм? Попытка ответа на эти вопросы лежит в основе этой книги.

Влияние IBM на наши жизни весьма велико, но значимость компании мало осознается. Иногда мы слышим о ней – например, когда стоимость ее ценных бумаг повышается или понижается, когда в 1980-е она предложила миру термин «персональный компьютер» и в процессе сделала его пригодным для корпораций, а не только для гиков и художников-дизайнеров. А известно ли вам, что продажа компьютеров сейчас является самой маленькой частью бизнеса IBM? Знали ли вы, что это самая большая в мире фирма – разработчик программного обеспечения и что она ведет деятельность в 178 странах? Знали ли вы, что несколько раз она едва не закрывалась, причем в последний раз это произошло совсем недавно – в 1993 году? Или что, пока эта книга писалась в 2017 году, наблюдатели полагали, что IBM медленно угасает,

---

<sup>1</sup> Известно также, что IBM поставляла свои машины и технологии по обработке данных гитлеровскому режиму. В частности, речь шла о документообороте в нацистских лагерях смерти, где данные об узниках заносились на перфокарты от IBM. Это происходило прежде всего через немецкое подразделение компании, Deutsche Hollerith Maschinen Gesellschaft. Журналист-расследователь Эдвин Блэк в книге *IBM and the Holocaust* показывает, как сделки IBM с нацистским режимом проводились через штаб-квартиру корпорации в Нью-Йорке и через ее польский филиал. – *Здесь и далее прим. ред.*

хотя она при этом все еще ежегодно приносила миллиарды долларов прибыли? Пришло время приподнять завесу и посмотреть, каким образом этой интереснейшей и могущественной компании удавалось более ста лет добиваться успеха, в то время как ее одновременно и уважали, и недолюбливали, а также понять, в чем главным образом состояло положительное влияние на мир, которое она оказывала, проявляя при этом жесткость по отношению к своим врагам и твердость в непрерывной борьбе за свое выживание и процветание.

Сегодня над IBM сгустились тяжелые грозовые тучи – пусть дружественный этой компании блогер пояснит, что я имею в виду: «Вероятно, International Business Machines – самая легендарная компания во всей многотриллионной технологической отрасли. Десятки лет ее название было синонимом технологии – настолько, что аббревиатура «IBM» была практически нарицательной для компьютерного аппаратного обеспечения. Так как ее история насчитывает более ста лет, она, возможно, является самой старой технологической компанией в мире, где техно-титаны возникают и исчезают каждые несколько лет. Кроме того, это одна из самых крупных технологических компаний в мире, уступающая лишь горстке других компаний в глобальных рейтингах рыночной капитализации». А вот и заключительный вывод: «Но в обозримом будущем она, по-видимому, обречена стать худшей технологической компанией по стоимости акций в промышленном индексе Доу-Джонса. Высокие финансовые результаты не являются обязательным условием для того, чтобы оставаться в Доу, но если IBM не исправит ситуацию с отсутствием роста своих доходов, это может в итоге заставить тех, кто зарабатывает на Доу, сделать немыслимую вещь: заменить ее более подходящей компанией»<sup>2</sup>. Что же происходит?

Один из важных, слабо понимаемых факторов, описанных в этой книге, – глубокое влияние произошедших в прошлом событий на то, чем занимается компания сегодня. Некоторые из ее ветеранов – руководителей высшего звена знают, например, о том, что наши бабушки и дедушки получали социальные выплаты благодаря IBM, так как в то время никто больше не мог рассчитывать эти выплаты и печатать чеки быстро и в достаточном количестве, исчислявшемся миллионами; таким образом, компания постоянно помогала миллионам пожилых американцев спастись от нищеты. Многим известно, что IBM смогла определить путь, по которому стала развиваться компьютерная индустрия, чтобы они делали то, что от них требовалось, благодаря решению, принятому в 1960-е годы, когда выживание всей компании было поставлено на кон. Это привело к тому, что большинство крупнейших организаций в мире<sup>3</sup> начали в итоге использовать компьютеры. Сотрудники IBM писали программы и обеспечивали их внедрение настолько успешно, что люди впервые в истории смогли отправиться на Луну и благополучно вернуться на Землю. Известно, что именно появление персональных компьютеров производства IBM в 1981 году (а не выпуск устройств Macintosh компанией Apple) привело к тому, что сотни миллионов человек в мире стали в итоге пользоваться компьютерами. Это компания, которая претворила в жизнь обещания, выполнения которых ждали от искусственного интеллекта, так что теперь он может делать то, что не под силу человеку, – консультировать врачей, основываясь на всех знаниях, накопленных человечеством по данному заболеванию, или выполнять вычисления для более точного прогнозирования погоды. Это происходит в настоящее время, и IBM зарабатывает миллионы долларов, предоставляя подобные возможности. Мы не знаем, будет ли IBM существовать через 20 или 100 лет, но нам известно, что это крупная компания с развитой технологической мускулатурой, которая находится в эпицентре всего, что происходит с информационно-вычислительными системами. Поколения менедже-

---

<sup>2</sup> Alex Planes, «Should the Dow Jones Get Rid of International Business Machines Corp?», *The Motley Fool*, July 16, 2014, <http://www.fool.com/investing/general/2014/07/16/should-the-dow-jones-get-rid-of-international-busi.aspx>.

<sup>3</sup> Речь идет о запуске в апреле 1964 года революционного компьютера System/360 – машины, которая, вопреки мнению маркетологов, впервые применяла программы и периферийное оборудование, которые могли быть использованы не для решения одной конкретной задачи, как раньше, а для решения разных задач.

ров, экономистов и технических специалистов, а также десятки миллионов клиентов знали о роли этой компании в течение двадцатого века. Теперь об этом должны узнать и все остальные.

Цель этой книги состоит в том, чтобы показать новому поколению роль IBM, рассказав о ее долгой истории, культуре и ценностях, а также, что наиболее важно, объяснив, как она помогала формировать мир, в котором мы живем (этот процесс все еще продолжается). Я утверждаю, что очень важно понимать ее корпоративную культуру, которую, по мнению ученых и журналистов, трудно, но крайне необходимо описать. Опубликованные материалы об IBM не дают достаточного представления о компании. IBM является многонациональной компанией, работающей в разных странах, поэтому нам необходимо понимать ее роль в международных дискуссиях. Это до сих пор американская корпорация или она уже настолько глобализировалась, что только ее топ-менеджеры являются гражданами США? Что это означает для России, Китая, Германии, США, Нидерландов, Саудовской Аравии, Тайваня, Австралии и многих других стран?

IBM сделали канонической компанией ее технологические достижения, связанный с ними большой коммерческий успех, широкая популярность и сотни тысяч агрессивных, умных и амбициозных мужчин и женщин, привыкших к успеху и постоянно опасующихся неудачи. Таков был «путь IBM». Более полувека гуляет поговорка: «Никого еще не уволили за то, что он порекомендовал своей фирме купить продукцию IBM», потому что эти изделия обычно работали. Айбиэмовцы заставляли их работать, и «все», по-видимому, считали, что IBM – одна из наиболее организованных фирм в мире. Шутки, ходившие о ее сотрудниках, основывались на том, что они слишком серьезны, сосредоточены, обладают отточенной манерой изложения и отлично разбираются во всех видах технологий. Конкуренты их боялись и ненавидели; клиенты относились к ним как к беспроектному варианту.

Таким образом, из-за канонической роли IBM сами айбиэмовцы, их клиенты и общественность в десятках стран оказались застигнутыми врасплох, когда компания в начале 1990-х оказалась на грани гибели. Ее уволенный CEO, Джон Ф. Акерс, практически ушел в подполье – до конца своих дней он никогда не говорил об IBM на публике. Его преемник, Луис Герстнер-младший, был знаком с культурой IBM со стороны (как клиент); теперь ему пришлось взаимодействовать с подавленными, но боевыми кадрами. Он работал в Nabisco в качестве лидера, выполняющего санацию этой компании, и, придя в IBM, стал объектом шуток, связанных с «куки» («печеньками», которые производила Nabisco). Однако он надеялся, что ему удастся спасти фирму. И он вернул компании ее канонический статус. Впоследствии он говорил, что самой большой проблемой, с которой он столкнулся, была культура IBM, изобретенная Томасом Уотсоном-старшим и его сыном Томасом Уотсоном-младшим, отчасти воспроизведенная персонажем Чарли Чаплина («Маленький бродяга») и раскритикованная сотнями конкурентов, включая Стива Джобса в Apple. Любому сотруднику IBM компания всегда казалась небольшой, потому что в ней было множество личностей – это было скорее собрание фантастических индивидуальностей, нежели безликая корпорация; экосистема с собственной культурой.

Корпоративная культура IBM – важнейший фактор для понимания того, что представляет собой «Голубой гигант». Это также ключ к ответу на главный вопрос, касающийся IBM: как получилось, что у компании, десятилетиями считающейся такой стабильной и надежной, было так много взлетов и падений за ее 130-летнюю историю? История компании от ее истоков, сложившихся в 1880-е, до 1970-х была, в сущности, историей повторяющихся успехов, несмотря на громадные трудности. Однако к концу 1970-х компания вступила в новую эру: теперь она была большой, сложной в управлении и неповоротливой в принятии решений и выполнении своевременных действий, вследствие чего ее последующая история перешла в совершенно иную тональность. Она продолжала расти, сжиматься, реорганизовываться, снова

расти и приносить крупные суммы прибыли, одновременно увольняя десятки тысяч сотрудников, причем общественность практически ничего об этом не знала. Как такое возможно? Аналитики предсказывали ее распад начиная с середины 1960-х; они очень громко заявляли об этом в начале 1990-х, а потом – после 2012 года. Тем не менее она удерживалась на плаву, когда эта книга готовилась к печати: окровавленная, анемичная, тяжелая на подъем, с сединой на висках своей корпоративной культуры, но при этом жизнеспособная, набравшая множество молодых сотрудников в разных странах и одновременно избавившаяся от десятков тысяч более пожилых работников, финансово устойчивая и продолжающая оставаться крупнейшим игроком в одной из самых важных отраслей в мире. Опять-таки – как такое возможно? Наша цель – ответить на этот вопрос.

## Обзор книги

Я привожу здесь историю IBM от ее истоков до настоящего времени. Я описываю ее продажи, маркетинг, разработку продуктов и их производство, а также то, как компания эволюционировала от своих чисто американских корней до глобального предприятия. История IBM отличается от ее предыдущих версий по ряду аспектов. Хотя IBM по большей части процветала, история, которую я излагаю, характеризуется сильнейшей неуверенностью в ее успехе. Компании постоянно приходилось иметь дело с конкурентами, меняющимися технологиями, судебными исками со стороны правительства, национальной экономической политикой, войнами и теми, кто враждебно относится к «большому бизнесу». Это рассказ о постоянном стрессе и напряжении. Будущее IBM никогда не было определенным; ее длительное выживание – неожиданность, так как оно никогда не было неизбежным. Моя история помещает в более широкий контекст такие темы, как инновации в сфере продуктов и методы управления. Она рассказывает о людях, которые внесли огромный вклад в успехи и неудачи фирмы, ее отрасли и ее клиентов. Я показываю, что IBM вовсе не была какой-то безликой монолитной структурой. Она была и остается экосистемой, состоящей из сообществ, подобно тому, как среднего размера город состоит из районов и политических и общественных фракций. Главы IBM зачастую напоминали мэров – им нужно было убеждать внутренние фракции выполнять их распоряжения. Они тоже могли быть авторитарными и всегда были требовательными. Хотя историки отошли от прошлых представлений о том, что личность оказывает глубокое влияние на историю (идея о великом человеке верхом на коне), эта книга показывает, что они, возможно, перегибают палку. В IBM личности имели существенное значение – авторитарные СЕО в особенности, но также и прочие, оказавшиеся в ситуации, которая позволяла максимально использовать их опыт, авторитет и влияние для воздействия на эффективность компании и ее клиентов. Меня также увлекает растущий интерес к функционированию крупных компаний как экосистем и сообществ.

Я утверждаю, что функционирование IBM, ее престиж, успехи, проблемы и неудачи отражали поведение крупных предприятий двадцатого века, появившихся в США и Западной Европе. IBM стала каноническим примером того, как развивались и эволюционировали подобные предприятия, носившие сильный американский отпечаток, но также являвшиеся международными. Поскольку историки, журналисты и экономисты уделяли недостаточно внимания влиянию корпоративной культуры на эволюцию IBM, я описываю и саму компанию, и ее методы ведения бизнеса во всем мире. Я настаиваю на том, что одним из слагаемых значимости IBM было то, что она быстро стала центром большой экосистемы предпринимательства. Более 130 лет IBM сотрудничала с десятками тысяч компаний и сотнями государственных структур. В ее (нашу) экосистему обработки данных входили обмен информацией, сотрудники и методы ведения бизнеса. В этой книге клиентам IBM и представителям органов власти отводится более важная роль, чем в более ранних материалах, так как эволюция и достижения IBM определялись тем, как они взаимодействовали с этой компанией. Успехи и неудачи IBM были публичными, несмотря на стремление компании скрывать свою деятельность.

Я акцентирую внимание на значимости управленческих, стратегических и деловых аспектов. Я включаю сюда дискуссии, касающиеся технологий и продуктов. Ученые, экономисты и журналисты недостаточно исследовали методы продаж и маркетинга, используемые в IBM; я не пренебрегаю ни этими методами, ни той существенной ролью, которую играли клиенты в успехе фирмы. Я рассматриваю сочетание различных частей IBM, ее клиентов, представителей властных органов и СМИ как составную часть большой – точнее, огромной – бизнес-экосистемы, окутывающей IBM. Такой подход, возможно, изменит наш взгляд на роль

крупных предприятий. Я завершаю книгу обсуждением того, что означает нынешний сохраняющийся глобальный статус IBM.

В соответствии со сложившейся традицией IBM эта книга пестрит описаниями различных индивидов – от часовщиков из северной части штата Нью-Йорк до девятнадцатилетних программистов из Индии, от первой женщины-руководительницы до людей с именами вроде «Бак» и «Т.В.», от гениев, получивших Нобелевские премии, до тех людей, которые быстро собрали первые персональные компьютеры, на долгие годы захватившие рынок. В книге описывается то, как эти люди жили и работали – от воздержания от употребления алкоголя до подкупа чиновников в Латинской Америке несколькими сотрудниками компании, от 100-часовых рабочих недель до изумительно организованных отпусков для одного процента выдающихся передовиков. Это история более чем миллиона сотрудников этой компании.

Я называю IBM «иконой» не случайно. Хотя это слово используется чрезвычайно вольно, глубокоуважаемый редактор Гарольд Эванс недавно напомнил читателям, что слово «икона» «стало означать соответствие эталону добродетели»<sup>4</sup>. Я хочу, чтобы это слово воспринималось здесь именно так, поскольку IBM считалась хорошо управляемой, этичной компанией. Как историк и бывший сотрудник компании с 38-летним стажем я утверждаю, что та роль иконы, которую играет IBM, в значительной мере объясняет ее многолетние успехи, однако я также показываю, что этот канонический статус не гарантирует вечного процветания.

---

<sup>4</sup> Harold Evans, *Do I Make Myself Clear?* (New York: Little, Brown, 2017), 212.

## Несколько важных выводов

IBM во многом была и остается похожей на другие крупные глобализированные корпорации, поэтому из истории этой компании можно извлечь определенные уроки. Вот вкратце некоторые из них.

*Прежде всего, как раньше, так и сейчас, корпоративная культура определяет успехи и неудачи предприятия.* Единственной ключевой причиной, по которой IBM выживала более ста лет, причем, как правило, добиваясь успехов, была корпоративная культура, побуждавшая сотрудников к полной самоотдаче ради успеха фирмы и ее клиентов. Как только у вас появляется культура, вы должны подпитывать, защищать и совершенствовать ее как основной инструментарий, в состав которого входят руководящие принципы управления и поведения сотрудников. Когда айбиэмовцы отходили от своих принципов, они сбивались с пути.

*Во-вторых, по крайней мере, в случае IBM, когда компания уважала и заботилась о своих специалистах по продажам и своей культуре продаж, она была успешной и продуктивной.* Это утверждение может выглядеть невероятно очевидным. Когда ценности компании имели приоритетное значение, она преуспевала. Но с наступлением второго тысячелетия эти ценности не всегда были приоритетом. В последнее время IBM, как и многие другие корпорации, все больше полагалась на так называемый «финансовый инжиниринг» с целью повышения результативности. Этого никогда не было достаточно для обеспечения успеха.

*В-третьих, следует помнить, что оплачивает счета и определяет будущее компании клиент.* Почти с самого основания IBM клиент был для нее королем. Это не означало, что он получал то, что хотел, – скорее он получал то, в чем действительно нуждался. Айбиэмовцы демонстрировали фантастическое умение осуществлять поддержку клиентов и создавать огромные доходы для IBM – более триллиона долларов за все время существования фирмы.

*В-четвертых, «акционерная стоимость», модное сейчас выражение, становится раковой опухолью.* Компании преуспевают, когда продают продукты, нужные клиентам, когда заботятся о своих сотрудниках, поощряют их и обеспечивают их благополучие, а также когда фирма вносит свой вклад в общее благосостояние общества. Все три элемента должны быть задействованы.

*В-пятых (и этот урок, возможно, важнее четырех предыдущих), IBM преуспевала, даже фантастически преуспевала, когда поддерживала своих работников.* Они создавали стоимость компании даже в большей мере, чем инвесторы, поэтому тоже заслуживали места за столом принятия решений. Сотрудников нужно ценить, защищать, заботиться о них, справедливо оплачивать их труд, а не относиться к ним как к «ресурсам», если воспользоваться этим отвратительным модным термином. Они и есть компания.

*В-шестых – и это имеет важнейшее значение для будущего нашего мира, – IBM научилась преуспевать, более того, сосуществовать в условиях глобализованной экономики, чрезвычайной политическими, военными и экономическими рисками.* Ее способность использовать единую корпоративную культуру, адаптированную в соответствии с местными условиями, сделала ее востребованной во множестве стран, а само использование ею корпоративной культуры может многому научить другие международные фирмы.

Таковы шесть наиболее важных уроков, которые можно извлечь из исследования истории IBM и, в более широком смысле, поведения других успешных фирм. Эта книга включает то, чему научилось множество людей более чем за 130 лет.

## Как читать эту книгу

Поскольку эта книга предназначена для разнообразной публики, я намеренно писал ее, учитывая это обстоятельство. Вам необязательно читать ее от корки до корки – ее можно читать по кускам. Именно поэтому я разбил ее на четыре части. Это большая книга, но она может быть и маленькой – решать вам. Главы внутри каждой части составляют единое целое, поэтому, если вы прочли какую-то главу, я рекомендую прочесть и остальные главы этой части, чтобы получить полное представление о ее содержании. Одна группа читателей будет включать айбизмовцев и исследователей отрасли, которые хотят знать, что происходило в IBM недавно и что там происходит сейчас. Этим читателям следует начинать с трех глав в четвертой части, но для ознакомления с перспективой я бы рекомендовал им прочесть и третью часть. Эти главы – аналитические; они ориентированы на управление бизнесом. Читателям, интересующимся историей современного бизнеса и тем, как IBM удалось стать крупнейшей компьютерной компанией, подойдет часть II, где содержатся эти сведения и которую можно читать, пропустив предыдущий текст и не переходя к части III. Наконец, для тех, кто серьезно изучает бизнес, экономику и информационные технологии, в части I содержится описание истоков IBM, развития ее корпоративной культуры, ее роли во Второй мировой войне и так далее. Я написал эту книгу таким образом, чтобы можно было также читать ее с начала до конца, обдумывая события, идеи и даже язык, которые я ввел в первых главах и развивал по мере написания книги. Компания обладает замечательной историей, и аспекты давно ушедшего прошлого продолжают неявно влиять на события, происходящие внутри компании сегодня.

Я писал этот текст, сознательно используя словарь и тон, которые более привычны для специалистов по бизнесу, чем для ученых, но при этом я поднимаю вопросы, интересующие и тех и других. Для исследователей истории бизнеса и технологий я предлагаю два варианта. Во-первых, проработав в компании всю жизнь, я затрагиваю вопросы, касающиеся работников, их клиентов и их отрасли, используя подход, характерный для сотрудников IBM; однако этот подход могут использовать и профессиональные историки. При этом я развиваю тезис, который можно применить к изучению других предприятий, существующих длительное время: корпоративная культура влияет на события, социальная и политическая динамика определяет решения и события внутри фирмы, а информационные экосистемы являются полезными аналитическими инструментами, которые были темой ряда написанных мной книг. То, о чем вы читаете в этом предисловии, на других страницах этой книги, а затем в последней главе, представляет собой взгляд на историю этой крупной многонациональной корпорации.

## Предыстория этой книги

Я начал работать в IBM в 1974 году и быстро понял, что попал на культовое предприятие – в то время в рейтингах респектабельности фирм IBM постоянно занимала первое или второе место. Это была Google или Apple Computer того времени. В течение этих лет у меня был доступ к архивам IBM; я использовал эту возможность, когда писал свои первые книги по истории компьютерных систем. Я включил в эту книгу то, что почерпнул из тех исследований. Я также использовал другие архивные материалы из фондов различных научных библиотек. Документы Чарльза Флинта, хранящиеся в Нью-Йоркской публичной библиотеке, обширные массивы документов в Институте Чарльза Бэббиджа при Миннесотском университете, а также в Национальном управлении архивов и документации США обеспечили ответы на непростые вопросы.

Эта книга представляет собой полное открытий погружение в историю IBM, которое заняло сорок лет. Я накопил немало долгов, но некоторым людям я столь сильно обязан, что должен выразить им свою признательность. Первую книгу по истории IBM написал в 1954 году Сол Энгелбург. Боб Собел, написавший вторую современную историю IBM, опубликованную в 1981 году, и Эмерсон Пью, написавший в 1995 году третью, поделились своими наблюдениями, накопленными в течение длительного времени. Прежде чем в 1993 году я написал мою первую книгу «До компьютера», включающую основные сведения об истории IBM, Боб подробно ознакомил меня со многими аспектами, которые, по его мнению, мне следовало изучить. После того как Эмерсон написал свою книгу, я прочитал все написанное им ранее и задал ему вопросы, касающиеся технологий в IBM. В 2011 году Джефф Йост собрал антологию исторически значимых материалов по IBM, которая напомнила мне о богатом пласте мемуаров и других публикаций об этой компании. Все трое были моими друзьями и коллегами и повлияли на формирование моих взглядов на IBM. Покойный Ал Чандлер и весьма живой Уолтер Фридман, историки из Гарвардской школы бизнеса, потратили много часов, помогая мне понять, как рассматривать историю бизнеса, а затем несколько лет поддерживали меня в моей работе и отвечали на мои вопросы. Трое книгоиздателей годами заставляли меня отстаивать значимость IBM: Джек Репчек из Princeton University Press и Герб Аддисон и покойный Терри Вон из Oxford University Press. Они научили меня, как довести мою увлеченность этой компанией до широкой аудитории.

Коллеги и бывшие сотрудники IBM много лет вдохновляли меня написание этой книги, но меня особенно тронули практические рекомендации и материалы, полученные от давно ушедших на пенсию ветеранов IBM, включая двоих руководителей, возраст которых перевалил за сто лет: Луиса А. Ламассонна, который работал в Латинской Америке, и еще одного, который предпочел сохранить анонимность. Старший вице-президент Чак Маккиттрик, руководитель IBM во втором поколении (ныне пенсионер), едва ли не приказал мне написать эту книгу, после чего прислал материалы, собранные им и его отцом более чем за полвека, и впоследствии терпеливо отвечал на мои многочисленные вопросы. Более сорока лет сотрудники корпоративного архива IBM великодушно разрешали мне изучать архивные материалы компании. В частности, я хотел бы поблагодарить Роберта Покорака, Пола Ласевича, Джейми Мартин и их персонал.

Я благодарен Алу Чандлеру за то, что он сформировал мои начальные представления о том, как нужно писать книгу о бизнесе. Британский историк Мартин Кемпбелл-Келли разжег во мне интерес к истории бизнеса в области компьютерных систем, написав корпоративную биографию ICL, великой британской компьютерной компании, а затем и множество других историй. Он выстроил интеллектуальный мост между масштабной стратегией, мантрой большой книги, характерной для опуса Ала Чандлера, и более тактическим вопросом о том, какой

должна быть книга по истории компьютерного бизнеса. Начиная с 1980-х Билл Аспрей, плодовитый автор книг об информационных технологиях, подбадривал меня в моей работе и в рабочем порядке критиковал мои первые наброски. Благодаря ему я стал более квалифицированным историком. Том Миса, которого я считаю образцовым историком технологии и убежденным сторонником скрупулезного подхода к любым видам истории, не уничтожил во мне желание написать менее академическую историю IBM, но настоял на том, чтобы моя логика и фактический материал были тесно взаимосвязаны. Он прочел каждую строчку в этой книге и редко оставлял хоть одно предложение без своих замечаний.

