

KEVIN MANEY

IBM



alpha  
books

The maverick and his machine

# Thomas Watson

Con người phi thường và cỗ máy IBM



NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

# CON NGƯỜI PHI THƯỜNG VÀ CỔ MÁY IBM

KEVIN MANEY

**Bản quyền tiếng Việt © 2006 Công ty Sách Alpha  
Nhà Xuất bản Tri Thức**

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách. **Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

## Thư ngỏ từ cộng đồng mê đọc sách

Các bạn thân mến!

Trong thời đại công nghệ thông tin Internet ngày càng phát triển như hiện nay, Ebook như là một món ăn tinh thần không thể thiếu của cộng đồng mạng và không ai có thể phủ nhận những lợi ích mà nó mang lại. Chúng tôi - *Cộng đồng Mê Đọc Sách* đã cố gắng số hóa cuốn sách này với hy vọng mang đến cho các bạn những tiện ích nhất định khi sử dụng Ebook.

Đầu tiên, *Cộng đồng Mê Đọc Sách* chân thành xin lỗi Tác Giả và NXB vì đã thực hiện Ebook khi chưa được sự đồng ý của bên liên quan.

Tiếp đến, mong các bạn sử dụng Ebook một cách hợp lí, tránh in ấn, photo nhân bản để giữ gìn giá trị vốn có của cuốn sách in. Nếu các bạn có ý định in hoặc photo ebook này hãy ra nhà sách gần nhất và mua ngay 1 cuốn vì **tiền mua sách ý nghĩa và rẻ hơn rất nhiều so với việc bạn tự in ấn và Photo**

Việc sử dụng Ebook này là miễn phí. Do đó, *Cộng đồng Mê Đọc Sách* không chịu trách nhiệm về bất kỳ sai sót gì trong quá trình biên tập Ebook.

Cuối cùng, chúng tôi hy vọng độc giả yêu sách nên sở hữu cho mình cuốn sách in để trải nghiệm và đánh giá được tốt hơn về Ebook lẫn sách in, cũng như ủng hộ về mặt tài chính cho Tác Giả và NXB.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn trân trọng đến Tác Giả, NXB đã mang đến cho người đọc những cuốn sách vô cùng giá trị.

Và xin cảm ơn các độc giả đã ủng hộ Tải Sách Hay.

Trân trọng!

## LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản dịch tiếng Việt)

“Gần đây, người ta hỏi tôi rằng liệu tôi có sa thải một nhân viên vừa mắc sai lầm gây thiệt hại cho công ty 600.000 đô la hay không. Tôi đã trả lời là không mà thực ra tôi đã chi 600.000 đô la để đào tạo cậu ấy. Vậy thì tại sao tôi lại để cho các công ty khác tận dụng mất kinh nghiệm của cậu ấy cơ chứ?”. Thomas Watson Sr. (Watson Cha), người mà tên tuổi đã gắn liền với 3 chữ cái IBM danh tiếng đã nói như thế. Được coi là người đưa IBM lên bục vinh quang, Watson đã đi cùng IBM tới tận cuối đời mình và để lại rất nhiều bài học quý giá trong phong cách lãnh đạo và kinh doanh của ông.

Cuốn sách này là một trong rất ít những cuốn sách hiếm hoi phác họa được đầy đủ con người và sự nghiệp của Watson. Trước khi cùng độc giả khám phá những bước thăng trầm của nhà lãnh đạo tài ba này, chúng tôi xin được khắc họa đôi nét về tập đoàn IBM, con thuyền mà Watson đã từng lèo lái tới đỉnh cao vinh quang.

Nguồn gốc của IBM huyền thoại bắt đầu từ năm 1889, khi nhà phát minh người Mỹ Herman Hollerith (1860 – 1929) đã tìm cách tự động hóa tính toán kết quả điều tra dân số của Mỹ, công việc mà trước đó phải mất tới 10 năm tính toán cho mỗi lần điều tra. Hollerith sử dụng các thẻ đục lỗ để ghi thông tin qua một cỗ máy đếm chạy bằng điện gọi là “Punch Card Tabulating Machine”, giúp cho công việc tính toán từ 10 năm thu lại chỉ còn 6 tuần. Hollerith thành lập Công ty Máy lập bảng (TMC) vào năm 1896, đưa phát minh của mình vào thế giới kinh doanh. Khách hàng của ông là các cơ quan điều tra thống kê từ nhiều nước và một số công ty bảo hiểm. Năm 1911, TMC sáp nhập với hai công ty khác thành Công ty Ghi âm – Tính toán – Lập bảng.

Khi Watson Cha (1874 – 1956) trở thành Chủ tịch TMC vào tháng 5 năm 1914, công ty mới chỉ có khoảng 400 nhân viên. Ông đã phải đương đầu với một cơ cấu tổ chức rất

phức tạp và đã phải rất khéo léo khi làm việc với các nhân vật cấp cao khác trong công ty như Hollerith, người mà tên tuổi đã gắn liền với máy đếm tự động. TMC đổi tên thành International Business Machines (IBM) vào năm 1924 và là nhà cung cấp 90% máy tính tại thị trường Mỹ khi đó.

Từng làm giám đốc bán hàng cho Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR), Watson là người đưa ra khẩu hiệu “THINK” nổi tiếng, sau này trở thành biểu tượng của IBM. Người ta luôn nhắc tới ông với thuật tạo động lực rất tốt cho lực lượng bán hàng của công ty. Gắn IBM với khẩu ngữ “Hòa bình thế giới thông qua thương mại thế giới” (World Peace Through World Trade), Watson luôn nỗ lực phát triển các quan hệ quốc tế và trở thành Chủ tịch Phòng Thương mại Quốc tế vào năm 1937.

Là một chuyên gia bán hàng kì cựu, Watson luôn chú ý tới khách hàng, nhưng bên cạnh đó vì luôn nhận thức được rằng đội ngũ nhân viên của mình cũng quan trọng không kém nên ông luôn đi đầu trong việc tạo động lực cho họ bằng nhiều cách, trong đó có việc tăng lương – thưởng xứng đáng. Mặc dù bị nhiều người xem là một nhà quản trị khá độc đoán, Watson vẫn luôn được kính phục bởi việc tạo dựng được một nền móng văn hóa công ty nổi tiếng, yếu tố quan trọng đưa IBM tới thành công.

Watson được phong là Chủ tịch danh dự của IBM trước khi ông mất năm 1956, trao lại trọng trách điều hành công ty cho Thomas Watson Jr. (Watson Con) (1914 – 1993). Watson Cha được tạp chí Business Week coi là nhà công nghiệp tiên phong trong ngành công nghệ thông tin, là giám đốc điều hành (CEO) lớn đầu tiên trong lịch sử nước Mỹ và là người đã tạo ra một tổ chức với cái tên IBM đã làm thay đổi cả thế giới.

Trở thành chủ tịch IBM cuối những năm 1950 nhưng không giống như người cha chỉ tập trung vào hệ thống thẻ điện cơ học chứ không đánh giá cao các máy tính điện tử, Watson Con dẫn dắt công ty theo một hướng khác. Ông tuyển hàng

trăm kỹ sư điện tử để thiết kế các máy tính cỡ lớn. Năm 1960, IBM quyết định thực hiện dự án dòng máy tính 360 với ý tưởng tất cả các máy tính cùng dòng có thể sử dụng cùng phần mềm và cùng thiết bị ngoại vi. Quyết định này hàm chứa rủi ro rất lớn đối với IBM bởi dòng máy này không tương thích với các máy tính được sản xuất trước đó. Mặc dù ra đời trễ hơn dự kiến vào năm 1964, dòng 360 cỡ lớn đã được thị trường đón nhận và đem lại lợi nhuận hàng tỷ đô la Mỹ cho IBM.

Phát minh thiết bị bán dẫn đã thay thế các ống chân không trong ti vi, đài và máy tính. Kích thước của máy tính nhờ đó đã giảm đi đáng kể. Ngôn ngữ máy được thay thế bằng ngôn ngữ assembly (tập hợp), cho phép các mã lập trình ngắn gọn thay thế các mã nhị phân dài dòng và khó hiểu. Các nghề nghiệp mới xuất hiện như lập trình, phân tích hệ thống... cùng với ngành công nghiệp phần mềm.

Vào cuối thập kỷ 1970, các công ty lớn, đều kể cả IBM và DEC, không tin tưởng mấy vào tương lai của máy tính cá nhân. Mặc dù xem đó là một mối đe dọa đối với thị trường máy tính cỡ lớn, IBM đã không đánh giá được ngay tiềm năng của dòng máy tính này nên đã để ngỏ cửa cho các đối thủ cạnh tranh như Digital Equipment Corporation, Hewlett-Packard, và Data General.

Tuy nhiên, IBM vẫn xúc tiến các hoạt động thăm dò khả năng phát triển của máy tính cá nhân so với các sản phẩm máy tính cỡ lớn. Một kế hoạch bí mật được bàn bạc với Microsoft trong việc phát triển các phần mềm cho máy tính cá nhân trong trường hợp cần xuất xưởng tức thì. Cùng lúc, Microsoft thương lượng mua lại hệ điều hành Q-DOS của Seattle Computer. May cho Microsoft là IBM lúc đó đã giữ quá kín kế hoạch của mình nên cuối cùng Q-DOS đã lọt vào tay Microsoft chỉ với giá 50 ngàn đô la Mỹ. Q-DOS sau trở thành MS-DOS, bước ngoặt lớn trong lịch sử của Microsoft nói riêng và của ngành công nghiệp máy tính nói chung.

Sau khi xác định rằng máy tính không còn chỉ dành riêng cho các hoạt động kinh doanh lớn hay các hợp đồng với chính phủ mà đã đi vào đời sống hàng ngày, tháng 8 năm 1981, IBM giới thiệu máy tính cá nhân IBM PC sử dụng hệ điều hành 16-bit Microsoft MS-DOS phiên bản 1.0, cùng với Microsoft BASIC, Microsoft COBOL, Microsoft Pascal, và các trình ứng dụng khác của Microsoft. Máy tính này có 16 kilobyte bộ nhớ (có thể mở rộng tới 256 kilobyte), có đĩa mềm và màn hình màu. Sang năm 1982, số lượng người sử dụng máy tính cá nhân đã tăng từ 2 triệu lên 5,5 triệu. Mười năm sau đó, số lượng PC vượt ngưỡng 65 triệu máy. Máy tính vẫn tiếp tục thu nhỏ kích thước và tăng tốc độ, từ máy để bàn (desktop) tới máy xách tay (laptop) rồi máy bỏ túi (palmtop). Máy tính của những năm 80 được gọi là thế hệ máy tính thứ năm với tốc độ cực cao. Ngày 20 tháng 11 năm 1985, Microsoft ra mắt phiên bản hệ điều hành Microsoft Windows đầu tiên, một hệ điều hành mở rộng của MS-DOS sử dụng môi trường đồ họa. Cũng trong năm này, IBM đưa ra mạng LAN sử dụng cấu trúc token-ring có thể chia sẻ máy tính, máy in, dữ liệu và các thiết bị khác trong cùng một tòa nhà. Cấu trúc token-ring trở thành tiêu chuẩn cho các mạng LAN sau đó.

Vào cuối những năm 1980, IBM là công ty lớn nhất thế giới về các loại máy tính máy văn phòng, bao gồm cả máy đánh chữ và máy photocopy. IBM cũng là nhà sản xuất lớn nhất về mạch tích hợp, được sử dụng trong các sản phẩm của riêng công ty. Tuy nhiên, máy tính cá nhân IBM khi ấy bắt đầu bị cạnh tranh dữ dội bởi các dòng máy tính tương thích IBM với giá rẻ hơn.

Thời kì suy thoái kinh tế Mỹ đầu thập kỷ 90 đã khiến IBM điêu đứng, buộc 40.000 nhân viên bị mất việc làm năm 1992, cũng là năm IBM chào bán máy xách tay ThinkPad với con chuột được gắn giữa bàn phím có cái tên mới TrackPoint. Tuy nhiên, IBM trở nên trì trệ trước những thay đổi liên tục của thị trường. Lần đầu tiên trong lịch sử của IBM, giá cổ

phiếu của công ty giảm xuống chỉ còn phân nửa so với trước đó khi công ty thua lỗ 15 tỷ đô la, khiến John F. Akers, chủ tịch công ty từ năm 1985 từ chức vào đầu năm 1993.

Louis V. Gerstner được cử làm chủ tịch công ty từ tháng 4 năm 1993. Không giống với các nhà quản lý trước đó của IBM, Louis Gerstner xuất thân từ những ngành chẳng liên quan gì đến máy tính. Có lẽ cũng chính vì thế mà Louis Gerstner dám mạo hiểm và thích một thử thách lớn khi đảm nhiệm việc cải tổ bộ máy công kênh đồ sộ của một đại công ty như IBM.

Louis Gerstner đã tuyên bố “cái mà IBM cần nhất hiện nay không phải là một chiến lược dài hơi” và ông bắt tay vào trực tiếp rà soát và thu hẹp rất nhiều bộ phận hoạt động không hiệu quả, đặc biệt trong các bộ phận hành chính và cắt giảm chi phí tối đa. Chỉ trong 2 năm đầu tiên, số lượng nhân viên của IBM từ gần 400.000 người giảm xuống còn 219.000 người, tiết kiệm được gần 20 tỷ đô la Mỹ. Bộ máy hoạt động tinh giản đã giúp IBM có được một cơ chế kinh doanh thông thoáng và linh hoạt.

Dưới sự dẫn dắt của Louis Gerstner, IBM còn là một trung tâm cung cấp mọi dịch vụ tin học. Năm 1995, IBM bỏ ra 3,5 tỷ đô la để mua lại công ty phần mềm Lotus Development nhằm mở rộng phạm vi sang ngành công nghiệp phần mềm. IBM cũng chủ động tham gia các dự án mã nguồn mở, đặc biệt là dự án Linux hợp tác với Linux Technologie Center. Với bài học về hệ điều hành DOS trước kia, Louis Gerstner đã chớp thời cơ quảng bá cho hệ điều hành Linux và khuyến khích các máy chủ (server) có quy mô nhỏ sử dụng Linux và IBM là nhà cung cấp các máy chủ ấy.

Sau gần 10 năm rất thành công với cương vị Chủ tịch điều hành của IBM, Louis Gerstner đã nhường vị trí này cho cựu phó chủ tịch Palmisano năm 2002. Năm 2005, IBM đã quyết định bán bộ phận sản xuất máy tính cá nhân cho công ty LeNoVo, nhà sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu của Trung Quốc có 57% vốn nhà nước, với giá 1,75 tỷ đô la Mỹ và chỉ



giữ lại 19% cổ phần. LeNoVo sau đó gồm 19.000 nhân viên, trong đó có 10.000 nhân viên cũ của IBM. Ngoài ra, IBM cũng đã mua lại các công ty phần mềm như Tivoli, Rational và Informi. Bước đi này không những giúp IBM giảm thiểu rủi ro từ bộ phận máy tính cá nhân mà còn là bước đệm vững chắc giúp công ty đưa các dịch vụ và phần mềm của mình vào thị trường Trung Quốc.

Để giúp bạn đọc yêu thích kinh doanh và thuật lãnh đạo có thêm một bài học quý từ một nhà quản trị kinh doanh kiệt xuất, đã gắn tên tuổi mình với một trong những nhãn hiệu có giá trị nhất trong mọi thời đại, Alpha Books đã chọn xuất bản cuốn sách Thomas Watson Sr. – Con người phi thường và cỗ máy IBM dịch từ nguyên bản tiếng Anh “The Maverick and His machine: Thomas Watson Sr. and the Making of IBM”, bản quyền của John Wiley & Sons, Inc., do tác giả Kevin Maney dày công nghiên cứu và xây dựng. Cuốn sách sẽ làm giàu thêm cho Tủ sách AlphaBiz/Lãnh đạo và Quản lý hiện đang được bạn đọc đánh giá rất cao. Thông qua lối viết giản dị nhưng hết sức lôi cuốn, Kevin Maney, người phụ trách chuyên mục Công nghệ của tạp chí USA Today nổi tiếng, sẽ cho chúng ta thấy tài năng của Watson trong việc biến một tổ chức lộn xộn, thiếu định hình thành một bộ máy hoạt động trơn tru, hiệu quả tạo nên thương hiệu công nghệ thông tin hàng đầu thế giới.

Cùng với các cuốn đã xuất bản như “Henry Ford – Cuộc đời và sự nghiệp của tôi” dịch từ nguyên bản tiếng Anh “My life and work” của Henry Ford; “Sam Walton – Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ” dịch từ nguyên bản tiếng Anh “Made in America” của Sam Walton – chủ tịch tập đoàn bán lẻ Wal-Mart, bản quyền của Random House; “Đường lối lãnh đạo HP” dịch từ nguyên bản tiếng Anh “The HP Way” của David Packard – người đồng sáng lập tập đoàn HP; “Made in Japan: Akio Morita and the Sony” của Akio Morita – nhà lãnh đạo tài ba của tập đoàn Sony, bản quyền của Penguin Group; và các cuốn sắp xuất bản tới đây gồm “Tự truyện của Andrew

Carnegie”, nhà đại tư bản ngành thép của Mỹ, một nhà từ thiện nổi tiếng của thế giới, người đã đóng góp hầu như toàn bộ cơ nghiệp của mình để xây dựng những bệnh viện và thư viện trên thế giới; cuốn “Cuộc cách mạng của Nokia” về bài học và con đường thành công của tập đoàn điện thoại di động số 1 của thế giới đã phát triển từ một hãng sản xuất nhỏ ở Bắc Âu thành người thống trị thị trường di động toàn cầu; cuốn “Con đường Toyota” về phương thức sản xuất có hệ thống nổi tiếng với một nền tảng văn hóa công ty đặc sắc đã đưa Toyota tới thành công..., cùng thuộc tủ sách Alpha Biz/Gương doanh nhân và tập đoàn, chúng tôi mong muốn cung cấp các bài học kinh nghiệm từ các nhà quản trị tài ba và từ con đường phát triển của những tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới cho các độc giả Việt Nam, cho những nhà quản lý, những doanh nhân, những sinh viên và tất cả những người mong ước tìm tòi và có khát vọng vươn lên trong cuộc sống.

Qua những tác phẩm này, chúng tôi mong muốn mang lại cho độc giả một tinh thần kinh doanh thực sự vì con người, vì xã hội của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu thế giới, và đóng góp chung cho sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc cho những cuốn sách này.

Tháng 4/2006

TRỊNH MINH GIANG  
Sáng lập VietManagement  
Công ty Sách Alpha

## LỜI NÓI ĐẦU

Tôi nhớ lại một ngày năm 1999, khi Kevin Maney gọi điện cho tôi nói về ý tưởng viết cuốn sách này. Anh nói “IBM vừa thông báo rằng tôi có thể truy cập và tra cứu mọi giấy tờ và văn bản của Ngài Thomas J. Watson. Anh có hiểu là hàng đồng thùng đựng thư từ và giấy tờ suốt nhiều thập kỷ qua mà chưa từng được mở ra không? Một cuốn tiểu sử về Watson chỉ chờ được hoàn thành mà thôi”.

Trước tiên, dường như cuốn tiểu sử này là một sự kiện lớn lao đối với Kevin. Chuyên mục của anh trên tờ USA Today (Nước Mỹ ngày nay) trở thành không thể thiếu cho bất cứ ai quan tâm đến sự giao thoa giữa công nghệ và kinh doanh và anh ở một vị trí rất hoàn hảo để viết một cuốn sách quan trọng về nền kinh tế mới ngay tại thời điểm đỉnh cao của sự bùng nổ Internet. Thực sự là, anh hăng hái và nói không dứt về những thùng tài liệu chưa từng được mở của một con người đã mất bốn thập kỷ trước khi hầu hết tất cả mọi người nghe nói về Internet. Trông anh như thể một nhà khảo cổ, người vừa tìm được kho báu và muốn lần lại những dấu vết cội nguồn của một vị anh hùng huyền thoại.

Chúng tôi cảm thấy rất may mắn vì anh đã làm điều đó. Kevin Maney là một tài năng đặc biệt. Anh không phải người đầu tiên, cũng không phải cây viết xuất sắc nhất về kinh doanh và ban đầu anh cũng không phải là cây viết về công nghệ, mà anh là một cây bút dành cho tất cả mọi người. Anh đã lọc ra trong vô số tạp âm, sàng lọc vô số thông tin để nắm được cái bản chất thật sự của con người mà anh muốn viết. Và khi chúng ta khao khát được biết, anh đã mang lại cho chúng ta một bức tranh sâu sắc về một trong những nhân vật quan trọng nhất của thế kỷ XX, một con người mà cả cuộc đời ông đã dạy chúng ta về sự kiên cường và về những tố chất cần thiết để tái tạo sự vĩ đại trong tương lai.

Năm ngày sau lần sinh nhật thứ 38, Thomas J. Watson kinh hoàng đọc được dòng tít lớn “Những nhân viên của NCR

bị Bồi thẩm đoàn Tối cao kết tội”. Trong đó ngay tại đoạn thứ 2 trong danh sách dài những cái tên được nêu ra có cái tên Watson. Cùng 30 nhân vật khác, Watson bị kết tội vi phạm đạo luật chống độc quyền, một âm mưu do sếp của ông là John Patterson dàn dựng và chỉ đạo. Hai năm sau, vào cái tuổi sung sức và thành công nhất của con người, Watson nhận ra sự nghiệp mình đang tàn lụi. Không việc làm, mang vết nhơ của vụ bê bối NCR, ông phải bắt đầu lại cuộc đời mình thậm chí tồi tệ hơn một kẻ hoàn toàn tay trắng.

Nếu xếp theo cách mà con người đáp trả những thất bại tan nát trong cuộc đời thì sẽ có ba loại. Thứ nhất là những người chẳng bao giờ khôi phục lại đầy đủ như trước; họ vẫn hèn yếu rồi chìm ngấm. Thứ hai là những người dựng lại cuộc đời như trước. Và thứ ba, là những người giống như Thomas Watson, những người biến tai họa trở thành sự kiện mang tính bước ngoặt trong cuộc đời, để nhờ đó họ trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Watson đặt ra một sứ mệnh cho mình, không chỉ xây dựng lại sự nghiệp mà còn phải tạo lập được một công ty hùng mạnh, là hình mẫu không chỉ cho sự thành công mà còn cho những giá trị mà nó mang lại. Ông muốn giành lấy danh vọng cá nhân bằng việc tạo dựng một công ty vĩ đại do mình sáng lập và lãnh đạo. Công ty Máy tính Kinh doanh Thế giới – IBM do ông đặt từng viên gạch từ những mảnh vỡ của một công ty nhỏ bé vô danh mang tên Công ty Ghi âm – Tính toán – Lập bảng (C-T-R), đã không chỉ là một công ty thành công mà đã trở thành một trong những tập đoàn có ảnh hưởng nhất trên thế giới. Watson đã làm cho khái niệm văn hóa công ty những gì mà những người cha lập quốc của Mỹ đã làm cho khái niệm nền dân chủ tư sản. Ông đã phát minh ra hình mẫu hiện đại của văn hóa công ty và chứng minh nó có thể hoạt động được trên thực tế.

Điều nực cười nhất về Watson là phong cách lãnh đạo lấy mình làm trung tâm đã gây mầm mống cho những khó khăn của IBM sau này, nhưng thiên tài của ông trong việc xây

dựng văn hóa đã chuyển tải được những tố chất cá nhân ông về sự kiên cường trở thành tố chất của một tổ chức mà lớn mạnh hơn ông nhiều. Câu chuyện về sự trở lại thời kỳ đỉnh cao của IBM những năm 1990 với về Lou Gerstner cũng giống như câu chuyện về Thomas Watson. Tôi nhớ lại bài phát biểu của mình trong một cuộc hội thảo đầu những năm 1990 của một nhóm giám đốc điều hành, nơi tôi công bố kết quả nghiên cứu tiến hành tại đại học Stanford về việc duy trì sự bền vững của những công ty vĩ đại, trong đó có IBM. Một giám đốc điều hành ngồi hàng đầu hua tay trong không trung, ngả lưng vào ghế thách thức tôi: “Tại sao chúng ta lại lấy ví dụ về IBM? Họ đang biến mất giống như loài khủng long”. IBM không chỉ thua lỗ 5 tỷ đô la Mỹ chỉ trong một năm, mà còn là lần đầu tiên trong lịch sử, IBM tự nhận thấy mình đang bị xem thường ở khắp mọi nơi. Tạp chí Fortune đăng trang nhất bài “John Akers có thể cứu được IBM không?”; trang nhất tạp chí Phố Wall viết “Những sầy chân của người khổng lồ”. Cho đến lúc đó, chưa ai nghe đến cái tên Lou Gerstner, ít nhất là trong các mối quan hệ với IBM.

Tôi giải thích rằng, dù có như vậy thì nhóm nghiên cứu của chúng tôi vẫn tin tưởng rằng IBM sẽ trở lại sự vĩ đại của mình và những khó khăn đang diễn ra chỉ đơn giản là một cuộc khủng hoảng và tái cấu trúc lại, cũng chỉ như những giai đoạn thăng trầm xuất hiện rồi qua đi trong lịch sử dài đầy biến động của IBM: cái tố chất khôi phục đã được đưa vào gen của từng tế bào ADN của IBM. Chúng tôi không biết khi nào, không biết như thế nào, cũng không biết ai sẽ dẫn dắt IBM, nhưng cái tố chất phục hồi mãnh liệt đó khiến chúng tôi tin rằng IBM nhất định sẽ trở lại, có thể thậm chí còn hùng mạnh hơn cả trước đây.

Giống như nhiều nhà lãnh đạo khác đã trở nên huênh hoang và khoác lác, Watson Sr. cũng có vô số lỗi lầm đi cùng với tài năng xuất chúng của mình. Rõ ràng ông là một thiên tài với vô số những người giúp sức, nhưng ông đã nỗ lực tạo dựng một tập đoàn mà có thể truyền lại được cái thiên tài

đó. Ông đã vấp phải nhiều sai lầm, hàng ngàn sai lầm, nhưng về những điểm then chốt, ông đã cực kì thành công và làm với 100% khả năng của mình. Ông có thể xoàng xĩnh, tầm thường và sáo rỗng nhưng là một Giám đốc điều hành hiện đại danh tiếng thực sự đầu tiên của thế giới. Khi đọc cuốn sách này, đã nhiều lần tôi nghĩ rằng “Tại sao trên thế giới này lại có người chịu làm việc cho ông ta?”. Tuy nhiên, những nhân viên đó không chỉ làm việc cho ông, mà họ còn yêu quý ông. Họ yêu quý ông bởi vì khi mọi việc đã ổn thỏa, ông đã chăm lo cho công ty và chăm lo cho mọi nhân viên như thể chăm lo cho chính bản thân mình.

Tôi thấy mình bị cuốn sách của Maney lôi cuốn, bởi vì nó quá đúng đắn. Watson, kiến trúc sư của một công ty vĩ đại, không phải là người dễ mến, nhưng điều đó không làm tổn hại và hạ thấp vai trò của ông. Những nhà lãnh đạo như Watson cũng giống như những quyền năng của tự nhiên, vô cùng kinh khủng khi giải thoát mọi năng lượng và đẩy những biến đổi đột ngột không thể đoán được, nhưng trong cái bản chất sâu xa bên trong, họ đều tuân theo những hình mẫu và nguyên tắc nhất định. Những hình mẫu và nguyên tắc đó khó có thể nhìn thấy giữa những hỗn độn của cuộc sống nhưng dù sao, chúng vẫn tồn tại. Chỉ có những tài năng thực sự với tầm nhìn mới có thể nêu bật được những hình mẫu này và đó chính là điều mà Kevin Maney đã làm với cuốn sách này. Dù hay hay dở, dù hứng thú hay bức bối, chúng ta cũng sẽ nhìn thấy sự thực trần trụi về một kiến trúc sư doanh nghiệp vĩ đại, và những thành quả mà ông đã làm được.

JIM COLLINS

Boulder, Colorado

Ngày 16 tháng 6 năm 2002

## LỜI GIỚI THIỆU

Thomas Watson xuất hiện trong một giấc mơ và với cái giọng nhất gừng, ông nói với tôi: “Số phận của cậu là phải viết về tôi”.

Ừ, tốt thôi, dù có thể chẳng phải là số phận. Nhưng một loạt những sự kiện thực sự đã xuất hiện ngoại trừ chuyến viếng thăm của bóng ma một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc nhất thế kỷ XX. Đã nhiều lần, dường như có một sức mạnh nào đó hướng tôi đến cuốn sách này, như cái cách mà bàn tay vô hình đã dẫn dắt nhân vật hoạt hình Wile E. Coyote đứng đúng ngay dưới chỗ cái đe rơi xuống.

Mọi chuyện bắt đầu từ tuổi niên thiếu. Tôi lớn lên ở Binghamton, New York, cách con đường 17 vài dặm phía dưới Endicott. Vào thời của Watson, Endicott là quê hương của IBM về cả trái tim và tâm hồn. Watson thích được sống ở đây, và những người dân địa phương ở đây coi ông là anh hùng, thậm chí có người coi ông như một vị thánh. Tôi lớn lên và nghe nhiều điều về Watson, đôi khi tôi lái xe trên đại lộ Watson, và có lần đã bơi tại bể bơi IBM Country Club do chính Watson xây dựng những năm 1930 cho công nhân.

Rồi tôi học đại học và nhận tấm bằng cử nhân báo chí, sau đó làm việc cho tờ báo Binghamton Evening Press. Biên tập viên của tờ báo, Dave Mack, nói với tôi rằng tôi cần phải lựa chọn: trở thành phóng viên chuyên săn tin những vụ bắt bớ của cảnh sát vào ban đêm, hoặc trở thành một phóng viên về kinh doanh. Trong những ngày đó, có rất nhiều phóng viên muốn chọn nghề săn tin. Nhưng có lẽ nhìn thấy trước những khó khăn và máu me có thể gặp phải nên tôi chọn làm phóng viên kinh tế.

Nếu anh phải viết những bài báo kinh tế ở vùng Binghamton-Endicott, anh nhất định phải nhắc đến IBM. Vì thế, tôi đã tìm hiểu về công ty này, về văn hóa và các sản phẩm của nó. IBM đã chế tạo những chiếc máy chủ có kích

thước bằng cái tủ lạnh, và chỉ vừa mới sản xuất ra loại máy tính cá nhân đầu tiên, nhưng có lẽ đó là tập đoàn hùng mạnh nhất và đáng kính trọng nhất thế giới. Đó là những điều tốt đẹp đối với IBM trước khi khủng hoảng.

Vài năm sau, tôi chuyển sang tờ Westchester Rockland, một tờ báo do Gannett điều hành, chỉ cách trụ sở chính của IBM có vài con phố ở Armonk, New York. Lại một lần nữa, hầu hết công việc và tin tức của tôi là liên quan đến IBM. Một năm sau, tôi chuyển sang tờ USA Today, vẫn liên tục có các mối quan hệ báo chí với IBM. Khi Louis Gerster nhậm chức Tổng Giám đốc điều hành IBM vào năm 1993, tôi đã viết bài trang nhất về sự kiện này. Khi ông nghỉ hưu năm 2002, cũng lại chính tôi viết bài giới thiệu.

Trong thời gian đó, mẹ tôi làm trợ lý riêng cho Robert Schumann, cháu nội của A. Ward Ford. Năm 1914, Ford là cổ đông chính của C-T-R, tiền thân của IBM. Ford đã giúp Watson trong các việc của IBM, và rồi trở nên thân thiết với Watson và là người rất ủng hộ Hội đồng Quản trị của IBM. Schumann có vô số câu chuyện để kể cho tôi về những điều đó.

Năm 1990, Thomas Watson Jr., con trai và là người kế tục Thomas Watson làm Tổng Giám đốc điều hành IBM đã xuất bản cuốn tự truyện của mình “Cha, con và Công ty”, đồng tác giả với biên tập viên Peter Petre của tạp chí Fortune. Tôi đã đọc ngẫu nhiên cuốn sách này. Watson Jr. đã dành phần đầu cuốn sách để viết về cha mình, mô tả tính cách, nghị lực và sức lôi cuốn của con người đã xây dựng tập đoàn IBM. Tôi được đọc nhiều hơn nữa và mặc dù chỉ có một cuốn tiểu sử đầy đủ duy nhất về Watson, cuốn Cái bóng kéo dài (The Lengthening Shadow) xuất bản năm 1962, do IBM tổ chức biên soạn, nhưng sau này tôi phát hiện thấy đây là cuốn sách đầy thiên vị đối với ông.

Đầu năm 2000, tôi bắt đầu suy nghĩ về việc viết một cuốn sách về Watson. Tôi nghĩ rằng mình có thể tìm được những nhân viên của IBM đã nghỉ việc ở Endicott có quen biết



Watson. Bob Schumann có thể mở ra cánh cửa này, nhưng để thực sự hiểu về Watson, tôi biết rằng mình cần phải được đọc những tài liệu và giấy tờ của ông.

Vì thế, tôi gọi điện thoại cho Rob Wilson, khi đó là Phó Chủ tịch Quan hệ Truyền thông của IBM, người mà tôi đã từng làm việc cùng trong nhiều năm. Chúng tôi đã có nhiều buổi ăn trưa với nhau và cả hai như thể đang thăm dò nhau.

Tôi hỏi Rob là liệu ở đâu đó trong IBM còn cái kho nào có thể chứa những giấy tờ hay ghi chép của Watson không. Anh ta chỉ nói có mấy từ mà tôi nhớ mãi, “Hay nhỉ, anh lại hỏi đến điều đó”.

Trong một ngôi nhà ở Kington, New York, có 340 chiếc hộp bụi bặm chứa đầy giấy tờ của Watson. Hầu hết trong số hơn một vạn văn bản này chưa được đụng đến trong suốt nhiều thập kỷ qua, và cũng chẳng mấy người biết là chúng tồn tại. Nhưng chỉ khoảng một tháng trước khi tôi gọi Rob, IBM quyết định mở các thùng này để phân loại những thứ chứa bên trong. Chỉ một vài người ngoài hãng IBM mới được xem chúng.

Dường như đó là số phận của tôi. Lẽ ra tôi là người đầu tiên xem những thùng đó chứa gì nhưng tôi lại chậm chân so với những nhân viên được cử đến, vì vậy tôi chỉ có thể sử dụng những gì họ đã sắp xếp để tìm ra đâu là những tài liệu tôi cần. Nhưng dường như chính bàn tay của Watson đã sắp đặt để tôi có mặt và làm cái việc này đúng vào lúc đó.

Khi các nhân viên kết thúc công việc của họ cũng là lúc mà lần đầu tiên, tôi tiếp cận các tài liệu này. Giấy tờ của Watson không phải chỉ là những thư từ lộn xộn hay các báo cáo khô khan. Tôi còn tìm thấy những ghi chép từ chính tay Watson về những buổi họp, kể cả những câu nói đùa ai đó đến họp trễ. Trong đó có cả những bức thư Watson gửi cho con cái, những bức điện tín từ những vị tổng thống, danh mục những người thừa kế trong gia đình ông hay những bản ghi nhớ nội bộ rất khắt khe gửi cho những Phó chủ tịch IBM

và cho các kỹ sư. Con người thực sự của Watson nằm rải rác trong những cái thùng đó.

Ghép nối tất cả mọi chuyện, ngẫu nhiên quê hương của tôi ở đó, ngẫu nhiên tôi lựa chọn làm phóng viên kinh tế, sự ngẫu nhiên về ông chủ của mẹ tôi, việc phát hiện thấy những giấy tờ của Watson, và tôi biết, mình phải viết cuốn sách này. Tôi hài lòng vì tôi đã làm được điều đó. Chuyến thám hiểm này vô cùng hấp dẫn.

KEVIN MANEY  
Clifton, Virginia 2002

## MỞ ĐẦU

Pierre Botecou đứng ở lối vào của một văn phòng trên tầng 17 thuộc trụ sở IBM đặt ngay giữa New York và đợi cho mắt quen dần với thứ ánh sáng tối mờ ở nơi đây. Trên bức tường hậu của văn phòng có cả dãy cửa sổ lớn, nhưng suốt ngày buông rèm kín mít, những tấm rèm màu đỏ nặng trĩu tạo cho căn phòng vẻ u ám như ở nơi làm dịch vụ tang lễ. Sau vài giây, Botecou đã có thể nhìn rõ một người đàn ông cao gầy, cằm vuông, đang ngồi thẳng thắn phía sau bàn. Chiếc bàn được kê ở góc cuối của một căn phòng dài và bừa bộn những giấy tờ. Botecou biết rằng tốt hơn là cứ đứng ở bên trong cho đến khi Chủ tịch hội đồng quản trị của IBM, ông Thomas Watson nhìn thấy. Chỉ khi đó, Botecou mới bước qua tấm thảm màu xanh sẫm để đi vào.

Vào cái ngày 19/7/1943 này, ngoài Botecou, Watson còn cho gọi một nhóm các kỹ sư khác. Tất cả bọn họ đều ngồi quanh một chiếc bàn dài, đánh véc ni bóng lộn. Fred Nichol, người phó của Watson, có giọng nói âm vang và tính tình rất sôi nổi, vội vã bước vào phòng và tìm thấy một chiếc ghế trống. Chiếc đồng hồ to tướng gỗ tích tắc ở góc phòng. Trên các bức tường ốp bằng gỗ óc chó treo những chiếc chân đèn cầu kỳ kiểu thời thuộc địa, bức chân dung của tổng thống Franklin D. Roosevelt, hai chiếc máy tính để trên giá và một tấm biển đề khẩu hiệu “THINK” như thấy ở nhiều chỗ khác trong IBM.

Botecou – một người cao lêu khêu, khuôn mặt góc cạnh, trán cao và đôi mắt sắc sảo – được khen ngợi vì có bản báo cáo chi tiết mà Bethlehem Steel đã chuyển cho Watson nhiều ngày trước đó. Botecou quản lý sổ sách kế toán ngành công nghiệp thép của IBM, chính ông đã khởi xướng và cùng với các quản trị viên của Bethlehem soạn thảo ra bản báo cáo này. Với tư cách là khách hàng lớn thứ hai của IBM, Bethlehem đã chi ra 1,5 triệu đô la mỗi năm – trị giá tương

đương 16 triệu đô la vào năm 2002 – để thuê các máy lập bảng và máy tính kế toán của IBM.

Bản báo cáo đưa ra 32 kiến nghị rõ ràng – một số là những cải tiến nhỏ, số khác là những điều chỉnh chiến lược. Thứ Năm tuần trước, trong một cuộc họp với Bontecou và cũng với những kỹ sư này của IBM, Watson đã nhìn thấy bản báo cáo này lần đầu tiên, ông đọc to từng kiến nghị và đồng ý với hầu hết các kiến nghị đó. Ông đã khen hăng thép Bethlehem do rất cẩn thận và chu đáo. Chính vì vậy, trong cuộc họp tiếp theo này, Bontecou không hề ngờ là Watson lại chỉ trích ông.

“Chưa bao giờ xảy ra trong ngành kinh doanh này một điều tồi tệ như vậy”, Watson hét lên.

“Tại sao anh lại để việc đó xảy ra?”, Watson hướng sang Bontecou nói. “Anh biết đấy, tay Stick đó, hẳn ta chỉ muốn lật đổ tôi và IBM, và các anh đã làm chỗ dựa cho hẳn ta. Tôi vô tình lại cũng là một chỗ dựa để anh ta lật đổ”.

F. A. Stick là Giám đốc Bethlehem từ những năm 1910 và dường như luôn có ý đồ tấn công IBM. Chính Stick đã trao bản báo cáo đang nói tới cho Watson và đồng đặc yêu cầu Watson phải giải quyết 32 kiến nghị đó nếu không Bethlehem sẽ không để IBM yên.

“Tay Stick đó đã nói gì với tôi chứ – Các anh không nhận thấy tôi đang ở vị trí nào ư?”, Watson gào lên. “Tôi đã đối xử tử tế với hẳn. Thật may là tôi không biết điều gì viết trong đó, vì nếu tôi biết tôi đã không giữ được bình tĩnh. Tôi có thể đã ném nó ra ngoài cửa sổ vào tối hôm đó.”

Watson đang ở đỉnh cao quyền lực và danh tiếng. Ông đã xây dựng IBM thành một hiện tượng mang tầm quốc tế. IBM đã vượt qua cuộc Đại Khủng hoảng, đã không ngừng phát triển, trong khi hầu hết các công ty khác phải thu hẹp sản xuất. Watson là người Mỹ có mức lương cao nhất trong suốt thập kỷ 1930, cao hơn cả những đối thủ nổi trội nhất, hơn cả ngôi sao điện ảnh Hollywood là Samuel Goldwyn và danh

hài Will Rogers. Watson đã biến mình thành một doanh nhân nổi tiếng – nổi tiếng nhất – trong cái thời mà các chủ tịch công ty chưa được mấy người ngưỡng mộ. Ông được nhắc đến thường xuyên trên các phương tiện truyền thông.

“THINK” – HÃY TƯ DUY – khẩu hiệu mà ông đưa ra – rất nổi tiếng. Nó là chủ đề trong các câu chuyện vui và các phim hoạt hình. Watson có những chính sách tiến bộ hướng tới đội ngũ công nhân, đưa ra lệnh cấm rượu, cho soạn các bài hát kỳ dị về công ty, và đặt ra những thông lệ nhằm phục hồi sức khỏe giúp nhân viên có thể ngủ trong các khu trại – tất cả đều tạo nên sự cuốn hút đối với ông.

Đồng thời, các sản phẩm của IBM cũng kích thích trí tưởng tượng của công chúng. Không ai khác, mà chính các nhân viên văn phòng say sưa làm việc trong những công ty lớn có sử dụng loại máy của IBM – những chiếc máy cơ điện kêu lách cách ầm ỉ giúp sắp xếp, tính toán và điều chỉnh dữ liệu lưu trên những tấm thẻ hình chữ nhật có đục lỗ. Tuy nhiên, đối với một người bình thường trên đường phố Boston hay trên một cánh đồng ở Iowa, IBM đã tạo ra cái mà báo chí gọi là “các bộ não bằng điện”. Một chiếc máy như vậy vừa tuyệt vời, nhưng cũng vừa khủng khiếp.

Danh tiếng đi đôi với sự tăng trưởng không ngừng của IBM khiến Watson tâm niệm rằng ông là con người của vận mệnh và một người của vận mệnh thì không thể chịu sự đe dọa của một con muỗi nhép như Schick. Watson muốn có một buổi làm việc quyết định cuối cùng với Bethlehem Steel.

Trong văn phòng của ông ngày hôm đó, Watson hiểu rằng Bontenou và những người đang ngồi quanh bàn đều không thể giúp được ông. Schick đã chơi một trò mạo hiểm. Ông ta đã đưa 55 người của Bethlehem tới các bộ phận kỹ thuật của IBM, theo lời mời của Bontecou, để soạn thảo bản báo cáo về các yêu cầu lập bảng trong ngành công nghiệp thép. Người của Bethlehem đã nghiên cứu tất cả các kế hoạch, các sáng chế và các biện pháp giải quyết khó khăn của IBM.

Sau đó, Bethlehem thu thập thông tin đưa vào một bản báo cáo, trong đó nêu đầy những đề xuất cho các kế hoạch, các sáng chế và các biện pháp giải quyết, và gửi toàn bộ lại cho IBM, làm như toàn bộ các ý tưởng đều là của Bethlehem.

Schick đã sao bản báo cáo thành 150 bản.

“Tại sao họ cần tới 150 bản sao?”, Watson hỏi những người trong phòng.

Im lặng. Sau đó Nichol trả lời: “Tôi không biết nói gì, thưa ông Watson”.

“Còn tôi thì có thể!”, Watson quát to. “Họ muốn lợi dụng bản báo cáo này để khẳng định rằng Bethlehem đang điều hành mục tiêu phát triển của IBM. Đây là điều họ muốn. Tại sao họ cần tới 150 bản sao của bản báo cáo đấy? Họ muốn phát tán tới tất cả mọi nơi chẳng?”

Bản báo cáo này có thể giúp Schick huyênh hoang rằng những thành công của IBM trong nhiều năm sắp tới chỉ là kết quả từ những ý tưởng của Bethlehem. Khi đó Bethlehem có thể sẽ buộc IBM phải chia sẻ lợi nhuận hoặc trao cho Bethlehem những vụ làm ăn có lợi hơn với hàng chục máy lập bảng giúp Bethlehem điều hành các nhà máy sản xuất thép, quản lý các kho hàng và tính lương cho công nhân.

Watson quay sang Bontecou và yêu cầu ông viết một bức thư cho Bethlehem nói rằng do Schick không hài lòng với những sản phẩm hiện nay của IBM, nên Watson muốn thu về toàn bộ các máy IBM từ các nhà máy và các văn phòng của nhà sản xuất thép này. Vì các máy đều là cho thuê, nên Watson có thể thu về ngay lập tức. “Nếu họ không hài lòng với các sản phẩm của chúng ta và chúng ta làm việc tệ như vậy thì tôi muốn thu hồi tất cả”, Watson nói với mọi người.

“Tôi không biết họ có thể làm được gì nữa nếu chúng ta làm như vậy?”, Bontecou phát biểu.

“Tôi không quan tâm tới việc họ có thể làm gì”, Watson trả lời. “Họ phải làm như vậy ngay lập tức”.

“Họ không thể hoạt động nếu không có thiết bị của chúng ta, thưa ông Watson.

“Hắn ta nói là họ có thể làm được và tôi sẽ cho họ cơ hội làm việc đó”.

Watson biết rằng Bethlehem có thể bị đình trệ hoạt động, nhưng ông không thể để IBM phải chịu bất cứ sự tổn thương nào. Khi Đại chiến thế giới thứ hai kéo dài, quân Đồng minh và những ngành công nghiệp có liên quan đến chiến tranh đã sử dụng rất nhiều máy của IBM, nhiều khách hàng tiềm năng đã bị bỏ qua. Watson có thể thu hồi máy ở chỗ Schick để lắp cho một ngân hàng hay một nhà sản xuất lẻ nào đó.

Nichol đã nhắc Watson rằng Bethlehem đang sản xuất thép để chế tạo tàu thuyền và xe tăng, thép kết cấu cho các nhà máy quốc phòng, thép đặc biệt để chế tạo súng đạn và các động cơ máy bay, rằng chính phủ liên bang có thể sụp đổ vì IBM đã can thiệp vào một hợp đồng chiến tranh. Nhưng Watson bỏ ngoài tai lời can gián của Nichol.

“Điều đó thì có gì khác chứ?”, Watson nói. IBM có thể đưa số máy thu về từ Bethlehem để lắp đặt cho một công ty khác cũng có các hợp đồng chiến tranh. Mà công ty nào chẳng có các hợp đồng chiến tranh.

Watson sai Botecou đi đưa tin: Hoặc rút lại báo cáo hoặc IBM sẽ thu máy về.

Schick không còn sự lựa chọn nào khác. Ông phải huỷ bản báo cáo và thừa nhận các ý tưởng là của IBM, chứ không phải của Bethlehem. Sau đó, những điều này không bao giờ được bàn đến nữa.

Hành động ấn tượng cuối cùng là Watson đã gửi những lời mời hợp tác có lợi cho một số cấp dưới chủ chốt của Schick, những người đã làm tốt việc soạn bản báo cáo giá trị đó.

## 1. BƯỚC KHỞI ĐẦU CỦA CON NGƯỜI PHI THƯỜNG

Thomas John Watson bắt đầu làm lại cuộc đời ở độ tuổi 40, sau khi cuộc sống và sự nghiệp của ông gần như bị huỷ hoại ở Dayton, Ohio.

29 năm đầu tiên của cuộc đời, Watson sống ở Upstate, New York và là một chàng trai trẻ lịch thiệp, tính cách quả quyết, nhưng cũng nhiều mất mát. 11 năm tiếp theo, Watson sống ở Dayton. Chính ở nơi đây, ông đã học được cách đánh bại kẻ khác, giành lấy chiến thắng và quyền lực bằng mọi giá. Thành phố này đã dạy ông biết cách leo lên đỉnh cao của quyền lực và sự giàu sang. Cũng chính nơi đây, ông có được tình yêu son sắt của một phụ nữ, sau này khi gần như mất hết tất cả ở Dayton, thì thứ duy nhất ông còn là tình yêu. Ở Dayton, Watson đã rất thành công, nhưng cuối cùng đã thất bại thảm hại. Để rồi ông phải đến với IBM, làm nên một IBM khổng lồ và trở thành một trong những doanh nhân vĩ đại nhất trong lịch sử.

Năm 1903, Watson đến Dayton bằng tàu hoả. Ông được triệu đến để tham dự một cuộc họp kín. Chàng trai trẻ cao lênh khênh (cao 1,88 m, nặng 79,5 kg) thậm chí phải cúi đầu khi bước qua cửa ra sân ga dành cho xe hơi. Mái tóc sẫm màu, hơi hói phía trước, luôn được chải gọn ra sau. Nhìn chính diện, ông có khuôn mặt vuông vức, chiếc cằm nổi bật hơi nhô ra phía trước giống như cần gạt ở đầu máy xe lửa. Đôi mắt nâu sâu thẳm luôn có ánh nhìn khắc nghiệt, nhưng đôi khi cũng ấm áp và để lộ nét quyến rũ tự nhiên. Đạo đó, Watson chưa có cái nhìn áp đảo khiến những kẻ dưới quyền phải bối rối như những năm sau này. Ông ăn mặc gọn gàng, nhưng không kiểu cách – trong một bức chân dung ông mặc chiếc áo vét kẻ sọc, bên trong có sơ mi kẻ ca rô sặc sỡ thắt nơ con bướm. Chứng tỏ Watson coi đó là bộ trang phục đẹp nhất. Ông không thích đồ trang sức, chưa muốn lấy vợ và nói rằng ông vẫn đang tìm kiếm người phụ nữ đích thực của



cuộc đời mình. Đó thực sự là vấn đề đối với người đàn ông 29 tuổi này.

Watson nhanh chóng ra khỏi nhà ga, vào đường phố Dayton, bước đi vội vã như sợ lãng phí thời gian. Thành phố đang phẫn chấn trước phút giao thời thế kỷ. Dayton là một thành phố phát triển. Các nhà máy nơi đây cho ra đời nhiều loại xe hơi và hàng hóa phong phú khác, như sơn và các dụng cụ cân đo cho cửa hàng. Watson đi xuống phố chính, qua hàng loạt cửa hiệu: hiệu giấy Reed, hiệu nữ trang A. Hewsalt, các cửa hàng bán đồ khô, hàng bán đàn piano, hàng tạp hóa, và các khách sạn. Những người đàn ông đội mũ quả dưa, mặc đồ len, đang đóng các thùng hàng ven đường. Một số phụ nữ mặc váy dài, đội mũ rộng vành. Những chiếc xe đẩy chạy kều lóc cóc dưới lòng đường, những xe ngựa chất đầy hàng xếp thành một dãy bên lề. Chiếc xe ô tô hiếm hoi chạy qua, tiếng máy nổ chát chúa làm giật mình khách bộ hành và những chú ngựa ven đường.

Watson vào khu trung tâm Dayton, qua một đoạn đường hơi dốc, tới khu buôn bán kinh doanh sầm uất và thấy ngay cơ quan đầu não và các nhà máy của Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR). NCR không giống bất kì một công ty công nghiệp nào thời đó, mà bước vào một ngành kinh doanh mới mẻ, nhưng thành công nhất quốc gia. Các tòa nhà gạch màu be bố trí theo kiểu khuôn viên trường sở, phía trước có một hồ nước nhỏ và những vườn cây xum xuê. Những bụi cây lúp xúp quanh các kiến trúc che khuất phần hạ tầng cơ sở. Hai bên lối đi phụ chạy giữa các tòa nhà treo đầy những lẵng hoa sắc màu sặc sỡ. Trong khuôn viên của một công ty gần đó, lũ trẻ địa phương đang đào xới một khoảnh đất nhỏ, giúp gia đình trồng rau.

Toàn bộ khu vực được xây dựng làm nhà máy sản xuất máy đếm tiền, một hiện tượng mới nổi lên trong giới thương gia và các chủ quán rượu trong thành phố. Công ty NCR,

dân địa phương thường gọi là “the Cash”, giữ độc quyền đối với loại hình kinh doanh này.

Trong tòa nhà lớn của NCR, sau cổng chính xây bằng 6 chiếc cột trắng bóng, là các văn phòng làm việc của người sáng lập công ty, một người vừa chuyên chế, cứng rắn, vừa lão luyện, ông John H. Patterson. Ông cùng người phụ tá là Hugh Chalmers đã yêu cầu Watson tới gặp họ tại Dayton. Khi Watson tới, ông vẫn không biết vì sao được mời đến đây. Trong tổ chức NCR, ông không có vai trò gì đặc biệt. Khi đó, ông mới chỉ là một nhân viên bán hàng có năng lực, sự cất nhắc lần này chứng tỏ ông có năng lực quản lý văn phòng chi nhánh của NCR ở Rochester, New York. Chỉ có Chalmers biết Watson lên tàu tới đây, ngoài ra không ai biết ông đi đâu. Chuyến đi hoàn toàn được giữ bí mật.

Bên trong tòa nhà chính, Watson thấy các văn phòng làm việc của Ban quản trị NCR không lớn lắm và cách bài trí khá đơn giản. Bàn ghế gỗ sẫm màu kê sát cửa ra vào và cửa sổ, tạo sự tương phản với màu trắng của tường. Trong phòng làm việc của Patterson kê một chiếc bàn đen, một kệ lớn chất đầy giấy để viết và vẽ khi trình bày. Bức ảnh đen - trắng chụp toàn cảnh các nhà máy của NCR từ trên không được đóng khung treo cẩn thận trên tường. Bên dưới là chiếc giá gấp, có thể tự động bật ra các bản ghi công việc của công ty in bằng chữ to đậm. Bản thì ghi những việc lớn cần làm của công ty, bản thì là danh sách những người sẽ thuê phòng với giá 100 đô la Mỹ vào mùa hè. Trên bàn làm việc bằng gỗ gụ của Patterson đặt chiếc điện thoại kiểu giá nền và một chiếc hộp có 5 nút, mỗi nút gọi cho một thư ký hoặc trợ lý khác nhau.

Sau khi Chalmers và Patterson mời Watson ngồi, một ủy viên trong Ban quản trị bắt đầu trình bày kế hoạch của họ. Watson có nhiệm vụ thành lập một công ty kinh doanh máy đếm tiền cũ dưới sự bảo trợ của NCR. Theo Chalmers và Patterson giải thích, mục đích của công ty này là tìm cách bán phá giá và “đánh bại” toàn bộ việc kinh doanh máy

đếm tiền cũ vì nó làm giảm doanh thu bán máy đếm tiền mới, gây thiệt hại trực tiếp và cản trở quyền kiểm soát thị trường máy đếm tiền của công ty NCR. Watson phải về Rochester, nơi ông đang sống, và thu xếp hành lý để trở lại ngay Dayton.

Không biết trong cuộc gặp mặt đó Watson có hiểu rõ những việc cần làm không nhưng chắc chắn ông cảm thấy rất vui vì được giao nhiệm vụ mới. Trở về Rochester, Watson ghé qua thăm nhà ở thị trấn Painted Post, một thị trấn nhỏ thuộc bang New York, giáp với bang Pennsylvania, để thăm người cha đang ốm nặng. Watson kể cho cha về sứ mạng mới, về việc Patterson và Chalmers đã giao nhiệm vụ quan trọng đó cho ông như thế nào. Ông cho cha biết ông được cấp một khoản ngân quỹ 1 triệu đô la Mỹ, một khoản tiền quá lớn mà cả hai cha con chưa bao giờ nghĩ tới. “Cha rất vui vì lâu nay con làm được những việc mà hàng trăm người khác có thể làm, nhưng giờ đây con sẽ làm một việc khác hẳn, một việc hoàn toàn mới lạ”, Watson nhớ lại những điều cha ông nói. “Đó là một cơ hội lớn”.

Đó thực sự là một cơ hội lớn đối với Watson. Cả Patterson và Chalmers đều hài lòng với cách làm việc của Watson ở Rochester, nơi ông tỏ ra là một người năng nổ, tháo vát và rất có khả năng cạnh tranh. Giờ đây, Patterson và Chalmers giao cho ông cơ hội để mang lại sự thành công lớn cho công ty. Lẽ ra ông đã tổ chức kỷ niệm sự kiện này, nếu như cha ông không ra đi vào chính cái đêm hôm đó. Những năm tháng còn lại trong cuộc đời, Watson quyết định sẽ sống xứng đáng với niềm tin của cha.

Năm 1903, Watson biến mất trong các hồ sơ của NCR và không xuất hiện cho đến tận năm 1907. Ông hoạt động bí mật khi thành lập Công ty Kinh doanh Máy đếm tiền cũ Watson, một công ty trá hình do NCR tài trợ, nhưng được che đậy tốt đến mức thậm chí nó có đầy đủ các giấy chứng nhận cổ phần. NCR muốn công ty này kín đáo thâm nhập việc kinh doanh máy đếm tiền cũ và ngầm phá hoại từ bên

trong. Một mẫu giấy viết tay nguệch ngoạc của Watson ghi rõ ông đã được cộng thêm 572 cổ phần. Sau đó, công ty này đổi tên thành Công ty Kinh doanh Máy đếm tiền cũ của Mỹ (American Second – Hand Cash Register Company), đặt trụ sở tại Chicago, do Watson làm Chủ tịch. Công ty quảng cáo bằng cách sử dụng các tờ rơi và bưu thiếp, nhanh chóng trở thành một công ty hoạt động hiệu quả và sinh lợi lớn, nhưng tất cả chỉ là trò bịp bợm. Các khoản lợi nhuận là kết quả không định trước. Mục đích thực sự của công ty là tiêu diệt các đối thủ cạnh tranh.

Patterson tỏ ra rất điên cuồng trong cạnh tranh. Theo nhiều người thời đó cho biết, Patterson tin rằng, một ngành công nghiệp độc quyền sẽ hoạt động hiệu quả hơn ngành công nghiệp khuyến khích sự cạnh tranh. Sự độc quyền có thể bảo đảm chất lượng thống nhất, tạo ra hệ thống kinh tế có quy mô, và tất nhiên, sẽ ổn định giá cả, tạo điều kiện để ngành kinh doanh độc quyền phát triển mạnh mẽ hơn. Công thức này có thể đúng với những công ty có mặt từ đầu thế kỷ XX, như Công ty Standard Oil, đến công ty ở cuối thế kỷ XX như Microsoft. Patterson tự coi mình là người đã được Chúa ban cho quyền kinh doanh máy đếm tiền và cho rằng cạnh tranh là sự sỉ nhục đối với cá nhân ông, do đó ông sẽ không bao giờ dung thứ với nó.

Cuối những năm 1890, Patterson nhận thấy NCR đang tự cạnh tranh với chính mình. NCR duy trì tốt việc tiếp thị máy đếm tiền đến mức loại máy này có xu hướng được sử dụng trong nhiều năm. Các thương nhân bắt đầu mua lại máy đếm tiền cũ từ những cơ sở không dùng loại này nữa hoặc muốn mua loại máy có mẫu mã mới. Họ đánh bóng lại máy cũ và đem bán cho những khách hàng mà lẽ ra đã mua máy mới của NCR. Điều đó khiến Patterson rất tức tối. Các thương nhân đã dùng chính sản phẩm của NCR và đánh vào NCR. Patterson muốn chặn việc này lại.

Khi vào cuộc, Watson phải chuyển đến một thành phố mới và mở cửa hàng kinh doanh dưới hình thức hợp pháp ở gần

nơi có nhiều cửa hàng bán máy đếm tiền cũ. Tuy nhiên, do được NCR hậu thuẫn và không cần kinh doanh có lãi, nên Watson có thể chi nhiều hơn thu, ông mua về các loại máy đếm tiền cũ, sau đó bán lại với giá thấp hơn, nhằm phá giá và đè bẹp tất cả các cửa hàng đang cạnh tranh. Phong cách bán hàng niềm nở, nhiệt tình của Watson được phát huy tối đa. Ông và những người được ông đào tạo có thể kết bạn với những người quản lý ở các cửa hàng đó. Khi họ bị phá sản do giá cả của Watson, thì công ty của Watson lại tỏ ra thiện ý là tạo cho họ một công ăn việc làm mới. Ông mua lại các cơ sở kinh doanh thua lỗ, thường với giá đắt hơn cần thiết, nhằm tránh cho các ông chủ của chúng có cảm giác bị ép buộc. Watson có thể khiến các chủ kinh doanh phải ký hợp đồng sau này không quay lại kinh doanh máy đếm tiền cũ, trừ một số bang ít người như Montana hay Nevada. Cuối cùng, công ty của Watson là nơi kinh doanh máy đếm tiền cũ duy nhất trong cả nước. Sau đó, ông tiếp tục điều hành công ty, dần nâng giá lên và bắt đầu làm ăn có lãi và thu tiền về cho NCR.

Watson thu xếp công việc theo đúng ý định của NCR. Trong bức thư ghi ngày 7/9/1907, uỷ viên Ban quản trị NCR là T.L. Ditzler đã ra lệnh cho Watson phải tìm cách làm cho Messrs.Urban & Sun, một hãng buôn đồ cũ ở Quyncey, bang Illinois, phải đóng cửa. Watson cũng làm được việc đó.

Trong suốt gần 5 năm, Watson điều hành rất tốt công việc kinh doanh đồ cũ. Đó là một thành công vượt bậc. Các cơ sở kinh doanh máy đếm tiền cũ lần lượt bị phá sản từ thành phố này đến thành phố khác. Watson đã làm được tất cả những gì mà Patterson kì vọng, thậm chí còn nhiều hơn thế nữa.

Tất nhiên, toàn bộ hoạt động kinh doanh này là thối nát. Watson là người khởi đầu và 6 năm sau, gần như cũng do ông kết thúc. Tòa án kết luận đó là hoạt động bất hợp pháp. Về phương diện đạo đức, việc làm đó cũng không thể chấp nhận được. Đó là sự lừa đảo và cố ý làm tổn hại đến những

người mà tội duy nhất của họ chỉ là đã mở ra công việc kinh doanh không đúng ý NCR.

Thế nhưng vì sao Watson nhận nhiệm vụ đó và hăng hái làm việc như vậy? Watson còn trẻ và háo hức được làm việc. Ông không còn sự lựa chọn nào khác trước người sáng lập huyền thoại của công ty. Watson kinh hãi trước Patterson, người đã nhấn mạnh với Watson rằng nhiệm vụ này đặc biệt quan trọng đối với NCR. Có thể Watson được hứa hẹn là khi công việc thành công, ông sẽ được thăng tiến, sẽ được vào ban lãnh đạo của NCR. Nếu nhiệm vụ không thành cũng có nghĩa là sự nghiệp của ông trong công ty sẽ chấm dứt. Một người tầm cỡ như Patterson đã ra lệnh và Watson thấy không có lý do gì phải băn khoăn. Nếu Patterson có giải thích đó là việc làm đúng đắn – NCR có nghĩa vụ không cho bất kỳ kẻ nào xâm phạm đến quyền lợi kinh doanh của công ty bằng mọi giá – thì Watson cũng không phản đối. Watson lớn lên trong nghèo khổ và đã sai lầm từ những bước đầu tiên trong cuộc đời kinh doanh. Ông muốn thoát khỏi quá khứ. Với tất cả những yếu tố đó cộng lại, Watson đã không nghĩ đến việc từ chối. Cũng không có bằng chứng nào cho thấy ông đã từng nghĩ đến việc cần phải nói “KHÔNG” trong tình huống đó. Rõ ràng trong ông không hề có sự cần rút lương tâm về vai trò của mình trong việc kinh doanh đồ cũ. Dù đúng hay sai, Watson đã dồn hết mọi kinh nghiệm vào công việc mới và trong suốt cuộc đời còn lại ông đã hết sức cố gắng để chuộc lại sai lầm.

Công việc kinh doanh máy đếm tiền cũ đã làm thay đổi cuộc đời Watson. Đầu tiên nó đưa Watson tới Dayton. Sau đó, thành công trong kinh doanh mang lại cho ông sự tự tin trong điều hành. Năm 1908, ông được cất nhắc lên làm trợ lý quản lý bán hàng, một vị trí khá cao trong ban lãnh đạo công ty NCR. Từ sự thăng tiến đó, Watson được tiếp xúc thường xuyên với Patterson, người có thể nói là có ảnh hưởng lớn nhất đối với cuộc đời Watson trong 30 năm tiếp theo.

John Patterson là một trong những người quản lý năng động và giỏi giang nhất thời kì chuyển giao thế kỷ. Ông không phải là người phát minh ra máy đếm tiền. Lần đầu tiên, ông nhìn thấy chiếc máy đếm tiền là trong một nhà kho, năm 1881. Khi đó, ông cùng người anh trai Robert đang quản lý hoạt động kinh doanh than ở Dayton. Máy đếm tiền được sáng chế và đem bán bởi một công ty chỉ có 13 nhân công mang tên Hãng sản xuất Quốc gia (National Manufacturing). Rất thích thú trước loại máy này, Patterson đã mua một chiếc cho công ty than. Hai năm sau, anh em Patterson đã mua lại Hãng sản xuất Quốc gia, sau đó đổi tên là Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR). Năm 1890, NCR bán được 9.091 chiếc; năm 1902 bán được 32.403 chiếc chỉ trong 10 tháng đầu năm.

Các loại máy đếm tiền làm bằng đồng và các kim loại khác của NCR rất gọn nhẹ và có thể xách tay. Một số chiếc có kiểu dáng đẹp, được thiết kế với nhiều họa tiết trang trí, trông giống như loại máy đếm tiền ở Versailles. Máy đếm tiền của NCR làm hoàn toàn bằng cơ khí – có các phím bấm để cộng doanh thu bán hàng, tay quay và cơ cấu bánh răng trượt đẩy ngăn đựng tiền. Chủ các công ty bán lẻ nhận thấy loại máy kì cục này có thể giúp họ cất giữ được tiền. Nhân viên bán hàng khó có thể ăn cắp vì máy đếm tiền đều lưu lại các hóa đơn bán hàng. Thông tin chi tiết trong hóa đơn – trước kia chưa từng có – giúp các ông chủ kiểm soát được lượng hàng hóa và điều hành công việc hiệu quả hơn nhiều.

Patterson điều hành công ty NCR như một kẻ độc tài thời Napoleon. Ông có dáng người thấp (không quá 1,7 m), bộ ria trắng rậm rạp, giọng nói the thé với âm độ cao và nét mặt luôn cau có. Ông là một kẻ bạo ngược. Ông muốn kiểm soát toàn bộ NCR và cuộc sống của tất cả những người làm việc. Ông sa thải hay cất nhắc nhân viên đều không cần có lý do. Ông là chủ của mọi hoạt động.

Khi đã lọt vào ban quản trị, Watson thấy Patterson chinh đốn đến cả các chi tiết trong cách sinh hoạt của nhân viên

trong công ty. Công ty thậm chí có những quy định về thời gian và số lần tắm rửa của nhân viên, chẳng hạn trong phòng tắm treo những tấm bảng nhỏ ghi rõ: “Mùa hè nhân viên được phép tắm mỗi tuần hai lần; mùa đông – mỗi tuần một lần trong thời gian làm việc ở Công ty”. Còn có những quy định khác như mức tiền “boa” cho nhân viên phục vụ trong khách sạn, giá cả và cả nơi mua cà vạt. Trong Quy chế bán hàng của NCR quy định rõ người bán hàng được phép nói những gì, cụ thể đến từng câu, từng chữ. Người bán hàng không được phép nói chệch đi.

Patterson chấn chỉnh nhân viên giống như một nhạc trưởng đại tài đứng trước dàn nhạc. Ông có thể cho những thành viên mới vào ban quản trị đi công tác nước ngoài và cho phép họ ăn tiêu phung phí thoải mái. Bằng cách đó, Patterson muốn họ cảm nhận được cuộc sống giàu có sung sướng đến mức nào và khi trở về Dayton, họ sẽ có ham muốn kiếm thật nhiều tiền và sẵn sàng làm hài lòng Patterson để đạt được mục đích. Theo một thịnh hành thời đó, Patterson cho xây dựng nhiều khu vui chơi giải trí phục vụ nhân viên trong công ty. Sau đó, ông ra lệnh cho họ phải đi chơi. Các thành viên ban quản trị trong trang phục comple, áo sơ mi trắng thắt cà vạt vẫn có thể đứng xếp hàng sau bàn làm việc, làm vài động tác thể dục như dang rộng tay, cúi gập người xuống, chạm tay vào đầu ngón chân. Patterson không khuyến khích vui chơi giải trí mà không có lợi cho nhân viên. Ông cho rằng như vậy có thể giúp nhân viên làm việc năng động hơn. Một nhà viết tiểu sử về Patterson thời đó nhận xét: “Ông thực sự không biết đến niềm vui thích. Ông không biết ý nghĩa đích thực của từ vui chơi giải trí. Ông nghĩ về việc nghỉ ngơi và vui chơi không đúng với tính chất của những từ đó mà chỉ như những công cụ hỗ trợ để làm việc hiệu quả hơn”.

Dù động cơ của Patterson là gì đi nữa thì ông đã biến NCR thành một nơi làm việc đầy sáng tạo và sang trọng. Các nhân viên văn phòng hàng ngày đều được thưởng thức



những món ăn nóng, cùng ăn với nhau bên chiếc bàn tròn có đủ chỗ cho 350 người. Trong khuôn viên công ty còn có các sân chơi bóng chày, sân ten-nit và các lối đi bộ. Các lớp học trong Khu Giáo dục Công nghiệp (Hall of Industrial Education) kiểu thuộc địa của NCR đào tạo ra các quản đốc và nhân viên bán hàng. Câu lạc bộ đồng quê có sân chơi gôn và khu đua ngựa, mở cửa cho tất cả các nhân viên. Nó trông giống như một công viên rộng 1.100 mẫu Anh, với nhiều rừng cây và bãi cỏ bằng phẳng có thể cắm trại, còn gọi là khu đồi núi và thung lũng.

Patterson rất biết cách thúc đẩy lực lượng bán hàng. Ông đặt ra hệ thống chỉ tiêu, hàng năm những nhân viên đạt chỉ tiêu sẽ được biểu dương và ghi tên vào danh sách của Câu lạc bộ Một trăm điểm (Hundred Point Club). Hàng năm, thành viên câu lạc bộ được tham dự một bữa tiệc gặp mặt, được thiết đãi theo ý thích bằng kinh phí công ty.

Watson thấm nhuần các phương pháp của Patterson, trong đó có nhiều phương pháp ông rất tin tưởng. Sau này, ở IBM, Watson cũng điều hành công ty như một kẻ độc tài, cũng xây dựng trường đào tạo riêng của IBM và câu lạc bộ đồng quê phục vụ cho nhân viên. Ông là người lập ra hệ thống chỉ tiêu và Câu lạc bộ Trăm phần trăm (Hundred Percent Club).

Khi Watson ở độ tuổi 30, thì Patterson đã 50. Patterson đã bảo trợ cho Watson, và năm 1910 ông đã cất nhắc Watson từ vị trí trợ lý quản lý bán hàng lên quản lý bán hàng, Watson có nhiệm vụ quản lý hơn 900 nhân viên ở hơn 200 văn phòng chi nhánh.

Ở vị trí này, Watson làm việc rất tích cực. Tuy không chơi thể thao, nhưng Watson có một cơ thể rắn chắc, bắp thịt cuộn cuộn và dường như không bao giờ biết mệt mỏi. Điều đó được thấy rõ trong bức ảnh chụp 11 vị lãnh đạo cao cấp nhất của NCR. Patterson ngồi giữa, trên ghế dài, ngay bên phải ông là Watson. Những người khác ngồi hoặc đứng quanh họ. Tất cả trông có vẻ thoải mái và kiên nhẫn, trừ Watson. Watson đặt một tay lên đùi, hơi nghiêng về phía

trước, dáng ngồi cứng nhắc và dường như sẵn sàng nhảy lên.

Với tư cách quản lý bán hàng, Watson đã chứng tỏ ông không chỉ đơn giản là một con rối của Patterson. Với tư tưởng khoáng đạt và ham tìm hiểu những cái mới lạ, Watson luôn muốn thử nghiệm những ý tưởng mới ở NCR. Đó là lý do tại sao ông đương đầu với loại máy lập bảng của nhà sáng chế Herman Hollerith như một định mệnh.

Lần đầu tiên, ông nhìn thấy loại máy này ở Rochester, New York. Sau khi cha Watson qua đời, bà mẹ chuyển đến sống ở Rochester, ngoài thành phố bên bờ hồ Ontario, ông cũng có rất nhiều bạn. Trong một chuyến thăm lại nơi đây, Watson ghé vào Công ty Phim ảnh Eastman Kodak để gặp Bill Ames. Watson quen biết Ames từ nhiều năm trước, Ames cũng đảm nhận công việc như Watson – quản lý bán hàng, nhưng của hãng Kodak. Ames kể cho Watson biết ông đang có một thiết bị mới có thể kiểm soát hiệu suất làm việc của từng nhân viên bán hàng.

“Ames có một sơ đồ treo trên tường”, Watson nhớ lại. “Anh ta kể với tôi về công việc, về những gì đã thực hiện được ở Hambley – Kansas, St. Louis. Và tôi kể với Ames rằng tôi thực sự muốn là một người quản lý bán hàng giỏi như anh ta”.

Ames dẫn Watson vào phòng kế toán và giới thiệu về loại máy Hollerith, chúng đang lập bảng thông tin bằng cách đục lỗ lên các tấm phiếu làm bằng bìa cứng hình chữ nhật. Ames yêu cầu đồng nghiệp, Jack Gorham, cho xem một số phiếu ghi về các nhân viên bán hàng của Kodak. Ames nêu tên một nhân viên bán hàng và Gorham tìm ngay được phiếu tương ứng, đọc ra một loạt những con số liên quan đến nhân viên này.

“Điều đó đã mở rộng tầm mắt cho tôi”, Watson thổ lộ. Trở lại NCR, Watson liên hệ với Công ty Máy lập bảng Hollerith ở Washington, D.C. Sau khi những chiếc máy này được lắp đặt

và vận hành ít lâu, Watson cho gọi nhân viên quản lý bán hàng ở tất cả các khu vực lại. Chưa vội cho họ biết về chiếc máy Hollerith, ông bắt đầu nêu một loạt con số thống kê của từng khu vực – những con số mà trước đó ban lãnh đạo chưa bao giờ lập được.

“Tôi biết rõ Walter Cool, Meyer Jacobs và Fred Hyde”, Watson nói, “ba người này luôn biết rõ mọi việc diễn ra trong khu vực phụ trách của mình và những việc nhân viên của họ đang làm, họ thường xuyên trao đổi ý kiến với nhau và cả ba đều có một quyển sổ ghi chép cá nhân. Cuối cùng, ông Hyde, một người rất cao lớn, đứng dậy và đồng dục tuyên bố: “Tôi muốn cởi bỏ mũ áo trả lại cho anh và tổ chức của các anh. Tôi đã luôn nghĩ rằng mình đang quản lý các nhân viên của mình. Tôi phải đi khỏi đây v.v... Chính anh đã cho tôi biết rất nhiều điều, cả những điều tôi không biết khi vắng mặt”.

Watson giữ họ ở lại ăn trưa. Sau đó, ông đưa họ vào phòng kế toán và cho biết bí mật về những chiếc máy.

Tính cởi mở, thẳng thắn của Watson giúp ông chiếm được lòng trung thành của tất cả các nhân viên bán hàng trong công ty. Suốt 20 năm, không có ai trong NCR phản đối những điều quy định trong Quy chế bán hàng. Tuy nhiên, Quy chế đã kiểm chế sự sáng tạo. Nó quy định nhân viên bán hàng phải nói chính xác những gì, thậm chí cả thời điểm làm động tác chỉ tay giới thiệu. Dấu hoa thị trong văn bản biểu thị thời điểm làm động tác đó. Một ví dụ trong Quy chế bán hàng như sau:

Thưa ngài Merchant, đây là chiếc máy đếm tiền mang nhãn hiệu của công ty NCR với kiểu dáng thịnh hành nhất. Bây giờ, thưa ngài, chiếc máy này sẽ điền vào các mục. Thông tin về việc giao dịch được hiển thị qua tấm kính này

Với tư cách là quản lý bán hàng, Watson đã thuyết phục Patterson rằng Quy chế này quá cứng nhắc. Watson cùng

một trong số những nhân viên đáng tin cậy nhất của ông, Joe Rogers, lập ra một quy chế mới, cho phép nhân viên bán hàng phản ứng sáng tạo trước tình huống thực tế và phát triển phong cách bán hàng phù hợp với cá tính riêng.

Đội ngũ nhân viên bán hàng của NCR rất thích phương thức làm việc mềm dẻo này. Họ trở nên trung thành với Watson, người không giống với Patterson, mà ông có thể là một trong số họ. Tại một cuộc gặp mặt của Câu lạc bộ Một trăm điểm, Watson cùng một số nhân viên bán hàng bước lên sân khấu và chụp một tấm ảnh rất ngộ nghĩnh. Trong ảnh, tất cả bọn họ cùng ở trong phòng khách sạn, một số dường như đang tô vẽ móng tay, móng chân, một số đang rót nước và hầu hạ người đàn ông có bộ ria rậm, mặc áo choàng. Watson thì đứng, tay phải cầm chiếc bình như muốn đổ nước lên đầu một ông to lớn có nụ cười nham hiểm, tay trái cầm điếu xì gà. Watson không mặc comple, chỉ mặc áo sơ mi trắng và áo gi lê. Tấm ảnh khác chụp Watson đứng giữa những nhân viên bán hàng, đang reo hò cổ vũ cho hai nhân viên khác đấu vật vui với nhau.

Nhân viên trong công ty làm việc hết lòng với Watson. Năm 1911, số máy đếm tiền của NCR đạt đỉnh điểm 100.000 chiếc, nhiều gấp đôi hai năm trước.

Thành công và lòng mến mộ của mọi người dành cho Watson khiến ông trở thành một ngôi sao sáng ở NCR. Patterson không rời Watson. Ông cho xây một ngôi nhà mới bên cạnh ngôi nhà đang ở (số 428 phố West First – Dayton) và cho Watson đến ở mà không lấy tiền. Patterson còn tặng Watson chiếc xe hơi nhãn hiệu Pierce-Arrow, giới thiệu Watson với giới thượng lưu và đưa Watson tới dự tiệc tại các câu lạc bộ sang trọng ở Dayton. Hai người dường như không tách rời nhau, cùng đi cưỡi ngựa, đứng cạnh nhau trong các sự kiện và trông Watson cao hơn hẳn Patterson.

Tuy nhiên, Patterson có thể thay đổi đột ngột, ông không bao giờ dung tha những thách thức đối với quyền lực của mình. Điều này thể hiện rất rõ khi Watson được chứng kiến

những gì xảy ra đối với Chalmers, người đã đưa Watson đến từ Rochester. Chalmers đã thách thức sự nhiệt tâm của Patterson, một người có ý thích kì cục về sức khỏe. Chalmers khuyên Patterson đặt ra những quy định đối với những thói quen như hút thuốc, ăn uống, luyện tập thể thao và hành vi của nhân viên. Đó là thời kì mà giới thượng gia thường tụ tập trong những phòng họp đầy khói xì gà, những bữa trưa ngập rượu cocktail và thịt bò nướng phủ nước sốt. Chalmers đọc được sự bất mãn trong đội ngũ nhân viên và muốn dừng việc đó lại. Câu trả lời của Patterson là sa thải Chalmers cùng sáu cộng sự thân cận của ông.

Từ khi lớn lên, Watson chưa bao giờ mơ đến một cuộc sống sang trọng với những bữa tiệc của giới thượng lưu, những chiếc xe hơi đắt tiền và thành công vang dội trong kinh doanh.

Watson sinh ngày 17/2/1874, là con út của ông bà Thomas và Jane Fulton White Watson. Gia đình ông có trang trại ở phía Đông Campbell, New York. Watson chưa bao giờ sống gần một nơi có thể gọi là thành phố. Thành phố gần nhất là Painted Post, nằm ở phía Tây, cách Elmira vài dặm và cách New York khoảng 250 dặm. Trang trại này hiện vẫn được bảo tồn là khu nhà vườn của Watson, đó là một khu đất trũng, tương đối bằng phẳng, xung quanh có nhiều đồi núi lô nhô, nối tiếp nhau. Vùng đất đá khiến việc làm nghề trang trại rất khó khăn. Phía sau ngôi nhà xây kiểu hình hộp hai tầng có một con suối nhỏ, cách đó không xa là khu chuồng ngựa mà cha ông xây năm 1825. (Sau này, vào những năm 1950, khi Watson đã đứng tuổi, ông cho lại ngôi nhà trên chính nền nhà cũ của cha mẹ, mô phỏng lại ngôi nhà ông đã sống thời thơ ấu. Nhưng với trí nhớ mờ nhạt của Watson và sự tưởng tượng xa lạ của các nhà thầu xây dựng, ngôi nhà mới trông chẳng khác gì một ngôi nhà đặc trưng ở thập kỷ 1870).

Cha của Watson chưa bao giờ thành công. Ông phải kết hợp vừa làm nghề trang trại, vừa làm nghề khai thác gỗ, nhưng cuối cùng lại là nạn nhân của một tai họa vì thiếu

kiến thức kinh doanh. Ngôi nhà đầu tiên của gia đình ông bị thiêu cháy. Từ năm 1873 – 1879, do hoàn cảnh gia đình suy sụp, nên Watson phải bươn chải kiếm sống rất vất vả. Trận lũ quét ở Johntown năm 1889 đã huỷ hoại toàn bộ khu vực cây cối mà gia đình ông sở hữu khai thác.

Ông bà Thomas và Jane Watson có năm người con. Bốn người đầu đều là con gái: Jennie, Effie, Loua và Emma. Tom – còn gọi là Tommy – là út và là con trai duy nhất trong gia đình. Tính cách nổi bật, rất đáng quý trọng của gia đình Watson là tính bền bỉ và tinh thần lạc quan. Cho dù cha ông liên tục thất bại, nhưng tính cách đó không hề bị lung lạc, và ông chưa bao giờ mất hy vọng cải thiện cuộc sống gia đình.

Hồi nhỏ, Tommy Watson học ở một trường trong vùng, cách nhà vài trăm mét. Ở đó chỉ có một phòng học. Trong phòng có 6 chiếc bàn sắp thành hai dãy, mỗi bàn cho hai học sinh, giữa phòng có lò sưởi, đó là nguồn sưởi ấm duy nhất cho học sinh vào mùa đông. Đến tuổi thiếu niên, Watson chuyển đến học tại Học viện Addison, New York, một thị trấn nhỏ cách trang trại Watson khoảng nửa ngày đi bộ. Qua trường là tới một tòa nhà lớn xây theo kiểu thời Victoria do một nhà băng địa phương sở hữu. Watson học nội trú ở đó và tự trang trải cho việc học hành của mình bằng việc chăm sóc đàn ngựa nuôi phía sau nhà.

Cậu thiếu niên Watson bị bệnh hen suyễn và gãy trơ xương. Cậu có nét mặt của một thiên thần, vì vậy trông cậu có vẻ trẻ hơn so với những đứa trẻ cùng tuổi. Trong con mắt bạn bè, Watson là cậu bé tinh nghịch, luôn có những trò đùa tinh quái, nhưng cũng rất có trách nhiệm. Cậu cũng luôn quan tâm đến mẹ và các chị gái của mình, những người cậu yêu quý nhất.

Watson không thể hiện tài năng gì nổi bật, không có khiếu âm nhạc hay thể thao. Song Watson luôn đạt kết quả học tập tốt và có khả năng điều khiển cả đàn ngựa. Dường như ông thừa hưởng được cả tính nồng nhiệt và sự khéo léo đáng yêu của mẹ.

Sau khi tốt nghiệp Học viện Addison, chàng trai trẻ Tom vào học tại Trường Thương mại Miller ở Elmira. Thấy việc học ở đây không mấy ý nghĩa, năm 1891 Watson trở lại Painted Post và làm kế toán ở Siêu thị Clarence Risley, một gian hàng tổng hợp nằm ở khu trung tâm thương mại thành phố. Một năm sau, Watson chuyển sang làm cho gian hàng bán đồ ngũ kim của Willard Bronson, cửa hàng nhìn ra tượng đài người da đỏ bằng sắt đứng giữa quảng trường thành phố. Bronson chất đầy máy khâu và nhạc cụ lên một chiếc xe ngựa và giao Watson đi chào hàng, đặc biệt là những khách hàng tiềm năng – đây là lần đầu tiên, Watson bắt đầu nghề bán hàng.

Công việc này làm ông rất thất vọng. Vì kiếm được quá ít tiền, nên Watson bỏ việc và chuyển đến Buffalo để bán máy khâu cho một hãng sản xuất có tên Wheeler & Wilcox. Không biết Watson có bán được nhiều hay không, nhưng ông làm việc rất ăn ý với những người bán hàng dạo, những người thường mặc bộ quần áo sặc sỡ, loè loẹt, để ria và cuối ngày hay tụ tập ở một quán rượu nhỏ. Một buổi chiều, theo gia đình Watson kể lại, ông dừng chân ở một quán rượu và ngồi ở đó cho đến khi quán đóng cửa. Khi ra khỏi quán, thì cả ngựa và xe chở máy khâu của ông đã biến mất. Watson báo lại vụ mất cắp với chủ hãng Wheeler & Wilcox và lập tức bị sa thải. Trước sự việc này, Watson rút ra kinh nghiệm có tính cực đoan cho chính bản thân: rượu không bao giờ được đi đôi với kinh doanh.

Với tính bền bỉ thừa hưởng từ người cha, Watson tiếp tục với việc bán cổ phần của mình trong một công ty cho vay và kinh doanh bất động sản cho một người có tên C.B. Barron, nhưng cuối cùng Watson phát hiện Barron là một kẻ hám lợi hơn là một nhà kinh doanh. Sau đó, Watson mở cửa hàng bán thịt ở Bufflo. Khi cửa hàng hết vốn thì Watson lại phải bán đi.

Trước thất bại đó, niềm tin của ông tưởng như vỡ vụn. Watson lê bước đến văn phòng công ty NCR ở địa phương để

thanh toán tiền mua trả góp chiếc máy đếm tiền cho cửa hàng thịt trước đây. Watson rất thích nói chuyện với mọi người và tại văn phòng NCR, ông đã trò chuyện với người quản lý bán hàng John Range. Watson hỏi Range về việc làm và liên tục hỏi cho đến khi Range trả lời đồng ý. Watson bắt đầu làm việc cho công ty vào tháng 11/1896 với tư cách là nhân viên bán hàng tập sự cho Range, và chính Range đã dạy cho Watson nghệ thuật bán hàng và sự nhanh nhạy trong công việc.

“Mỗi buổi trưa và buổi tối ông ta đều kiểm tra tôi”, Watson kể lại. “Hàng ngày ông ta kiểm tra tôi một hoặc hai lần, mọi người trong công ty cũng thường xuyên bị kiểm tra xem họ đang làm gì”.

Watson cho biết ông từng nói với Range: “Tôi không giành được bất kì đơn đặt hàng nào, nhưng tôi bao quát được công việc kinh doanh”. “Thế là thế nào?” Range gầm lên. “Anh có thể cho tôi thấy rõ hơn được không? Đừng bao giờ đến và chỉ nói với tôi về công việc kinh doanh trong tầm bao quát của anh. Hãy mang đến cho tôi những đơn đặt hàng đã có chữ ký. Đó là những gì tôi muốn”.

Watson rất thích Range và hiểu rõ những gì Range trao đổi với ông về việc bán hàng. Sau chín tháng làm việc ở NCR, Watson trở thành người bán hàng chính thức ở Buffalo. Bốn năm sau, NCR cử Watson đến điều hành một công ty đang gặp khó khăn ở Rochester, New York. Ở độ tuổi 27, ông đã làm thay đổi hoàn toàn chi nhánh này và biến nó thành một trong những chi nhánh hoạt động hiệu quả nhất của NCR, khiến lãnh đạo công ty NCR phải chú ý. Watson có cơ hội được làm việc với Chalmers, người mà 30 năm sau đã viết cho Watson về những tháng ngày đẹp đẽ họ cùng làm việc bên nhau ở Rochester, như “Khi chúng ta đánh bại Hallwood ở chỗ ông Mutter”. Hallwood là một nhãn hiệu máy đếm tiền cạnh tranh. Theo cách nói riêng trong nội bộ NCR, “đánh bại” có nghĩa là họ đã loại bỏ được Hallwood và thay thế bằng mẫu máy mới của NCR, thậm chí còn dùng cả cách



ngầm phá hoại Hallwood – một thủ đoạn không phải là không phổ biến của NCR khi đó. Do biết Watson từ những ngày đó, nên khi NCR tìm người điều hành hoạt động bí mật, Chalmers nghĩ ngay đến Watson.

Năm 1912, Watson đến Dayton điều hành việc kinh doanh máy đếm tiền cũ và leo lên một trong vị trí quyền lực cao nhất ở NCR. Watson trở thành người của giới thượng lưu, mặc đồ hiệu, chơi ngựa tốt, tham dự tiệc tùng của giới quý tộc và thưởng thức những thú vui sang trọng đắt tiền. Cảm thấy không yên tâm về nguồn gốc xuất thân, ông làm việc theo cách riêng, tiếp cận với tầng lớp trên ở Dayton, gây danh tiếng bằng cách mở rộng giao lưu – một đặc điểm nổi bật trong tính cách của ông cho đến khi qua đời. Watson trở thành người giữ quỹ cho cuộc trình diễn ngựa ở Dayton. Ông gia nhập một nhóm đặc biệt gọi là câu lạc bộ những người đang ông ở Dayton. Thành viên trong nhóm là những giới chức cao cấp của Công ty NCR và chủ tịch của nhiều công ty địa phương khác, trong đó có Arthur Kittredge – Chủ tịch Công ty Chế tạo Xe buýt chạy đường sắt Barney & Smith. Câu lạc bộ đã xuất bản một cuốn sách, trong đó sưu tập những bức tranh biếm họa về các thành viên. Ảnh của Watson chụp khi đang phi ngựa. Bức ảnh ghi tiêu đề: “Nếu ngài Watson có thú tiêu khiển nào thích hơn việc dạo chơi bằng xe hơi, thì đó là phi ngựa băng qua các ngọn đồi”.

Trong công ty NCR, Watson có nhiều người bạn thân. Trong số đó có Charles Kettering, người sau này đã chuyển sang hãng General Motors và trở thành một trong những nhà phát triển sản xuất vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Sau này có lẽ do ảnh hưởng của Kettering, nên Watson đã thâm nhập cả việc nghiên cứu và phát triển, coi đó là động lực chủ yếu dẫn đến thành công của IBM. Giữa hai người có một tình bạn rất chân tình, cởi mở và hiểu biết lẫn nhau suốt những năm Watson ở Dayton. Kettering, mọi người thường gọi là “Ket”, trẻ hơn Watson hai tuổi. Ket có dáng người to cao, tính cách hóm hỉnh và nồng nhiệt. Ông tốt nghiệp với tấm bằng kỹ

thuật ở Trường Đại học Quốc gia Ohio. Công việc của Watson là quản lý bán hàng nên thường xuyên tiếp xúc với các kỹ sư, những người chuyên phát triển đặc tính mới cho các sản phẩm. Watson có nhiệm vụ phát triển loại máy đếm tiền chạy điện. Đó là một loại máy tiên tiến, hiện đại và gọn nhẹ. Những hãng khác cũng đã cố gắng sản xuất loại máy này, nhưng động cơ chưa nhỏ gọn và công suất chưa đủ lớn để trượt đẩy ngăn máy đếm tiền chỉ bằng một nút nhấn. Các động cơ điện thời đó được thiết kế để tạo ra công suất ổn định, nhưng vấn đề này đòi hỏi mô tơ phải tạo được công suất bật mạnh. Kettering tìm được một giải pháp và mang đến trình bày với Watson. “Thật tuyệt vời”, Watson reo lên với Kettering, “nhưng liệu nó có làm việc được khi bị ẩm hay không? Vì loại máy này có thể sẽ được sử dụng ở các chợ cá và những nơi thường xuyên ẩm ướt khác”, Watson nói thêm. Kettering cảm thấy lúng túng, nhưng cũng mang vào một xô nước, nhúng chiếc máy vừa phát minh vào đó, đề nghị mọi người về nhà, sáng hôm sau hãy đến chạy thử. Sáng hôm sau, chiếc máy được lôi ra khỏi nước và vẫn làm việc tốt.

Năm 1909, Kettering rời khỏi NCR, nhưng vẫn ở Dayton, thành lập Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Dayton (Delco – Dayton Engineering Laboratories Company). Năm 1912, Henry Leland, Chủ tịch hãng sản xuất ô tô Cadillac, muốn chế tạo bộ đề tự động cho kiểu xe Cadillac mới. Thời đó, các loại xe ô tô vẫn chỉ khởi động bằng cách quay cần khởi động tay ở phía trước. Đối với bộ đề tự động của xe ô tô cũng giống như máy đếm tiền bằng điện, đòi hỏi phải có một mô tơ nhỏ gọn, nhưng có thể tạo ra công suất bật như máy đếm tiền, chỉ khác là bộ đề của xe cần công suất bật mạnh hơn.

Theo hợp đồng với Cadillac, Kettering vẫn bí mật công việc sáng chế, không cho Watson biết đến khi mọi việc gần như xong. Hôm đó, ông biết Watson đang trên đường đến Dayton, chuyển tàu 4 giờ sáng. Kettering lái chiếc Cadillac mui trần tới ga, tắt máy và chờ đợi. Khi Watson tới nơi, Kettering mời ông lên xe và ngồi vào sau tay lái, chuẩn bị

khởi động xe nhưng không quay tay như mọi khi. “Tôi thấy buồn cười vì nghĩ Ket quên”, Watson nhớ lại. “Tôi chờ anh ta dùng tay quay cần khởi động. Nhưng không, anh ta chỉ nhấn vào một nút và máy nổ, tôi thốt lên “Chuyện quái quỷ gì vậy?” Watson là người đầu tiên, ngoài Delco và Cadillac, được chứng kiến bộ khởi động của xe. Năm 1916, Kettering bán công ty cho General Motors, sau đó điều hành các phòng thí nghiệm của General Motors trong suốt 31 năm.

Kettering tỏ ra là một cầu nối quan trọng giữa kỹ thuật và kinh doanh bằng cách chứng tỏ cho Watson thấy các sáng chế có thể định hướng một ngành kinh doanh như thế nào. Watson thực sự thích Kettering và thấy con người này rất có sức lôi cuốn. Mỗi quan hệ ăn ý của họ đã giúp Watson biết cách bắt tay làm việc với đội ngũ kỹ sư và hiểu rõ hơn về họ, mặc dù ông vốn không phải là người thấy thoải mái với lĩnh vực khoa học và cơ khí.

Tuy Watson có nhiều bạn bè ở Dayton, nhưng ông không có vợ. Theo gia đình ông kể lại, Watson đã hai lần đính hôn, nhưng không thành. Watson vẫn luôn khẳng định ông còn đang kén chọn. Song chắc chắn một điều là ông từng có nhiều cơ hội với phụ nữ. Khuôn mặt của Watson đã trở nên đầy đặn, không còn nét chất phác tỉnh lẻ và đẹp trai hơn nhiều so với hồi đầu mới đến đây. Ông là người rất đáng mến. Điểm nổi bật nhất của ông là không bao giờ uống rượu, ông đã thề: nếu uống rượu ông sẽ thất bại.

Mùa xuân năm 1912, hoàn cảnh xã hội ở Dayton đã đưa Watson tới dự một bữa tiệc ở câu lạc bộ đồng quê. Một thiếu nữ trẻ mà ông đã gặp trước đó không lâu, Jeannette Kittredge, cũng có mặt tại bữa tiệc. Đó là một cô gái 29 tuổi, chưa chồng, con gái của Arthur Kittredge, ông chủ câu lạc bộ Dayton và là nhân vật tầm cỡ. Cô có đôi mắt rất tươi, nhưng đôi gò má hơi cao, trang phục đẹp, nhưng không cầu kỳ. Theo Watson, Jeannette có vẻ ít nói, chân chất và hơi e thẹn. Trong bữa tiệc, ngoài Watson, cô là người duy nhất không uống rượu. Khi ăn, Jeannette chỉ trò chuyện với bọn

trẻ trong nhà và cô nhận thấy Watson không hề đụng đến cốc rượu. Cô quyết định nói chuyện với Watson.

Họ bắt đầu hò hẹn và yêu nhau say đắm. Jeannette trở thành một phần quan trọng của cuộc đời Watson. Cô có thể tác động đến cả suy nghĩ, hành động và tính cách thất thường của ông. Cô hạnh phúc khi đứng ở hậu trường. Ẩn đằng sau vẻ rụt rè, hay e thẹn của cô là một người cứng rắn, luôn sẵn sàng bảo vệ và giúp chồng, một người đàn ông có quyền lực.

Năm 1912, Watson cầu hôn Jeannette và được cô đồng ý. Đó là điều tốt đẹp nhất đến với Watson, mở ra phần đời còn lại đầy ý nghĩa của ông.

Sáng ngày 22/2/1912, một lớp tuyết mới, dày hơn 10 cm, bao phủ toàn thành phố Dayton. Khi Charles Kettering, Arthur Kirtledge và hầu như tất cả những người dân trong thành phố mở báo ra đọc đều không tránh khỏi xúc động mạnh. Điểm nổi bật trên trang nhất tờ Nhật báo Dayton (Dayton Daily News) là một tiêu đề lớn: “Những người trong công ty NCR bị truy tố tại Tòa án tối cao Liên bang”. Một tờ báo khác ở Cincinnati đưa tin: “30 quan chức và nhân viên của Công ty Máy đếm tiền quốc gia ở Dayton bị Tòa án đặc biệt của Liên bang truy tố vì tội vi phạm luật chống độc quyền Sherman”. Bài báo nêu rõ họ tên những người bị truy tố. Đứng đầu danh sách là John H. Patterson và Thomas J. Watson.

Những người khác trong NCR bị buộc tội có dính dáng đến Watson, như John Range, người đầu tiên thuê Watson; Jonathan Hayward, một trong những người bạn thân nhất của Watson và một thời là bạn cùng phòng; Edward Deeds, một đối thủ trong giới chóp bu của NCR; Joe Rogers, một người bạn thân khác; và Walter Cool, một người bí ẩn và là nhân viên kì cựu trong NCR, người mà Watson thường phải tham khảo ý kiến trong kinh doanh.

Chính quyền của Tổng thống William Howard Taft đang điên cuồng trong chiến dịch chống độc quyền. Giới lao động Mỹ cảm thấy bất ổn trước quyền lực ngày càng lớn của các ông trùm kinh doanh, họ đã thâu tóm được cả những tập đoàn khổng lồ và cuối cùng có thể kiểm soát toàn bộ ngành công nghiệp. Viên Chủ trương lý của Taft, George Wickersham, nhận được rất nhiều đơn tố cáo các công ty vi phạm luật chống độc quyền, trong đó có Công ty thuốc lá Mỹ American Tobacco, Công ty Standard Oil và Công ty U.S. Steel. Wickersham đã kiện hai công ty bị cho là đã tìm cách chiếm độc quyền ngành công nghiệp bơ, và ông ta đã tìm kiếm những nhà sản xuất sắt tráng men sứ vệ sinh bị các tờ báo gán cho tội là “độc quyền sản xuất bồn tắm”.

NCR không thoát khỏi tình trạng đó. Công ty gần như đã khống chế ngành công nghiệp máy đếm tiền tới 90% ngành kinh doanh này. Những thủ đoạn thô bạo của công ty có rất nhiều người biết. Các thanh tra chống độc quyền đã tiến hành điều tra công ty NCR từ nhiều năm nay, nhưng Patterson rất ngoan cố và không hề tỏ ra nao núng. Tuy nhiên, giờ đây, Tòa án đã có một nhân chứng quan trọng: một Hugh Chalmers đầy hận thù, một thành viên trong ban quản trị mà Patterson đã sa thải. Chalmers biết tường tận về hoạt động kinh doanh máy đếm tiền cũ của Watson.

Chính phủ đã lập hồ sơ cáo trạng đối với từng người trong số 30 bị đơn. Điểm buộc tội thứ nhất là sự gây cản trở thương mại, cho rằng NCR đã buộc các công ty phải từ bỏ ngành kinh doanh máy đếm tiền bằng cách đút lót cho nhân viên của những công ty cạnh tranh và cho các công ty vận tải và viễn thông để họ làm mất đơn hàng hoặc làm hỏng thiết bị. Cáo trạng còn buộc tội NCR đã lừa dối làm mất uy tín của các đối thủ cạnh tranh và tung tin thất thiệt về hàng hóa của họ. Điểm buộc tội thứ hai và thứ ba là việc NCR đã độc quyền ngành kinh doanh này bằng những thủ đoạn đó.

Chính phủ khệp những cáo trạng này vào tội hình sự. Phần lớn tất cả những vụ vi phạm chống độc quyền khác đều là

án dân sự – các công ty có thể bị phạt hành chính hoặc bị giải thể, nhưng giới lãnh đạo công ty không có nguy cơ bị phạt hay bỏ tù. Tuy nhiên, đối với NCR, Chính phủ đã áp dụng một điều trong Luật chống độc quyền Sherman, cho phép tìm kiếm những yếu tố để khép vào tội hình sự. Một trong ba cáo trạng đã áp dụng mức phạt cao nhất là 5.000 đô la Mỹ và phạt tù cao nhất là một năm. Nếu phạm cả ba tội thì quan chức của NCR có thể phải nộp phạt 15.000 đô la và 3 năm tù giam.

Tom Watson có thể bị kết án tù 3 năm.

Thật khó hình dung điều đó khủng khiếp như thế nào đối với Watson. Ông bắt đầu từ hai bàn tay trắng và trở thành một nhân vật nổi bật trong NCR. Ông có gia đình, có mẹ, vợ và các con, những người luôn phải sống dựa vào ông. Sau khi lên cao như vậy, Watson phải đối diện với một thực tế là ông có thể trở thành một tội phạm.

Từ tháng 2 đến tháng 11 là thời gian chuẩn bị cho vụ kiện. Phiên tòa mở vào ngày 19/11/1912 tại tòa án quận Cincinnati, Mỹ và kéo dài trong ba tháng – thực tế có khoảng 50 ngày trong phòng xử án. Patterson, Watson và những thành viên khác trong Công ty NCR tham dự hầu hết các ngày xử án, ban đêm nghỉ tại khách sạn Sinton ở Cincinnati.

NCR đã bị đánh bại tại tòa. Chính phủ đã nêu chi tiết những việc làm của NCR giống như hành động của bọn gangster: NCR đã gây rối các đối thủ cạnh tranh bằng cách tranh chấp giấy đăng ký kinh doanh, đòi quyền kinh doanh đối với 14.000 giấy đăng ký khi chỉ sở hữu 140 giấy; NCR đã bán phá giá máy đếm tiền ở một số khu vực để loại bỏ đối thủ cạnh tranh; trước mặt khách hàng tiềm năng, NCR đã phỉ báng loại máy đếm tiền của họ và nói chúng đều có khiếm khuyết. Những lời nói thô lỗ của Patterson như “đánh bại” và “tiêu diệt” đối thủ cạnh tranh được trích dẫn trong quá trình xử án. Chalmers không bị truy tố vì có những điểm hạn chế trong luật pháp, đã đứng ở vị trí người làm chứng và

kể lại toàn bộ câu chuyện kinh doanh máy đếm tiền cũ và vai trò của Watson trong việc kinh doanh này.

Chính phủ không chứng minh được là Watson đã ra lệnh thực hiện những âm mưu đó. Vì cho rằng một số thủ đoạn từ những năm 1890 của NCR là do Patterson chủ mưu, còn Watson chỉ là người thực hiện. Chỉ có điều, nếu như không ủng hộ, thì lẽ ra Watson cũng phải ngăn chúng lại. Khi hai bên tạm ngừng tranh tụng, trước hội đồng xét xử, thẩm phán Howard Hollister khẳng định: “Những người này không phải chịu tội thay cho những gì mà người khác đã làm. Tuy nhiên, nếu Watson hoặc bất kì ai khác phạm tội, thì họ phải gánh chịu tội đó, không được đổ cho cấp trên hay cấp dưới”. Watson tin vào sự vô tội của mình. Thậm chí trong cuộc sống sau này, ông cũng không bao giờ thừa nhận là đã làm điều gì sai trái.

Khoảng 22 giờ 30 phút ngày 13/2/1913, cả thành phố Sinton xôn xao khi phe tin hội đồng xét xử đưa ra phán quyết cuối cùng. Watson cùng một số người vội vã khăn gói lên đường. Phòng xử án của thẩm phán Hollister chẳng mấy chốc đã chật cứng. Người xem, phóng viên, luật sư ở Cincinnati, những người ủng hộ NCR đến từ Dayton và người nhà bị đơn đã đến đây từ rất sớm. Sau này, Edward Morrow, Chủ tịch Đoàn hội thẩm đã nói với các phóng viên rằng, tất cả các thành viên trong hội thẩm đoàn đã cân nhắc rất kỹ trước khi đưa ra phán quyết. Trong lần bỏ phiếu kín đầu tiên, họ nhất trí rằng, tất cả các bị đơn đều có tội, trừ Edgar Park.

Phòng xử án như nổ tung bởi tiếng gào khóc, la hét của Dorothy và Frederick, con gái và con trai của Patterson. Chúng nhào đến gục vào vai cha khóc nức nở. Không có tài liệu nào ghi chép lại phản ứng của Watson khi đó. Tuy nhiên, bản án tội phạm bị Tòa án gán đã hằn sâu trong tâm khảm ông, bỗng chốc làm tiêu tan hình ảnh đẹp và uy tín của ông trong giới kinh doanh và trong cuộc sống. Peter Drucker, người tìm hiểu về cuộc đời ông trong giai đoạn từ năm 1930 đến 1940 đã viết: “Mọi người không hình dung nổi tác động

của phiên tòa hồi đó đối với Watson như thế nào. Ông bị coi là tên tội phạm. Tôi không nghĩ là ông có thể vực dậy sau vụ này”.

Nhưng, trong cái rủi lại có cái may. Phiên tòa và sự phán quyết chết người đó khiến ông nhận ra rằng, còn có những cái lớn hơn cả công việc và sự thăng tiến. Nó cũng chứng minh cho ông thấy mình không phải là một kẻ lừa đảo chỉ biết đề cao bản thân. Nếu không bao giờ phải ra hầu tòa, thì Watson hẳn đã không thể trở thành một người lãnh đạo tài ba, xuất chúng, người xây dựng nên công ty IBM lớn như vậy.

John Miller, luật sư được uỷ nhiệm của NCR, ngay lập tức đệ đơn lên tòa phúc thẩm. Thẩm phán đã miễn cho các bị đơn khoản tiền bảo lãnh 5.000 đô la Mỹ, và cho hưởng án treo. Ngày hôm sau, trên trang nhất các báo của Mỹ đều đưa tin về mức án của Watson và hàng loạt vụ tai tiếng của ông. Ở Dayton, tin này cũng được đăng tải trên hầu hết các báo. Tập san Dayton còn coi đó là sự thất bại thảm hại của Patterson. Thậm chí, trên trang nhất tập san này còn đăng một bài báo bày tỏ sự cảm thông với gia đình Patterson có tựa đề “Patterson – người làm nên lịch sử của Ohio”.

Khi tuyên án, thẩm phán Hollister đã chỉ trích gay gắt các bị đơn. Ông cho rằng, họ đã “để mất cơ hội tự bào chữa cho mình bằng những lý lẽ thuyết phục” và “họ quên tất cả những gì mình mong muốn”. Các quan chức của NCR cũng bị kết tội vì đã đầu độc lớp trẻ. 90 năm sau, sự phẫn nộ của Hollister dường như vẫn đúng vì những vụ bê bối tương tự vẫn xảy ra ở Enton và Worldcom.

Hollister đã kết án các bị đơn 1 năm tù giam và chờ thời gian kháng án.

Phiên tòa, sự phán quyết và mức án các bị đơn phải chịu là những tin tức nóng bỏng ở Dayton trong năm đó. Song, những tin đó cũng lu mờ trước tính nghiêm trọng của sự kiện tiếp theo, cướp đi sinh mạng của hàng trăm người dân thành



phố Dayton, nhưng Watson vẫn bảo vệ được sinh mạng của mình.

Vài tuần sau khi bản án được tuyên bố, cuộc sống ở NCR trở lại bình thường. Patterson tiếp tục điều hành công ty. Watson và 28 người khác bị kết án cũng quay trở về công việc của mình. Tất cả đều tin tưởng, hoặc ít nhất cũng hy vọng rằng, họ sẽ chiến thắng trong phiên phúc thẩm và vị Tổng thống mới của nước Mỹ Woodrow Wilson có thể sẽ ủng hộ công ty của họ hơn so với cựu Tổng thống Taft.

Sáng ngày 25/3/1913, Watson đến khách sạn sang trọng Waldorf – Astoria nằm trên đại lộ Park, New York, để giải quyết một số công việc của NCR. Cùng ở trong khách sạn với ông còn có bà mẹ Mary Kittredge và vợ chưa cưới Jeannette. Arthur Kittredge và gia đình cũng ở đó, nhưng hôm trước đã quay về Dayton. Hôm đó, Jeannette và Mary cũng dự định đi tàu về Dayton, nhưng lại hoãn vì nhận được điện khẩn của Arthur: “Đừng về Dayton” – bức điện viết. Jeannette cảnh báo Watson rằng đã có chuyện chẳng lành xảy ra ở Dayton.

Sáng hôm sau, ở Dayton, trên đường tới NCR, Patterson thấy dòng nước trên những con sông quê cuốn cuộn chảy. Mưa xuân nặng hạt đã làm ngập bang Ohio. Patterson nghĩ, một trận lụt khủng khiếp có thể sắp xảy ra và bày tỏ những suy nghĩ đó với quan chức của thành phố. Trở về NCR lúc 6 giờ 45 phút, ông cho triệu tập cuộc họp hội đồng quản trị trong 15 phút. Patterson đã lệnh cho NCR phải vào cuộc. Công ty NCR nằm trên một khoảng đất khá cao so với trung tâm thành phố. Nếu lụt lội xảy ra, NCR có thể sẽ là nơi duy nhất cho người dân lánh nạn. Patterson yêu cầu ban quản trị tập trung lương thực, thuốc men, nước uống, giường chiếu, chăn màn và yêu cầu bộ phận mộc khẩn cấp đóng ngay những chiếc thuyền gỗ. Mọi người trong hội đồng quản trị lúc đó đều nghĩ Patterson phản ứng thái quá, nhưng không ai dám phản đối.

Patterson nhanh chóng thành lập “Ban cứu trợ bão lụt tạm thời” do Robert H. Grant, người nhanh nhẹn tháo vát trong NCR, làm trưởng ban. Robert H. Grant làm việc trực tiếp bên cạnh Patterson, thay vị trí của Watson. Lúc này, Watson vẫn đang ở New York và không nằm trong danh sách những người lãnh đạo ban này.

Khoảng 8 giờ sáng, dòng nước đục ngầu đã ập tràn vào các đường phố của Dayton. Dân cư trong vùng thu vén hết của cải lên tầng 2. Đúng 8 giờ, cả thành phố náo loạn, hoảng hốt khi một con đê bị vỡ. Dòng nước chảy xiết như những xoáy nước khổng lồ ập vào thành phố, cuốn theo tất cả. Cửa sổ của cửa hàng thời trang Harvard trong khu buôn bán kinh doanh cũng bị vỡ tan, các manơcanh trôi lềnh bềnh. Đồ đạc, đàn piano, nhà gỗ nằm ngổn ngang trên các đường phố của Dayton. Nước mỗi lúc một dâng cao, chẳng mấy chốc đã ngập tầng một, rồi đến tận đỉnh của các cột đèn trên đường phố. Đó là những gì bắt đầu của một trận lụt kinh hoàng nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Đến nửa buổi, đường ray tàu hỏa tại một số khu vực ở bang Ohio bị ngập. Nhiều cột điện thoại cũng bị chìm trong nước, tin tức không thể chuyển ra khỏi Dayton. Thành phố gần như bị cô lập hoàn toàn.

Lúc này, ở New York, Watson đang đứng ở đường ray 1172 vội vã tìm cách trở về NCR. Ông sung sướng khi biết được thông báo có một đường điện thoại nối trụ sở chính của NCR với New York vẫn hoạt động. Watson nhận được những tin tức đầu tiên về trận lụt từ văn phòng của Patterson. Thời báo New York Times cũng giúp Patterson liên lạc với Watson, bởi đường dây điện thoại của họ vẫn liên lạc được với Dayton. Các nhân viên của tờ báo này cũng chuyển giúp tin nhắn của Patterson tới Watson. Đến gần trưa, Watson cố chen lấn để lọt vào đội những người đi cứu trợ từ New York đến Dayton.

Chiều ngày 25/3, nước gần như bao phủ toàn thành phố Dayton. “Những góc và đường phố chính bị chìm trong nước

gần 1 mét, trụ sở Tòa án Greek trông giống như một hòn đảo nằm giữa một biển nước đục ngầu mênh mông” – một phóng viên của tờ Cincinnati Times Star chứng kiến sự việc viết. Gần như tất cả các khu trung tâm của thành phố đều bị ngập nước, đại lộ dân cư đẹp và thơ mộng Venice nằm ở phía Đông, nơi có những ngôi biệt thự hiện đại của Watson, Patterson và gia đình Kittredges, cũng không là ngoại lệ.

NCR là nơi duy nhất chưa bị ngập nước. Hàng trăm cư dân thành phố đổ dồn về đây. Những chữ ký viết tay có giá trị thay thế cho chứng nhận về chỗ ăn ở, ngủ nghỉ, tiệm cắt tóc và phòng khám nha khoa. Khi những chiếc thuyền gỗ được làm xong, những người đàn ông vội vàng chèo đi tìm kiếm những người còn lại. Lúc đó, quang cảnh trông rất thương tâm. “Một người đàn ông to khỏe, cường tráng đang đứng khóc như một đứa trẻ ở Văn phòng Công ty Máy đếm tiền quốc gia, nơi có gần 1.000 nạn nhân bão lụt vô gia cư đang nương nhờ. Anh đã đi tìm kiếm khắp các bệnh viện, trường học, nhà thờ, nhưng không tìm thấy người thân nào”, tờ Washington Times đã ghi lại.

Đêm xuống, những cơn mưa nặng hạt càng làm tăng thêm nỗi bất hạnh của con người. “Những hạt mưa rơi xuống tạo thành những bong bóng to như quả trứng”, một kế toán của Công ty McClure kể lại. Nước vẫn tiếp tục dâng cao.

Đến sáng ngày 26/3, Watson đã liên hệ được một chuyến tàu. Ông đánh thức các nhân viên của cửa hàng bán buôn thực phẩm Nichols và chất đầy thức ăn vào xe ô tô của nhà ga. Watson gửi một bức điện Western Union đến Patterson “Tôi đang chuẩn bị cho chuyến tàu cứu trợ. Hãy báo cho tôi những gì ông cần nhất. Watson”.

Tối hôm đó, đầu máy xe lửa kéo 4 toa xe hàng hóa và 1 toa xe có giường ngủ khởi hành từ New York đến Toledo, Ohio. Watson suốt ngày đón những doanh nghiệp và cá nhân có lòng hảo tâm. Trên các toa tàu chất đầy lương thực, lều trại, áo choàng, chăn màn, thuốc men và có một toa dành riêng để chở đồ uống đóng chai. Trên tàu còn có hai

nhân viên của NCR, Lee Olwell và Jonathan Hayward, bạn cũ của Watson, 6 phóng viên và một nữ y tá đang ở Dayton.

Watson liên lạc với Patterson: “Tối nay, Olwell sẽ rời trung tâm thành phố New York qua Toledo cùng với chuyến tàu cứu trợ gồm lương thực, thuốc men, chăn màn và nước uống”.

Con tàu xinh xắn chạy mỗi lúc một xa New York, đến Liberty, bang Ohio, thì phải dừng lại vì cầu bị gãy. Mọi người đã đứng chờ sẵn để chở hàng hóa trên những chiếc thuyền và chất sang một chuyến tàu khác. Sáng hôm sau, ngày 27/3, Watson lại đánh điện cho Patterson “chuyến tàu cứu trợ của NCR đã qua Cleveland. Ngày hôm nay, chúng tôi đang chất hàng lên chuyến tàu thứ 2. Văn phòng của tôi ở đây là sở chỉ huy cứu trợ. Hãy gửi cho chúng tôi những thông tin và chỉ dẫn có thể. Báo chí cũng mong chờ văn phòng của chúng tôi cung cấp thông tin”. Từ cách thể hiện này, có thể nhận thấy rõ ràng rằng, Watson cảm nhận thấy mình đang ở rất xa vùng bị nạn, mong muốn được làm một điều gì đó trong những nỗ lực cứu trợ cho NCR.

Khi chuyến tàu thứ 2 sẵn sàng chuyển bánh, những ghi chép về bão lụt ở Dayton đã lấp đầy các trang báo, nhiều bài viết cũng nói đến những chuyến tàu cứu trợ của Watson. Người dân New York bắt đầu liên lạc với Watson, sẵn sàng hiến tặng tài sản. “Thành phố New York luôn hưởng ứng trước lời kêu gọi cứu trợ của ông” – Watson đánh điện cho Patterson. Cũng trong thời gian này, các thành phố khác như Detroit, Salt Lake City, Toledo cũng gửi những chuyến hàng cứu trợ đến Dayton.

Ngày 28/3, nước bắt đầu rút xuống, nỗ lực cứu trợ của NCR cũng được đăng tải rất nhiều trên các phương tiện thông tin đại chúng. Hành động của Patterson trong suốt trận lụt là chân thật. Tuy nhiên, ông cũng biết cách tận dụng cơ hội khuếch trương mình trên các phương tiện đại chúng, đặc biệt là khi ông đang rất cần nhiều người ủng hộ. Patterson tích cực làm việc với báo chí. Ông đã mời các

phóng viên đi theo, ăn ngủ ở NCR, sử dụng máy chữ và gửi các bài viết theo đường điện thoại của NCR. Khi nước nhấn chìm tòa soạn của tờ Dayton Daily News, Patterson đã để cho in báo trên máy in của NCR. Một lần nữa, Patterson đã cho ta thấy tác dụng của báo chí.

Các báo trên toàn thế giới miêu tả Patterson như một “anh hùng của trận lụt”. Ảnh của ông xuất hiện trên trang nhất của nhiều báo ở Syracuse, New York, Cleveland, Ohio, Salem và Massachusetts. Tờ Chicago Evening Post đã viết: “Patterson đã từng được người dân Dayton sùng kính trước khi trận lụt xảy ra, và bây giờ hàng nghìn người dảm hy sinh cuộc sống của mình vì thần tượng Patterson”. Trên trang nhất của tờ Buffalo Evening News đăng bài với tiêu đề “Nhà triệu phú cứu trợ bão lụt”. Tạp chí Leslie đã giao cho phóng viên Edgar Allen Forbes viết về một con người theo chủ nghĩa xét lại ở Patterson. Forbes nghĩ, vấn đề trọng tâm mà anh sẽ viết về Patterson là khai thác khía cạnh con người độc đoán chuyên quyền làm cứu trợ nhân đạo. Nhưng rất cục, anh ta đã không viết như thế, mà viết về con người hòa đồng, khiêm tốn và “không có một biểu hiện kiêu căng nào” ở Patterson. Những người đã biết về Patterson đều cho rằng, có lẽ Forbes đã phỏng vấn nhầm một nhân vật nào đó.

Các báo đều đổ xô viết về Patterson. Hiếm khi thấy có một ai đó của NCR được đề cập đến trên các trang viết, ngay cả Watson, ngoại trừ đôi khi trên các báo ở New York có nhắc đến chuyến tàu cứu trợ của ông. Sau này, khi nhớ lại trận lụt, Watson khẳng định rằng, ông đóng vai trò quan trọng. Nhưng ở thời điểm đó, ông không được báo chí tín nhiệm.

Tuy nhiên, những tình cảm tốt đẹp mà dân chúng dành cho Patterson không giúp Watson và những người khác thoát khỏi việc bị kết án trong một phiên tòa xử chống độc quyền. Những câu chuyện về NCR, trận lụt và chủ nghĩa anh hùng của công ty tương phản với một thực tế là Patterson và đồng nghiệp của ông có thể sẽ phải ngồi tù. Khoảng cuối tháng 3, báo chí Mỹ đều đăng tải các bài viết với nội dung

xin tha tội cho Patterson. Những lời thỉnh cầu ở Dayton còn được chuyển tới Tổng thống Wilson. Patterson vẫn biết tận dụng tất cả những gì đáng giá, ông đánh giá cao nghĩa cử đó của mọi người. Tuy nhiên, ông cũng nói với các phóng viên rằng: “Tôi không cầu xin sự tha thứ. Tất cả những gì tôi mong muốn là có một phiên tòa công bằng ở tòa cấp cao hơn. Tôi không có tội. Nếu tôi có tội, tôi cũng muốn ngồi tù như bất cứ người nào khác”.

Wilson yêu cầu chủ tọa xem xét kỹ vấn đề. Đến đầu tháng 4, chính quyền cho rằng, họ không tha tội cho Patterson trừ khi Patterson tự cầu xin tha tội và cam kết phục vụ chính quyền. Wilson không muốn Patterson cứ tỏ thái độ từ chối mãi như thế, nhưng Patterson vẫn không xin tha tội. Cảm thấy mình được sự ủng hộ rộng rãi của công chúng, Patterson một mực yêu cầu được xét xử lại ở phiên tòa phúc thẩm. Ông tin tưởng chắc chắn rằng, mình và những người khác trong NCR sẽ được trắng án.

Jeannette Kittredge luôn luôn tin tưởng là Watson sẽ không phải ngồi tù. Ngay sau khi đường ray qua Ohio thông suốt, Jeannette, Mary Kittredge và Watson đã từ New York trở về Dayton. Ngày 17/4/1913, Jeannette và Watson đã tổ chức lễ cưới trong ngôi nhà sang trọng của dòng họ Kittredge đã được lau chùi và tân trang lại sau trận lụt. Tới dự lễ cưới chỉ có các thành viên trong gia đình và một số bạn bè thân thiết, trong đó có cả Patterson. Hayward là người Watson quý trọng nhất. Cặp uyên ương đi nghỉ tuần trăng mật ở bờ biển phía Tây sau đó Jeannette mang thai. Trở về Dayton sau những tuần trăng mật, họ vô cùng ngạc nhiên trước món quà cưới mà Patterson tặng - một biệt thự sang trọng gần biệt thự của Patterson trên khu đất mà Patterson đã từng làm trang trại ở ngoại ô Dayton.

Nhìn lại những ngày đen tối sau khi tòa phán quyết, mọi thứ bỗng chốc trở lên xán lạn hơn đối với Watson, mặc dù nó chỉ lóe lên không lâu. Còn Patterson, sau khi tỏ ra hào

phóng đối với Watson, ông đã vạch ra một kế hoạch khác – đẩy Watson ra khỏi NCR.

Trong suốt cuộc đời mình, Watson luôn luôn nói rằng, chính ông đã chọn việc rời khỏi NCR. Song một số tài liệu của IBM được viết sau cái chết của Watson cho thấy, ông đã bị sa thải. Một điều chắc chắn rằng, lần cuối cùng Watson rời khỏi tòa nhà NCR là vào cuối tháng 11/1913 và chính thức không làm nhân viên của công ty này vào ngày 1/12 năm đó. Watson vẫn giữ chức giám đốc NCR cho đến ngày 10/2/1914, sau đó, mối liên hệ của ông với Công ty chấm dứt.

Điều gì đã xảy ra trong khoảng thời gian từ tháng 4 đến tháng 11? Tại sao mối quan hệ giữa Patterson và Watson chuyển từ cao thượng sang chua chát trong một khoảng thời gian ngắn như vậy?

Thứ nhất, không khí ở ban lãnh đạo công ty NCR trở nên rất căng thẳng. Những viên chức Tòa án đã làm việc trong nhiều tháng và cuối cùng đưa ra phán quyết. Trừ Patterson ra, 28 người khác phải tới hầu tòa và ngồi tù. Công ty NCR là nơi thể hiện rõ rệt sự đối xử của các nhân viên điều hành và quản lý không bị kết án với 28 người bị kết án. Một số sau này đã không muốn dính líu đến những người đã bị coi là tội phạm. Trận lụt lịch sử nước Mỹ lại tấn công Dayton vào đúng thời điểm căng thẳng đó khiến mọi thứ trở nên xáo trộn trong ban lãnh đạo NCR. Patterson nổi lên như một người đầy uy quyền, chiếm được lòng tin của đông đảo mọi người sau trận lụt. Các anh hùng và ngôi sao mới cũng nổi lên trong trận khủng hoảng, trong số đó có R. H. Grant, người không bị kết án trong phiên tòa xử chống độc quyền. Những mối quan hệ được hình thành ở những người làm công tác cứu trợ Dayton. Watson khi đó bị kẹt lại ở New York, ông đóng vai trò quan trọng trong cứu trợ Dayton, nhưng không phải là người trực tiếp nếm trải những khó khăn ở Dayton.

Sau này, trong một bức thư gửi cho Watson, Walter Cool đã gián tiếp nói về những gì sẽ xảy ra tiếp theo. Cool là

người quản lý bán hàng dưới quyền của Watson, phụ trách khu vực Denver. Watson kém tuổi ông, rất ngưỡng mộ phái Thiên cũng như nhân cách của ông. Những năm sau này, Cool đã viết cho Watson, mô tả về khoảng thời gian xung quanh tháng 01/1914 sau khi Watson rời khỏi NCR. “Đây là những ngày quan trọng mang tính quyết định đối với tôi nhưng tôi không hề hay biết” – Cool viết – “Anh đã rời khỏi công ty NCR, rời khỏi những âm mưu, ý đồ xảo quyệt. Tôi cảm thấy rằng, chẳng có điều gì cố định trên thế giới này”. Ngay sau đó, Cool cũng rời khỏi công ty.

Patterson tiếp tục thực hiện mưu đồ với những người có ý chống lại ông trong phiên tòa. Khoảng một năm sau trận lụt, hầu như tất cả những người đó phải ra đi. Tất nhiên, Patterson quyết định “xóa bỏ cái gai” trong NCR theo cách của ông ta. Những thay đổi do phiên tòa và trận lụt mang lại đã hình thành nên ý đồ chống đối lãnh đạo công ty NCR trong hàng ngũ những người điều hành công ty.

Ed Deeds là một trong những kẻ bày mưu đó. Cả ông ta và Watson đều là những ứng cử viên nặng ký cho chức Chủ tịch nếu Patterson quyết định rời khỏi công ty hoặc chết. Deeds đã rỉ tai Patterson rằng, Watson ngày càng tập trung được nhiều quyền lực hơn. “Mọi người trong công ty yêu quý Watson. Họ trung thành với anh ta hơn với ông” – Deeds nói. Nghe được những lời như thế, chắc chắn Patterson muốn lập tức xóa ngay tên Watson khỏi danh sách những người điều hành công ty.

Những lá thư qua lại giữa Watson và Deeds, người rất cực cũng được làm Chủ tịch NCR lại không thể hiện sự đối đầu giữa 2 người. Tháng 9/1914, Watson đã viết thư cho Deeds yêu cầu tạm ứng cho một hợp đồng mà Deeds đã chấp nhận. Nếu Watson biết Deeds muốn sa thải mình, thì họ có thể đã không thỏa thuận với nhau nữa. Trong một bức thư 20 năm sau đó gửi cho Watson, Deeds đã bắt đầu với lời lẽ hết sức thân mật “Tom yêu quý của tôi”. Chỉ có những người bạn thân mới gọi Watson bằng tên Thánh như thế. Deeds



còn đùa “Có thể một lúc nào đó mọi người sẽ không nghe theo sự chỉ đạo của chúng ta nữa vì họ cho là bộ máy quản lý kinh doanh của chúng ta quá nghèo nàn. Nếu họ làm vậy, tôi sẽ lấy một chiếc ghế dài có thể ngồi đủ 6 người và đặt anh ngồi vào giữa. Tôi đảm bảo rằng, những người có kinh nghiệm kì cựu cũng sẽ không có điều gì phải phàn nàn về chúng ta nữa”. Những lời lẽ trong các bức thư đều không gợi lên mối quan hệ hiềm thù nào giữa họ.

Mùa thu năm 1913, Patterson cảm thấy cuộc sống luôn bất ổn vì Watson. Patterson không muốn Watson tham dự các cuộc họp và không để ông quyết định bất cứ điều gì. Theo một sổ ghi chép, có những lúc Watson đi làm chỉ để xem văn phòng của ông được giao cho ai. Cú sốc cuối cùng đến với Watson là tại một hội nghị của Câu lạc bộ những người lãnh đạo NCR. Là Giám đốc bán hàng, Watson thường là tâm điểm của những hoạt động như vậy. Ông yêu thích sự sôi nổi của những bữa tiệc tối sang trọng và những lời phát biểu thẳng thắn. Tại hội nghị năm 1913, Grant – một giám đốc trẻ tuổi làm việc cạnh Patterson trong suốt trận lụt – đã phát biểu trước Watson. Sau đó, đến lượt Watson.

Trong khi phát biểu, Watson nghe thấy những tiếng huýt sáo phản đối từ một nơi nào đó trong khán giả. Patterson đứng dậy, ngắt lời Watson, sau đó đưa ra những lời nhận xét của những người bán hàng ca ngợi Grant. Patterson nói huyền thuyên một lúc, lên tiếng chỉ trích Watson. Watson hiểu rằng, ông đã bị công khai tước đi mọi quyền hành trong công ty. Ông không còn con đường nào khác ngoài việc phải ra đi.

Ông đã tự rút lui hay bị cách chức? Trong một sổ trường hợp, giám đốc điều hành rời khỏi một công ty thì do cả 2 yếu tố: tự rút lui và bị sa thải. Patterson chắc chắn là muốn loại bỏ Watson, nhưng Watson đương nhiên cũng tình nguyện từ chức. Buổi chia tay diễn ra cay đắng đến mức Watson đã không thèm nhìn mặt Patterson. Những năm sau này, trong các hội nghị và các bài phát biểu trước công

chúng, ông thường nói về Patterson với thái độ rộng lượng. Một điều có thể khẳng định là, mặc dù sự việc diễn ra như thế, nhưng Watson không ghét bỏ Patterson, ông cho rằng, có thể Patterson đã bị dồn vào tình thế phải chống lại người từng một thời thân cận với ông.

Đến cuối tháng 11/1913, Dayton được hưởng một thời tiết ôn hòa hiếm thấy. Những cơn mưa rào hiếm hoi luôn giữ cho không khí ẩm ướt. Trong bầu không khí đó, Watson ăn mặc lịch sự trong bộ com lê cổ cứng màu trắng, chiếc cà vạt lộng lẫy bước ra khỏi lối vào chính của NCR. Cùng đi với ông còn có Joe Rogers và Robert Houston, hai người thông minh sắc sảo luôn sát cánh cùng Watson ở NCR. Khi Patterson sa thải Hugh Chalmers, 6 người bạn của Chalmers cũng đồng thời bị sa thải. Đó chính là cách thanh lọc của Patterson. Lần này cũng vậy, Rogers và Houston cũng bị sa thải cùng Watson. Trước khi rời khỏi NCR, cả ba xót xa nhìn lại cơ ngơi có sự đóng góp của mình ở nơi đây. Theo một số bài viết, Watson rời đi và ngược nhìn tòa nhà của NCR, sau đó nói với Rogers và Houston rằng, ông sẽ tạo dựng một sự nghiệp thậm chí còn lớn hơn thế. Câu nói đó dường như báo trước được những gì sẽ đến.

Tuy nhiên, trước mắt, Watson vẫn phải đối mặt với tình trạng tàn khốc của mình. Ông đã gắn bó với NCR 17 năm. Trong những năm tháng đẹp đẽ đó, ông đã vượt qua những điều tầm thường, để rồi vươn lên một trong những vị trí đứng đầu trong xã hội và trong kinh doanh. NCR là nơi ông có những người bạn thân nhất và gặp được Patterson – người thầy về kinh doanh của ông. Giờ đây, ông phải ra đi để lại đằng sau công ty mà ông từng gắn bó.

Ông phải chia tay với Dayton, nơi ông phải chịu một điều sỉ nhục là bị Patterson hạ bệ, còn thành phố quá nhỏ, không có nhiều cơ hội mới để ông lựa chọn.

Ở tuổi 40, Watson đã đánh mất sự nghiệp của mình. Ông thấy mình phải rời khỏi thành phố nơi ông đã coi là quê hương, trong khi vợ ông vừa mới sinh đứa con đầu lòng.

Điều tồi tệ hơn, ông vẫn còn cái án treo lơ lửng trên đầu. Liệu có công ty nào thuê một giám đốc điều hành có thể sắp phải ngồi tù như ông?

Song tình huống cũng không quá tồi tệ vọng. Khi chia tay, Patterson đã hào phóng tặng cho Watson 50.000 đô la Mỹ và vẫn để ông sử dụng chiếc xe Pierce - Arrow.

Watson chia tay người vợ trẻ ở ngôi nhà trang trọng của mình và lên đường tới New York tìm cơ hội mới.

## 2. TRÁI TIM SẮT ĐÁ

Năm 1914, chỗ giao nhau của phố Broad và Phố Wall ở New York là trung tâm của thị trường tài chính. Góc phố này có phần đất mà J. P. Morgan mua năm trước được dùng để xây dựng các trụ sở tài chính của ông. Morgan trả giá đất cao hơn bất cứ ai trước đó. Tòa nhà bốn tầng giống một pháo đài trắng kiên cố như thể được xây dựng để bảo vệ số tiền bên trong. Tòa nhà nhìn thẳng sang Sở giao dịch Chứng khoán New York, trung tâm của thị trường chứng khoán. Phía trước nhà được trang trí bằng những cột lớn bằng đá cẩm thạch sáng bóng, và dọc theo chóp nhà có những bức tượng phù điêu tạc những người ở trần.

Cách tòa nhà của J. P. Morgan khoảng 100 thước, tại số nhà 25 phố Broad là một tòa nhà khác, mặc dù không thực sự nổi bật và ấn tượng như Sở giao dịch Chứng khoán hay tòa nhà của Morgan – một khối đá chạm chưa hoàn chỉnh, nhưng cũng có nét duyên dáng riêng. Tòa nhà này cao 20 tầng. Hai cột trắng trước mặt tạo khung cho cửa tiền hai lớp. Ngay ở phía ngoài, dãy hành lang dài lấp lánh vẻ uy nghi với sàn đá cẩm thạch trắng, trần nhựa trang trí tỉ mỉ được tô điểm thêm bằng các lá vàng. Vào một ngày đông đầu năm 1914, Watson bước qua những cánh cửa đó, thoát khỏi cái rét căm căm ngoài trời. Giầy của ông gõ lộp cộp trên nền đá cẩm thạch, tiến thẳng tới bàn tiếp tân bằng gỗ sồi tối màu được tạo dáng khá kì lạ, giống như một chiếc thuyền cứu sinh lớn lóng lánh. Một nhân viên tiếp tân chỉ Watson tới thang máy bên cạnh chiếc thuyền đó. Ông lên thang máy, tới văn phòng của Flint & Co., nơi có cuộc hẹn với Charles Ranlett Flint – người sau này đã làm thay đổi cuộc đời của Watson với đề nghị việc làm cho ông.

Flint cao khoảng 1m70 và trông giống như một nhân vật của thế kỷ XIX hơn là người của thế kỷ XX. Ông có ria mép và bộ râu quai nón rậm rạp che đi những vết sẹo dài trên má. Vết sẹo trên má phải do cú ngã từ cửa sổ khi còn nhỏ và

vết sẹo trên má trái để lại từ một tai nạn nhiễm độc máu sau này. Mái tóc xoăn xám cho thấy dòng giống lai của ông và ánh mắt ông ánh lên vẻ kiên nhẫn. Khi gặp Watson, Flint đã 64 tuổi và đã trải qua nhiều biến cố hơn bất cứ một người bình thường nào.

Sinh ra và lớn lên trong gia đình của những người thợ đóng tàu và thuyền trưởng ở Thomaston, tiểu bang Maine, Flint bắt đầu công việc kinh doanh ven cảng ở tuổi 18. Sau đó, trên một chuyến phà, Flint đã gặp thương gia William R. Grace và xin làm việc không lương trong thời gian đầu cho công ty của ông và được Grace chấp thuận. Năm 1872, khi thành lập Công ty thương mại và vận chuyển W.R. Grace & Co., Grace đã mời Flint tham gia với tư cách một đối tác. Tám năm sau, Grace được bầu vào chức Thị trưởng New York và trở thành một trong những người bạn Flint giữ chức vụ cao. Công ty W.R. Grace & Co. hiện vẫn kinh doanh sau 130 năm. Trong thời gian chuyển tiếp, W.R. Grace thành lập công ty Marine Midland Bank với chuyến tàu thương mại đầu tiên qua kênh đào Panama. Ông đã đưa công nghệ đóng gói ép vào ngành công nghiệp thực phẩm, và phát triển nó thành một tập đoàn sản xuất vật liệu hóa học và xây dựng như ngày nay.

Tại W.R. Grace & Co., Flint đảm nhận công việc vận tải và các quan hệ chính trị tại Nam Mỹ. Là một doanh nhân cơ hội, Flint trang bị súng động lực cho các con tàu thương mại, rồi bán chúng như các tàu chiến cho các nước tham chiến tại Nam Mỹ. Flint cũng buôn lậu ngư lôi Pratt & Whitney qua Colombia cho quân đội ở Peru. Flint viết: “Tôi đã ngồi hàng đêm cố gắng tìm một số bài báo thương mại chung chung về ngư lôi điều khiển được và phát hiện ra rằng vải dầu tráng theo cách bình thường nặng gần bằng vải dầu tráng một lớp hoặc hai lớp có ngư lôi bên trong”.

Khi chiến tranh Tây Ban Nha – Mỹ sắp sửa nổ ra, Theodore Roosevelt, sau này là Tổng tư lệnh lực lượng Hải quân Hoa Kỳ, đã đề nghị Flint sử dụng các kinh nghiệm và kỹ năng của

ông để giành các tàu chiến cho Mỹ. Kể từ đó, Flint và Roosevelt trở thành bạn thân. Trong suốt những năm đầu thế kỷ XX, Flint đã trở thành bạn của các đời Tổng thống Mỹ: Roosevelt, Harrison và McKinley; là người quen của các nhà tài phiệt và các thành viên hoàng gia trên khắp thế giới; là bạn chơi thể thao với ông trùm thép Andrew Carnegie và Charles Schwab. Flint thích kể những câu chuyện vui, thường là về ai đó như Carnegie hoặc Roosevelt. Ông đặc biệt hứng thú với những chuyện hài tự nhạo mình. Là người vui tính và tuyệt đối tự tin, ông hiếm khi thất hứa trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Tuy vậy, ngược lại với tính liêu lĩnh của mình, Flint không dung túng các tật xấu. Ông cho rằng hút thuốc “có hại cho sức khỏe” và rất hiếm khi uống rượu hoặc cà phê.

Ông rất thích các phát minh và cải tiến mới. Ông say mê ô tô ngay khi nó vừa được bán trên thị trường và tài trợ cho một ô tô đua vào cuối thập niên 1890. Ông có một trong những chiếc đèn chiếu sáng dân dụng đầu tiên ở New York. Ông để nó sau một bể cá, chiếu sáng cái bể sao cho mọi người có thể nhìn thấy cái bóng đèn và những con cá. Ông thấy tiềm năng của máy bay và đã hợp tác với anh em nhà Wirth để bán máy bay ra nước ngoài. Orville Wirth trở thành một trong những người bạn nổi tiếng của Flint. Flint được mời đến Dayton như một vị khách của Orville.