Четверо других исследователей истории IBM также повлияли на мои взгляды, касающиеся этой компании. Ларс Хейде изменил представления историков о том, как технология перфокарт использовалась до Второй мировой войны; он напомнил нам о том, каким сложным и высококонкурентным был этот рынок для IBM и ее соперников. Джеффри Д. Остриан, эксперт IBM по СМИ и давний редактор внутреннего журнала компании THINK, написал образцовую книгу о жизни Германа Холлерита, первого важнейшего персонажа в истории IBM, назвав его «забытым гигантом обработки информации». Его мнение о Холлерите в значительной мере определило мое представление об этом человеке, тогда как написанная Кевином Мейни авторитетная биография Томаса Уотсона-старшего, ставшего в итоге бельмом на глазу у Холлерита, сформировала мою точку зрения на первых лидеров IBM. Мейни никогда не воздавали должного за те долгие часы исследований, которые ему потребовались, чтобы написать эту книгу. Я использовал несколько статей Стивена Уссельмана по важнейшим управленческим вопросам, стоявшим перед IBM в середине двадцатого века, чтобы получить представление о том, как интерпретировать критерии, которые должно было учитывать руководство компании в 1950-е и 1960-е годы. Я глубоко благодарен всем четверым.

Историки нового поколения, интересующиеся ролью IBM, пролили свет на новые аспекты, напомнив мне о постоянном интересе, вызываемом этой компанией у ученых и других людей. Среди специалистов этой категории я хотел бы поблагодарить Петри Пайу, который более десяти лет изучал архивы компании, чтобы собрать сведения о ее роли в Европе. Герардо Кон Диаз, молодой историк, по-новому осветивший юридические вопросы, с которыми IBM столкнулась после Второй мировой войны, тоже оказал влияние на мою работу. Питер Грейлих, айбиэмовец на пенсии, который не является историком, но превосходно анализирует финансовые показатели IBM, просветил меня в отношении текущих показателей компании, а также ознакомил с суровыми реалиями современных методов управления, которые в противном случае могли бы быть упущены финансовыми аналитиками, преподавателями бизнес-менеджмента, историками и мной. В более широком плане я также глубоко благодарен тем многочисленным айбиэмовцам, которые предпочли сохранить анонимность, но поделились своими соображениями и информацией, а также поддержали этот проект. Три анонимных рецензента превзошли все ожидания в своих усилиях по критике рукописи и выдвигению предложений по ее совершенствованию. Я чрезвычайно благодарен им за отличную работу и еще больше – за их твердое намерение помочь мне сделать эту книгу лучшей из всех, какие я мог написать. Я очень признателен фонду Чарли Чаплина за разрешение воспроизвести рекламу персонального компьютера IBM, а также Билли Скаддеру – актеру, который исполнял в рекламе IBM роль «маленького бродяги», персонажа, созданного Чарли Чаплиным.

Посвящение, предваряющее книгу, не является случайным. Я считаю, что она проникнута соображениями, которые невозможно почерпнуть из документов и публикаций, но которые явились следствием пребывания в гуще повседневной деятельности IBM и ее клиентов. Хотя они не знают об этом, я очень ценю, что они позволили мне многое понять о компании. Я глубоко признателен им за каждодневную поддержку и рекомендации. Издательская команда в MIT Press, от моего редактора Кати Хельке до выпускающего редактора Деборы Грэм-Смит,

многое сделала для того, чтобы эта книга появилась на свет. Я также хочу поблагодарить маркетинговую команду MIT.

Взгляды, изложенные в этой книге, являются моими собственными и не обязательно отражают мнение моего издателя или IBM. IBM не спонсировала эту книгу и не оказывала ей поддержку – еще одна причудливая черта культуры компании, состоящая в том, что, если вы перестаете быть ее сотрудником, когда пишете книгу, за вами захлопываются двери независимо от того, насколько хорошими были ранее ваши связи внутри компании. Центральная фигура этой книги, Томас Уотсон-младший, тоже испытал это на себе, когда писал свою книгу. Так что я в хорошей компании, а компанию IBM такая практика не делает хуже.

*Джеймс Кортада*

# Часть I

## От рождения до обретения идентичности: IBM в ее ранние годы – от 1880-х до 1945-го

### Глава 1

#### Истоки: от 1880-х до 1914-го

*Последние три десятилетия девятнадцатого века были славными годами для самозанятого предпринимателя-изобретателя... открывающего собственный бизнес, – то есть быть предпринимателем означало иметь пропуск к успеху.*

*Роберт Гордон<sup>5</sup>*

История компании похожа на биографию человека. Биографы рассказывают читателю что-нибудь о биографиях родителей своего персонажа и о том, откуда родом их семьи, а также описывают ценности и обычаи, в соответствии с которыми они воспитывались. Эта глава посвящена нескольким маленьким компаниям, которые выросли и образовали одну, получившую название С-Т-Р. Со временем она эволюционировала в IBM. Поскольку мы обсуждаем биографию важнейшей корпорации, необходимо разобраться в ее происхождении. IBM была американской компанией, а не только глобальным предприятием. Основанная в штате Нью-Йорк, она так и осталась компанией с Восточного побережья. Ее штаб-квартира находится в Армонке, штат Нью-Йорк; многие из ее руководителей живут в близлежащем Коннектикуте. Они несут в своих генах методы и подходы, унаследованные от этих трех крохотных компаний (некоторые могут утверждать, что их четыре), а также от жителя Нью-Йорка Томаса Дж. Уотсона-старшего (1874–1956).

Теперь, по прошествии более ста лет, может показаться, что эти маленькие компании имеют слабое отношение к истории могучей International Business Machines Corporation. Историки их не игнорировали, хотя ни им, ни поколениям бизнесменов, ни сотрудникам IBM не всегда было понятно, каким образом эти фирмы сформировали глобального гиганта. Тем не менее некоторые сотрудники этих крохотных компаний трудились в IBM до 1940-х годов. Основа того, что впоследствии стало корпорацией IBM, начала закладываться с этих людей еще до появления названия The International Business Machines Corporation, под которым компания была известна почти сто лет. Слово *the* («та самая») является значимым; его повсеместно использовали и руководители, и рядовые сотрудники компании начиная с 1920-х годов, поэтому наследие этих маленьких фирм потребовало отдельной главы.

Чтобы пояснить, откуда возникла IBM, в этой главе вкратце описывается экономический и инновационный климат конца девятнадцатого и начала двадцатого века, так как, хотя историкам бизнеса и экономики эта тема знакома, современные бизнес-менеджеры и сотрудники IBM знают об этом гораздо меньше. Между 1870-ми и 1940-ми годами в экономике США произошли глубокие сдвиги: из сельскохозяйственной она превратилась в индустриальную, благодаря чему открылись возможности для существования IBM. В этой главе также исследуется история каждой из тех порожденных этими экономическими условиями фирм, которые объединились в холдинговую компанию, впоследствии ставшую известной как IBM.

---

<sup>5</sup> Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2016), 570–571.

Обычно историки разделяют историю IBM на три хронологических периода: первый – от 1880-х до 1914 года (он описывается в этой главе); второй – годы, когда фирмой управлял Томас Дж. Уотсон-старший, с 1914-го по 1956-й, причем некоторые ученые считают нужным добавить еще один период, начинающийся после Второй мировой войны, когда IBM переключалась с обработки данных с помощью табулирования перфокарт на производство электронно-вычислительных машин; и, наконец, третий период – с начала 1980-х и появления персонального компьютера примерно до конца двадцатого века. Поскольку в этой книге история IBM продлевается до настоящего времени, вводится четвертый период, который начался приблизительно в начале двадцать первого века, когда IBM превратилась в предприятие, занимающееся предоставлением услуг в сфере программного обеспечения и комбинированного консалтинга по техническому и коммерческому менеджменту. Когда историки рассматривают период до прихода Уотсона, они акцентируют внимание на одной из трех компаний, на базе которых возникла IBM, а именно компании, которую возглавлял Герман Холлерит и которая занималась перфокартами, так как это был сектор бизнеса, сделавшийся основой IBM.

Я подвергаю сомнению такую концепцию начальной истории IBM, потому что, как утверждается в этой книге, знание истоков корпоративной культуры IBM является основой для понимания того, каким образом ей удалось так долго преуспевать. Я уделяю этим фирмам больше внимания, чем уделяли историки ранее. Опыт этих фирм подтверждает довод о том, что IBM добивалась успеха благодаря сочетанию продуктов, на которые имелся спрос в индустриализирующихся экономиках, методов управления, позволяющих удовлетворять этот спрос, и корпоративной культуры, которая влияла на то, как управление, инновации, технология и повседневная деятельность формировали IBM. Я делаю шаг в направлении обсуждения потребности в теории организаций, о чем столь аргументированно пишут Маири Маклин, Чарльз Харви и Стюарт Р. Клегг<sup>6</sup>.

Историки многое сделали для прояснения истории бизнеса Германа Холлерита в сфере перфокарт, сосредоточившись на его технических достижениях и первоначальных усилиях, направленных на то, чтобы убедить правительства и крупный бизнес использовать его оборудование<sup>7</sup>. Они подробно рассматривают неприязненные отношения, существовавшие между Холлеритом и Уотсоном-старшим после прихода последнего в компанию С-Т-R и до конца 1920-х. Эти отношения описываются как, в сущности, постоянный раздражитель для последнего, в силу чего их было невозможно игнорировать; поэтому с 1980-х такие историки, как Джеффри Д. Остриан, Роберт Собел, Эмерсон Пью, Ровена Олегарио и, позднее, Кевин Мейни в его содержательной биографии Уотсона-старшего<sup>8</sup>, начали более пристально смотреть на Холлерита. Исследователи не подготовили полноценных историй других фирм. По большей части эти фирмы игнорировали, предпочитая освещать бизнес, связанный с перфокартами, или касались их походя, представляя их влияние на будущее IBM ограниченным. Однако более тщательное изучение их роли в этой и следующих главах подсказывает совсем иные выводы.

---

<sup>6</sup> Mairi Maclean, Charles Harvey, and Stewart R. Clegg, «Organization Theory in Business and Management History: Present Status and Future Prospects», *Business History Review* 91, no. 3 (Autumn 2017): 457–481.

<sup>7</sup> Geoffrey D. Austrian, *Herman Hollerith: Forgotten Giant of Information Processing* (New York: Columbia University Press, 1982); Lars Heide, *Punched-Card Systems and the Early Information Explosion, 1880–1945* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2009). Хейде четко подытожил основные аспекты этой позиции в Lars Heide, «Shaping a Technology: American Punched Card Systems 1880–1914», *IEEE Annals of the History of Computing* 19, no. 4 (October–December 1997): 28–41. См. также Friedrich W. Kistermann, «Hollerith Punched Card System Development (1905–1913)», *IEEE Annals of the History of Computing* 27, no. 1 (January–March 2005): 56–66. Холлерит продолжал изобретать и взаимодействовать с фирмой до самой своей смерти в 1929 году.

<sup>8</sup> Austrian, *Herman Hollerith*, 337–339; Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition* (New York: Times Books, 1982); Emerson W. Pugh, *Building IBM: Shaping an Industry and Its Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1995); Rowena Olegario, «IBM and the Two Thomas J. Watsons», в *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies, and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*, ed. Thomas K. McCraw (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995), 349–395; Kevin Maney, *The Maverick and His Machine: Thomas Watson, Sr. and the Making of IBM* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2003).

Представители высшего руководства этих фирм заседали в первых советах директоров IBM, их предприятия использовались в качестве производственных площадок и розничных торговых точек, а их инженеры и сотрудники привлекались к работе в различных структурах, хотя и не настолько, чтобы повысить производительность в той мере, какую можно было бы ожидать от синергии, возникающей вследствие объединения ресурсов и информации<sup>9</sup>.

Особенности истории компании проявляются в институциональном поведении и роли отдельных индивидов. Компании – это коллективы людей, и в то время как историки бросаются из стороны в сторону, описывая истории то ключевых игроков вроде руководителей компаний, то самих корпораций или подразделений, я стремлюсь к достижению баланса. В этой книге история институтов постоянно сочетается с деятельностью индивидов. Через несколько страниц мы познакомимся с Чарльзом Р. Флинтом, предпринимателем, который сколотил исходную компанию, в итоге превратившуюся в IBM, и Германом Холлеритом, изобретателем технологии табулирования перфокарт. Оба являлись архетипами экономических акторов своего времени: Флинт – энтузиаст фондового рынка, Холлерит – изобретатель-предприниматель. Но, как пояснил историк Альфред Д. Чандлер, существовал также архетип профессионального менеджера, появившийся между 1870-ми и 1930-ми годами и находившийся где-то посередине между двумя архетипами, упомянутыми ранее; одним из наиболее заметных среди тех, кто олицетворял этот новый архетип, был Уотсон-старший, который был руководителем IBM более 40 лет<sup>10</sup>. В этой главе Флинт имеет ключевое значение для образования IBM. Холлерит играет второстепенную роль, и, поскольку он стал частью новой фирмы на последних стадиях истории творения Флинта, я сознательно ввожу его ближе к концу главы. Уотсон упоминается вскользь – на финальных страницах. Во второй главе Уотсон представлен как архетипический руководитель по Чандлеру; он противопоставляется Флинту и непрофессиональным руководителям, управлявшим фирмами, объединенными Флинтом. Арена их деятельности включает три фирмы – ситуация, которая быстро менялась. Как недавно заметил Роберт Дж. Гордон, никогда после периода между 1870-ми и 1940-ми годами мир не переживал столь поразительной эры процветания и инноваций в продуктах, науке, технологии и качестве жизни людей<sup>11,12</sup>. Это был мир, где родилась IBM.

## Волшебное время в истории США

Изобретения и экономический рост перенесли США из 1870-х в 1930-е; в этот период предприниматели, изобретатели и даже дети подавали заявки на патенты. Только в Соединенных Штатах правительство выдало почти 13 000 патентов в 1880 году, около 42 000 в 1900-м и более 86 000 в 1920-м. Даже во время Великой депрессии 1930-х годов люди продолжали изобретать. В 1930 году заявки на патенты подали более 93 000 человек; в 1941 году 41 000 их получили<sup>13</sup>. Новаторы являлись глубинными двигателями прогресса и повышали продуктивность экономики<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> Намеки на более серьезное взаимодействие можно найти в мемуарах первых сотрудников, особенно Чарльза Р. Флинта: Charles R. Flint, *Memories of an Active Life: Men, and Ships, and Sealing Wax* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1923); Frederick Lincoln Fuller, *My Half Century as an Inventor* (напечатано по частному заказу, 1938); Walter D. Jones, «Watson and Me: Life at IBM», *IEEE Annals of the History of Computing* 24, no. 1 (January–March 2002): 4–18.

<sup>10</sup> Чрезвычайно убедительно описано в Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977), 377–417.

<sup>11</sup> Альфред Д. Чандлер (1918–2007), выдающийся американский историк бизнеса, профессор Гарвардской школы бизнеса, впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления.

<sup>12</sup> Gordon, *The Rise and Fall of American Growth*, 1–18.

<sup>13</sup> U.S. Bureau of the Census, *Historical Statistics of the United States: Colonial Times to 1970* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1975), part 2, 598.

Изобретательство было магией тех дней. Вместе с изобретениями появлялся бизнес, необходимый для их коммерциализации, – в этом состоял дух капиталистической экономики. За те полвека появились многие фундаментальные изобретения, по сей день определяющие нашу жизнь; наиболее значимыми были электричество, электрическое освещение, двигатель внутреннего сгорания и автомобиль. Прочие достижения включали телефон, радио и холодильник. В области обработки информации тоже появились сотни изобретений, включая печатную машинку, настольный калькулятор, арифмометр, табулятор перфокарт и фактурную машину. Картотечные шкафы, папки на трех кольцах и даже скромная каталожная карточка размером 3×5 дюймов породили современные методы ведения бухгалтерии, гибкое делопроизводство и более масштабные накопление и использование информации. Для измерения и описания всех видов явлений, от погоды до прибылей, люди все шире использовали цифры, а не прилагательные, а научный подход и инженерное искусство потеснили традиционную народную мудрость. Человек приходил в магазин, где мясник взвешивал покупку и подсчитывал цену за фунт «до пенни»; продавцы нарезали сыр более точно, что позволяло оптимизировать цены и прибыль.

Сочетание телеграфа и всех видов офисного оборудования позволило функционировать крупным компаниям. Руководители могли связываться с сотрудниками, разбросанными по всей стране, оперативно и координированно собирать информацию по финансовым и операционным показателям, синхронизировать рекламу в масштабах всей страны, а также, если использовать термин покойного Джеймса Беннигера,<sup>15</sup> *контролировать* постоянно растущие организации, что он определил как сознательное «влияние с целью достижения заранее поставленной цели»<sup>16</sup>. Железные дороги, пересекающие страну во всех направлениях, сделались крупнейшими предприятиями своего времени. В сталелитейной и автомобильной промышленности появились гигантские предприятия, которые возглавляли такие предприниматели, как Рокфеллер и Форд. Генри Форд взял двигатель внутреннего сгорания и поставил его на все более входящий в моду «безлошадный экипаж», используя при этом методы массового производства. Теперь представители среднего класса могли владеть автомобилем. Расширились сферы банковских и страховых услуг, а позднее и розничной продажи, что, как утверждает историк Оливье Занз, привело к объединению «региональных сетей с целью создания национального рынка», благодаря чему возрастала экономия от масштаба и возможности для сбыта и получения прибыли<sup>17</sup>. Целые отрасли консолидировались, образуя несколько мощных фирм, называвшихся трестами, и создавали монополии, хотя многие из них не сумели выжить из-за организационных проблем, специфических для их отраслей, и позднее из-за принятия законов против ограничения конкуренции<sup>18</sup>. Один из консолидаторов, Чарльз Рэнлетт Флинт (1850–1934), король резины и жевательной резинки, основал две компании и приобрел третью; эти компании стали основными структурными элементами, из которых впоследствии была построена IBM.

Флинт, о котором сегодня мало кто знает, принадлежал к тому же миру бизнеса, что и Джон Д. Рокфеллер и Дж. П. Морган, жил в ту же эпоху и в том же городе – Нью-Йорке. Он был умен, эксцентричен и напорист. В свое время он был хорошо известен финансовому и деловому сообществу Нью-Йорка благодаря колоссальному диапазону его достижений, с которым большинству современных бизнес-магнатов будет сложно сравняться. Флинт был родом

<sup>14</sup> Центральный тезис Гордона. См.: Gordon, *The Rise and Fall of American Growth*.

<sup>15</sup> Джеймс Беннигер (1946–2010) – американский историк и социолог, известный своими трудами по истории статистики, а также работами, раскрывающими технологические и экономические основы информационного общества.

<sup>16</sup> James R. Beniger, *The Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986), 7.

<sup>17</sup> Olivier Zunz, *Making America Corporate, 1870–1920* (Chicago: University of Chicago Press, 1990), 12.

<sup>18</sup> Проблемы, связанные с трестами, и различные взгляды историков на этот вопрос рассматриваются в William G. Roy, *Socializing Capital: The Rise of the Large Industrial Corporation in America* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997), 18, 26.

из маленького городка на побережье штата Мэн. Он был уже взрослым в то время, когда бизнесмены создавали могущественные предприятия. Поведение этих людей было настолько чудовищным, что конгресс США в конце концов принял законы, препятствующие созданию монополий, и выработал другие законы, защищавшие рабочих от ужасающих условий труда. Таков был мир Флинта. Он работал тогда, когда появился новый вид бизнеса: современная корпорация, осуществляющая капитализацию посредством акционирования, возглавляемая профессиональными менеджерами, получающими заработную плату, и использующая труд тысяч работников. Он создал компанию С-Т-Р, когда созрел и набрался жизненного опыта, и это не было его первым коммерческим проектом.



**Рис. 1.1**

Чарльз Флинт был необычайно креативен в плане формирования новых акционерных компаний, включая C-T-R, ставшую основой будущей International Business Machines Corporation.

Фотография любезно предоставлена корпоративным архивом IBM

Флинт был невысок, но подтянут, имел резкие черты лица, безупречно одевался, был несколько церемонен и носил модные бакенбарды в виде бараньих котлет. Он любил заниматься бегом и плавать, участвовал в гонках на яхтах и стал одним из первых спортсменов-автомобилистов. Член-основатель Американского автомобильного клуба, он содействовал развитию соревнований по автогонкам. Он летал на аэропланах, что было в те годы рискованным делом и давало представление о его характере и стиле работы. Он любил охоту и рыбалку, как и его современник Тедди Рузвельт. Он был агрессивен, энергичен, изобретателен – воплощение классического американского предпринимателя периода, предшествовавшего Первой мировой войне. Как и Уотсон, он постоянно был в разъездах, посещая разные страны, проворачивая различные коммерческие операции. В каждый момент времени он разрабатывал дюжину крупных проектов; C-T-R была одним из них<sup>19</sup>.

Если бы Флинт написал резюме, в него входили бы первые годы в международной торговле в качестве агента-комиссионера в Латинской Америке, занимающегося гуано (помет птиц и летучих мышей, использующийся как удобрение), нитратами, прочими сырьевыми товарами, а также поставками оружия в регион. Он научился работать с ведущими политическими фигурами в этих странах, а затем и в других (и в штате Нью-Йорк тоже). Он продавал корабли в Японию в 1895 году, когда она вела войну с Китаем, а десять лет спустя – России, которая воевала с Японией и проиграла войну; позже он продавал аэропланы армиям Европы и даже давал кайзеру рекомендации по их использованию в ходе военных действий.

Однако все это было ничто по сравнению с его успехами в США. Здесь он был известен как «отец трестов», так как собирал компании под зонтичной фирмой (бизнес-модель треста), после чего передавал их в управление другим людям, а сам переходил к следующему проекту. Доходы он получал от акций, которыми владел в этих фирмах. Он утверждал, что акции позволяли повышать экономию от масштаба, осуществлять крупные вливания капитала, необходимые для массового производства продукции, и обеспечивать масштаб производства, достаточный для того, чтобы конкурировать с другими игроками на мировом рынке<sup>20</sup>. Рокфеллер и другие с ним бы согласились. Акционеры были королями, и руководители должны были склоняться перед их желаниями. Еще одно из основных убеждений Флинта состояло в том, что клиенты и работники стоят вторыми в очереди – то есть задолго до того, как в текущем столетии руководители IBM заявили о том, что желание акционеров получать доход приоритетно (порой в ущерб работникам, клиентам и, возможно, будущему благосостоянию фирмы), Флинт уже исповедовал аналогичную философию. Например, в 1892 году он создал United States Rubber Company, которая доминировала на своем рынке с самого первого дня. Затем из шести компаний он создал трестовую фирму American Chicle, известную в те годы как «трест жевательной резинки». При капитализации новой фирмы он увеличил ее стоимость, составлявшую по факту 500 тысяч долларов, до 9 миллионов долларов. Он аргументировал это тем, что ее ценность заключалась в ее торговых марках, которые, по его оценке, стоили 14 миллионов долларов. Было ли это аферой? Безусловно, но это был легальный и хитроумный бизнес, характерный для той эпохи возможностей.

Каждая инновация порождала волну маленьких компаний, которые со временем разрастались, причем лавина новых компаний появилась между 1870 годом и Великой депрес-

---

<sup>19</sup> Он подробно пишет о многих из них в своих мемуарах. См.: Flint, *Memories of an Active Life*.

<sup>20</sup> Биография Флинта никем не была написана; имеются только его мемуары, цитированные ранее.

сией. История того, как IBM превратилась в гиганта, отражает ход эволюции, при которой первые компании оттеснялись на обочину по мере того, как IBM грамотно фокусировалась на одном из истинных предметов вожделений двадцатого века: управлении информацией с использованием устройств обработки данных. Многие другие продавцы офисного оборудования, появившиеся в тот период (в частности, Remington Rand, Burroughs Corporation и National Cash Register Company (NCR)), тоже консолидировались, но не в рамках созданной Флинтом С-Т-Р. К тому моменту, когда Флинт приступил к созданию С-Т-Р, Burroughs и NCR уже прочно утвердились, так что он появился на рынке офисной оргтехники с опозданием.