Những thương vụ quốc tế của Flint đã mở đường cho ông tập hợp các nhà xuất khẩu cao su từ năm 1872 cho tới khi ông chính thức thành lập một Tơ-rót mang tên Cao su Mỹ (U.S. Rubber). Ông tập trung vào việc thành lập các Tơ-rót khác (Tơ-rót là sự kết hợp các công ty con trong cùng một ngành công nghiệp nhằm thôn tóm thị trường, nhờ đó có thể khống chế được ngành công nghiệp đó) và trở thành một trong những người đầu tiên ủng hộ các Tơ-rót. Trong suốt 30 năm tiếp theo, Flint đã thành lập được 24 Tơ-rót, bao gồm Công ty quốc gia Starch, Công ty Caramel Mỹ, và Công ty Bobbin và Shuttle thống trị ngành kinh doanh chế tạo một

số linh kiện máy khâu. Các Tơ-rót được dung túng trong thời gian đầu và được xem là hình thức kinh doanh có lợi. Nhưng năm sau, thái độ đối với các Tơ-rót trở nên xấu hơn rất nhiều.

Trong số các Tơ-rót của Flint, có những Tơ-rót thành công nhưng cũng có những Tơ-rót thất bại. Những Tơ-rót thành lập càng về sau càng tồi tệ, và đó cũng chính là sự khởi đầu không có gì là vinh quang của IBM.

Đầu năm 1900, Flint đã cố gắng xây dựng hai Tơ-rót. Một Tơ-rót sản xuất đồng hồ đo giờ công. Tại nhà máy, một công nhân khi tới làm việc hoặc ra về sẽ cắm thẻ tính công vào đồng hồ này và thời gian làm việc sẽ được in trên thẻ. Thiết bị này giúp các ông chủ nhà máy tính tiền công cho công nhân. Sau khi đã mua hết tất cả các nơi sản xuất đồng hồ đo giờ công có thể tìm thấy, Flint thành lập Công ty Đồng hồ Đo giờ công Quốc tế (International Time Recording - ITR) có trụ sở đặt tại Endicott, New York.

Cũng trong khoảng thời gian đó, Flint mua Công ty Đo lường Dayton (Dayton Scale Company), Công ty Đo lường Detroit (Detroit Scale Company), Công ty Đo lường Moneyweight (Moneyweight Scale Company) và các hãng sản xuất cân điện tử khác. Loại cân này dùng để cân các hàng hóa theo đơn vị pound, sau đó tính tổng giá trị tất cả những thứ được cân. Flint sáp nhập tất cả các công ty này thành một công ty có tên Công ty Đo tính của Mỹ (Computing Scale Company of America), có trụ sở tại Dayton, Ohio, Mỹ.

Trong vài năm tiếp theo, ITR tăng trưởng ở mức khá khiêm tốn. Năm 1908, công ty thuê vài trăm công nhân làm việc trong một nhà máy hai tầng trên một cánh đồng ngô ngoại ô Endicott. Công ty Cân điện tử, vốn được Flint thành lập vụng về và quản lý tồi ở Dayton, giống như một chiếc thuyền đang chìm.

Vì nguyên nhân đó, Flint quyết định thử làm một cái gì đó mới mẻ. Ông xác định lĩnh vực kinh doanh của mình không còn là đồng hồ đo giờ công và cân điện tử nữa mà là các loại máy thông tin. Ông sáp nhập Công ty Cân điện tử và ITR tạo thành một công ty lớn hơn nhằm cứu vãn hai Tư-rót khốn khó kia. Flint tìm kiếm công ty thứ ba với suy nghĩ là công ty này sẽ thích hợp với Tư-rót máy thông tin mới của mình. Đó chính là Công ty Máy đếm (Tabulating Machine - TM) của Herman Hollerith tại bang Washington. Những máy đếm này ghi thông tin bằng cách đục lỗ trên những thẻ hình chữ nhật, sau đó tổng hợp và phân loại thông tin. Những chiếc máy của Hollerith cũng chính là những chiếc máy tính thương mại đầu tiên, tiền thân của máy tính trạm trong thập kỷ 60 và 70 cũng như máy chủ trong thập kỷ 90 và những năm đầu thế kỷ XXI.

Năm 1911, Flint mua công ty của Hollerith và sáp nhập Công ty Cân điện tử, TM, và ITR thành một công ty có trụ sở đặt tại Endicott, New York. Flint đặt tên công ty mới chỉ đơn giản là Công ty Máy Tính-Đếm-Ghi (C-T-R, Computing-Tabulating-Recording Company).

Tuy nhiên, công ty mới không hoạt động như Flint mong đợi. C-R-T khởi đầu với nợ nần trải khắp Endicott, Dayton, Washington, Detroit và New York. Công ty không phát huy được tính kinh tế quy mô không khai thác được lợi thế thị trường của Tư-rót và những người đứng đầu của ba công ty này hoặc là không quan tâm đến hoặc là chống lại nhau. Vào năm 1914, Flint thực sự cần có một người nào đó đến cứu vãn kế hoạch của ông. Đó chính là thời điểm Watson xuất hiện.

Cuộc nói chuyện đầu tiên của Watson và Flint diễn ra tại văn phòng của Flint, nơi có treo bức ảnh những người bạn nổi tiếng của Flint. Hai người cũng đã trao đổi qua các bữa tối tại những nhà hàng tốt nhất New York. Flint được biết về quá khứ của Watson khi làm ở NCR và đặc biệt quan tâm đến hoàn cảnh và cách suy nghĩ của Watson sau khi Watson



rời NCR. Flint đã chấp nhận những gì Watson nói dù không thể chứng minh là đúng hay sai.

George W. Todd, một người bạn của cả Watson và Flint, nói với Flint rằng Watson có thể phù hợp với vị trí đang cần cho C-T-R. Todd quen biết Watson khi ông làm việc ở Rochester. Năm 1916, sau khi Watson đã điều hành C-T-R một vài năm, Flint bảo với Todd: “Watson thật đúng như anh đã dự đoán. Nếu trên con đường của mình anh còn gặp một Watson khác hy vọng là anh sẽ nhớ đến tôi”. Watson có nguyên nhân chính đáng để thử vận may tại C-T-R. Án tù treo của ông đã làm nhiều nhà tuyển dụng e ngại. Watson được đề nghị vị trí quản lý tại Remington Arms và quản lý cho nhà sản xuất tàu ngầm Electric Boat vốn làm ăn được chỉ nhờ cuộc chiến ở châu Âu. Nhưng Watson, muốn trở thành người điều hành một công ty. Ông chỉ là một chuyên gia bán hàng mà bán hàng không đóng vai trò quan trọng trong việc kinh doanh tàu ngầm.

Watson đã từng nghĩ tới việc thành lập một công ty riêng nhưng không có đủ vốn. Án chống độc quyền làm cho Watson khó khăn trong việc vay vốn hay thu hút các nhà đầu tư. Vì thế, Watson hy vọng sẽ được nhận vào vị trí điều hành cho một công ty tuy nhỏ nhưng đã được đầu tư sẵn. Những điều này thu hẹp các cơ hội việc làm của ông.

Tuy Jeanette có vẻ ủng hộ sự tìm kiếm một vị trí phù hợp của Watson, nhưng Watson vẫn cảm thấy bị áp lực để nhanh chóng chọn một công việc. Tháng 1/1914, Watson trở thành một người cha, chỉ một vài tháng sau khi ông rời khỏi NCR. Jeanette sinh Thomas J. Watson Jr trong khi còn đang sống tại Dayton. Vài tuần sau, Watson và Jeanette đóng gói tất cả đồ đạc ở Dayton và mang đứa bé lên chuyến tàu đến New York. Ban đầu, họ sống ở Khách sạn Vanderbilt ở Manhattan. Sau đó, họ tìm được một chỗ rộng hơn và rẻ hơn trong nhà trọ Edgewood ở Greenwich, thuộc bang Connecticut. Nhưng nó có vẻ không giống ngôi nhà của một gia đình trẻ.

Flint đã khám phá được gì khi phỏng vấn Watson? Ông đã thấy một người đầy tiềm năng, uy lực và đó là một người có chung quan điểm về khát vọng thành lập các công ty độc quyền. Họ cùng biết một số người ở Dayton, nơi Flint điều hành Công ty Cân điện tử và gặp gỡ anh em nhà Wrights. Cả hai người đều biết bang Western, New York, nơi đây Watson đã lớn lên còn Flint thì điều hành công ty ITR. Cả hai đều thích ô tô, và ngay tại bữa ăn tối đầu tiên, hai người đã phát hiện ra quan điểm chung về tác hại của rượu và thuốc lá mặc dù Watson thỉnh thoảng thích xì gà loại ngon.

Flint hẳn đã thích sự mới mẻ trong quan điểm muốn thử tất cả mọi thứ của Watson. Đây cũng là quan điểm của phần lớn lớp người sống trong thời kì chiến tranh. Khi Chiến tranh thế giới thứ nhất tàn phá châu Âu thì kinh tế của Mỹ không bị ảnh hưởng. Lớp thanh niên nói nhiều về trật tự cũ đang bị thay đổi. Những người ủng hộ quyền bình đẳng của phụ nữ đấu tranh cho quyền được bầu cử của phụ nữ. Vũ nữ Isadora Duncan phá vỡ kiểu cách đoan trang của thời kì Victoria. Nhạc của người Mỹ da đen đảo phách liên tục trở thành một làn sóng mới. Những chiếc xe Model T trở thành xe của lớp trung lưu và Henry Ford bắt đầu trả mức lương chưa từng có cho công nhân, khoảng 5 đô la một ngày. Mạng lưới dây điện giăng khắp các thành phố cung cấp năng lượng thấp sáng cho các công ty cũng như hộ gia đình, và thúc đẩy các phát minh mới như tủ lạnh, máy giặt. Tất cả mọi thứ đều có thể xảy ra và cái đầu của Watson tiếp tục suy tính những gì ông có thể thực hiện. Như vậy, Watson không khác gì Flint lúc còn trẻ.

Flint phát hiện thấy niềm đam mê kinh doanh của Watson. Điều này có thể thấy qua các lá thư được gửi giữa Watson và nhà chiến lược kinh doanh Arthur Kittredge, cũng là bố vợ của Watson. Kittredge, lúc đó đang điều hành công ty riêng tại Dayton, sản xuất sơn và véc-ni Kay&Ess. Trong các bức thư, hai người đã trao đổi quan điểm về kinh tế và chiến tranh ở châu Âu. (Watson viết: “Khó có thể hiểu được là

chuyện như thế (chiến tranh) lại có thể xảy ra tại trung tâm văn minh thế giới”). Thông thường họ gắn các ý tưởng kinh tế với nhau. Họ cùng bàn về một loại thùng giấy mới mà Kittredge cho là lý tưởng cho việc vận chuyển trái cây. Họ thảo luận về máy tính tiền do vài người trẻ tuổi mà cả hai cùng biết phát minh. Loại máy này có thể theo dõi tài khoản của khách hàng. Họ còn xem xét loại ghế mới dùng trong ô tô do A. G. Cordley thiết kế.

Một cuộc trao đổi khác về một loại kem bôi gọi là Petrolief được Kay&Ess sản xuất với số lượng có hạn và chỉ cung cấp cho bạn bè và gia đình, những người xem nó là hợp chất kì diệu. Trong lúc lái xe từ Albany đến Rochester, bang New York, Watson cùng hai người đồng nghiệp dừng xe cạnh lề đường, nói chuyện với hai phụ nữ lái mô tô đến bang New York và đang nghỉ dọc đường. Watson viết cho Kittredge: “Một trong hai người phụ nữ đó bị cháy nắng, thực tế da ở mũi của cô ta bị tróc ra và cô ta phàn nàn về khuôn mặt của mình”. Vì vậy, Watson đi tới xe hơi của mình, lấy một lọ Petrolief và đưa cho cô ấy. “Tôi chỉ cho cô cách sử dụng dầu bôi này, không chỉ để chữa da bị cháy nắng mà còn cho bất cứ phiền toái nào khác có thể xảy ra với cô trong tương lai”.

Không lâu sau, Watson nhận được một lá thư từ người phụ nữ đó, cô M.E. Barbeau ở Toledo, bang Ohio. Cô ấy muốn có nhiều lọ kem bôi nữa. Cô ta viết: “Thật là một chất tuyệt vời mà đáng ra phải được bán trên thị trường để công chúng có thể thấy được những ưu việt của nó”. Điều này đã thúc đẩy Watson viết cho Kittredge: “Sẽ thật là lạ nếu chúng ta không cùng nhau tìm ra cách để “kiếm chác” từ thứ thuốc này”. Kittredge nói rằng ông đã tham khảo nhiều ý kiến. Sau cùng, họ đưa ra quyết định rằng vụ này không đáng để đầu tư. Họ cũng không bao giờ đầu tư vào việc đóng gói máy đếm tiền hoặc ghế an toàn trẻ em trên ô tô họ cho rằng đó là những ý tưởng ngây ngô. Đầu óc kinh doanh của Watson vẫn tiếp tục đào sâu vào các ý tưởng và phát minh mới.

Khi Flint thăm dò Watson, Watson đã biết được tất cả những điều mà ông có thể biết về Flint và về tình trạng của C-T-R. Watson hẳn đã phải nhanh chóng nhận ra rằng Flint cần một người sẵn sàng chấp nhận rủi ro lớn. C-T-R đang trong tình trạng bất ổn. Công ty có 1.200 nhân viên nằm rải ở nhiều nơi với tổng số vốn đầu tư 3 triệu đô la Mỹ và một món nợ tới 6,5 triệu đô la Mỹ – nhiều gấp đôi giá trị bản thân công ty. Lãnh đạo sút mẻ và nội bộ lục đục làm công việc trì trệ. Eugene A. Ford, kỹ sư trưởng ở TM nhớ lại: “Chúng ta, những người biết rõ các nhân vật trong công ty sẽ không bao giờ hiểu được là làm thế nào một công ty mới xây dựng trên ba công ty cũ lại có thể thành công. Hai doanh nhân kỳ cựu đã cố gắng điều hành công ty sáp nhập nhưng việc kinh doanh vẫn bế tắc”.

Càng đi sâu tìm hiểu, Watson càng nhận ra rằng công ty nhỏ C-T-R đang chật vật kia cũng có một cơ hội. Ông hiểu về sản phẩm của công ty, rằng chúng cũng giống như máy tính tiền, chúng tự động chạy và ghi dữ liệu. Từ môi trường văn hóa doanh nghiệp NCR, ông cũng hiểu giá trị của các bằng sáng chế là để tránh các đối thủ cạnh tranh, và Watson hiểu rằng C-T-R cần giữ các bằng sáng chế cho máy ghi thời gian và máy tính xử lý thông tin.

Để tìm một người lãnh đạo mới cho C-T-R, Flint đã thành lập một ban tìm kiếm do một trong những cổ đông lớn nhất của công ty, ông A. Ward Ford đứng đầu (A. Ward Ford không). Ford gặp, phỏng vấn Watson và các ứng cử viên khác.

Càng tìm hiểu về Watson, Flint và Ford càng thích ông hơn. Cả hai quyết định liệu tuyển Watson bất chấp án chống Tơ-rót của ông. Các thành viên khác của hội đồng C-T-R không chắc chắn lắm về việc thuê Watson. Một giám đốc nói rất gay gắt với Flint: "Liệu ai sẽ phụ trách công việc kinh doanh khi anh ta nằm chết dí trong nhà tù?"

Vào tháng Tư, Flint và Watson ký kết một hợp đồng. Watson sẽ được trả 25.000 đô la một năm- không nhiều lắm

đối với vị trí tổng giám đốc điều hành vào thời điểm đó - và 1.200 cổ phiếu, trị giá khoảng 36.000 đô la. Watson cũng được nhận 5% lợi tức sau thuế và lãi cổ phần của C-R-T. Thỏa thuận này với Watson có vẻ là một món lợi lớn, đặc biệt do điều khoản về phần hưởng lợi trên lợi nhuận công ty. Tuy nhiên, Watson chỉ có thể sở hữu chưa đầy 1% của 104.527 cổ phiếu hiện hành của C-T-R. Flint cũng tự bảo vệ mình bằng cách đặt chức danh Tổng giám đốc cho Watson chứ không phải là Chủ tịch Ban giám đốc, cho dù trên thực tế Watson làm việc với vai trò người điều hành cao nhất ngay từ ngày đầu tiên. Sau khi mãn hạn tù, theo thỏa thuận, Watson sẽ nhận chức danh Chủ tịch.

Thứ Hai, ngày 4/5/1994, Watson đáp tàu từ Greenwich tới Manhatta, và đi về cực nam của đảo, đặt chân tới trụ sở chính của C-T-R tại số 50 phố Broad nằm đối diện và cách văn phòng của Flint ở số 25 phố Broad 48 bước. C-T-R đặt tại tầng cao nhất của tòa nhà 20 tầng bằng đá cẩm thạch với 10 tiểu thiên sứ bằng đá trạm trổ ở sảnh ra vào. Phòng của Watson nhỏ, vuông vức, có tường màu trắng với cửa chớp lật kiểu Vernice, một cái bàn bằng gỗ sồi bóng và một điện thoại kiểu giá đỡ nển. Chính tại đó, Watson đã bắt đầu ngày làm việc đầu tiên của mình với tư cách là người đứng đầu C-T-R.

Công việc ngay lập tức tồi tệ.

Thủ quỹ của công ty nói với Watson rằng anh ta sẽ trừ một ngày lương của Watson vì ông bắt đầu công việc từ thứ Hai, ngày 4/5, thay vì thứ Sáu, ngày 1/5. Quả thực là đáng kể để đón tiếp người lãnh đạo mới!

Trong vài tuần tiếp theo, Watson biết được hai người, mà theo đánh giá của Watson, họ một cặp đối thủ ngang sức ngang tài với ông. Herman Hollerith và George Fairchild đã cản trở các kế hoạch của Watson và hạn chế tham vọng của ông trong suốt gần một thập kỷ nhưng chẳng có cách nào để thoát được họ.

Trong hai người đó, Hollerith là đối thủ khó khăn hơn. Là một người Đức thông minh, hoạt bát với bộ ria rậm, Hollerith chính là người đã phát minh ra máy đếm. 15 tuổi, Hollerith đã là sinh viên đại học; 19 tuổi, ông có bằng kỹ sư của đại học Columbia. Ông là nhân viên thống kê của Cục điều tra dân số Mỹ, tham gia cuộc điều tra năm 1880. Đây là một công việc làm thủ công. Tại đây, theo gợi ý của lãnh đạo Cục điều tra dân số Hollerith đã đồng ý chế tạo một chiếc máy giúp cho việc thống kê dân số nhanh hơn.

Hollerith xin dạy kỹ thuật cơ khí tại Viện Kỹ thuật Massachusetts và tiến hành nghiên cứu máy đếm của mình. Năm 1884, Hollerith đăng ký bằng sáng chế cho máy đếm với công nghệ thẻ đục lỗ. Ông giới thiệu phát minh này với chính phủ và giành được hợp đồng cung cấp 50 máy cho cuộc điều tra dân số Mỹ năm 1890. Sự kiện này đã tạo bước ngoặt trong sự nghiệp của Hollerith. Cục Điều tra Dân số dự đoán rằng, nếu làm thủ công sẽ mất hai năm để thống kê và phân tích một quy mô dân số 62.622.250 người năm 1890. Máy của Hollerith thực hiện công việc đó chỉ trong 3 tháng, tiết kiệm được 5 triệu đô la Mỹ.

Hollerith thành lập Công ty Máy đếm ở thủ đô Washington và giành được hợp đồng cung cấp máy đếm ở Canada, Na Uy, Úc. Giành cho cuộc điều tra dân số năm 1890, Hollerith chào bán máy đếm cho Cục điều tra Dân số với giá quá cao khiến cơ quan này cho rằng máy của Hollerith quá đắt. Họ chỉ định một trong các kỹ sư của họ là James Powers, chế tạo một máy đếm thay thế máy của Hollerith. Từ đây, Powers trở thành đối thủ cạnh tranh chính của Hollerith, thành lập Công ty Máy tính Powers. Đây là Các công ty con, cháu của tổ chức này, được thành lập dưới nhiều loại hình khác nhau, đã trở thành đối thủ cạnh tranh thách thức Công ty IBM của Watson trong suốt hơn 40 năm.

Mùa xuân năm 1911, Flint thôn tính công ty của Hollerith. Hollerith kháng cự nhưng cũng đã biết rằng công ty của mình đã phần nào bị thôn tính. Hollerith vẫn đối xử thờ ơ với

khách hàng vì tin khách hàng vẫn sẽ trung thành sử dụng máy tính của ông ta. Thái độ giận dữ, nóng giận của Hollerith đã làm cho những nhân viên trung thành rời xa ông. Vấn đề sức khỏe đã khiến cho Hollerith không tập trung cho công ty. Chế độ ăn không khoa học cùng với chứng nghiện thuốc lá đã khiến ông ta tăng cân và phải chịu chứng bệnh đau đầu và bệnh về tim mạch. Ông đã phải đi khám bác sĩ tim mạch tại Washington, D.C. Trong thời gian này, Power đã bắt đầu giành được khách hàng từ công ty của Hollerith.

Ngày 6/7/1911, Hollerith đồng ý bán 5.138 cổ phiếu cho Flint với giá 2.312.100 đô la Mỹ. Hollerith nhận được 1.210.500 đô la cho 2.690 cổ phiếu mình giữ, chủ yếu nhận tiền mặt và chỉ giành 100.000 đô la cổ phiếu của công ty mới, C-T-R.

Tuy vậy, Hollerith cũng không chuyển đi nơi khác, ông đã đề nghị và được nhận vào làm việc tại công ty của Watson với vai trò là kỹ sư tư vấn với mức lương hàng năm 20.000 đô la trong thời hạn 10 năm. Ông cũng yêu cầu hai điều khoản hợp đồng làm ám ảnh Watson. Thứ nhất, tất cả những thay đổi về thiết kế của máy đếm phải được đệ trình cho Hollerith để ông thông qua. Thứ hai, Hollerith sẽ không tuân theo mệnh lệnh của bất kỳ một viên chức hay bất cứ người nào liên quan với công ty. Watson không thể giao Hollerith làm bất cứ việc gì, tuy nhiên Hollerith có thể làm tê liệt sự phát triển sản phẩm, và đó chính là điều mà thỉnh thoảng Hollerith vẫn làm.

Hollerith tới New York để gặp Watson. Khi Watson đề nghị, Hollerith từ chối giúp đỡ các kỹ sư xây dựng các máy mới để cạnh tranh với Powers. Hollerith gay gắt nói với những người quen của mình rằng ông ta đã bị thương tổn sâu sắc khi một người được Hollerith bảo trợ, Otto Braitmayer- người đã từng giúp việc văn phòng cho Hollerith khi 15 tuổi, đã rời bỏ ông ta để trở thành một quân nhân trung thành của Watson.

Tuy nhiên, Watson vẫn cần Hollerith tham gia. Tên tuổi của Hollerith đồng nghĩa với máy đếm, cũng giống như Ford với xe ô tô. Các khách hàng gọi các máy đếm đó là "máy Hollerith". Nên ông ta chính là một thương hiệu. Watson kiểm chế những cơn giận của Hollerith và xoa dịu lòng tự trọng của ông ta. Khi Hollerith nổi cơn tam bành và dọa từ chức hội đồng quản trị của công ty TM thì Watson ngon ngọt dỗ dành ông ta trở lại. Watson viết thư cho Hollerith, hỏi rằng ông ta có thích phòng làm việc của mình ở Washington không: "Nếu anh muốn có bất cứ một thay đổi nào, hãy cho tôi biết và tôi sẽ cố gắng đáp ứng, không chỉ là phòng ốc mà còn có thể là bất cứ điều gì giữ anh ở lại với công ty". Việc chế ngự Hollerith tiếp tục là một nhiệm vụ khó khăn của Watson trong nhiều năm.

Đối thủ thứ hai của Watson là George Fairchild. Fairchild không cố tình làm khó Watson như Hollerith. Anh ta đơn giản chỉ là một vật cản trên con đường của Watson.

Fairchild là một nhân viên cao cấp 20 năm kinh nghiệm của Watson. Anh có ria mép rậm, có khuôn mặt nghiêm và khắc khổ. Anh ta có cái vẻ trí thức và trầm lặng khiến anh trông có vẻ thờ ơ với mọi việc. Khi Watson vào làm việc ở C-T-R, Fairchild là Chủ tịch, là cổ đông lớn nhất, và cũng là thành viên của Hạ nghị viện Mỹ – một khối mâu thuẫn về lợi ích đầu thế kỷ XX. Trên thực tế, sự hiện diện của đại biểu Hạ viện đáng kính Fairchild ở C-T-R giúp các nhà đầu tư ít băn khoăn hơn về án tù treo của Watson.

Fairchild tới C-T-R thông qua công ty ITR có trụ sở tại Auburn, New York, vốn là xưởng sản xuất Willard Bundy. Năm 1889, Wallard và Harlow Bundy thành lập một công ty ở Binghamton kinh doanh đồng hồ Willard và cần vốn. A. Ward Ford, một người bà con bên vợ của Harlow Bundy đầu tư cho công ty này một chút vốn. Bundy cũng kinh doanh ở gần Oneonta, New York. Fairchild, lúc đó sở hữu tờ báo Oneonta Hearad, cũng đồng ý đầu tư vốn. Công ty mới có tên là Bundy Manufacturing Company, sau này trở thành



một bộ phận trong guồng quay sáp nhập các công ty đồng hồ đo của Flint. Khi các vấn đề tài chính được giải quyết, Fairchild đã nắm trong tay phần lớn các cổ phần của C-T-R, vì vậy Flint đề nghị anh ta làm Chủ tịch Hội đồng quản trị.

Thực tế thì Fairchild không muốn mình là người ra mệnh lệnh hay quyết định. Nhưng ông cần Watson báo cáo cho mình tất cả những công việc mà Watson muốn thực hiện, và thường là báo cáo khắt khe, chi tiết. Tồi tệ hơn cho Watson, Fairchild là người rất khó tiếp cận. Fairchild có vấn đề kinh niên về sức khỏe. Ông ta than phiền về những chỗ sưng bí ẩn “từ sự lưu thông không hoàn chỉnh”. Một lần khác, ông ta đổ bệnh trên tàu đi từ Chicago đến El Paso, bang Texas “với chứng tắc nghẽn đường ruột.” Fairchild viết cho Watson nhân ngày đầu năm mới: “Trước tiên cho tôi gửi lời chúc mừng năm mới đến anh và gia đình. Thứ hai, tôi đang lâm bệnh suy nhược thần kinh đã nhiều ngày nay”. Chẳng khó khăn gì để hình dung ra tình cảnh của Watson lúc này.

Watson đã kìm nén lòng tự trọng của mình và cố gắng đối xử với Fairchild một cách khôn khéo. Ông viết cho Fairchild: “Tôi muốn anh biết rằng tôi sẽ làm mọi việc trong khả năng của tôi để hành động theo ý anh vì tôi đã hiểu được điều đó trong lần cuối khi chúng ta thảo luận với nhau”. Đó là sự khác biệt rất đặc trưng của Watson, thậm chí ngay cả khi ông không thành thật. Dường như Watson rất hiếm khi hành động theo ý kiến của Fairchild.

Watson hy vọng rằng ông sẽ may mắn hơn với các viên chức lãnh đạo và các nhân viên còn lại của C-T-R, và thực tế một số người đã không làm ông thất vọng.

Ít nhất thì Flint cũng thích Watson. Sự ủng hộ của Flint đã giúp Watson tiến hành tổ chức và ổn định công ty C-T-R.

Lúc đầu, Flint giữ trụ sở văn phòng tại số 25 phố Broad, cử nhân viên liên lạc qua một quãng đường ngắn đến số 50 phố Broad gửi cho Watson những mẫu tin viết theo ký hiệu điện tín có hiệu lực mạnh mẽ. Chúng thường được viết nguệch

ngoạc bằng mực đỏ trên các mẫu giấy nhỏ. Flint gửi những mẫu tin này đến TJ, TJW hoặc TW.

“TW: sau cuộc nói chuyện của anh với J, tôi cảm thấy bình tĩnh, thanh thản, và tự chủ” – Flint viết vào một góc mẫu giấy, không nói rõ J là ai hay mẫu tin đó có nghĩa gì. Một mẫu tin khác: “TJW – tôi phải đi đến Washington tối nay, hẹn gặp anh...” – và ông ta vẽ một mũi tên chỉ đến một lời ghi chú về việc cần các nhà máy ở châu Âu sau Chiến tranh thế giới thứ nhất.

Flint, người mà trong công việc đã gặp nhiều nhân vật có tính cách tự cao tự đại, dường như đã gạt bỏ được sự phản đối của Hollerith và những lời ca thán của Fairchild. Ông đã kiên quyết ủng hộ và sát cánh cùng Watson. Năm 1914, khi Watson muốn trì hoãn việc chia cổ tức để tăng vốn tái đầu tư, ông đã ủng hộ Watson trong khi đó Fairchild lại phản đối.

Trong năm đầu khi Watson điều hành, C-T-R đã gặp nhiều khó khăn hơn. Công ty thiếu tiền và phải chậm trả nợ sáu tháng. Chiến tranh ở châu Âu đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến doanh số bán hàng của công ty ở nước ngoài. Watson nhận được một thư báo của một nhân viên của TM nói rằng vì TM không có máy in kết quả trên giấy mà công ty của Power và một công ty khác lại có nên TM có nguy cơ mất các khách hàng lớn trong ngành bảo hiểm. “Chúng ta không thể để mất hoạt động kinh doanh này” – thư báo viết.

Khi Watson nghiên cứu cơ cấu tổ chức của T-C-R, ông đã nhận thấy sự sáp nhập của Flint đã tạo ra một cơ cấu tổ chức hỗn độn. Một số công ty thành viên chỉ là cái vỏ trống rỗng và một số được gọi là các tài sản sản xuất thì trở thành những nhà kho chứa dụng cụ. Watson đã cố gắng sắp xếp tổ chức lại công ty, giảm sự căng thẳng về tài chính, tuyển dụng thêm kỹ sư cho phòng thực nghiệm để gấp rút nghiên cứu thiết kế máy in.

Nhưng Watson không chọn hành động cải cách triệt để, như nhanh chóng bán bộ phận không hiệu quả của công ty,

để tăng quỹ tiền mặt. Ông cũng không thay đổi hoàn toàn bộ máy lãnh đạo cũ để xây dựng một ê kíp lãnh đạo riêng của mình. Rốt cuộc ông chỉ bổ nhiệm hai người bạn của ông vào ban lãnh đạo công ty, Robert Houston và Joe Roger. Watson cũng không quá trăn trở, thận trọng trong việc đưa ra tầm nhìn chiến lược của công ty. Ông không tuyên bố rằng sẽ coi việc sản xuất máy tính là con đường để C-T-R trở nên vĩ đại. Ông chỉ đưa ra một tầm nhìn chiến lược cho công ty C-T-R trong những tháng đầu là công ty sẽ phấn đấu trở thành một tổ chức vinh quang. Với điều kiện của khó khăn của C-T-R lúc này thì tuyên bố đó của Watson đã khiến cho nhiều nhân viên của công ty cho rằng ông chủ mới này là người mất trí, gàn dở. Cũng giống như nhà sáng lập E. A. Ford, rất nhiều người quan tâm đến C-T-R cho rằng công ty sẽ suy thoái chứ không phát triển lớn mạnh.

Sự tự chủ, kiên nhẫn của Watson đã khiến ông trở thành người lãnh đạo có uy tín quyền lực. Vì điều kiện, hoàn cảnh, ông đã chọn giải pháp kiên nhẫn và thiện tâm. Sức mạnh về tư tưởng và nhân cách của Watson có lẽ sẽ không tồn tại được lâu.

Thứ hai, ngày 7/12/1914, 30 nhà kinh doanh từ công ty TM ngồi trên những hàng ghế gỗ trong phòng hội nghị của khách sạn New York. Phần lớn họ ở độ tuổi 30 và 40. Lác đác trong số họ là các viên chức lãnh đạo của C-T-R bao gồm Otto Braitmayer, Walter Titus, Walter Sphahs và Sam Hastings. Những người này sẽ trở thành những đối thủ quan trọng trong sự nghiệp của Watson sau này. Hai trong số họ đã gây cho Watson không ít phiền toái trong những năm sau đó. Mọi người trong hội nghị đều ăn mặc lịch sự, trang trọng: comple đen với cổ trắng, cao có thể tách ra được và ca vát đen. Mọi người đợi Watson, nôn nóng được thấy vị tân Tổng giám đốc.

Gershom Smith, Tổng giám đốc của TM, đứng lên giới thiệu Watson và gọi ông là “người đàn ông danh tiếng quốc gia về đẩy mạnh doanh số bán hàng”.

Watson bước lên bục và lập tức thông báo rằng ông không biết gì về máy tính cũng như làm thế nào để bán được nó. Mọi người bật cười trong không khí ôn hòa.

Sau đó, thay vì nói với mọi người những công việc mà họ sẽ làm, Watson sử dụng cách khác. Ông hỏi mọi người xem ông nên làm gì. Đó là câu hỏi chưa ai từng nghe kể từ đầu thế kỷ. Các viên chức lãnh đạo không bao giờ chịu thừa nhận là mình không biết. Ông chủ vẫn luôn là ông chủ, họ là người ra lệnh cho cấp dưới và cấp dưới phải thực hiện. Ông chủ sẽ không nghe ý kiến của cấp dưới đặc biệt là những người ở vị trí thấp. Thấy mọi người không hiểu ý mình, Watson giải thích rõ hơn: “Mỗi viên chức lãnh đạo phải coi mình là người trợ giúp cho cấp dưới thay vì coi mình là ông chủ của họ”.

Thái độ của Watson đã gửi một thông điệp đến cả hội nghị. Ông là một người cởi mở và biết lắng nghe ý kiến. Hai người đàn ông đã thảo luận một cách sôi nổi rằng tại sao công ty lại bỏ lỡ cơ hội để thuyết phục các cửa hàng bách hóa tổng hợp sử dụng máy tính để tính toán và theo dõi, quản lý hàng tồn kho. Tại một cuộc thảo luận khác, mọi người thảo luận về những phàn nàn của khách hàng rằng việc đưa thông tin vào các thẻ đục lỗ là quá vướng nặng, công kênh. Watson quay sang Spahr và hỏi: “Có cách nào khác để có thể đưa thông tin vào các thẻ với kích thước nhỏ gọn hơn không?” Spahr trả lời là có. Watson đề nghị Spahr cho các kỹ sư tập trung nghiên cứu vấn đề này.

Mặc dù vậy, Watson không chỉ biết lắng nghe. Thực tế ông là người thích diễn thuyết. Trong vài tình huống tại hội thảo, Watson đã có một số bài thuyết trình dài lê thê với giọng nói hùng hồn, sâu sắc. Ông cũng không tỏ thái độ ra lệnh hay trách mắng ai. Ông thường nói về những thành công cá nhân, đưa ra những ý kiến, lý thuyết về lòng nhiệt tình, đam mê. Ông nói với mọi người rằng họ phải có niềm đam mê để thành công, và con đường để có đam mê là phải có kiến thức sâu sắc về vấn đề quan tâm. Ví dụ, Watson nói về mỗi

quan hệ giữa bản thân ông và trò chơi thể thao đánh gôn: “Tại sao một số người có thể đưa gôn vào 36 lỗ, theo đuổi một quả bóng trắng nhỏ? Tôi đã tự làm được điều đó. Bây giờ, tại sao tôi không đam mê chơi gôn? Chưa từng tham dự một trận đấu nào, không hiểu chút gì về gôn, và tôi không phải là người đam mê”. Nhưng ông nói, nếu ông hiểu biết nhiều về trò chơi gôn thì ông nhất định sẽ đam mê nó. Mọi người đã lắng nghe và cảm nhận ý tưởng đầu tiên trong lý thuyết của Watson.

Watson thuyết trình về một tương lai thành công to lớn của công ty, nói với mọi người hãy tận tâm cố gắng trong công việc, “hãy luôn nghĩ rằng công ty này có một tương lai to lớn, tốt đẹp, và mọi người đều phải có những nỗ lực đóng góp xây dựng tương lai đó”.

Watson gửi thông điệp về một công ty thống nhất tới các thành viên trong hội nghị. C-T-R sẽ không bao giờ còn là một sự kết hợp lỏng lẻo của ba công ty như trong thời kì chiến tranh nữa. Watson giới thiệu các thành viên hội nghị với Hastings đến từ bộ phận bảng tính, và giới thiệu một số viên chức khác từ các bộ phận khác của C-T-R. Hình như chưa ai từng làm công việc này trước đây. Mỗi thành viên đều giới thiệu vắn tắt về mình. Các thành viên đến từ TM đặt câu hỏi. Họ đã lần lượt làm quen với nhau.

“Chúng ta muốn tất cả các công ty thành viên cảm thấy rằng họ là một, một gia đình lớn, chúng ta cần đoàn kết với nhau, mọi người cùng chung vai, chung sức đẩy cùng một bánh xe đi theo cùng một hướng”. – Watson nói trong hội nghị.

Một số người trong đoàn đại biểu của công ty TM đã hồ nghi, không tin tưởng Watson, dường như đã gạt bỏ thông điệp của Watson, có lẽ họ thì thầm với nhau rằng giờ này năm sau Watson có lẽ sẽ phải vào tù, hoặc Watson cũng chẳng hơn gì những vị giám đốc tiền nhiệm trước đây của C-T-R.

Một tháng sau ngày 25/1/1915, trong bài phát biểu của mình tại một nhà máy của công ty ITR ở Endicott, New York, Watson cũng gửi một thông điệp tương tự. Ông cũng đưa ra ví dụ về trò chơi đánh gôn. Lần này qua lần khác, Watson gắng công cho khát vọng của ông về một công ty với các công ty thành viên có trật tự và gắn kết chặt chẽ với nhau. Ông nói với các thành viên của công ty ITR: “Có một thứ quan trọng hơn cả là sự hợp tác và làm việc theo nhóm”; “Chúng ta phải nỗ lực gắng sức cùng nhau trong công ty giống như các con ngựa được gắn vào cùng một chiếc xe. Đó là điều cần thiết trong công ty của chúng ta để ba con ngựa cùng gắng sức với nhau, nếu không kết quả sẽ không như mong đợi”.

Trong buổi nói chuyện với công ty ITR, Watson đưa ra một danh sách mà ông gọi là “Định đề về con người”. Trên một tấm giấy rộng ông viết các chức danh công việc theo thứ tự lần lượt từ trên xuống:

- The Manufacture (Nhà sản xuất)
- General Manager (Tổng giám đốc)
- Sales Manager (Giám đốc bán hàng)
- Sales Man (Nhân viên bán hàng)
- Services Man (Nhân viên phục vụ)
- Factory Manager (Giám đốc sản xuất)
- Factory Man (Công nhân sản xuất)
- Office Manager (Giám đốc văn phòng)
- Office Man (Nhân viên văn phòng)

Sau đó, Watson gạch bỏ tất cả các ký tự của các chữ trong các chức danh trên chỉ để lại chữ “Man” (con người). Sử dụng các mẹo quảng cáo, Watson nói tất cả mọi người trong công ty đều quan trọng và mọi người là bình đẳng như nhau. Watson nói tiếp: “Chúng ta là con người, con người đứng cạnh bên nhau, vai kề vai, tất cả làm việc cho một lợi ích chung”.

Giống như một ngôi sao nhạc Pop không bao giờ cảm thấy mệt mỏi trong buổi biểu diễn ban đầu, Watson nói về “Định đề về con người” trong các cuộc họp của công ty IBM và nói về nó trong suốt 42 năm sau. Tuy nhiên, điều đó trở nên đơn điệu và gượng gạo và dường như trở lên lỗi thời không thể thực hiện được trong những năm sau đó. Nhưng điều quan trọng là tình cảm đối với Watson, ông đã để những phiên bản của “Định đề về con người” như một thông điệp cuối cùng cho nhân viên trong năm cuối của cuộc đời ông.

Mùa thu năm 1914, các luật sư bào chữa cho NCR đệ trình đơn kháng cáo quyết định vi phạm luật chống độc quyền lên tòa án kháng cáo cấp quận ở Cincinnati, Mỹ. Các báo đưa dòng tít diễn tả sự kinh ngạc về một hồ sơ kháng án dài 2.000 trang, nói rằng thẩm phán trong phiên tòa sơ thẩm đã mắc 393 lỗi. Tòa kháng cáo phải mất bốn tháng để làm rõ vấn đề này.

Lúc 12 giờ 10 trưa thứ Bảy, ngày 13/3/1915, Arthur Kitterdige gửi cho Watson một bức điện tín: “Phán quyết của Tòa án huyện không có hiệu lực, sẽ có phiên tòa xử lại, xin chúc mừng”. Đây là lần đầu tiên Watson nghe được tin này. Ông nhanh chóng gửi lại: “Cảm ơn về bức điện tín của anh. Sẽ ăn mừng đêm nay. Mến thân”.

Ban lãnh đạo công ty đã có thể quyết định theo vụ kiện này lần nữa nhưng thay vào đó lại đề nghị với bị đơn một thỏa thuận. Họ đã thảo ra một bản án thỏa thuận như một cú đánh vào các viên chức lãnh đạo của NCR, nhưng lại không cho phép Watson nói rằng ông không phải là người dễ bị lừa gạt trong một vụ làm ăn lớn. Nếu Patterson và các bị đơn khác đồng ý ký vào bản án thì chính quyền sẽ không mở một phiên tòa khác nữa. Tất cả các bị đơn đều ký ngoại trừ Watson. Watson cho rằng ký vào bản án này là thừa nhận phạm tội, ông không có bất kì một hành vi phạm tội nào cả. Đó là một rủi ro đã được tính toán, nó được dựng nên bởi sự khước từ ngoan cường của ông để tin rằng ông đã làm một điều gì đó đáng ngờ. Chính quyền có lẽ sẽ không đòi bồi

thường chi phí và gây khó khăn chỉ để xét xử một mình Watson. Và thực tế họ đã không làm điều đó.

Thứ Hai, ngày 15/3, Hội đồng Quản trị của C-T-R nhóm họp và Watson được bầu làm Chủ tịch.

Ngày 23/3, Watson đã nhận được một bức thư từ Deeds người mà sau này trở thành Tổng giám đốc của NCR. “Tôi đã đọc thông báo về kết quả bầu cử Chủ tịch Hội đồng Quản trị của công ty anh trên báo số ra sáng hôm nay, thật đáng vui mừng vì điều này. Cho tôi gửi và những lời chúc mừng tốt đẹp tới anh”. Deeds viết.

Nhưng không có lá thư nào như vậy từ Patterson.

Cuối cùng thì Watson cũng thoát khỏi được giai đoạn tồi tệ nhất trong cuộc đời ông. Nhưng khát vọng xóa đi hình ảnh xấu trong quá khứ vẫn làm ông bận tâm, trăn trở. Ông phải chứng minh rằng Patterson đã sai, ông cũng phải chứng minh cho thế giới biết rằng ông là một doanh nhân ngay thẳng và đạo đức. Để làm được điều đó, Watson cần phải xây dựng C-T-R thành một công ty to lớn, hùng mạnh và danh tiếng được thấm nhuần bởi những giá trị đạo đức cao cả của một thứ tôn giáo chính thống.

Năm 1915, bất kì ai biết đến C-T-R hẳn sẽ nghĩ rằng mục tiêu đó chẳng qua cũng chỉ là ảo tưởng giống như thị trưởng thị trấn Jamestown tuyên bố vào năm 1608 rằng sự định cư của thị trấn đó sẽ là sự khởi đầu của một cường quốc. C-T-R chỉ là một công ty nhỏ bé đang lâm bệnh, còn Watson là nhà tiên tri hay một kẻ ngu ngốc?



### 3. HỒN ĐỘN MANG TÊN C-T-R

Fred Nichol, chàng trai 23 tuổi đầy nhiệt huyết, từ văn phòng của Watson ở trụ sở công ty C-T-R, qua đại sảnh, bước vào văn phòng của Robert Houston, một cựu đồng sự ở NCR được Watson đưa đến C-T-R. “Như ông biết đấy, ông ấy không thích thái độ của ông trong cuộc họp hôm qua”, Nichol nói ngay, ám chỉ hành động của Watson.

“Tôi không muốn nói chuyện hay bàn thêm bất cứ điều gì về việc này”, Houston cần nài. “Tôi không muốn nói đến chuyện đó, trừ khi ông ta bảo anh đến nói với tôi những công việc cụ thể”.

Những ngày đầu tiên đến C-T-R, Watson đã khuấy động những người xung quanh, đã đụng chạm đến những đầu dây thần kinh tự ái của họ. Watson làm việc với cường độ rất cao, quyết tâm đổi mới và phát triển C-T-R. Ông hối thúc các thành viên trong Ban quản trị. Những người rất tin tưởng vào Watson đã phải kiên nhẫn chịu đựng những mệnh lệnh và tính khí nóng nảy của ông.

Lần này Houston đã chịu đựng quá đủ đối với Watson. Trong cuộc họp căng thẳng một ngày trước đó, Watson tỏ ra rất thất vọng trước sự thiếu chủ động, thiếu sáng tạo của những thành viên Ban quản trị tham dự cuộc họp. Vì điều đó xảy ra quá thường xuyên, nên không ai dám thách thức hay làm trái ý Watson. Một năm dưới quyền ông, nhiều người đã rất sợ hãi và họ cố gắng chịu đựng, đồng thời tìm cách hiểu rõ hơn về ông. Watson hy vọng chỉ có Houston có thể thấy thoải mái nói thẳng ra ý kiến của mình, nhưng ngay cả Houston cũng không phát biểu một lời nào, chính vì vậy Watson đã nguyên rủa ông ta, thậm chí còn hăm dọa ông ta trước mặt người khác.

Nichol, thư ký riêng luôn biết vâng lời của Watson, hy vọng dàn xếp được sự căng thẳng giữa Houston và Watson. “Ông ấy không bảo tôi đến nói chuyện với ông đâu”, Nichol phân trần. “Nhưng trong và sau cuộc họp hôm qua, ông ấy thực

sự rất giận dữ, nhưng cũng trao đổi với tôi một số việc và bảo nếu muốn tôi có thể đến gặp ông. Tôi nghĩ đó là một hành động thân thiện về phía tôi. Tôi đang làm những gì tôi cho là nên làm”.

“Ồ, anh có thể nói với ông ấy là nếu muốn nói chuyện với tôi hôm nay, ông ta có thể đến gặp tôi tại nhà”, Houston trả lời. Ông cho Nichol biết ông sẽ về nhà vào giữa buổi làm việc. “Hôm nay tôi không có tâm trí nào mà nói chuyện. Sức khỏe của tôi có vấn đề. Tôi bị mất ngủ cả tuần nay rồi”. Houston nói thêm: “Tôi rất bất mãn với ông ta. Suốt hai tháng qua, tôi cảm thấy rất căng thẳng”.

Nichol nhắc lại rằng anh chỉ muốn giúp được gì đó, điều này một lần nữa lại tôn Houston lên. “Tôi làm việc tích cực hơn bất cứ người nào”, Houston cau kỉnh, và “nếu tôi không phát biểu trong cuộc họp, thì đó là lý do”. “Tôi đã rất ngưỡng mộ khả năng của ông Watson”, Houston nói, “nhưng dù ông ta là ai, lớn tới cỡ nào đi nữa, cũng không thể chửi rủa và làm tôi bẽ mặt như vậy”.

“Vấn đề chính ngày hôm qua là ông đã không phát biểu trước cuộc họp”, Nichol nói.

“Tôi biết chứ! Tôi không phát biểu vì tôi không có gì để nói!” Houston phẫn nộ. “Đã có quá nhiều lời phát biểu nhưng chẳng có kết quả gì, những ý kiến đó chẳng thể tồn tại được ở đây”.

“Tốt hơn ông nên trở về nhà và bình tĩnh lại. Thần kinh ông bị kích động quá mức và đúng là không thể có tâm trạng nói chuyện hôm nay được”, Nichol thừa nhận.

“Đó chính là việc mà tôi sẽ làm”.

Houston đội mũ và nặng nề bước ra, tuy biết như vậy là không hay. Ông quý mến Watson tới mức không muốn bỏ đi.

Những thập kỷ sau đó, có thể Watson đã điều hành công ty như một bạo chúa. Tuy nhiên, đến năm 1914, ông đã làm việc rất ăn ý với một bộ máy những cán bộ, nhân viên đặc

biệt trung thành, họ đã cùng ông xây dựng nên một C-T-R phát triển trường tồn.

Watson đảm nhận trách nhiệm lãnh đạo công ty C-T-R trong thời kì kinh doanh khó khăn nhất ở Mỹ. Năm 1914 - 1915, khi quân Đức và các thế lực ở vùng Trung tâm đánh thọc sâu vào quân Đồng minh, hoạt động thương mại với châu Âu rơi vào thế chênh vênh. Đầu năm 1917, Mỹ tham gia Chiến tranh thế giới thứ nhất, thu hút mất nhiều vật lực và nhân lực của các doanh nghiệp (kể cả Nichol, một trợ thủ đắc lực của Watson). Năm 1918, dịch cúm Tây Ban Nha làm chết 21 triệu người trên khắp thế giới và 675 nghìn người Mỹ - gấp 10 lần số người Mỹ chết trong Chiến tranh thế giới thứ nhất. Sự thống khổ và cái chết đã bao trùm lên cả phương thức quản lý kinh doanh. Sau chiến tranh, làn sóng kinh tế trỗi dậy tạo điều kiện cho các công ty phát triển khá mạnh mẽ, nhưng đến năm 1921 khủng hoảng lại cướp đi tất cả.

Giữ vững được C-T-R qua giai đoạn khó khăn, biến động đó là cả một thách thức rất lớn. Thời kì này, Watson mất rất nhiều thời gian và công sức để tìm những người thích hợp bổ sung vào bộ máy của ông. Ông không phát động bất kì chương trình nào để tìm tài năng quản trị. Khi gặp mọi người, Watson nói luôn mồm theo bản năng. Ông đến mọi góc ngách trong C-T-R để tìm người có tài quản trị mà không tìm ở ngoài công ty.

“Khi tôi vào công ty”, Watson nói trong một bài phát biểu nhiều năm sau đó, “ba bộ phận của chúng ta không phải là không có tổ chức - mà chỉ là chưa được tổ chức mà thôi. Có rất nhiều ý tưởng, nhưng hầu như quá lớn so với mức tổ chức ở đây có thể thực hiện được. Các giám đốc nói với tôi: Ông phải ra bên ngoài tìm về những người thực tài trước khi có thể xây dựng lại công ty. Tôi nói với họ: Đó không phải là chính sách của tôi. Tôi muốn phát triển và cất nhắc chính những người trong công ty”. Watson tin rằng những nhân viên đã gắn bó lâu dài với công ty nhất định sẽ hết lòng phục vụ và sống chết cùng công ty.

Trong số những người đầu tiên gia nhập bộ máy của ông có Otto Braitmayer, một người béo tròn, tốt bụng và đáng mến, người trong thực tế rất gần bó với Herman Hollerith. Khi ông mới 15 tuổi, Braitmayer đã làm việc cho Hollerith ở Công ty Kinh doanh Máy lập bảng. Đầu tiên ông là thư ký của Hollerith, luôn hối hả làm việc bên người sáng lập công ty, tất bật soạn thảo các chỉ thị khi Hollerith yêu cầu gấp. Hollerith đối xử với Braitmayer như con trai và người được bảo trợ – thậm chí có những khi Braitmayer còn sống ở nhà Hollerith. Sau một thời gian, Braitmayer đã học được gần như mọi điều ở Công ty Kinh doanh Máy lập bảng và có thể đứng ra điều hành công việc khi Hollerith vắng mặt hoặc nghỉ ốm.

Nhưng tính cách của hai người rất khác nhau. Hollerith là một người cọc cằn, khắt khe và không có tính hài hước. Braitmayer thì trái ngược hoàn toàn. Với nụ cười luôn rộng mở và cái đầu hói, Braitmayer là một người sôi nổi, vui tính và suy nghĩ rất chín chắn. Mọi người đều yêu quý và cảm thấy dễ nói chuyện với ông. Khi Hollerith ngày càng trở nên khó tính và tính khí thất thường, thì Braitmayer đã đứng ra ổn định công việc kinh doanh với một khả năng rất đáng tin cậy. Do đó Watson đã chọn Braitmayer, đưa ra cơ hội để ông gia nhập nhóm chớp bu trong C-T-R.

Làm việc với Watson, Braitmayer cảm thấy dễ chịu hơn rất nhiều. Có lẽ sau một thời gian làm việc với một người cực kỳ khó tính như Hollerith, ông mới có được cảm nhận đó với Watson. Braitmayer có thể đùa vui và tán gẫu với Watson rất thoải mái. Có lần, khi gửi thư cho Watson, ông gửi kèm theo một trang cắt từ tập quảng cáo giống cây trồng, trong đó quảng cáo giống dưa hấu có tên Watson, cùng một mẫu giấy ghi: “Tất nhiên, tôi biết một nhân tài như ông có thể được người ta lấy tên quảng cáo cho loại xì gà nào đó. Nhưng phải thừa nhận tôi thực sự ngạc nhiên khi thấy những phẩm chất ưu tú của ông thể hiện trong cả những thuật ngữ về dưa hấu”.

Watson đã giao phó cho Braitmayer những nhiệm vụ cấp thiết nhất của công ty. Braitmayer đã đứng ra thành lập và quản lý các phòng thí nghiệm của C-T-R. Nhiều năm sau, khi vợ Braitmayer qua đời, để giúp ông xoa dịu nỗi đau, Watson giao cho ông nhiệm vụ mở rộng thị trường quốc tế, cử ông đi khắp thế giới để nghiên cứu và mở rộng thị trường. Nhân cách của Braitmayer thể hiện rất rõ trong những bức thư gửi về từ nước ngoài. Trong một bức thư gửi anh trai là Joe, Braitmayer thổ lộ “những người già có thể bị suy sụp bởi bệnh tim bất cứ lúc nào”. Với tấm lòng nhân hậu, ông viết thêm: “Điều đơn giản là tôi chỉ muốn làm được điều gì đó giúp họ thay vì cứ phải chứng kiến những nỗi bất hạnh diễn ra trước mắt”.

Sau 17 năm làm việc với Watson, Braitmayer được bầu vào Ban giám đốc. Từ nước Đức, ông điện cho Watson để nói rằng việc bổ nhiệm này đã giúp ông “thực hiện được một tham vọng bí mật trong nhiều năm”.

Watson vẫn tiếp tục tìm kiếm các nhân tài. Ông đã tìm được Samuel Hastings trong Bộ phận Bảng tính. Là người lớn tuổi nhất trong ban lãnh đạo C-T-R, Hastings mang theo sự thông thái và từng trải tham gia vào bộ máy của Watson. Ở bộ phận Đo giờ công, Watson phát hiện ra A.Ward Ford, người đứng đầu Ban nghiên cứu Flint. Ford sở hữu rất nhiều cổ phiếu của C-T-R, có chân trong Ban giám đốc nhưng không tham gia quản lý. Sau khi được phát hiện, ông không những trở thành một trong những cố vấn tin cậy nhất của Watson, mà còn là một người bạn thực sự. “Tôi nhận thấy ở Ford phẩm chất của một doanh nhân hạng nhất”, Watson nói về Ford. “Ông ấy là một doanh nhân chân chính, hào hiệp và trung thực”. Đôi khi muốn nghỉ ngơi, thư giãn, Watson thích đi cùng với Ford đến những nơi như khu du lịch Pinehurst ở phía Bắc bang Carolina. Ford sống và làm việc ở Binghamton, New York, gần nhà máy Endicott đang phát triển, do đó Ford có thể là đại diện của Watson ở khu vực này.

Tuy Watson hiếm khi tuyển người ngoài công ty C-T-R nhưng có một người rất quan trọng ông đã lấy từ bên ngoài. Đó là Fred Nichol.

Nichol gặp Watson khi mới 17 tuổi. Khi đó cậu thiếu niên Nichol đã có nghề nghiệp. Khi mới 14 tuổi, Nichol đã là nhân viên của Công ty Đường sắt New York & Ottawa. Nichol thực hiện rất tốt công việc một nhân viên tốc ký và thư ký ở nhiều công ty đường sắt khác trước khi được giới thiệu với Watson tại New York, khi đó Watson còn là Giám đốc bán hàng của Công ty NCR. Watson đã tuyển Nichol làm thư ký riêng cho mình. Sau vụ kiện chống độc quyền sau năm 1913, hai người chia hai ngả, nhưng vẫn giữ liên lạc với nhau. Khi vào Công ty C-T-R, Watson lại mời Nichol về làm thư ký cho mình. “Tôi nằm trong túi áo ông ấy từ khi đó”, nhiều năm sau Nichol thổ lộ. Houston từng nói đùa với Nichol, “Anh được sinh ra dưới gầm bàn của T.J.”.

Nichol trở thành người không thể thiếu đối với Watson giống như khí oxy đối với cuộc sống con người vậy. Với dáng người nhỏ bé, nhưng tràn đầy sinh lực, Nichol là một người làm việc rất có tổ chức và đáng tin cậy. Watson thường bất chợt đưa ra các mệnh lệnh, các ý tưởng, liên tục thay đổi lịch trình làm việc, và bày bừa hồ sơ, giấy tờ trên bàn làm việc, nhưng Nichol vẫn thu xếp mọi việc ổn thỏa, chu đáo. Anh dường như được sinh ra để bổ sung vào những điểm còn khiếm khuyết trong tính cách của Watson để tạo nên một sự hoàn hảo. Nichol là người có thể nhớ rõ ai đang làm gì, cần liên hệ công việc với ai và sắp tới sinh nhật ai. Watson rất thích được nghe những lời khen, và Nichol biết cách phân phát chúng giống như người buôn bán thuốc phiện. Watson tin tưởng Nichol tuyệt đối đến mức Watson bắt đầu cử Nichol thay mặt ông tham dự các hội nghị và hội thảo về thương mại.

Nichol không những trung thành mà còn rất kính phục Watson. Nichol đã viết cho Watson: “Trên đời này chưa có ai từng nhận được nhiều may mắn và hạnh phúc từ người khác

như tôi được nhận từ ngài ... và không có bất kì người nào khác có thể biết ơn và hết lòng với ngài và công ty như tôi”. Để đáp lại, Watson đã bảo vệ và dìu dắt Nichol. Phức đáp một bức thư đánh máy của Nichol, Watson viết: “Xin lỗi vì tôi nhắc đến đến những chỗ được sửa bằng bút mực trong bức thư anh gửi cho tôi. Trong thư có tám lỗi bị sửa, nên trông không đẹp mắt. Tôi nghĩ mình nên nói điều này với anh, vì tôi biết anh luôn lo lắng khi nhận được những ý kiến góp ý”.

Sau nhiều năm làm việc cùng nhau, Watson đã cất nhắc Nichol lên một trong những vị trí cao nhất trong công ty, nhưng vẫn luôn giữ Nichol bên mình. Khi Nichol qua đời năm 1955, thọ 63 tuổi, vợ của Nichol, bà Adair đã nói với Watson: “Nichol luôn kể về ngài với giọng trù mến nhất. Chồng tôi coi ông như một người cha vậy”.

Nhưng không phải ai cũng có được những điều tốt đẹp đó.

G.Walter Spahr cũng có vẻ như đã có được tất cả những điều kiện thuận lợi nhất để thành công trong chế độ của Watson. Một con người đẹp trai với những đường nét thanh tú và đôi mắt sắc sảo – điều đó thật thú vị vì đa số lãnh đạo trong C-T-R trông đều bình thường, nếu không nói là xấu – Spahr đã từng đảm nhiệm những vị trí quản lý bán hàng cao nhất ở Công ty Kinh doanh Máy lập bảng trước khi rời bỏ công ty này năm 1919 để sang làm Giám đốc bán hàng ở một công ty khác. Gần một năm sau đó, khi Watson và Hastings cần một người để điều hành công việc hàng ngày ở bộ phận Đo tính ở Dayton, họ lại mời Spahr làm quản lý bộ phận này.

Spahr quay trở lại và quyết tâm trở thành một ngôi sao sáng. Bộ phận Đo tính có một năm thuận lợi, năm 1920. Spahr nhanh chóng trình lên Watson một kế hoạch lớn để cải tổ bộ phận này, củng cố sản xuất, nâng cấp các văn phòng và từ đó góp phần nâng cao thanh thế công ty. Spahr hứa sẽ đạt doanh thu 15 triệu đô la Mỹ trong năm 1921. Về phía mình, Watson và Hastings nói rõ với Spahr, chỉ hy vọng bộ phận này mang về 1 triệu đô la lợi nhuận, lương và

thưởng của Spahr sẽ hưởng theo lợi nhuận đó. Thế nhưng, năm 1921, doanh thu của bộ phận này chỉ có 3,5 triệu đô la, và lỗ nặng. Spahr đòi được thưởng bù với lý do năm 1920 ông điều hành công việc rất tốt, nhưng chỉ nhận được rất ít, thậm chí ít hơn năm 1921, và liên tục đòi Watson trả thêm.

Spahr trở nên rất ích kỷ và thô lỗ. Khi Spahr muốn được hưởng giá điện thấp hơn từ Công ty Năng lượng và chiếu sáng Dayton, ông ta đã thuê một luật sư để kiện lên Hội đồng Công ích bang Ohio đòi can thiệp. Watson khá lo ngại và yêu cầu Spahr giải quyết riêng với Công ty Năng lượng. Trong thư gửi Spahr, Watson viết: “Tôi không đồng ý với việc yêu cầu đòi giảm giá theo cách đó. Tôi không muốn có bất kỳ hành động kiện cáo nào vì không muốn mâu thuẫn với bất kỳ ai”.

Tháng 12 năm 1923, Spahr bất hạnh rời khỏi C-T-R sang làm cho Công ty Cao su Dayton. Spahr đã bước lỗi nhịp với Watson và lãnh đạo Công ty C-T-R, nên bị thải hồi.

James Ogsbury cũng tự đưa mình từ một tương lai sáng lạn với Watson xuống đáy cùng của thất bại. Khi Watson mới đến C-T-R, Ogsbury đang làm Tổng kiểm toán viên. Watson nhận thấy ngay Ogsbury là một người rất có năng lực, một nhân viên tích cực, một người có tài trong lĩnh vực tài chính và là một nhà quản lý khôn ngoan. Ogsbury trông rắn rỏi và khỏe mạnh với vầng trán cao, cặp mắt sâu, chiếc cằm bạnh và đôi vai rộng. Watson sớm nghĩ Ogsbury có thể là cánh tay phải đắc lực của mình. Do đó, ông đã đưa thẳng Ogsbury vào Ban giám đốc, giữ vị trí hàng đầu, hơn tất cả những người khác trong bộ máy của mình.

Thế nhưng không lâu sau, qua hai vụ việc, Ogsbury hoàn toàn đã làm mất lòng tin ở Watson. Vụ thứ nhất, Ogsbury, Fairchild và một số người nữa bị coi là đã thao túng giá cổ phiếu của C-T-R để nhanh chóng thu lợi nhuận. Những người này hình như đã mua bán cổ phiếu lẫn nhau để tạo ra nhu cầu tăng giả đối với các cổ phiếu của C-T-R, từ đó sẽ nâng giá cổ phiếu lên. Những người này dự định khi giá tăng đến



một mức độ nào đó, họ sẽ bán các cổ phiếu của họ và thu lợi nhuận. Ngay khi hoạt động thương mại giả mạo của họ ngừng lại, thì giá cổ phiếu sẽ tụt xuống, điều đó có lẽ sẽ gây tổn hại đến các nhà đầu tư vào C-T-R. Theo những chuẩn mực đạo đức thời đó, kế hoạch của họ bị coi là vô nhân đạo. Nhưng các thị trường tài chính đầu những năm 1920 còn điều tiết rất kém, cho nên những âm mưu trong thị trường cổ phiếu cũng chỉ bị coi ngang với tội gây rối ở một quán rượu.

Tuy nhiên, Watson vẫn bị ám ảnh về lời tuyên án trong vụ kiện chống độc quyền. Chỉ một lời đồn thổi về vụ bê bối đó cũng có thể huỷ hoại danh tiếng tốt của ông. Khi biết việc Ogsbury và Fairchild đang làm, ông rất giận dữ, đe dọa họ, đồng thời thuyết phục họ dừng ngay âm mưu đó lại. Rõ ràng, Watson không coi đó là việc cố ý chống đối ông, hoặc cũng có thể ông thấy mình chưa đủ tiềm lực chính trị để chống lại một người đã có uy tín lâu trong công ty như Ogsbury. Ogsbury vẫn ở lại trong bộ máy của Watson, nhưng Watson không bao giờ tha thứ. Mấy chục năm sau, Ogsbury – người đã phủ nhận vai trò của mình trong âm mưu buôn bán cổ phiếu – đã viết cho Watson nói về ác cảm trong lòng Watson đối với ông: “Dường như ngài không thể quên và không thể tha thứ cho những việc đã xảy ra từ hơn 30 năm về trước, và tôi cảm thấy ngài luôn có ác cảm đối với tôi”.

Cũng khoảng thời gian đó, Ogsbury từ chức Giám đốc. Ông nói với Watson là ông không muốn có trách nhiệm gì nữa. Đối với Watson, đó là một hành vi phản bội – một tội lớn khủng khiếp trong con mắt Watson. Ogsbury không hề có một sự bổ nhiệm nào khác trong Ban giám đốc – trừ lần bổ nhiệm đầu tiên Watson đưa ông vào Ban giám đốc. Sự từ chức của Ogsbury khiến Watson lúng túng. Ban giám đốc nhất định sẽ nghĩ: Liệu đó có phải là cái mọi người mong đợi ở sự đánh giá của Watson hay không?

Trong con mắt của Watson, Ogsbury đã không còn nữa. “Trong số tất cả những người bắt đầu cùng tôi khi tôi bước

chân vào công ty này, anh là người gần gũi nhất, là cánh tay phải và là người thân tín của tôi”, sau này Watson đã nói với Ogsbury, “Nếu anh cũng có niềm tin đối với tôi như tôi đối với anh và anh cũng trung thành với tôi như tôi trung thành với anh thì hôm nay anh có thể đã là một cánh tay phải rất đắc lực của tôi, chưa kể đến việc anh có thể còn có một khối tài sản khổng lồ. Anh từng có cơ hội lớn hơn bất kì người nào khác trong công ty này”.

Watson đưa Ogsbury ra khỏi cơ quan đầu não, giao cho ông quản lý hoạt động của C-T-R ở Canada. Cuối thập kỷ 1920, Ogsbury phụ trách bộ phận Đo tính ở Dayton cho đến khi bộ phận này bị suy sụp tới mức không cứu vãn nổi. Ogsbury rất khốn khổ, than phiền rằng ông không gặp may trong kinh doanh và gia đình ông đang bất hạnh ở Dayton. “Hầu như không có hy vọng gì về việc kiếm được tiền lợi tức từ công việc kinh doanh máy đo”, Ogsbury viết cho Watson. “Tôi cũng biết chắc rằng các uỷ viên Ban quản trị ở số 50 phố Broad không hiểu rõ tình hình kinh doanh máy đếm”. Năm 1933, Watson đã bán bộ phận Đo tính cho Công ty Hobart. Ogsbury ở lại làm cho Hobart trong hai năm, sau đó chuyển sang làm Chủ tịch một công ty hàng không của con trai George Fairchild là Sherman. Ogsbury vẫn luôn hy vọng Watson mời ông quay lại, nhưng Watson đã không làm như vậy. Ogsbury, thừa nhận ông bị suy nhược thần kinh rất nặng trong những năm 1930. Ông mất vào tháng 02 năm 1950 mà không hề nhận được tin gì từ Watson trong suốt hơn mười năm. Watson chỉ gửi điện và hoa tới chia buồn cùng gia đình ông.

Làm việc cho một người như Watson thật sự rất vất vả.

Vào một sáng thứ Hai, tháng 12/1916, tại trụ sở công ty ở số 50 – phố Broad Street – New York, tám uỷ viên quản trị của C-T-R, kể cả Houston, Ogsbury, và uỷ viên phụ trách Công ty Kinh doanh Máy lập bảng Gershom Smith, ngồi quanh bàn họp ở văn phòng của Smith bàn về hội nghị bán

hàng sắp tới. Trước khi vào hội đàm mấy phút, Watson giận dữ bước vào, sau ông là Nichol giống như mọi khi.

Watson bắt đầu với giọng sắc lạnh: “Tôi lấy làm xấu hổ vì những người của bộ phận kinh doanh máy lập bảng có mặt trong cuộc họp ngày hôm nay lại không có được những tài liệu này trong tay” và giơ ra tệp tài liệu báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh của tuần trước.

Watson nhận thấy một lượng lớn máy lập bảng không được khách hàng sử dụng chỉ sau mấy tháng lắp đặt. C-T-R cho thuê các loại máy như: máy lập bảng, máy phân loại thư tín và máy dập dấu lên phiếu. C-T-R đảm nhiệm việc lắp đặt và bảo dưỡng máy cho các đối tác sử dụng và thu phí hàng tháng. Nếu người sử dụng không muốn dùng máy nữa, họ sẽ gọi cho C-T-R đến đưa máy về. Thời gian và công sức đến lắp đặt và tháo gỡ máy do C-T-R chịu, nên nếu máy mới lắp đặt chưa được bao lâu lại phải gỡ đi sẽ giảm lợi nhuận đi rất nhiều. C-T-R được lợi hơn đối với những khách hàng sử dụng lâu dài.

Không thấy ai báo cho biết doanh số tăng, nên Watson cho rằng các uỷ viên quản trị của ông không nắm được tình hình. “Tôi đã nói đi nói lại nhiều lần với các anh rằng cần phải học kinh doanh, học kinh doanh – nhưng dường như không thể bắt các anh học được điều quan trọng nhất trong kinh doanh này”, Watson nói với họ.

Watson đọc bản báo cáo về doanh thu. Hoạt động sản xuất thất bại đã chấm dứt hợp đồng lắp đặt trong vài tháng, khách hàng cho rằng công việc không đủ nhiều để bảo đảm chi cho việc thuê máy. “Ohio Varnish chấm dứt hợp đồng thuê máy sau ba tháng. Công ty Griffin Wheel bỏ sử dụng máy khi chưa đầy hai tháng vì việc cài đặt đắt đỏ, mà khối lượng công việc kinh doanh lại quá nhỏ”.

“Bây giờ, các anh cần phải nghĩ đến việc ra ngoài tìm cách nhận được đơn đặt hàng của những khách hàng khối lượng công việc kinh doanh nhỏ, nhưng có thể điều chỉnh nhu cầu

sử dụng thiết bị của chúng ta”, Watson nói. “Công việc kinh doanh này đã được giao cho hai người vẫn nhận lương của công ty và một người quản lý khu vực để giám sát công việc, nhưng tất cả những gì họ làm được đó là lắp đặt được một máy lập bảng và một máy phân loại thư tín, nhưng chưa đầy ba tháng khách hàng đã thôi sử dụng với lý do đưa ra là chi phí quá đắt mà khối lượng công việc kinh doanh lại ít. Giờ đây, nếu mở to mắt ra, liệu các anh có đưa được máy đến những nơi có khối lượng công việc kinh doanh nhỏ hay không? Liệu có thể tìm được lối thoát hay không?”.

Tám uỷ viên quản trị chủ yếu chỉ ngồi yên. Một số tìm cách tự biện hộ cho mình.

“Tôi muốn các anh hãy động não suy nghĩ và đừng tranh luận nữa”, Watson nói gay gắt. Ông thuyết giảng cho họ về tầm quan trọng của việc đọc và bàn bạc về các báo cáo bán hàng vào mỗi sáng thứ Hai. Quản lý tốt là phải nắm chắc những gì đang diễn ra.

Ngày chiều thứ Hai đó, Watson chỉ thị cho Nichol triệu tập nhóm uỷ viên quản trị đó lần hai. Họ tập trung trong văn phòng của Watson, nơi các cửa sổ đều nhìn ra khu thương mại New York và cảng biển có tàu thuyền ra vào tấp nập.

Watson đã hiểu nhầm bản báo cáo. Ngày tháng ghi trong đó là “5-15” và “9-14”. Watson nghĩ rằng đó có nghĩa là ngày 15/ 5 và ngày 14/9 năm đó, 1916. Tuy nhiên, những con số đó lại biểu thị tháng và năm, do đó 5-15 là tháng 5/1915 và 9-14 là tháng 9/1914. Tình hình lắp đặt máy mà Watson cho là bị ngừng trệ trong vài tháng thực tế đã diễn ra từ hơn một năm trước.

Watson thừa nhận ông đã nhầm, nhưng lúc này Watson còn điên khùng hơn cả buổi sáng. Ông lo lắng vì các uỷ viên quản trị đã không biết rõ bản báo cáo để có thể sửa sai cho ông, hoặc có biết nhưng không dám nói ra.

“Không được coi những gì tôi nói là luật pháp vì các anh biết rõ tôi không phải là người không thể sai lầm”, Watson

nói với họ. “Cần phải biết rõ chúng ta đang nói về cái gì. Sau đó, nếu như tôi nói sai về một việc gì đó, tại sao các anh lại không hiểu rõ để có thể sửa sai cho tôi. Đừng bao giờ để tôi phải đi ra với một cuộc nói chuyện như sáng nay mà chẳng có bất kì một cơ sở nào cả”.

Gershom Smith nói: “Có đầy đủ cơ sở trong những gì ông đã nói sáng nay, thưa ông Watson”.

Watson nổi giận với lời xu nịnh của Smith. “Chẳng có cơ sở nào cho những điểm chính trong ý kiến của cá nhân tôi!”, ông gầm lên. “Các anh biết không phải lúc nào các anh cũng sai. Lẽ ra các anh phải đứng dậy và tranh cãi với tôi”.

Bỗng nhiên, Watson dường như đã lấy lại được bình tĩnh. “Thật ra khi tôi chỉ trích một, hai hoặc ba việc nhỏ nào đó không có nghĩa là các anh không làm việc và không cố gắng. Điều đó không có nghĩa là tôi không hài lòng với tất cả các anh, mà là trong kinh doanh, đặc biệt trong một ngành kinh doanh như của chúng ta có quá nhiều việc cần phải xét đoán cẩn thận, thì mỗi người đều phải có nhiệm vụ phân tích từng bản báo cáo được đưa ra”.

Cuộc họp kéo dài thêm 20 phút nữa và họ bình tĩnh bàn luận về giá trị của việc phân tích các bản báo cáo doanh thu. Sau đó Watson cho giải tán cuộc họp.

Khi Watson mới tới, C-T-R không có nét văn hóa nào rõ rệt. Mỗi bộ phận có một phong cách làm việc riêng. Chưa có văn hóa chung để gắn kết các đơn vị với nhau.

Chính vì vậy, Watson – một con người có ý chí mạnh mẽ từ NCR đến C-T-R đã mang theo nét văn hóa mới đậm tính Watson. Nét văn hóa đó về sau có lẽ là đóng góp quan trọng nhất của Watson vào sự nghiệp phát triển kinh doanh ở Mỹ.

Đầu tiên nét văn hóa đó được thể hiện ở bề ngoài, ở cách trang phục.

Watson thích mặc những quần áo đẹp. Ông ngày càng có thị hiếu với những bộ comple đắt tiền khi thu nhập của ông ngày một cao hơn ở NCR. Các bộ trang phục giúp ông che đi

nguồn gốc nông thôn nghèo khó và trình độ giáo dục thiếu chính quy của mình. Ông thường mặc complê len sẫm màu may vừa khít với thân hình, áo vét tông cổ cồn trắng dựng cao và đeo cà vạt bằng lụa quý, trông sang trọng và đáng kính như bất kì một thống đốc ngân hàng nào.

Watson không bao giờ ra lệnh cho các nhân viên phải ăn mặc như ông. Trong thực tế, ông quan tâm đến việc những nhân viên có thu nhập thấp có thể cảm thấy gò bó khi phải mua những bộ quần áo đắt tiền. Tuy nhiên, Watson vẫn phổ biến triết lý của ông và thể hiện rõ những điều ông mong muốn: Nếu ta đến gặp những người quan trọng, ta phải cố gắng ăn mặc như họ. Đó là một phần trong công việc kinh doanh – một phần để chiến thắng người khác. Watson không có thiện cảm với những người ăn mặc quá cầu kỳ, loè loẹt hay đeo đầy đồ trang sức. Và đó cũng là một phần trong công việc kinh doanh, Watson nói: Ta muốn khách hàng tập trung vào cuộc đàm phán kinh doanh, chứ không phải vào chiếc túi đựng đồng hồ bắt mắt của ta. Nhân viên trong công ty đều hiểu rõ Watson đến C-T-R là để ở lại làm việc lâu dài, và sự phát triển của công ty có thể phụ thuộc vào sự tán thành của Watson, cách trang phục như Watson dần lan rộng ra khắp công ty. Trước đó, kiểu complê dài thủ cựa thường mặc khi đi giao dịch từng là một thói quen trong cuộc sống ở C-T-R.

Watson còn đổi mới cả bộ mặt bên ngoài của công ty C-T-R. Những ngày đầu mới nhậm chức, Watson tới thăm một văn phòng kinh doanh ở tầng 11 – trụ sở công ty ở số 50 phố Broad. Theo như ông mô tả, đó là một căn phòng có chiếc bàn gỗ sồi nam nhỡ với ba bốn chiếc ghế các loại. Watson gửi ngay một văn bản tới các nhân viên. Ông viết “Tôi cảm thấy xấu hổ khi điều hành những văn phòng như vậy. Ở đó không hề có hình ảnh nào thể hiện các sản phẩm của công ty, và khi tôi ở đó, có một người bước vào, đó là cựa giám đốc kinh doanh. Ông ta nhìn quanh, hỏi một hoặc hai câu gì đó rồi vội vã bước ra khỏi phòng”. Watson không

chịu nổi tình trạng bồn thỉu, luộm thuộm như vậy trong công ty của mình.

Do vụ bị mất trộm xe ngựa để ở ngoài quán rượu từ nhiều năm trước, nên Watson không uống rượu. Đến tận những năm 1910, các thương gia nói chung vẫn nghĩ rằng không có chuyện cấm uống bia rượu trong bữa trưa hay trong văn phòng. Thời kì đầu C-T-R không có gì khác so với những ngày trước khi có mặt Watson. Khi mới đến, Watson không cấm uống rượu bia trong công ty. Có thể ông bị coi là người không hòa đồng với nhân viên. Hai cuộc họp đầu tiên tổ chức ở C-T-R đều phục vụ uống rượu trong bữa ăn. Mặc dù trong thâm tâm, Watson tin rằng rượu là sai lầm, nhưng ông không nói gì và vẫn để mọi người uống rượu vì lý do chính trị.

Sau khoảng hai năm nhậm chức, Watson bắt đầu thể hiện rõ quan điểm của mình – mặc dù sau đó, ông vẫn không hề đưa ra một quy định nào về việc uống rượu. Trong một cuộc họp bàn về kế hoạch cho hội nghị sắp tới ở văn phòng của Watson năm 1916, trong đó có Houston, Ogsbury, Nichol và ba thành viên khác trong Ban quản trị cùng tham gia, Watson đã nêu ra vấn đề rượu.

“Tôi không phải là một người đi vận động hạn chế uống rượu”, ông bắt đầu nói. “Tuy nhiên, nếu tôi thuê một người bán hàng trẻ tuổi, tôi cần phải nói với anh ta rằng anh ta không được uống rượu trong giờ làm việc. Do đó, thật là vô nghĩa nếu như C-T-R lại coi uống rượu cũng tốt và sau đó phục vụ rượu trong các hội nghị”. Theo lời của Watson, nhân viên mới có thể nghĩ: “Tại sao, những người này không thành thật như những gì họ nói. Ông chủ của tôi thuyết giáo là không nên uống quá nhiều. Giờ đây họ muốn tôi uống mọi thứ trước mặt vì họ lúc nào cũng cứ để nó trước mặt tôi. Điều đó thật không công bằng”. Watson yêu cầu cần phải có sự nhất quán trong lời nói và hành động.

Như trường hợp xảy ra với cách trang phục, các nhân viên chú ý hơn đến những thói quen và quan điểm riêng của

Watson và bắt đầu làm theo. Từ đó, chính sách uống rượu được áp dụng trong cuộc sống theo cách riêng của nó. Một giám đốc có thể không bao giờ muốn chịu trách nhiệm về việc uống rượu của những cấp dưới, do đó anh ta đặt ra quy định không uống rượu. Cho dù Watson có đặt ra quy định đối với đồ uống có cồn hay không – nhưng không có bằng chứng nào cho thấy ông đã đặt ra quy định đó – nhưng điều đó đã trở thành một nét văn hóa trong thực tế. Trong công ty C-T-R, không có ai uống rượu trong giờ làm việc hay xuất hiện trước mặt khách hàng sau khi uống rượu, và thậm chí cũng rất hiếm có trường hợp uống ngoài giờ làm việc, uống ở nhà riêng.

Ngoài vấn đề uống rượu và trang phục, Watson còn có những nét tính cách khác ảnh hưởng đến công ty. Tại một cuộc hội nghị bán hàng TM tháng 01 năm 1917, Watson đã đứng lên bục nói chuyện trước các nhân viên. Ông thuyết giảng về sức khỏe – một đề tài xa vời so với hình dung về công việc kinh doanh đặc trưng. Ông nói trước cử tọa: Hãy tập thể dục đều đặn, hít thở không khí trong lành, ăn ngủ đầy đủ và điều độ.

Tất cả những nét tính cách như của Watson bắt đầu lan ra khắp công ty C-T-R. Như để bù đắp cho thời kì bị kết án tù, Watson tích cực tuyên truyền về tính chính trực. Ông yêu cầu các nhân viên phải luôn hành động một cách lịch sự, nhã nhặn, đặc biệt là khi thỏa thuận với các đối thủ cạnh tranh. Tính lịch sự, nhã nhặn là cần thiết, dù cho đó có nghĩa là sử dụng những cử chỉ đẹp trong bữa tối hay gọi nhau là Quý ông, Quý bà hay Quý cô. Tuy nhiên, Watson không phải lúc nào cũng làm đúng những gì ông thuyết giảng. Khi mất bình tĩnh, ông cũng mất luôn cả lịch sự.

Watson mang nét văn hóa của công ty cũ, NCR, trong chính bản thân mình. Ông cấy ghép những nét đó vào C-T-R. Watson giương cao ý tưởng Câu lạc bộ 100 điểm của Patterson và lập ra Câu lạc bộ 100% ở C-T-R. Ở cả hai công ty, những người bán hàng đạt hoặc vượt chỉ tiêu sẽ trở



thành thành viên của câu lạc bộ trong năm, được tham dự hội nghị thường niên kéo dài trong một tuần. Tóm lại, Watson còn khôi phục lại nhiều nét văn hóa khác ở NCR, như câu lạc bộ đồng quê cho nhân viên, trường đào tạo, và tờ báo với tính chất là cơ quan tuyên truyền của công ty.

Watson không ngừng tuyên truyền tính lạc quan vào văn hóa của C-T-R. Watson muốn tất cả mọi người cùng ông chia sẻ niềm tin vào tương lai của công ty. Phần lớn mọi người trong C-T-R chưa bao giờ và cũng chưa có cơ sở để nghĩ một cách nghiêm túc về công ty. C-T-R đang dần bị chia rẽ. Nhưng Watson muốn tất cả nhân viên trong công ty nhìn thấy những gì ông đã thấy. “C-T-R có triển vọng lớn hơn nhiều, vượt ra khỏi ý niệm hiện tại của chúng ta về một thành viên trong Công ty Ghi âm-Tính toán-Lập bảng”, ông phát biểu tại một cuộc họp của ban quản trị bộ phận Đo tính ở Dayton. “Tôi nghĩ tôi biết rõ tư tưởng quản trị trong công ty này – một số người đã nhìn thấy triển vọng của tương lai. Tất cả những điều đó có nghĩa là những cơ hội bất tận để chúng ta bước vào kinh doanh”.

Dần dần, Watson đã thay đổi được chính kiến của mình.

Trái với hình ảnh mọi người thường thấy, Watson đôi khi cũng rất hài hước.

Có 6 thành viên của C-T-R và của Công ty Kinh doanh Máy lập bảng đến họp tại văn phòng của Watson, số 50 – phố Broad. Khi họ đã ổn định chỗ ngồi và đang chuyện phiếm, một người có tên là Olsen đang vui đầu vào một tập tài liệu.

“Đó là bài phát biểu của anh ư, Olsen?”, Watson nhìn vào tập tài liệu dày cộp trên tay Olsen và hỏi đùa.

“Không, tôi xin lỗi, tôi còn chưa chuẩn bị bài phát biểu nào cả”, Olsen tưởng thật và trả lời.

Hai người nữa bước vào phòng. Cả hai đều là phụ tá cho J.L. Hyde, một thành viên Hội đồng quản trị phụ trách mảng dịch vụ khách hàng.

“Nhóm làm việc thực sự đã đến rồi đây”, Watson nói. “Họ luôn đến muộn, vì họ bận quá nhiều việc”.

“Xin lỗi vì đã để các anh phải chờ đợi”, một trong hai người nói.

“Chúng tôi hiểu, vì các anh quá bận mà”, Watson nói. “Những người khác ở đây không có nhiều việc để làm, cho nên lúc nào họ cũng có thể đến đúng giờ”, Watson quay sang William “Mac” MacLardy, một quản trị viên của Công ty Kinh doanh Máy lập bảng trong cuộc họp. “Tôi nghĩ giờ có thể là thời điểm thích hợp nhất để thu hoạch cánh đồng khoai tây của các anh”.

Căn phòng rộ lên tiếng cười. Không ai nghĩ đến việc tại sao lại buồn cười.

“Rồi có ngày tôi sẽ nói cho ông biết, thưa ông Watson, đó là một nỗi đau trong tim tôi”, MacLardy nói một cách cường điệu, khiến mọi người càng buồn cười hơn.

“Mọi người đến đủ cả chưa?” Watson hỏi.

Houston lém lỉnh trả lời: “Đủ rồi, có 65 người, khá đông rồi”. Thực tế, trong phòng có 10 người.

Cuối cùng, khi Hyde tới, Watson nói: “Giờ chúng ta có thể bắt đầu. Chiếc ghế chúng tôi dành cho ông ở kia, thưa ông Hyde”.

“Chiếc ghế của nhân chứng”, Houston để thêm.

“Mời ông ngồi vào ghế của nhân chứng!” Watson giơ tay chỉ chiếc ghế.

Cuộc họp bắt đầu. Mọi người cùng thảo luận về các phương thức khuyến khích nhân viên mua tem phiếu tiết kiệm sau chiến tranh và cùng phối hợp với các công ty khác hỗ trợ đất nước sau Chiến tranh thế giới thứ nhất.

Khi thay đổi cuộc sống của C-T-R, Watson cũng làm thay đổi cuộc sống của chính mình – và bắt đầu xóa nhòa ranh giới giữa ông và công ty.

Cuối năm 1912, Watson còn là người độc thân, nhưng đến năm 1919, ông đã là cha của bốn đứa con: Tom Jr., Jane, Helen và Arthur (còn gọi là Dick).

Ngay trước khi Jane chào đời, gia đình Watson chuyển đến ở một căn nhà giống như lâu đài thời Vương triều Tudor, rộng 5 mẫu Anh, trên đồi Short Hills, bang New Jersey, cách Manhattan khoảng 20 dặm. Họ mua nơi này với giá 19.500 đô la Mỹ, và sau đó thuê các nhà thầu xây dựng sửa chữa trong ba tháng: thay đổi phòng khách, xây thêm tường đá bên ngoài, thay hệ thống ống nước và một số nội thất trong các phòng, trừ một phòng tắm, và làm thêm cầu thang.

Ở ngôi nhà trên đồi Short Hills này, Watson chơi đùa với các con thoải mái tới mức ngạc nhiên. Theo những câu chuyện gia đình ông kể lại, Watson thường chơi trò mặc quần áo của phụ nữ, đôi khi cả quần áo của Jeannette. Ông bước xuống cầu thang trong trang phục váy dài, đội mũ con gái, đi giày cao gót và nói giọng the thé khiến bọn trẻ kêu ré lên và cười khúc khích. Trong những cuốn phim quay cảnh gia đình ông khi sống ẩn dật ở nhà riêng tại Langhorne, bang Pennsylvania, Watson trông giống như bất kỳ một ông bố nào đang nghỉ ngơi thoải mái, ngoại trừ một điều là không bao giờ ông cởi bỏ bộ comple vẫn mặc khi đi giao dịch. Ông bế Dick ngồi lên đùi và hai cha con cùng chơi xích đu, sau đó lại để Dick và Helen cùng chơi đu với nhau để quay camera. Watson cười rất thoải mái và luôn âu yếm, chiều chuộng các con. Trong một cuốn phim khác, ông cho tất bọn trẻ lên một chiếc xe ngựa và dắt ngựa đi loanh quanh. Khi dừng, từng đứa lại nắm hai tay cha nhảy xuống.

“Hồi bé tôi nghĩ ông là người cha vui tính và sôi nổi nhất mà tôi có thể tưởng tượng được”, Tom Jr. viết trong cuốn tự truyện của mình.

Mọi người trong gia đình ông thừa nhận, tuy hình ảnh Watson đã rất đẹp và tự nhiên khi quay camera, nhưng ông vẫn luôn khéo léo chỉnh lại các hình ghi để chứng tỏ với mọi

người rằng ông là một người rất hạnh phúc trong cuộc sống gia đình.

Đối với các con, Watson cũng yêu cầu rất cao như đối với các thành viên trong ban quản trị C-T-R. Chúng phải ngoan ngoãn và học thật giỏi ở trường. Khi bọn trẻ cư xử không đúng đắn, Watson liền nổi cơn thịnh nộ, và bọn trẻ phải chạy vội đến bên Jeannette tìm sự che chở.

Thời kì sống ở Short Hills, Watson tỏ ra là một ông chủ giàu có và sành điệu. Ông gia nhập Nhà thờ Tân giáo ở Short Hills, mặc dù ông là một người theo Hội giám lý. Ông tham gia câu lạc bộ quần vợt, mặc dù ông hầu như không có năng khiếu đối với môn thể thao này. Ông đặc biệt đam mê chơi xe hơi. Năm 1917, ông mua chiếc Packard Twin Six và sở hữu một chiếc Ford Model T, sau đó vài năm lại mua thêm chiếc xe hơi sang trọng Packard. Ông từng có lần tranh cãi âm ỉ với hãng Packard về các hóa đơn thanh toán sửa chữa xe, khi nhận được hóa đơn thanh toán 12 đô la Mỹ, Watson nói rằng thợ cơ khí không bao giờ sửa đến mức đó. “Tôi sẽ vui vẻ trả cho các ông khi tôi nhận được đúng giá trị của đồng tiền bỏ ra”, ông viết cho công ty Packard.

Ông cũng rất đam mê chơi ngựa và cưỡi ngựa mỗi khi có thể. Ông còn mua và nuôi rất nhiều chó. Ông cắt tờ quảng cáo về các giống chó Newfoundland từ cuốn tạp chí Đời sống nông thôn và đặt mua một con với giá 80 đô la. Một tháng sau, ông đặt mua tiếp con thứ hai.

Trong thời gian sống ở Short Hills, Watson phải chịu đựng hai nỗi đau riêng ảnh hưởng đến cả thời gian và sức lực của ông dành cho công việc.

Thứ nhất là cái chết của mẹ ông, bà Jane Watson. Watson cảm thấy đặc biệt gần gũi với bà. Bề ngoài trông ông rất giống mẹ – cũng cặp môi mỏng, chiếc cằm dô và đôi gò má cao. Bà luôn đối xử với Watson – cậu con trai út – với tấm lòng yêu thương đặc biệt. Sau khi cha Watson qua đời, Watson đưa mẹ đến Rochester, New York. Ông bao cấp mọi

mặt cuộc sống của bà: tiền thuê nhà, tiền sinh hoạt phí, tiền đóng góp cho nhà thờ nơi bà vẫn đi lễ. Hàng tháng ông đều đặn về thăm bà ít nhất một lần. Ông đưa mẹ đến dự các bữa tiệc kinh doanh và mua cho bà một chiếc xe hơi chạy điện. Watson cũng mua một chiếc xe như vậy cho Jeannette. Xe hơi chạy điện là loại xe phổ biến trong giới phụ nữ giàu có ở thập kỷ 1910, khi những chiếc xe chạy bằng xăng vẫn phải khởi động bằng cách quay tay. Quay cần khởi động đòi hỏi phải có sức mạnh và phụ nữ khó có thể quay được. Trùng hợp ngẫu nhiên, bộ đề điện của Kettering dành cho xe chạy xăng đã trực tiếp dẫn đến dấu chấm hết của thị trường xe hơi chạy điện. Sau lễ Giáng sinh năm 1917, bà mẹ Watson mắc phải bệnh viêm phổi nặng. Được tin, Watson đã lao ngay về Rochester. Watson luôn ở bên mẹ trong những ngày cuối của bà, bà mất ngày 11 tháng 01 năm 1917. Khi người bạn cũ và cũng là một cố vấn dầy dạn kinh nghiệm của Watson, ông John Range, nghe tin bà Jane Watson mất, đã viết thư chia buồn với Watson, trong đó bày tỏ niềm cảm thông sâu sắc: “Thật khó có thể chịu đựng được nỗi đau này, nhưng tôi thấy có một điều an ủi là Ngài đã ở bên bà trong những ngày cuối cùng, như Ngài vẫn luôn là cả thế giới đối với bà”, Range viết: “Cách Ngài đối xử với bà khiến tất cả chúng tôi cũng phải suy nghĩ nhiều hơn về Ngài”.

Watson đã mang cả nỗi đau thương vào trong công việc khiến ông luôn bị rối trí, gánh nặng công việc càng trở nên nặng hơn. Giai đoạn này, Watson cố gắng vùi đầu vào công việc, ông lên lịch làm việc kín đặc những bữa tiệc bàn bạc công việc kinh doanh, các sự kiện thương mại và liên tục đi công tác – có lẽ luôn bận rộn là một cách để làm vơi đi nỗi đau. Khoảng một năm sau, một số thành viên trong ban quản trị C-T-R bắt đầu đặc biệt quan tâm đến Watson. Sau một tuần Watson nghỉ ốm, Harrison Chamberlain, Tổng phụ trách bộ phận Đo giờ công, viết cho Watson: “Tôi đã và đang rất e ngại, rất có thể Ngài sẽ gục ngã nếu như không biết cách nghỉ ngơi nhiều hơn và hoàn toàn tách khỏi công việc

kinh doanh. Lúc này đây, Ngài có vai trò quan trọng tuyệt đối với công ty. Mọi người đều nhận thấy, vì lợi ích của công ty và cũng vì lợi ích của Ngài, mong Ngài hãy nghỉ ngơi điều độ, có như vậy mới không bị bệnh tật quật ngã và không phải nghỉ lâu”.

Hai năm sau khi bà mẹ mất, ngôi nhà của gia đình Watson ở Short Hills bị hỏa hoạn.

Tối ngày 20 tháng 02 năm 1919, Watson đang ở nhà cùng gia đình. Tom Jr. 5 tuổi; Jane lên 3; Helen 1 tuổi rưỡi. Jeannette đang mang thai Arthur bảy tháng. Vào đêm đông đó, Watson sai Carlo, bác sĩ riêng mới thuê của gia đình ông, chất củi đốt vào lò sưởi. Watson thấy Carlo chưa biết cách xếp củi vào lò, liền thúc khuỷu tay ra hiệu đứng lui ra, sau đó tự chất rất nhiều củi vào lò và châm lửa đốt.

Tom Jr. đang ngủ trên gác bỗng khóc ré lên. Watson chạy vội lên dỗ con. Tom Jr. kể với bố là đã nhìn thấy ánh lửa lạ ngoài cửa sổ. Ngọn lửa đã cháy qua ống khói và bén vào mái nhà. Watson và Jeannette đã đưa được bọn trẻ ra ngoài an toàn và gửi bên nhà hàng xóm. Watson, và có lẽ cả Carlo, quay trở lại ngôi nhà và cứu được những gì có thể – đồ gỗ, tranh ảnh, chăn mền, đèn bàn. Trong thư gửi những người bạn, Watson cho biết họ đã cứu được gần như mọi thứ trên sàn nhà. Khi các xe vòi rồng và 15 lính cứu hỏa cùng 2 chỉ huy tới nơi, thì hầu như không làm được gì khác ngoài việc cố để cho lửa cháy hết.

Gia đình Watson mất gần như tất cả tài sản hiện có. Trong phòng của Watson có 12 bộ comple, 2 chiếc quần flanen, 10 bộ đồ lót, 12 chiếc áo ngủ trắng, 6 áo ngủ vải màu, 4 áo sơ mi lụa, 2 chiếc mũ Panama, 9 áo lót vải len Yeager, 1 chiếc mũ hiệu Knox đội khi đi chơi, một bộ pyjama lụa, một áo choàng dạ hội bằng lụa, 1 áo choàng ngủ, và 2 áo choàng tắm. Tất cả trị giá: 1.717 đô la. Trong phòng của Jeannette Watson có 2 áo choàng, 6 váy dạ hội, 2 bộ vét, 3 áo sơ mi, 2 váy bầu, 2 áo len dài tay, 2 áo lông, 6 chiếc áo ngủ Pháp, 6 bộ áo lót Italia, 3 bộ quần áo vệ sinh, 12 đôi tất dài bằng

lụa, 5 chiếc mũ, 3 bộ áo lông đà điểu và nhiều đồ lặt vặt khác. Jeannette cũng mất cả chiếc váy cưới bằng vải xa tanh viền đăng ten trắng. Tổng giá trị: 1.585 đô la.

Gia đình họ còn mất đi những vật dụng khác trị giá hàng nghìn đô la, trong đó có chiếc bàn làm việc bằng gỗ sồi, chiếc giường gỗ anh đào, chiếc máy khâu hiệu Singer, thảm trải sàn Navajo, hai chiếc giường cũ của trẻ, máy quay camera, và một sổ sách về kinh doanh trị giá khoảng 100 đô la.

Sau khi bị cháy mất nhà, gia đình Watson phải tá túc bên nhà hàng xóm bốn ngày. Sau đó, Watson tìm thuê được một căn nhà có đầy đủ đồ gia dụng ở Short Hills. Sau những biến cố đó, Tom Jr., Jane và Jeannette đang mang thai bị cảm lạnh nặng đến mức không được ra khỏi giường. Đến giữa tháng Ba họ mới bình phục trở lại. Khi đó, Watson viết cho Fairchild: “Những ngày vừa qua, tôi thấy mình không còn là người của tầng lớp thượng lưu trong xã hội nữa. Suốt ngày hôm qua, tôi phải nằm nhà, không ra khỏi giường. Hôm nay, tôi đã cảm thấy khá hơn. Một trong những phụ tá của tôi hàng ngày vẫn từ văn phòng đến đây để báo cáo mọi vấn đề cần thiết với tôi”.

Chúng ta hãy hình dung ra sự căng thẳng của Watson khi cùng một lúc phải đối phó với tất cả các vấn đề về nhà cửa, bệnh tật và đứa con sắp sinh. Ngoài ra, ông còn phải làm việc với các công ty bảo hiểm và các luật sư. Hội kiến trúc sư thì liên tục tìm cách gặp ông để hỏi xem họ có thể xây nhà mới cho ông không. Các công ty kinh doanh bất động sản gửi đến cho ông hàng tập thông báo và quảng cáo bán nhà.

Watson quyết định xây nhà lại trên mảnh đất cũ và tự mình đứng ra với vai trò nhà thầu chính. Ông liên hệ với một dịch vụ chuyên nghiệp để chuyển đá từ Netcong, bang New Jersey, đến Short Hills bằng tàu hỏa. Ông nghiên cứu và quyết định bố trí hệ thống hút bụi chân không ở giữa nhà. (Bơm chân không đặt dưới tầng hầm có đường ống hút từ

mỗi phòng). Ông quyết định mọi việc, từ cách bố trí những khu vực có nhiều bụi cây đến các mái ngói, và ông thường xuyên đến hiện trường để kiểm tra công việc. Hơn một năm sau, gia đình Watson chuyển về ở trong căn nhà mới, nhưng thử thách vẫn chưa hết. Watson khiếu nại với các nhà xây dựng về chủng loại đinh đóng trên mái nhà, lò sưởi thì không thông khói khiến cho khói bay quần trong phòng, và các loại khung cửa sổ. Dường như sự căng thẳng ở nhà khiến tính tình Watson càng trở nên bất thường và mất kiên nhẫn hơn khi làm việc ở văn phòng và trong các cuộc họp kinh doanh.

“Chúng ta sẽ có cách thức hợp tác làm việc khác trong doanh nghiệp này”, Watson căn nhắc. Ông giữ 13 thành viên trong Ban quản trị công ty ở lại trong văn phòng của Gershom Smith, Giám đốc Công ty Kinh doanh Máy lập bảng. Ngay khi cuộc họp bắt đầu được vài phút, Watson đã nói: “Sẽ không còn tình trạng ngồi lê đôi mách như của các bà già nữa, không còn tình trạng bàn luận xì xào hay nói xấu sau lưng. Thưa các quý ông, từ nay trở đi, tất cả mọi người trong cái tổ chức này đều phải đánh bài ngửa trên bàn với nhau”.

Trong tất cả mọi việc Watson đều cố gắng hướng đến đích cuối cùng là đưa công ty C-T-R đi đúng hướng, không có gì khó khăn hơn việc đưa các thành viên trong ban quản trị thuộc đủ các bộ phận khác nhau cùng làm việc ăn ý, phối hợp nhịp nhàng. Nhưng Watson tin rằng họ nhất định phải trở thành một khối đoàn kết, thống nhất để dẫn đến thành công.

“Tôi vừa thể với chính mình là phải cố gắng cùng với tất cả chúng ta ở đây xây dựng một tổ chức thực sự, một tổ chức lớn mạnh, và tôi thấy rằng bên dưới cái vẻ tĩnh lặng bề ngoài là một dòng nước ngầm đang tấn công, đang chỉ trích và đang soi mói vào những sai sót. Thưa các quý ông, cần phải chấm dứt tình trạng này, và ngay bây giờ, tôi muốn nói rằng tôi đã chuẩn bị chấp nhận bất kì sự từ chức nào của bất



cứ người nào mà hôm nay không có tư tưởng hợp tác trong ngành kinh doanh này”.

Ông đã kịch liệt phê phán điểm này: “Các anh đang cố sức kéo mỗi người ra một hướng, giống như việc túm đuôi mèo lôi đi. Các anh biết đấy, tất cả đều cố sức kéo, nhưng lại theo những hướng khác nhau. Chúng ta hãy lên cùng một thuyền, cùng chèo lái một nhịp và cùng đi một hướng. Khi đó, các anh sẽ thấy vui mừng và tự hào về tổ chức của chúng ta”.

Không có ai xin từ chức. Watson rời khỏi cuộc họp, sau đó Houston hướng dẫn các thành viên khác trong Ban quản trị hãy gác công việc sang một bên để trở về nhà hoặc văn phòng của mình và “suy nghĩ, nhìn lại mình một chút”.

Mặc dù hồi đó nhiều lúc Watson cảm thấy rất thất vọng, nhưng C-T-R vẫn cứ lớn mạnh. Từ năm 1914, khi Watson bắt đầu lãnh đạo công ty, đến năm 1917, lợi tức hàng năm đã gấp đôi từ 4.2 triệu lên 8.3 triệu đô la. Lợi tức tiếp tục tăng lên 9 triệu vào năm 1918, sau đó 11 triệu – năm 1919, và 14 triệu – năm 1920. Hầu như những năm đó, nền kinh tế Mỹ cũng phát triển rất mạnh mẽ, kéo C-T-R phát triển theo. Số nhân công vẫn giữ ổn định khoảng 3000 người từ năm 1917 đến 1920. Còn nữa, công ty đã bước qua tình thế chên vênh về tài chính, vay rất nhiều để xây dựng các nhà máy ở Endicott, mở ra các văn phòng chi nhánh và phát triển những sản phẩm mới.

Khi Watson tìm cách đẩy mạnh C-T-R hơn nữa, ông đã thấy được cả cơ hội và khó khăn trong hoạt động của Công ty Kinh doanh Máy lập bảng. Nhà bán lẻ Marshall Field ở Chicago đã chọn sử dụng máy lập bảng để theo dõi lượng hàng hóa kinh doanh của mình, và phần lớn ngành công nghiệp bán lẻ bắt đầu làm theo. Các tạp chí chuyên ngành kế toán công bố những nghiên cứu về việc sử dụng loại máy này, thị trường kinh doanh máy dần mở rộng ra khắp thế giới. Trong Chiến tranh thế giới thứ nhất, chính phủ Mỹ đã lập ra Bộ Công nghiệp Chiến tranh, Bộ này giúp tiêu thụ

phần lớn sản phẩm máy lập bảng của C-T-R, ngược lại những chiếc máy giúp bộ quản lý nền sản xuất trong thời gian chiến tranh. Các công ty đường sắt, ngân hàng và các công ty bảo hiểm đều dựa vào máy lập bảng để hoạt động.

Vấn đề khó khăn là C-T-R không có công nghệ mạnh, phần lớn các bằng sáng chế đều sắp sửa hết hạn sử dụng.

Khi Watson tiếp nhận C-T-R, công ty này chỉ có hai chuyên viên kỹ thuật cao cấp: Herman Hollerith và Eugene Ford. Hollerith, sống và làm việc ở Washington, D.C., nhưng dần từ chối phát triển những máy mới. Ford làm việc ở Uxbridge, bang Massachusetts. Nếu Ford có phát minh hoặc cải tiến được một đặc trưng mới thì Hollerith cũng không mấy mặn mà khi tiếp nhận và thường là không tán thành.

Hollerith rất lo lắng trước sự phát triển của Công ty Máy thanh toán Powers. James Powers tiếp tục việc phát triển một máy lập bảng cho cục điều tra dân số Mỹ sau khi Hollerith mất hợp đồng. Cũng giống như Hollerith trước đó, Powers đã bắt đầu từ đây bước vào ngành kinh doanh máy lập bảng. Đến cuối những năm 1910, Powers đưa ra những sản phẩm không mới hơn so với của C-T-R.

Để lắp ráp máy lập bảng thông thường phải có ba bộ phận chính: (1) Máy lập bảng để đọc thẻ và bổ sung các con số. (2) Phần quan trọng không kém là máy phân loại cơ khí để xếp thẻ vào các ngăn khác nhau theo chủng loại. Chẳng hạn, quân đội đã sử dụng các máy phân loại để kiểm tra thẻ của tất cả các quân nhân đang tại ngũ để tìm ra 600 tài xế nói tiếng Pháp. (3) Máy bấm lỗ để bấm các lỗ ở những vị trí thích hợp trên thẻ.

Loại máy của Powers dễ sử dụng hơn so với máy của C-T-R. Chẳng hạn, cơ chế làm việc máy bấm lỗ của Powers rất giống với loại máy chữ đã quen thuộc; các máy bấm lỗ của C-T-R lại hoạt động theo cách riêng và đòi hỏi phải đào tạo cho nhân viên sử dụng. Hơn nữa, loại máy của Powers nhận ra các lỗ trên thẻ bằng phương pháp cơ khí, ngược với

phương pháp bằng điện của C-T-R. Ở thập kỷ 1910, phương pháp của Powers chạy nhanh hơn.

C-T-R chiếm lĩnh thị trường máy lập bảng, nhưng Powers dần gia nhập thị trường. Máy của công ty Powers có công nghệ tốt hơn nên bán chạy hơn và doanh thu lớn hơn.

Nhớ đến bài học với người bạn Charles Kettering, Watson quyết định tài trợ cho phòng thí nghiệm với nhiều kỹ sư tài giỏi như Kettering.

Watson thuyết phục một kỹ sư của Hollerith là Eugene Ford chuyển từ bang Massachusetts tới New York. Watson thuê riêng một phòng thí nghiệm ở New York, giao cho Ford quản lý và tuyển những kỹ sư giỏi nhất có thể.

Ford đã thuê Clair Lake, người đang thiết kế xe ô tô cho hãng Locomobile ở Bridgeport, bang Connecticut. Lake đã thiết kế được bộ phận in đầu tiên cho các máy lập bảng của C-T-R – một thiết bị giúp C-T-R đuổi kịp và vượt Powers trong việc chế tạo những loại máy quen thuộc hơn với người sử dụng. Lake cũng tiêu chuẩn hóa các máy lập bảng để chế tạo chúng hiệu quả hơn. Năm 1922, Otto Braitmayer tính cụ thể thiết kế của Lake giúp công ty tiết kiệm chi phí sản xuất 100 đô la trên một máy lập bảng. Lake đã có vài trò đáng kể trong thiết kế sản phẩm khi bước vào kỷ nguyên máy tính.

Một năm sau khi Lake gia nhập C-T-R, Fred Carroll, người từng thiết kế các loại máy đếm tiền ở NCR, đã viết cho Watson đề nghị được làm việc ở công ty mới của Watson. Watson lập tức tóm ngay lấy anh ta. Carroll tập trung vào việc thiết kế máy lập bảng, và cuối cùng đã có một đóng góp lớn nhất là thiết kế được thiết bị Carroll Press. Đó là một loại thiết bị tự động in, cắt tỉa và trang trí phiếu đọc lỗi để gắn vào máy lập bảng, do đó C-T-R có thể bán cho những khách hàng đang sử dụng máy lập bảng của công ty. Cũng giống như những lưỡi dao cạo trong dao cạo râu, số tiền thu được từ bán phiếu chiếm khoảng 5 – 10% doanh thu của C-T-R, vài năm sau tăng hơn nữa, chiếm tới 1/3 lợi nhuận. Một

chiếc máy in Carroll Press có thể in ra 1000 phiếu/phút, cho phép C-T-R sản xuất hàng loạt loại phiếu rẻ tiền và thu lợi nhuận rất lớn từ việc bán loại máy này.

Năm 1917, Watson tuyển James Bryce, người có thể ganh đua với Kettering trong tư cách là một trong những người phát triển sản phẩm quan trọng nhất của thế kỷ. Là một người thông minh, tài giỏi, nhưng hay buồn rầu và không có óc hài hước, đầu tiên Bryce làm kỹ sư trưởng bộ phận Đo giờ công Quốc tế ở Endicott, sau đó được bổ nhiệm làm kỹ sư trưởng của C-T-R. Ông trực tiếp tham gia hoặc chỉ đạo gần như mọi sản phẩm máy lập bảng mới trong hai thập kỷ sau đó. James Bryce có cả thảy hơn 400 sáng chế mang tên ông, và năm 1936, ông vinh dự được Văn phòng Sáng chế Mỹ (U.S. Patent Office) bầu là một trong số 10 nhà sáng chế vĩ đại nhất đang còn sống.

Họ đã cùng nhau lãnh đạo, biến đội ngũ những con người xuất sắc trở thành một động cơ mạnh thúc đẩy C-T-R tiến lên. Powers có thể đã không có cách làm việc phù hợp với đội ngũ kỹ sư ở phòng nghiên cứu của ở công ty ông hoặc không đủ chi phí để phát triển những sản phẩm mới. Công nghệ của C-T-R đã vượt qua công nghệ của Powers, giúp C-T-R gần như chiếm vị trí độc quyền về các loại máy lập bảng và thẻ đục lỗ.

Watson không thuê nhóm này và để họ làm việc độc lập. Ông còn ghép họ vào một phòng thí nghiệm, sau đó tạo ra các đối thủ cạnh tranh lẫn nhau bằng cách đồng thời giao cho hai hoặc ba nhóm cùng một nhiệm vụ, thậm chí đôi khi không để các nhóm biết có các nhóm khác đang cạnh tranh. Khi kết thúc nhiệm vụ, Watson, Bryce và có thể cả những thành viên khác trong Ban quản trị sẽ chọn ra người chiến thắng. Chẳng hạn, khi C-T-R cần có một máy lập bảng in, Watson giao nhiệm vụ phát triển cho cả Lake và Carroll. (Thiết kế của Lake đã thắng). Khi công ty cần phát triển những loại thẻ có thể lưu nhiều thông tin hơn bằng các sử dụng nhiều lỗ hơn, ông đã giao việc này cho Lake và

J.Royden Peirce, một kỹ sư hàng đầu khác được đưa đến phòng thí nghiệm. (Lake lại chiến thắng). Các nhóm nghiên cứu cạnh tranh nhau quyết liệt, tạo ra tính khẩn trương, cấp thiết thậm chí ngay cả khi công ty đã kiểm soát được thị trường và hoàn toàn không có các đối thủ bên ngoài.

Đối với phe thất bại, các kỹ sư thường cảm thấy rất thất vọng và chán nản khi thiết kế của họ không được lựa chọn. Tuy nhiên, Watson luôn tìm cách giải tỏa sự bất mãn của họ. Ông cử Braitmayer, một người rất tâm lý, đứng ra trông nom các phòng thí nghiệm và làm công tác tư tưởng với các kỹ sư. Braitmayer có thể cho một người đi nghỉ ở nước ngoài với chi phí do công ty đài thọ, hoặc trao cho họ số tiền thưởng là 5000 đô la nếu thu nhập hàng năm của các kỹ sư từ 10.000 - 20.000 đô la. Có lần Carroll đã viết cho Braitmayer nói rằng ông phải bán một số cổ phần của mình trong công ty để thanh toán nợ nần. Braitmayer làm văn bản đề nghị Watson hỗ trợ Carroll 100 cổ phiếu cho tất cả những việc ông đã làm. Braitmayer nhận lại tờ văn bản với dòng ghi chú bên dưới của Watson: “Đồng ý hỗ trợ 200 cổ phần”.

Các kỹ sư rất cảm kích trước những hành động đó. Sau khi nhận được tiền thưởng, Ford đã viết cho Watson: “Nhiều khi tôi cảm thấy chán nản khi những kế hoạch đề xuất của tôi bị thất bại và các ý kiến bị bác bỏ, nhưng giờ đây tôi biết ông đã không coi những khiếm khuyết của tôi là bằng chứng của sự kém cỏi, tôi sẽ cố gắng phấn đấu nhiều hơn nữa để không phụ lòng tin của ông”.

Nhiều phương thức quản lý ban đầu của Watson đã thành công. Những năm sau đó, ông chỉ đơn giản thử nghiệm. “Tôi thấy nhiều năm trước đây khi tôi cố gắng làm cuộc thí nghiệm đầu tiên, công ty (tổ chức) đã phản ứng tới mức tôi phải điều chỉnh và làm lại thí nghiệm khác”, Watson cho biết tại một bữa tiệc tối với các nhân viên của IBM năm 1940. “Lần thí nghiệm thứ hai tôi vẫn có kết quả giống hệt, vì vậy

tôi vẫn cứ tiếp tục”. Ông đang bắt đầu tìm ra cách thức dẫn dắt công ty vươn tới những tầm cao mới.

Năm 1920, C-T-R còn là một công ty nhỏ: tổng thu 14 triệu đô la, lợi nhuận thu được 2 triệu đô la, 2.731 nhân công. Thế nhưng công ty đã dần tăng trưởng hơn 20% mỗi năm. Theo cách nói ở thế kỷ 21, vốn của công ty C-T-R tăng nhanh đến chóng mặt.

Năm 1920, Watson đã triệu tập đội ngũ quản lý của công ty và yêu cầu họ nhân đôi quy mô kinh doanh vào năm 1921. "Không tranh cãi gì hết. Hãy nhân đôi lên mà thôi. Hãy nghĩ đến những con số lớn hơn", ông nói với các thành viên trong Ban quản trị tham gia chương trình đào tạo tháng 9 năm đó. "Vài năm trước đây chúng ta chỉ nghĩ đến những con số 6 triệu đô la. Giờ chúng ta phải nghĩ đến con số 20 triệu đô la". Ông nói thêm, "Tôi xin cảm ơn trước vì tôi biết các ông đang cố gắng thực hiện phần việc của mình trong chương trình cho những tháng tới và năm sau".

Đó là một lời kêu gọi không đúng lúc. Công ty bắt đầu đẩy mạnh sản xuất, xây dựng nhiều kho chứa và bổ sung thêm nhân lực để chuẩn bị cho cuộc đột kích dốc toàn lực – thì đúng lúc này tình trạng suy thoái tồi tệ nhất xảy ra đối với nền kinh tế Mỹ từ cuối năm 1920 đến hết năm 1921, tiếp tục làm tổn hại đến nền kinh doanh năm 1922. Tổng doanh số của C-T-R giảm 30% năm 1921. Tai họa lớn nhất rơi vào bộ phận Đo tính. Phụ trách bộ phận này là Spahr, người đã đạt được doanh số 15 triệu đô la trong năm 1921. Lợi nhuận mang lại khoảng 3 triệu đô, bộ phận này đã bị tổn kho quá nhiều hàng và nhân công nhàn rỗi.

Watson phải sử dụng tới biện pháp ngừng sản xuất và giảm lương để cố gắng vượt qua thời kỳ khó khăn này. Đây không phải là hình ảnh của Watson trong tâm tưởng những thế hệ sau này, đó là không bao giờ để công nhân thất nghiệp. Trong một cuộc họp, Sam Hastings đã nói với Watson rằng rất khó truyền đạt tin cắt giảm 10% lương đối với các công nhân vốn đã ít tiền. Ông nói về một phụ nữ trẻ

kiếm được 16 đô la một tuần và phải chi mất 10 đô la/tuần để sống. Đối với cô, việc giảm mất 1,6 đô la/tuần “thực sự là khó khăn, và việc giải quyết một tình huống như thế không phải là một việc vui thú gì”.

Watson bắt đầu nghĩ đến việc thoát khỏi ngành kinh doanh máy lập bảng. Nhiều lần ông thể hiện sự thất vọng với ngành kinh doanh này và với triển vọng phát triển của nó. Trong một cuộc họp đầy căng thẳng với Ban quản trị máy lập bảng ở Dayton, Watson đã khái quát lại một lượt những số liệu kinh doanh của bộ phận này, sau đó nói với những người có mặt: “Trong tám tháng các ông đã làm phung phí rất nhiều tiền. Chắc chắn đây không còn là một ngành kinh doanh tốt”.

Trái ngược hoàn toàn với những huyền thoại về mình, Watson đã không nhận ra ngay những chiếc máy lập bảng là tương lai của công ty ông. Đầu tiên, ông không tập trung hoạt động của công ty vào lĩnh vực xử lý thông tin. Khi đó, căn cứ vào hoàn cảnh thực tế, ông cứ đưa ra những quyết định thương mại nhay bén mà thôi. Máy lập bảng nhanh chóng trở thành một ngành kinh doanh không còn đáng để sở hữu nữa, vì vậy Watson muốn bán đi.

Trong những tháng ngày khắc nghiệt đó của năm 1921 - 1922, Watson vẫn giữ được niềm tin vững chắc vào một kết quả tốt đẹp. Tháng 11 năm 1922, khi C-T-R khép lại hai năm tồi tệ nhất, Watson cố nán lại văn phòng cùng với người bạn duy nhất, Joe Rogers và Harry Evans, một thành viên hăng hái, nhiệt tình, nổi lên rất nhanh trong Ban quản trị. Watson căn nhắc rằng tất cả các công ty Mỹ đều đang có những tín hiệu cho thấy “kinh doanh kém”. Các quản trị viên, các nhà hoạt động ngân hàng và các phóng viên báo chí - họ đều là những người đưa tin về một tình trạng ảm đạm, không giúp được gì cho nền kinh tế. “Những gì chúng ta cần làm với tư cách công ty và với tư cách những cá nhân trong công ty là phải góp phần đẩy mạnh kinh doanh và hãy quảng cáo cho nó”, Watson nói với các đồng nghiệp. Ông đã theo đuổi hành

động, tuyên bố trong các quảng cáo, các bài phát biểu và trong các cuộc phỏng vấn rằng “kinh doanh đã tốt hơn”. Trong điện mừng Giáng sinh năm 1922 gửi các nhân viên trong công ty, Watson đã kết luận: “Chúng ta đang bước vào một giai đoạn thịnh vượng mới – không phải là thời kì phát triển nhảy vọt trong giai đoạn chiến tranh, nhưng là một thời kì có những tiến bộ đáng kể để phát triển kinh doanh tốt hơn”.

Ông đã đúng. Việc kinh doanh đã phát triển rất nhanh trong những năm cuối thập kỷ 1920. Và những bước đi đúng đắn đó càng làm cho Watson tự tin hơn bao giờ hết.

Tên công ty – Computing-Tabulating-Recording – đã ăn sâu vào tâm trí Watson. Một phần, cái tên này phản ánh được tên gọi của cả ba bộ phận. Nếu Watson muốn bỏ đi Computing Scale Company, có thể gây ra vấn đề gọi tên rất bất tiện. Ông có nên giữ nguyên tên C-T-R hay không vì công ty đang dần trở nên nổi tiếng? Hay nên bỏ bớt chữ đầu, như vậy tên chỉ còn là Tabulating-Recording Company? Và tên gọi sẽ là gì nếu ông bán đi bộ phận Đo giờ công Quốc tế? Liệu có nên bỏ đi từ Ghi âm đi hay không?

Thứ hai, Công ty Ghi âm-Tính toán-Lập bảng không có sức mạnh như Watson mong muốn. Ông mơ ước xây dựng được một tập đoàn khổng lồ – một đế chế. Các công ty khổng lồ đều có những cái tên như General Motors, American Telephone & Telegraph và United States Steel. Đó là những tên gọi gợi nên sự phát triển mở rộng bất tận, gợi đến sức mạnh.

Năm 1917, khi Watson cải tổ và cơ cấu lại C-T-R, ông đã hợp nhất ba công ty con ở Canada lại thành một. Thay vì gọi là C-T-R Canada, ông đã đặt nó một tên mới là: International Business Machines. Đó là một tổ chức bảo trợ cho toàn bộ các hoạt động ở nước ngoài. Năm 1923, Watson cũng đặt tên đó cho công ty con của C-T-R ở Mỹ La Tinh.



Watson thích cái tên đó. Nó không trói buộc ông mà có phạm vi mở của một thể chế. Ngày 05/02/1924, ông đã đệ đơn xin được đưa tên International Business Machines (IBM) vào danh sách ở Sở chứng khoán New York, và tên gọi C-T-R biến mất từ đó.

Không phải ai cũng hài lòng. Một số cổ đông đã viết đơn phản đối. Có nhiều thư đã viết như thư của ông F.P. Furlong, Phó thống đốc Ngân hàng Quốc gia Hartford Aetna: “Tên gọi Công ty Computing-Tabulating-Recording nghe thuận tai hơn và gây cho tôi cảm giác ấn tượng hơn và hoành tráng hơn so với tên mới đổi: International Business Machines Company”.

Watson đã đáp lại một cách nhã nhặn: “Chúng tôi thấy đó là một tên gọi rất phù hợp và thuận tai, cho thấy rằng các máy móc của chúng tôi là những công cụ hỗ trợ cho kinh doanh cả lớn và nhỏ, từ các bộ phận kế toán của các hãng xe lửa đến những giao dịch thông thường ở các cửa hàng bán lẻ... và chúng sẽ có ý nghĩa rất thực tế trong thế giới văn minh”. Khi đó, sự êm tai rất quan trọng đối với mọi người.

IBM vẫn là một công ty nhỏ mới phát. Năm 1924, doanh số của nó đã lên đến 11 triệu đô la – cũng chưa quay trở lại mức của năm 1920. (Một công ty 11 triệu đô la năm 1924 tương đương với một công ty có doanh số 113 triệu ở năm 2001).

Năm 1924, trong nội bộ IBM đã xảy ra một sự kiện quan trọng hơn đối với Watson. George Fairchild vẫn nắm giữ chức Chủ tịch Hội đồng Quản trị, nhưng ông ngày càng trở nên xa rời khi sức khỏe ngày càng yếu. Ngày 31/12/1924, người cuối cùng Watson có thể đối xử như một ông chủ qua đời.

IBM đã trở thành công ty của Watson – và trong một thời gian ngắn, Watson có thể trở thành IBM.

(Theo một điệu hát trong bài “Columbia, viên ngọc quý của đại dương)

T.J. Watson, tất cả chúng tôi đều ngưỡng mộ ông,

Một con người vĩ đại, ngay thẳng và chân chính  
Chúng tôi sẽ theo ông và phục vụ ông mãi mãi  
Cả thế giới sẽ biết đến IBM.

—Bài hát của IBM.

## 4. NUÔI DƯỠNG ĐỨA TRẺ IBM

Thêm khoảng 10 năm nữa IBM mới có một hệ thống ngân hàng.

Watson không chỉ mơ đến những khái niệm lớn lao về các loại máy đọc lỗ trên phiếu; ông còn chú ý đến những khía cạnh rất nhỏ tới mức đáng ngạc nhiên. Theo các báo cáo của nhân viên, Watson nhận thấy các loại máy đọc lỗ dễ bị trục trặc khi thời tiết ẩm ướt. Vì vậy, ông khuyến khích các kỹ sư nghiên cứu một loại đèn sấy có thể lắp vào bên trong máy, như vậy có thể giữ cho các bộ phận trong máy được khô ráo. Không biết các kỹ sư có cho đây là giải pháp tốt nhất hay không, nhưng họ đã làm theo.

Vấn đề cải tiến, sử dụng và làm thế nào để bán được nhiều máy đọc lỗ chiếm rất nhiều thời gian của Watson. Những việc khiến Watson phải mất ăn mất ngủ thì cũng khiến cả công ty không thể yên được. Ông đòi hỏi ban quản trị, đội ngũ kỹ sư phải làm việc nhiều hơn, nỗ lực hơn và cần nhiều tiền hơn cho các loại máy đọc lỗ trên phiếu. Năm 1924, Bryce gửi cho Watson một bản báo cáo kỹ thuật dài hai trang. Trang đầu và nửa trang sau nêu chi tiết về các sản phẩm máy đọc lỗ trên phiếu và việc cải tiến chúng. Ngược lại, khoảng 1/3 trang nói về việc phát triển của bộ phận Đo giờ. Còn bộ phận Bảng tính chỉ có hai câu. Vài năm sau, một bản báo cáo của phòng nghiên cứu thí nghiệm cho thấy: Trong sáu tháng, chi phí của IBM cho phát triển các sản phẩm máy lập bảng là 83.411 đô la, cho bảng tính - 13.393 đô la, và cho đồng hồ - 9.850 đô la.

Thứ Hai, ngày 17/10/1927, Watson triệu tập một cuộc họp trong phòng họp của Ban giám đốc. Braitmayer, Bryce, và Nichol cùng 12 giám đốc cao cấp khác trong công ty cùng tham dự. Watson trông già đi nhiều, mái tóc gần như bạc trắng và đôi má bắt đầu hóp lại. Ông mở đầu phiên họp: “Chủ đề của cuộc họp này là bàn về tương lai”.

Ông nêu ý kiến rõ hơn. Bộ phận Cân không nhận được gì khác ngoài sự thịnh nộ của ông. “Bộ phận kinh doanh cân hoàn toàn không còn ý nghĩa gì vì từ lâu đã không mang lại đồng lợi nhuận nào cho công ty”.

Bộ phận Đo giờ công được quản lý tốt, làm ăn có hiệu quả, nhưng tiềm năng phát triển còn hạn chế. Giới doanh nhân trong IBM chưa khai thác được nhiều phương thức mới để sử dụng các loại đồng hồ ghi giờ làm việc, đội ngũ kỹ sư vẫn có thể cải tiến các sản phẩm hơn nữa. Đội ngũ quản lý Bộ phận Đo giờ công đã làm việc rất tốt, ổn định, nhưng chưa có sự đột phá. “Bộ phận kinh doanh đồng hồ ghi giờ làm việc có những vấn đề khó khăn hơn một chút so với những bộ phận khác”, Watson nói với những người có vẻ đang hối tiếc vì đã không mấy năng động khi giữ các trọng trách trong C-T-R. “Không có nhiều việc để chúng tôi có thể cho các anh theo cách mới”.

Sau đó Watson chỉ rõ mục đích ông muốn IBM cần đạt được. “Những năm sắp tới, không có bất kì hạn chế nào trong ngành kinh doanh máy lập bảng”, ông nói. “Chúng ta mới khai thác được một phần rất nhỏ ở lĩnh vực này và tôi hy vọng ngành kinh doanh này sẽ phát triển hơn nữa vì tiềm năng còn lớn hơn rất nhiều, và chúng ta mới chỉ làm được rất ít trong việc phát triển các loại máy của chúng ta trong lĩnh vực này”.

Đằng sau những lời phát biểu đó có một số lý do – thay vì run lên trước công nghệ mới – tại sao Watson lại tập trung vào ngành kinh doanh máy đục lỗ. Một khi đã biết lý do sẽ tìm ra được cách thức để khống chế toàn bộ hoạt động. Khi đó, Watson và IBM có thể chưa chắc chắn được rằng họ là một tập đoàn dẫn đầu thế giới về các loại cân hay đồng hồ tính thời gian, nhưng họ biết rằng IBM hoàn toàn có khả năng làm chủ lĩnh vực xử lý dữ liệu.

Cách thức hoạt động của IBM bắt đầu từ các sáng chế. Watson đã hiểu rất rõ giá trị của các sáng chế từ khi ở NCR và từ Kettering. Các phát minh có thể định hướng cả một

ngành kinh doanh và các sáng chế có thể dồn các đối thủ cạnh tranh tới bước đường cùng bằng cách không cho họ đưa ra những phát minh tương tự. Đó là một cách thức được áp dụng triệt để trong ngành công nghiệp công nghệ của những năm 2000. Từ khi bắt đầu ở C-T-R, Watson đã biết được giá trị của các sáng chế mà Hollerith nắm giữ. Bryce sau này đã thúc Watson phải xúc tiến hơn nữa đối với các sáng chế. Phòng thí nghiệm của Bryce đã tạo ra rất nhiều sáng chế cho IBM; Watson còn đạt được nhiều hơn nữa bằng cách mua những đối thủ cạnh tranh mới phát. Chẳng hạn, IBM đã mua Công ty Máy đục lỗ trên phiếu còn non nớt của J. Royden để có được các sáng chế của Pierce – và có được Pierce, người có thể tìm ra nhiều sáng chế hơn nữa khi là một kỹ sư của IBM. Kiểm soát được những sáng chế về hệ thống máy lập bảng khiến các đối thủ càng khó cạnh tranh hơn vì họ không thể phát minh ra công nghệ mới hoàn toàn hay có được giấy phép sở hữu những sáng chế của IBM, một việc mà IBM có thể từ chối thực hiện.

Một thành phần khác là phiếu đục lỗ. Những tấm bìa mỏng hình chữ nhật, kích thước 73/8 inch x 31/4 inch, là những bộ phận lưu dữ liệu cho máy lập bảng – giống như một ổ đĩa cứng trong máy tính sau này. Đến cuối thập kỷ 1920, IBM đã nắm được toàn bộ thiết kế loại phiếu mới được cấp bằng sáng chế của Clair Lake. Các phiếu của Lake có thể đục lỗ thành 80 cột, mỗi cột có 12 khoảng. Mỗi lỗ đục trên phiếu biểu thị một bit thông tin – có thể là một chữ cái biểu thị tên gọi hoặc số tiền thanh toán. Để vừa với tất cả 960 ô trên phiếu, Lake chỉ để các lỗ nhỏ và có hình chữ nhật, thay vì hình tròn như trước đây.

Loại phiếu mới của Lake chỉ làm việc được trên các máy của IBM. Sau đó, IBM đề nghị tái sản xuất thiết bị có thể chuyển thông tin trên những phiếu đục lỗ cũ sang loại mới. Một lần khi một khách hàng của IBM đưa toàn bộ thông tin cũ của nó lên những tấm thẻ đục quyền của IBM, và lưu nhiều thông tin mới hơn nữa vào những phiếu đó, thì khách

hàng bắt đầu giữ (lock-in) được thông tin. Việc chuyển sang một công ty xử lý dữ liệu có khả năng cạnh tranh có thể đòi hỏi phải chuyển thông tin trên hàng triệu phiếu sang các phiếu của công ty đó. Chẳng hạn, một số công ty bảo hiểm đúng là đã có những tầng dành riêng để lưu trữ các phiếu đục lỗ. Chi phí để chuyển toàn bộ số phiếu này có thể cao đến mức không thể thực hiện được; do đó buộc các khách hàng của IBM vẫn phải là khách hàng của IBM.

Việc “lock-in” được phiếu tỏ ra rất hiệu quả. Một đối thủ cạnh tranh là Remington Rand sau đó đã giới thiệu một loại phiếu có 90 cột có thể lưu được nhiều thông tin hơn so với loại phiếu có 80 cột của IBM với giá thành ngang nhau. Nhưng các khách hàng của IBM vẫn không thể thay đổi được, và Remington Rand đã không thể làm sút mẻ vị trí thống trị của IBM.

IBM vẫn sản xuất ra các phiếu. IBM khẳng định là họ phải làm như vậy. Công ty cần phải bảo đảm chắc chắn rằng những tấm phiếu này chỉ có thể làm việc được với các máy của họ. IBM không muốn khách hàng mua những phiếu rẻ tiền hơn ở nơi khác, và đã làm cho các tấm phiếu bị xé rách hoặc bị kẹt trong máy. IBM buộc các khách hàng phải mua phiếu của IBM, một tình huống cho phép IBM nâng giá và thu được rất nhiều lợi nhuận từ các phiếu đục lỗ.

Watson nhận thấy lĩnh vực xử lý dữ liệu là một công nghệ còn non trẻ. Những kỹ sư thông minh có thể cải tiến các loại máy đục lỗ; những thương gia thông minh có thể tìm thấy những ứng dụng mới và những khách hàng mới. Công ty nào tài trợ cho những nghiên cứu phát triển mới nhất và tiếp thị tốt nhất sẽ có thể vượt xa bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. IBM là một công ty có thể đạt được cả hai khả năng này.

Watson không hề có linh cảm<sup>6</sup>. Không một giọng nói nào mách bảo ông biết về tương lai của lĩnh vực xử lý dữ liệu. Ông không có tầm nhìn lớn để biến IBM thành một công ty phiếu đục lỗ. Ông cứ lần lượt quan sát và tiến từng bước một trong suốt giai đoạn từ 10 – 12 năm. Nếu Watson thực sự có

tầm nhìn lớn, ý chí không thể khuất phục và quyết tâm đến cùng, thì những đặc điểm này giúp ông có thể làm việc cực nhọc hơn một thập kỷ để tìm được hướng đi cho công ty.

Một trở ngại trong kế hoạch của Watson là tính đáng tin cậy. Các loại máy đục lỗ ngày càng có vai trò quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp, nhưng lại thường xuyên bị hỏng. Các lò xo bị gãy tách, bộ phận đánh máy bị kẹt, còn các nam châm bị loạn từ tính. Các máy in thì có khi in một tài liệu thành chín lần. Một khách hàng ở Paris từ chối trả tiền thuê máy cả một tháng của công ty IBM với lý do: “chúng gần như không thể sử dụng được trong suốt cả tháng”. Braitmayer viết một bức thư cho Lake về việc sửa chữa, trong đó nói rõ: “Tôi thực sự không muốn chuyển cho ông quá nhiều khiếu nại, nhưng trong tuần qua, tôi phải nghe rất nhiều lời kêu ca từ phía khách hàng”.

Nâng cao uy tín có nghĩa là phải cải tiến thiết kế của máy, cũng có nghĩa là nâng cấp các nhà máy và nâng cao trình độ của công nhân trong các nhà máy. Điều đó khiến Watson chuyển sự chú ý sang Endicott. Tại đây, trong quá trình tìm cách củng cố việc kinh doanh, ông đã gặp được người dạy cho ông về tình yêu.

Sống ở phía Nam các đường ray tàu hỏa chạy qua Endicott, New York, là những người dân nói tiếng Anh bản ngữ – những gia đình đã sống ở đây từ trước khi nơi này trở thành một thành phố phát triển. Năm 1910, dân số của Endicott mới có 9.486 người. Đến đầu thập kỷ 1920, con số đó đã tăng lên gấp ba lần. Phần lớn dân cư mới sống ở phía Bắc, và đa số họ không nói tiếng Anh. Họ di cư từ Hy Lạp, Ba Lan, Italia, Nga, và các khu vực ở Tiệp Khắc, qua đảo Ellis, đi tàu hỏa và đổ bộ lên thành phố này. Endicott một bên giáp với con sông Susquehanna, còn những phía khác được bao quanh bằng những đồi cây cao, bên trên là bầu trời gần như lúc nào cũng đầy mây xám. Các nhóm sắc tộc có xu hướng sống co cụm gần nhau, nhưng đều tập trung trên phố Washington. Con phố này có tới 20 cửa hàng tạp hóa, 2 hiệu

bánh, 4 hiệu cắt tóc, 3 hiệu thuốc, 8 cửa hàng quần áo, 1 cửa hàng hoa, 3 cửa hàng bán đồ gia dụng, 2 khách sạn, 3 nhà băng và 1 nhà dịch vụ lễ tang. Tiếng xe đẩy hàng thường kêu lóc cóc giữa phố, một chợ bán nông sản tươi sống thường mở vào 10 giờ sáng hàng ngày, và viên cảnh sát trưởng thường lái chiếc xe mô tô ba bánh đi quanh phố một lượt.

Ngay cuối phố Washington là tổ hợp nhà máy giấy Endicott - Johnson luôn hoạt động rất sôi động, mỗi ngày cho xuất xưởng gần 175.000 đôi giày, biến nó thành một trong những nhà sản xuất giày lớn nhất và thành công nhất trên thế giới. Các sản phẩm của Endicott - Johnson gồm có giày thời trang nữ, giày da nam, giày ống cho nông dân và giày trẻ em. Các kiến trúc của công ty nổi bật với màu gạch đỏ và những ống khói cao chót vót tới hơn 10 mẫu Anh. Endicott - Johnson còn có nhiều tòa nhà khác rải rác khắp khu vực. Công ty có nhiều xưởng thuộc da, nhà máy cao su để sản xuất giày thể thao, và một nhà máy sản xuất giày ống trượt tuyết và giày chơi bóng chày. Endicott - Johnson sở hữu và điều hành hai bệnh viện, hai trạm chữa cháy, một thư viện công cộng, và có thời gian còn có cả một đội bóng chày trong một liên đoàn bóng chày nhỏ. Endicott - Johnson là lực lượng kinh tế chủ đạo trong khu vực. Thành phố Endicott là lấy tên từ công ty này, chứ không phải ngược lại. Một ngôi làng lân cận, từng gọi là Lesterrshire, được đặt tên lại là Johnson City.

Công ty giấy và thành phố Endicott có được những thành công đó là nhờ một trong số những nhà quản lý tiến bộ nhất trong lịch sử kinh doanh, ông George F. Johnson. Lần đầu tiên Watson gặp Johnson là vào năm 1914, ngay sau khi Watson được bổ nhiệm lên điều hành công ty C-T-R. Watson đã tới Binghamton để thăm nhà máy International Time Recording. Binghamton là một thành phố rộng lớn hơn, cổ kính hơn; nhưng Endicott lại là một thành phố đầy hứa hẹn. Hai thành phố này chỉ cách nhau vài dặm và cùng có chung



một thị trường lao động, thời tiết ẩm đạm như nhau. Khi đó, Johnson đã là một ông trùm công nghiệp trong khu vực, còn Watson vừa mới hết thời hạn tù sau vụ ở NCR và bắt đầu điều hành một công ty “hoàn toàn rỗng tuếch”, như sau này Johnson nhận xét. Mặc dù giữa họ có khoảng cách lớn như vậy, nhưng Johnson đã gặp gỡ Watson, đã cổ vũ và giúp đỡ Watson. “Chúng tôi trò chuyện với nhau khoảng hơn một giờ đồng hồ”, Watson nhớ lại. “Tôi nhận thấy ông ấy rất quan tâm đến doanh nghiệp nhỏ của chúng tôi, một doanh nghiệp quá nhỏ so với thời đó”. Watson có thể nói là rất vui mừng vì điều này, nhưng khi đó ông chỉ phát triển mối quan hệ thân mật kiểu kinh doanh với Johnson.

Giống như Watson, George Francis Johnson xuất thân từ một người nghèo. Ông sinh ngày 14/10/1857 ở Milford, bang Massachusetts, là con trai của Francis A. Johnson, một đại úy thời Nội chiến và có nhiều năm trong nghề đóng giày. Để kiếm kế sinh nhai, Johnson cha đã phải theo gia đình tới nhiều nhà máy, nhiều thành phố để tìm việc. George Johnson phải làm việc từ năm 13 tuổi, đầu tiên là người học việc ở Seaver Bros. – một xưởng đóng giày ống ở Ashlan, bang Massachusetts, và cùng cha bươn trải qua nhiều bước khó khăn của cuộc sống. Năm 1881, George được nhận vào làm đốc công ở nhà máy giày Lester Bros. ở Binghamton. George Johnson làm việc rất hiệu quả nên ngày càng được giao trách nhiệm lớn hơn.

Henry B. Endicott, một nhà đầu tư nghiêm túc và thẳng thắn, một người không quan tâm đến việc gì khác ngoài việc điều hành doanh nghiệp sản xuất giày, đã mua lại nhà máy giày Lester Bros. vào năm 1890 và giao cho Johnson quản lý. Chỉ trong vòng hai năm, sản lượng giày của nhà máy đã tăng vọt từ 1.000 đôi/ngày lên 18.000 đôi/ngày. Năm 1899, Endicott bán cho Johnson một nửa doanh nghiệp này và cho ông toàn quyền lãnh đạo.

Johnson tỏ ra là một nhà quản lý đặc biệt, không giống với bất kỳ người nào khác ở thời đó. Trong thời đại của những

người ứng cử vào Nghị viện và những ông trùm kinh doanh đầy quyền lực, Johnson nhận thấy một công ty phải là một cộng đồng bình đẳng, tất cả mọi người cùng làm việc hướng tới những mục tiêu chung và cùng hưởng phúc lợi tạo ra. “Tôi không tin rằng một người lại có thể sở hữu một doanh nghiệp”, Johnson thổ lộ với một nhà viết tiểu sử. “Doanh nghiệp thuộc về khách hàng, về công nhân, về cộng đồng và công chúng”. Một trong những khẩu hiệu ông thường nhắc lại là: “Tôi cố gắng làm tất cả những gì có thể trong công ty này, nhưng cố gắng là chưa đủ”.

Ông gọi tất cả mọi người trong công ty theo tên Thánh của họ – một điều trái ngược hoàn toàn với thể thức được chấp nhận trong các doanh nghiệp thời đó. Tất cả các công nhân và những người quản lý cũng gọi Johnson là George F. Ông cho xây nhà và bán cho nhân viên trong công ty với giá ưu đãi. Nhân viên của công ty được ăn miễn phí trong một nhà hàng của công ty, được hỗ trợ chi phí tư vấn pháp lý và được chăm sóc sức khỏe. Ông cho xây những công viên rộng rãi và đẹp để phục vụ cho công chúng. Ông bãi bỏ chế độ trả lương theo giờ làm, chuyển sang chế độ trả lương theo sản phẩm và tin rằng như vậy sẽ giúp các nhân viên có quyền quyết định họ nên làm việc ở mức nào và thu nhập được bao nhiêu. Năm 1919, Johnson xây dựng một kế hoạch mà ông gọi là “chia sẻ lợi nhuận”, nhận xét một cách khiêm tốn rằng đó là “một ý tưởng tương đối mới trong công nghiệp” – một ý tưởng rất phổ biến ngày nay. Ông giảm giờ làm từ 9,5 tiếng/ngày xuống còn 8 tiếng/ngày, khiến 12 nghìn nhân công trong công ty lập tức tụ tập quanh ngôi nhà xây theo kiểu thời thuộc địa của ông để tung hô lời cảm ơn ông.

Khi đó các tổ chức công đoàn đã tạo được đà hoạt động trong nhiều ngành công nghiệp, nhưng họ vẫn không tìm được chỗ đứng chân trong công ty Endicott – Johnson. Theo những thông tin thu thập được, Johnson đã tạo ra được một lực lượng lao động trung thành, làm việc hiệu quả và luôn luôn hưng phấn, chính điều đó đã làm ông nổi tiếng. Một bài

viết đặc biệt của tờ New York Herald năm 1917 đã viết rằng Johnson gần như đã “tiến tới một xã hội không tưởng”. Khi Tổng thống Woodrow Wilson đi qua Binghamton, ông đã dừng lại nói với đám đông công nhân của Endicott – Johnson rằng: “Nếu như tất cả những nơi khác cũng có tinh thần làm việc như giữa các bạn với ban quản lý ở đây, thì sẽ không có những chất vẩn, những rắc rối và những khó khăn như giữa ông chủ và người làm công”. Johnson không ngừng gây sự tôn kính trong đội ngũ công nhân và những cộng đồng nơi họ sinh sống. Thời gian trôi qua, ông đã dùng tiền từ công ty Endicott – Johnson và cả tài sản của cá nhân ông để xây dựng một trong những bể bơi công cộng lớn nhất thế giới, một sảnh đường thu hút những hoạt động vui chơi hàng đầu như Benny Goodman, và nhiều trò kéo quân (vòng ngựa gỗ và ô tô gỗ chạy vòng tròn), ông hiến tặng với điều kiện miễn phí cho tất cả những người muốn tham gia vui chơi. Một số nơi này vẫn còn hoạt động và miễn phí cho công chúng mãi đến thế kỷ XXI.

Phương thức quản lý của Watson những năm 1910 không có gì khác các phương thức của Johnson. IBM điều hành các nhà máy rất hiệu quả. Mặc dù IBM đối xử với nhân viên không kém gì so với đa số các công ty thời đó, nhưng cũng chưa tốt đến mức đặc biệt. Khi IBM vẫn còn là C-T-R, Rogers đã tiếp cận với Johnson để hỏi xem liệu Endicott – Johnson có mua các nhà máy sản xuất bộ phận đo giờ trong vùng hay không vì C-T-R không thể cạnh tranh với Endicott – Johnson trong thị trường lao động. Sau này Johnson đã hỏi ngược lại, Rogers muốn di chuyển sản xuất của C-T-R tới Patterson, bang New Jersey, “ở đó họ có thể thuê và sa thải”. Johnson nói rằng ông đã khuyên Rogers giữ nguyên C-T-R trong thành phố, “và chỉ rõ rằng tôi tin chắc về lâu dài chính sách của chúng tôi (Endicott – Johnson) sẽ đúng, và ông ấy có thể được lợi, chúng tôi tin chắc là sẽ được lợi khi cân nhắc một cách công bằng, thỏa đáng đến Lao động hợp

tác”. Đoán được ẩn ý, Johnson đã nói rằng C-T-R còn thiếu các bộ phận “công bằng” và “thỏa đáng”.

Mặc dù các nhà máy của C-T-R vẫn ở Binghamton và Endicott nhưng trong nhiều năm Watson vẫn thân thiết với Johnson. Mỗi quan hệ của họ vẫn rất khách sáo, mở đầu những bức thư gửi cho nhau vẫn là “Thưa Ngài kính mến” và sự trao đổi vẫn dừng ở mức hình thức trong kinh doanh. Đến tận năm 1923, Watson vẫn tính đến việc bán các nhà máy Endicott cho – Johnson. Một bản báo cáo riêng chuẩn bị cho Watson nêu rõ cho ông biết rằng C-T-R đã tự tạo ra những khó khăn về sản xuất cho chính mình trong khu vực Endicott – đặc biệt là nhà máy này không có khả năng giữ chân những nhân công giỏi. “Tình thế của công ty, do sự quản lý ở địa phương, phải chịu trách nhiệm về cách nhìn của mọi người đối với công ty, và do đó phải chịu trách nhiệm về việc mọi người không muốn làm việc trong công ty”, bản báo cáo viết.

Tuy vậy, Watson và Johnson vẫn tiếp tục hiểu nhau thêm. Giữa hai người, thì rõ ràng Johnson đã xây dựng được khối tài sản lớn hơn nhiều – ước tính gia tài của ông có tới 50 triệu đô la Mỹ. Johnson điều hành công ty lớn hơn và nắm giữ nhiều quyền lực hơn. Các nhiếp ảnh gia thường bắt gặp họ đi cùng nhau ở Endicott, nhưng dáng dấp hai người khác hẳn nhau. Watson vẫn gầy guộc và khắc khổ như mọi khi. Johnson, vốn là một cầu thủ ném bóng chày từ thời thanh niên, trông béo tròn nhưng nghiêm nghị như một thầy giáo ở trường trung học. Johnson cao 1m8, đôi vai rộng, thân hình bệ vệ và đôi cánh tay to khỏe, cuồn cuộn cơ bắp. Ông có khuôn mặt tròn vành vạnh, cặp mắt xanh hơi xám đã có nhiều vết chân chim nơi khoé mắt, vài lọn tóc được nhuộm màu đỏ nổi bật trên mái tóc hoa râm.

Cuối những năm 1920, khi Watson tập trung vào các loại máy đục lỗ trên phiếu, ông nhận thấy rằng để chiến thắng trong ngành kinh doanh này, ông cần phải có những nhân viên trung thành và nhiệt tình có thể cho ra những chiếc

máy chất lượng cao. Muốn vậy, cần phải thay đổi điều gì đó. Các nhà máy của ông đều nằm trong một thị trường lao động mà phần lớn mọi người – đặc biệt là những công nhân giỏi – đều muốn làm việc cho Endicott – Johnson. Dân ở đây không mấy tin tưởng vào IBM. Đối với Watson, việc khôn ngoan cần làm ở Endicott bây giờ là đi theo sự lãnh đạo của Johnson.

Một vấn đề nữa khiến Watson phải làm theo Johnson đó là: Endicott – Johnson đã không để cho các tổ chức công đoàn có cơ hội nhúng chân vào bằng cách luôn làm cho nhân viên thấy thoải mái, vui vẻ. Johnson không ngừng đáp ứng cao hơn những các tổ chức công đoàn đòi hỏi ở các ông chủ. Watson không muốn để các tổ chức công đoàn nhúng mũi vào nội bộ tổ chức của IBM, và Johnson chính là một hình mẫu.

IBM bắt đầu chi nhiều hơn, đưa ra những lợi ích cạnh tranh với Endicott – Johnson, và coi trọng hơn đến công việc ở các nhà máy. Watson đến Endicott thường xuyên hơn, thăm thú nhiều nơi và các xưởng sản xuất của nhà máy, ông đã dừng chân và đề nghị một công nhân phát biểu về công việc, hỏi anh ta có đề xuất gì để phát triển sản xuất tốt hơn, hiệu quả hơn không. Đội ngũ công nhân nhận được thông điệp rằng Watson đã coi trọng họ. Giữa thập kỷ 1930, khi tốc độ tăng trưởng của IBM đã khởi sắc, Watson cũng thể hiện với Johnson bằng việc xây dựng một sân gôn cho nhân viên. Cá tính của họ đã được thể hiện rất rõ, sân gôn của Watson mang tính thách thức, khiến người chơi phải leo lên một con dốc có tên gọi là đồi Cardiac, dốc đến mức có người bị đau tim. Sân gôn của Johnson lại bằng phẳng có chủ đích và dễ chịu, do đó những công nhân mệt mỏi sau giờ làm việc nhưng thích chơi gôn đều có thể vào chơi một hiệp.

Cuối cùng, Watson đã đưa ra con át chủ bài để ngang hàng với Johnson: xây dựng một trường công nghiệp để liên tục đào tạo công nhân và cho phép những công nhân làm việc theo giờ nhà máy được nghỉ hai tuần, nhưng vẫn hưởng

lương. Khi nghe được tin này, Johnson đã viết cho Watson thể hiện lòng ngưỡng mộ và lấy làm tiếc rằng Endicott – Johnson chưa có điều kiện đãi ngộ công nhân như Watson. Endicott – Johnson, Johnson giải thích, còn một phần rất lớn đơn hàng chưa thực hiện được, nên không thể cho công nhân nghỉ việc lâu như vậy.

Watson và Johnson bất đồng với nhau ở một số điểm. Watson cảm thấy việc khoán sản phẩm – trả lương trên cơ sở số lượng sản phẩm công nhân làm được – đã hạ thấp phẩm giá công nhân và ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, vì công nhân có thể chạy theo khối lượng mà không chú ý đến chất lượng. Johnson cho rằng không thể điều hành một nhà máy từ xa, trong khi Watson vẫn đặt cơ sở chính ở New York.

Tuy nhiên, Johnson vẫn coi Watson là một người đã thay đổi chính kiến – một học trò có thể mở rộng những tư tưởng của Johnson ra khắp vùng Endicott và Binghamton và xa hơn nữa. Trong suốt nhiều năm, Johnson luôn gây một áp lực không nhỏ nhưng khéo léo đối với Watson. Ông tin rằng Watson đã nhận thấy hai công ty của họ đã có sự liên hệ với nhau theo một hướng. Johnson chỉ rõ: Endicott và IBM đã được “quyết định là sẽ cố gắng càng giữ được sự công bằng và hào phóng càng tốt – quyết định là sẽ cố vũ tình láng giềng thân thiện và tình hữu nghị giữa con người”. Johnson đã lợi dụng mong muốn rửa sạch vết nhơ trong vụ chống độc quyền trước đây của Watson. “Tom, tôi luôn tin chắc rằng hạnh phúc duy nhất chúng ta có được trong sự nghiệp của mình là hạnh phúc được làm những việc tốt và chu đáo với những người kém may mắn hơn trong thế giới này”.

Johnson thực sự đã đồng cảm và thân thiết với Watson, không chỉ trong công việc quản lý kinh doanh. Sự nồng hậu của Johnson dành cho Watson đã phát triển tới cấp độ cá nhân. Hai người bắt đầu viết thư và trò chuyện với nhau thường xuyên hơn, công khai bày tỏ sự quý mến nhau trong các bài phát biểu và các buổi phỏng vấn với giới báo chí.

Quan hệ thư từ của họ sau nhiều năm đã chuyển từ sự khách sáo trong kinh doanh sang rất thân mật, lời mở đầu của họ thường là “George F thân mến của tôi” và “Tom thân mến”. Watson nói với Johnson rằng ông là “một trong những nguồn cảm hứng lớn nhất mà một người có thể có được”. Còn Johnson lại nói với Watson, “Tôi rất ngưỡng mộ và yêu mến anh”.

Khi Johnson bị viêm phổi, Watson đã gửi hoa động viên, thường xuyên thăm hỏi tình hình sức khỏe và biểu lộ rõ sự vui mừng, nhẹ nhõm khi Johnson bình phục. Hai người đã tặng quà Giáng sinh cho nhau – Johnson gửi tặng Watson một đôi giày; Watson gửi tặng Johnson một chiếc áo xmoiking (áo khoác ngoài mặc ở phòng hút thuốc).

Mối quan hệ của họ là sự cảm động nhất trong cuộc đời kinh doanh của Watson. Tình cảm của họ đã kết tinh ở một thời điểm vào ngày 25/4/1938. Watson tới thăm Endicott, nhưng lại đã rời thành phố. Do không biết rõ, nên con trai của Johnson, George W. Johnson (còn gọi là “George W”), đã gọi điện cho Giám đốc phụ trách các nhà máy của IBM ở Endicott và nói rằng bố ông muốn gặp Watson.

Ông Giám đốc đó trả lời là Watson đã đi khỏi. George F thất vọng cầm lấy ống nghe để nói ông rất tiếc vì không gặp được Watson lần này.

“Tại sao?”, người Giám đốc hỏi Johnson.

George F. Johnson trả lời vào điện thoại, “Một trong những điều tôi muốn nói với Watson là tôi rất yêu mến anh ấy”.

Ông Giám đốc đã ghi lại từng lời đó của Johnson và gửi cho Watson ở New York.

Vào một ngày mùa thu năm 1928, 11 uỷ viên quản trị của IBM tập trung ngồi họp trong văn phòng của Watson. Đối với vị Chủ tịch công ty, hầu như tất cả họ đều chiếm một tình cảm nào đó, nhưng trong cuộc họp hôm đó, có lẽ không ai được ông yêu mến.

“Tôi đã khẳng định, các ông thậm chí đã không may mắn nhận thấy một điều là trong tương lai, các ông phải quan tâm đến vấn đề doanh số bán sản phẩm của mình hơn nữa”, Watson giận dữ nói. “Và nhân đây, tôi cũng nói thêm tôi sẽ yêu cầu ở các ông nhiều hơn nữa, vì tôi cần phải làm như vậy”.

Năm 1927, lợi nhuận của công ty là 4 triệu đô la Mỹ trên doanh số 14 triệu. Mùa thu năm 1928, con số đó đạt 5 triệu trên doanh số 15 triệu. Hầu như bất kì một thương gia nào cũng sẽ rất ấn tượng với mức tăng 25% lợi nhuận trong một năm. Nhưng Watson đã ra lệnh cho Ban quản trị của ông là phải tăng doanh số của công ty lên ít nhất là 20 triệu đô la vào năm 1928, và sau đó ông muốn doanh số sẽ tăng lên 28 triệu vào năm 1929. Ông nổi đóa lên với Ban quản trị vì họ đã không đạt được tốc độ mà ông đặt ra.

Trong tình hình đó, bất kể điều gì cũng có thể làm ông tức giận. Giọt nước cuối cùng làm tràn ly là việc Ban quản trị đã không đáp ứng được yêu cầu của ông muốn lấy việc tăng nhanh doanh số toàn công ty trong bốn tháng cuối năm 1928 để chào mừng ông Otto Braitmayer nhân dịp kỷ niệm 40 năm ông gắn bó với công ty.

Tất cả họ đều đã nhận được điện của Watson chỉ thị về việc này. Năm 1928, nếu bạn muốn gửi một tin khẩn cấp hoặc quan trọng cho ai đó bạn có thể gửi đi một bức điện. Khi thấy mẫu giấy ghi “Western Union” nằm trên bàn với nội dung in bằng chữ in hoa, không có dấu chấm phẩy, thì nhất định không ai có thể bỏ qua. Chưa ai có thể nói lời xin lỗi là “tôi không nhìn thấy bức điện của anh”.

Thế nhưng, chẳng có ai trong Ban quản trị IBM phúc đáp lại bức điện Braitmayer của Watson. Họ định ninh rằng không nhất thiết phải trả lời bức điện đó – Watson không yêu cầu hành động thực sự cụ thể của họ, và điều đó chỉ mang tính tượng trưng – vậy nhưng Watson đã rất coi trọng và không thể bỏ qua.



“Trong suốt cuộc đời kinh doanh của mình tôi chưa bao giờ lo lắng nhưng tôi đã lo lắng suốt từ sáng thứ ba tuần trước vì tôi không hề nhận được tin gì từ các anh. Thậm chí không một ai trong số các anh đề cập chuyện đó với tôi”, Watson nói. “Các anh không biết các anh đang cố gắng làm việc gì. Tại sao bộ phận Lập bảng lại rơi vào tình trạng tồi tệ như vậy”. Hẳn các uỷ viên Ban quản trị đang nghĩ: “Tình trạng của nó không hề tồi tệ chút nào!” Tuy nhiên họ không dám biểu lộ trên nét mặt, tốt hơn hết không nên nói ra. “Vì các anh không biết rõ các anh muốn làm gì. Tháng trước là tháng thành công nhất của chúng ta với hơn nửa triệu đô la cho tháng Tám. Như vậy sẽ là một triệu đô la. Và các anh phải cố gắng đạt được mục tiêu đó. Tôi chờ đợi ở các anh”.

Trong tâm trạng đó, nếu họ thu được 5 triệu đô la, Watson có thể đã khùng lên vì nó không phải là 6 triệu. Ông luôn tự buộc mình phải theo đuổi những mục tiêu gần như không thể đạt được và ông hầu như không có được sự kiên nhẫn với bất kì người nào không làm như ông. Quan điểm này được thể hiện ở hai trong số nhiều câu cách ngôn về kinh doanh của ông, những câu thường được truyền bá trong các văn phòng và nhà máy của IBM: “Họ có thể làm được hơn thế” và “Không bao giờ thỏa mãn”.

Watson cảm thấy ông có thể chỉ trích các giám đốc điều hành, nhưng không trừng phạt, và thường là ông đã làm như vậy. Không ai dám hỏi hay cắt lời ông. Các uỷ viên Ban quản trị giải thích một cách duy lý về thái độ của ông và nói với nhau, “Nếu các anh không đáng được kết hợp với nhau, thì ông ấy sẽ không quan tâm đến việc tách các anh ra đâu”. Tất cả bọn họ đều muốn gắn bó với IBM. Họ đang chế tạo những chiếc máy chưa từng có. Họ làm việc với đội ngũ kỹ sư tài giỏi và những giám đốc nhạy bén, tất cả hợp lại với nhau tạo thành một tập thể làm việc nghiêm túc, biến công ty thành cuộc sống và tham vọng của họ. Hầu như không có một công ty nào khác ở Mỹ có nhiều hứa hẹn và tương lai như của IBM – hoặc có được cơ hội để trở nên giàu có như ở

IBM. Năm 1928, Watson nhận được một bức thư viết về tình hình ổn định của IBM, trong đó nói rằng những người ký tên bên dưới bức thư đều rất có ấn tượng trước tốc độ tăng vốn “rất nhanh” của IBM trong năm. “Lúc này, chúng tôi cảm thấy thực sự cần phải bày tỏ sự ngưỡng mộ và lòng biết ơn sâu sắc đối với ông vì ông đã tạo điều kiện để chúng tôi có thể trở thành những cổ đông và thành công hơn, phát đạt hơn cùng với công ty”. Bức thư có chữ ký của 20 uỷ viên quản trị bậc trung của công ty IBM.

Nhiều người cảm thấy may mắn được đi theo Watson. Ông có tính cách mạnh mẽ, phong cách lãnh đạo vững vàng và rất có mục đích. Mọi người tự nguyện gắn bó với ông giống như những toa tàu gắn vào đầu tàu vậy. Một khi họ đã theo ông – và một khi họ đã chứng tỏ được lòng trung thành của mình – thì Watson sẽ đáp lại ngay, dù là bằng những khoản tiền thưởng, thăng tiến nhanh, những kì nghỉ miễn phí hay sự giúp đỡ khi bệnh tật và lúc gia đình gặp bước khó khăn.

Nỗi lo sợ bị gạt ra khỏi tất cả những cái đó chạy khắp trong huyết mạch các uỷ viên Ban quản trị. Harry Evans, một thành viên còn trẻ và rất năng nổ trong ban quản trị, biết rất rõ cảm giác đó. Evans cho rằng anh đã bị đối xử bất công khi IBM không thưởng cho anh mặc dù anh đã giành được một hợp đồng làm ăn lớn với công ty U.S. Census. Evans đã khiếu nại với Watson và nhận được một câu trả lời rất gay gắt. “Tôi rất lấy làm tiếc khi biết rằng sau một thời gian dài làm việc trong công ty, nhưng dường như anh đã không hài lòng”, Watson viết.

Đó là tất cả những gì Evans nghe được. Sững sờ trước sự phản ứng của Watson, Evans viết lại ngay: “Tôi đã và đang rất hài lòng với công việc của mình và với tất cả những bộ phận khác trong công ty, với cả Ban quản trị và những đại lý của chúng ta”. “Không ai có thể hạnh phúc hơn tôi khi được phụng sự ông và làm việc cho ông. Tôi tin rằng trong mọi tình huống, mọi cơ hội, tôi đã nhiệt tâm chứng minh được lòng trung thành, toàn tâm toàn ý và vui sướng được làm

việc cho ông với khả năng tốt nhất của mình”. Cho dù Watson quyết định như thế nào về chuyện thưởng phạt, Evans cũng hứa là sẽ “vui lòng tuân theo”.

Những khuynh hướng độc tài của Watson khiến ông không có khả năng tạo ra một cơ cấu quản lý hiệu quả thích hợp với một công ty lớn. Khi C-T-R còn là một công ty nhỏ và rất hăng hái hoạt động, thì mọi quyết định đều phải qua Watson – từ những quyết định lớn về các sản phẩm mới hay nhà máy mới đến những quyết định nhỏ như việc diễn đạt lời lẽ trong một quảng cáo hay việc sắp xếp chỗ ngồi trong một cuộc hội nghị. Watson có thể lắng nghe và dựa vào ý kiến của các thành viên khác trong bộ máy của ông, nhưng ông muốn được đưa ra quyết định cuối cùng. Khi công ty phát triển hơn, các quyết định vẫn phải thông qua Watson. Để chắc chắn, các giám đốc điều hành của IBM phải mang rất nhiều trọng trách nhưng cả công ty phải xoay quanh vị chủ tịch, người có thể thay đổi quyết định đã đưa ra hay huỷ bỏ sự thăng tiến của một uỷ viên quản trị đã được cất nhắc.

Biểu đồ tổ chức trong một giai đoạn trông giống như những đường chim bay in trên tuyết, chằng chịt những đường, những hình vuông nhỏ xíu và những chữ tắt. Với nhiều công ty con, nhiều thực thể hợp pháp và thực thể quốc tế, IBM gồm có 13 công ty khác nhau, kể cả Tập đoàn bảo trợ IBM. Một bảng lớn ghi tên những uỷ viên quản trị cao cấp nhất tham gia điều hành IBM, bên dưới liệt kê 13 đầu mối và 14 chức quản trị thấp hơn ở cột bên trái. Trong các ô tạo thành bởi sự giao nhau của một công ty và một vị trí làm việc trong công ty (Công ty Tabulating Machine và viên thủ quỹ, Công ty Dayton Moneyweight và viên thư ký) điền tên tắt của người đảm nhận công việc đó. Có 18 cá nhân khác nhau nắm giữ 182 công việc cụ thể. Một biểu đồ khác biểu thị về Ban giám đốc IBM thậm chí còn chằng chịt hơn, nó giống như một mạng nhện, trong đó Watson là nhện chủ.

Watson luôn hứa - thường là với Nichol - sẽ tinh giản cơ cấu và giao bớt một số công việc của mình cho người khác, nhưng ông thấy khó có thể làm được như vậy. Watson không phải là một người làm việc có hệ thống, cũng không phải là người có thể dễ dàng từ bỏ quyền hành. Tuy nhiên, ông lại rất dễ từ bỏ lòng tin vào người khác. Trong các bài phát biểu và các cuộc phỏng vấn, ông không bao giờ thất bại trong việc gây sự chú ý đối với người khác, dù đó là Braitmayer đáng kính với 40 năm phục vụ trong công ty, gọi tên tất cả những người sáng lập IBM trong một bài phát biểu ở câu lạc bộ kinh doanh, hay công khai cảm ơn đội ngũ công nhân ở nhà máy Endicott. Thế nhưng, đối với Watson, sự tín nhiệm là một việc; còn quyền hành lại là một việc hoàn toàn khác.

Khi những rào cản với Watson không còn nữa, ông càng khó nhận ra khi nào là ông đang tự đánh lừa mình. Ông tin rằng mình là một người phát ngôn đầy quyền lực, có thể khuấy động bán hàng hay làm cho một đám đông tham gia trong bữa tiệc tối phải rơi nước mắt. Song, đối với thính giả, thì rất nhiều bài phát biểu của ông dài lê thê và chán ngắt. Ông thường nói với một giọng đều đều và có thói quen thường xuyên hăng giọng rất to. Đôi khi ông đọc những bài phát biểu đã chuẩn bị trước, những lần khác lại nhìn vào những điểm chính ghi trên bìa sau của tấm phiếu chưa đọc lỏ. Nhiều khi ông phát biểu rất ngẫu hứng. Dù ông đã chuẩn bị trước, nhưng không do dự thay đổi và phát biểu khác với những gì đã dự định. Nói chung, ông nói về những khái niệm rất rộng, những điều chung chung, hiếm khi sử dụng những ví dụ cụ thể. Kết quả là nhiều bài phát biểu của ông rất lan man, không có mục đích và dài lê thê đối với khán giả.

Tuy Watson có tính hài hước, nhưng những bài phát biểu của ông thì hoàn toàn không mang tính hài hước chút nào. Cũng có đôi khi ông mở đầu bằng một trong vài câu chuyện đùa tẻ ngắt của ông. Ông có thể bước những bước dài lên bục sau Nichol hoặc người nào đó giới thiệu một cách hoa mỹ về bài phát biểu của ông. Nhưng ông bước lên bục và nói

rằng phần giới thiệu nhắc ông nhớ đến lần dự một đám tang. Người đọc điệu văn cứ nói hoài, nói mãi, nêu ra rất nhiều những phẩm chất tốt đẹp, những việc làm tốt của người quá cố. Nhưng cuối cùng, có một ông nhón chân đi đến và nhìn sát vào quan tài. “Tôi hỏi tại sao ông ta lại làm những việc đó” và Watson đi đến điểm gút của câu chuyện, “Ông ấy nói ‘Tôi nghĩ là ông đã đến dự nhầm đám tang’”.

Một chuyện vui mở đầu khác của ông là: “Tại sao một người dịch giả nói trước công chúng lại giống như một chiếc bánh xe? Anh ta càng nói, mọi người càng cảm thấy mệt mỏi, chán chường”. Sau đó, thật trớ trêu, Watson cũng nói quá dài.

Watson còn bắt đầu tin rằng ở bên ngoài công ty ông cũng có tầm quan trọng như ở trong công ty vậy. Nhiều lần, ông đã yêu cầu một người trưởng tàu ra lệnh cho người lái tàu phải dừng tàu lại để ông và đoàn tùy tùng đi theo có thể ngắm cảnh. Trong một chuyến đi từ New York đến San Francisco, người lái tàu đã tăng tốc độ của tàu để bù vào khoảng thời gian trễ so với lịch trình tàu chạy. Watson, người đã đặt toàn bộ con tàu cho đoàn nhân viên IBM, tình cờ nghe được một hành khách nói, “Trời ơi, chúng ta như đang lao đi vun vút ấy nhỉ?” Watson bỗng sợ tàu gặp nạn và kêu lên với trưởng tàu – trưởng tàu thì cố giải thích rằng đoàn tàu vẫn đang chạy ở tốc độ an toàn.

“Đừng nói với tôi!” Watson nói. “Nếu các anh không giảm tốc độ, tôi sẽ tự làm đấy”. Ông định với lấy dây hãm phanh khẩn cấp.

“Nếu ông sờ vào dây ông sẽ làm tổn thương người khác đấy”, người trưởng tàu cảnh báo.

“Hãy nghe đây, ai là chủ con tàu này?” Watson rống lên.

“Tôi là chủ”, người trưởng tàu trả lời cứng rắn.

“Ồ, tôi đã trả tiền cho cả con tàu. Tôi sẽ làm cho anh bị mất việc!”

“Có thể ông sẽ làm được việc đó”, trưởng tàu trả lời, “nhưng ông vẫn không được đụng vào chiếc dây đó”.

Lần đó, Watson đuối lý. Nhưng rõ ràng ông đã bắt đầu tin rằng trong mọi tình huống, ông đều có thể làm những gì ông muốn.

Watson bỏ tiền mua một trang trại ở vùng nông thôn Lebanon, bang New Jersey – gần 200 mẫu Anh, trước đây được gọi là Trang trại Amos Crater. Ông chỉ sở hữu nơi này khoảng một tháng khi ông cùng gia đình tới đây nghỉ xuân. Watson nuôi rất nhiều chó trong trang trại, chúng chạy lung tung khắp các cánh đồng, sang cả trang trại của ông Smith bên cạnh. Sợ rằng đàn chó có thể gây náo động và cắn các gia súc của mình, ông Smith đã nổ súng vào lũ chó, chỉ với ý định xua đuổi chúng đi. Thế nhưng, vô tình ông đã bắn trọng thương một chú chó cái, nhưng ông không nhận ra.

Một người khác sống ở vùng bên, ông Winfred Green, nghe thấy tiếng súng nổ và nhìn thấy đàn chó của Watson chạy toán loạn. Green gọi cho Watson và báo cho ông biết việc gì đã xảy ra. Watson kiểm tra và thấy thiếu mất một con, do vậy ông cùng hai con sang gặp ông Smith và đề nghị được tìm chó trong các cánh đồng của nhà Smith. Và họ đã tìm thấy con chó đang nằm cạnh một đồng gốc rạ, còn sống nhưng bị thương rất nặng.

Watson nhắc chú chó lên và mang về xe của mình. Ông gọi cho bác sĩ thú y. Bác sĩ đến và khuyên Watson nên đưa chó đến một bệnh viện ở Summit, bang New Jersey. Chụp X quang cho thấy chú chó bị trúng tới 37 phát vào phía đuôi sau, nhưng may không có phát nào trúng vào ruột hoặc dạ dày. Watson và gia đình đã chăm sóc cẩn thận cho đến khi chú chó bình phục.

Đáng ra Watson phải rất giận dữ. Nhưng ngược lại, ông trở lại nhà Smith và đề nghị nếu đàn chó nhà ông lại chạy sang bên này thì ông sẽ trả chi phí cho bất kì thiệt hại nào mà chúng gây ra. Ông đề nghị Smith đừng nổ súng vào đàn chó.

Smith đã đồng ý. Trong một bức thư gửi ông Green, Watson gọi đó là “một cuộc nói chuyện rất thoải mái”.

Để khẳng định thêm về lời nói của mình, Watson đã gửi một tấm séc 25 đô la cho Green.

Trang trại này tiếp tục là nơi diễn ra nhiều trò tiêu khiển kì cục. Vào một ngày mùa đông, khi đang ở văn phòng công ty IBM, Watson nhận được một bức thư của công ty môi giới nhà đất có tên Wilmer N. Tuttle. “Chúng tôi đã đưa ông Lear tới đây để tìm nơi xây dựng khu tổ chức các trò tiêu khiển khoả thân rộng chừng khoảng 30 - 40 mẫu”, bức thư viết. “Hình như ông rất quan tâm đến khu đất Farley rộng 40 mẫu nằm liền kề với trang trại của ông”.

Nhận thấy Watson có thể cảm thấy khó chịu với một khu tổ chức trò tiêu khiển khoả thân ở sân sau nhà mình, Tuttle nghĩ ông đã cho Watson “cơ hội để mua lại khu đó nếu ông muốn”.

Watson đã không mua khu đó; và cũng không có bất kì một trò tiêu khiển khoả thân nào diễn ra ở khu Farley. Trang trại bên cạnh vẫn là một trang trại.

Tài sản của Watson đã lớn hơn rất nhiều sau một thập kỷ. Ông đã trở thành một triệu phú, có khả năng sở hữu cả ngôi biệt thự lớn trên đồi Short, trang trại ở New Jersey, thuê một tài xế riêng, một quản gia, một đầu bếp và một số ngựa. Cậu bé con nông dân nghèo khó một thời đã được hưởng thụ tất cả những gì mà tiền có thể mua được. Vợ ông, Jeannette, đã lớn lên bên tiền bạc, nhưng vẫn tỏ ra dè dặt, thận trọng hơn với các nguồn tài chính của gia đình.

Năm 1927, Watson sửa lại di chúc, sắp xếp lại thứ tự các việc ưu tiên. Di chúc ghi rõ, khi Watson chết, bốn người con của ông, mỗi người sẽ được hưởng 50 nghìn đô la. Ba bà chị gái, mỗi bà được 25 nghìn, và 10 nghìn đô cho Nhà thờ Tân giáo của Hội Giám lý Asbury ở Rochester, New York, nơi mẹ ông thường đi lễ những năm cuối đời. Hai cháu gái và một cháu trai, mỗi người có thể được nhận 5 nghìn đô. George

Phillips có thể được nhận 5 nghìn, nhưng với điều kiện Jeannette không sống lâu hơn Watson, vì khi đó Phillips có thể trở thành người giám hộ tài sản của Watson và các con còn nhỏ của ông – một sự tin tưởng rất lớn và đặc biệt của ông chủ với thư ký riêng. Ba người giúp việc trong gia đình, mỗi người được nhận 1000 đô la. Số còn lại thuộc về Jeannette.

Gia đình có cả khoản tiền riêng để giải trí. Khi đất nước hân hoan với chuyến bay của Lindbergh, vui mừng trước kỷ lục bóng chày mới của Babe Ruth và lúng túng trước quyết định của Calvin Coolidge không ra tái ứng cử, thì gia đình Watson đi nghỉ ở Câu lạc bộ Montana Ranch ở Cameron, bang Wyoming. Để giải trí tại gia vào cuối tuần, gia đình Watson thường thuê phim về xem. Có lần cuối tuần họ đã thuê phim The Olympic Games, một phim hài mô tả những nét nổi bật của Spanky, Alfalfa, và những tính cách khác; một phim khác có tên Will Rogers in Dublin; và một phim tài liệu ngắn về viên cảnh sát trưởng ở thị trấn nhỏ Wild West. Tổng số tiền thuê phim lần đó lên tới 20 đô la.

Watson đã mua một chú ngựa đen 7 năm tuổi với giá 500 đô la. Ông còn mua một chiếc xe con tốc độ cao 7 chỗ Stutz đời 1928, model BB trị giá 4.300 đô la.

Ông cũng đã nghĩ đến việc sở hữu một chiếc du thuyền.

Thomas J. Watson Sr., một người nghiêm túc trong những bộ quần áo lịch sự lại rất thích hát và khiêu vũ.

Một bộ phim quay tại ngôi nhà của Watson vào một ngày hè đẹp trời, cho thấy cảnh bọn trẻ nhà Watson đang vui đùa trên những phiến đá. Camera quay sang Watson, ông bận bộ đồ sáng màu và đội một chiếc mũ rơm rộng vành. Vây quanh ông có rất nhiều người, nam mặc comple, nữ mặc váy dài. Họ được mời đến đây để tham dự một buổi picnic. Bọn trẻ đi xe đạp và lòng vòng và chơi trò chạy đua ba chân (mọi người chạy thi theo từng cặp, chân phải người này buộc vào chân trái người kia), sau đó tụ tập ở hành lang và



nhảy điệu Sanxton, chân tay chúng khua khoảng loạn xạ và cùng cười khúc khích. Đột nhiên, bọn trẻ chạy biến khỏi hành lang, và Watson đứng ở đó, đôi môi mấp máy như đang nói với chiếc camera vô tri vô giác, Jeannette đứng bên cạnh, bà mặc một chiếc váy dài màu trắng, trông rất rụt rè và không được thoải mái. Nhạc nổi lên. Và bỗng nhiên, với một động tác rất nhanh, Watson quay sang ôm lấy Jeannette, kéo về phía mình và bắt đầu nhảy với một nhịp rất nhanh. Jeannette cảm thấy bối rối và tức cười, mất vài giây định thần sau đó mới bắt đầu di chuyển chân nhịp nhàng với Watson. Ông dẫn vợ bước tới lui khắp tiền sảnh.

Một lần khác – trong buổi lễ Tạ ơn – một số quý ông, quý bà ăn mặc lịch sự lại tụ tập ở nhà Watson. Họ thể hiện một cách cứng nhắc, không tự nhiên trước máy quay. Watson vào cảnh, mỉm cười và chuyện phiếm. Bất ngờ, ông túm tay một phụ nữ và bắt đầu nhảy. Phụ nữ này tỏ ra rất vui sướng. Họ cùng nhảy với nhau trong vài phút, sau đó ông lại cặp với một phụ nữ khác, lần này là một điệu nhảy hết sức điên cuồng.

Trong những lúc như vậy, ông không còn là một Watson xuất hiện với vẻ ủ rũ, chán ngắt trên bục diễn thuyết, cũng không phải là một Watson xâu xé các giám đốc điều hành trong phòng họp nữa.

Ông rất hào hứng hát khi Jeannette chơi piano. Giai đoạn đầu thế kỷ này, mọi người thường rất hay hát. Chương trình phát thanh radio đầu tiên phát vào năm 1920, còn trước đó âm nhạc từ thế giới bên ngoài vẫn chưa đến với mọi người – mà mới chỉ có từ bên trong. Mọi người hát ở nhà, trên xe ô tô, hát theo từng nhóm nhỏ, và hát những khi tập trung đông người. Watson tham gia rất nhiệt tình.

Nếu Watson hát, thì cả IBM đều có thể hát. Watson không hề ra lệnh cho mọi người trong IBM phải hát. Nét văn hóa tập thể đó bắt nguồn từ Harry Evans. Với tính cách hướng ngoại, luôn gây sự chú ý của mọi người, một con người đôn hậu, đầy sinh lực, và dáng vóc thấp bé hơn hết thấy mọi

người trong phòng, Evans luôn là người rất thích đùa và hưởng ứng nhiệt tình những câu chuyện hài hước của mọi người. Evans được Watson rất quý mến và cất nhắc.

Evans rất say mê ca hát và có thể tự sáng tác ra những bài hát trữ tình theo giai điệu phổ biến. Ông có thể làm cho những câu nói bình thường trở nên vui nhộn và thân thiện với mọi người. Có khi ông ngẫu hứng sáng tác ra những bài hát trữ tình ngay tại chỗ, cũng có khi ông cẩn thận chuẩn bị từ trước và viết ra giấy. Ông sẵn sàng đơn ca những bài tự sáng tác để đem lại niềm vui cho các đồng nghiệp và bạn bè. Cũng có khi ông dạy hát cho cả nhóm và lôi cuốn tất cả mọi người cùng tham gia.

Nhiều năm trôi qua, Evans đã tập hợp được rất nhiều bài hát về IBM và những con người đứng đầu trong công ty. Năm 1925, ông đến gặp Watson và đề xuất việc cho in cuốn sổ bài hát để bất kì nhân viên nào cũng có thể hát vào những dịp tập trung. Điều đó nghe có vẻ buồn cười, Evans nói, nhưng Watson lại thích ý tưởng này. Trong các cuộc hội nghị bán hàng của công ty và những dịp tập trung đông người khác, các nhân viên đã hát những bài ca về đất nước, về tình bạn, tại sao lại không thể hát về IBM?

Evans bắt tay vào việc. Bài số một được hát theo giai điệu của bài ca chiến đấu trong Chiến tranh thế giới thứ nhất: "Over There".

IBM/Nào chúng ta cùng hát

Hãy vui mừng/vì sự vĩ đại của chúng ta/IBM

Chúng ta chế tạo ra những đồng hồ ghi thời gian/và những chiếc máy lập bảng

Và cả những chiếc cân hiệu Dayton cho những người kinh doanh.

Evans – cùng với Nichol, người cũng đã đóng góp một số bài hát trữ tình tự sáng tác – đã viết các bài hát về hầu như tất cả những quản trị hàng đầu trong công ty: Braitmayer, Sam Hastings, Ogsbury, Bryce và nhiều người khác nữa. Một

số bài chắc hẳn khiến người được nhắc đến phải rất tự hào, như bài về nhà sáng chế J. Royden Peirce, hát theo giai điệu của bài “My Bonnie Lies over the Ocean”.

Trí tuệ của ông là cả một phòng nghiên cứu

Những vấn đề của chúng tôi ông giải quyết dễ dàng

Khả năng sáng tạo của ông không ai sánh nổi

Ông làm hài lòng tất cả mọi khách hàng của IBM

(điệp khúc)

Sáng chế! Sáng chế! J. Royden Peirce có hàng chục sáng chế

Phát minh! Phát minh! Mỗi ngày một nhiều hơn.

Khi cuốn sách in xong, có hai bài về Watson. Vài năm sau, Evans viết bài thứ ba theo nhịp của bài “Auld Lang Syne”.

T.J.Watson, người lãnh đạo tài hoa, vĩ đại nhất của chúng tôi

Chúng tôi hát lời ngợi ca từ đáy trái tim mình, được bắt tay ngài là điều vinh hạnh

Ngài là ngôi sao sáng dẫn đường cho IBM/một con người vĩ đại, thẳng thắn và chân thành

Dẫu tương lai thế nào/chúng tôi cũng nguyện đi theo ngài.

Theo cảm nhận của Watson, những bài hát này rất có cảm xúc. Chúng góp phần thắt chặt tình đoàn kết và lòng trung thành của mọi người với công ty. Ca hát trở thành một trong những nét văn hóa nổi bật của công ty IBM.

Evans tiếp tục cống hiến cho truyền thống ca hát của IBM đến hơi thở cuối cùng. 15 năm sau khi cuốn sổ hát ra đời, trong một hội nghị bán hàng năm 1941, Evans đã bắt nhịp cho mọi người hát rất nhiều bài. Sau phiên họp này, Evans trở về phòng ở khách sạn, ông bị lên cơn đau tim đột ngột và qua đời tại đây.

Truyền thống ca hát của công ty kéo dài thêm hai mươi năm nữa. Thế hệ nhân viên mới thích nghe Elvis Presley trên

radio, không còn hứng thú với những bài hát có giai điệu lỗi thời của công ty. Không ai còn nghĩ đến việc sáng tác tiếp những bài ca trữ tình về IBM theo giai điệu “Heartbreak Hotel”. Các bài hát lùi dần vào dĩ vãng.

Ngày 17/10/1929, ông Flint – khi đó đã cao tuổi, lại hay gắt gỏng, nhưng vẫn làm việc và là một giám đốc của IBM, nhận được thư của Watson thông báo về cuộc họp thường kỳ sắp tới của ban giám đốc, theo kế hoạch là vào 3 giờ chiều ngày 29/10. Cuộc họp sẽ tổ chức ở nhà máy Endicott, sau đó mọi người sẽ được tham dự một bữa tiệc lớn, kỷ niệm 40 năm ông A. Ward Ford gắn bó với công ty. Đoàn tàu IBM thuê trọn gói sẽ rời thành phố Jersey, bang New Jersey, vào lúc 10 giờ sáng ngày 29/10, vợ chồng ông Flint và nhiều khách mời khác sẽ đi chuyến tàu này từ New York hoặc New Jersey đến Endicott.

Tuy sự kiện sắp diễn ra với ý định bày tỏ lòng kính trọng đối với ông Ford, nhưng phần nhiều Watson cũng muốn nhân đây khuếch trương IBM. Trên thị trường chứng khoán phát triển nhanh vùn vụt cuối thập kỷ 1920, IBM bắt đầu nổi lên như một ngôi sao. Nhưng hoạt động chứng khoán của công ty không thể sánh với Tập đoàn RCA (Radio Corporation of America) – giá cổ phiếu của công ty này nhảy vọt từ 85 đô la/cổ phiếu năm 1927 lên 573,75 đô la năm 1929, nhưng IBM cũng khiến cho nhiều nhà đầu tư cảm thấy yên lòng, sung sướng và trở nên giàu có hơn. Đầu năm 1927, cổ phiếu của công ty là 54 đô la/cổ phiếu. Nhưng ở đỉnh điểm năm 1929, con số đó tăng lên gấp bốn lần. Tốc độ tăng trưởng của công ty rất lớn. Chín tháng đầu năm 1929, lợi nhuận của công ty tăng 29% so với cùng kỳ năm 1928. IBM có nhiều nhà máy ở Endicott và Dayton, nhiều cơ sở sản xuất ở Toronto – Canada; Sindelfingen – Đức; Paris – Pháp; và London – Anh. Công ty bán các loại cân, cối xay thịt, đồng hồ, đồng hồ tính thời gian làm việc của nhân viên, máy in phiếu (cuống phiếu), máy lập bảng, máy phân loại giấy tờ (sorters), máy dập dấu (punches) và các loại phiếu đục lỗ.

IBM vẫn chưa phải là một tập đoàn khổng lồ trong nền công nghiệp Mỹ, nhưng sức sống mãnh liệt và khả năng tiềm tàng của nó thì hiếm có công ty nào sánh được.

Bảy ngày sau khi Flint nhận được thư của Watson, thị trường chứng khoán bắt đầu sụp đổ. Vào thứ Năm đen tối, ngày 24/10/1929, các nhà đầu tư và những kẻ đầu cơ cuồng loạn đã quả quyết rằng thị trường đã được đánh giá quá cao. Sở chứng khoán New York mở lúc 9 giờ sáng, như thường lệ. Đến 11 giờ sáng, chứng khoán đã mất giá 9 tỷ đô la (Khoảng 95 tỷ đô tính theo giá trị đồng đô la năm 2002). Người dân New York tập trung rất đông ở phố Wall. Thống đốc một ngân hàng lớn vào bậc kỳ cựu, ông J. P. Morgan, xuất hiện trước tòa nhà ngân hàng và tuyên bố rằng ông sẽ cùng những thống đốc ngân hàng khác đứng ra ổn định thị trường và mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp. Thị trường tạm thời bình ổn trở lại và giảm mức thiệt hại trong ngày xuống 3 tỷ đô la.

Thị trường vẫn ổn định vào thứ Sáu và thứ Bảy. Đến thứ Hai, thị trường lại bắt đầu lao xuống. Nhóm của A. Ward Ford vẫn thực hiện kế hoạch cho ngày hôm sau.

Sáng thứ Ba, ngày 29/10/1929, Nichol, Bryce, Hastings, Evans, Phillips và hàng chục người khác vẫn tập trung ở thành phố Jersey để đón tàu đến Endicott. Đoàn tàu dừng lại ở Paterson, bang New Jersey, để đón Watson. Các quý ông mặc comple, áo bành tô và đội mũ mềm fedora. Các quý bà sang trọng trong những chiếc váy dài rủ sát gót có viền trang trí ở eo lưng, đội mũ có đuôi. Một số mặc áo lông. Mỗi người đều mang theo mình một tấm thẻ màu trắng gấp bỏ vừa vào túi, trong đó ghi rõ đặc quyền của khách đi trên chuyến tàu đặc biệt của IBM: “Bố trí khách ngồi trên tàu theo sở thích riêng của khách. Các khoản lệ phí sẽ được thanh toán”. Trong đó cũng nêu rõ, họ sẽ được phục vụ bữa trưa trên tàu, còn hành lý của họ sẽ được kiểm tra và đưa đến phòng của họ ở khách sạn. Tại khách sạn Arlington ở Binghamton, “một người phục vụ sẽ dẫn bạn lên phòng. Bạn không cần phải đăng ký. Bạn sẽ thấy chìa khóa của mình

ngay tại cửa, và hành lý của bạn đã ở trong phòng”. Tấm thẻ còn thông báo cho họ biết đến 7 giờ tối bữa tiệc kỷ niệm sẽ được bắt đầu bằng một hồi kèn tờ-rom-pét.

Trong một giờ đồng hồ ở sân ga và làm thủ tục lên tàu, từ 9 đến 10 giờ sáng, sự hoảng loạn đã tràn ngập phố Wall. Các lệnh bán lập tức tràn ngập. Gần 650 nghìn cổ phiếu của U.S. Steel được bán ra trong 3 phút đầu sau khi thị trường mở cửa. Chứng khoán mất giá với tốc độ chưa từng thấy, nhanh chóng quét sạch số điểm của thị trường thu được trong cả năm trước.

Buổi trưa, khi con tàu đang chạy qua khu rừng ở ngoại ô New York, tất cả mọi người trên tàu đều tập trung ở toa ăn uống. Họ bắt đầu bữa trưa với món xúp rau và quả hạnh muối, món chính có thể chọn thịt cá bơn rưới nước xốt, hoặc sườn cừu ăn với giăm bông. Sau khi những người phục vụ mặc áo jacket trắng dọn sạch bát đĩa, họ tiếp tục thưởng thức món tráng miệng là bánh patê phủ pho mát.

Khi mọi người trên tàu đang ăn thì thị trường New York bình ổn trở lại. Các nhà đầu tư hy vọng Morgan và các thống đốc ngân hàng khác sẽ lại nhảy vào để ngăn chặn sự suy sụp của thị trường. Nhưng họ đã không làm như vậy, và thị trường bắt đầu rơi tự do.

Trên một con tàu đang chạy qua những ngọn đồi có nhiều cảnh vật ở thời điểm như năm 1929, thì không có cách nào để cập nhật được tin tức. Khách đi trên tàu không hề biết gì về những biến động của thị trường trong suốt cuộc hành trình 5 tiếng đồng hồ.

Đầu buổi chiều, đoàn tàu dừng ở gần lối vào nhà máy của IBM ở Endicott. Nơi đây không hề có một ga tàu hay bến đỗ nào, chỉ là một bãi trống đầy bụi và sỏi đá. Các quý ông, quý bà xuống tàu dưới một bầu trời đầy mây. Ban nhạc của IBM đã đứng sẵn gần đó và cử hành khúc nhạc chào đón. Ban nhạc gồm có kèn tờ-rom-pét, kèn tờ-rom-bông, kèn co của Pháp, kèn cờ-la-ri-nét và trống, những nhạc công mặc đồng

phục riêng cùng hòa tấu, họ hộ tống đoàn khách mới đến đi bộ vào tận nhà máy. Watson, ở tuổi 55, dẫn đầu đoàn người giống như một vị tướng quân đội dẫn đoàn quân đi trên vùng đất mới chiếm được. Khi họ vào đến nhà máy IBM thấy ở lối vào chính treo đầy các loại cờ trang trí với đủ các sắc màu. Một tấm biển lớn ghi: “Welcome” “chào mừng các bạn”. Cả đoàn người – gồm toàn bộ các thành viên trong Ban quản trị cùng phu nhân, bạn bè, ban nhạc, cùng với Watson và Ford đứng ở giữa hàng trên – đã cùng nhau xếp hàng chụp ảnh chung để kỷ niệm. Sau đó, một số quản trị viên đưa vợ đi thăm nhà máy. Còn Watson và các giám đốc điều hành vào họp Ban giám đốc. Trong cuộc họp, lúc đó khoảng gần 4 giờ chiều, họ phải tìm ra giải pháp tốt nhất để đối phó với tình hình đang diễn ra ở phố Wall.

Khi kết thúc giao dịch, 16.410.030 cổ phiếu đã được trao đổi qua tay, một kỷ lục chưa từng có và giữ mãi đến tận năm 1968. Có thể là 15 tỷ, cũng có thể là hơn 30 tỷ đô la Mỹ, tính theo giá bán ở thị trường đã bị thiệt hại – không ai có thể nói chính xác vì khối lượng buôn bán lớn đến mức các nhân viên kiểm kê không thể theo kịp. Khách hàng điên cuồng trên sàn giao dịch tìm mọi cách mua bán hết các cổ phiếu trước khi hồi chuông kết thúc phiên giao dịch, nổi lên, tiếng chuông này tạo ra âm thanh đinh tai nhức óc không bao giờ dứt. Thiệt hại diễn ra ở khắp quốc gia, các nhà đầu tư bất lực đứng nhìn khối tài sản ra đi. Một người đã chết vì lên cơn đau tim đột ngột khi đang đọc dấu kiểm ở văn phòng môi giới. Ông John Schwitzgebel ở thành phố Kansas, bang Missouri, đã tự bắn vào ngực mình hai phát súng và nói: “Hãy nói với bọn họ tôi không thể trả cho họ những gì tôi còn nợ họ”.

Ở Endicott, giữa Watson và các giám đốc điều hành trong công ty, điều chắc chắn duy nhất đó là sự tàn sát rất lớn. Đa số họ trước hết đã nghĩ đến những lợi lộc riêng của mình – tất cả bọn họ đều nắm giữ những cổ phần đáng kể trong IBM, mà số cổ phần này cũng đang bị thua lỗ như cổ phần ở

tất cả các công ty khác. Họ không thể biết được tình hình phá sản chung đó có tác hại như thế nào đối với IBM.

Thế nhưng, trong lúc đại đa số giới kinh doanh đang lo lắng, Watson vẫn khoác đại lễ phục vào và đến dự một bữa tiệc lớn. Tại khách sạn Arlington, các cửa vào phòng khiêu vũ kiểu Tây Ban Nha mở ra khi ban nhạc của IBM chơi một hành khúc sôi động. 600 khách đã ổn định chỗ dọc theo các dãy bàn màu trắng. Một người tham dự đã mô tả cảnh tượng này như sau: “Ngọn chúc đài treo ánh lên những tia sáng lấp lánh với những màu sắc rực rỡ của những viên hồng ngọc, ngọc bích và ngọc lục bảo. Những ngọn nến lung linh vờn quanh những đóa hoa mùa thu ấm áp”. Ban nhạc nhường chỗ cho Dàn nhạc của IBM và dàn nhạc này đã nổi lên những giai điệu hoành tráng. Khi các thượng khách cầm thực đơn lên xem, nhiều người trong số họ đã phải bật cười thầm. Tên gọi của các món ăn đã được gọi chệch đi theo biệt ngữ của IBM. Đầu tiên là món Nước dùng tiết kiệm sức lao động (nước dùng bổ dưỡng). Tiếp theo là món Cá cân Dayton (cá đánh vảy) ăn kèm với Khoai tây điều khiển điện (khoai tây nướng bằng điện), hay Lườn gà vặn đinh ốc (Lườn gà quay) ăn kèm với Khoai tây cơ học hoàn hảo (khoai tây chiên giòn) và Cải bruxen trộn phụ tùng tính toán (rau cải trộn gia vị). Món tráng miệng có thể là Kem sơn hoàn chỉnh và Bánh kiểm tra khóa chốt. Kết thúc bữa tiệc là những ly Cà phê vườn của Dayton.

Trước khi dùng món tráng miệng, Harry Evans bước lên bục và bắt nhịp cho mọi người cùng hát các bài hát của IBM. Một nhóm các quản trị viên quay sang đùa vui và trêu chọc Ford, nhại lại các động tác của ông. Vài phút sau, bốn nhân viên phục vụ xuất hiện mang theo một chiếc bánh khổng lồ, bên trên cắm 40 ngọn nến, theo sau là 40 nhân viên phục vụ khác, mỗi người mang một chiếc bánh nhỏ hơn chỉ cắm một ngọn nến.

Tại bữa tiệc, Watson đã đứng lên tuyên bố nâng cốc chúc mừng. Ông có một số nhận xét chung, sau đó bắt đầu giới



thiệu những người muốn phát biểu để bày tỏ lòng kính trọng, ngưỡng mộ đối với Ngài Ford. Watson đã mời 16 người đứng lên phát biểu, từ Braitmayer đến Thị trưởng Endicott. Mỗi người đều kể những mẫu chuyện về Ford, về tài năng và thành công của ông. Khi 16 người phát biểu xong, đến lượt Watson.

Trước khi kết thúc, Watson đã thể hiện một sự phô trương hào nhoáng để bày tỏ sự tôn sùng. Hai tấm rèm lụa được treo phía sau chiếc bàn đầu. Watson dừng lại đột ngột, bước sang một bên và kéo dây. Rèm được kéo sang hai bên, để lộ ra một tấm ảnh lớn chụp Ford cùng gia đình. Đám đông vỗ tay hoan nghênh nhiệt liệt. Để kết thúc, Watson bổ nhiệm con trai của Ford lên làm Phó phụ trách bộ phận Đo giờ công. E.E. “Tink” Ford từng là quản lý bán hàng ở bộ phận này.

Cả buổi tối không ai nói bất kỳ một lời nào về sự sụp đổ của thị trường chứng khoán. Kể cả một lời bóng gió, tuyệt đối cũng không. Sáng hôm sau, ngày 30/10, cả nước Mỹ thức dậy trong nỗi đau âm ỉ của một thực trạng kinh tế mới. Những tiêu đề trên tờ New York Times đã thể hiện những tin nổi bật: Bên dưới những tiêu đề lớn, đoạn đầu tiên đã gọi ngày hôm đó là “ngày kinh doanh khủng khiếp nhất trong lịch sử thị trường chứng khoán”. Tuy nhiên, ở Binghamton và Endicott, Watson đã mang đến một loại thuốc chữa khác. Trên trang nhất tờ Binghamton Press nổi bật một tiêu đề lớn: “Nền kinh doanh Mỹ vẫn đứng vững, mặc dù có sự sụp đổ của chứng khoán – lời phát biểu của người đứng đầu tập đoàn IBM”. Watson nói với các phóng viên về sự sụp đổ: “Sự nao động này gây tổn thất lớn về cổ phiếu và cả tổn thất thực tế cho nhiều người, dường như nó đã khiến cho một bộ phận công chúng ít nhiều bị rối trí, không biết nên suy nghĩ thế nào, và có lẽ trong một số trường hợp còn dẫn đến mất lòng tin vào khả năng ổn định của nền kinh doanh Mỹ”, Watson mạnh mẽ phán. “Tôi thấy hoàn toàn không có lý do gì công chúng phải hốt hoảng trước tình hình này, cũng

không nên tin rằng sự hoảng loạn về tiền bạc hay kinh doanh sắp xảy ra”.

Watson đã sai. Khả năng ổn định của nền kinh doanh Mỹ rất đáng ngờ, và tương lai của IBM cũng vậy.

(Theo giai điệu của bài “Cô gái đeo dải ruy-băng vàng”)

Chúng tôi tự hào là những người bán hàng giỏi của IBM

Những con số thống kê chứng minh rõ ràng – thành tích mà chúng tôi đạt được.

Chúng tôi, hết thảy đều vui mừng

Hãy cùng nhau chia sẻ niềm vinh quang thể hiện trong nụ cười của Ngài Watson.

Ôi, những chàng trai! Điều đó thật tuyệt vời!

—Bài hát của IBM

## 5. LIỀU LĨNH VÀ MAY MẮN

Thứ Hai, ngày 18/11/1929, Watson cho gọi tất cả các uỷ viên Ban quản trị công ty tới phòng họp của Ban giám đốc. Mọi người đến với thái độ hồ hởi và mong chờ được nghe thông tin mới từ Watson, bởi ông đã lặn mất tăm sau khi thị trường cổ phiếu bị phá sản 20 ngày trước đó.

“Thưa các ông!

Tôi cho rằng, chúng ta phải có buổi họp sáng nay vì có rất nhiều vấn đề lớn đã xảy ra trong vài tuần qua”, Watson bắt đầu. “Nhiều người vì quá quan tâm đến vốn liếng đã sao lãng khỏi vấn đề chính, đó là xây dựng công ty IBM và biến nó thành một công ty kinh doanh lớn hơn và có hiệu quả hơn”.

Sự phá sản đó làm cả nước quan tâm lo lắng và khiến các thương gia không dám mạo hiểm. Cổ phiếu liên tục rớt giá. Các công ty nhanh chóng cắt giảm lực lượng lao động. Các viện nghiên cứu tài chính đã phải vật lộn để duy trì hoạt động. Cảm giác như nền kinh tế bị tê liệt nhanh chóng và tồi tệ. Trong 20 ngày đó, khoảng thời gian mà tất cả các uỷ viên Ban quản trị rất cần Watson đứng vững và trấn an họ thì ông lại không có mặt. Liệu Watson có bỏ công ty không? Liệu IBM có bị nhấn chìm không? Hay có thể Watson đang bận rộn tìm một lối nào đó để giúp công ty thoát khỏi sự sụp đổ?

“Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về vấn đề này trong suốt tuần qua, và đó chính là lý do tại sao tôi mời các ngài tới đây vào buổi sáng hôm nay. Chúng ta có thể cùng nhìn nhận một cách đúng đắn và tìm một hướng đi mới” – Watson nói với các uỷ viên Ban quản trị. “Tôi chưa làm bất cứ một điều gì vì mục đích kinh doanh trong 3 tuần vừa rồi”.

Tất cả các uỷ viên cần phải dốc sức – đây hoàn toàn không phải là một tin mà mọi người muốn nghe.

“Như các ngài đã biết, tôi chưa bao giờ bàn bạc với bất kỳ ai trong số các ngài về việc bán hàng, về sự quyên góp

tiền...” – ông tiếp tục. “Tôi đã điều hành một văn phòng môi giới cổ phiếu trong suốt 3 tuần qua”.

Mọi người lúc này mới vỡ lẽ. Có thể, hầu như tất cả trong số họ đã lần lượt đến tìm Watson từ khi công ty phá sản. Họ đã đặt hết cuộc sống và vốn liếng của họ vào cổ phiếu của IBM, mà trước đây hầu như là luôn tăng lên. Khi cổ phiếu của công ty đạt được mức tăng mới vào mùa hè năm 1929, một số uỷ viên Ban quản trị còn dùng lãi suất cổ phần để mua thêm cổ phiếu khác. Nhưng giờ đây, cổ phần của họ ở IBM bị giảm một nửa, giá cổ phiếu liên tục giảm. Nhiều người trong số họ có nguy cơ không thể kêu gọi được vốn, có thể bị rơi vào tình trạng nợ nần hoặc phải giảm lương. Một số thành viên khác lại mong chờ được nghe thông tin rằng công ty vẫn đang hoạt động sôi nổi và cổ phiếu sẽ được khôi phục lại. Họ tập hợp ở văn phòng của Watson để mong nhận được sự trợ giúp hoặc an ủi, hoặc cũng có thể cả hai. Watson cũng đã dành thời gian để làm việc đó, với cử chỉ cho thấy ông rất coi trọng các thành viên Ban quản trị của mình, họ cũng khiến ông phải suy nghĩ, quan tâm. Ông phải làm các thành viên của mình vững tâm trước khi ổn định công ty.

Mặc dù đã rất cố gắng, nhưng văn phòng môi giới cổ phiếu của Watson vẫn phải đóng cửa. “Tôi đã từng dốc sức vì công ty IBM, và giờ đây tôi muốn tất cả các ngài hãy ngẩng cao đầu để vượt qua những khó khăn trước mắt” – Watson nói – “Trước mắt chúng ta là một công việc lớn, vô cùng khó khăn phải thực hiện. Cách duy nhất là phải suy nghĩ và hành động mang tính xây dựng, và chúng ta phải bắt đầu ngay tức khắc”.

Watson đã ấn định tình huống. Ông thừa nhận rằng công việc kinh doanh của IBM đã bị chìm xuống. Song, việc kinh doanh trên toàn nước Mỹ đều phải trải qua giai đoạn này – “giai đoạn chậm tiến tạm thời”, ông bổ sung. Nhưng IBM không thể ngồi chờ số phận. Nó sẽ tìm được những hướng đi đúng đắn để duy trì phát triển kinh doanh. IBM phải mở

thêm các thị trường mới, phải tiếp cận những doanh nghiệp và cơ quan mà trước đây có thể họ chưa bao giờ nghĩ rằng họ cần phải xử lý dữ liệu. Công ty cần phải đẩy mạnh hơn nữa ở thị trường nước ngoài. “Chúng ta không ngồi trông đợi sự việc xảy ra, chúng ta phải làm một điều gì đó bắt nó phải xảy ra” – Watson nói.

Ông đi đi lại lại trong phòng và phân công công việc. Theo ông, Bộ phận kỹ thuật phải vận hành mảng bán hàng, Watson lệnh cho Phòng nghiên cứu phải tiếp cận khám phá các thị trường mới. Đây là điểm khác rõ rệt so với các Giám đốc điều hành trong lịch sử, bởi trước đây các Giám đốc điều hành thường cố gắng cắt giảm ngân quỹ dành cho việc nghiên cứu và phát triển để tiết kiệm tiền. Sau đó, Watson yêu cầu các uỷ viên Ban quản trị phụ trách sản xuất phải tiết kiệm chi tiêu, tăng năng suất. Nhóm phụ trách tài chính phải tăng cường khả năng tập hợp các hóa đơn, bởi vì với sự quản lý kinh tế như hiện nay sẽ khiến nhiều công ty rơi vào tình trạng phải khất nợ. Thu mua, bán hàng và dịch vụ phải đẩy nhanh tiến trình – ông hối thúc mọi bộ phận. Đã đến lúc tất cả mọi người phải sát cánh bên nhau cùng hành động.

“Tôi hy vọng rằng, tất cả mọi người hôm nay đều cảm thấy mình cần phải bắt đầu làm một công việc lớn hơn những gì đã từng làm trước đây.” – ông nói khi đã dụi mắt. “Và nếu ai đó trong buổi họp hôm nay không cảm thấy như vậy thì hãy đến gặp tôi. Tôi sẵn lòng tiếp đón và giúp đỡ, bởi bây giờ là thời điểm phải làm mọi thứ”.

Đó không phải là lời cảnh báo. Đó là lời kêu gọi mọi người xích lại gần nhau, dựa vào nhau chứ không hoạt động thành những tổ chức riêng lẻ.

Một buổi tối ở Endicott, Watson đã phát biểu trước hàng trăm nhân viên trong công ty và quan khách. Ông đứng sau bục bắt đầu phát biểu, sau đó ông nói liên tục không dừng. Ngồi ở hàng ghế đầu là Jeannette Watson, vợ Watson, vẫn với trang phục đơn giản như thường lệ – một cái mũ và một chuỗi ngọc trai. Jeannette ngồi cạnh hai người đàn ông có

vóc dáng tầm thước, đó là Russ Ingraham, nhân viên ở một nhà máy Endicott và Bob Novak, người điều hành một câu lạc bộ thể thao và giải trí của IBM ở Endicott.

Trên sân khấu, Watson vẫn say sưa nói. Ông vẫn tiếp tục nói lan man.

Jeannette xé một mẫu giấy, viết một vài chữ, gấp lại rồi chuyển cho Ingraham. Bà yêu cầu anh ta chuyển mẫu giấy lên bục nói chuyện cho Watson.

Ingraham mở mẫu giấy. Dòng chữ “Anh hãy dừng ngay đi!” hiện ra trước mắt.

Ingraham quay sang Novak và chỉ cho Novak xem dòng chữ. Anh không biết phải làm gì. Lúc đó trông anh thật tội nghiệp – Novak nhớ lại. Ingraham đến chỗ Jeannette và kính cẩn nói rằng, anh không thể chuyển mẫu giấy đó cho Watson. Jeannette ném cái nhìn giận dữ về phía Ingraham. “Hãy đem ngay lên đó.” – bà nói.

Ingraham chuệch choạng bước lên sân khấu và đặt mẫu giấy trước mặt Watson. Hẳn Watson sẽ không bao giờ cắt được cảm hứng nói của mình nếu như ông không nhặt mẫu giấy lên và đọc nó. Ông không hề tỏ một thái độ ngạc nhiên hay phẫn nộ, thậm chí còn quên kết thúc câu nói đang dở dang. Ông nói ngay “Chúc một buổi tối tốt lành” và rời sân khấu.

Jeannette Watson luôn là một phụ nữ khó hiểu nhưng tốt bụng, dịu dàng và là một nhân vật lặng lẽ đi bên cạnh Watson, cần mẫn nhiệt tình như một người phục dịch những người chơi gôn. Mặc dù vậy, đối với Watson, bà như một cái neo đậu kéo ông về với thực tế. Không có bà, những khuynh hướng tồi tệ nhất của Watson có thể sẽ bộc lộ không thể kiểm soát được. Đôi khi, chỉ cần nhìn vào đôi mắt của bà là Watson có thể hiểu được ảnh hưởng của ông đối với mọi người. Bà luôn bảo vệ ông. Watson không thể hiểu được những mưu mô xảo quyệt và sự thay đổi của những con

người tầm thường, vụn vặt. Bà là người giúp ông tránh và phải những người như vậy.

Bên trong cuộc hôn nhân của họ, mối quan hệ này dường như không như vậy. Mặc dù, đôi khi Jeannette có thể kiểm chế được Watson bằng lời nói và cái nhìn nghiêm khắc, nhưng bà cũng rất sợ ông. Olive Watson, người đã kết hôn với Tom Watson năm 1941 nhớ rằng, Jeannette luôn cảm thấy bối rối trước mặt Watson, và luôn sợ nói một điều gì đó có thể làm cho ông bức tức. Olive Watson cũng nhớ rằng, Jeannette rất yêu chiều chồng. Eleanor Irvine, một người phụ nữ trẻ biết rất rõ về gia đình Watson, cũng thừa nhận bà không thể hiểu nổi mối quan hệ giữa vợ chồng Jeannette Watson. Trong những dịp họ xuất hiện cùng nhau, “họ ở đó, nhưng như những người riêng biệt” – Irvine nói.

Jeannette Watson không phải là người có vẻ đẹp đặc biệt. Càng có tuổi, khuôn mặt của bà càng thô hơn. Xương gò má nhô cao dưới cặp mắt nông hậu. Tuy thấp hơn Watson chừng gần 30 cm, nhưng bà vẫn giữ được thân hình nhỏ nhắn, vừa vặn. Bà cũng có một phong cách hơi riêng biệt – thích mặc những bộ váy trang trí hoa văn mộc mạc, kín dài đến bắp chân với những đường viền thời trang nhất ở cổ áo hình chữ V. Rất ít khi bà xuất hiện trước công chúng mà không đội mũ. Bà thường trang điểm nhẹ nhàng và luôn đeo găng tay trắng.

Trước đám đông, Jeannette gần như không bao giờ nói. Khi cảm thấy căng thẳng, bà lui vào phòng nghỉ dành cho phụ nữ và nằm dài lên sàn. Bà cũng là người nhạy cảm và có óc thực tế. Ngay từ khi mới kết hôn, Watson đã thừa nhận rằng, ông thậm chí còn không biết cách kiểm tra lò sưởi hoặc làm một cái gì đó đòi hỏi phải khéo tay trong gia đình, Jeannette đã phải học cách tự làm những việc đó. Bà cũng có những lúc phát cáu vì những hành động mang tính tự phát của Watson. Một lần, hai vợ chồng lên xe riêng đến Hyde Park để thăm Eleanor Roosevelt. Khi họ đến nơi, bà Roosevelt lại đi vắng.

“Tom, anh có báo trước với họ là chúng ta sẽ tới không?” – Jeannette hỏi chồng.

“Không, anh nghĩ là chúng ta chỉ nhân tiện ghé vào thăm thôi.” – Watson trả lời. Điều này khiến Jeannette rất bực mình.

Năm 1939, Jeannette tìm gặp Alice Denton Jennings, người tự quảng cáo là một chuyên gia phân tích tính cách và yêu cầu bà ta xem tay cho mình. Jeannette Watson cất giữ rất cẩn thận bản phân tích đó, có thể bởi vì nó khá chính xác. Theo phân tích, Jeannette Watson có “tài năng đánh giá”. Cụm từ đó có thể là một cách diễn đạt tế nhị nhất để nói rằng Jeannette rất thông minh khi chọn Watson. Bà “rất sợ mối bất hòa và chia rẽ” và thường là người làm lành trước khi xung đột xảy ra trong gia đình. Bản phân tích tiếp tục: “Bà không phải là người hay thổ lộ tâm tình, nhưng chân thật, trung thành và sẵn sàng hy sinh vì người mình yêu”. Bà “có khả năng phán xét tuyệt diệu, biết cân bằng ý chí và tình cảm, có khả năng suy luận sáng suốt, nhạy cảm và có óc thực tế, đồng thời có ý chí mạnh mẽ”.

Jeannette bảo vệ Watson ngay cả ở những chi tiết nhỏ. Eleanor Irvine là người đầu tiên nhận thấy điều đó. Irvine tốt nghiệp trường Đại học Cornell và bắt đầu làm việc ở IBM từ năm 1937. Khi chưa lập gia đình, cô sống trong một ngôi nhà nhỏ ở ngoại ô New York. Sau một buổi đi picnic ở công ty, Watson và Jeannette đã cùng về nhà cô chơi. Watson phát hiện thấy một tủ đựng để ở một nơi kín đáo khác thường trong bếp. “Anh ấy nghĩ đó là một cái gì đó rất thú vị” – Irvine nói. “Nhưng trời ơi, trong đó chỉ toàn là rượu thôi, cầu Chúa! Tôi hy vọng anh đừng mở tủ, bởi anh làm việc đó chỉ vì tò mò”. Nếu Watson phát hiện ra đó là rượu, ít nhất ông cũng tỏ ra thất vọng vì Irvine, và có thể ông sẽ có cái nhìn khác khi đánh giá sự nghiệp của Irvine ở IBM.

Watson tiến gần về phía chiếc tủ, bàn tay đã nắm móc khóa tủ.



“Tom, anh đừng làm vậy!” – Jeannette nói một cách cương quyết. “Đây là nhà của một phụ nữ trẻ.”

Watson ngượng ngùng quay lại và rời chiếc tủ.

Jeannette Watson là một người điều khiển đằng sau hậu trường. Một năm hai lần, ở Endicott tổ chức một buổi tiệc lớn nhằm tôn vinh những thành tích thể thao của công ty. Tất cả các thành viên trong gia đình Watson đều tham dự, và Watson phải trao tới 300 cúp trong một buổi tối. Jeannette muốn giám sát những người xung quanh Watson, bà đã cử một người đàn ông ngồi ở buồng điện thoại được đặt cao hẳn lên so với phòng tiệc. Người này có trong tay điện thoại và sơ đồ chỗ ngồi của những người tham dự. Cạnh chỗ Jeannette ở bàn trên cùng cũng được đặt chiếc một điện thoại. Nếu bà muốn biết một người nào đó hoặc người đó đang làm gì, bà gọi điện đến buồng điện thoại để biết thông tin.

Ngoài công việc của IBM, Jeannette còn tổ chức cuộc sống của gia đình. Bà đảm nhiệm tất cả các công việc nội trợ và hầu hết những công việc thường ngày của các bậc cha mẹ. Tom Watson nhớ lại, cho đến tận khi cậu 15 tuổi và vào học trường nội trú, mẹ vẫn luôn can dự vào cuộc sống của cậu. “Mẹ là người có ảnh hưởng tới chúng tôi nhiều hơn bố, và luôn làm cho chúng tôi cảm thấy được thương yêu và che chở” – cậu nhớ lại. 4 đứa trẻ lớn lên chịu ảnh hưởng phần lớn cách dạy dỗ của mẹ mà chúng không thể tìm thấy ở bố. Một số bức thư Jane Watson gửi cho mẹ trong nhiều năm cho thấy tình cảm sâu sắc mà cô dành cho mẹ. “Mẹ làm quá nhiều điều cho chúng con, khiến chúng con có cảm giác tràn ngập trong tình cảm yêu thương.” – Jane viết khi đã lớn. “Con không thể hình dung được một người mẹ nào hoàn hảo hơn mẹ”. Trong một bức thư khác, Jane viết: “Con muốn bật khóc khi ngồi viết thư cho mẹ. Mẹ có ý nghĩa lớn lao trong cuộc đời con, và con nghĩ mẹ là người nâng đỡ tuyệt vời nhất đối với con”.

Khi còn nhỏ, Tom bắt đầu cảm thấy khó chịu khi chứng kiến cách đối xử mà cha dành cho mẹ ở nhà. Bắt đầu có một chút quyền hành ở công ty, ở nhà Watson thường ra lệnh cho Jeannette như bà là một thư ký hoặc một người quản lý dưới quyền ông. Cũng có những lúc Jeannette phản ứng lại. Đằng sau cánh cửa phòng ngủ đóng chặt của cặp vợ chồng này, những đứa trẻ thường nghe thấy giọng cãi vã giận dữ vang ra.

Cách đối xử của các cậu con trai của Watson, Tom và Dick, đôi khi cũng làm cho Jeannette khó chịu. Bà chỉ có thể nhẫn nhục chịu đựng và cảm thấy bơ vơ khi chúng nổi nóng. Ben Wood, một người bạn thân của gia đình Watson nói, “ông nghe Watson chửi mắng những đứa con trai mà muốn ứa nước mắt. Khi Watson nổi cáu, lý trí của ông và tất cả mọi thứ dường như tiêu tan hết”.

Sau 15 năm chung sống, Jeannette nói với Watson rằng bà muốn ly dị. Những cuộc cãi vã, những chuyến đi vắng nhà và cả tâm tính bất thường của Watson – tất cả đã làm Jeannette kiệt sức. Mặc dù đã cố gắng vun đắp, nhưng cuối cùng, cuộc hôn nhân cũng rạn nứt bởi sự vô tâm vô tính của Watson. Nhiều khi, ông về nhà không báo trước cùng với 4 hoặc 5 vị khách – thường là khách hàng hoặc cộng sự kinh doanh của ông – và yêu cầu Jeannette tiếp đãi. Bà đã cố gắng hết sức, nhưng cũng rất bức tức vì Watson coi trọng công ty IBM hơn bà. Chịu đựng đã quá đủ, bà nói lời chia tay với Watson. Watson giận dữ phá phách – Tom và những thành viên khác trong gia đình nhớ lại. Watson cũng buồn chán, Jeannette đánh mất cơ hội này và sẽ không bao giờ lấy lại được nữa. Sau đó, Jeannette tiếp tục duy trì cuộc hôn nhân nhưng ít làm theo mệnh lệnh của Watson hơn. Ví dụ, bà đề nghị các vị khách không hẹn trước tự làm bánh cho mình chứ không làm phục vụ họ nữa.

Watson đã bị mất phương hướng khi không có Jeannette. Bà là giác quan thứ 6 của ông, là sợi dây gắn kết ông và những đứa con.

Trong cuộc sống sau này, Watson thường hay dùng chiếc ví da màu đen, khắc trở những chữ cái màu vàng mang tên ông. Bên trong ví, cùng với tiền và bằng lái xe, ông còn giữ 2 mẫu giấy, một là đứa cháu nội 11 tuổi, Tom Watson Buckner, và một mẫu khác là những chữ viết tay của ông:

Jeannette yêu quý nhất đời anh!

Em có biết, anh yêu quý và tôn thờ em đến nhường nào không? Em là người vợ, người mẹ, người bạn và là một nhà nhân đạo tốt nhất. Ở em có những khả năng mà anh không thể tìm thấy ở bất kỳ một người phụ nữ nào khác trên thế giới.

Ký tên: Tom

Peter Drucker lần đầu tiên gặp Watson vào đầu những năm 1930 ở châu Âu. Watson lúc đó đang đứng phát biểu, Drucker trẻ tuổi, sau này là phóng viên của một tờ báo của Đức, đã đến để ghi chép những lời bình luận của Watson.

Sau bài phát biểu của Watson, Drucker nói: “Tôi đã phỏng vấn Watson, ông cực kỳ hấp dẫn đối với giới trẻ. Ông rất hòa nhã và tế nhị. Watson đã bắt đầu cuộc nói chuyện bằng một cái gì đó được gọi là xử lý dữ liệu, và nó cũng hoàn toàn chẳng gây một ấn tượng gì đối với tôi. Cũng không ai hiểu được xử lý dữ liệu là gì. Tôi về tòa soạn và đưa bài cho Tổng biên tập. Ông ấy cho rằng, Watson là một người gàn dở và quảng bài phỏng vấn của tôi đi”.

Drucker tiếp tục: “Watson thể hiện khả năng giao tiếp trực tiếp tuyệt vời. Thật khó có thể miêu tả được sự nhiệt tình ở người đàn ông này. Ông có thể châm ngòi cho sự nhiệt tình đó. Đó cũng là một nghệ thuật. Nếu khi đó (trong khoảng những năm 1930) có Tạp chí thương mại Harvard như bây giờ, ông ấy sẽ là tiêu điểm của các bài báo, và ông có thể sẽ bị cho là người gàn dở hoặc người lập dị”.

Watson mạo hiểm đầu tư vào công ty vào đầu những năm 1930. Ông đầu tư vào đó với sự lạc quan vô biên. Ông cũng

đầu tư rất lớn, có thể IBM lớn mạnh và phát triển thịnh vượng, cũng có thể nó sẽ bị tan rã.

Sự ảm đạm buồn tẻ ngập tràn thế giới kinh doanh. Nền kinh tế nước Mỹ bị giảm 8% năm 1930, và giảm thêm 7% vào năm 1931 mà không hề có dấu hiệu hồi phục. Hơn 3.000 ngân hàng bị phá sản. Số người thất nghiệp lên tới hàng trăm nghìn người mỗi tháng. Thời điểm đó, có đến 12 triệu người thất nghiệp, chiếm hơn 20% dân số. Sự bế tắc bao trùm xung quanh các tòa nhà. Các công ty phải đóng cửa nhà máy và cắt giảm sản xuất, mỗi một đạo luật là một làn sóng sưng sốt lan truyền hệ thống, là nguyên nhân khiến các nhà cung cấp - và cả các nhà cung cấp của nhà cung cấp - cắt giảm lao động và cho công nhân nghỉ việc. Tổng thống Herbert Hoover không thể làm gì để ngăn cản sự suy sụp. Những người thành công nhất dường như là những tay găngxơ vận hành nền công nghiệp sản xuất rượu ở thập kỷ mà việc này bị cấm.

Các công ty không hề có ý định lắp đặt một hệ thống máy chữ, đồng hồ báo thức hay hệ thống phân chia. Mức nhân công rẻ mạt, vì vậy thuê cả vô số thư ký xử lý thông tin không hề đắt hơn mua một cái máy để thực hiện việc đó. Thị trường thiết bị văn phòng giảm đột ngột 50% vào năm 1930 và liên tiếp bị chìm xuống.

Watson hiểu được những yếu tố khiến nền kinh tế bị suy sụp. Nhưng hoàn cảnh lại không phù hợp với kế hoạch của ông, do vậy ông quyết định thách thức thực tế. Những lời ông nói ra - cả trước công chúng, cả trong cuộc họp uỷ viên Ban quản trị và với các nhân viên của IBM - luôn thể hiện sự tin tưởng lạc quan. Công ty Endicott - Johnson là một trong số ít công ty vẫn còn đứng vững vào đầu những năm 1930, Watson đã đến Endicott, sát cánh cùng với George F. Johnson và chứng tỏ rằng chẳng có lý do nào khiến công ty có thể rơi vào khoảnh khắc đen tối của nguy cơ đình trệ. Watson đón nhận những lời mời nói chuyện tại hầu hết các sự kiện, diễn thuyết truyền bá quan điểm của mình.

“Khi nào nền công nghiệp phát triển trở lại?” – ông nói trong một lần diễn thuyết – thời điểm đó còn trước cả khi có Phòng thương mại Rochester. “Tôi cho rằng, sự phát triển công nghiệp không bao giờ dừng lại. Một số người có thể không tin điều đó, nhưng đó là sự thật. Mọi người sẽ thấy được điều đó khi chúng ta thoát khỏi sự đình trệ, và chúng ta đang trên đường để thoát khỏi sự đình trệ đó. Những cảm hứng sáng tạo, những ý tưởng tiên tiến, những con người tiến bộ sẽ phát huy tích cực hơn bao giờ hết. Sự phát triển công nghiệp không bao giờ dừng lại”.

Một số báo ra ngày 1/4/1930 của tạp chí Forbes đã mô tả chi tiết quan điểm của Watson rằng các hoạt động kinh doanh đã trở nên có hiệu quả và được vận hành tốt để thoát khỏi sự đình trệ sâu sắc. “Tôi không thấy một dấu hiệu giảm sút sản xuất đáng kể nào” – ông nói với phóng viên. “Thực tế, theo tôi, năm 1930 sẽ kết thúc là một năm tốt đẹp”.

Watson hành động đúng như những gì ông nói. Ông đã đưa ra 2 quyết định nguy hiểm. Thứ nhất: Vẫn tiếp tục duy trì các nhà máy hoạt động và không hề cắt giảm nhân công; Thứ hai: Tăng ngân quỹ cho việc nghiên cứu và phát triển ngay cả khi các công ty trên thế giới cắt giảm ngân sách thực hiện những công việc đó. Những quyết định này như viên đạn phá hủy công ty.

Trên Tạp chí phố Wall, John C. Cresswill đã dành một mục cho cuộc phỏng vấn Watson. “Watson đã đưa ra quan điểm rằng những vấn đề trong thời gian qua không phải là do sản xuất thừa mà do sản xuất dưới mức” – tác giả viết. Không nên cắt giảm các hoạt động kinh doanh bởi vì những hoạt động đó sẽ thúc đẩy sản xuất. Nói một cách khá tương phản, các hoạt động kinh doanh cần phải được tích cực thực hiện hơn để sản xuất và bán nhiều hàng hóa hơn, giúp khôi phục nền kinh tế và vận hành mọi thứ đi đúng hướng của nó. “Việc bán được nhiều máy hơn sẽ giúp giải quyết các vấn đề trước mắt và tăng lương sẽ tháo gỡ được những

nguyên nhân gây đình trệ sản xuất” – Cresswill dẫn lời của Watson.

IBM có thể vượt qua được tình trạng đình trệ – Watson tin tưởng. Ông suy luận rằng, chỉ có 5% các hoạt động tính toán của các doanh nghiệp được máy móc hóa, còn một thị trường lớn chưa được khai thác. Chắc chắn IBM vẫn duy trì một phòng bán máy, ngay cả ở những thời điểm khó khăn nhất. Watson cũng lập luận rằng, nhu cầu mua máy IBM là không lớn, nhưng nếu các doanh nghiệp cắt hẳn việc mua máy bây giờ thì họ nhất định sẽ mua sau này, khi nền kinh tế hồi phục. Lý trí của Watson mách bảo rằng nhu cầu bị dồn nén sẽ bùng ra khi các công ty quyết định mua máy trở lại. Ông muốn IBM sẵn sàng kiếm lợi từ những nhu cầu đó.

Ông yêu cầu các nhà máy tiếp tục lắp ráp máy móc, linh kiện và dự trữ hàng trong kho. Trên thực tế, từ năm 1929 đến 1932, Watson đã nâng mức hàng hóa của IBM lên gần 1/3.

Nguy cơ lớn nhất của Watson là không đủ thời gian. Nếu thu nhập của IBM bị giảm xuống hoặc không tăng do sản xuất đình trệ, thì công ty vẫn có đủ tiền để duy trì hoạt động trong 2 năm, thậm chí 3 năm. Nếu thu nhập của IBM tiếp tục dao động sau năm 1933, gánh nặng duy trì hoạt động của các nhà máy và hàng hóa tồn kho sẽ đe dọa sự ổn định tài chính của IBM. Sau này, Watson nhớ lại những gì ông đã nói với các thành viên Hội đồng quản trị về việc tiếp tục duy trì sản xuất các linh kiện máy: “Tôi đã nói, không, những điều kiện ở đất nước chúng ta sẽ khá hơn, lực lượng bán hàng sẽ mạnh hơn, sau này chúng ta có nhiều khả năng kinh doanh hơn... Tôi sẽ nắm bắt cơ hội bán đủ máy, sau đó là bán linh kiện”.

Suy luận của Watson khiến ông lao vào thực hiện những điều mà người ngoài cuộc rất cẩn trọng. Ngày 12/1/1932, Watson tuyên bố, công ty IBM sẽ chi 1 triệu đô la Mỹ – gần 6% tổng thu nhập trong một năm của họ – để xây dựng một phòng thí nghiệm đầu tiên của công ty. Cấu trúc tòa nhà

bằng gạch theo kiểu thực dân ở Endicott có thể đảm bảo chỗ ăn ở cho tất cả các nhà đầu tư và các kỹ thuật viên của công ty IBM. Watson luôn nâng cao ý nghĩa những gì mà ông cho là đáng giá. Ông tạo mới thay cho việc phá hủy, cho dù kinh tế của công ty có gặp khó khăn. Tại lễ động thổ tháng 7/1932, ông bất ngờ được các phóng viên sẵn ảnh chụp cùng một số nhân viên IBM. Watson trong bộ comple tối màu, nhặt một cái xẻng ở một khoảng đất trống và xúc đất. Bên cạnh ông, A. Ward Ford vận một bộ comple màu sáng, miệng ngậm một chiếc xì gà, bỏ một nhát cuốc xuống đất. Sau họ là Braitmayer, Nichol và 6 nhân viên khác của công ty IBM. Tất cả đứng như đóng băng khi camera chụp nhanh họ.

Phòng thí nghiệm này được hoàn thành vào năm 1933 và là một thiên đường khoa học. Nó trở thành một hình mẫu cho các phòng thí nghiệm nghiên cứu của các công ty lớn trong các thập kỷ sau này với một Trung tâm nghiên cứu Palo Alto của kỹ thuật sao chụp không cần mực ước và nghiên cứu phần mềm. Ở mặt trước của tòa nhà, tất cả các bức tường đều được ốp gỗ, tương phản với sàn nhà được lát đá màu đen xen trắng tạo nhả. Cầu thang ốp đá hoa đi xoáy theo hình tròn ốc, dẫn tới phòng Gold Room – nơi hội tụ một nghệ thuật trang trí đặc sắc với nhiều đế nền thanh nhả và kỹ xảo đồ gỗ huyền bí. Tầng trên cùng là một thư viện khoa học được thiết kế theo kiểu uốn vòm, trần nhà là các rầm gỗ. Nơi đây có cả một lò sưởi bằng đá, đứng ở đây có thể ngắm nhìn được tất cả những ngọn đồi san sát ở Endicott. Watson cung cấp cho các kỹ thuật viên tất cả những thiết bị khoa học mà họ thấy cần thiết. Tầng hầm của tòa nhà là một phòng điều chỉnh thời tiết, nó có thể tái tạo nhiệt độ và độ ẩm của tất cả các khu vực nơi IBM bán máy. Các đường hầm chạy dài từ tầng hầm này xuyên qua đường phố North tới nhà máy của IBM ở bên kia đường phố, vì vậy các kỹ thuật viên không phải chịu cái lạnh trong mùa đông khắc nghiệt ở Endicott khi họ đang nghiên cứu một điều gì đó ở

mặt sàn của nhà máy. Vào mùa hè ẩm ướt, toàn bộ tòa nhà có một thiết bị đặc biệt mà vào thời điểm đó còn đang rất hiếm: Máy điều hòa nhiệt độ.

Làm cách nào mà Watson có thể chứng minh cho việc làm này của ông là đúng? Ông đã chi 1 triệu đô la cho một cái gì đó vô định hình, đó là “nghiên cứu và phát triển” khi các doanh nghiệp đang dần bị phá sản và gần ¼ người dân Mỹ đang không có gì để tồn tại. Nhưng tòa nhà phòng thí nghiệm cũng có logic của nó. Bằng cách này hay cách khác, Watson đã khuyến khích nhu cầu của mọi người. Ông thúc đẩy việc tăng các sản phẩm mà các công ty khác khó có thể cạnh tranh dù trong bất kỳ điều kiện kinh tế nào. Một lần nữa, do những ảnh hưởng của Charles Kettering, Watson tin tưởng rằng việc nghiên cứu và phát triển có thể sẽ vận hành được khâu bán hàng. Do vậy, Watson quyết định xây phòng thí nghiệm để kéo các nhà thiết kế lại với nhau, trả lương cao cho họ để thúc đẩy công nghệ tiến lên phía trước.

Trong suốt những năm 1930, IBM liên tục cho ra những sản phẩm mới và không ngừng đổi mới. Cuối cùng, công nghệ của họ đã vượt qua được cả Remington Rand hoặc bất kỳ một công ty cạnh tranh tiềm tàng nào khác. Đầu những năm 1930, IBM cho ra mắt máy tính có sử dụng chữ cái Loại 405, một bước đột phá cho phép IBM xử lý 150 card (vấn đề) trong một phút và in những thông tin đã được lập thành bảng thành một văn bản bằng chữ chứ không phải bằng số. Công ty đã giới thiệu 600 loạt máy dập dấu card, lần đầu tiên thực hiện được phép nhân và phép chia. Năm 1934, IBM công khai tuyên bố một hệ thống máy phục vụ cho các nhà băng – một phiên bản của hệ thống mà Watson đã mô tả vào đầu những năm 1920. Đó là một máy lớn, khá đắt và có công dụng rất lớn. Nếu chiếc máy này được triển khai trong hệ thống công nghiệp ngân hàng, thì mọi việc kiểm tra sẽ được các thẻ dập dấu của IBM thực hiện – và việc bán các thẻ như vậy sẽ đem lại một lợi nhuận khổng lồ. Khi máy này được đưa ra thị trường, các ngân hàng lớn chấp nhận nó một



cách nhỏ giọt, các ngân hàng nhỏ hơn thì không bao giờ mua nó. Việc kiểm tra hóa đơn vẫn được họ thực hiện trên giấy, chứ không phải bằng các thẻ của IBM.

Trong nhiều năm, đầu tư mạo hiểm của Watson vào chế tạo và nghiên cứu được xem là một thảm họa cho công ty. IBM đã tăng số lượng tiền để vận hành và phát triển, nhưng thu nhập của công ty từ năm 1929 đến năm 1934 không hề tăng, chỉ dao động trong khoảng 17 triệu đô la Mỹ đến 19 triệu đô la trong 1 năm. IBM bên bờ phá sản. Năm 1932, giá cổ phiếu của IBM giảm xuống mức của năm 1921 và dừng lại ở đó, thành tựu 11 năm của IBM đạt được bị xóa sạch. Ban giám đốc công ty đã thảo luận để loại Watson, nhưng đã hoãn lại.

Theo những gì Drucker quan sát thấy: “Watson không biết phải làm gì để hạn chế nguy cơ công ty sụp đổ”.

Trong các quyết định quan trọng và các cuộc họp căng thẳng, người có lá phiếu quyết định và quan trọng trong Ban giám đốc không phải là Watson. Bức thư của John Herbert, một luật sư thành phố New York đã được đặt trên bàn làm việc của Watson vào ngày 17/10/1932.

“Tôi trân trọng kính mời... tới dự buổi trình diễn của “truyền hình” vào tối thứ Năm tuần tới... Quý vị sẽ được thưởng thức “Chương trình phát thanh của Columbia” và chương trình trình diễn truyền hình - Herbert viết. “Tôi được thông báo rằng cả hai chương trình này đều đáng để chấp nhận lời mời”.

Watson từ chối cơ hội đầu tiên xem truyền hình, ông đáp lại: “Tôi đã nhận được lá thư mời tôi đi xem truyền hình của anh. Nhưng tôi đã nhận một lời mời trong buổi tối hôm đó và tôi không thể thất hứa”.

Một lần khác, thành viên Ban quản trị công ty, ông Red LaMotte đã gửi cho Watson một vật kỉ lạ: Một trong các bài phát biểu của ông ta được ghi lại trên Speak - O - Phone (máy ghi âm) mà các âm thanh được khắc trên một chiếc

đĩa dễ vỡ. LaMotte chỉ gửi các ổ đĩa. “Chắc chắn, anh có thể thuê những chiếc máy của phòng radio ở công ty, và cách sử dụng tốt nhất là nối radio với bộ nguồn, bởi vì chúng có bộ khuếch đại âm thanh” – LaMotte viết.

Khi Watson đi nghỉ mát ở Camden, Maine, Phillips – thư ký của ông – đã gửi một bản ghi chú về một số sự kiện diễn ra ở New York. Một thành viên trong Ban quản trị đã sang châu Âu, và Phillips đã gửi cho ông một rổ quà thật dí dỏm và một bộ comple và xì gà như Watson đã yêu cầu. Phillips còn gửi kèm theo một giấy mời Watson tham gia vào Ủy ban xem xét các khoản nợ xuyên quốc gia. Phillips bổ sung: “Việc phán xét tên các công ty nợ không trả được Ủy ban đã hoàn tất. Tôi tin là anh sẽ nhận lời tham dự”.

Jim Birkenstock là một trong 2 sinh viên tốt nghiệp trường Đại học Iowa được công ty IBM tuyển vào làm năm 1935. Để bắt đầu sự nghiệp của mình, anh phải tham gia theo học cùng với 66 nhân viên mới được tuyển khác trong công ty tại một trường học của IBM, được xây ngay cạnh tòa nhà phòng thí nghiệm ở Endicott. IBM gần như là chỉ tuyển những nhân viên trẻ và truyền bá cho họ thẩm nhuần nền văn hóa của IBM thông qua các lớp học ở Endicott. Bằng cách đó, những người mới được tuyển mộ sẽ trưởng thành dần lên và trung thành với IBM mà không bị pha tạp tư tưởng của các tập đoàn khác. Trong 6 tuần theo học ở Endicott, Birkenstock học tại lớp số 125.

Chỉ vài ngày sau khi Birkenstock bắt đầu tham gia khóa học, Watson đã xuất hiện ở lớp số 125. Watson tới thăm các lớp mới của trường ít nhất là một lần. Ông chào đón, đứng sau bục giảng, kể lại cho các học viên nghe những câu chuyện cũ về IBM, nói cho họ hiểu rằng ông đã kì vọng về giá trị của công ty IBM như thế nào. Watson rất thích các buổi nói chuyện như vậy.

Khoảng 2 tuần theo học ở lớp số 125, 67 nam học viên của lớp cảm thấy phấn chấn hẳn lên khi họ nhìn thấy 25 cô gái trẻ – những người cũng được tuyển dụng cùng thời điểm

với họ - tập trung ở trường. Các khóa học trước tại trường của IBM không hề có nữ. Nhưng sinh viên trẻ Anne Van Vechten đã đề nghị Watson giải thích tại sao nữ giới lại khó tìm thấy con đường sự nghiệp ở các công ty trên toàn nước Mỹ. Watson ngay lập tức trả lời rằng chẳng có lý do gì đặc biệt cả và yêu cầu trường của IBM bắt đầu đào tạo nữ. Mặc dù vậy, nữ giới chỉ được đào tạo cho một số vị trí nhất định như giúp đỡ khách hàng học cách sử dụng máy tính và quản lý nhân sự.

“Watson giống như một đứa trẻ - Đáng ra tôi không nên sử dụng từ đó - đúng, anh ấy bị mê muội từ khi quyết định cho đào tạo nữ tại trường” - Birkenstock nhớ lại. “Anh bắt đầu có mặt hàng tuần ở trường”.

Birkenstock tiếp: “Anh ta đã bị phụ nữ quyến rũ”. Hàng tuần, chúng tôi đều tổ chức một bữa tiệc, một số do chúng tôi và Watson đồng tài trợ, đôi khi còn có cả các cô gái trình diễn. Watson có mặt trong hầu hết các buổi tiệc. Một trong những buổi tiệc gần nhất mà các cô gái tham gia là một buổi tiệc đêm. Các cô mặc những bộ pi-ja-ma của Denton bằng loại vải planen dài. Nhiều đấng mày râu khoái trá ra mặt. Watson không được tham gia vào buổi tiệc đó”.

Các lớp học dành cho nam và nữ được tổ chức cùng một thời điểm. Watson đã phát biểu tại buổi lễ trao bằng tốt nghiệp và công khai cá cược với Hiệu trưởng của trường là sẽ có những cặp uyên ương được kết thành từ khóa học này. “Chắc chắn là có nhiều hơn 1 cặp”, Birkenstock nói.

Những nam nữ sinh viên tốt nghiệp đều được bố trí vào các vị trí khác nhau ở các văn phòng đại diện của IBM trên toàn nước Mỹ. Vài tháng sau đó, các nhà quản lý công ty do dự trước việc nhận nữ vào làm việc. Watson tỏ ra rất giận dữ. Ông ra lệnh sa thải tất cả 67 học viên nam trong lớp của Birkenstock. Họ không làm một điều gì sai trái, nhưng nếu không có họ, các nhà quản lý sẽ phải chấp nhận những cô gái tốt nghiệp khóa học đó, nếu không, họ sẽ không tuyển

được ai. Watson đã buộc mọi người phải thực hiện theo ý của ông.

Watson cho gọi 2 uỷ viên Ban quản trị công ty tới văn phòng của ông và yêu cầu mọi người phải thực hiện chỉ thị đó. Một trong hai người đã xin phép cáo lui để đi đến phòng ở dành cho các học viên nam yêu cầu họ thôi việc.

Chỉ một vài thành viên nam trong lớp học, trong đó có Birkenstock, được những nhà quản lý cấp cao nhiều mưu kế bảo vệ, số còn lại bị mất việc. Họ không được làm việc và phải rời công ty để tránh nguy cơ đình trệ sản xuất. Birkenstock đã làm việc cho IBM 38 năm. Trong suốt thời gian làm việc ở đó, ông đều giữ vị trí cao, luôn bên cạnh Watson và sau đó là Tom Watson. Nhưng trong một cuộc nói chuyện sau đó hàng thập kỷ, Birkenstock vẫn thể hiện rõ ràng, ông không bao giờ tha thứ cho hành động tàn bạo của Watson khi đó.

“Watson đã làm một điều thật khủng khiếp” – Birkenstock nói. “Anh ấy có thể hành động như vậy bởi khi đó ở IBM không một nhân viên nào dám đứng lên và nói: ‘Anh Watson, anh sai rồi’. Những người tốt phải ra đi không một lý do. Những chàng trai xuất sắc của trường Harvard hoặc Yale bỗng dưng bị mất việc”.

Birkenstock dừng lại trong giây lát, ông nhớ về những người bạn thời xa xưa của cái lớp học thông minh ở một thị trấn nhỏ, nơi hầu hết các gia đình của các sinh viên không thể tìm thấy trên bản đồ. “Tôi là người thật may mắn” – Birkenstock nói.

Trước Watson, rất ít người chú ý đến việc kết hợp văn hóa truyền thống với những giá trị để hình thành nên một tổ chức thống nhất. Khu trường ở Dayton của NCR đã tập hợp được những thói quen và giá trị làm giàu thêm bản sắc văn hóa, nhưng nó lại vừa mới được các nhà quản lý NCR công nhận như vậy. Một vài công ty khác đã bỏ ra hàng túi tiền để kết hợp nền văn hóa nhưng các thương gia không cho văn

hóa là một cái gì đó quan trọng hay là một chiến lược. Đối với họ, sản phẩm ấy giống như phân bón giúp đồng ruộng tươi tốt.

Nền văn hóa của IBM mang một nét mới – kế thừa tối đa những gì đã có từ trước. Trên con đường phát triển của mình, văn hóa của IBM trở thành một vấn đề then chốt đối với những thành công của công ty. IBM không phải là một công ty tốt nhất thế giới trong kinh doanh, cũng không phải là công ty có sự đổi mới công nghệ tốt nhất. Khi công ty Remington Rand đạt được 90 cột card, IBM mới chỉ dừng lại ở 80. IBM không sản xuất tốt bằng các công ty cạnh tranh sáng tạo khác, nhưng vẫn có khả năng đè bẹp họ. IBM giỏi chế tạo, nhưng Ford Motor còn giỏi hơn họ. Thậm chí Bộ phận bán hàng vốn được ca ngợi nhiều nhất của IBM với những nhân viên bán hàng thông minh hay một số công nghệ đặc biệt cũng không có một chút lợi ích phi văn hóa nào giống như ở các công ty khác. Điều làm cho IBM tốt hơn bất kỳ một công ty nào trên thế giới là họ đã biết tạo ra và quản lý một nền văn hóa dính kết, mạnh mẽ và thành công – văn hóa đoàn thể. Ngược lại, nền văn hóa đó cũng đang kết liên với từng mảng trong hoạt động kinh doanh của họ và hướng các nhân viên của họ phát triển lên phía trước bằng những phương pháp mà các đối thủ cạnh tranh không thể vượt họ được.

Watson không bao giờ ngồi yên và nói “này, hãy tạo ra một nền văn hóa” hay ra lệnh rằng nền văn hóa đó phải có nét đặc trưng này hay nét đặc trưng khác. Trong khoảng trống văn hóa của C-T-R cũ, Watson bắt đầu gây ấn tượng mạnh mẽ cho toàn công ty với chính phẩm chất cá tính riêng của mình. Sự hài hòa giữa giá trị và phong cách của ông đã khiến mọi người rất dễ chia sẻ hoặc sở hữu giá trị và phong cách đó. Nét văn hóa cơ bản đó của ông đã thấm sâu vào toàn bộ công ty. Watson hiểu rất rõ tầm quan trọng của nó, ông ủng hộ, hâm nóng nó đến một mức độ cao chưa

từng có. Đến những năm 1930, mọi người thường nói rằng, không thể tách rời và phân biệt đâu là Watson, đâu là IBM.

Bộ máy thương mại thế giới đã trở nên nổi tiếng khi có một công ty, ở đó những người đàn ông mặc áo sơ mi trắng bên trong bộ comple không chê vào đầu được. Họ tuyên bố tránh xa rượu, và hát các bài hát của Harry Evans trong các buổi họp. Những yếu tố như vậy đã giúp phân biệt công ty với các công ty khác, tạo nên một nét rất riêng như những bộ váy ở Scotland hay nhà hát Kabuki ở Nhật.

Watson đã tạo ra các thể chế. Ông muốn “Câu lạc bộ 100%” là một nơi hội tụ những thành tựu đỉnh cao ở IBM. Một nhân viên bán hàng đáp ứng được 100% hạn ngạch thu về trong năm đó sẽ tạo ra lợi nhuận cho chính mình, đồng thời còn được đề bạt, nhận được sự tán dương của mọi người và được thưởng một chuyến đi Endicott để tham dự đại hội hàng năm của “Câu lạc bộ 100%”. Ngoài ra, ông còn được quảng cáo trong công ty IBM như một sự kiện quan trọng của năm. “Câu lạc bộ 100%” truyền bá nền văn hóa bán hàng của IBM theo cách mà Cộng đồng thế giới (World Series) dạy hàng triệu cầu thủ bóng chày học cách chơi bóng và cố gắng đạt được thành tích tốt nhất.

Để truyền bá, tạo và tái tạo nền văn hóa, Watson đã cho xây dựng một hệ thống máy truyền bá thông tin nội bộ. Phát ngôn viên chính của ông là tờ Business Machines, một tờ báo hàng tuần giống như tờ New York Time. Tuần báo này đăng tải những thông tin về các hội nghị của “Câu lạc bộ 100%”, những đề bạt chính, những tuyên bố và phát biểu của Watson. Các bài xã luận chỉ trích gay gắt các bài điện báo trong nước về việc đáp ứng hạn ngạch với giọng điệu trung thành với IBM và làm việc rất nhiệt tình. Rất hiếm khi trên tờ Business Machines lại có những tin xấu. Năm 1935, Watson đẩy xu hướng xuất bản của mình lên xa hơn, ông cho ra mắt tạp chí hàng tháng với tên gọi Think. Trong đó tập trung các bài tiểu luận của những tác giả và thương gia nổi tiếng, những bài viết vô thưởng vô phạt với tiêu đề kiểu

như “Không khí là gì?”, những bức ảnh triển lãm nghệ thuật và các bài thuyết giáo của Watson về IBM và về giá trị của IBM. Tạp chí Think không chỉ đáp ứng nhu cầu đọc trong IBM mà còn có khoảng 60.000 bản phô tô được gửi tới khách hàng, các chính trị gia và bất kì nhân vật nào mà Watson cho là quan trọng.

Xung quanh IBM, con dấu vuông khắc chữ THINK có thể tìm thấy ở khắp nơi. Nó có mặt ở hầu hết các văn phòng của uỷ viên Ban quản trị, ở các phòng họp, trên sàn nhà máy, ở lối vào tòa nhà công ty, các quán cà phê hay trên các tài liệu và đồ dùng văn phòng phẩm của công ty. Nó là một vật nhắc nhở con người không ngừng tư duy, là chủ đề để các tác giả và những người vẽ tranh biếm họa khai thác. Một bức tranh biếm họa nổi tiếng đã vẽ một công nhân bậc trung với chiếc bàn làm việc được tô điểm con dấu chữ THINK (tư duy). Đằng sau anh ta là ông chủ được vẽ kèm con dấu chữ SCHEME (mưu đồ). Khoảng giữa những năm 1930, con dấu chữ THINK trở nên khá quen thuộc đối với người dân Mỹ. Ngay lập tức họ có thể nhận biết được con dấu đó gắn liền với Watson và IBM. Tuy nhiên, chữ THINK nổi danh hơn công ty. Bất kì một người bình thường nào bạn gặp trên đường phố cũng có thể nói với bạn rằng, con dấu chữ THINK là của IBM, nhưng họ không hiểu sản phẩm của IBM là gì.

THINK bắt nguồn từ NCR – một thực tế mà hầu như tất cả mọi người cả trong và ngoài công ty IBM đều không biết. Theo Lee Olwell, một người bạn làm việc nhiều năm cùng Watson tại NCR, điều này bắt nguồn tại phòng họp của NCR vào một ngày sương mù lạnh giá ẩm ướt tháng 12/1911. Watson điều hành một cuộc họp với Bộ phận quảng cáo và bán hàng, không ai trong số những người tham gia cuộc họp xung phong phát biểu ý kiến. Olwell, lúc đó cũng có mặt, nhìn thấy Watson bật dậy khỏi ghế và chạy lên phía trước phòng họp. “Vấn đề là ở chỗ, hầu như tất cả mọi người trong chúng ta không tư duy đủ!” – Watson phản ứng một cách

giận dữ. “Chúng tôi không trả lương cho cung cách làm việc chỉ biết chỉ đâu đánh đấy, chúng tôi trả lương cho những người biết làm việc bằng chính cái đầu của mình”. Ông chỉ trích nhóm người tham dự cuộc họp khoảng 10 phút. Sau đó ông đến gần tập giấy vẽ khổ lớn được đặt trên giá gần đó. “Một vấn đề đối với chúng ta, vấn đề khẩn cấp, vấn đề với tất cả mọi người, là chúng ta không...”, Watson viết bằng nét bút chì màu xanh lên tờ giấy: THINK (tư duy). Sau buổi họp, Watson yêu cầu Olwell làm một tấm áp phích trong đó có từ THINK được viết bằng những chữ cái in đậm, sáng hôm sau chuyển đến Bộ phận bán hàng và yêu cầu họ dán lên tường. Watson thường thích biến vấn đề phức tạp thành đơn giản, ông yêu cách thể hiện một loạt hành vi trong một từ năm chữ cái này. Ông trình cho Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty NCR Patterson, tấm áp phích này rồi chuyển nó tới toàn công ty. Khi Watson tham dự C-T-R năm 1914, ông cũng mang chữ THINK theo mình.

Khi từ THINK đã trở thành biểu tượng của công ty IBM, Watson trở thành một người đầy uy quyền trong công ty, như Tổng thống đương thời của nước Mỹ George Washington. Ông luôn được ủng hộ trong bất cứ điều gì, và tất cả mọi người ở IBM đều có thể chỉ ông và nói: Đó là một người mà chúng tôi hoàn toàn ủng hộ. Trung thực. Bộc trực. Cạnh tranh. Năng động. Sáng tạo. Mạnh mẽ. Đó là tất cả các từ mà công ty dành cho ông. Tom Watson sau này đã làm lu mờ đi hình ảnh người cha – người đã từng là biểu tượng của IBM. “Hậu sinh khả ứ”.

Vì Watson là một biểu tượng, là người đa mưu túc kế, điều hành một công ty không bình thường sản xuất những chiếc máy dường như biết tư duy (theo cách gọi của Flint) nên ông đã trở nên nổi tiếng. Ông khuyến khích chế tạo ra chúng. Ông tiếp chuyện các nhà báo bất kì khi nào có thể. Ông bắt gặp gọi Drucker khi Drucker còn là một biên tập viên của tạp chí Fortune. Ông kết thân với Henry Luce, người sáng lập ra tạp chí Time và không bao giờ do dự yêu cầu viết cho ông



những câu chuyện hoặc những vấn đề thời sự. Ông kết bạn với Frank Gannett, chủ bút của một loạt các tờ báo ở bang New York. Năm 1932, Watson được trích dẫn hoặc viết khoảng 15 lần trên tờ New York Time, năm 1937 là 26 lần. IBM không có tiền để thực hiện nhiều chương trình quảng cáo, nhưng Watson đã trở thành người quảng cáo cho IBM.

Năm 1933, cậu bé 14 tuổi Seymour Harris ở Cedarhurst, bang New York tới xin chữ ký của Watson, ông tỏ ra miễn cưỡng. Ông nghĩ rằng mình đã đủ nổi tiếng để được đối xử như một ngôi sao bóng rổ.

Để nâng cao hình ảnh của mình, Watson thường giao thiệp với những người đứng đầu. Gannett là một trong số những người đó. Watson thường tổ chức những bữa tiệc sang trọng tại nhà riêng ở Rochester, New York hoặc ở nhà nghỉ đông tại bãi biển Miami và mời các nhà tư bản công nghiệp hàng đầu trên khắp đất nước tới dùng bữa tối và thảo luận về tình trạng đình trệ sản xuất, về lệnh cấm hoặc về cương lĩnh của Đảng Cộng hòa. Watson cũng thường xuyên được mời tới những buổi thảo luận như vậy.

Là một người có lập trường chính trị không kiên định, sau này Watson đã chuyển sang theo Đảng Dân chủ và kết bạn với Herbert Hoover và Franklin D. Roosevelt. Watson bắt đầu quen biết Hoover từ giữa những năm 1920 khi Hoover là Bộ trưởng Bộ Thương mại, và được Hoover mời tới dự lễ nhậm chức Tổng thống vào năm 1929. Hơn một thập kỷ sau, Hoover đề nghị Watson xem xét lại bản thảo cuốn sách của ông với tiêu đề “The Problem of Lasting Peace” (Vấn đề của nền hòa bình bền vững), đồng thời mời Watson tham gia đội bóng chày thế giới. Watson từ chối vì bị bệnh xoang.

Watson quen biết Roosevelt, nghị sĩ Đảng Dân chủ, khi Roosevelt còn đang là thống đốc bang New York năm 1931 – 1932. Watson là khách mời trong lễ nhậm chức Tổng thống của Roosevelt năm 1933. Ông đã viết cho vị Tổng thống mới này nhiều bức thư dài về tình trạng nợ nần quốc gia, về thuế thu nhập và về các vấn đề khác. Ông cũng thường xuyên

được mời tới dùng bữa tối tại Nhà Trắng, và tới cuối những năm 1930 Watson vẫn liên lạc thư từ thường xuyên với Roosevelt.

Quy mô và tầm quan trọng của IBM không giúp Watson có thể tiếp kiến được với các vị Tổng thống nước Mỹ nói trên. Nhờ bản tính của mình, Watson đã làm được điều đó, ông đẩy mối quan hệ quen biết đó thành một mối quan hệ cao hơn và có tiếng tăm lớn hơn. Điều đó cũng giúp ông hình thành nên những chuẩn mực văn hóa của IBM – cũng chính là văn hóa của ông.

Chính nền văn hóa của IBM đã tạo ra một câu lạc bộ mà ở đó chỉ có những người tốt nhất có phẩm chất tốt mới được tham gia. Nó đã tạo ra sự gắn kết. Nếu bạn được tham gia và trở thành thành viên của câu lạc bộ đó, những nhân viên khác của IBM sẽ biết rằng bạn là một người đặc biệt. “Chúng ta đã làm được nhiều điều to lớn trong sự nghiệp kinh doanh mà các đối thủ cạnh tranh bên ngoài coi đó là việc phi thường” – Watson nói. “Đôi khi, những người trẻ tuổi thường thất vọng vì quan điểm và chính sách của chúng ta, bởi vì họ tin họ có thể đưa ra những cao kiến hơn. Những người đó sẽ không bao giờ đạt được thành công khi làm việc với chúng ta”.

Cũng chính nền văn hóa IBM đã xây dựng một kỷ luật bên trong công ty. Hầu hết các nhân viên làm việc trong công ty đều cảm thấy công việc cần phải làm mà không cần phải ai nói, nó rõ ràng như việc hầu hết người dân Mỹ đều biết rằng bánh kẹp sẽ là món ăn sáng thích hợp trong hầu hết các gia đình người Mỹ khi món cá hun khói không còn. Kỷ luật của văn hóa IBM đã cho phép Watson không vấp phải cơ cấu quản lý nặng nề, bừa bãi, mang những hoạt động khác thường. Bí quyết của ông chính là “thế lực vô hình” này đã thâm nhập sâu vào công ty, buộc mọi người phải thực hiện mệnh lệnh của ông mà không cần ông giám sát.

Văn hóa là điểm xuất chúng của Watson. Nó đã ngăn ông tránh khỏi những khiếm khuyết của mình.

Năm 1934, Watson có một con chó săn yêu quý tên là Lucky (may mắn). Con Lucky tốt bụng luôn vẫy đuôi đứng cạnh sẵn sàng giúp đỡ chủ. Một người viết kịch bản phim tài ba cũng không thể hình dung nổi hình ảnh nào đẹp hơn thế.

Khi nền kinh tế nước Mỹ tồi tệ nhất trong lịch sử thì Watson lại trở nên giàu có. Để trở thành một thành viên mạnh của lớp người giàu có quyền lực, Watson quyết định tham gia vào môn du thuyền. Tháng 7/1931, Watson mua chiếc thuyền Dark Harbor dài hơn 5 mét với giá 750 đô la Mỹ để cho con trai Tom Watson học lái. Tháng sau, ông ký hợp đồng thuê chiếc thuyền dài gần 13 mét mang tên Tuần lộc Caribu, bỏ neo ở Salem, Massachusetts từ ngày 14/7 đến 14/9.

Năm 1932, Watson mua chiếc thuyền dài 20 mét mang tên Poseidon và thuê một thuyền trưởng lái. Chiếc thuyền này còn thua xa những chiếc thuyền lúc bấy giờ. J.O. Morgan sở hữu một chiếc thuyền dài hơn 100 mét mang tên Corsair. Trùm tư bản máy bay và điện ảnh Howard Hughes sở hữu một chiếc Southern Cross dài 97 mét và Chủ tịch tập đoàn General Motors Alfred Sloan có một chiếc dài 72 mét.

Cũng trong năm 1932, Watson cử A.L. Anderson đến Helsingfors, Phần Lan, để xem xét những chiếc thuyền trang trọng, tráng lệ tuyệt hảo đầu tiên có tên Shark dài 9,6 m được xây dựng ở đó. Thông qua Anderson, Watson quyết định mua 13 chiếc Shark với giá từ 700 đô la đến 875 đô la mỗi chiếc và đem chúng đến câu lạc bộ đua thuyền Camden ở Camden, Maine, nơi Watson thi thoảng đến đua. Watson bán lại 11 chiếc, chỉ giữ lại cho mình 2 chiếc.

Năm 1935, Watson mua chiếc Fontinalis với giá 20.000 đô la, trả bằng tiền mặt. Chiếc thuyền dài gần 30 mét này có 2 lá buồm chính, 2 cánh buồm chằng giữa 2 cột buồm chính, 2 cánh buồm chằng giữa 2 cột buồm trước, và 2 lá buồm tam giác ở mũi thuyền. Watson đã đổi tên chiếc thuyền này thành Aeolus (phát âm là EE-ol-us, nghĩa là Thần gió Hy Lạp). Watson thuê một thuyền trưởng lái chiếc thuyền

Aeolus, trả cho anh ta 100 đô la/tháng và giao bán chiếc Poseidon với giá 15.000 đô la.

Bất kì chiếc thuyền nào, Watson cũng chỉ sử dụng được một thời gian ngắn.

Giữa tháng 6/1935, con trai Watson, Tom, lúc đó 21 tuổi đã khởi hành một hành trình dài trên chiếc thuyền Poseidon cùng với thuyền trưởng Sigurd Hansen. Watson đã gửi một bức thư cho Hansen trước Tom. “Có một nguyên tắc bất di bất dịch đó là không một vị khách hay thành viên trong đoàn thủy thủ nào được phép uống bia hoặc rượu trên khoang thuyền” – Watson viết. “Tôi không phản đối việc này đối với bất kì vị khách hay thủy thủ nào khi họ ở trên bờ. Bất kì lúc nào có thể, hãy sử dụng bức thư này, bạn sẽ thực hiện được điều đó”.

Năm 1942, trong suốt cuộc chiến tranh, Watson đã cho Lực lượng bảo vệ bờ biển mượn chiếc Aeolus, bởi vì như Watson nói, nếu chiếc thuyền này được chuyển giao thì dù thế nào đi nữa ông cũng không sử dụng nó “trong những điều kiện như thế này”. Watson lấy lại chiếc Aeolus vào năm 1943, ông bán nó đi và kết thúc sự nghiệp đua thuyền của mình.

Thành công tiếp theo của Watson – cũng là thành công của IBM – phụ thuộc vào việc mở thị trường mới cho những chiếc máy kì diệu của họ. Gần 2 thập kỷ trôi qua, Watson luôn trăn trở làm thế nào chiếc máy đánh chữ có thiết bị kích hoạt để đẩy tới các vị trí đã ấn định khi lập bảng của họ trở thành những thiết bị có thể mang lại những giá trị hữu hình, đó là tiền bạc, là trợ giúp cho việc kiểm kê, quân đội... Chưa bao giờ ông cho rằng, các con số có thể được sử dụng để đại diện hoặc mô phỏng một điều gì đó nhất định như sự chuyển động của các ngôi sao, âm nhạc, các phản ứng hóa học hay sự phát triển của bào thai. Trong các thập kỷ cuối của thế kỷ XIX, hầu hết mọi người đều thừa nhận rằng, máy tính – thể hệ điện tử đời sau của chiếc máy chữ có lắp thiết bị kích hoạt – có thể là công cụ nghiên cứu khoa học, nghệ

thuật cũng như công cụ phục vụ cho kinh doanh và kế toán. Nhưng ở IBM những năm trước đó, không chỉ riêng Watson mà cả đội ngũ kỹ sư xuất sắc của ông đều nghĩ điều đó là không thể.

Watson đã nhận thức được điều đó nhờ một giáo sư có cử chỉ vụng về, e dè, ăn mặc không lấy gì làm sang trọng lắm của trường Đại học Columbia trong một cuộc gặp gỡ làm thay đổi hướng đi của IBM. Watson đã sắp xếp cuộc gặp tại “Câu lạc bộ thế kỷ” (Century Club), một tổ chức của các nhà doanh nghiệp bảo thủ ở New York, và đặt riêng một phòng ăn tối trong 1 giờ. Watson đã phúc đáp lại bức thư của Ben Wood ở Columbia về khả năng sử dụng máy chữ có thiết bị kích hoạt để chấm điểm các loại bài kiểm tra chuẩn của hàng nghìn thậm chí hàng triệu học sinh. Tuy nhiên, Watson cũng không mong đợi gì lắm ở cuộc gặp này. Bởi Wood không phải là Hiệu trưởng. Ông chỉ là một giáo sư ít người biết đến có một ý tưởng mà Watson quan tâm. Watson đã dành 1 giờ đồng hồ cho Wood.

Sau khi vào làm việc tại Columbia, Wood là người đi tiên phong trong việc nghiên cứu cách chuẩn hóa đánh giá học sinh. Ông đã làm một bài tập lý thuyết đầu tiên, so sánh và nghiên cứu nền giáo dục ở những địa điểm khác nhau. Kết quả là các giáo viên ở New York và ở Pennsylvania đã sử dụng những kiểm nghiệm của Wood để giảm thiểu mức độ học tập trong những bang này. Nó đã giúp chấm điểm hàng chục nghìn bài kiểm tra một lúc. Wood đã thuê hàng trăm nữ giáo viên trẻ và tập trung họ ở Hội trường Hamilton của Columbia để họ chấm điểm bằng tay với giá thuê 5 đô la cho mỗi bài kiểm tra. Rõ ràng, Wood nghĩ, cách này cũng không thể hay hơn cách của ông. Ông đã gửi thư tới 10 tập đoàn sản xuất máy tính, 9 trong số đó đã không trả lời ông. Wood đã nhận được một cú điện thoại từ tập đoàn thứ 10, đó là điện thoại của Watson:

“Tôi là Thomas Watson. Tôi rất bận và chỉ có thể dành cho anh 1 giờ. Hãy đến “Câu lạc bộ thế kỷ” vào đúng 12 giờ. Tôi

còn có một cuộc hẹn khác lúc 1 giờ”. Nội dung cuộc điện thoại chỉ có thế.

Watson đến câu lạc bộ với phong thái tự tin và dáng vẻ điển đặc của một người có cá tính, ông trông thấy Wood và nghĩ là sẽ thật phí một tiếng đồng hồ. Wood trông rụt rè đáng thương, với dáng vẻ run run lo sợ. Đi theo Watson còn có một thư ký, anh ta đứng ở ngoài và có nhiệm vụ ngắt cuộc nói chuyện vào lúc 1 giờ chiều.

Bắt đầu nói về việc chấm điểm, nhưng nhìn vẻ mặt đầy khinh miệt của Watson, Wood đã quyết định mở rộng cách tiếp cận. Ông bắt đầu giải thích những chiếc máy của IBM có thể được sử dụng trong các hoạt động trí tuệ và tâm lý. Tất cả những điều đó đã được kiểm chứng – Wood nói với Watson. Tất cả mọi thứ có thể được biểu diễn dưới dạng toán học – bằng các con số và công thức. Sinh vật học, thiên văn học, vật lý học hay bất kì một bộ môn khoa học nào khác đều có thể được các máy của IBM giúp ích. “Không có khía cạnh nào của cuộc sống mà máy của IBM không là cơ sở và có những đóng góp thiết thực” – Wood nói với Watson.

Đã có những tín hiệu ngọt ngào trong ánh mắt của Watson dành cho Wood. Lâu nay, Watson mới chỉ khai thác thị trường tiềm năng của IBM là hỗ trợ kế toán và các hoạt động lưu giữ của các doanh nghiệp và chính phủ. Giáo sư rụt rè này đã nói cho ông biết rằng thị trường tiềm năng của IBM gần như là vô hạn. Khi người thư ký nhắc nhở đã đến 1 giờ chiều, Watson đã đuổi anh ta ra. Watson đã chốt vấn Wood cho đến tận 5 giờ 30 chiều.

Hai ngày sau đó, 3 xe tải đã đến trường Đại học Columbia mang theo các máy chữ, máy phân loại và tất cả những gì mà Wood cho là cần thiết.

Watson đã hỏi thúc Wood và công việc của Wood ở Columbia để xem kết quả mà Wood đạt được và Wood đã sử dụng máy của IBM như thế nào. Watson đã mời Wood đến IBM để nói chuyện với các kỹ sư và các nhà quản lý bán

hàng về vai trò tiềm năng của IBM trong khoa học. Ông đã trả lương cho Wood với vai trò của một chuyên gia tư vấn. IBM bắt đầu nghiên cứu cùng với khoa thiên văn học của trường Đại học Columbia. Điều này đã khiến cho IBM quyết định thành lập một phòng thí nghiệm máy tính thiên văn học ở trường đại học này. Công ty nhanh chóng nắm lấy cơ hội mới và bắt đầu bán máy cho tất cả các phòng thí nghiệm khoa học.

Wood và Watson trở thành một cặp cộc cạch, một nhà giáo hoàn hảo và một thương gia hoàn hảo. Nhưng họ yêu mến nhau. Watson đề nghị Wood cho các bài kiểm tra để đánh giá những đứa trẻ nhà Watson và Wood đã cố gắng giúp Tom tìm ra phương pháp học tập phù hợp. Tom là một cậu bé thông minh nhưng cũng có những nét khác thường so với những đứa trẻ khác. Cậu thường gặp khó khăn với phương pháp học truyền thống.

Watson đã thưởng cho vợ chồng Wood một kì nghỉ ở Maine và tặng cho Wood những món quà bằng đồ trang sức đắt tiền và những trang thiết bị gia đình đáng giá. Watson và Wood trở thành bạn hữu trong suốt quãng đời còn lại của Watson.

Năm 1934, Watson mong chờ một phép màu nhiệm. Ông đã tính toán để nhanh chóng kết thúc tình trạng đình trệ sản xuất – một sự kết thúc khó có thể thực hiện được. Chính sách kinh tế xã hội mới của Tổng thống Roosevelt năm 1932 đã gây ra những vấn đề lớn trong việc tính toán của Chính phủ, bởi vậy Chính phủ cần thêm rất nhiều máy của IBM. Điều đó ít nhiều đã hỗ trợ IBM trong hoạt động kinh doanh. Nhưng từ năm 1930, IBM liên tiếp mở rộng quy mô trong khi việc kinh doanh của họ chỉ dừng lại một chỗ. Họ mở rộng quy mô nhà máy, xây dựng phòng thí nghiệm kỹ thuật và trường học ở Endicott, tăng số lượng nhân viên từ 6346 năm 1930 lên 7613 năm 1934. Sản phẩm và linh kiện của IBM chất đống trong kho khiến IBM phải trả giá bằng cả cơ đồ của mình. Năm 1933, IBM mua công ty máy chữ điện tử ở

Rochester, New York – bước vào hoạt động kinh doanh máy chữ của họ.

Để giảm bớt gánh nặng của IBM, cuối cùng Watson đã bán một vài bộ phận có thu nhập thấp cho nhà máy chế tạo Hobart. Ngày 13/2/1935, Charles Flint qua đời. Trong bối cảnh đó, các sự kiện trên thế giới vẫn trong bầu không khí âm ảm. Hitler chủ trương quân sự hóa nước Đức, Nhật trở thành kẻ xâm lược ở châu Á, thương mại đình trệ hoặc ngừng hẳn trên toàn cầu. Những trận bão bụi đã khuấy đục toàn bộ khu vực Midwest, tàn phá mùa màng và trang trại. Thiên tai và binh lính đã lấy đi tất cả những cơ hội thoát khỏi tình trạng đình trệ sản xuất trên toàn nước Mỹ.

Trong bối cảnh này, một dịp may bất ngờ đã đến với Watson, giúp ông cứu được công ty IBM.

Chính sách kinh tế xã hội của Franklin Roosevelt đã được hình thành từ một năm trước. Watson lúc này vẫn giữ mối quan hệ với Franklin Roosevelt, có thể nhìn thấy rõ chương trình của Tổng thống bộc lộ những hạn chế. Trên thực tế, Watson là một trong số rất ít những thương gia ủng hộ Roosevelt. Hầu hết trong số họ đều xem thường Tổng thống và cho rằng Tổng thống là một người thuộc Đảng Xã hội, không ủng hộ các hoạt động kinh doanh.

Ngày 04/8/1935, Roosevelt đã ký Luật Bảo hiểm xã hội. Chưa một sắc luật nào ký kết lại bùng nổ vấn đề xử lý thông tin khổng lồ đến như vậy.

Sắc luật này đã thiết lập bảo hiểm xã hội ở Mỹ – một hệ thống bảo hiểm quốc gia quy định người công nhân phải đóng góp cho công quỹ nhà nước khi họ đang làm việc, như vậy họ có thể được hưởng một khoản lương khi họ nghỉ hưu hoặc nếu người bạn đời đang hưởng lương của họ bị chết. Để hệ thống bảo hiểm này hoạt động, tất cả các doanh nghiệp đều phải theo dõi từng giờ làm của nhân viên, mức lương và số lượng phải chi cho bảo hiểm xã hội. Các doanh nghiệp sau đó phải báo cáo những con số này đến Chính



phủ Liên bang. Tiếp đến, Chính phủ phải xử lý tất cả hàng triệu báo cáo này, tính tiền và gửi hóa đơn tới cho những người có trách nhiệm thu tiền.

Chỉ qua một đêm, nhu cầu máy tính tăng vọt. Tất cả các doanh nghiệp đã có máy tính nay lại cần thêm. Một nhân viên của Tập đoàn Woolworth đã nói với IBM rằng, việc lưu giữ các báo cáo cho bảo hiểm xã hội đã khiến công ty anh phải trả 250.000 đô la một năm. Các doanh nghiệp không có máy tính nay muốn mua chúng. Chính phủ cũng cần phải mua thêm.

Chỉ duy nhất một công ty có thể đáp ứng được yêu cầu này, đó là IBM. Họ đã có trong kho hàng loạt máy tính, các linh kiện và phụ tùng, và có thể ngay lập tức sản xuất nhiều hơn bởi vì các nhà máy với đội ngũ nhân viên đầy đủ của họ vẫn đang hoạt động đều đặn, ăn khóp. Hơn nữa, IBM đã đầu tư cho việc nghiên cứu và giới thiệu sản phẩm mới, nên họ có thể có những máy tính tốt hơn, nhanh hơn và đáng tin cậy hơn công ty Remington Rand hay bất kì công ty nào khác. IBM đã giành được hợp đồng cung cấp toàn bộ máy tính cho dự án New Deal – một dự án lớn nhất đáp ứng nhu cầu tự động hóa của Chính phủ. Có thể, mối quan hệ giữa Watson và Roosevelt đã giúp công ty có được hợp đồng này, nhưng Chính phủ cũng có thể xem xét các công ty khác, tuy nhiên IBM vẫn là lựa chọn số 1.

Thời kì này, IBM phát triển thịnh vượng chưa từng có. Thu nhập của công ty tăng vọt từ 19 triệu đô la năm 1934 lên 21 triệu đô la năm 1935, và từ đó không ngừng tăng nhanh: 25 triệu đô la năm 1936, 31 triệu đô la năm 1937, và không hề giảm sút trong suốt 45 năm tiếp theo. Từ đó đến năm 1980, IBM là công ty bao quát toàn bộ ngành công nghiệp xử lý dữ liệu – một thành tích đáng kính nể của tập thể lãnh đạo công ty mà không một công ty nào khác trong lịch sử có thể sánh kịp.

Những năm sau này, Peter Drucker đã hỏi Watson rằng ông có tham gia gì vào Luật Bảo hiểm Xã hội” không?

Watson trả lời rằng không. Tất nhiên, luật đã được bàn thảo và soạn thảo kỹ lưỡng trước khi được thông qua. Nhưng Watson nói rằng ông không có ý kiến gì về việc nó sẽ gây ra một gánh nặng lưu trữ báo cáo đối với các doanh nghiệp và Chính phủ. Tuy nhiên, cũng chẳng ai có ý kiến về việc đó, nếu không Quốc hội đã không thông qua dự luật này. Watson cũng không tính trước được rằng, luật này lại liên quan đến sự chuẩn bị sẵn sàng của IBM, nó không chỉ cứu được IBM thoát khỏi tình trạng đình trệ mà còn giúp IBM phát triển thịnh vượng.

Watson đã mượn một công thức chung để đạt được thành công đáng kinh ngạc: một phần say mê đến điên cuồng, một phần may mắn, một phần là sự chăm chỉ làm việc trước khi thần may mắn đến gõ cửa công ty ông.

IBM đã giúp dì Fan có được một cuộc sống sung túc

Fannie Hale là dì của Jeannette. Chỉ không lâu sau khi Watson gia nhập C-T-R, Fannie Hale đã bắt đầu mua một lượng cổ phiếu khá lớn của IBM. Năm 1927, cổ phiếu đã làm cho bà trở nên giàu có. Bà chuyển hướng và trở thành một người giao dịch cổ phiếu sắc sảo. Bà nắm giữ cổ phiếu của mình ở IBM và thu hàng ngàn đô la cổ tức, sau đó bà sử dụng số tiền đó để mua cổ phiếu của các công ty khác như American Steel Foundries, Pennsylvania Railroad và Vick Chemical và thành lập công ty Vicks VapoRub. Bà đã khéo léo vận hành thị trường cổ phiếu sôi động cho đến những năm 1920.

Tuy nhiên, dì Fan không muốn phải vất vả khi vừa quản lý tất cả số tiền, vừa quản lý kinh doanh. Năm 1927, bà đã ủy quyền cho Watson quản lý số tiền của bà. Watson giao lại công việc này và tất cả những đề nghị của bà cho thư ký George Phillips. Đây là công việc ít thú vị nhất mà Phillips phải đảm nhiệm.

“Phillips yêu quý!” – một lần dì Fan viết. “Tôi biết rằng anh đã phải rất vất vả để làm điều gì đó cho tôi. Watson nói rằng

anh đã quan tâm đến số tiền của tôi còn hơn cả số tiền của anh”.

“Phillips yêu quý!” – bà viết từ một khách sạn trang trọng ở San Francisco có tên The Clift – “Anh hãy gửi cho tôi một bản công bố khác về những gì chúng ta đáng quan tâm, vì nếu tờ báo tối nay đưa tin đúng về IBM thì của cải của chúng ta sẽ tăng đáng kể”.

Năm 1929, bà gặp một số rắc rối với cơ quan dịch vụ thu nhập nội vụ và phải truy thu gần 2000 đô la tiền thuế và tiền phạt. Phillips phải phân loại tất cả trong số đó.

Fan đã buôn bán và tiết kiệm được đủ số tiền để không bao giờ bị thất bại, kể cả khi tình trạng sản xuất đình trệ. Quan trọng hơn, bà đã nắm giữ được đủ cổ phiếu của IBM để cổ tức không ngừng chảy vào tài khoản của bà. Tờ Phố Wall phá sản đã ảnh hưởng rất lớn tới giá cổ phiếu của IBM, nhưng sự chuẩn bị sẵn sàng của IBM vào đầu những năm 1930 và sự phát triển của công ty nửa sau thập kỷ này đã cho phép IBM chi trả được lượng cổ tức lớn cho các cổ đông. Dì Fan đã vượt qua được những năm 1930, bà qua lại giữa California và Florida, mua nhà và đồ đạc, sống sung túc và liên tục gửi những yêu cầu tới Phillips bằng bản viết tay rõ ràng được ghi trên một tờ giấy nhắc việc màu trắng. Dì Fan luôn tỏ ra vui vẻ hoạt bát. “Cám ơn anh rất nhiều vì bức điện thông báo Watson sẽ nói chuyện trên đài” – bà viết cho Phillips năm 1938. “Tôi đang gọi điện cho vài người bạn, và chúng tôi sẽ tổ chức một buổi tiệc để nghe Watson nói. Liệu những điều anh ta nói có thú vị không nhỉ?”