Чтобы добиться невероятного успеха в своих отраслях, таким компаниям, как IBM, Kodak, Ford и General Motors, были необходимы три вещи. Во-первых, изобретатели разрабатывали изделия, которые решали старые проблемы или обеспечивали новые удобства. Кассовые аппараты, изобретенные в 1870-е и 1880-е, позволяли не допускать воровства наличности продавцами-кассирами, электричество сделало возможным производство кинофильмов и разнообразной домашней техники, а появление электрических водяных насосов означало, что женам фермеров уже не нужно было таскать тяжелые ведра с водой на свои кухни. Во-вторых, предприниматели превращали эти изобретения в коммерчески успешные продукты. Иногда изобретатель и предприниматель были одним и тем же человеком, как, например, Томас Эдисон, однако во многих случаях это были два разных типа людей, так как один умел видеть и решать проблему, а другой знал, как организовать бизнес и продавать продукты. Например, владелец салуна в Огайо Джеймс Ритти (1836–1918) изобрел кассовый аппарат и впервые использовал его в своем салуне в 1870-е, но для создания великой корпорации NCR потребовался Джон Г. Паттерсон. Его корпоративная культура продаж породила множество методов работы, которые переняли компании в следующем веке, включая IBM, использовавшую их более полувека благодаря усилиям Уотсона-старшего, одного из протеже Паттерсона. Руководители других компаний восхищались инновациями Паттерсона, обеспечивавшими единое управление офисами продаж: от продавцов требовалось, чтобы они одевались как их клиенты и использовали маркетинговые ходы, разработанные корпорацией; статистический анализ применялся к широкому спектру деятельности компании, включая продажи<sup>21</sup>.

В-третьих, увеличение масштаба производства с целью снижения стоимости изготовления и сбыта изобретенного изделия требовало наличия либо креативного и зачастую безжалостного предпринимателя, либо тех, кого Альфред Д. Чандлер называл новыми заправилами американского бизнеса: профессиональных менеджеров. Часто эти люди не создавали фирму, а занимались ее управлением, как Уотсон. Они были наемными работниками в корпорациях, принадлежащих акционерам. Когда все три типа людей – изобретатели, предприниматели и профессиональные менеджеры – координировали свою деятельность, появлялись великие организации. Из этих троих наименее значимым для создания успешной фирмы обычно был изобретатель; роль двоих остальных оказывалась важнее. Предприниматели создавали компании, а менеджеры обеспечивали их развитие и существование. Каждый использовал свои уникальные навыки, чтобы добиться процветания фирм. Годы с 1870-х по 1920-е стали свидетелями рождения компаний, которые впоследствии превратились в IBM. В их случае присутствовали все три типа акторов; они появлялись и в течение следующего столетия.

International Business Machines – самая легендарная компания во всей многотриллионной технологической отрасли. Десятки лет ее название было синонимом технологии – настолько, что аббревиатура «IBM» была практически нарицательной для компьютерного аппаратного обеспечения

---

<sup>21</sup> Walter A. Friedman, *Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), 107, 147–150.

Штат Нью-Йорк сделался горячей точкой предпринимательской деятельности. Особенно характерно это было для небольших поселков, находящихся в его центре, таких как Эндикотт, Пейнтед Пост и Джонсон Сити, а также городов – например, Рочестера. В этом регионе начали работать высокотехнологичные компании нового типа, включая Corning Glass, Kodak и International Time Recording Company. Незыблемые ценности американских протестантов сочетались со строгой рабочей этикой вновь прибывших европейских иммигрантов, обладавших квалификацией в области механики<sup>22</sup>. В гуще этих сообществ и пустили корни первые семена того, что впоследствии выросло в IBM. И по сей день IBM в значительной мере остается компанией с центром в штате Нью-Йорк: ее штаб-квартира находится рядом с Нью-Йорком, в Армонке, компания имеет отделение в Эндикотте (который был когда-то ее основной базой, местонахождением Завода № 1) и вот уже около столетия – производственные мощности вверху и внизу средней части долины реки Гудзон<sup>23</sup>. Каждая из структур, составляющих IBM, обладает уникальной историей; к ним мы сейчас и обратимся.

## Bundy Manufacturing Company

Хотя авторы большинства историй IBM игнорируют эту маленькую компанию, они все же порой отмечают, что у ее владельцев были акции компании, впоследствии превратившейся в С-T-R; наиболее детально об этом сообщает историк Роберт Собел. Ее основатель изобрел устройство для регистрации времени прихода и ухода работников, благодаря которому они могли узнать, сколько рабочих часов должны оплатить каждому из них. Копии оригинального изобретения поставлялись клиентам вплоть до 1949 года – то есть в течение почти 60 лет после его появления на рынке. Табельные часы позволили использовать технологию «пробивки временных карточек» на работе<sup>24</sup>. Bundy Manufacturing стала ареной острого внутрисемейного соперничества и споров, связанных с патентами, причем сложности с патентами коснулись IBM в 1920-е и 1930-е, а внутрисемейные дразги – с 1930-х по 1960-е. С 1930-х по 1950-е споры возникали между Томасом Уотсоном-старшим и его сыном, Томасом Уотсоном-младшим, а затем, в 1950-е и 1960-е, – между Томасом Уотсоном-младшим и его младшим братом Артуром<sup>25</sup>.

Уиллард Легран Банди (1845–1907) родился в Оtego, штат Нью-Йорк, вырос в Оберне и сделался местным ювелиром, разбирающимся в часовых механизмах. Большую часть своей взрослой жизни он изобретал подобные устройства и постоянно их патентовал. Среди множества его творений для нас представляют интерес механические табельные часы, которые он создал в 1888 году. Его младший брат, Харлоу Э. Банди (1856–1916), обладал более предприимчивым характером. Харлоу предложил заняться бизнесом по продаже табельных часов. На следующий год (в 1889-м) они основали Bundy Manufacturing Company в Бингемтоне, штат Нью-Йорк. Предпринимательский талант Харлоу, изобретательский потенциал Уилларда и растущий спрос заводов на средства пересчета времени в заработную плату обеспечили им

---

<sup>22</sup> Christophe Lécuyer, *Making Silicon Valley: Innovation and the Growth of High Tech, 1930–1970* (Cambridge, MA: MIT Press, 2007).

<sup>23</sup> Как бы для подтверждения своих нью-йоркских корней в 1990-е IBM построила новую корпоративную штаб-квартиру в своем кампусе, находящемся в Армонке (штат Нью-Йорк). Этому решению способствовали новые налоговые договоренности со штатом и привлечение правительства штата к тому, чтобы сохранить в нем штаб-квартиру IBM. См. Mary McAleer Vizard, «I.B.M. Planning a Scaled-Down New Headquarters», *New York Times*, August 20, 1995, <http://www.nytimes.com/1995/08/20/realestate/ibm-planning-a-scaled-down-new-headquarters.html?pagewanted=all>.

<sup>24</sup> Я обнаружил один экземпляр таких часов в Белуэте, штат Висконсин, в 1980-е!

<sup>25</sup> Наиболее подробный анализ вопросов, касающихся патентов, содержится в Heide, *Punched-Card Systems and the Early Information Explosion*. Споры между отцом и сыном лучше всего описаны самим Томасом Уотсоном-младшим в его мемуарах. См.: Thomas J. Watson Jr. and Peter Petre, *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond* (New York: Bantam, 1990). Сведения о соперничестве между братьями и их отцом изложены в Richard S. Tedlow, *The Watson Dynasty: The Fiery Reign and Troubled Legacy of IBM's Founding Father and Son* (New York: HarperBusiness, 2003).

успех. К концу столетия в их фирме работало более 100 человек, а ее офисы продаж открылись в различных точках США. К этому времени они произвели более 9000 регистраторов времени Банди (табельных часов)<sup>26</sup>. В 1900 году они продали свою фирму Флинту, который основал в Эндикотте другую компанию, International Time Recording Company (ITR). Он перевел Bundy Manufacturing в Эндикотт. Впоследствии Bundy стала одной из трех составных частей компании С-Т-Р. Слияние облегчило продажи устройств регистрации времени Банди и в других странах, благодаря небольшому зарубежному отделению, открытому ITR. Наличие зарубежного отдела продаж стало особенно полезно для С-Т-Р в 1910-е и 1920-е, когда Уотсон пытался увеличить сбыт за рубежом.

Так же как семья Уотсон контролировала деятельность IBM с 1914 по 1971 год, Банди контролировали маленькую фирму. В этой семье возникло, по-видимому, тривиальное, но приводящее к недоразумениям соперничество, подобное тому, которое позже появилось в IBM при Уотсоне-старшем. Первые руководители С-Т-Р знали братьев Банди, и, несомненно, их поведение повлияло на взаимодействие трех основных частей С-Т-Р между собой. В 1903 году Уиллард Л. Банди покинул Bundy Manufacturing и ITR из-за ухудшающихся отношений со своим братом Харлоу, вместе с которым когда-то основал компанию. Разногласия между братьями начались, когда в 1900 году Харлоу вынудил уйти сына изобретателя, Уилларда Х. Банди. Уиллард Л. переехал в Сиракузы, где вместе с сыном основал Bundy Time Recording Company, в результате чего образовались две линии продуктов Банди и две компании со схожими названиями: одна – созданная отцом и сыном, другая – исходная компания, ставшая теперь частью ITR.

Ссоры начались из-за действий Уилларда Л. и его сына, представлявших собой, по мнению Харлоу и ITR, очевидное присвоение оригинального патента Банди. Изобретатель Уиллард это отрицал, утверждая, что создал новое устройство. Последовала серия судебных исков, поданных Bundy Manufacturing и ITR против Bundy Time Recording Company между 1903 и 1907 годами. При этом выдвигался весь спектр обвинений, касающихся патентных прав компании Bundy Time Recording, споров вокруг контракта Уилларда Л. от 1889 года с первоначальной фирмой и, разумеется, использования фамилии Банди при продаже устройств регистрации времени. Изобретатель Уиллард Л. умер 19 января 1907 года, что позволило решить вопросы с незавершенными судебными процессами и усилить контроль ITR над патентами на устройства регистрации времени. Последующие продукты уменьшили патентное влияние клана Банди. Харлоу остался в ITR и в 1911 году сделался вице-президентом С-Т-Р. В 1910 году Уиллард Х. Банди основал W. H. Bundy Time Card Printing Company и до конца своих дней занимался другими видами предпринимательской деятельности.

## **International time recording company (ITR)**

ITR была детищем Флинта, первичной основой его творения, которое он незамысловато назвал С-Т-Р (каждая буква соответствовала основным словам в названиях трех компаний, которые он довольно условно объединил между собой). Флинт смотрел на С-Т-Р как на свою очередную махинацию, возможно, аферу, нацеленную на получение прибыли от продажи акций, между реальной стоимостью которых и продажной ценой имелась толстая воздушная прослойка. Однако он прожил достаточно долго, чтобы до своей смерти в 1934 году увидеть превращение своего маленького детища в уважаемую IBM. Он продвигался к созданию С-Т-Р и IBM таким образом, о котором в свое время и не подозревал. На следующий год после создания треста по производству жевательной резинки он работал над International Time Recording Company (ITR), создавая ее исходные части из компании Банди. Позднее он доба-

---

<sup>26</sup> Edward Aswad and Suzanne M. Meredith, *IBM in Endicott* (Charleston, SC: Arcadia, 2005), 12.

вил к ней другие фирмы. ITR доминировала на рынке, поставив клиентам по меньшей мере 2000 табельных часов к концу Первой мировой войны; во время Второй мировой войны она поставляла уже более 3000 таких часов ежегодно (к этому времени уже как продукцию IBM)<sup>27</sup>. Флинт расширил деятельность за пределами США и выкупил бизнес почти у всех своих конкурентов, создав мини-монополию и добавив дополнительные продукты к набору предлагаемых изделий. В 1910 году компания принесла 1 миллион долларов поступлений от продаж – недурно для маленького предприятия. К 1916 году она продала несколько тысяч машин и имела небольшой штат продавцов, специализировавшихся на сбыте и техническом обслуживании табельных часов.

## Computing scale company of America

Через год после создания ITR Флинт приобрел еще одну маленькую фирму, Computing Scale Company. Эдвард Кэнби и Ориндж О. Озиас, два бизнесмена из Дейтона, штат Огайо, приобрели патенты на недавно изобретенные коммерческие весы, основали свою компанию и начали производство. С помощью их настольных весов приказчик мог легко подсчитать стоимость товара. Основным рынком сбыта для этих весов были бакалейные магазины, а также сырные и мясные лавки Среднего Запада. Позднее фирма начала также выпускать сырорезки и другие весы, использующиеся в розничной торговле, которые, как широко известно, появились в рекламе IBM. Прибыльность компании была невелика. Тем не менее Флинт рассматривал ее как еще одну часть головоломки, которую он выкладывал вокруг темы обработки данных механическими средствами.

В течение первого десятилетия нового века Флинт сохранял автономию Computing Scale Company, несмотря на ее посредственные коммерческие показатели. Он хотел объединить ее с несколькими другими компаниями, чтобы создать новое предприятие, которое позволило бы ему заработать на продаже акций. Это была классическая стратегия Флинта. На первый взгляд это может показаться странным, так как две фирмы – Computing Scale Company и ITR – находились за тысячу миль друг от друга и работали на разных рынках: одна продавала товар магазинам, другая – заводам. Однако Флинт видел возможность для приращения капитала. Ход его мысли подтверждает сама Computing Scale Company, которая технически представляла собой холдинговую компанию, организованную так, чтобы владеть другими маленькими фирмами. Ими являлись исходная Computing Scale Company в Дейтоне (Огайо), Moneyweight Scale Company в Чикаго, W. F. Simpson Company в Детройте и Stimpson Computing Scale Company, основанная в Элксхарт, штат Индиана. Все они были маленькими фирмами. Флинт был на пути к созданию миниатюрного треста, но вскоре переключил внимание на более крупную добычу, которую породили магия инноваций и слабое управление, так что мы переносимся в историю Tabulating Machine Company, третьей ножки его нового табурета.

## Tabulating Machine Company

Германа Холлерита, родившегося в 1860 году (через десять лет после Флинта) в Баффало, штат Нью-Йорк, воспитывали его родители – немецкие иммигранты. Он изучал горное дело и в 1879 году окончил Колумбийский университет в возрасте девятнадцати лет. Он оставался одним из практически забытых гениев обработки данных, изобретателем перфокарточных табуляторов (см. рис. 1.2), предшественников компьютера, покуда его не извлекли из пропасти забвения историк Роберт Собел в своей истории IBM и биограф Холлерита Джеффри Д.

---

<sup>27</sup> «Savage & Polite's Antique Clocks Identification and Price Guide», [www.anticlockpricesguide.com](http://www.anticlockpricesguide.com). Здесь приводятся количество произведенных устройств и их серийные номера по годам начиная с 1916-го и по 1949-й.

Остриан; обе работы были опубликованы в 1982 году. С тех пор ни одно описание первых лет IBM или оргтехники не обходило его стороной<sup>28</sup>. Сердцем его системы была карта с пробитыми в ней отверстиями, соответствующими данным, а также оборудование, с помощью которого карты пробивались, а затем хранились и считывались, причем отверстие могло отображать, например, такие данные, как числа. Оборудование сортировало карты по рубрикам, а затем «обрабатывало данные» – например, складывало суммы нескольких карт по столбцам, причем каждый столбец соответствовал определенной рубрике. Количество потенциальных столбцов в картах с годами менялось, но к концу 1920-х оно было стандартизовано с появлением карты на 80 столбцов, ставшей широко известной как «карта IBM». К этому времени результаты вычислений можно было также печатать – на картах или в виде отчетов на бумаге. До появления машин Холлерита все это делалось вручную: информация записывалась на бумаге, а результаты сводились в таблицу<sup>29</sup>. Его оборудование ускоряло «ввод данных» и табулирование более чем на порядок. Впоследствии в его машинах для повышения скорости вычислений стало использоваться электричество, а их конструкция постоянно совершенствовалась.

Трудно переоценить значение этого изобретения для крупных предприятий и государственных организаций, заваленных огромным количеством числовых данных, нуждающихся в анализе и хранении. Использование этой информации требовало слишком много средств и времени, а изобретение Холлерита упрощало решение этой задачи. Дэниел Бурстин, историк культуры и экономической жизни США, объяснял важность изобретения Холлерита следующим образом: «Теперь сводить в таблицу данные по количеству женатых плотников в возрасте от 40 до 45 лет стало столь же легко, как и данные по общему количеству людей в возрасте от 40 до 45 лет»<sup>30</sup>. Джеймс Бенигер отмечал, что стало легче управлять крупными бюрократическими аппаратами и сложными бухгалтерскими и статистическими системами, которые видели «в обработке информации как материальных потоков нечто подобное их функциям по организации из своих работников структур обработки, принятия решений и контроля»<sup>31</sup>.

Чтобы лучше понять значение изобретения Холлерита, обратимся к переписи населения США, проведенной в 1880 году. Народонаселение росло, и в тот год количество жителей страны превысило 50 миллионов человек. Переписчикам нужно было собрать более пяти наборов данных по каждому человеку, сложить результаты и написать подробные отчеты о трендах, суммарных значениях и потенциальных последствиях. Все это они выполняли вручную; им требовалось 8 лет, чтобы обнародовать результаты. Еще до того, как работа была завершена, они узнали, что в 1890 году объем подсчетов будет больше, так как в обмен на выделение бюджетных средств на перепись населения конгресс потребовал, чтобы была собрана дополнительная информация. Между тем население страны продолжало расти; лишь позже чиновники узнали, что в 1890 году оно перевалило за 63 миллиона – ошеломляющие 26 процентов роста по сравнению с подсчетами 1880 года. Холлерит работал над переписью 1880 года, поэтому понимал задачи по необходимой обработке данных и знал, сколько времени требуется для их решения. Директор этой и следующей переписи Джон Шоу Биллингс (1838–1913), полковник, библиотекарь и врач, изучал возможности автоматизации какой-то части операций<sup>32</sup>. Персонал

<sup>28</sup> Sobel, IBM; Austrian, Herman Hollerith; Martin Campbell-Kelly, William Aspray, Nathan Ensmenger, and Jeffrey R. Yost, *A History of the Information Machine*, 3rd ed. (Boulder, CO: Westview, 2014), 3–40.

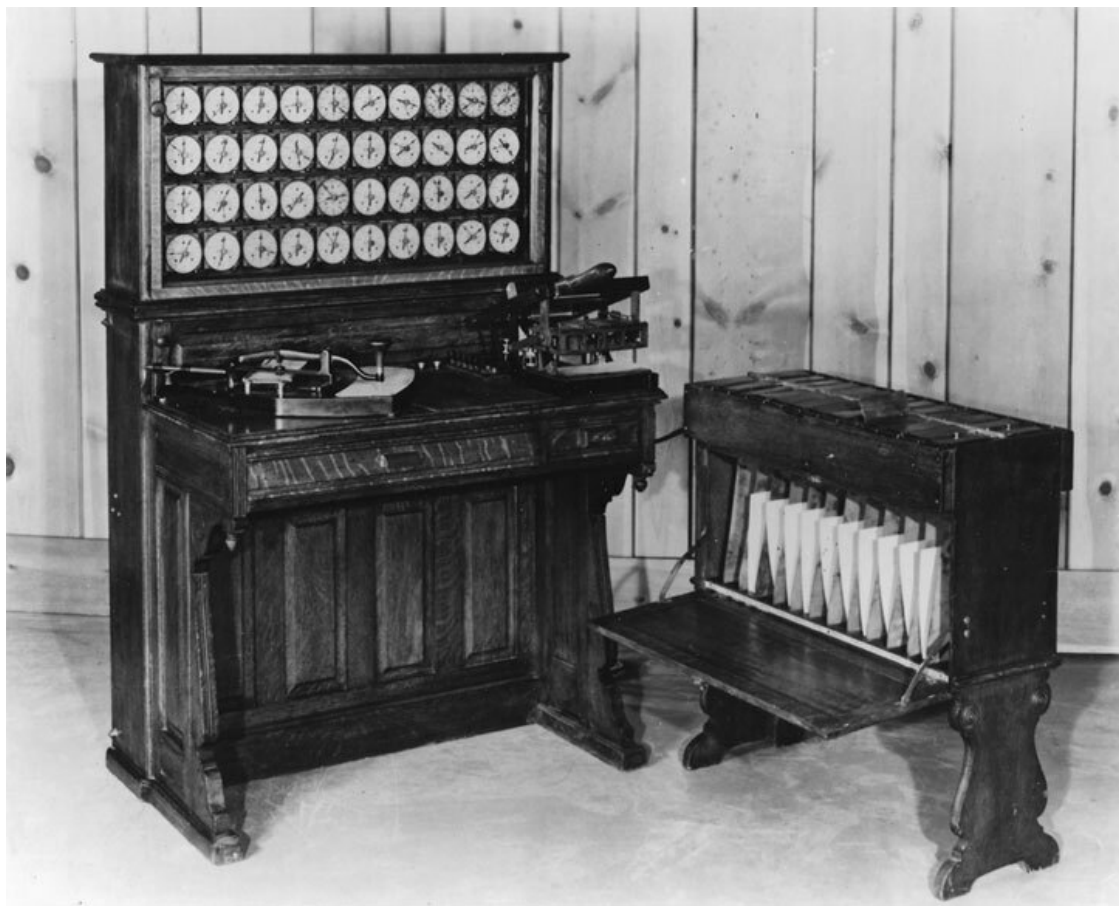
<sup>29</sup> К 1880-м годам настольные счетные машинки и арифмометры уже использовались, но обеспечивали лишь небольшое ускорение обработки таких больших объемов чисел, какие обрабатывало Бюро переписи населения США. Я рассмотрел этот вопрос в James W. Cortada, *Before the Computer: IBM, NCR, Burroughs, and Remington Rand and the Industry They Created, 1865–1956* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993), 25–78.

<sup>30</sup> Daniel Boorstin, *The Americans: The Democratic Experience* (New York: Random House, Vintage, 1973), 172.

<sup>31</sup> Beniger, *The Control Revolution*, 416.

<sup>32</sup> По данным Бюро переписи населения США, население и далее продолжало расти, достигнув 76,2 миллиона человек, что соответствовало приросту еще на 21 процент за 1890-е годы. Дополнительная информация о технических и управленческих проблемах, с которыми столкнулся Биллингс, содержится в Cortada, *Before the Computer*, 44–48.

уже обращался к молодому инженеру – Герману Холлериту – и другим, пытаясь найти способы автоматизации некоторых процессов сбора данных, сортировки и подсчетов.



**Рис. 1.2**

Табулятор. Машины Германа Холлерита использовались лицами, проводящими перепись населения в США и Европе, а также компаниями в 1890-е и в начале 1900-х. В то время они считались самым передовым оборудованием для обработки данных.

Фотография любезно предоставлена корпоративным архивом IBM

Однажды вечером за обедом Биллингс обратился к Холлериту, предположив, что должен быть какой-то способ автоматизировать с помощью машин некоторую часть работы, связанной с переписью. В конце концов, ведь использовались же арифмометры, счетные машины, кассовые аппараты и иные устройства для учета и обработки других данных, так почему бы не подсчитывать цифры и факты, собранные при переписи? Согласно Холлериту, якобы именно Биллингс предположил, что описание человека можно каким-то образом зафиксировать на некоем типе карточки с прорезями. Другие источники подтверждают, что Биллингс и Холлерит действительно обсуждали эту тему<sup>33</sup>. Холлерит много размышлял над этой проблемой. Он знал, что перфокарты использовались в ткацких станках начиная с восемнадцатого века. Идея пробивки отверстий в определенных местах карты пришла ему в голову, когда в поезде он наблюдал за тем, как кондуктор компостировал его билет, который был известен под названием «панч-фотография» (перфорированное фото). Чтобы не допустить обмана железной дороги пассажирами, которые при поездках на большие расстояния покупали билеты по тарифам на короткие поездки, в момент приобретения билета кондуктор пробивал отверстия рядом со

---

<sup>33</sup> Austrian, *Herman Hollerith*, 5–7.

списком различных типов описаний человека, отмечая тем самым, например, что пассажир – мужчина, носит усы, имеет светлые или темные волосы, обладает определенным цветом глаз и так далее. Кроме того, пробивались место приобретения билета и пункт назначения пассажира. Благодаря этому другие кондукторы, проверяя билет, могли видеть, является ли пассажир истинным покупателем билета и соответствует ли пробитый в билете пункт назначения тому, куда этот пассажир едет.