Fannie Hale đã trải qua giai đoạn mầu nhiệm của IBM những năm 1930. Hầu hết những người có liên quan đến IBM đều thu lợi từ sự lớn mạnh của công ty. Hàng trăm cổ đông, một số đến từ Endicott và Dayton, cũng tích lũy được lượng tiền đáng kể. Đối với A. Ward Ford, riêng cổ tức của anh cũng đã là 88.903,50 đô la, tương đương hơn 1,1 triệu đô la tính đến năm 2002.

Ở công ty IBM, nhân dịp Giáng sinh năm 1935, Watson đã thưởng cho mỗi công nhân có ít nhất một năm làm việc ở công ty một phần quà trị giá một tuần lương. Sự cảm kích lan tỏa khắp công ty. Tất cả các phòng ban đều ký tên vào bức thư cảm ơn Watson. Watson thường xuyên nhận được những bức điện với nội dung như: “Từ sâu thẳm tâm hồn mình, chúng tôi gửi lời chúc mừng tới anh – tập thể nhân viên Bộ phận cắt gọt thiết bị”. Năm 1937, các công nhân nhà máy của IBM được tăng 5 xu cho một giờ làm việc.

Một nhân viên bán hàng của IBM nếu được tham dự “Câu lạc bộ 100%” trong vài năm có thể kiếm được 25.000 đô la trong một năm, tương đương với 315.000 đô la năm 2002. Trong giai đoạn khủng hoảng nhất, khi hầu hết các doanh nghiệp chỉ nằm mơ về khoản tiền thưởng nhỏ bé thì Nichol đã nhận được một phần thưởng trị giá 20.000 đô la (tương đương với 251.000 đô la năm 2002); Braitmayer được 10.000 đô la; Phillips được 2.500 đô la.

Mặc dù vậy, lương của Watson lại không có một ý nghĩa gì. Ông không bao giờ sở hữu nhiều cổ phiếu của IBM – cổ phần của ông chưa bao giờ vượt quá 3% cổ phần của toàn bộ công ty. Nhưng khi ông được thuê năm 1914, ông đã soạn thảo một hợp đồng trong đó cam kết ông sẽ được hưởng phần trăm lợi nhuận của công ty. Trong những năm 1910, số lợi nhuận này là không đáng kể. Tuy vậy, đến những năm 1930, lợi nhuận của IBM đủ để Watson nhận được một số tiền khổng lồ. Trong quá trình thực hiện chính sách kinh tế xã hội mới năm 1932, uỷ ban mới được thành lập – Uỷ ban Trao đổi và Bảo hiểm (SEC) – đã tiến hành thống kê thu nhập của các uỷ viên Ban quản trị của các tập đoàn có mức thu nhập hơn 15.000 đô la một năm và liệt kê những người được trả lương cao nhất. SEC đã cho công bố bản thống kê đầu tiên năm 1935. Trên trang nhất của hầu hết các báo đều đăng tải tin: Người đứng đầu danh sách là Watson.

Bất kì ai không thân thiết với Watson lúc đó đều biết ông là người được trả lương cao nhất, lên tới 365.358 đô la. Tất

cả người dân Mỹ đều bị sốc trước thông tin này. Ngay sau đó, những người khôi hài đã gán cho Watson một biệt danh “người đàn ông 1.000 đô la một ngày”. Cái tên này vừa mang ý nghĩa kính trọng lại vừa làm giảm uy tín của ông. Người dân Mỹ đã quá mệt mỏi trước tình trạng sản xuất bị đình trệ họ chỉ có thể nằm mơ về việc kiếm được 1000 đô la/ngày. Thông tin đó đã gây ra làn sóng chỉ trích mạnh mẽ trong dân chúng: Người dân xì xào rằng một người không thể được trả công nhiều đến vậy. Vấn đề này đã khiến các cổ đông của công ty lo lắng rằng, mức lương của Watson sẽ ảnh hưởng đến công ty. Cũng có những xì xào bàn tán liên quan đến những người giám sát kinh doanh đầu những năm 2000, khi có tin đồn về khoản bồi thường cho các thành viên Ban quản trị quá lớn trong suốt thời gian ngừng sản xuất và khi giá cổ phiếu giảm.

Khi tin về lương của Watson lan truyền trong dân chúng, Tom lúc này khoảng 20 tuổi. Cậu nhận thấy rằng, cậu bỗng là chủ điểm lôi cuốn các phụ nữ. Những người bạn của Watson đã liên lạc với cậu, đôi khi họ còn tròng ghẹo cậu. Harvey “Bill” Harrison, một người bạn cũ của Watson ở Buffalo, New York, đã gửi cho Watson một mảnh cắt từ một tờ báo của Buffalo với tiêu đề “người đàn ông 1000 đô la một ngày”. Dưới tiêu đề đó là ảnh của Watson. “Anh có già hơn một chút, nhưng tôi muốn nói với anh rằng, anh vẫn có cái nhìn rất riêng của 25 năm về trước” – Harrison viết. “Với cái giá mà họ đề cập trên báo, tôi tin rằng, tôi phải gửi cho anh một hóa đơn để anh kiểm tra kỹ lưỡng lại dòng tiêu đề ngắn gọn này”.

Năm sau đó, Ủy ban Trao đổi và Bảo hiểm đã mở rộng danh sách thống kê thu nhập. Đối tượng thống kê bây giờ không chỉ là những công chức của các tập đoàn mà của tất cả người dân Mỹ. Một số tên tuổi nổi tiếng giờ đây lại bất ngờ xuất hiện trong danh sách thống kê, trong đó có cả ông trùm điện ảnh Samuel Goldwyn và danh hài nổi tiếng Will Rogers. Watson vẫn đứng đầu danh sách với mức thu nhập

là 364.432 đô la. Thu nhập của Rogers là 324.414 đô la. Tin tức bây giờ lại đi theo chiều hướng khác: Giám đốc một công ty vừa có mức thu nhập vượt cả danh hài nổi tiếng Will Rogers; Các thương gia nổi tiếng vận hành các công ty lớn hơn vẫn có mức thu nhập kém Watson; Công tử của GM kiếm được 201.693 đô la. Walter Chrysler, người sáng lập ra công ty ô tô Chrysler cũng chỉ có mức thu nhập là 197.658 đô la.

Watson cảm thấy bối rối. Ông không muốn mọi người biết thu nhập của mình. Ông chỉ muốn mọi người biết ông vì IBM nổi tiếng. Hai tuần sau đó, tại cuộc họp cổ đông thường niên của IBM, Watson đã dành toàn bộ bài phát biểu để giải trình thu nhập của mình. Ông điều hành công ty từ khi vào làm năm 1914, công ty cũng đã trải qua sự phát triển thịnh vượng dưới sự điều hành của ông. “Khi tôi nhận nhiệm vụ điều hành công ty 22 năm trước, tôi đã nhận được một bản cam kết rằng, nếu tôi có khả năng phát triển một số lĩnh vực mới, tôi sẽ được hưởng phần trăm số tiền kiếm được” – ông nói với mọi người. “Cam kết này đã được sửa đổi vài lần, và bây giờ thu nhập của tôi là 100.000 đô la và 5% lợi nhuận thực khi cổ tức là 6 đô la/cổ phần”. Cơ cấu hưởng lương của Watson vẫn dựa vào hợp đồng được soạn thảo nhiều năm trước khi khả năng thu được lợi nhuận lớn của công ty dường như chỉ là một chuyện không tưởng. Watson đạt được mức thu nhập như bây giờ là nhờ thu nhập đồ sộ của IBM khi công ty này đã phát triển thịnh vượng.

Một ngày sau cuộc họp cổ đông thường niên, Phillips đã viết cho Giám đốc công ty IBM Smithers, người không có mặt trong buổi giải trình thu nhập của Watson. Phillips đã đề cập đến “buổi nói chuyện đáng tôn quý” về khoản bồi thường của Watson. Phillips ghi nhận: “Việc công khai giải trình về tổng thu nhập cao của Watson dường như là một việc đáng để làm, và hiển nhiên bây giờ, lượng thu nhập đó liên tục được công khai trước công chúng”.

Để điều hành IBM phát triển, Watson muốn trở nên nổi tiếng. Thật bất ngờ, ông đã vượt qua những người cùng thời để trở thành một thương gia nổi tiếng nhất nước Mỹ.

“GỬI TỚI CÁC CÔ GÁI CỦA IBM”

(Theo nhịp điệu của bài hát “They’ are Style All the While”)

Họ điều hành công ty IBM của chúng ta hoàn hảo và thịnh vượng.

Họ làm việc và họ cười – nụ cười thật ngọt ngào

Các cô gái khỏe, yếu, cao, thấp – họ đều chiến thắng bằng nụ cười.

Bằng phong cách tuyệt vời trong mọi lúc.

—Bài hát của IBM

## **6. BẠN BÈ, NHỮNG NGƯỜI HÙNG VÀ BỌN ĂN BĂM**

“Con viết cho bố mẹ bức thư này vào buổi sáng sớm, bởi vì con không thể ngủ được” – Anne Van Vechten viết cho bố mẹ cô. “Hôm qua là một ngày vui nhất trong đời của con”. Niềm vui của cô tập trung toàn bộ vào Watson.

Anne Van Vechten năm đó 21 tuổi. Cô là một người sôi nổi, nhiều tham vọng và bạo dạn. Cô đã vào học trường Bryn Mawr nhưng không thể tốt nghiệp vì điểm số quá tồi. Tại đây, cô đã kết bạn với Jane – con gái của Watson. Năm 1935, Anne Van Vechten đã đánh máy một bức thư ngắn gửi cho Watson, trong đó nói đến việc kết bạn của cô với Jane. “Xin được mạn phép hỏi chú, chú vui lòng cho cháu lời khuyên làm thế nào để cháu có được cơ hội tương lai trong lĩnh vực kinh doanh?” – cô viết. “Nếu chú vui lòng hẹn gặp cháu, cháu vô cùng cảm kích lòng tốt của chú”.

Cô đã nhận được thư từ Byne Waters, thư ký của Watson, thông báo Watson sẽ hẹn gặp cô vào thứ 6 tuần tới, lúc 3 giờ chiều.

Trong suốt buổi nói chuyện tại văn phòng của Watson, Van Vechten đã hỏi, tại sao các công ty lớn lại không chấp nhận phụ nữ vào làm trong các vị trí chuyên nghiệp. Cuối buổi nói chuyện, Watson đã nói với cô rằng cô đã đúng – IBM sẽ tuyển phụ nữ và đào tạo họ những nghề có thể đem lại uy tín, và Van Vechten sẽ giúp Watson. Cô đã được tuyển dụng. Người phụ nữ trẻ sắc sảo này đã nắm bắt được suy nghĩ của Watson và là người có công trong việc lập một lớp đầu tiên đào tạo phụ nữ ở Endicott trong trường học của IBM.

3 giờ 30 sáng ngày 6/8/1935 – suốt đêm sau một ngày đầu tiên ở trường – Van Vechten không thể chợp mắt, cô lấy giấy bút và bắt đầu viết thư cho cha mẹ mô tả về tất cả những gì đã diễn ra với cô.



Cô bắt đầu ngày hôm trước ở trường vào 7 giờ sáng với bài học gôn ở “Câu lạc bộ của IBM”. Sau đó, 25 cô gái cùng lớp cô đã đến trường của IBM gặp với 67 nam học viên của lớp Jim Birkenstock, cộng thêm 90 nam học viên của các lớp khác, tất cả ngồi trong một lớp học lớn. Watson xuất hiện và bước đến bục giảng, ông vẫy tay ra hiệu Van Vechten khi ông sắp bước qua lớp. “Đó là điều hồi hộp đầu tiên của con ngày hôm qua” – Van Vechten viết. “Sau đó, Watson đã có bài phát biểu trước 180 học viên, trong đó ông tỏ ra rất nể trọng con, ông đã cảm ơn con vì đã cho ông một ý tưởng hay, và nói với tất cả các cô gái rằng, con chịu trách nhiệm đối với tất cả họ trong thời gian học ở đó. Mặt con mỗi lúc một đỏ lên vì thẹn”. Trong bài phát biểu của mình, Watson gọi cô là “người phụ nữ tiên phong vĩ đại”. Van Vechten nói: “Con thực sự cảm thấy muốn quỳ xuống cầu nguyện hoặc khóc!”.

Bữa cơm trưa, Watson ngồi và nói chuyện với Van Vechten 30 phút. Khi các lớp học buổi chiều kết thúc, các nam học viên tranh nhau mời Van Vechten chơi gôn. Cô nhận thức rõ tại sao cô lại trở nên nổi tiếng ở trường đến vậy.

Ánh chiều buông xuống, Watson tổ chức một buổi tiệc tối ngoài trời cho các học viên và một số uỷ viên Ban quản trị công ty IBM. Những chiếc bàn lịch sự lấp lánh ánh pha lê và ánh bạc trên phủ khăn trải bàn tao nhã được đặt ở sân của IBM cạnh trường. Trước khi bữa tối bắt đầu, Watson gửi tặng cho mỗi nữ học viên trong lớp một đóa hoa cài ngực. Khi Watson đến, ông đưa ánh mắt tìm Van Vechten và mời cô vào trong tòa nhà. Cô không biết ông sẽ nói với cô điều gì, hay cô đã làm điều gì phật ý ông.

“Con thực sự hoảng sợ” – cô viết. “Ông ấy gọi con vào. Trên bàn đã có 25 hộp sôcôla và 25 bao thuốc lá dành cho phụ nữ. Con không thể hình dung nổi một người đàn ông có những ý tưởng lớn đến như ông lại có những ý nghĩ tinh tế như vậy trong cuộc sống”.

Bữa ăn tối, Watson đề nghị cô ngồi cùng với ông ở bàn trên cùng. Trong suốt bữa ăn, ông thao thao kể những câu chuyện ông thu thập được về IBM và về những ngày đầu tiên của ông ở IBM khi ông còn là một nhân viên bán hàng. Cô thực sự bị ông hút hồn.

Sau bữa tối, ban nhạc của IBM bắt đầu chơi. “Ông Watson nhảy với con trước” – Van Vechten nói. “Ông ấy cũng là một người khiêu vũ tuyệt vời! Con không biết đó có phải là những hoạt động chính trị hay không, nhưng con cảm thấy đó là một ngày tuyệt vời nhất đối với con”. Sau khi cô khiêu vũ với ông chủ, hết người này đến người khác đến mời cô khiêu vũ suốt đêm hôm đó.

Thời điểm đó, Watson đã chiếm được cảm tình và sự sùng bái của cô.

Watson yêu phụ nữ và phụ nữ yêu mến ông. Đó là điều không thể phủ nhận. Không ai nghĩ rằng Watson có quan hệ ngoài vợ chồng với những người phụ nữ khác hoặc thậm chí làm tổn thương đến họ. Điều này không bao giờ được đề cập trong bất kỳ một bức thư, một cuộc phỏng vấn, một bài báo hay một cuốn sách nào. Dẫu vậy, Watson rất thích phụ nữ – đặc biệt là những phụ nữ trẻ đẹp của IBM và những ca sĩ opera. Ông thích có những người phụ nữ bên cạnh và thích gây ấn tượng đối với họ. Ông thường cùng 1 hoặc 2 nữ nhân viên chiêu đãi khách vì công việc. Họ đi cùng ông trên xe ô tô, đi tới nhà hát hoặc đôi khi họ còn đi cùng ông trong những chuyến công cán dài ngày. Ông lúc nào cũng có những lý do chính đáng: Ông muốn có phụ nữ ghi chép lại chuyến đi, muốn chứng tỏ cho của các công ty khác rằng, IBM đang đào tạo những phụ nữ trở thành các nhà quản lý hoặc đôi khi chỉ đơn giản là ông thừa vé đi đến nhà hát và không muốn lãng phí. Nhưng rõ ràng, Watson không bao giờ cư xử với phụ nữ theo cách coi họ là đối tượng để thỏa mãn dục vọng.

Thay vào đó, Watson cũng có những điểm rất phụ nữ. Ông thích đẹp và thời trang, thích những đôi giày và những bộ

quần áo hấp dẫn và thích khiêu vũ. Ông thích đi mua sắm, thích gần mọi người, tiếp xúc với họ và đọc ý nghĩ trong đầu họ. Tất cả những điểm này, Watson lại không thể tìm thấy ở Jeannette – vợ ông. Bà ít quan tâm đến sắc đẹp, trang phục, mua sắm hoặc khiêu vũ, và bà không thích chuyện phiếm hoặc ngồi lê đôi mách. Nếu Watson muốn, ông sẽ tìm cách thỏa mãn ở một nơi nào đó bằng một cách an toàn để không bao giờ ảnh hưởng đến hình ảnh một người lãnh đạo trung thực, đúng mực của IBM.

Khi Van Vechten được tuyển dụng vào IBM năm 1935, Watson đã 61 tuổi. Ông dành sự chú ý đặc biệt tới cô ngay từ buổi đầu tiên. Sau này, cũng trong năm 1935, ông đã phân công cho cô đến phòng điều hành các trường học và giáo dục của IBM. Năm 1941, khi Van Vechten 27 tuổi, ông bổ nhiệm cô làm quản lý phòng nhân sự. Cô thường xuyên có mối liên hệ với ông trong các sự kiện của công ty và trong các chuyến đi. Van Vechten tham dự một số cuộc họp hội đồng quản trị cấp cao tại tổng hành dinh của công ty, làm say mê những nhân viên 50, 60 tuổi đã từng làm việc lâu năm tại công ty và làm một số người khác khó chịu. Cô rời công ty năm 1942 để lập gia đình. Từ những năm 1920 đến đầu những năm 1940, chính sách của IBM đối với những nữ quản lý là buộc họ phải thôi việc khi lập gia đình. (Chính sách này được giải thích trong một bức thư năm 1934 của Phillips gửi cho Braitmayer. Phillips luôn là người khắt khe, ông đã dập thẻ thu nhập của mỗi nhân viên. Ông nhận thấy có một người phụ nữ vừa mới lập gia đình. “Không có tình tiết giảm nhẹ nào cho phép những nữ nhân viên tiếp tục làm việc sau khi họ đã lập gia đình” – Phillips viết, “chúng tôi cảm thấy rằng những người chồng của họ nên gánh vác trách nhiệm giúp đỡ họ và đó chính là nguyên nhân của sự nhàn rỗi ở một số người có nhu cầu tìm việc rất lớn”. Phillips nhấn mạnh rằng luật này được áp dụng đặc biệt “ở thời điểm mà có quá nhiều gia đình hoàn toàn không có nguồn thu nhập nào”).

Eleanor Irvine là một cô gái trẻ khác lọt vào tầm chú ý đặc biệt của Watson. Sau khi tốt nghiệp trường Đại học Cornell, cách Endicott khoảng 45 phút đi xe, cô đã vào học ở trường của IBM cùng với 23 cô gái khác. Trong số những nam học viên theo học ở trường này năm đó có Tom Watson, khi đó 23 tuổi và vừa tốt nghiệp trường Đại học Brown. Cũng giống như Van Vechten trước đó, Irvine nhanh chóng được tuyển dụng vào phòng giáo dục ở Endicott. Trong khoảng thời gian làm việc ở trường, Irvine sống ở khu tập thể Homestead, một tòa nhà mở rộng không theo quy hoạch ở ngọn đồi bên trên Endicott. IBM đã mua tòa nhà này và biến nó thành một khu liên hợp nhà nghỉ, khách sạn mini dành cho những khách tham quan của IBM, tòa nhà thứ 2 dành cho Watson.

Một buổi tối, khi Irvine đang đi dạo ngoài Homestead, cô nhìn thấy một chiếc ô tô đang tiến gần về phía mình, xe đi chậm chậm và rẽ vào lối dành cho xe vào nhà. Chiếc xe dừng lại ở lối vào tòa nhà, Watson nhảy ra khỏi xe. Trước khi bước vào trong nhà, ông nhận ra cô. Sau đó, ở chỗ ngoặt cầu thang, ông tự giới thiệu mình với Irvine và nói rằng ông đã nhìn thấy cô từ ngoài tòa nhà. “Ngay lúc đó, tôi có cảm giác ông ấy đã thích tôi” – Irvine nói. Sau này, mọi người nói với cô rằng, Watson luôn cho rằng, cô có “một vẻ đẹp siêu trần”.

Irvine là một cô gái trẻ đẹp với dáng người mảnh khảnh, đôi mắt sáng biết nói, dáng đi khỏe mạnh uyển chuyển như diễn viên múa ba lê. Những đường nét trên khuôn mặt của cô đều thanh tú và đẹp tinh khiết đến mê hồn. Watson đã kéo cô vào quỹ đạo của ông. Ông vẫn để cô sống ở Homestead cho tự do. Mỗi khi ông đến đó, ông đều yêu cầu nam thư ký của mình đi tìm cô.

“Tôi đã bỏ tất cả công việc để gặp ông” – cô nói. “Chẳng có điều gì quan trọng ngoài việc ông ấy muốn nói chuyện và tán gẫu với tôi”.

Nếu có khách đến, Watson thường đề nghị cô tham gia vào nhóm tiếp khách ở phòng khách. Thi thoảng, ông lại đi

từ Endicott đến New York bằng xe ô tô, mang theo Irvine đi cùng. Watson đã đưa Irvine đến thành phố Kansas cùng với một số cô gái khác của IBM. “Ông thường có những buổi họp hành ở đó” – cô nhớ lại. “Tất cả các thương gia hàng đầu của thành phố Kansas đều có mặt ở đó. Ông ấy chỉ muốn chúng tôi ngồi cùng bàn với ông. Chúng tôi lúc đó là những cô gái ở độ tuổi đôi mươi. Tôi nghĩ, ông ấy muốn chứng tỏ cho họ thấy rằng, họ nên tuyển những cô gái vào đảm nhiệm hoạt động kinh doanh”.

Một ngày trời mưa dầm dề ở New York, Watson gọi Irvine và 3 cô gái khác của IBM sống xung quanh thành phố đến điểm hẹn. Khi cả nhóm quay trở về tổng hành dinh của IBM, trời mưa đã làm ướt sũng giấy của các cô gái. Với lòng nhiệt tình của một cậu bé và trò đùa tinh quái, ông đã dẫn cả nhóm đến bách hóa giấy cạnh tòa nhà. Watson nói với người bán hàng: “Những cô gái này đã dầm mưa cả sáng nay và bị hỏng mất giấy. Mỗi người đều cần một đôi giấy mới”. Watson ngồi lại và cảm thấy thích thú. “Ông ấy có một cơ hội quá tốt để mua giấy cho chị em” – Irvine nói. Watson còn cảm thấy rất hài lòng khi Irvine chọn một đôi giấy lòn loẹt trong cửa hàng.

Vài năm sau khi gặp Irvine, Watson bất ngờ gặp Ruth Leach. Cô sinh ra ở Oakland, lớn lên ở vùng Vịnh San Francisco, và năm 1937 tốt nghiệp trường Đại học California ở Berkeley. Tháng 2/1939, cô bắt đầu công việc tạm thời là giới thiệu các máy tính của IBM tại một gian hàng ở triển lãm quốc tế Gate Golden San Francisco, một hội chợ thế giới ở bờ biển phía Tây rộng 400 ha.

Tháng 10 năm đó, Watson tới thăm triển lãm, cùng đi với ông là con trai Tom, các con gái Jane, Helen, Fred Nichol và một số uỷ viên Ban quản trị của công ty. Cả tuần đó, những người thân của Watson cùng các nhân viên làm việc tại gian hàng triển lãm của IBM ăn trưa cùng nhau. Một lần, sau bữa trưa, Watson đã đến gần Leach và đề nghị cô dẫn Tom đi giới thiệu gian hàng. Cô và Tom tỏ ra rất tâm đầu ý hợp. Họ

đã dành nhiều tối đi khiêu vũ cùng nhau tại các vũ trường ở San Francisco. Đến cuối tuần, Watson đã nói với Leach và 7 cô gái khác làm thuyết minh tại gian hàng rằng họ đã được tuyển vào công ty.

Năm sau, Leach và các đồng nghiệp du ngoạn khắp nước Mỹ và trở về Endicott khi thời tiết của bang New York chuyển sang giá lạnh và ẩm ướt. Khi lễ Giáng sinh năm 1940 đến gần, Leach và 4 cô gái khác có gia đình ở California nhận thấy rằng họ không thể trở về nhà dự lễ Giáng sinh. Họ quyết định ở lại New York, sống chật chội trong một phòng nhỏ ở khách sạn New Weston và đi thăm thú tất cả các điểm du lịch. Sáng sớm trước ngày Giáng sinh, chuông điện thoại trong phòng vang lên. Một trong số các cô choàng tỉnh, nhắc điện thoại và nghe thấy giọng nói: “Chào các cô, tôi là Watson”.

Cô gái bắt đầu tỏ ra khó chịu, nghĩ đây là trò của một người bạn. Nhưng cô đã đổi giọng khi nhận ra người gọi chính là Watson. Leach khẳng định cô không thể biết được bằng cách nào mà Watson lại biết các cô đang ở khách sạn tại New York này. Watson mời họ đến nhà riêng ở New York dự tiệc Giáng sinh. Họ lịch sự nhận lời mời. Không khó để hình dung các cô gái ấy vui sướng đến nhường nào.

Khi Leach tốt nghiệp trường học của IBM, hãng đã phân công cô đến một văn phòng chi nhánh ở Atlanta, bang Georgia. Trong chuyến thăm Atlanta mùa xuân năm 1941, Watson đã hỏi cặn kẽ Leach về công việc của cô đang làm. Leach phải đối mặt với những câu hỏi mà Watson đưa ra như làm cách nào để hướng dẫn khách hàng sử dụng máy tính của IBM khi vốn kiến thức chưa được bổ túc. Watson tỏ ra lúng túng, ông đã giảng giải cho Leach về phương thức thích hợp để hướng dẫn khách hàng.

Những năm sau này, Leach được Watson bổ nhiệm làm phụ tá cho Phó chủ tịch công ty. Tháng 12/1943, Leach trở thành người phụ nữ đầu tiên đảm nhiệm cương vị Phó chủ

tịch IBM và là một trong những người phụ nữ đầu tiên đảm nhận cương vị đó trong các công ty của Mỹ lúc bấy giờ.

Việc tích cực tuyển dụng và thăng cấp cho phụ nữ lại bộc lộ một điểm yếu của Watson. Mặc dù vậy, các nhà quản lý nữ không tránh khỏi những lúc nóng giận và những đòi hỏi khắt khe của Watson. Nếu bị ông mắng mỏ, các nữ quản lý sẽ khóc, và Watson sẽ bớt nóng, nhưng đôi khi ông còn rút lại những yêu cầu mà ông vừa bắt cô phải làm. Ngay cả Watson cũng không thể chịu đựng nổi những giọt nước mắt.

Tuy vậy, Watson có thể cưỡng lại những tiếng gọi tình cảm. Mặc dù xét về góc độ chính trị, ông vượt xa những người cùng địa vị.

Tổng thống Franklin Delano Roosevelt bị hầu hết các thương gia và người giàu xem thường. Nếu họ không coi thường ông vào thời điểm ông được bầu làm Tổng thống năm 1932 thì dứt khoát họ cũng sẽ có thái độ như thế sau 100 ngày ông nhậm chức khi chính quyền của ông bổ sung nhiều luật lệ về kinh tế và ra ban bố Chính sách Kinh tế Xã hội mới. J. P. Morgan không cho phép ai được nhắc tới tên của Roosevelt trong nhà của mình. Các sinh viên của trường Harvard – trường học của Roosevelt – coi ông là kẻ phản bội lại lớp đàn anh. Dưới chính quyền của Roosevelt, thuế thu nhập đối với những người Mỹ giàu nhất tăng vọt từ dưới 10% lên 60%, các tập đoàn than phiến, mức thuế mới áp dụng cho các doanh nghiệp là quá nặng nề. Cộng đồng kinh doanh tin rằng mạng lưới bảo hiểm an ninh xã hội đối với những người cao tuổi và thất nghiệp sẽ phá hỏng nếp làm việc, bởi mọi người sẽ không thấy rằng mình phải làm việc để tồn tại. Nhiều nhà tư bản công nghiệp giàu thế mạnh chính trị như trùm báo chí Frank Gannett luôn có âm mưu hất Roosevelt khỏi cương vị Tổng thống trong lần bầu cử tiếp theo. Bất kì một doanh nhân nào ủng hộ cho Roosevelt đều có nguy cơ bị những người cùng địa vị với họ công kích. Nhưng Watson không chỉ ủng hộ, mà còn trở thành một người bạn và người phát ngôn của Roosevelt.

Watson và Roosevelt quen biết nhau từ khi Roosevelt còn là Thống đốc bang New York. Tổng hành dinh của IBM đặt tại thành phố New York, và hầu hết các nhà máy của họ ở Endicott, thu hút hơn 4000 lao động của bang mà Roosevelt sống vào năm 1932. Khi Roosevelt đẩy nhanh chiến dịch tranh cử Tổng thống lần đầu tiên, Watson đã khéo léo ủng hộ tiền của. Hè năm 1932, Roosevelt đã gặp Watson một vài lần để nói chuyện về chiến dịch tranh cử và những tác động của nó đối với việc kinh doanh. Với tư cách cá nhân, Roosevelt đã mời Watson tới dự lễ nhậm chức Tổng thống Mỹ của ông.

Thời gian trôi đi, mối quan hệ giữa Watson và Roosevelt càng trở nên bền chặt, mặc dù khó có thể biết được nó bền chặt đến mức nào. Những tài liệu của IBM và các nhà viết tiểu sử của Watson đều nói rằng, mối quan hệ này rất quan trọng đối với Roosevelt. Nhưng trong tiểu sử chính thức của Roosevelt lại không hề nói đến Watson. Năm 1937, lễ cưới của Franklin Delano Roosevelt, con trai của Roosevelt, với người thừa kế tập đoàn dược Ethel DuPont, là một sự kiện xã hội xa hoa nhất trong năm, nhưng Watson không nằm trong danh sách khách mời. Có thể mối quan hệ giữa Watson và Roosevelt có ý nghĩa đối với Watson hơn là đối với Roosevelt.

Tuy nhiên, mối quan hệ đó vẫn tồn tại. Trong suốt năm 1933, Watson viết cho Roosevelt những bức thư công vụ dài và buồn tẻ kể về khoản nợ quốc gia, về thuế thu nhập, về sự lãng phí trong các chương trình cứu trợ của Chính phủ và các vấn đề khác. Ngày 12/2/1934, Watson và Jeannette tới dùng bữa tối tại Nhà trắng trong một dịp trọng đại. Năm 1936, những bức điện nồng ấm và những bức thư ngắn cho thấy mối quan hệ của họ đã thân thiện hơn.

“Tôi viết cho anh vài dòng suy nghĩ của tôi trước khi tôi lên đường sang châu Âu vào ngày mai”, Watson viết cho Roosevelt và gửi kèm trong một phong bì những sổ ghi nhớ khi chiến dịch tái tranh cử sắp đến, “Tôi gửi những ý tưởng



này cho anh, và anh chỉ nên đọc một mình”. Watson tham gia vào chiến dịch tranh cử của Roosevelt, ông luôn dùng từ “chúng ta”: “Chúng ta cần phải nhớ rằng chúng ta đang chạy đua trong một chiến dịch theo kiểu khác với những ứng cử viên khác”, Watson viết.

Roosevelt đã điện thoại lại cho Watson: “Cám ơn anh đã gửi thư và gợi ý cho tôi. Chúc anh có một chuyến đi tốt lành. Tôi mong gặp lại anh ngay khi anh trở về. Franklin D. Roosevelt”.

Trong suốt chiến dịch tranh cử lần thứ 2 của Roosevelt, thư ký của Watson luôn giữ liên lạc với thư ký của Tổng thống, Marvin McIntyre, người nắm rõ lịch trình các chuyến đi của Watson. Roosevelt thì thoảng lại đề nghị Watson tiếp đãi những quan chức nước ngoài đến thăm New York. Những bức thư ngắn và những gợi ý của Watson đôi lúc cũng khiến Roosevelt phải chú ý. “Anh đã đưa ra một ý tưởng hay về việc phải nắm được số lượng người đến nước Mỹ trong dịp hội chợ thế giới”, Roosevelt viết cho Watson, “Tôi sẽ làm theo gợi ý của anh”.

Roosevelt cũng thu được rất nhiều nhờ mối quan hệ này. Giống như một sứ thần đến một đất nước thù địch, Watson đã làm nhịp cầu nối giữa Roosevelt với cộng đồng các doanh nghiệp. Watson có thể báo cho Roosevelt về quan điểm trong kinh doanh. Khi Watson phát biểu, ông thường nói về chính sách Kinh tế xã hội Mới của Roosevelt và lý do tại sao ông lại ủng hộ chính sách đó. “Với tôi thì không có vấn đề gì, nhưng chính sách kinh tế xã hội mới sẽ có những hạn chế nhất định đối với phương thức sử dụng nhân công của một số người và một số doanh nghiệp mà ở đó họ không có khả năng thu nhiều lợi ích từ lợi nhuận của một số người”, Watson phát biểu trong một buổi nói chuyện trước tất cả nhân viên tại tổng hành dinh của IBM năm 1933. “Đối với công việc kinh doanh của chúng ta, tôi đang mong chờ một kỷ nguyên mới, dưới chính sách Kinh tế xã hội Mới, chúng ta sẽ có khả năng trả lương cho tất cả mọi người cao hơn trước

- Tôi đang cố gắng thực hiện điều đó trong tất cả các ngành của chúng ta. Tôi tin tưởng điều đó sẽ đến”. Đó là quan điểm rất khác thường so với quan điểm của các thành viên Ban quản trị của tập đoàn.

Watson đã làm gì để thực hiện điều đó? Chính sách Kinh tế Xã hội mới đã đề ra bảo hiểm xã hội và một số chương trình lớn khác đòi hỏi phải cần đến nhiều máy tính của IBM hơn. Chính phủ trở thành khách hàng ngày càng lớn. Có thể có người nghĩ rằng, Watson là một kẻ cơ hội đang ủng hộ Hoover khi Đảng Cộng hòa nắm giữ ghế Tổng thống lại quay sang tìm kiếm sự ủng hộ và bán máy tính cho chính quyền Roosevelt. Tuy nhiên, trên nước cờ kinh doanh, Watson cân nhắc nhiều hơn thế.

Một mặt, Watson nhờ vả Roosevelt để giúp IBM giành được các hợp đồng của chính phủ, nhưng mối quan hệ của ông với Roosevelt khiến ông mất nhiều hơn được. Khi bán máy cho chính phủ, nó mang ý nghĩa chính trị nhiều hơn. Khi chính quyền thay đổi, hoặc khi đảng khác giành thắng lợi trong lần bầu cử tiếp theo, thì công ty hẳn cũng không muốn bị trừng phạt vì đã ủng hộ cho chính quyền cũ. Watson hiểu điều đó. Ông bên vực Hoover thuộc Đảng Cộng hòa, ủng hộ Roosevelt thuộc Đảng Dân chủ và sau đó giúp đỡ Dwight Eisenhower, người thuộc Đảng Cộng hòa sau này trở thành Tổng thống.

Mặt khác, IBM không phải vận động để bán hàng. Trong suốt thời gian Roosevelt nắm quyền, chính phủ cũng không thể mua máy của một công ty nào khác bởi IBM là công ty duy nhất đủ năng lực sản xuất phục vụ chính sách Kinh tế Xã hội mới tất cả những máy cần thiết.

Watson gắn bó với Roosevelt vì những nguyên nhân khác sâu xa hơn là việc bán máy. Đầu những năm 1930, Watson đạt được những thành công đầu tiên kể từ khi bị “sư phụ” John Patterson hất cẳng khỏi NCR. Patterson là Sao Bắc đẩu của Watson. Ông đã xây dựng NCR bằng việc mua một công ty nhỏ và biến nó trở thành một tập đoàn lớn, rồi kinh doanh

thành công. Patterson làm được điều đó nhờ việc tạo một sản phẩm gần như là độc quyền cho NCR, nâng cao kỹ thuật và thực hiện những thỏa thuận bán hàng ngầm. Nhờ đó, Patterson trở thành một người giàu có và quyền lực ở bang Ohio.

Nếu Watson có được danh mục các việc phải làm như của Patterson thì trong những năm 1930 - 1935, danh mục này đã được thực hiện: Chuyển một công ty nhỏ thành một công ty lớn; Xây dựng sự độc quyền dựa trên kỹ thuật hoàn hảo, xây dựng nền văn hóa; Đạt được sự giàu có và quyền lực trong khu vực.

Watson muốn vượt qua Patterson ở ngay chính lĩnh vực mà Patterson đang theo đuổi, xử sự theo luật lệ của Patterson và ông đã thực hiện được. Trong hơn 15 năm, Watson dồn toàn bộ sức lực vào xây dựng IBM để làm lu mờ hình ảnh của người thầy thông thái. Giành được thắng lợi, việc kinh doanh giờ không còn là thử thách nữa. Ông đã đuổi kịp được và vượt qua Sao Bắc đẩu của mình. Ông đã làm được những điều mà ông buộc phải làm. Vậy điều gì khiến ông phải đối mặt với Hiện tại?

Câu trả lời đó là: Watson muốn có một chỗ đứng trong lịch sử và ông muốn có vai trò trên toàn thế giới.

Roosevelt biết lựa theo cả hai ý muốn đó và thực hiện bằng một cách thức năng động, quyết đoán có sức lôi kéo Watson. Giữa thập kỷ 1930, khi Watson cần một Sao Bắc đẩu mới, Watson đã chuyển hướng sang Roosevelt.

Watson tìm thấy rất nhiều điểm ông thích trong con người Roosevelt và luôn giải thích bằng cách nào mà Roosevelt lại biến ông thành một người ủng hộ và ngưỡng mộ mình trong suốt buổi gặp mặt đầu tiên sau khi nhậm chức. “Mọi người đều nhận thấy rằng mình đang lắng nghe một người có đầy những ý tưởng mới mẻ” - Watson mô tả những gì mà ông ngưỡng mộ ở Roosevelt, “Một người đàn ông không sợ phải đứng trước đám đông và tuyên bố ‘Đây là sự thực mà tôi đã

nhìn thấy', bất kể tiền lệ, bởi vì tiền lệ đã tự chứng minh là sai lầm". Hình ảnh của một con người dũng cảm đơn độc tiên phong đó đã có sức quyến rũ mãnh liệt đối với Watson.

Watson cũng thể hiện diện mạo của mình giống như Roosevelt. Ở IBM, Watson thực hiện chính sách gia trưởng và luôn thuyết giáo rằng, những người quản lý, nhân viên bán hàng và công nhân các nhà máy của IBM đều ngang bằng nhau. Ông bảo đảm lợi nhuận và bảo hiểm vượt xa mức bình thường, đến một mức độ mà IBM là một nhà tư bản công nghiệp thực hiện chính sách kinh tế xã hội mới. Watson tin rằng, ông là một nhà lãnh đạo không chỉ nói suông, một người luôn hành động trước và lo lắng về hành động của mình sau (đặc điểm này cũng được cho là giống với Roosevelt). Tất cả những điều đó khiến Watson tin rằng, thành công của Roosevelt cũng có thể là thành công của ông. Nếu Roosevelt có thể nắm cả thế giới thì ông cũng có thể.

Watson đã thay đổi từ khi quan hệ với Roosevelt. Trước đây, ông thường tránh những cuộc tranh luận, nhưng sau khi quen Roosevelt, ông không ngại tranh luận. Ông từng tránh xa những hoạt động chính trị thì giờ đây lại bị cuốn vào những hoạt động đó. Ông bắt đầu suy tính IBM với quy mô lớn hơn một công ty. Nó có thể trở thành một tổ chức cải tiến thế giới, thúc đẩy hòa bình, tư bản và dân chủ - ông mạnh mẽ khẳng định. Watson hành động và suy nghĩ nhiều hơn về mình với tư cách là một nhân vật lịch sử ngang hàng với các tổng thống, quốc vương và các ngôi sao nhạc pop.

Khi Watson đã theo kịp được nhân vật này thì ông tin chắc rằng mình có thể theo kịp được nhân vật khác. Tuy nhiên khi đó, ông đã lầm. Ông không phải là đồng minh của Roosevelt. Ông đã đánh giá quá cao bản thân mình. Điều đó luôn luôn nguy hiểm và trong trường hợp của Watson, nó đã dẫn đến nhiều rắc rối.

Cả thế giới biết Watson là một người giàu có. Ông luôn nằm trong số 10 người giàu nhất nước Mỹ nhưng trên thực

tế, ông không phải là người giàu nhất. Không giống các ông trùm tư bản khác như John D. Rockefeller của tập đoàn dầu lửa hay Andrew Carnegie của tập đoàn thép, Watson không thành lập công ty riêng cũng không sở hữu nhiều trong công ty IBM. Những năm 1930, ông chỉ có 7.500 trong số 855.400 cổ phần của công ty, chưa đầy 1%. Mặc dù vậy, nó cũng không phải là vấn đề lớn đối với công chúng. Những câu chuyện xoay quanh lương của ông cũng đã đủ thuyết phục. Các phóng viên thường chụp được cảnh ông lộng lẫy nổi bật trong nhóm các nhà tư bản công nghiệp nổi tiếng, các chính trị gia hàng đầu và những nữ ca sĩ nổi tiếng của các nhà hát. Những bức ảnh đó càng tô đậm hình ảnh một quý ông ở tầng lớp thượng lưu như ông.

Khi Watson ngày càng trở nên giàu có, tình trạng đình trệ sản xuất lại tăng gây khốn đốn cho hàng triệu người. Trong số họ có hàng chục, thậm chí hàng trăm người, từng quen biết với Watson từ khi ông còn nhỏ ở Painted Post, New York hoặc là họ hàng của ông. Một số quen biết ông khi ông là nhân viên bán hàng ở ngoại ô New York hoặc làm việc cho ông khi ông nằm trong đội ngũ lãnh đạo của NCR. Khi nước Mỹ rơi vào tình trạng sản xuất đình trệ, nhiều người trong số họ đã mất việc, cắt đứt hoàn toàn nguồn thu nhập và đánh mất cả lòng tự trọng của mình. Một lần, Watson nhận được đề nghị xin việc của Hugh Chalmers, người đứng thứ 2 sau Patterson trong bộ máy lãnh đạo của NCR trước khi Watson nắm giữ vị trí đó. Walter Cool, một nhân viên bán hàng khó hiểu của NCR, người đã khuyên Watson trong những ngày đầu tiên của C-T-R, cũng xin Watson giúp đỡ tiền của. Có những người quan hệ hời hợt với Watson cũng viết thư xin tiền.

Hàng trăm bức thư bay tới tập đến bàn các thư ký của Watson. Là người luôn bận rộn, ông có thể bỏ qua những người cần giúp đỡ nhưng cũng có những trường hợp ngoại lệ ông cố gắng giúp, thường là gửi cho họ những ngân phiếu có mệnh giá 25 đến 50 đô la. Thậm chí, ông còn có một nhân

viên chuyên để ý đến những bức thư và ít nhất là một vài đề nghị trong số đó được ông chú ý.

Ông không hề bố thí một đồng nào cho Chalmers, người mà ông ghê tởm vì đã đứng ra làm chứng buộc tội NCR trong phiên tòa chống độc quyền năm 1913. Nhưng Watson tỏ ra hào phóng với Cool. Cuối những năm 1930, khi Cool gần 90 tuổi và rỗng túi. Watson nói với Cool: “Tôi luôn muốn ông có mọi thứ để thỏa mãn niềm sung sướng và sự tiện nghi”. Ông đã gửi cho Cool 330 đô la mỗi tháng để trang trải chi tiêu.

Watson nhận được một bức thư năm 1934 từ Pittsburgh của một người tên là F. E. Lippincott, người từng làm việc cho Watson ở NCR, đảm nhiệm việc kinh doanh máy tính tiền cũ từ năm 1906 đến 1908. Lippincott kể về tình trạng tuyệt vọng của mình và xin Watson 50 đô la. Watson đã gửi cho ông ta, và trong thời gian dài ông đã gửi nhiều hơn khi Lippincott tiếp tục viết thư xin tiền. Watson cũng không nhớ rõ con người này lắm.

Watson gửi tiền cho bao nhiêu người ông cũng không thể nhớ hết được. Trong một bức thư, ông viết: “Tình trạng đình trệ sản xuất đã khiến những người thân và bạn bè tôi phải phụ thuộc vào tôi rất nhiều”.

Đó là trường hợp của người bạn thừa thơ ấu của Watson tên là Erford Gorton. Báo chí lúc bấy giờ chỉ mãi mê viết về sự giàu có của Watson mà không hề có một bài viết nào nói đến Gorton. Watson và Gorton gặp nhau từ khi còn là thiếu niên. Cả hai đều học cùng một trường phổ thông ở Addison, cạnh Painted Post và trường Thương mại Miller. Gorton vẫn còn giữ bức ảnh chụp khi họ khoảng 15, 16 tuổi – 8 cậu bé và cô giáo trong những bộ comple đẹp nhất. Khi Gorton gửi cho Watson bức ảnh 50 năm về trước, Gorton viết rằng ông vẫn còn nhớ một kỷ niệm khi Watson tặng Gorton một chiếc khuy cổ tay áo. Gorton nhớ rằng ông và Watson đều là những học sinh xuất sắc của trường. Chỉ cần nhìn vào bức ảnh người ta có thể đoán được phần nào vai trò trong tương

lai của Gorton và Watson. Gorton đứng ở một góc, trông mảnh khảnh, nhưng bảnh bao và tự tin giống như một cậu học sinh làm chủ cả lớp. Watson đứng ở giữa, cao và chảnh tề. Trông Watson lúc đó thông minh, tinh nghịch và non nớt hơn, rất dễ bị các bạn khác trêu chọc.

Gorton ở lại ngoại ô New York. Ông và vợ, bà Nora, mở một cửa hàng bách hóa nhỏ ở Hornell. Khi nền kinh tế đình trệ, hai ngân hàng của thị trấn này bị phá sản, đẩy gia đình Gortons đến chỗ không còn một đồng xu dính túi để mua hàng hóa kinh doanh. Họ phải đóng cửa cửa hàng. Nora đã ly thân Gorton, điều mà Gorton không bao giờ nói cho Watson biết, sau đó Gorton còn bị thương trong một vụ tai nạn ô tô. Năm 1934, Gorton ra đi mà không có vợ, không công ăn việc làm, không còn sức khỏe hoặc ô tô. Trong tình trạng tuyệt vọng của mình, ông đã nhịn nhục và ân hận viết thư cho Watson.

“Tất cả những gì tôi cố gắng trong 2 năm qua đều là những điều không mấy tốt đẹp” – Gorton viết, kể về tất cả những gì đã xảy ra với ông: “Tôi căm ghét việc phải làm phiền anh, nếu như đó thực sự là một sự phiền hà đối với anh, nhưng tôi chắc chắn rằng, tôi rất cần phải sống”. Gorton không xin tiền hoặc ám chỉ muốn vay. Ông muốn xin việc làm. “Tôi có thể làm được tất cả mọi việc” – ông viết và ký dưới bức thư “Bạn cũ của cậu, Erf”.

Watson đang đi du lịch và không đọc bức thư đó ngay. Ông hồi âm lại sau 4 tuần, bày tỏ sự cảm thông, nhưng ông nói với người bạn cũ của mình: “Tôi hiểu tình trạng hiện tại của anh, nhưng chỗ chúng tôi không thể đáp ứng được yêu cầu đó”. IBM rất hiếm khi tuyển dụng những người có tuổi, mặc dù Watson không nói nhiều về điều đó cho Gorton. Kèm theo bức thư, Watson gửi cho Gorton tờ ngân phiếu 100 đô la.

Nhiều năm sau, Gorton hầu như vẫn thất nghiệp, ngoại trừ một vài công việc bán hàng cùng cực và chốc lát. Ông tiếp tục viết thư cho Watson và nói rằng ông là “người bạn cùng hội cùng thuyền cũ”. Watson tiếp tục gửi tiền cho Gorton,

thường là 25 đô la và không bao giờ gọi đó là khoản cho vay hay khinh thường sự nghèo khổ của Gorton. Tháng 1/1939, Watson lại gửi 100 đô la nữa. 6 tháng sau, Gorton viết xin thêm 100 đô la. Lúc này, Watson đang đi chào hàng, thư ký của Watson là Phillips, tự quyết định gửi cho Gorton 50 đô la trong tài khoản của Watson. Khi đó, Gorton mất hết cả lòng tự trọng viết thư cảm ơn Phillips, nhưng phàn nàn rằng, đó chỉ là một nửa số tiền ông cần. Về sau, Watson lại gửi tiếp 50 đô la nữa.

Một năm sau, Watson bao Gorton và 6 người bạn thời niên thiếu tới thăm New York. Watson mời họ nghỉ trong khách sạn trang trọng Waldorf - Astoria, đãi những bữa ăn sang trọng trong phòng ăn lịch sự của ban quản trị công ty IBM và đưa họ tới thăm Hội chợ Thế giới ở New York. Trong bức ảnh chụp 7 người đàn ông ở văn phòng của Watson, các vị khách trông thật rụt rè và tội nghiệp trong bộ comple cùng cà vạt thật tương phản với sàn gỗ màu đen trang trọng và những đồ đạc đắt tiền, trông họ ngỡ ngàng như những đứa trẻ học sinh lớp 1 được xếp vào giữa những học sinh lớp 6.

Gorton tiếp tục bám lấy Watson. Có lần, khi một đại lý thu tiền đến đòi nợ Gorton khoản tiền là 187,51 đô la và Watson đã thanh toán hóa đơn đó cho Gorton. Watson gửi một bức thư cho Phillips nhấn rằng sau vụ này, ông “sẽ không chi bất kì một khoản nào khác” cho Gorton nữa. Tuy vậy, Watson vẫn gửi tiền cho Gorton nếu Gorton gửi thư cho Watson kể lể về cảnh cơ cực của mình.

Gorton chết ngày 04/3/1945. Sau đó, Watson nhận được những bức thư từ 2 trong số 4 đứa con đã trưởng thành của Gorton, kể nhiều hơn về cuộc sống buồn tẻ của cha họ.

“Không ai trong chúng cháu là những đứa con biết quan tâm đến cha”, Marjorie Gorton Hyatt, ở Penn Yan, New York viết cho Watson, “Cha cháu đã rất cô đơn, nhưng cháu nghĩ không ai trong chúng cháu nhận thức được là ông cô đơn đến nhường nào. Cháu không thể kể cho chú về những điều kiện sống của ông, nhưng nó thực sự rất tồi tàn”.



Đứa con gái của Gorton kết thúc bức thư như sau: “Tất cả những gì chúng cháu có thể nói đó là chúng cháu vô cùng cảm kích lòng tốt mà chú đã dành cho cha cháu. Chúng cháu có cảm giác rằng ông ấy đã lợi dụng chú và cháu sợ rằng điều đó là thật. Chúng cháu rất mừng vì ông ấy đã có một người bạn tốt bụng và hào phóng như chú. Cha cháu thường nói rằng không một người nào có thể đối tốt với ông ấy như chú”.

Watson quản lý thời gian mỗi ngày giống như một máy in lớn kiểm soát băng mực. Ông phải đối mặt với những nguyên tắc, khuôn khổ nhất định của chính mình và sử dụng chúng theo cách riêng của ông. Khi trở thành người đầy quyền lực, Watson cảm thấy ông có thể uốn được bất kì thế lực nào xung quanh đi theo ý muốn của ông.

Một ngày của ông bắt đầu ít phút sau bình minh ngay trên giường ngủ ở số 4 East, phố 75 ở phía Đông ngoại ô thành phố New York, còn sớm hơn đồng hồ của Công viên Trung tâm (Central Park). Gia đình Watson mua ngôi biệt thự đó năm 1933 và đến cuối thập kỷ 1930, họ hầu như sống ở đây. Dinh thự đó có bề rộng bằng 2 ngôi biệt thự khác và quay mặt ra phố, mặt trước của ngôi nhà được trang hoàng đá trắng phẳng và nổi bật như những tảng băng. Toàn dinh thự được bao bọc bởi những bức tường bằng đá kết Manhattan màu nâu lạ mắt, nhưng rất đẹp. Ở tầng trên là một phòng dành cho tất cả những trang phục tự chọn của Watson, một tủ nhiều ngăn, mỗi ngăn đựng một loại nhất định – tất, đồ lót, một số lượng lớn các khăn tay được gấp một cách khéo léo, ngăn trên cùng là nơi cất gôm, xà phòng, một vài thanh sô-cô-la, tất cả những thứ phục vụ sở thích của ông.

Khi Watson cởi bỏ bộ pijama, ông thường mặc đồ lót dài, bất kể khi đó là mùa đông, mùa hè hay thời điểm nào khác trong năm. Tuy nhiên, ông thường thích trời lạnh. Trong căn phòng riêng của mình, ông quan sát những bộ comple được cắt may rất khéo, hầu hết là sẫm màu, bên trong là chiếc áo kẻ và cà vạt trang trí hoa văn. “Ông là một người ăn mặc

trông rất buồn cười”, đưa cháu gái nội Lucinda Watson nhớ lại, “rất bảo thủ, nhưng rất dân dã”. Ông trang điểm rất công phu, ngay cả chiếc áo lót, áo choàng, cà vạt, giày và đồng hồ bỏ túi trước khi bước chân khỏi giường ngủ. Rất hiếm khi ai đó nhìn thấy Watson đi xuống cầu thang mà mặc áo choàng tắm.

Khi Watson dùng bữa xong, ông thường đi bộ ra trước nhà, nơi người lái xe đã đợi sẵn, trừ khi ông cần phải nghiền ngẫm một ý tưởng mới. Ông sẽ không đến văn phòng nếu không nghĩ ra 4 hoặc 5 đầu việc phải làm ở đó. Nếu ông cảm thấy cần phải ngồi uống cà phê 1 hoặc 2 giờ, ông sẽ ngồi, sau đó mới đi ra xe.

Trong 15 phút (còn tùy thuộc vào tình hình giao thông hôm đó), chiếc xe đã đến tổng hành dinh của IBM ở số 590 đại lộ Madison. Đầu thập niên 1930, IBM được mở rộng nhanh chóng từ một tòa nhà ban đầu ở 50 phố Broad. Năm 1933, Watson chuyển công ty đến thuê 3 tầng của tòa nhà mới xây nhưng trông có vẻ vững chắc và nổi bật ở thành phố New York tại số 270 đường Broadway. Watson thương lượng mua tòa nhà xiêu vẹo tầm thường nằm trong góc ở số 590 đại lộ Madison, khu nhộn nhịp nhất của Manhattan. IBM nâng cấp nó thành một tòa nhà được trang trí loè loẹt theo kiểu Watson. Khi chiếc xe chở Watson phanh lại, Watson có thể nhìn thấy hàng chữ INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES (Máy tính Thương mại Quốc tế) được viết bằng chữ in hoa chạy dài khắp mặt trước của tòa nhà.

Bên trong tòa nhà, Watson phải đi qua một phòng rộng ở tầng 1 – nơi quảng cáo và trưng bày các sản phẩm của công ty IBM. Trên đường đến thang máy, ông sẽ nghe thấy tiếng “Chào ngài” từ các nhân viên của IBM có mặt ở đó. Watson bước vào cầu thang máy và lên tầng 17 của tòa nhà, bước ra hành lang thanh lịch tao nhã ở giữa tường được ốp gỗ sồi với sàn đá hoa màu trắng và đen. Khi Watson bước vào cửa phòng làm việc của mình, 5 nam thư ký đã đứng đón chào ông. Hầu hết các bạn đồng nghiệp của ông ở các công ty

khác đều tuyển phụ nữ làm thư ký. Nhưng Watson lại cho đó là sai lầm. Những cô thư ký trẻ đẹp thường làm sao lãng giám đốc, khiến họ có thể dẫn tới những hành động không đúng đắn, hoặc ít nhất là hành động không đúng chỗ. Hơn nữa, những thư ký trẻ thường không đủ đúng đắn. “Nếu anh muốn thành công, anh cần phải có các nam thư ký” – Watson nói với các thành viên trong Hội đồng quản trị. Có thể Watson có một chút mê tín riêng về những vướng mắc trong công việc, bởi vì ông thường thành công với những nam thư ký. Trong tâm trí của ông, hẳn phải có điều gì liên quan giữa hai việc này.

Từ cửa văn phòng, Watson phải đi qua gần 10 mét thảm màu xanh mịn để tới bàn làm việc. Cửa sổ trong góc phòng làm việc nhìn ra con sông Đông và cầu Queensboro, nhưng bức rèm nhung màu đỏ gần như lúc nào cũng được kéo xuống. Mỗi buổi sáng, chiếc bàn gỗ gụ tuyệt đẹp của ông phải chịu sức nặng của rất nhiều chồng giấy tờ, sách vở, bìa báo và tạp chí – dày đến nỗi ông có thể không biết hết được có những gì trong đó. Ông thường không đọc thư trong ngày. Watson không thích xếp các giấy tờ đó một cách thứ tự. Đó không phải là cách ông tư duy hoặc tổ chức mình.

Bên cạnh những loại giấy tờ, trên bàn làm việc là những bức ảnh của gia đình và cái chặn giấy màu vàng với hàng chữ “REFLEX – IONE”. Đằng sau ông, trên bức ván tường màu gỗ gụ được treo con dấu chữ THINK (tư duy) và một số bức ảnh của những nhân vật nổi tiếng có ký tên, gồm cả các chính trị gia, các danh hài và các nhà doanh nghiệp. Những bức ảnh này, tùy thuộc vào vị trí của chúng trên tường, giúp ta hiểu về thân thế của Watson.

Watson ngồi xuống và bắt đầu danh sách những việc phải làm – danh sách mà ông nghĩ ra trước khi tới văn phòng. Watson có thể chọn một mục trong danh sách đó, và gọi một thành viên trong hội đồng quản trị. Đôi khi đó là một sự lựa chọn bắt buộc, nhưng cũng có lúc không nhất thiết phải

thế. Ông thường dựa vào những mách bảo của riêng mình để lựa chọn người thực hiện công việc ông giao.

Khi một ngày mới bắt đầu, Watson thường nói chuyện nhiều nhất với 3 người. Họ đều đã gắn bó với ông hàng thập kỷ. Người thứ nhất, tất nhiên là Nichol. Tiếp đến là Phillips, người đã trở thành một nhân vật quan trọng hơn một thư ký thông thường. Phillips là một phụ tá, một quản gia, một người hầu và bởi vì giữ vai trò tay hòm chìa khóa của Watson nên ông là người có quyền lực rất lớn trong IBM. Người quan trọng thứ ba là Charles Ogsbury, một nhà quản lý vui tính, cởi mở đáng tin cậy, người đã bắt đầu sự nghiệp ở C-T-R năm 1914 với tư cách là một thợ chữa máy (anh trai của ông là James Ogsbury, một thành viên Ban quản trị đã cãi nhau với Watson những năm 1920). Cả ba người đều răm rắp làm theo mệnh lệnh của Watson, mặc dù Ogsbury là người ít quan tâm đến việc làm hài lòng Watson hơn hai người kia. Trong bất cứ sự kiện nào, cả ba người đó đều đứng sau Watson ít nhất là 6 inch.

Cả buổi sáng, Watson bận rộn với danh sách công việc lộn xộn của ông. Sau đó, ông lướt qua một trong các câu lạc bộ dành cho các nhà doanh nghiệp, hoặc đến nơi mà ông định phát biểu và thường quay trở về sau 2 giờ.

Lúc trở về văn phòng, Watson có thể đóng cửa, nằm dài trên chiếc ghế da và chợp mắt. Nếu ông không thể nằm, có nghĩa là ông có một cuộc hẹn ở phố Wall, ông sẽ gối đầu lên thành ghế xe và ngủ ngay tức khắc. Đến khu tài chính 20 phút sau đó, Watson sẽ thức dậy và vào cuộc như một đồ chơi được thay pin mới. Các Giám đốc điều hành của những thời đại sau này nhìn chung thường coi giấc ngủ ngày là dấu hiệu của sự yếu kém và lười biếng, nhưng Watson coi những phút chợp mắt đó là việc điều hành thời gian. Ông ngủ khi nào cảm thấy thuận tiện.

Trên đường trở về trụ sở IBM, Watson có thể liên tục quát tháo lái xe là phải rẽ đường này hay đi đường khác nên có

thể lái xe cảm thấy thích hơn khi Watson không được tỉnh táo.

Giữa buổi chiều là thời điểm mà Watson sung sức nhất. Mặc dù đã ở độ tuổi lục tuần, khả năng làm việc của Watson vẫn làm nhiều người bạn đồng nghiệp của ông phải kính nể. “Tôi thường hỏi liệu có ai khác biết được Watson giải quyết được những công việc khó có thể tưởng tượng nổi không”, Ruth Leach, người luôn phải cố gắng theo kịp những sai bước của Watson suốt vài thập kỷ, viết “Ông là người ham hiểu biết và có khả năng vô biên. Đôi khi, tôi cảm thấy mình như kiệt sức khi làm việc cho ông, tôi thường phải chạy mới kịp công việc”.

Watson là người thích vận động. Ông chỉ có thể ngồi trong văn phòng của mình một lát, bấm các nút sau bàn làm việc để triệu tập các thư ký và các thành viên trong Hội đồng quản trị mà văn phòng của họ được lắp đặt một hệ thống thông tin liên lạc gắn với các nút này. Nhưng cứ sau vài tuần, ông cảm thấy mình phải ra khỏi văn phòng. Một hoặc hai lần một tháng, ông lên tàu đến Endicott, ở đó một vài ngày rồi trở về. Nếu không đến Endicott, ông có thể sẽ đến các văn phòng đại diện của IBM ở những nơi xa hơn như ở vùng trung tây, ở bờ biển nam hoặc tây. Ông luôn làm các nhà quản lý ở đó phải làm việc vất vả. Nếu thích, ông có thể thăng chức những nhân viên bán hàng tài năng nhưng ít người biết đến, chỉ trích cách trưng bày máy tính của IBM trong các gian hàng. Sau đó, Watson tập trung tất cả các quản lý và nhân viên bán hàng ở đó để chiêu đãi bữa tối mà ông thường gọi là “những bữa tối gia đình” ở nhà hàng sang trọng nhất của thành phố. Trong suốt bữa ăn, ông huyên thuyên kể cho mọi người về triết lý kinh doanh và triết lý sống của ông. Một hai lần trong một năm, Watson đến châu Âu, dạo qua các thành phố lớn, cũng cư xử với các văn phòng đại diện ở đó giống với cách ông đã làm với các văn phòng trong nước. Đến bất cứ đâu, ông cũng đều thu hút được khách hàng và đều dùng bữa với những người có

quyền cao chức trọng. Vài lần, Watson đã cho cả gia đình gồm Jeannette và 4 người con đi cùng sang châu Âu nghỉ một vài tháng, làm cho các nhân viên của ông rối tung lên khi phải chuẩn bị công tác hậu cần cho những người cùng đi.

Watson không bao giờ đi máy bay. Ông không thích loại phương tiện giao thông tiết kiệm thời gian này, ngay cả khi ông phải làm nhiều việc trong khoảng thời gian ngắn. Nửa cuối thập kỷ 1930, các uỷ viên Hội đồng quản trị liên tục đi máy bay từ thành phố này đến thành phố khác. Máy bay Douglas DC-3 21 chỗ ngồi được giới thiệu tháng 12/1935 là một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp hàng không. So với bất kì loại máy bay nào trước đó, DC-3 an toàn, thuận tiện và tốc độ đạt tới 160 dặm/giờ. Tuy nhiên, Watson sợ bay. Cũng không thể nói chính xác là ông sợ bay bởi ông chưa bao giờ đi máy bay. Ông thường kể lại dịp ông đưa gia đình tới hội chợ trong nước vào những năm 1920, khi đó máy bay là một loại phương tiện giao thông mới mẻ, gây hứng thú và nguy hiểm. Một phi công mạnh dạn chở thử mỗi người muốn bay với giá 5 đô la. Watson chưa bao giờ ngồi trên máy bay và quyết định thử ngồi. Ông đứng xếp hàng và chuẩn bị đến lượt thì những đứa trẻ nhà ông đòi bố mua kem. Watson rời khỏi chỗ xếp hàng và đến quầy bán kem. Khi Watson trở về, chiếc máy bay đã bị đâm làm 3 người thiệt mạng. Sự kiện đó là mầm mống của sự mê tín trong con người Watson. Tương tự, có lần ông bị lừa khi đang uống ở một quán rượu, từ đó ông không bao giờ đi máy bay hay động đến rượu. Sau khi Watson suýt mất mạng vì ý định thử bay, Watson quyết định không bao giờ bay. Thời gian không thành vấn đề, ông có thể đi bằng tàu hỏa hoặc tàu thủy, mặc dù nó có thể mất nhiều thời gian hơn, nhưng không ai có thể thay đổi được thành kiến này của ông.

Đi bất cứ đâu, ở bất kì nơi nào, Watson cũng luôn ở trong trạng thái vận động.

“Chúng tôi đã trải qua 1 tuần thực sự vất vả ở Endicott” – Leach nhớ lại, “Watson là một cái máy phát điện, ông làm việc suốt ngày đêm, nói chuyện trong hầu hết thời gian, và là người ngủ ít nhất mà tôi biết. Trung bình một ngày ông có 2 bài phát biểu, dành hàng giờ ở nhà máy, ngày nào cũng tổ chức bữa tiệc trưa, cùng ngồi ăn với các cô gái ở lớp tôi và nói chuyện với họ mỗi tối ở Homestead. Sau đó, ông sẽ nói với tôi về những ấn tượng của ông về lớp tôi”.

Watson dùng cà phê như nhiên liệu tên lửa. Ông uống rất đặc. Thi thoảng, ông không dùng cà phê, mà thay vào đó là một chai đồ uống sôcôla Yoo-Hoo. Ông rất nghiện món thịt ướp muối và không thể cưỡng lại được trước món đậu phộng, sữa khuấy, bánh mì kẹp xúc xích nóng, tất cả các loại sôcôla và nhiều loại kẹo và thực phẩm có nhiều chất béo khác. Ông không bao giờ lo tăng cân. Ông đốt năng lượng giống như đầu máy xe lửa đang chạy đốt than.

Dù ở New York hay ở trên đường phố, một ngày làm việc ở Watson cũng kết thúc vào 6 hoặc 7 giờ tối, mặc dù đó không phải đã là kết thúc đối với Watson. Gần như tất cả các buổi tối, ông tới dự hoặc tổ chức bữa ăn, cùng các vị khách tới rạp hát hoặc nhà hát thính phòng hoặc nói chuyện nhân một sự kiện. Nếu Watson không làm những việc trên, ông mời các vị khách công việc đến nhà riêng dự bữa tối. Ở bất cứ chỗ nào, những vị khách tội nghiệp không có lựa chọn nào khác là ngồi nghe ông nói thêm 1 hoặc 2 giờ. Ông có thể nói và những người nghe không dám bỏ về. Một lần Eleanor Irvine chứng kiến Watson ở Homestead tại Endicott. “Ông huyền thoại nói với các vị khách trong phòng khách, đôi khi đến tận 2 giờ sáng” – cô nói. “Ông vẫn liên tục nói, các vị khách chỉ biết ngáp dài”.

Cuối cùng, sau nhiều giờ khiến hầu hết các vị khách đều cảm thấy mệt mỏi, Watson nói lời chia tay với mọi người. Ông cởi cà vạt lần đầu tiên trong ngày, mặc bộ pijama và ngủ một giấc lấy sức cho ngày hôm sau.

Watson bao giờ cũng phải làm việc vất vả để giải quyết mọi việc, từ việc quyết định, lập ngân sách, các cuộc tiếp xúc cho đến sổ sách ghi nhớ. Cuộc sống ở công sở cũng bị nhồi nhét không ít chuyện tầm phào. Phillips tỏ ra không hài lòng khi Hội đồng quản trị thường gặp nhau để cùng ăn sáng ở một nhà hàng cạnh trụ sở công ty và thường không bắt đầu công việc trước 9 giờ 30. Công ty đã thuê một đầu bếp nấu trong phòng ăn của Hội đồng quản trị và quyết định là uỷ viên Hội đồng quản trị nào ăn ở đó phải trả 10 đô la/tháng để trả lương cho đầu bếp. Một lần, Phillips đã gửi bản thông báo tới toàn bộ công ty: “Tôi nhận thấy rằng, các phòng ban của chúng ta sử dụng điện thoại rất nhiều” – ông viết, “Tổng đài điện thoại thực sự quá tải và nếu có thể cắt được máy của bộ phận nào mà không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của bộ phận đó, chúng tôi sẽ thực hiện ngay lập tức”.

Một nhiệm vụ thường ngày khác chiếm phần lớn lịch trình của Watson là thao túng không thương xót các thành viên trong Hội đồng quản trị. Watson thực hiện điều đó khéo léo và chính xác đến ngạc nhiên. Ông luôn thể hiện hai thái cực rất rõ rệt đó là lòng tốt và sự tàn nhẫn. Sự tốt bụng của ông khiến các thành viên Ban quản trị đều yêu mến ông, nhưng sự tàn nhẫn lại gây cho họ sự sợ hãi khi phải tới gặp ông. Thành công của IBM, những giải thưởng bằng tiền mặt và cả uy tín của Watson đã kéo họ vào vòng xoáy của Watson. Bên cạnh đó, nó cũng là động lực xây dựng một đội ngũ nhân viên trung thành sẵn sàng tuân theo mọi quyết định của Watson.

Watson đã chiếm được cảm tình lớn của một uỷ viên Ban quản trị tên là Walter Titus. Ngày 02/01/1939, Titus viết một bức thư gửi Watson mô tả tình cảm mâu thuẫn trong con người ông dành cho Watson.

“Vài năm trước, tôi thường “sợ ông chết khiếp”, thậm chí đến bây giờ, tôi vẫn sợ khi phải gặp ông” – Titus viết. “Nhưng càng nghĩ nhiều về việc tại sao tôi lại có cảm giác



như vậy, tôi càng tự trách chính mình. Trên thực tế, ông không bao giờ là người đáng phải sợ. Tất nhiên, tôi luôn luôn kính trọng và yêu quý ông, và ông thực sự là người bạn tốt nhất của tôi. Vấn đề chính là ở sự kém cỏi của tôi và sự sợ hãi đã thể hiện sự kém cỏi đó”.

Titus là bạn tốt của Watson chăng? Không, vào thời điểm đó, Watson đang muốn loại bỏ ông ta.

Là một người năng động, thông minh, dí dỏm, Titus bắt đầu làm việc cho C-T-R từ năm 1909 và sau hai thập kỷ ông ta đã trở thành ngôi sao trong bộ phận bán hàng. Đầu những năm 1930, ông được bổ nhiệm làm trợ lý kinh doanh trong bộ máy của Watson. Năm 1933, Watson đã cử Titus sang châu Âu để phân tích triển vọng của IBM ở đó. Từ tháng 2 đến tháng 7, Titus đã đến Madrid, Naples, Berlin, Oslo, London, Warsaw, Prague, Paris và Dublin.

Hơn một lần, Titus được mời tới trang trại của Watson ở New Jersey. Ông đã được nhận một phần thưởng trị giá 1000 đô la năm 1934. Năm 1935, ông kiếm được 18.000 đô la, và năm sau đó, lương của ông là 25.000 đô la cộng với 2000 đô la tiền thưởng. Vào thời điểm đó, Titus là một cận vệ trung thành của Watson, bởi vậy, Watson đã đề bạt ông ta làm Phó chủ tịch, rồi cử ông tới Endicott để giám sát tất cả hoạt động của công ty ở đó.

Nhưng tài năng của Titus thể hiện ở trụ sở công ty và trong lĩnh vực bán hàng lại không phát huy được khi điều hành nhà máy sản xuất. Watson phát điên lên khi Titus không thể trả lương cho các công nhân nhà máy cao hơn mức lương của hiệp hội. Watson không muốn IBM phải can thiệp vào các hiệp hội, ông buộc Titus phải tăng lương. Titus đã có những bài phát biểu không hề tránh né điều đó làm Watson giận dữ và có cảm giác Titus đôi khi đã nói về “những vấn đề mà tôi có cảm tưởng là nguy hại đến lợi ích của công ty”. Watson cảm thấy bị xúc phạm với một báo cáo mà Titus đã bỏ qua một thực tế là các nhà quản lý và các thành viên Hội đồng quản trị ở Endicott bị cho là những

người hành xử kém vì luôn uống rượu và có những mối quan hệ tồi tệ với các cô gái của IBM”.

Trong mỗi lần đó, Watson đều vạch trần Titus. Cảm thấy thất bại, Watson đã viết cho Nichol: “Tôi thật tiếc khi phải nói rằng anh ta (Titus) đã không hợp tác với tôi theo cách mà một người ở vị trí đó phải làm”.

Tháng 1/1939, thời điểm mà Titus coi Watson là người bạn tốt nhất, Nichol và Ogsbury – những người thực hiện theo lệnh của Watson – đã hoàn tất hồ sơ điều tra về Titus, vạch rõ những điểm sai của ông ta. Những điểm sai là ở chỗ bất đồng ý kiến với Watson chứ không phải là có những quyết định tồi tệ nghiêm trọng hay những hành vi đạo đức đáng nghi vấn. Ở phần kết luận của hồ sơ điều tra, Nichol và Ogsbury giáng chức Titus và điều ông ta tới California để điều hành chi nhánh Pacific, một chi nhánh gần giống với một tổ chức bán hàng. Chỉ sau đó, Titus mới hiểu được Watson đã hiểu lầm mình. Ông chán nản, và cảm giác lúc đó đã hằn sâu vào trong tâm trí ông nhiều năm sau này. Sau hai năm thực hiện nhiệm vụ ở Bờ biển miền Tây, Titus xin từ chức và tham gia tập đoàn Sperry Gyroscope, nơi sau này ông là Phó chủ tịch.

Watson mảnh khảnh lôi kéo nhiều người với nhiều nguyên nhân khác nhau. Jim Birkenstock là người chịu ảnh hưởng trực tiếp một số phương pháp lôi kéo của Watson. Năm 1939, Birkenstock là người mà Watson không biết đến thời điểm đó chỉ là nhân viên bán hàng của IBM ở phố Louis, Missouri – một vị trí khó có thể được Ban lãnh đạo công ty chú ý. Khi chở gia đình trẻ của mình đến gần Peoria, Illinois, Birkenstock bị tai nạn ô tô. Ông bị gãy xương ức và quai hàm, vợ ông bị chấn thương sọ não, đứa con trai một tuổi của họ bị chết. Trong khi đang điều trị phục hồi y tế ở bệnh viện, Birkenstock tuyệt vọng, được nhà quản lý chi nhánh Peoria của IBM đến thăm mang theo bức điện của Watson. Vào thời điểm chưa có bảo hiểm sức khỏe toàn bộ khi đó, nhưng Watson đã ký chi 5000 đô la thanh toán viện phí cho

Birkenstock. “Đó là những cảm nhận đầu tiên của tôi về lòng thương nhân viên của Ngài Watson” – Birkenstock nói – và điều đó đã khiến Birkenstock xúc động mãi về sau.

Nhưng những năm sau này, Birkenstock lại phải chịu một cách đối xử khác xa với trước của Watson. Trong một cuộc họp Hội đồng quản trị ở văn phòng ông, Watson đã yêu cầu Birkenstock, khi đó đã là một thành viên Hội đồng quản trị, hoàn thành một dự án lớn trong thời hạn khó có thể thực hiện. Lúc đó, Birkenstock đã từ chối và nói rằng điều đó là không thể làm được. Watson quay sang trợ lý của Birkenstock, chỉ định anh ta thực hiện công việc này. Buổi họp kết thúc, Birkenstock trở về văn phòng. Một lát sau, một trong những thư ký của Watson đến văn phòng của Birkenstock và nói với ông rằng Watson thấy Birkenstock cần phải có một kì nghỉ. kì nghỉ đó đã được sắp xếp và mọi chi phí sẽ được công ty thanh toán. Birkenstock và gia đình của ông sẽ đến một địa điểm ở núi Pocono ở Pennsylvania. Lúc đó là tháng 5 – một mùa u ám, giá lạnh và ẩm ướt ở Poconos. Thư ký của Watson đã gọi cho vợ của Birkenstock và đề nghị bà chuẩn bị hành lý. Xe ô tô sẽ đón họ vào lúc 3 giờ chiều và chở họ tới nơi nghỉ, họ sẽ nghỉ ở đó 1 tuần. Birkenstock không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc đi nghỉ, làm đảo lộn cuộc sống gia đình lúc đó. Ông được đưa tới một nơi gọi là nhà giam thì đúng hơn. Nơi nghỉ trống không. Thời tiết mỗi lúc một xấu đi. Birkenstock nhận được một mẫu tin nhắn rằng, thế là quá đủ đối với ông.

Không ai có thể thoát được những mưu đồ của Watson, thậm chí cả những người thân cận nhất đối với ông. Sau khi Tom vào làm ở công ty, hai cha con thường có những cuộc nói chuyện tình cờ ở nhà, và Watson thường nảy ra những câu hỏi như: “Con nghĩ như thế nào về kế hoạch bán hàng mới của chúng ta?” hoặc “Con nghĩ ông Jones là người như thế nào?”. Tom Watson nhớ lại: “Bất luận là tôi trả lời như thế nào, thì ông chỉ nghe một lát rồi sau đó cắt ngang lời tôi ‘Con biết không, con thực sự chưa đủ kinh nghiệm để có

những nhận xét về ông Jones'. Tôi nghĩ rằng, cha tôi thích tận hưởng cảm giác thử thách tôi như thế. Có thể ông cũng cố gắng kiểm tra tôi, nhưng đó là bài kiểm tra mà không ai có thể qua nổi".

Sự tàn nhẫn về mặt tâm lý thể hiện ngay ở cách ông thực hiện công việc. Nó cũng giúp ông thúc ép mọi người phải cố gắng. Đó là cách ông kiểm tra con trai của mình. Nhân viên của ông muốn được theo ông. Họ có thể nhìn ông làm và tiếp tục thực hiện tiếp theo ý đồ của ông.

Ruth Leach nhớ lại cô đã thấm nhuần phương cách của Watson như thế nào vào mùa thu năm 1944. Chiến tranh Thế giới thứ Hai đang có lợi cho phe Đồng minh. Watson muốn thức tỉnh những nhân viên đã quá quan tâm những việc liên quan đến chiến phải tranh phải nghĩ về IBM sau chiến tranh.

Leach đang điều hành nhóm Dịch vụ hệ thống IBM, một nhóm quản lý của những người phụ nữ được bắt đầu từ những năm 1930, Watson gọi cô đến văn phòng của ông và hỏi rằng, có bao nhiêu người phụ nữ có thể rời IBM sau chiến tranh và có bao nhiêu người tiếp tục làm việc ở bộ phận bán hàng. Leach chưa bao giờ nghĩ về điều đó. Watson tỏ ra dễ tính gợi ý cho cô làm một bản phân tích và viết thành báo cáo. Sau khi cô hoàn thành bản báo cáo, Watson triệu tập một cuộc họp cấp cao. Ông tổ chức cuộc họp ở nhà vì ông đang bị cảm lạnh. Watson đã liên lạc với Leach trước và yêu cầu cô mang theo bản báo cáo của cô tới cuộc họp. Khi đến nơi, cô nhận ra rằng không ai có bản báo cáo, đó là dấu hiệu đầu tiên báo cho cô biết Watson đang có một ý định gì đó.

Watson bắt đầu bàn tới kế hoạch sau chiến tranh. Ông hỏi: "Trong các vị có ai nghĩ nếu chiến tranh kết thúc nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến bộ phận làm việc của các vị không?"  
- Leach nhớ lại.

Không ai có câu trả lời.

Watson nói: “Tôi không hiểu tại sao không ai có mặt trong buổi sáng ngày hôm nay nghĩ về tương lai của doanh nghiệp chúng ta khi chiến tranh kết thúc”. Ông nổi cơn thịnh nộ. Khi giọng của ông to dần lên, Watson quay sang Leach và nói, “Cô Leach, cô mang theo cái gì trong lòng đó?”.

Leach nói khẽ, “một bản phân tích về nhân sự của hệ thống dịch vụ, thưa ông”.

“Tốt, cô có thể đọc to bản phân tích đó được chứ?”

Leach đã có sự chuẩn bị, nhưng cô quá bối rối bởi cô rất hiếm khi phải đọc báo cáo. Cô sợ rằng những thành viên Hội đồng quản trị khác (hầu hết là đàn ông và là cấp trên của cô) nghĩ rằng cô đã biết về cơ cấu và muốn tiến tiếp.

Khi cô đọc xong, Watson nói: “Cô Leach đã làm cho tất cả các anh phải xấu hổ!”. Ông tiếp tục mắng mỏ mọi người.

Leach cảm thấy bức bối. Sau cuộc họp, cô xin lỗi các đồng nghiệp. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, họ đều biết chính xác điều gì đã xảy ra và không hề giận cô. Họ đã đọc được trước chiến thuật của Watson và biết rằng họ còn gặp những kịch bản tương tự như vậy nữa.

Những ngày đầu thành lập C-T-R, Watson lắng nghe những thành viên Hội đồng quản trị xung quanh ông nói. Ông phải làm như vậy bởi ông không biết về công việc kinh doanh và không có quyền kiểm soát. Thời gian trôi đi, ông đã phổ biến triết lý của mình và luôn lớn tiếng đòi hỏi, nhưng ông cũng tiếp tục chất vấn, đặc biệt là khi ngồi cùng các kỹ sư. Ông thu thập vô vàn thông tin từ mọi nguồn có thể.

Trong những năm 1930, Watson vẫn tìm kiếm thông tin. Ông có thói quen ra lệnh cho mọi người phải báo cáo về bất cứ vấn đề gì nảy ra trong đầu ông, và khi đến những chi nhánh của IBM, ông thường chuyện trò trực tiếp với nhân viên bán hàng hoặc công nhân nhà máy, nhã nhặn hỏi những nhân viên đang có cảm giác lo lắng bị hỏi chi tiết hơn về công việc của họ.

Nhưng những cuộc họp Hội đồng quản trị lại mang một nét hoàn toàn khác. Nếu cuộc họp kéo dài 60 phút, Watson có thể lên lớp với mọi người hết 50 phút, để 10 phút còn lại cho Nichol và những người khác ca ngợi những nhận xét của Watson.

Trường hợp đó xảy ra vào sáng thứ Hai khi các uỷ viên Hội đồng quản trị của bộ phận bán hàng, sản xuất và dịch vụ bán hàng tập trung tại phòng họp ở số 590 đại lộ Madison. Điều mà mọi người vẫn cho là phức tạp từng cuộc họp với Watson. Watson ngồi vào chỗ của mình và bắt đầu nói.

“Tôi đã có một cuộc gặp rất thú vị với một người bên ngoài công ty sáng nay” – ông nói. “Người thanh niên này gọi điện cho tôi và nói rằng anh ta muốn đến công ty và nói chuyện với tôi bởi vì anh ta đang làm rất nhiều việc để nâng cao hiệu quả và hình thức của nhiều loại máy của IBM”.

Nếu một người ngoài công ty viết thư hoặc gọi điện, và gây ấn tượng đối với Watson thì ông sẽ bỏ qua lịch trình của mình và hẹn gặp ngay lập tức, làm xáo trộn một loạt kế hoạch của Hội đồng quản trị. Dĩ nhiên, Watson sẽ lược nhật được ít nhiều từ cuộc gặp gỡ và sẽ nói lại với Hội đồng quản trị sau đó.

Lần này, người khách đưa cho Watson những bức ảnh chụp chiếc bàn đặt những máy tính của IBM. Nó có những vị trí và đặc điểm có thể giúp người sử dụng tổ chức rất nhiều thẻ dập.

“Chúng ta có thể sử dụng được nó trong tòa nhà của chúng ta không?” – Watson hỏi mọi người trong cuộc họp.

“Không, tôi nghĩ là không” – một người quản lý nói.

“Không ai chịu suy nghĩ một chút về điều này. Các anh chỉ muốn có chiếc bàn kiểu cũ và giữ các thẻ trong nội bộ hoặc ở một số chỗ khác” – Watson cắt lời. Ông không thể tin rằng, không chỉ IBM không sử dụng những chiếc bàn của người đàn ông đó (người làm chiếc bàn) mà vài công ty khác kiếm tiền bằng việc bán sản phẩm liên quan đến IBM cũng không

sử dụng chúng. Đó là một điểm nhỏ châm ngòi nổ của Watson. “Tôi không quan tâm các anh nghĩ gì nếu các anh chỉ nghĩ rằng chúng ta chưa động chạm đến rất nhiều thứ. Hãy nghĩ về điều đó” – Watson nói. “Tôi nghĩ đó là một điều sỉ nhục. Tôi nghĩ điều đó thể hiện ở tất cả những người liên quan đến bộ phận bán hàng, sẽ làm kết thúc hoạt động kinh doanh của chúng ta. Tôi sẽ giúp đỡ người đàn ông đó. Đến giờ, thậm chí tôi còn chưa biết tên anh ta. Tên anh ta là gì vậy, Waters?”. Byne Waters, thư ký của Watson trả lời ngắn gọn: “Strum”.

“Đó chính là sai lầm. Hãy thử nghĩ nếu chúng ta không thể thay đổi. Chúng ta đã thay đổi trong rất nhiều việc ở IBM. Con dấu chữ “THINK”... Nó đâu rồi?” – Watson nhìn xung quanh phòng họp. Không có con dấu chữ “THINK”. Các ủy viên Ban quản trị trong phòng có thể liên tưởng phản ứng của Watson như phản ứng của một con gấu xám Bắc Mỹ bị mất con. Lúc đó, phản ứng của Watson hết sức hoang dại, “Tôi đoán chắc rằng, đã có ai tháo nó xuống. Các anh biết gì về ý nghĩa của con dấu đó? Waters, ông hãy điều tra nó được đưa ra khỏi phòng này lúc nào và hãy treo thêm 4 con dấu khác”.

Waters viết những đề nghị đó lại.

“Thưa các anh, giờ đây con dấu chữ “THINK” lại có ý nghĩa rất lớn đối với tôi” – Watson nói, “Tôi sẽ dành một phút để nói về mình. Tôi sẽ kể cho các anh nghe rằng con dấu chữ “THINK” chịu trách nhiệm cho những thành công nhỏ bé mà tôi đã đạt được trên thế giới. Đó chính là lý do tại sao tôi luôn đề nghị các bộ phận treo nó và hy vọng nó giúp đỡ họ”.

Sau đó Watson bất ngờ chuyển hướng, ông không nói về người đàn ông làm chiếc bàn nữa, mà nói nhiều hơn về con dấu chữ “THINK”.

Watson đã được nghe về những vi phạm trong việc báo cáo và sử dụng quá giờ quy định theo Luật Tiền lương và thời gian làm việc. Trong 2 giờ ngồi cùng xe ô tô với Nichol,

ông quyết định rằng bất cứ một người quản lý nào vi phạm luật này hoặc để nhân viên dưới quyền vi phạm luật sẽ bị thải hồi ngay lập tức. IBM sẽ không bao giờ phá bỏ luật đó. Đối với Watson, đó là một nguyên tắc bắt buộc, tuyệt đối. Ngoài ra, Watson, người có nguy cơ bị tẩy chay vì đã ủng hộ Roosevelt có thể không bao giờ cho phép công ty của ông vi phạm luật đó, ngay cả khi đã có chính sách kinh tế xã hội mới.

“Nếu các anh nghĩ luật đó là chuyên quyền và không công bằng, hãy nói lại với tôi” – Watson nói với mọi người, “Nó vẫn có hiệu lực nếu trong sáng nay không ai nói với tôi rằng, luật đó là không công bằng với các anh, hoặc với doanh nghiệp”.

Mọi người không bình luận gì thêm. Watson nói, “bây giờ hãy gác vấn đề đó lại”. Dừng một lát, ông nói tiếp: “Tôi muốn biết đã có ai nói với các anh về những công việc mà các anh phải làm, đã ai nói với các anh về chức trách của một thành viên Hội đồng quản trị chưa? Thôi được, tôi sẽ nói cho các anh biết”.

Đó là dấu hiệu đầu tiên của một cuộc họp có thể kéo dài. “Nhiệm vụ của các anh trước tiên là dùng người” – Watson nói. Ông say sưa câu chuyện về cuộc gặp với một công nhân của IBM làm việc trong một nhà máy ở San Antonio, Texas. Người công nhân đó ở Owego, New York. Tại sao anh ấy lại không làm việc ở Endicott cho gần nhà? Watson muốn biết điều đó. Sau khi kể câu chuyện dài, Watson đi đến kết luận rằng những nhà quản lý phải khôn khéo hơn khi quyết định bổ nhiệm nhân sự.

Ông tiếp tục về việc thuê nhân công, yêu cầu các nhà quản lý phải tìm những người có nghị lực, điều đó còn quan trọng hơn học vấn. Watson nói rằng, ông có biết một kỹ sư 30 năm trước đây là một trong những kỹ sư giỏi nhất Dayton nhưng đã bỏ học khi mới 13 tuổi. Sau đó, Watson kể một câu chuyện dài khác về Lawrence O'Brien, người luôn xếp cuối lớp ở trường IBM nhưng có nghị lực tuyệt vời.



“Giờ thì anh ta ở đâu?” – Watson hỏi. “Anh ta là một trong những thanh niên trẻ nổi tiếng của chúng ta, là người mà chúng ta có thể tin cậy 100%. Anh ấy làm việc rất tốt ở bộ phận chăm sóc khách hàng” – Watson nói – một điều khác tôi muốn nói về việc tuyển dụng nhân công đó là “Hãy chắc chắn rằng, anh ta là một người thực sự vì công việc, bởi vì nếu anh ta không yêu công việc anh ta làm, anh ta sẽ làm việc tồi, điều đó ảnh hưởng đến thành công của các nhà quản lý”.

Watson nói về việc tuyển dụng nhân công trong hơn 10 phút. Nhưng đó mới chỉ là vấn đề đầu tiên ông muốn nói. “Tiếp đến là việc giám sát, và tôi có thể nói với các anh cả ngày về những vấn đề liên quan đến giám sát”.

Ồ không!

“Nhưng tôi sẽ nói. Tôi sẽ nói với các anh một điều. Phương thức giám sát tốt nhất nhân viên của các anh là thông qua các báo cáo mà họ thực hiện”. Hãy nghiên cứu những con số và đưa ra những đánh giá về kết quả của họ – Watson nói đôi chút mâu thuẫn với tuyên bố bên trên của ông là thực chất quan trọng hơn hình thức thể hiện. Đừng bao giờ khen một cách máy móc căn cứ vào chức vụ của người khác, Watson chỉ thị cho những người có mặt trong cuộc họp. “Hãy tùy vào từng trường hợp, hãy tạo cho mỗi người cơ hội kiếm được nhiều tiền theo khả năng của người đó”. Mọi người trong cuộc họp đều biết về lịch sử bản thân của Watson – một người không được đào tạo chính quy, một người luôn gặp thất bại cho tới khi John Range ở NCR tạo cho ông một cơ hội – sẽ hiểu rằng những triết lý quản lý của Watson nảy sinh từ những kinh nghiệm của ông.

Watson chuyển sang vấn đề thăng chức. Ông lại kể câu chuyện về một người của IBM, người mà có bà cô ông đã gặp ở Berlin. Bà cô của người đó đã kể cho Watson biết rằng đứa cháu của bà đã phát minh ra chiếc máy có ấn nút. Khi trở về New York, ông đã hỏi thăm và tìm gặp được anh ta. Người đàn ông này đã làm việc ở Bộ phận dịch vụ giúp đỡ

khách hàng sử dụng các máy của IBM. Watson đưa người đó từ Bộ phận dịch vụ sang Bộ phận kỹ thuật, nơi sau này anh ta đạt được những thành công phi thường. “Tôi không bao giờ nghĩ là sẽ hỏi anh ta hoặc bất cứ thanh niên tôi đã gặp nào rằng anh đã phát minh được sản phẩm nào chưa? Bởi vậy, hãy tìm ra những mặt nổi trội ở công nhân của các anh”. Tất nhiên, Watson cũng liên tưởng về sự nghiệp của ông khi Patterson tạo cho ông một cơ hội là vận hành máy tính tiền cũ.

Watson nêu ra nhiệm vụ cuối cùng của uỷ viên Ban quản trị: Đó là “sa thải”. Watson nói: “Cần phải cân nhắc kỹ càng trước khi sa thải ai đó”. Watson nhún nhường nói với mọi người rằng ông rất ghét sa thải ai đó. “Tôi không làm tốt công việc vào thời điểm đó”. Bất kì ai tham gia buổi họp đều có thể đã ngấm ngầm nghĩ rằng: Làm sao mà ông ấy lại làm việc không tốt sau nhiều thời gian va chạm công việc đến vậy?

Watson vẫn tiếp tục, ông nói khi anh sa thải ai đó, hãy nói với họ chính xác lý do tại sao và “đưa ra một lời khuyên nhỏ để anh ta có thể cố gắng làm tốt hơn ở vị trí tiếp sau”.

Đến lúc này, cuộc họp đã diễn ra được 45 phút, trong khi ý định duy nhất ông định nói trong buổi họp là về chính sách tiền lương và giờ làm việc. Số từ mà một người khác ngoài Watson nói ra đến lúc đó mới chỉ là 24.

“Có một công thức rất đơn giản” – Watson kết luận, bắt đầu kết thúc bài học về quản lý của ông. “Nếu anh sa thải một người, anh sẽ có thêm một đối thủ”. “Ông đã làm như vậy?”; “Không, hoàn toàn không”.

“Lý do tôi cảm thấy thoải mái và muốn nói chuyện nhiều ngày hôm nay là tôi vừa đến thăm một vài văn phòng trong vài tuần và học được một số điều”.

Watson nói về giá trị của việc đi tham quan học tập công việc qua kinh doanh. “Năm ngoái, anh đã đến thăm bao nhiêu văn phòng rồi?” – ông hỏi Hiệu trưởng trường IBM,

George Armstrong. “Tôi đã đi được một vài nơi” – Armstrong nói, “Detroit, Chicago, Toledo, Cleveland, Philadelphia và New York”. “Theo tôi, năm nay anh nên đi nhiều hơn nữa” – Watson nói. “Hãy đi nhiều gấp 2 lần năm ngoái”.

Watson nhìn xuống một sổ điểm ghi chú mà ông đã mang theo người và nhớ ra còn một vấn đề nữa cần nói. Ở những vùng xa xôi hẻo lánh, nơi một người bán hàng phải đảm nhiệm địa bàn rộng hàng trăm dặm, có thể đào tạo một người cả 2 công việc là dịch vụ và bán hàng. “Hãy thực hiện điều đó ở Vermont, Bangor, Maine. Ở đó có rất nhiều công việc tốt cho những người làm công tác phục vụ khách hàng có ít khả năng”. Ông đề cập đến vấn đề này trong một vài phút.

Watson lại nhìn xuống sổ ghi chép. “Luật Tiền lương và Luật thời gian làm việc, tôi đã nói về vấn đề này. Hãy nghiên cứu và vận dụng nó sáng tạo. Tôi không biết có vấn đề gì cần phải nói nữa không. Có ai có điều gì muốn hỏi không?”.

Tất cả mọi người dường như đều muốn nhanh chóng kết thúc buổi họp, không ai có ý kiến gì.

“Tôi muốn nói lời cảm ơn anh, anh Watson vì buổi nói chuyện tuyệt vời này” – uỷ viên Ban quản trị J. L. Turney nói. “Tôi hiểu, chúng tôi có rất nhiều việc phải thực hiện sau buổi họp, đặc biệt là bộ phận dịch vụ khách hàng”.

Watson nhắc lại quyết định của ông liên quan đến Luật Tiền lương và Luật thời gian làm việc. Ông quay sang Fred Nichol, “Nichol, ông có ý kiến gì không?”

Là một người luôn muốn làm hài lòng Watson, Nichol điểm lại một số vấn đề mà Watson đã phát biểu, sau đó nói: “Tôi muốn nói rằng ông Watson đã đề cập các vấn đề này hết sức chi tiết, ông đã cung cấp cho mọi người không chỉ chương trình của buổi họp này mà còn đưa ra một loạt các nhiệm vụ còn lại trong công việc của mỗi người”. Nichol cho biết, người viết tốc ký đã ghi lại tất cả nội dung cuộc họp. “Nếu tôi ở vị trí các anh, tôi sẽ mang theo nội dung cuộc họp

này bên mình như là một cuốn Kinh Thánh. Tôi sẽ liên tục đọc nó. Ông ấy đã trình bày rất tỷ mỉ công việc mà các anh phải làm”.

Watson đang nói về tầm quan trọng của việc cung cấp dịch vụ tốt cho khách hàng, sau đó đột nhiên đổi hướng câu chuyện về một ai đó trong một nhà máy quyết định cắt phiếu đục lỗ “đi một chút để chúng có thể giãn nở”. Ở khí hậu nóng và ẩm ướt, các phiếu được lưu giữ trong kho thường giãn ra. Tuy nhiên, khi ở nhiệt độ mát mẻ hơn, chúng sẽ không bị như vậy. Đã có một khách hàng phàn nàn về những chiếc phiếu của họ quá ngắn. Watson muốn biết ai đã làm điều ngu ngốc đó. “Hãy tìm cho được ai là người quyết định cắt bớt phiếu đục lỗ, sau đó giao cho anh ta một công việc mà không cần phải tư duy” – Watson nói. Cuộc họp bất ngờ kết thúc bằng câu nói của Nichol: “Chúng tôi sẽ thực hiện điều đó ngay”.

Cuộc họp kéo dài ít nhất là 90 phút. Watson nói hầu như gần hết thời gian họp. Ông nhấn mạnh nhiều khía cạnh trong triết lý quản lý của ông: Tạo cho mọi người cơ hội để họ làm việc được tốt nhất; Đón nhận những phát minh và đổi mới; Sa thải nhân viên nếu thực sự phải làm điều đó; Xâm nhập thị trường; Và trên tất cả phải là những người thẳng thắn trung thực. Xuyên suốt toàn bộ cuộc họp, không một uỷ viên Ban quản trị nào bị ông căn vặn hoặc bị đề nghị đưa ra ý kiến. Họ có thể rất cảm ơn ông vì đây là một buổi họp tương đối dễ chịu. Ít nhất là Watson đã không nổi cáu. Ông không làm ai phải mất mặt. Những người có mặt trong cuộc họp đều ngồi im, một số người ghi chép những điều đáng chú ý mà Watson nói. Tuy nhiên, đó là hành động tuân thủ theo Watson, một con người luôn hy vọng sự hoàn thiện.

(Bài hát của IBM phỏng theo nhịp điệu của bài “Glory Glory Hallelujah! – Ca ngợi Chúa”)

Chúng tôi cũng sản xuất những chiếc máy tuyệt vời ở nước ngoài

Chúng tôi cung cấp dịch vụ lớn nhất đến từng ngõ ngách

trên toàn thế giới

Những sản phẩm tuyệt vời của IBM làm các vị Vua và Nữ  
Hoàng hài lòng...

Chúng tôi phục vụ toàn nhân loại.

## 7. KẺ THÙ VÀ NHỮNG ẢO TƯỢNG

Bên ngoài đế chế đang phát triển của Watson, các biến cố lớn đang đẩy thế giới gần tới bờ vực nguy hiểm. Châu Âu trở nên rệu rã. Năm 1934, Adolf Hitler thôn tóm quyền lực ở Đức và từ năm 1935, bắt đầu tăng cường đàn áp những người Do Thái, thành lập trục liên minh với Nhật và Ý năm 1936, thôn tính Áo năm 1938, chinh phục Séc và Phần Lan năm 1939, khơi mào cho một cuộc đại chiến thế giới. Benito Mussolini, phần tử chống cộng sản quyết liệt, một kẻ huênh hoang đến nực cười trở thành thủ lĩnh phát xít của Italia và tiến hành xâm chiếm Ethiopia. Ở Tây Ban Nha, Tướng Francisco Franco cầm đầu quân đội, với sự giúp đỡ của Đức và Ý đã nổi loạn chống Chính phủ, gây ra cuộc nội chiến đẫm máu. Tới năm 1939, cuộc đảo chính thành công và Francisco gia nhập nhóm những tên độc tài.

Các thế lực tương tự cũng thao túng châu Á. Nhật Bản, dưới sự khống chế của các tướng lĩnh quân đội hiếu chiến, đã từng bước mở rộng đế chế và chiếm đóng Bắc Trung Quốc bằng một cơn bão hủy diệt đẫm máu, tàn sát hàng loạt và cướp bóc.

Ở Mỹ, hậu quả của cuộc Đại suy thoái tiếp diễn và thiên tai tàn phá miền Trung Tây. Những cuộc đình công, bãi công, bạo loạn ở các hãng General Motors, Ford, các nhà máy thép và thậm chí ở các nhà hát ở Broadway đã tạo nên một sự rạn nứt lớn trong quan hệ giữa người lao động và giới quản lý.

Cùng lúc đó, các phát minh và tiến bộ về kỹ thuật lại hứa hẹn tương lai sáng lạn. Vận chuyển hàng không phát triển thu hẹp dần các khoảng cách. Chiếc ti vi đầu tiên đã xuất hiện trên thị trường, phim màu ra đời và nhân vật hoạt hình đầu tiên là nàng Bạch Tuyết huyền thoại của Walt Disney được ra mắt công chúng. Các tòa nhà chọc trời, các cây cầu, đập nước và đặc biệt là sự ra đời của máy điều hòa nhiệt độ

của Louis Carrier làm thay đổi địa điểm và thời gian con người làm việc, sống và giải trí.

Trong khi các sự kiện đang biến chuyển mạnh mẽ thì Tổng thống Franklin Roosevelt còn chuyển biến nhanh hơn. Năm 1936, Roosevelt tái đắc cử với số phiếu áp đảo. Ông có thể đứng về phe Thủ tướng Winston Churchill của Anh, chống lại Hitler và Mussolini và đồng thời, vẫn có thể vực dậy nền kinh tế suy thoái. Ông có thể và sẽ nhào nặn lại một thế giới mới. Ông có thể làm những việc ảnh hưởng tới cuộc sống của hàng tỷ người. Ông làm kẻ thù nổi giận, nhưng đối với nhân dân Mỹ, Franklin Roosevelt luôn được kính trọng, khâm phục và yêu mến.

Watson tin tưởng rằng mình có thể trở thành một doanh nhân kiểu giống Roosevelt và với tầm cỡ ngày càng cao của mình, ông có cơ hội để chinh phục được điều đó. Công ty Watson điều hành đang được biết đến nhiều hơn và trở nên quan trọng hơn. IBM sản xuất “máy nghĩ”, hỗ trợ khách hàng, thực hiện cuộc cách mạng hóa phương thức kế toán và lưu giữ các chứng từ của các doanh nghiệp và chính phủ. IBM lợi ngược dòng suy thoái và tăng trưởng mạnh mẽ hơn. Doanh thu của công ty tăng 81% từ 1935 đến 1939, từ mức 21 triệu đô la Mỹ lên 38 triệu đô la. Lợi nhuận công ty tăng 29%, từ 7 triệu đô la năm 1935 tới 9 triệu đô la năm 1939. IBM mở rộng hoạt động ra phạm vi toàn cầu. Công ty có các nhà máy ở Sindelfingen, Đức (hoạt động từ năm 1924); ở Vincennes, Pháp (1925); Berlin, Đức (1933) và Milan, Ý (1935). Những nhà máy này giúp IBM có thể đứng giữa các phe phái khi phát xít tăng cường thế lực. Công ty cũng có các công ty con ở nước ngoài, phần lớn là các công ty dịch vụ và bán hàng, được điều hành bởi những người bản địa, ở tất cả các quốc gia chính ở châu Âu và hầu hết các nước Nam Mỹ, Bắc Mỹ và ở Nhật Bản. Trong suốt những năm 1930, mặc dù vẫn chưa được xếp vào hàng ngũ các công ty lớn nhất của Mỹ, nhưng IBM đã có ảnh hưởng rất rộng rãi.

Watson trở nên nổi tiếng. Ông nổi tiếng bởi mức lương được trả và phong cách đặc biệt của mình. Watson có thể nói chuyện trước hàng trăm người, thậm chí hàng ngàn người. Ông gia nhập giới thương gia và các nhà hoạt động xã hội tiếng tăm. Ông cũng thường xuyên nói chuyện với Tổng thống Hoa Kỳ.

Lúc này Watson muốn vươn tới tầm cao mới. Các thương gia hiếm khi thành công trong nền chính trị nước Mỹ. Thương trường và chính trường có vẻ là hai lĩnh vực riêng biệt nhưng thường xung đột nhau. Tuy nhiên, Watson mong muốn cùng với Roosevelt trở thành những chính khách có thể tạo ra những thay đổi lịch sử, thúc đẩy các sự kiện lớn và được các nguyên thủ quốc gia khác hoan nghênh. Ông đã làm như vậy khi điều hành công ty IBM yêu quý, đã tích cực sử dụng IBM trong quyền hạn của mình và đó là phương cách duy nhất có ý nghĩa đối với Watson.

Watson thực sự đã tiến tới lịch sử. Ông đã tài trợ một phần cho cuộc thám hiểm Nam cực của Đô đốc Richard Byrd, đóng góp một phần lớn vào thành công của Byrd. Khi Byrd bay vòng qua Nam cực vào tháng 11/1929, một tí lớn về sự kiện này chạy trên trang đầu của tờ Thời báo New York. Năm 1935, Watson tổ chức một bữa tiệc chào mừng Byrd. Khi phát biểu trong buổi tiệc, Byrd đã nói với tất cả khách mời rằng Watson là người đầu tiên nhìn ra ý nghĩa của cuộc thám hiểm và đã hết mình đầu tư cho khoa học.

Sau những thành công bên lề IBM, Watson chính thức bước lên sân khấu thế giới khi nhậm chức Chủ tịch Phòng Thương mại Quốc tế (ICC). Watson dự định sẽ tận dụng vị thế này để làm nên những sự kiện mang tầm cỡ thế giới và ICC chính là nơi các tham vọng của Watson được thực hiện.

ICC có những dấu ấn đặc biệt trong thập niên 1920 và 1930 – khoảng thời gian khi các tổ chức quốc tế đang nỗ lực để chấm dứt chiến tranh. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, Tổng thống Hoa Kỳ Woodrow Wilson áp ủ và thành lập Hội Quốc liên, đóng vai trò là diễn đàn chính trị để giải quyết



các tranh chấp giữa các quốc gia để xây dựng luật lệ và các nguyên tắc quốc tế. Một số chính khách coi ICC là một tổ chức tương tự như vậy nhưng về kinh doanh, tập trung vào các tranh chấp thương mại, thuế quan, quyền sở hữu và các vấn đề liên quan khác. Hầu hết các quốc gia đều thừa nhận sự tồn tại và vai trò của tổ chức này. Tuy nhiên, ICC vẫn không có đủ quyền lực cần thiết và trước khi có Watson, ICC chưa đóng vai trò là một nơi truyền bá giá trị của thương mại toàn cầu.

Watson tham gia vào ICC từ những năm 1920, sau khi một thành viên Hội đồng quản trị của IBM là Willis Booth trở thành Chủ tịch của ICC. Năm 1937, ICC cần một chủ tịch mới và không ai hứng thú với vị trí này. Sự bất ổn của thời kì đó làm cho công việc này trở nên quá nguy hiểm.

Không khí lo lắng về chủ nghĩa quân phiệt Đức và cảm nhận về một cuộc chạy đua khốc liệt bao trùm Thế vận hội năm 1936 tại Berlin. Dân chúng Mỹ, vốn không muốn tham gia thêm một cuộc chiến tranh nào nữa, đã quyết định đứng bên ngoài các phe phái. Tuy nhiên, sau 15 năm hoạt động, các công ty Mỹ đã mở rộng ra toàn cầu và ngày càng phụ thuộc vào lợi nhuận từ nước ngoài. Hầu hết các công ty của Mỹ bán hàng cho Đức Quốc xã và nhiều hãng khác có nhà máy trên lãnh thổ của quốc gia này, chẳng hạn Standard Oil, Colgate Pamolive, Quaker Oats, International Harvester và ba hãng sản xuất ô tô lớn: Ford, General Motors và Chrysler. General Electric là hãng có mối quan hệ sâu sắc nhất với Đức, đã thành lập một liên doanh với công ty Krupp của Đức. Các công ty này cố gắng duy trì hoạt động và giữ cổ phần ở các công ty con, thậm chí cả sau khi Đức bắt đầu phong tỏa lợi nhuận bằng đồng Reichsmark. Lúc đó, các nhà kinh doanh Mỹ lý luận rằng Đức sẽ có thể chiếm phần lớn châu Âu và nếu một công ty rút khỏi Đức bây giờ, nó sẽ mất luôn thị trường châu Âu trong tương lai.

IBM sở hữu 90% cổ phần của công ty con tại Đức mang tên Deutsche Hollerith Maschinen Gesellschaft, thường được

biết tới với tên Dehomag. Dehomag do Willy Heidinger, một thương nhân người Đức, thành lập từ năm 1910. Heidinger giành được quyền bán máy của Hollerith tại Đức. Đổi lại, Heidinger thỏa thuận trả cho công ty của Hollerith 10% trị giá máy nhập khẩu, cộng với giá trị bản quyền bằng 25% doanh thu từ tiền cho thuê máy. Vào những năm 1920, nền kinh tế Đức suy sụp. Lạm phát phi mã làm cho Heidinger trở thành con nợ lớn của công ty mà sau này là C-T-R. Heidinger không thể trả các khoản phải thanh toán. Tất nhiên, Watson đã tận dụng cơ hội này khi hứa duy trì hoạt động kinh doanh của Heidinger nếu ông này chịu nhượng lại một phần quyền điều hành công ty Dehomag cho C-T-R. Cuối cùng, phần này lên đến 90%. Heidinger nắm giữ 10% cổ phần và điều hành công ty như là một công ty con bán độc lập. Vào giữa những năm 1930, IBM xem thị trường Đức mới nổi là thị trường lớn thứ hai, sau Mỹ.

Watson đã thực sự mạo hiểm khi nhậm chức Chủ tịch ICC. Cuộc họp năm 1937 của ICC diễn ra tại Berlin khi những xung đột không phân thắng bại trong tổ chức đang rất căng thẳng. Tại đó, Chủ tịch mới của ICC đã nhậm chức – một sự kiện được cả thế giới quan tâm và cũng được những nhà tuyên truyền Đức Quốc xã tinh quái nhào nặn miệt mài.

Mặc dù thế, Watson vẫn rất giữ được sự lạc quan. Với tinh thần lạc quan, ông đã vượt qua khó khăn của C-T-R trước đây và chiến thắng cuộc Đại suy thoái. Watson tin tưởng rằng ông có thể dùng ICC và IBM để ngăn một cuộc chiến tranh thế giới. Vì thế, ông đã bước tới và nhận công việc. Watson biết rằng nếu một người nào đó phải bán hòa bình cho Hitler thì ông là ứng cử viên tiềm năng nhất.

Ngày 14/6/1937, Watson và vợ là Jeannette xuống tàu ở Berlin. Họ đến từ London, nơi Watson là một vị khách mời của vua George VI, người thừa kế ngai vàng của nước Anh một tháng trước đó. Chỉ một vài ngày sau, Tom Jr., lúc đó 23 tuổi, cũng tới Berlin và đi cùng gia đình.

Khi đến Berlin, Tom Watson Jr., ngay lập tức đã cảm nhận được không khí căng thẳng ở đây. Jeannette kéo Tom Jr. sang một bên nói chuyện. Jeannette kể rằng nhà Wertheims, những người bạn của họ, đang định bán cửa hàng bách hóa với giá cho không và chạy trốn khỏi đất nước này. Đó là một thông tin đáng kể. Cửa hàng Wertheims nằm ở trung tâm Berlin và được biết đến từ khắp mọi nơi trên thế giới. Cửa hàng này làm loá mắt khách tham quan bởi chiếc sảnh lớn có mái bằng kính, những chiếc đèn chùm bằng pha lê và kính Bohemian, 83 thang máy, cửa sổ trưng bày rực rỡ dưới hàng trăm ngọn đèn và các hàng hóa cao cấp từ khắp nơi trên thế giới. Gia đình Wertheims là một trong những gia đình giàu có nhất và họ là người Do Thái. Năm 1935, binh lính Đức Quốc xã hành quân qua Berlin và đập vỡ cửa hàng của những người Do Thái, trong đó có cửa hàng của gia đình Wertheims. Sự khủng bố leo thang chưa từng có đã buộc gia đình Wertheims chuyển tới Thụy Sĩ và họ đã nói điều này với Jeannette Watson. Tư trang của gia đình chất đầy sáu toa xe lửa. Sự việc của gia đình Wertheims làm người nhà Watson nhận thấy được rõ ràng sự phân biệt đối xử của Đức Quốc xã với người Do Thái.

Watson tập trung vào mục tiêu của mình. Hội nghị ICC chính thức bổ nhiệm Watson vào chức Chủ tịch của tổ chức. Lễ nhậm chức có 95 đại diện của các công ty Mỹ và 1.515 đại biểu từ 43 quốc gia khác nhau. Sau đó là các cuộc họp, các buổi nói chuyện chính trị và tiệc tùng liên miên.

Thời gian Watson đóng góp vào lịch sử thế giới là ba ngày hội nghị ICC. Ngày 28 tháng 6, các quan chức Đức Quốc xã hộ tống Watson vào một căn phòng lịch lãm trong Phủ thủ tướng. Hitler ngồi đợi sẵn bên chiếc bàn một chân được bày những chén trà tao nhã. Có bốn người khác cùng ngồi với Watson và Hitler: F.H. Fentener van Vlissingen từ Hà Lan, Chủ tịch sắp mãn nhiệm của ICC; Abraham Frowein, Chủ tịch bộ phận ICC của Đức; Lord Riverdale, một Chủ tịch danh dự của ICC; và phiên dịch của Hitler. Bốn người ngồi trên những

chiếc ghế nhồi hoa khô và uống trà với lãnh đạo Đức Quốc xã. Những điều trao đổi trong cuộc gặp mặt đó không được ghi âm. Khi cuộc gặp mặt kết thúc, Watson xuất hiện trước các nhà báo đang rất lo lắng đến từ khắp nơi trên thế giới và nói với họ rằng cá nhân Hitler đã cam kết với ông rằng “sẽ không có chiến tranh. Không quốc gia nào muốn chiến tranh và cũng không quốc gia nào đủ sức gây ra chiến tranh. Và điều này, tất nhiên, cũng đúng đối với Đức”. Đó là thông điệp chính xác mà Watson muốn Hitler thực hiện. Watson có cảm giác đã chiến thắng.

Tối hôm đó, với tư cách là khách mời danh dự tại Nhà hát Opera Đức, Watson nghe một dàn hợp xướng chơi nhạc Beethoven. Các băng rôn và cờ Đức Quốc xã treo phía trên đầu. Khi Hitler bước vào phòng lớn, người Đức đứng dậy hô vang câu chào “Seig!Heil” và giơ những cách tay lên trời. Trong không khí kích động như vậy, hầu hết các đại biểu từ châu Âu và Bắc Mỹ cũng hòa theo. Theo một bài báo, Watson lúc đó cũng gần như tham gia màn tung hô ấy trước khi kịp nhận ra mình đang làm điều gì và kịp thời rút lại.

Trong vài ngày tiếp đó, Watson tham dự những buổi thuyết trình và các bữa tiệc sang trọng tại nhà Hjalmar Schacht, Bộ trưởng Kinh tế Đức và Hermann Goering, Tư lệnh lực lượng Không quân của Hitler. Đỉnh điểm nhất là việc Watson tham dự bữa tiệc lịch lãm do Bộ trưởng Thông tin Josef Goebbels tổ chức tại lâu đài từ thế kỷ thứ XVIII của vua Friedrich Wilhelm III, cách không xa Berlin. Có khoảng 3000 khách ăn uống và hát vang các bài dân ca Đức ở đó, cho tới khi Goebbels và Schacht yêu cầu đám đông yên lặng, sau đó giới thiệu Watson.

Cũng chẳng có gì khó để tưởng tượng cảm giác lâng lâng của Watson lúc đó. Ông đã nỗ lực vì điều này, ông đã được đối xử như một vị lãnh đạo thế giới ở một trong những thành phố thủ phủ lớn nhất thế giới. Hơn cả mong ước lớn nhất của mình, Watson đã thuyết phục Hitler và ông tin tưởng rằng thương trường tốt hơn chiến trường. Watson nghĩ ông có thể

vừa tạo cú huých lịch sử để thế giới tránh khỏi bị tàn phá mà hướng sang thương mại và sự thịnh vượng. Là một người cha, Watson có thể đã nghĩ tới hai đứa con trai đang ở tuổi đi nghĩa vụ quân sự, Tom Jr. và Dick. Nếu như chiến tranh xảy ra, một hoặc cả hai sẽ có thể phải xung trận.

Vậy liệu Watson có cảm thấy tội lỗi khi được Đức Quốc xã tung hô khi ông bước lên phía trước của căn phòng đó không? Liệu có một giây lát nào đó ông nghĩ rằng ông không nên xuất hiện ở đó? Có thể không. Tính lạc quan và ham thành tựu đã làm ông không nhận ra những ai ở dưới đang tung hô ông. Ông đã chẳng để ý người của Đức Quốc xã là những ai. Ông xem họ như là những người mà ông mong muốn. Và ông cũng đã dùng lăng kính sai lệch đó để suy xét Patterson và sau đó cả với con trai của mình, Tom Jr.

Căn phòng bỗng trở nên im lặng đến nỗi những người khách có thể nghe được tiếng quay vo vo của phim trong các máy quay phim. Chủ tịch sắp mãn hạn của ICC van Vilsingen, một người mộc mạc, mảnh mai có mũi khoằm và tóc mỏng, cũng được xưng tên trước đám đông cùng với Watson. Schacht mở một dải ruy băng đỏ, đen, trắng gắn theo bội tinh danh dự được trang trí với biểu tượng con chim ưng và ngôi sao của Đức. Huân chương này tượng trưng cho vinh dự cao quý thứ hai dành cho người nước ngoài. Trên bề mặt tráng men vàng trắng của huân chương có hình chim ưng đậu trên chữ thập cong ở mỗi góc. Bội tinh đi kèm với một ngôi sao sáu cánh riêng biệt để đeo trên ngực trái. Schacht bắt đầu bài diễn văn với chủ đề về người lãnh đạo sắp mãn hạn và người kế tiếp của ICC.

Schacht phát biểu: “Trong quá trình làm việc cho ICC, các bạn đã làm việc cho nước Đức”. Sau đó, Schacht cảm ơn hai đại biểu danh dự và ICC vì đã cố gắng phục hồi thương mại thế giới và cảm ơn họ vì đã tổ chức Hội nghị ICC tại Berlin. Schacht đã thể hiện rõ ràng tới mức thừa thãi rằng nước Đức trao tặng huân chương cho Watson và Van Vilsingen vì công việc của họ ở ICC và tất nhiên, đơn giản là vì họ đang

xuất hiện ở đó, điều đã đánh bóng hình ảnh nước Đức vốn đang bị hoen ố. Schacht không hề đề cập tới IBM, Dehomag hay các máy đục lỗ. Cho dù nền kinh tế Đức có đánh giá tốt các sản phẩm của IBM hay không, điều đó cũng không mang lại cho Watson một huân chương nào từ nước Đức cả.

Schacht đeo dải ruy băng qua đầu và tay trái của Watson, trải nó từ vai phải qua ngực trái tới hông trái. Huân chương trên dải ruy băng nằm trên ngực của Watson. Schacht cũng trao huân chương cho Van Vlassingen với cùng cách như vậy.

Schacht nói: “Hãy chấp nhận quà tặng này như lời hứa trân trọng của nước Đức sẽ hợp tác bằng mọi cách để tái thiết nền thương mại thế giới vì lợi ích kinh tế và văn hóa của tất cả các quốc gia trên thế giới”.

Khán giả vỗ tay tán thưởng. Khuôn mặt Watson rạng rỡ. Ông vẫn còn quá hạnh phúc mà chưa nhận ra sai lầm chính trị ngớ ngẩn và tồi tệ của mình.

Sau khi rời Berlin, Watson tiếp tục đi tới 11 nước khác khắp châu Âu, xướng vang khẩu hiệu “Hòa bình thế giới thông qua thương mại thế giới” và tin tưởng rằng ông có thể bằng thương mại mà ngăn chặn được chiến tranh. Watson đã phạm tiếp sai lầm chính trị khi ông dừng chân ở Florence, Italia. Khi phát biểu trong một hội nghị tổng kết doanh thu của IBM, Watson đã ca ngợi tên độc tài Italia, Mussolini.

Watson phát biểu với đám đông, phần lớn là người Italia: “Tôi muốn dành buổi sáng nay để cảm ơn người lãnh đạo vĩ đại của các bạn, Ngài Benito Mussolini. Tôi nghĩ rằng Ngài là người tiên phong. Dưới sự lãnh đạo của Ngài, Italia, một trong những quốc gia lâu đời nhất đang chuyển mình thành một quốc gia trẻ. Tôi cảm nhận rằng thế hệ người Italia hiện tại sẽ được hưởng thành quả to lớn từ việc làm tiên phong này của lãnh tụ của các bạn, Ngài Mussolini”.

Tuy nhiên, Watson không hề ngây thơ. Ông chưa từng ngây thơ về một việc nào đó. Watson đã dành hơn một tháng trời đi vòng quanh châu Âu, gặp gỡ các quốc vương

và các thủ tướng, và trong không khí nóng bỏng khoảng năm 1937, tất cả các câu chuyện đều hướng về nước Đức và sự đối xử tệ với không chỉ người Do Thái, mà còn với các tín đồ Thiên chúa giáo và bất cứ ai không được xem như một thành viên trong cuộc chạy đua làm bá chủ thế giới của Hitler. Watson thường ngày đọc các tờ báo và tạp chí tường thuật về sự tàn bạo của phát xít Đức. Ông thu nhận thông tin từ các văn phòng IBM ở châu Âu. Ông biết về trường hợp gia đình Wertheims. Ông biết nhiều về các sự kiện ở Đức hơn hầu hết người dân Mỹ.

Tuy vậy, cũng như nhiều người Mỹ năm 1937, Watson vẫn cảm thấy lưỡng lự về Đức Quốc xã. Phần tồi tệ nhất trong kế hoạch của Hitler vẫn chưa bắt đầu. Nước Mỹ chưa tuyên chiến với Đức trong gần năm năm và những người lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ vẫn coi Đức là một thị trường sống còn của mình. Chỉ ngay trước sự kiện ICC ở Berlin, một phòng kín các đại diện kinh doanh hàng đầu của Mỹ còn chào đón vị đại sứ mới của Đức tới Hoa Kỳ trong bữa tiệc được tổ chức tại Ritz -Carlton ở New York. Khi các đại biểu ăn uống, cờ Mỹ và cờ Đức Quốc xã bay phấp phới cạnh nhau trên tất cả các bàn. Tháng 7/1938, bốn tháng sau khi Đức xâm chiếm Áo, Henry Ford tới Berlin để nhận Đại bội tinh hình chim ưng của Đức, phần thưởng cao quý nhất mà Đức Quốc xã dành tặng cho người nước ngoài, cao hơn một bậc so với bội tinh mà Watson nhận được một năm trước đó. Trên thực tế, Ford là người chống Do Thái mà Hitler kính phục. Một tháng sau đó, Đức Quốc xã lại trao một Đại bội tinh khác cho James Mooney, một giám đốc cao cấp của General Motors (GM). Đức đánh giá cao vai trò của GM và công ty con Opel của nó ở Đức, vì đã sản xuất các xe tải và máy bay cho quân đội của Hitler. Chủ tịch Alfred Sloan của GM, bạn của Watson bảo vệ việc tiếp tục hoạt động của công ty ở Đức xem đó như một hoạt động quản trị kinh doanh hiệu quả. Thậm chí một nhân vật nổi tiếng hơn của Mỹ cũng nhận huân chương của Đức Quốc xã vào khoảng cùng thời gian đó. Tiên phong

không quân Mỹ, ông Charles Lindbergh, tới thăm Đức từ năm 1936 tới 1938 và ca ngợi Hitler vì đã tái thiết lại đất nước và đã xây dựng một lực lượng không quân Đức hùng mạnh. Lindbergh nhận huân chương hạng thấp hơn của Watson một bậc.

Watson vẫn tiếp tục chuyến đi châu Âu. Ông dừng lại Geneva, Thụy Sĩ vào ngày 18/8/1937, một tháng rưỡi sau lễ nhận huân chương tại Berlin và viết thư cho Schacht ở đó. Watson đã cố gắng thận trọng vượt qua ranh giới mỏng mảnh giữa phê bình và giúp đỡ, ủng hộ. Watson viết: “Là một người bạn, tôi sẽ không công bằng với bạn và đất nước các bạn nếu tôi không chuyển tải tới bạn một vài ý kiến về những hiện thực mà tôi thấy. Tôi muốn bạn lưu tâm tới thực tế rằng trên nước Mỹ, các vấn đề về chủng tộc và xung đột giữa các nhà thờ trong đất nước của bạn đã khiến nhiều người bạn Mỹ của nước Đức phải xa lánh Đức”. Bằng câu chữ thận trọng, Watson đã nói với Schacht rằng việc truy tố người Do Thái và tín đồ Công giáo sẽ gây ảnh hưởng không tốt tới các quan hệ thương mại và chính trị giữa Đức và Mỹ. Một cách rất khách quan, Watson ẩn ý nói với Schacht về làn sóng chống phát xít ở Mỹ, nhưng tránh viết rằng cá nhân ông phản đối các chính sách của Đức Quốc xã. Watson cố gắng hết sức để không làm Schacht nổi giận. Ông viết: “Tôi xuất phát từ mong muốn sâu sắc được xây dựng và giúp đỡ các bạn”.

Quan niệm về đạo đức của Watson, vốn đúng trong kinh doanh, có vẻ không chắc chắn khi áp dụng trong chính trị và các vụ việc mang tính quốc tế.

Một câu hỏi vẫn lớn vồn trên cơ nghiệp của Watson: Bên cạnh ICC và chiếc huân chương phát xít Đức trao tặng, mối quan hệ giữa ông và IBM với nước Đức Quốc xã cuối những năm 1930 là gì?

Hơn 60 năm sau, Edwin Black có viết một cuốn sách buộc tội Watson và IBM đã cấu kết với quân phát xít Đức, giúp đỡ một cách nhiệt tình và có chủ tâm cho chế độ Hitler tạo ra



các máy thẻ đục lỗ, nhờ đó quân phát xít Đức có thể lần theo những người Do Thái để tiêu diệt và làm quân đội phát xít trở nên hiệu quả hơn. Những người nghiêng về ý kiến cho rằng Watson đã hợp tác với phát xít tin rằng Watson nhận được huân chương vì nhiều lý do khác chứ không phải do vai trò của ông ở ICC. Theo hướng ngược lại, gồm có Tom Watson Jr. và những người khác lại xem Watson như một người ngay thẳng nhưng bị Hitler lừa bịp theo suy nghĩ là Đức sẽ không khai chiến hoặc gây ra tội ác diệt chủng với sự giúp đỡ của các máy móc của IBM. Còn có các quan điểm khác nằm giữa hai thái cực này. Một số cho rằng Watson là một tên tư bản vô đạo đức, người không chủ động giúp phát xít Đức nhưng đã vì tiền mà lờ đi việc sử dụng các sản phẩm của IBM.

Sự thật phức tạp hơn nhận định của bất cứ phe phái nào. Tất nhiên, cả Watson và IBM đều không chủ động hợp tác với phát xít. Là một con người, đạo đức mạnh mẽ của Watson sẽ không bao giờ cho phép ông chủ tâm giúp ai đó giết chết và huỷ diệt người khác. Thậm chí nếu sự khách quan trong việc đánh giá một tính cách của một người nào đó bị lờ đi thì cũng không có một lý do nào để tin rằng Watson đã tạo lập đồng minh với Đức. Không tài liệu nào cho thấy một mối liên hệ như vậy. Xét về khía cạnh thực dụng, các tính toán của thương trường lạnh lùng sẽ ngăn cản Watson thông đồng với phát xít. Công ty mất nhiều hơn được trong một mối quan hệ như vậy. Văn hóa kinh doanh của IBM là thứ tài sản quan trọng nhất. Đó là một nền văn hóa được xây dựng trên nền tảng các giá trị từ các nguyên tắc nhà thờ, tôn trọng con người, chủ nghĩa hòa bình và yêu nước. Việc cấu kết với Đức Quốc xã để thu lợi nhuận tài chính sẽ đi ngược lại các giá trị đó, làm sụp đổ văn hóa kinh doanh của IBM, giống như lấy chất độc đổ vào một dòng suối tinh khiết. Một cú giáng như vậy lên văn hóa kinh doanh sẽ làm IBM lâm vào tình thế nguy hiểm khi đứng giữa khách hàng, làm tổn thương quan hệ với các cộng đồng

sống xung quanh các nhà máy của mình và làm chán nản nhân viên. Nếu xem xét rằng Watson là người đã tạo dựng nền văn hóa của IBM và quảng bá nó thì việc thực hiện bất kỳ một hành động nào có thể phá hỏng nền văn hóa ấy cũng giống như ông đang cắt cổ tay mình vậy.

Trong thời kỳ này, doanh thu và thu nhập của công ty IBM đang tăng nhanh. Mặc dù Đức được xem là thị trường lớn thứ hai của IBM, sự thiếu hụt thu nhập từ Đức sẽ không làm chậm đi nhiều tốc độ tăng trưởng của IBM. Công ty không cần phải huỷ hoại các giá trị văn hóa của mình để ủng hộ sự tàn bạo của phát xít Đức nhằm thu lợi nhuận.

Tuy vậy, công ty IBM ở New York vẫn tiếp tục làm ăn với Đức và giữ cổ phần áp đảo ở Dehomag cho tới năm 1940. Tại sao vậy?

Một phần câu trả lời nằm trong bối cảnh của thời đại. Từ thế kỷ thứ XXI nhìn lại, Hitler hiển nhiên là một kẻ bạo tàn và các công ty của Mỹ dĩ nhiên nên ngay lập tức cắt đứt quan hệ với nước Đức phát xít. Nhưng trong hoàn cảnh mọi thứ đều không rõ ràng của chính trị cuối những năm 30 của thế kỷ XX, các công ty Mỹ giữ lại các công ty con ở Đức và bảo vệ tài sản bị mắc kẹt của mình thông qua các thương vụ cửa sau, các tài khoản ở các ngân hàng Thụy Sĩ, buôn bán hàng, đổi hàng tinh xảo và đầy bí mật. IBM là một trong số các công ty đó. Chẳng hạn, khi đồng tiền không thể chuyển đổi giữa Mỹ và Đức phát xít, công ty con của IBM ở Đức sẽ chuyển hàng tới các thị trường châu Âu và nhận thanh toán cho các máy bằng tín dụng nhập bù vào các khoản nợ mà công ty nợ IBM New York. Không có tiền trao đổi qua tay, nhưng việc kinh doanh vẫn tiếp diễn. Cách làm như vậy kéo dài tới tận khi bị Đức Quốc xã chấm dứt năm 1938. Đức muốn ngăn cản việc các hàng hóa giá trị ra khỏi đất nước mà thu lại, thực tế là không gì cả.

Suốt thời gian này, mối quan hệ của IBM với công ty con Dehomag ở Đức trở nên căng thẳng và phức tạp. IBM sở hữu và toàn quyền điều hành hoạt động kinh doanh ở các công

ty con khác trên thế giới. Nhưng 10% cổ phần của Willy Heidinger ở Dehomag cho phép Heidinger điều hành công ty này với một mức độ tự trị nào đó. Heidinger ghét Watson vì luôn tin rằng Watson đã đánh cắp Dehomag khi công ty không tự đứng vững được hồi những năm 1920. Kết quả là Heidinger muốn giành lại công ty và đeo đuổi bằng bất cứ cách nào để giành nhiều quyền kiểm soát hơn từ tay trụ sở chính của IBM.

Heidinger đã viết rất nhiều thư gửi Watson nói rằng Dehomag sẽ hoạt động tốt hơn nếu trở thành một công ty độc lập. Ông ta làm mọi trò chống đối. Các quan chức của IBM ở New York phản nản rằng Dehomag từ chối gửi các bản sao biên bản các cuộc họp quản trị về trụ sở chính, thậm chí cả khi được yêu cầu. Qua nhiều năm, mối quan hệ giữa Dehomag và IBM chẳng gắn kết, cũng giống như quan hệ giữa Heidinger và Watson. Chính phủ Đức Quốc xã dọa rằng nếu IBM New York không từ bỏ cổ phần ở Dehomag, Đức sẽ thành lập và đầu tư một công ty xử lý dữ liệu cạnh tranh ở Đức. Đức Quốc xã sau đó sẽ hướng quân đội và các doanh nghiệp Đức mua máy từ công ty do Đức sở hữu với ý đồ bóp chẹt công ty con của IBM. Phillips viết cho Thư ký bang Cordell Hull của Mỹ, phản nản về Dehomag: “Sự thật là, nếu xét về việc kiểm soát hoạt động của công ty, chúng tôi không có thực quyền trong điều kiện hiện tại”.

Cho tới những năm cuối của thập niên 30 thế kỷ XX, Dehomag đã trở thành một công ty tự quản. Công ty điều hành các nhà máy, thiết kế các sản phẩm, lấy giấy phép quyền sáng chế từ IBM New York để xây dựng những sản phẩm khác và tổ chức hoạt động bán hàng riêng. Dehomag tập trung vào một sản phẩm, sản xuất ra các máy đục lỗ tốt nhất trên thế giới cho các cuộc điều tra thống kê. Máy thống kê của Dehomag rất tuyệt vời. IBM Mỹ đã dừng việc sản xuất các máy thống kê, thấy lợi hơn nếu nhập các máy của Dehomag. Năm 1938, khi thương mại với Dehomag bị gián đoạn, các quan chức của IBM ở New York và châu Âu trở nên

hoang mang. Giám đốc điều hành IMB Geneva J. C. Milner viết vào tháng 8/1938: “Do Endicott đã ngưng sản xuất máy phân loại, đếm, in, chúng tôi dường như không có một loại máy nào đặc biệt thích hợp với việc điều tra thống kê số lớn. Chúng tôi luôn nghĩ rằng sẽ có thể mua máy từ Đức cho cuộc điều tra dân số sắp tới. Năm 1940, cuộc điều tra dân số sẽ được tiến hành ở nhiều quốc gia và chúng tôi dự tính có một số đơn đặt hàng”. J.T. Wilson, Giám đốc điều hành bộ phận nước ngoài của IBM New York thêm vào rằng nếu IBM ở Endicott không thể nhanh chóng phát triển và xây dựng các máy tính toán kết quả điều tra dân số, có lẽ nhà máy của IBM ở Pháp có thể “xây dựng tiết kiệm một máy tương đương với máy đếm thống kê của Đức (Census Tabulator)”.

Tại Đức, Đức Quốc xã cũng đánh giá cao máy đếm của Dehomag. Năm 1933, ngay sau khi Hitler lên cầm quyền, chính phủ Đức Quốc xã đã bắt đầu một cuộc điều tra dân số, một phần là để điều tra các chủng tộc và tôn giáo. Các nhân viên đếm, phân loại và đối chiếu các thông tin sử dụng các máy của Dehomag. Hoạt động hiệu quả của các máy này giúp Đức Quốc xã dễ dàng hơn trong việc phân loại để tìm ra những người Do Thái. Trong những năm tiếp theo, Chính phủ Đức tiếp tục ứng dụng khả năng đó của máy ở Ba Lan, Hà Lan và các quốc gia khác mà Đức đã chinh phục. Khi phát xít Đức thiết lập các trại tập trung, họ còn hoàn thiện tính năng của các máy của Dehomag và IBM, sử dụng chúng để theo dõi và phân loại tù nhân”.

Năm 1937, Watson có thể không hề biết Đức Quốc xã sử dụng các máy của Dehomag và IBM thế nào. Mặc dù phát xít Đức đàn áp người Do Thái và người quốc tịch khác, rất ít người ngoài nước Đức biết về các kế hoạch diệt chủng này và thậm chí còn ít người hơn biết về những việc làm hậu trường để thực hiện các kế hoạch đó. Ý đồ của Đức trở nên rõ ràng với người Mỹ từ cuộc tàn sát Kristallnacht tháng 11/1938 ở Đức. Những tay phát xít Đức do Hitler chỉ huy đập vỡ kính của tất cả các tòa nhà của người Do Thái, thiêu đốt

nhà và xưởng máy của họ và đánh đập người Do Thái trên phố. Các tờ báo lên tiếng với các tit lớn và sự phẫn nộ của dân chúng Mỹ chĩa thẳng vào Hitler.

Tại thời điểm đó, qua thái độ của mình, Watson biểu hiện là một kẻ nhân nhượng phát xít Đức. Ông viết thư với lời lẽ thận trọng, mềm mỏng cho lãnh đạo Đức Quốc xã. Các lá thư có trình bày ý kiến của công chúng Mỹ sau vụ Kristallnacht và nói rằng Đức sẽ huỷ hoại thương mại giữa hai nước trừ khi, như ông nói tránh đi “tình trạng của người Do Thái không được cải thiện”. Watson muốn người Đức lắng nghe các cảm giác của mình và tin vào khả năng họ sẽ thay đổi. Nhưng niềm lạc quan quá mức của Watson đã phản bội ông.

Trong hoàn cảnh đó, là một thương nhân, Watson tỏ ra là một người thực dụng. Ông cố gắng bảo vệ tài sản của IBM ở Đức, tức là bảo vệ sự tồn tại lâu dài của IBM ở quốc gia này. Từ cuối những năm 1930, phần lớn các thư từ và các bản ghi nhớ về Dehomag bàn về việc giữ cổ phần của IBM ở Dehomag và ngăn cản Đức Quốc xã thành lập một công ty đối thủ. Watson coi những việc làm này là trách nhiệm của ông đối với các cổ đông. Trong các năm 1937, 1938, Chủ tịch IBM đã đối xử với Đức Quốc xã như một vấn đề kinh doanh.

Chung quy lại, Watson đã không thể làm một điều “đúng đắn”. Watson là một người Mỹ hiếm hoi có một khán giả thuộc những tầng lớp trên cùng của Đảng Quốc xã Đức. Lời luận tội của Watson sẽ được Berlin lắng nghe và các phương tiện thông tin đại chúng thế giới phát đi phát lại chúng. Ông có thể tuyên bố mạnh mẽ và có lẽ tạo ra một sự thay đổi trong lịch sử bằng cách rút IBM ra khỏi Đức và phát biểu phản đối hành động đàn áp của phát xít Đức. Giới kinh doanh Mỹ trước chiến tranh đã nói rằng Watson đang đứng trước một rủi ro to lớn và khó lường, nhưng đó là điều mà các anh hùng thường làm.

Watson không phải là quý dữ và cũng không phải là một kẻ ngốc nghếch. Ông không hợp tác với Đức Quốc xã nhưng cũng không chống lại họ. Khi cố gắng nâng cao tầm vóc của Roosevelt trên trường quốc tế, Watson đã bỏ qua một tính cách của vị Tổng thống: tính dũng cảm. Thực ra, cá nhân Watson đối xử với Đức Quốc xã khác với những gì ông thể hiện trước công chúng.