Холлерит связал все воедино, догадавшись, что то же самое можно сделать по отношению к каждому человеку, учитываемому переписчиками, и что собранные данные можно рассортировать по штату, полу, возрасту и так далее, используя иглы для поиска отверстий в картах по каждой теме. Создав матрицу из игл, которые отыскивали отверстия в нужном участке карты, можно было отсортировать, например, мужчин определенного возраста, расы или профессии. Холлерит сосредоточился на этой идее и стал наниматься в различные места на неполный рабочий день, совершенствуя свое изобретение в свободное время. Над этой же проблемой бились и другие, например Чарльз Пиджин и Уильям Хант, так что возникло состязание за разработку патентоспособной системы, которую могли бы использовать крупные организации, а не только правительство США. Холлерит получил свой первый патент в 1884 году и быстро начал превращать свое преимущество в источник дохода, выиграв заказ на поставку оборудования для переписи населения в Балтиморе, а также на табулирование данных о смертности в Нью-Йорке и Нью-Джерси. Таким образом, еще до переписи 1890 года у него уже была работающая система – раньше, чем у конкурентов. Новые патенты, полученные в 1889 году, укрепили его позиции, и он выиграл контракт на выполнение обработки данных переписи населения в 1890 году.

Использование оборудования Холлерита при переписи 1890 года позволило сократить время работ по ее осуществлению на два года – с восьми до шести лет. Еще более впечатляющим было то, что в течение 18 месяцев были обнародованы предварительные подсчеты и данные о численности населения. Средства массовой информации, конгресс и другие органы власти высоко оценили проделанную работу. Холлерит стал городской знаменитостью. Одним из последствий его успеха стало учреждение Бюро переписи населения США как постоянно действующей структуры – отныне оно уже не было временной группой, формируемой каждое десятилетие. Теперь, превратившись в постоянно действующее бюро, оно стало получать много заказов на выполнение других подсчетов – например, в области сельского хозяйства и медицины, а также для сухопутных войск США. С той поры и до настоящего времени в США и других странах все работы, связанные с переписью, выполнялись с использованием оборудования Холлерита и его конкурентов и в итоге компьютеров<sup>34</sup>.

Благодаря своему изобретению Холлерит нам и интересен. В 1882 году он поступил на работу в Массачусетский технологический институт (MIT) в качестве преподавателя машиностроения, одновременно продолжая свое обучение с целью получения ученой степени. Он получил степень доктора наук в Колумбийском университете в 1890-м; такая ученая степень была в то время необычной и свидетельствовала о том, что он блестящий инженер. Он подрабатывал на стороне и колдовал над различными изобретениями, надеясь придумать что-нибудь, приносящее деньги. В те дни он еще был худ, носил пышные усы, любил пошутить и повеселиться с друзьями и близкими, но в деловых отношениях был довольно церемонным и чопорным. В 1890-е и в начале следующего десятилетия он успешно сдавал свои машины в аренду государственным структурам и корпорациям, создавая для себя рыночную нишу в области сбора и анализа комплексных данных. После успеха при осуществлении переписи населения США 1890 года он получил контракты на проведение аналогичных работ в Австрии (1890),

<sup>34</sup> James W. Cortada, *All the Facts: A History of Information in the United States since 1870* (New York: Oxford University Press, 2016), 148–152.

Канаде (1891) и позднее в Италии. Помимо прочих, Холлерит поручал производство своего оборудования сторонним компаниям, но лично убеждал организации брать его оборудование в аренду и покупать его перфокарты. Он стал богат и знаменит и зажил в свое удовольствие в Вашингтоне, округ Колумбия.

Машины Холлерита работали быстро и точно. Они стоили дорого, но их скорость и точность перевешивали фактор стоимости, подобно тому, как те же два свойства компьютеров оправдывали дорогостоящие технологии. Холлерит совершенствовал свою технологию по мере того, как у него появлялись новые идеи, а у клиентов – новые запросы. Он также улучшил и модифицировал свои перфокарты. Карту можно было использовать только один раз, поэтому его клиентам приходилось постоянно покупать их в больших количествах; при этом Холлерит, поставляя их, настаивал на том, что следует использовать только его перфокарты, утверждая, что именно благодаря их высокому качеству оборудование работало должным образом. К середине 1920-х IBM получала от продажи карт более 4 процентов своих доходов. Аналогию для этого источника доходов можно найти в ситуации с компанией Kodak, которая производила фотоаппараты, но получала больше прибыли от продажи фотопленки, или с Gillette, доходы которой от продажи бритвенных лезвий превышали доходы от продажи самих безопасных бритв. Подобно фотопленке и лезвиям, карты Холлерита приносили больше прибыли, чем сдача оборудования в аренду. Доходы от карт поступали сразу, тогда как арендные платежи накапливались в течение многих лет. Это означало, что по мере разрастания бизнеса фирма Холлерита, позднее С-Т-Р/IBM, должна была постоянно бороться за капитал, необходимый для финансирования производства нового оборудования, так как часть стоимости или вся стоимость производства машины расходовалась на этапе ее производства, а не амортизировалась в течение срока аренды устройства. Доходы от продажи карт поступали почти в то же время, когда IBM оплачивала их производство, обеспечивая дополнительный капитал и движение наличности.



**Рис. 1.3**

Герман Холлерит, изобретатель табуляторного оборудования, использовавшегося государственными структурами и корпорациями более полувека.

Фотография любезно предоставлена корпоративным архивом IBM

К тому моменту, когда в 1911 году фирма Холлерита вошла в состав предшественницы IBM, он превратился в раздражительного субъекта, который легко обижался и обладал даром отталкивать коллег и клиентов. Его недостатки становились проблемой, когда кто-нибудь хотел внести предложения по совершенствованию его оборудования или изменению его методов управления своими подразделениями. Его поведение сделалось особенно проблематичным, когда он начал конфликтовать с Флинтом и впоследствии с Томасом Дж. Уотсоном-старшим, новым генеральным управляющим С-Т-Р, который пришел в компанию в 1914 году и с которым Холлерит боролся до конца своих дней. Волевые Холлерит и Смит воевали друг с другом

одни до 1914 года, когда на ринг вышел еще и волевой Уотсон. Только после смерти Холлерита в 1929 году гораздо более решительный, своевольный Уотсон освободился от его влияния, так что с 1910-х по 1920-е годы основы IBM формировала вся эта троица. Это важное замечание, поскольку в изложении большинства историков и айбиэмовцев все выглядит так, будто Уотсон начал главенствовать в фирме сразу, как только приступил к работе, а это явно не соответствует действительности. Ему пришлось вырывать власть из рук Флинта и Холлерита – задача тем более насущная, что он быстро понял, какой жемчужиной в творении Флинта является бизнес Холлерита. Это понимание определило траекторию движения компании.

Холлерит ревниво оберегал свои изобретения и к началу 1890-х твердо знал, как управлять своей компанией. Но к началу следующего десятилетия у него появился конкурент из Бюро переписи населения США, Джеймс Пауэрс (1871–1929), который неотступно преследовал его до 1920-х; кроме того, ряд фирм конкурировал с IBM до конца 1950-х<sup>35</sup>. Пауэрс был иммигрантом из России; он имел университетское образование, приехал в США в 1889 году и примерно в 1907-м начал конкурировать с Холлеритом за заказы Бюро переписи населения США и других организаций. Пауэрс добился определенных успехов, например в 1910 году, когда Бюро переписи решило использовать его оборудование, которое было дешевле и технически совершеннее, чем машины Холлерита. Около 30 лет две их фирмы сражались друг с другом за патенты и бизнес, в то время как Пауэрс, Холлерит и Уотсон толкали технологию вперед, поскольку клиенты требовали ускорения обработки данных, предоставления возможностей для печати промежуточных и конечных результатов, а также других функций. Их соперничество и разногласия, как юридические, так и внутренние (в случае конфликтов между Холлеритом и Уотсоном), порядком омрачали их жизнь<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Среди них была Remington Rand – вплоть до эпохи Sperry Univac.

<sup>36</sup> Возглавлявший IBM с конца 1950-х по начало 1970-х Том Уотсон-младший вспоминал в своих мемуарах, что его отец часто приходил домой в отвратительном настроении и кричал на всех, кто попадался под руку, создавая напряженную атмосферу; это продолжалось почти до самой смерти Уотсона-старшего в 1956 году и достаточно подробно описано в Watson and Petre, *Father, Son & Co.*



**Рис. 1.4**

Томас Уотсон-старший в возрасте за сорок, когда он возглавил С-Т-R, чтобы превратить ее в IBM.

Фотография любезно предоставлена корпоративным архивом IBM

Не на пользу Холлериту шло и то, что его работники и клиенты питали к нему неприязнь, хотя все признавали, что он был умен. Так или иначе, единственным фундаментальным творческим достижением Холлерита была разработка системы табуляции карт и соответствующего оборудования, а также процесса их использования. Хотя он прекрасно разбирался в механических и электрических устройствах, Холлерит уделял мало внимания другим проблемам и возможностям – даже дома. Рассказывали, что, когда однажды у него сломался автомобиль, он, вместо того чтобы попытаться его починить, просто бросил его на обочине, предоставив любому желающему забрать машину, отогнав ее куда заблагорассудится. Его бизнес развивался, и в 1896 году он зарегистрировал свою компанию. После того как она вошла в состав С-Т-R, предполагалось, что он будет расширять свой бизнес и подчиняться совету директоров новой компании. Это оказалось ему не по нутру. Ко всей этой заварухе добавилась сильная личность – Уотсон с его высоким уровнем энергии. Его неукротимая и эффективная хватка продавца также подливала масла в огонь.

Уотсон понимал, что будущее С-Т-R заключается в расширении продаж услуг Холлерита. Он соглашался со стратегией сдачи оборудования в аренду и понимал целесообразность продажи карт, но считал Холлерита плохим продавцом. Уотсон напирал на это последнее замечание и со временем взял эту функцию на себя, нанимая продавцов в США и позднее в Европе и Латинской Америке, чтобы нарастить объемы продаж. Двое мужчин конфликтовали, но в итоге Уотсон отодвинул Холлерита в сторону, низведя его до уровня консультанта. К середине 1920-х Уотсон получил непререкаемый контроль над всей С-Т-R, включая жизненно важный

сектор табуляторов. Сырорезки все еще входили в товарные линии компании, но вскоре от них предстояло отказаться. Уотсон захватил контроль над технологией Холлерита и привлек инженеров из NCR и других мест, поставив им задачу модифицировать оборудование с учетом изменяющихся потребностей клиентов. Эти инженеры были лояльны по отношению к нему, а не к Холлериту. До конца своих дней Уотсон вкладывал силы и средства в сбыт и технологическое совершенствование этого оборудования. С Уотсоном конкурировали Пауэрс и другие, но, в отличие от Холлерита, он превосходно умел вести бизнес. Вот почему Джеффри Д. Остриан, биограф Холлерита, подводя итог его наследию, справедливо назвал его «забытым гигантом обработки информации»<sup>37</sup>.

## Корпоративный предок IBM: С-Т-Р

В период между 1901 и 1911 годами компании Флинта были маленькими. ITR доминировала на своем узкоспециализированном рынке и выросла до того, что в 1910 году отчиталась о доходах в 1 миллион долларов. Весы и сырорезки к 1910 году превратились в умирающий бизнес. Пытаясь улучшить его перспективы, Флинт подумывал о том, чтобы объединить его с ITR, утверждая много лет спустя, что такое слияние было целесообразным. Но, учитывая тот факт, что эти два направления работали на разных рынках и их разделяло расстояние почти в тысячу миль, его довод о том, что оба основывались на измерении неких величин, представляется слабым. Он был слишком умен, чтобы в это верить. Скорее всего, он хотел объединить эти фирмы, чтобы получить прирост капитала за счет операций по продаже акций.

В том же году, размышляя о том, что делать дальше, Флинт познакомился с Холлеритом, правда, непонятно, при каких обстоятельствах. У Холлерита не хватало средств на то, чтобы содержать собственную компанию, а Флинт, возможно, полагал, что можно расширить Tabulating Machine Company за счет вливания капитала. Поэтому Флинт купил компанию Холлерита за 2,3 миллиона долларов, внося в счет оплаты 5138 размещенных акций компании. Флинт ассигновал 1,2 миллиона долларов Холлериту на покупку им почти 2700 акций. Холлерит согласился вложить 100 тысяч долларов в новые выпущенные акции С-Т-Р. Это была сделка, типичная для Флинта. Собел предполагал, что Флинт мог использовать прибыль, которую давала ITR, для финансирования развития компании Холлерита и даже привлечь продавцов из ITR для продажи табуляторного оборудования, поскольку обе фирмы работали с компаниями одного типа<sup>38</sup>. Проект Флинта оказался для него не только последним, но и одним из самых неудачных, так как в течение следующих трех лет он испытывал большие трудности. Флинт свел три фирмы в одну холдинговую компанию, которая не проявляла никаких признаков синергии, и к тому же дал ей скучное и прозаическое название – Computing-Tabulating-Recording Company; при этом она, в свою очередь, вначале входила во Flint & Company. Каждая составная часть функционировала автономно. Флинт мог выпустить акции по раздутым ценам и прикарманить немалую прибыль, вкладывая при этом дополнительные средства в медленно развивающийся бизнес Холлерита. Маленькую и неэффективную часть компании, соответствующую букве «С», можно было предоставить ее судьбе без ущерба для Флинта и С-Т-Р в целом. ITR осталась бы прибыльной. С-Т-Р начала работать, имея производственные площади в Огайо и Нью-Йорке и агентов в США и Европе (занимавшихся регистраторами), а также офис/завод Холлерита в Вашингтоне, округ Колумбия. В С-Т-Р работало 1200 человек; в ее совет директоров входили в основном руководители высшего звена из ITR.

Холлериту позволили быть всего лишь главным инженером, причем только в его части новой компании; он не мог занимать какие-либо управленческие должности. Флинт дал ему

---

<sup>37</sup> Austrian, *Herman Hollerith*.

<sup>38</sup> Sobel, *IBM*, 12–13.

должность инженера-консультанта и платил 20 000 долларов в год до 1924 года, когда совет директоров С-Т-Р переименовал старую компанию в IBM. По условиям Флинта у Холлерита было право вето, распространявшееся на внесение изменений в линейку табуляторного оборудования. После 1914 года это право создавало проблемы для Уотсона, который хотел модифицировать продукты, с чем Холлерит часто не соглашался. Хуже того, контракт Холлерита с С-Т-Р предусматривал, что он не обязан «подчиняться приказам кого-либо из сотрудников или других лиц, связанных с компанией»<sup>39</sup>. Руководство ITR было заинтересовано в получении прибыли, а не в том, чтобы добиваться развития бизнеса. Тем временем Флинт продолжал заниматься своей обычной деятельностью по организации других сделок с акциями.

С-Т-Р подтверждала гениальность Флинта по части проворачивания афер (да-да, здесь следует использовать именно термин «аферы») в эпоху, когда это практиковалось более широко, чем позднее. Не станем упоминать очевидные перекосы этого бизнеса и посмотрим на цифры. Флинт оценивал все активы С-Т-Р в 17,5 миллиона долларов, из которых только 1 миллион приходился на доход, а остальные 16,5 миллиона составляла стоимость ценных бумаг компании. Владельцы трех компаний получили 10,5 миллиона долларов в номинальном исчислении стоимости акций, которую Флин увеличил примерно на 6 миллионов долларов, чтобы получить эту цифру. Другими словами, старые акции исходных фирм могли стоить 4 миллиона долларов, а шесть с лишним миллионов были просто «водой» или мошеннической капитализацией. Активы новой компании включали денежные средства в размере 35 тысяч долларов и 200 тысяч долларов в облигациях казначейства. Эта сумма служила обеспечением краткосрочных кредитов, необходимых для того, чтобы удерживать бизнес на плаву. Флинт обеспечил финансирование этой сделки, обратившись в Guaranty Trust Company, которую он уже использовал для своих предприятий ранее, убедив ее представителей купить золотые облигации на 7 миллионов долларов, подлежащие погашению через 30 лет, с фондом возмещения задолженности, который заработал двумя годами позже, в 1913 году<sup>40</sup>. Целью этой транзакции было создание (обеспечение) долгового обязательства с кредитной ставкой в размере 6 процентов, которая в те дни считалась почти ростовщической. Даже по меркам того времени эта сделка дурно пахла.

Хотя наше обсуждение финансовых вопросов выглядит заумным, их важно понимать, поскольку все значимые и достаточно крупные компании опирались на финансовую стратегию, позволяющую обеспечивать экономические ресурсы, необходимые для ведения бизнеса, а также на стратегию генерирования доходов от продажи товаров и предоставления услуг. Историки обычно легко объясняют последнюю, но первой уделяют меньше внимания, хотя зачастую именно финансовый аспект более всего определяет поведение руководителей. На протяжении всей истории IBM мы сталкиваемся с этим вопросом – либо потому, что компании были нужны дополнительные средства на производство машин и оплату труда, либо из-за того, что ее продажи и прибыль не были достаточными для поддержания курса ее акций. Каким бы прискорбным ни было поведение Флинта, финансовые стратегии являлись существенным элементом обеспечения благополучия компании, поэтому мы будем периодически уделять им внимание. В случае Флинта выработка и реализация таких стратегий начались практически сразу, поскольку одновременно с выпуском акций по завышенной цене перед ним встал вопрос о том, как в условиях динамичной экономики (которая могла быстро разогреваться и быстро остывать) обеспечить работу компании, сильно смахивающей на большую трехногую лошадь.

<sup>39</sup> Austrian, *Herman Hollerith*, 325.

<sup>40</sup> Из его сохранившихся деловых записей видно, что он уделял значительное время привлечению инвесторов, которые вкладывались в акции компании, а также вел детальные записи по этим транзакциям и составлял ежемесячные обзоры показателей эффективности С-Т-Р. См.: Boxes 2–7, Flint Papers, Нью-Йоркская публичная библиотека.

## Попытки скакать на трехногой лошади: 1911–1914

Итак, C-T-R начиналась как неблагополучный бизнес. Флинт повесил на нее долг. Компания была буквально размазана по карте страны – от Детройта и Дейтона до Эндикотта, Нью-Йорка и Вашингтона, без какой-либо надежды на достижение экономии от масштаба и без достаточного количества клиентов. Бюро переписи населения США не нуждалось в сырорезках. Руководство и сотрудники каждой из составляющих компанию фирм работали самостоятельно, практически не сотрудничая с остальными фирмами, и порой раздражали друг друга. В компании Холлерита к клиентам давно относились презрительно, так как он считал, что они должны почитать за честь, что могут пользоваться его умными машинами. Моральный дух его работников, как и до продажи компании Флинту, оставался низким из-за тяжелого характера и высокомерия Холлерита. Ситуацию усугубляло ухудшение его здоровья из-за переедания, привычки выкуривать слишком много сигар и отсутствия физических упражнений. А тем временем его давний соперник Джеймс Пауэрс расширял свой бизнес.

Совет директоров C-T-R и руководители трех входящих в нее фирм не развивали холдинговую компанию так активно, как могли бы или как хотя бы стремились для вида; не проявляли они и особой креативности. Однако постоянная прибыль от стагнирующих поступлений поддерживала C-T-R на плаву. Совет использовал прибыль для уменьшения долга C-T-R, что было разумно. В 1912 году ITR принесла 541 тысячу долларов чистой прибыли; в следующем году эта цифра возросла до 635 тысяч долларов. Этот прирост обеспечивала в основном Tabulating Machine; остальное приносила ITR. В 1913 году C-T-R выплатила первые дивиденды<sup>41</sup>. Такой шаг, возможно, был рассчитан на то, чтобы создать респектабельный управленческий имидж, который способствовал бы продвижению акций как хорошей инвестиции. Однако к концу 1913 года Флинт потихоньку начал подыскивать генерального управляющего для C-T-R. В тот год в США произошел экономический спад, ослабивший спрос на продукты C-T-R; возможно, это подсказало Флинту, что ему необходимо оптимизировать работу компании. В его частных бумагах нет соображений по этому поводу<sup>42</sup>.

Никто не мог предугадать, насколько успешным будет поиск генерального управляющего, предпринятый Флинтом. Немного прощупав почву, потенциальный кандидат на эту должность мог обнаружить тяжелую долговую нагрузку, раздутую цену акций C-T-R, стремление членов совета извлекать прибыль, их безразличие к необходимости инвестиций в инновационные продукты, скверное отношение компании к своим клиентам и, вероятно, к своим работникам тоже, несогласованность направлений бизнеса между тремя частями C-T-R, отсутствие сотрудничества между тремя направлениями бизнеса и конфликты на личной основе, неизбежно возникающие в подобных ситуациях. Однако благодаря счастливому стечению обстоятельств Флинт в итоге нанял Томаса Дж. Уотсона-старшего, который впоследствии будет признан одним из самых эффективных руководителей высшего звена в Америке двадцатого века. Следующая глава посвящена тому, как это случилось и почему Уотсон захотел работать в этой холдинговой компании.

---

<sup>41</sup> Их сумма составила 313 719 долларов. См.: «Bulletin No. 61», October 22, 1913, в «Personal Miscellany Clippings», Box 7, Flint Papers, Нью-Йоркская публичная библиотека.

<sup>42</sup> Charles R. Flint Papers, Нью-Йоркская публичная библиотека. Поискные инструменты и описание имеются здесь: <http://archives.nypl.org/mss/1032>.

## Глава 2

### Томас Дж. Уотсон-старший и создание IBM: 1914–1924

*В этом здании у каждого человека есть будущее.  
Томас Дж. Уотсон-старший, 1920-е*

В период между 1914 и 1924 годами компания С-Т-Р превратилась в IBM. В трех маленьких фирмах появились новая культура, команда управленцев и обновленные продукты, которые вывели ее на путь к тому, чтобы стать культовой американской компанией. Опыт IBM показывает, что заторможенность преобразования маленьких компаний в ответ на изменяющиеся экономические условия иногда объясняется тем, что этим преобразованиям препятствует внутренняя политика или проблемы, связанные со сложной рыночной ситуацией. В 1914 году не было понятно, как произойдет трансформация в IBM. Джордж У. Фэйрчайлд и другие руководители в С-Т-Р сопротивлялись переменам. Аналогичные битвы происходили также на разных этапах истории IBM.

Переходные процессы являются важной темой в истории IBM и служат средством, обеспечивающим возможность функционирования компании в течение длительного времени. Способность IBM меняться (хоть и не всегда настолько эффективно, как можно было пожелать) была достаточной для выживания фирмы. В связи с этим мы должны понять природу ее трансформаций; первая из них является темой этой главы. Для завершения каждой трансформации требовалось по меньшей мере десять лет. В процессе строились и рушились карьеры, создавались новые линии продукции и снимались с производства старые, в то время как клиенты побуждали фирму к реформам. По мере того как IBM росла и клиенты все больше зависели от ее продуктов, ее трансформации приобретали общественно-политическое значение, привлекая внимание государственных регулирующих органов и даже других государств и их политических лидеров. Каждая такая трансформация происходила, когда руководители высшего звена видели необходимость изменений. До того как это случалось, большинство сотрудников и акционеров, казалось, воспринимали эти изменения как потенциальную угрозу для себя и хотели оставить все как есть. Кроме того, каждая трансформация влияла на следующую. О том, как С-Т-Р превращалась в IBM, в компании помнили даже в 1950-е.

По мере приближения двадцать первого века все больший интерес у руководителей бизнеса вызывало то, каким образом компаниям удавалось выживать более ста лет<sup>43</sup>. Менеджеры поняли, что изменения в корпоративной культуре оказывали влияние на выживаемость и успешность фирм. Такие историки, как Кен Липартито, предполагают, что выживание зачастую обеспечивала группа сотрудников, которые уже усвоили единый набор новых ценностей и методов<sup>44</sup>. Однако при первой трансформации, когда компания превратилась в IBM, это было не так. В 1914 году в С-Т-Р не было единой культуры.

Первым, кто увидел необходимость перемен в С-Т-Р, был Чарльз Флинт, вторым – Томас Дж. Уотсон-старший. Флинт занял благоразумную позицию; он хотел заполучить такого генерального управляющего, который бы повысил продуктивность фирмы. Президент С-Т-Р Джордж Фэйрчайлд тоже этого хотел, но при этом дивидендов ему хотелось больше, чем развития. Уотсон оказался более решительным, потому что хотел построить крупный бизнес. Флинт достаточно хорошо понимал нужды С-Т-Р, чтобы поддерживать постепенные изменения, тогда как Уотсон возглавил куда более агрессивную трансформацию, чем могли ожидать

---

<sup>43</sup> James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).

<sup>44</sup> Kenneth Lipartito, «Business Culture», in *The Oxford Handbook of Business History*, ed. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin (Oxford: Oxford University Press, 2007), 603–628.

руководители высшего звена С-Т-Р. И Флинт, и Уотсон столкнулись с колоссальными, изматывающими проблемами; при этом Герман Холлерит и Фэйрчайлд оттеснялись на обочину по мере того, как поддержка Уотсона росла. Появление IBM – это история о том, как Уотсон-старший получил контроль над С-Т-Р и внедрил в нее новые методы.

Мы перейдем к следующему этапу этой истории, описав стоящую перед Флинтом насущную тактическую задачу – найти нового генерального управляющего. Затем мы познакомимся с Уотсоном-старшим и рассмотрим его взгляды на управленческие методы. В отличие от основателей многих стартапов, он пришел в С-Т-Р, имея полностью сложившиеся представления о том, как должен работать бизнес (именно этого и ожидают от опытного управленца), и незамедлительно начал претворять эти представления в жизнь. Центральная часть этой главы посвящена обсуждению того, что он сделал; здесь рассказывается о том, как он внедрял новые стратегии, изменял структуры и нанимал и увольнял руководителей и исполнителей. Он внедрил культуру продаж, которая хорошо послужила ему в NCR. Его реформы управления продажами оставались в силе почти сто лет. В этой главе мы рассмотрим первоосновы того, что в итоге стало известно как IBM. В третьей главе будет изучен вопрос о том, как сформировалась IBM, и разъяснено значение достижений Уотсона, которые реализовывались в 1920-е и 1930-е годы.

## Но вначале Флинт решает проблему С-Т-Р

Проблемы Флинта были незначительными по сравнению с теми, которые вставали перед следующими поколениями руководителей IBM, но если бы он их не решил, никакой IBM бы не существовало. Уотсон объявился бы в какой-нибудь другой компании.

Вспомним о том, что, когда Флинт создал С-Т-Р на сомнительном финансовом основании, ему нужно было придать ей налет респектабельности. Одним из первых шагов в этом направлении было привлечение Джорджа У. Фэйрчайлда (1854–1924) в качестве президента С-Т-Р, а позднее – председателя совета директоров. Фэйрчайлд создавал хороший имидж С-Т-Р в финансовом сообществе. Одно время он был редактором газеты в своем родном городе Онеонта, штат Нью-Йорк, являлся членом нескольких корпоративных советов в Нью-Йоркском регионе и был первым и успешным президентом International Time. Он обладал привлекательной внешностью, имел хорошие связи и был весьма энергичен в свои 57 лет<sup>45</sup>. В 1911 году он уже обладал опытом в сфере бизнеса. В период с 1907 по 1918 год он шесть раз избирался в конгресс от Республиканской партии, что отвлекало его от повседневной деятельности в С-Т-Р. В 1910 году президент Уильям Говард Тафт назначил Фэйрчайлда посланником в Мексику с миссией, которая в буквальном смысле удерживала его вдали от Соединенных Штатов.

Флинт планировал, что Фэйрчайлд будет всего лишь номинальной фигурой для умиротворения банкиров и акционеров. Ему по-прежнему был нужен реальный управляющий. В 1912 году он выбрал Фрэнка Н. Кондолфа (1863–1944), который работал исполнительным директором в ITR, и повысил Фэйрчайлда до председателя совета директоров. Хотя Кондолф был человеком дружелюбным, он оказался недостаточно волевым и умным для того, чтобы усовершенствовать производство. Флинта он не впечатлял, а вот Фэйрчайлду нравился, поэтому тот и порекомендовал его на эту позицию. Разочарование Флинта в Кондолфе вбило первый клин в отношения между ним и Фэйрчайлдом; впоследствии они все больше расходились во взглядах. Ни Кондолф, ни Фэйрчайлд не проявляли лидерских качеств при разработке новых продуктов, агрессивном привлечении клиентов и наращивании продаж табуляторов Холлерита.

Они ничего не предпринимали для интеграции трех фирм, устранения избыточных операций и повышения производительности, однако ITR продолжала приносить доход, достаточ-

---

<sup>45</sup> Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition* (New York: Times Books, 1982), 49.

ный, чтобы удерживать фирму на плаву<sup>46</sup>. Пассивностью Фэйрчайлда и Кондолфа объясняется то, что совет в 1913 году выплатил дивиденды вместо того, чтобы инвестировать средства в будущее бизнеса. Такое положение дел беспокоило Флинта в достаточной степени, чтобы заняться поиском нового лидера, и когда в 1914 году он нашел Уотсона, то освободил Кондолфа от занимаемой должности. В 1915-м Кондолф стал президентом Remington Typewriter Company и состоял в этом качестве до 1922 года, когда его выбрали председателем совета директоров.

## **Появляется Томас Дж. Уотсон-старший, третий основатель IBM, со своей корпоративной культурой**

Вслед за Флинтом и Холлеритом Томас Дж. Уотсон-старший стал третьим основателем IBM. Уотсон сделал для создания IBM больше, чем кто-либо еще, хотя его сын (по мнению некоторых, четвертый основатель) шел за ним по пятам. Уотсон-старший родился в 1874 году в Кэмпбелле, штат Нью-Йорк, поблизости от региона озер Фингер в северной части штата, и вырос на ферме своих родителей. У его отца был также магазин-склад пиломатериалов. Уотсон без особого интереса поработал и там, и на ферме; ему нигде не понравилось. Как и многие его сверстники, он учился в родных местах, но в колледж не поступал. В юности счетоводство казалось ему неинтересным, и вскоре он начал работать в качестве коммивояжера, торгуя фортепьяно и органами прямо с колес. Уотсон устроился на работу в National Cash Register Company (NCR) в 1895 году. Он быстро продвигался по карьерной лестнице и перед Первой мировой войной стал главным руководителем службы сбыта. Уотсон работал в NCR, когда в этой компании началась разработка парадигмы профессиональных подразделений продаж.

Поскольку опыт, накопленный Уотсоном в NCR, сыграл огромную роль в формировании IBM, целесообразно понять его роль в «Наличке», как называли тогда компанию. NCR возглавлял волевой руководитель Джон Г. Паттерсон (1844–1922), который нанимал и увольнял людей по своему усмотрению, но при этом вызывал симпатию и лояльность и щедро вознаграждал успешных работников. Например, он подарил Уотсону дом в Дейтоне, штат Огайо. В конце девятнадцатого века Паттерсон считался одним из наиболее изобретательных и эффективных руководителей в стране. Он обучил десятки других управленцев, включая Уотсона, которые затем руководили компаниями таким же образом. Еще он был нетерпелив, нетерпим к плохой работе и давил на людей, заставляя их добиваться успеха. Одевался он консервативно и требовал, чтобы его менеджеры в этом следовали его примеру, а кроме того, были поджарыми и энергичными и вели респектабельный образ жизни. Он начал свой бизнес с покупки прав на кассовый аппарат и на этой основе развил NCR до уровня крупнейшего производителя этой техники<sup>47</sup>.

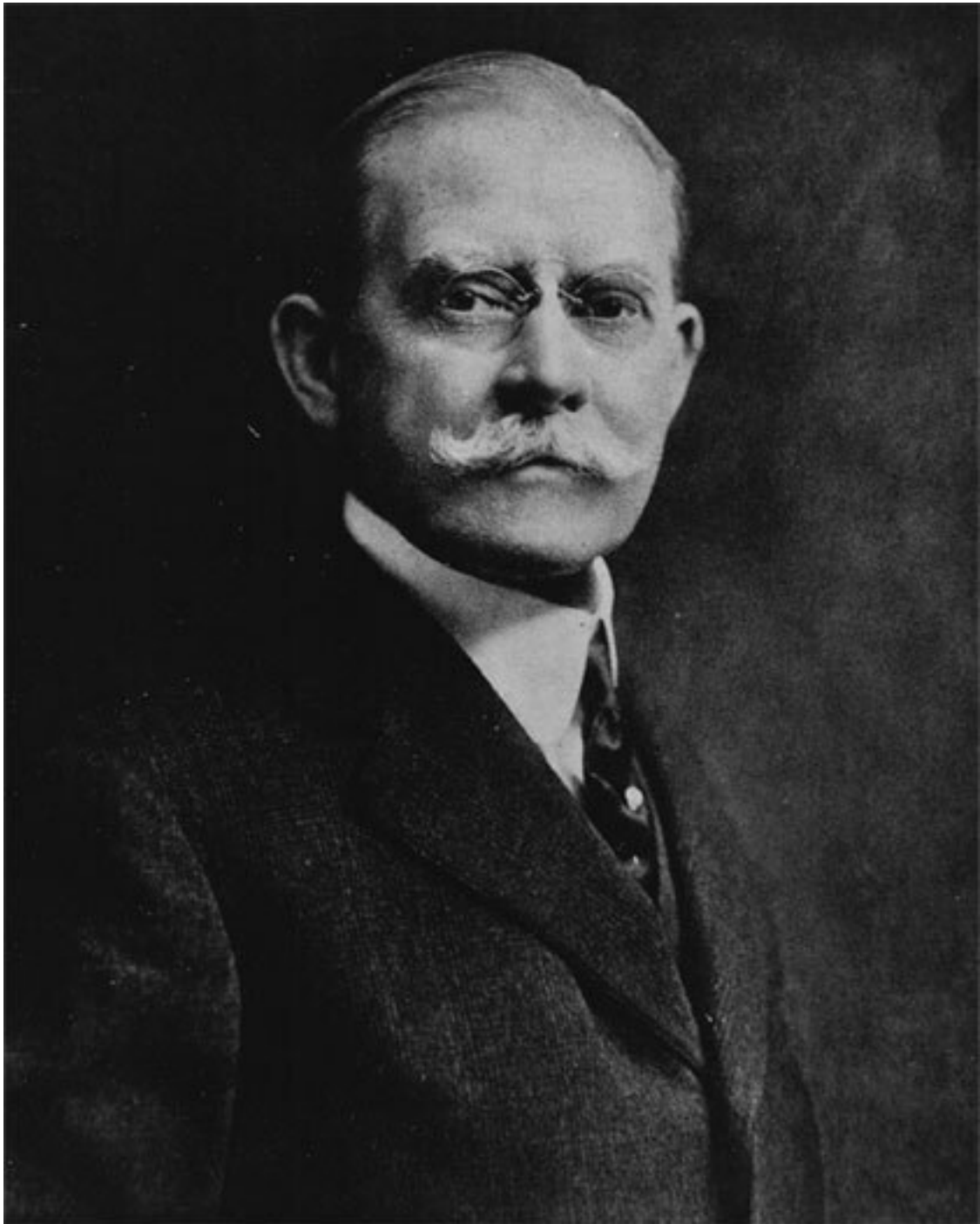
Уотсон пришел в компанию в 1895 году, когда ему был 21 год. Он уже был опытным продавцом и, как и Паттерсон, дисциплинированно подходил к работе и личной жизни. Он успешно трудился в центральной части штата Нью-Йорк, чем привлек внимание Паттерсона. В 1899 году Паттерсон назначил Уотсона управляющим отделением фирмы в Рочестере, штат

---

<sup>46</sup> В истории IBM случались и другие эпизоды, когда появлялся новый CEO, который, как казалось сотрудникам, клиентам и СМИ, катился по инерции на фоне достаточных доходов в течение года-двух, пока рыночные реалии не вынуждали его либо что-то предпринять, либо поставить благополучие фирмы под угрозу. В каждом таком случае, если дела, по их мнению, шли хорошо, они не видели повода раскачивать лодку вместо того, чтобы закреплять очевидно существующую инерцию. Далее в этой книге я описываю подобную ситуацию, с которой столкнулись такие CEO, как Джон Акерс в 1980-е, Сэм Палмисано в первую декаду нового тысячелетия и Джинни Рометти в начале 2010-х. Во всех случаях, когда они приступили к обязанностям CEO, дела в плане поступлений и прибыли шли хорошо, но вскоре обстоятельства резко ухудшались, вынуждая их выйти за пределы решения повседневных задач и начать проводить фундаментальные реформы.

<sup>47</sup> James W. Cortada, *Before the Computer: IBM, NCR, Burroughs, and Remington Rand and the Industry They Created, 1865–1956* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993), 64–78.

Нью-Йорк, – регионе, где спрос на продукты NCR еще не был удовлетворен. Там Уотсон столкнулся с конкуренцией со стороны Hallwood Company, но быстро обернул дело в пользу NCR за счет агрессивной и креативной методики продаж.



**Рис. 2.1**

Джон Г. Паттерсон был создателем NCR; он обладал репутацией новаторски мыслящего и успешного руководителя.

Фотография любезно предоставлена корпоративным архивом IBM

В 1903 году Паттерсон поручил Уотсону создать компанию по продаже подержанных кассовых аппаратов по ценам, достаточно низким, для того чтобы вытеснить конкурентов из бизнеса. Никто не должен был знать, что за этим предприятием стояла NCR. Уотсон открывал

магазины рядом с конкурентами, переманивал их продавцов и сбивал цену на продукцию в таких городах, как Филадельфия и Чикаго. Он успешно конкурировал с соперниками NCR в течение четырех лет. Неизвестно, знал ли Уотсон о том, что подобный вид деятельности был незаконным. В 1907 году NCR объявила о том, что Уотсон назначен руководителем службы сбыта всех подержанных устройств и будет работать в Дейтоне. Благодаря этому он смог ознакомиться с тем, как работала штаб-квартира компании и какую роль играл в ней Паттерсон. Уотсону было всего 36 лет, когда в 1910 году он столкнулся с серьезными проблемами.

American Cash Register Company, вторая по размерам компания в данной сфере бизнеса, обвинила NCR в нарушении акта Шермана – антимонопольного закона США. Спустя два года Министерство юстиции США присоединилось к судебному делу против NCR. Большинство руководителей компании были обвинены в нарушении акта Шермана. Их судили в федеральном суде в Цинциннати, и 13 февраля 1913 года они были признаны виновными. Дело строилось на свидетельских показаниях Хью Чалмерса (1873–1932), одного из руководителей NCR; именно ему непосредственно подчинялся Уотсон, когда проводил свою секретную операцию. Уотсона и Паттерсона оштрафовали на 5000 долларов и приговорили к одному году тюремного заключения – максимальный срок наказания, который мог назначить судья. Тем временем Уотсон обручился с Джанет М. Киттредж (1883–1966), дочерью видного местного бизнесмена.

И тут на помощь пришла мать-природа. В конце марта в Дейтоне произошло сильнейшее наводнение, в результате которого 90 тысяч человек остались без крова. Паттерсон незамедлительно приказал всем своим местным работникам оказать помощь населению. Они строили на фабрике лодки, чтобы спасти людей, кормили пострадавших и разрешили им разместиться в зданиях NCR, которые находились на возвышенности. Компания помогла тысячам людей. Пресса превозносила Паттерсона как национального героя. Дело дошло до президента Вудро Вильсона, которого просили освободить от наказания руководство NCR в благодарность за их гуманитарную деятельность. Паттерсон дал понять, что просто хочет, чтобы апелляционный суд снял обвинение в преступлении. В 1915 году этот суд признал первое судебное решение необоснованным и постановил, что Министерство юстиции США должно провести новое судебное разбирательство. Правительственные прокуроры так этого и не сделали. Уотсон отрицал, что делал что-то незаконное, повторяя: «Я не считаю себя преступником» и «Моя совесть чиста»<sup>48</sup>. Был ли он виновен? Вероятно, но остаток своей жизни он провел, избегая даже намека на неблагоприятные поступки. В апреле 1914 года, прежде чем дело завершилось, Паттерсон уволил Уотсона из-за мелких разногласий, касающихся стратегии продаж. Уотсону было 40 лет. Он ушел из фирмы таким же продуктом NCR, как и все, кого она подготовила. Все, что Уотсон понимал в управлении бизнесом, он узнал в NCR.

Каким человеком он был? Живым, энергичным, ясно мыслящим, невероятно уверенным в себе и всегда решительным. У Уотсона было чувство юмора, которое он редко проявлял, по натуре он был серьезным человеком и постоянно думал о бизнесе. В отличие от Флинта, скорее как Холлерит, он не интересовался ни физкультурой, ни спортом. Он боялся аэропланов и не был склонен к приключениям. Он настаивал на том, чтобы и его здания тоже были выдержаны в консервативном стиле. Десятки лет внутренние помещения красили в два оттенка зеленого: более темный ниже рейки, защищавшей стену от повреждения спинками стульев, и лаймово-зеленый от рейки до потолка. Его сын считал его сварливым и церемонным, даже в кругу семьи. В то время как в IBM сам он десятки лет был известен как Старик, Уотсон требовал, чтобы все обращались друг к другу по фамилии – например, «мистер Джонс»<sup>49</sup>. К 1960-м стало более обычным обращаться друг к другу по имени. «Мистер Уотсон» носил крахмальные

---

<sup>48</sup> Sobel, *IBM*, 45.

<sup>49</sup> Эта практика просуществовала в неизменном виде до тех пор, пока его сын, Том-младший, не возглавил фирму в середине 1950-х.

воротнички, и его сын вспоминал, что отец каждое утро выходил из своей спальни, одетый в костюм, белую рубашку и галстук, даже просто собираясь завтракать<sup>50</sup>. Старик запретил употребление алкоголя на территории IBM и при контактах с клиентами; это правило оставалось политикой компании до конца 1980-х.

Брайсон Г. Эйнсли (р. 1928), один из айбиэмовцев, который работал с сотрудниками из личного окружения Уотсона-старшего в 1950-е, отмечал, что Уотсон критически относился ко всем, кто использовал слово «маленький», говоря о стратегии или действиях; он хотел «большого». Эйнсли вспоминал, что Уотсон говорил просто и никогда не использовал длинных слов; тексты его речей подтверждают это наблюдение. Уотсон был автократ, уверенный в себе и щепетильный. Он мог быть резким и требовательным, но всегда оставался оптимистом. Его портреты висели на стенах офисов, залов заседаний и фойе в зданиях IBM по всему миру. Если Уотсон узнавал о том, что у кого-то из сотрудников случилось несчастье, то реагировал мгновенно, предоставляя помощь, передавая продуманную записку или цветы. Для IBM во главе угла стояли замечательные люди, должным образом обученные как члены «семьи IBM» и четко понимающие, что от каждого из них многого ожидают.

В NCR Уотсон узнал, насколько важно четко определять цель. В NCR он видел эффективность частых обсуждений целей и задач, а также использования специфических числовых показателей продуктивности – например, введения квот (целевых значений) по продажам и измерения продуктивности путем сопоставления достигнутых результатов с этими квотами. Он перенес эти методы в IBM, сделав их центральными в ее культуре. Сотрудникам казалось, что измерялось решительно «все»: целевые значения сравнивались с результатами, полученными при продажах, расходовании средств и производстве машин. Этот аспект будет более подробно рассмотрен позже.

У Уотсона были и собственные идеи. Наиболее важная состояла в его отношении к неудачам, к которым он обычно относился терпимо, если из полученного опыта можно было извлечь уроки и применить их на пользу делу. В отличие от Паттерсона, Уотсон избегал увольнять людей, совершивших ошибки, хотя нередко отправлял неудачников на «штрафную скамью». Такой человек либо вообще не получал повышения, либо оно откладывалось. По свидетельству Эйнсли, Уотсон говорил, что своим успехом IBM обязана людям, а не какой-то удачной бизнес-стратегии. Он слышал, как Уотсон часто говорил, что «все зависит от людей», «целей добиваются люди», а на совещаниях и в своих обращениях внушал людям, что именно «от них все зависит»<sup>51</sup>.

Истории о том, как Уотсон относился к неудачам и как с ними справлялся, ходили в компании десятки лет. Среди них были рассказы о том, что он не уволил кого-то за потерю крупной части бизнеса, потому что этот человек и сама IBM получили урок, ценность которого была равна объему дохода, упущенного из-за совершенной ошибки. Почему бы не воспользоваться преимуществами горького опыта, полученного каким-то бедолагой-продавцом? Точно в хоккее, все сотрудники могли видеть игрока на штрафной скамье. Молодой руководитель, продвигающийся по карьерной лестнице в организации, внезапно мог оказаться в ситуации, когда

---

<sup>50</sup> В отличие от него, его сын Том ввел в IBM моду на рубашки с мягкими воротниками, произведя в штаб-квартире фурор, когда явился в таком виде в первый раз. Казалось, абсолютно все бросились покупать новые рубашки. Том-младший был более склонен рисковать, всю жизнь летал на своих личных самолетах – до и после того, как во время Второй мировой войны был летчиком в армии США и занимался спортом. В частности, он много лет занимался парусным спортом. Томас Уотсон-старший никогда не употреблял алкоголь, а вот его сыновья не следовали этой практике (его второй сын, Артур, имел склонность к спиртному).

<sup>51</sup> Интервью с Брайсоном Эйнсли, проведенное автором 10 августа 1982 года. Эйнсли так характеризовал типичного айбиэмовского менеджера по продажам: высокий, худой, одетый в сильно накрахмаленную белую рубашку и темный костюм, учтивый, толковый и консервативный. В момент проведения интервью он был директором отдела вознаграждения руководящего состава в штаб-квартире корпорации. Он продвинулся, работая в продажах, и на каком-то этапе своей долгой карьеры занимал возделенную должность руководителя филиала.

его снимали с должности и ставили на второстепенную или несколько менее привлекательную позицию, информацию о перемещении вывешивали на новостных стендах, а через полгода-год назначали на более приемлемую должность и снова вывешивали соответствующую информацию на стендах, давая понять, что он снова может играть. Эта практика продолжалась до 1990-х. Паттерсон, напротив, был просто жесток. Он был известен тем, что, не сообщив менеджеру о том, что тот уволен, приказывал убрать все вещи из его кабинета и повесить табличку с новым именем на дверь. Однажды один из уволенных менеджеров обнаружил, что его рабочий стол полыхает на лужайке перед зданием штаб-квартиры компании. Такое было совсем не в стиле Уотсона.

Согласно корпоративной мифологии IBM, Уотсон создал компанию, будучи блестящим молодым специалистом по продажам, пришедшим из NCR в 1914 году. Уотсон не создавал компанию – скорее он вылепил ее из трех объединенных фирм. Его влияние в компании было настолько велико, что почти полвека десятки тысяч айбизэмовцев мало что знали о происхождении компании, за исключением истории о том, что Уотсон в одиночку превратил в IBM три фирмы, составлявшие С-Т-Р. Они ничего не слышали не только о том, что ему и узкому кругу его приближенных, в который входили тщательно подобранные руководители, потребовалось почти два десятка лет, чтобы это сделать, но и о том, что он едва не потерпел поражение.

Сделавшись генеральным управляющим С-Т-Р, Уотсон унаследовал неразбериху и беспорядок. Вспомним ситуацию, с которой он столкнулся. Отдельные части – С, Т и R – ковыляли кое-как и практически не сотрудничали друг с другом. Собирая информацию, чтобы решить, стоит ли идти устраиваться в фирму, Уотсон мог легко вскрыть эти факты. Должно быть, он чесал в затылке, размышляя о том, как можно увеличить продажи мясницких весов; впрочем, устройства регистрации времени соответствовали базовой функции сбора данных. Бизнес, связанный с табуляторными машинами, походил на направление кассовых аппаратов в том смысле, что в обоих случаях собирались данные, представляющие ценность для крупных организаций. С Холлеритом трудно было иметь дело; оказалось, что он не особенно хорошо умеет продавать свои услуги и встречает предложения в штыки. Несколькоими годами ранее Уотсон видел машины Холлерита в компании Eastman Kodak, когда посещал ее штаб-квартиру в Рочестере, штат Нью-Йорк. Сотрудники компании показали ему, как они используют это оборудование для отслеживания операций по продажам, и объяснили, какие преимущества это дает. Вернувшись в NCR, Уотсон обратился к Холлериту с просьбой о том, чтобы тот сделал то же самое и для его компании. Уотсон начал отслеживать то, что делали его региональные менеджеры<sup>52</sup>.

Вероятно, Флинт не предвидел, как будет работать в С-Т-Р Фэйрчайлд. Предполагалось, что тот будет номинальной фигурой, которая понравится банкирам и акционерам ITR. Наибольший интерес у Фэйрчайлда вызывали увеличение стоимости акций, уменьшение долга и выплата дивидендов. Уотсон же хотел вкладывать прибыль в развитие бизнеса. Отчасти динамика отношений в руководстве компании была результатом решения Флинта сделать Уотсона генеральным управляющим, а не президентом. Вспомним о том, что в 1914 году Уотсон был осужден федеральным уголовным судом, а апелляция по его делу находилась на стадии рассмотрения. Флинт, совет директоров и Уотсон договорились о том, что, когда с Уотсона будут сняты обвинения, он станет президентом; это произошло в следующем году, вскоре после того, как обвинительный приговор был отменен. Уотсон и Флинт уже оговорили заработную плату и условия участия в прибылях. Поскольку его исходный контракт с С-Т-Р предусматривал участие в прибылях (то есть включал не только акции и заработную плату), он сделался одним из богатейших людей в США, когда IBM превратилась в крупную фирму.