Mùa xuân năm 1938, vài tháng trước vụ Kristallnacht, Watson nhận được thư từ Armand May, Chủ tịch công ty Lecithin của Mỹ ở Atlanta, Georgia, một người quen của Watson. (Lecithin là một chất chuyển thể sữa, làm dẻo thức ăn và mỹ phẩm). May hỏi Watson tại sao ông nhận huân chương của Đức Quốc xã và ông cảm thấy gì khi Đức truy lùng những người Do Thái. Thư trao đổi giữa hai người có nội dung giống như nghe Watson bào chữa cho các hành động của mình, và nó cũng hé lộ sự thật mà ít người biết tới là Watson đã giúp một số người Do Thái trốn thoát khỏi châu Âu.

Đầu tiên, Watson đáp lại rằng chiếc huân chương đó là sự ghi nhận vai trò của ông tại ICC. Ông viết: “Bất cứ tấm huân chương nào mà tôi nhận là sự công nhận những nỗ lực của tôi trong việc phát triển hòa bình thế giới thông qua thương mại. Tôi cũng muốn bổ sung rằng, trong chuyến công du của tôi năm ngoái, ngoài Đức, tôi cũng đã được Thụy Điển, Nam Tư, Bỉ và Pháp trao tặng huân chương”. Watson tiếp tục: “Tôi là người theo chủ nghĩa quốc tế. Tôi hợp tác với mọi kiểu chính phủ, không phân biệt là tôi tán thành các nguyên tắc của họ hay không”.

Watson viết tiếp: “Còn về cảm nghĩ của tôi liên quan tới dân tộc Do Thái, cả thế giới biết rằng tôi luôn luôn cố gắng hết sức để giúp đỡ họ theo bất kì cách nào”. Ông cũng nhắc tới “hai người trẻ tuổi ông giúp trốn khỏi Đức” và hiện đang làm tại IBM. Ông chỉ ra rằng các giám đốc điều hành của IBM ở Hungary, Tiệp Khắc, Hà Lan, Nam Tư và Rumani đều là người Do Thái. “Hai tuần trước, tôi đã giúp ba người Do

Thái ra khỏi Áo, và theo một đường dây, một hai ngày trước đây, tôi đã bắt đầu giúp giải thoát bốn người khác, những người đang thực sự cần sự giúp đỡ”. Watson đề nghị May giúp đỡ. Ông sẽ trả tiền để giúp một gia đình bốn người thoát khỏi châu Âu tới Atlanta nếu May chịu thuê một ông bố 50 tuổi.

Watson kết thúc bản tự bào chữa: “Tôi nghĩ rằng tôi không cần phải trả lời bất cứ một câu hỏi nào về việc liệu tôi có đồng tình với những hành động chống lại người Do Thái hay không bởi vì những gì tôi đã làm cho người Do Thái đã được nhiều người biết tới, hơn nữa không một công dân Mỹ đích thực nào lại có thể tán thành phương châm phân biệt đối xử các chủng tộc và tôn giáo của chính phủ”.

Xét ở một mức nào đó, Watson đang tự đánh lừa mình. Khó có thể nói rằng những việc trợ giúp của ông đối với người Do Thái được nhiều người biết tới khi không một bài báo trên bất kì tờ báo hay tạp chí lớn nào đề cập tới việc này. Việc Watson cứ nói là mình chống phân biệt đối xử không đi đôi với thái độ ông thể hiện trước công chúng vào thời gian đó. Có vẻ như Watson đã thể hiện mình qua những việc làm nhỏ nhưng có ý nghĩa. Tuy nhiên, sự tự ái của Watson làm cho những lời kêu gọi thận trọng của ông với phát xít Đức trở nên đáng thất vọng hơn.

May không trả lời Watson và cũng không đề nghị giúp đỡ những người Do Thái tị nạn. Tháng 11, sau sự kiện Kristallnacht, May viết cho Watson, hỏi về tấm huân chương. May viết: “Với tôi, tiền bạc không quan trọng miễn là tôi biết rằng ông không ủng hộ hành động ngược đãi đang diễn ra của phát xít. Nếu ông trả huân chương đó lại cho Đức Quốc xã, ông cũng không thể ngăn tình trạng này, nhưng việc làm đó sẽ mang lại lợi ích to lớn cho nhân loại”.

May kết thúc rằng ông hiểu lý do mà Watson đưa ra trong lá thư viết hồi tháng 4 về việc nhận huân chương. “Nhưng tôi không tin rằng Phòng Thương mại Quốc tế lại có thể nhắm mắt trước nỗi đau khủng khiếp này... và không có gì

trong cả sự nghiệp của ông có ý nghĩa hơn việc ông trả lại tấm huân chương đó. Ông sẽ hài lòng khi biết rằng ông đã làm một điều gì đó cho nhân loại”.

May đã chạm vào điểm nhạy cảm nhất của Watson. Watson viết trả lại ngay: “Tôi không thể hiểu được dựa vào đâu mà ông cảm thấy ông có quyền nói với tôi là tôi phải làm cái này hay cái kia”.

Watson lẩn tránh May bằng cách trách móc May đã không giúp đỡ những người Do Thái tị nạn. Watson nói tới năm người Do Thái Áo đã được ông giúp tới Thổ Nhĩ Kỳ và đang đợi cơ hội để tới Mỹ. Watson viết: “Tôi đang hứa giúp đỡ rất nhiều người khác một cách nhanh chóng”.

Watson viết thêm: “Tôi tin rằng vấn đề người tị nạn Do Thái nghiêm trọng hơn mọi người tưởng. Tôi nghĩ rằng chúng ta phải có trách nhiệm làm một điều gì đó để cải thiện tình hình này”.

Điều này giống như một người có một máy xúc đất lại chọn xúc đất bằng tay. Armand May đã đúng: Watson có thể làm được gì đó cho nhân loại. Nhưng thay vào đó, ông lại xoa dịu lương tâm của mình bằng việc giúp đỡ cho một vài cá nhân đơn lẻ.

Tuy nhiên, khi thế giới nhìn thấy rõ hơn sự dã man của Hitler, Watson bắt đầu trở nên dũng cảm hơn chút ít. Nếu lời kêu gọi Đức Quốc xã của Watson trước đây được gửi cho Bộ trưởng kinh tế Schacht thì đến đầu năm 1939, Watson gửi một lá thư trực tiếp tới Hitler, lưu ý rằng “việc mất đi thiện chí với đất nước của Ngài chắc chắn sẽ gây ảnh hưởng không tốt tới thương mại giữa hai quốc gia. Tôi nghiêm túc kêu gọi Ngài hãy xem xét tới việc áp dụng các Quy tắc vàng khi giải quyết vấn đề các dân tộc ít người”.

Mặc dù bức thư mang lời lẽ nhu mì nhưng đó thực sự là một bước tiến quan trọng: Người nhận huân chương cao quý từ Đức Quốc xã dám phê bình nhà lãnh đạo của nó.



Bức thư đó không bao giờ tới được tay Hitler, nó đã bị gửi trả về IBM nguyên phong. Những người xem Watson như một kẻ hợp tác với phát xít nhìn vào bức thư gửi trả về nói rằng Watson đã cố ý ghi sai địa chỉ, nhờ vậy ông có thể tránh được những lời chỉ trích. Và Hitler tránh được rắc rối. Nhưng, trước hết làm sao Watson hoặc ai đó có thể ghi nhầm địa chỉ của Hitler? Nếu một phong bì thư chỉ cần ghi, “Adolf Hitler, Đức”, hẳn là bất cứ một bưu tá nào cũng biết cần phải gửi lá thư đó đi đâu. Vì vậy khó có thể biết là tại sao bức thư lại bị gửi trả lại. Dù vậy, những người cho rằng có một sự thông đồng Watson/Nazi hẳn đã bỏ qua một bức thư ngắn tiếp theo đề ngày 7/3/1939 do Byne Waters, thư ký của Watson ký.

Người thư ký viết: “Trước khi khởi hành chuyến thăm Nam Mỹ, ông Watson chuyển lại cho Ngài bức thư do bưu điện trả lại. Tờ bức thư gửi kèm đây giải thích tại sao nó chưa tới được tay Ngài sớm hơn”. Người thư ký điền đúng địa chỉ của Hitler và đóng dấu “thư riêng”. Rõ ràng là bức thư thứ hai này đã tới được địa chỉ đúng.

Mùa xuân năm 1940, Đức chiếm đóng Ba Lan, Hà Lan và diễu hành trên đất Pháp. Phát xít Đức lừa những người Do Thái vào các trại tập trung mà theo như Hitler nói, là giải pháp cuối cùng.

Dehomag dường như gây tổn thất cho IBM và các cuộc tranh luận tại số 590 Madison chỉ xoay quanh việc liệu có nên từ bỏ phần lớn lợi ích ở Dehomag cho người Đức để duy trì một công ty Đức hùng mạnh để sau này IBM có thể đòi lại khi Đức Quốc xã bị mất quyền lực. Chiếc huân chương của Đức Quốc xã lúc này giống như một chiếc cùm quấn quanh cổ Watson. Nó hiện hữu khi Watson tính toán việc kinh doanh. Một công ty về tư vấn quan hệ công chúng chào mời dịch vụ của mình với Watson. M.E. Zerwick ở công ty Dịch vụ Kế hoạch Quan hệ Công chúng viết: “Với sự gia tăng thù địch ở châu Âu, phản ứng của công chúng về việc Ngài nhận chiếc huân chương đó đang tăng lên. Khả năng này sẽ ảnh

hưởng tới thiện chí đối với Tập đoàn IBM Quốc tế”. Khi Watson chuẩn bị tổ chức một sự kiện của IBM tại Hội chợ Thế giới tại New York, các nhà lãnh đạo người Do Thái đã huỷ bỏ kế hoạch tham dự. Ông J.X. Cohen, thành viên Hội đồng các bộ trưởng Do Thái đã gửi trả lại Watson thư mời, nói rằng ông đã bị “sốc và tổn thương” khi Watson nhận huân chương của Hitler.

Cuối tháng 5/1940, Tom Watson Jr. đầu quân cho Binh đoàn cận vệ quốc gia. Việc con trai mình tham gia đấu tranh chống lại Hitler đã thúc giục Watson hành động.

Ngày 6/6/1940, Watson bọc chiếc huân chương và gửi trả lại cho Hitler. Trong lá thư gửi kèm, Watson nói rằng Hitler đã lừa dối ông về việc tránh chiến tranh và về phát triển thương mại thế giới giữa các quốc gia. Bức thư kết thúc như sau: “Do những chính sách hiện tại của chính phủ của Ngài đi ngược với những mục tiêu mà tôi đang phấn đấu và tiêu chí mà tôi nhận tấm huân chương này, tôi gửi trả lại nó cho Ngài”.

Watson công bố lá thư này cho báo chí và nội dung bức thư xuất hiện trên báo chí khắp thế giới. Những lời chúc mừng tràn ngập văn phòng của Watson, dưới dạng thư tay, bưu thiếp hoặc điện tín. Cohen, người đã từng từ chối lời mời tới dự Ngày IBM gửi điện cho Watson: “Tôi thực sự hài lòng về việc làm đúng đắn mà Ngài vừa làm”. Bức điện tín của một người phụ nữ tên Gertrude Powell viết như sau: “Gửi tới ngài lời chúc mừng nồng nhiệt nhất về việc trả lại phần thưởng đó”. Erwin Burris, Giám đốc Triển lãm tranh Nghệ thuật Trung tâm (Grand Central Art Galleries) ở New York viết thư gửi Watson: “Ngài dường như luôn có khả năng làm những việc đúng đắn trong những thời điểm phù hợp. Mọi người đi tàu với tôi sáng nay đều chia sẻ sự mến phục về hành động của Ngài”.

Hành động này của Watson cũng đã giúp ông giành lại được lòng trung thành trong IBM. Sam Hastings, phụ tá điều hành cho Watson từ năm 1914 thở phào nhẹ nhõm viết cho

Watson: “Tôi đã sướng phát điên lên khi đọc tờ Chicago American nói rằng một công dân Mỹ đích thực đã gửi trả lại huân chương vì hòa bình của Hitler. Ngài đã làm một việc đúng đắn vào đúng thời điểm và những người Mỹ bạn ngài trên khắp quốc gia vĩ đại này sẽ ca tụng điều Ngài vừa làm”.

Ảnh hưởng lớn lao của chuyến phiêu lưu với Đức Quốc xã của Watson được minh chứng một cách hoàn hảo bởi Ruth Chudnow, một người không hề có một mối liên hệ nào với Watson mà chỉ đơn giản là người sử dụng một chiếc máy của IBM trong công ty của cô ở Milwaukee, Wisconsin. Cô viết:

Ngài Watson kính mến:

Từ khi bắt đầu vận hành các loại máy khác nhau của Tập đoàn Máy Kinh doanh Quốc tế (IBM) nơi tôi làm việc, tôi đã thắc mắc không hiểu ai là người đứng đầu tập đoàn hùng mạnh này.

Rất nhanh, tôi biết ông Thomas J. Watson chính là Chủ tịch của công ty và tôi đã dành cho ông ấy tất cả sự kính trọng, cảm kích chân thành và nể sợ của mình bởi ông là một con người phi thường với lòng dũng cảm, có tầm nhìn, một người đầy sinh lực và tham vọng đương đầu với những công việc mang tầm thế giới. Tôi biết rằng những điều ấy không thể đến ngẫu nhiên qua một đêm. Ông Watson, hẳn ông đã phải làm việc miệt mài hơn tất cả mọi người, không kể hàng triệu người không làm việc trong công ty IBM.

Ông Watson, hẳn ông đã gặp nhiều trở ngại. Tôi đọc được là một người Do Thái nào đó đã từ chối lời mời tham gia cuộc hội thảo về hòa bình của ông bởi ông đã nhận phần thưởng từ mối hiểm họa lớn nhất thế giới với nền văn minh nhân loại, và bằng việc chấp nhận phần thưởng ấy, ông đã không cho người ta lựa chọn khác hơn là tin rằng ông đồng tình với mối hiểm họa của châu Âu và tay sai của nó.

Ông Watson, tôi chưa từng bị sốc như vậy bao giờ. Thực không thể tin nổi. Hàng ngày, tại văn phòng, tôi không thể

không nghĩ tới điều đó bởi tôi tác nghiệp trực tiếp trên các máy của công ty ông. Với tôi, ông là tinh thần của nước Mỹ, là một trong những công nhân vĩ đại nhất, và ông đại diện cho tất cả các giá trị của nước Mỹ: tự do, hòa bình, quyền sống và quyền tự do. Làm thế nào mà một người Mỹ quan trọng, xuất chúng và ưu tú như ông lại thông đồng với kẻ thù của những giá trị chính thống ấy một cách công khai tới vậy.

Tôi cảm thấy ông đã chế nhạo nhân dân Mỹ. Cho tới một vài ngày trước đây, ông Watson, tôi đọc những tin vui gây sửng sốt: “Watson đã trả lại huân chương cho Hitler” và những lý do mà ông gửi trả lại nó. Tôi rất hạnh phúc và mặc dù tôi không hề biết ông, ông Watson, ông đã lấy lại cho tôi niềm tin và một lần nữa khôi phục tượng đài của sự Vĩ đại và Danh dự cho đất nước của chúng ta”.

Watson đã giữ bức thư này.

Nước Đức trút giận lên Watson. Hitler điên tiết tuyên bố Watson sẽ không bao giờ được đặt chân lên bất cứ vùng đất nào do Đức kiểm soát. Lãnh đạo Đức Quốc xã cắt đứt quan hệ và không thừa nhận IBM. Các quan chức Dehomag nổi cơn tam bành với Watson. IBM Geneva báo cáo trụ sở chính ở New York về các phản ứng trước hành động của Watson. Một bản ghi nhớ viết: “Tất cả các nhân viên Đức đều nhận ra vấn đề và liên kết với công ty của chúng ta ở các quốc gia khác nhau”. Một bản ghi nhớ khác nói rằng Dehomag “có thể được xem là một công ty hoạt động trong lãnh thổ Đức có thái độ thù địch với đầu não”.

Dehomag lo sợ sẽ bị xóa sổ. Một bản ghi nhớ nội bộ Dehomag viết rằng “Bước đi ngu ngốc này của Watson đã đưa tới một số khả năng. Bước đi ấy sớm muộn gì cũng gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới công ty (Dehomag) và tất cả chúng ta vì nó được xem là một sự lăng mạ Hitler và do đó là lăng mạ nhân dân Đức”.

Trong bức ghi nhớ đó, Dehomag cũng đưa ra các giả thuyết về nguyên nhân hành động của Watson. Bản ghi nhớ viết: “Có vẻ như Watson đang có một đám người Do Thái chạy trốn khỏi châu Âu xung quanh mình” và nói thêm rằng những người Do Thái ấy đang “bắt đầu gây ảnh hưởng tới suy nghĩ và ngăn trở các suy xét của Watson”. Bản ghi nhớ cũng lưu ý rằng “Bước đi này của Watson cho thấy một sự quá khích lớn đang hiện hữu ở Mỹ và như vậy có nghĩa là nguy cơ Mỹ tham chiến đang rất gần”. Trong trường hợp đó, Dehomag nên tách ra khỏi IBM New York. Cuối cùng bản ghi nhớ kết luận: “Tôi có cảm giác Watson đang cựa càn cây mà chính ông ta và IBM đang ngồi trên”.

Những tranh cãi qua lại xảy ra gay gắt giữa Dehomag ở Berlin, Văn phòng IBM ở Geneva (vốn đang tiếp tục giám sát Dehomag) và trụ sở chính IBM ở New York. Những tranh cãi này vẫn tiếp tục trong suốt năm 1940, và trở nên tồi tệ hơn suốt năm 1941. Cãi vã chấm dứt vào ngày 7/12/1941 khi Nhật Bản đánh bom Trân Châu Cảng, Đức tuyên chiến với Mỹ và Mỹ tuyên chiến với Nhật Bản và Đức. Theo những lý do riêng và theo cách riêng, Watson đã tuyên chiến với Hitler.

Watson đã thất bại với tư cách là một chính khách. Chiến dịch “Hòa bình thế giới thông qua thương mại thế giới” của ông có ảnh hưởng ngược. Ông đã không đánh giá được đúng sức mạnh của thương mại, hiểu sai Đức Quốc xã và đã đánh mất cơ hội làm thay đổi thế giới. Đó là những sai lầm lớn nhất trong cuộc đời của Watson.

Điều quan trọng cần lưu ý rằng những ảnh hưởng này không rõ ràng vào thời điểm đó. Khi xem xét lại lịch sử, người ta mới thấy mối liên quan giữa Watson và phát xít Đức giống như một hạn chế to lớn trong cuộc đời ông. Tuy nhiên, nếu đứng ở vị trí của Watson và tại thời điểm của ông, huân chương của Đức quốc xã, Dehomag và ICC chỉ giống như những hoa văn phụ trên nền vải. Ở Mỹ cuối những năm 30, đầu những năm 40 của thế kỷ XX, trong khi các sự kiện liên

quan tới phát xít Đức đang mở ra, Watson vẫn đang rất bận rộn nỗ lực trở thành vua của chủ nghĩa tư bản.

T-H-I-N-K đánh vần là THINK

Là quy tắc của Chủ tịch Watson của chúng ta

Nghĩ sẽ tránh sai lầm, tránh lãng phí thời gian và bút mực

Rồi bạn sẽ làm những gì bạn nên làm.

—Bài hát của IBM

## 8. ÔNG VUA VÀ LÂU ĐÀI

Một đội ngũ ấn tượng gồm 13 giám đốc điều hành của IBM nhóm họp tại phòng họp của Ban giám đốc tại trụ sở chính. Tom Watson Jr., trẻ măng với khuôn mặt mang vẻ thân thiện cũng tham dự vì bố anh muốn anh làm quen với cách làm việc trong công ty. Tham dự cuộc họp với tư cách quan sát còn có Charley Kirk, Jim Birkenstock, và Al Williams – những người sẽ là thế hệ lãnh đạo kế tiếp của IBM, sau này sẽ thay thế Ogsbury, Nichol, Phillips, và những giám đốc từ thời kì C-T-R. Tiếng nói chuyện vang rộn khắp phòng khi các giám đốc điều hành chào nhau và trao đổi tin tức, cách mà người ta thường làm trước một buổi họp. Một người niềm nở như Kirk có thể dựng nên một hoặc hai câu chuyện vui.

Watson bất ngờ đi vào, mọi người bắt đầu đứng dậy.

“Không cần phải đứng dậy”, Watson nói to trong tâm trạng có phần khó chịu, “việc đó làm tốn nhiều thời gian và phá vỡ hướng suy nghĩ của các anh. Tôi không muốn như thế”.

Một cách dễ dàng, chỉ bằng ba câu, Watson đã ghìm 13 giám đốc điều hành lại và thiết lập quyền kiểm soát tuyệt đối trong căn phòng.

“Nào, có những gì mới?”, Watson hỏi, mở đầu một cuộc họp cấp cao một cách mạnh mẽ.

“Chúng ta đang nhằm mục tiêu chiến thắng cuộc đua tốc độ đó”, một người nói.

Họ ở đó để thảo luận mọi thứ cho một cuộc thi đánh máy. Những người này không biết một cuộc chiến tranh thế giới đang kéo đến hay sao?

“Nhằm vào à? Chúng ta sẽ chiến thắng. Khi nào cuộc thi bắt đầu?” Watson nói.

“Ngày 19 – hai tuần nữa kể từ hôm nay”, có tiếng trả lời. “Chúng ta, bao gồm những người tham dự trong cuộc họp này và cả văn phòng ở đây, đang lên kế hoạch để có toàn

lực sẵn sàng nhằm điều khiển dư luận. Hiện tại, chúng ta đang chuẩn bị một số quảng cáo trên báo phục vụ cho việc đó. Chúng ta có hai hoặc ba lựa chọn, cô Hamma có thể thắng và lập kỷ lục mới. Cô Pajunas có thể thắng và cũng sẽ có kỷ lục mới. Một cô khác có thể thắng mà không có kỷ lục mới. Vì thế chúng ta có nhiều thành phần khác nhau cùng ngồi ở đây để lập kế hoạch”.

“Nếu tất cả mọi phương án đều sai”, Watson nói. “Nếu một người nào đó bên ngoài chiến thắng thì sao?”

“Thì chúng ta sẽ không trở về! Chúng ta sẽ tiếp tục đi du lịch!”, một trong các nhà điều hành lên tiếng.

Mọi người trong phòng đều cười.

Đó là cuộc thi đánh máy của các trường thương mại trên thế giới được tổ chức hằng năm, một sự kiện chẳng có tiếng tăm nhưng IBM muốn đẩy mạnh và thổi phồng lên một cách chiến thuật, dạng như cho các những vận động viên Mỹ to lớn biểu diễn so tài với một đội bóng chày tí hon. IBM sản xuất ra máy đánh chữ, trong số các loại máy đánh chữ đầu tiên trên thế giới và Watson muốn quảng cáo rằng máy đánh chữ của công ty của ông làm việc nhanh nhất. Để chứng minh điều này, IBM cần phải tìm một cuộc thi hợp lệ về đánh máy được một bên thứ ba tổ chức, giới thiệu cuộc thi đó trên các quảng cáo toàn quốc, và bằng một cách nào đó phải nắm chắc rằng người thắng cuộc dùng máy đánh chữ IBM.

IBM tìm kiếm những người đánh chữ nhanh nhất thế giới và thuê họ – chỉ để phục vụ cho việc đánh máy thi. Niềm hy vọng của công ty được đặt vào Margaret Hamma và Stella Pajunas. Công ty còn thuê nhà vô địch về đánh máy năm 1909 (một người đàn ông) để huấn luyện cho Hamma và Pajunas. Huấn luyện viên này tập cho Hamma và Pajunas cả ngày. Mài dũa các kỹ năng sao cho họ không có khả năng thua cuộc.



“Các anh đã nói chuyện với cô Hamma chưa?”. Watson hỏi các giám đốc điều hành.

“Cô ấy nghĩ rằng cô ấy đang tăng tốc. Cô Hamma tin mình sẽ chiến thắng. Chúng ta không hoàn toàn chắc chắn vì chúng ta còn có một thí sinh khác (Pajunas), cũng là một người đánh máy rất nhanh”.

“Có lúc nào cô ta cùng thi với Hamma chưa?” Watson hỏi.

“Rồi, hai cô được huấn luyện cùng nhau”.

Họ luyện tập tại một tòa nhà trên đại lộ 5, cách biệt với IBM.

“Họ được huấn luyện trong một nhóm à?”

“Không, cho đến giờ, tất cả vẫn diễn ra một cách bí mật và riêng biệt”.

Cảm giác cạnh tranh tràn qua Watson và kích thích các thớ cơ trong người ông cho đến khi toàn thân ông gần như rung lên. Cuộc thi đánh máy có thể mang lại cho IBM một lợi thế về quảng cáo – một nguyên nhân hợp lý để khẳng định rằng công ty có những chiếc máy đánh chữ nhanh nhất. Hơn nữa, Watson muốn chiến thắng.

Đó là Watson – một thương nhân nổi tiếng, một người bạn của các tổng thống, một người vận động hành lang tầm cỡ quốc tế cho hòa bình thế giới thông qua thương trường – đang cống hiến một phần rất lớn thời gian của mình cũng như của 13 giám đốc điều hành cấp cao kia chỉ để chắc chắn dành được chiến thắng trong một cuộc thi đánh máy không tiếng tăm.

Watson nói một cách phấn khích “Liệu có vấn đề gì không nếu chúng ta thử đến chỗ họ luyện tập?”. Ông muốn chuẩn bị một cách kỹ lưỡng kế hoạch của mình cho ngày đó, nhờ vậy ông có thể đưa ra những hành động sâu sát hơn. “Hãy thử đi xem nào”.

“Ông có nghĩ là sẽ có một kỷ lục mới không?” một giám đốc điều hành lên tiếng, “Sẽ là một điều lý tưởng nếu có kỷ

lục mới được lập”.

“Chúng ta không cần thiết phải nghĩ đến chuyện đó”, Watson nói. “Chúng ta có thể tìm được câu trả lời. Những cô gái này có thể đánh rất nhiều từ trong một phút. Tôi muốn đến đó xem”.

Cuối cùng, Watson đã có chiến thắng mà ông mong đợi. Hamma chiến thắng, đạt 149 từ trong một phút. Đó là một kỷ lục thế giới.

Năm năm sau, Pajunas, cũng thi cho IBM, đánh bại kỷ lục của Hamma và đạt 216 từ trong một phút. Vào thời điểm cuốn sách này được viết, kỷ lục của Pajunas vẫn chưa bị phá.

Câu chuyện của Watson không chỉ là câu chuyện hay nhất về kinh doanh vào những năm cuối của thập kỷ 1930 mà còn là một câu chuyện về một người Mỹ thành công thu hút được sự chú ý của công chúng. Ông đã điều hành một công ty vượt qua được cuộc Đại suy thoái, và công ty của ông cũng khác các công ty khác, từ văn hóa công ty, sản phẩm công ty cho tới hình ảnh vĩ đại của nó.

“Có lẽ không một thương gia nào của nước Mỹ có tên và ảnh xuất hiện thường xuyên trên báo chí như ông (Watson)”, nhà báo Gerald Breckenridge viết trên tờ Bưu điện buổi tối thứ Bảy. “Watson xuất hiện hàng trăm lần trước công chúng trong các bữa tiệc trọng đại, các buổi tổng kết của các trường đại học, các lễ khai trương triển lãm nghệ thuật và các dịp tương tự. Ông thường tạo nên một hình ảnh tốt, không chỉ qua các dự án về văn hóa của mình mà còn qua những lời phát biểu đơn giản về những vấn đề công chúng quan tâm. Ông thường cổ động cho hòa bình và thịnh vượng. Ông dành tất cả lợi ích bên ngoài của mình để mang lại lợi nhuận cho các cổ đông.

“Trong công ty, các thành viên của Hội đồng quản trị gọi Chủ tịch Watson là Công ty Máy Thương mại Quốc tế”.

Mọi việc đều thành công và Watson cảm thấy mình như một vị vua.

Và còn nơi nào tốt hơn để chào mừng vị vua của thế giới hơn là Hội chợ Thế giới? Một sự kiện như thế đang được tổ chức.

Vào 3 giờ 12 phút chiều ngày 30/4/1939, Tổng thống Roosevelt đứng phía sau bục thuyết trình của một sân khấu ngoài trời ở Flushing, New York và trang trọng đọc một bài thuyết trình trước Hội chợ Thế giới tại New York về giá trị của hòa bình và sự hứa hẹn của công nghệ tương lai. Phía sau Roosevelt là đội danh dự trong quân phục và các vị chức sắc. Phía trước ông, một máy quay phim của RCA thu nhận hình ảnh của Roosevelt và truyền đi trong chương trình truyền hình thương mại đầu tiên. Khi Roosevelt nhìn ra sau máy quay, ông có thể thấy gian hàng trung tâm của Hội chợ dẫn đến tượng George Washington và ngay sau đó là tâm điểm của hội chợ: Trylon và Perisphere. Trylon là một tòa tháp màu trắng ba mặt cao chọc trời. Dưới chân tháp đặt quả cầu trắng khổng lồ Perisphere. Chiếc thang cuốn dài nhất thế giới chở mọi người đi lại phía trong những tòa kiến trúc đó.

Chưa một ai từng thấy những thứ như trong hội chợ này. Các gian hàng được thiết kế theo nghệ thuật hiện đại, trưng bày những kì quan về công nghệ – một số là thực, một số là sản phẩm của sự tưởng tượng. General Motors xây dựng một vật trưng bày gọi là “Futurama”. Hàng ngàn người mắc kẹt tại lối đi hình xoắn trước gian hàng của General Motors. Khi đã vào được bên trong, họ sẽ đi lên một băng tải. Băng tải này sẽ đưa họ đến một hình ảnh mô phỏng của các đường cao tốc và ngoại ô tương lai. Các hình ảnh này tạo cho người tham quan cảm giác vượt qua thời gian. Tại gian hàng của RCA, các máy thu hình chiếu cảnh quay được từ ngoài vào hệ thống truyền hình cáp ở phía trong. Những người khách thăm quan lúc về đều cầm theo một tấm thiệp ghi “Tôi đã được truyền hình”. Triển lãm hàng điện tử khiêu

khích các bà nội trợ bằng cách trưng bày một cái bếp “trong mơ” với máy rửa bát, người máy giúp việc bếp. Không có gì là không thể trong tương lai. Khách tham quan học được “Thế giới bơ sữa của tương lai” trong tòa nhà của công ty Borden. Trong mọi góc cạnh của hội chợ, khách tham quan đều bị tấn công dồn dập bởi các câu quảng cáo rằng tương lai sẽ là một thế giới tuyệt đẹp.

Khi công nghệ truyền cảm hứng cho sự mơ tưởng của công chúng, một sự khao khát cho hòa bình sẽ được khơi dậy. Khách tham quan Hội chợ Thế giới được mời đến thăm nền hòa bình giữa các quốc gia. Các gian hàng nhả nhận từ nhiều quốc gia đứng cạnh nhau, tất cả kết hợp thành một nhóm hài hòa. Họ làm như xuất phát từ một nơi, nhưng vẫn thể hiện được sự khác biệt về văn hóa. Gian hàng của Tiệp Khắc đứng cạnh bên nhưng đóng cửa như là một vật để tưởng niệm lại cái giá của chiến tranh, những chiếc va li được chất đống bên trong, Hitler đã chiếm nước này trước khi họ triển khai hội chợ.

Một lối đi dọc các gian hàng, kết thúc tại tòa nhà chính, để cho khách tham quan suy nghĩ và hy vọng rằng cả thế giới có thể đoàn kết cùng nhau để tương lai có thể mở ra.

Sự mong đợi về cuộc triển lãm đã dâng rất cao. Dự án là sản phẩm của Fiorello LaGuardia, Thị trưởng New York. Thị trưởng thành phố và người uỷ viên hội đồng miễn cán Robert Moses dường như có thể làm được tất cả mọi thứ. Họ đã biến New York thành thành phố tốt nhất, sạch nhất, đầy sức sống nhất ở Mỹ. Họ đã xây dựng đường siêu tốc, công viên, và các cây cầu Triborough và Bronx -Whitestone. Bất cứ ai sống hoặc đến thăm New York đều tin tưởng rằng LaGuardia và các công dân của ông có thể thay đổi những thứ rác rưởi thành các kiệt tác.

Watson cũng tin như thế. Ông đã đăng ký hội chợ từ trước. Ông còn đề nghị giúp đỡ hội chợ. IBM đóng góp tiền. Mặc dầu chỉ là một phần nhỏ so với GM hoặc Ford, IBM có kế hoạch xây dựng một khu vực trong hội chợ bên cạnh các

nhà sản xuất ô tô đó. Đáp lại thiện chí của ông, Watson được điều khiển Hội chợ Thế giới một ngày, hai năm một lần.

Watson đã đăng cai lễ đăng quang ngôi Vua Watson đệ Nhất vào năm 1939, mời chủ yếu những người trong Ban điều hành. Một năm sau, ông tổ chức một buổi lễ lớn hơn cho toàn bộ nhân viên của IBM. Tại thời điểm này, ông vẫn chưa trả lại huy chương của Đức Quốc xã và ông vẫn hy vọng chương trình “Hòa bình thế giới thông qua thương mại” có thể thực hiện. Nhưng tất cả các vấn đề đó có thể tạm thời đặt sang một bên. Watson thích sự phù hoa và các sự kiện trang trọng. Ông đã thiết đãi những bữa tiệc xa hoa cho A. Ward Ford, Otto Braitmayer và những nhân vật quan trọng khác liên quan đến sự thành công của IBM trước đây. Bây giờ đến lượt ông và nghi thức đang trở nên cực hoành tráng.

Ngày 4/5/1939 – bốn ngày sau khi Hội chợ Thế giới khai trương – cũng trùng với thời điểm của lễ kỷ niệm năm thứ 25 ngày đầu tiên Watson đến C-T-R. Watson mời gọi Ban tổ chức quản lý hội chợ tham gia nghi lễ của ngày IBM, ngày 4/5. Công ty cho đăng nguyên một trang quảng cáo trên tờ Thời báo New York: “IBM là một thí dụ tiêu biểu cho tinh thần của sự hiểu biết”, trang quảng cáo được bắt đầu như thế. Sau khi dạo đầu bằng một vài câu ngạo mạn, trang quảng cáo tuyên bố ngày IBM.

IBM không dựng một gian hàng cho mình, một kiến trúc riêng sẽ tiêu tốn hàng triệu đô la. Tổng doanh thu trong năm đó của IBM là 34 triệu đô la và lợi nhuận là 9 triệu đô la. Công ty rất khó có thể có đủ tiền để trả cho những thứ như “Futurama”. Vì thế IBM mua không gian phía trong tòa nhà Hệ thống Thương mại và Bảo hiểm, một dinh thự bình dị được tôn lên bởi những cột vuông to lớn. Ngay trước 9 giờ sáng, một vài vị khách trong số 4000 khách được mời của Watson tụ họp dưới một mái hiên bằng xi măng, ngay phía ngoài cửa chính của tòa nhà. Những vị khách bao gồm các nhân viên của IBM và các cổ đông chính, chủ tịch của một

số công ty là khách hàng của IBM và các viên chức của thành phố New York và của Hội chợ Thế giới.

Những người khách nghe tiếng vó ngựa gõ trên đường, chậm và ở phía xa. Âm thanh bao gồm nhiều nhịp chứng tỏ không chỉ có một hai con ngựa mà là có nhiều con đang chạy trên con đường dẫn vào tòa nhà. Khi âm thanh trở nên lớn hơn, một đội kỵ binh xuất hiện, 17 con ngựa với 17 người đàn ông trong trang phục nhiều màu với áo khoác sẫm màu. Mũ cao bồi trắng, găng tay trắng, và cờ hiệu trắng tung bay trên đầu kỵ sĩ tạo nên một cảnh ấn tượng. Con ngựa cuối cùng đi đến chỗ đường gấp thì đằng sau xuất hiện một chiếc xe đen có dáng hình bóng đèn. Những con ngựa sắp thành một hàng như trong duyệt binh của quân đội, trong khi chiếc xe được đưa đi vòng quanh trước đám đông ở lối chính. Những kỵ sĩ chào mừng khi Watson từ xe đi ra, người trông có vẻ hững hờ, như là lúc nào ông cũng đến với sự hào nhoáng như thế. Những người đàn ông trong bộ lễ phục tiến đến bắt tay Watson và nói một vài lời ca ngợi cho ngày IBM hay cho số vệ sĩ mà Watson mang theo.

Đám đông bước vào trong đại sảnh của phòng triển lãm của IBM. Ngay giữa trung tâm của một không gian mở rộng là một máy tính được đặt trong khung kính. Trên nền của đại sảnh là các sản phẩm của IBM như máy xếp thứ tự, máy đục lỗ, và các sản phẩm khác. Trên tường treo các bức tranh của những họa sĩ từ 79 nước mà IBM có mối quan hệ làm ăn. Đây là một mảnh quảng cáo của Watson, người luôn cho rằng mình là một người bảo trợ của các họa sĩ và là một người thưởng thức nghệ thuật có giáo dục. Các nhà phê bình cho rằng điểm đáng giá nhất của bộ sưu tập là sự đồng nhất về tính vô thưởng vô phạt. Ghế đã được xếp thành hàng trong căn phòng, khách mời tự tìm ghế ngồi. Watson và Chủ tịch Hội chợ Thế giới Grover Whalen ngồi ở những chiếc ghế trên một sân khấu nhỏ và thấp. Khi những người khách đã ổn định, Whalen đứng dậy phát biểu đồng thời mở ra một giấy chứng nhận. Bằng những lời hoa mỹ dành cho Watson,

Whalen gọi ngày hôm đó là ngày IBM. Watson đứng dậy, nhận lấy bản chứng nhận và cuộn nó lại, rồi bắt đầu phát biểu một cách ngẫu hứng.

Với giọng điệu của một cuộc trao đổi, ông nói về ý tưởng của Hội chợ – để chia sẻ những gì tốt nhất của các quốc gia. “Bạn sẽ lấy được gì từ đó?” ông hỏi những người thuộc IBM trong số khán giả. “Giá trị của giáo dục tốt hơn bất cứ thứ gì mà tôi đã từng tiếp xúc”. Ông nắm tay lại và cao giọng hơn. “Mời bạn và gia đình của bạn đến đây”, ông nói. “Tại sao tôi lại nhấn mạnh cái đó? Bởi vì trái tim tôi tràn ngập với chủ đề của hòa bình thế giới, điều rất quan trọng đối với tất cả chúng ta”. Ông nói về một số khía cạnh tế nhị về hòa bình thế giới, kết luận những gì ông đã trình bày và ngồi xuống để vỗ tay.

Để làm cho mọi người ngạc nhiên, Watson lại đứng dậy. Ông nói “Khi tôi nói về hòa bình thế giới, tôi đã quên tất cả mọi thứ”. Ông cảm ơn những người đã giúp đỡ ông trong 25 năm ở IBM. Tuy nhiên, ông nói, những thành tựu của IBM trong quá khứ không quan trọng bằng những gì mà IBM sẽ làm trong 25 đến 75 năm tiếp theo. “Chúng ta không xem IBM là một công ty, mà xem nó là một thể chế của thế giới”.

Thỏa mãn với câu phát biểu đó, ông ngồi xuống và cứ ngồi yên như thế.

Hôm đó, những vị khách được nghe các bài thuyết trình, được tham quan các gian hàng và thưởng thức một buổi hòa nhạc do dàn nhạc giao hưởng Philadelphia trình diễn dưới sự điều khiển của nhà soạn nhạc nổi tiếng Eugene Ormandy. Dàn nhạc chơi khúc dạo đầu của Bach và cung rê thứ Fuga, và sau đó là một đoạn của Sibelius – một trong số các nhà soạn nhạc ít ỏi của Phần Lan – và kết thúc bằng Khúc giao hưởng IBM do Watson thuê nhà soạn nhạc Vittorio Giannini viết. Khúc giao hưởng có 3 phần, và phần thứ ba là phần pha lẫn nhiều bài hát từ các nước với bài hát của IBM.

Với Watson, người có thể chia sẻ tình cảm với công ty, ngày hôm đó là một ngày đầy cảm xúc. Buổi tối còn hơn thế.

4.000 vị khách tập trung tại phòng khiêu vũ lớn tại Waldorf -Astoria (New York) cho bữa tiệc. Đàn ông thì mang cà vạt đen, phụ nữ thì lấp lánh trong trang phục lễ hội, đông nghịt thành hàng cạnh những chiếc bàn. Từng chiếc bàn như bị lấp bởi hoa, chỉ chừa lại vừa đủ chỗ cho những chiếc đĩa và đồ ăn bằng bạc. Những khẩu hiệu được treo từ ban công của hội trường rộng lớn nhắc nhở mọi người cái từ mà Watson rất thích dùng: “Tư duy”! Cờ của các nước mà IBM có quan hệ làm ăn được treo xung quanh. Câu lạc bộ IBM Glee hát những bài hát của IBM từ trên một ban công. Fred Nichol đóng vai trò là người dẫn chương trình, đã bày tỏ một tràng bất tận những lời khen ngợi Watson bằng giọng mũi nhanh, rõ ràng và giới thiệu một loạt dài đến làm mệt những người phát biểu. Sau gần hai giờ làm thủ tục chào mừng, những người bồi bàn kéo vào một chiếc bánh to gần bằng chiếc ô tô. Phía cuối của hội trường, Nichol kéo một sợi dây, một tấm vải trên tường rơi xuống và đám đông nhìn chằm chằm vào bức tranh sơn dầu chân dung của Watson – quà tặng cho 25 năm phục vụ của ông tại IBM. Những vị khách giẫm lên chân nhau trong sự hoan hô kéo dài.

Trước khi phát biểu cảm ơn, Watson phải trấn tĩnh lại mình.

Ngày IBM tiếp theo phức tạp hơn. Watson có quá nhiều kế hoạch tham vọng cho ngày đó, ngày 13/5/1940. Ông mời tất cả những người quản lý cấp trung, nhân viên bán hàng, và công nhân trong các nhà máy cùng bạn đời của họ. 10.000 người đăng ký tham dự, IBM trả mọi chi phí. Công ty đưa họ đến New York trên 12 chiếc xe lửa thuê, cho họ ở trong các khách sạn Midtown trong ba đêm. Watson lại đăng nguyên một trang quảng cáo trên các báo của New York nhằm đưa ngày IBM thành một sự kiện của thông tin đại chúng. Các trang quảng cáo này trình bày hình ảnh của những chiếc xe



lửa đang tăng tốc cùng với khẩu hiệu: “Họ đang đến trên 12 chiếc xe lửa đặc biệt!”

Ngày IBM tiêu tốn một triệu đô la, hơn 10% lợi nhuận của công ty trong năm. Watson muốn IBM gây ảnh hưởng lên Hội chợ và mọi người tham gia. Ông muốn ngày IBM sẽ giúp công ty trụ vững giữa các tập đoàn lớn.

Dù sao đi nữa đó cũng là một kế hoạch.

Thứ Sáu, ngày 12/5, các nhà máy của IBM và các văn phòng trên toàn nước Mỹ trở nên yên ắng, các cửa đều đóng. Những nhân viên của IBM kéo va li và mặc những bộ áo quần đẹp nhất tập trung tại ga xe lửa ở Endicott và Rochester, New York, và Washington. (Những nhóm nhân viên ở các văn phòng tại nhiều vùng khác trong nước đi bằng những chuyến xe lửa thường). Đó là một ngày hội vui. Nhiều nhân viên chưa từng đến New York. Những người bạn lên tàu cùng nhau, cười và nói về những gì mà họ sẽ làm ở thành phố đó.

Tất cả đều hoàn hảo cho đến khi chuyến tàu đến Cảng Jervis, New York, một thị trấn nhỏ bên bờ sông Delaware. Hai chiếc tàu chạy ngang qua thị trấn. Chiếc thứ ba đỗ ở đó. Chiếc thứ tư chạy quá nhanh, và không nhìn thấy chiếc đang đỗ do đoạn đường gấp. Người thợ máy đã kéo phanh nhưng không kịp. Vào lúc 8 giờ 44 sáng, chiếc tàu đã đâm sầm vào phía sau của chiếc đang đỗ, một phần đầu máy chồng lên toa hành khách cuối cùng.

Ảnh hưởng lan truyền trong các toa xe của cả hai chiếc tàu, đẩy văng hành khách khỏi chỗ ngồi của họ và xô ngã những người đang đứng. Vali, ví, sách, báo, thức ăn, và đồ uống bay khắp nơi, văng vào người và thành toa xe. Cửa sổ, đèn bị vỡ và rơi vào mọi người. William Tilton, 31 tuổi, nói với một phóng viên: “Tai nạn quá bất ngờ, tôi không thể nói với bạn điều gì cả”.

Sau một vài tiếng la hét và hoảng loạn, hành khách lấy lại bình tĩnh và nhìn xung quanh. Phần lớn mọi người đều an

toàn. Họ leo ra khỏi hai chiếc tàu và ngồi trên đường ray, chờ đợi sự giúp đỡ. Khoảng 400 người bị thương. Không có người chết, nhưng khoảng 35 hành khách bị thương nặng.

Không bao lâu sau khi tai nạn xảy ra, điện thoại nhà Watson ở số 75 đường Four East reo vang. Ông được thông báo về những gì đã xảy ra và về những nhân viên bị thương. Ngày IBM được dự định sẽ tổ chức vào sáng tiếp theo. Watson quả là một người chủ lịch thiệp và là một người có khả năng ứng biến. Ông không chần chừ gọi tài xế và bảo là phải đến nhà ông ngay. Ông gọi cho Nichol và báo ông sẵn sàng để đi. Ông còn gọi thêm cô con gái, Jane, đi cùng để có thêm một người nữa chăm sóc những người bị thương. Watson còn gọi thêm một cuộc nữa đến những người phụ trách quan hệ cộng đồng của IBM. Ông ra lệnh cho những người này làm thế nào đó để không cho báo chí biết về vụ tai nạn đã xảy ra, dù điều này được chứng minh là không thể thực hiện. Trong vòng 30 phút, chiếc xe đã phóng ra khỏi Manhattan mang theo Watson, Jane và Nichol.

Như đối với những người điều hành công ty, Watson thực sự nghĩ rằng các nhân viên của IBM là người trong gia đình ông. Chỉ bởi ông mong đợi lòng trung thành và những việc làm phi thường, ông đền đáp lại, mang lại cho IBM lòng trung thành của ông và gần như toàn bộ năng lượng. Ông học được từ Goerge F. Jonhson rằng sự yêu thương và công việc kinh doanh có thể sống đôi cùng nhau, và Watson đã thực hiện điều đó như những thương gia xuất sắc của thời đó.

Tai nạn tại Cảng Jervis xảy ra một thời gian dài trước khi các trường dạy về kinh tế phát triển các lý thuyết về quản lý khủng hoảng. Không ai dạy những giám đốc điều hành về việc bất ngờ đứng ra điều khiển để làm những việc đúng đắn bất chấp khó khăn hoặc giá phải trả. Thời điểm xảy ra tai nạn vẫn còn thuộc thời kì trước khi luật về liên đới trách nhiệm ra đời. Vào những năm đầu của thế kỷ XXI, một Giám đốc điều hành của công ty, người đã đẩy nhân viên của

công ty lên những chuyến tàu như thế vì những sự kiện của công ty sẽ bị kiện tới tấp. Nhưng vào năm 1940, có vẻ như không có một nhân viên nào của IBM quan tâm đến hành động đó. Hành động của Watson đối với tai nạn là không phải từ tính toán hoặc thông qua học hỏi. Watson làm dựa theo bản năng của mình, lương tâm nói với ông rằng gia đình cần đến ông, ông cần phải có mặt ở đó.

Trước khi chiếc xe chở Watson đến Cảng Jervis – chuyển đi cần ít nhất hai tiếng đồng hồ – những người bị thương được đưa đến hai bệnh viện nhỏ của Cảng Jervis. Watson và Jane đi vòng quanh để thăm hỏi tất cả nhân viên của IBM có mặt ở đó. Watson và Nichol thực hiện các cuộc gọi khẩn về New York bảo nhân viên ở đó liên hệ với bác sĩ và đưa họ lên tàu đến Cảng Jervis để hỗ trợ cho bệnh viện bị quá tải. IBM sắp xếp xe lửa để đưa số nhân viên bị mắc kẹt ở Cảng Jervis về New York và sẵn sàng cung cấp các dịch vụ y tế ngay tại các khách sạn nơi họ ở. Watson còn tặng hoa cho những người bị thương.

Watson đã không về nhà cho đến rất khuya trong buổi tối trước ngày IBM. Buổi sáng tiếp theo, với tâm trạng mệt mỏi và giận dữ, ông trở nên đáng sợ, luôn quát mắng các nhân viên quản lý của IBM. Hình như là phần tình cảm của ông dành cho các nhân viên tạm thời bị vất kiệt ở Cảng Jervis.

Thời gian còn lại của ngày IBM mọi chuyện có vẻ tốt hơn. Nhân viên quan sát Hội chợ Thế giới và thăm quan khu triển lãm của IBM. Những gần 30.000 người chen chân trong sân Hội chợ để xem chương trình do IBM tài trợ với những ngôi sao opera và bản giao hưởng IBM. Watson phát biểu lúc 2 giờ 30 phút chiều.

Có một vấn đề nhỏ trong bài phát biểu của Thị trưởng LaGuardia. Ông ta nói về sự kì diệu của những chiếc máy của IBM, và ngài Thị trưởng còn thêm vào: “Những chiếc máy của ông Watson sẽ làm tất cả mọi thứ, trừ việc hôn vợ của bạn thay cho bạn; nhưng với tất cả những gì tôi biết, chúng thậm chí có thể làm việc đó”. Với Watson, câu nói đó

là không thích hợp, và ông nổi nóng với câu ấy cả ngày hôm đó.

Trong thế giới bên ngoài Hội chợ, tin tức về chiến tranh là thông tin được quan tâm chính. Thủ tướng Anh Chamberlain từ chức, và Winson Churchill thay thế. Đức Quốc xã đã tiến đến Bỉ và Hà Lan. Quân Đồng minh ném bom nhà máy Krupp Works của Đức và các khu vực công nghiệp tại vùng Rhine. Một cuộc chiến tranh thực sự bắt đầu.

Hội chợ Thế giới tại New York đóng cửa vào tháng 9/1940, nó đã trở thành một hiện tượng của thế giới – một sự kiện thiết thực vào giai đoạn cuối của sự suy thoái và thời kì đầu của cuộc chiến tranh. Đối với tất cả những người quan tâm, Hội chợ là một điểm đáng nhớ trong cuộc đời của họ.

Một phóng viên đến từ châu Âu là một trong những người không bao giờ quên được Hội chợ, Peter Drucker, người đã trở thành cây viết hàng đầu về quản lý của thế kỷ XX, đã được giao nhiệm vụ viết về triển lãm của IBM và những hoạt động Hội chợ. Khi phỏng vấn Watson, Drucker lưu ý rằng những công ty khác đang triển lãm tại Hội chợ lớn hơn IBM về mặt quy mô. Làm sao Watson có thể thanh minh về việc IBM đã tiêu tốn rất nhiều tiền cho Hội chợ?

“Ông đưa ra một hình minh họa cho chi phí của Hội chợ”, Drucker nói. Ông nói “Nếu tôi sử dụng số tiền đó cho quảng cáo qua báo chí và phát thanh, tôi có thể đạt được con số 1000 người. Ông có biết có bao nhiêu người đã tham quan gian hàng của chúng tôi không? 2 triệu rưỡi người!” Một thời gian dài trước khi các công ty đưa tên vào các cuộc thi gôn và sự kiện văn hóa, Watson đã biết đến lợi ích của việc tài trợ.

Thomas Watson không kiên định và tự đề cao. Ông có thể là một người quản lý độc đoán, không kiên quyết, hay đòi hỏi khắt khe và thường nổi cáu.

Tuy nhiên công ty của ông là một hiện tượng mới của sự xuất sắc, sự sôi nổi và sức mạnh. IBM là một phần quan

trọng của ngành kinh doanh của Mỹ, công ty độc quyền khổng lồ về máy tính và hệ thống kế toán tự động, vốn đã trở thành công cụ rất quan trọng trong hoạt động của các công ty trong tất cả mọi ngành công nghiệp chính. Sự tiêu biểu và thành công của công ty đã thu hút phần lớn những sinh viên xuất sắc từ các trường đại học. Những người thông minh này lại tạo ra những sản phẩm tốt, đưa ra những ý tưởng hay, quản lý nơi làm việc của họ một cách hiệu quả hơn và kết quả là làm cho công ty thành công hơn, tiếp tục thu hút những người xuất sắc – cứ thế, IBM có đà để trở thành một công ty vĩ đại.

Làm sao một người có thể gánh vác tất cả những khó khăn thấy trước để dựng lên một công ty vĩ đại? Làm thế nào ông có thể trở thành một người vĩ đại – hoặc nếu không phải là vĩ đại thì ít nhất cũng là người mà đông đảo người trong và ngoài IBM tôn sùng và yêu mến?

Có rất nhiều nguyên nhân được thể hiện trong Hội chợ thế giới.

Watson truyền cảm hứng về lòng trung thành. Ông có mặt khi mọi người cần và làm nhiều hơn người ta mong đợi. Ông làm nhiều việc phi thường trong trận lũ Dayton, những việc tương tự khi con trai của Birkenstock bị giết, khi Eric Gorton mất tất cả, khi hai chiếc tàu đụng nhau ở Cảng Jervis. Ông làm những việc như thế rất thường xuyên. Sự hào hiệp luôn được đền đáp, kết quả của những việc làm đó lan tỏa rộng dần. Mọi người hiểu rằng Watson là người như thế.

Song hành với sự quảng bá thường xuyên hình ảnh của mình và ý nghĩ rằng thế giới tập trung xung quanh mình, Watson luôn rộng rãi trong việc khen ngợi những người khác. Ông công bố tên của những người đưa ra các ý tưởng hay. Ông ca ngợi các kỹ sư của mình khi có cơ hội nói trước đám đông ngoài IBM. Ông hiếm khi nhầm lẫn trong việc cảm ơn và ca ngợi hàng ngàn nhân viên trong “gia đình IBM”. Để thể hiện sự kính trọng những người có ý nghĩa lớn đối với ông, Watson thường tổ chức các bữa tiệc và viết một cách

hấp dẫn trên tờ báo nội bộ của IBM, tờ Công ty Máy Kinh doanh.

Watson may mắn có khả năng gây được lòng tin. Trong một mức độ thân thiết, ông lôi cuốn mọi người với một sức hút vô hình. Mọi người đã từng gặp ông thường kể cho ông nghe những bí mật của mình y như ông là người bạn tốt, hoặc là nhận lời khuyên của ông như từ một người cha. Trong mức độ xã giao, ông có thể bước vào phòng và ngay lập tức trở thành trung tâm của sự chú ý trước khi lên tiếng. Nguyên nhân có thể là do chiều cao của ông, phong thái, hoặc ánh mắt của ông. Mọi người thường bị lôi cuốn bởi các nguyên nhân khác nhau, nhưng có một cái gì đó làm cho người ta muốn nhìn vào ông – và rất nhiều người muốn làm theo ông. Watson luôn xuất hiện với phong thái của người chỉ huy trang trọng.

Ngoại trừ công nhân làm việc tại các nhà máy, IBM chỉ tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học. Công ty trả lương cho họ rất cao, đối xử với họ tử tế và mang đến cho họ nhiều cơ hội ở độ tuổi đó. Birkenstock, Ruth Leach, Charley Kirk và một số người khác giữ các chức vụ cao khi họ mới trong độ tuổi 20 hoặc 30. Khi một nhân viên mới vừa tốt nghiệp đại học được tuyển, họ sẽ được gửi đến trường của IBM tại Endicott để tham dự một khóa học khoảng 12 tuần. Họ được học về các sản phẩm, các kỹ năng bán hàng và phương pháp điều hành. Ở trường học – và cả khu liên hợp nằm xung quanh đó – sinh viên được học phong cách của Watson. Những giảng viên dạy về lịch sử của IBM và triết lý quản lý của Watson. Câu nói đơn giản của Watson – “Tự giám sát là sự giám sát tốt nhất” – được treo lên khắp phòng học. Ảnh của Watson được treo khắp các văn phòng của IBM. Sinh viên thường thấy Watson phát biểu nhân các sự kiện lớn. Vào một vài thời điểm, Watson xuất hiện trong các lớp học. Sự ngưỡng mộ đối với ông quá nồng nhiệt. Một số sinh viên vận dụng nó vào đời sống, số khác xin rút lui khỏi lớp học. Sau khi lọc đi những người không phù hợp,

công ty còn lại một đội quân sẵn sàng cống hiến cho Watson và IBM.

Với sự cống hiến và niềm đam mê trong công ty IBM cộng với tài sản và các tổ chức, ví dụ Câu lạc bộ 100%, Watson đã xây dựng IBM từ những năm còn là C-T-R, tạo ra một văn hóa mạnh mẽ cho IBM. Chính bộ máy văn hóa này đã điều khiển IBM. Nó đủ mạnh để vượt qua những tình huống xấu nhất và những hành động thái quá của Watson mà thường khiến cho Watson tự do xử sự một cách tệ hại. Ông có thể thăng chức cho một viên quản lý cấp vùng không đủ phẩm chất lên một vị trí ở trụ sở chính chỉ vì ông thích một điều gì đó ở con người này, hoặc mắng mỏ một giám đốc điều hành xuất sắc chỉ vì quên một chi tiết không quan trọng. Một khi văn hóa công ty đã trở nên quá mạnh thì ngay cả Watson cũng không thể thay đổi.

Tuy nhiên, sự thành công không chỉ mang lại từ văn hóa. Nó cần một thành phần kì diệu nào đó có thể chiếu sáng văn hóa ấy và chuyển IBM thành một quả tên lửa kinh doanh – một chút gì đó có thể tạo nên sự khác biệt trên toàn thế giới. Thành phần ấy chính là sự liều lĩnh của Watson. Ông đưa ra những quyết định lớn và chấp nhận rủi ro lớn, sau đó ông lại bị mắc kẹt trong trong những thứ này. Trong những ngày đầu của

C-T-R, những quyết định đó nhằm vào máy tính thay vì đồng hồ hay cân điện tử và công ty đã đổ khá nhiều vốn cho việc nghiên cứu sản xuất. Watson đã đánh bạc với cuộc Đại suy thoái và đã chiến thắng. Ông sử dụng một lượng tiền lớn đến mức nguy hiểm cho Hội chợ Thế giới và đã thu lại kết quả là sự quảng cáo, sự phấn khích và thiện chí. Một số quyết định và hành động nhỏ của Watson thì tệ hại một cách kinh khủng. Nhưng đối với những quyết định lớn thì ông luôn đúng.

Năm 1940, Watson bước sang tuổi 66. Những nếp nhăn đã dài ra ở cạnh mắt của ông. Một nếp nhăn hiện rất sâu trên mũi. Tóc ông đã mỏng đi và bắt đầu chuyển sang màu trắng.

Tay của ông, với móng tay được cắt tỉa ngắn gọn, kỹ càng, đã nổi lên những đường gân và các màu xám của người già. Watson đã quá cái tuổi mà nhiều người thường đã xin nghỉ làm. Tuy vậy, ông vẫn còn gần hai thập kỷ ở IBM. Qua những năm đó, văn hóa của IBM có những thay đổi để tự nó bảo vệ trước người sáng lập. Watson đã đưa ra quá nhiều quyết định nhỏ và sai lầm – và, sau này, là một quyết định nguy hại. Nhưng ông còn có hai quyết định lớn đúng đắn về sau.

Tất cả các ông vua đều cần có lâu đài. Đối với Watson, đó là Endicott. Đầu năm 1940, nền kinh tế Mỹ hồi sinh, nhờ nhu cầu cho sử dụng trong nước cũng như việc đặt hàng từ Đồng minh cho các thiết bị chiến tranh. Quân phát xít tấn công Paris và ném bom London. Quân Nhật tấn công Trân Châu Cảng và chiếm Philippines. Đoàn ông ra chiến trường trong khi phụ nữ ở nhà lo các việc của đàn ông ở các nhà máy. Ernest Hemingway viết cuốn “Chuông nguyện hồn ai”, Frank Sinatra bắt đầu nghề nghiệp bằng cách tham gia nhóm Tommy Dorsey, và Orson Welles làm ra bộ phim “Công dân Kane”. Cả quốc gia vui sướng trong cảm giác của nguồn năng lượng được làm mới.

IBM cũng cảm nhận được trào lưu đó. Việc kinh doanh chuyển sang tập trung cho các nhà máy sản xuất các sản phẩm phục vụ chiến tranh, việc đó lại cũng mang lại lợi ích cho các công ty cung cấp nguyên vật liệu thô hoặc dịch vụ. Sau cuộc Đại suy thoái, nhiều công ty mua thêm máy đục lỗ hoặc là mua những cái máy đầu tiên. Trong những lúc khó khăn, nhiều công ty đã trì hoãn việc đầu tư cho các hệ thống máy của IBM và sự cải thiện của tình hình kinh tế đã giải tỏa dần nén về nhu cầu. Quân đội Mỹ tăng nhanh. Người ta đã nhận thấy lợi ích của việc dùng các máy của IBM để quản lý quân lính và đồ quân dụng. Nhu cầu bắt đầu vượt quá khả năng cung cấp, cho đến khi có chỉ thị của Chính phủ quy định tất cả những máy IBM, bất kể mới hay đã được sửa chữa, phải được dùng cho quân sự hoặc cho các công ty có liên quan đến các hoạt động của chiến tranh.



Vào thời điểm đó, chiếc ghế quyền lực của Watson được đặt tại số 590 Đại lộ Madison, New York, ở một tòa nhà mà các giám đốc điều hành của IBM bắt đầu gọi là “Trụ sở của Ngân hà” như trong một câu nói đùa về những tham vọng của Watson. Trung tâm về tinh thần, văn hóa và sản xuất của công ty vẫn đặt ở Endicott. Vì nguyên nhân này, Watson luôn muốn đi đến đó. Đây chính là nơi nghỉ ngơi và cũng chính là căn nhà thứ hai của ông. Hơn tất cả, đó là nơi ông có thể đi trên đường phố và ngụp lặn trong sự thành công của vương quốc mình.

Endicott chưa bao giờ được xem là một điểm đến cho khách du lịch. Thành phố sống và thở không khí của sự sản xuất. Nhắc tới Endicott, người ta nghĩ tới hai người khổng lồ già hùng mạnh, Endicott – Johnson, và ngôi sao đang lên IBM. Endicott – Johnson vẫn đang là công ty lớn hơn trong hai công ty. Nó hoàn thành và vận chuyển hàng ngàn đôi giày mỗi ngày và trong những năm 1940, nó đã thắng thầu trong việc cung cấp hàng trăm ngàn đôi giày quân sự. Với những ống khói của Endicott – Johnson, những ngày gió thổi nhẹ, toàn Endicott đã sặc mùi của a-xít và da thuộc. Công ty này đã xây dựng phần lớn các công viên và rất nhiều nhà trong thành phố, các ngôi nhà này sau đó được bán cho công nhân của công ty với giá phải chăng. Trung tâm của thành phố không phải mọc lên chung quanh một ngôi làng cổ và đẹp, hoặc là bãi cỏ hoặc là quảng trường, nó ở bên cạnh khu vực của Endicott – Johnson, nơi các kho, nhà hàng, và các chi nhánh ngân hàng có thể phục vụ dòng công nhân đổ ra khi kết thúc một ngày làm việc.

Khi IBM bắt đầu xây dựng các nhà máy ở Endicott, IBM đã đặt chúng ở một vị trí rất hợp lý: ở trên dải đất sát với Endicott – Johnson. Một bên là các dịch vụ của trung tâm và sau lưng của các nhà máy là sân ga xe lửa. Những đường ray này vốn là dùng cho Endicott – Johnson, nay có thể dùng cho cả IBM. Con đường chính – North Street – chạy ngang qua trước mặt của cả hai công ty.

Khi IBM lớn mạnh, như một chòm sao sáng, những nhà máy sạch sẽ của IBM nằm xếp hàng một bên của North Street, cái nọ nối tiếp cái kia. Phía bên kia đường North Street là trường và các phòng thí nghiệm của IBM, cả hai đều là những tòa nhà nhỏ và kì lạ, trông có vẻ như chúng không thuộc về các nhà máy ở phía bên kia. Công ty gắn các loa lớn vào các tòa nhà và các buồng điện thoại để có thể làm cho các lối đi tràn ngập tiếng nhạc trong thời gian nghỉ trưa. Tất cả các chức năng sản xuất cũng như kinh doanh ở Endicott của IBM đều nằm trên khu đất đó.

IBM có một phần khác nằm ngay ngoại vi Endicott. IBM trải rộng trên 870 héc ta trên một sườn đồi nhiều cây chạy từ sông Susquehanna bao quát tầm nhìn về phía nam, qua những đồi cây nhấp nhô. IBM sở hữu hai tòa nhà trên khu vực đó, IBM Country Club và Homstead. Watson xem cả khu phức hợp này là một phần thiên đường của ông.

IBM Country Club nằm ở chân của một sườn đồi, cạnh một con đường chạy từ Endicott đến thành phố Johnson. Từ một vài góc độ, tòa nhà nhìn giống như một khách sạn cũ bằng gỗ, màu trắng. Từ các góc nhìn khác, nó lại giống như một cái kho thóc tại một bãi chợ. Ngang qua tòa nhà là một cánh đồng trải rộng, nơi các ban nhạc biểu diễn, các vận động viên bóng chày chơi bóng và những đứa trẻ nô đùa. Một phía của IBM Country Club, các gia đình đang vui đùa trong hồ bơi. Trong những năm đầu của thập kỷ 1930, ngay sau khi Câu lạc bộ khai trương, một nhân viên than phiền là cái hồ quá nhỏ. Watson cho người mở rộng cái hồ gấp đôi. Phía sau của tòa nhà là sân gôn 18 lỗ kéo dài lên đồi. Đến mùa xuân, Watson luôn là người đánh quả bóng đầu tiên trong mùa. Dưới sự chứng kiến của đám đông những người chơi gôn đã sẵn sàng, Watson đi đến nơi phát bóng đầu tiên trong trang phục lễ. Năm nào cũng thế, ông đặt bóng lên, lấy tư thế, vung tay và quan sát quả bóng lăn ở khoảng 50 yard. Những người chơi gôn đang đợi cố gắng không cất

tiếng cười. Watson cười, không cảm thấy ngượng ngùng và đi trở vào.

Watson thường xuyên đến Câu lạc bộ – ít nhất là hai tháng một lần. Khi đi dạo qua IBM Country Club, ông gật đầu chào những nhóm đang chơi bowling, chào những đứa trẻ đang ăn đồ ăn nhanh trong nhà hàng và kiểm tra chiếc phòng rộng xem có thể dùng làm phòng tập thể dục, phòng tiệc hoặc là một nhà hát dành cho việc biểu diễn. Trong căn phòng lớn đó, hàng năm, Watson tổ chức Bữa tối Kỷ niệm Chiến thắng cho mình. Suốt cả năm dài, các nhân viên của IBM thi đấu các môn thể thao được tổ chức từ bóng chày cho đến bắn súng. Những người chiến thắng được mời đến Bữa tối. Mỗi lần như thế Watson thường tặng khoảng 300 đến 400 kỷ niệm chương.

IBM Country Club trở thành cầu nối xã hội cho các nhân viên. Những người IBM đóng hội phí 1 đô la mỗi năm. Một lần, Watson ước lượng rằng câu lạc bộ đó tiêu tốn của IBM khoảng 100.000 đô la một năm để hoạt động – lượng tiền mà Watson cho là đáng giá. Watson nói với mọi người rằng câu lạc bộ Country Club “không phải là một thứ gì đó mà tôi cho các bạn. Nó là một thành quả của sự trung thành và làm việc đúng với mức lương của mình”. Câu lạc bộ luôn sôi nổi với các hoạt động. Watson kiêu hãnh về nó vì đó là một nơi của chủ nghĩa bình quân. Khi các hiệp hội và ban quản lý đấu tranh quyết liệt ở các công ty lớn, Watson giữ cho IBM không có hiệp hội nào bằng cách trả lương và các phúc lợi cao hơn yêu cầu mà các hiệp hội sẽ đưa ra. Tại IBM Country Club, những người quản lý không dành nhiều thời gian để chơi gôn hơn những người công nhân bậc thấp nhất trong nhà máy. Tất cả các nhân viên đều bơi chung trong một bể và ăn thức ăn giống nhau. Sự phân cấp, ở phần lớn các mặt, biến mất trong cấu trúc xã hội ở nơi làm việc mà Watson luôn hình dung và tìm kiếm để dựng nên.

Watson yêu IBM Country Club nhưng vẫn không bằng ông yêu quý Homestead. Homestead trông không giống bất kì

cái gì có liên quan đến IBM ở Mỹ, đó cũng chính là một nguyên nhân làm cho nó rất hiệu quả. Trông nó rất giống với một ngôi nhà cũ và lớn ở vùng nông thôn, kéo dài từ một vùng quang đãng đến một vùng cây thông đang lên. Watson mua tòa nhà với diện tích 439 héc ta vào năm 1935, sau khi ông mở IBM Country Club ở phía dưới. Sau đó ông cho xây một phần gồm 40 phòng ngủ hẹp, mỗi phòng có giường, phòng tắm dùng chung với căn phòng kế bên. Căn nhà này giống như nhà nghỉ cho nhân viên quân sự, tuy nhiên những người quản lý và khách hàng của IBM ngủ ở đó hình như không có nhiều phàn nàn.

Nếu một vị khách đến Homestead vào một buổi tối trong tuần, anh ta có thể thấy rằng đây là một nơi sống động và bận rộn. Khi người khách đi vào cửa Homestead và rẽ trái, anh ta sẽ thấy một phòng khách rộng rãi và trang nhã. Ở đó có lò sưởi lát đá, thảm Ba Tư lót sàn, giá sách cho khách đọc và một cửa sổ đẹp như tranh vẽ nhìn ra thung lũng. Có thể dễ bắt gặp một nhóm khách hàng của IBM đang nói chuyện quanh lò sưởi. IBM mời khách hàng đến tham dự các lớp học tại trường của IBM về cách thức hoạt động của hệ thống kế toán của công ty, những người này sẽ nghỉ tại Homestead. Tất cả mọi người ở đó đều phải mang bảng tên, từ đó có thể dễ dàng nhận ra các khách hàng.

Qua khỏi phòng khách, trong một phòng được trang trí bằng các tranh vẽ hình bát giác, Charley Kirk, người đang điều hành IBM - Endicott, thường chơi đàn piano, mang đến cho khách tham quan những bài hát nổi tiếng, âm thanh vang khắp tòa nhà. Trong một hốc tường ở phía phải của căn phòng, một khách hàng và một người phụ trách bán hàng của IBM đang nhìn một cách im lặng và chăm chú vào một bàn cờ, cố gắng phác họa những nước đi. Tại một phía khác của căn phòng, một người khách đang đi ngang qua một phòng ăn chung dài, nơi có rất nhiều người tụ tập.

Từ giữa nền nhà chính đi lên là một cầu thang rất đẹp, phía đầu kia của cầu thang xoắn ngược lại cho đến khi đặt

khách tham quan lên tầng hai. Qua nhiều năm, IBM đã đón tiếp một số lượng lớn các nhà lãnh đạo của chính phủ các nước, thượng nghị sĩ của Mỹ, và những giám đốc điều hành của các công ty lớn trong dãy phòng ở tầng hai của Homestead.

Căn phòng lớn nhất thuộc quyền sở hữu của Watson, nơi ông thấy thoải mái và hoàn toàn như ở nhà. Phía trong là hai phòng liền nhau với cùng kích thước, một phòng để giường; phòng còn lại là khu vực tiếp khách với ghế, bàn, và một lò sưởi. Một cánh cửa ở phòng thứ hai dẫn đến một sân nhỏ trên mái nhà. Phòng tắm có một bồn tắm, một bồn rửa và luôn luôn sạch bóng. Nền của phòng tắm được lát đá theo màu và mẫu của nghệ thuật Tây Nam Mỹ khá kì lạ.

Khi Watson bước vào Homestead, ông sẽ treo mũ lên, quay lại và cười, như thể là mọi áp lực và bức tức của ngày hôm đó nằm trong chiếc mũ và ông mang đến Homestead để trút bỏ. Ông sẽ chào mừng bất cứ vị khách hàng nào mà ông thấy và đi đến phòng ăn nơi ông sẽ gật đầu chào những người quản lý của IBM nhưng chỉ ngồi chung với khách hàng. Ông sẽ dò hỏi khách hàng những điều than phiền về những chiếc máy của IBM. Ông sẽ hỏi là trường học đã dạy cho họ đúng những thứ mà họ cần chưa - và nếu chưa, Watson sau đó sẽ quát người quản lý về mảng giáo dục. Khi tất cả mọi người chán ngồi trong phòng ăn, Watson đi vào phòng khách.

Bất cứ người thuộc IBM hoặc người tham quan của IBM nào đã biết về việc sắp xảy ra sẽ tản đi nơi khác. Watson sẽ chỉ ra một nhóm người (phần lớn là đàn ông, đôi lúc cũng có một số phụ nữ trẻ trong lớp Dịch vụ hệ thống) và lấy ra một chiếc ghế. Ông bày ra một trò đùa vui vẻ, họ cười và một vài người sẽ tiến vào tham gia cùng họ. Sau khi có một nhóm khán giả nhỏ, Watson lái câu chuyện sang một vấn đề mà ông muốn nói đến - hòa bình, giáo dục, khoa học, kinh tế, vai trò của kinh doanh trong quan hệ quốc tế. Sau một lúc, ông chuyển sang phán xét hơn là thảo luận. Mọi người ngồi

ở đó ban đầu có vẻ hứng thú, nhưng họ sẽ nhận ra rằng Watson không có ý định dừng lại. Họ đã bị bẫy. Họ tìm cách rút lui êm thấm nhưng không bao giờ tìm thấy. Đồng hồ chỉ quá 11 giờ đêm. Tiếng piano và tiếng hát đã ngưng. Những người chơi cờ cũng đã đi ngủ. Vào nửa đêm, những thính giả của Watson cố kìm những cái ngáp. Watson sẽ nhìn vào đồng hồ bỏ túi của ông lúc 2 giờ sáng và thông báo rằng ông có thể giữ mọi người thức qua giờ ngủ của họ. Watson nhảy lên các bậc cầu thang trong khi những người khách còn lại kéo nhau về chỗ ngủ trong căn nhà.

Homestead nạp sinh lực lại cho Watson. Ông lấy năng lượng từ giao tiếp. Ông thích không gian yên tĩnh khi rời khỏi New York và tham gia IBM Country Club. Các nhà máy và ngôi trường tràn đầy sức sống mang đến cho ông sự thỏa mãn sâu sắc của một người cha trước sự thành công của những đứa con.

IBM Country Club và Homestead tồn tại cho đến những năm 1990, khi IBM gần như bị phá sản. Để tiết kiệm tiền và làm hài lòng phố Wall, công ty đã rút gọn các hoạt động của IBM Country Club và kết thúc sự kết nối trực tiếp với IBM. IBM bỏ Homestead và rao bán. Cả hai tòa nhà vẫn còn ở đó. Khi cuốn sách này đang được viết, Homestead đang để trống.

Trong những năm 1940, Watson quyết định khu vực của IBM Country Club và Homestead là nơi tuyệt vời để diễn ra Hội nghị 100% – buổi lễ lớn nhất trong năm chào mừng sự thành công của IBM.

Khi IBM phát triển, số lượng các nhân viên bán hàng đạt 100% chỉ tiêu, tiêu chuẩn để vào Câu lạc bộ 100%, cũng tăng theo. Khi Watson xây dựng Câu lạc bộ ngay sau khi điều hành C-T-R, ông hứa sẽ tập trung những người bán hàng tốt một vài ngày để phát biểu, ăn tối, hoạt động và giải trí – tất cả chi phí đều do công ty trả. Chuyện đó không mấy khó khăn khi Câu lạc bộ có khoảng 20 hội viên và họ có thể vừa vịn cho một tầng của khách sạn Atlantic Club. Số

hội viên tăng lên thành vài trăm trong những năm 1920 và hơn 800 vào trước những năm 1930. Hội nghị được chuyển đến những khách sạn của New York như Waldorf - Astoria, nhưng đến 1940, Câu lạc bộ 100% vượt quá khả năng phục vụ của các phương tiện ở đây.

Watson quyết định đưa tất cả hội viên đến Endicott để tham dự hội nghị - và cho họ ở trong những chiếc trại. Ý tưởng có vẻ như - đặc biệt là đối với nhân viên của Watson - khó thực hiện. Họ phải ở trong hàng trăm chiếc trại chắc chắn kiểu quân sự. Câu lạc bộ sẽ ở đó gần một tuần. Những chiếc trại cần phải tiện lợi, rộng rãi và chúng phải đứng vững nếu có bão tràn qua. Watson muốn dẫn điện, nước đến từng trại và ông còn muốn lát đường dẫn đến từng trại sao cho những người tham gia không phải vấy bùn vào giày. Ông đặt một sân khấu được dựng lên dưới một chiếc trại xiếc lớn, nơi có thể diễn ra các bài phát biểu và chiếu phim vào buổi tối. Công nhân phải biến một vùng trống khoảng 7 héc ta gần Homestead thành một thành phố đầy đủ các chức năng.

Sau đó, các giám đốc điều hành của IBM phải thuyết phục những người phụ trách bán hàng là họ cần làm việc chăm chỉ để đạt chỉ tiêu và họ có thể đến Endicott để ở trong một chiếc trại trong một tuần ẩm ướt vào khoảng tháng 6. Toàn bộ ý tưởng nhìn có vẻ thái quá.

Công việc chuẩn bị mất hơn hai tháng và Watson không xem nó đơn giản. Tại trụ sở chính, ông tổ chức những buổi họp dài để điểm lại tất cả những chi tiết của việc xây dựng và kế hoạch, ông yêu cầu sự hoàn thiện. Ông xem xét và đóng góp ý kiến về những món quà mà hội viên Câu lạc bộ 100% sẽ nhận được, những huy hiệu họ sẽ mang trong suốt hội nghị. Trong những buổi họp như thế, các giám đốc điều hành thảo luận phim gì sẽ được chiếu, bài hát nào sẽ được sử dụng và thời gian nào là tốt nhất trong ngày dành cho việc đánh gôn. "Sẽ không tốt cho mọi người nếu chơi gôn ngay sau bữa ăn trưa", Watson nói với Nichol trong một buổi họp.

Các phương tiện thông tin đại chúng đã quen với những trò lạ lẫm của IBM và Watson, nhưng Thành phố Trại, cái tên mà nó sẽ được gọi, thực sự hấp dẫn hơn tất cả. Nó có thể là một thảm họa. Nó có thể được báo chí bàn luận qua loa như là một trò đùa vớ vẩn. Tuy nhiên, vượt qua tất cả những cản trở, Thành phố Trại đã hoạt động, những người phụ trách kinh doanh thích nó và đón nhận nó thích thú. Quang cảnh của Thành phố Trại rất đáng chú ý. Hàng ngàn những chiếc trại màu trắng sáng sủa dưới ánh nắng mặt trời. Những người đàn ông mặc lễ phục, thắt cà vạt, áo sơ mi trắng phẳng lì đi vào đi ra trong những ngôi nhà tạm bợ của họ. Những chiếc trại khác sử dụng cho các dịch vụ như đánh giày, khám bệnh và chụp ảnh chân dung. Dưới một cái trại khác, mọi người đang ăn uống. Một nơi khác dùng để triển lãm những sản phẩm mới nhất của IBM. Một ấn bản đặc biệt của IBM được đặt ở cửa ra vào của từng trại vào mỗi buổi sáng, tường thuật lại những gì đã xảy ra hôm trước. Các ban nhạc biểu diễn. Không gian khuấy động bởi tiếng súng của những vị đại biểu thử trình độ bắn súng của mình. Những chiếc xe buýt chở một vài nhóm người đi ra ngoài để xem đội bóng chày của địa phương thi đấu.

Không ai trên thế giới có thể làm một cái gì đó quá kì lạ – đúng không? Thành phố Trại tạo nên một câu chuyện vĩ đại. Tạp chí Life, tạp chí nổi tiếng nhất trong thời kì đó, đã gửi đến một nhóm thợ ảnh. Câu chuyện cùng với một vài trang ảnh đã đưa hội nghị của Watson vào sự quan tâm của công chúng.

Dân chúng ở khu vực tổ chức hội nghị bắt đầu nghĩ về Watson một cách ngưỡng mộ như đối với George F. Johnson. Vào những năm giữa thập kỷ 1940, địa phương ở đó quyết định tặng vật phẩm cho Watson. Trong một đêm mùa hè mát bất thường, 5000 chiếc xe kéo nhau đến công viên En-Joie, sân gôn mà Johnson đã xây dựng. Khoảng 6 giờ 30 phút chiều, gần 15.000 người – 1/3 số dân ở khu vực đó – tràn vào công viên và tập trung đông đúc trước một sân khấu



cao 50 foot (khoảng hơn 15 m). Một ngọn đèn 60.000W phản chiếu những chiếc váy của các cô ca sĩ đang chào mừng đám đông. Những ngôi sao opera Gladys Swarthout và James Melton biểu diễn nhạc cổ điển và nhạc đồng quê. Một buổi trình chiếu, chiếu lên một màn hình khổng lồ, mô tả lịch sử của IBM tại Endicott. Các quan chức địa phương phát biểu về những thành công của Watson và Watson đang nghe trên bục. Ông ngồi bên cạnh Johnson, Jeannette Watson và hai đứa con trai của mình, Tom Jr. và Arthur. Đám đông thân mật chào mừng khi Watson bước lên bục phát biểu. Giọng của ông bị lạc đi, ông cảm ơn mọi người về “biểu hiện quá nồng nhiệt về tình bạn”. Tờ Binghamton của địa phương đăng tin “Người đứng đầu IBM tuyên bố ngắn gọn rằng tất cả các nhân viên của IBM đều xứng đáng có phần trong sự ngợi ca dành cho ông”. Ông vua rộng lượng đã thu phục được trái tim những thần dân của mình.

“Bây giờ, tất cả các bạn, những người không làm việc với máy móc đang ở đây, các bạn hiểu rằng đây là buổi họp bí mật”, Watson nói. “Các bạn không được nói về buổi họp này”.

Watson nhìn quanh cho đến khi ông nhận được những cái gật đầu từ tất cả những người quản lý về dịch vụ khách hàng trong phòng hội thảo trong ngày Cá tháng 4 năm 1941. Những người kỹ sư trong phòng bao gồm “Quân nhân” Armstrong, bấy giờ là người quản lý công việc kỹ thuật và Jimmie Johnson, người điều hành sản xuất. Họ ở đó để học tập kinh nghiệm về việc làm thế nào Watson có thể giữ sự độc quyền trong một thời gian dài mà không bị rơi vào cái bẫy của sự tự mãn và lười biếng.

Những nhân viên thuộc Bộ phận dịch vụ khách hàng đã ghi lại những lời than phiền của khách hàng về những chiếc máy của IBM và chia ra trên các tờ giấy lớn và dính lên tường. IBM vượt trội trong ngành công nghiệp của mình, chiếm hơn 90% thị trường hệ thống kế toán điện tử. Một số cách làm của IBM, ví dụ như làm thẻ đục lỗ chỉ sử dụng được

với máy IBM, đã giúp công ty giữ khách hàng. Việc công ty giữ bản quyền các sáng chế giúp cho công ty loại bỏ được các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, IBM thành công vang dội vì công ty làm cho khách hàng cảm thấy hài lòng. Hết năm này đến năm khác, trong khoảng hơn hai thập kỷ, công ty điều khiển ngành công nghiệp máy tính vì công ty không để cho các đối thủ cạnh tranh một khe hở nào. Đối với Watson, những lời than phiền của khách hàng là một điểm yếu mà một công ty cạnh tranh có thể khai thác. Watson sẽ không ngừng thúc giục những người kỹ sư của công ty để chắc chắn rằng không một khe hở nào xuất hiện.

“Điều này không làm tôi nản lòng. Nó không nghiêm trọng”. Watson nói trong khi nhìn vào những tờ giấy từ chỗ ngồi của mình. “Thực tế là nó còn khuyến khích tôi vì tôi biết khi những thứ đó được khắc phục, chúng ta có thể tiết kiệm được rất nhiều tiền và làm việc được tốt hơn. Đó là lý do tại sao tôi muốn có những buổi họp như thế này – để tìm ra điểm tệ nhất”. Ông bảo với những kỹ sư rằng họ sẽ có 90 ngày để sửa một lỗi trong số những lỗi được đưa ra thảo luận ở buổi họp. Ông nói: “Tôi không cần quan tâm có bao nhiêu người tham gia, bao nhiêu ca làm việc cần thiết. 90 ngày là giới hạn”.

Armstrong bắt đầu bằng cách đưa ra chủ đề về những cái bàn chải kim loại, dùng để giữ các thẻ bên trong máy tính. Chúng thường bị mòn, sau đó là không giữ được những tấm card một cách bình thường, hậu quả là gây ra tắc nghẽn. Armstrong nói là anh ấy đang giải quyết vấn đề đó.

“Không có cái gì để giải quyết ở đó cả”, Watson nói một cách quả quyết. “Anh biết sự thay đổi anh cần phải làm trong vật liệu làm nên cái bàn chải và anh có đúng loại vật liệu mình cần để làm. Đó là những gì cần để giải quyết vấn đề”.

“Chúng dính lại và mòn đi, ông Watson”. Armstrong nói. “Đó là khó khăn mà chúng tôi đang gặp phải”.

“Thế thì anh dùng một loại kim loại khác, một hợp chất khác, một cái gì đó khác bất kỳ. Không có gì phải làm cả. Có cái gì khác nữa không, Jimmie?” Watson hỏi, nhìn về phía Johnston.

“Không”, Johnston đáp, theo ý của ông chủ.

“Có, có đấy và anh biết là có”, Armstrong cầu nhàu với Johnston.

“Nếu cái bàn chải của anh bị mòn nhiều hơn dự định, nó không được làm đúng loại vật liệu”, Watson nói. “Đó không phải là câu trả lời cho vấn đề đó? Đó không phải là nguyên nhân tại sao nó bị mòn à?”

Armstrong tự bảo vệ mình. “Chúng tôi đã thử tất cả những loại chất liệu”.

“Anh vẫn chưa thử đúng loại.” Watson không còn kiên nhẫn với cách giải thích đó.

“Chúng ta chưa tìm được đúng loại chất liệu. Chúng ta đã có vấn đề với chổi từ 30 năm nay”.

Những từ đó có tác động như một cú đấm đến Watson – một lời than phiền của khách hàng đã không được giải quyết 30 năm nay!

“Chúng đã có thể sửa chữa lỗi đó từ cách đây 30 năm nếu anh có được một nhà hóa học đúng nghĩa để phân tích toàn bộ và ông ta sẽ nói cho anh biết anh cần cái gì”, Watson nói. “Nếu tôi sai, thưa các anh, đừng có đồng ý với tôi. Trời, tôi không có câu trả lời nào khác cho vấn đề đó nữa”.

“Thử tất cả những chất được biết trên thế giới nếu cần thiết”, Watson nói thêm một cách cay độc. “Anh có thể làm tất cả các việc đó trong 30 năm”.

Cuộc họp chuyển sang vấn đề mở các ngăn kéo và lắp dao – Watson không biết về dao. Armstrong nói đến con lăn giao tiếp.

“Có chuyện gì sai với con lăn giao tiếp?” Watson hỏi.

“Nó bị cháy”.

Watson tức giận. Một bộ phận của IBM bị bắt lửa?

“Nó tiêu tốn của chúng ta 2 năm và 5 tháng – đó có phải là thời gian thích hợp để giải quyết một vấn đề như thế?” Watson tức giận nói.

Tất nhiên là không, những kỹ sư đồng ý.

Công tắc ngắt điện, thanh nhập liệu bị gãy, lò xo, ruy băng, búa – họ nói về tất cả những phần nhỏ gây ra các rắc rối. Watson ra lệnh cho họ phải sửa cho được.

Sau khoảng một tiếng đồng hồ, các kỹ sư đã mệt ra vì kiệt sức. Watson tổng kết lại.

“Bây giờ tôi để tất cả những vấn đề này lại cho các anh giải quyết”, Watson nói với người quản lý trong phòng. “Tôi trao lại quyền điều khiển những phương tiện ở nhà máy Endicott cho các bạn. Đừng xem nhẹ vấn đề. Hãy giải quyết bản chất của sự việc”.

“Tôi không thể, ông Watson”, người quản lý nói. “Tôi sẽ không thỏa hiệp”.

“Khi các bạn hoàn thành công việc, chúng ta sẽ họp lại và ăn mừng, các chàng trai”, Watson nói. “Hãy nghĩ rằng cuộc họp hôm nay rất quan trọng. Tôi đoán đây là buổi họp đầu tiên chúng ta có, phải không nào, theo cái kiểu như thế này? Đây sẽ không phải là lần cuối cùng. Tôi đã học được rất nhiều. Tôi đã được khích lệ nhiều. Tôi rất thành thật khi nói rằng những thứ vừa rồi đã cổ vũ tôi. Tôi biết là tất cả những thứ đó đều có thể sửa chữa trong một thời gian rất ngắn bởi vì chúng ta bắt đầu bắt tay vào giải quyết”.

Watson nói thêm về một vài chủ đề không liên quan, sau đó ngừng cuộc họp và một lần nữa nhắc lại với mọi người không được tiết lộ về những trao đổi trong buổi họp.

Watson thu hút con người. Ông thích các mối quan hệ thân mật và ông có vẻ như có nhiệm vụ là biết càng nhiều thành viên của loài người càng tốt, vì thế, ông có thể đi trên bất cứ con đường nào hoặc tham gia vào bất cứ đám đông nào để tìm bạn. Sở thích về con người của ông rất đa dạng.

Ông giữ liên lạc với những người bạn từ nhỏ. Ông thích nói về những người đồng nghiệp trước đây ở NCR, đặc biệt là những người phụ trách kinh doanh từ những ngày ông còn bán máy tính tiền ở Western New York State. Watson giữ liên lạc với những người ở trước đây, những lái ngựa đã bán ngựa cho ông và những người thuyết giáo ở các nhà thờ mà ông đã tham dự.

Ông tỏa ra trên các ngã để tìm thêm bạn mới – một số là vì ông thấy họ thú vị; phần lớn là vì ông thấy họ có ích. Ông trau dồi chút kiến thức về nghệ thuật, chính trị, kinh doanh, phương tiện thông tin đại chúng, hoàng gia châu Âu và các xã hội trước. Số lượng bạn mới của ông đôi lúc lên đến hàng trăm người. Ông thường xuyên giao thiệp với phần lớn trong số đó, gửi những bức thư ngắn trong những dịp đặc biệt, mời mọi người đến tham dự các bữa trưa và các sự kiện, gọi điện cho họ khi ông đến thành phố nơi họ ở.

Trong giới kinh doanh, Watson có quan hệ tốt với những cá nhân rất ấn tượng bao gồm Chủ tịch General Motors Alfred Sloan; Eddie Rickenbacher, con át chủ bài về không quân trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất và là Chủ tịch của Hãng hàng không Eastern Air Lines; tài phiệt dầu lửa John D. Rockefeller; tài phiệt nước sốt cà chua Howard Heinz và nhà sáng lập hãng Kodak Goerge Eastman, người đã từng một lần thuyết phục Watson giúp đỡ để giới thiệu một loại lịch có 13 tháng với 28 ngày trong một tháng. Trong giới nghệ thuật, ông có mối quan hệ với họa sĩ Anna Grandma Moses; ca sĩ opera Lily Pons và nhà văn Helen Keller.

Watson có một hệ thống: một cơ cấu phức tạp tình bạn được 5 thư ký điều khiển. Ông giữ hồ sơ về những người quen biết, mỗi hồ sơ kẹp tất cả những thư từ và những bức điện tín đã được trao đổi. Hồ sơ còn có những ghi chú về ngày và địa điểm của các bữa trưa và buổi họp. Những người thư ký giữ lịch về những ngày sinh nhật. Họ dò báo để tìm các thông báo, giải thưởng, các thông cáo – tất cả những gì có thể cần thiết để gửi đến một lá thư, điện tín,

điện thoại hoặc là một món quà. Họ viết sẵn những lá thư để Watson ký. Với những mối liên hệ cần Watson tham gia nhiều hơn, những thư ký này sử dụng những mẫu ghi chú được đánh máy trên những mẫu giấy kẻ dòng, mỗi mẫu ghi chi tiết một tình huống nào đó. “Gửi một cuốn sách đến T.C Cambell từ ông và bà Watson vài tuần một lần”, đó là nội dung của một trong những mẫu ghi chú, nói đến Thomas Campell, người điều hành Bộ phận máy đánh chữ của IBM. Watson ghi chú ngắn gọn cho những người thư ký các yêu cầu để lên lịch cho một bữa trưa hoặc gửi hoa.

Điểm mấu chốt của hệ thống là hành động. Không có gì có thể sai sót. Những ghi chú về sinh nhật phải đến đúng lúc. Những thành quả phải được ca ngợi ngay lập tức.

Sự ca ngợi hào phóng của Watson thỉnh thoảng trở thành trò tăng bốc quá mức. Ông đẩy lòng tự trọng của những người bạn của ông lên cao, ít khi sai lầm khi gợi ý rằng một vài đài kỷ niệm nên được xây dựng cho người đó, hoặc là người đó nên tranh cử vào một vai trò chính trị. Đối với những người quá cho mình là trung tâm, Watson thường bảo vệ mối quan hệ bằng cách làm cho họ cảm thấy là người ấy to lớn hơn và giỏi hơn Watson.

Có thể hình dung về hệ thống tổ chức tình bạn của Watson qua hai khoảnh khắc với hai người ở hai đầu của mức độ thân mật của ông.

Harry Goffe và Watson đã biết nhau khi cùng lớn lên ở Painted Post, New York. Lâu lâu Watson lại mời một người bạn cũ đến New York. Vào ngày 13/01/1944, Watson viết cho Goffe, nói rằng ông muốn “bạn xuống chơi dùng tiệc trưa và dành đủ thời gian để chúng ta có thể nhắc lại những chuyện có liên quan đến tình bạn của chúng ta”. Goffe lúc đó đã 84 tuổi trong khi Watson 70 tuổi.

Bức thư đến tay Goffe. Một bản sao giấy than, với từ “tiệc trưa” được gạch dưới bằng mực đỏ, được chuyển đến cho các thư ký của Watson. Trong ba tuần, Goffe đến New York

với chi phí do IBM chịu, tham quan những văn phòng của IBM và dùng một bữa trưa kéo dài với Watson. Vào ngày 6/2, Watson lại viết cho Goffe, nói về sự thích thú của ông đối với chuyến viếng thăm của Goffe.

Hai năm sau đó, Goffe chết. Trong ngày đó, một miếng thẻ kích thước 3x5 inch được đặt trên bàn của Watson. Nó thông báo về cái chết của Goffe, hoa đã được gửi đi dưới tên của Watson và chi tiết về thời gian và địa điểm đám tang sẽ được tiến hành.

Henry Luce sáng lập ra tạp chí Time. Ông Luce nổi tiếng và thành công đến khó tin ấy nhìn rõ Watson như một máy chiếu X quang và có vẻ buồn cười bởi những lời xu nịnh của Watson. Watson viết cho Luce để chúc mừng ông về phần thưởng được tặng từ Italia. Luce trả lời: “Tôi tiếp tục bị bất ngờ về việc làm sao mà ông có thể theo dõi được những hoạt động của số bạn đồng đức của ông”.

Một vài tháng sau, Watson viết cho Luce đề nghị rằng Time xây dựng một Trung tâm Henry Luce, theo mô hình của Trung tâm Rockefeller ở New York. Luce trả lời: “Tôi bị khuất phục bởi lời đề nghị của ông về Trung tâm Henry Luce. Tuy nhiên nó không có ý nghĩa bằng việc chính ông xây dựng nó”.

Không lâu sau đó, Luce nhận giải thưởng Gold Brotherhood từ Hội nghị Quốc gia của những người theo đạo Thiên chúa và người Do Thái – một phần thưởng hấp dẫn, thu hút được nhiều sự chú ý. Watson gửi cho Luce một lời chúc ngắn. Luce, có cảm giác là Watson có một mạng lưới gián điệp theo dõi mọi thành công của mình, viết lại một cách chế giễu: “Tôi cảm thấy là không có phần thưởng nào được trao cho tôi một cách chính thức trừ khi nó có sự xác nhận của ông”.

Mặc dầu Watson dùng một phần lớn khả năng để mở rộng mối quan hệ với bên ngoài, nhưng ông đã vắng mặt rất nhiều trong cuộc sống gia đình. Watson lúc nào cũng vội vã

- ở Homestead, giám sát các văn phòng kinh doanh của IBM trên toàn nước Mỹ và trong vòng nhiều tháng ở nhiều thành phố châu Âu. Đối với bốn đứa con, Watson đóng vai trò về tinh thần hơn là thực tế. Ông ám ảnh chúng mọi lúc, yêu cầu chúng ăn mặc và cư xử sao cho hợp với thế hệ tương lai của IBM.

Con người đã lãnh đạo hàng ngàn người này cảm thấy khó gần gũi với gia đình, nhưng mối quan hệ của Watson với đứa con trai đầu sẽ trở thành điều quan trọng nhất trong cuộc đời ông. Sự kết nối - và cả xích mích - giữa Thomas Watson Sr. và Thomas Watson Jr. cuối cùng sẽ quyết định số phận của IBM.

(Theo giai điệu “Yip-I-Addy-I-Aye”)

Chúng ta đều là những công nhân của IBM - tất cả trong một gia đình lớn.

Chúng ta tiết kiệm vật chất, thời gian và con người; tăng lợi nhuận cho kinh doanh khi mà

Các hình vẽ chính xác, trọng lượng và thời gian - những chiếc máy của chúng tôi đảm bảo.

Ồi, vui sướng quá!Ồi, hạnh phúc quá! Chúng ta là thành viên của công ty IBM

—Bài hát của IBM



## 9. WATSON THỂ HỆ THỨ HAI

Vào sinh nhật lần thứ 21 của Tom Watson Jr., người cha gửi cho anh một bức điện qua Western Union. Chính xác hơn, Watson gửi một bức điện về một hình dung bình dị mà ông có về đứa con trai.

“Tuổi 21 của con mang lại cho ta nhiều hạnh phúc và hài lòng hơn ta có thể diễn tả”, Watson viết, “Những gì con đã làm để phát triển nhân cách, xây dựng một triết lý sống lành mạnh, sẽ là tài sản vô cùng quý giá trong tương lai. Cha chân thành cảm ơn con vì tình bạn, sự trung thực, khả năng chế ngự cảm dỗ và ước muốn làm những việc tốt của con cũng như hình mẫu mà con đã đưa ra cho các em con”. Watson kết thúc bức điện, nói rằng ông chắc chắn là khi Tom đạt được thành công trong kinh doanh, thì việc đó sẽ “làm tăng hạnh phúc và sự hữu ích của cả hai người”.

Con người đích thực của Thomas Watson Jr. ở tuổi 21 thiếu phần lớn những gì mà bức điện đã mô tả. Tom Jr. thừa nhận điều này trong tiểu sử của mình. Anh không bối rối khi miêu tả hình ảnh của mình lúc còn trẻ như là một tên ăn chơi không có điểm dừng, người đã tiêu phí thời gian vào việc tìm kiếm rắc rối. Điểm số của anh rất tệ và anh chuyển từ trường này sang trường khác nhằm cố gắng tìm kiếm một nơi để có thể thành công. Anh viết rằng anh đã chịu đựng những cơn suy nhược trầm trọng và có thể mắc chứng khó đọc – nhưng các bác sĩ thời đó không chuẩn đoán được chính xác. Phần lớn thời gian, Tom Jr. và Watson làm cho nhau khổ sở.

Tuy nhiên, Watson có sức mạnh khác thường để nhìn một số việc khi ông muốn hiểu chúng. Trong bức điện, cũng như trong cuộc sống hàng ngày, Watson xem Tom Jr. như hình mẫu mà ông muốn anh trở thành. Ông không bao giờ nhìn nhận con trai của mình như đúng thực chất của anh. Rất nhiều bậc phụ huynh có thể hành động tương tự như vậy ở một vài cấp độ nào đó, nhưng đối với Tom Jr., cái nhìn không

thực tế của cha vừa là vị cứu tinh và cũng là nguồn gốc của sự dẫn dắt không dứt suốt đời anh.

Ngày 8/1/1914, tại Dayton, Ohio, Jeannette Watson sinh ra một cậu con trai. Cậu bé được đặt tên là Thomas John Watson Jr., theo tên người cha. Bà bắt đầu gọi nó là Tommy.

Thời điểm Tommy ra đời dường như không thể tồi tệ hơn. Watson cha lúc đó đang có vấn đề trong việc xác định cuộc đời của mình. Ông bị kết án vi phạm luật chống độc quyền và chịu án tù – một bản án treo trong thời gian chống án, nhưng vẫn lơ lửng trên đầu ông như một cái đàn piano được treo bằng một sợi chỉ nhỏ. Chưa đầy một tháng sau, ông bị buộc phải rời khỏi NCR sau 17 năm làm việc cho công ty. Người cố vấn cho Watson và cũng là người mà Watson xem như cha của mình, ông chủ của NCR Robert Patterson, chống lại ông sau bản án. Watson không có việc làm và mất phương hướng. Ông phải tìm kiếm công việc mới trong khi đang bị kết án. Chưa đầy một tháng nữa Watson sẽ sang tuổi 40.

Lúc đó đứa trẻ Tommy sống trong một căn nhà tại góc đường First Street và đại lộ Robert Boulevard ở Dayton. Đứa trẻ là niềm vui sướng và hy vọng mà Watson rất cần lúc này. Nhưng Tommy đồng thời cũng là gánh nặng làm cho mọi việc trở nên khó khăn hơn đối với Watson. Dĩ nhiên là Watson không phải lúc nào cũng muốn Tom Jr. kể tục sự nghiệp của ông. Vào tháng 1/1914, Watson đã hoàn toàn không muốn thảm họa đó xảy ra với con trai mình.

Sau bốn tháng, Watson dừng chân tại công ty C-T-R và chuyển gia đình đến New York – đầu tiên ở tại một khách sạn ở Connecticut, sau đó đến ngôi nhà ở Short Hills, New Jersey. Trong vòng bốn năm, Jeannette sinh thêm ba đứa con khác: đầu tiên là Jane, sau đó là Helen và cuối cùng là Arthur, đứa trẻ mà mọi người trong gia đình gọi là Dick hoặc là Dicky. Watson bị cuốn sâu hơn vào công việc nhằm thay đổi tình thế cho một công ty đang gặp khó khăn. Tom Jr. bắt

đầu công việc của mình như là niềm kiêu hãnh, niềm vui, sự báo oán của Watson.

Trong những ngày đầu tại Short Hills, Watson làm việc rất nhiều ở New York, thường về nhà muộn bằng xe lửa hoặc ô tô riêng. Ông thường xuyên đi công tác, đến Endicott, New York; Washington, D.C; và văn phòng bán hàng của C-T-R trên toàn quốc. Jeannette chăm lo gia đình với sự giúp đỡ của một vài người giúp việc.

“Mọi việc có vẻ đang diễn ra tốt đẹp ở Shot Hills”, một người giúp việc viết cho Watson khi đó đang ở tại khách sạn Wallard ở Washington. “Tommy và Jane ăn sáng cùng một lúc với tôi sáng nay và chúng tôi trò chuyện vui vẻ. Khi Jane nói với Tommy rằng cô đã ăn xong bữa sáng trước anh, anh chàng bảo là sẽ không tốt nếu ăn quá nhanh”.

Những điều đó giống như ở bất cứ một gia đình nào.

Khi Tom năm tuổi, Watson đưa cậu theo trong một chuyến đi đến Dayton và dẫn cậu đến nhà máy sản xuất cân của C-T-R. Tại New York, Watson thường đưa Tommy đến văn phòng và để cho nó ngồi trong suốt những buổi họp, hoặc chỉ đi loanh quanh. Watson thích giới thiệu Tommy với nhân viên và giới thiệu công ty cho cậu con trai. Như Tom Jr. nhớ lại sau này, những chuyến đi đến văn phòng khá nhàm chán – những người lớn nói chuyện chăm chú về những việc mà một đứa trẻ không thể nào hiểu nổi, mùi xì gà rơi rớt khắp các đồ dùng, không có gì đáng để nhìn ngoại trừ một số bức ảnh trên bàn của người cha. Để giải trí, Tom đi lang thang vào một căn phòng biệt lập nơi những chiếc máy tính đang vận hành và nghịch cọc vụn giấy tạo ra khi máy bấm những cái lỗ nhỏ xíu trên từng chiếc thẻ.

Một ngày trước khi Tom Jr. lên bảy, Watson gửi một bức điện cho Jeannette bảo là ông không thể về nhà ngay được. Bà phải hoãn buổi tiệc sinh nhật của Tom một tuần. Đối với cậu con trai bảy tuổi, hoãn bữa tiệc sinh nhật là một sự thất vọng rất lớn.

Tom Jr. bắt đầu nổi loạn từ rất sớm. Lúc 10 tuổi, Tommy, với sự thú nhận của chính bản thân, được biết đến xung quanh vùng Shot Hills như là “Tommy Watson tồi tệ”, và anh chàng đã cố gắng sống theo cái biệt danh đó. Anh có thói quen ăn cắp những thứ xinh xắn như kẹo hoặc một hộp thuốc màu. Anh chàng thích chơi những trò tinh quái, có lúc đã để chất dịch chồn hôi vào hệ thống thông gió của trường, bắt buộc ông hiệu trưởng đóng cửa trường học.

Trò đùa đó làm cho Watson nổi nóng. Lo sợ là trong cơn thịnh nộ ông có thể làm cho đứa con bị thương, Watson kiềm chế và bảo Jeannette đưa ra hình phạt. Watson Jr. xác nhận là cha của anh không bao giờ đánh anh, nhưng Watson lại sát mặt con trai bằng những lời lẽ cay nghiệt. Vụ chồn hôi làm cho Watson nổi cơn thịnh nộ, khi đuổi theo cậu con trai và gầm lên: “Tao không phải dạy dỗ mày! Xã hội sẽ dạy dỗ mày, đồ chồn hôi!”

Thái độ cư xử giữa những người trong gia đình bắt đầu hình thành. Jane được xem là tình thương yêu của Watson – đứa con gái đầu tiên đã có được sự yêu thương từ người cha và cảm nhận được điều đó. Khi còn là một đứa bé, cô đã bắt đầu gọi Watson là “Niềm vui của con”, thay vì gọi là cha và cô vẫn gọi như thế khi cô lớn lên. Quan hệ giữa Jane và Watson làm cho Tom Jr. khó chịu trong suốt cuộc đời. Còn Helen, ở giữa – không phải là đứa lớn tuổi nhất, chẳng phải là đứa con gái lớn nhất, cũng không phải là đứa nhỏ nhất – hầu như không tồn tại đối với Watson. Dick là một đứa trẻ và Watson luôn đối xử với cậu như thế. Watson không để ý nhiều đến những thành công hay chuyện rắc rối của Dick. Những lần căng thẳng giữa Watson và Tom Jr. thường là những lần tranh luận hoặc đối đầu, còn đối với Dick, Watson có thể la mắng mà không có sự phản ứng nào. Tom muốn có sự quan tâm của Watson thông qua sự nổi loạn, Dick tìm kiếm điều đó bằng cách cố gắng để làm vui lòng người cha – điều mà anh chưa bao giờ làm tốt.

Tom Jr. viết trong tự truyện là anh chưa bao giờ tin rằng anh lại là niềm yêu mến của cha. Anh đã không nhìn thấy rằng những cuộc chiến tranh giữa họ xảy ra bởi vì Watson đặt quá nhiều tình cảm và quá nhiều hy vọng vào cậu con trai cả của ông. Những tình cảm đó mang lại một lực lớn đẩy mọi việc lên tới thất vọng hoặc nổi loạn. Nó làm cho một vấn đề nhỏ giữa hai người trở nên khổng lồ và vấn đề lớn trở nên cực kì tồi tệ.

Gia đình có một số khuôn phép, đó là nhờ những chuyến đi dài của Watson. Khi những đứa trẻ còn bé, họ dành những ngày cuối tuần ở nông trại mà Watson mua gần Old Sick, New Jersey, khoảng 10 dặm từ Short Hills. Cứ vài năm một lần, Watson đưa cả gia đình đi du ngoạn xuyên châu Âu. Họ đi trong khoảng một vài tháng và những chuyến đi đã tạo nên những khoảnh khắc hạnh phúc nhất trong gia đình. Những đứa con cảm thấy Watson đỡ cứng nhắc hơn và vui tính hơn trong lúc đi du lịch như thế. Lễ Tạ ơn có rất nhiều ý nghĩa với Watson. Ông muốn cả gia đình đoàn tụ cùng nhau trong bữa tiệc, nhưng về sau ông lại mời những người bạn thân mang những cái họ như Rockefeller và Roosevelt.

Ngược lại, sự kết dính của gia đình ngày càng bị bào mòn. Watson đi vắng liên miên và đôi lúc mang theo Jeannette. Những người giúp việc, bao gồm cả người nấu bếp và tài xế, chăm sóc bọn trẻ. Khi Watson đi xa, ông thường giao Tommy cho George Phillips, người thư ký lẳng xăng và cộc lốc của Watson. Điều đó cũng dễ hiểu. Phillips quan tâm đến rất nhiều chuyện quan trọng cho Watson – quan hệ với bạn bè, mua gia súc, gây giống cho chó, thuyền, quà tặng cho nhân viên, sắp xếp các chuyến đi và mua dụng cụ cho ngôi nhà Shot Hills. Watson thêm Tom vào danh sách đó. Giữa Phillips và Tom hình thành một mối quan hệ, được bắt đầu bằng những khẩu súng. Vào tuổi 12, Tom viết cho Phillips nhờ giúp nó mua một khẩu súng. Tom được mời tham gia một câu lạc bộ bắn súng và nó muốn sẵn sàng. Phillips mua khẩu súng

và giao nó cho Tom trong vòng 5 ngày. Hai người chia sẻ sự yêu thích bắn súng và đi săn trong vài năm.

Ngoài sự vắng mặt và cách hiểu sai lệch về Tommy, Watson không thể biết sự buồn bã của đứa con trai.

Tom Jr. thừa nhận là anh ghét cách nhìn của người cha. Tom phát triển rất nhanh và cao hơn những đứa trẻ cùng tuổi một cái đầu. Khi Tom 13 tuổi, Watson xin một giấy phép đi săn cho nó. Ông tả Tom Jr. cao 1,7 mét, nặng chừng 55 kg. Mắt của Tommy màu xanh, tóc màu nâu hạt dẻ. Một tuần sau, Watson lại xin một giấy phép đi săn khác vì Tom làm mất cái đầu tiên – chỉ là một dạng của cách cư xử thiếu tinh thần trách nhiệm của Tom và điều này làm cho Watson khó chịu.

Tom Jr. đã cố gắng thử tất cả các loại hình thể thao được dạy ở trường. Nó không thể đánh một quả bóng chày. Nó cố gắng chơi hốc-ky nhưng không thể kiếm được đội. Nó quá gầy và quá khăng khiu để chơi tốt bóng đá và phối hợp tốt để có thể phát huy chiều cao trong môn bóng rổ. Watson, một nhà thể thao khiêm tốn, có thể thông cảm với sự thất vọng của đứa con trai.

Tuy nhiên, trong học tập, những sai lầm của Tommy luôn thúc đẩy Watson đi đến hành động. Watson tham gia vào việc học ở nhà trường của đứa con trai từ rất sớm và không bao giờ giảm sự tác động của ông nhằm làm cho Tom Jr. thành công.

Lá thư đầu tiên của một chuỗi rất nhiều lá thư làm rối tung mọi thứ gửi tới Short Hills từ Hiệu trưởng Neuman D. Waffl của Học viện Carteret ở Orange, New Jersey, cách nhà Watson khoảng 12 dặm. Tom Jr. lúc đó 13 tuổi và phần lớn bạn cùng tuổi của nó đều đi học ở các trường nội trú danh tiếng. Hàng ngày Tom phải đi bằng tàu hỏa để đến trường Carteret, nơi mà nó miêu tả giống như một “nơi cũ nát, xám xịt”. Waffl thông báo về điểm của Tom và nói với Watson rằng con trai của ông đang gặp khó khăn.

“Tôi đồng ý với ông là bảng điểm này không được như ý”, Watson trả lời. “Nhưng tôi rất vui mừng là thằng bé đã đạt điểm trung bình trong tất cả các môn học”. Ông luôn tìm kiếm điểm tốt trong bất cứ báo cáo nào về Tom. Sau đó Watson tiếp tục cố gắng khôn khéo tạo cho Waffl động lực để giữ cho Tom khỏi bị thi rớt. “Tôi muốn ông cảm thấy thoải mái khi gọi điện cho tôi để tìm kiếm sự hợp tác và ủng hộ không chỉ trong những việc liên quan đến con trai tôi mà trong bất cứ việc gì ông cảm thấy là tôi có thể phục vụ cho trường của ông”. Waffl biết rằng Watson có một số tiền lớn có thể “phục vụ” cho trường.

Trong mùa hè tiếp theo, Watson gửi Tom và Dick đến một hội trại ở Neymouth, Nova Scotia – cách xa Short Hills, mặc dù không quá xa từ Camden, Maine, nơi gia đình Watson đã có đôi lần nghỉ hè. Đó là một hội trại mang tính học tập, nơi hỗ trợ để giúp Tom phát triển tốt hơn những thói quen học tập và làm việc. Tom dường như có tố chất bẩm sinh, nhưng chưa tìm ra cách để sử dụng.

Những lá thư vui vẻ từ Watson gửi cho Tom tại trại đã không quan tâm đến những gì diễn ra ở đó: Tom rơi vào một trong những cơn suy nhược đầu tiên. “Tôi khá khó khăn trong các hoạt động, tôi có tham gia các hoạt động của trại nhưng quay trở về giường ngủ càng sớm càng tốt”, Watson Jr. viết trong cuốn tự truyện. Thời kì đó, cha mẹ hiếm khi đưa con mình đến bác sĩ tâm lý. Gia đình Watson hình như không bao giờ nhờ bác sĩ đánh giá tâm thần của Tom. Về sau, Tom Jr. miêu tả trung thực những giai đoạn tối tăm trong thời niên thiếu của anh như là chứng suy nhược.

Sau thêm một năm buồn thảm ở Học viện Carteret, Watson chuyển Tom sang trường Morristown, gần Morristown, New Jersey. Sau một năm ở đó, Tom hỏi ý kiến cha về việc chuyển sang trường Hun ở Princeton, New Jersey. Đã có rất nhiều học sinh ở trường Hun được chuyển vào học ở Princeton và Tom cũng đã quyết định là nó muốn học ở Princeton.

Học ở trường Hun tốn khoảng 3000 đô la một năm – hơn gấp 10 lần thu nhập bình quân của các gia đình vào những năm cuối thập niên 1920. Những đứa học ở đó là những đứa giàu có, đi xe hơi và phần lớn thích tiệc tùng. Đầu tiên, Tom thích trường đó, rốt cuộc nó cũng hòa nhập. Nó giàu có. Nó sở hữu một chiếc Chrysler đen – đồ sành điệu. Nó thích tiệc tùng và đã lớn đủ để bắt đầu để ý đến các cô gái. Về mặt lý thuyết, nó chẳng đâu vào đâu. Điểm của nó chỉ vừa vọt trên mức đạt.

Trong trường hợp đó, nhiều ông bố bà mẹ sẽ bức tức. Nhưng Watson không bao giờ đánh mất niềm tin ở đứa con trai, mặc dù người khác dễ dàng gọi đó là một niềm lạc quan không đúng chỗ. “Cha muốn con tốt hơn trong trường và cha tin chắc là con sẽ như thế”, Watson nói với Tom trong một khoảnh khắc thoải mái. “Một lúc nào đó, một sự kiện sẽ xảy ra và con sẽ trở thành một người vĩ đại”.

Tom nhớ lại rằng anh đã nghĩ là một điều như thế là không thể.

Tháng 10/1931, khi Tom được 17 tuổi, sự suy sụp lại xảy ra và tồi tệ hơn bao giờ hết. Watson viết cho trường Hun là Tom đang bị “hen suyễn”, và sẽ trở lại trường học sau. Ngày 11/11, trường viết cho Watson, thắc mắc tại sao Tom vẫn chưa quay lại. Ngày 9/01/1932, lúc đó Tom vẫn đang ở nhà, Watson gửi một bức điện đến trường: “Tom bị đau bụng và sẽ trở lại trường sớm nhất có thể”. Thực tế, suy sụp chính là nguyên nhân sự vắng mặt của Tom. Sự suy sụp quá trầm trọng. Tom nằm trên giường mất mấy ngày, ăn ít đi và rất ít khi nói. Jeannette bắt Tom ngồi dậy và đi ra ngoài, nghĩ rằng vận động sẽ giúp Tom. Tuy nhiên, điều đó đã không có tác dụng.

Những cơn trầm cảm kéo dài bao lấy Tom một vài lần trong một năm, thường thì chúng kéo dài một vài tuần hoặc tháng. Nếu Watson biết chuyện gì đang xảy ra với con trai của mình, ông cũng sẽ không để lộ ra ngoài. Nhưng có lẽ là ông không biết. Bác sĩ nội khoa đến khám cho Tom và nói là



họ không thấy vấn đề gì cả. Watson tiếp tục gửi những lời giải thích đến cho trường Hun. “Tom đang bị cúm, trận cúm làm nó yếu đi”, Watson viết thêm sau một lần vắng mặt dài ngày của Tom trong năm 1933. Trong những lần khác, Tom phải nhổ rằng giả, hoặc là những đợt suyễn. Một đợt ốm sau một đợt trước đó làm cho nó không ra được khỏi giường.

Trầm cảm là một vấn đề y học có thể chữa được, gây ra bởi sự mất cân bằng của các hóa chất trong não. Tuy nhiên, những cơn trầm cảm có thể gây ra sự thương tổn về cảm xúc hoặc đau đớn về tinh thần. Theo Tom Jr., một nguồn gốc chính của sự đau đớn là cảm giác của anh về sức nặng đáng sợ của bố anh thường xuyên đè lấy anh. Điều đó không phải lúc nào cũng là nguyên nhân, nhưng không khó hiểu tại sao Tom Jr. lại nghĩ như vậy.

Từ khi còn nhỏ, Tom đã có thể thấy cha mình là người quan trọng. Xung quanh văn phòng, mọi người rất tập trung chú ý khi Watson ra lệnh. Những người khác treo ảnh của Watson cùng với biểu tượng “Tư duy” của ông trong phòng. Phần lớn những đứa trẻ đều tin rằng cha chúng là một biểu tượng. Đối với Watson Jr. thì những người lớn tin rằng Watson là một biểu tượng. Watson có vẻ quá lớn, quá mạnh, vì thế Tom cảm thấy bản thân quá nhỏ bé khi có mặt người cha.

“Tôi không bao giờ nhớ, khi tôi lớn lên, cha đến và bảo ‘Cha muốn con theo nghiệp của cha’”, Watson Jr. viết. Tuy nhiên, người cha của anh, khác với những người khác, có thể nhìn xuyên thời gian. Watson không sợ phải nhìn trước 30 năm hoặc là một thế kỷ. Từ thời điểm ông đảm đương công ty C-T-R đổ nát, nhỏ bé, ông tin rằng mình có thể biến nó thành một công ty lớn. Watson giữ giấy tờ và những ghi chép trong các buổi họp và phim ảnh của gia đình vì ông tin rằng ông sẽ trở thành một phần của lịch sử. Ông tin vào những việc như thế khi ông không có một cơ sở nào, như là ông tin vào đứa con trai ốm yếu, vụng về đang sống một cách chật vật. Khi Watson nhìn vào Tom, ông đã nhìn xuyên

qua thời gian và ông đã thấy rằng ông sẽ trao công ty vĩ đại của ông cho đứa con trai vĩ đại này. Watson truyền điều đó cho Tom, dù là ông có nói ra những điều đó hay không. Những điều đó đã được truyền đạt qua những chuyến đi đến các văn phòng và các nhà máy và trong những hành động khác ví dụ như may cho đứa con trai của ông những bộ áo quần giống như những bộ Watson thường mặc đi làm việc. Những người bạn và gia đình cũng có thể góp phần thêm, nói với Tom rằng có thể lúc lớn lên nó sẽ giống bố nó.

Khi Tom 12 tuổi, Watson kéo nó lên bục một hội nghị, trước hàng trăm nhân viên của IBM. Watson tự hào thông báo từ bục phát biểu: “tôi hạnh phúc có con trai của tôi cùng tham gia Tối nay. Tôi hạnh phúc có Tom ở đây bởi vì đầu óc của cậu bé chính là trung tâm của IBM. Mơ ước của chàng trai này là anh có thể có được một vị trí trong công ty khi anh đủ trưởng thành để làm việc. Không có gì trên thế giới liên quan đến tương lai của con trai tôi sẽ làm tôi hài lòng hơn việc nó sẽ tham gia công việc và ở lại với công ty”. Thông điệp đó đến với Tom Jr. không là gì cả ngoài sự khó hiểu.

Sau đó Watson hướng dẫn con trai lên bục phát biểu. Tom Jr. đã phát biểu một câu mà tờ báo của IBM Máy kinh doanh gọi là “một bài phát biểu ngắn tuyệt vời”. Tom nói: “Tôi không có gì nhiều để nói. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng sẽ rất tuyệt vời khi được gặp nhiều người đã cùng nhau làm việc trong 25 năm hoặc nhiều hơn”.

Tom Jr. nhớ lại rằng anh bắt đầu tin chắc rằng cha anh không chỉ muốn anh tham gia vào IBM mà còn muốn anh nối nghiệp làm Giám đốc điều hành công ty. Sự kì vọng vào Tom Jr. gây sức ép lên anh. Đúng như anh thấy, cha anh muốn anh điều hành IBM một ngày nào đó. Cha anh đã thành công và gây ấn tượng mạnh mẽ và anh – Tom Jr. – là một người chắc chắn thất bại, sẽ làm thất vọng cha và huỷ hoại IBM. Tom Jr. không bao giờ thoát khỏi nỗi lo đó và nó đã dẫn anh đến gần nỗi thất vọng.

Để làm mất hy vọng của cha, Tom nổi loạn. Có thể anh trở thành người thất bại theo kiểu đó thì cha anh sẽ từ bỏ ý định. Tom chế giễu những kế hoạch của cha, ví dụ khi Watson đổi tên công ty từ C-T-R sang Máy Kinh doanh Quốc tế cho bao quát hơn. Anh khinh bỉ những người chỉ biết nghe lời ở IBM, người thường cong lưng để chép những lời Watson đọc và thường xuyên thách thức cha mình, dẫn đến những cuộc tranh cãi nóng bỏng. Cả cha và con đều nóng tính và căng thẳng tăng thêm bởi quan hệ yêu – ghét mãnh liệt của họ. Những cuộc cãi vã có thể trở thành những cuộc chiến. Tom Jr. muốn trở thành một người mà Watson không thể điều khiển.

Khi Tom đăng ký học đại học, lựa chọn đầu tiên của anh là Princeton. Đúng theo dự kiến, Watson hăm hở đưa mình vào đúng quy trình, đi gặp trực tiếp ông trưởng bộ phận tiếp nhận. Ông trưởng bộ phận đó nhìn sơ qua bảng điểm của Tom và nói, “Ông Watson, tôi đang nhìn vào bảng điểm của con trai ông và thấy nó sẽ không được chấp nhận”.

Watson không tin vào điều đó. Ông không nói với Tom về lời bình luận đó. Thay vào đó, Watson đưa Tom lên xe và đưa đi tìm một trường có thể chấp nhận con trai của ông. Đột nhiên Watson nhớ là mình có biết Hiệu trưởng trường Đại học Brown từ một vài chục năm trước đây, khi Watson sống ở Rochester. Watson đưa Tom đến trường Brown, một trong những trường tốt nhất của nước Mỹ.

Hiệu trưởng Trường Đại học Brown, ông Clarence Barbour mở đầu thư gửi Watson: “Tôi hy vọng là con đường chúng ta đi sẽ sớm giao nhau. Ông luôn tốt với tôi”. Clarence Barbour là mục sư trong nhà thờ nơi Watson thường đến trong những năm ông ở Rochester.

“Tôi nghe rằng Tom đã quay trở lại. Bạn cùng phòng với cậu ấy, Dave McCahill, đã ở trong văn phòng sáng nay và tôi đã nói chuyện thân mật với cậu ấy. Như ông biết, hai đứa đang ở bên ngoài trường, nghĩ rằng là như thế sẽ yên tĩnh hơn. Chúng ở nhà số 108 đường Waterman, rất tốt”.

“Tôi hy vọng sâu sắc là Tom bắt đầu bắt tay vào việc kinh doanh và không cho phép bất cứ cái gì hoặc bất cứ ai trở thành người ăn cắp thời gian và sức mạnh của cậu ấy. Việc kinh doanh của cậu ấy là việc của trường đại học. Tất nhiên, cậu ấy phải có giới hạn về việc giải trí, nhưng năm ngoài cậu ấy đã chơi quá nhiều. Cậu ấy có các yếu tố của một người đàn ông trưởng thành và hữu dụng”. Rất hiếm khi một sinh viên lại được hiệu trưởng của trường đại học theo dõi những hoạt động và viết thông báo gửi cho cha mẹ như thế.

Watson không để Tom một mình. Ông thường xuyên lo lắng về con trai. Ông đã được xác định rõ là sẽ làm tất cả mọi việc có thể giúp Tom thành công và trở thành đứa con trai mà Watson hình dung trong đầu.

Tom không thể thoát khỏi cha. Anh đã vào trường đại học – thời điểm mà rất nhiều đứa con trai và con gái thoát khỏi bố mẹ chúng. Tuy nhiên, Tom cảm nhận được quyền năng của Watson ở mọi nơi, đôi khi đọc được sự kiềm chế, điều khiển trong sự ân cần thật lòng của cha. Watson cung cấp tiền cho các hoạt động theo sở thích của Tom về trượt tuyết, hẹn hò và vào các hộp đêm với số tiền khoảng 300 đô la mỗi tháng, trong thời kì Đại suy thoái, số tiền đó gấp đôi thu nhập trong một năm của một gia đình trung bình. Khi Watson đến thăm Tom, ông còn cho Tom một phiếu chi 100 đô la và ngoài ra Watson trả tất cả những hóa đơn của Tom tại cửa hàng trong trường Brown. Watson cho Tom một chiếc Cadillac mới rời. Ông viết cho Tom những lá thư, có vẻ giống những bài thuyết giáo hơn, về cách dẫn đến một cuộc sống thượng lưu. Ông theo dõi những điểm số thất thường của Tom – có một học kỳ, điểm C môn Kinh tế, B môn Tiếng Anh, C môn Địa chất, D môn lịch sử và B môn Cơ học. Watson thường xuyên liên lạc với Barbour để biết những thông tin mới nhất về công việc và những thói quen học tập của Tom. Tom Jr. nhớ lại rằng anh có cảm nhận được sự hiện hữu của bố mình. Anh viết trong tự truyện: “Tôi đã cảm thấy cha tôi như là sống của một chiếc thuyền, kéo cho tôi thẳng đứng”.

Mẹ của Tom, Jeannette, không làm những việc như vậy. Bà là nơi Tom cảm thấy thoải mái – người thông cảm với anh, không thúc ép anh.

Lúc ở Brown, Tom tìm được một cách mà anh có thể thoát khỏi sự kiểm soát của cha: bay. Học lái máy bay có thể là hành động một mình quan trọng nhất cuộc đời Tom. Tại Brown, anh bắt đầu học và nhanh chóng nhận ra rằng cuối cùng thì cũng có một việc mà anh làm rất tốt. Sự tự tin của anh cất cánh và trên không trung, anh được giải phóng khỏi người cha. Watson sợ máy bay và sẽ không bao giờ biết hoặc là không bao giờ tác động vào phần đó trong thế giới của Tom. Lái máy bay không bao giờ nằm trong cái nhìn của Watson đối với đứa con trai. Tất cả mọi thứ về việc bay có cảm giác tuyệt vời đối với Tom và anh bay lên không trung càng thường xuyên hơn.

Ở Tom vẫn luôn có va chạm giữa sự bức bối và tình yêu dành cho cha. Sau khi Watson gửi bức điện khen ngợi Tom Jr. trong ngày sinh nhật lần thứ 21 của anh, Tom viết thư trả lời cha:

“Con sẽ giữ gìn bức điện của cha mãi mãi bởi vì con thực sự muốn làm cha vui lòng dù rằng, đôi lúc, con không thể hiện điều đó”, Tom viết. “Nếu con có con, con sẽ cố gắng noi gương cha”.

Dòng cuối cùng là một sự ám ảnh. Như một người cha sau nhiều năm, Tom Jr. đôi lúc đối xử với những đứa con của mình còn khắc nghiệt hơn tất cả những gì anh đã trải qua khi lớn lên.

Năm 1937, Watson bước sang tuổi 63. Ông đã không làm gì để phát triển những người kế nhiệm tương lai. Nhóm nhỏ xung quanh Watson lãnh đạo IBM bao gồm những người đã làm việc với Watson trong những ngày đầu của C-T-R như Nichol, Phillips, Ogsbury, E. A. Ford, Red LaMotte và dạng như thế. Họ chỉ là những người giữ vai trò của người chơi. Không ai có đủ tài năng hoặc sự hiểu biết để điều hành IBM.

Lác đác trong nhóm điều hành ở cấp cao có một số người có tham vọng nhưng chưa khẳng định được. Watson điều hành IBM một cách trọn vẹn đến nỗi không ai nói nhiều về sự kế nhiệm. Những người điều hành cấp cao thừa nhận rằng Watson điều hành IBM cho một tương lai có thể thấy trước.

Watson đã không chuẩn bị một người kế thừa vì ông đã có một người như thế. Đó, tất nhiên, là con trai ông.

Một ngày mùa xuân, khi Tom Jr. sắp tốt nghiệp từ Brown, điện thoại của Watson reo vang và ông nghe thấy những lời mà ông đã hy vọng được nghe từ rất lâu: “Làm thế nào để kiếm một công việc ở IBM?” Tom nói, câu hỏi có thêm một chút chế nhạo.

Trong bốn năm tiếp theo, Tom ngày càng không được hạnh phúc. Anh đến trường kinh doanh của IBM ở Endicott và ghét sự ảm đạm ở đây. Anh ghét sự đối xử đặc biệt bám theo anh mọi nơi. Những người bạn cùng lớp bầu anh làm lớp trưởng. Khách hàng đồng ý gặp anh bởi vì anh là con trai của Watson, dù có thể là họ không có ý định mua cái gì. Tờ báo của IBM đăng những câu chuyện về thành tích của anh. Tom ghét sự sùng bái Watson – mà anh nhìn thấy những câu khẩu hiệu của người cha được dán khắp nơi, nghe những bài hát về cha anh và sự kính trọng của những nhân viên IBM đối với cha anh.

Khi Ruth Leach, người sau này sẽ trở thành nữ Phó chủ tịch đầu tiên của IBM, lần đầu gặp Tom Jr., cô cảnh báo về sự rầu rĩ ngấm của anh. Tom đã đến San Francisco cùng cha để động viên cho Hội chợ San Francisco. Khi xa khỏi tai mắt của Watson, cô hỏi Tom tại sao anh lại cầm chiếc mũ trong tay suốt cả ngày. Tom trả lời: “Tôi không đội mũ lúc lên tàu ở New York. Khi chúng tôi đến Chicago, ông Nichol kéo tôi sang một bên và mua cho tôi một chiếc mũ, có thể là do bố tôi yêu cầu, vì như thế tôi sẽ trông giống một trong những giám đốc điều hành – mà tôi lại không phải như thế!”

Bây giờ anh có một cái mũ, nhưng Nichol hoặc Watson không thể yêu cầu anh đội nó lên đầu.

Tom sống ngay trong thời kì đen tối của cuộc Đại suy thoái. Vào năm 1937, thu nhập sau thuế của anh là 15.722,48 đô la – phần lớn từ cổ phần của IBM. Năm 1938, thu nhập tăng lên 17.686,58 – một số tiền khổng lồ lúc đó. Tom sử dụng 1.015 đô la trong số đó để mua chiếc Ford 1938, đời 81-A bốn chỗ ngồi, mui rời, màu nâu sẫm.

Đầu năm 1940, khi Tom được phân công phụ trách phòng kinh doanh của IBM tại New York, những bàn tay vô hình đã chuyển một lượng tiền lớn vào tài khoản do Tom Jr. quản lý. Gần như không phải nỗ lực gì, Tom đã trở thành một trong những người phụ trách kinh doanh hàng đầu của IBM và tham gia vào Câu lạc bộ 100% vào tháng 4. “Tôi còn trẻ nên đã không có đủ sự thông minh để nói, ‘Tôi không làm việc đó’, “Watson nói với một người phỏng vấn một vài năm sau đó.

Ngày 27/4, Watson gửi cho Tom một bức điện chúc mừng anh đã bán được 169% chỉ tiêu của anh:

“Cha đặc biệt tự hào và hạnh phúc bởi vì con đã chứng tỏ cho con và những người khác thấy rằng bây giờ con đã là một nhân viên IBM đủ tư cách không phải vì là con của cha hoặc là do thừa kế mà do chính khả năng và sự hiểu biết của con về việc kinh doanh”. Watson kết thúc bức điện bằng cách nói rằng ông có một đứa con trai “đúng với những hy vọng và lý tưởng của cha mình”. Watson chưa bao giờ để lộ mưu mẹo của mình. Gần hai thập kỷ sau, ông nói với một phóng viên của tạp chí Time về thành tích bán hàng đầu tiên của Tom, “Nó phải tự tạo nên những thành tích đó. Nếu không, mọi người sẽ nghĩ là nó có được một số sự giúp đỡ đặc biệt, cái mà nó đã không có”.

Một vài thập kỷ sau, Tom nhớ lại là anh đã cảm thấy ngượng và bị mất giá trị. Tất cả mọi người ở IBM biết tại sao anh lại có được sự thành công như thế. Nếu anh có một cơ

hội nào đó để tìm kiếm sự tôn trọng trong công ty thì cơ hội đó đã tan biến. Tệ hơn, bức điện của người cha có vẻ nhạo báng anh. Cha của anh có quá ít sự tin tưởng dành cho anh nên ông đã sắp sẵn một hệ thống tạo lợi thế cho anh.

Tom muốn bỏ ra ngoài. Chiến tranh ở châu Âu đã mở ra một cánh cửa giải thoát. Quân đội cần những người thanh niên để chiến đấu. Tom đến gặp cha và nói rằng anh sẽ tham gia vào Binh đoàn Quốc gia với tư cách một phi công. Sau đó Tom còn có một người quan trọng khác để thông báo: một người mẫu trẻ tên là Olive Cawley.

Olive gặp Tom trong một dịp mai mối vào năm 1939. Một người bạn mời họ đi trượt tuyết cuối tuần ở Vermont, rồi Olive và Tom bắt đầu quen nhau từ khoảnh khắc họ cùng ngồi trên ghế sau chiếc xe đi chung của người bạn trong chuyến đi dài 7 giờ khởi hành từ New York. Chuyến đi đó đánh dấu một thời kì mới của cuộc sống gia đình Watson – thời điểm khi mà những đứa con trưởng thành và người cha trở thành ông nội.

Olive có gò má cao, dễ nhìn và nụ cười rạng rỡ làm cho cô trở thành một người mẫu thành công, xuất hiện trên trang bìa các tạp chí và tờ quảng cáo. Cô lớn lên trong một gia đình bình thường, không thuộc tầng lớp thượng lưu, bản tính dịu dàng và chững mực, có một cuộc sống êm đềm vì cô không muốn khuấy động. Cô có thể là đối trọng cho sự bướng bỉnh và thiếu kiên định của Tom.

Watson chào đón Olive ngay lập tức và cô đã nhanh chóng yêu mến ông. Xung quanh Olive, Watson bắt đầu tìm thấy một phần mới của mình. Sinh lực của Watson và sự khéo léo của ông trong việc tạo ra sự nhộn nhịp hoặc sự xúc động làm cho ông có sức lôi cuốn những thành viên mới của gia đình, như con dâu, hoặc sau đó là những đứa cháu. Watson thích sự ấn tượng và càng về già, ông càng thích điều đó hơn.



Tuy nhiên, Olive nhận thấy rằng Jeannette xem cô như là một kẻ xen ngang vào chuyện của người khác. Olive xen vào giữa Jeannette và đứa con trai đầu của bà và Jeannette thường đối xử lạnh nhạt với Olive.

Phi đội thuộc Binh đoàn Quốc gia của Tom đóng tại phòng tuyến McClellan gần Anniston, Alabama. Olive vẫn sống ở New York. Tháng 11/1941, trong một lần về thăm nhà, Tom cầu hôn Olive. Cô đồng ý, nhưng lúc đó anh lại phải quay về phòng tuyến McClellan ngay. Chưa đầy một tháng sau, người Nhật ném bom Trân Châu Cảng và người ta lo ngại rằng California có thể là mục tiêu kế tiếp. Phi đội của Tom nhận được lệnh chuyển đến bờ biển phía tây.

“Tom liên lạc với tôi và nói, ‘Em phải đến ngay lập tức’”, Olive Watson nhớ lại. Anh muốn tổ chức đám cưới trước khi phi đội chuyển đi. Olive khóc oà. Cô không có váy cũng như mũ. Cô chưa sẵn sàng. Dù vậy, cô vẫn trấn tĩnh lại và bay đến Anniston. Watson không thể đi máy bay, vì thế ông cùng Jeannette đi xe lửa và đến sau đó hai ngày. Tom đề nghị Watson làm phù rể. Trong một buổi lễ vội vã ở căn cứ, Olive, Tom, Jeannette và Watson không có thời gian cho nghi lễ của một đám cưới bình thường. Cả bốn người đi xuống lối đi giữa hai dãy người.

Để có một tuần trăng mật ngắn cho đám cưới mới tổ chức, Tom thuê một nhà khách bằng gạch ở Anniston. Khi Olive và Tom đi vào cửa, họ phát hiện ra rằng Watson đã lấp đầy căn nhà bởi thức ăn và hoa hồng. “Ông đã đến cửa hàng tạp hóa và mang thức ăn về nhà”, Olive kể. “Tôi chắc chắn rằng ông chưa bao giờ đến quầy tạp hóa trước đây”.

Trong suốt hai tháng đầu sau lễ cưới, Olive đi theo Tom đến căn cứ mới ở San Bernardino, California và sau đó đến phòng tuyến Leavenworth, Kansas. Lúc họ đến Leavenworth, Olive mang thai. Vài tháng sau đó, Tom trở thành sĩ quan phụ tá của thiếu tướng Follet Bradley, người chỉ huy Lực lượng không quân đặc nhiệm. Vị trí đó có nghĩa là phải thường xuyên đi công tác và Tom đã theo Bradley

đến Maxcova, nơi mà Bradley phải giải quyết việc chuyển những chiếc máy bay do Mỹ sản xuất đến Nga. Bụng Olive ngày càng to nên cô quay về New York.

Watson tham gia vào vai trò chăm sóc và làm hư Olive. Trong một cuộc nói chuyện với ông, Olive nói rằng cô chưa bao giờ có một chiếc áo khoác làm bằng lông thú. Khi Olive mang thai được tám tháng, cô nhận được một cuộc gọi có vẻ khẩn cấp từ Watson: Đến văn phòng của cha ngay. “Tất nhiên, tôi đã nghĩ là mình sẽ gặp rắc rối”, Olive nhớ lại. Cô đến, Watson đội mũ và khoác tay cô đi đến Bonwit Teller, một trong những cửa hàng đắt đỏ nhất của New York. Ông không nói với cô bất cứ cái gì về việc hai người đang làm. Watson đưa Olive vào trong thang máy của cửa hàng và bảo người điều khiển dừng lại ở một tầng xác định trước. Cửa thang máy mở ra, Watson và Olive đi ngay vào khu vực bán áo lông thú.