<sup>52</sup> Об этом рассказывается в Kevin Maney, *The Maverick and His Machine: Thomas Watson, Sr. and the Making of IBM* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2003), 12–13.

Накопленный Уотсоном опыт в сфере продаж, а также его фундаментальный оптимизм влияли на его приоритеты и методы работы. Лучшие из продавцов и руководителей отделов сбыта обладают общим для них оптимистичным настроем – умением видеть яблоневый сад там, где другие видят лишь заросшую сорняками пустошь. Таким был подход Уотсона. Когда он искал работу, у него было много вариантов. Многие руководители, которых Паттерсон уволил за то, что они сделались слишком влиятельными, разошлись по разным компаниям. Но Уотсон хотел участия в прибылях и вытряс его из Флинта.

Направления деятельности С-Т-Р заключали в себе возможности; при этом бизнес Холлерита отчаянно нуждался в профессиональных специалистах по продажам, а также в новых машинах. Уотсон поручил их разработку другим инженерам, помимо Холлерита. В NCR Уотсон узнал, как создавать торговый штат, а также как разрабатываются высокотехнологичные машины. Судя по всему, ITR плохо управлялась, хотя ее продукция пользовалась спросом и у нее были филиалы за пределами США. Уотсон решил, что наращивание масштабов следует оставить на потом. В С-Т-Р Уотсона привлекало сочетание возможности использовать свой опыт в продажах на уже имеющемся рынке с перспективой личного обогащения. Решение устроиться на работу в С-Т-Р оказалось одним из лучших, какие он принял в своей жизни, поскольку оно направило его на путь создания одной из фирм-икон двадцатого века, а в процессе сделало его богатым и чрезвычайно уважаемым бизнесменом. То, что у С-Т-Р были серьезные проблемы, связанные с ее работой (чего нельзя было отрицать), являлось *задачей*, которую нужно было решить. Главной проблемой Уотсона было обеспечение достаточного объема продаж, чтобы бизнес оставался на плаву. Когда он понял, что две части С-Т-Р – ITR и Tabulating Machines – производили устройства обработки данных, ему пришлось создавать новые продукты, привлекательные для рынка. Холлерит не был эффективен в борьбе с конкурентами, особенно с Джеймсом Пауэрсом (1871–1927) и его компанией Powers Accounting Machines. Пауэрс постоянно маячил поблизости; в 1927 году его компания стала частью Remington Rand<sup>53</sup>.

Когда Уотсон решил сделать рынок табуляторного оборудования приоритетным, он перенаправил ресурсы в направлении Холлерита, подключил новых людей к разработке табуляторов, создал эффективный штат продавцов и расширил размещение этого оборудования во всем мире. Уотсон начал внедрять культуру NCR. Он уже превратился в сурового, дисциплинированного и здравомыслящего человека и проецировал свои личные ценности и поведение на С-Т-Р более тщательно, чем это делал Паттерсон в NCR, поскольку его взгляды на мир бизнеса уже полностью оформились. Это важно отметить, так как культурная эволюция фирмы обычно требует времени, но в С-Т-Р/IBM она произошла очень быстро. Такую скорость можно объяснить сочетанием уже имеющихся у Уотсона методов и взглядов с его решительностью, волей и уверенностью в себе.

Далее в этой главе я опишу то, как методы NCR были целиком перенесены на участки сбыта. Уотсон воспроизвел подход NCR к продажам, наняв новых продавцов и обучив их методам ведения бизнеса, принятым в NCR. Уотсон часто шутил, что любит «коллекционировать продавцов», и продолжал заниматься этим в С-Т-Р. Десятки лет обычной была ситуация, когда ничего не подозревающему руководителю филиала IBM звонили из штаб-квартиры в Нью-Йорке и сообщали, что Уотсон нанял продавца в городе, где находился этот филиал, и

---

<sup>53</sup> Впоследствии Remington Rand волилась в Sperry Rand, когда та приобрела компьютерный бизнес и занялась производством компьютеров Univac в начале 1950-х, что ненадолго озадачило Уотсона-старшего и обеспокоило его сына Тома. Уотсон встроил в ДНК IBM свое отношение к проблемам, и оно все еще широко распространено в компании. Это была классическая ситуация для руководителей сбыта, с которой сталкивались поколения айбизмовцев, обдумывая, как решать сложные рабочие проблемы своих клиентов и своей компании. Такой подход является основной причиной того, почему в IBM большинство руководителей высшего звена являются выходцами из отделов продаж. Большинство из них, вероятно, не догадывались о том, что их подход к проблемам является классическим уотсоновско-айбизмовским. Просто именно так они судили об обстоятельствах, а начало этому образу мышления положил Уотсон.

что этот продавец скоро появится на работе. Руководителю приходилось быстро прикидывать, откуда взять средства на его зарплату, как его обучить и выделить ему участок сбыта – все это, конечно, не планировалось заранее.

Уотсон перестраивал бюджеты и методы работы с персоналом по образцу NCR. Чтобы добиться синергии трех подразделений компании, он организовал Клуб Четверти Века, призванный отмечать двадцатипятилетие работы сотрудника в С-Т-Р. Фотографии таких работников размещались бок о бок, независимо от того, в каком из трех подразделений работал каждый из них. Продавцы из всех подразделений проходили одинаковое обучение. Уотсон-старший лично проводил первое занятие в «Школе продавцов» (так называлась программа обучения, которая существует по сей день). Здесь люди получали представление о ценностях IBM и изучали методики продаж, внутренние рабочие процедуры и продукты<sup>54</sup>. Продавцу не разрешалось «управлять» территорией сбыта, пока он не оканчивал «Школу продавцов». Внедрение этих методов продаж и управления сбытом заняло несколько лет. Судя по всему, никаких существенных исключений из полномасштабного заимствования, произведенного Уотсоном, не было. Культура продаж, принятая в NCR, стала культурой IBM, адаптированной к продажам более сложных табуляторных устройств. В процессе корпоративная культура IBM стала также культурой продаж.

Уотсон предпринял и другие заимствования из отделов проектирования и разработок продукции, переманив инженеров у своего бывшего работодателя, – в первую очередь для направления табуляции перфокарт. Для повышения эффективности он посадил разработчиков в одном здании с производственниками. Они могли привлекать талантливых работников с производственных участков, чтобы те помогали решать проблемы и участвовать в разработке. IBM поощряла и развивала сотрудничество между разработчиками и производственным персоналом настолько, что практически обеспечила массовое производство табуляторных и позднее компьютерных устройств<sup>55</sup>. Производственные методы IBM привнесли в нее еще одну форму дисциплины, характерной для NCR. Масштабное обучение *клиентов* тому, как использовать продукты IBM, проводилось на территории завода, что обеспечивало инженерам возможность получения отзывов и идей пользователей их творений<sup>56</sup>.

Не менее важным аспектом, чем совершенствование рабочих процессов, были ценности, которые укоренял Уотсон. Это тоже заняло много лет, но было сделано настолько продуманно, что они десятилетиями оставались ключом к пониманию того, как функционирует IBM. Когда новый CEO Луис Герстнер-младший столкнулся со своим «хаосом» в начале 1990-х, он обнаружил, что не может изменить ценности и культуру компании в той степени, в какой ему хотелось. Уотсон принес в компанию философию, этос, почти духовный по форме, который определял решения и этические нормы, соблюдавшиеся поколениями сотрудников IBM. К 1930-м годам сотрудники уже усвоили, что, если все разделяли общие взгляды и методы, каждый мог принимать решения и действовать в полной уверенности, что поступает правильно. Когда IBM стала крупной фирмой, важность этой особенности ее культуры возросла. К 1980-м в IBM было 400 тысяч сотрудников; за столетие ее существования в ней успело поработать

---

<sup>54</sup> Чтобы прослушать лекцию Уотсона о мышлении, прочитанную им в 1915 году, воспользуйтесь ссылкой <http://www-03.ibm.com/ibm/history/multimedia/wav/thinkwav.wav>.

<sup>55</sup> IBM была первой компанией, начавшей массовое производство компьютеров. В начале 1950-х Univac получила заказы почти на 70 систем, изготовив несколько дюжин, тогда как IBM как раз выходила на уровень, когда уже могла производить сразу сотни компьютеров. Эти нововведения позволили снизить производственные расходы и даже привели к появлению нового слова «технологичность», означавшего искусство разработки компонента или машины таким образом, чтобы их было проще изготавливать. См.: Emerson W. Pugh, Lyle R. Johnson, and John H. Palmer, *IBM's 360 and Early 370 Systems* (Cambridge, MA: MIT Press, 1991); John Harwood, *The Interface: IBM and the Transformation of Corporate Design, 1945–1976* (Cambridge, MA: MIT Press, 2011), 59–100.

<sup>56</sup> К концу 1950-х эта функция стала бесперебойно работающим механизмом, встроенным в айбимовский процесс продаж.

более 1 миллиона человек примерно в 170 странах. Разумеется, они не могли бегать к начальникам всякий раз, когда перед ними вставала сложная проблема. Слишком часто им приходилось принимать решения самостоятельно. Именно в таких ситуациях система общих ценностей и методов продемонстрировала свою эффективность<sup>57</sup>. Трудно переоценить важность мировоззрения, которое Уотсон привил IBM<sup>58</sup>.

Конечно, были и противоречивые тенденции. Руководителям хотелось контролировать деятельность. Стремление к контролю и управлению потенциальными рисками привело к усилению роли бюрократии, характеризующейся детально проработанными процессами. Поколения руководителей занимались микроменеджментом, контролируя людей вплоть до самых низких уровней организации и параллельно борясь с увеличением объемов бумажной работы и «утверждениями» документов. Такие методы тоже были привнесены Уотсоном-старшим, проявлявшим подобное противоречивое поведение. Огромное количество решений передавалось ему на согласование; их было так много, что, когда его сын Том возглавил бизнес в середине 1950-х, одной из первых вещей, которые он сделал, была реорганизация IBM, направленная на перенос принятия решений из штаб-квартиры в горизонтальные структуры организации.

Однако в то же время Старик увещевал сотрудников брать на себя личную ответственность за реализацию «своей части бизнеса» – фраза, которую начальники часто использовали, обращаясь к своим подчиненным. Оглядываясь на свои первые десять лет в IBM в 1942 году, Уотсон-старший сказал собранию руководителей компании: «Наша политика состоит в том, чтобы не взваливать ответственность за управление этим предприятием на какого-то одного человека или группу людей»<sup>59</sup>. Он тысячи раз выступал перед сотрудниками, превознося этот подход и позитивную айбиэмовскую философию продаж. К началу 1920-х этот вечный оптимист начал говорить продавцам, что лишь 5 процентов всей деловой информации обрабатывается с помощью средств обработки данных, тогда как остальные 95 процентов остаются неохваченными и это открывает великолепные возможности для продаж. Он тратил больше времени на выступления перед своими сотрудниками, работающими по всему миру, чем большинство будущих глав IBM. Он постоянно контактировал с клиентами и представителями власти и гораздо меньше – с прессой.

## От С-Т-Р к IBM: первые шаги Уотсона

После того как обвинения федерального суда были сняты и совет директоров сделал его президентом компании, Уотсон уверенно двинулся вперед. Его биограф Кевин Мейни утверждал, что Уотсон «должен был доказать миру, что он высокоморальный и честный бизнесмен. Для этого Уотсону нужно было превратить С-Т-Р в отличную и вызывающую восхищение компанию, придерживающуюся высоких моральных ценностей традиционной религии»<sup>60</sup>. Другими словами, он хотел добиться большего, чем Паттерсон. Он энергично окунулся в вопросы деятельности направлений С-Т-Р, опираясь на своих исполнительных руководителей, чтобы добиться повышения производительности и получать информацию о положении дел в их под-

---

<sup>57</sup> Между прочим, общие ценности и методы позволили китайским и Римской империям существовать веками, а католической церкви – две тысячи лет.

<sup>58</sup> На него повлияло примерно то же, что изложено в Trevor Boyns, «Accounting, Information, and Communication Systems» in Jones and Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*, 447–469. См. также James W. Cortada, *All the Facts: A History of Information in the United States since 1870* (New York: Oxford University Press, 2016), где я утверждаю, что не только ценности, но и общая информация облегчила развитие личной и институциональной культур, а также единых ценностей и правил поведения.

<sup>59</sup> Thomas J. Watson, *Men—Minutes—Money: A Collection of Excerpts from Talks and Messages Delivered and Written at Various Times* (New York: International Business Machines Corporation, 1934), 71.

<sup>60</sup> Maney, *The Maverick and His Machine*, 57.

разделениях. Вскоре после его появления в компании Первая мировая война резко сократила американский экспорт и спрос на его оборудование в Европе. Ситуация изменилась только в апреле 1917 года, когда Соединенные Штаты вступили в войну.

Одним из первых приоритетов Уотсона было прочесывание С-Т-Р с целью отыскать имеющиеся в ней таланты. Он также нанимал руководителей из NCR. Годы спустя он вспоминал, что три направления бизнеса в С-Т-Р «не были дезорганизованными – они были не организованными. Идей было полно, но многие из них казались слишком масштабными, чтобы организация могла их реализовать»<sup>61</sup>. Ему требовались менеджеры, способные интегрировать эти направления. Отто Брейтмайер, один из первых менеджеров в команде его управленцев, помогал ему разбираться в структуре С-Т-Р. Характеризуемый своими товарищами как обаятельный, пухлый, вдумчивый и улыбочивый человек, он работал на Холлерита с пятнадцати лет. Он стал одним из любимых сотрудников Уотсона и выполнял функции его секретаря. В то время как Уотсон становился все более серьезным и автократичным, Брейтмайер оставался отзывчивым и располагающим к себе человеком. Уотсон возложил на него обязанности по совершенствованию инженерно-технической деятельности и позднее по открытию офисов за рубежом. В начале 1930-х он вошел в совет директоров IBM. В Computing Scale Уотсон нашел второго союзника, Сэмюэла Хастингса, опытного бизнесмена более старшего возраста. В ITR Уотсон нашел А. Уорда Форда, который помог Флинту найти самого Уотсона и заседал в совете С-Т-Р. Он стал доверенным лицом и другом Уотсона.

Уотсон предпочитал подбирать своих менеджеров внутри фирмы (практика, которую он принес из NCR), однако в начале работы в компании, в 1914–1916 годах, ему иногда приходилось искать их на стороне. Так, он привел Фреда Никола, который был его ассистентом/секретарем, когда он работал генеральным управляющим продажами в NCR, поручив ему те же функции: секретаря, советника и динамичного менеджера для разовых проектов и урегулирования кризисных ситуаций. Мейни писал, что Никол был «так же необходим Уотсону, как кислород»<sup>62</sup>. Он привнес дисциплину и порядок в окружающую Уотсона деятельность, в то время как новый президент начал вникать во все аспекты подразделений компании. Некоторые назначенцы не оправдали ожиданий, а совет директоров часто становился на сторону Фэйрчайлда.

Уотсону нужно было руководить бизнесом, а не только нанимать управленцев и воевать со своим советом директоров. Форд перехватил инженерно-конструкторские работы у Холлерита, несмотря на резко отрицательное отношение Фэйрчайлда к дорогостоящим исследовательским и опытно-конструкторским работам. Практически с самого начала (и со временем все чаще) Уотсон говорил всем, кто желал или был вынужден его слушать, что направление Холлерита открывает возможности для роста. Это вызывало крайнюю обеспокоенность у руководства двух других подразделений компании.

Руководство ITR полагало, что Уотсон относится к ним недостаточно серьезно, хотя подразделение приносило прибыль; поэтому иногда они действовали у него за спиной. Когда Уотсон пришел в С-Т-Р, ITR была флагманом компании. В то время как Уотсон уделял ITR меньше внимания, ее руководители преобладали в совете директоров, поэтому могли оспаривать его требование инвестировать дополнительные средства в продажи и производство табуляторов. Уотсон успешно превращал Флинта в своего союзника, особенно после двух тяжелых лет в С-Т-Р в начале 1920-х. Вспомним, что Уотсону еще только предстояло стать полномочным правителем С-Т-Р. Флинт поддерживал Уотсона, поскольку решил, что его энергия и методы могут повысить эффективность бизнеса и что Уотсон будет «работать чисто». Флинт встал на его сторону в вопросах финансирования исследовательской и опытно-конструктор-

---

<sup>61</sup> Цитируется там же, 63.

<sup>62</sup> Там же, 66.

ской лаборатории в 1916 году, выделения дополнительного бюджета на обучение продавцов, отведения части заводских площадей ITR под производство табуляторного оборудования и запрета выплаты дивидендов ради того, чтобы Уотсон мог вложить средства в фирму. В 1914 и 1915 годах дивиденды не выплачивались.

После того как в 1915 году Уотсон стал президентом, он поручил инженерно-техническим службам заняться разработкой новых табуляторов, устройств регистрации времени и печатающих устройств, особенно настойчиво подгоняя разработчиков в конце Первой мировой войны, так как предполагал, что спрос будет сохраняться. Он хотел, чтобы Computing Scale приносила прибыли, позволяющие поддерживать остальные направления, хотел, чтобы ITR повысила свою продуктивность, и начал перемещать ресурсы в Tabulating Machine.

В конце 1910-х Уотсон увеличил количество менеджеров и заменил некоторых из них, чтобы повысить потенциал С-Т-Р. Так, например, Уотсон взял Джозефа Роджерса на должность генерального управляющего ITR, поскольку Фэйрчайлд, глава этого подразделения, проводил много времени в Вашингтоне. Уотсон и Роджерс были ровесниками, оба были обвиняемыми по иску в NCR, ушли из NCR примерно в одно и то же время и имели схожие взгляды на то, как вести бизнес. Роджерс сыграл ключевую роль в реализации взглядов, стиля управления и корпоративной культуры Уотсона. Форд привел в отдел исследований и опытно-конструкторских работ Клэра Лейка и Фреда Кэрролла, молодых конструкторов, которые занялись разработкой ряда табуляторных устройств в Эндикотте. Сначала они купили оборудование Пауэрса, разобрали его и затем сделали собственные версии, слегка модифицировав и усовершенствовав оригинал. Это был быстрый способ разработки конкурентоспособных продуктов. Как только Уотсон получил возможность выбивать средства из совета директоров, его инженеры начали разрабатывать новые продукты с нуля, чтобы добиться лидерства в технологиях. Уотсон продолжал развивать возможности продажи этих новых продуктов. Благодаря новым разработкам С-Т-Р могла сдавать в аренду машины, которые были конкурентоспособными, стоили дешевле, чем машины Пауэрса, и предлагались на более привлекательных условиях. Стратегия работала.

Свою первую кампанию по сбыту Уотсон развернул в стране летом 1915 года. Он уже внедрил достаточно методов NCR, чтобы добиваться повышения продаж, особенно продаж табуляторов. Первая мировая война породила спрос на продукцию С-Т-Р, поэтому момент был подходящий как для усовершенствованных методов сбыта, так и для новых продуктов. Трудно сказать, знал ли он, насколько плохо обстояли дела в области сбыта табуляторов, так как значительную часть информации он получал от Холлерита; однако у нас имеются мемуары продавца табуляторов, работавшего в то время, – Уолтера Д. Джонса. Он начал работать в подразделении Холлерита в Цинциннати в 1912 году и, за исключением короткого периода пребывания вне фирмы между 1918 и 1922 годами, проработал в IBM до выхода на пенсию<sup>63</sup>. Он провел немалую часть своей успешной карьеры в секторе сбыта и был очень наблюдателен. К моменту прихода Уотсона он уже два года работал в подразделении Холлерита, занимаясь продажами. Его мнение совпадало с мнением Уотсона. «Можно с уверенностью утверждать, что, когда мистер Уотсон стал руководителем С-Т-Р в 1914 году, каждый работник отдела сбыта С-Т-Р полагал, что компания была на подъеме и начинается нескончаемый период роста», – вспоминал Джонс. Но при этом Джонс припоминает и неприятную историю, которая подтверждала мрачные подозрения Уотсона в отношении того, что Холлерит никудышный продавец. Джонс рассказывает, что где-то в 1912 году, когда он посещал потенциального клиента, тот

---

<sup>63</sup> Джонс стал управляющим финансами IBM в 1927 году, затем генеральным управляющим европейскими отделениями (1930–1934), после чего вернулся в Канаду, на родину своей жены, в качестве вице-президента канадского отделения и директора. Он ушел в отставку в 1944 году. См.: Walter D. Jones, edited by Don Black, «Watson and Me: A Life at IBM», *IEEE Annals of the History of Computing* 25, no. 3 (July–September 2003): 4–18.

вытащил из «ящика своего стола письмо от доктора Холлерита, где было 4–5 строк» и которое ни один продавец не захотел бы увидеть в руках потенциального клиента:

«В ответ на ваше сегодняшнее письмо, касающееся использования табуляторных машин для нашего бизнеса, я могу лишь сказать, что масштабы и размах деятельности вашей компании недостаточно велики для того, чтобы оправдать установку наших машин».

Тем не менее Джонс сообщает в своих мемуарах, что, по мнению всех его коллег, тогдашние (еще «доуотсоновские») продукты можно было продавать таким клиентам и что они бы «выполнили свою задачу»<sup>64</sup>.

Объем продаж в 1914 году достиг 4,1 миллиона долларов, но к концу 1917 года Уотсон увеличил его до 8,3 миллиона. Прибыль выросла в четыре раза – с 400 тысяч долларов до 1,6 миллиона долларов, причем все три подразделения преуспевали. Даже у Computing Scale дела шли хорошо, так как ее продукты были адаптированы к новому применению; их использовали, например, на заводах и верфях для взвешивания болтов и гаек. Продукция ITR пользовалась повышенным спросом из-за расширения военного производства. В 1917 году ITR открыла завод и офис продаж в Торонто, Канада.

Но самые важные новости были связаны с Tabulating Machines. К концу 1917 года в аренде у примерно 650 клиентов находились 1400 ее табуляторов и 1100 устройств сортировки перфокарт. Почти каждая крупная страховая компания в США, многие федеральные и местные государственные структуры, а также многочисленные железные дороги использовали машины Холлерита. Tabulating Machines получили площади на предприятии ITR в Торонто, чтобы расширить свой бизнес в Канаду. Бизнес по производству перфокарт тоже процветал – завод в Вашингтоне производил 80 миллионов карт в месяц, а с учетом тех, которые изготавливались на заводе Computing Scale в Дейтоне, штат Огайо, месячный объем был еще больше. На следующий год производство выросло до 110 миллионов карт в месяц. Историк Роберт Собел, однако, отмечает, что успех был результатом не столько замечательного умения продавать, сколько катастрофической неспособности Паэурса производить достаточное количество своих машин в годы войны. С-T-R просто воспользовалась моментом<sup>65</sup>. Отчасти успех С-T-R объяснялся высоким спросом на оборудование во время войны, который, по мнению Уотсона и его руководителей высшего звена, должен был понизиться с наступлением мирного времени, если не удастся найти новых клиентов, особенно для табуляторной продукции.

В 1918 году Уотсон объединил все три сектора продаж под единым управлением, причем они подчинялись непосредственно ему; это обеспечивало ему больше возможностей для быстрой переброски продавцов в соответствии со специфическими задачами. Оборудование возвращалось на фирму в связи с истечением сроков аренды. Чтобы снова его сдать, требовалось экономическое процветание и в Северной Америке, и за рубежом. В 1919 году С-T-R представила новое печатающее устройство, позволявшее распечатывать данные с табуляторов и сортирующих устройств. Это был важный продукт, потому что до его появления нельзя было просматривать суммы и напечатанные отчеты. Много лет аудиторы и бухгалтеры просили С-T-R изготовить такое устройство. Уотсон установил для него цену, которая была ниже, чем цена на аналогичный продукт Паэурса. Это устройство стало сигналом о том, что инженеры Уотсона, главным образом Форд, Лейк и Кэрролл, были на пути к созданию нового поколения оборудования, более передового, чем то, которое создал Холлерит. К 1923 году продукты С-T-R доминировали на рынке счетно-перфорационного оборудования, причем они предлагались по конкурентным ценам. Спрос на печатающие устройства превзошел ожидания; рынки – и

---

<sup>64</sup> Все цитаты взяты из Jones, «Watson and Me».

<sup>65</sup> Sobel, *IBM*, 64.

североамериканский, и европейский – расширялись. Уотсон увеличил производство и опытно-конструкторский отдел в Эндикотте. Чтобы дать представление об уровне процветания фирмы, отметим, что в 1919 году суммарная выручка от продаж и поступлений от аренды достигла 13 миллионов долларов, а чистая прибыль превысила 2,1 миллиона долларов.

Но не все было идеально. Выделение средств на развитие стало серьезной проблемой в 1920 году, когда в стране наступил экономический спад. В тот год бизнес приносил прибыль, едва покрывавшую затраты Уотсона на финансирование производства, разработку продуктов и оплату труда персонала, однако спрос на продукцию Tabulating и ITR сохранялся. Продажи в Европе выросли. Преодолевая трудности в 1921 году, Уотсон и многие другие в компании были настроены оптимистично, однако они ошибались.

На следующий год поступления сократились почти на треть, а прибыль – на 40 процентов. Computing Scale превратилась в грандиозное недоразумение, доходы которого резко сокращались; из-за этого пришлось закрыть филиал за 216 тысяч долларов. Тем временем Фэйрчайлд и другие члены совета директоров хотели дивидендов, а Уотсон по-прежнему настаивал на инвестировании средств в бизнес. Он проиграл в этом споре. Сумма выплаченных дивидендов составила полмиллиона долларов; это привело к дефициту бюджета текущих расходов C-T-R в размере 100 тысяч долларов. Уотсону ничего не оставалось делать, кроме как сокращать издержки. Впервые в истории компании он увольнял рабочих и отправлял некоторых продавцов в отпуск без сохранения содержания. Его сектор исследований и опытно-конструкторских работ съезжился почти до нуля; заработную плату урезали на 10 процентов всем, включая его самого. Чтобы сохранить платежеспособность C-T-R, ему даже пришлось остановить производство печатающих устройств, несмотря на то что спрос на них сохранялся. Таким образом, начало 1920-х нельзя назвать периодом здорового восстановления. Оперативное сокращение издержек и персонала, предпринятое Уотсоном, спасло фирму – как и то, что он сумел убедить кредиторов предоставить ему отсрочку по покрытию долга. Старый банк Флинга, Guaranty Trust, который обеспечил финансирование C-T-R в 1911 году, разрешил Уотсону рефинансировать долг компании, а Tabulating Machines продолжала осуществлять продажи и приносить доход. В 1921 и 1922 годах руководство C-T-R полагало, что клиенты начнут отзываться и откладывать заказы в связи с рецессией в США, которая была основной причиной сокращений в C-T-R, однако они во второй раз ошиблись, потому что теперь заказчики выходили из рецессии.

Клиентам нужно было оборудование, позволяющее контролировать их собственные расходы, так как экономический спад задел и их. Задним числом стало понятно, что приостановка производства печатающих устройств была ошибкой. Даже в 1922 году, когда Уотсон возобновил производство этого и другого оборудования, показатели ITR не росли из-за сокращения штатов. Уотсон решил не выделять инвестиционных средств ни этому подразделению, ни Computing Scale. Имеющиеся средства нужно было вкладывать в успешный табуляторный бизнес независимо от того, чего хотелось двум другим подразделениям и совету директоров. К счастью для Уотсона, его позиции в фирме были достаточно прочными, чтобы отбиваться от критики; к тому же они подкреплялись положительными результатами, достигнутыми им до 1922 года.

Однако в этот период Уотсон получил уроки, которые не забыл до конца своих дней. Никогда больше он не позволит запасу денежных средств компании упасть ниже того уровня, который необходим фирме. Он платил невысокие дивиденды, но платил их всегда. По меркам своего времени он поддерживал сравнительно высокий уровень резервов денежных средств и постоянно следил за всеми расходами, как капитальными, так и производственными, даже в периоды экономического бума. Последующие поколения руководителей IBM поступали так же<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Лишь в 1990 году они на себе испытали, через что прошел Уотсон в 1921-м. Том-младший мог бы сказать, что он

## Рождение культуры компании

Задача отдела сбыта состоит в том, чтобы довести предлагаемые компанией преимущества – ее «деловое предложение» – до сведения клиентов. Наличие предлагаемых преимуществ приводит к развитию стратегии компании по выходу на рынок, к тому, как она реализует этот план. В центре этой деятельности находится штатный торговый персонал – люди, которые непосредственно контактируют с клиентами, что является типичной ситуацией, когда речь идет о сложном и дорогостоящем оборудовании. Для простых продуктов бывает достаточно каталога или магазина, а сегодня можно обойтись веб-сайтом. Но в 1914 году оборудование Холлерита и ITR было сложным, поэтому нужно было четко разъяснять клиентам, зачем его покупать.

Подход IBM к предлагаемым преимуществам десятилетиями оставался почти неизменным<sup>67</sup>. Уотсон объяснял новой группе руководителей, что «мы поставляем торговым и производственным предприятиям, а также другим бизнесменам высокоэффективные машины, которые позволяют им экономить деньги». Для более широких кругов IBM он добавлял: «Вот почему мы намереваемся заработать больше денег, чтобы вложить их в этот бизнес»<sup>68</sup>. Он говорил о том, как IBM создает преимущества. К 1920 году Уотсон проповедовал, что достичь целей C-T-R можно путем «наилучшего удовлетворения насущной потребности индустрии: экономить время, энергию и деньги»<sup>69</sup>. Он придумал фразу для рекламно-коммерческой литературы IBM, которая десятки лет служила популярным лозунгом для предложения преимуществ:

«Скорость,  
Точность и  
Гибкость».

Уотсон начал закладывать основы корпоративного мировоззрения C-T-R; они продолжали кристаллизоваться и после того, как эта компания превратилась в IBM. Сердцевиной этого мировоззрения было то, во что должны были верить сотрудники, которых мотивировала культура продаж, причем даже на таких на первый взгляд далеких от продаж участках, как заводской цех, исследовательская лаборатория или какой-нибудь административный офис. Уотсон внедрил методы оценки продуктивности, а также финансовое и карьерное стимулирование, соответствующее задачам фирмы и ее взглядам; примечательно, что эта совокупность методов оставалась неизменной десятки лет<sup>70</sup>. Хотя эту культуру сложно объяснить тем, кто не работал в IBM, ее можно понять, посмотрев на ценности компании, о которых здесь уже

---

пережил аналогичную ситуацию в 1960-м, когда бился за каждый доллар и цент, чтобы финансировать разработку самого важного компьютера в мире – System 360.

<sup>67</sup> Sobel, *IBM*.

<sup>68</sup> Watson, *Men—Minutes—Money*, 68. Такие заявления он повторял десятки лет. Сравните его тезисы с предложением преимуществ, содержащимся в отчете IBM по форме 10-K, поданном в феврале 2016 года: «Компания создает преимущества для клиентов за счет интегрированных решений и продуктов, которые максимально используют данные, информационные технологии, огромный опыт и компетенцию в различных отраслях и бизнес-процессах, а также широкую экосистему партнеров и объединений. Решения IBM, как правило, создают преимущества, предоставляя клиентам новые возможности, трансформирующие их бизнес и позволяющие им по-новому взаимодействовать с клиентами и сотрудниками. Эти решения входят в ведущий портфель услуг в сфере консалтинга и внедрения IT-технологий, облачных и когнитивных услуг, а также корпоративных систем и программного обеспечения; все это поддерживает одна из ведущих мировых исследовательских организаций». См.: International Business Machines Corporation, «10-K Report», in *2015 Annual Report*, 22.

<sup>69</sup> Watson, *Men—Minutes—Money*, 48.

<sup>70</sup> В то время как Уотсон-старший и горстка его ближайших советников создали культуру, его сын Том вдохнул в нее новую жизнь, перенес ее в эпоху компьютеров. В дальнейшем главы компании руководствовались и вдохновлялись этой культурой – по крайней мере, до конца 1980-х. Несмотря на то что прошло более ста лет, то, что Уотсон принес с собой из NCR и доработал, удивительным образом сохранилось неизменным.

вкратце говорилось. Они заслуживают того, чтобы остановиться на них подробнее, особенно стимулирование и ожидания, связанные с продажами и фактически со всей компанией в целом. Они сформировали информационную экосистему IBM, подкрепляемую ее символами и ритуалами. В период между 1914 и 1924 годами многие элементы культуры IBM уже прочно укоренились. В первое десятилетие правления Уотсона клиентам и прочим наблюдателям было еще не вполне понятно, что представляет собой бизнес С-Т-Р. Несомненно, тем же вопросом задавались и сотрудники, особенно когда Уотсон принялся реорганизовывать фирму. Но у Уотсона сомнений на этот счет не было: у него было ясное и непоколебимое представление о том, что он собирался сделать. К 1930-м годам руководство других компаний поражалось тому, насколько быстро эта стратегия была реализована в IBM и насколько эффективной она, по-видимому, оказалась. Создание Уотсоном культуры С-Т-Р было гигантским шагом в сторону превращения IBM в икону бизнеса.

Всего через шесть месяцев после начала работы в С-Т-Р Уотсон говорил работникам, что «заводской персонал поддерживает продавцов морально и фактически». Он поощрял сотрудничество между подразделениями, позволяющее «ознакомиться с собственными и аналогичными» товарными линиями и техпроцессами. «Сотрудничество» было ключом к успеху<sup>71</sup>. Уотсон уже тогда превозносил важность индивидуальной мотивации, проповедуя, что «каждый человек работает ради одного и того же – успеха». За последующие сорок лет он читал такие нотации тысячи раз.

Фирма обладала предпосылками для создания работающего мировоззрения, которое подкрепляло сотрудничество между разработчиками продуктов, производственниками и службами сбыта, о чем говорилось выше. Появившиеся в 1910-е многочисленные слоганы, использовавшиеся во всех отделениях компании, излагали самую суть подхода к продажам, характерного как для NCR, так и для IBM: «Потерянное время не вернешь», «Нам нельзя останавливаться на достигнутом», и самый убедительный слоган: «ДУМАЙ». Уотсон использовал этот последний слоган, когда работал со своим отделом сбыта в NCR, и перенес его в С-Т-Р чуть ли не в первый же день своего появления в офисе на Брод-стрит, 50, в Нижнем Манхэттене; но он также говорил: «Действуй». Он высоко ценил сознательного гражданина-продавца, который был искренен, всегда проявлял абсолютную верность принципам и преданность по отношению к фирме и постоянно заботился об интересах клиентов компании. Уотсон говорил лозунгами; такая манера изъясняться была характерна для многих его речей: «Мы продаем и предоставляем услуги» и «О компании судят по ее работникам» (эту последнюю фразу он часто повторял). Особое внимание он уделял внушению своих взглядов продавцам: «В искусстве продаж используйте все свои таланты» и «Отдавайтесь работе целиком; прежде всего вкладывайте в нее свою индивидуальность»<sup>72</sup>.

Сегодняшним читателям и историкам эти послания кажутся очевидными и упрощенными, а «ДУМАЙ» – инновационным. Однако в эпоху Уотсона, когда персонал был менее образованным и мало какие из оптимальных методик (которыми располагают сегодняшние менеджеры) были разработаны и систематизированы, его слоганы формировали требования к продуктивности, которые он считал важнейшими для успеха фирмы. Они отражали его образ мыслей, его философию, и он без всякого стеснения распространял эти послания<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> Watson, *Men—Minutes—Money*, 15, 17, 19, 23.

<sup>72</sup> Десятки лет спустя его сын Том будет говорить о том, что в компании приветствуются «дикие утки», так как они приносят компании пользу, и даже напечатает плакат с изображением летящих диких уток. Ветераны IBM говорили, что компания любит диких уток, когда они «летят клином», что точно отражало суть отношения Уотсона-старшего к продавцам. Он хотел, чтобы они думали и действовали как он, но подходили к этому творчески.

<sup>73</sup> Он опубликовал антологии этих посланий. См.: Watson, *Men—Minutes—Money; As a Man Thinks...: Thomas J. Watson and His Philosophy of Life as Expressed in His Editorials* (New York: IBM, 1954).

Со всем этим была близко связана идея о поощрении сотрудничества между людьми – сегодня мы называем это работой в команде. Если у продавца возникала проблема с одним из клиентов, ему полагалось обратиться к начальству или коллегам, чтобы все вместе могли подумать и найти решение. Если продавец ни к кому не обращался с проблемой, которую не мог решить сам, то Уотсон и поколения управляющих сбытом и руководителей рассматривали это как смертный грех; при этом неспособность решить проблему самостоятельно воспринималась как меньшее зло. Многие аспекты, с которыми сталкивался продавец-менеджер, были сложными – например, как использовать табулятор для специфических вычислительных операций (могло быть так, что ту же проблему уже решил кто-то другой, работая с другим клиентом) или как убедить клиента оплатить давно просроченный счет. Сотрудничество было целесообразным. Для получения информации от продавцов и их клиентов руководство приглашало их в Эндикотт, чтобы они пообщались с инженерами-разработчиками и производственным персоналом (эта практика продолжается и сегодня). Необходимость по многу часов в день заниматься все более умственной работой из-за постоянного усложнения продуктов требовала ответственности и преданности фирме со стороны широких кругов персонала – от рабочих в заводском цеху до сотрудников корпоративной штаб-квартиры.

Так как же все это делалось? Следуя принятой в то время практике, Уотсон открывал небольшие офисы по всей стране, увеличив их число до нескольких дюжин в первое десятилетие своего пребывания в С-T-R/IBM. То же самое он сделал в Европе, Латинской Америке, Азии и, наконец, в Африке. Их называли бранч-офисы (рис. 2.2) – этот термин используется до сих пор. Такие отделения были небольшими – зачастую в них работало менее полудюжины человек и бранч-менеджер. Те, которые находились в больших городах вроде Нью-Йорка или Чикаго, разрослись и насчитывали десятки сотрудников. Отделения подчинялись региональным менеджерам, в ведении которых находились географические территории; за несколько десятков лет их количество тоже возросло. В период между 1914-м и концом 1930-х все структуры, занимающиеся сбытом, подчинялись непосредственно Уотсону, который управлял ими так же, как делал это в NCR. Каждому региональному менеджеру, затем каждому бранч-менеджеру, затем каждому продавцу выдавалась квота; в совокупности эти квоты были равны или немного превышали целевые показатели продуктивности, установленные Уотсоном для компании в целом.



**Рис. 2.2**

Один из первых бранч-офисов (отделений), расположенный в Вашингтоне, и его персонал. Эти офисы представляли собой сочетание пунктов розничной продажи и учебных центров.

Фотография любезно предоставлена корпоративным архивом IBM

Понимать уотсоновскую систему квот важно потому, что она использовалась в IBM более полувека. В отличие от большинства фирм, здесь квота выражалась не в деньгах (доходе от реализации). Уотсоновская мера дохода представляла собой один балл за каждый доллар арендной платы, поступавшей ежемесячно. Например, если машину сдавали за 200 долларов в месяц, для продавца она стоила 200 баллов. От него ожидалось, что он будет добиваться продолжения аренды, сохраняя эти 200 баллов, а если машину заменяли, то идеальной была бы замена на такую машину, аренда которой была бы дороже двухсот долларов в месяц – то есть выше 200 баллов, так как квота продавца задавалась в баллах, которые он должен был добавлять к «инсталлированной базе» баллов. Если продавцу выдавали квоту в 200 баллов, а оборудование, установленное ранее у клиента, уже составляло 1000 баллов, это означало, что он должен был в течение года «нарастить свой счет» на 200 баллов, чтобы к концу года его клиент тратил 1200 долларов в месяц, а у продавца, соответственно, была «инсталлированная база» в размере 1200 баллов. Если аренда какого-то инсталлированного оборудования прерывалась из-за хорошей работы конкурентов или его заменяли на более современное оборудование IBM, продавец должен был восполнить потерю – в нашем примере завершить год с 1200 инсталлированных баллов. Он получал зарплату и комиссионные за каждый инсталлированный балл, а также бонусы, если ему удавалось продать специфические продукты, которые продвигала компания, или превысить целевые показатели. IBM делала упор на бонусы в какие-то конкретные моменты или за превышение плановых показателей. Система баллов Уотсона заставляла про-

давца сосредоточиться на простых цифрах и наращивать свою инсталлированную базу. Это работало.

Это работало и на другом уровне. Уотсон понимал, что для осуществления продаж табulatorного оборудования его торговый персонал должен был уделять клиентам время, чтобы досконально разобраться, как работает их бизнес. Это означало поддержание отношений с клиентами на основе сотрудничества, нацеленного на совершенствование рабочих процессов клиента. Пока оборудование стояло у клиента, успешность продавца была связана с успешностью его клиента и балльной системой, которая предусматривала списание баллов за оборудование, от которого отказывался клиент. Балльная система также фокусировала внимание продавца на конкретном повышении дохода в пункте его генерирования (например, на какой-то специфической машине).

Когда продавец, менеджер по продажам, бранч-менеджер или региональный менеджер выполнял план (то есть набирал квоту – в нашем примере 200 баллов или больше), он (несколько десятков лет спустя и «она» тоже) вступал в Клуб 100 Процентов. В NCR аналогичная структура называлась «Клуб 100 баллов». Десятилетиями это событие было мерилom успешности торгового персонала: чем больше вступлений в клуб заработал продавец, тем выше был его престиж, а по мере роста компании для карьерного продвижения требовался обязательный набор целевых показателей. Во времена Уотсона всех членов Клуба 100 Процентов собирали на праздничный съезд весной или в начале лета. В съезде участвовало около 80 процентов всего торгового штата компании, причем эта доля десятилетиями оставалась практически неизменной. В США во время существования С-Т-Р все приезжали в отель, так как таких передовиков тогда было всего около 20; впоследствии эта цифра возросла до нескольких сотен (в 1920-е), а к концу 1930-х годов превысила 800 человек.

Позднее американские продавцы приезжали в палаточный городок в Эндикотте, штат Нью-Йорк, где они жили в белых палатках военного типа, питались в палатке размером побольше и терпели мотивационные речи Уотсона и других руководителей, причем, хотя на дворе стоял влажный июнь, все были одеты в костюмы. Заводской персонал делал презентации новых продуктов и идей; Уотсон также приглашал известных лекторов. Эйнсли вспоминал, что Уотсон любил походные палатки; жизнь в первых Клубах 100 Процентов была проще. Уотсон с женой останавливались в доме на территории IBM, который называли «Усадьбой». Когда Эйнсли посещал «Школу продавцов» в Эндикотте, он восемь недель прожил в палатке, а позднее вернулся в ту же палатку на съезд Клуба 100 Процентов<sup>74</sup>. Проходы между палатками получили названия – например, «Круг клиентов», «Дорога перспективных» и «Демонстрационная магистраль». Обитателей лагеря будил сигнал горниста, и всем выдавали по стакану теплой воды.

Но баллов, квот и Клуба 100 Процентов было недостаточно для достижения успеха. В NCR Уотсон узнал, что для успеха продавцов необходимо их продуманное обучение. Поскольку продукты компании имели огромное значение для операций, выполнявшихся в крупных предприятиях, и в С-Т-Р, и в IBM было крайне важно, чтобы продавцы понимали, что они делают. Если продавцы не могли должным образом порекомендовать и затем обеспечить внедрение оборудования, клиент мог подвергнуться риску серьезного нарушения своих рабочих операций, а это, в свою очередь, закрыло бы пути к дальнейшим продажам<sup>75</sup>.

Уотсон издал руководство для продавцов по образцу NCR; оно увеличивалось в размерах по мере эволюции линий продукции. К тому моменту, когда Уотсон начал работать в С-

---

<sup>74</sup> Брайсон Эйнсли родился в 1928 году. Он начал работать в отделе сбыта IBM в 1949 году и вышел на пенсию в 1987-м.

<sup>75</sup> Такие проблемы иногда возникали в течение следующего столетия, вызывая катастрофические последствия для клиентов, не говоря уже о карьерах айбизмовцев, повинных в неправильном использовании продуктов IBM.

T-R, объем руководства NCR составлял почти 200 страниц<sup>76</sup>. Это были подшитые в папку отдельные листы с описанием каждого продукта, его технических характеристик (например, таких как скорость обработки перфокарт и требуемая для монтажа площадь), стоимость в баллах и условия и положения аренды. Продавцам постоянно присылали обновления, и они подшивали их в свои папки, выбрасывая устаревшие страницы. Параллельные группы рабочих и инженеров-эксплуатационников получали аналогичный комплект материалов, куда также входили инструкции по монтажу и ремонту оборудования. Они тесно сотрудничали с продавцами. Инженеры-эксплуатационники из разных стран приезжали в Эндикотт, чтобы пройти обучение настройке и ремонту оборудования. Папки с их именами, вытисненными на обложке, были для них чем-то вроде библии.

Уотсон требовал, чтобы продавцы собирались каждую пятницу для подведения итогов недели, обсуждения проблем, с которыми они столкнулись, ознакомления с изменениями в политике компании, проработки своих планов на следующую неделю и прогнозирования того, сколько новых сделок они намереваются заключить. К 1930-м годам они распевали песни об IBM и о том, насколько ценными были для фирмы Уотсон и другие руководители. Бранч-менеджеры докладывали о результатах продаж; их сведения перемещались по служебным инстанциям, пока не ложились на стол Уотсона в виде консолидированных сводок по регионам и продуктам, иногда составленных даже для таких низких уровней компании, как отделения (бранчи). К началу 1920-х продавцов обязали отчитываться в письменном виде о том, сколько обращений к клиентам они сделали и каковы их результаты; затем персонал Уотсона объединял эту информацию с прогнозами и полученными доходами, используя перфокарты для сопоставления данных с целью ознакомления руководства высшего звена с положением дел в продажах. Уотсон прочитывал эти сводки с огромным интересом, показывая региональным менеджерам, что зачастую знал об их бизнесе не меньше, чем они сами. Эта информация предоставлялась разработчикам продуктов и службам маркетинга, добавляя еще одно соединительное звено между плотно взаимодействующими структурами, ведущими деятельность на местах (сбыт и обслуживание), и остальными частями фирмы. Сегодня это рутинная работа в любой корпорации, но в 1910-е или 1920-е годы только наиболее продвинутые в операционном плане фирмы начали создавать информационную экосистему такого типа.

Уотсон ввел и третью методику, которую использовал, будучи начинающим продавцом и позднее, на различных позициях в сфере управления сбытом, которые занимал в NCR: территорию продавца. Продавцу отводился участок, включающий одного или более клиентов; это и была *его* территория. На этом участке он был царь и бог, а также сторож. Ни один другой продавец из IBM не имел права продавать («браконьерствовать») на этой территории. Многие сотрудники IBM могли посещать клиента (под которым подразумевалась компания или целая структура, а не физическое лицо), чтобы помочь продавцу, но только уполномоченный «торговый представитель» получал комиссионные за то, что было продано на его территории. То же самое касалось и бранч-офисов (отделений), территория которых представляла собой совокупность территорий, закрепленных за работавшими в них продавцами<sup>77</sup>.

Уотсон ввел разнообразные количественные показатели, создав культуру оценки всего. Среди его излюбленных показателей были размеры клиента, квоты и данные о том, были ли они достигнуты, бюджеты, расходы, количество сотрудников, тренды в продажах, объем сделок, перехваченных конкурентами, и «победы», последний показатель означал получение либо нового клиента, либо крупного нового заказа от уже имеющегося. В 1920-е началось составление отчетов бранч-офисами; эта практика быстро стала обыденной. Эти отчеты соответ-

<sup>76</sup> Paul Christ and Rolph Anderson, «The Impact of Technology on Evolving Roles of Salespeople», *Journal of Historical Research in Marketing* 3, no. 2 (2011): 173–193.

<sup>77</sup> James W. Cortada, «IBM Branch Offices: What They Were, How They Worked, 1920s—1980s», *IEEE Annals of the History of Computing* 39, no. 3 (July—September 2017): 9–23.

ствовали стилю управления Уотсона и тому, как отчеты о продажах обрабатывались в NCR. Менеджеры среднего и высшего звена выслушивали формальные презентации руководства отделений и продавцов, в которых описывались их планы, текущая деятельность, результаты, прогнозы и потребности. Мы вернемся к ним в других главах, так как подобные отчеты сделались важнейшими мероприятиями на местах<sup>78</sup>.

Ключевое значение для увеличения продаж имело расширение зон охвата бранч-офисов, поскольку продавцы должны были жить в тех же населенных пунктах, что и их клиенты, быть членами тех же загородных клубов и общественных организаций, посещать те же церкви и входить в местную общественную и политическую элиту. В значительной мере этим объяснялось то, что Уотсон настаивал на консервативной манере одеваться и поведении. Чтобы добиться преданности компании со стороны не только торгового персонала, но и всех сотрудников IBM, включая их семьи, он внедрил практику организации семейных обедов по всему миру. Бранч-менеджер устраивал в самом большом и роскошном отеле города обед для жен и мужей, на котором Уотсон и его жена Джанет (или старший руководитель и его супруга) принимали гостей как хозяева, выступали с мобилизующими речами о компании и благодарили жен за поддержку, которую те оказывали своим мужьям. Это были элегантные приемы с соответствующими нарядами, официальными письменными приглашениями и изысканными блюдами. В таких городах, как Нью-Йорк и Париж, на них нередко приглашались музыканты, игравшие перед сотнями сотрудников IBM и их жен. Местные газеты освещали эти обеды в разделах светской хроники.