“Tôi đã hét lên một tiếng!” Olive nói. “Tôi đã hét rất to! Và đây là một ông già và một cô gái đang mang bầu. Chúng tôi cười về những gì mà những cô gái bán hàng có thể nghĩ đến”.

Trước Giáng sinh 1942, Tom Jr. quay trở về New York vừa kịp lúc con trai anh ra đời. Anh nghĩ lể nhưng phải tham gia công việc với Bradley ở Washington. Khoảng hai tháng sau đó, khi Olive ngồi ở nhà hàng ăn trưa cùng với những người bạn thì Watson xuất hiện, đẩy mọi người sang một bên, đi xuyên qua phòng. Ông nói ngắn gọn, “Olive, đi với bố”.

Đã có một chiếc xe đang đợi Watson. Ông bảo Olive là đứa trẻ đang bị ốm. Đứa trẻ đã chết nhưng Watson vẫn chưa nói với cô. Cô y tá đang đẩy đứa bé trong xe nôi. Cô nghĩ là đứa trẻ đang ngủ. Khi cô kiểm tra nó thì nó đã chết, hình như là do một hội chứng gây nên cái chết bất ngờ ở trẻ con. Watson đưa Olive đến phòng của cô và nói điều đó với cô.

Watson gọi một người quản lý của IBM ở Washington và người đó đã tìm thấy Tom tại khu vực bay bên ngoài thành

phố. Người này thông báo cho Tom là đứa con của anh đang bị bệnh và anh phải về nhà ngay lập tức. Tom mượn một chiếc máy bay quân sự và bay về New York. Tại phi trường, anh thấy Olive đang ngồi bên một bức tường, khóc như mưa. Watson đứng cạnh cô, mặt của ông trong như già đi thêm 10 tuổi. Ngay thời điểm nhìn thấy họ, Tom biết là đứa trẻ đã chết.

“Arthur thân mến”, Watson viết cho đứa con trai út và cũng là đứa con trai còn lại khi nó bước sang tuổi 21. Arthur vẫn thường được gọi là Dick.

Watson viết trong thư: “Tính cách tốt, cách xử sự có chừng mực, ý thức về sự công bằng và sự mong muốn giúp đỡ người khác của con đã làm cho những người có cơ hội biết con quý mến con. Cha không thể nghĩ ra cái gì để yêu cầu con làm khác đi nếu như chúng ta lại trải qua quãng thời gian vừa rồi thêm một lần nữa, bởi vì con đã không bao giờ gây ra một lỗi lớn và con đã rút ra được những bài học từ những lỗi nhỏ. Cha cảm thấy rằng mình thực là một người cha rất may mắn”.

Tom Jr. không có được khả năng bóp méo sự thật của cha. Nhưng Dick cũng nắm một phần của mưu mẹo đó. Dick là một người vụng về, hay ử rữ. Anh chàng đó giống Tom ở điểm thường dính vào rắc rối và những vấp vấp trong lúc đi học. Hai anh em trai chỉ khác nhau ở nguyên nhân làm cho Watson lo lắng. Tom làm việc đó để đẩy lùi sự hiện diện quá mức của người cha. Dick làm việc đó bởi vì anh không có được sự quan tâm hay tán thành của cha. Mỗi khi Watson thách thức Tom, tính nóng của anh bùng nổ và hai người đấu chọi như những con thú điên. Khi Watson tỏ ra tức tối với Dick, Dick chỉ im lặng, cam chịu và sợ rằng cãi lại sẽ làm cho anh càng ít được yêu hơn. Dick bị bệnh suyễn, khi bị Watson la mắng anh đôi lúc lại lên cơn và khó thở.

Không như Tom, người thừa kế tính cách cáu kỉnh của Watson, Dick có thể là một người đáng yêu và khôi hài. Dick là chàng trai có thể kéo Tom ra khỏi trạng thái buồn, hoặc

làm cho Jane và Hellen cười sau những cơn giận của Watson. Jeannette rõ ràng thích Dick nhất trong bốn đứa con. Dick kể những câu chuyện đùa, có thể giả giọng và có một khả năng đổi giọng rất tốt, điều mà anh thường làm theo yêu cầu của mọi người.

Về sau Dick ít vui hơn. Khi Dick lớn và Tom đã tiếp quản IBM, việc Watson cố gắng cắt một bộ phận lớn của IBM cho Dick quản lý đã tạo nên một sự rạn nứt giữa hai anh em. Cuối cùng, sự không vui vẻ của Dick và cảm giác là một con tốt trong các cuộc tranh giành quyền lực liên miên giữa anh cả và cha làm nên một phần bi kịch sau này của anh.

Dick sinh ra ở bệnh viện Overlook ở Summit, New Jersey vào ngày 23/4/1919, kém Tom năm tuổi. Jane, con gái cả của Watson quyết định sẽ trở thành người coi sóc và chăm lo nhỏ cho Dick và cô đã dành sự quan tâm đặc biệt tới cuộc sống của anh. Dick kính sợ Tom, thường coi anh như một tấm gương. Từ khi còn nhỏ, Dick đã có vẻ dễ bị tổn thương với bệnh hen suyễn và bệnh dị ứng. Một lần, gia đình đã mua đệm chống dị ứng cho Dick, hy vọng anh có thể ngủ ngon hơn.

Cũng như Tom, điểm học của Dick lên xuống thất thường. Anh chỉ đủ điểm qua các môn. Nếu anh chú ý tới một môn nào đó, anh sẽ đạt được điểm cao hơn trung bình một chút. Dick thích các trò nghịch ngợm và nói chọc cho các bạn cười nhưng lại thường gặp rắc rối vì chúng. Khi Dick còn là một thiếu niên và học ở trường Hotchkiss ở Lakeville, Connecticut, hiệu trưởng George Van Santvoord viết thông báo về cho Watson, nói rằng con trai của ông đã bị các giáo viên bỏ phiếu phê bình lần thứ hai. Thông báo viết rằng: phiếu phê bình đó dành cho tội “quấy rối ký túc xá vào lúc 9 giờ tối”. “Thêm vào nữa, con trai ông đã bị Hội đồng nhà trường cảnh cáo ba lần vì vi phạm nội quy của ký túc xá”. Nếu chỉ thêm một lần bị phê bình như vậy nữa thôi, Van Santvoord giải thích, Dick sẽ bị cấm tham gia “phần lớn các hoạt động vui chơi dành cho các học sinh nam ở đây”.

Dick thừa hưởng chiều cao của Watson và cao lên rất nhanh. Khuôn mặt anh hình ô van với cái nhìn chăm chú của Watson. Nếu Tom ăn mặc luộm thuộm, thì ngược lại, Dick luôn kiểu cách và trông anh lúc nào cũng gọn gàng và bảnh bao.

Dick vào Đại học Yale. Anh tham gia đội đua thuyền và nỗ lực học để đạt được điểm tốt. Năm thứ nhất anh đạt điểm 65 môn địa lý, 75 môn Lịch sử, 75 môn Tiếng Anh, 80 môn Tiếng Pháp và 85 môn Tiếng Tây Ban Nha. Các điểm số cho thấy thể mạnh của Dick là ngôn ngữ. Sau này anh học tiếng Pháp, tiếng Tây Ban Nha, Ý và Đức đủ để có thể dùng trong kinh doanh.

Watson không bao giờ quan tâm tới sự nghiệp tại IBM của hai cô con gái, Jane và Helen. Điều này hơi mỉa mai vì Watson từng chứng tỏ mình là một doanh nhân cấp tiến trong vấn đề phụ nữ làm quản lý. Thực ra ông tin rằng nghề nghiệp ấy chỉ phù hợp với những phụ nữ không bao giờ kết hôn và đó không phải là điều Watson mong muốn từ các cô con gái của mình. Cả hai con gái của Watson đều thông minh và có khả năng điều hành. Jane thừa hưởng sức quyến rũ từ bố. Tuy nhiên, Watson đã bỏ qua hai cô và lập kế hoạch đưa Dick vào công ty. Watson suy nghĩ cách để Dick có một vị trí cao mà không bị ông anh Tom che bóng.

Dick không cưỡng lại sức hút của IBM. Trong một kì nghỉ hè khi đang còn là sinh viên Đại học Yale, Dick chuyển tới Homestead ở Endicott và vận hành máy cán trong một nhà máy của IBM – một ngạc nhiên lớn, khác hẳn so với công việc đầu tiên mà Tom làm ở IBM trong các văn phòng điều hành và bán hàng. Như thường lệ, Dick kể với cha mình về những điều ông muốn nghe.

Dick viết thư cho cha: “Chỉ là một bức thư ngắn để cha biết là bốn ngày làm việc vừa qua tại IBM đã có ý nghĩa thế nào với con”. Dick kể về việc mình học và tập sử dụng thành thạo máy cán số 302 và sau đó rút thêm chút mật để bức thư thật ngọt ngào: “Sẽ không có công việc nào, ở một nơi

nào khác làm con hạnh phúc hơn. Giờ con đã hiểu rằng tại sao IBM lại là một tổ chức không có ngày kết thúc. Con không thể diễn tả hết được, nhưng con biết cha có thể hiểu được những cảm xúc của con lúc này bởi vì tất cả tinh thần, sự thân thiện và tính hiệu quả của IBM đều nhờ cha cả”.

Eleanor Irvine sống ở Homestead trong khi làm việc tại IBM. Cô và Dick trở thành bạn cũng từ mùa hè năm đó. Họ chơi gôn cùng nhau trong Câu lạc bộ của IBM và đi xem phim với nhau ở Endicott và Binghamton. Dick thấy Irvine là một người biết lắng nghe, thấu hiểu và anh đã kể với cô về cha mẹ, về Tom, IBM và về mối quan hệ của anh với cả ba người. Sau khi nghe xong, Irvine nhận xét: “Tôi cho rằng Dick là một thành viên bất hạnh trong gia đình”.

Chiến tranh kéo Dick khỏi trường Yale. Anh rời trường năm 1941 khi vừa kết thúc năm thứ ba đại học nhưng chưa hoàn thành phần học bắt buộc để được cấp bằng và gia nhập quân đội Hoa Kỳ. Dick lên tới chức thiếu tá làm việc trong Ban quân nhu. IBM đã cung cấp lương quân nhu trị giá hàng triệu đô la trong suốt thời gian chiến tranh. Dick bao giờ cũng có niềm khao khát tình yêu từ gia đình, thậm chí khi đóng quân ở những nơi xa ngàn dặm ở California hay ở Philippines sau này. Khoảng hai tuần trước lễ Giáng sinh năm 1945, Dick viết thư cảm ơn mẹ Jeannette đã gửi đồ ăn cho anh, bao gồm bánh hoa quả, bánh mềm Thổ Nhĩ Kỳ, kẹo, bánh quy giòn. Dick viết từ San Francisco: “Jane cũng gửi cho con một thùng quà và một thùng sách nữa. Chị ấy thật rộng rãi mẹ nhỉ”. Anh kể cho mẹ nghe về việc phải chống chọi với bệnh viêm họng do khuẩn và về sự thay đổi thời tiết làm cho mọi người bị cảm lạnh. Kết thúc thư, Dick viết: “Con không biết thư đi thế nào, nhưng trong trường hợp sau ngày 25 mẹ vẫn không nhận được tin tức gì từ con thì con chúc mẹ luôn một lễ Giáng sinh vui vẻ và mẹ đừng nghĩ rằng con ở xa đây nhé. Bởi vì, con sẽ ở đó, trong phòng, ngồi ăn tối với mẹ trong ngày Giáng sinh. Con sẽ luôn nghĩ về mẹ và yêu mẹ”.

Năm 1947, Dick giải ngũ và tình cờ báo chí đưa con trai nhà Watson lên tít đầu. Margaret Truman, cô con gái chưa kết hôn của Tổng thống Harry Truman, đã chọn Dick làm người hộ tống thân cận nhất. Margaret Truman là bạn của Jane Watson và cô đã giới thiệu Dick với Margaret. Margaret Truman không chỉ đơn thuần là tiểu thư của Tổng thống Mỹ. Năm 1947, khi Dick giải ngũ, Margaret đã biểu diễn lần đầu tiên với vai trò một ca sĩ opera trong một buổi hòa nhạc. Cô biểu diễn cùng dàn nhạc giao hưởng Detroit để phát sóng trên đài phát thanh toàn quốc. Hai năm sau đó, cô biểu diễn ở nhà hát Carnegie Hall ở New York và tới năm 1950, hát trong chương trình truyền hình Toast of the Town của Ed Sullivan. Trong nửa cuộc đời còn lại, Margaret Truman viết 20 cuốn tiểu thuyết và truyện. Như thế là những năm đầu tiên khi Dick và Margaret xuất hiện trong một buổi lễ ở khách sạn St. Regis, New York được lịch sử nước Mỹ ghi chép lại.

Tới năm 1948, Watson đã định hình kế hoạch mà ông dành cho đứa con trai út có thể nói được bốn thứ tiếng khác nhau của mình. Watson dự định tách hoạt động quốc tế của IBM và thành lập một công ty con hoạt động độc lập mang tên Công ty Thương mại Thế giới IBM (IBM World Trade). Dick sẽ điều hành công ty này. Đó là một cách để Watson trao lại công ty IBM – kiệt tác của cuộc đời ông – cho hai con trai mà không làm ảnh hưởng tới vị trí kế nhiệm Watson của Tom. Watson không bàn bạc kế hoạch này với bất cứ ai. Ông sẽ tự thực hiện nó một cách từ từ khi Dick đã học được – tất nhiên là từ Watson – cách điều hành một công ty toàn cầu. Mãi tới mùa hè năm 1948, các thành viên của IBM, trong đó có Tom, mới nhận ra dự định của Watson khi ông yêu cầu Dick tham gia một chuyến công tác châu Âu cùng ông, cũng là chuyến đi đầu tiên của ông từ khi chiến tranh kết thúc.

Tuy vậy, đối với Dick, chuyến đi này hóa ra lại là một cơn ác mộng. Anh đã gặp và yêu Nancy Herminway, tới từ Syracuse, New York. Họ dự định làm đám cưới vào tháng 6

mà chuyến công tác của Watson bắt đầu ngay sau đó. Watson không thông cảm và hiểu cho Dick rằng chuyến tháp tùng công việc theo IBM sẽ chẳng thể là tuần trăng mật hạnh phúc của anh được. Dick cũng không thể từ chối Watson bởi ông có thể sẽ có ác cảm với Nancy; còn Oliver Watson nói rằng Watson có sự phân biệt trong cách đối xử với hai cô con dâu và Watson làm Nancy rất sợ.

Ngược lại, Watson tin rằng ông đang làm một điều rất tốt cho con trai – đưa con trai và vợ mới cưới đi châu Âu và đưa Dick vào sự nghiệp với tư cách là một nhà hoạt động quốc tế của IBM thế hệ mới. Tất cả suy nghĩ nhằm lẫn đó tích tụ thành một khó khăn to lớn. Watson đã buộc Dick phải làm việc cật lực, đòi hỏi anh phải có mặt bên cạnh mình trong tất cả các cuộc họp, các buổi lễ, rồi kéo Dick đi suốt thời gian còn lại để hướng dẫn cho anh cách IBM quan hệ với các doanh nhân và các quan chức nước ngoài. Ngày 22/7, họ tới thành phố Paris vừa tái thiết và ngay ngày hôm sau khởi hành tới Zurich, Thụy Sĩ. Trong hai tháng tiếp theo, họ đi qua Kanderseg, Thụy Sĩ; Milan, Venice và Turin, Ý; sau đó quay lên phía bắc qua Geneva, Paris, London, Amsterdam, Brussels và trở lại Paris trước khi khởi hành trở lại Mỹ ngày 1/10 và chính thức đặt chân tới New York ngày 6/10.

Trong suốt chuyến đi, cảm giác oán giận cứ dâng đầy trong Dick. Anh luôn muốn dành thời gian một mình với Nancy. Nancy có vẻ buồn bã và cứ băn khoăn về gia đình Watson. Jeannette cũng tham dự chuyến đi. Và điều này có nghĩa là Nancy bị mặc cho bà mẹ chồng có cái đầu cứng rắn chăm sóc.

Sự căng thẳng tăng lên cho tới khi mối quan hệ giữa Dick và Watson sẵn sàng bùng nổ bất cứ lúc nào. Và ở Stockholm, Watson đã làm nó nổ tung khi bốn người gồm Dick, Nancy, Watson và Jeannette chuẩn bị đi dự bữa tối với Quốc vương Thụy Điển. Khi họ bắt đầu rời phòng khách sạn, Watson nhận thấy váy mà Nancy mặc không chạm tới sàn. Nghi thức ngoại giao yêu cầu khách dự phải mặc váy dài chạm



sàn trong những dịp như vậy. Nancy nói rằng cô đã không mang theo váy dài.

Tom thuật lại, Watson lúc đó đã mắng Nancy: “Con làm ta và gia đình ta xấu hổ!” và Nancy bật khóc. Có cái gì đó tác động mạnh tới Dick khiến anh quát to lại: “Đừng có nói với Nancy kiểu như vậy. Cô ấy là vợ con và chẳng có liên quan gì tới cha cả”. Watson bị sốc. Ông nhún nhường và xin lỗi.

Nancy đã dự bữa tối trong chiếc váy dài tới đầu gối. Gia đình Watson cũng không bị xấu hổ. Watson có lẽ đã suy nghĩ trong bữa ăn. Ông cảm thấy rằng Dick có được sức mạnh và sự dẻo dai để điều hành một phần lớn IBM.

Những sự kiện năm 1913, 1914 làm Watson cha điều đứng. Phiên tòa và án chống độc quyền làm tổn thương lòng tự trọng của ông. Ông phó mặc mình cho sự xô đẩy của xã hội, biết rằng sức mạnh của nó lớn hơn của bất cứ một cá nhân nào. Ông nhận ra rằng danh tiếng thật quý giá nhưng rất mong manh. Sau phiên tòa, sự chia rẽ giữa Watson và NCR làm ông quyết tâm sẽ vượt lên John Patteson của NCR. Nếu những sự việc đó không làm Watson mất mát nhiều đến thế, ông đã chẳng bao giờ có thể xây dựng nên IBM.

Nhưng Watson Con thì không cần phải bị giáng đòn như vậy. Tom chỉ cần được khám phá.

Trong khoảng thời gian Olive, vợ Tom, mang thai lần đầu tiên, Tom nhận nhiệm vụ ở Lực lượng Không quân Đặc biệt và tiến hành một vụ bán hàng. Anh định bán cho các phi công và các căn cứ không quân một phát minh mới là máy huấn luyện bay Link. Một sự trùng hợp kì lạ, máy bay huấn luyện Link lại ra đời ngay trong khu vực thịnh vượng nhất của IBM: vùng Endicott – thành phố Johnson – Binghamton. Edwin Link làm việc trong công ty sản xuất đàn ống và đàn piano của cha tại Binghamton. Sau khi lấy bằng phi công, Link nhận thấy cần phải có một cách an toàn và rẻ hơn để học lái máy bay hơn là học lái trên bầu trời. Có quá nhiều phi công đã thiệt mạng khi học lái, hoặc do bị đâm máy bay

vì họ chưa đủ kiến thức về bay trong thời tiết xấu hoặc phải bay trong khi tất cả những thứ họ biết trước đó chỉ là các thiết bị trong khoang lái phi công. Link lắp đặt một bàn lái trên một dãy bốn ống bắt chước công nghệ làm đàn ống. Sinh viên phi công sẽ ngồi trên khoang lái đó và “bay”. Áp suất không khí trong ống sẽ tác động lại mỗi cử động điều khiển của phi công giống như hiện tượng trên các máy bay bay thật. Giống như hoạt động của người hướng dẫn trong kỹ thuật chơi piano, các cử động sai trong các thời điểm không đúng sẽ gây nên những đổ vỡ dây chuyền.

Khi quân đội có nhu cầu huấn luyện một số lượng lớn các phi công để chuẩn bị cho chiến tranh, các máy huấn luyện của Link dường như là một giải pháp. Tom tìm hiểu về tính hiệu quả của các máy huấn luyện này và tới khắp các căn cứ không quân này tới khắp ca ngợi về nó. Nhờ Tom, việc sử dụng các máy huấn luyện bay Link đã tăng lên sáu lần.

Thành công với máy bay huấn luyện Link đã củng cố sự tự tin của Tom – điều mà Tom vẫn thiếu trong hầu hết các mặt của cuộc sống. Thành công đó cũng mang lại lời đề nghị làm sĩ quan phụ tá cho Thiếu tướng Follett Bradley người đang chỉ huy Lực lượng Không quân Đặc biệt. Sau khi bàn bạc với Olive, Tom quyết định nhận vị trí này.

Bradley tin tưởng Tom và thường khen ngợi anh theo cách mà Watson rất hiếm khi làm. Khi thoát khỏi ảnh hưởng của cha, Tom tìm ra được chính con người mình. Trong những tháng đầu tiên phụ tá cho Bradley, Tom nói, “Bradley đã chỉ cho tôi rằng tôi có một cái đầu biết tổ chức tốt và khả năng hiếm thấy trong việc tập trung vào những vấn đề quan trọng và đặt nó lên trên các việc ít quan trọng khác”. Tom chưa từng biết tới điều này bao giờ.

Tom trở thành phụ tá không thể thiếu được của Bradley và Bradley đưa chàng trai trẻ đi cùng trong chuyến công tác mật tới Matxcova để hỗ trợ vận chuyển các máy bay chiến đấu của Mỹ cho Nga. Sau chuyến đi này, Bradley, cùng với Tom, nhận một vị trí tại Lầu Năm Góc, ngay sát thủ đô

Washington D.C. Ở bất cứ nơi nào, Tom đều thu được những kinh nghiệm và những bài học bổ ích.

Một vài kinh nghiệm đi với Tom cả cuộc đời. Một tình huống nguy nan chết người đã minh chứng cho giá trị của sự bình tĩnh dưới áp lực.

Tom bay từ Mỹ tới Nga trên chiếc máy bay ném bom B -24, loại máy bay lớn nhất thời đó. Đường bay của Tom sẽ qua Iran, Iraq và tới miền nam nước Nga. Khi máy bay gần tới căn cứ không quân Baku của Nga, chiếc B-24 đã báo động có lực lượng quân sự Nga. Một đội máy bay chiến đấu của Nga đánh chặn chiếc B -24. Các máy bay Nga bay sát quanh máy bay của Tom, cố gắng khống chế tầm nhìn của chiếc B-24 và sau đó ép dần máy bay của Tom xuống. Tom tiếp tục nhiệm vụ, rời khoang lái và trèo xuống thân máy bay để kiểm tra bánh xe nằm dưới mũi máy bay trước khi hạ cánh.

Đột nhiên một máy bay chiến đấu nhào tới. Do bối rối và lo lắng, phi công lái đã làm một chuyện điên rồ khi hạ cánh. Anh ta nhấn nút thả bánh xe mà quên rằng Tom đang ở đó. Cánh cửa bánh răng giữ bánh xe xoay mở ra và Tom cố gắng hết sức để thoát hiểm, nhưng chân trái của anh bị kẹt trong máy. Tom nhớ lại: “Tôi đã rải cánh như chim ưng qua chiếc cửa mở của máy bay, bên dưới là các bãi dầu của Baku”.

Tom gào to và một hoa tiêu hàng không người Nga trên boong đi xuống xem có việc gì xảy ra. Người Nga đó không nói được tiếng Anh, vì vậy Tom phải ra dấu hiệu, cố gắng diễn đạt để anh này đưa cho Tom một khẩu súng cacbin gần đó. Tom định sẽ dùng nòng súng để đẩy chiếc máy ra và giải thoát cho mình. Anh chàng người Nga sợ hãi. Tom nói: “Anh chàng tội nghiệp đó nghĩ rằng tôi định tự bắn mình”. Cuối cùng, Bradley leo xuống, nhìn thấy vấn đề và lệnh lấy ngay một chiếc cưa kim loại. Các máy bay chiến đấu của Nga lúc đó lại đang cố gắng buộc máy bay của Tom hạ cánh. Phi công đã cố gắng trì hoãn khoảng 6 phút gay cấn, lâu vừa đủ để Bradley có thể cưa khớp nối giải thoát cho chân trái của

Tom trước khi máy bay chạm đất. Nếu máy bay hạ cánh khi Tom còn bị kẹt thì cơ chế hạ cánh sẽ cắt chân trái của anh.

Một bài học khác từ chuyến bay tới Nga cũng làm Tom ghi nhớ mãi. Tom nhớ lại, Bradley giao cho anh phụ trách và toàn quyền điều khiển phi hành đoàn ở Nga. Tom đã rất nghiêm khắc, lúc nào cũng đòi hỏi mọi thứ phải hoàn hảo và lúc nào cũng phê bình các phi hành viên. Trong chuyến bay, Watson nói với họ rằng phi hành đoàn sẽ có thể phải thực hiện một nhiệm vụ khác bay tới Nga nhưng các phi hành viên đã nói với Tom, họ không muốn làm việc với anh nữa và sẽ phản đối sự chỉ huy của Tom.

Tom nhận ra rằng điều mà anh đang làm với họ giống hệt như điều mà người cha đã làm với anh. Tom đã buộc họ phải làm mọi thứ theo ý anh mà không để ý rằng mỗi cá nhân đều có các thế mạnh, điểm yếu, nhu cầu và tình cảm khác nhau. Tom quyết tâm thay đổi. Anh muốn chinh phục được lòng trung thành của các phi hành viên. Tom khen ngợi họ và để họ thực hiện những nhiệm vụ theo cách họ muốn, miễn là công việc được hoàn thành. Một tuần sau đó, khi Tom lại được giao chỉ huy một đội bay khác tới Nga, anh đã đi gặp các phi hành viên lần trước để nghị họ đi cùng anh và tất cả họ đều đồng ý.

Tất cả tài năng của Tom không hề bộc lộ ra bên ngoài. Từ khi còn là một thiếu niên, đến khi trở thành sinh viên, rồi sau này là thành viên của IBM, Tom chưa từng thể hiện khả năng lãnh đạo hay một tài năng đặc biệt nào. Các thầy giáo có kinh nghiệm đánh giá hàng trăm sinh viên trong nghề nghiệp của họ nói rằng Tom không bao giờ có thể là một người thành đạt. Anh không thể kiểm chế được mình. Anh không tự tin. Tom có vẻ sẽ làm một công việc bình thường, sẽ làm tiêu tán tài sản được thừa hưởng và sẽ chỉ suốt ngày quanh quẩn vui thú bên những chiếc máy bay.

Nhưng Tom không thể đột nhiên mà trở nên thông minh và có uy tín hơn được. Tom thiếu mục đích riêng và một mối quan tâm riêng để hướng tới. Tom chỉ biết có một trung tâm

duy nhất – là cha mình – và một mục đích – đó là mong ước Tom sẽ tham gia IBM và một ngày nào đó sẽ điều hành nó. Tom đã cố gắng đấu tranh chống lại hàng ngày, nhưng không gì có thể thay đổi. Và rồi anh buông xuôi.

Bradley đã giúp Tom tìm được một trung tâm mới. Đầu tiên đó là bản thân Bradley và lực lượng không quân, nhưng dần dần trung tâm của Tom chuyển sang bản thân anh và tham vọng của anh. Sức hút người khác một cách rất tự nhiên và có di truyền dần lộ rõ ở Tom. Cũng giống như cha, Tom không phải là một người thông minh theo cách thông thường, nhưng anh có lối tư duy sáng suốt đến ngạc nhiên. Khi xem xét một việc phức tạp, anh biết điều nào là quan trọng nhất và bỏ qua những thứ còn lại. Đó là một dạng lạ của trí thông minh và nó đã giúp cho cả Watson cha và con có thể thực hiện được bất cứ nhiệm vụ nào hoặc đưa ra các quyết định gần như ngay tức khắc.

Bradley đã nhận ra những khả năng của Tom khi mà bản thân anh còn không nhìn thấy. Sau chiến tranh, Tom đã cố gắng xác định xem mình sẽ làm gì. Tom yêu máy bay và muốn độc lập làm việc, tách khỏi cha. Vì vậy, anh gọi điện cho cha và nói rằng anh không muốn tham gia IBM. Thay vào đó, Tom nói, anh muốn trở thành một phi công lái máy bay hoặc có thể sở hữu một công ty hàng không nhỏ.

Watson hẳn đã bị choáng váng sau cú điện thoại ấy và cảm giác mình đã thất bại. Ông đang già đi. Ước muốn trao lại công ty cho các con trai của ông dường như đã sụp đổ. Nhưng Watson biết cách để lôi kéo các viên chức điều hành, vì vậy, ông biết phải làm gì để thuyết phục con trai mình. Sự đối đầu không bao giờ mang lại tác dụng – nó chỉ đẩy Tom đi xa hơn. Watson thì không thể hạ mình cầu xin Tom, hơn nữa trong trường hợp đó, Tom cũng không cảm thấy thoải mái khi làm việc ở IBM. Watson quyết định làm nản chí Tom về nghề hàng không. Ông giao cho Nichol, người thân tín nhất của mình, thực hiện một nhiệm vụ quan trọng để làm Tom thay đổi sự chọn lựa. Nichol liên hệ với Chủ tịch Hãng hàng

không liên bang, ông Pat Patterson, một bạn kinh doanh của Watson. Tom, ngay sau đó nhận được một bức thư của Patterson viết: “Hãy tới gặp tôi”. Nichol nhắc đến một nhà máy sản xuất thủy phi cơ mà Tom đang định mua. Không ngừng lại ở đó, Nichol liên tiếp đưa ra các giả thiết, hết giả thiết này đến giả thiết khác cho Tom thấy. Watson Jr. viết: “Sự nhiệt tình của Nichol để tìm cho tôi một điều gì đó bên ngoài IBM làm tôi băn khoăn về cái mà tôi đang từ chối và đây có thể là phản ứng trong kế hoạch của bố”.

Rất bối rối, Tom cảm thấy mình cần nói chuyện với Bradley. Hai người đã không gặp nhau một năm rồi. Tom và Olive mời Bradley tới ăn tối tại nhà riêng ở Washington và anh đi xe tới đón ông từ Lầu năm góc. Trên đường lái xe về nhà, Bradley hỏi: “Tom, anh định làm gì sau khi chiến tranh kết thúc?”

Tom nói với Bradley: tôi định trở thành một phi công của Hàng không liên bang.

Bradley hỏi: “Thật không? Nhưng mà tôi nghĩ rằng anh sẽ quay lại và điều hành IBM”.

Trong giây phút đó, Tom nhận ra rằng anh luôn luôn chùn bước trước IBM bởi vì anh sợ rằng anh sẽ thất bại. Anh không bao giờ tin rằng anh có thể được như những gì bố anh trông chờ. Tom nói với Bradley rằng anh không bao giờ nghĩ tới việc điều hành IBM.

Bradley nhắc lại: “Tôi chỉ nghĩ rằng anh sẽ quay lại và điều hành IBM”.

Chính trên chuyến xe đó với Bradley, Tom đã hỏi câu hỏi giầy vò suốt cả cuộc đời mình.

Anh nói: “Tướng Bradley, ông có nghĩ là tôi có thể điều hành được IBM không?”

Điều Bradley nói đã làm thay đổi hẳn Tom. Ông nói: “Không nghi ngờ gì”.

Một trong hai quyết định lớn nhất trong cuộc đời của Watson có thể là một trong các quyết định đầu tiên của

Watson khi ở C-T-R. Sau đó là quyết định để Tom trở thành người kế nghiệp mình; quyết định mà ông đã trăn trở trong suốt 30 năm: ông đã suy nghĩ, cân nhắc và thay đổi theo hoàn cảnh. Tuy nhiên, quyết định đó vẫn chưa thành hiện thực cho tới sau khi Tom ăn tối với tướng Bradley.

Điện thoại trên bàn Watson reo vang. Giọng Tom từ Washington truyền về ngắt quãng trong ống nghe.

Tom nói: “Con muốn tới IBM làm việc một hôm nào đó và gặp gỡ mọi người, bởi vì, nói thực với cha, con muốn trở lại IBM nếu như cha muốn”.

Watson đã phải cố gắng để có thể nói nên lời: “Ta rất vui, con trai”.

Trong suốt chiến tranh, IBM đã trở thành một công ty mới. Quy mô của công ty tăng gấp đôi và IBM chuyển mình thành một doanh nghiệp lớn và đồ sộ. Vì vậy, việc điều hành hiệu quả công ty sẽ là một thách thức lớn đối với Watson.

Và chiến tranh cũng qua, Tom đã trở thành một người khác. Một lần nữa, Watson đã may mắn. Anh chàng Tom mới, trưởng thành hơn xuất hiện vào đúng thời điểm. Nếu không, Watson đã có thể mất quyền điều hành IBM, mất đi cái mà ông đã dày công xây dựng.

Watson vui sướng đến phát điên và thở phào khi Tom quay trở lại. Nhưng sau này, trong suốt một thập kỷ tiếp theo, ông đã đấu tranh với con trai vì quyền lực.

## 10. CUỘC CHIẾN CỦA WATSON

Những người bình thường trên khắp nước Mỹ đều đã bị mê hoặc bởi vị Chủ tịch hãng IBM. Khi nghĩ về Watson, họ thường có thái độ kính trọng và ngưỡng mộ. Nhưng sự kính trọng và ngưỡng mộ quá mức đó dần dần đã trở nên phai mờ trong lòng người dân Mỹ. Trong những năm 1940, số người bất bình với Watson và các nhận định của ông ngày càng gia tăng.

Fred C. Kelly ở Peninsula, bang Ohio viết trong một bức thư gửi tới tổng hành dinh của IBM: “Thật là thú vị khi thấy vị Chủ tịch của các ông, một con người già nua, ba hoa và đáng coi thường, Thomas J. Watson, lại hấp dẫn để khám phá đến vậy. Điều đó giống như vào đầu năm 1940, những huân chương của Hitler, v.v... nói chung, không được công chúng coi là điều vinh dự. Tuy nhiên, tôi lấy làm ngạc nhiên không hiểu tại sao trong lợi ích chung của các mối quan hệ công chúng đúng đắn, các ông – những người khôn ngoan hơn trong công ty – lại không tìm cách ngăn cản chứng điên cuồng của ông ta về những trò quảng bá cá nhân trên báo chí”.

Watson đã gần đến tuổi 70. Ông không quan tâm đến những lời đàm tiếu ảnh hưởng đến thanh danh của mình. Ông còn có nhiều việc phải làm. Ông có cả một kế hoạch thật lớn lao ví như mặt trăng vậy và ông hết sức nôn nóng muốn làm mọi việc để thực hiện kế hoạch đó.

Watson nói “Thưa quý vị, tôi xin lỗi vì phải mở một cuộc họp với quý vị buổi sáng ngày hôm nay, nhưng đó là cách duy nhất để giải quyết vấn đề với quý vị, đó là dịp để chúng ta trực tiếp cùng nhau giải quyết vấn đề. Đó cũng là đúng đắn để chúng ta tiến lên phía trước”.

Watson như thể sắp phát điên, sự tức giận phát ra từ một vết thương lòng sâu thẳm. Ông đứng cạnh một nhân viên bán hàng ở chi nhánh của IBM New York, nhìn thẳng vào mắt vài nhân viên và viên quản lý bán hàng ở đó. Đây không



phải là tổng hành dinh của công ty, trong một căn phòng rộng có rất nhiều các viên chức quản trị cấp cao mà Watson đã cố tình sa thải. Những người đang ở phía sau là những người mà ông quý mến nhất, đó là những nhân viên bán hàng. Watson luôn cảm thấy rằng ông là một trong số họ. Nhưng nhóm người phía trước đã phản bội ông. Watson đã trải qua vài thời điểm thật bất hạnh ở IBM.

“Tôi nhận được một bức điện tín gửi đến nhà tôi” – Watson nói. Ông rút ra một tờ giấy và bắt đầu đọc.

Người viết bức điện tín đó nói đến một vấn đề khiến ông không thể kìm chế được. Sau khi Mỹ nhảy vào cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Hai, lời tuyên bố khẩn cấp quốc gia của Chính phủ đã buộc IBM phải cho thuê các máy tính mới hoặc các máy hiện có chỉ để cho những đối tượng ưu tiên, một thuật ngữ được sử dụng trong nội bộ IBM dành cho các công ty đóng góp sức sản xuất cho chiến tranh. Cùng thời gian đó, IBM đã cắt giảm sản xuất máy tính mới. Vì thế, IBM có thể sử dụng nhà máy, công nhân để sản xuất súng đạn và các phương tiện khác phục vụ chiến tranh. Sự kết hợp này có nghĩa là tất cả những gì IBM sản xuất đều đã có khách hàng định trước, hoặc là quân đội hoặc là khách hàng ưu tiên. Rất nhiều công ty muốn mua sản phẩm của IBM nhưng không thể được. Nhân viên bán hàng hầu như chẳng có gì để bán.

Watson đã xây dựng sự nghiệp của mình từ công việc bán hàng. Đó là việc mà ông làm tốt nhất và yêu thích nhất. Hồi ức đầu tiên của ông gợi cho ông nhớ lại những ngày tháng khắc nghiệt ở Upstate, New York, khi ông đang tìm cách bán máy đếm tiền của công ty NCR. Chiến tranh đã khiến ông không thực hiện được việc đó. Ruth Leach, người làm việc cùng với Watson vào thời gian đó cho biết “Watson không có một thị trường mới nào để chinh phục. Bị tác động căng thẳng vì sự thay đổi này, ông có thể đánh mất vị trí của mình trong hoàn cảnh bị kích động cao nhất”.

Watson cảm thấy rằng mọi việc trở lên tồi tệ hơn bởi vì tình cảnh này cũng là mối đe dọa đến những nhân viên bán hàng của ông. Họ có ít việc làm và do đó sẽ có ít thu nhập. Chỉ có một tỷ lệ nhỏ nhân viên bán hàng của IBM là may mắn được làm việc ở khu vực có nhóm khách hàng giàu có nằm trong diện được ưu tiên hoặc là khách hàng quân sự. Những nhân viên này kiếm được rất nhiều tiền vì họ được hưởng hoa hồng dựa trên doanh số bán. Thu nhập của đại đa số nhân viên bán hàng bị sụt giảm nghiêm trọng vì họ không có được các khách hàng quân đội hay đối tượng thuộc diện ưu tiên.

Watson xác định rõ là phải duy trì lực lượng bán hàng của mình. Ông không muốn sa thải bất kì một nhân viên nào. Những vấn đề này đã làm tâm can ông trở lên nặng trĩu khi ông nhận được một bức điện tín.

Watson trích dẫn nội dung bức điện tín: “99% lực lượng bán hàng ở New York lâm vào tình cảnh tồi tệ vì họ không thể có được khách hàng ưu tiên và họ chưa từng có được những đơn đặt hàng với mức hoa hồng lớn từ quân đội”... “Với lòng tin vào sự cam kết đối xử công bằng của ông, v.v... ngay lập tức ông bắt đầu một kế hoạch bán hàng thích hợp hơn để ngăn chặn sự bất ổn tài chính trầm trọng này. Kính thư, George Allman”.

Watson ngừng lại đôi chút chăm chú nhìn quanh phòng, rồi hỏi với sự phẫn nộ toát lên trong từng lời nói.

“Có ai tên George Allman ở đây không? Tôi biết là không. Cái tên đó đánh vần là A-l-l-m-a-n. Anh ta là một gã thủ đoạn”.

Bức điện tín nặc danh được viết bởi một nhân viên bán hàng có thái độ bất bình, được ký bởi cái tên xuất phát từ cụm từ “tất cả chúng ta” (all man).

Watson nói với những người trong phòng: “Tất cả những điều mà tôi phải nói là, từ trong đáy lòng, tôi cảm thấy rất buồn về người đã viết bức điện tín này. Cũng khá thất vọng

để nói rằng chúng ta có một người trong công ty IBM này lại không có đủ can đảm để ký tên, một người không có đủ can đảm công bố khi nói rằng anh ta có điều gì đó cần nói. Điều đó làm tôi thật ngạc nhiên”.

Một sự im lặng bao trùm khắp căn phòng.

Watson nói: “Hơn nữa, bức điện tín còn nói rằng hầu như mọi người trong công ty đều đang tìm kiếm công việc làm khác. Thưa các quý vị! Nếu điều đó đúng, tôi sẽ ra đi ngay lập tức và ngay trong buổi sáng nay để giúp quý vị tìm kiếm việc làm. Riêng tôi sẽ viết thư giới thiệu mỹ mãn cho những người trung thành, đáng được tôn vinh”.

Watson bộc lộ những cảm xúc bị tổn thương, như một người cha thất vọng.

Ông nói: “Các vị đã quên những gì đã xảy ra trong thời kì nền suy thoái rồi ư? Có phải các vị đã quên rằng IBM là công ty duy nhất trên thế giới đã quan tâm đến đội ngũ nhân viên bán hàng và đã tuyển dụng họ ngay cả trong giai đoạn kinh tế suy thoái? Có ai trong công ty này đã từng bị bỏ rơi trong lúc khó khăn chưa? Có ai đang đứng trước mặt tôi trong buổi sáng nay đã từng bị khước từ khi cần sự giúp đỡ trong lúc ốm đau hay gặp khó khăn về gia đình chưa?”

Watson chuyển hướng đến câu chuyện về những bài học về sự chuyên cần từ người thầy đầu tiên của ông, John Range, vị Chủ tịch của NCR. Không ai ngắt lời ông. Ông quay trở lại vấn đề đang đề cập.

Ông nói: “Các vị hiểu chứ, chúng ta không phải lo lắng về việc sẽ mất đi một nhân viên tốt nếu anh ta quan tâm đến công ty bằng cả trái tim và nếu anh ta trung thành. Đó là điều quan trọng nhất. Nếu anh ta không trung thành với sự nghiệp của công ty, chúng ta sẽ không cần anh ta nữa cho dù anh ta có thể đem lại doanh số cho công ty lớn thế nào đi chăng nữa. Hiện tại, chính sách của IBM được xây dựng dựa trên danh tiếng và lòng trung thành, không phải trung thành với tôi, bởi tôi chỉ là một cá nhân, mà hãy trung thành với

công ty, với hàng chục ngàn cổ đông, những người đã góp vốn cho công ty. Và nếu ai đó không có lòng trung thành bằng cả trái tim với công ty IBM thì hãy đi nơi khác tìm việc”.

Ông nói trong suốt nửa giờ đồng hồ. Con tức giận đã bắt đầu nguôi ngoai. Như thường lệ, khi cơn tức giận nguôi đi, Watson lại trở lên ân hận.

Ông nói: “Quý vị có thể nghĩ rằng sáng nay tôi có một chút nóng giận”.

Một chút nóng giận thôi ư? Rõ ràng là ông hết sức nóng giận.

Ông nói tiếp: “Nhưng không có chút nóng giận nào cả, đó chỉ là vì lòng trung thành của tôi với công ty này, mối quan tâm của tôi với tất cả các nhân viên trung thành và đáng ca ngợi. Đó chỉ là cảm nhận về bất kì điều gì trong tôi. Khi tôi đề cập điều đó, tôi sẽ nói ra tất cả những gì tôi cảm nhận. Nếu tôi nói to, tôi nói nhanh, điều đó không có nghĩa là tôi đang nóng giận. Hoàn toàn không phải như vậy, đó chỉ là tôi đang quan tâm”.

Một sự giải thích duy lý lạ lùng. Các nhân viên hẳn đã phải cảm thấy bối rối.

“Quý vị hiểu chứ, tôi không ngoại trừ, có một nhóm người đang ngồi đây, đang thảo luận và đang tìm kiếm lỗi của các giám đốc bán hàng, và của vị chủ tịch công ty, v.v... đôi khi chỉ bởi vì đó là thú tiêu khiển của họ”, Watson nói. “Nếu là các bạn, tôi cũng sẽ làm như vậy. Tôi đã từng là một nhân viên bán hàng, tôi hiểu điều đó”.

Watson nói tiếp: “Tại thời điểm này, tôi không thể làm gì cho người ký tên là George Allman được, vì tôi không biết anh ta ở đâu”... “Nếu đánh cược là một phần chính sách của IBM, tôi sẵn sàng đánh cược rằng tôi sẽ biết anh ta. Tôi sẽ không nói về điều đó nữa. Tôi cũng không có bất kì yêu cầu nào nữa. Nhưng tôi biết điều đó gần như chắc chắn, tôi tin như vậy, vì tôi đang đứng đây trước mặt các bạn, vì từ trước

đến nay trong nghề nghiệp của tôi, niềm tin đó của tôi luôn đúng”.

“Về cá nhân mình, tốt hơn là tôi không muốn biết anh ta. Một vài người trong các bạn có thể hiểu điều đó. Nếu các bạn hiểu, thì hãy cố gắng giúp đỡ anh ta. Anh ta cần giúp đỡ. Suy nghĩ của anh ta không đúng đắn. Nếu ai biết thì hãy đến khuyên bảo anh ta. Đó là điều mà tôi mong muốn”.

Trong 10 phút tiếp theo, Watson quả quyết với các nhân viên bán hàng rằng ông sẽ quan tâm đến họ. Ông hứa rằng sau chiến tranh họ sẽ kiếm được nhiều tiền hơn bất kì giai đoạn nào trước đó. Cuộc họp kết thúc sau khi vài giám đốc bán hàng tuyên bố trung thành với IBM.

Watson hoàn toàn không thích điều hành hoạt động của công ty trong thời kì chiến tranh. Ông ghét sự hạn chế. Ông ghét việc không chú trọng vào hoạt động bán hàng và marketing. Ông căm ghét việc sản xuất vũ khí trong các nhà máy mà ông rất yêu mến. Tình thế trở lên lắng dịu. Watson đã thu hẹp được khoảng cách giữa lẽ phải và sự nóng giận.

Watson rất yêu công ty, yêu mến các nhân viên, các nhà máy và công việc lãnh đạo của ông. Ông không ngồi nhìn cuộc chiến tranh làm thất bại các kế hoạch của mình, mà quyết định sử dụng chiến tranh như là một phương tiện để đạt mục tiêu. Ông đã biết cách để sử dụng các hợp đồng trong chiến tranh như một phương tiện để mở rộng gấp đôi, gấp ba quy mô của IBM trong một thời gian ngắn thật phi thường. Phần lớn việc mở rộng này được thực hiện bằng tiền của chính phủ. Ông đã xây dựng một kế hoạch dài hạn rất phức tạp. Thật là khó có thể biết bao nhiêu phần của kế hoạch ông dự kiến thực hiện và bao nhiêu phần có thể nhờ vào sự may mắn. May mắn đã từng theo ông ở mọi nơi. Dù bằng cách nào đi nữa, ông đã thể hiện một kì công về quản trị đầy ấn tượng.

Thực hiện kế hoạch này là quyết định thứ hai trong hai quyết định lớn cuối cùng của Watson. Tất nhiên, nó sẽ

không phải là quyết định lớn nếu như nó không chứa đựng yếu tố rủi ro có thể gây lên sự phá sản của công ty.

Mùa xuân năm 1940, quân đội Đức Quốc xã hành quân chiếm đóng Đan Mạch và Na Uy. Trong tháng 6, Đức đánh chiếm Paris và Italia tham chiến trở thành đồng minh với Hitler. Vào đầu tháng 7, không quân Đức ném bom các hải cảng dọc bờ biển nước Anh, một hành động để leo thang ném bom thủ đô London.

Do được bình an nhờ có đại dương ngăn cách với châu Âu, Mỹ không chắc sẽ tham chiến. Tổng thống Roosevelt bắt đầu tìm kiếm biện pháp giúp các nước đồng minh mà không phải gửi quân đội tham gia. Đạo luật Lend-Lease (Đạo luật Cho mượn - Cho thuê ban hành ngày 11/3/1941) cho phép vương quốc Anh mượn tàu chiến, xe tăng và vũ khí sản xuất từ Mỹ.

Quốc hội Mỹ thông qua chế độ quân dịch, và lính Mỹ tăng vọt từ 188.000 quân năm 1939 lên một triệu quân năm 1940 và năm triệu quân trong năm tiếp theo. Để ủng hộ các nước đồng minh và quân đội Mỹ, nội các của Tổng thống Roosevelt đã đề nghị chuyển hướng toàn diện các ngành công nghiệp Mỹ, chuyển từ sản xuất xe hơi, máy giặt và các hàng hóa khác sang sản xuất các sản phẩm phục vụ chiến tranh.

Ngày 8/7/1946, báo chí trong nước đưa tin về lời tuyên bố phô trương của Watson. Tờ Binghamton Press đăng bài nhan đề “IBM dành tất cả các phương tiện, nguồn lực phục vụ chiến tranh”.

Hầu hết các công ty trong các ngành công nghiệp sản xuất của Mỹ như General Electric, General Motors, DuPont, Goodyear, RCA đều đã sử dụng một số nhà máy sản xuất của họ để phục vụ cho chiến tranh mà không quảng cáo rùm beng. Tuy nhiên, Watson không bao giờ muốn làm điều gì đó một cách lặng lẽ, đặc biệt là khi các mối quan hệ công chúng làm cho người ta trở nên giàu có.

Watson phát biểu với báo chí rằng nếu cần thiết, ông ta sẽ cho Chính phủ trưng dụng IBM cho quân đội. “IBM sẽ sử dụng toàn bộ các phương tiện, trang thiết bị của mình cho chính phủ liên bang phục vụ mục đích an ninh quốc phòng”. Để tránh lời chỉ trích rằng chỉ biết kiếm lợi từ chiến tranh, Watson tuyên bố sẽ cố định ở mức lương của năm 1939. Ông giới hạn tỷ suất lợi nhuận ở mức 1,5%. Tất cả lợi nhuận của công ty sẽ để đầu tư vào quỹ ủng hộ thân nhân các nhân viên IBM chết và bị thương trong chiến tranh. IBM chỉ đạt mức hòa vốn đối với tất cả các sản phẩm sản xuất phục vụ chiến tranh.

Rất nhiều bài báo ca ngợi Watson về tinh thần yêu nước và tiên phong trong cuộc chiến chống Phát xít Đức. Nhưng nói chung, các báo không đề cập đến việc ông trả lại chiếc huy chương Hitler chỉ một tháng sau đó.

Với hầu hết lời nói và hành động của Watson, không có gì tưởng chừng là đơn giản cả. Không thể nghi ngờ việc Watson muốn sử dụng IBM để chống lại Phát xít Đức. Những hành động của Hitler ở châu Âu đã thuyết phục ông và phần lớn người Mỹ rằng nước Đức sẽ phải chấm dứt chiến tranh. Ngoài ra, Watson còn có mối căm thù cá nhân đối với Quốc trưởng: Hitler đã dối trá với ông tại cuộc họp vào năm 1937 khiến Watson trở thành kẻ khờ dại, làm cho chiến dịch vận động “Hòa bình thế giới thông qua Thương mại thế giới” của Watson bị phá sản. Khi Watson nói về chiến tranh, ông thường dành những lời cay độc cho kẻ đứng đầu nước Đức.

Watson kể với các sinh viên của trường học IBM: “Khi các bạn đi đến sự phân tích tận cùng thì các bạn sẽ thấy rằng chỉ có một số rất ít người chịu trách nhiệm về chiến tranh. Thừa các bạn, tôi thực lòng tin tưởng rằng Thượng đế sẽ không cho phép một vài kẻ phá huỷ thế giới tuyệt vời này”.

Khi Watson tuyên bố hiến dâng IBM cho Chính phủ, ông có thể còn chưa hình dung ra toàn bộ kế hoạch của mình. Kiểu kế hoạch xa vời như vậy dường như là không thể có. Tuy nhiên, Watson hiểu rằng ông sẽ lợi dụng việc sản xuất phục

vụ chiến tranh để thực hiện mục tiêu của mình hơn là chỉ để đánh bại quân đội Đức.

Kế hoạch của ông khởi đầu từ ý tưởng IBM sẽ lớn mạnh hơn thông qua việc giành được các hợp đồng sản xuất có quy mô lớn nhằm phục vụ chiến tranh. Vào năm 1940, các công ty của Mỹ cho rằng có thể sản xuất các sản phẩm thông thường trước đây tại các nhà máy hiện thời, và sản xuất các sản phẩm dành cho chiến tranh tại các nhà máy mới hoặc tại các nhà máy cũ đã được cải tạo, nâng cấp. Các công ty sẽ thuê thêm hàng ngàn công nhân làm việc trong các dây chuyền sản xuất mới. Các hợp đồng sản xuất cho quân đội sẽ đem lại cho các nhà máy việc làm và lợi nhuận.

Tương tự như vậy, IBM không có ý định sử dụng các nhà máy hiện có mà sẽ xây dựng mới hoặc mua các nhà máy để sản xuất phục vụ chiến tranh. Nếu IBM quyết xông xáo tìm kiếm các hợp đồng phục vụ chiến tranh, nó có thể tăng diện tích nhà máy và số lượng nhân công với một chút rủi ro trong ngắn hạn.

Tuy nhiên, phần lớn các công ty khác đã đúng khi nhận định rằng đến một lúc nào đó chiến tranh sẽ kết thúc và các hợp đồng sản xuất cũng sẽ hết. Khi đó các công ty phải đóng cửa nhà máy và thu hẹp quy mô sản xuất về một mức độ thích hợp. Bethlehem Steel đã tăng lượng công nhân trong thời gian chiến tranh từ 100.000 lên 300.000 công nhân, nhưng luôn dự kiến sẽ thu hẹp lại về mức 100.000 công nhân. Công ty dự định giảm nhân công ít nhất là Carnergic Illinois Steel với dự định giảm 18.000 công nhân sau chiến tranh.

Mặc dù vậy, Watson không quyết định sẽ thu hẹp quy mô của IBM. Trước hết, ông coi đội ngũ nhân viên là các thành viên của gia đình IBM. Nếu IBM thuê nhân công để sản xuất vũ khí thì ông sẽ không sa thải họ. Điều quan trọng hơn là IBM sẽ duy trì quy mô lớn như trong thời kì chiến tranh.



Việc không thu hẹp quy mô sản xuất là một sự mạo hiểm lớn giống như việc Watson đang chơi một canh bạc trong thời kì Đại suy thoái. Nếu IBM duy trì một quy mô gấp đôi so với quy mô trước chiến tranh thì phải bán một lượng sản phẩm nhiều gấp đôi so với thời kì trước chiến tranh. Nếu không, chi phí cho các nhà máy và công nhân nhàn rỗi sẽ lớn tới mức có thể làm cho IBM nổ tung.

Các giám đốc chủ chốt của IBM vào năm 1940 hiểu rằng việc bán một lượng sản phẩm lớn gấp đôi như vậy ngay sau chiến tranh là một điều không thể thực hiện được. Các nhà phân tích kinh tế cho rằng sau thời kì bùng nổ, tăng trưởng cao, kinh tế Mỹ sẽ bước vào giai đoạn suy thoái. Các nhà kinh tế cho rằng điều đó sẽ xảy ra sau cuộc chiến này. Ngay cả các tài liệu nội bộ của IBM cũng dự đoán một sự suy thoái kinh tế sau chiến tranh.

Watson hiểu rằng ông phải kích thích nhu cầu gấp đôi cho các sản phẩm của IBM trong một nền kinh tế có thể suy thoái. Watson ưa thích việc hòa lẫn kinh doanh với một chút ý tưởng điên rồ.

Từng bước, Watson xây dựng một chiến lược để thoát khỏi tình trạng đó. Ông bắt đầu cắt giảm mạnh việc sản xuất máy tính xử lý dữ liệu phục vụ hoạt động thương mại. Nếu chiến tranh leo thang thì nhu cầu về vũ khí, đạn dược và các quân trang khác sẽ gia tăng. IBM sẽ xây dựng thêm các nhà máy mới chủ yếu để phục vụ chiến tranh, nhưng khi sản xuất cho chiến tranh vượt quá khả năng của các nhà máy mới, IBM sẽ phải sử dụng đến các nhà máy ở Endicott và một số nhà máy khác vốn đang được xây dựng để sản xuất máy thẻ đục lỗ. Tài liệu kế hoạch năm 1942 có viết: “Rõ ràng là sẽ có lợi hơn nếu chúng ta tránh được việc xây dựng các nhà máy với lý do trì hoãn thích hợp. Do đó cả sự thận trọng và lòng yêu nước đã định hướng cho các chính sách cắt giảm việc xây dựng nhà máy của IBM... đã xuống mức thấp nhất mà ở đó nhu cầu thiết yếu của khách hàng có thể phải hy sinh”.

Sự cộng sinh thật là hấp dẫn. Sản xuất nhiều sản phẩm phục vụ chiến tranh thay vì sản xuất máy móc như trong thời kì hòa bình cũng có lợi cho đất nước, và điều đó cho phép IBM có thể giảm cung mà vẫn mở rộng năng lực sản xuất trong cùng một thời gian. Điều này tốt như việc giảm cân trong khi vẫn dùng các món tráng miệng.

Có những phát sinh khác trong việc thực hiện kế hoạch của ông. Watson đã lường trước một vấn đề có thể làm cho những mưu tính của ông gặp trục trặc. Trong chiến tranh, quân đội và chính phủ đã sử dụng hàng ngàn máy tính của IBM. Các máy tính đã quản lý hàng triệu binh sĩ, tiền lương, quân trang, máy bay, tàu chiến, súng đạn và nhiều thứ khác. Máy tính của IBM còn tính toán đường đạn và phá mã khóa của kẻ địch.

IBM không bán các máy tính của mình mà chỉ cho thuê. Khi khách hàng (Quân đội và Chính phủ) trả lại máy trong thời gian hòa bình thì IBM thường cải tiến, nâng cấp và đưa nó trở lại lưu thông. Đây là điều phải thực hiện để tăng doanh thu. Nếu một máy tính không phục hồi được, thì nguồn thu nhập từ việc cho thuê máy tính sẽ không còn, thu nhập của công ty sẽ giảm mặc dù vẫn kiếm được tiền từ việc cho thuê các máy tính mới. Nếu IBM không cho thuê máy tính thì công ty sẽ không thể tăng trưởng nhanh được.

Trong chiến tranh, IBM đã cho Quân đội và Chính phủ thuê hàng ngàn máy tính. Khi chiến tranh kết thúc, các máy tính này được trả lại cùng một lúc. Vì thế, IBM sẽ phải tìm cách đưa các máy tính đó trở lại lưu thông hoặc là ngồi nhìn doanh thu của công ty sụt giảm. Nhưng những máy tính này sẽ gây nên một trận lũ tàn phá các sản phẩm của IBM trên thị trường.

Điều đó có nghĩa là Watson phải kích thích gấp đôi nhu cầu cho các sản phẩm mới của IBM vượt trên mức cầu đã đạt được khi cho các máy tính trở lại lưu thông thêm một lần nữa trong điều kiện nền kinh tế được dự đoán sẽ suy thoái.

Watson đã tìm ra cách giải quyết hàng ngàn máy tính cũ. IBM sẽ bán chúng ở các thị trường mới, thị trường chất lượng thấp. Watson yêu cầu các kỹ sư tìm cách làm giảm tính năng của các máy tính này. Kết quả là các kỹ sư đã làm cho các máy tính đó trở nên kém tác dụng. IBM sẽ cho các công ty nhỏ thuê loại máy tính này với giá thấp hơn. Đây là thị trường mà IBM chưa từng thâm nhập. Sau đó, các nhân viên bán hàng thuyết phục các công ty lớn thuê máy tính mới của IBM, hơn là thuê các máy tính cũ thực tế đã bị hao mòn trong thời gian chiến tranh. IBM cũng có thể bán máy tính cũ cho các công ty ở châu Âu, những người đang tìm kiếm các món hàng giá rẻ vì họ mới khởi đầu việc kinh doanh trên một lục địa vừa bị chiến tranh tàn phá.

Nếu tất cả điều đó được thực hiện, IBM sẽ giải phóng được số máy tính cũ trong khi vẫn giành được vị trí dẫn đầu ở cả hai thị trường lớn chưa khai thác đó là thị trường châu Âu và các doanh nghiệp quy mô nhỏ của Mỹ.

Kế hoạch thời chiến của Watson cũng tác động đến lực lượng lao động của IBM. Watson học được từ George F. Johnson giá trị của mối quan hệ tốt với nhân viên. Lương cao, chính sách thăng tiến và các lợi ích khác như các câu lạc bộ ngoài trời và trả tiền cho các kỳ nghỉ đã tạo dựng được lòng trung thành và tình đoàn kết trong công ty. Trong chiến tranh, IBM đã có được những người trung thành trong hầu hết các nhân viên mới tuyển dụng. IBM tuyển dụng các nhân viên bán hàng bị sa thải từ các công ty khác và đưa họ vào làm việc trong các nhà máy. Công ty cũng đào tạo nhân viên làm việc trong nhà máy từ các nghệ sĩ, nhân viên kho, giáo viên. Watson tuyển hàng trăm phụ nữ – những người chưa từng làm việc trong nhà máy. Ông có một quy trình tuyển dụng tương đối khoa học. Ông cử một số nhân viên có kinh nghiệm, được đào tạo lành nghề của IBM đến Poughkeepsie hay đến một vài nơi khác để tuyển dụng 2000 nhân công rồi đào tạo họ các kỹ năng và giá trị của IBM, rồi

đưa họ trở thành những người trung thành của công ty trong vài tuần.

Một chính sách nữa của công ty đã chiếm được lòng tin của công nhân. Đầu thập niên 1940, hàng trăm nhân viên rời công ty để gia nhập quân đội. Watson thông báo rằng tất cả các nhân viên của IBM đi phục vụ quân đội sẽ tiếp tục được nhận 25% tiền lương. Và Watson đảm bảo rằng khi họ trở về họ sẽ có việc làm tại IBM. Mặc dù những cam kết của Watson đã củng cố lòng trung thành của nhân viên nhưng những khó khăn khác lại đến với ván bài của ông. Khi chiến tranh kết thúc, 4000 nhân viên quay trở về. Vấn đề quan trọng nhất là liệu việc kinh doanh của IBM có phát đạt để nhận họ vào làm việc trở lại hay không.

Nhìn chung, kế hoạch của Watson đã đánh cược “Tất cả hoặc không có gì” cho tương lai – một ván bài phức tạp hơn ván bài mà ông đã làm trong thời kì Đại suy thoái trước đây. Sự suy thoái kinh tế sâu rộng và kéo dài làm cho cầu về sản phẩm giảm nhiều và điều này đã đẩy công nhân trong các nhà máy mới của công ty vào tình trạng không có việc làm. Gánh nặng về tài chính có thể phá huỷ IBM. Trái ngược những gì đang diễn ra và sự sáng suốt thông thường, Watson đã chơi một ván bài giúp cho một IBM có khả năng tái đầu tư trong giai đoạn nền kinh tế trầm lặng sau chiến tranh và sau đó nổi lên như một người khổng lồ đầy sức mạnh, không thể ngăn cản nổi khi nền kinh tế phục hồi.

Điều đáng nói ở đây là Watson chưa từng dự đoán trước được rằng có một sự bùng nổ kinh tế xảy ra ngay sau khi chiến tranh kết thúc như đã xảy ra. Ông cũng chưa bao giờ nhận thấy rằng nền kinh tế này sẽ tạo nên sự thịnh vượng cho IBM.

Ván bài khiến Watson hoang mang – có lẽ lúc đầu Watson không hoàn toàn tự tin rằng mình sẽ thành công. Vì thế, Watson luôn nổi cáu. Trong các cuộc họp, ông luôn yêu cầu nhiều hơn đối với cấp dưới của mình và nổi giận khi họ không có ý kiến. Ông liên tục nói về “thời kì hậu chiến”, trên

ô tô trong chuyến đi dài ngày đến Endicott, tại bữa ăn tối, ở giữa cuộc thảo luận bàn về nghệ thuật quảng cáo và ông cũng luôn luôn nói với các thành viên quản trị.

Tuy vậy, Watson chưa bao giờ nao núng. Ông không có kế hoạch dự phòng và không ai dám nghi ngờ về quyết định của ông. Các nhà quản trị cấp cao của công ty trở nên yếu kém và ba phải trước ông. Ban giám đốc bỏ phiếu tán thành tất cả những gì Watson yêu cầu. Các cổ đông lớn không bình luận gì về Watson – người đã làm cho họ trở nên giàu có. Vì vậy, IBM ngoan cường tiến thẳng vào cuộc chiến.

Các phần của kế hoạch đã bắt đầu được thực hiện. Năm 1940, Watson không nghĩ rằng IBM có thể sản xuất các trang thiết bị chiến tranh tại các nhà máy hiện thời. Ông yêu quý các nhà máy ở Endicott. Ông khó có thể tưởng tượng rằng sẽ sử dụng chúng để sản xuất vũ khí. Có lẽ hãng Ford hay General Motors đã chuyển đổi dây chuyền sản xuất lắp ráp ô tô sang dây chuyền sản xuất xe tăng. Nhưng đối với Watson, việc chuyển đổi dây chuyền sản xuất máy đục lỗ sang dây chuyền sản xuất súng đường như là một điều xúc phạm Chúa.

Mùa thu năm 1940, Watson bắt đầu thực hiện cam kết chuyển IBM cho Chính phủ sử dụng. Watson gọi các uỷ viên quản trị tin cậy đến phòng làm việc của ông. Họ ngồi quanh chiếc bàn gỗ màu đen. Nichol, Charles Ogsbury và Phillips đến cùng với Charley Kirk và bốn thành viên quản trị khác. Quân đội yêu cầu việc đầu tiên là IBM sản xuất 100 súng mỗi tháng. Các uỷ viên quản trị dự tính công việc này cần khoảng 300 công nhân.

Ngay lập tức, Watson đưa ra nguyên tắc. Văn bản cuộc họp viết: “Ngài Watson nói chúng ta sẽ không sản xuất súng tại nhà máy hiện nay. Ông nhắc đến mảnh đất rộng 7,5 héc ta của IBM ở Dayton. Chúng ta sẽ xây dựng nhà máy sản xuất súng đạn ở đó, đưa tất cả ngoại trừ các kỹ sư từ Endicott sang đó”.

Họ thảo luận về việc xây dựng nhà máy ở Owego, New York, khoảng 30 dặm về phía tây Endicott. Một uỷ viên quản trị đề cập việc xây dựng một nhà máy riêng biệt ở Endicott.

Theo văn bản cuộc họp: “Ngài Watson nói ông không muốn hoạt động kinh doanh của công ty hòa lẫn với việc sản xuất súng đạn. Ông nói sẽ xem xét việc thành lập một chi nhánh để sản xuất súng”.

Nhưng người Mỹ đã không lường trước được quy mô của chiến tranh diễn ra chỉ một năm sau đó khi Nhật Bản ném bom Trân Châu Cảng. Cuối năm 1940, Watson nghĩ rằng chỉ cần một nhà máy nhỏ để sản xuất phục vụ quân đội.

Trong vài tháng, Watson đã tìm ra lời giải cho bài toán xây nhà máy sản xuất súng. IBM mua 215 héc ta đất ở gần sông Hudson, Poughkeepsie, bang New York. Ở đó có hai tòa nhà chế biến thực phẩm thuộc R.U Denlapenha. Tháng 3/1941, Watson thành lập một công ty con có tên “Công ty sản xuất đạn dược” để thực hiện các công việc phục vụ quân đội. Một năm sau, nhà máy rộng 13.000 mét vuông đã khai trương, và 250 công nhân bắt đầu sản xuất súng và đại bác.

Chính phủ trả cho IBM 3.065.000 đô la để xây dựng nhà máy và đảm bảo sẽ mua lượng vũ khí trị giá 13.490.000 đô la. Watson bắt đầu sử dụng chiến tranh để mở rộng quy mô công ty một cách nhanh chóng và tiết kiệm. Năm 1940, IBM có 12.656 nhân viên, đến năm 1943, số lượng nhân viên đã lên tới 21.251 người.

Trong tất cả các cuốn sổ tay ghi lịch công tác cho vị Chủ tịch công ty, Watson sử dụng cuốn sổ bìa cứng màu đen có tên “Công ty Bất động sản New York. Nhật ký và Hướng dẫn”. Đó không phải là cuốn sổ bọc da có biểu tượng của công ty IBM, cũng không phải là cuốn sổ mua ngoài hiệu sách. Năm này qua năm khác các thư ký của Watson đã ghi vào cuốn sổ công tác của Công ty Bất động sản New York một danh mục các văn phòng bất động sản. Trên từng trang sổ có miêu tả các vùng, miền của New York.

Cuốn sổ tay của Watson ghi lại các hoạt động của ông qua các dòng viết tay nguệch ngoạc của các nam thư ký. Cuốn sổ ghi chép các sự kiện cho thấy cách thức làm việc không ngừng nghỉ của Watson – một phần quan trọng tạo nên thành công của ông. Cuốn sổ cũng nói đến tuổi tác và ốm đau của Watson – lý do đã làm giảm năng lực quản trị của ông.

Ở trang đầu tiên của cuốn sổ công tác của Watson, có dòng viết rằng Watson đáp chuyến tàu từ New York đến Endicott và thứ Sáu, ngày 5/1, ở đó hết tuần và quay trở về vào thứ Ba, ngày 9/1.

Hai tháng sau, Watson ở New York. Thứ Tư, ngày 6/3, ông đáp chuyến tàu đến Endicott và trở lại vào đêm hôm sau.

Hai ngày sau, mùng 9/3, Watson đáp tàu tới thăm nhân viên và khách hàng ở Mississippi, Luisianna, Arkansas và Texas. Jennette cùng đi với ông. Hai tuần sau đó họ trở về vào ngày 31/3 – một ngày Chủ nhật.

Watson đã sử dụng một tuần làm việc sau đó tại New York. Dưới đây là những công việc ông đã thực hiện trong tuần bắt đầu từ ngày 1/4/1940:

Thứ Hai. Watson đến văn phòng của mình ở Tổng hành dinh IBM, tại 590 đại lộ Madison lúc 10 giờ sáng và tiếp đó hội thảo với Nichol, Charles, Ogsbusy và Phillips. Sau đó, ông dùng một ngày cho rất nhiều cuộc họp tại đây.

Thứ Ba. Watson đến văn phòng làm việc lúc 10 giờ 45 phút sáng và làm việc cho đến 7 giờ tối. Tất cả đều là các cuộc họp.

Thứ Tư. Watson đến văn phòng lúc 10 giờ 45 phút và rời khỏi IBM lúc 1 giờ 45 phút chiều. Nhật ký không nói rõ ông đi đâu.

Thứ Năm. Ông đến văn phòng lúc 11 giờ 40. Watson cho rằng suy nghĩ – đơn giản chỉ là suy nghĩ – quan trọng hơn nhiều so với việc đi làm đúng giờ. Ông nói trong cuộc họp: “Bất kì lúc nào các bạn có ý tưởng đang thôi thúc các bạn

suy nghĩ ở nhà thì hãy ở đó và suy nghĩ đến khi nghĩ ra được ý tưởng đó”. Watson dậy sớm vào mỗi buổi sáng và ông phải ngồi nhà suy nghĩ. Kì lạ thay, đây cũng chính là nơi Watson và bản sắc văn hóa đang diễn ra trong công ty không hòa hợp với nhau. Trong nhiều thập niên sau khi Watson qua đời, IBM muốn công nhân làm việc sớm và làm việc với thời gian dài hơn. Nhưng vào ngày này năm 1940, Watson đến văn phòng làm việc lúc 11 giờ 40 phút và rời công ty đến dự cuộc họp vào buổi trưa với Giám đốc Ngân hàng Dự trữ bang New York. Ông trở về lúc 3 giờ 30 phút chiều và rời công ty lúc 6 giờ 40 phút.

Thứ Sáu. Watson đến công ty lúc 10 giờ 15 phút, sổ nhật ký viết “Gọi cho Ngài Nichol”. Watson ăn trưa lúc 2 giờ 20 phút, ăn vội vàng rồi trở về dự cuộc họp với Nichol, Ogsbusy, Phillips và Red LaMotte. Cuốn sổ không ghi rõ Watson kết thúc cuộc họp khi nào.

Watson đôi khi cũng làm việc vào thứ 7, nhưng không phải thứ Bảy này, ngày 6/4.

Ngày Chủ nhật, mùng 7/4, ông đáp chuyến tàu tới Washington để tham dự một sự kiện ở Bảo tàng Nghệ thuật Corcoran, rồi quay về New York vào sáng thứ Hai. Hôm sau, Watson đi tàu đến Endicott – một chuyến đi dài 4 giờ – và ông quay về ngay trong đêm trên một chiếc xe có giường ngủ.

Watson bốn chồn đến Endicott, hai tuần sau lại hồi hải trở lại New York để dự cuộc họp thường niên của công ty vào ngày 30/4. Những ngày đầu tháng 5/1940, Watson tiếp đón hàng ngàn nhân viên IBM nhân dịp “ngày IBM” tại một hội chợ quốc tế. Cuốn sổ công tác cũng không nói gì đến chuyến đi của Watson đến cảng Jervis, New York để viếng thăm đoàn tàu gặp nạn và động viên các nạn nhân bị thương.

Ngày 20/5, Watson khởi hành đến vùng bờ biển phía Tây để tham gia một hội chợ thế giới khác ở San Francisco. Đó là



nơi ông gặp gỡ và tuyển dụng Ruth Leach. Ông đi cùng với gia đình. Chuyển tàu đi 4 ngày mới tới nơi.

Tháng 6, vào một ngày Chủ nhật, Watson ăn trưa cùng với Lily Pons ở Norwich, bang Connecticut. Cô là một ngôi sao hát opera, người được Watson ngưỡng mộ. Không thấy cuốn sổ đề cập đến việc Jeannette có cùng được mời tham dự bữa trưa hôm đó hay không.

Lịch công tác của Watson có nhiều thời gian mở dành cho sự kiện ưa thích của ông: Hội nghị “Câu lạc bộ những người trung thành với chủ nghĩa quốc gia của IBM”. Ông ở cả tuần ở Endicott cùng với các nhân viên bán hàng ở Tent City. Ít có điều gì trong cuộc sống làm cho Watson hạnh phúc. Ông rời New York ngày Chủ nhật, 23/6, trở về vào thứ Sáu.

Mùa hè, Gia đình Watson đến sống tại ngôi nhà số 75 phố East, New York và một căn nhà rất đẹp mà Watson mua tại New Canaan, bang Connecticut. Thư ký của Watson luôn viết vào cuốn sổ công tác những sự kiện diễn ra trong tuần.

Một lần nữa, Watson đáp chuyến tàu dài 4 ngày rời New York vào ngày 26/6 đến San Francisco, và trở về vào ngày 10/8.

Tháng 8 Watson lại có một chuyến viếng thăm Endicott.

Ngày 9/9 là một ngày trọng đại, đám cưới con gái ông, Helen, tổ chức tại New York. Cuối tháng 9, Watson đi ô tô đến Endicott, đây là một điều ít thấy.

Từ ngày 8/10 đến ngày 6/12, ông đã 5 lần đến Endicott.

Gia đình ông đón lễ Giáng sinh ở New York. Trước thêm năm mới, cả gia đình đã đến Montreal, Canada. Nơi đây, Watson đón chào năm mới và bước sang tuổi 66. Ông đã gây sự chú ý của công chúng tại Hội chợ Thế giới, thông qua việc ông cam kết công ty sẽ phục vụ cho chính phủ, chiến thắng sự giận dữ của người Đức bằng việc trả lại huy chương Quốc trưởng.

Các sự kiện diễn ra trong năm 1940 đã giữ chân Watson ở nước Mỹ. Các năm trước đó, ông luôn đến châu Âu ít nhất

mỗi năm một lần, và thường chu du qua năm hoặc sáu thành phố trước khi trở về. Năm 1940, Watson không có cơ hội đến Berlin, Paris, London, Milan hay bất kì thành phố nào khác ở châu Âu mà ông muốn đến, vì những nơi đó đang bị chiến tranh tàn phá.

Buổi tối ngày 23/02/1942, hầu như tất cả người dân Mỹ đều tụ tập quanh chiếc đài. Trên bàn và sàn nhà trong các gia đình trên toàn quốc, mọi người lắng nghe đài và trải rộng tấm bản đồ thế giới, mở các tập bản đồ hoặc nâng cao quả địa cầu. Các báo chỉ cho họ làm như vậy trong khi chờ đợi bài phát biểu của Tổng thống Roosevelt phát đi từ Nhà trắng qua làn sóng phát thanh.

Một giọng nói quen thuộc phát ra từ hàng triệu chiếc đài khi vị Tổng thống đóng vai trò là thầy giáo giảng giải rằng chiến tranh đang nhấn chìm thế giới.

Tổng thống Roosevelt nói: “Cuộc chiến tranh này là một cuộc chiến kiểu mới, nó khác với tất cả các cuộc chiến tranh trước đây, không những về cách thức tiến hành và vũ khí mà còn khác về địa lý. Đó là cuộc chiến trên từng lục địa, từng hải đảo, từng vùng trời, vùng biển trên thế giới”.

Ngồi trên ghế, chỉ vào tấm bản đồ mà không thính giả nào nhìn thấy, Roosevelt đã chỉ dẫn, hướng người nghe đến từng chiến trường ở Nhật Bản, Trung Quốc, châu Âu, Bắc Phi, Nga, Anh, vùng biển Đại Tây Dương, Thái Bình Dương. Ông miêu tả tầm quan trọng chiến lược của từng địa điểm trên bản đồ. Ông thẳng thắn nói với công chúng về những gì nước Mỹ phải làm để chiến thắng chứ không lưỡng lự loan báo các tin kinh hoàng. Roosevelt kêu gọi sự ủng hộ kiên định của người Mỹ, đặc biệt là kêu gọi sự hy sinh của ngành công nghiệp Mỹ.

Roosevelt nói qua một hàng micrô trên bàn làm việc của ông ở Washington: “Với một vài ngoại lệ về nhân lực, vốn và trang trại, chúng ta cần phải thấy rằng đây không phải là thời gian để tìm kiếm lợi nhuận hay đạt được một lợi thế đặc

biệt nào. Chúng ta đang làm việc nhiều giờ hơn, chúng ta nhận thấy rằng, sản xuất thêm một máy bay, một xe tăng, một tàu chiến, một súng vào ngày mai, sẽ đưa chiều hướng chiến trường tới một tầm xa khác. Nó có thể tạo ra sự khác biệt giữa cái sống và cái chết của một vài binh sĩ của chúng ta”.

Kết thúc bài phát biểu, Roosevelt làm cho mọi người đều hiểu rằng ngành công nghiệp nước Mỹ hiện giờ đã hoàn toàn tham gia vào một cuộc chiến tranh thế giới để giữ gìn nền dân chủ.

Tất cả các hãng sản xuất đều sản xuất các vật phẩm phục vụ chiến tranh bên cạnh các sản phẩm khác của mình. Khi chiến tranh leo thang vào năm 1942 và 1943, việc sản xuất phục vụ chiến tranh đã được đặt lên hàng đầu.

Tại IBM cũng vậy, các nỗ lực cho chiến tranh đã chi phối công ty. Watson đã phải từ bỏ ý định thành lập một công ty riêng để chuyên sản xuất phục vụ chiến tranh. Một số nhà máy của IBM vẫn tiếp tục sản xuất máy thẻ đục lỗ, nhưng quân đội và chính phủ đã trưng dụng 85% số nhà máy của IBM. Các nhà máy sản xuất ở Rochester, New York, và Washington DC., chuyển sang sản xuất quân nhu. Thậm chí ở Endicott, IBM đã trang bị lại thiết bị cho các nhà máy nhằm sản xuất cho chiến tranh. Công ty đã phải luống cuống xây dựng và mở rộng các nhà máy ở Poughkeepsie – phần lớn đầu tư bằng tiền của Chính phủ. Từ năm 1942 đến 1943, tổng diện tích nhà máy đã tăng lên gấp đôi, và IBM vẫn không ngừng xây dựng mới.

Khi Watson và các thành viên trong Ban lãnh đạo công ty tại cuộc họp đầu tiên bàn về hợp đồng sản xuất 100 khẩu súng, chỉ một vài người trong số họ biết về hình dạng của khẩu súng, không ai biết làm thế nào để sản xuất súng. Năm 1943, IBM tiến hành sản xuất súng xe tăng 3 inch, máy ngắm ném bom, thiết bị điều chỉnh hỏa lực của súng hải quân, pháo 20 ly và súng carbine. IBM cũng sản xuất các

linh kiện máy móc phục vụ chiến tranh cung cấp cho các công ty khác.

Nước Mỹ sẽ không thể thành công khi tham chiến nếu như thiếu các máy thẻ đục lỗ của IBM. Các máy này đã chuyển đổi sản phẩm dân dụng sang sản phẩm phục vụ quân sự, và IBM đã cung cấp tới 90% trong tổng số máy của quân đội. Các máy này đã mã hóa thông tin làm cho kẻ địch không thể giải mã được. Sau sự kiện Trân Châu Cảng, các máy tính của IBM đã được trang bị để tính toán và sắp xếp số lượng quân cùng với các trang thiết bị sẵn sàng phục vụ cho yêu cầu của quân đội Mỹ. Khi số quân lên tới 5,4 triệu lính thì nhu cầu sử dụng các máy móc của IBM để quản lý quân lính đã tăng lên nhanh chóng. Ví dụ, các máy tính này đã xử lý các thông tin về tình trạng thương vong và chết trận của các binh sĩ và thông báo đến các thân nhân của họ. Do đó, các thông báo về thương vong và tử trận của các binh sĩ đã đảm bảo nhanh chóng và chính xác cao. Hầu như không thể có sự nhầm lẫn để xảy ra trường hợp vợ của một binh lính nhận được bức điện tín thông báo rằng chồng của cô ta đã tử trận, trong khi anh ta vẫn đang sống.

Đầu năm 1942, IBM đã tăng trưởng nhanh chóng về quy mô sản xuất phục vụ chiến tranh. Tuy nhiên, với Watson, việc thực hiện kế hoạch này đã gây cho ông một khó khăn về cá nhân. Ông đã dành nhiều thời gian, tâm huyết cho một phần của công việc kinh doanh mà ông không mong muốn.

Với Watson, IBM đã là cuộc sống của ông. Gia đình, bạn bè, thời gian nhàn rỗi, nghĩa vụ công dân, chó và tiếng cười là những yếu tố cấu thành cuộc sống của Watson tại IBM. Watson đã phải thức khuya, dậy sớm để trăn trở về IBM. Ông yêu thích và tâm đắc với vai trò là người lãnh đạo cao nhất của IBM hơn bất kì thứ gì trên đời. Khi ông tham dự tiệc, ăn tối, hay đi nghe hát thính phòng, ông thường thể hiện mình với cương vị là người lãnh đạo cao nhất của IBM. Tại các bữa ăn tối trong gia đình, ông luôn thể hiện mình là

vị chủ tịch của IBM hơn là một người cha. Ông luôn hướng cho hai con trai mình vào làm công việc kinh doanh. Theo như những gì đã viết trong cuốn sổ công tác của ông: năm 1940, Watson thường không làm những gì mà mọi người thường làm trong các kì nghỉ. Ông thực hiện hai chuyến đi dài ngày đến San Francisco, trong đó một chuyến cùng với gia đình. Chắc chắn là Watson sẽ không làm việc trong chuyến đi với 4 ngày đêm trên tàu. Ông cắt hẳn liên lạc với thế giới bên ngoài. Ông đã dành thời gian đó để đọc sách, cười đùa với con trẻ, nói chuyện phiếm với các hành khách và ngắm nhìn phong cảnh – nhưng ông đã làm tất các công việc đó với vai trò là một vị chủ tịch công ty IBM chứ không phải với vai trò là một người đàn ông có tên Thomas Watson. Đó là cách mà ông muốn làm trong cuộc sống. Do đó nếu công việc điều hành IBM trở lên xấu đi, cuộc sống của Watson sẽ trở lên cực kì bi đát.

Ông không muốn điều hành các nhà máy sản xuất vũ khí. Ông cũng không thích hoạt động của công ty dựa trên các hợp đồng của chính phủ thay cho các quy luật thị trường. Ông cũng căm ghét việc nhàn rỗi không có gì để bán. Nhưng ông muốn sử dụng chiến tranh để mở rộng quy mô của IBM. Điều đó có nghĩa là việc sản xuất phục vụ chiến tranh đã trở thành một phần công việc lớn hơn bao giờ hết trong thời kì chiến tranh.

Watson có thể làm được gì? Fred Nichol, người đã từng là phụ tá trưởng của Watson và là người có quyền không chính thức cao thứ hai của IBM, đã phải chịu đựng cái mà Watson miêu tả là một “sự đổ vỡ tự nhiên” và phải nghỉ làm việc vài tháng để hồi phục sức khỏe. Nichol, ở độ tuổi ngoài 50, không thể thực hiện thêm những công việc mới. Tiếp theo Nichol là Phillips và Ogsbury, những người gần như đóng vai trò là các siêu trợ lý hơn là các giám đốc. Watson hẳn phải kết luận rằng họ không hết lòng với kế hoạch sản xuất phục vụ chiến tranh của IBM, nếu không Watson đã giao công việc cho từng người trong số họ.

IBM đã tuyển dụng rất nhiều chuyên gia quản trị thông minh, tài giỏi. Nhưng những vị trí lãnh đạo cao nhất luôn được Watson và bạn bè thân cận của ông chiếm giữ trong nhiều thập niên. Nếu như một giám đốc giỏi với nhiều tham vọng leo lên chiếc thang lãnh đạo của IBM thì sau đó anh ta đâm sâu vào khúc gỗ bất động, anh ta đã lường trước được một lựa chọn khác là ra đi. Anh ta sẽ gia nhập một công ty mà ở đó anh ta có cơ hội giữ vị trí lãnh đạo cao cấp.

Watson phải tìm kiếm trong công ty một vài người trẻ, có nhiệt huyết và tài năng để đảm nhiệm một số trọng trách lớn của IBM. Watson đã phát hiện ra Charley Kirk, người trông giống như trọng tài biên bóng đá và có bản tính hồ hởi, cởi mở của một diễn viên hài ở hộp đêm. Anh bước sang tuổi 38 vào năm 1942, cao khoảng 1,8 mét với thân hình đậm, chắc, trông có vẻ hơi quá trọng lượng. Kirk có mái tóc màu nâu hạt dẻ hớt ra sau trán, chiếc mũi dài, thẳng và chiếc cằm chẻ đôi hất lên trông giống như chiếc máy xúc tuyết. Anh đeo kính gọng nhỏ, mảnh, cười nói lớn và âm vang như tiếng con tê giác trong lùm cây. Kirk được trời phú cho một khả năng hài hước khiến cho mọi người phải vây quanh anh ta. Anh chơi piano bất cứ khi nào có thể, thích tập hợp thành nhóm hát các bài hát quen thuộc. Kirk có thể làm việc chăm chỉ và liên tục nhiều giờ, anh cũng có khả năng học hỏi rất nhanh. Khi màn đêm buông xuống, anh thích đánh chén say sưa. Đó là những nét tiêu biểu về Kirk mà Watson hoặc có thể không biết hoặc cố tình lờ đi không biết.

Kirk sinh tại một thị trấn ở Bucyrus, bang Ohio, làm việc cho IBM từ năm 1927 với vai trò là nhân viên bán hàng ở Cleveland. 10 năm sau – năm 1937 – anh trở thành Giám đốc bán hàng của IBM ở St. Luis, bang Missouri.

Sau 3 năm ở St.Luis, Kirk chuyển sang bộ phận sản xuất của IBM, đảm nhiệm chức trợ lý quản trị ở Endicott. Một năm sau, anh đã trở thành người phụ trách các nhà máy ở Endicott. Cũng chỉ một năm sau, năm 1942, Watson đã đưa

Kirk đến tổng hành dinh của IBM ở New York, đưa anh ta vào Ban lãnh đạo, đảm nhiệm chức Phó chủ tịch công ty với mức lương hàng năm là 120.000 đô la. Kirk được giao trọng trách điều hành tất cả các công việc sản xuất phục vụ chiến tranh của IBM.

Kirk điều hành công việc thành công một cách phi thường. Anh điều hành dây chuyền sản xuất pháo 20 ly thật hiệu quả, IBM bán với giá bằng nửa giá thỏa thuận trong hợp đồng, tiết kiệm cho Chính phủ hàng trăm ngàn đô la. Trong vòng 8 tháng, Kirk đã cắt giảm được 2 triệu đô la chi phí. Theo thời gian, bản tính năng động và hài hước đã giúp anh giữ được nhuệ khí cao và lấy được lòng tin của bạn bè và đồng nghiệp trong toàn công ty.

Trong nhiều tháng trời, Watson đã bị Kirk thuyết phục, ông thích người thanh niên trẻ trung này, tin tưởng anh và giao cho anh ngày càng nhiều trọng trách. Watson đã vội vã đưa Kirk lên vị trí số 2, và Kirk đã giải quyết được tất cả những phiền não của Watson về IBM để ông tập trung chuẩn bị cho kế hoạch đầy thách thức cho thời kì hậu chiến đó là tăng doanh số bán hàng lên gấp đôi.

Ẩn dưới những gì đang diễn ra ở IBM, sự có mặt của Kirk đã tiếp thêm lửa và tạo thêm sức mạnh cho những nỗ lực sôi sục cho thành công trong tương lai của IBM. Mặc dù Kirk làm cho Watson hài lòng, song ngôi sao này đã khiến cho Tom Watson Jr., cảm thấy gai mắt. Năm 1943, Tom vẫn đang phục vụ trong quân ngũ. Tom nhận ra rằng nếu cha anh mất đi, Kirk sẽ trở thành chủ tịch IBM. Trong hơn hai năm trời, Tom Jr. trở nên đổ kỵ, căm ghét Kirk.

Những gì đã diễn ra, Tom không còn phải lo lắng về Kirk nữa. Những năm sau này khiến một trong những sự thay đổi lạ kì nhất trong lịch sử của IBM đã diễn ra.

21 người đàn ông tập trung trong phòng hội thảo tại tổng hành dinh của IBM vào buổi sáng thứ Sáu, tháng 6/1943. Một số nhân vật quan trọng nhất của công ty, cụ thể hơn thuộc

lĩnh vực kỹ thuật sản xuất, ngồi xung quanh chiếc bàn, bao gồm: Nichol và Phillips, siêu phát minh James Bryce và hai giám đốc kỹ thuật nổi tiếng nhất của IBM là Armstrong và John McPheson.

Watson phát biểu khai mạc cuộc họp: “Những gì chúng ta sẽ đề cập sau đây bàn về các loại máy mới. Chúng ta có 103 dự án trong phòng thí nghiệm, nhưng hiện nay vẫn chưa có kết quả. Chúng ta hy vọng và cầu nguyện cho chiến tranh sẽ kết thúc ngay sáng mai. Khi chiến tranh kết thúc, nếu IBM không có được nhiều thứ mới thì IBM sẽ trở lên lạc hậu vì ai cũng có những điều mới mẻ”.

Trong thời gian chiến tranh, Watson coi các kỹ sư là một nhóm riêng biệt trong IBM. Các kỹ sư đóng vai trò quan trọng nhất cho sự thành công trong kế hoạch lớn lao của Watson. Những phát kiến của họ cho quân đội đã giúp cho IBM dành được nhiều hợp đồng sản xuất hơn và tất nhiên là giúp cho phe đồng minh dành được thắng lợi. Watson mong đợi các kỹ sư cũng có được các phát minh tương tự cho các thị trường thương mại sau chiến tranh. Nếu IBM dự định tăng gấp đôi doanh thu so với thời kỳ chiến tranh thì cần có những sản phẩm mới hấp dẫn khách hàng và kích thích nhu cầu của họ.

Hết lần này đến lần khác, Watson nói với các kỹ sư rằng, chiến tranh đã làm thay đổi tốc độ tiến triển của mọi thứ. “Thật không thể an tâm khi chúng ta dự tính một khoảng thời gian ngắn hơn 5 năm từ khi hình thành ý tưởng cho đến khi có được sản phẩm đưa ra thị trường. Chiến tranh đã dạy cho chúng ta rằng chúng ta không phải tính theo năm để sản xuất và đưa sản phẩm mới ra thị trường mà phải tính theo tháng”. Các nhà quản trị đầu những năm 2000 cũng không phải là những người đầu tiên nghĩ tới chu kỳ kinh doanh sẽ ngắn hơn.

Watson thường xuyên nhóm họp các kỹ sư. Ông muốn họ hiểu điều gì mong đợi bên ngoài các phòng thí nghiệm, ông



vừa thúc ép vừa tán dương họ, nếu cần thiết có thể hạ thấp họ để gây áp lực thúc bách họ phát minh.

Watson nói: “Một công ty sản xuất máy đánh chữ đã hoàn tất việc sản xuất một máy chữ điện tử sử dụng hoàn toàn nguyên liệu chất dẻo tổng hợp, và tôi đã nói đến nhức cả đầu về nhựa tổng hợp. Đúng như vậy, chúng ta có chuyên gia về nhựa trong phòng thí nghiệm. Anh còn nhớ bao nhiêu lần anh nói với tôi về điều đó không, anh Armstrong? Anh đã chế tạo được sản phẩm gì bằng nhựa chưa?”

Armstrong nói chống chế: “Chúng ta có rất nhiều bộ phận”.

Watson nói tiếp: “Những máy móc nào được chế tạo bằng nhựa? Chẳng có cái nào cả”.

“Anh đã bao giờ thử chế tạo một chiếc máy bằng nhựa chưa?” Watson càu nhàu.

Armstrong trả lời: “Có, thưa Ngài”.

Watson nói với cả nhóm:

“Đừng hiểu lầm tôi, các chàng trai, vì tôi đang bức xúc và không thể giữ nó trong lòng, bởi vì công việc của chúng ta phải thực hiện điều đó. Tôi không cảm nhận thấy chúng ta đang phát triển khi tôi tìm kiếm – tôi biết người có máy, và nếu họ có thể có một chiếc máy làm bằng nhựa thì với phần đông ở đây, chúng ta phải có 500 cái. Chúng ta có những kỹ sư và những nhà phát minh giỏi nhất trên thế giới trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh của chúng ta. Không có công ty nào có được điều đó”.

Watson nói rằng trong cuộc họp này ông sẽ quyết định 5 dự án nghiên cứu lớn đang được thực hiện và cam kết sẽ thực hiện các dự án này để tạo ra sản phẩm.

“Năm công việc cần làm của anh là gì?” Watson nói với McPherson.

McPherson nói đến máy in bánh lăn đầu tiên – một lựa chọn khôn ngoan mang tính chính trị, vì đây là loại máy mà

Watson quan tâm. Máy in bánh lăn chỉ cần một khoảng thời gian bằng nửa so với máy đếm điện tử để in ra các kết quả. Tiếp theo McPherson nói đến một thiết bị mới làm cho máy thẻ đục lỗ trở lên hoàn hảo hơn, một vài loại máy dành cho các khách hàng kinh doanh nhỏ, và một loại máy mới ghi thời gian.

Watson không đồng ý với McPherson. Ông nói những máy móc dành cho các công ty nhỏ hơn nên xếp vào hàng thứ hai trong danh sách. McPherson ngay lập tức ưng thuận, nhưng ông khẳng định vị trí quan trọng của thiết bị mới trong máy thẻ đục lỗ, thiết bị này giúp giảm được thời gian cần thiết để đục lỗ trên thẻ. McPherson nói: “Chúng ta có thể cải tiến tất cả các loại máy móc hiện tại và có thể nói ngay rằng tất cả các công việc sẽ tiến triển, bởi vì chúng ta có thể thực hiện công việc sản xuất máy móc và tiết kiệm hơn”.

Watson ngắt lời McPherson với thái độ đe dọa: “Bây giờ, không nói đến điều đó nữa. Tất cả chúng ta đã thấu hiểu điều đó rồi, có phải không?” Trong nhiều năm các kỹ sư đã thảo luận nhiều về việc cải tiến máy đục lỗ. McPherson nói: “Vấn đề đặt ra là quyết định xem nên làm thế nào thì chúng ta có thể chế tạo được máy đục lỗ tốt hơn”. “Không, vấn đề đặt ra là quyết định làm thế nào để bắt đầu việc làm đó”. Watson giễu cợt.

Cuộc họp trôi qua và danh sách các công việc đã thay đổi vì Watson hoặc các kỹ sư đề cập đến các dự án khác. Watson dường như không hạ bớt được tính khí nóng nảy, gắt gỏng, nhưng thái độ đó đã thay đổi khi một kỹ sư đề cập đến máy chữ đánh tín hiệu vô tuyến (Radiotype).

Vào những năm đầu của thập niên 1930, những người quen của Watson ở trường Đại học Columbia có kể cho ông nghe về Walter Lemmon và công ty nhỏ của anh ta, “Công ty máy vô tuyến công nghiệp” (Radio Industries Corporation). Khi đó, Lemmon đang tìm cách kết nối hai máy đánh chữ chạy bằng điện với nhau sử dụng sóng ngắn

radio, để khi một đoạn tin tức được nhập vào máy chữ này thì sẽ tự động nhập vào một máy chữ khác cách xa hàng dặm.

Watson đã nghĩ đến cách truyền thông tin vượt qua một khoảng cách lớn. Các kỹ sư của IBM đã làm việc trong một dự án có thể sử dụng đường dây điện thoại để truyền tải thông tin trên các thẻ đục lỗ đến một thiết bị đục lỗ tự động ở một vị trí khác. Các công trình của Lemond đã gây chú ý cho Watson. Watson đặt tên “Phòng thí nghiệm công nghiệp vô tuyến” (Radio Industries’ Lab) và mời Lemmon đến trình diễn. Sau khi xem xong buổi trình diễn đầu tiên, Watson thuyết phục Lemmon giải thể công ty của anh ta để gia nhập IBM với cam kết IBM sẽ tài trợ cho tất cả các nghiên cứu cần thiết để chế tạo các sản phẩm mà có thể bán trên thị trường.

Năm 1941, Lemmon đã đưa ra một mô hình làm việc. Một máy chữ chạy bằng điện sử dụng sóng ngắn radio và một hộp kim loại chứa thiết bị đục lỗ vào băng giấy được bắt vít chặt trên bàn. Thiết bị này hoạt động giống như một chiếc máy điện tín nhưng khác ở chỗ nó đục lỗ thay cho in trên băng giấy. Khi nhân viên phát tín đánh tín hiệu thì mỗi một phím nhấn sẽ phát ra một xung điện tới thiết bị đục lỗ. Thiết bị này truyền xung điện đó đến các lỗ trong cuộn băng. Cuộn băng sau đó được chuyển đổi sang sóng ngắn radio truyền tải thông tin trên các lỗ với tốc độ như khi truyền tín hiệu Mooc-xơ. Ở đầu thu bên kia, máy hoạt động theo quá trình ngược lại, thiết bị radio đục lỗ vào cuộn băng, và cuộn băng được chuyển đến bộ phận đọc dữ liệu.

Máy chữ Sử dụng Tín hiệu Vô tuyến khó sử dụng vì nó dễ bị kẹt giấy và mắc nhiều lỗi, nhưng không có máy nào tồn tại giống như nó. Quân đội đã sử dụng loại máy này tại các văn phòng thu nhận và lưu trữ thông tin trên khắp thế giới, cho phép quân đội có thể gửi thông tin đến các khu vực xa xôi. Một trung tá quân đội đã nhận xét rằng: Máy chữ Sử dụng Tín hiệu Vô tuyến là “một trong những sự phát triển ấn

tượng nhất” của tất cả các thiết bị thông tin được chế tạo cho chiến tranh.

Watson nghĩ rằng mình đã phát hiện ra Lemmon và đưa anh ta đến với IBM, vì vậy ông không bỏ lỡ một cơ hội nào để khoe khoang về Máy chữ Sử dụng Tín hiệu Vô tuyến. Trong một cuộc họp kỹ thuật vào một ngày tháng Sáu, Watson dự đoán rằng Máy chữ Sử dụng Tín hiệu Vô tuyến, vào một ngày nào đó sẽ lấn át sản phẩm chính của IBM (các máy đếm). Nichol tiếp lời vị Chủ tịch khi nói rằng Máy chữ Sử dụng Tín hiệu Vô tuyến đã làm tăng tốc độ truyền thông “300% điều chưa từng thấy trong cuộc chiến”.

Watson nói: “Hãy dừng lại một chút và tưởng tượng rằng một ai đó đang đến cùng với một thứ gì đó. Thứ đó sẽ làm tăng tốc độ của thông tin như chiếc máy đã làm nên 300%. Tất cả các bạn trong văn phòng này sẽ rung rung nước mắt xúc động. Điều đó thật là đáng bàn. Bây giờ, hãy nghĩ về bước tiến của chúng ta. Chúng ta rất vui mừng, xúc động về điều đó”.

Watson tiếp tục: “Tôi không dám bắt đầu với những gì tôi nhìn thấy như là các cơ hội cho tương lai. Tầm nhìn của tôi về chiếc máy đó quá xa, tôi không dám dừng lại để suy nghĩ về điều đó”.

Mặc dù quân đội rất thích Máy chữ Sử dụng Tín hiệu Vô tuyến, song IBM không bao giờ sản xuất nó cho thị trường thương mại. Giống như nhiều nhà lãnh đạo đứng đầu công ty, Watson nhận định có một số sản phẩm sẽ là sản phẩm cho thị trường mục tiêu và sản xuất một số sản phẩm khác có thể là không phù hợp. Tuy nhiên, đối với Watson, điều quan trọng là không bao giờ bỏ qua các cơ hội.

Các giám đốc kỹ thuật cần tuyển dụng thêm nhiều kỹ sư để đáp ứng được yêu cầu của Watson. Rất khó để làm điều đó vì hầu hết các chàng trai trẻ đang phục vụ trong quân ngũ. Watson gợi ý rằng phụ nữ có thể học ngành kỹ thuật. McPherson nói ông đã tìm kiếm các cô gái ở phòng vẽ kỹ

thuật và đào tạo họ nghề kỹ sư nhưng thành công của họ rất khiêm tốn.

Watson hỏi: “Anh không nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu chúng ta lựa chọn các cô gái đã qua các khóa đào tạo tại các trường cao đẳng trong số họ chứ?”

“Tôi tin rằng chúng ta đang tìm kiếm những người từ các trường cao đẳng đó rồi”.

Roy Stephens, một cán bộ kỹ thuật từ bộ phận sản xuất máy đếm nói: “Anh còn nhớ chứ, cô Van Vechten đến từ Viện Công nghệ Stevens ở New Jersey, cô ta được đào tạo một trong những khóa học đặc biệt và cô ta đã có một số quan hệ ở đó”.

Watson hỏi: “Đâu là những cô gái mà chúng ta tuyển dụng đến từ Stevens?”

“Điều đó tôi không biết” Roy Stephens trả lời.

Watson nói: “Tôi muốn anh Beatties và anh Page (hai cán bộ quản lý khác trong phòng) đến Stevens và gặp lãnh đạo Cục sắp xếp việc làm hỏi xem họ có các cô gái đã tham gia các khóa học kỹ thuật không”.

“Vâng! Tôi sẽ đến đó, thưa Ngài” Beattie trả lời một cách nhiệt tình vui vẻ.

Watson nói hình như không cười: “Trường Rutger, họ có rất nhiều khóa đào tạo tốt ở đó. Trường Princeton – John, anh sẽ...”

“Không có sinh viên nữ ở đó đâu” – McPherson ngắt lời Watson.

Tiếng cười rộ lên trong phòng họp. Trường Đại học Princeton chỉ đào tạo sinh viên nam. “Trên thực tế, không có trường cao đẳng nào tại thời điểm này – tất cả họ đang ở trong quân đội”.

“Tôi nghĩ sẽ có sinh viên nữ ở Rutger”, một cán bộ khác nói.

Watson nói: “Tôi quên mất là Princeton và một số trường khác lâu nay không tuyển nữ, còn ai có điều gì cần nói về vấn đề này không?”

Không ai trả lời. Nam kỹ sư của IBM không bao giờ muốn công ty tuyển dụng kỹ sư nữ. Nhiều công ty trên thế giới đang thiếu kỹ sư nam trong thời kì chiến tranh. Nếu Watson cố gắng xúc tiến vấn đề này, ông sẽ tập hợp được những kỹ sư tài năng là nữ mà các công ty khác không để ý tới. Watson đã thấy tiềm năng đó rất rõ ràng nhưng sau đó đã bỏ qua cơ hội này để giành lấy một lợi thế quan trọng chiến lược.

Ngày 13/3/1943, một lá thư gửi đến Watson từ Frank Gannett, chủ tòa báo Gannett. Bên ngoài bức thư có ghi: “Thư riêng và bí mật”. Lá thư mở đầu bằng câu: “Có thể là anh phản đối, song chúng tôi, một lần nữa, đang nỗ lực mua tòa báo Binghamton”.

Gannett thành lập công ty vào năm 1906, khi ông mua một nửa tòa báo Elmira Gazette ở Elmira, bang New York. Năm 1918, ông mua lại hai tòa báo ở Rochester, hợp nhất chúng và chuyển trụ sở làm việc chính đến Rochester. Trong vòng 35 năm, Gannett tiếp tục mua các hãng báo chí khắp khu vực đông bắc Mỹ, tạo nên một trong số các chuỗi tòa báo đầu tiên.

Gannett và Watson gặp nhau từ khi Watson điều hành công ty NCR có trụ sở ở Rochester và thường giữ liên lạc với nhau sau khi Watson chuyển đến Dayton. Là người theo chủ nghĩa cộng hòa cuồng si, Gannett sẽ không bao giờ hiểu được làm thế nào mà Watson, một thương nhân, lại có thể trợ giúp cho các kế hoạch của Tổng thống Roosevelt. Nhưng Gannett vẫn luôn mời ông bạn cũ của mình đến dự các bữa tiệc và các bữa ăn tối. Watson vẫn luôn tham dự. Khi Gannett phát hiện thấy cơ hội có thể khai thác lợi ích đôi bên, ông đã chớp ngay lấy nó.

Gennett viết trong thư: “Rất khó khăn để có thể nói chuyện với anh qua điện thoại, vì vậy tôi đề nghị khi nào tiện anh gọi cho tôi theo số 2241 ở Main hoặc số 2194 ở Hillside vào buổi sáng, tôi khá quan tâm đến vấn đề này và đang có một kế hoạch có thể khiến anh cũng quan tâm”.

Tờ Binghamton Press, có một quá khứ rực rỡ, do Willis Sharpe Kilmer thành lập vào đầu thế kỷ, người đã làm nên sự nghiệp qua việc bán bản quyền tên được có tên Swamp Root. Ông cũng sở hữu những con ngựa đua, gồm cả con “Kẻ huỷ diệt”, con ngựa đã chiến thắng trong trận Derby ở Kentucky năm 1918 với tỷ lệ cá cược chênh lệch 30-1. Đầu những năm 1940, sau khi Kilmer mất, người kế thừa di sản của ông muốn bán tòa báo và một phần lớn bất động sản của ông ở Binghamton. Cơ hội kinh doanh xuất hiện và qua đi. Không có câu chuyện nào nói rằng Gennett coi Watson là địch thủ. Tuy nhiên, Gennett tìm thấy lý do phù hợp để theo đuổi kế hoạch mua tòa báo với sự giúp đỡ của Watson. Dường như không có dấu hiệu nào cho thấy Watson giúp Gennett về tài chính hay về chính trị, hay chỉ là những lời chúc tốt đẹp. Watson không cần thiết phải quan tâm quá mức đến các phương tiện thông tin đại chúng trong khu vực. Một tờ báo lớn khác có tên “Mặt trời Binghamton” đã trở nên thân thiết với IBM một cách khác thường. Watson và ông chủ báo, William Hill gọi nhau là “Tom” và “Billy”. Khi mẹ của Hill mất năm 1944, Watson đã gửi cho Hill “Chứng nhận hội viên danh dự của Công ty Kinh doanh Máy Quốc tế IBM”.

Gennett đã đạt được những gì mong muốn. Thỏa thuận mua tòa báo kết thúc vào ngày 27/5/1943. Tòa báo và bất động sản của Kilmer bán với giá 1,5 triệu đô la. Trường Đại học Cornell đồng ý mua bất động sản với giá 400 ngàn đô la và Gennett mua tòa báo với giá 1,1 triệu đô la. Ngày 21/6, Gennett viết một lá thư báo tin mừng thắng lợi cho Watson nói tại sao ông ta lại sẵn lòng mua tòa báo.

“Trước hết, nó sẽ ngăn không cho những người khác, những người không sẵn lòng chấp nhận việc có được quyền

kiểm soát loại tài sản này. Tôi nghĩ ông biết rõ điều này.” Gennett viết một cách bí ẩn. Ông nói ông “đặc biệt vui mừng khi có được sự quan tâm sâu sắc tới Binghamton. Tôi hy vọng chúng ta sẽ sớm gặp nhau và vụ làm ăn này sẽ giúp cho mối quan hệ của chúng ta trở lên gần gũi hơn”.

Tháng 6/1943, những người bạn của Watson điều hành nhiều tờ báo có uy tín trong các khu vực quan trọng nhất của IBM. Ít nhất cũng là ở Endicott, Watson đã làm câm lặng một người chỉ trích tiềm năng một cách hiệu quả.

Đầu năm 1944, những điệu nhảy hăng hái đầy nhiệt tình của ban nhạc Glemn Miller đã làm cho người Mỹ trong nước vốn đã quá mệt mỏi về chiến tranh có được nụ cười, ban nhạc Bing Crosby đến hát phục vụ các binh lính ở London. Những tấm áp phích của Betty Grable đã được treo đầy trên tường từ Bắc Phi đến Philippines. Quân đội phe đồng minh đã giành được thắng lợi ở các khu vực chiến tranh cam go, đã đổ bộ lên đất Italia và chiếm đóng quần đảo Marsall của Nhật Bản ở Thái Bình Dương. Lúc này nhiều người đã bắt đầu nghĩ đến kết thúc của chiến tranh.

Vì vậy, Watson càng thúc giục mạnh mẽ hơn.

Tháng 3/1944, Watson đến phòng thí nghiệm ở New Jersey, ngay bên cạnh New York. Ông bàn bạc với McPherson, Bryce và ba kỹ sư khác. Ông ra lệnh cho Bryce giao nhiệm vụ cho các kỹ sư giỏi nhất tính toán làm thế nào để “về số” cho những máy móc mà Chính phủ và Quân đội trả lại sau chiến tranh. Nhưng máy tốc độ cao – những môdel đầu bảng – khi cho khách hàng thuê thì tốc độ chỉ bằng một nửa, thậm chí chỉ bằng một phần mười tốc độ ban đầu của nó. Các máy này không có bất kì sự khác biệt nào ngoại trừ có những điều chỉnh ở bên trong. Watson muốn phòng thí nghiệm kiểm tra những hỏng hóc của các máy này để IBM có thể tính toán một mức giá cho thuê thấp nhất nhưng vẫn đảm bảo có lợi nhuận.



IBM sẽ bán các máy cũ cho các doanh nghiệp nhỏ, nhóm khách hàng trước đây chưa từng sử dụng máy của IBM. Watson nói với các kỹ sư: “Họ sẽ bắt đầu với các máy tốc độ thấp và khi hoạt động kinh doanh phát triển, có lẽ là trong vòng năm năm, họ sẽ sử dụng các máy có tốc độ cao hơn cho đến khi đạt đến mức mà họ có thể sử dụng các máy thông thường, giống như các khách hàng thông thường của chúng ta”.

Về lý thuyết, một nhân viên bán hàng của IBM có thể bán máy có tốc độ cao hơn cho các khách hàng mới này và một nhân viên bảo trì có thể cài đặt lại cấu hình bên trong của máy cũ làm cho tốc độ làm việc của nó tăng lên. Quả là điều đó có lẽ sẽ không bao giờ xảy ra, vì máy tốc độ thấp sẽ được bán cho các doanh nghiệp nhỏ, những máy được trang bị lại với tốc độ cao hơn sẽ cho các doanh nghiệp lớn hơn thuê.

Watson nói tại cuộc họp: “Chúng ta sẽ tận dụng những máy móc mà mọi người đang định bỏ đi, chúng ta sẽ không chỉ tiết kiệm được chi phí mà còn đẩy mạnh được hoạt động kinh doanh. Nếu các bạn làm theo cách đó, các bạn sẽ sớm nhận ra cách làm thế nào để tăng doanh thu lên gấp ba. Chúng ta có thể giảm giá cho thuê máy xuống còn một nửa mà vẫn kiếm được nhiều tiền hơn cho các cổ đông”.

Đó là một quyết định mang tính thực dụng. Thậm chí một nhà quản trị cấp cao trung thành với các quan niệm đạo đức đôi khi cũng có thể có những lựa chọn như vậy.

Tổng thống Roosevelt qua đời ngày 12/4/1945, Harry Truman nhậm chức Tổng thống. Ngày 8/5, chiến tranh ở châu Âu kết thúc. Ngày 6/6, Mỹ ném bom nguyên tử ở Hiroshima. Ngày 2/9, trên chiếc tàu chiến Missouri của Mỹ, Nhật Bản đầu hàng, Chiến tranh Thế giới thứ Hai kết thúc, thế là tất cả các kế hoạch của Watson phải được thực hiện.

Kết thúc chiến tranh, diện tích nhà máy thuộc sở hữu của IBM đã tăng 2,5 lần so với năm 1940. Trong vòng một năm sau đó, số lượng nhân viên của IBM đã có những biến động.

Vài nghìn công nhân nữ đã bỏ công việc mà họ làm tại nhà máy trong thời gian chiến tranh. Khoảng 4000 người phục vụ cho quân đội đã quay trở lại công việc cũ họ đã làm trước đây tại IBM. Tổng số nhân viên của IBM lúc này khoảng 22.000 người so với con số dưới 13.000 người vào năm 1940.

Tại cuộc họp với các kỹ sư, nhân viên bán hàng và công nhân nhà máy, Watson nhắc lại lời tuyên bố của ông là sẽ sử dụng tất cả các nhà máy hiện có với diện tích gấp 2,5 lần so với năm 1940, và sẽ không cắt giảm bất kì một nhân viên nào. Ông nói: “Hiện tại chúng ta bắt đầu một công ty với quy mô lớn gấp 2,5 lần so với trước chiến tranh”.

Watson phàn nàn rằng ông đang phải đảm nhiệm quá nhiều các công việc quản trị. Ông thông báo Kirk sẽ điều hành hoạt động của IBM, không chỉ là các hoạt động sản xuất phục vụ chiến tranh. Watson tập trung bàn về việc thúc đẩy lực lượng bán hàng, điều hành các kỹ sư, và định hướng về văn hóa doanh nghiệp cho IBM. Những ghi chép về cuộc họp có đoạn viết: “Ngài Watson nói với Ngài Kirk rằng: trong sự điều chỉnh của ông, một trong những việc đầu tiên và quan trọng nhất mà ông nên làm là lấy lại tinh thần IBM trước đây”.

Các công việc sản xuất cho quốc phòng được cắt giảm nhanh chóng khi Chính phủ cắt giảm quân lính. Trong số 12 triệu người Mỹ phục vụ trong quân đội, chỉ trong vòng một năm sau khi chiến tranh kết thúc, 3 triệu người đã trở về với cuộc sống của người dân bình thường. Một năm sau đó, chỉ còn 1 triệu người phục vụ cho quân đội.

Các con trai của Watson đã trở về từ chiến tranh. Watson giao cho Tom Jr. làm trợ lý cho Kirk, Dick trở lại trường Cao đẳng Yale để hoàn thành nốt khóa học.

Những tháng đầu tiên sau chiến tranh, nước Mỹ chuyển theo hướng suy thoái tất yếu như dự đoán của các nhà kinh tế và các nhà hoạch định chính sách doanh nghiệp. Hầu hết

các công ty đều cắt giảm nhân công một cách quyết liệt. Gần 3 triệu người bị lâm vào cảnh thất nghiệp. Giá cả hàng tiêu dùng, vốn khan hiếm trong thời kì chiến tranh, đã tăng vọt. Nhân viên bán hàng của IBM lo lắng rằng họ sẽ không bao giờ hoàn thành được mục tiêu trong một thị trường như vậy.

Một lần nữa, thiên thần hộ mệnh của Watson xuất hiện và chứng minh rằng ông đã biết trước. Nền kinh tế Mỹ đã nhanh chóng trở về với cuộc sống bình thường khi người tiêu dùng đổ xô đi kiếm những sản phẩm vốn đã không xuất hiện trong thời kì chiến tranh. Hàng triệu người phục vụ chiến tranh trở về, họ cần nhà ở, vì vậy hàng triệu căn nhà mới được xây dựng. Những căn nhà mới này lại cần hàng triệu chiếc tủ lạnh, bàn ghế, thảm trải nền nhà và nhiều thứ khác. Các công ty đua nhau sản xuất ô tô, tủ lạnh, bút tất, dây treo, và đồ uống Coca-cola.

Những công ty đột nhiên bận rộn với công việc sản xuất lại cần thêm nhiều công cụ dụng cụ, bàn ghế, giấy và xe tải... Để theo dõi các hoạt động này, những công ty này lại cần đến các máy tính toán và họ lại tìm đến IBM.

Khi nhu cầu tăng cao, IBM đã sẵn sàng tận dụng lấy cơ hội này. IBM đã sẵn có các nhà máy mới, rộng lớn, hiện đại và hiệu quả. IBM đã sẵn có một lực lượng lao động trung thành, được đào tạo lành nghề. IBM đã có sẵn những sản phẩm mới được các kỹ sư thiết kế ngay trong thời gian hoạt động thương mại tạm lắng xuống vì chiến tranh. IBM cũng có một lực lượng bán hàng toàn cầu năng động và khao khát làm việc sau một thời gian ngừng nghỉ không có thu nhập.

IBM đã đạt được mức doanh thu 138 triệu đô la năm 1945. Năm 1946, khi nền kinh tế dao động trước khi cất cánh, doanh thu giảm xuống mức 116 triệu đô la. Năm 1947, các hoạt động kinh doanh thương mại của IBM tăng cao và đạt mức doanh thu 139 triệu đô la - gấp 2,5 doanh thu năm 1940.

Chỉ có một phần trong kế hoạch vĩ đại của Watson là không như mong đợi. Ông đã không nhận ra rằng với việc tạo ra một siêu IBM mới, ông đã tạo nên sự lỗi thời cho chính bản thân mình.

(Theo giai điệu bài hát “Này các cây bé, chúng ta sẽ đi đến đâu?”)

Ta nhập thông tin vào những chiếc thẻ, đưa chúng vào máy,

Máy làm phép tính, in ra kết quả- thật là tuyệt diệu.

Hệ thống máy này tiết kiệm thời gian, tiền bạc hàng ngày.

Khám phá, điều tra sự thực về điều mà ta nói ra.

—Bài hát của IBM

## 11. ÔNG GIÀ VÀ KỸ NGUYÊN ĐIỆN TỬ MỚI

Xuất thân từ một cậu bé ở vùng quê, hay gầy gò, vốn đã từng cho rằng Elmira là cả thế giới nên Watson luôn cố gắng làm tất cả những gì mà ông ta cho rằng một vị lãnh đạo giàu có của một công ty sản xuất công nghiệp phải làm. Là người lãnh đạo một công ty quan trọng trong ngành công nghiệp, Watson cho rằng mình phải sưu tầm những tác phẩm nghệ thuật độc đáo, đắt tiền. Vì thế, Watson bắt đầu mua tranh từ khi ông còn là một uỷ viên quản trị của công ty C-T-R. Khi của cải và danh tiếng gia tăng, Watson hằng hái mua tranh cho mình và đưa IBM trở thành một người bảo hộ của tranh nghệ thuật. Nhìn chung, giới nghệ thuật thường không quan tâm đến sở thích của Watson, coi đó là sở thích của khách bộ hành, và chỉ hào hứng lấy tiền của Watson và IBM.

Watson trưng bày tranh tại văn phòng làm việc tại nhà riêng của ông ở New York và ở New Canaan. Khách tham quan đến New Canaan được nghe kể rất nhiều về Watson và những sở thích của ông.

Trong phòng giải lao và tiền sảnh của một tòa nhà rộng lớn có treo ảnh chân dung các con của Watson, một bức tranh phong cảnh của D.A. Teed – một họa sỹ không tiếng tăm, và một bức tranh vẽ cảnh biển đầy đông tố màu đen của một họa sỹ nổi tiếng lúc bấy giờ, Henry Mattson. Watson không thích tranh nghệ thuật thông thường. Tranh của Mattson và vị trí nổi bật của nó có thể đã là một sự tán đồng đối với IBM – một nhà tài trợ chính cho các tác phẩm của Mattson. Trong thực tế, Watson đã dành cả lối vào căn nhà của mình để trưng bày những biểu trưng cho thành quả của ông đó là các con ông và IBM.

Trong phòng vẽ kỹ thuật có hai bức tranh lớn ngự trị. Một bức tranh kích thước 0,9 x 1,2 mét vẽ chân dung của Jeannette Watson, vợ của Watson và cũng là người đóng vai trò đối trọng cho tính khí nóng nảy của ông. Bức tranh lớn

khác có kích thước 1,2 x 1 mét tương phản với bức chân dung của Jeannette. Bức tranh có tên “Chàng kỵ sĩ Ả Rập” – (Arabian Horseman) của họa sĩ Adolf Schreyer (Họa sĩ Đức, 1828 – 1899, ND). Đó là bức tranh sáng màu miêu tả hành động ấn tượng, pha chút giận dữ nam tính của một kỵ sĩ cô độc giữa sa mạc mênh mông. Một bức tranh khác của Schreyer, với kích thước nhỏ hơn, có tên: “Ngựa và Kỵ sĩ trên mặt đất” – (Horse and Rider Seated on Ground). Bức tranh này cùng với bức tranh “Chàng kỵ sĩ Ả rập” càng tạo nên sự tương phản hơn với bức chân dung bà Watson. Tám bức tranh khác miêu tả phong cảnh trong đó có cả bức tranh tả phong cảnh mùa đông, buồn rầu của François Cachoud (Họa sĩ Pháp, 1866-1943, ND). Nhìn chung, các bức tranh trong phòng phản ánh những xúc cảm mãnh liệt đầy giông tố của Watson, và sự ôn hòa của Jennette tương phản với những xúc cảm đó.

Các bức tranh trong phòng khách lại mang một chủ đề hoàn toàn khác. Tất cả mười ba bức tranh treo trên tường đều miêu tả cảnh đẹp tao nhã, bao gồm bức “Lề rừng” – (Edge of the Woods) của George Inness, “Phong cảnh” – (Landscape) của J.Francis Muphy và “Những cánh đồng nâu đỏ” – (Russet Fielfs) của Bruce Crane. Hầu hết các bức tranh đều thuộc phong cách hồi đầu thế kỷ có tên “Tonalism”, một phong cách vẽ tranh nhấn mạnh đến cảnh vật vào buổi sáng hoặc mùa đông với màu sắc thanh nhã diễn tả vẻ uy nghi, hùng vĩ của tự nhiên. Đây là phong cách đối nghịch với xã hội công nghiệp và tiến bộ – một sự đối nghịch với gia đình Watson. Các bức tranh theo phong cách này cũng được coi là phong cách của đàn bà, yếu đuối, mà dường như đã được lặp lại trong gia đình Watson.

Ngoại trừ các bức tranh của Mattson, tất cả các bức tranh ở tầng một đều được vẽ vào cuối thế kỷ XIX. Watson đã có một bộ sưu tập tranh đầy ấn tượng, nhưng đó không phải là bộ sưu tập mà một vị lãnh đạo công ty năm 1945 mong muốn có. Các bức tranh đó phản ánh sở thích của một vị

lãnh đạo công ty của những năm 1900 hoặc 1915. Điều đó một lần nữa nói lên một điều gì đó về Watson khi ông bước qua tuổi 70. Khi chiến tranh kết thúc, thế giới đã thay đổi từng ngày nhưng những suy nghĩ của Watson ở lại với thời kì đã qua.

Watson không có một tầm nhìn về vai trò của công nghệ mới trên thị trường. Ông đã sai khi dự đoán về máy chữ hoạt động dựa trên tín hiệu vô tuyến, về máy in, máy sao chụp không dùng mực nước. Chester Carlson đã phát minh ra kỹ thuật sao chụp không dùng mực nước và đã chào bán cho IBM, nhưng Watson đã không tính đến việc IBM sẽ tham gia vào thị trường máy in, sao chụp. Carlson, đã ra đi và thành lập công ty máy in Xerox. Bốn thập kỷ sau, một thời gian dài sau khi Watson qua đời, IBM đã cố gắng thâm nhập thị trường máy sao chụp – một nỗ lực hoàn toàn vô ích.

Công nghệ mới – phần lớn được phát triển và cải tiến phục vụ cho quân đội trong thời gian chiến tranh – được đưa ra thị trường vào những năm cuối của thập niên 1940. Trong số những công nghệ mới này là chất dẻo tổng hợp Nylon, máy chụp lấy ảnh ngay với phim được xử lý bằng màng phân cực và đàn ghi-ta điện của Leo Fender, vô tuyến. Vậy vẫn là hàng sa sỉ, hiếm có, nhưng Watson đã không tận dụng được cơ hội kinh doanh này. Watson đã tính đến việc hợp tác với công ty General Electric để sản xuất vô tuyến. Tại sao IBM, vốn thuê máy móc đắt tiền cho hoạt động kinh doanh của mình, lại không sản xuất vô tuyến để bán cho khách hàng? Watson dự định cho các hộ gia đình thuê vô tuyến thông qua các công ty điện lực. Các công ty này sẽ kiếm lời từ nhu cầu sử dụng điện tăng cao. Sự sắp đặt này rất giống việc cho thuê các máy thẻ đục lỗ từ các công ty rồi kiếm lời lớn từ việc bán thẻ đục lỗ. Đó là cơ hội kinh doanh mà chỉ có IBM nhận ra. Nhưng IBM đã không tham gia thị trường này.

Ngành kỹ nghệ điện tử lúc đầu cũng đánh lừa Watson. Ông hiểu biết nhiều về công nghệ điện tử trước khi ông hiểu điện tử có nghĩa là gì, hoặc nhận thấy công nghệ điện tử có

thể sẽ là mối đe dọa cho IBM. Nhận thức của ông đã tiến triển từng bước, nhưng một vài nhận định đã làm ông lúng túng. Giống như bất kì ai đang hy vọng vào một điều gì đó không tưởng, Watson không dễ dàng nhận thấy công nghệ điện tử có thể làm cho các máy thẻ đục lỗ bị lỗi thời.

Nhưng một khi đã thấu hiểu, với niềm tin của mình, Watson đã theo đuổi công nghệ mới. Những giai thoại về Watson nói rằng ông đã kiên quyết từ bỏ công nghệ điện tử, nhưng những câu chuyện đó là không đúng hoặc không có cơ sở. Tom Watson Jr., người rất cuộc đã chỉ đạo IBM đi vào lĩnh vực máy điện toán. Cha của Tom đã từng nói: “Công nghệ điện tử là vấn đề duy nhất mà chúng ta không phải đấu tranh”.

Điện tử là một từ được sử dụng một cách mờ nhạt trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Lúc đầu, nó được ứng dụng trong các máy đếm sử dụng rơ-le cơ điện. Các máy này có thể tính toán nhanh hơn các máy đếm đục lỗ sử dụng hộp số và bánh xe quay. Nhưng công nghệ rơ-le đã trở nên lạc hậu. Sau đó, “điện tử” được sử dụng để gọi cho các máy tính sử dụng các ống chân không. Những ống dẫn này đã làm tăng tốc độ xử lý thông tin một cách nhanh chóng. Lee de Forest đã phát minh ra ống chân không năm 1906. Về cơ bản, ống chân không là một bóng đèn với bộ phận thứ ba có tên Triode có thể khuếch đại hoặc làm chuyển mạch một dòng điện tử. Vào những năm 1930, đặc điểm khuếch đại này đã có ảnh hưởng to lớn vì nó làm cho máy phát sóng vô tuyến hoạt động và các máy thu radio ở hộ gia đình trở nên phổ biến. Qua hàng thập niên, không ai xác định được làm thế nào để tập dụng khả năng của các ống dẫn chân không này để nó hoạt động giống như một bộ phận chuyển mạch – để lặp đi lặp lại hoạt động bật – tắt dòng điện trong thời gian một phần của giây. Không ai nhận ra rằng hàng triệu sự kết hợp nhanh, đột ngột giữa bật và tắt có thể được sử dụng để đại diện cho các con số và để tính toán – một nguyên lý cơ bản bên trong mọi máy tính hiện đại.



Năm 1939, Atanasoff, một giáo sư của trường Cao đẳng Iowa State, đã chế tạo máy tính đầu tiên sử dụng mã nhị phân, chuyển mạch bật và tắt để tính toán. Tuy nhiên, bộ chuyển mạch mang tính cơ điện. Một sự chuyển động cơ học ra trước và sau để bật và tắt dòng điện tốn thời gian hơn rất nhiều so với ống chân không. Phát minh của Atanasoff ngày càng đi vào quên lãng, cho dù ngày nay ông được coi là cha đẻ của máy tính hiện đại.

Cũng trong năm này, phòng thí nghiệm của Watson đã thông báo với ông rằng ống chân không có thể được ứng dụng tại IBM. Jim Bryce, người phụ trách phòng thí nghiệm, gửi cho Watson một bản tóm tắt các dự án đang nghiên cứu. Ống dẫn chân không được xếp ở mục thứ ba.

Bryce nói với Watson rằng phòng thí nghiệm đã nghiên cứu “sự phát triển của các thiết bị tính toán không sử dụng các bánh xe thông thường, thay vào đó sử dụng các hiệu ứng điện tử sử dụng ống dẫn tương tự như những thiết bị sử dụng sóng vô tuyến”. Bryce thông báo một cách nhấn mạnh với Watson rằng với các ống dẫn, “máy tính có thể tính toán hàng ngàn phép tính trong một giây”. Anh ta nói thêm rằng công nghệ này “xuất hiện đầy hứa hẹn” – nhưng Bryce chỉ gợi ý rằng công nghệ này phù hợp với các công việc đòi hỏi “tốc độ cực cao”, như các máy tính khoa học chẳng hạn.

Qua con mắt của Watson năm 1939, ống chân không hấp dẫn nhưng xa lạ. Watson không có lý do gì để nghĩ rằng khách hàng lại cần xử lý thông tin với tốc độ nhanh hơn hàng ngàn lần. Khách hàng dường như đã hài lòng với tốc độ của máy tính cơ điện của IBM. Các máy này thường làm các khách hàng tiềm năng phải kinh sợ. IBM đã chào bán một hệ thống làm việc với các máy có thể đọc lỗi chuyển động với những âm thanh lách cách có thể thực hiện các phép tính cộng, trừ, nhân, chia, chọn lọc và in kết quả.

Vì Watson xây dựng IBM từ các máy thẻ đục lỗ nên mọi con đường mòn trong não ông bằng cách này hay cách khác đều quay trở về với máy thẻ đục lỗ. Công nghệ này không

có gì là thách thức đối với Watson trong suốt 25 năm từ khi ông bắt đầu điều hành công ty. Với ông, máy đọc lỗ không phải là một công nghệ tạm thời trong một lĩnh vực rộng lớn hơn về công nghệ xử lý dữ liệu. Ông đã coi đó là một lãnh địa rộng lớn, cứ như là nó sẽ tồn tại mãi mãi trong khi các công nghệ tạm thời chỉ giống như những chiếc thẻ nhựa và thẻ điện tử 80 cột đi đến bộ phận đọc lỗ thẻ của máy theo dòng thời gian.

Watson thử thách các kỹ sư của IBM cải tiến công nghệ thẻ đọc lỗ hiện tại. Là một nhà kinh doanh thực dụng, ông tập trung vào các cải tiến tạo ra lợi nhuận, làm cho máy móc trở nên đáng tin cậy hơn, nhưng nhân viên phục vụ của IBM có thể sử dụng ít cuộc đàm thoại hơn, để tiết kiệm chi phí. Ông yêu cầu các kỹ sư làm cho máy móc hoạt động nhanh hơn đôi chút và các nhân viên bán hàng có thể cập nhật danh sách khách hàng hiện tại. Nhưng không làm cho máy móc chạy quá nhanh, hoặc làm cho các bộ phận còn lại trong dây chuyền sản xuất của IBM trở nên lỗi thời. Công nghệ điện tử tốc độ cao sẽ không có chỗ đứng trong thế giới đó.

Sai lầm của IBM đối với công nghệ điện tử bắt đầu khi Watson quyết định tranh thủ sự ủng hộ của trường Đại học Harvard. IBM và trường Đại học Colombia đã có một mối quan hệ bền chặt trong thời gian dài bắt đầu từ khi IBM giúp đỡ Ben Wood chế tạo máy tính điểm thi vào những năm 1920. IBM gửi máy móc đến phòng thí nghiệm thiên văn học của trường Đại học Colombia và làm việc với các nhà khoa học như Wallace Eckert. Watson được đề nghị tham gia Ban điều hành của Đại học Colombia. Hiện tại, với mục tiêu đứng đầu, Watson mong muốn IBM phát triển mối quan hệ thân thiết tương tự với một trường học danh tiếng nhất quốc gia, Harvard. Watson cử một nhân viên có trách nhiệm và năng lực là John Phillips đến cơ sở của trường Harvard ở Cambridge, bang Massachusetts.

Tại Đại học Harvard, Howard Aiken là một nghiên cứu viên trẻ, hồn xược lạ thường, người đã viết bài báo gây chấn động về máy tính tốc độ cao. Aiken đã gặp gỡ Phillips tại bữa ăn tối của các thành viên trong khoa. Ở trường, Aiken bị coi là người ngạo mạn và khó tính. Ông trưởng khoa đã từng nói rằng cách duy nhất để đáp lại thái độ của anh ta là nhường chiếc bàn cho anh ta.

Tập trung chú ý về phía Phillips, Aiken nói rằng anh ta có thể chế tạo một siêu máy tính thực nghiệm với tính năng hơn hẳn so với các máy tính của IBM – với “một lượng công việc và dây dẫn nhất định”. Chiếc máy sẽ có kích cỡ và tốc độ vượt trội hơn rất nhiều so với bất kì chiếc máy nào từng có. Trước đây Đại học Harvard phần nào đã bác bỏ đề nghị của Aiken vì chi phí quá lớn, nhưng Phillips đã chuyển đề xuất của Aiken đến Watson, và ông đã nhìn thấy một sự khởi đầu.

Watson không tin công trình của Aiken có thể đưa đến một cái gì đó hữu dụng, nhưng tài trợ cho dự án này giúp cho IBM gia tăng mối quan hệ với Đại học Harvard. IBM sẽ tài trợ cho chiếc máy của Aiken, các công nhân của IBM sẽ chế tạo chiếc máy tính này tại Endicott theo như thiết kế của Aiken. Chiếc máy tính sau đó sẽ được xe tải vận chuyển đến Harvard, nơi nó được nghiên cứu và sử dụng cho các tính toán khoa học. Watson chấp thuận ban đầu chỉ 15.000 đô la và công việc chế tạo được bắt đầu vào năm 1939.

Watson không tài trợ cho dự án đó như là một hoạt động bảo hiểm cho công nghệ tương lai. Đó là động cơ để IBM quan hệ với Đại học Harvard thông qua hoạt động nghiên cứu đôi bên cùng có lợi.

Thiết kế máy tính của Aiken không có ống chân không, và thậm chí nó không được gọi là máy điện tử. Đó thực sự là một chiếc máy thẻ đục lỗ khổng lồ của IBM với vài cuộn dây thông minh xoắn chặt với nhau để giải các hàm số toán học phức tạp. Watson và Bryce giao cho Clair Lack, một trong những kỹ sư kì cựu đáng kính của IBM, làm việc với Aiken,

với lòng tin tưởng rằng Lack sẽ trông coi những lợi ích về bản quyền của IBM. Với Watson, dự án này sau đó sẽ đi vào quên lãng.

Trong những năm đầu của Chiến tranh Thế giới thứ Hai, IBM vẫn tiếp tục tài trợ cho công trình đang tiến triển chậm chạp của Aiken ở Endicott. Tuy nhiên, chiến tranh đã làm thay đổi những ưu tiên nghiên cứu của IBM. Watson ra lệnh cho các kỹ sư trước hết tập trung sản xuất những sản phẩm cần thiết phục vụ cho chiến tranh, sau đó mới đến các sản phẩm thương mại và thực nghiệm nếu thời gian cho phép. Để duy trì sự tập trung cho các kỹ sư, Watson thu gọn các nghiên cứu cho hoạt động thương mại vào một danh sách gồm 5 dự án có thể ứng dụng ngay cho các máy tính. Các máy điện tử không có tên trong danh sách mặc dù có những lời yêu cầu khẩn thiết từ các kỹ sư.

John McPherson, Kỹ sư trưởng, nói với Watson trong cuộc họp: “Các nghiên cứu về công nghệ điện tử nên được tiến hành bất chấp những dự án chúng ta đang vội vã hoàn thành, chúng ta phải cố gắng sử dụng các ống chân không trong các máy móc thương mại”.

Watson trả lời rằng đó không phải là một trong năm dự án quan trọng nhất.

“Tôi muốn đưa công nghệ điện tử vào trong danh sách vì tôi nghĩ rằng nó rất quan trọng”, McPherson nói.

Watson hỏi: “Liệu anh có việc gì hoàn thành được trong vòng sáu tháng mà có thể ứng dụng được không?”

“Không”.

“Do vậy, đó không phải là điều quan trọng trước tiên”.

Thỉnh thoảng Watson có nghe báo cáo về dự án của Aiken. Trong chuyến đi đến Endicott, ông có ghé thăm chiếc máy. Đầu năm 1943, Aiken và các công nhân của IBM đã hoàn thành chiếc máy, đặt tên là “Máy tính điều khiển chuỗi tự động, Mark I” (Automatic Sequence Controlled Calculator Mark I) được viết tắt là ASCC/Mark I, và thường được gọi một cách đơn giản ở IBM là Mark I. IBM đã chi 500.000 đô la, hàng trăm giờ công lao động và nhà xưởng ở Endicott cho việc chế tạo chiếc máy. Nhưng không có ai tại IBM, kể cả Watson thấy được những ứng dụng thực tế của nó.

Tuy nhiên, Watson đã nhận ra rằng công chúng ngày càng bị mê hoặc bởi “chiếc máy thông minh” này. Các phóng viên, nhà nhiếp ảnh sẽ đổ xô đi xem nó. Watson đánh giá cao tất cả những gì có thể mở rộng thương hiệu và gia tăng danh tiếng cho IBM. Là người đã từng quan tâm đến hình tượng, Watson muốn Mark I phải có vẻ bề ngoài ưa nhìn. Nó thật là xấu, trông giống như một máy thẻ đục lỗ không vỏ ngoài với các bộ phận dán vào nhau từ nhiều phía. Để làm cho Mark I trở nên ăn ảnh, Watson thuê Norman Bel Geddes trang trí cho chiếc máy. Norman Bel Geddes là người đã có những thiết kế trang trí nghệ thuật cho mọi thứ từ chiếc bình Cocktail cho đến nhà hát Opera ở thủ đô. Khi Bel Geddes hoàn tất việc trang trí, chiếc máy trông hoàn toàn khác. Cao khoảng 2,4 mét và kéo dài khoảng 16 mét. Ở một đầu chiếc máy, hàng trăm núm bắt vào các ô bằng có kích thước của một cánh cửa nhà để xe. Nổi bật ở giữa là hàng rơ-le gọn gàng có thể di chuyển hoặc cắm vào các bảng chương trình trong máy Mark I. Ở một ô khác, rộng khoảng hơn 3 mét, trưng bày các núm bóng nhoáng và các phích cắm – đây là những thứ được nhà trang trí thêm vào. Trên giá của đầu phía xa là một bảng phân loại các thiết bị đầu vào và đầu ra gồm: hai chiếc máy chữ, một bộ phận đưa thẻ và một bộ phận đục lỗ. Toàn bộ chiếc máy được bao bọc bởi lớp vỏ kim loại cong nhẵn bóng nhẵn hiệu Bel Geddes. Với

người quan sát, Chiếc máy trong giống như một vị khách mời từ một thời đại trong tương lai.

Mark I đã giải quyết được một vấn đề đầu tiên vào năm 1943. Trong gần một năm ở Endicott khi các kỹ sư tiến hành kiểm tra, chạy thử. Aiken đấu tranh với IBM để có được khoản tín dụng và bản quyền về chiếc máy. Watson không trưng bày chiếc máy ra công chúng cho đến khi các vấn đề với Aiken được giải quyết và Mark I được chuyển về Đại học Harvard.

Trong khi Aiken thử nghiệm chiếc máy, một rắc rối khác đã đến với Watson về một dự án ở trường Đại học Pennsylvania có tên Máy tính Tích hợp Điện tử Số (Electronic Numerical Integrator and Computer), viết tắt là ENIAC. Watson biết đến ENIAC một cách trực tiếp. Hai nhà thiết kế, John Presper Eckert và John Mauchly, đã liên hệ với IBM yêu cầu được giúp đỡ. Họ cũng đã yêu cầu hai phòng thí nghiệm RCR và AT&T giúp đỡ. Dự án này đang được quân đội Mỹ tài trợ. IBM đồng ý thiết kế thiết bị đọc thẻ cho máy. Thiết bị này có thể chuyển các con số tới ENIAC. Công việc này cho phép các kỹ sư của IBM thu thập được các thông tin kỹ thuật và biết rõ hơn về chiếc máy này.

Eckert và Mauchly dự định sử dụng 18.000 ống chân không để sử dụng như bộ chuyển mạch được nối với nhau để thực hiện các phép tính. Ngoại trừ các bộ phận ngoại vi như bộ đọc thẻ, ENIAC sẽ không có các bộ phận di chuyển. Mauchly dự định sẽ tuyên bố rằng nếu như một máy cơ điện có thể thực hiện các phép tính trong vòng từ 15 đến 30 phút thì ENIAC chỉ cần thực hiện trong vòng 100 giây.

Watson không có lý do gì để băn khoăn về ENIAC. Ít người nghĩ rằng chiếc máy có thể hoạt động được. Trường Đại học Pennsylvania đã có lần bác bỏ dự án ENIAC, nhưng sau đó trong thời kì chiến tranh lại miễn cưỡng cho phép Eckert và Mauchly thực hiện khi quân đội ngỏ ý quan tâm đến dự án này. Mặc dù vậy, như Mauchly đã thừa nhận, quân đội chỉ tài trợ cho ENIAC để tìm kiếm lợi thế công nghệ trong chiến

tranh. Một nhà khoa học hàng đầu của RCA cho rằng 18.000 ống chân không sẽ không bao giờ hoạt động cùng với nhau được. Như Watson đã từng nói: chẳng có gì để ENIAC thực hiện bằng cách bấm nút cả: Tình trạng khẩn cấp rồi! Chúng ta phải làm một điều gì đó gấp!

Thay vào đó, Watson chuẩn bị cho việc công bố chiếc máy Mark I. Khoảng giữa năm 1944, cuối cùng thì chiếc máy cũng đã được lắp đặt tại Đại học Harvard. Chủ nhật, ngày 6/8/1944, Watson và Jeannette đáp tàu đến ga Boston. Ngoài trời, mây đen bao phủ, suốt ngày mưa tầm tã. Watson xuống tàu đứng trong sân ga nhìn quanh tìm kiếm người ra đón từ Đại học Harvard. Trong những tình huống như thế này, thường có một nhóm người quan trọng ra đón Watson tại nhà ga và vui mừng chào đón ông. Lần này, chỉ có một người ra đón vợ chồng Watson, đó là Frank McCable – Giám đốc chi nhánh Boston của IBM đang đơn độc cầm ô đứng chờ. Thay vì chiếc xe hơi to, sang trọng từ Đại học Harvard, chiếc xe Chevrolet của McCable đưa vợ chồng Watson đến khách sạn.

Jeanennette phải khó khăn, xoay sở để ngồi vào chiếc ghế sau xe. McCable và Watson thu mình vào trong xe rồi đóng cửa. Watson tỏ ra rất tức giận nhưng ông không chửi mắng McCable, một người ngoài cuộc vô tội. Sau đó McCable đưa cho Watson tờ báo trong ngày. Watson nhìn tờ báo và mắt ông đã loé lên. Chiếc máy Mark I được in trên trang nhất của tờ báo, một ngày trước buổi lễ công bố, một ngày trước khi tin tức được dự kiến loan đi. Hình như McCable muốn thông báo cho Watson rằng tất cả báo chí ở Boston đã đưa Mark I lên trên trang nhất, và tất cả các phóng viên đã đặt trọn niềm tin vào Aiken bởi vì Aiken và Đại học Harvard nói với họ như vậy.

Tờ Bưu điện Boston loan bài “Bộ não tự động cho Trường Harvard”, trong đó có dòng tít: “Nhà phát minh hải quân – tác giả của máy tính vĩ đại nhất thế giới”. IBM được nhắc đến một lần trong bài báo và không nói gì đến việc IBM là

nhà đồng phát minh hay nhà tài trợ. Mark I được công bố như mong đợi của Watson, nhưng chẳng liên quan gì đến IBM. Aiken và Đại học Harvard đã công bố thông tin cho báo giới mà không hỏi ý kiến của IBM. Những thông tin công bố đã coi Aiken như một nhà phát minh độc quyền về chiếc máy.

Không ai trên trái đất này muốn ở vào vị trí của McCable lúc đó. Con thịnh nộ của Watson có thể thổi bay cánh cửa ra khỏi xe. Watson nguyên rửa Aiken thậm tệ suốt dọc đường cho đến khi McCable dừng xe trước cửa khách sạn Copley ở Boston. Có lẽ McCable đã toát mồ hôi vì hoảng sợ. Lê bước chân nặng nề đến căn phòng ở khách sạn, Watson gọi điện cho những người tổ chức lễ công bố ở Harvard và mắng nhiếc họ. Ông nói với họ rằng ông sẽ từ chối tham dự buổi lễ ngày mai. Aiken và một trưởng khoa của Đại học Harvard đã nhanh chóng tìm đến Watson, xin lỗi ông và đề nghị ông xem xét lại. Watson hầm hè với Aiken: “Anh không thể coi IBM chỉ như một lời tái bút. Tôi nghĩ về IBM cũng chỉ giống như các anh nghĩ về trường đại học của mình”.

Khi Watson bình tĩnh trở lại, ông đồng ý phát biểu trong buổi lễ theo như kế hoạch và sẽ giải quyết vấn đề với Đại học Harvard sau. Ông tham dự buổi tiệc trưa lúc 12 giờ 30 phút và tham dự buổi lễ lúc 2 giờ 30 phút chiều, sau đó đáp tàu về New York. Vài tuần sau đó, các nhà chức trách của Trường Harvard đã gửi cho Watson bức thư giải thích và xin lỗi. Watson đáp trả lại bằng vài dòng cộc lốc. Trong một bức thư phúc đáp chỉ có ba câu, Watson viết: “Thư của các anh rõ ràng đã chỉ cho tôi thấy rằng các anh không quen thuộc với việc phát minh và sự phát triển của Máy tính Điều khiển Chuỗi Tự động của IBM”.

Trong những ngày đầu sau cuộc tranh cãi về chiếc máy tính Mark I, Watson thể sẽ chỉ cho Đại học Harvard và cả thế giới thấy rằng IBM có thể chế tạo máy tính điện tử mà không cần sự giúp đỡ của Aiken. Watson bàn với Jim Bryce và Clair Lake, ra lệnh cho họ chế tạo một chiếc máy tính điện tử.



Chiếc máy này có thể làm cho các máy tính hiện tại và tương lai của Aiken trông giống như những đồ chơi trẻ con.

IBM tiến bước vào công nghệ điện tử như một hành động trả đũa.

Khi Chiến tranh Thế giới thứ Hai kết thúc năm 1945, Watson đã 71 tuổi. Các công nhân, nhân viên bán hàng và các giám đốc gọi ông là “Ông già”. Tất nhiên, sử dụng từ đó trước mặt Watson thì đồng nghĩa với việc khai tử cho nghề nghiệp của mình.

Khi Watson nhìn vào gương, ông đã nhìn thấy một ông già với sức khỏe sút kém đang thực hiện một khối lượng công việc quá tải. IBM đã tăng trưởng gấp 2,5 lần chỉ trong vòng 5 năm, nhưng Watson vẫn không cấu trúc lại tổ chức công ty để phân quyền quyết định. Ông cứ giữ mãi phong cách quản lý kiểu thần thánh, điều hành một công ty toàn cầu đầy rẫy công việc ngổn ngang, phức tạp giống như khi điều hành công ty C-T-R nhỏ nhoi. Tất cả mọi việc diễn ra ở IBM vẫn phải thông qua Watson. Ông không biết làm cách nào để có thể biến hóa thành một người lãnh đạo cao nhất chuyên nghiệp trong công ty.

Thậm chí khi Watson vẫn còn trẻ, khỏe, ông vẫn lún sâu trong gánh nặng công việc ngày càng tăng của công ty. Tuy vậy, khi thời gian trôi đi, sức khỏe giảm sút, ông ở trong tình trạng ốm đau dai dẳng. Cuộc sống của Watson với những đêm mất ngủ, những bình cà phê, những cơn giận dữ, những bữa tối sang trọng và các quyết định căng thẳng đang gây thiệt hại cho công ty. Sự phức tạp ngày càng gia tăng của công ty đi ngược với năng lực quản lý ngày càng giảm sút của Watson. Công ty đang rời xa người kiến tạo của nó.

Vấn đề kế vị đang kêu vang một cách cay đắng trong thâm tâm của Watson. Nhận thức ngày càng tăng về cái chết đã làm tăng ý thức về sự khẩn cấp của việc kế vị. Những đồng nghiệp thân cận nhất của Watson đã qua đời trong thập niên 1940. Trong năm 1942, Watson đã mất Sam

Hasting, chuyên gia về sản xuất cân ở Dayton, người đã giúp Watson ổn định công ty C-T-R, và Harry Evans, một nhạc sĩ sáng tác các bài hát vui nhộn cho IBM. Cố vấn và là người bạn già của Watson, Walter Cool qua đời năm 1945. Cũng năm đó, Ngôi sao Bắc đẩu của Watson, Tổng thống Roosevelt, đã qua đời. Trong những năm cuối của thập niên 1940, Watson đã chứng kiến sự ra đi của George F. Johnson, ông trùm tư bản về sản xuất giấy, người đã có ảnh hưởng rất lớn đến Watson; Ward Ford, người đã đưa Watson đến công ty C-T-R và là một thành viên Ban giám đốc công ty, một người bạn của ông. Tất cả những sự ra đi đó đã khiến Watson nhận ra một cách rõ ràng giới hạn về thời gian điều hành IBM. Ông muốn trao quyền điều hành công ty cho hai con trai của mình. Watson đã dọn đường cho các con ông và xây dựng cơ chế hoạt động để đảm bảo quyền lực cho họ. Vấn đề tuổi tác của Watson đồng nghĩa với việc ông phải xây dựng một con đường tắt cho các con trai leo lên thang quyền lực.

Watson phải thực hiện các công việc quản trị ngày càng tăng mà không có Fred Nichol. Bị kiệt sức và ngày càng ốm yếu, Nichol đã phải nghỉ vào cuối năm 1944 để cố gắng hồi phục sức khỏe. Tom Watson Jr. cảm thấy rằng cuối cùng thì sự căng thẳng trong công ty đã làm Nichol bị suy nhược thần kinh. Watson đã mất đi một người quản lý tin cậy nhất, cũng là một người bạn tâm giao, một người được uỷ nhiệm và một người quản gia. Watson cố gắng vỗ về, thuyết phục Nichol trở lại công ty. Ông viết cho Nichol nói về kế hoạch sử dụng Kirk để giảm bớt gánh nặng công việc quản lý. Watson viết: “Khi ông trở lại, ông và tôi sẽ phải xác định cách thức để chúng ta làm việc ở IBM sao cho không có những căng thẳng về gánh nặng công việc như những năm trước đây”. Nichol không bao giờ trở lại IBM, ông vật lộn với vấn đề sức khỏe trong suốt 3 năm trước khi gửi cho Watson lá đơn xin từ chức năm 1947.

Vấn đề sức khỏe đôi khi khiến cho Watson phải nghỉ việc hàng tuần. Tháng 12/1944, Aiken và các đồng nghiệp của anh từ Trường Harvard có lần đến IBM và thấy Watson đang đau ốm. Đôi khi Watson gửi vài dòng thông báo tới văn phòng tổng hành dinh nói rằng ông đang bị cảm lạnh hoặc bị đau dạ dày, và chỉ thị cho các uỷ viên quản trị cấp cao trong công ty thay ông tham gia các phiên họp quan trọng ở New York. Ông phải chịu đựng chứng ợ nóng và ung nhọt kinh niên, thường kêu ca vì khó chịu và đau nhức. Ông phải uống soda và ợ lên khi không có người xung quanh. Thời gian qua đi, ốm đau và bệnh tật đã khiến Watson phải nghỉ việc nhiều hơn. Watson có lần viết cho bạn bè: “Tôi vừa hồi phục sau một thời gian vật lộn với căn bệnh zona, tôi có một thời gian thật dễ chịu. Tôi không muốn bệnh tật xảy đến với bất kì ai. Tôi đang phải nghỉ việc và ở nhà hơn một tháng, nhưng tôi rất vui mừng thông báo rằng, hiện giờ tôi đã khỏe trở lại”.

Ở tuổi ngoài 70, lần đầu tiên, Watson cần một nhịp độ làm việc ít hối hả, hăng say hơn. Tại tổng hành dinh, Watson ít khi đến trước 10 giờ sáng, và cuộc họp cuối cùng trong ngày hiếm khi bắt đầu sau 4 giờ chiều. Nhiều khi sau bữa trưa, ông đến phòng chờ bên cạnh văn phòng của mình, nằm trên đi-văng, đắp chăn và chợp mắt khoảng một giờ đồng hồ. Ông vẫn thường tham gia 10 cuộc họp với một bữa ăn trưa mỗi ngày. Watson không còn gây tiếng vang khắp châu Âu như một ngôi sao băng như hồi năm 1938 khi ông chu du hai tháng trời qua nhiều thành phố. Khác với những năm trước, Watson có những kì nghỉ dài để bình phục sức khỏe. Năm 1945, 1946, 1948 và 1949, ông đã từng nghỉ hàng tháng trời ở bãi biển Palm hoặc ở Del Ray, bang Florida. Trong các kì nghỉ này, ông hoàn toàn không quan tâm đến công việc của công ty”.

IBM đã có những bước tiến xa và duy trì được tốc độ tăng trưởng trong các năm sau chiến tranh là do những nỗ lực cố gắng của Watson. Sự sáng tạo vĩ đại nhất của ông đó là xây

dựng nên một bản sắc văn hóa IBM. Bản sắc văn hóa đó đã chỉ cho nhân viên và các giám đốc cấp dưới biết cách hành động thậm chí ngay cả khi không có các chỉ thị kịp thời của Watson. Chất keo gắn kết của bản sắc văn hóa IBM đã giúp duy trì lòng trung thành của nhân viên trong công ty, ngay cả khi giới lãnh đạo nao núng hoặc khi công ty có hướng đi sai. Nhân viên sẽ không muốn rời bỏ gia đình IBM nếu công ty ở trong tình trạng khó khăn. Thay vào đó, họ muốn ở lại làm việc để làm cho công ty hoạt động tốt hơn. Bản sắc văn hóa đó đã hạn chế được những sai lầm của Watson.

Bên ngoài IBM, một khía cạnh khác trong cuộc sống khiến Watson chú ý quan tâm đó là các cháu của ông. Ông quan tâm đến những đứa cháu của mình hơn tất cả những gì trước đó. Nếu như các con ông nhớ đến ông như một người cha khắc khe và nghiêm khắc thì các cháu ông nhớ đến ông như một nhà ảo thuật. Đứa cháu trai đầu tiên của Watson ra đời tháng 8/1941, Thomas Watson Brucker, con của Helen và người con rể là Walker Gentry Bucker. Năm 1946, Helen sinh thêm hai đứa nữa, Tom và Olive Watson cũng sinh con. Cuối cùng, Watson có tổng cộng 15 cháu. Một sắc thái khác trong tính cách của ông đã hiện hữu xung quanh các cháu của mình. Sau một quãng đời mỗi khi bước vào phòng thì mọi người sợ ông thì giờ đây mỗi khi ông xuất hiện các cháu luôn nhảy lên vui mừng chào đón ông. Đứa cháu nhỏ tuổi nhất gọi ông là “Ông già lẩm cẩm” và các cháu khác gọi Watson là “Ông”. Watson lưu trữ tấm thiệp chúc mừng sinh nhật của đứa cháu gái nhỏ, Jeannette. Tấm thiệp có ghi dòng chữ con trẻ: “Cháu ước gì luôn ở bên ông để mỗi ngày cháu có thể hôn ông tám lần, cháu yêu ông nhiều lắm và cháu mong được gặp ông”.

Đôi khi ông đưa một vài đứa cháu đi dạo quanh các cửa hàng đồ chơi ở New York, hoặc đưa các cháu trai đi du thuyền, hoặc mua cho các cháu gái quần áo từ Paris. Watson gây ngạc nhiên cho các cháu bằng những gói quà bằng khoai tây chiên giá 5 đô la. Cũng có khi ông vui đùa

với các cháu bằng cách sử dụng các kỹ năng chưa từng được các đồng nghiệp biết tới: Ông cong lưỡi lên cùng với hàm trên tạo ra những tiếng kêu lổp bổp, và cũng có khi ông đập vỗ quả óc chó bằng tay.

Tom Watson Jr. rời quân đội cuối năm 1945, trở về IBM trong ngày làm việc đầu tiên của năm 1946. Anh đến văn phòng làm việc của Watson ngay trong buổi sáng hôm đó với hy vọng rằng sẽ học được những kinh nghiệm quản lý IBM từ người cha. Nhưng Watson đã thông báo với anh rằng anh sẽ làm trợ lý cho Charley Kirk. Watson Jr nhớ lại: “Tôi chắc chắn rằng tôi đã bắt tay Kirk và nói rằng tôi đã vui mừng như thế nào khi gặp anh ta, nhưng thấy ngạc nhiên rằng tôi lại không nhớ việc đó”. Nếu Tom Jr. nghĩ rằng mình có dòng dõi huyết thống để kế thừa, thì việc được giao làm trợ lý cho Kirk đã nói lên một điều khác. Watson muốn con trai mình điều hành IBM, nhưng thông điệp từ người cha gửi cho con trai là: Con sẽ tiến lên khi con sẵn sàng, và cha sẽ đưa con xuống nếu cha muốn.

Kirk tỏ ra rất nhiệt tình chỉ dẫn người trợ lý mới, kéo chiếc ghế lại gần bàn và chỉ cho Tom Jr. tất cả những gì mà Kirk đã làm. Kirk và Tom cùng nhau tham dự các buổi họp và cùng nhau đến Edincott. Tom đánh giá Kirk rất cởi mở, nhưng cũng tìm ra nhiều lý do để không thích anh ta, thậm chí ngay cả khi rất nhiều người ở IBM cho rằng Kirk rất lời cuốn và thông minh. Chỉ với việc Kirk rất có thiện cảm với Tom, Kirk rõ ràng đã chiếm được vị trí trung tâm của IBM – vị trí mà Tom nghĩ rằng phải thuộc về mình.

Sau thời gian học nghề 3 tháng của Tom Jr., Kirk quyết định đến thăm chiếc máy ENIAC tại Đại học Pennsylvania. Eckert và Mauchly đã hoàn thành ENIAC ngay sau khi chiến tranh kết thúc năm 1945. Chưa có một uỷ viên quản trị cấp cao nào của IBM đến tận nơi tham quan chiếc máy. Watson thì đã không quan tâm nữa. Vì thế vào một ngày tháng Ba u ám tại trường Đại học Pennsylvania năm 1946, Kirk và Tom Jr. bước vào căn phòng được sưởi nóng bằng 18.000 đèn

chân không. Eckert giải thích cách thức làm việc của ENIAC một cách tự mãn và bốc lửa, sau đó anh ta mô tả cách thức để một máy tính điện tử có thể thay thế máy tính cơ điện như máy của IBM. Tom Jr. và Kirk, cả hai đều trẻ tuổi và rất cởi mở với những ý tưởng mới, đã phải nhún vai nghi ngờ, cho rằng Eckert là một người mơ mộng hão huyền. Cả hai người đều gạt bỏ ENIAC vì nó quá tốn kém và thiếu hiện thực. Làm thế nào mà một công ty có thể thực hiện công việc quan trọng nếu các ống chân không được sử dụng để đốt nóng và tắt máy tính?

Vài tuần sau, Watson đưa Kirk và Tom Jr. đến một trong các phòng thí nghiệm của IBM. Không ai trong số họ biết nhiều về các công việc đang được thực hiện theo lệnh của Watson để trả đũa sự coi thường của Aiken.

Khi Watson trở về sau buổi lễ khánh thành máy tính Mark I và ra lệnh cho Jim Bryce và Clair Lake chế tạo một siêu máy tính để trả đũa Aiken, thì cả hai kỹ sư này đều ngồi thừ trên ghế cho rằng công việc đó sẽ không thể hoàn thành nếu không có những thành công đột phá trong phòng thí nghiệm. Bryce gợi ý rằng thay vì phải mất nhiều thời gian để chế tạo một siêu máy tính, IBM có thể nhanh chóng chế tạo một chiếc máy tính đơn giản hơn dựa trên các ống chân không, sau đó trở thành người đầu tiên đưa mô hình máy tính áp dụng công nghệ điện tử ra thị trường. Nó sẽ không vượt trội hơn so với máy tính của Aiken nhưng nó có thể gây được tiếng vang lớn trong lòng công chúng, và tạo bàn đạp để IBM chế tạo một siêu máy tính vượt trội hơn hẳn so với máy tính của Aiken. Watson đã chấp thuận kế hoạch của Bryce.

Trong thời gian chiến tranh, khi Watson đóng cửa phòng thí nghiệm công nghệ điện tử, thì một kỹ sư trẻ đầy nhiệt huyết có tên Halsey Dickinson tiếp tục nghiên cứu ống điện tử chân không tại tầng hầm của nhà mình. Sau khi Watson ra lệnh trả đũa Aiken, Bryce giao cho Dickinson chế tạo chiếc máy tính điện tử đầu tiên.

Vào giữa năm 1945 khi Kirk và Tom Jr. quan tâm đến ENIAC, Watson đã đưa hai chàng trai này tới xem tác phẩm đầu tay của của Dickinson. Đó là một chiếc máy thẻ đục lỗ tốc độ cao được nối với một hộp kim loại màu đen cao 1,5 mét. Tom Watson Jr. hỏi chiếc hộp đó đang làm gì. Một trong số kỹ sư trả lời rằng nó đang thực hiện các phép tính nhân sử dụng các ống điều khiển bằng sóng radio. Các kỹ sư giải thích rằng nó có thể thực hiện các phép tính nhân nhanh gấp 10 lần máy thẻ đục lỗ. Vì một vài lý do, trong khi Tom Jr. đã sai khi không nhận ra những ưu việt của chiếc máy ENIAC khổng lồ thì chiếc hộp đen của Dickinson làm anh thích thú. Tom Watson nhớ lại: “Nó gây ấn tượng cho tôi cứ như là có ai đó dùng búa đánh đòn vào đầu tôi”. Phút giây đó khiến cho Tom Jr. nhận thức về công nghệ điện tử và tiềm năng của nó trong các sản phẩm của IBM”.

Trong tiềm thức của Tom Jr., anh đã nói với cha ngay rằng IBM nên đưa sản phẩm của Dickinson ra thị trường và “đó là cách để IBM tiến vào công nghệ điện tử”. Thực tế, ngay từ đầu, Watson và Bryce đã đặt mục tiêu cho việc chế tạo máy tính điện tử để có thể sản xuất và bán trên thị trường nếu có người mua. Tại cuộc triển lãm các doanh nghiệp trong nước tổ chức tháng 9/1946 tại New York, IBM đã trưng bày máy nhân điện tử nhãn hiệu IBM 603 (IBM 603 Multiplier) – một sản phẩm máy tính điện tử đầu tiên. Nó bao gồm 300 ống chân không, tương phản với ENIAC với 18.000 ống. Nó không có bộ phận chứa dữ liệu nên không thể thực hiện được các phép tính phức tạp. Nó không thể thực hiện phép tính chia. Nó cũng không thể làm được gì khác ngoài thực hiện phép nhân hai số có 6 chữ số được đọc từ thẻ đục lỗ, nhưng nó có thể thực hiện phép nhân nhanh gấp 10 lần so với bất kỳ máy tính nào trên thị trường. Ngạc nhiên với máy tính của IBM, khách hàng rất thích thú với IBM 603 và đã đặt mua. Với một chút dẫn đo về hạn chế của IBM 603, Watson chỉ cho sản xuất 100 chiếc. Sau đó, các kỹ sư đã chế tạo loại máy tốt hơn, đa năng hơn, đó là máy tính đục lỗ điện tử IBM

604 sử dụng 1.400 ống chân không và có thể được lập trình để thực hiện các phép tính đơn giản. Hơn 10 năm sau, IBM đã sản xuất và bán ra thị trường 5.600 máy IBM 604. Không ai có thể dự đoán được thành công đó. Lần đầu tiên bán máy ra thị trường, Watson đã có được một thông điệp: Khách hàng sẽ mua các sản phẩm điện tử.

Thực sự là, nếu như Watson tiếp thu thông điệp đó sớm hơn, có lẽ ông sẽ có thái độ khác trong cuộc họp với Eckert và Mauchly giữa năm 1946, chỉ một tháng sau khi Kirk và Tom Jr. tham quan chiếc máy ENIAC. Eckert và Mauchly đã bị sa thải khỏi Đại học Pennsylvania vì những bất đồng trong việc xác định người sở hữu bản quyền chiếc máy ENIAC. Hai người mất đi chỗ làm việc và nguồn tài chính cho dự án nghiên cứu. Họ đã tìm tới Watson và Watson đã đưa Eckert và Mauchly về IBM và cho họ xây dựng một phòng thí nghiệm máy tính. Tuy nhiên, Eckert và Mauchly tự coi công việc của họ như một hoạt động kinh doanh và muốn bán sản phẩm cho IBM. Nếu không, họ sẽ thành lập công ty riêng. Watson đã từ chối yêu cầu đó và đuổi họ ra khỏi IBM. Khi Eckert và Mauchly đã rời đi, Watson nói với Jim Brickenstock, lúc đó đang là Giám đốc bán hàng, rằng ông không mua sản phẩm của đối tác ENIAC. Watson bình luận: “Cái gã Mauchly đi đôi tất lờ lợc, tôi không muốn hắn ở lại công ty”.

“Anh đã đọc bài báo này chưa” – Watson hỏi.

Watson đưa bài báo đã được cắt rời cho Frank Hamilton, một trong các kỹ sư hàng đầu của IBM. Vừa lúc đó, Tom Watson Jr. bước vào phòng làm việc của cha, nhìn thấy cha mình đang cau có giận dữ còn Hamilton đang trầm ngâm suy tư. Watson cắt bài viết từ tờ “Diễn đàn Người đưa tin New York” (New York Herald Tribune), số ra ngày 25/8/1947. Bài báo có nhan đề: “Hai ‘bộ não’ điện tử sẽ được Hoa Kỳ thiết lập”. Bài báo nói rằng Cục Tiêu chuẩn Quốc gia, một cơ quan của Chính phủ Hoa Kỳ, có kế hoạch xây dựng và tài trợ cho hai phòng thí nghiệm riêng biệt để chế tạo hai “Máy tính điện tử tốc độ cực cao, nhanh hơn và tốt hơn rất nhiều



so với các máy tính trước đó”. Thông tin gây phiền toái nhất cho Watson là ở đoạn thứ bảy của Quốc gia để chế tạo máy tính điện tử. Bài báo nói đến hai công ty: một là công ty lớn có tên Raytheon Corporation và một công ty khác do Eckert và Mauchly sáng lập có tên Công ty điều khiển điện tử (Electronic Control Company). Watson đã thấy Chính phủ Hoa Kỳ đang tài trợ cho đối thủ cạnh tranh của IBM qua bài báo: các công ty tư nhân có thể hợp tác với Cục tiêu chuẩn. Jim Bryce đã chỉ cho Watson rằng trước chiến tranh, chỉ có IBM mới có thể tập trung các nguồn lực để phát triển các loại máy tính mới và tung chúng ra thị trường, nhưng sau chiến tranh, Chính phủ và Quân đội đã quyết định rằng Hoa Kỳ phải nắm giữ vị trí dẫn đầu về công nghệ. Do đó, họ bắt đầu ném tiền vào các dự án công nghệ điện tử của các công ty và các trường đại học. Chính phủ Anh cũng làm như vậy. Lĩnh vực điện tử bất ngờ được nổi lên với các hoạt động phần lớn ở bên ngoài IBM.

IBM vẫn khẳng định được vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực này. Các kỹ sư của công ty đã gặt hái được nhiều thành công trong việc sản xuất máy tính điện tử 603 và 604, và đang tiếp tục hướng tới mục tiêu chính của Watson là chế tạo một siêu máy tính mạnh nhất thế giới, thổi bay máy tính của Howard Aiken vào dĩ vãng. Watson tuyển dụng Wallace Eckert (không có quan hệ gì với J. Presper Eckert- người đã chế tạo máy tính ENIAC) từ Đại học Colombia, giao cho anh ta phụ trách dự án chế tạo siêu máy tính. Nhóm của Eckert hoàn tất việc lắp đặt chiếc máy ở Endicott vào mùa hè năm 1947.

IBM đã chi khoảng 950.000 đô la để chế tạo chiếc máy tính, đặt tên là Máy tính điện tử chuỗi chọn lọc (Selective Sequence Electronic Calculator) SSEC. SSEC có thể thực hiện các phép tính nhanh gấp 250 lần máy tính Mark I của Aiken. Đây là máy tính đầu tiên có thể được lập trình bằng phần mềm thông qua các thao tác tay sắp xếp lại các nút trên bảng nút bấm.

Mặc dù vậy, SSEC vẫn chưa phải là một máy tính điện tử thực thụ. Các kỹ sư đã tạo ra một sản phẩm lai ghép giữa máy máy thẻ đục lỗ và máy tính điện tử. Thông tin được lưu trữ ở các thẻ đục lỗ, chứ không phải ở một phát minh mới hiệu quả hơn đó là băng từ. Chỉ có chương trình mới được lưu trữ ở băng từ. Watson không muốn hoặc không thể nhìn thấy được lợi thế to lớn của băng từ trong việc lưu trữ thông tin và truy xuất thông tin ra máy với một tốc độ rất cao. Khi Watson chú ý tới thì băng từ đã ngẫu nhiên bị xóa bỏ. Các thẻ đục lỗ lưu trữ thông tin ở một bộ phận trung gian hữu hình. Tại sao khách hàng của IBM lại muốn chịu rủi ro mất thông tin ở băng từ? Các kỹ sư của IBM không dám chế tạo một máy tính mà không dựa vào các thẻ đục lỗ.

Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh đầy triển vọng của IBM đang chế tạo máy tính điện tử thuần túy, sử dụng băng từ để lưu trữ dữ liệu. Watson băn khoăn về các đối thủ này nên đã bàn bạc với Hamilton, người đóng vai trò là kỹ sư trưởng trong dự án SSEC.

Hamilton nhìn vào bài viết Watson cắt ra từ báo và nói với Watson về câu chuyện tương tự với các đối thủ cạnh tranh khác về việc Chính phủ tài trợ cho việc chế tạo các máy tính điện tử. Máy này có thể bán với giá 50.000 đô la.

Watson hỏi: “Nếu họ có thể chế tạo máy tính bán với giá 50.000 đô la, vậy đâu là mục tiêu của chúng ta?”

“Đó không phải là một chiếc máy toàn diện”, Hamilton trả lời. Anh nói rằng đó là chiếc máy thật đơn giản được thiết kế để thực hiện các công việc nhỏ lẻ.

“Anh không nghĩ rằng chúng ta phải sản xuất máy tính có thể thực hiện một công việc cụ thể?”, Watson hỏi, “Một cái gì đó có thể trang bị cho tất cả các trường đại học chẳng hạn? Bây giờ tôi đã hiểu tại những người chế tạo máy tính ENIAC đang được các công ty bảo hiểm tài trợ để chế tạo một loại máy nào đó cho họ”.

Đó là sự thực, Hamilton nói với Watson. Ngoài nguồn tài trợ từ Chính phủ, Công ty Điều khiển Điện tử của Eckert và Mauchly còn được các công ty bảo hiểm tài trợ.

Watson nói: “Cái mà tôi muốn tìm hiểu bây giờ là những gì các Công ty bảo hiểm cần, để sau đó chúng ta có thể tiến thẳng đến việc sản xuất một máy tính thực hiện các công việc của họ”.

Hamilton nói: “Ngài biết không, Kirk và Douglas đã đến công ty bảo hiểm Prudential và đã bạc bòn với họ. Chúng ta có hàng loạt những phác thảo kỹ thuật cụ thể để làm cho họ”.

“Sau đó tại sao chúng ta không chế tạo một máy tính đáp ứng yêu cầu cụ thể của họ?”

“Tôi nghĩ rằng chúng ta đang dự tính làm điều đó”.

Watson đáp lại: “Chúng ta không thể chỉ nghĩ và dự định khi các công ty bảo hiểm khác đang tài trợ cho các đối thủ cạnh tranh. Không thể chỉ nghĩ và dự định. Đây là con đường ngắn nhất để chế tạo một chiếc máy đáp ứng được các yêu cầu cụ thể của họ trong một khoảng thời gian ngắn nhất có thể?”

“Được”, Hamilton nói, “các kỹ sư có thể bắt đầu từ Công ty Prudential.”

“Nếu chúng ta không thể làm được thì hãy bỏ qua. Còn nếu làm được thì hãy sản xuất với giá mà các đối thủ không thể đạt được. Đó là một bản án kết tội IBM về việc để cho các công ty bảo hiểm hậu thuẫn cho hai đối thủ của mình”. Watson nói chọc tức.

Watson nói với Hamilton nhóm họp cùng với Bryce và một số người chủ chốt khác. Watson nói: “Chúng ta sẽ xem xét liệu chúng ta có làm được điều đó hay không, sau đó sẽ tiến hành công việc”.

Hamilton cố gắng nói với giọng thân mật: “Tôi nghe nói Ngài và phu nhân đã ghé thăm chiếc máy ở tầng dưới”, anh muốn nói đến chiếc máy tính SSEC.

“Về chiếc máy đó, tôi lo ngại về vấn đề bụi. Chúng ta không nên để lộ các thiết bị ra ngoài cho bụi bám vào, chúng ta phải thiết kế vỏ bọc cho nó”.

Hamilton nói: “Chúng ta đã làm việc đó rồi”.

Watson nói: “Tôi đã nhìn toàn bộ rồi, bụi bám đầy xung quanh, thật tồi tệ”.

“Tôi đã quan sát kỹ nó rồi”, Hamilton nói với giọng chống chế có thể cho là Watson không hiểu mình đang nói vấn đề gì. Anh nói thêm: “Hàng tuần tôi đều ghé thăm chiếc máy”.

Watson quát lại: “Anh phải có mặt ở từng phút đồng hồ, các công nhân đều đang làm việc ở đó. Đừng bao giờ quan tâm đến các chỉ dẫn từ những người khác. Anh nên có mặt ở đó mỗi ngày và ở đó cả ngày. Anh cứ phó mặc cho công nhân và thợ điện ở đó làm việc khi họ muốn. Khi nào thì chiếc máy có thể hoàn thành toàn bộ để khởi động và chạy thử?”

Hamilton nói: “Chúng ta sẽ tiến hành chạy thử nó vào cuối tuần này”.

Hài lòng với câu trả lời của Hamilton, Watson bỏ qua vấn đề bụi. Nhưng ông ra lệnh cho Hamilton phác thảo một kế hoạch sản xuất máy tính theo yêu cầu cụ thể của Công ty bảo hiểm Prudential.

Mãi cho đến năm 1947, máy tính điện tử mới được các kỹ sư và nhà sáng chế của IBM đẩy mạnh phát triển. Một nhóm người thông thái sáng tạo ra công nghệ vì mục đích công nghệ và vì thanh danh và sự nổi tiếng trong công chúng. Nếu có chẳng thì chỉ một số ít khách hàng có mục đích khác đang muốn có những chiếc máy đó. Các chuyên gia công nghệ đang tìm lời giải cho những vấn đề chưa từng có trước đây.

Trong thời gian họp bàn với Hamilton, Watson nhận thấy ngày càng có nhiều bằng chứng chứng tỏ rằng có một sự lôi cuốn, thu hút khách hàng đến với máy tính điện tử. Lần đầu tiên ông cảm nhận điều đó từ sự thành công của máy tính

IBM 604. Tiếp đó là Công ty bảo hiểm Prudential, một công ty chẳng biết chút gì về thiết kế máy tính, đã phác thảo những yêu cầu kỹ thuật cụ thể cho một máy tính mà công ty cần. Các công ty bảo hiểm đã phải hy sinh toàn bộ diện tích sàn văn phòng làm việc để chứa hàng triệu tấm thẻ đục lỗ, và họ cần một giải pháp tốt hơn cho vấn đề này.

Ở tuổi 73, Watson bắt đầu thấu hiểu tiềm năng của máy tính điện tử. Nhưng ông vẫn chỉ coi việc sản xuất sản phẩm điện tử là một hoạt động kinh doanh mới, phụ thêm, không phải là thứ có thể thay thế cho các máy thẻ đục lỗ, và dút khoát đó không phải là thứ có thể gạt bỏ thẻ đục lỗ ra một bên. Watson hiểu rằng IBM phải chuyển sang sản xuất máy tính. Nhưng các quyết định của ông về vấn đề này vẫn còn mang tính bảo thủ. Hàng thập kỷ qua, Watson đã mang công ty đánh cuộc ba lần và ông đều chiến thắng. Có lẽ con trai ông sẽ đánh cược công ty một lần nữa, bằng việc sản xuất tất cả mọi thứ sử dụng công nghệ điện tử. Mặc dù vậy, ông già Watson 73 tuổi đã rất mệt mỏi, làm việc quá sức chịu đựng và đang tính đến việc trao quyền lãnh đạo cho người khác. Về vấn đề này ông thực hiện một cách thận trọng. Watson muốn con trai mình đẩy mạnh công nghệ điện tử ở IBM, và để làm điều đó, Charley Kirk đã trở thành nạn nhân.

Sự thù địch của Tom Watson Jr. đối với Charley Kirk làm cho bầu không khí trong IBM trở lên vô cùng tồi tệ. Tom Jr. coi Kirk là một kẻ luôn dính mũi vào chuyện người khác, dính mũi vào chuyện gia đình Watson. Watson trẻ được giao làm trợ lý cho Kirk, nhưng anh ta lại gan lì cố gắng tỏ ra vượt trội Kirk để có được sự phê chuẩn của cha mình. Kirk đáp trả bằng việc cố gắng một cách sốt sắng để lấy lòng Watson, đôi khi phản ứng quá mức so với yêu cầu. Ví dụ, nếu Watson báo Kirk xem xét sự hoạt động kém hiệu quả của một vài giám đốc thì Kirk có thể ngay lập tức sa thải họ.

Watson rất buồn về sự thù địch này. Ông muốn con trai làm việc tốt để điều hành IBM, nhưng ông cũng cần Kirk

giúp ông điều hành công ty. Tom Jr. cần cho tương lai, còn Kirk cần cho hiện tại.

Mùa xuân năm 1947, Tom Watson Jr. không giữ nổi kiên nhẫn. Anh đến phòng làm việc của cha và trình bày những suy tính của mình: Kirk hơn Tom 9 tuổi, vì vậy nếu Kirk được giữ làm Chủ tịch của IBM, Tom Jr. sẽ phải làm việc cho Kirk 22 năm trước khi Kirk nghỉ hưu. Sau đó, Watson trẻ chỉ có thể điều hành công ty trong khoảng 8 hoặc 9 năm. Tom nói với cha rằng anh không mong muốn mình phải căm ghét sếp trong 22 năm tới.

Tom nói: “Cha, hãy nhìn xem, đây là Kirk, con có thể sống hòa thuận với tất cả mọi người cha tuyển dụng trừ Kirk”. Tom nói với cha rằng anh sẽ rời bỏ công ty. Họ cãi nhau và Tom lao ra khỏi phòng làm việc của Watson, chạy vụt khỏi tòa nhà”.

Đêm đó, tại nhà của Tom Jr. ở Greenwich, bang Connecticut, Watson và con trai nói chuyện lại với nhau. Tom Jr. nhớ lại lời nói của cha: “Con không thể làm điều đó với cha, con không thể rời bỏ công ty”.

Tom khẳng định rằng anh không thể làm việc cho Kirk. Anh buộc cha mình phải quyết định: hoặc là Kirk hoặc là anh.

Watson chọn cách trì hoãn một thời gian. Ông cử Tom Jr. và Kirk cùng đến tham dự cuộc họp của Phòng Thương mại Quốc tế tổ chức tại Thụy Sĩ, sau đó họ sẽ đi du lịch quanh châu Âu. Tom Jr. nhớ lại rằng Watson đã nói với anh “Hãy đưa Kirk cùng đến châu Âu, giới thiệu anh ta với các giám đốc ở đó, và cha sẽ nghĩ ra được cách gì đó”. Tuy vậy, Watson hiểu Tom đã khinh miệt Kirk như thế nào, vì vậy ông không đề nghị thẳng thừng để họ đi nước ngoài cùng với nhau. Watson mưu mẹo hơn thế nhiều. Ông hẳn đã hy vọng rằng trong chuyến đi cùng với gia đình, rời xa những áp lực ở công ty, Tom và Kirk có thể tìm được cách làm việc với nhau.

Nếu buộc phải quyết định, Watson không để tình trạng xung đột đó làm tiêu tan giấc mơ đưa Tom lên nắm quyền cao nhất ở IBM. Trong lúc Kirk và Tom đi vắng, Watson có thể nghĩ cách gạt Kirk ra một bên nếu thấy cần thiết.

Tom Jr., Kirk và vợ của họ cùng đáp tàu thủy tới châu Âu vào tháng 5/1947. Mặc dù họ ở bên nhau hàng tuần trên tàu thủy, trên xe lửa, ở cùng khách sạn, cùng nhau ăn bữa tối, nhưng chẳng có gì xóa bỏ được sự thù địch của Tom đối với Kirk. Tom thừa nhận họ suýt nữa đã đánh nhau khi họ tranh cãi gay gắt trong chuyến đi đến Pháp. Cũng trong đêm đó, đêm 16/6, Kirk, Tom cùng với vợ của họ và vài nhân viên giúp việc đã đến thành phố Lyon, Pháp. Họ nghỉ ở khách sạn Carlton, và tham dự bữa tiệc tối do các giám đốc chi nhánh IBM ở Pháp chiêu đãi.

Kirk đã ăn một bữa ăn được miêu tả là rất thịnh soạn. Anh đã uống khoảng 4 ly rượu – theo như kết quả kiểm tra nồng độ cồn trong máu sau đó. Gần đến cuối buổi tiệc, Kirk cảm thấy tức ngực và đau dạ dày dữ dội, anh xin phép rời khỏi bàn ăn ra ngoài và nôn. Sau đó, Kirk cùng với vợ rời khỏi phòng tiệc trở về khách sạn Carlton. Và mời bác sĩ đến khám. Kirk vẫn tiếp tục nôn. Bác sĩ Buffard kiểm tra nhịp tim và ghi vào bệnh án là nhịp tim bình thường mặc dù hơi nhanh một chút. Bác sĩ phát hiện thấy Kirk có “cảm giác đau không bình thường” ở phần ngực bên trái. Ông cho Kirk uống thuốc giảm đau và yêu cầu anh cố gắng ngủ.

Lúc 4 giờ sáng, vợ của Kirk gọi cho bác sĩ. Kirk lên cơn đau tim co thắt. Thư ký của Kirk chạy xuống tiền sảnh khách sạn Carlton gõ mạnh vào cửa phòng nghỉ của Tom Jr. nói rằng Kirk đang đau rất nặng. Tom và Olive khoác vội chiếc áo choàng tắm rồi chạy nhanh đến phòng của Kirk thấy Kirk đang nằm bất tỉnh trên giường. Trước khi bác sĩ Buffard đến, Kirk đã qua đời. Anh mới 43 tuổi.

Olive cố gắng an ủi vợ Kirk, người đã luôn ở bên cạnh Kirk. Các con gái của Kirk, 15 tuổi và 9 tuổi, khi đó đang ở cùng với bà nội ở Endicott.

Ở New York, nơi thời gian chậm hơn 6 giờ so với Pháp, Watson nhận được điện thoại từ Tom nói rằng Kirk đã qua đời. Watson rất đau buồn, một số nhân viên kế toán nói rằng ông đã khóc. Watson hẳn đã trăn trở suy nghĩ theo nhiều hướng khác nhau. Ông đã mất đi một đồng nghiệp, một người bạn và một uỷ viên quản trị mà ông tin cậy nhất. Tuy nhiên, lúc đó, mệnh trời đã giải quyết cho ông một vấn đề khó xử. Kirk đã biến mất trên con đường tiến thân của Tom Jr. Watson hẳn đã cảm thấy có tội vì lời giải cho vấn đề khó xử đó phải trả giá bằng cả mạng sống của Kirk.

Watson hình như cũng có những hoài nghi về cái chết của Kirk. Kirk là một người làm việc rất mạnh mẽ, hăng say, làm việc 18 giờ một ngày mà không bao giờ thấy mệt mỏi. Anh ta còn trẻ, và mọi người đều cho rằng anh rất khỏe. Trong một đêm yên tĩnh, ở một thành phố nhỏ của Pháp, tại một khách sạn nơi Kirk và Tom Jr. đang nghỉ, Kirk đột nhiên qua đời. Để làm sáng tỏ vấn đề và để không ai ở Pháp hay ở Mỹ nghi ngờ và kết tội Tom Jr. về cái chết của Kirk, Watson và Tom Jr. yêu cầu khám nghiệm tử thi. Trên thực tế, báo cáo khám nghiệm tử thi kết luận rằng Kirk đã qua đời vì một cơn đau tim trầm trọng.

Watson cho cử hành một lễ tang long trọng ở Endicott. Ngày 2/7, khoảng hơn 400 người thân trong gia đình, họ hàng và bạn bè thân tín của Watson tập trung nhà tang lễ. Một bức chân dung lớn của Kirk được treo ở sảnh, một câu lạc bộ và giàn hợp xướng của IBM cùng hát đồng ca. Khoảng hơn 3.000 người tham dự đám tang tập trung tại một khu đất thể thao ở vùng ngoại ô của IBM, phía dưới Homestead. Các loa phóng thanh được sử dụng để mọi người gần xa đều nghe thấy những lời cầu nguyện trong vòng hai tiếng rưỡi đồng hồ. Watson không nói gì, một điều hiếm thấy trong một sự kiện của IBM. Ông và Tom Jr. đều ở trong nhóm người hộ tang.

Khi Kirk đã yên nghỉ, cái chết của Kirk tạo cho Watson một rắc rối mới. Trong mắt của Watson, Tom Jr. chưa thể thay thế



ông điều hành IBM. Tom mới 33 tuổi, tự tin, năng nổ, đầy tham vọng và thông minh hơn nhiều so với bạn bè cùng lứa tuổi, nhưng Watson cho rằng Tom Jr. chưa có kinh nghiệm để đảm nhiệm công việc của Kirk với vai trò là Phó chủ tịch IBM. Vì vậy, trong giai đoạn tạm thời, Watson cử một người già hơn, George Phillips, đảm nhiệm vị trí của Kirk. Thực tế, Phillips không làm các công việc của Kirk cho dù đang ở vị trí rất cao trong IBM. Phillips vẫn chỉ là một siêu trợ lý của Watson và là một người ba phải. Watson và Tom Jr. thực hiện hầu hết các trọng trách mà trước đây đã uỷ nhiệm cho Kirk.

Mọi người ở IBM đều hiểu Phillips chỉ là một bước đệm trong thời gian ngắn hạn. Họ hiểu rằng Tom Watson Jr. sẽ trở thành người lãnh đạo tiếp theo của IBM. Lòng trung thành đang bị xói mòn trong công ty.

Ông già Watson không hiểu biết nhiều về việc làm thế nào để chế tạo một máy tính điện tử. Tuy vậy, vào năm 1947, Watson vẫn là người duy nhất trên trái đất này hiểu cách làm thế nào để bán một máy tính điện tử ra thị trường.

Các kỹ sư đã hoàn tất việc thử nghiệm máy tính SSEC vào cuối năm 1947, khi Watson có một quyết định làm thay đổi nhận thức của công chúng về máy tính và gắn cái tên IBM với một thế hệ mới của máy thông tin. Ông nói với các kỹ sư hãy tháo máy SSEC ra và lắp đặt chiếc máy ở ngay hành lang tầng trệt của tòa nhà tại tổng hành dinh của IBM tại số 590, đại lộ Madison. Hành lang đó được mở cho công chúng tham quan. Những cửa sổ rộng phía ngoài cho phép dân chúng ở bên ngoài quan sát SSEC. Khi đưa chiếc máy ra công chúng, IBM thông báo rằng các nhà khoa học có thể xử lý thông tin bằng chiếc máy SSEC miễn phí, trong khi đó các công ty kinh doanh phải trả 300 đô la cho một giờ sử dụng máy. Mục đích của việc này là để duy trì sự hoạt động của SSEC, do vậy ai đó thăm quan chiếc máy đều có thể nhìn thấy nó đang hoạt động.

Watson yêu cầu các nhà thiết kế của IBM phải đảm bảo rằng SSEC phải có kiểu dáng đẹp và ấn tượng, giống như khi

ông mong muốn chiếc máy Mark I được cách điệu hóa. Hình ảnh của SSEC sẽ xác định ấn tượng trong lòng công chúng về một chiếc máy tính cho nhiều thập niên. Vỏ ngoài chiếc máy bọc bằng kính để chống bụi. Các cuộn băng điện tử hoạt động trông giống như những chiếc đồng hồ và hàng ngàn chiếc đèn nhỏ nhấp nháy không theo một quy luật nào. Những người điều khiển đứng bên các bảng điều khiển, có kích thước bằng chiếc bàn làm việc, ở trung tâm căn phòng để nhập thông tin vào thẻ và theo dõi kết quả.

Khách bộ hành thường dừng lại trở mắt nhìn ngơ ngẩn và đặt cho SSEC một tên hiệu “Cây Anh túc” (Poppy). Tạp chí Người New York có đăng ảnh của SSEC. Chiếc máy đã gây tiếng vang đến tận Hollywood và SSEC được biết đến như một mô hình máy tính nổi tiếng xuất hiện trong bộ phim “Desk Set” năm 1957 với sự tham gia của các diễn viên Katherine Hepburn và Spencer Tracy. Trước khi SSEC ra đời, hầu hết mọi người nghĩ về máy tính như những thử nghiệm trong phòng thí nghiệm. Watson đã đưa chiếc máy ra khỏi phòng thí nghiệm hấp dẫn, nhưng không thể hiểu nổi và công bố cho công chúng. Với chiến lược quảng cáo, khuếch trương, chiếc máy đã có được những thành công vẻ vang và hơn thế nữa đã làm Aiken thất bại.

Khi Watson công bố ra các máy tính của IBM vào những năm cuối của thập niên 1940, ông được coi là người đã có một trong những lời tuyên bố tiên đoán quan trọng nhất trong lịch sử máy tính. Cho đến cuối thế kỷ XX, vẫn còn lan truyền rộng khắp tin đồn rằng Watson từng nói sẽ chỉ có một thị trường cho 5 máy tính. Tuyên bố đó có lẽ ảnh hưởng đến quan điểm của ông trong thời gian ra đời chiếc máy Mark I, nhưng năm 1945, khi Watson sẵn sàng và vui lòng xem xét việc thuê Eckert và Mauchly, ông đã tin tưởng rằng ít nhất thì máy tính điện tử cũng có thể bán cho các phòng thí nghiệm khoa học trên khắp thế giới. Do vậy số lượng máy tính bán ra trên thị trường nhiều hơn rất nhiều so với con số 5 máy như nhận định trước đó. Không có bằng chứng

để cho rằng Watson đã có những lời nhận xét, bình luận về 5 chiếc máy tính. Nó không nằm trong số những bài phát biểu mang tính sống còn của Watson cũng như trong các bài viết về IBM ở trên các báo và tạp chí lớn. Người ta cũng không tìm thấy những nhận xét đó của ông trong các lá thư cũng như trong biên bản các cuộc họp quan trọng.

Có nhiều giả thuyết liên quan đến lời tuyên bố đó và lý do để nó được gán cho Watson. Một giả thuyết liên quan đến bài phát biểu của Tom Watson Jr. năm 1953. Tom nói rằng trong thập niên 1940, IBM đã phát triển một kế hoạch sản xuất máy tính điện tử, công ty đã xem xét việc chế tạo và tiên đoán rằng sẽ nhận được 5 đơn đặt hàng. Thực tế, IBM nhận được 18 đơn đặt hàng. Một giả thuyết khác, vào những năm cuối của thập niên 1930, khi Howard Aiken bắt đầu công việc chế tạo máy tính Mark I, Aiken nói với các đồng nghiệp và báo giới rằng chỉ có thể chế tạo được một siêu máy tính. Tạp chí Khoa học phổ thông có ghi: “Ông ta không thể hình dung được rằng sẽ có nhiều hơn một máy tính khổng lồ được sản xuất”. Theo lời kể của các bạn đồng nghiệp, Aiken đã xem xét lại dự đoán của mình trong thời gian chế tạo máy Mark I cùng với IBM và cho rằng 5 hoặc 10 máy sẽ được sản xuất. Dự đoán đó của Aiken đã có thể được gán một cách nhầm lẫn cho Watson, hoặc cũng có thể Watson nhắc lại dự đoán của Aiken.

Một lý do tương tự là có ai đó cùng thời gian đó đã bịa đặt ra một tuyên bố nổi tiếng nhất của Watson và thông tin đó được lan truyền rộng rãi bởi vì đó dường như là ví dụ có sức thuyết phục mạnh mẽ chứng minh một nhận thức sai lầm về sự thay đổi công nghệ.

Sự thay đổi trong lĩnh vực công nghệ thông tin từ cơ điện sang điện tử diễn ra thật kịp thời cho IBM. Một lần nữa, Watson hoặc đã gặp may hoặc đã chớp được cơ hội tốt, hoặc vừa gặp may mắn vừa chớp được thời cơ.

Khi công nghệ mới nổi lên, Watson “trao” quyền điều hành các hoạt động công nghệ điện tử cho con trai mình. Cùng

lúc đó, Tom Jr. – một người trẻ trung, năng nổ và táo bạo – đã theo đuổi công nghệ điện tử và phổ biến nó trong IBM. Anh coi đó là con đường để tạo lập danh tiếng cho mình.

Cha và con chưa từng thảo luận bất kỳ một thỏa thuận nào liên quan tới công nghệ điện tử. Chỉ đơn giản là cả hai cùng hành động, Tom Jr. đi trước và Watson đứng cạnh để anh tiến lên. Một sự đồng thuận thầm lặng và có lẽ là vô tình hàm ý rằng rất có khả năng về sự chuyển đổi quyền lực trong IBM. Quyền điều hành IBM sẽ được chuyển từ Watson, người đã gây dựng IBM theo ý tưởng của ông, sang Tom Jr. Công nghệ điện tử đã giúp cho Tom Jr không giống cha mình. Bởi vì Tom Jr. đang ở trong kỷ nguyên công nghệ điện tử, không ai muốn anh hành động giống như cha mình. Thực tế, mọi người trong IBM hy vọng rằng Tom Jr. sẽ là một người độc lập với chương trình hành động riêng.

Mặc dù họ không đấu tranh trong việc phát triển công nghệ điện tử nhưng Tom Jr. nghĩ rằng anh ta phải đấu tranh cho vị trí của mình. IBM càng tiến nhanh đến công nghệ điện tử, Watson càng cảm nhận thấy rằng ông đang bị đẩy ra khỏi công ty, và ông càng phải đấu tranh hơn với cảm giác đó. Ông thường nói: “Tôi vẫn chưa sẵn sàng để bị đúc tượng đồng”.

Khi cùng ở trong một căn phòng, Watson và Tom Jr. giống như hai thùng dầu lửa đang mở nắp. Vợ Tom, Olive, nhớ lại cô đã phải lo âu bồn khoăn như thế nào vì lo sợ rằng một tàn lửa nhỏ có thể làm nổ tung ra những lời nói khó nghe, những lời lăng mạ, la hét và sự ra đi đột ngột. Tự truyện của Tom Jr. kể lại chi tiết hết cuộc cãi vã này đến cuộc cãi vã khác. Có những lần, họ tranh cãi lúc đêm khuya, khi Tom Jr. ở lại căn nhà của Watson ở số 75 phố East thay vì quay về nhà ở Greenwich, bang Connecticut. Tom Jr. nhớ lại: “Ông ấy nổi giận lôi đình, cầm ông rung lên. Tất cả những căng thẳng trong gia đình trước đây đã trở lên sôi sục. Tôi cũng nổi giận, cãi vã không tiếc lời với ông”. Có lần Tom chạy vụt ra khỏi phòng cha mình sau một trận cãi vã, anh lao vào

phòng làm việc của một uỷ viên quản trị khác, quăng mình xuống đi-văng, nức nở kể lể”.

Họ thường tranh cãi về vấn đề gì? Thường về vấn đề quyền lực hơn là những vấn đề nảy sinh trong công ty. Tom Jr. ra quyết định và Watson nghi ngờ quyết định đó, thế là các hỏa tiễn bắt đầu bay.

Một lần khác, họ xung đột với nhau khi bàn về sự thay đổi. Một tàn lửa nhỏ liên quan đến việc điều hành kinh doanh. Trong cuộc họp, đôi khi Tom la hét các uỷ viên quản trị khác, “Câm cái mồm anh đi”, hoặc “Nếu đó là lý lẽ tốt nhất của anh thì hãy ôm lấy nó”. Watson đã quở trách Tom Jr. về việc anh phá vỡ phép lịch sự ở IBM. Watson đã chỉ trích rất nhiều uỷ viên quản trị trong nhiều cuộc họp nhưng không bao giờ quá thô lỗ. Tom Jr. muốn được gọi là Tom chứ không phải là Ngài Watson. Trong nhiều thập kỷ mọi người ở IBM gọi nhau là một cách tôn trọng là “Mister” hoặc “Miss”, thậm chí ngay cả khi nóng giận. Việc Tom Jr. đã chấm dứt nghi thức ngoại giao của IBM làm cho Watson tức giận.

Hai cuộc tranh cãi đã xảy ra liên quan đến việc thay đổi quan niệm về vay nợ. Watson cho rằng vay nợ là điều nguy hiểm cho công ty. Tom Jr. lại tin rằng điều đó là cần thiết cho sự tăng trưởng của IBM. Mô hình kinh doanh hiện tại của IBM đã nảy sinh một vấn đề cố hữu, riêng biệt trong giai đoạn tăng trưởng cao. IBM cho thuê tất cả các máy tính nên nếu một nhân viên bán hàng của IBM thuyết phục được khách hàng thuê máy tính thì IBM phải ứng tiền trước để sản xuất. Thay vì bán các sản phẩm hoàn thành và nhanh chóng thu hồi vốn cùng một khoản lợi nhuận, IBM kiếm tiền với số lượng gia tăng theo thời gian. Trong nền kinh tế đang tăng trưởng, các nhà máy của IBM sản xuất hết công suất, tiêu tốn nhiều tiền hơn cho nguyên vật liệu, linh kiện, thiết bị, và lao động để sản xuất máy tính với chi phí cao hơn. IBM sẽ phải vay tiền để trang trải các chi phí này, và trả nợ vay hàng tháng cùng với tiền lãi vay. IBM càng nhận được nhiều đơn đặt hàng thì công ty càng phải đi vay nhiều hơn.

Trong thời kỳ kinh tế tăng trưởng sau chiến tranh, nhân viên bán hàng của IBM đã thành công chưa từng thấy. Đơn đặt hàng xếp đống. Các nhà máy sản xuất không kịp, phải chậm giao hàng đến cả năm trời hoặc hơn thế nữa. Năm 1949, tổng số nợ của IBM lên đến 85 triệu đô la, công ty có số nợ cao nhất ở Mỹ lúc bấy giờ. Watson, với suy nghĩ cũ của mình, phản đối việc vay thêm vốn. Ông nói trong cuộc họp: “Tôi không thể không suy nghĩ khoản nợ 85 triệu đô la. Nó luôn thường trực trong đầu tôi. Đó là điều không thể đùa được, tất cả chúng ta phải luôn suy nghĩ về điều đó”.

Tom Jr. nói với cha rằng công ty phải đi vay hoặc là ngừng bán hàng, hoặc cắt giảm số lượng nhân viên bán hàng. Watson cảm thấy kinh hoàng, chưa bao giờ ông ở trong tình trạng như vậy. Hai cha con Watson tranh luận với nhau cho đến khi Watson cúi lòng và cho phép IBM vay thêm một lượng vốn đáng kể.

Watson và Tom Jr. tranh cãi gay gắt về vấn đề phòng thí nghiệm. Watson, luôn tự hào về phòng thí nghiệm của IBM, cho rằng đó là phòng thí nghiệm tốt nhất thế giới, còn Tom Jr. cho rằng nó đã lạc hậu trong việc nghiên cứu công nghệ điện tử. Chiếc máy SSEC, đã từng gây ấn tượng sâu sắc trong công chúng, vẫn được chế tạo bằng công nghệ đã lỗi thời. Nó được chế tạo trong phòng thí nghiệm bởi những kỹ sư già nua của Watson: Wallace Eckert, Clare Blake, Jim Bryce, và John McPherson. Mặc dù các kỹ sư này tin tưởng vào sức mạnh của công nghệ điện tử, nhưng họ vẫn chế tạo các máy tính dựa trên công nghệ sử dụng thẻ đục lỗ cho Watson trong nhiều thập niên. Họ là những kỹ sư cơ khí, “những kỹ sư gây trở ngại” như lời Tom Jr. gọi họ một cách chua cay. Với máy tính SSEC, họ đã cố gắng kết hợp công nghệ cơ khí với công nghệ điện tử, nhưng điều đó có nghĩa là các bộ phận điện tử không hoạt động nhanh hơn các bộ phận cơ khí – một sai lầm nghiêm trọng. Khách hàng cần công nghệ điện tử nhanh, hiệu quả và lưu giữ thông tin bằng băng từ. Báo chí thường xuyên nói về các dự án máy tính

mới. Các trường đại học như Viện công nghệ Massachusetts đã đào tạo được một thế hệ kỹ sư mới am hiểu công nghệ điện tử - và họ đang được các công ty khác tuyển dụng nhưng không phải là IBM. Tom Jr. nói với cha rằng phòng thí nghiệm nên chấm dứt việc tập trung nghiên cứu công nghệ thẻ đục lỗ, chuyển sang nghiên cứu công nghệ điện tử.

Kết quả là Watson chấp thuận đề nghị của Tom Jr. ông cử Wally McDowell, một chuyên gia về công nghệ điện tử tốt nghiệp từ Viện công nghệ Massachusetts, làm Giám đốc kỹ thuật. Tom Jr. giao cho McDowell tuyển dụng hàng trăm kỹ sư điện tử, thay đổi phòng thí nghiệm một cách toàn diện.

Tom Jr. đã thách thức cha nhiều hơn khi anh giành được quyền lực, thông qua việc anh đưa những đồng minh của mình về IBM và đưa họ lên nắm giữ những vị trí rất cao trong công ty. Tất cả những người của Watson đều đã phải ra đi khỏi vị trí lãnh đạo ngoại trừ một Phillips già nua. Kirk là nhà quản trị cuối cùng mà Watson tin tưởng nhất. Kirk là một người đàn ông (và đôi khi là đàn bà) trung thành một cách lì lợm, anh làm việc chủ yếu chỉ để lấy lòng Watson và vì mục đích thăng tiến của mình. Tom Jr. hiểu rằng một thế hệ mới các giám đốc tài năng sẽ sẵn sàng để suy nghĩ một cách độc lập hơn. Trong số họ có Al Williams, một thiên tài về tài chính, người đã giúp Tom Jr. chiến thắng trong các tranh luận về việc vay vốn. Một đồng minh quan trọng khác là Phó tổng giám đốc bán hàng Red LaMotte, và Giám đốc bán hàng phụ trách máy tính thẻ đục lỗ, Vin Learson.

Tom Jr. thấy được sự trung thành của Birkenstock, người đã được Kirk kéo ra khỏi văn phòng chi nhánh bán hàng ở St. Louis đưa đến tổng hành dinh. Khi Kirk qua đời, Birkenstock đang phụ trách phòng nghiên cứu thị trường, một bộ phận không có quyền lực được thành lập để nghiên cứu thị hiếu khách hàng và cung cấp thông tin dự báo về thị hiếu khách hàng. Vì anh ta làm việc cho Kirk, Birkenstock nghĩ rằng anh ta sẽ bị Tom Jr. cho ra khỏi tổng hành dinh. Ngược lại, Tom Jr. đã cho anh một cơ hội, Birkenstock đã sử

dụng kết quả nghiên cứu thị trường để giúp Tom Jr. đẩy mạnh việc phát triển công nghệ điện tử. Trong những năm sau đó, Tom Jr. đã nói rằng không ai có thể đưa IBM đến nhanh với công nghệ điện tử hơn Birkenstocks.

Các đồng minh trẻ tuổi đã giúp Tom Jr. nắm lấy công nghệ điện tử và sử dụng nó. Khi đánh giá khả năng có thể xảy ra xung đột ở Triều Tiên, quân đội Hoa Kỳ cần một máy tính mới, với nhiều tính năng để giúp thiết kế đường đi có điều khiển của tên lửa, nghiên cứu năng lượng hạt nhân và cải tiến động cơ máy bay phản lực. Birkenstock, Tom Jr. và Cuthbert, những người điều hành văn phòng nghiên cứu sản phẩm để bán cho các phòng thí nghiệm khoa học, đã tìm thấy con đường đi khiến Watson chấp thuận một sự chuyển đổi rõ nét nhất đến việc sản xuất máy tính điện tử. Mọi máy tính đều là sản phẩm từ phòng thí nghiệm này được lắp ráp bằng tay và mang tính đơn chiếc, được thiết kế để thực hiện những yêu cầu cụ thể của khách hàng. Quân đội yêu cầu sản xuất ba hoặc bốn loại máy tính, mỗi loại được dùng để thực hiện một công việc cụ thể. Birkenstocks và Hurd dự định thiết kế một loại máy tính đa năng để có thể được tái sản xuất nhiều lần trong nhà máy, sau đó được lập trình để thực hiện hầu hết các loại công việc. Họ cho rằng nếu họ có thể làm được việc đó cho quân đội thì họ có thể giải quyết được vấn đề sản xuất máy tính bán cho thị trường ngoài quân đội. Tom Jr. ủng hộ và đệ trình sáng kiến đó đến cha mình, đặt tên chiếc máy là Máy tính phòng vệ. Birkenstocks nói: “Chúng tôi gọi như vậy vì chúng tôi hiểu rằng Watson ủng hộ bất kì thứ gì sản xuất cho quân đội. Nhưng đã có sự tiến triển cao hơn. Đó không phải là một kế hoạch để Tom Jr. thuyết phục Ông già”.

Watson đã chấp thuận dự án. Với một cuộc nghiên cứu thị trường trong thời gian ngắn ngủi, Birkenstocks và Hurt đã tìm được 11 khách hàng. Birkenstocks đẩy mạnh hoạt động điều tra, thăm dò, rồi nhanh chóng cho ra được thiết kế sản phẩm cuối cùng, cam kết sẽ sản xuất 20 Máy tính phòng vệ.



Dường như chỉ trong nháy mắt, IBM đã bất thành linh chuyển đổi từ những bước đi thận trọng để tiếp cận công nghệ điện tử sang những bước đi đầy mạo hiểm.

Sự mạo hiểm đã được đền đáp. Máy tính phòng vệ đã được chuyển thành máy IBM 701, một thế hệ máy tính đa chức năng đầu tiên thành công trên thị trường. Mọi người trong IBM đều hiểu rằng công đầu thuộc về Tom Jr. và nhóm của anh.

Tom Jr. nhớ lại: “Tôi nghĩ rằng cha tôi đã xác định cơ hội ứng dụng công nghệ điện tử nên thuộc về tôi và Máy tính phòng vệ là một sự mạo hiểm lớn đầu tiên mà ông cho tôi thực hiện với tư cách là một nhà quản trị”.

Các sự kiện liên quan đến việc Tom Jr. có được quyền lực lãnh đạo và việc IBM nhảy vào công nghệ điện tử đã chứng minh tầm quan trọng của Tom Jr. cho những gì diễn ra sau đó. Những câu hỏi thú vị “điều gì sẽ xảy ra nếu...” đã được bàn luận.

Điều gì sẽ xảy ra nếu Watson Jr. không xuất hiện?

Cái chết của Kirk năm 1947 đã để lại một khoảng trống lớn giữa Watson và thế hệ các nhà quản trị kế nhiệm – những người tài năng nhưng không được giao quyền để lãnh đạo IBM. Quyền lực tuyệt đối của Watson đã kìm hãm sự phát triển của họ. Watson thu lại tất cả quyền hành đã giao cho Kirk trước đây và cho rằng ông cần thiết phải tiếp tục điều hành công ty càng lâu càng tốt.

Rất có khả năng điều đó sẽ trở thành một thảm họa cho IBM. Trước hết, một IBM đang tăng trưởng nhanh không thể được điều hành bởi Watson với phong cách quản trị bảo thủ cố hữu. Quyết định được đưa ra sẽ ngày càng chậm chạp. Nhiều vấn đề sẽ qua đi mà không được giải quyết. Giống như Napoléon cố gắng duy trì quyền lực đế chế, Watson sẽ bị coi là vô dụng vì IBM ở trong tình trạng tranh giành quyền lực gay gắt, mất đi các cơ hội về công nghệ và thị trường và IBM sẽ bị vỡ nát từ bên trong.

Thứ hai, IBM có thể sẽ tiếp cận với công nghệ điện tử một cách muộn màng, có thể là rất muộn. Watson hiểu được tầm quan trọng của công nghệ, nhưng ông vẫn rất thận trọng. Sai lầm lớn nhất của Watson trong nhận thức về công nghệ là đánh giá sai về ống điện tử chân không và tốc độ tính toán. Ông đánh giá sai lầm về vai trò của băng từ trong việc lưu trữ thông tin. Thậm chí khi chấp nhận công nghệ điện tử, ông vẫn sử dụng thẻ đục lỗ như một phương tiện lưu trữ. Điều đó có thể làm cho IBM bị tụt hậu. Peter Ducker, một chuyên gia quản trị và là một người quen của Watson nói: “Việc ông già cứ khẳng định duy trì thẻ đục lỗ có thể giết chết IBM”.

Nếu như Tom Jr. không xuất hiện ở IBM, phòng thí nghiệm sẽ không tuyển dụng được nhiều chuyên gia điện tử. Birkenstocks sẽ không được cảm thông. Máy tính phòng vệ sẽ không bao giờ được chế tạo. Máy tính UNIVAC của Remington Rand, ra đời năm 1951, sẽ chiếm lĩnh thị trường và khách hàng của IBM.

Những tính cách tiêu biểu của Watson, thường chi phối hầu hết các hoạt động của IBM, có lẽ sẽ làm cho IBM yếu đi hoặc thậm chí có thể bị sụp đổ. Khi IBM lớn mạnh hơn và Watson già đi, phong cách quản lý của ông và bản năng khao khát kinh doanh sẽ chạy đua với ông. Là biểu tượng của IBM, ông đã đưa quan điểm của một ông già của một thời đại trong quá khứ để cố gắng cạnh tranh với những người trẻ trung, năng động của thời đại máy tính. Nếu như Tom Jr. không được sinh ra, có lẽ IBM đã lụi tàn.

Điều gì sẽ xảy ra nếu như Kirk còn sống?

Khi Kirk và Tom Jr. quay trở về từ châu Âu. Watson sẽ phải đối mặt với những quyết định thận trọng nhất trong nghề nghiệp của ông. Nếu như ông để Kirk ở vị trí trước đây, Tom Jr. sẽ rời bỏ công ty. Kirk có lẽ là một người lãnh đạo hiệu quả, nhưng không hoàn toàn chứng minh được anh là người lãnh đạo sáng tạo và can đảm. Anh có thể sẽ rất bảo thủ đối với vấn đề công nghệ điện tử, mặc dù Birkenstocks có thể

thuyết phục anh chuyển sang công nghệ điện tử nhanh hơn. Gánh nặng lớn nhất của Kirk có lẽ là những ràng buộc với Watson. Kirk trở thành người thực hiện các mệnh lệnh của Ông già. Anh không cắt bỏ được những ràng buộc với Watson một cách dứt khoát để giúp Tom Jr. thành công. Nhân viên trong công ty, khách hàng và các nhà đầu tư sẽ nghĩ rằng Kirk là một Watson thứ hai chứ không phải chính là con người Kirk. IBM dưới sự điều hành của Kirk vẫn tồn tại nhưng sẽ hoạt động kém hơn so với IBM dưới sự điều hành của Tom Jr.

Watson cũng có thể gạt Kirk ra một bên, điều anh đến quản lý một chi nhánh IBM ở một nơi xa xôi hoặc làm một công việc không có quyền lực gì bên ngoài tổng hành dinh, thậm chí có thể yêu cầu anh nghỉ việc. Quyết định đó có thể làm lung lay lòng trung thành của các uỷ viên quản trị của IBM. Họ sẽ tự hỏi về lòng trung thành của nhân viên IBM dành cho Watson. Ngoài ra, Kirk cũng có thể gây ảnh hưởng xấu đến khả năng nhanh chóng có được các đồng minh của Tom Jr. Các uỷ viên quản trị chủ chốt có thể coi Tom Jr. là một người khát quyền lực thâm hiểm. Tuy vậy, trong dài hạn, Tom Jr. có thể giành được quyền kiểm soát và điều hành một giai đoạn thứ hai của IBM giống như anh đã làm.

Nhìn chung, mọi thứ đều thuận lợi cho Watson. Với tố chất di truyền, Watson đã sinh ra người con trai được trời phú cho một tài năng lãnh đạo hiếm có. Sau đó, định mệnh mặc dù có tàn nhẫn với gia đình Kirk nhưng đã mang Kirk đi đúng lúc cho IBM.

Những bàn luận xoay quanh cả hai loại câu hỏi “Điều gì sẽ xảy ra nếu...” chính là một bản sắc văn hóa của IBM- một trong những bản sắc văn hóa doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ nhất. Vào cuối thập niên 1940, bản sắc văn hóa đó là một thực thể sống được tái sinh, giống như hàng triệu tế bào riêng lẻ. Mỗi tế bào mang thông tin di truyền DNA giúp nó hoạt động và phối hợp với các tế bào khác trong một cơ thể sống. Nhờ có bản sắc văn hóa đó, IBM có thể tồn

tại được trong khi một khoảng trống lãnh đạo như vậy có thể giết chết hầu hết các công ty khác. Kết quả là, bản sắc văn hóa đã tạo dựng nên một người lãnh đạo có khả năng phục hồi công ty lớn mạnh.

Trên thực tế, bản sắc văn hóa đó đã phát huy tác dụng gần 40 năm sau khi Watson qua đời, khi IBM đối mặt với một cuộc khủng hoảng lãnh đạo có nguy cơ tàn phá công ty. Hội đồng quản trị của IBM, gồm các cổ đông lớn nhất và lớp lãnh đạo kế cận của công ty, đã tìm được một người đứng đầu thích hợp nhất, đó là Lou Gerstner, người đã củng cố lại IBM. Sự hỗn độn dường như xảy đến trong thời kỳ IBM được điều khiển bởi những hành động cá nhân và các biện pháp không phù hợp. Tuy nhiên, có được điều đó là vì mọi người liên quan đều được định hướng bởi các giá trị và sức mạnh từ bản sắc văn hóa của Watson.

Chủ nhật, ngày 10/6/1949, tối muộn, chiếc Chrysler lướt trên lối đi vòng quanh khu biệt thự ở Endicott và dừng lại trước cửa nhà. Watson, ở tuổi 75, bước ra khỏi xe với nỗ lực nhiều hơn so với những lần trước. Ông dừng lại và nhìn vào màn đêm về phía bãi đỗ xe cách đó khoảng 100 mét. Tại ông nghe thấy tiếng búa đóng đinh và tiếng nói chuyện của những người thợ đang làm việc. Hội nghị thường niên của Câu lạc bộ những người theo chủ nghĩa quốc gia sẽ khai mạc vào sáng mai. Nhiều người trong số 1.221 thành viên năm nay đã đến đây và đang nghỉ trong các lều trại tạm thời màu trắng ở phía trên đồi. Phía dưới các dãy lều trại trắng chiếm toàn bộ bãi đỗ xe, công nhân đang hoàn tất việc lắp đặt sân khấu và thử hệ thống mi-crô. Vào Buổi sáng, các thành viên đó sẽ đi bộ xuống tập trung ở một bãi đất cao nghe đọc diễn văn và trao giải thưởng.

Nhiều vấn đề nảy sinh xung quanh Watson trong chuyến xe dài 4 giờ từ New York. Các vấn đề về quản lý, các quyết định liên quan đến công nghệ điện tử, sự phát triển của Tom Jr. và vấn đề “Bức màn thép cộng sản” đang đe dọa hoạt động kinh doanh toàn cầu của IBM. Mỗi một vấn đề đều

khiến Watson phải đắn đo suy nghĩ. Nhưng một vấn đề nảy sinh ở Homestead, ngay khi anh tài xế mở cửa chiếc Chrysler cho ông, Watson nghe thấy nhiều thành viên trong câu lạc bộ đang thảo luận cùng nhau. Ông già cảm thấy nhẹ nhõm hơn, trẻ hơn và khỏe khoắn hơn. Ông muốn đến gặp họ. Ông nói với người tháp tùng: nhanh lên nào, đi đến chỗ kia.

Watson hăng hái tham gia hoạt động. Ông mặc bộ comple sẫm màu, đội mũ quả dưa. Ông nói câu chào với tất cả mọi người ông gặp với những lời khen ngợi cho công việc đang thực hiện.

Mỗi đến khi ông nhìn thấy sân khấu khi các công nhân hầu như đã hoàn tất công việc. Watson nhìn chăm chú vào sân khấu, cuối cùng ông nói rằng dường như nó có vẻ nhỏ. Người quản đốc nói: Không, nó đúng kích thước thực đấy chứ. Watson nói nó nhỏ hơn kích thước mà ông yêu cầu. Ông yêu cầu đo lại. Chiếc thước dây được căng ra và thực tế chiều sâu từ trước ra sau ngắn hơn gần 1 mét. Watson nổi giận.

Ông yêu cầu: “Tôi muốn các anh làm theo đúng kích thước và phải hoàn tất vào 8 giờ sáng”.

Rất nhiều quyết định quan trọng đã làm ông bận tâm, bây giờ ông lại phải đối mặt với nó – một sân khấu tạm thời được dựng lên với kích thước nhỏ hơn so với yêu cầu một chút.

Những ông chủ xây dựng hiểu rằng sân khấu không thể sửa lại kịp thời gian nhưng tốt hơn là không nên nói điều đó với Watson. Họ đã gọi đến tất cả các thợ mộc trong vùng và trả công cao cho họ nếu họ chấp nhận đến làm việc suốt đêm.

Sáng hôm sau, Watson quay lại khu vực sân khấu cùng với Tom Cawley, một cây bút quen thuộc viết về người lao động làm việc cho tờ báo Binghamton. Các thợ mộc đã dựng xong sân khấu theo đúng như yêu cầu của Watson, ông trở lên tươi cười rạng rỡ.

Watson nói với Tom Cawley, người luôn viết về sự thay đổi. Watson nắm chặt hai bàn tay nhăn nhéo, có nhiều nốt râm nắng vì tuổi tác và có vẻ như hai tay đặt lên nhau giống như chiếc búa đang đóng đinh. “Họ không đóng đinh như thế này”, – ông vừa nói vừa chậm chạp đấm mạnh hai nắm tay vào nhau một cách, “mà họ đóng đinh như thế này – ông đấm hai nắm tay vào nhau liên tục. Tôi ước gì những người đang ngồi trong các bữa tiệc tối ở Endicott và nói các chàng trai đừng làm việc chăm chỉ như vậy nữa, có thể nhìn thấy những người thợ này”.

Những người thợ có lẽ không cảm thấy vinh dự. Họ có thể cần nhằn suốt đêm về sự gàn dở của Watson. Nếu không ai ở IBM có thể thấy điều đó thì các thợ mộc có thể thấy. Với sự thử thách đó, Watson có vẻ như một nhà độc tài ích kỷ, xa rời thế giới thực tế. Ông đã tiến gần đến một bước quanh việc tự chế nhạo chính mình.

Trên thực tế, Watson đã quá ích kỷ để có thể thấy được rằng sự khôi phục niềm tin theo chủ nghĩa quốc gia của ông đang trở thành lỗ bịch. Ông đã buộc hàng ngàn nhân viên, trong đó rất nhiều người mới trở về từ chiến tranh, phải toát hết mồ hôi trong bộ comple giữa đêm nóng nực, oi bức để nghe các bài phát biểu trống rỗng, dài lê thê. Những chiếc đèn dưới chân sân khấu đã thu hút các bầy rệp, chúng bám vào tai, vào tóc và quần áo của khán giả – đôi khi chúng còn bám vào miệng của người đang phát biểu trên bục. Việc diễu hành thành đoàn và sự bất tiện đã làm cho những người đã từng nếm đủ mùi vị của cuộc sống quân ngũ cảm thấy khó chịu. Sau một tuần dài thì cuối cùng hội nghị cũng đến hồi kết thúc, nổi bật với một màn pháo hoa có hình chữ “Tư duy” (THINK).

Tư duy về điều gì? Rất nhiều thành viên trẻ trong câu lạc bộ đã tự hỏi. Liệu đây có phải là sáng kiến của IBM liên quan đến việc đền ơn cho họ không?

Thật vinh quang, thật vinh quang bài hát thánh ca!

Mọi quốc gia sử dụng máy tính của chúng ta.

Mọi thương gia là người bán hàng  
Cho máy tính của IBM chúng ta.

—Bài hát của IBM

## 12. CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Khi Watson bước sang tuổi 76, mọng mắt ông trùng xuống, hàm dưới trĩu xuống, cổ ông trông giống cổ con gà tây và khi ông hơi cúi đầu lớp da nhăn nheo ở cổ dồn lại, chườm ra ngoài cổ áo. Mặc dù vậy, trọng lực không ảnh hưởng gì tới cái cằm nhô ra của Watson. Khi những bộ phận khác trên khuôn mặt của ông trùng xuống, cái cằm vẫn bướng bỉnh nhô ra và sự tương phản đó càng làm cho cái cằm trông có vẻ nhọn và dài hơn bình thường.

Watson từng một thời trông thật năng động và hoạt bát, còn với diện mạo bây giờ ông khiến mọi người không khỏi nghĩ: Ô, ông ta đã già rồi. Đằng sau vẻ bề ngoài đó, nhiệt huyết của ông ấy giảm sút, đôi lúc ông ấy còn ấp a ấp úng, lúng túng không biết diễn đạt ý muốn nói như thế nào. Ông ấy luôn luôn phải chịu đựng sự đau đớn vì bị những chỗ loét giày vò. Nhưng Watson vẫn kiên cường không khuất phục trước tuổi già. Ông có một thời gian biểu kín đặc và bận rộn. Sau đây là một ví dụ về cuộc sống của Watson, những việc mà Watson thực hiện vào ngày 23/01/1950:

- 9 giờ 20 phút sáng: Đến văn phòng
- 9 giờ 22 phút đến 9 giờ 45 phút sáng: Làm việc với con trai tên là Dick, về Bộ phận Thương mại Quốc tế đang được thiết lập. (Cuộc họp đó khiến Tom Jr. bất mãn vì anh cảm thấy bố và em trai mình càng gần quan điểm với nhau còn anh và bố thì cãi nhau thường xuyên hơn).
- 9 giờ 45 phút đến 9 giờ 52 phút sáng: Nghe điện thoại của một viên quản lý gọi từ Madrid, Tây Ban Nha.
- 9 giờ 52 phút đến 12 giờ 10 phút sáng: Sau cú điện thoại, thu xếp dự bảy cuộc họp trước giờ ăn trưa. Cuộc họp lâu nhất kéo dài 37 phút, ngắn nhất là 5 phút.
- 12 giờ 10 phút đến 1 giờ 12 phút chiều: Ăn cơm trưa tại văn phòng cùng Phillips và Joseph Keenan (một thẩm phán Liên bang đã nghỉ hưu, người mà từ năm 1946 đến 1948 giữ



quyền Công tố chính cho Tòa án quân sự quốc tế trong vụ án Viễn Đông xét xử các tội ác chiến tranh của Nhật Bản. Watson thuê Keenan giúp IBM thương lượng với Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, cơ quan vừa tuyên bố mở cuộc điều tra chống độc quyền đối với IBM. Cũng giống như trong buổi làm việc với Dick trước đó, ba người tỏ ra tức giận Tom Jr. vì đã nói Keenan là “đồ sâu bọ” và quá tồi trong công việc thương lượng.

- 1 giờ 12 phút đến 4 giờ 45 phút chiều: Có 12 cuộc gặp gỡ chống vánh tại văn phòng, cuộc gặp cuối cùng kết thúc lúc 4 giờ 45 phút. (Ông thường xuyên tiếp xúc với các uỷ viên quản trị của IBM, trong đó có Al Williams và Ruth Leach. Mặc dù vậy, một trong các cuộc gặp của buổi chiều thiên về khía cạnh tình cảm hơn là về công việc. Watson mời Warren Hoar – con trai của Harry Hoar – người lái xe cho Watson suốt 22 năm trước cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Ghi nhận sự tận tụy của Harry trong thời gian làm lái xe, Watson đã xếp cho Warren làm nhân viên bán hàng ở IBM một vài năm trước đó. Hôm đó, tại văn phòng của mình, Watson đưa cho Warren tấm séc trị giá 1.000 đô la để gửi cho người cha hiện đang gặp khó khăn về tài chính).

- 4 giờ 45 phút đến 5 giờ 10 phút chiều: “Ngài Watson đi ra ngoài” (trên lịch ghi như vậy mặc dù không nói rõ là ông đi đâu).

- 5 giờ 10 phút đến 5 giờ 54 phút chiều: Trở lại để làm việc với Phillips và một uỷ viên quản trị khác trong phòng họp của Ban Giám đốc. Cuộc họp kết thúc lúc 5 giờ 54 phút, sau đó, Watson về nhà.

Suốt năm 1950, cũng giống như ngày làm việc điển hình nói trên, Watson tham dự nhiều cuộc họp lớn nhỏ mỗi ngày tại tổng hành dinh của IBM đồng thời vẫn thu xếp tham dự những sự kiện quan trọng và thực hiện nhiều chuyến du lịch ra nước ngoài. Dưới đây là một vài ví dụ về khoảng thời gian còn lại của năm 1950.

- Ngày 26/1: Watson cùng Jeannette đi tàu thủy xuống Nam Mỹ. Trong suốt hai tháng rưỡi sau đó, họ ghé thăm các văn phòng của IBM ở Brazil, Argentina, Chile, Ecuador, Colombia và Panama. Ở Chile, Watson dùng cơm trưa với Tổng thống Chile, Gonzalez Videla, người nổi tiếng vì sử dụng tình trạng bao vây khi ông cố gắng giải thoát Chile khỏi những người cộng sản. Ở Rio de Janeiro, Watson điều hành hội nghị Câu lạc bộ những người theo chủ nghĩa quốc gia ở Mỹ Latinh. Hội nghị này có 49 người hoàn toàn thuộc châu Mỹ Latinh tham dự. Điểm dừng chân cuối cùng của ông là kênh đào Panama.

- Ngày 11/4: Hai ngày sau khi trở về từ Nam Mỹ, Watson đến văn phòng của mình ở IBM và giải quyết đồng công việc đang dồn lại. Ông dành buổi trưa đi cắt tóc tại tiệm cắt tóc của khách sạn Waldorf-Astoria.

- Ngày 12/4: Watson và Jeannette lái xe đến tư gia của dòng họ Roosevelt ở Hyde Park (New York) để dự lễ tưởng niệm Franklin Roosevelt và sau đó cùng ăn trưa với Eleanor Roosevelt.

- Ngày 19/4: Watson lại có dịp gặp Tổng thống Chile Videla nhưng lần này tại New York. Watson đã dự đại tiệc mừng Videla. Tại bữa tiệc đó, Watson đã phiếm đàm với Henry Luce – người sáng lập tạp chí Time.

- Ngày 28/4: Watson, Tom Jr., Dick và con trai của Tom Jr. là Thomas Watson III cùng đi tàu đến bang Indiana để nghỉ tại trang trại Shadeland Farms. Tháng 9/1939, Watson mua 2.712 mẫu (1 mẫu bằng khoảng 0,4 héc ta) ở quận Benton County ở phía Tây Bắc của bang Indiana với giá 200.000 đô la. Ông nhượng lại tài sản đó cho bốn người cháu của mình, và thu xếp để mua được càng nhiều đất xung quanh khu trang trại càng tốt. Ông mua trang trại trước tiên là vì ông thích mình là chủ trang trại và thực ra Shadeland là một trang trại đang hoạt động dưới sự điều hành của một người được thuê làm quản trang. Khi đó, Watson đang ở New York đọc các tạp chí Trang trại của bạn và Làm trang trại thành

công - những tạp chí mà ông đặt mua dài hạn. Đến năm 1950, một năm sau khi Liên Xô (cũ) thử nghiệm quả bom nguyên tử đầu tiên, Watson càng mong muốn sở hữu một trang trại và ông tin rằng gia đình mình có thể đến đó trong trường hợp có sự tấn công bằng bom nguyên tử đối với các thành phố lớn của Hoa Kỳ.

- Ngày 1/6: Watson đi tàu thủy tới châu Âu. Trong chuyến đi dài ba tháng đó, Watson đã thăm viếng hầu hết các thủ đô của châu Âu. Khi ở Scotland, Watson nhắm một địa điểm cho nhà máy mới của IBM.

- Một tuần sau khi Watson từ châu Âu trở về Mỹ: ông, Jeannette, Tom Jr. và Phillips tổ chức tiệc ăn tối cho 41 khách mời tại tư gia ở Endicott để chào đón Margaret Truman.

Cuối năm 1950, Watson ở loanh quanh New York và New Canaan, lịch làm việc của ông có phần bớt căng thẳng hơn. Trong những năm sau đó của cuộc đời, ông không thể giữ nhịp độ làm việc căng như vậy được nữa. “Ông già” đã thực sự trở thành ông già rồi.

Thành phố cảng Greenock trên bờ biển phía tây Scotland nổi tiếng với lịch sử hàng trăm năm sản xuất rượu whisky và cũng là quê hương của nhà phát minh ra máy hơi nước - James Watt. Tháng 7/1950, Jack Liddell - người vừa được bổ nhiệm làm Thư ký tòa thị chính thành phố Greenock - nhận cú điện thoại từ Ngài Hector McNeil, là Chủ tịch nghị viện của vùng. Liddell lắng nghe McNeil nói ông sẽ dẫn tới một số doanh nhân người Mỹ muốn xây dựng nhà máy ở trong hoặc gần thành phố Greenock. McNeil muốn Liddell chiêu đãi các vị khách một bữa trưa thật ngon tại một nhà hàng có tên là The Tontine. McNeil đưa ra một chỉ dẫn đặc biệt: “Xin Chúa, đừng mời họ uống bất cứ thứ gì”.

Tuần tiếp sau, McNeil đến Greenock cùng với 8 vị khách người Mỹ ăn mặc sang trọng không chê vào đầu được. McNeil giới thiệu Liddell với Watson, Dick Watson, Phillips và 5 thành viên IBM khác. Liddell chưa bao giờ nghe nói về ai

đó trong số họ và hầu như không biết gì về công ty IBM. Nhóm các thành viên của IBM và Liddell nói chuyện một lát rồi Liddell đưa cho mỗi vị khách một tập thông tin về những địa điểm có thể xây dựng nhà máy. Nhóm người liền chia thành nhiều tốp nhỏ và lên những chiếc xe đang đợi ở ngoài. Liddell lái chiếc xe đầu tiên dẫn đường, ngồi trong là Watson, McNeil và một viên chức địa phương.

Đoàn xe đến địa điểm đầu tiên, đó là một khu vực sản xuất bỏ không rộng 16 mẫu có tên là Cairds Yard. Watson ngay lập tức tỏ ra không thích nơi này. Họ đi ngay mà không ra khỏi xe. Địa điểm tiếp theo rộng 10 mẫu ở Dunrod tại Inverkip, cả nhóm đi bộ lòng vòng 45 phút trước khi Watson quyết định không chọn nơi này để mở nhà máy. Họ trở lại ô tô và đi tiếp đến địa điểm thứ ba.

Khi đang trên đường đến địa điểm thứ ba, Watson bỗng bảo Liddell chạy chậm lại. Qua cửa kính xe, Watson nhìn chằm chằm vào khu sườn đồi và thung lũng phía xa đang được sưởi ấm bởi ánh nắng vàng rực rỡ. Watson hỏi Liddell tên của trang trại đó và Liddell nói trang trại đó tên là Spango. Watson nhìn bao quát khu trang trại khoảng hai phút và nói với Liddell cho xe chạy nhanh lên, tiếp tục đi đến địa điểm tiếp theo.

Thung lũng Spango chắc đã gợi cho Watson nhớ đến trang trại của mình Endicott cũng nằm ở thung lũng với cảnh sắc tương tự. Cuối ngày hôm đó, Watson nói với Liddell chỉ cho ông vị trí của Spango trên bản đồ. Liddell nhớ lại: “Ông ấy nhìn bản đồ trong vài phút, trao đổi với hai trong số những người tùy tùng rồi nói “Chúng tôi sẽ xây dựng nhà máy ở Spango. Đó sẽ là thung lũng của những hội kinh doanh”.

Sự lựa chọn đó làm Liddell và McNeil vui mừng và cũng làm thất bại ý tưởng ban đầu của họ về địa điểm xây dựng nhà máy. Họ chưa bao giờ nghĩ sẽ có một nhà máy mọc lên ở Spango. Watson đã ra quyết định mà không hề có thông tin gì về khu đất đó. Ông chỉ nhìn nó qua cửa kính xe hơi trong hai phút mà thôi. Báo Greenock Telegraph đã phỏng

vấn Watson ngày hôm đó và thuật lại: “Watson nói ông đã có thể hình dung một nhà máy lớn được xây dựng ở đó”.

Watson không cần biết thông tin gì thêm về địa điểm mà ông đã chọn. Đối với ông, việc lựa chọn địa điểm cho nhà máy như vậy là đã xong. Ông rời khỏi thành phố cùng ngày hôm đó và yêu cầu hai người tùy tùng của mình ở lại để đảm phán việc mua khu đất.

Quyết định cảm tính của Watson đã gây ra một số khó khăn. Công ty IBM phải thuyết phục các quan chức người Scotland quy hoạch lại Spango để trở thành một khu công nghiệp. Hệ thống đường sá, cấp thoát nước và điện chưa bao giờ được thiết kế để hỗ trợ cho một nhà máy. Vụ mua khu đất khiến giá cả bất động sản trong vùng tăng mạnh. Những quan chức không đồng tình đã phản đối và đấu tranh đòi IBM phải chuyển đi nơi khác. IBM cũng gặp khó khăn trong việc tuyển dụng những người dân địa phương vào làm việc trong nhà máy. Watson đã không hỏi bất kì câu hỏi nào về lực lượng lao động trong vùng. Sau hơn hai năm bất ổn và đầy khó khăn, IBM cuối cùng cũng khởi công xây dựng nhà máy.

Vụ quyết định địa điểm nhà máy tại Greenock đã cho thấy trách nhiệm ngày càng tăng lên của Watson đối với IBM. Ông đã ra quyết định như thể ông là một doanh nhân đang chạy đua để thành lập một công ty và đặt cược vào trực giác của mình vì trực giác đó là tài sản quý nhất mà công ty có. Ông đã hành động như thể đang chọn địa điểm cho một nhà máy nhỏ chỉ thuê vài chục công nhân. Ông cũng không hề liên hệ với giới chính khách và những nhà môi giới sành sỏi. Watson đã hành động theo cách mà chỉ có mình ông hiểu vì sao – cách mà ông vẫn điều hành công ty trong lịch sử tăng trưởng nhanh của nó.

Đến năm 1950, IBM đã là một công ty nổi tiếng và hoạt động rộng khắp trên toàn thế giới, đứng vào hàng những công ty lớn nhất của Hoa Kỳ. Watson đã bất ngờ lựa chọn địa điểm xây dựng nhà máy. Ông đã ra quyết định liên quan

đến hàng triệu đô la và hàng trăm chỗ làm việc. Watson đã bỏ qua tất cả những điều đó ở Greenock. Watson vẫn có quyền làm bất cứ điều gì ông muốn ở công ty IBM và ông đã làm điều đó – đó là sai lầm quản lý lớn nhất trong sự nghiệp của ông. Ông vẫn tiếp tục áp đặt ý chí chủ quan của mình đối với IBM, nhưng đó cũng là lúc công ty này cần phải được điều hành một cách chuyên nghiệp và có hệ thống hơn như một công ty hiện đại.

Cuối cùng, các nhà quản trị trẻ tuổi hơn đã làm điều đó. Vào ngày 26/7/1954, Dick Watson dẫn đầu cuộc thị sát nhà máy, đi một vòng thăm nhà máy sáng sủa, sạch sẽ trong khi có một người đàn ông Scotland mặc váy truyền thống và thổi kèn túi gần đó. Một khu nhà xưởng hai tầng nằm ở thung lũng giữa hai ngọn đồi xanh mướt, rất gần cảng Greenock và thị trấn lâu đời trên khu cảng. Dick Watson chuyển lời người cha 80 tuổi của mình: “Tôi và bà Watson gửi lời chào nồng nhiệt và những lời chúc tốt đẹp nhất tới mọi thành viên trong gia đình IBM ở Anh quốc, những người bạn tốt mà tình bằng hữu của họ chúng tôi vô cùng cảm kích”. Nhà máy Spango bắt đầu sản xuất máy đánh chữ, máy thẻ đục lỗ, máy đọc thẻ, và máy sắp xếp tốc độ cao hiệu IBM. Hơn 50 năm sau, IBM bắt đầu rút khỏi khu vực đó. Trong quãng thời gian này, nhà máy đã nâng quy mô sản xuất lên gấp ba lần và con đường làng nơi Watson từng đi qua và nhìn khu thung lũng trong hai phút đã trở thành một đường cao tốc với bốn làn xe chạy.

Từ văn phòng công ty IBM ở New York, Dick Watson – người con út trong gia đình Watson gồm bốn anh em – viết một bức thư tay gửi bố mẹ.

Anh viết: “Gửi bố mẹ – những người tận tụy, hào phóng, tốt bụng, và tâm lý như một niềm hạnh phúc hiếm hoi và thật khó tin”. Sau đó, anh giải thích lý do của những dòng chữ chan chứa tình cảm đó: “Những món quà hào phóng, bao gồm cả sự giúp đỡ của bố mẹ trong việc mua nhà cho chúng con, bảo hiểm nhân thọ, trang thiết bị nội thất và đồ

đặc (sô pha, ghế, thảm), các bức tranh (đặc biệt là bức Corot và bức Innes), tất cả đã làm chúng con bị choáng ngợp. Con chắc rằng không có ngôi nhà nào ở New Canaan và những khu xung quanh đây có được những thứ tuyệt vời như vậy”.

Dick Watson làm gợi lên một vấn đề với cha và với công ty IBM, đó là anh chưa bao giờ được coi là đủ trưởng thành. Anh là con út trong gia đình, kém Tom Jr. 5 tuổi và luôn luôn bị đối xử như một đứa bé nhất nhà. Watson và đặc biệt là Jeannette nâng niu chiều chuộng Dick và vẫn như vậy khi họ trang bị tiện nghi cho ngôi nhà của hai vợ chồng Dick mua ở New Canaan. Đó không phải vì Dick giống như một đứa bé mới sinh cần phải chăm bẵm, chiều chuộng – anh đã 33 tuổi và là một viên quản lý của IBM. Anh đã chuyển đến cùng thị trấn nhỏ ở bang Connecticut nơi cha mẹ anh đã sống nửa cuộc đời ở đó. Tom Jr. sống cách đó 10 dặm trên đường xuống Greenwich.

So với Tom Jr., Dick đẹp trai, phong nhã và hài hước hơn nhiều. Nhưng trong khi Tom thừa hưởng gen bướng bỉnh, ương ngạnh của Watson thì Dick lại dễ bảo và mềm yếu. Tom Jr. gây dựng tính tự tin bằng cách công kích cả người cha. Dick lại luôn cố gắng để làm vừa lòng cha và thường thất bại khiến sự tự tin của Dick luôn ở trạng thái “báo động đỏ”. Dick miễn cưỡng tuân phục, hoặc là chìm vào sự câm lặng, chán nản, thất vọng hoặc ở một thái cực khác là sự thịnh nộ điên cuồng mà cả hai đều khiến Watson và Tom Jr. phải dằn vặt. Trong cuốn sách viết vào giữa những năm 1960, qua tiếp xúc với những nhân viên của Dick, tác giả William Rodgers thuật lại những quan sát về một số thư ký và quản trị viên – những người trước đó đã kêu ca phàn nàn về Dick Watson:

“Một trong số họ nói: “Anh ấy giống như một tên khùng”. Cũng có tin đồn về những cơn giận mất tự chủ và việc ném đồ vật của Dick. Nhưng trong cùng một ngày, khi gặp lại một trong những người mà trước đó bị mình khiển trách,

Dick đã ôm anh ta và thể hiện tình cảm như một người bạn thân thiết. Phong cách đó của Dick không phải lúc nào cũng phục hồi được lòng tự trọng của một người đã bị tổn thương. Chỉ có “Ông già” Watson là luôn làm được điều đó”.

Trớ trêu thay, trong khi Watson ghét rượu thì Dick lại thường dùng rượu để lẩn trốn nỗi buồn của mình. Nhiều thập kỷ sau, vợ của Tom Jr. là Olive Watson nhớ lại về Dick với cảm xúc rất buồn. “Cậu ấy không phải là con người mạnh mẽ. Cậu ấy là con cưng của Jeannette. Cậu ấy thật vui vẻ nhưng lại không thể kiểm soát bản thân mình khi uống rượu. Cậu ấy là một người con hư. Cha luôn thất vọng về cậu ấy. Người ta cũng kể nhiều về chuyện Dick uống rượu quá nhiều”.

Như một kết luận về cuộc đời của Dick, Olive Watson nói thêm: “Thật đáng buồn. Rất buồn”.

Watson không tin rằng Dick có thể phấn đấu vươn lên để có vị trí ngang với Tom Jr. trong công ty IBM. Watson muốn trao lại công ty IBM cho cả hai người con trai. Ông muốn Dick giúp Tom Jr. điều hành IBM và trở thành Tổng Giám đốc kế nhiệm khi Tom Jr. nghỉ hưu. Cuối thập niên 1940, Watson đã có thể thấy Tom Jr. thể hiện tài năng và sức lực để thực hiện phần đầu của mong ước đó, tuy nhiên đối với Dick thì cần có sự giúp đỡ.

Watson đã khéo léo thiết lập Bộ phận Thương mại Thế giới của IBM cho Dick quản lý. Thay vì giúp Dick leo lên bậc thang quản trị của IBM thì Watson đã tạo ra một cái thang hoàn toàn mới và đặt Dick trên đỉnh của cái thang đó. Watson đã tách bộ phận kinh doanh quốc tế của IBM khỏi bộ phận kinh doanh trong nước và hình thành một bộ phận độc lập tương đối gọi là Công ty Thương mại Thế giới IBM. Điều đó khiến Dick phải nỗ lực gây dựng uy tín như một nhà kinh doanh quốc tế của IBM. Các nhà quản trị cấp cao của IBM – gồm cả Tom Jr. – đều hiểu rõ mục đích chính của Công ty Thương mại Thế giới là gì.



Thiết lập Bộ phận Thương mại Thế giới cũng có một số ý nghĩa về mặt kinh doanh. IBM đã tiến hành các hoạt động kinh doanh trên phạm vi quốc tế kể từ khi Watson điều hành doanh nghiệp. Các hoạt động kinh doanh trong nước và quốc tế đều luôn được báo cáo tới Watson. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, châu Âu và Nhật Bản bước vào giai đoạn tái thiết và nền kinh tế thế giới giống như một công xưởng lớn, cầu về các máy thẻ đục lỗ gia tăng trên phạm vi toàn cầu. IBM đã mạnh dạn tăng hơn gấp đôi sản lượng so với thời kỳ trước chiến tranh để đáp ứng nhu cầu gia tăng đó. Cuối thập kỷ 1940, hoạt động kinh doanh quốc tế của IBM tăng trưởng nhanh hơn hoạt động kinh doanh trong nước. Tăng trưởng kinh doanh quốc tế cũng đồng thời kéo theo một loạt vấn đề đặc trưng như phải làm việc với hàng chục ngôn ngữ khác nhau, đồng tiền khác nhau, các khách hàng và những rào cản thương mại. Một tổ chức chuyên môn hóa có thể xử lý tốt hơn vấn đề toàn cầu.

Watson tổ chức Bộ phận Thương mại Thế giới năm 1949 và giao cho Dick quyền điều hành bộ phận này và Dick phải trực tiếp báo cáo tình hình kinh doanh với Watson.

Watson không lường trước được một hậu quả xảy ra. Với cố gắng giải quyết vấn đề của Dick, ông lại tạo ra một vấn đề mới trong gia đình. Tom Jr. tỏ ra bức tức với những cố gắng giúp Dick của Watson. Khi Watson lần đầu nói chuyện với Tom Jr. về kế hoạch thiết lập Bộ phận Thương mại thế giới, Tom đã phản đối việc đó và cầu nhàu “nếu cha làm điều đó cha sẽ phải nuối tiếc”. Một tuần sau, Watson, Tom Jr. và Dick cùng đến văn phòng của Watson để bàn về kế hoạch hình thành Bộ phận Thương mại thế giới. Tom Jr. một lần nữa lại phản đối kế hoạch này. Watson đứng dậy và hét lên: “Mày muốn làm gì hả, mày định không cho em mày một cơ hội nào sao?”. Tom Jr. cho rằng việc thành lập Bộ phận Thương mại Thế giới chỉ là nhằm cho Dick một chỗ đứng trong công ty mà thôi. Cuộc họp bàn đó đã tạo ra khoảng cách giữa hai anh em. Watson thì ngờ rằng Tom Jr. muốn

ngầm phá hoại Dick nên đã tăng cường làm việc chung với Dick để đảm bảo chắc chắn sự thành công của Bộ phận Thương mại Thế giới.

Bất cứ khi nào ba cha con họp mặt, Watson và Tom Jr. đều tranh cãi với nhau. Dick, bị đe dọa bởi cả hai, thường lặng thinh. Một lần cả ba cha con đều có mặt ở Câu lạc bộ Metropolitan ở New York để bàn luận về Bộ phận Thương mại Thế giới, Tom Jr. đã to tiếng với Watson và Dick khiến những người có mặt ở đó đều chú ý. Nhiều năm sau, Tom Jr. tìm thấy một mẫu giấy mà người cha đã viết sau khi vụ việc đó xảy ra nhưng đã không gửi đi. Trên thực tế, mẫu giấy đó viết cho Tom Jr. và nói rằng: Nếu con không thể làm việc chung với Dick thì con sẽ bị sa thải.

Năm 1950, Watson bận rộn với việc thành lập Bộ phận Thương mại Thế giới. Đó là lý do vì sao ông đã thực hiện hai chuyến đi ra nước ngoài dài ngày ở độ tuổi 76. Dick tháp tùng Watson đến châu Âu chứ không phải là trong chuyến đi Nam Mỹ. Trong khi đi đến nhiều nước ở hai lục địa Âu và Mỹ, Watson đã thiết lập hai nguyên tắc hoạt động cơ bản đối với Bộ phận Thương mại Thế giới. Nguyên tắc thứ nhất đã được đưa vào hoạt động là bán những máy móc còn tốt bị quân đội Mỹ trả lại cho các công ty châu Âu đang trong giai đoạn phục hồi sau chiến tranh. Nguyên tắc thứ hai là mọi văn phòng của IBM ở nước ngoài phải thuê người bản địa làm việc và do họ quản lý. Một người Pháp sẽ điều hành bộ phận IBM ở Pháp và thuê những người Pháp khác vào làm việc và rồi họ sẽ trở thành các nhà quản trị của các công ty Pháp. Sự kết hợp giữa cách quản lý theo kiểu địa phương với sự ổn định của một tập đoàn Mỹ khổng lồ đã chứng minh kết quả tất yếu trong thời kỳ hậu chiến. IBM đã thu nhận vào Bộ phận Thương mại Thế giới một số chuyên gia kinh doanh từ châu Âu.

Bộ phận Thương mại Thế giới bắt đầu cất cánh, tăng trưởng rất nhanh đến nỗi một số nhà quan sát cho rằng nó sẽ vượt lên trên bộ phận kinh doanh trong nước. Đến năm

1953, bộ phận này đã có 15.000 nhân viên, tương đương với một nửa quy mô của IBM trong nước Mỹ. Sự thành công của Bộ phận Thương mại Thế giới đã gây dựng hình ảnh của Dick ở IBM và Watson chắc hẳn cảm thấy rất hoan hỉ. Dù sao đi nữa ông cũng để lại IBM cho hai người con trai, bất kể IBM có chia thành hai nửa (nửa kinh doanh quốc tế do Dick chèo lái và nửa kinh doanh trong nước do Tom Jr. điều hành) hay cả hai con trai của Watson cùng điều hành toàn bộ IBM thống nhất.

Tuy nhiên, Watson đã không làm thay đổi Dick - “Ông già” là người duy nhất tạo nên sự nổi bật của Dick. Dick chắc chắn là một người thông minh, có năng lực và có đóng góp vào sự thành công của Bộ phận Thương mại Thế giới, nhưng Watson vẫn đứng đằng sau “giật dây”. Dick bày tỏ mình gặp bối rối trong quản lý và khuyến khích mọi người. Tính cách của Dick khiến mọi người xa lánh anh. Anh ta không đủ dũng cảm trước Watson hay Tom. Birkenstock nhớ lại sự bất đồng ý kiến giữa Tom Jr. và Dick về việc chiếc máy được Công ty IBM ở Anh phát minh nên được Bộ phận Thương mại Thế giới hay Bộ phận kinh doanh trong nước phát triển. Birkenstock nói: “Tom đến văn phòng của em trai mình và cho tôi đi theo”. Khi đó Birkenstock chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến bằng sáng chế của IBM. “Anh ta và em trai tranh cãi với nhau. Tom nói: “Điều đó là không đúng. Đây là trách nhiệm của Birkenstock. Tôi muốn cậu từ bỏ nó””. Birkenstock nói: “Dick đã mắng tôi”. Dick cảm thấy dễ trút cơn giận lên đầu Birkenstock hơn Tom Jr.

Peter Drucker biết cả hai anh em nhà Watson. Ông nói: “Nếu Dick không phải là con trai của ông chủ thì giỏi nhất anh ta sẽ trở thành giám đốc điều hành một bộ phận trong công ty”.

Watson là người ưa nịnh. Ông có thói quen được người khác nịnh bợ. Nichol gây dựng sự nghiệp của mình bằng cách lúc nào cũng khúm núm và sẵn sàng nịnh hót Watson. Văn hóa công ty IBM (mà thực chất là sự tôn sùng Watson)

xoay quanh sự sùng bái Watson một cách vừa trắng trợn (hình của Watson treo trong tất cả các văn phòng và nhà máy) vừa tinh tế (các quản trị viên bắt chước phong cách ăn mặc của Watson). Watson không phải là người chỉ biết những lời khen ngợi mình. Ông cũng hào phóng khen ngợi người khác, nhất là bạn bè và đồng nghiệp. Tuy nhiên, không một ai có thể thích thú với những lời tán tụng mà không hề cảm thấy một chút bối rối nào hơn Watson.

Watson có được sức mạnh nhờ những lời tán dương đó. Chúng giúp ông cảm thấy tự tin vào bản thân mình khi ông thực hiện những việc mang tính rủi ro cao. Những lời tán tụng cho Watson cảm giác bản thân mình quan trọng, điều này đã có tác dụng lớn trong những ngày đầu ông điều hành doanh nghiệp như thể ông và IBM đều rất quan trọng trong khi trên thực tế thì không phải như vậy.

Thói quen ưa nịnh cũng có những mặt trái đáng chú ý. Nó kéo sự suy nghĩ nghiêm túc ra khỏi công ty IBM và làm cho Watson cảm thấy mình luôn luôn đúng. Khi Tom Jr. trở lại công ty vào cuối thập niên 1940, anh cảm thấy sự ưa nịnh của cha và khả năng Công ty IBM nịnh cha ông điều đó thật là ngớ ngẩn và vô lý.

Khi Watson tuổi càng cao, ông càng ưa được tán tụng hơn. Ông cho tổ chức một loạt tiệc trưa để mừng ngày sinh nhật lần thứ 75 của mình vào năm 1949 và những bữa tiệc tối kỷ niệm 40 năm C-T-R (sự kiện sáp nhập 3 công ty) vào năm 1951. Tại mỗi bữa tiệc đều có những nhân vật quan trọng chúc mừng Watson không chỉ về tài kinh doanh của ông mà còn về cách đối xử với nhân viên, làm tròn bốn phận của một công dân kiểu mẫu và những tìm kiếm không mệt mỏi cho nền hòa bình thế giới. Tại các buổi gặp gỡ của Câu lạc bộ 100%, Watson trải qua nhiều ngày giữa hàng trăm người với những lời cảm ơn, tán dương luôn thường trực trên môi và những cái cúi chào cung kính.

Watson đặc biệt nhạy cảm với ba loại tán dương:

1. Được trích dẫn trong tuyển tập “Ai là Ai”. “Ai là Ai” là danh sách những nhân vật quan trọng, nó liệt kê những cống hiến, danh hiệu, phần thưởng, những chức chủ tịch danh dự, cương vị được uỷ thác, tư cách hội viên các hiệp hội và quỹ của người đó. Vào đầu thập niên 1950, Watson nổi tiếng với đoạn trích dẫn dài nhất trong tuyển tập “Ai là Ai” với mối liên hệ với hàng trăm tổ chức. Đối với hầu hết các tổ chức đó, Watson chẳng làm gì ngoài việc tặng một số tiền, giúp đỡ nhờ uy tín của mình, hoặc phát biểu tại một bữa tiệc. Ví dụ, ông là hội viên hoặc người bảo trợ của Hội những người Mỹ gốc Peru, Hội những người Nhật Bản, Hội cựu chiến binh người Do Thái ở Mỹ, Hội trại nữ sinh và Hội Huân chương danh dự của các Đại tá bang Kentucky cho dù Watson hoàn toàn không phải là người Peru, Nhật Bản, Do Thái, một cựu chiến binh, một thành viên trong hội trại nữ sinh, hoặc một Đại tá của bang Kentucky. Năm 1950, Watson xin gia nhập Đảng Cộng hòa và cả Ủy ban quốc gia Đảng Dân chủ. Watson cũng hoạt động với tư cách một thành viên cao cấp hoặc người lãnh đạo của một số tổ chức mà ông cho là quan trọng đối với ông bao gồm Hội hướng đạo sinh Mỹ, Bảo tàng nghệ thuật Thủ đô và Hiệp hội Opera Thủ đô. Trong cuộc đời sự nghiệp của mình, có lúc ông là thành viên của các hiệp hội cờ vua, gôn, Opera, bắn súng, bơi thuyền, diễn viên, pô-lô và gây giống và nuôi chó săn – mặc dù Watson có rất ít thời gian cho các thú tiêu khiển, giải trí. Có lẽ điều nực cười nhất trong danh sách của Watson là tư cách hội viên danh dự trong Hội đồng hòa giải. Ông chỉ làm hội viên trong một năm (năm 1935), một trong những khoảng thời gian làm hội viên ngắn nhất của ông.

2. Các bằng cấp danh dự. Quá trình đi học chính thức của Watson dừng lại khi ông tốt nghiệp trường Thương mại Elmira. Sự công nhận của các trường đại học danh tiếng có lẽ giúp Watson cảm thấy tự tin hơn về việc học hành của mình. Watson đã có 31 bằng danh dự của nhiều trường đại học bao gồm Đại học Rutgers, trường Cao đẳng LaFayette,

Colgate, Đại học Syracuse, Georgetown và Đại học Grenoble ở Paris.

3. Các huân, huy chương. Watson thích sự phô trương và những nghi thức long trọng. Ông thích cảm giác quan trọng có được từ cử tọa gồm cả những nhà lãnh đạo quốc gia. Ông thường tưởng tượng mình như một chính trị gia tầm cỡ quốc tế – một Franklin D. Roosevelt trong kinh doanh, người thiết lập “hòa bình thế giới thông qua thương mại quốc tế”, nhà kiến tạo một tập đoàn toàn cầu khổng lồ. Một tấm huy chương và lễ trao huy chương là những gì Watson yêu thích. Ông sẵn lòng và “vơ vét” chúng. Tất cả các huy chương đều mang tên vua chúa như lệ thường. Watson có các huân, huy chương của Luxembourg, Ecuador, Chile, Pháp. Tất nhiên, sự ưa thích đó có một vai trò trong việc Watson chấp nhận huy chương của Đảng Quốc xã. Đến cuối đời ông có hơn 40 huân, huy chương các loại từ 29 quốc gia.

Watson sống cởi mở, ông và IBM không bao giờ ngần ngại thể hiện sự tự hào về những phần thưởng, bằng cấp và huân, huy chương mà ông đã đạt được. Khi đã có quá nhiều thứ để khoe, Watson trở thành một ông già tự cao tự đại và luôn đòi hỏi mọi người phải công nhận về bản thân ông. Năm 1952, Westbrook Pegler, người phụ trách chuyên mục trên một tờ báo quốc gia và nổi tiếng là “gai góc” đã xỏ xiên tính kiêu căng tự phụ của Watson. Pegler viết: “Tôi ước gì tôi có một đoạn phim với đầy đủ âm thanh và hình ảnh cho thấy ngài Watson đang rờ rẫm từng vật lưu niệm trưng bày ở nhà của ông ta ở New Canaan và kể với một vị khách đáng thương, bị níu chân lại và không thể dứt ra về từng chi tiết của mỗi chiếc huy hiệu và khuy cài”.

Ban lãnh đạo cấp cao của IBM năm 1951 như sau:

- Watson – Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc điều hành. Ông giành phần lớn thời gian của mình cho hoạt động kinh doanh các máy thẻ đục lỗ trong nội địa và cho Bộ phận Thương mại Thế giới. Trong khi đó, ông duy trì trách

nhiệm đối với định hướng phát triển chung và chiến lược của IBM.

- George Phillips – Chủ tịch. Ông già Phillips có ít trách nhiệm trực tiếp đối với công ty. Watson sử dụng Phillips như một phái viên và người trợ lý, Phillips cũng giúp Watson hỗ trợ và làm dịu Tom Jr., người phải báo cáo chính thức với Phillips về các hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Tom Watson Jr. – Phó Chủ tịch. Tom lãnh đạo nỗ lực của IBM trong lĩnh vực điện tử đang phôi thai và điều hành nhiều hoạt động kinh doanh hàng ngày của IBM. Theo thuật ngữ bây giờ chúng ta có thể gọi chức danh của Tom là Giám đốc điều hành.

- Al Williams – Phó Chủ tịch kiêm Thủ quỹ. Ông giữ vị trí mà ngày nay chúng ta gọi là Giám đốc tài chính. Williams cũng là cánh tay phải của Tom Jr. và thường cùng với Tom Jr. làm thành một nhóm trong điều hành hoạt động của IBM. Trẻ tuổi và tài ba, Williams có khả năng nhanh chóng nhận thức được vấn đề và đưa ra quyết định. Anh ta có vẻ là một trong số ít người ở IBM thực sự được Tom Jr. nể trọng.

- Red LaMotte – Phó Chủ tịch. LaMotte đóng vai trò là một Phó Chủ tịch phụ trách marketing với thêm một nhiệm vụ là điều hành bộ phận bán hàng khổng lồ của IBM. Anh thường là thành viên thứ ba trong nhóm của Tom Jr. và Al Williams nhưng hơi già hơn hai người kia một chút. LaMotte đã làm việc tại IBM khi Watson khởi công xây dựng phòng thí nghiệm kỹ thuật vào năm 1933.

- Dick Watson – Phó Chủ tịch phụ trách điều hành Bộ phận Thương mại Thế giới, có trách nhiệm báo cáo trực tiếp với Watson.

Watson cần và muốn Phillips ở nguyên vị trí đó. Phillips là người cuối cùng trong thế hệ lãnh đạo già của IBM vẫn còn đương nhiệm. Ông cũng là người duy nhất còn làm việc ở IBM và nhớ được những gì Watson nhớ về những ngày đầu tiên của tập đoàn. Watson tin tưởng Phillips trong việc quan

tâm dạy bảo Tom Jr. khi Tom còn nhỏ. Watson cũng tin cậy nhờ Phillips điều dắt Tom Jr. trong cương vị của một nhà quản lý công ty.

Tom Jr. quý Phillips nhưng không đánh giá cao ông. Đối với Tom Jr., Phillips là tai mắt của Watson và là một người ba phải. Mùa xuân năm 1951, khi đang ngồi làm việc trong văn phòng, Watson ngẩng lên nhìn Tom Jr. đang giận dữ bước vào phòng và ca thán về các quyết định trái ngược của Phillips. Tom Jr. cho là sau khi anh và Phillips thống nhất quyết định một vấn đề gì đó thì Phillips sẽ báo cáo với Watson và làm theo những gì Watson muốn.

Watson chắc hẳn nghĩ rằng Tom Jr. ngày càng chán phải báo cáo với Phillips. Thay vì nhảy vào cuộc và giận dữ với con trai, Watson lại bình tĩnh yêu cầu Tom Jr. đợi ở căn phòng nhỏ bên cạnh văn phòng ông. Watson gọi Phillips vào và nói chuyện với ông ấy về một sự thay đổi trong sắp xếp nhân sự của Ban lãnh đạo cấp cao của IBM. Tất nhiên là Phillips đồng ý và họ gọi Tom vào.

Watson nói: “Chúng tôi vừa quyết định để anh làm Chủ tịch công ty”.

Tom Jr. đứng ngây ra không nói được câu nào.

“Có chuyện gì vậy? Anh không muốn trọng trách đó sao?” Watson vừa nói vừa tỏ ra thích thú một cách rõ ràng về sự bối rối của cậu con trai.

Tom Jr. từng nghĩ đến việc cha anh sẽ nói về việc cất nhắc anh lên chức Chủ tịch trong một khung cảnh trang trọng và nghiêm trang hơn như thế này. Sự thăng chức đột ngột như vậy khiến Tom cảm thấy bị xúc phạm và thất vọng. Tom Jr. sau đó đã nói với tờ tạp chí Time rằng “Tôi đã hoàn toàn bị tước vũ khí”. Watson đã đồng thời vừa nâng cao vừa hạ thấp con trai mình.

Sự dàn xếp thay đổi các chức vụ phải mất nhiều tháng trời. Ngày 15/01/1952, Watson tuyên bố Tom Jr. chính thức trở thành Chủ tịch của IBM. Phillips nắm chức vụ mới là Phó



Chủ tịch Hội đồng quản trị. Mặc dù không nói công khai nhưng Phillips sẽ vẫn tiếp tục thực hiện chức năng mà ông luôn đảm nhiệm, đó là đứng về phía Watson. Watson vẫn duy trì vị trí của mình là Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng Giám đốc điều hành.

Sự phân chia quyền lực ở IBM trở nên mơ hồ hơn bao giờ hết. Theo nhiều cách, Tom Jr. và nhóm cộng sự của mình điều hành IBM nhưng Watson vẫn giữ quyền lực tối cao. Những cái mới và cũ vẫn đan xen, chồng lấn lên nhau gây ra đám sương mù làm chậm trễ các quyết định và làm lúng túng các quản trị viên.

Một ngày sau khi ra tuyên bố, Watson đi nghỉ tám tuần ở bờ biển Del Ray, bang Florida. Sáu ngày sau khi Watson đưa Tom Jr. lên ghế Chủ tịch, Bộ Tư pháp Hoa Kỳ ra quyết định khởi tố vụ kiện chống độc quyền trên phạm vi rộng đối với IBM. Rõ ràng là nếu IBM tham gia vụ kiện và thua thì Watson sẽ mang tiếng là nhà độc quyền không chút hối lỗi và Chính phủ có thể chia nhỏ công ty. Cơ ác mộng tồi tệ nhất của Watson trong bốn thập kỷ qua đã trở lại ám ảnh ông trong những năm cuối đời. Watson đã tức điên lên vì chuyện đó.

Watson biết rất nhiều luật sư – một số người là bạn cũ, một số là thành viên trong Hội đồng quản trị của IBM, những người khác đã từng giúp IBM trong những vụ việc liên quan đến pháp luật. Tất cả các luật sư đó đều là thành viên của các công ty luật lớn ở những thành phố chính. Họ thuộc loại luật sư mặc toà đồ may đo riêng và làm việc trong những văn phòng rộng, sang trọng với những tấm thảm phương Đông và bàn ghế làm bằng gỗ gụ.

Các luật sư ở Bộ Tư pháp ở thủ đô Washington D.C. có một cuộc sống khác. Họ làm việc cho chính phủ và hưởng mức thù lao không mấy ấn tượng. Họ mua quần áo may sẵn và sửa lại thành cỡ nhỏ hơn, họ làm việc trong những văn phòng có ngân sách hạn chế với sàn trơn (không trải thảm) và bàn làm việc bằng kim loại khiến tiếng gõ máy chữ và tiếng giấy sột soạt nghe lại càng rõ. Ánh sáng chói khiến

văn phòng của họ trông không tự nhiên và thiếu sự chào đón như thể là một phòng phẫu thuật ở bệnh viện. Ngài H. Graham Morison, Tổng hội luật sư trợ lý cho chính quyền Tổng thống Truman và là Giám đốc bộ phận chống độc quyền của Bộ Tư pháp đang làm việc ở một trong những văn phòng như thế. Đó cũng là nơi ông ta làm việc vào năm 1952 khi người của IBM đến gặp ông ta.

Morison đứng lên đón khách, bắt tay Watson và Tom Jr. rồi mời họ ngồi. Nhưng Morison không hoan nghênh họ, không ưa họ và không thích những thủ thuật của họ. Morison nhớ lại: “[Watson] có 116 người – tất cả bọn họ tôi đều đã biết từ khi còn nhỏ – họ điện thoại cho tôi vào buổi tối và nói ‘Đừng khởi kiện chống lại IBM. Ngài Watson đã già rồi. Vụ kiện sẽ giết chết ông ấy, v.v...’” Morison cảm thấy bị quấy rầy và bức mình.

Morison nói: “Ông ta hiển nhiên là một tay trùm ăn cướp. Ông ta đã vi phạm luật chống độc quyền và đã ở ngoài vòng pháp luật nhiều năm nay, tôi sẽ nhẹ nhàng với ông ấy nhiều nhất có thể được vì tuổi già của ông ấy”.

Tom Jr. mang theo một loạt biểu đồ. Một trong những biểu đồ đó vẽ hình một kim tự tháp mô tả thị trường của IBM là toàn bộ lĩnh vực tính toán của doanh nghiệp. Kim tự tháp chia làm ba khoanh theo chiều ngang. Phần dưới cùng ghi “Bút chì và sổ cái”; phần giữa là “Máy cộng, máy chuyển thư, máy giao dịch ngân hàng” và trên cùng là “Máy thẻ đục lỗ”. Bằng việc định nghĩa thị trường rộng như vậy, IBM có thể quả quyết rằng công ty chỉ chiếm khoảng 16% thị phần máy móc thiết bị phục vụ cho công tác kế toán ở thị trường Hoa Kỳ.

Morison nói: “Họ trình bày với tôi về những thứ họ đặt trên bàn làm việc của tôi. Tất cả những giấy tờ (viết tay) đó tôi đoán là được chuẩn bị bởi một nhóm chuyên gia về quan hệ công chúng. Họ lật hết trang này sang trang khác, họ nói chúng tôi đã làm cái này làm cái kia và tôi ngồi im, chẳng nói gì và lắng nghe họ từ đầu đến cuối một cách rất lịch sự”.

Vừa hát một giai điệu du dương vùng Tennessee, Morison vừa nghiêm nghị đọc một số đơn kiện của Bộ Tư pháp. Bằng việc chế tạo ra những thiết bị chỉ sử dụng được với những miếng thẻ đục lỗ của IBM, công ty IBM đã ngăn cản những doanh nghiệp khác sản xuất và bán thẻ, đã buộc các khách hàng phải mua thẻ của IBM. Bằng cách kiểm soát và mua các bằng sáng chế, IBM đã giết chết các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Bằng cách cho thuê máy, IBM đã hạn chế sự phát triển của thị trường thứ cấp về các thiết bị đã qua sử dụng, các linh kiện và dịch vụ của IBM.

Morison nói với Watson rằng “trên thực tế, IBM đáng bị khởi tố vụ án hình sự”. Từ “vụ án hình sự” đánh mạnh vào Watson như một mảnh bom. Họ muốn khởi tố vụ án hình sự chống độc quyền đối với Watson ở NCR. Tuy nhiên, thay vì vào đó Morison đã mở một vụ án dân sự, vụ án không dẫn đến hình thức phạt tù.

Morison nhớ lại Watson đã nói “Ồ, điều đó không thể xảy ra được”.

“Tôi sẽ không huỷ vụ kiện hay chấp nhận hòa giải như đã được đề xuất bởi các luật sư của Ngài”, Morison đáp lời.

Theo lời, Morison, Watson sau đó đã “khóc và đi ra ngoài”.

Điều này có vẻ không hợp lý lắm. Có thực sự là Watson đã khóc trong văn phòng của Morison? Watson đã 78 tuổi và khó tính cũng như khôn ngoan bậc nhất trong giới kinh doanh. Ông ta đôi khi chảy nước mắt trong những tình huống giàu cảm xúc, như khi vài ngàn người đến Endicott để bày tỏ lòng kính trọng và cảm kích đối với ông. Nước mắt đó của ông là để gây thiện cảm đối với người khác. Khóc trong văn phòng của một luật sư trợ lý trưởng là điều đáng xấu hổ đối với Watson.

Sau đó, một lần nữa Watson lại có chuyện buồn. Ông đã xây dựng IBM như thể ông trưởng thành lên – cảnh nghèo thời niên thiếu, chia tay với Patterson và trên hết, là bản án hình sự của ông vì vi phạm luật chống độc quyền vào những

năm đầu thế kỷ XX ở NCR. Những “giáo lý trưởng lão” được đưa vào nền văn hóa của IBM là cách mà Watson chôn chặt những mảng tối trong uy tín của mình với hàng tá lớp sơn hào nhoáng bọc ngoài một bức tường bẩn thỉu.

Vụ kiện của chính phủ đe dọa phá hủy 38 năm sự nghiệp của Watson. Nếu Watson nghĩ như vậy và Morison cứ khẳng định không huỷ vụ kiện thì Watson đã có thể thực sự phải khóc.

Tom Jr. nghĩ rằng vụ kiện chống độc quyền có thể là thứ mà IBM cần.

Từ khi Watson phụ trách C-T-R năm 1914, trong con người Watson tồn tại hai mặt giằng co lẫn nhau. Nếu mô tả chúng thành hai hình vẽ, mỗi mặt sẽ ngồi ở một bên vai như thể thiên thần và quỷ sứ trong những câu tục ngữ. Mặt thứ nhất là một doanh nhân. Ở NCR, mặt đó của Watson hiểu về những lợi thế của một doanh nghiệp gần như độc quyền. Đó là dạng kinh doanh ông hiểu rõ và biết cách quản lý. Nếu cơ hội xuất hiện, Watson sẽ tự nhiên nghiêng về những chiến thuật của một nhà độc quyền. Bên vai kia, Watson là kẻ hối lỗi. Khía cạnh đó trong con người Watson học được từ sự kết án trong vụ kiện chống độc quyền rằng nước Mỹ không thích các nhà độc quyền và rằng bỏ qua thực tế đó có thể sẽ dẫn đến sự phá sản. Khi thiên thần và quỷ dữ của Watson thủ thi bên tai, ông luôn luôn cố gắng thiết lập một tập đoàn độc quyền trong khi đồng thời che giấu mọi biểu hiện của việc cố tạo ra độc quyền.

Kiểu hoạt động đó bắt đầu manh nha sau vài tháng Watson nhận việc tại C-T-R năm 1914. Mặc dù sản xuất các thiết bị lập bảng biểu khó có thể gọi là một ngành công nghiệp vào thời gian đó nhưng Watson nhận thấy rằng bộ phận sản xuất máy lập bảng biểu của C-T-R hầu như không có đối thủ. Chỉ có công ty Máy kế toán Powers là có một chút liên quan đến công việc kinh doanh này, và tầm bao phủ rất rộng các sáng chế của C-T-R cũng đủ để ngăn Powers không thể chế tạo các máy lập bảng tốt hơn để cạnh

tranh hiệu quả với các máy của C-T-R. Nếu không có gì thay đổi, Powers sẽ lụi bại dần và chết hẳn. Vì vậy, Watson đã đến Powers và đề xuất việc cấp giấy phép sử dụng các sáng chế của C-T-R với mức phí là 25% doanh thu bán máy. Powers không có sự lựa chọn nào khác đành chấp nhận đề xuất đó. Sau đó, trong các cuộc hội họp và bài giảng trong suốt cuộc đời sự nghiệp của mình, Watson đã mô tả hành động đó là một cử chỉ cao thượng và rằng nó chứng minh ông khuyến khích cạnh tranh. Tuy nhiên, Powers có lẽ đã không nghĩ Watson hào hiệp như vậy. Thương vụ đó đã chất thêm gánh nặng lên công ty Powers với 25% chi phí tăng thêm tính trên mỗi thiết bị so với sản phẩm của C-T-R. Gánh nặng lại càng tăng thêm khi Powers phải trả thêm phí cho C-T-R khi Watson đã không bao gồm một số sáng chế cơ bản về máy lập bảng trong thương vụ đó, khiến cho Powers ở vào thế bất lợi cả về phương diện kỹ thuật và tài chính. Điều này như thể Watson đồng ý để đối thủ của mình cùng tham gia cuộc đua, miễn là đối thủ phải chạy đằng sau và mang cái đe trên vai.

Bất chấp thương vụ đó, hoặc có thể là vì nó, Powers gần như sụp đổ vào năm 1922. Đến thời điểm đó, việc kinh doanh các máy lập bảng đã trở thành một ngành công nghiệp có quy mô và một nhà độc quyền có thể thu hút sự chú ý của các luật sư chống độc quyền của chính phủ. Cảm thấy cần phải giữ Powers tiếp tục tồn tại, Watson đã giảm khoản phí xuống còn một nửa và như vậy Powers phải chạy đua chỉ với một nửa gánh nặng trên vai. Powers đã tồn tại đến khi bị Remington Rand mua lại vào năm 1927 và như thế James Rand đã trở thành đối thủ cạnh tranh chính của Watson.

Trong suốt thập kỷ 1930, IBM phát triển thịnh vượng trong khi các đối thủ trên khắp thế giới chỉ mong cố gắng duy trì sự tồn tại. Watson tích lũy các sáng chế nhằm thiết lập những bức tường càng cao xung quanh thị phần 90% của IBM. Với sự giúp đỡ của Giám đốc phòng thí nghiệm IBM là

Jim Bryce, Watson đã thực hiện việc đó theo ba cách: (1) Trong nội bộ doanh nghiệp, ông đã cho xây dựng phòng thí nghiệm của IBM ở Endicott và tăng ngân quỹ cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm; (2) Sau đó, ông và Bryce thuê những kỹ sư giỏi từ các đối thủ cạnh tranh đang vật lộn để duy trì sự tồn tại; (3) Cuối cùng, IBM mua các bằng sáng chế hiện có, trả giá cao để buộc các doanh nghiệp khác vốn cần tiền để sống sót qua thời kì đại khủng hoảng không thể giành được sáng chế đó. Watson luôn nhận thức chiến lược tích lũy sáng chế của mình là thuần túy có ý nghĩa kinh doanh. Ông chưa bao giờ nhìn nhận nó như một chiến thuật mang tính độc quyền. Trong vụ kiện chống độc quyền năm 1952, Chính phủ phản đối cách IBM giành giật các bằng sáng chế. Như Morison nói với Watson trong lần họ gặp nhau: “Văn bản đã ghi nhận và ông không thể phủ nhận được, tôi dùng một từ rất xấu để tóm lại quá trình thảo luận của chúng ta – ông đã ăn cắp các sáng chế của hãng Bull của Pháp”. IBM không đồng ý thực hiện một vụ mua bán sáng chế rất hời do hãng máy Bull của Pháp đề xuất, nhưng sau đó IBM đã bóp nghẹt hãng này trên thị trường khi nó trở thành một hãng máy thông tin.

Con quỷ độc quyền trong Watson tiến thêm một bước nữa vào năm 1931 khi IBM và Remington Rand đạt được một thỏa thuận là cho thuê mà không bán các máy lập bảng và máy phân loại. Năm 1932, chính phủ lập hồ sơ kiện cả hai hãng. Năm 1934, trước khi vụ kiện được đưa ra tòa, hai công ty đã huỷ bỏ thỏa thuận này.

Chiến tranh Thế giới thứ Hai đã tạm thời đặt mối quan tâm về chống độc quyền sang một bên, nhưng sau cuộc chiến Bộ Tư pháp đã bắt đầu điều tra về hoạt động kinh doanh của IBM. Khoảng năm 1950, khi cuộc điều tra đang tiến triển và Bộ Tư pháp nghiêng về việc tiến hành một vụ kiện quan trọng về chống độc quyền, Watson càng bức tức hơn và tin rằng ông đã làm nhiều hơn mức cần thiết để tuân thủ luật chống độc quyền. Ông huênh hoang: “Các sáng chế liên

quan đến những máy móc bình thường của chúng tôi đã hết hạn bảo hộ từ quá nhiều năm trước khiến cho bất kì doanh nghiệp nào cũng có khả năng phát triển và gây dựng thị phần”. Ông đã cho đăng quảng cáo nguyên một trang báo để bảo vệ vị thế của IBM.

Một trong những người bạn già nhất của Watson – luật sư John Hayward – đã cố gắng thuyết phục Watson rằng “bất kể một công ty cư xử đẹp đến đâu đều không phải là vấn đề quan trọng”, Luật Chống độc quyền Sherman kết luận rằng một công ty có thể bị kiện đơn giản vì công ty đó có sức mạnh độc quyền. Nói cách khác, Hayward muốn giải thích cho Watson rõ rằng một vụ kiện chống độc quyền không nhất thiết là sự quy tội cho Watson. Trên thực tế, đó có thể được xem là biểu hiện của sự thành công lớn của Watson. Nhưng Watson không bao giờ chấp nhận ý kiến đó của Hayward.