На таких заводах, как в Эндикотте, вскоре появился еще один обычай – семейные пикники с детьми, которые проводились IBM на Пасху и летом. Устраивались даже рождественские праздники с подарками для детей. Начиная с 1920-х при заводах IBM открывались загородные клубы, куда местные сотрудники могли вступить за 1 доллар<sup>79</sup>. Многие порядки были переняты у NCR, патерналистский подход которой к сотрудникам и их семьям заслужил горячее одобрение в стране. NCR и IBM идеально соответствовали модели капитализма всеобщего благосостояния, которая описана, например, у Андреа Тона<sup>80</sup>. Уотсон прекрасно понимал, что было нужно для того, чтобы предлагать подобные блага и льготы, которые в итоге шли на пользу компании<sup>81</sup>.

Что касается стремления связать между собой три столпа C-T-R, вспомним, что Уотсон придумал Клуб Четверти Века, чтобы воздать должное тем сотрудникам, которые проработали в различных подразделениях IBM двадцать пять лет. Он отправлял такому сотруднику поздравительное письмо, благодарил его или ее за службу и приветствовал в качестве новых членов Клуба Четверти Века. Со временем этот юбилей ознаменовался вручением сертификата и нагрудного значка, а после Второй мировой войны логотип клуба стали печатать на визитных карточках его членов. Впоследствии сотруднику также вручался подарок. Но еще в 1910 году, когда стаж сотрудника достигал этой цифры, местное руководство устраивало официальный обед для него, его жены, нескольких старых друзей из C-T-R и его родственников. В коротких речах воздавалось должное заслугам этого сотрудника перед фирмой.

---

<sup>78</sup> Там же.

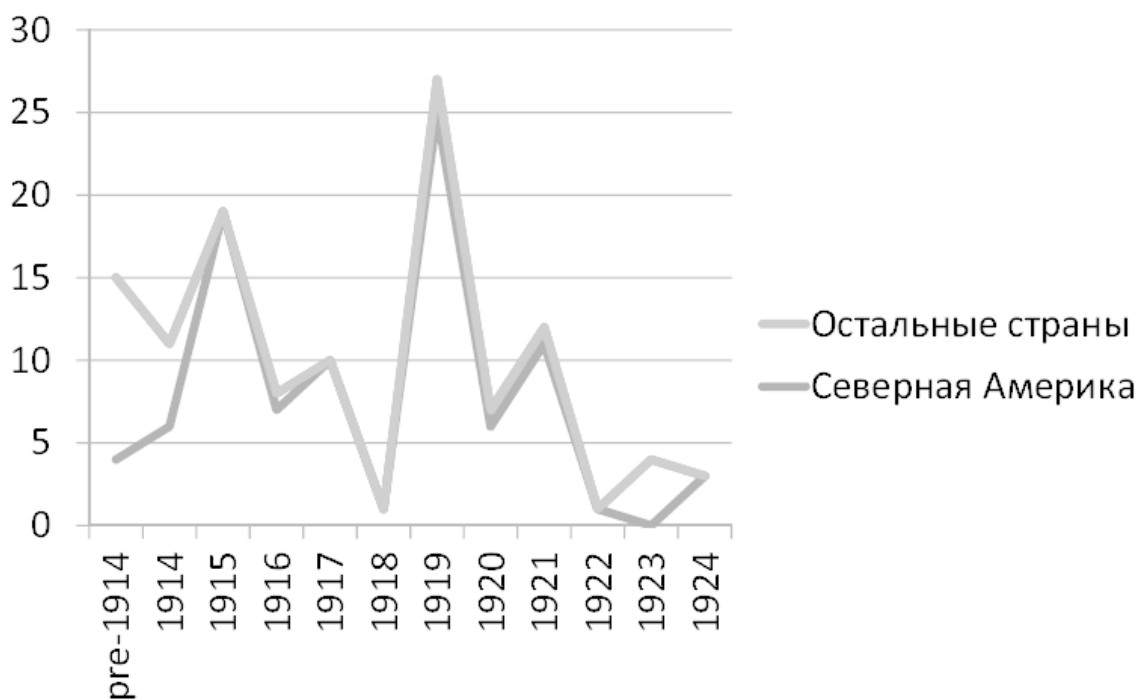
<sup>79</sup> Вплоть до 1980-х сотрудник все еще мог вступить в загородный клуб IBM за ту же сумму – 1 доллар в год! Восемнадцать процентов годовой инфляции в 1970-х не изменили размер взноса.

<sup>80</sup> Andrea Tone, *The Business of Benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997).

<sup>81</sup> John J. Schleppe, «It Pays: John H. Patterson and Industrial Recreation at the National Cash Register Company», *Journal of Sport History* 6, no. 3 (1979): 20–28; Elspeth H. Brown, «Welfare Capitalism and Documentary Photography: NCR and the Visual Production of a Global Model Factory», *History of Photography* 32, no. 2 (2008): 137–151; Helena Chance, «Mobilising the Modern Industrial Landscape for Sports and Leisure in the early 20th Century», *International Journal of the History of Sport* 29, no. 11 (2012): 1600–1625. Историки все глубже изучают корпоративные ритуалы подобного типа. См.: Philip Scranton and Patrick Fridenson, *Reimagining Business History* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2013), 102–106.

Все эти меры усиливали общее представление о задачах и культуре фирмы у сотен небольших групп айбиэмовцев во всем мире. Чтобы содействовать распространению общих взглядов на бизнес среди разбросанных по миру сотрудников, с самых первых дней Уотсон и его руководители высшего звена проводили большую часть времени, выступая перед группами айбиэмовцев и представителями местных властей в различных странах. Это позволяло создавать единый имидж IBM, обеспечивая при этом доведение посланий Уотсона до всего айбиэмовского сообщества. Занятия в «Школе продавцов», семейные обеды и мероприятия Клуба 100 Процентов были одними из наиболее широко использовавшихся Уотсоном возможностей для пропаганды его философии, включая цитаты, приведенные выше. Некоторые из его речей были длинными и скучными, но его жена в таких случаях передавала ему записочку со словами «сядь на место». Ни один человек в IBM, кроме Джанет, не мог позволить себе так обращаться к Старика. В первые годы своей работы в IBM Уотсон часто общался с айбиэмовцами лично, а также посредством массовой рассылки сообщений. Информационные бюллетени принимались и отправлялись, но к 1930-м годам руководство заводов тоже начало издавать бюллетени подразделений, или местные бюллетени.

IBM добавила новые аспекты и мероприятия к исходной уотсоновской системе поощрений и ритуалов. К началу 1924 года Уотсон заложил значительную часть фундамента системы сбыта и корпоративной культуры, которая продержалась большую часть двадцатого века. К тому времени отделы производства, разработок и сбыта уже взаимодействовали друг с другом, а сотрудники хорошо понимали цели и задачи компании. Формировались зачатки «Базовых принципов», а также методики, позволяющие их реализовать с помощью найма квалифицированного персонала, добротного и своевременного обучения и фокусировании внимания на клиентах и продаже скорее решений, чем машин, для чего требовались процессы организации продаж, ориентированные на решения. Согласование организационных структур, стимулирования и маркетинга между собой с целью поддержки этой стратегии было практически реализовано к 1924 году. Многое было достигнуто. Всего несколькими месяцами ранее Уотсон провозгласил, что «каждый являлся продавцом». Разумеется, предстояло сделать еще многое, но игнорирование этих перспектив приводило последующих глав компании к провалам.



**Рис. 2.3**

Количество открытых бранч-офисов С-Т-Р. 1914 – 1924

Работали ли нововведения Уотсона в C-T-R? В какой степени ему удалось трансформировать бизнес, чтобы использовать синергию во всем предприятии и повысить продуктивность (именно эти две проблемы беспокоили Флинта, когда он подыскивал генерального управляющего в 1914 году)? Помимо количественной оценки доходов и прибыли как результатов проблемой было и размещение отделений (бранч-офисов). Они должны были располагаться рядом с потенциальными клиентами, в модных бизнес-центрах. IBM приходилось арендовать помещения под офисы, наполнять их оборудованием, выделять рабочее пространство для столов продавцов и складские помещения для запасных частей, причем все это должно было выглядеть привлекательно. IBM приходилось набирать персонал и выплачивать заработную плату, поэтому расходы должны были компенсироваться перспективой большего расширения бизнеса, чем фирма добилась бы без открытия местного офиса. Например, в Нэшвилле, штат Теннесси, продавцы приезжали в город из других мест, чтобы продавать табуляторное оборудование правительству штата; в начале 1920-х они начали продавать его местным банкам и страховым компаниям. Бизнес разрастался, вызывая потребность в наличии местных торговых представителей и ремонтников, поэтому в 1935 году IBM открыла в городе свое отделение<sup>82</sup>. В то время как некоторые отделения впоследствии закрывались или объединялись, IBM сохранила свое присутствие в Нэшвилле до двадцать первого века. Таким образом, бранч-офис отражал уже достигнутый (еще перед тем, как он открывал свои двери) уровень бизнеса и служил оптимистичной заявкой на будущие перспективы. Такие офисы обходились дорого, так как должны были выглядеть эффектно и современно, являясь частью торгового имиджа IBM, – примерно как офисы Apple в наши дни. Первые из них Уотсон открыл в крупных городах – Нью-Йорке, Лондоне, Чикаго, причем зачастую лично выбирал место и назначал менеджеров<sup>83</sup>. К 1924 году в различных странах работало уже более ста таких офисов, одни из которых были стопроцентными дочерними отделениями, а другие работали по договору франшизы. Почти все использовали логотип C-T-R или IBM. На рис. 2.3 показано увеличение количества бранч-офисов за первое десятилетие работы Уотсона в IBM.

## **В преддверии преобразования компании**

К концу 1923 года Уотсон наконец заполучил контроль над компанией, у которой было блестящее будущее. Файрчайлд утратил большую часть своего влияния из-за того, что был слишком сосредоточен на своей карьере в конгрессе и на дипломатическом поприще; в конце следующего года он умер. Флинт в свои 73 года был по-прежнему бодр и оставался надежным союзником Уотсона, а Холлерит был нездоров и отодвинут на обочину, так что уже не оказывал влияния на решения и курс компании. У Уотсона была своя, тщательно подобранная команда, управляющая сбытом, исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, а также производством, и он быстро формировал культуру продаж. Он занял должность главного исполнительного директора (СЕО), так как позиция председателя совета директоров была упразднена. Никто, кроме жены, не указывал ему, что делать. Уотсону было 50 лет, он был полон сил, находился в отличной физической форме и руководил перспективной компанией. Финансовое состояние компании тоже улучшалось. В 1922 году совокупный доход составил те же 9 миллионов долларов, что и в предшествующем году, но в 1923-м компания продемонстрировала повышение продуктивности – доход вырос до 11 миллионов долларов. Что еще

---

<sup>82</sup> Корпоративные архивные службы IBM придерживаются мнения, что это произошло в 1933-м; однако проверка городских документов, проведенная автором, показала, что присутствие IBM началось в 1935 году.

<sup>83</sup> Даже в годы, последовавшие сразу за Второй мировой войной, Уотсон разъезжал по стране на автомобиле вместе с региональным менеджером и (довольно часто) своей женой, подбирая идеальное место, чтобы арендовать помещение под бранч-офис.

важнее для нормального функционирования бизнеса, чистая прибыль удвоилась: в 1922 году она составила 1 миллион долларов, а в 1923-м – 2 миллиона. В эти два года в С-Т-Р работало более 3 тысяч человек, причем сотни из них были наняты именно в этот период. Треть всего персонала трудилась за пределами США. В таблице 2.1 содержится сводка результатов, достигнутых за первую декаду пребывания Уотсона у руля IBM.

За эту декаду количество и разнообразие клиентов IBM возросло; возрос и ассортимент продуктов. 1910-е и начало 1920-х были временем, когда велась подготовительная деятельность: непрестижная работа по борьбе с конкурентами и членами совета директоров с их противоречивыми личными интересами, формирование культуры и определение целей компании. В 1914 году С-Т-Р была в тупике, а Уотсон – без работы, но мир быстро постигал идею о том, что информация – это механизм для управления крупными организациями. Кто-то должен был обратить себе на пользу энергию, вызвавшую столь бурное распространение различных компаний – изготовителей «офисной техники» и их клиентов, вырвавшись за пределы привычного ассортимента настольных счетных машин, арифмометров, кассовых аппаратов и скромных печатных машинок. В Америке наступил экономический бум; ожидалось, что он скоро охватит и Европу. Разработчики Уотсона интенсивно работали, как мы увидим в третьей главе<sup>84</sup>. Пауэрс оставался бельмом на глазу у Уотсона – этот момент упускали многие эксперты. Холлерит все еще работал. Однако будущий Старик был умен и расчетлив. Никто из его современников в этом не сомневался; не оспаривали этого и его биографы.

Таблица 2.1

Доход, чистая прибыль и количество сотрудников в С-Т-Р/IBM за отдельные годы в период с 1914-го по 1924-й (доход и прибыль в миллионах долларов)

Год	Доход	Чистая прибыль	Количество сотрудников
1914	4	1	1346
1916	6	1	2529
1918	8	1	3127
1920	14	2	2731
1922	9	1	3034
1924	11	2	3384

Значения округлены

Источник: Emerson W. Pugh, *Building IBM: Shaping an Industry and Its Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1995), p. 323.

Что касается стратегии бизнеса, то эту излюбленную тему историков бизнеса и менеджеров обычно начинают с изучения прозрений Альфреда Д. Чандлера-младшего<sup>85</sup>. Он установил, что успешные фирмы вкладывают значительные средства в разработку продуктов, производство и дистрибуцию – иными словами, они масштабируются в соответствии с рыночным спросом. Однако, как показывает наше повествование, до 1914 года у С-Т-Р не было целост-

<sup>84</sup> Акцент, который делался в IBM на инновации практически с первого дня работы Уотсона в 1914 году, подкрепляет мнение тех историков бизнеса, которые утверждают, что изменение продуктов и услуг сильнее повлияло на развитие мировой экономики, чем накопление капитала; суть этой аргументации изложена в William Laznick, «Innovative Enterprise and Historical Transformation», *Enterprise and Society* 3, no. 1 (2002): 35–54.

<sup>85</sup> Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962); Pankaj Chhemawat, «Competition and Business Strategy in Historical Perspective», *Business History Review* 76, no. 1 (Spring 2002): 37–74.

ной стратегии. Но в течение года после появления Уотсона у него появился план действий. Он предпринял целый ряд шагов, которые были типичными для крупных предприятий и стали очевидными после того, как руководители и историки бизнеса открыли существование стратегии<sup>86</sup>. Уотсон действовал как чандлеровский менеджер. Его план предусматривал создание профессионального торгового штата, ориентацию на табуляторное оборудование, внедрение новых табуляторных устройств и расширение контингента клиентов, которым он хотел все это продавать, за счет фокусирования на крупных предприятиях и государственных структурах в десятке стран.

Предвосхищая нашу дискуссию в третьей главе, отметим, что в 1920-е и 1930-е годы формирующаяся IBM была энергично развивающимся американским предприятием. Ее культура выкристаллизовалась; Уотсон нашел себя. В 1920-е Уотсон отбросил «немыслимый и абсурдный проект, предусматривающий, что нужно быть угодным всем», если использовать определение Адама Смита, которое он дал правильно сформировавшемуся взрослому человеку<sup>87</sup>. Корпоративная культура оказалась важной в те первые годы и даже более важной в последующие десятилетия, подкрепляя тот аргумент (выдвигавшийся такими историками бизнеса, как Скрэнтон, Фриденсон и Зейтлин), что успешные корпорации являются не только экономическими, но и социальными институтами<sup>88</sup>. Уотсон не вполне понимал, что такое «корпоративная культура», но осознавал необходимость общих ценностей и ритуалов как механизмов упорядочения функционирования компании и ее взаимодействия с внешним миром. Его табуляторы позволяли распространить тягу счетоводов к упорядоченной и функциональной структуре, предсказуемости и рациональным взглядам на все их предприятие в целом.

Историки бизнеса давно ведут дебаты по поводу взаимосвязи между стратегией и управлением. Зачастую дебаты сводятся к противопоставлению чандлеровских и античандлеровских точек зрения. Действия Уотсона на ранней стадии его пребывания в С-Т-R/IBM показывают, что мнения всех историков имеют право на существование. Уотсон согласился бы с мнением Чандлера о том, что организациями нужно управлять профессионально, сосредоточившись на конкретных стратегиях и вкладывая достаточный объем средств в разработку продуктов, маркетинг и сбыт (то, что Чандлер называл дистрибуцией), а также обеспечивая послепродажное обслуживание и поддержку клиентов. Однако Уотсон, как и критики Чандлера, также знал, что компания представляет собой социальную экосистему<sup>89</sup>. В этой книге мы рассмотрим обе точки зрения.

Другие историки утверждают, что крупные предприятия подвержены «зависимости от предшествующего развития», подразумевая при этом, что они следуют сложившимися ранее технологическими, социальными, экономическими и культурными путями<sup>90</sup>. В первые годы работы Уотсона в С-Т-R такой «эффект колеи» был менее выражен, так как он прокладывал новый путь на нарождающихся рынках, однако наша хронология показывает, что альтернативный набор интерпретаций, часто противоречащий взглядам Чандлера, становился все более применим к организации Уотсона. Формирование IBM было результатом непрерывного процесса созревания представлений Уотсона о том, как должна функционировать великая компания. В следующих главах мы увидим поддающиеся историческим интерпретациям примеры

---

<sup>86</sup> В частности, см. Chandler, *Strategy and Structure*.

<sup>87</sup> Adam Smith, *Correspondence of Adam Smith*, Glasgow edition, ed. E. C. Mossner and I. S. Ross (Oxford: Oxford University Press, 1977), 55.

<sup>88</sup> По поводу влияния целенаправленных стратегий на эволюцию корпораций см.: Jonathan Zeitlin, «The Historical Alternatives Approach», in Jones and Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*, 12–129; Scranton and Fridenson, *Reimagining Business History*, 102–107.

<sup>89</sup> Chandler, *Strategy and Structure*, 14–15.

<sup>90</sup> См., например: Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff, and Peter Temin, «Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History» *American Historical Review* 108, no. 2 (April 2003): 404–433.

того, как крупные американские компании процветали, двигаясь альтернативными путями (например, путем зависимости от предшествующего развития), а также иные интерпретации, которые рассматривают предприятия как экосистемы, состоящие из множества подобщностей, но при этом не исключают характерный для Чандлера упор на стратегию, ее реализацию и роль грамотных профессиональных менеджеров. В самом деле, социологический взгляд на эволюцию IBM совершенно оправдан, наряду с определенной дозой зависимости от предшествующего развития<sup>91</sup>.

Содержание всех последующих глав показывает, что разнообразные направления научной мысли, касающиеся эволюции организаций различных размеров, дают богатую пищу для размышлений; здесь я нахожу полезным сочетать их друг с другом. Под этим я подразумеваю, во-первых, свое полное согласие с тем, что Чандлер был абсолютно прав, утверждая, что у успешных предприятий есть стратегия реализации задуманного и что они выстраивают организации так, чтобы можно было воплотить эту стратегию в жизнь. Во-вторых, как утверждают Скрэнтон и другие, как малые, так и крупные предприятия являются социальными конструктами, и поведение и факты, приведенные в их исследованиях, подкрепляются и дополнительно демонстрируются в данной истории IBM. Иными словами, здесь нет однозначной поддержки или столь же однозначного неприятия взглядов Чандлера на историю. Оба направления научной мысли совместимы друг с другом и сосуществуют, и данная история IBM это подтверждает. В-третьих, я показываю, что IBM была информационной системой, в которой взаимодействовали информация и совокупность сотрудников, клиентов и регулирующих структур. Понятие информационной экосистемы является сравнительно новым для историков бизнеса и обеспечивает больший охват при изучении истории малых и крупных предприятий в силу того, что проявляются закономерности, очевидные в тех и других. Таким образом, изучение сочетания стратегии, структуры, социальных конструктов и поведения, а также информационных потоков обеспечивает богатый набор перспектив, необходимых для понимания жизни компании<sup>92</sup>.

Первые годы существования С-Т-Р являются примером того, как маленькие фирмы процветали в эпоху, когда на первый взгляд доминировали крупные предприятия. История Уотсона отражала благотворный эффект объединения инноваций и стратегии<sup>93</sup>. Некоторые специалисты по экономической истории утверждают, что состояние дел в экономике можно лучше понять в контексте культуры, ценностей и инноваций – всего того, что наблюдалось в С-Т-Р в результате той ключевой роли, которую сыграл Уотсон<sup>94</sup>.

IBM успешно развивалась в «революции 1920-е» и пережила Великую депрессию. На пике Великой депрессии многие фирмы сокращали свою деятельность или банкротились, но только не IBM, несмотря на то обстоятельство, что 25 процентов занятого населения США потеряли работу. Уотсон видел открывающиеся возможности, и в него верило достаточное количество

---

<sup>91</sup> Эта тема рассматривается в Matthias Kipping and Behlül Üsdiken, «Business History and Management Studies», в Jones and Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*, 99–104.

<sup>92</sup> Я развиваю идеи информационных экосистем как части социальной среды компании в Cortada, *All the Facts*. В плане фактически социологической точки зрения на фирму на меня оказали влияние Scranton and Friedenson, *Reimagining Business History*, а также Kenneth Lipartito and David B. Sicilia, eds., *Constructing Corporate America: History, Politics, Culture* (New York: Oxford University Press, 2004).

<sup>93</sup> Naomi R. Lamoreaux, *The Great Merger Movement in American Business, 1850–1904* (Cambridge: Cambridge University Press, 1985); William G. Roy, *Socializing Capital: The Rise of the Large Industrial Corporation in America* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997).

<sup>94</sup> Я имею в виду Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, перевод на английский яз. работы, изданной в Германии в 1926 г. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934); Joel Mokyr, *The Gifts of Athena* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002); Joel Mokyr, *A Culture of Growth: Origins of the Modern Economy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2016); William Bauman, Robert E. Litan, and Carl J. Schramm, *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity* (New Haven, CT: Yale University Press, 2007); Deirdre Nansen McCloskey, *Bourgeois Equality: How Ideas, Not Capital or Institutions, Enriched the World* (Chicago: University of Chicago Press, 2016).

айбизмовцев, чтобы его ожидания оправдались. Клиенты IBM подтверждали его правоту, подписывая договоры об аренде, тогда как конкуренты и совет директоров не разделяли его оптимизма, даже когда IBM работала с минимальной маржой. Время брало свое, и Уотсон прочел некрологи Паттерсона, Фэйрчайлда, Холлерита, Пауэrsa и Флинта. К тому времени он уже владел большим количеством акций IBM и обладал полным контролем над процветающим бизнесом. Похоже, настал благоприятный момент для переименования компании. Это произошло в феврале 1924 года, и мы рассмотрим это решение в главе 3.

## Глава 3

### Появление IBM и культуры «Думай»

*Этот бизнес – гарантия будущего ваших сыновей, внуков и правнуков, потому что он будет продолжаться вечно. Ничто на свете не сможет его остановить.*

*Томас Дж. Уотсон, 1926 г.<sup>95</sup>*

15 февраля 1924 года в *Wall Street Journal* была опубликована небольшая заметка, запрятанная на третьей странице; в ней сообщалось, что «International Business Machines Corp. зарегистрирована в соответствии с законодательством штата Нью-Йорк с тем, чтобы принять на себя бизнес и активы Computing-Tabulating-Recording Co. Капитализация остается той же, что и для Computing-Tabulating-Recording Co.; акции будут подлежать обмену». Далее в заметке пояснялось, что изменение названия «было произведено из-за значительного роста бизнеса компании и разработки дополнительного ассортимента оргтехники. Названия дочерних компаний, Tabulating Machine Co., нью-йоркской International Time Recording Co. и Dayton Scale Co., остаются без изменений»<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Thomas J. Watson, *Men—Minutes—Money: A Collection of Excerpts from Talks and Messages Delivered and Written at Various Times* (New York: International Business Machines Corporation, 1934), 82.

<sup>96</sup> «Computing-Tabulating Changing Its Name», *Wall Street Journal*, February 15, 1924, 3.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.