Tom Jr. cố gắng thuyết phục cha mình dàn xếp với Bộ Tư pháp. Tom Jr. thấy rằng tất cả sự buộc tội của Chính phủ đều liên quan đến các sản phẩm trước đây và hiện tại của IBM – các máy lập bảng biểu và những thẻ đục lỗ. Chính phủ muốn IBM nới lỏng sự kiểm soát trên thị trường đó chứ không phải trên thị trường xử lý thông tin rộng lớn hơn, cũng không phải trên thị trường máy tính mà vào thời điểm đó có khá nhiều đối thủ cạnh tranh. Việc dàn xếp phải đạt được thỏa thuận cho phép IBM tăng cường cấp phép đối với các sáng chế về máy đục lỗ cho các công ty khác, cho phép IBM bán và cho thuê máy, và chấm dứt yêu cầu các khách hàng phải mua thẻ độc quyền từ IBM. Mặc dù những thay đổi đó có thể khó thực hiện đối với IBM nhưng Tom Jr. vẫn tin rằng chúng còn dễ chịu hơn là phải đương đầu với những nguy cơ từ việc tham gia vụ kiện kéo dài về chống độc quyền ở tòa án.

Tom Jr. còn có những lý do khác nữa (anh đã không nói với cha mình) để thực hiện dàn xếp và tiếp tục kinh doanh. Năm 1952, gần như toàn bộ doanh thu của IBM đến từ việc cho

thuê các máy thẻ đục lỗ và bán thẻ. Bất chấp sự hấp dẫn của ngành điện tử, IBM vẫn là một công ty cơ điện. Miễn là các thiết bị cũ vẫn sinh lợi và ngành kinh doanh đó được bảo hộ thì IBM sẽ còn do dự phát triển sang giai đoạn tiếp theo nơi mà sự cạnh tranh và tính bất định luôn rình rập. Nếu IBM có thể ký vào một thỏa ước không làm tê liệt công ty nhưng làm cho ngành kinh doanh máy đục lỗ không được bảo vệ nữa thì Tom Jr. có thể dễ dàng hơn trong việc lãnh đạo IBM tiến lên phía trước.

Trong quá trình điều tra của Chính phủ, IBM đã thuê luật sư Robert Patterson (không có họ hàng gì với ông chủ cũ của Watson ở NCR) để giúp công ty tác động đến Washington. Patterson là cựu Bộ trưởng Chiến tranh và đã chuyển sang khu vực tư nhân. Như một biện pháp tuyệt vọng cuối cùng, Tom Jr. đã yêu cầu Patterson cố gắng thuyết phục Watson ra điều trần. Mặc dù Watson rất nể trọng Patterson nhưng một lần nữa ông đã từ chối. Đối với Watson, điều trần đồng nghĩa với việc tự nhận là có tội. Watson chưa nhận là có tội hoặc ký vào bản án trong vụ NCR, và bây giờ cũng vậy. Watson hoàn toàn chắc chắn rằng mình là một người đáng kính trọng và ông không thể chịu đựng được suy nghĩ thậm chí chỉ một người lăm bầm “Thấy chưa? Tôi biết Watson luôn luôn là một nhân vật khả nghi và không trung thực mà. Bây giờ thì tội của ông ta đã rõ và tôi cá rằng ông ta luôn phạm tội kể từ khi ông ta ở NCR”. Không gì có thể làm Watson thay đổi quyết định của mình là không ra điều trần.

Thứ Ba ngày 22/01/1952, tờ Thời báo New York đăng bài trên trang nhất với dòng tít: “Vụ kiện chống độc quyền đối với IBM trong lĩnh vực máy lập bảng”. Bộ Tư pháp đã khởi tố vụ án dân sự về chống độc quyền buộc tội IBM đã hạn chế một cách trái luật hoạt động thương mại và thực hiện độc quyền trong ngành máy lập bảng. Một trong số những lời buộc tội đối với IBM là công ty này đã mua các sáng chế trong những lĩnh vực khác về công nghệ máy văn phòng – không phải là máy lập bảng – do đó IBM đã đe dọa trả đũa



chống lại công ty nào dám cả gan bước chân vào ngành máy lập bảng. Báo chí cũng trích lời Watson nói rằng lời buộc tội đó là vô căn cứ và ông sẽ theo đuổi vụ kiện này ở tòa.

Ngày hôm sau, Robert Patterson đáp chuyến bay thương mại từ Buffalo (bang New York) đến sân bay ở Neward (bang New Jersey) nhưng chiếc máy bay này đã đâm xuống một vùng lân cận Elizabeth, bang New Jersey. Patterson và 23 người khác bị thiệt mạng. Tin đó làm Watson rất bàng hoàng và Watson vốn mê tín đã tin rằng sự kiện này là một điềm báo.

Hai tuần sau, Watson có bài viết dành cho các nhân viên của IBM đăng trên trang đầu bản tin nội bộ của IBM mang tên Thiết bị kinh doanh. “Đến bây giờ, mọi người đều biết Bộ Tư pháp khởi kiện IBM vì cho rằng chúng ta là độc quyền”, ông đã mở đầu bài viết của mình như vậy. “IBM luôn tuân thủ ở mức cao nhất tất cả các đạo luật và đạo đức kinh doanh. Chúng ta chưa bao giờ áp dụng bất kì thủ đoạn nào để loại trừ hay hạn chế cạnh tranh. Chúng ta bác bỏ mọi điều bịa đặt vô căn cứ về hành vi kinh doanh của chúng ta cũng như sự vi phạm các luật về chống độc quyền và chúng ta kiên quyết chứng minh quan điểm của mình trước tòa”.

Bài viết đó được Watson ký tên chứ không phải là Tom Jr.

Việc Dwight Eisenhower đắc cử Tổng thống Hoa kì trong cuộc bầu cử tháng 11/1952 đã làm tăng thêm ảo tưởng rằng Watson luôn luôn ở lưng chừng của mọi việc.

Cái chết của Tổng thống Roosevelt năm 1945 khiến Watson mất đi người mà ông tôn kính và có thể nhờ cậy. Watson không ngưỡng mộ Harry Truman. Vị Tổng thống này quá phiền nhiễu và thiếu tế nhị đối với Watson và Truman trở thành Tổng thống nhờ cái chết của Roosevelt chứ không phải do ông giành chiến thắng trong một cuộc bầu cử. Watson tỏ ra thân mật với chính quyền của Truman nhưng vẫn giữ khoảng cách nhất định.

Ngay sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, Watson gặp Eisenhower và họ ngay lập tức cảm thấy quý mến nhau. Watson tin rằng Eisenhower, với tư cách là chỉ huy các lực lượng đồng minh trong cuộc chiến, xứng đáng được kính trọng và yêu mến. Không một ai còn sống mà lại cống hiến nhiều cho nước Mỹ và nền dân chủ hơn Eisenhower. Hơn nữa, hầu hết tất cả mọi người đều cho rằng Eisenhower sẽ đạt được nhiều thành công hơn nữa, và có thể một ngày nào đó sẽ trở thành Tổng thống Hoa Kỳ. Vì tất cả những lý do đó, Watson muốn ở trong quỹ đạo của Eisenhower hoặc kéo ông ta vào tầm hoạt động của mình.

Eisenhower đã có ý quý mến Watson. Vị tướng này đặc biệt ngưỡng mộ các doanh nhân khởi nghiệp từ bàn tay trắng và đã xây dựng nên khối tài sản khổng lồ, những doanh nghiệp thành đạt. Đối với ông, những con người như thế thể hiện lối sống Mỹ hoàn hảo mà Eisenhower đánh giá rất cao và dành mọi tâm sức để bảo vệ.

Không lâu sau lần gặp nhau đầu tiên, Watson mời Eisenhower tới nói chuyện tại Bảo tàng Nghệ thuật Thủ đô. Eisenhower đã có bài diễn thuyết vào ngày 02/04/1946. Thời điểm đó, Watson đang gặp lúng túng trong việc tìm kiếm Hiệu trưởng mới của trường Đại học Columbia, ông đang ở trong Ban quản trị của Đại học Columbia. Vị Hiệu trưởng lâu năm của trường này là Nicholas Murray Butler đã 85 tuổi và ốm yếu. Bằng áp lực cá nhân, Watson lặn át Hội đồng và quyết định rằng Columbia cần tìm một “siêu hiệu trưởng” để thay thế Butler. Watson muốn một ai đó có thể nâng tầm Columbia và thu hút tiền bạc cũng như tài năng để có thể sánh ngang với Harvard như một trường đại học danh tiếng hàng đầu của quốc gia.

Như thường lệ, Watson tìm kiếm những người xuất sắc nhất. Ai sẽ là người “siêu” nhất trong số những “siêu hiệu trưởng” có thể của Columbia? Câu trả lời trong thời kỳ hậu chiến yên bình chính là Eisenhower.

Khả năng Eisenhower chấp nhận làm Hiệu trưởng Đại học Columbia cũng tương tự như khả năng ngôi sao Joe DiMaggio nhận làm huấn luyện viên cho đội tuyển bóng chày của một trường phổ thông trung học. Eisenhower có thể làm bất cứ việc gì sau cuộc chiến. Các công ty tranh nhau mời ông ta làm tổng giám đốc điều hành và uỷ viên hội đồng quản trị. Các nhà xuất bản mời ông viết sách. Cả hai đảng phái chính trị đều cố gắng thuyết phục ông ra tranh cử chức tổng thống với tư cách của đảng mình.

Đúng theo tính cách của mình, Watson không đếm xỉa đến khả năng thành công hay thất bại mà hành động với tinh thần đầy lạc quan. Sau buổi diễn thuyết tại Bảo tàng Thủ đô, Watson đề nghị Eisenhower làm Hiệu trưởng Đại học Columbia. Eisenhower không hiểu vì sao Watson nghĩ ông ta có thể điều hành một trường đại học nên đã từ chối và nói thêm rằng nghĩa vụ trong quân đội buộc ông không được làm công việc khác trong thời gian khoảng hai năm nữa.

Bốn ngày sau buổi diễn thuyết ở Bảo tàng Nghệ thuật Thủ đô, Watson mời Eisenhower đến dự tiệc nhẹ được tổ chức bởi những người bạn cũ của Tổng thống quá cố Theodore Roosevelt. Khoảng một năm sau đó, Watson lại đề nghị Eisenhower cân nhắc việc trở thành Hiệu trưởng Đại học Columbia. Watson viện dẫn những lý do mà Eisenhower nên nhận vị trí đó. Watson nói, bằng cách làm vững mạnh một trường đại học lớn của Hoa Kỳ Eisenhower sẽ giúp đào tạo những con người giỏi nhất, và tiếp tục viết những trang thành công của nước Mỹ. Hơn nữa, bằng việc đảm trách một công việc không liên quan đến chính trị như vậy, Eisenhower có thể chấm dứt những phỏng đoán về đảng phái nào ông sẽ gia nhập và liệu ông có ra tranh cử ghế tổng thống vào năm 1948 hay không. Eisenhower không muốn tham gia cuộc đua giành chức tổng thống vào thời điểm đó. Cuối cùng, Watson đã nói rằng Eisenhower sẽ nhận được mức lương cao trong khi chỉ có ít trách nhiệm.

Một lần nữa, Eisenhower lại từ chối lời đề nghị đó.

Một tháng sau, Watson biết rằng Eisenhower sẽ có buổi nói chuyện tại West Point. Watson lái xe lên đó và tiếp tục đề nghị, lần này ông nói ông cần câu trả lời trong ba tuần. Trong thời gian đó, Eisenhower đã hỏi ý kiến Truman và người em trai Milton Eisenhower, người đang là Hiệu trưởng trường đại học bang Pennsylvania. Truman có lẽ đã cười thầm khi chúc mừng Eisenhower và biết rằng công việc đó sẽ loại Eisenhower khỏi cuộc đua tranh ghế Tổng thống mà Truman hy vọng thắng cuộc. Milton, người quen với công việc của một hiệu trưởng trường đại học, đã khuyên anh mình nên nhận công việc này. Cuối cùng, Eisenhower đã đồng ý nhận lời đề nghị của Watson.

Watson tự hào với uy tín của mình là một thuyết khách siêu việt khi thuyết phục được Eisenhower nhận công việc chưa bao giờ ngờ tới sau chiến thắng của quân đồng minh. Ngày 27/06/1947, Watson viết thư cho Eisenhower báo là mọi uỷ viên trong Ban quản trị đều nhất trí Eisenhower là Hiệu trưởng của Đại học Columbia. Eisenhower sẽ bắt đầu nhận việc khi ông hoàn thành nhiệm vụ trong quân đội một năm sau đó (vào tháng 6/1948). Trong thời kì quá độ, Watson tìm cách củng cố và gia tăng mối liên hệ với Eisenhower. Watson viết: “Khi ngài có điều kiện, Jeannette và tôi mong muốn mời Ngài và phu nhân tới ngôi nhà đồng quê của tôi ở New Canaan vào dịp cuối tuần để nhiều người quan tâm đến Ngài và Đại học Columbia có thể gặp ngài”. Vì Eisenhower cần tìm nhà, nên Watson muốn làm người môi giới nhà đất: “Chúng tôi cũng biết một số ngôi nhà mà Ngài có thể đến xem khi đó”.

Không lâu sau, các cuộc vận động chính trị ngầm bắt đầu. Các tay bút chuyên mục trên các báo viết rằng Watson đang chuẩn bị cho Eisenhower ra tranh cử ghế tổng thống. Báo giới và các chính khách thì phỏng đoán vị trí ở Đại học Columbia chỉ là một kế để Eisenhower “dưỡng sức” trước khi chiến dịch vận động tranh cử bắt đầu.

Giới lãnh đạo kinh doanh vẫn thường hỗ trợ các ứng viên tranh cử tổng thống nhưng hiếm khi một doanh nhân đơn lẻ lại được mô tả như là người có tầm ảnh hưởng chính trị lớn như vậy. Trong thập kỷ 1890, trùm kinh doanh ở Ohio là Marcus Alonzo Hanna thực chất đã tạo nên tên tuổi cho William McKinley và đặt ông vào ghế tổng thống. Hanna sở hữu một ngân hàng, một tòa báo, một nhà hát nhạc kịch, và là một nhà buôn về mỏ sắt và vận chuyển bằng đường biển. Ông đã chuẩn bị cho McKinley và điều khiển chiến dịch tranh cử năm 1896 với tư cách là Chủ tịch Ủy ban quốc gia Đảng Cộng hòa. Trong thế kỷ XX, các cá nhân nhà doanh nghiệp đóng một vai trò kém quan trọng hơn, nói chung họ giúp các ứng viên tranh cử tổng thống bằng cách đóng góp tiền và sử dụng địa vị của mình để gây ảnh hưởng đến những người khác. Các biên tập viên chuyên mục và các chuyên gia phân tích tập trung sự chú ý vào Watson và xác nhận rằng Watson là một nhân vật xuất chúng trong giới kinh doanh. Cùng với những kì vọng lớn về Eisenhower, mối quan hệ Watson-Eisenhower đã khiến người ta nghĩ đến một mưu đồ chính trị. Có lẽ câu chuyện được bịa ra ngày nay có mức độ tương đương là Chủ tịch Bill Gates của Microsoft bỗng đối xử thân thiện với người hùng trong chiến tranh Colin Power ngay trước cuộc bầu cử tổng thống.

Watson đã cho đăng ít nhất hai bài báo phủ nhận tin đồn thổi và tuyên bố ông không ủng hộ Eisenhower tranh cử chức tổng thống. Đến năm 1947, Watson và Eisenhower trở nên thân thiết hơn, họ mời nhau đến ăn tối và ngủ lại qua đêm. Họ đề thư cho nhau với tên người nhận là “Tom” và “Ike”. Tháng 11/1947, biên tập viên chuyên mục Drew Pearson nổi tiếng viết rằng Watson đang chuẩn bị tổ chức “một bữa tiệc rất lớn mang tính chất cá nhân tại Waldorf-Astoria vào tối mai để tuyên bố chính thức Eisenhower ra tranh cử tổng thống”. Điều đó không đúng sự thật. Ngày hôm sau, Eisenhower viết thư cho Watson: “Thật lạ là sau những lời tuyên bố của ông vào ngày thứ Bảy rằng “tôi

không liên quan gì tới chính trị” thì ông lại bị một nhà bình luận cho là vào tối Chủ nhật, ông tổ chức tiệc ở đâu đó để thúc đẩy sự tham gia tích cực của tôi vào chính trị, và tôi hy vọng ông coi tất cả những chuyện đó chỉ là trò cười”.

Tháng 1/1948, Eisenhower – người vẫn không gia nhập một đảng phái chính trị nào – cố gắng dập tắt dư luận bằng việc tuyên bố rằng ông sẽ không chấp nhận bất cứ sự ứng cử nào cho chức tổng thống. Để làm cho bớt căng thẳng, Watson nói với tướng Eisenhower lúc này “nên đi nghỉ, dù ông đi bất cứ đâu sẽ không có bất cứ sự hiểu lầm nào về vị trí của ông trên chính trường”.

Nhưng điều đó đã không xảy ra. Dư luận vẫn tiếp tục xôn xao. Các nhà hoạt động chính trị vẫn tiếp tục xúc tiến các cuộc vận động “bản nháp Eisenhower”. Những bức thư đòi Watson thuyết phục vị tướng ra tranh cử chất đầy trên bàn làm việc của ông ở IBM. Vào tháng Sáu, báo chí loan tin Watson và Eisenhower gặp gỡ các đảng viên chủ chốt của Đảng Cộng hòa tại tư gia của Chủ tịch hãng CBS là William Paley. Paley đã phủ nhận tin này.

Columbia tiếp nhận Eisenhower vào vị trí Hiệu trưởng vào tháng 10/1948, muộn hơn một chút so với dự kiến. Vào tháng 11, nước Mỹ đã tiến hành bầu cử và chọn Truman làm Tổng thống, trong khi Eisenhower ở ngoài quá trình tranh cử.

Hai năm sau, Eisenhower rời Đại học Columbia khi Truman bổ nhiệm ông làm Tổng tư lệnh tối cao lực lượng đồng minh tại Khối quân sự Bắc Đại Tây Dương (NATO) mới được thành lập nhằm ngăn chặn sự lan tỏa của Chủ nghĩa cộng sản ở Liên xô (cũ). Eisenhower trở lại với một phận sự xã hội.

Tình bạn thân thiết giữa Watson và Eisenhower tiếp tục sang năm 1952 khi Eisenhower quyết định tìm kiếm sự bổ nhiệm làm Tổng thống với tư cách là Đảng viên Đảng Cộng hòa. Watson bị cho là liên quan đến chính trị và bị quấy nhiễu bởi các phương tiện thông tin đại chúng về những

thông tin nội bộ về Eisenhower. Nhưng Watson cố thoát ra khỏi vòng xoáy trung tâm của cuộc vận động. Là một Đảng viên Đảng Dân chủ, một người theo chủ nghĩa tự do xã hội, Watson sẽ không công khai ủng hộ một ứng cử viên của Đảng Cộng hòa. Nhưng ứng viên Đảng Cộng hòa này lại là bạn thân và là đồng nghiệp của ông, Watson cảm thấy ông đã đóng vai trò quan trọng trong quá trình chuyển đổi của Eisenhower từ một viên tướng trong quân đội thành một nhà lãnh đạo trong khu vực dân sự. Watson bị mắc kẹt ở giữa.

Trong thư gửi Eisenhower ngày 17/07/1952 có đoạn viết: “Nhu ông biết đấy, tôi đã có thời gian nghỉ ngơi ở New Canaan do đó có cơ hội theo dõi hội nghị (của Đảng Cộng hòa) từ đầu đến cuối trên vô tuyến. Tôi có một cái vô tuyến trong phòng ngủ nên tôi có thể theo dõi tin tức cả ngày lẫn đêm”. Watson thành thật chúc mừng Eisenhower nhưng không nói thẳng ra là ông sẽ ủng hộ hoặc bỏ phiếu cho ông ta.

Bốn tháng sau, Watson dõi theo diễn biến cuộc bầu cử tổng thống như bị làm mê hoặc. Khó có thể tin rằng Watson lại dán mắt vào màn hình vô tuyến và cổ vũ cho người bạn của mình đến thế. Eisenhower đã giành thắng lợi trong cuộc bầu cử đó và Watson có mặt tại buổi lễ nhậm chức tổng thống với tư cách khách mời của Eisenhower. Một lần trong văn phòng của mình, Eisenhower cho Watson địa chỉ riêng để gửi thư cá nhân và mời Watson cùng Jeannette dự một bữa tiệc trang trọng tại Nhà trắng. Mặc dù vậy, Eisenhower chưa bao giờ đề xuất chấm dứt vụ kiện chống độc quyền của chính phủ nhằm vào công ty IBM, và Watson cũng chưa bao giờ công khai đòi hỏi việc đó.

Vào ngày bầu cử năm 1952, hầu như ngay tức khắc Watson biết rằng Eisenhower sẽ vào Nhà trắng, IBM sẽ phải chịu sự thất bại nhục nhã về quan hệ bên ngoài trong sự nghiệp của Watson. Theo dõi kết quả bầu cử trên ti vi vào tối hôm đó của năm 1952, Watson chứng kiến Công ty Máy

tính Tự động Universal (UNIVAC) của Remington Rand giành lấy từ tay IBM vị trí lãnh đạo ngành công nghiệp máy tính.

IBM đã luôn luôn tự chạy đua với chính mình. Các đối thủ cạnh tranh không thể khiến công này phải thay đổi và tăng trưởng bởi vì hầu như trong suốt toàn bộ lịch sử của mình, IBM thực tế là không có đối thủ cạnh tranh. Từ giữa những năm 1920 đến năm 1950, IBM kiểm soát 80 đến 90 % thị trường kinh doanh chủ chốt các máy xử lý thông tin. Công ty thực hiện thay đổi và tăng trưởng chủ yếu là do những thách thức phát sinh từ nội bộ - bởi Watson. Chúng ta sẽ đẩy lùi cuộc đại khủng hoảng! Chúng ta sẽ không co lại sau cuộc chiến! Hiếm khi là do một sản phẩm hay công nghệ mới khích lệ giới quản lý vượt qua một thử thách như vậy.

Điều đó bắt đầu thay đổi vào năm 1950. IBM thấy mình đang trong cuộc chạy đua với những người có năng lực trong ngành công nghiệp máy tính còn non trẻ. Điều này giống như một con hổ được nuôi trong vườn thú xa cách cuộc sống hoang dã nhận thấy rằng các bữa tối không còn được mang đến cùng giờ nữa. Máy tính còn rất mới mẻ trong lĩnh vực xử lý thông tin và IBM không thể giành phần thắng chỉ bằng cách xuất đầu lộ diện.

Đối với Tom Watson Jr. hồi chuông cảnh báo vị thế của IBM đang mất là khi Red Lamotte chạy đuổi theo Tom ở sân bay và nói rằng Cục Điều tra dân số Hoa Kỳ đã đồng ý mua hai máy tính hiệu UNIVAC thay thế các máy đục lỗ của IBM. Tom Jr. và cha anh xem đây là một sự sỉ nhục mang tính cá nhân, viết một trang xấu vào di sản của tập đoàn IBM. Cục Điều tra dân số Hoa Kỳ là khách hàng của IBM từ khi Herman Hollerith đưa ra phát minh đầu tiên của ông năm 1880.

Những tin tức xấu tiếp tục kéo đến. Một quản trị viên của IBM báo cáo với Watson rằng 14 tổ chức của Mỹ đang phát triển các máy tính và tất cả bọn họ đều được Chính phủ hỗ trợ theo cách nào đó. Cuộc Chiến tranh lạnh khiến chính quyền của Tổng thống Truman lo ngại và rót tiền vào phát triển các công nghệ mới với hy vọng duy trì ưu thế so với



Liên bang Xô viết. Tháng 6/1950, quân đội Bắc Triều Tiên tràn vào Nam Triều Tiên bằng cuộc tấn công bất ngờ mở đầu cuộc chiến tranh Triều Tiên. Sự kiện đó càng thúc đẩy Hoa Kỳ đổ nhiều tiền hơn vào các dự án phát triển máy tính. Một phần số tiền đó được đầu tư vào các phòng thí nghiệm ở các trường đại học; một phần được đầu tư cho các công ty mới thành lập với những cái tên như công ty nghiên cứu kỹ thuật Engineering Research Associates; và một phần được đầu tư cho Eckert và Mauchly - những người đã phát triển máy tính UNIVAC (chiếc máy đầu tiên thực sự làm IBM lo ngại). Watson ngày càng lo lắng về sự cạnh tranh đang gia tăng trong lĩnh vực máy tính và có thể công ty UNIVAC sẽ phát triển và đánh bại IBM.

Sau khi chế tạo dòng máy ENIAC, Eckert và Mauchly chỉ vừa dành dụm đủ tiền và các hợp đồng của chính phủ giúp họ tiếp tục công việc như một doanh nghiệp độc lập, lúc đỉnh điểm doanh nghiệp này đã thuê khoảng 140 người làm việc. Đầu năm 1950, người sáng lập Remington Rand là James Rand đã mời Eckert và Mauchly đến nhà riêng ở bang Florida và đưa họ đi chơi biển trên chiếc du thuyền sang trọng của ông ta. Nhiều thập kỷ qua, Remington Rand đã giành giật với IBM từng “mẩu bánh vụn”. Công ty này là đối thủ duy nhất tồn tại trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các máy thẻ đục lỗ và luôn luôn ở vị trí tít đằng sau ngay cả khi nó đưa ra công nghệ mới hơn so với IBM. Rand đã nhìn thấy hướng phát triển trong lĩnh vực máy tính. Trên chiếc du thuyền của mình, ông muốn thương lượng với Eckert và Mauchly để hai người này nhập vào công ty Remington Rand và được đầu tư khoản tiền họ cần để chế tạo và thương mại hóa máy UNIVAC.

Hè năm 1950, Eckert và Mauchly bắt đầu thử nghiệm máy tính UNIVAC tại phòng thí nghiệm của họ ở Philadelphia, một căn phòng chật chội và nóng nực bởi 5.000 ống các loại của chiếc máy tính. Chiếc máy đầu tiên đó được chế tạo riêng cho Cục điều tra Dân số, cơ quan này đã giành quyền sở

hữu chiếc máy UNIVAC vào tháng 3/1951. Đến cuối năm, nhóm của Eckert và Mauchly đã chế tạo thêm hai máy UNIVAC và nhận đặt hàng ba máy nữa, đưa Remington Rand trở thành người dẫn đầu trong ngành máy tính.

Watson và Tom Jr. bỗng nhiên thấy mình ở vào tình thế bất thường: tụt lại đằng sau James Rand. Họ đáp lại bằng cách thúc ép các kỹ sư của IBM. Các phòng thí nghiệm của IBM thực hiện ba dự án phát triển máy tính lớn. Dự án đầu tiên là phát triển máy tính cho Bộ Quốc phòng, dự án này do Tom Jr. lãnh đạo và được ưu tiên vì nó sẽ phát triển lên thành dòng máy tính thương mại 701 của IBM. Dự án thứ hai nhằm chế tạo máy xử lý băng (TPM) – dự án này đang trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển. Các kỹ sư của IBM mới bắt đầu thử nghiệm loại máy tính thứ ba cho phép lưu trữ thông tin trên một mặt từ tính thay vì trên băng hoặc các thẻ đục lỗ. Tom Jr. rõ ràng là đang lãnh đạo những nỗ lực của IBM trong lĩnh vực điện tử. Tom đã thuyết phục Watson nên rút các nguồn lực khỏi hai dự án phát triển TPM và máy tính có bộ nhớ mặt từ và tập trung đầu tư vào dòng máy 701.

Sau đó, Tom Jr. muốn văn hóa doanh nghiệp của IBM phải thích nghi với một thực tế mới: Tốc độ đáp ứng nhu cầu thị trường trở thành yêu cầu tối thượng. Trong quá khứ, Watson cũng khuyến khích các kỹ sư của IBM hoàn tất các dự án nhanh hơn nhưng thời gian chưa bao giờ là yếu tố then chốt trong phát triển sản phẩm. Khi tin tức về loại máy tính UNIVAC lan rộng, các khách hàng bắt đầu gọi điện cho Watson và hỏi khi nào IBM phát triển loại máy tính mới tương tự như UNIVAC. Đội ngũ bán hàng của IBM báo cáo rằng các khách hàng đang nghĩ về những khuyết điểm của máy tính IBM. Các kỹ sư của IBM không có thời gian để thiết kế, chế tạo và thử nghiệm sản phẩm máy tính mới một cách quá tỉ mỉ. Các giám đốc nhà máy trước nay đều đặt mục tiêu hiệu quả lên đầu thì bây giờ phải thay đổi, thiết kế dây chuyền lắp ráp máy tính đầu tiên của thế giới trước khi nhìn thấy sản phẩm cuối cùng của dây chuyền này. Có điều lạ là

IBM cũng đối mặt với một loạt thách thức tương tự vào thập niên 1980 và 1990 khi ngành công nghệ thông tin chuyển từ những máy trung tâm lớn của IBM sang những chiếc máy tính cá nhân phi tập trung. Chu kỳ sống của sản phẩm được rút ngắn, khách hàng nghi ngờ khả năng đáp ứng nhu cầu của IBM, và IBM phải thay đổi nếu không sẽ nhận những hậu quả tồi tệ.

Năm 1950, máy tính UNIVAC đã thúc đẩy sự thay đổi diễn ra trong ngành máy tính. Những con người ở IBM (vốn cống hiến hết mình cho công ty và cho gia đình Watson) cảm thấy niềm kiêu hãnh của họ đang bị đe dọa, và đó có thể là một phần quan trọng trong tương lai của IBM. Văn hóa IBM phản ứng với điều đó bằng sự dấy lên tinh thần đồng đội trong công ty. Phản ứng tương tự đã cứu vãn IBM trong thập kỷ 1990. Nhóm thiết kế máy tính 701 mới hình thành không thể chờ đợi đến khi có đủ không gian cần thiết trong hăng IBM nên đã bắt đầu công việc của mình trên tầng ba của một nhà máy sản xuất dây buộc hàng, rồi sau đó chuyển đến một tòa nhà siêu thị còn trống, chưa có ai thuê. Clarence Frizzell, một trong những giám đốc dự án, nói: “Nhựa đường rỏ xuống từ mái nhà trong những ngày trời nóng. Chúng tôi phải cạo những giọt nhựa đường để tiếp tục làm việc”.

Các kỹ sư gặp khó khăn trong việc tìm một cách thông thường để chế tạo một thiết bị gọi là cái chuyển mạch chân không trên ổ băng từ. Nhóm 701 làm việc quên cả giờ giấc và ngân sách, họ thực tế đã sống trong phòng thí nghiệm. Jerrier Haddad, một kỹ sư điều hành dự án 701, nói: “Có lẽ vì thế mà chúng tôi đã thực hiện công việc nhanh đến như vậy. Nếu lên kế hoạch làm việc có khi còn làm giảm tốc độ làm việc của chúng tôi”.

Tinh thần của nhóm 701 lan tỏa tới các nhà máy ở Poughkeepsie sản xuất máy tính. Tổng quản lý Smith Holmans giao nhiệm vụ thiết kế dây chuyền sản xuất cho một trong những nhân viên tài năng nhất của mình là

Richard Whalen. Khi Holmans giao công việc này cho Whalen ông nói: “Đây là dây chuyền lắp ráp máy tính đầu tiên trên thế giới. Tôi không thể nói với cậu là làm như thế nào. Nhưng khách hàng sẽ đến đây thăm quan dây chuyền của chúng ta, cậu phải làm sao cho họ thấy chúng ta biết chế tạo máy tính”.

Tom Jr. dành buổi sáng thứ Hai hàng tuần để làm việc với nhóm thiết kế và thúc đẩy dự án 701 tiếp tục phát triển. Khi cả nhóm kết hợp lại, nó trông càng giống như một IBM mới – IBM của Tom Jr. Watson vẫn điều phối chung và tập trung vào bộ phận Thương mại Thế giới và việc kinh doanh các máy dùng thẻ đục lỗ, mà suy cho cùng thì đây vẫn là những cỗ máy hái ra tiền của IBM.

Sau gần hai năm, nhóm đã phát triển và bắt đầu lắp ráp cỗ máy vô cùng phức tạp 701 được trang bị một số cải tiến mới nhất trong khâu thiết kế. Đến ngày bầu cử tổng thống 04/11/1952, IBM đã hoàn thành xong chiếc máy đầu tiên trong khoảng hai tháng và chuyển đến tiền sảnh của tổng hành dinh IBM. Một lễ công bố máy tính 701 được thiết kế hoành tráng và thu hút sự chú ý của đại chúng. Nhưng IBM đã bị chậm hai tháng để có thể tránh bị bề mặt trước công chúng bởi chiếc máy tính UNIVAC.

Qua mùa hè, một uỷ viên quản trị của hãng Remington Rand nghĩ rằng máy UNIVAC có thể thực hiện việc kiểm phiếu chọn mẫu sớm vào ngày bầu cử, chạy những phương trình rút ra từ mô hình trong các cuộc bầu cử trước và dự đoán kết quả trước khi tất cả các lá phiếu được kiểm. Trước đây, người ta chưa bao giờ thực hiện điều đó. Công ty này đã đề xuất với CBS về khả năng sử dụng kết quả dự báo của máy tính UNIVAC cho mục đích thông tin vào ngày bầu cử. Sig Mickelson, sau đó là Giám đốc thông tin của CBS, nhớ lại rằng viên quản lý máy tính UNIVAC đã nói rằng hệ thống máy tính đó có thể dự báo trước kết quả của cuộc bầu cử. Tôi hiểu rằng điều đó là không thể, nhưng tôi biết rằng điều đó có thể đẩy nhanh việc phân tích về kết quả bầu cử”.

Người chịu trách nhiệm về tin tức của CBS là Walter Cronkite nghĩ rằng ít nhất điều đó cũng mang tính giải trí mặc dù ông nhớ lại rằng các nhân viên của Remington Rand đã nhắc ông không nên gọi chiếc máy là một bộ óc điện. CBS đã đồng ý thử dùng máy tính UNIVAC.

Chiếc máy tính quá công kềnh và khó lắp đặt trong trường quay của CBS ở New York và sức nóng tỏa ra từ các ống tỏa nhiệt đủ để nướng cả người điều khiển và nhóm phục vụ. Do đó, CBS phải cho đặt một máy tính giả. Đó thực chất là một tấm bảng được trang trí bởi những bóng đèn nhấp nháy vẫn dùng trong dịp lễ Giáng sinh và một chiếc máy điện báo có khả năng thu nhận thông tin từ chiếc máy UNIVAC thật được đặt ở phòng thí nghiệm của Eckert và Mauchly ở Philadelphia. Nhà toán học Max Woodbury - người đồng nghiệp cũ của Eckert và Mauchly ở Đại học Pennsylvania - đã tính toán trên các phương trình xác suất và lập trình cho chiếc máy tính.

Tối ngày 4/11, phát thanh viên Charles Collingwood của CBS và đội quay phim đã có mặt trước cỗ máy UNIVAC ở Philadelphia. Eckert và Woodbury trong tư thế sẵn sàng giải thích cơ chế hoạt động của cỗ máy. Cronkite ngồi ở trường quay tại New York ngay cạnh chiếc máy giả và nói với khán giả toàn quốc về “vị khách mời” điện tử và gọi nó (bất chấp lời nhắc nhở của công ty Remington Rand) là “một bộ não điện tử kì diệu”. Cronkite chuyển hình cho Collingwood - người giới thiệu về chiếc máy UNIVAC thực sự. Đối với hàng triệu người Mỹ, đây là lần đầu tiên họ được nhìn thấy một chiếc máy tính.

Và đó cũng là lần đầu tiên, Watson trông thấy chiếc máy UNIVAC. Ông chưa bao giờ viếng thăm nơi lắp đặt UNIVAC và do đó các kỹ sư của IBM cũng không có cách nào có được một chiếc UNIVAC để nghiên cứu. Buổi tối hôm bầu cử, Watson ở nhà và ông cảm thấy đặc biệt quan tâm, mối quan tâm rất cá nhân, về việc liệu Eisenhower có trở thành Tổng thống hay không. Ngay cả nếu Watson có xem tin tức về

cuộc bầu cử trên kênh truyền hình NBC mà không biết thông tin về máy UNIVAC trên kênh CBS thì chỉ sau vài phút giới thiệu của Cronkite sẽ có một người bạn, người họ hàng, hoặc viên quản lý nào đó của IBM gọi điện cho Watson và xúc động nói với ông chuyển ngay sang kênh CBS.

Khi nơi bỏ phiếu đầu tiên đóng cửa, các chuyên viên lập trình bắt đầu nạp dữ liệu vào máy UNIVAC kết quả bỏ phiếu sớm của các bang New York, Pennsylvania, Massachusetts, Ohio, Illinois, Minnesota, Texas và California. Các cuộc thăm dò trước khi bầu cử đã dự đoán cuộc chạy đua sát nút giữa Eisenhower và đối thủ Đảng Dân chủ là Adlai Stevenson. Khoảng 8 giờ 30 phút tối, camera ngừng quay ở phòng thí nghiệm Philadelphia, máy UNIVAC bắt đầu in ra kết quả: “Nó cho ra kết quả vô cùng nhanh, nhưng tôi không biết kết quả đó có chính xác không. UNIVAC dự đoán...” Nó in ra kết quả dự đoán: Eisenhower sẽ thắng lợi lớn, giành được 438 phiếu bầu so với 93 phiếu của Stevenson. “Cơ hội bây giờ là 00 so với 1 nghiêng về phía Eisenhower”, máy UNIVAC cho kết quả như vậy vì các nhà lập trình cho chiếc máy chỉ cho phép nó in kết quả các số có hai chữ số. Dự đoán thực tế phải là 100 so với 1 nghiêng về Eisenhower mới đúng.

Phía sau hậu trường, hãng CBS chế giễu máy UNIVAC. Theo dõi cuộc bầu cử, CBS cho rằng Eisenhower không thể giành phần thắng tuyệt đối như vậy được. Mickelson của CBS đã quyết định không sử dụng con số kết quả đó. Chuyên gia lập trình máy tính UNIVAC Woodbury vội vã chạy một tập hợp số liệu mới và lần này máy cho kết quả Eisenhower có 8 trên 7 khả năng giành thắng lợi. Lúc 9 giờ 15 phút tối, Cronkite và Collingwood thông báo những con số này trên sóng truyền hình. Cùng lúc đó, Woodbury phát hiện ra rằng ông đã phạm một sai lầm trong lần tính toán thứ hai. Khi ông sửa lại lỗi đó, máy UNIVAC một lần nữa lại cho kết quả tỷ lệ 100 trên 1 nghiêng về Eisenhower.

Tối khuya, khi đã có kết quả kiểm phiếu thực tế, đội phóng viên CBS rất ngạc nhiên thấy rằng máy UNIVAC đã đúng.

Eisenhower giành được 442 phiếu so với Stevenson chỉ giành được 89 phiếu. Dự đoán của UNIVAC lúc 8 giờ 30 phút chỉ sai lệch dưới 1%. CBS quyết định nhận mình đã lầm. Collingwood lại xuất hiện trên màn hình và nói với hàng triệu khán giả truyền hình bao gồm các uỷ viên quản trị của các công ty, các chủ trang trại, các nhà văn, người hầu bàn, giáo viên, các chính trị gia,... về sự kì diệu của máy UNIVAC. Bản tin đã khắc sâu máy tính UNIVAC vào tâm trí người Mỹ. Việc dự báo chính xác của chiếc máy tính được đưa lên trang nhất các báo và là chủ đề bàn luận sôi nổi ở các quán rượu, bàn ăn, hay nơi nói chuyện phiếm ở các văn phòng. Từ UNIVAC trở thành một biệt ngữ và trong khi từ máy tính chưa được chấp nhận thì UNIVAC chuyển thành từ nói chung để chỉ những bộ óc điện tử nhấp nháy đó. Khi IBM giới thiệu chiếc máy tính đầu tiên của mình, mọi người thường gọi nó là UNIVAC của IBM – sự sỉ nhục không giống với bất kì cái gì IBM đã từng trải qua trước đây.

Theo dõi trên truyền hình trực tiếp những kì công của UNIVAC, Watson đủ thông minh để hiểu ngay lập tức sự tổn hại đối với thanh danh của IBM. Công chúng nói chung và các khách hàng của IBM coi chiếc máy UNIVAC của Remington Rand là người lãnh đạo mới trong ngành thông tin.

Giây phút đó làm “Watson run lên và gây chấn động trong toàn IBM”, Williams Rodgers đã viết như vậy. Một thành viên của IBM nói: Toàn bộ chương trình đó đã gây cú sốc vô cùng lớn đối với Ông già”.

(Theo giai điệu của bài hát “Diễn hành xuyên qua Georgia”)

Quốc tế là tên của chúng ta – nó là phương châm của chúng ta.

Kinh doanh ở tất cả các quốc gia – chúng ta có mặt ở mọi miền.

Mọi người sẽ nhìn thấy chúng ta tăng trưởng năm này qua

năm khác.  
Đó là Công ty IBM.

—Bài hát của IBM



### **13. CON NGƯỜI PHI THƯỜNG VÀ LÒNG NHÂN ÁI**

Đã có rất nhiều sự thay đổi trong năm 1953. Joseph Stalin chết kết thúc thời kì lãnh đạo Liên bang Xô viết một cách hung bạo. Năm 1924 - năm Watson đổi tên C-T-R thành Công ty Máy kinh doanh Quốc tế (IBM). Thượng nghị sĩ Joseph McCarthy làm dấy lên mối lo ngại về chủ nghĩa cộng sản trong lòng nước Mỹ. Hiệp định ngừng bắn ở bán đảo Triều Tiên đã đưa nước Mỹ thoát khỏi hậu quả của một cuộc khủng hoảng hoặc một cuộc chiến lần đầu tiên sau gần 25 năm. Một Đảng viên Đảng Cộng hòa là Dwight Eisenhower đứng đầu Nhà trắng lần đầu tiên sau 21 năm. Trong các phòng khách, ti vi đưa tin Lucille Ball sinh con trai tên là Desi Arnaz Jr. cùng ngày với nhân vật hư cấu của cô là Lucy Ricardo sinh con tên là Little Ricky trong cuốn tiểu thuyết Tôi yêu Lucy. Không có sự việc đơn lẻ nào từng được nhiều người chia sẻ hơn và chính xác là vào cùng một thời điểm. Trong các phòng ngủ, thái độ của mọi người đang bị xáo trộn về sự xuất hiện lần đầu tiên của tờ tạp chí Playboy với hình Marilyn Monroe khoả thân trong tư thế nằm in trên trang bìa. Chỉ có thể thao vẫn giữ nguyên lịch các trận thi đấu. Hai đội lớn nhất trong lịch sử thể thao đã giành giải vô địch danh giá thêm một lần nữa, đó là đội New York Yankees đánh bại đội Brooklyn Dodgers trong giải bóng chày thế giới, và đội Montreal Canadians đánh bại đội Boston Bruins trong giải khúc côn cầu cúp Stanley.

Tại IBM, sự phấn khích, niềm say mê và những con người giỏi nhất đều hướng về ngành điện tử và thoát ly khỏi ngành kinh doanh thẻ đục lỗ. Mỗi ngày qua đi, sự lãnh đạo công ty lại chuyển dần một chút từ Watson sang người con trai của ông. Những ý tưởng mới - ý tưởng của Tom Jr - lan tỏa ra khắp IBM. Watson đã có sự trung thành, sự cống hiến và sự tuân phục trong thời gian dài. Tom Jr. lại đánh giá cao sự sáng tạo, tính chuyên nghiệp và chủ nghĩa cá nhân. Tom Jr. muốn có thêm “những chú vẹt trời” - như cách ông gọi những người phá vỡ mô hình cũ và dám nghĩ dám làm.

Những ý tưởng mới rất hấp dẫn lớp nhân viên thời hậu chiến nhiều tham vọng không chịu tuân thủ những mệnh lệnh bất hợp lý và ăn vận giống nhau. Họ không muốn hát bài hát truyền thống của IBM – họ muốn nhún nhảy theo Rosemary Clooney và lẩm nhẩm hát bài Đó là Amore của Dean Martin.

IBM đã tăng trưởng với tốc độ gần như không thể tưởng tượng nổi. Trước cuộc chiến, Watson biết rõ từng góc ngách trong công ty, chủ tọa mọi cuộc họp quan trọng và phê chuẩn mọi cất nhắc nhân sự quan trọng. Một thập kỷ sau, không một ai có thể bao quát toàn bộ IBM. Năm 1953, doanh thu của hãng đạt 497 triệu đô la, gấp hơn 3 lần doanh thu của hãng mới 5 năm trước và gấp hơn 8 lần doanh thu năm 1941. IBM có 46.170 người vào năm 1953, gần gấp đôi số nhân viên trong 5 năm trước. Các công ty công nghệ non trẻ đôi khi tăng trưởng nhanh, nhưng IBM tăng trưởng ở mức cao đó vào thời điểm 40 năm sau kể từ vụ sáp nhập của Flint để tạo thành Công ty

C-T-R năm 1911. IBM trong thập kỷ 1950 có mức tăng trưởng hàng năm xét về độ lớn tương đương với quy mô của chính Công ty IBM ở thời điểm năm 1930.

Đó không còn là thế giới của Watson nữa. Sân khấu quanh ông đã có phong màn mới, các đạo diễn mới, diễn viên mới và kịch bản cũng mới. Nhưng Watson từ chối không chịu rời sân khấu. Mặc dù những nhà kiến tạo lớn của một công ty thường cảm thấy khó khăn khi rời khỏi công ty mình nhưng chỉ có một số rất ít người duy trì được lâu thêm ảnh hưởng có hiệu lực của mình. Một số người, như Sam Walton – người sáng lập Tập đoàn Wal-Mart chẳng hạn, đã kèm cặp và huấn luyện những người kế nhiệm và rời khỏi vị trí quản lý công ty. Những người khác, như Walt Disney chẳng hạn, lại chết trước thời điểm mang tính bước ngoặt đó. Watson không chuẩn bị để rút lui và ông còn sống thọ lâu nữa, cho nên ông vẫn giữ khư khư vị trí chóp bu của IBM. Các quản trị viên trẻ hơn của IBM thì xem ông như một ông già keo kiệt, một nguồn cảm hứng, một mối phiền toái, một người lỗi thời tùy

theo cách của họ nghĩ. Watson kể cùng những chuyện đơn giản lặp đi lặp lại trong các cuộc hội họp. Có câu chuyện về John Range dạy ông biết kiên nhẫn trong khi bán các máy đếm tiền ở phía Bắc bang New York. Câu chuyện về việc cắt giảm một nửa phí khai thác sáng chế đối với Công ty Powers được kể gần như trong mọi cuộc họp về vụ kiện chống độc quyền. Trong hầu như mọi cuộc thảo luận về công nợ, ông đều nhắc lại câu nói của cha mình “Đừng bao giờ tiêu một đồng của công ty mà anh không muốn tiêu nếu như đó là tiền của anh”. Các quản trị viên trẻ tuổi của IBM – những người gặp sức ép về thời gian vì họ phải đảm đương nhiều việc của một công ty siêu tăng trưởng – thường tỏ ra không thoải mái mỗi khi có “Ông già” tham dự cuộc họp. Watson ngày càng trở nên giống một người hùng già nua sau cuộc chiến, vẫn mặc quân phục và đi quanh khu nhà gom các thành viên trong gia đình ông ta lại bắt đứng thành hàng bằng hiệu lệnh.

Sáng ngày 7/4/1953, cánh cửa tòa nhà tổng hành dinh của IBM mở rộng để đón mọi người đến chiêm ngưỡng cỗ máy IBM 701 – cỗ máy tính đa năng cạnh tranh trực tiếp với máy UNIVAC. Đồng máy móc thô kệch của chiếc máy SSEC đã được chuyển khỏi khu vực hành lang nhường chỗ cho chiếc 701 tao nhã với vỏ bọc mới bằng nhôm và ánh sáng chiếu ra từ những chiếc đèn treo trên tường. Không giống bất kì máy tính nào trước đó, máy 701 gồm nhiều phần, mỗi phần có kích thước khoảng một chiếc tủ lạnh. Để di chuyển từ nơi này đến nơi khác các máy tính trước đây của IBM hay của các công ty khác, các kỹ sư phải tháo rời máy tính rồi lắp lại ở địa điểm mới. Khái niệm môđun (bộ phận tháo rời được) của máy 701 – điều khiến cho các khách hàng ưa thích – cho phép nhân viên của IBM đẩy mỗi phần của chiếc máy trên các bánh xe trượt qua những cửa ra vào kích thước thông thường rồi lắp ráp các phần với nhau, cho máy chạy chỉ trong một phần nhỏ thời gian cần thiết để lắp đặt chiếc UNIVAC. Để trưng bày cỗ máy, IBM đặt các cấu phần của

máy 701 dọc hành lang, sắp xếp các phần theo trật tự. Một bên máy được mở ra cho khách tham quan. Đối với những khách mời chính thức, một phòng hội nghị được chuẩn bị để “tạo thuận lợi cho việc quan sát và thảo luận về cơ chế tính toán của máy tính”, IBM phát biểu như vậy với báo giới.

Dành cho lễ khai trương chính thức, Watson thể hiện tầm ảnh hưởng của IBM bằng cách thu hút 150 nhà khoa học và doanh nhân nổi tiếng của quốc gia, bao gồm cả vị khách mời danh dự Robert Oppenheimer – người đứng đầu dự án Manhattan phát triển quả bom nguyên tử đầu tiên trên thế giới. Mặc dù Oppenheimer không còn nghiên cứu vũ khí nữa, nhưng sự xuất hiện của ông cũng làm các khách mời bất ngờ. Chính phủ vừa tiến hành một vụ thử bom nguyên tử ở vùng sa mạc thuộc bang Nevada mới ngày hôm trước. Watson chào mừng các nhà khoa học, hoan nghênh những cống hiến của họ. Ông nói: “Bây giờ chúng ta đã có những chiếc máy, chúng không có giá trị gì hết cho đến khi các nhà khoa học sử dụng chúng”. Ông thường xuyên nhắc lại cùng một nội dung trong nhiều bài diễn thuyết của mình, nhấn mạnh rằng các máy tính điện tử không phải là những bộ não. Trong một lần diễn thuyết ông nói: “Tôi cảm thấy bức mình khi người ta nói về bộ não điện tử. Không có cái gì như thế cả và không bao giờ có. Những chiếc máy này chỉ thực hiện một phần nhỏ và trợ giúp cho các nhà khoa học đang cố gắng đưa ra câu trả lời một cách nhanh chóng. Lợi ích duy nhất của những chiếc máy là vấn đề thời gian và thời gian là quan trọng”. Không hài lòng với việc ai đó quá sùng bái những chiếc máy tính, Watson cố nhắc nhở mọi người rằng máy tính chỉ là công cụ không hơn không kém. Trong công ty IBM già nua của Watson, máy móc chưa bao giờ là những ngôi sao. Con người mới là ngôi sao. Hay nói đúng hơn, ông mới chính là ngôi sao.

Một tốp phóng viên CBS đã thực hiện đưa tin về buổi lễ giới thiệu chiếc máy 701. Khi phát sóng chương trình, người tường thuật Don Hollenbeck bắt đầu bằng câu nói: “Đây là

bộ óc máy móc hiện đại nhất do Công ty Máy Kinh doanh Quốc tế chế tạo”. Bất chấp sự khó chịu của Watson, truyền hình vẫn làm cho máy 701 thành một ngôi sao và coi nó như một bộ óc.

Watson và Tom Jr. vẫn tiếp tục cuộc chiến đấu cay đắng vì quyền lực trong mối quan hệ của họ cũng như trong công ty IBM. Cuộc chiến của họ tiếp tục leo thang biến thành cuộc đọ sức gây rối loạn. Watson và Tom Jr. đã xô xát với nhau trong một cuộc tranh cãi tại văn phòng của Watson, Tom Jr. bước ra khỏi phòng và gào lên anh phải ra sân bay cho kịp chuyến bay. Watson gọi chiếc xe limousine của mình và đuổi theo con trai, bắt kịp con trai ở sân bay. Trước đám đông, Watson với lấy cánh tay Tom. Tom Jr. gất lên: “Chúa nguyên rửa ông, Ông già ạ! Sao ông không bao giờ để tôi một mình cả?” Nói rồi Tom Jr. quay lưng lại với cha mình và leo lên những bậc thang dẫn đến cửa máy bay. Như Tom Jr. nhớ lại, sự việc đó đã làm tổn thương cả cha và con. Nhưng những cuộc chiến giữa họ vẫn còn tiếp diễn.

Ngày 26/6/1953, hai tháng sau khi giới thiệu máy 701, Watson lên tàu S.S America sang châu Âu hai tháng công tác nhằm phát triển Bộ phận Thương mại Thế giới của IBM. Lần này Dick không đi cùng ông. Watson và đoàn tùy tùng đi vòng quanh châu Âu bằng tàu hỏa hạng nhất, ở trong những khách sạn sang trọng và ăn mặc thật trang trọng. Watson đặt một vòng hoa trên mộ Lafayette ở Pháp; nghỉ lại ở Cung điện Hoàng gia ở Soestdijk, Hà Lan; và chiêu đãi các nhân viên của IBM ở bảy quốc gia. Ông hoan hỉ đi khắp Tây Đức, nơi ông từng bị Hitler trục xuất vĩnh viễn. Watson “đá đít” Quốc trưởng (người đã thất bại và chết) lần cuối cùng bằng việc gặp gỡ nhà lãnh đạo thân Mỹ là Thủ tướng Konrad Adenauer của Tây Đức tại thủ đô mới là Bonn. Ngày mùng 1/9, Watson lên tàu về Mỹ.

Trong chuyến đi đó, Watson có thời gian suy nghĩ về vị trí của mình trong thế giới này. Con trai của ông và những nhân viên trẻ khác đang chứng tỏ họ có tài năng và kiến thức để

vận hành IBM. Dưới sự quản lý của họ, IBM sẽ tiếp tục tồn tại và phát triển. Nền văn hóa của IBM, cá tính và mong muốn lớn mạnh thể hiện bộ mã gen và hệ thống giá trị của Watson. Nhưng IBM đang cho thấy nó có thể thay đổi và tăng trưởng thoát khỏi vòng kiểm soát trực tiếp của ông. Cuối cùng, Watson chắc cũng nhận thấy rằng có lẽ IBM cần được tồn tại mà không có sự hiện diện của mình. Tom Jr. và IBM có thể có nhiều cách để lẩn tránh ông già gần 80 tuổi này.

“Ông già” bước sang tuổi 79 vào năm 1953. Bệnh tật quấy rầy ông. Bàn bè và đồng nghiệp của ông nhiều người đã ra đi. Nichol thì rất ốm yếu. Watson chắc hẳn hình dung ra bị kịch tương lai những lúc cuối đời mà ông vẫn căng thẳng với con trai cả của mình.

Trong suy nghĩ của Watson lúc nào cũng đầy ắp những hồi tưởng tươi đẹp về chuyến đi châu Âu. Ông thích tham dự những bữa tiệc sang trọng nơi ông là khách mời danh dự và là chủ đề không dứt của những bài diễn văn nồng nhiệt. Ông yêu thích vai trò là nhà công nghiệp quốc tế, được đón tiếp bởi các nguyên thủ quốc gia và được dẫn đi thăm các nhà máy ở nước ngoài nơi các nhân viên chào đón ông như một vị anh hùng. Ông thích xây dựng Bộ phận Thương mại Thế giới cùng với Dick, người luôn đồng tình với ông chứ không thách thức ông.

Sau khi từ châu Âu về, Watson dường như gom tất cả nỗi buồn, niềm vui, những lo âu về sức khỏe của mình lại và ông quyết định ra đi. Nhưng ông không nghỉ hưu, ông chưa bao giờ nghĩ đến điều đó. Tách mình ra khỏi IBM chẳng khác nào con cá tự nhảy lên mô đất khô. Tuy nhiên, Watson quyết định tách mình khỏi những quyết định hàng ngày và giảm trách nhiệm của mình ở IBM. Sau đó, ông sẽ chỉ tham gia vào những việc ông muốn. Ông có vẻ suy nghĩ theo hướng đó. Khi có thời gian rảnh, Watson có thể đi thăm các chi nhánh, thăm Eisenhower ở Nhà trắng, ngồi ở bàn chính trong các bữa tiệc trang trọng, hay ngồi chuyện trò và nhận

sự tôn kính từ những người xung quanh. Watson thực chất đã quyết định thiết lập một "chế độ quân chủ lập hiến" ở IBM. Watson sẽ trở thành vị hoàng đế được tôn kính và yêu mến. Tom Jr. sẽ đóng vai trò như một thủ tướng, đảm trách công việc điều hành kinh doanh nặng nhọc hàng ngày.

Sự thay đổi là dễ thấy khi nhìn vào thời gian biểu của Watson. Sau chuyến đi châu Âu năm 1953, lịch làm việc của ông đã vắng bóng những buổi họp hành và nhiều sự kiện, công việc. Sự thay đổi đó cũng được Tom Jr. thể hiện trong cuốn hồi ký của mình khi anh nhớ lại rằng cha mình đã trở nên giống như cố vấn hơn là ông chủ và người cha khó tính. Hai người cãi vã nhau ít hơn và cũng bớt gay gắt hơn.

Watson luôn luôn thích tổ chức kỷ niệm những dịp quan trọng. Năm sau, năm 1954, sẽ kỷ niệm 40 năm ngày Watson đến làm việc tại C-T-R và năm đó ông cũng tròn 80 tuổi. Trong thời gian từ 1953 đến 1954, Watson đã tham dự hàng chục tiệc tối và tiệc trưa được tổ chức để kỷ niệm hai ngày quan trọng nói trên. Những sự kiện đó được tổ chức bởi gia đình, bạn bè, các bộ phận của IBM, các tổ chức từ thiện và nghệ thuật, và các đại sứ từ nhiều quốc gia trên thế giới. Có khi người ta tổ chức những dịp đó một cách thái quá, chẳng hạn như có bánh ngọt nặng đến 50 pao (1 pao = 0,454 kg - ND), dàn nhạc sống, có người dẫn chương trình nổi tiếng và những món quà quá sức tưởng tượng từ những bức chân dung của Watson đến những bức tượng nhỏ hình Watson được mạ vàng. Watson như ngợp trong những lời khen ngợi, chúc mừng và đóng quà cáp. Ông luôn nở nụ cười nồng nhiệt và kết thúc mỗi cuộc vui bằng việc bước lên bục sân khấu nói như một cậu bé thôn quê khiêm tốn rằng tất cả những gì ông làm chỉ là thiết lập một vài nguyên tắc đơn giản. Ông chịu ơn mọi người đối với phần còn lại trong sự thành công của ông, ý ông muốn nói là chịu ơn "gia đình" IBM.

Nếu Watson cần bằng cứ chứng minh rằng IBM sẽ tiếp tục tồn tại lâu dài mà không cần có ông thì ông sẽ có những

chứng cứ đó trong những cuộc chiến điện tử. Hãy xem vị thế của IBM trong năm 1953. Máy UNIVAC đã vượt lên trước IBM hơn một năm trời và đã lấy đi nhiều khách hàng của IBM mà trước hết là Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ. Nhờ chương trình truyền hình tối ngày bầu cử, UNIVAC đã trở nên đồng nghĩa với máy tính bỏ lại đằng sau cái nhãn mặt của IBM khi mọi người gọi máy IBM 701 là UNIVAC của IBM.

Remington Rand không bị tổn hại gì trong việc phát triển máy UNIVAC thay thế các máy sử dụng thẻ đục lỗ vốn luôn chỉ chiếm một phần nhỏ thị trường. Công ty này không bao giờ phải cân đối sự phát triển trong ngành máy tính để tránh phá vỡ các ngành hiện tại của nó. Tuy nhiên, IBM lại có một di sản khổng lồ phải bảo vệ. Năm 1953, IBM thu được 497 triệu đô la Mỹ doanh thu, trong đó chỉ có 14 triệu đô la doanh thu từ các máy tính điện tử mà chủ yếu là máy tính điện tử 604. Phần doanh thu còn lại thu được từ các hệ thống sử dụng thẻ đục lỗ, bán thẻ đục lỗ, các dịch vụ tính toán (thực hiện những hợp đồng tính toán cho các công ty khác để thu phí), và thiết bị ghi thời gian (bộ phận đang thu hẹp của IBM). Trong khi một số khách hàng lớn của IBM kêu ca về tốc độ của các máy tính thì số đông họ vẫn muốn nâng cao độ tin cậy và hạ thấp chi phí đối với các hệ thống sử dụng thẻ đục lỗ. Mặc dù Tom Jr. tin rằng IBM phải trở thành một công ty máy tính, một số lớn các nguồn lực và sự quan tâm vẫn phải được đầu tư vào bộ phận kiếm tiền truyền thống này của IBM.

Vào thời điểm đó IBM diễn ra những chuyển đổi trong hệ thống quản lý. Watson là Tổng giám đốc duy nhất của IBM mà mọi người đang làm việc tại công ty còn biết đến. Ông đang lùi vào sau hậu trường để người con trai thế chỗ mình, một chàng trai trẻ và chưa qua thử thách nhiều. Sự chuyển giao chậm chạp về quyền lực đã gây ra sự bối rối về việc ai là người thực sự điều hành hãng.

Trong khi đó, Chính phủ Hoa Kỳ dường như không đứng về phía IBM. Quân đội đã tài trợ cho nhiều dự án máy tính có



thể cạnh tranh với IBM và vụ kiện chống độc quyền tiêu tốn thời gian của các quản trị viên của IBM và làm đóng băng các quyết định có thể ảnh hưởng đến vụ kiện.

Bất chấp những trở ngại và tính bất ổn về quyền lãnh đạo, IBM vẫn đánh bại được sự cạnh tranh gay gắt nhất cho đến thời điểm đó. Làm sao IBM làm được điều này?

Trước hết, IBM có rất nhiều sự giúp đỡ từ Remington Rand. James Rand không giống như Watson là chỉ quan tâm đến chuyên môn hóa. Watson tập trung vào các máy thông tin phục vụ cho kinh doanh. Rand theo đuổi nhiều hướng kinh doanh cùng một lúc tạo ra một tổ hợp sản xuất các sản phẩm như máy cạo râu chạy điện và hệ thống ti vi công nghiệp, cùng với các hệ thống sử dụng thẻ đục lỗ và các máy tính. Cơ cấu đó phân tán các điểm mạnh của Remington Rand. Ví dụ, Remington Rand tổ chức bán hàng rộng khắp, nhưng những người bán máy cạo râu lại không thể bán máy UNIVAC một cách có hiệu quả, hoặc ngược lại. Công ty này sản xuất ra rất nhiều loại sản phẩm khác nhau nhưng chưa bao giờ có hiệu quả trong sản xuất và sự tinh thông để so với công ty IBM vốn chỉ tập trung vào một vài loại sản phẩm. Remington Rand thậm chí không thể sản xuất được một số lượng nhỏ các máy UNIVAC đủ nhanh để đáp ứng cầu thị trường. Khi thời gian giao máy UNIVAC bị kéo dài, IBM có cơ hội chen chân vào và giao máy tính nhanh hơn. Đó là một bài học kinh điển trong kinh doanh về mặt trái của sự thiếu tập trung và chuyên môn hóa.

Những sự khác biệt trong hai tổ chức này trở nên rõ ràng khi IBM và Remington Rand cạnh tranh để giành hợp đồng xây dựng hệ thống máy tính có quy mô lớn cho lực lượng phòng không. Người ta đã chọn IBM. Jay Forrester thuộc Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) – người chỉ đạo dự án cho quân đội – đã viết: “Trong tổ chức IBM, chúng tôi thấy tính có chủ đích, sự tích hợp thống nhất, và tinh thần đồng đội ở một mức độ cao hơn nhiều so với Remington Rand”. Forrester cho biết ông cảm thấy nản lòng vì sự thiếu phối

hợp giữa các chuyên gia thiết kế UNIVAC với những nhà máy chế tạo loại máy này.

Một khi IBM bước vào lĩnh vực máy tính thì Remington Rand tự cảm thấy như mình đang đi giữa làn đại bác. Chi tiêu rộng rãi của IBM – theo yêu cầu của Tom Jr. – sẽ khuyến khích hàng trăm kỹ sư điện tử tập trung vào những cải tiến kỹ thuật và phát triển nhanh chóng các dây chuyền sản phẩm mới. Chưa đầy một năm sau ngày IBM tuyên bố máy 701 là thuốc giải độc của công ty trước máy UNIVAC thì IBM lại công bố máy 702 – hậu duệ trực tiếp của máy sử dụng băng từ mà các phòng thí nghiệm vẫn nghiên cứu song song với máy 701. Cùng khoảng thời gian đó, công ty IBM bắt đầu bán máy 650, một loại máy tính điện tử nhỏ gọn hơn dựa trên máy tính có mặt từ tính mà trước đó đã được cải tiến trong phòng thí nghiệm. Giá thuê máy 650 là 3.250 đô la/tháng bằng một phần tư chi phí thuê máy 701. Thay vì dựa vào các thẻ đục lỗ hoặc băng từ, máy 650 lưu trữ thông tin trên một mặt từ tính có chi phí sản xuất và bảo dưỡng thấp – một đổi mới từ các phòng thí nghiệm của IBM.

Remington Rand không có câu trả lời cho các máy 702 hay 650 mà IBM đưa ra. Chỉ riêng máy 702 cũng đủ để đưa IBM vượt qua UNIVAC về chất lượng kỹ thuật. Loại ống chân không mà IBM sử dụng (được một công ty của Anh Quốc cấp phép) xử lý thông tin nhanh gấp hai lần so với các ống của UNIVAC và hoạt động ổn định hơn. Hệ thống sử dụng băng từ của IBM giải quyết những khó khăn về mặt bảo dưỡng mà đối với một hệ thống sử dụng băng của UNIVAC thì đó là một cơn ác mộng.

Mặc dù vậy, cuối cùng IBM đã không đánh bại Remington Rand bằng công nghệ mà chỉ chiến thắng bằng di sản quý giá của Watson, đó là nghệ thuật bán hàng. Nhà nghiên cứu lịch sử máy tính Stan Augarten nêu bật sự khác nhau trong cách bán hàng của hai công ty như sau:

Khi một nhóm nhân viên bán hàng của IBM tiếp cận khách hàng, họ tích cực chỉ cho khách hàng thấy việc lắp đặt máy

tính IBM sẽ làm cho việc trả lương nhân viên nhanh hơn, kiểm soát bán hàng tốt hơn, nâng cao hiệu quả và tiết kiệm tiền bạc.

Tuy nhiên, khi một nhóm nhân viên bán máy UNIVAC đến thăm khách hàng thì họ hay nói đi nói lại những vấn đề kỹ thuật như việc tính toán hệ thập phân hay nhị phân chẳng hạn, những điều mà các khách hàng của họ không hề quan tâm. Khách hàng chủ yếu chỉ quan tâm đến câu trả lời cho câu hỏi: Một chiếc máy tính sẽ làm được gì cho tôi?

Remington Rand không phải là công ty duy nhất mất phương hướng – các công ty công nghệ ngày nay cũng mắc những lỗi như vậy.

Năm 1955, IBM đã vượt qua Remington Rand trên thị trường máy tính. IBM được đặt hàng 193 máy tính trong khi Remington Rand chỉ có 65. Từ thời điểm đó, khoảng cách cứ lớn dần, và những doanh nghiệp mới bước chân vào ngành máy tính (như RCA, Raytheon và cả NCR) đều không bao giờ thách thức được vị trí dẫn đầu của IBM.

Chiến thắng của IBM thực sự trọn vẹn với số báo in ngày 28/03/1955 của tạp chí Time. Tom Jr. được in trên trang bìa trước, mắt nhìn thẳng, mái tóc hoa râm và đuôi mắt có những nếp nhăn. Đằng sau ông là hình vẽ một chiếc máy tính giống hình mặt người và có đôi tay. Hàng tit: “Thomas Watson Jr. của IBM”. Bên trong, một câu chuyện dài mô tả những điều kì diệu về máy tính: “Chỉ trong 12 giờ chạy máy, bộ óc này thực hiện được 1.200 báo cáo về chi phí mà chúng ta phải làm trong 1.800 giờ”. Tất cả các bức ảnh đều chụp gia đình Watson hoặc Công ty IBM và hầu hết bài viết đều nói về IBM. Câu chuyện đó đánh một dấu mốc trong sự hiểu biết của dân chúng về máy tính và sau câu chuyện này IBM đã thế chân UNIVAC như người dẫn đầu được công nhận trong cái mà những người không chuyên vẫn gọi là “những bộ óc điện tử” hay “những bộ óc điện”.

Watson đã không can thiệp vào sự phản ứng đầy ấn tượng của IBM đối với UNIVAC. Ông đứng đằng sau và để cho Tom Jr. quản lý công ty. Nếu Tom Jr. (39 tuổi vào thời điểm năm 1953) phạm lỗi lầm trong quản lý quá trình rượt đuổi UNIVAC thì động lực bản thân và sự gắn kết trong văn hóa của IBM sẽ giữ cho các nỗ lực đi đúng hướng. Những người con của Watson đã trưởng thành – cả Tom Jr. và IBM.

Một bức ảnh gây xúc động in trong bài báo nói trên của tạp chí Time là ảnh Tom Jr. cùng vợ và năm đứa con. Ảnh chụp ngoài trời, trong đó bốn đứa con (Tom III, Jeannette, Olive và Lucinda) đang chèo lên lưới dây thừng treo giữa hai cái cây, còn cô bé út (Susan) thì ngồi trên vai Tom Jr., người mặc bộ comple và thắt cà vạt. Vợ Tom Jr. là Olive đứng gần ông, đang nở một nụ cười rất đẹp. Họ xuất hiện trên ảnh trông đúng là một gia đình hạnh phúc tuyệt vời của thập niên 1950. Nhưng họ không phải vậy.

Về khía cạnh sự nghiệp, những người con của Watson có cuộc sống thật tốt. Tom Jr. trong những năm sau đó trở thành một trong những tổng giám đốc thành công nhất trong lịch sử. Còn Dick trở thành Đại sứ Mỹ tại Pháp.

Mặc dù vậy, về khía cạnh cá nhân và tình cảm, gia đình Watson lại gặp những vấn đề hết sức sâu sắc. Khi Tom, Dick, Jane và Helen còn bé, cha họ sáng lập IBM, ông thường xuyên vắng nhà, và thường trút hết cơn bực bội ở doanh nghiệp lên đầu vợ con. Ông dạy bảo các con một cách nghiêm khắc, lạnh lùng thay vì những cái ôm hôn nồng thắm. Hành vi của người cha đã ảnh hưởng đến tất cả những đứa con, nhưng không ai bị ảnh hưởng nhiều bằng Tom Jr.

Gia đình trông hoàn hảo in trên tạp chí Time đó đã phải chịu đựng người cha mắc chứng trầm cảm, tính khí thất thường là Tom Jr. – người có tính tình đáng sợ và sẵn sàng làm tổn thương những người anh yêu quý nhất. Olive Watson không dám đương đầu với chồng mình và cô cùng các con sống trong nỗi lo sợ những cơn thịnh nộ của Tom Jr.

Trong cuốn tự truyện, Tom Jr. thú nhận là có hối tiếc về những hành vi của mình. Anh viết về những lần từ trụ sở IBM về nhà như sau: “nổi bực bội theo tôi về nhà, nơi vợ và các con tôi sẽ phải chịu đựng điều đó”. Những trục trặc nhỏ xảy ra trong gia đình, như chuyện choảnh chọe giữa hai đứa trẻ chẳng hạn, cũng làm cho anh la hét và nổi giận. Sau cơn thịnh nộ, Tom Jr. rơi vào trạng thái trầm uất, đôi khi anh khóc vì cảm thấy đổ vỡ về mặt tình cảm. Tom Jr. viết: “Đó là những thời khắc đen tối nhất từ khi tôi trưởng thành”. Thường thì Dick là người duy nhất có thể kéo Tom Jr. ra khỏi hố sâu trầm cảm. Dick sẽ đến, nói chuyện với anh trai và chẳng bao lâu đã giúp anh mỉm cười.

Tom Jr. không viết về việc người cha phản ứng thế nào về những xung đột trong gia đình Tom Jr. Watson chắc chắn là biết những chuyện đó và có thể đã từng chứng kiến những cảnh đó. Có lẽ trong những năm cuối đời già yếu của mình, Watson đã nhận ra rằng những tổn thương mà trước đây ông từng gây ra cho gia đình đang chuyển xuống các thế hệ con cháu ông. Đó không phải là bi kịch hiếm thấy trong giới doanh nhân thành đạt – những người đặt công việc lên hàng đầu và có một loạt trục trặc trong gia đình. Tuy vậy, trong sự lạc quan chưa bao giờ nhiều như thế của ông về con trai, Watson có thể không thấy một chút tổn thương nào. Watson cho đến khi chết mà có thể vẫn chẳng biết gì về những thất bại của mình đối với gia đình.

Vì một vài lý do nào đó, vào một ngày của năm 1954 Watson lấy ra hết các thứ trong túi và để vào một túi hồ sơ. Người ta để nguyên túi hồ sơ đó và nó được lưu giữ tại công ty IBM. Cũng giống như đối với bất cứ ai khác, chúng là những vật dụng riêng tư trong cuộc đời và thể hiện cá tính của Watson. Trong số những thứ đó có:

- Một cái phong bì với nét viết tay của ông ở mặt sau: “Lập danh sách tất cả những người viết thư chúc mừng nhân ngày sinh nhật thứ 80 của ta và viết thư chúc mừng họ nhân ngày sinh nhật họ”. Chắc chắn ông định đưa yêu cầu này

cho một trong những thư ký của mình. Đây chính là Watson – một người tập hợp mọi người, người bạn của hàng ngàn người.

- Một bức vẽ hình một người phụ nữ đang đứng trong buồng tắm nhìn hai chiếc khăn tắm, một cái được viết chữ lồng “Của anh ấy” còn cái kia thì “Tư duy”. Ông là người hài hước và ông thích nghĩ rằng ông đã tạo ra một phần văn hóa Mỹ.

- Một mẫu giấy với nét chữ viết nguệch ngoạc của ông: “Những chiếc máy lớn của chúng ta trên truyền hình là một quảng cáo tuyệt vời”. Một mẫu giấy khác viết: “Điện thoại cho Murphy báo cáo lại cho các cổ đông”. Ông không để lại chút căn cứ nào để xác định Murphy là ai.

- Lịch làm việc cho một ngày thứ Sáu được đánh trên một miếng thẻ chưa đục lỗ. Đó là cách ông đem theo lịch làm việc và ông thì luôn luôn bận rộn.

- Một danh thiếp của Fernando Lobo – Đại sứ Brazil. Watson thích là con người quốc tế.

Watson cũng giữ một sổ thứ trong ngăn kéo bàn làm việc, điển hình là hàng chồng thư, bản ghi, các bài báo được cắt ra, và những thứ lặt vặt khác. Một sổ thứ đó là:

- Một quyển lịch mỗi ngày mỗi trang. Trên mỗi trang có ghi ngày, một bài học trong kinh thánh, lời cầu nguyện và một bài thánh ca. Watson là người tương đối sùng đạo trong cả cuộc đời. Ông đi lễ nhà thờ và đóng góp rất nhiều tiền cho các nhà thờ của Giáo hội Trưởng lão ở New York. Có một thời, ông sống ở Rochester và thời nhỏ, nhà ông ở Painted Post cùng thuộc bang New York.

- Một số bài báo được cắt ra mà nội dung của chúng tranh luận về liệu khẩu hiệu TƯ DUY bị hiểu nhầm là sản xuất những chiếc máy biết suy nghĩ hay không. Đó là một chủ đề sôi nổi vào ngày đó. Một lần nữa, Watson thích thú với việc công ty của ông đã khuấy động sự quan tâm của công chúng.

- Một cuốn giới thiệu các sản phẩm Fruitainer: “Thực phẩm ngon có thể ăn được cả hộp đựng” như mút cam đựng trong “vỏ hoa quả tự nhiên”. Mọi người đều thích những thứ mới lạ, ngay cả những người giàu và có quyền lực cũng vậy.

- Những số liệu từ báo cáo tài chính quý gần nhất, được đánh máy trên một miếng thẻ chưa đục lỗ.

- Những lưu ý cho một bài diễn văn sắp tới mà ông định lên tiếng ủng hộ Liên Hợp Quốc – ông vẫn muốn đóng một vai trò vượt khỏi lĩnh vực kinh doanh.

- Một cuộc chơi ô chữ đã hoàn thành.

Ngày 16/11/1955, Watson trao đổi với Red LaMotte và 3 uỷ viên quản trị khác trong văn phòng của ông về ý tưởng muốn xây dựng một tòa tháp, một cái gì đó giống như tháp Eiffel, làm biểu tượng của IBM. Nó sẽ được xây dựng ở New York và cao hơn 100 phút (khoảng 30 m), tòa nhà bang New York và sẽ trở thành tòa nhà cao nhất thế giới. Những ghi chép về cuộc họp đó viết rằng: “Ông ấy (Watson) xem nhiều quảng cáo đề cao IBM phải có một công trình như vậy”. Không có dấu hiệu rõ ràng nào cho thấy đó là suy nghĩ của Watson về sự vĩ đại của bản thân ông.

Dễ hình dung rằng LaMotte và những người đồng sự của ông tập hợp lại ở một văn phòng nào đó sau khi gặp Watson, đóng cửa lại, và có thể lo lắng Watson sẽ thực sự làm thế hoặc cười đến chảy nước mắt.

Fred Nichol, người cộng sự gần gũi nhất của Watson trong suốt hơn 40 năm, đã qua đời ngày 27/10/1955. Trông thể trạng của Watson thì như thể ông sắp đi theo người bạn của mình. Bệnh đau dạ dày của Watson khiến ông ăn khó khăn và bị gầy đi rất nhanh – giảm khoảng 5 kg – mà vốn người ông thì không béo. Trên gương mặt ông có những vùng da nhỏ đổi màu, còn đôi má hõm vào.

Watson nghe tin người bạn lâu năm của mình là Frank Gannett, một nhân vật quan trọng trong báo giới đã 78 tuổi bị ngã ở nhà và bị chấn thương cột sống. Watson gửi cho

bạn mình một cuốn sách với tựa đề Bốn nhân vật lớn: Câu chuyện về Huntington, Stanford, Hopkins và Crocker và tòa nhà Trung tâm Thái Bình. Đây là cuốn sách của Oscar Lewis mô tả những năm đầu của ngành công nghiệp đường sắt. Món quà Watson thích tặng cho bạn bè bây giờ là cuốn sách Bốn nhân vật lớn hoặc một chiếc máy đánh chữ chạy điện của IBM.

Hầu hết các ngày, Watson đều đến văn phòng. Đôi khi ông lên lịch làm việc như trước đây ông vẫn làm mặc dù bây giờ ông thường chỉ dự một vài cuộc họp, thảo luận với Tom Jr., đón tiếp một nhân vật quan trọng hoặc đi thăm đội hướng đạo sinh rồi về nhà lúc 2 giờ chiều. Ông viết thư tay cho Tom Jr. và Dick, lúc này đề xuất những ý kiến cụ thể trong khi lúc khác lại muốn thể hiện tư tưởng triết lý trong kinh doanh của mình.

Thoát khỏi sự đau đầu vì các quyết định lớn nhỏ, Watson lại hay chọc mũi vào những chuyện lặt vặt. Một lần, ông can thiệp vào vụ khủng hoảng bán hàng ở Miami. Sự việc này đã làm cho ông như trẻ lại – các phương tiện truyền thông gọi ông là “người bán hàng vĩ đại nhất thế giới”. Một ngân hàng ở Miami muốn ngừng đặt hàng IBM để chuyển sang mua hệ thống của một đối thủ cạnh tranh. Watson đã góp sức với văn phòng bán hàng ở Miami để giữ chân khách hàng đó lại. Watson viết thư cho Tom Jr. và nói: “Kinh nghiệm này đã kích thích trí tượng tượng và mở rộng tầm nhìn của ta. Ta quyết sẽ làm nhiều hơn để giúp đỡ và phát triển những điều mới mẻ cho tương lai”.

Một thứ vẫn đang cháy bỏng trong con người Watson đó là vụ kiện chống độc quyền. Từ khi vụ kiện được lập hồ sơ vào tháng 1/1952, việc thương lượng giữa IBM và Bộ Tư pháp diễn ra chậm chạp. Watson không thể tách biệt mối quan tâm nhất của IBM với nhu cầu theo bản năng là phải gột sạch tên tuổi của mình khỏi những vết nhơ của vụ án chống độc quyền. Trong khi Tom Jr. gặp các luật sư của Bộ Tư pháp để thảo luận về các điều kiện hòa giải, Watson lại từ chối



thay đổi quyết định của mình. Hết lần họp này đến lần họp khác, Watson nhắc đi nhắc lại quan điểm của mình. Ông không hòa giải. Hòa giải là thừa nhận mình có tội mà IBM thì không làm điều gì sai cả. Ông sẽ theo kiện đến cùng. Khi IBM được trắng án trước tòa, Watson tin rằng Chính phủ nợ IBM một lời xin lỗi công khai.

Việc kiện tụng ở Tòa án có thể sẽ là điều tồi tệ đối với IBM. Công ty này đã không làm điều gì sai trái nhưng nó đã hành động rất hiếu thắng. Trong một thị trường cạnh tranh, những hành động của IBM có thể được coi là nhanh nhạy trong kinh doanh. Đối với các thị trường độc quyền (mà Tòa án thì giữ quan điểm này), những hành động đó bị coi là sự làm dưng sức mạnh độc quyền. Chính phủ đã từng thắng những vụ kiện độc quyền lớn. Mỗi quan tâm xung quanh vấn đề chống độc quyền dấy lên trong những năm đầu thế kỷ XX, khi Chính phủ thắng một loạt vụ kiện chống độc quyền bao gồm cả vụ kiện chống NCR. Nếu IBM quyết định đưa vụ này ra tòa, công ty có thể bị thua kiện và Tòa án có thể áp đặt những điều kiện khắc nghiệt đối với IBM và có thể chia tách công ty.

Watson và Tom Jr. có quan điểm rất trái ngược nhau. Một “trận động đất” tất yếu đã xảy ra đối với IBM vào một buổi sáng cuối năm 1955. Watson đến văn phòng lúc khoảng 9 giờ 30 phút. Tom Jr. đã sẵn sàng ra đi. Hai người đã trao đổi với nhau một số chuyện và quan điểm của họ đều ít nhiều khác nhau. Câu chuyện bắt đầu khi Watson hỏi con trai định đi đâu. Tom Jr. trả lời rằng anh định đến Tòa án Liên bang để nói chuyện với các luật sư và thẩm phán về vụ kiện chống độc quyền.

Watson nổi khùng, ông hét lên: “Mày không đủ khả năng để làm chuyện đó!” Hai người cãi nhau một cách thậm tệ về vấn đề chống độc quyền và ẩn sau là chuyện Watson vẫn cố nắm giữ quyền lực. Cuối cùng, Tom Jr. nói: “Hoặc là ông nói ông muốn tôi đi (gặp luật sư) và tôi sẽ đi, hoặc là ông nói

ông không muốn và tôi sẽ gọi điện cho họ và hủy bỏ cuộc gặp”.

Watson gầm lên: “Không, mày đi đi. Nhưng nhớ là đừng ra bất cứ quyết định gì hết!”

Tom Jr. bấm thang máy xuống tầng, đi dọc hành lang và lên xe ô tô của công ty đang đợi sẵn. Theo một số tài liệu khác thì Tom Jr. bước ra ngoài trụ sở tổng hành dinh của IBM và đứng trên vỉa hè New York không biết phải làm gì. Anh đi đi lại lại một hồi, suy nghĩ và loại bỏ những dao động, cân nhắc về khả năng rời khỏi IBM, rồi vẫy một chiếc taxi và bảo lái xe đưa ông đến Tòa án.

Trong khi ngồi bàn hội nghị với các luật sư và thẩm phán, một trong số những thư ký của Watson vào phòng và đưa cho Tom Jr. một mảnh giấy nhỏ, trên đó ghi:

100%

Tin tưởng

Đánh giá cao

Cảm phục

Yêu thương

Cha

Khi đó, trước mặt thẩm phán, Tom Jr. đã rung rung nước mắt vì xúc động.

Ngày 25/01/1956, IBM ký vào văn bản thỏa thuận giải quyết vụ kiện. IBM sẽ phải chấp nhận một số thay đổi, bán hoặc cho thuê thiết bị. Công ty sẽ phải để cho các doanh nghiệp khác tham gia vào lĩnh vực kinh doanh thẻ đục lỗ và sử dụng các sáng chế. Tuy nhiên, Tom Jr. đã nhận thức đúng đắn rằng những điều kiện đó sẽ không gây thiệt hại cho IBM và ký vào văn bản thỏa thuận cho phép IBM nói lỏng áp lực của nó trên thị trường máy tính.

Ngày 10/2, Watson đi Florida một tháng. Ngày 26/2, ông gửi thư cho Phillips ở IBM từ Florida. Watson yêu cầu Phillips nói với Hội đồng quản trị cắt lương của ông và giảm phần lợi

nhuận chia cho ông xuống còn một nửa. Watson cũng hậu thuẫn cho bản thỏa thuận của Tom Jr., ông viết rằng các quản trị viên phải “theo dõi mọi người trong tổ chức của chúng ta tuân thủ 100% các điều khoản trong bản thỏa thuận đó”. Những dòng thư đó cho thấy ý định từ chức của Watson.

Ở Florida, sức khỏe của Watson giảm sút nhiều. Có thể cường điệu khi nói có mối liên hệ giữa sức khỏe thể chất đang suy giảm của Watson và vai trò mờ nhạt dần của ông ở IBM, nhưng dường như có mối liên hệ đó thật. Hai yếu tố đó như làm suy giảm lẫn nhau như theo đường xoắn ốc. Khi sức khỏe giảm sút, Watson càng xa rời IBM. Mặc dù vậy, công ty vẫn là môi trường sống của ông, xa rời nó ông như mất phương hướng và mất dần năng lượng và suy giảm sức khỏe, điều đó tiếp tục dẫn đến ông từ bỏ nhiều việc hơn ở IBM, v.v... Đôi khi xảy ra những điều không thể giải thích được. Thomas Jefferson và John Adams gặp nhau trong cùng một ngày và khai sinh ra nước Mỹ, và họ cũng chết cùng ngày 4/7/1826 (ở hai nơi cách nhau hàng trăm dặm), đúng 50 năm sau ngày họ cùng ký vào bản Tuyên ngôn độc lập của nước Mỹ. Watson chính là IBM và IBM cũng chính là Watson. Nếu tách rời IBM, Watson không thể tiếp tục tồn tại.

Sau khi trở về từ Florida vào cuối tháng 3/1956, Watson rất ít khi đến văn phòng làm việc.

Ngày 11/4, sổ ghi chép công việc của ông có ghi “Ngài Watson đi gặp bác sĩ để làm một số xét nghiệm”.

Ngày 24/4, Watson dự hội nghị cổ đông hàng năm tổ chức ở phòng họp lớn của khách sạn Commodore ở New York. Hai ngày sau đó, Watson và Jeannette tổ chức tiệc tối tại tư gia ở số 75 phố West chào mừng chuyến viếng thăm của công chúa Franz Joseph xứ Liechtenstein.

Ngày mùng 8/5, Watson đến trụ sở IBM lúc 10 giờ 8 phút sáng. Ông gọi Tom Jr. vào văn phòng và lịch thiệp yêu cầu người con trai cả của mình quản lý IBM với tư cách một Tổng

Giám đốc điều hành. Ông nói điều đó không một chút khó khăn và đau khổ, giống như khi ông gợi ý Tom Jr. giữ chức Chủ tịch công ty. Không có một buổi lễ nhậm chức hoành tráng, không dàn nhạc sống, không có tiết mục vén màn che bức chân dung khổ lớn. Tom Jr. nói giây phút đó “có ý nghĩa lớn đối với phẩm giá và con người tôi vì đó là lần đầu tiên tôi được thăng chức mà không có một trận cãi vã với cha mình”.

Watson vẫn là Chủ tịch Hội đồng quản trị còn Phillips là Phó Chủ tịch. Một thợ ảnh đã chụp ảnh Watson và con trai tại thời điểm đó. Họ đứng trước tủ sách trong văn phòng của Watson bắt tay nhau một cách gượng gạo, họ nắm các ngón tay thay vì nắm chặt cả bàn tay. Watson ở tuổi 82 trông thật già nua, ông nhìn chăm chú vào mắt con trai như muốn nói “Ta không thể tin mình lại làm điều này. Ta trao cho con cuộc sống của ta. Đừng phá hỏng nó”. Tom Jr. (đẹp trai như một diễn viên điện ảnh Hollywood đóng vai một Tổng Giám đốc) nhìn cha mình một cách bình tĩnh, ánh mắt của Tom Jr. như muốn nói “Hãy tin ở con, cha ạ. Con sẽ không làm cha thất vọng”.

Ngày 10/5, một bài xã luận đăng trên tờ nhật báo New York cảm ơn Watson đã đầu tư vào các phòng thí nghiệm nghiên cứu máy tính và cung cấp cho thế giới những sản phẩm điều khiển thông tin và làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn. Bài báo nói: “Tất cả chúng ta đều có lợi từ sự cam kết của ông ấy trong khoa học công nghệ”.

Trong vài ngày sau đó, hàng loạt bức điện tín và thư chúc mừng từ giới kinh doanh được gửi đến văn phòng Watson.

C. K. “Vua” Woodbridge, Chủ tịch Hội đồng Quản trị công ty Dictaphone, đã viết: “Ông đã trao đặc quyền quản lý công ty khổng lồ của mình cho con trai”.

Kingsbury Nickerson, Chủ tịch Ngân hàng First National ở thành phố Jersey viết: “Hoàn toàn hợp lý khi ông trao quyền

xác định hướng đi năng động cho công ty cho con người đầy năng lực và kinh nghiệm như con trai ông”.

Merrill Meigs, Phó Chủ tịch tập đoàn xuất bản The Hearst, viết: “Ông đã trao dây cương cho Tom Jr.!” Nhìn vào bức ảnh chụp Tom Jr. và Watson đang bắt tay nhau, Meigs nói rằng “tính cách mạnh mẽ của Tom Jr. (được làm mềm đi bởi nụ cười tinh quái) thể hiện chắc chắn rằng ông ấy có tất cả sự từng trải, năng lực và hiểu biết cần thiết để đảm trách công việc”.

Thư từ cứ đổ dồn về thật nhiều. Bằng việc trao quyền quản lý IBM cho người con trai tài ba của mình, Watson đã làm nổi bật hình ảnh của ông - người sáng lập công ty.

Ngày 18/05/1956, Watson và Jeannette đi tàu hỏa đến Endicott để dự tiệc trao cúp Watson, một sự kiện hàng năm được tổ chức để trao cúp cho các giải đấu thể thao của IBM. Khi họ đến Endicott lúc 9 giờ 30 phút tối, trong lịch ghi: “Ông bà Watson đã đi nghỉ ngay”. Ngày hôm sau, Jeannette không cùng ăn trưa với Watson vì theo như trong lịch ghi ông “hơi mệt”, có thể là ông đang ngủ. Watson khỏe lại, ăn tối, phát biểu và dự tiệc nhẹ tại nhà bắt đầu lúc 10 giờ 45 phút tối. Sáng Chủ nhật hôm sau, ngày 20/5, Watson lên tàu trở về New York. Khi tàu chuyển bánh lúc 10 giờ 07 phút sáng, Watson ngoái nhìn lần cuối nơi ông yêu mến thiết tha.

Thứ ba, ngày 22/5, Watson đến văn phòng ông lúc 10 giờ 42 phút sáng. Lúc 10 giờ 49 phút, ông gặp Tom Jr. trong 16 phút. Trong 21 phút sau đó, ông cắt tóc và sửa móng tay trong văn phòng.

Lúc 11 giờ 38 phút, ông họp với các thành viên Hội đồng quản trị trong 40 phút.

Từ 12 giờ 18 phút đến 1 giờ 10 phút chiều, Watson nghỉ ở phòng bên cạnh văn phòng mình.

1 giờ 10 phút chiều, Watson dự tiệc trưa ở khách sạn St. Regis, cách trụ sở IBM vài con phố. Tom Jr. chủ trì và hầu hết các thành viên Hội đồng quản trị và quản lý cấp cao cùng dự

tiệc để bày tỏ lòng kính trọng Watson. 50 phút sau đó, Watson về nhà. Đó là ngày làm việc thực sự cuối cùng của “Ông già”. Sáu ngày sau, ông dự hai cuộc họp ngắn vào buổi sáng của Bộ phận Thương mại Thế giới, sau đó lấy mũ và bước ra khỏi văn phòng của mình, mãi mãi bỏ lại sau chiếc bàn làm việc cũ kỹ, đồ đạc kiểu Pháp và những biểu tượng THINK vây quanh ông trong nhiều năm. Watson đi thang máy xuống hành lang tầng một nơi ông đi ngang qua mô hình mới của chiếc máy tính thương mại hiện đại nhất 702 của IBM. Theo lệnh của Tom Jr., người ta bóc lớp thảm phương Đông và gỗ sậm ở hành lang từ những năm 1930 và trang trí lại một cách hiện đại, sàn nhà màu sáng trắng, tường màu đỏ thẫm, bàn bằng kim loại, và chữ “702” sáng bóng gắn trên tường bên trên nơi đặt máy tính.

Sau khi đi qua chiếc máy 702, Watson ra khỏi hành lang và lên chiếc xe đã đợi sẵn để đưa ông về nhà ở New Canaan, bang Connecticut.

Ông Già bỏ lại đằng sau công ty đang phát triển với sự trẻ trung và nhiệt huyết. Tom Jr. đầu tư nhiều cho các nghiên cứu về điện tử học và lãnh đạo một thế hệ mới các quản trị viên dám nghĩ dám làm. IBM bước vào ngành công nghiệp máy tính đang hình thành. Công ty đã giới thiệu công nghệ môi trường mặt đất bán tự động (SAGE) – một dự án lớn của quân đội mà IBM đã giành được khỏi tay Remington Rand. SAGE có nhiệm vụ phân tích sóng ra đa để bảo vệ bầu trời khỏi sự tấn công của máy bay và tên lửa Liên Xô. Đó rõ ràng là hệ thống máy tính lớn nhất, phức tạp nhất và đáng tin cậy nhất từng được thiết kế. IBM chuẩn bị cho lễ ra mắt một sản phẩm mới đầy ấn tượng vào tháng 6, đó là máy IBM 305 – máy kế toán sử dụng bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên (RAMAC). Máy RAMAC 305 được thiết kế dựa trên bộ phận lưu trữ trên đĩa của IBM, một đột phá cho phép dữ liệu được lưu trữ trên những chiếc đĩa quay – vốn rẻ hơn và hiệu quả hơn những mặt có từ tính. IBM có tổng cộng 72.504 nhân viên vào năm 1956, gấp hơn hai lần so với số nhân viên

năm năm trước. Doanh thu năm 1956 đạt 892 triệu đô la, gấp hơn hai lần doanh thu bốn năm về trước. Giống như một người cha dạy con đi xe đạp, Watson đi bên cạnh và củng cố IBM suốt khoảng một thập kỷ trước đó. Một khi ông rời khỏi công ty, IBM sẽ tăng tốc vượt lên nhanh hơn với mỗi cú đạp bàn đạp đầy tự tin.

Watson sa sút về sức khỏe và cảm thấy mình vô dụng. Hệ thống dạ dày và đường ruột của ông ngày càng tệ hơn. Vết sẹo ở những chỗ loét sau nhiều năm đang dần dần, chậm chạp chặn ở chỗ thoát ra từ dạ dày xuống ruột non. Watson thường xuyên cảm thấy buồn nôn khiến ông ăn uống rất khó khăn. Nếu ông ăn vào, thức ăn không được chuyển xuống ruột để hấp thụ vào cơ thể. Ông sút cân đến nỗi người gầy xẹp chỉ còn bộ xương. Khoảng một năm trước đó, bác sĩ của Watson nói rằng phẫu thuật có thể can thiệp vào chỗ nối giữa dạ dày và ruột non và kéo dài tuổi thọ của ông nhưng Watson đã từ chối phẫu thuật. Ông chưa bao giờ trải qua phẫu thuật và ông không thể chịu được ý nghĩ đó bây giờ. Trên thực tế, Watson đã quyết định đây là thời điểm “ra đi” của ông.

Ông sống tại tư gia ở New Canaan, họ hàng và bạn bè thăm viếng thường xuyên. Ông nói chuyện nhiều với cả bốn người con, cố gắng xây dựng sự yên bình cuối cùng. Chủ nhật ngày 17/6, tim của ông già 82 tuổi Watson dường như ngừng đập. Bác sĩ của ông đã gọi xe cứu thương trở ông từ New Canaan đến bệnh viện Roosevelt ở New York. Ngày hôm sau, Jeannette và những người con (Tom Jr, Dick, Jane và Helen) cùng vợ chồng họ đứng trực ngoài hành lang trước cửa phòng bệnh của ông. Một hoặc hai người lần lượt vào phòng, ngồi bên cạnh giường ông nằm và nói chuyện với ông. “Tôi sẽ không bao giờ quên được vẻ mặt tái nhợt của ông”, Olive Watson nhớ lại. Mọi người thân trong nhà nói với Watson về những bức điện “chúc mạnh khỏe” gửi đến cho ông từ khắp nơi trên thế giới, gồm cả một bức điện từ Tổng

thống Eisenhower. Watson dường như nghe được nhưng không thể đáp lại.

Ngày hôm sau là thứ Ba 19/06/1956, Watson thở rất chậm và khó khăn. Trước sự chứng kiến của gia đình, tim ông ngừng đập, phổi ông phập phồng lần cuối và ông đã ra đi một cách nhẹ nhàng.

Lễ tang Watson tổ chức tại nhà thờ Brick của Giáo hội Trưởng lão ở đại lộ Công viên ở New York bắt đầu lúc 11 giờ sáng ngày 21/6. Hàng trăm nhân viên của IBM đến dự. Đến dự lễ tang còn có các vị lãnh đạo tập đoàn, các chính khách, các nhà ngoại giao và những nhân vật nổi tiếng trong giới nghệ thuật. Tất cả có khoảng 1.200 con người đứng chật cứng trong nhà thờ một mắt nhìn quan tài Watson được bao phủ bởi những bông hồng đỏ thắm.

Mục sư Paul Austin Wolfe đọc lời ca tụng Watson. Ông và Watson từng là bạn bè của nhau. Khi có thể, Watson cùng Jeannette đi lễ nhà thờ Brick. Wolfe giải thích sự thành công của Watson: “Ông có sự toàn tâm toàn ý với công việc. Ông nhìn mọi việc một cách đơn giản. Đó là bởi vì sự đơn giản trong nhìn nhận một vấn đề khiến ông có thể đưa ra những quyết định khôn ngoan. Trong một thế giới hỗn loạn, ông chưa bao giờ đánh mất giá trị của mình”.

Sau đám tang, xe tang đưa quan tài Watson đi lên hướng Bắc, qua khu bắc Manhattan, dọc sông Hudson đến khu nghĩa trang thung lũng lòng chảo Sleepy Hollow gần Tarrytown, bang New York. Trên một khu đồi nhìn xuống hồ, Watson được chôn cất ngay cạnh mộ đứa cháu nội đầu tiên của ông – đứa con xấu số của Tom Jr. và Olive.

Các văn phòng và nhà máy của IBM đóng cửa ngày hôm đó để thể hiện lòng tôn kính đối với người đã tạo ra tất cả những chỗ làm trong tất cả những cộng đồng đó. Báo chí và các đài truyền hình kể lại câu chuyện về cuộc đời ông. Tờ nhật báo New York viết: “Ở phạm vi rộng, Tập đoàn Máy Kinh doanh Quốc tế IBM là một sự phản ánh nhân cách của



một con người đã cho nó cái tên và dẫn dắt nó lên một địa vị sang trọng”. Gia đình Watson đã nhận được vô vàn bức điện chia buồn từ các nhân viên, bạn bè, các doanh nhân và các nhà lãnh đạo trên thế giới. Tổng thống Dwight Eisenhower phát đi thông điệp trên các phương tiện thông tin đại chúng: “Với cái chết của Thomas J. Watson, đất nước mất đi một người Mỹ thực sự cao thượng – một nhà công nghiệp, một công dân tốt và đầy tính nhân văn. Tôi mất đi một người bạn tốt mà lời khuyên của ông luôn luôn thể hiện sự quan tâm sâu sắc đến mọi người. Tôi và phu nhân cùng với hàng ngàn bạn bè của ông ở nhiều quốc gia cùng thông cảm và chia sẻ chân thành với bà Watson và gia đình”.

Trong hai thập niên 1930 và 1940, Watson là một trong những nhà lãnh đạo kinh doanh hưởng lương cao nhất ở Mỹ. Ông nổi tiếng trong thập kỷ 1930 với mức lương hàng ngàn đô la một ngày. Gia sản của Watson lên đến đỉnh cao khoảng 100 triệu đô la. Trong những năm tháng cuối đời, ông đã tặng hàng triệu đô la cho các tổ chức như Bảo tàng Thủ đô ở New York, các quỹ giáo dục và các trường đại học. Khi mất, Watson viết di chúc tặng 1 triệu đô la cho nhiều tổ chức từ thiện và 200.000 đô la cho các hội hướng đạo sinh. Ông để lại 1.000 đến 5.000 đô la cho 42 nhân viên, thư ký, cựu thư ký, tiếp tân và nhân viên vận hành thang máy. Phần tài sản còn lại dành cho Jeannette và bốn người con. Tháng 8/1956, cổ phần IBM thuộc sở hữu của gia đình Watson trị giá khoảng 80 triệu đô la.

Watson cũng làm cho rất nhiều người trở nên giàu có. Trong cáo phó của ông, tờ nhật báo New York cho biết rằng nếu một nhà đầu tư đã mua 100 cổ phần của C-T-R vào ngày Watson vào làm tại công ty này năm 1914, thì giá cả lúc đó sẽ là 2.750 đô la. Nếu nhà đầu tư giữ số cổ phần này trong 42 năm, thì vào năm 1956, với việc chia cổ phiếu, 100 cổ phần đó có giá 2.164.000 đô la. Thêm nữa, nhà đầu tư còn thu được số cổ tức 209.000 đô la trong khoảng thời gian đó. Watson sẽ mỉm cười mãn nguyện nếu ông biết được

những con số này – đây là bằng chứng công khai cho thấy ông đã chiến thắng trong trận đấu với thời kì nghèo khổ của thuở hàn vi và những thất bại ban đầu trong kinh doanh.

Ở phần bên kia của lục địa châu Mỹ, một bài báo của tờ nhật báo Tin tức San Fransisco ca ngợi Watson đã dự đoán rằng vào thập niên 1980 vùng vịnh San Fransisco sẽ vượt IBM để trở thành trung tâm của ngành công nghệ thông tin toàn cầu.

Biên tập viên của tờ Tin tức San Fransisco đã viết: “Ông sẽ được ghi nhớ bởi các thế hệ con cháu, chúng ta không chỉ ghi nhớ khả năng bán hàng của ông mà cả công lao của ông trong việc khai sinh ra kỷ nguyên tự động hóa mà toàn thế giới ngày nay đang tiến tới. Các cư dân của thời đại chính xác và bấm nút đó chắc chắn sẽ phải tôn kính Thomas J. Watson như các cư dân của thời đại ô tô ngày nay tôn kính Henry Ford”.

Watson cố gắng để có được một chỗ đứng trong lịch sử.

Cuối cùng, ông có được một vị trí còn huy hoàng hơn so với vị trí mà ông có thể tượng tượng bằng sự lạc quan hết mức của mình. Watson đã gây dựng một tổ chức kiểu Mỹ tuyệt vời. Ông đã thay đổi cách thức điều hành công ty của các nhà quản trị. Ông đã dẫn dắt thế giới bước sang một kỷ nguyên hoàn toàn mới đó là kỷ nguyên thông tin. Tờ Tin tức San Fransisco đã đúng: Tên tuổi Watson sánh ngang với các tên tuổi lớn như Henry Ford, John D. Rockefeller, Andrew Carnegie và sau này là những doanh nhân như Bill Gates và Walt Disney. Họ là một số ít người đã thông qua hoạt động kinh doanh để biến đổi xã hội và cuộc sống của chúng ta ở khắp nơi trên thế giới.

Các nhân viên của IBM có cơ hội nhìn thấy Watson lần cuối trên phim. Đầu năm 1956, Watson thuê một nhóm làm phim đến tư gia ở Manhattan và quay một đoạn phim về một thông điệp cuối năm ông muốn gửi đến toàn thể nhân viên của IBM.

Trong đoạn phim được dựng cảnh một cách cứng nhắc, 4 uỷ viên quản trị của IBM như tình cờ đến nhà Watson chơi và thỉnh giáo “Ông già”. Watson và Jeannette chào đón họ và dẫn họ vào một căn phòng trông rất trang trọng. Gỗ đang cháy trong lò sưởi. Watson ngồi ở chiếc ghế da lưng cao trông quá to so với cơ thể gầy gò của ông. Các uỷ viên quản trị ngồi trên đi văng. Jeannette ngồi ở chiếc ghế bên cạnh. Ông kính lia qua các vị khách với nụ cười tươi trên khuôn mặt. Những người đàn ông hầu như ngồi bất động như thể họ sợ làm phát ra những âm thanh sột soạt dù là nhỏ nhất. Ông kính máy quay chiếu về phía Watson đang ngồi chồm về phía trước và ông bắt đầu cất giọng nói khàn khàn. Các ngón tay ông đan vào nhau.

Ông nói về các nguyên tắc của ông trong kinh doanh và 4 đối tượng hữu quan của IBM đó là các khách hàng, các nhân viên, các cổ đông và cộng đồng. Watson nói: chúng ta phải quan tâm tốt tới các khách hàng của mình để họ có lợi nhuận và mua nhiều sản phẩm của IBM hơn nữa. Ngoài ra, chúng ta cũng cần đối xử tốt với nhân viên và thực hiện chế độ thù lao lao động hợp lý để khuyến khích họ. Ông nói: “Bằng việc quan tâm tới hai đối tượng nói trên chúng ta sẽ quan tâm đến lợi ích của đối tượng thứ ba là các cổ đông”.

Watson nói nếu khách hàng hài lòng và các nhân viên làm việc tích cực thì lợi nhuận tự nhiên sẽ sinh ra và giá cổ phiếu sẽ tăng lên. Còn đối với đối tượng thứ tư là cộng đồng, Watson nói trước ống kính rằng một công ty cần phải đóng góp cho cộng đồng nhiều hơn những gì mà nó lấy ra từ cộng đồng đó.

Trước khi đoạn phim kết thúc, Watson không thể không khẳng định “luận điểm về con người” – điều ông đã nói với nhân viên C-T-R năm 1914. Ông đã nói điều này hàng trăm lần trong các hội nghị và bài phát biểu và luôn luôn tin rằng nó có ý nghĩa lớn đối với người nghe như một đoạn trích của Shakespeare. Trước ống kính máy quay, Watson trình bày lý thuyết của ông một cách chính xác như ông đã trình bày

năm 1914: Người bán hàng, người quản lý, công nhân sản xuất, nhân viên thực hiện dịch vụ – tất cả đều có chung cơ sở là con người. Ông nói tiếp: chức vụ chỉ là chức vụ mà thôi, nhưng con người – tức là các cá nhân – là trái tim của một doanh nghiệp. Watson nói rất dài về những điều đó. Ông thường ngừng lại để hắng giọng. Cuối cùng, ông tóm lại quan điểm của mình: “Suy cho cùng, nhân lực làm ra mọi thứ”.

Giây phút đó (được ghi lại bằng đoạn phim đen trắng) cứ tồn tại mãi trong tâm trí mọi người. Từ dưới mồ hoặc có thể ở trên thiên đường, “ông trùm” – người chế tạo những chiếc máy có thể làm công việc của những thư ký, người sản xuất hàng loạt những chiếc máy biết tính toán, người thiết kế các bộ óc điện tử – luôn nhắc nhở chúng ta phải dựa vào yếu tố con người.

### VỮNG BƯỚC TIẾN LÊN

Có cảm giác ở khắp nơi đang có những điều lớn lao hơn sắp xảy ra,

Những chân trời mới đang hiện lên trong tầm mắt.

Mục tiêu của chúng ta rất rõ ràng: làm cho mỗi năm sau vượt trội hơn năm trước,

Duy trì vị trí dẫn đầu trong mọi việc chúng ta làm.

Quyết tâm giành chiến thắng tồn tại sẵn trong chúng ta,

Điều đó là không thể phủ nhận,

Và chúng ta sẽ tiến bước, chúng ta biết điều đó thông qua làm việc sát cánh bên nhau.

Vững bước tiến lên, vững bước tiến lên,

Đó là tinh thần làm nên danh tiếng của chúng ta.

Chúng ta lớn mạnh và chúng ta sẽ tiếp tục lớn mạnh hơn nữa.

Chúng ta không thể không làm những việc phải làm

Phục vụ nhân loại là mục đích của chúng ta.

—Bài hát của IBM

## 14. CÁC THỂ HỆ HẬU DUỆ

Thomas John Watson đã sống một cuộc sống thuần chất Mỹ đáng ngưỡng mộ. Ông bắt đầu với hai bàn tay trắng, gây dựng thành công một doanh nghiệp khổng lồ, kiếm được hàng triệu đô la Mỹ và làm thay đổi cả thế giới.

Nhưng ông đã mắc nhiều sai lầm rất lớn. Tính khí của ông nhiều lúc đáng giận, không thể tha thứ được và công việc chi phối toàn bộ cuộc đời ông. Ông đã làm chủ một gia đình mà các thành viên trong gia đình đó mỗi người mỗi ngã sau khi ông chết, các con trai của ông người thì bị chứng trầm cảm người thì nghiện rượu. Khi những thành công ông đạt được càng lớn thì ông càng tỏ ra tự mãn. Trong những năm cuối đời, sự mong muốn được người ta tán dương của ông đã lên đến mức vô lý.

Mặc dù vậy, năng lực của Watson thực là tốt đỉnh. Ông được tôn sùng với đức tính hiếm có. Ông đã truyền cảm hứng cho những người dưới quyền và họ thực sự yêu mến người lãnh đạo của mình. Ông có lòng tin vào bản thân không gì lay chuyển được, một đức tính khiến ông dám chấp nhận những rủi ro lớn trong kinh doanh. Với sự tự cao tự đại đó, Watson đã sống và cống hiến cho IBM. Ông là hiện thân của cả tập đoàn. Mỗi tham vọng cá nhân của ông đều gắn liền với tham vọng đưa IBM phát triển. Ông cùng với IBM là những tấm gương thành công lớn trong kinh doanh.

Tất nhiên, Watson cũng gặp nhiều may mắn.

Watson đã gây dựng nên một trong những công ty thành công và đáng ngưỡng mộ nhất của thế kỷ XX. Mặc dù vậy, những gì ông để lại còn hơn cả công ty IBM. Ba đóng góp nổi bật của ông là:

Ông đã biến việc xử lý thông tin thành một ngành công nghiệp. Những máy lập bảng và máy tính đã được phát minh và bán ra thị trường mà không cần có Watson, như các máy của Công ty Powers hay Remington Rand. Tuy nhiên, Watson đã tạo ra một ngành kinh doanh mới. Ông đã tìm ra

cách bán công việc xử lý thông tin cho các doanh nghiệp, các trường đại học, chính phủ và quân đội. IBM đã sớm sản xuất máy tính với quy mô lớn, tạo động lực và tiền bạc để đầu tư liên tục, lâu dài cho hoạt động nghiên cứu và phát triển. Vị thế gần như độc quyền đã khiến IBM trở thành một “chuẩn mực” trong thực tế và điều này lại khiến các doanh nghiệp và tổ chức cảm thấy yên tâm, tin tưởng khi mua các sản phẩm của IBM. Khách hàng biết IBM không phải là điều thần kì tuyệt đối nhưng họ cảm thấy yên tâm khi biết rất nhiều doanh nghiệp khác cũng đang sử dụng máy tính của IBM. Tiêu chuẩn IBM cũng cho phép thông tin được chia sẻ giữa các bộ phận trong một công ty hoặc giữa các công ty với nhau trong cùng một ngành. Vì IBM tồn tại, việc xử lý thông tin đã được kết hợp lại thành một ngành và có tác động rất lớn sớm hơn trong trường hợp có hàng tá các công ty nhỏ cùng tìm cách giải quyết vấn đề đó trên thị trường.

Watson đã khám phá sức mạnh của văn hóa công ty. Trước Watson, văn hóa của một doanh nghiệp chỉ vừa mới xuất hiện hoặc chưa xuất hiện. Nó không phải là một thứ gì đó mà các nhà quản trị mong muốn phát triển và gìn giữ, nghiên cứu và phân tích. Watson đã thiết lập một nền văn hóa đầy sức mạnh, được định hình rõ ràng và ông luôn luôn tìm cách củng cố, tăng cường nó. Ông đã cho xây dựng trường học của IBM, thành lập Câu lạc bộ những người theo chủ nghĩa quốc gia, tổ chức các dịp đặc biệt như Ngày IBM ở Trung tâm Hội chợ Thế giới, truyền bá và nhân cách hóa yếu tố văn hóa của IBM. Ông đã thực hiện những ý tưởng cấp tiến về sự tôn trọng nhân viên ở mọi cấp quản trị và trách nhiệm của người quản lý đối với những nhân viên dưới quyền của họ. Cốt lõi của IBM – động lực kinh tế nền tảng của nó – không phải là những chiếc máy xử lý thông tin mà là văn hóa công ty.

Watson điều hành một doanh nghiệp thông tin nhờ một sự tình cờ. Ông thừa hưởng máy lập bảng khi ông vào làm việc tại C-T-R. Watson không phải là “dân kỹ thuật” thực thụ. Ông

là một người bán hàng. Nếu Watson thiết lập một công ty với nền văn hóa tương tự nhưng lại kinh doanh một sản phẩm khác, hẳn là ông vẫn đạt được những thành công lớn.

Watson là Tổng Giám đốc nổi tiếng đầu tiên. Trong những năm đầu thế kỷ XX, công chúng Mỹ thích đọc và bàn luận về các nhà công nghiệp giàu có nhất nước Mỹ. Mọi người đều biết đến tên tuổi của John D. Rockefeller, J. P. Morgan và Henry Ford. Tuy nhiên, những nhân vật đó trở nên nổi tiếng vì những gì họ đạt được, chứ không phải vì họ là ai và họ cũng không tìm cách tự quảng cáo bản thân mình. Nhưng Watson thì khác, ông trở nên nổi tiếng ngay từ khi IBM chỉ là một doanh nghiệp bình thường như bao doanh nghiệp khác. Ông cố tình tạo ra sự nổi tiếng cho mình. Khẩu hiệu “TỰ DUY” của ông trở thành một yếu tố văn hóa phổ biến. Trong thời kì làm việc ở IBM, ông nổi tiếng hơn toàn bộ công ty của ông. Trên thực tế, sự nổi tiếng của Watson đã đóng góp lớn cho sự thành công của IBM.

Trong những năm cuối của thế kỷ XX sang đầu thế kỷ XXI, xuất hiện nhiều tổng giám đốc nổi tiếng. Trong số họ có Bill Gates – Tổng Giám đốc của Microsoft, Jack Welch của General Electric và Lee Iacocca của Chrysler. Trong lớp hậu duệ, người nổi tiếng theo cách giống Watson nhất có lẽ là Larry Ellison, Tổng Giám đốc Oracle. Ellison nổi tiếng là một trong những người giàu nhất nước Mỹ. Ông được biết đến là một người có tính cách hơi lập dị và điều hành một công ty bán công nghệ mà hầu hết mọi người chưa từng biết tới. Nhưng Ellison quá nổi tiếng so với Oracle. Và tinh thần của Watson vẫn đang tồn tại.

Watson đã làm thay đổi thế giới như thế nào? Nhà nghiên cứu về Quản trị học Peter Drucker nhìn nhận vấn đề này một cách rất trực diện. Drucker viết: “Mỗi khi nghĩ lại tôi đều thấy buồn cười khi ở Nhật Bản tôi nói về phong cách quản trị Nhật Bản thể hiện các giá trị Nhật Bản”. Nhưng những người bạn Nhật Bản của tôi hỏi tôi rằng “Anh không nhận ra sao? Chúng tôi chỉ đơn thuần áp dụng tất cả những gì IBM đã làm

vào bối cảnh của Nhật Bản mà thôi”. Và khi tôi hỏi họ làm như thế nào thì họ luôn luôn nói: “Khi chúng tôi bắt tay vào công cuộc tái thiết Nhật Bản trong thập kỷ 1950, chúng tôi đã tìm kiếm một công ty thành công nhất để học tập. Đó là IBM, phải không nhỉ?”. Hiệu ứng Watson đã góp phần định hình toàn bộ nền kinh tế Nhật Bản sau chiến tranh. Công ty IBM và Nhật Bản cùng đối mặt với những khó khăn trong thập kỷ 1990 khi những mô hình kinh doanh toàn cầu đang chịu những biến đổi lớn khiến phong cách quản trị kiểu Watson và chủ nghĩa gia trưởng trở nên lỗi thời. IBM có người lãnh đạo mới – Lou Gerstner – người có thể giữ vững những giá trị cốt lõi của IBM và tạo ra những thay đổi cần thiết để cạnh tranh trong thời đại mới. Nhưng Nhật Bản vẫn chưa tìm thấy một nhà lãnh đạo có ý chí quyết tâm để làm được điều tương tự.

Sau đây là những gì xảy ra sau cái chết của Watson đối với một số người có ảnh hưởng nhiều nhất đến cuộc đời ông:

**George Phillips:** tiếp tục giữ chức Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị của IBM đến cuối năm 1956 rồi nghỉ hưu. Phillips mất năm 1964.

**Al Williams:** trở thành “nhân vật số 2” không thể thiếu của Tom Jr. Ông giữ chức Chủ tịch Ban giám đốc của IBM rồi nghỉ việc ở tuổi 55 (năm 1966) để hưởng thụ thú chơi gôn và thời tiết nắng ấm ở Florida. Williams mất ngày 30/12/1982.

**James Rand:** Một năm trước khi Watson mất, Rand đã sáp nhập Remington Rand với một công ty điện tử khác tên là Sperry để hình thành Công ty Sperry Rand. Rand bước vào tuổi 70 năm 1956 nhưng vẫn tiếp tục điều hành doanh nghiệp. Ông giữ chức Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty sau khi sáp nhập và vẫn nắm quyền lãnh đạo bộ phận sản xuất máy tính UNIVAC đang bị mất dần thị phần vào tay IBM năm này qua năm khác. Rand cuối cùng đã nghỉ hưu năm 1959. Tại thời điểm đó, UNIVAC chiếm khoảng 10% thị trường máy tính điện tử, còn IBM chiếm 70%. Năm 1973,



Sperry Rand thua vụ kiện đòi sở hữu sáng chế rộng rãi trên toàn bộ các máy tính. Các luật sư đại diện cho hai đối thủ cạnh tranh của Sperry Rand – các Công ty Honeywell và Control Data – đã thuyết phục tòa rằng chính John Atanasoff (người bang Iowa) đã phát minh ra máy tính, và các nhà phát minh máy UNIVAC là Eckert và Mauchly đã sử dụng ý tưởng của Atanasoff sau khi nhìn thấy chiếc máy của Atanasoff. Quyền đòi sở hữu sáng chế của Sperry Rand đã bị bác bỏ. Công ty này vật lộn với sự sống còn trong khoảng một thập kỷ, sau đó đã sáp nhập với Công ty máy tính Burroughs năm 1986 để trở thành Công ty Unisys. Năm 2002, Unisys là một công ty công nghệ với 6 tỷ đô la Mỹ doanh thu – bằng một phần mười bốn doanh thu của IBM cũng trong năm đó.

**Jeannette Watson:** Không lâu sau cái chết của chồng, bà bán ngôi nhà ở số 75 phố East, nhưng vẫn giữ lại khu nhà ở New Canaan. IBM mời bà giữ vị trí của Watson trong Hội đồng quản trị. Năm 1959, bà từ chức. Jeannette mất ngày 10/02/1966 thọ 82 tuổi. Hai tuần sau, IBM đã tôn vinh bà trong số kỷ niệm đặc biệt của tờ IBM News, một ấn bản phát hành hai kì một tháng. Hàng tit lớn thể hiện vị trí của bà trong lịch sử của IBM: “Vợ của người sáng lập Công ty IBM cùng đóng góp vào sự phát triển của công ty”. Bài viết có nội dung: “Bà Watson đã chia sẻ những nỗ lực ngày càng lớn để đưa IBM trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu thế giới. Chồng bà thường chiều theo ý kiến của bà. Khi về nhà với tâm trạng suy nghĩ về công việc, chồng bà thường hỏi ý kiến bà”. Đối với những người làm việc lâu năm tại IBM, Jeannette giống như một “Đệ nhất phu nhân” của IBM.

**Dick Watson:** Cuộc sống của người con út của Watson có thay đổi lớn trong vòng 20 năm sau cái chết của Watson. Khi Watson mất, Dick điều hành Bộ phận Thương mại Thế giới của IBM, hoạt động khá độc lập với trụ sở chính của IBM. Cuối thập kỷ 1950, Tom Jr. kéo em trai mình về tổ chức chính

của công ty và đề bạt làm Giám đốc kỹ thuật và sản xuất. Năm 1964, Tom Jr. để Dick phụ trách dự án mang tính sống còn của công ty – phát triển máy tính Hệ thống/360. Khi dự án này gặp trục trặc, Tom Jr. và Dick nảy sinh mâu thuẫn và Tom Jr. đã giáng chức em trai mình. Tức giận và thất vọng, Dick tìm cách rời bỏ IBM. Ông rời công ty năm 1970 khi Tổng thống Nixon bổ nhiệm ông làm Đại sứ Hoa Kỳ tại Pháp.

Dick tiếp tục nghiện rượu. Năm 1972, Dick bị cho là say rượu trên một chuyến bay xuyên Đại Tây Dương và sờ soạng một tiếp viên hàng không. Biên tập viên chuyên mục điều tra Jack Anderson đã viết một bài bình luận sinh động về sự kiện này và bài viết được đăng báo khắp nơi trên thế giới. Trong đoạn băng ghi âm đáng hổ thẹn tại Nhà trắng (chỉ được tiết lộ sau vụ xì căng đan Watergate) ghi lại giọng Nixon nói với người phụ tá lý do tại sao ông không cảm thấy bức tức vì hành động của Dick. Nixon nói: “Hãy xem, mọi người đều có thể say mà. Mọi người đều chạy theo các cô gái. Vấn đề là ở chỗ họ say thì còn tốt hơn nhiều là họ sử dụng ma túy. Tán tỉnh phụ nữ còn hơn là tán tỉnh đàn ông. Hãy chấm dứt chuyện vớ vẩn này đi”.

Nixon chưa bao giờ yêu cầu Dick Watson thôi việc, nhưng Dick từ chức khi Quốc hội mở cuộc điều tra về vụ việc đó. Hai năm sau, ở tuổi 55 sức khỏe sút kém, Dick Watson đã chết sau khi bị ngã cầu thang tại nhà ông ở New Canaan.

Chỉ vài ngày sau đám tang của Watson, một tác giả viết bài cho tạp chí Fortune là Robert Sheehan đã gặp Tom Jr. tại trụ sở chính của IBM. Tom Jr. quyết định giữ nguyên văn phòng của ông trên tầng thứ 16 mà không chuyển lên văn phòng của cha mình trên tầng 17. Sheehan nhận thấy một người đàn ông đang cố gắng lấy lại sức mạnh của mình. Bỗng nhiên trở thành một thuyền trưởng đơn độc ở IBM, Tom Jr. (42 tuổi) cảm thấy lo lắng và cô đơn. Anh đã dựa vào cha mình nhiều hơn điều anh thừa nhận. Anh phải thực hiện một trọng trách vô cùng khó khăn, phức tạp.

Sheehan viết: “IBM đã nhanh chóng trở nên quá lớn đến nỗi nó không được tổ chức hợp lý và có lẽ việc dùng người cũng không thỏa đáng đối với một công ty trị giá hàng tỷ đô la. Nó vẫn chịu những vết thương về tâm lý của những nguyên tắc độc đoán đã tồn tại lâu năm”.

Tom Jr. hiểu rằng cần phải thay đổi IBM. Nhiệm vụ của anh không phải là nắm lấy sức mạnh của người cha mà là lan tỏa sức mạnh đó. Ngày hôm đó, anh đã nói với Sheehan như vậy.

Cuối năm 1956, Tom Jr. đưa khoảng 100 nhà quản trị cấp cao của IBM đến một địa điểm ở Williamsburg, bang Virginia. Họ không rời khỏi đó cho đến khi họ tìm ra cơ cấu tổ chức thích hợp cho IBM trong thập kỷ 50 và phù hợp với quy mô của IBM. Tom Jr. và các quản trị viên chia IBM thành 6 bộ phận độc lập cùng với Bộ phận Thương mại Thế giới, đồng thời bổ nhiệm một nhà quản trị cụ thể điều hành mỗi bộ phận đó. Trên cùng, Tổng Giám đốc Tom Jr. chỉ cần nhắc những quyết định lớn nhất. Công việc mà một thời Watson thực hiện hầu như toàn bộ đã được phân chia cho ít nhất 13 người.

Trong khoảng 15 năm tiếp theo, Tom Watson Jr. đã dẫn dắt IBM tăng trưởng một cách ngoạn mục nhất trong lịch sử kinh doanh. Trong khoảng thời gian đó, IBM đã tạo ra nhiều của cải cho các cổ đông của mình hơn bất cứ công ty nào trước đó. IBM vượt ngưỡng một tỷ đô la doanh thu năm 1957, con số thực tế là 1,2 tỷ đô la doanh thu trong năm đó. Năm 1967 – mười 5 sau – doanh thu của IBM gấp gần năm lần: 5,3 tỷ đô la. Trong 6 năm tiếp sau, công ty lại nhân đôi doanh thu một lần nữa, đạt mức 11 tỷ đô la.

Năm 1957, IBM có tổng cộng 83.588 nhân viên. 10 năm sau, con số này là 221.866 người.

Trong thập kỷ 1960, IBM đã phát triển dòng máy tính mang tính chất bước ngoặt là Hệ thống/360. Sau khi Tom Jr. thay thế em trai Dick bằng Vin Learson và Learson đã thúc

đẩy dự án đến thành công. Máy 360 đã mở cửa cho thế hệ máy tính có thể nâng cấp – tức là một công ty có thể mua một hệ thống máy tính nhỏ và nâng cấp nó khi doanh nghiệp tăng trưởng. Các công ty ưa chuộng máy tính 360 và dòng máy này đã đóng góp lớn cho sự tăng trưởng của IBM. Trong 20 năm tiếp theo, IBM hoàn toàn chi phối ngành công nghệ thông tin.

Năm 1999, tạp chí Fortune viết Tom Jr. “hầu như viết nên trang sử về quản lý tốc độ nhanh, bền vững, và sự tăng trưởng có lợi nhuận lớn”. Tạp chí này liệt Tom Jr. là một trong những nhà kinh doanh vĩ đại nhất của thế kỷ XX. “Là một ông chủ khó tính, ông đã tạo ra sức ép lớn trong thực tiễn quản trị kinh doanh trong các thập niên 50 và 60”.

Vốn là người làm việc rất có hiệu quả, Tom Jr. lãnh đạo bằng cách tạo ra sức ép cạnh tranh, sự say mê và mức thù lao lớn cho những người làm việc hiệu quả nhất. Anh được cấp dưới kính sợ hơn người cha trong quá khứ. Một số người biết anh đã nói Tom Jr. “không phải là người đàn ông dễ chịu”.

Tháng 11/1970, ở tuổi 55, Tom Jr. lên cơn đau tim. Tháng Sáu năm sau, ông nghỉ việc ở IBM. Năm 1979, Tổng thống Jimmy Carter bổ nhiệm Tom Jr. làm Đại sứ Hoa Kỳ ở Liên Xô. Ông thôi chức vụ này năm 1981, sau đó ông cùng Olive trở về sống ở Greenwich.

IBM không dừng lại sau sự ra đi của Tom Jr. Động lực từ “triều đại” của Watson vẫn tiếp tục đẩy công ty tiến lên phía trước. Văn hóa của IBM đã trở thành một cỗ máy, hàng ngàn nhân viên công ty làm việc phối hợp với nhau bởi những tiêu chuẩn giá trị chung cùng đưa công ty tiến đến một định hướng chung là thống lĩnh giới doanh nghiệp Mỹ. Hai trong số những người xuất sắc mà Tom Watson Jr. chọn lựa kỷ lưỡng là Vin Learson và Frank Cary đã điều hành IBM bước vào thập kỷ 1980. Khi Tom Jr. rời công ty năm 1970, IBM đạt mức doanh thu 7,5 tỷ đô la và có 269.291 nhân viên trên toàn thế giới. 10 năm sau, IBM mở rộng quy mô gấp hơn 3

lần - năm 1980 công ty đạt doanh thu 26,2 tỷ đô la và có số nhân viên là 341.279 người.

Trong hầu hết thập niên 1980, không một công ty nào gây ấn tượng mạnh như IBM. Công ty này hình như không có gì cản bước được. Tạp chí Fortune năm này qua năm khác chọn IBM là công ty đáng ngưỡng mộ nhất nước Mỹ. Các doanh nghiệp và chính phủ trên toàn thế giới hoàn toàn phụ thuộc vào những cỗ máy tính cỡ lớn của IBM. IBM còn lớn hơn cả năm đối thủ cạnh tranh tiếp sau cộng dồn lại, và giống như câu chuyện Nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn, ngành công nghiệp máy tính trở nên nổi tiếng vì IBM và một "Nhóm" các đối thủ cạnh tranh - Burroughs, UNIVAC, NCR, Control Data và Honeywell. Nền văn hóa mà Watson tạo dựng vẫn tiếp tục được duy trì.

Tuy nhiên, cuối cùng thì nền văn hóa đó đã mất phương hướng. Hai tổng giám đốc kế tiếp là John Opel và John Akers đã biết Tom Watson Jr. từ trước nhưng chưa bao giờ làm việc trực tiếp dưới quyền ông. Lưu ý rằng không ai trong gia đình Watson tham gia vào ban quản trị của IBM, và cũng không ai hiện có vai trò đáng kể nào trong công ty - thậm chí là ủy viên Hội đồng quản trị. Opel vào làm việc tại IBM năm 1949 như một đại bán hàng ở thành phố Jefferson (bang Missouri). Vào thời điểm ông làm quản lý, Ngài Thomas Watson Sr. (Cha) không còn điều hành IBM nữa. Akers vào IBM năm 1960, bốn năm sau khi Watson mất.

Dưới sự lãnh đạo của Opel và Akers, IBM phải chịu sự điều hành quá thận trọng, tính quan liêu thái quá và những bước đi sai lầm như nỗ lực không thành bước chân vào lĩnh vực sản xuất máy photocopy và việc mua cổ phần của công ty thiết bị điện thoại Rolm mà IBM đã bán đi bảy năm sau đó. Opel và Akers đơn giản là không có dòng máu Watson chảy trong huyết quản của họ. Cả hai người đều là những nhà quản trị cực kỳ thông minh và có sức lôi cuốn nhưng họ lại có quá ít sự tận tâm như Watson đối với khách hàng, sự khát khao mãnh liệt giành lợi thế cạnh tranh của ông và tính sẵn

sàng đánh cược trước những rủi ro lớn. Thiếu những phẩm chất đó, các vị tổng giám đốc này không có được khả năng như Watson làm phấn khích trong nội bộ IBM sức bật cạnh tranh.

Các yếu tố của nền văn hóa IBM bị pha tạp. Một ví dụ hiện hữu là sự thay đổi nguyên tắc mặc comple và sơ mi trắng. Các nhân viên của IBM tin rằng mặc comple trang trọng (một truyền thống được Watson khởi xướng) là thiết yếu đối với IBM. Họ không nhớ vì sao Watson muốn nhân viên ăn mặc chỉnh tề – điều đó vô cùng quan trọng đối với một công ty thường xuyên đối mặt với áp lực cạnh tranh yếu trên thị trường. Không có sự bồi đắp từ trên đỉnh (cấp quản trị cao nhất), nền văn hóa mà Watson gây dựng ở IBM dần dần bị mai một như vậy, đó là vì điều đó làm cho các nhân viên bán hàng tự tin và tương đồng với các chủ ngân hàng và các giám đốc của những công ty mà họ đang tiếp xúc. Trong thập kỷ 1990, khi giới kinh doanh ngày càng ăn mặc thoải mái hơn, các nhân viên của IBM thường trở nên nổi bật và trông “lỗi thời” trong những bộ comple của họ. Nền văn hóa thực thụ của IBM (văn hóa mà Watson xây dựng) yêu cầu các nhân viên của IBM ăn mặc tương tự như khách hàng của họ. Trong năm đầu điều hành IBM, Gerstner đã xóa bỏ nguyên tắc ăn mặc trang trọng trước những lời kêu ca phản đối của những người theo quan điểm “truyền thống” của IBM. Gerstner đã vượt qua sự phản đối của hàng ngàn nhân viên làm việc lâu năm tại IBM để thực hiện những thay đổi văn hóa của công ty.

Trong thập kỷ 1980, vẻ kiêu căng ngạo mạn xuất hiện trong mọi phòng họp của IBM và các bộ phận thi nhau co kéo nguồn lực theo các hướng khác nhau, dần trải và phân tán. Giới quản trị thì chú trọng vào việc duy trì những gì IBM đang có hơn là liên tục mở rộng quy mô thêm nữa. Thời đại máy tính cá nhân ra đời đã phân bố sức mạnh của máy tính đến từng cá nhân và điều này đã đe dọa mô hình máy tính tập trung của IBM. Phản ứng hững hờ của công ty đã làm

cho các khách hàng cảm thấy IBM quá lớn về quy mô và quá chậm chạp trong việc đáp ứng những thay đổi về công nghệ. Nhiều khách hàng đã bắt đầu tìm kiếm nhà cung cấp khác cho các hệ thống thông tin của mình.

Nếu Watson của thập kỷ 1930 hoặc Tom Jr. của thập kỷ 1960 nắm quyền điều hành IBM trong thập kỷ 1980, Công ty có thể đặt cược “được ăn cả ngã về không” trên những hệ thống máy tính được bán ra. Nếu như vậy có thể bối cảnh công nghệ (đã làm xuất hiện những công ty như Microsoft, Intel và Công ty máy tính Apple) sẽ rất khác so với những gì xảy ra trong thực tế.

IBM rơi như tờ vò dưới sự điều hành của Akers. Từ mức doanh thu cao 1968,9 tỷ đô la năm 1990, lượng bán của IBM bắt đầu trượt dốc và lợi nhuận giảm đột ngột. IBM lỗ 2,8 tỷ đô la năm 1991; 5 tỷ đô la năm 1992 và 8,1 tỷ đô la năm 1993.

Đó là thời điểm IBM tìm ra nhà lãnh đạo mới Gerstner. Trước đó, Gerstner làm Tổng Giám đốc Công ty Thực phẩm và Thuốc lá RJR Nabisco, và trước đó nữa, ông làm quản lý tại hãng phát hành thẻ tín dụng American Express và công ty tư vấn McKinsey. Có lẽ Hội đồng quản trị IBM nhận thấy Watson không còn tồn tại trong trái tim của IBM nữa, họ phải tìm ông ở một nơi nào đó khác. Hoặc có thể họ chỉ nghĩ rằng cần phải tìm một tổng giám đốc tài ba sẵn sàng đảm nhận cương vị điều hành IBM. Dẫu như thế nào thì việc lựa chọn Gerstner cũng là một quyết định mang tính định mệnh. Sau khi nhậm chức năm 1993 và có thời gian tìm hiểu tại sao IBM tụt dốc, Gerstner quyết định IBM cần phải tâm niệm nó là IBM – một công ty sản xuất máy kinh doanh quốc tế do Thomas Watson Sr. sáng lập. Gerstner phải giải quyết vô số công việc khó khăn và hệ trọng nhưng tất cả đều nhằm hướng IBM vào thế mạnh lớn nhất của nó là văn hóa doanh nghiệp. Gerstner viết trong cuốn sách của mình với nhan đề Ai nói rằng voi không thể khiêu vũ? như sau: “Trong thời gian ở IBM, tôi đã nhận thấy văn hóa không chỉ là một khía

cạnh của cuộc chơi mà nó chính là cả cuộc chơi. Suy cho cùng, một tổ chức chẳng là cái gì khác hơn sự tổng hợp của những thành viên của tổ chức đó trong việc tạo ra giá trị”.

Một buổi sáng, không lâu sau khi Gerstner nhậm chức Tổng Giám đốc IBM, ông ra khỏi nhà để đi làm. Một chiếc xe và tài xế đang đợi sẵn, cũng giống như xe và tài xế trong nhiều năm đã đón ông đến văn phòng làm việc tại công ty RJR Nabisco hay American Express. Gerstner kể lại trong một cuộc phỏng vấn tại tổng hành dinh của IBM: “Tôi ngồi vào xe và nhận thấy có người nào đó đang ngồi ở ghế sau. Đó chính là Tom Watson Jr. Một sự trùng hợp ngẫu nhiên đến kì lạ là Gerstner lại là hàng xóm láng giềng với Olive và Tom Jr. ở Greenwich (bang Connecticut). Ngôi nhà của Watson bên bờ hồ, còn ngôi nhà của Gerstner lại ở phía trên con phố nhỏ. Gerstner đã sống ở đó một thời gian dài trước khi làm việc tại IBM, nhưng sự gần gũi về không gian không ảnh hưởng gì đến việc Gerstner làm Tổng Giám đốc của IBM. Anh hãy tưởng tượng tình huống họ là những người hàng xóm của nhau! Gerstner nói: “Ông ấy hỏi xem liệu ông ấy có thể cùng tôi đến chỗ làm được không”.

Gerstner đã vượt qua sự ngạc nhiên trong tích tắc và vào trong xe, Tom Jr. gào lên rằng ông rất bức mình về những gì đã xảy ra với “công ty của ông”. Ông thúc giục Gerstner phải hành động nhanh chóng. Gerstner nhớ lại Tom Jr. đã nhấn mạnh “tôi luôn thấy sự cần thiết phải có những hành động dũng cảm và quyết liệt”. Tom Jr. thúc đẩy và khuyến khích Gerstner nhưng ông không cố đưa ra lời khuyên đối với vị Tổng Giám đốc mới là nên làm gì và làm như thế nào.

Gerstner nhớ lại: “Tôi ngồi đó và nghĩ đây đúng là một thời điểm đặc biệt”.

Về một khía cạnh nào đó, tại thời điểm đó, Tom Watson Jr. đã siết chặt mối liên hệ giữa công ty IBM khổng lồ trong quá khứ với khả năng làm sống lại sự lớn lao đó trong tương lai. Điều đó giống như Watson Jr. trao cho Gerstner chiếc chìa



khóa mở cánh cửa văn hóa mà Watson đã gây dựng cho IBM.

Ngày 31/12/1993, Tom Watson Jr. qua đời, thọ 79 tuổi, do tai biến từ một cú đột quỵ. IBM dưới sự điều hành của Gerstner vẫn tiếp tục tồn tại và bắt đầu sinh lợi nhuận dẫu rằng không thể quay trở lại địa vị thống lĩnh một thời như trong quá khứ. Cuối năm 2002, Gerstner nghỉ hưu để lại đằng sau một IBM giàu có hơn nhiều. Tổng Giám đốc kế nhiệm – Sam Palmisano – là một người gắn bó cả sự nghiệp với IBM. Ông nổi tiếng là một người bán hàng tầm cỡ thế giới. Vào thời điểm cuốn sách này đang được viết, ông vừa mới công bố mục tiêu của ông là đưa IBM một lần nữa trở lại với thời kì hoàng kim. Một điều thú vị là diện mạo, hành động và điệu bộ của Palmisano làm người ta liên tưởng đến Charley Kirk, người một thời là thân tín của Watson. Có thể Watson sẽ hài lòng khi thấy dòng máu kinh doanh vẫn đang chảy từ quá khứ đến tương lai của IBM.

---