学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

计算机帝国——IBM

BOOK

内部资料 非卖品

前　言

深化国有企业改革，推进现代企业制度建设，以便从根本上改进和提高国有企业的活力并使之逐步走上良性的持续发展的轨道，这一直是最近几年来我国经济生活中的中心议题，同时也是我国经济理论界讨论的热门话题。中共中央十四届三中全会通过的《中央中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确指出了现代企业制度的四大基本特征。在此后的一段时期里，我国又先后推出了一系列旨在为搞活国有企业创造一个良好社会环境的政策法规。学术界围绕着现代企业制度的科学内涵及其运作方式等诸方面的问题展开了热烈的讨论。但是，究竟什么是现代企业制度？现代企业制度是如何运作的？现代企业制度是在什么样的条件下形成并保持较高运作效率的？对于这些问题，还需要做进一步的研讨。

我们认为，所谓现代企业制度，实际上是一个历史概念。由于企业主要是一种在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的经济组织，它的产生和发展都是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的。因此，随着技术和市场因素的发展变化，企业自身的组织形式与组织结构也必然要随之改变。所谓企业制度就是与特定发育水平的市场相适应的企业组织形态及其经营管理体制。换言之，企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础，同时也是企业制度的重要组成部分。此外，现代国家为了保证国民经济稳定有序地运转和企业公平竞争所制定的各种有关政策法规，如各国的公平竞争法、反托拉斯法以及种种价格管理法规等，实际上也是现代企业制度的有机组成部分。这是因为，市场本身是有缺陷的，如果没有现代国家的干预和调节，如果没有现代国家制定的各种有关政策法规，企业与市场的运作就会出现问题。所以，所谓现代企业制度并不仅仅是指企业自身的组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上，它是一个体制概念，它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。

既然现代企业是在市场机制充分发挥作用的基础上产生并发展起来的，企业制度的更迭本身是市场变化和市场选择的必然结果，那么，我们就不能不承认这样一个隐含的前提，即所谓现代企业制度必须以市场机制的高度发达为前提。如果脱离了这个前提，脱离了现代企业和现代企业制度发展的市场基础，那就很容易得出一些错误的结论。而承认这个前提，就必须承认市场制度与企业制度发展的阶段性，从而为我国社会主义市场经济体制的发育、成熟与现代企业制度的建立积极创造条件。由于现代企业制度是一个历史概念，我们在以建立现代企业制度为核心的制度创新过程中，要特别注意明确和规范企业与市场的关系，而不能仅仅进行企业组织形式和组织结构的调整和改革。

我们研究现代企业与现代企业制度的目的决不仅仅局限于了解现代企业制度究竟是什么，更为重要的是要知道现代企业制度是如何并且为何会使企业保持较高的运作效率的，也就是说，现代企业制度的制度效率是如何转化为经营效率的。在市场制度和现代企业制度比较发达、完善的西方，许多企业处在同一个经济发展阶段上，处在同一种政策环境下，并按照同一种经济理论进行经营，为什么有的非常成功，有的则流于失败？这就要考察和研究企业的经营效率及其与制度效率的关系，具体来说，就是要考察和研究企业

经营管理的技巧和诀窍。这些技巧和诀窍作为人类经验和智慧的结晶，来自于长期的经营管理实践。这就是西方学者所说的学习曲线或者说是经验曲线。我们所说的向前人学习，求教于历史等等，实际上也就是这样一种学习过程或者说经验积累过程。我们相信，通过考察和研究一些著名企业成功的经验和失败的教训，将有助于为我国的国有企业改革找到一条成功之路。

为了适应国有企业改革和现代企业制度建设的需要，中国社会科学院世界经济与政治研究所世界经济史研究室在 1994 年组织了一个大型研究项目，题目是《从国外典型大企业看我国的现代企业制度建设》，选取十余家国外典型大企业进行较为深入的解剖和分析研究，试图从中发现一些具有规律性的东西，对现代企业制度问题做一次探讨。作为这项研究工作的准备和基础，我们首先对近十家国外大企业的历史发展及其经营管理与组织结构进行了初步研究与整理。兰州大学出版社得知后，对我们的这一工作表示赞许，并希望将这些初步研究成果作为一套丛书出版发行，认为这样一种形式可能更具有可读性和普及特点，更适合一般读者的口味和要求。正是在这样一种背景之下，这套丛书得以面世。在此，我们对兰州大学出版社和北京大学出版社给予的大力支持深表谢意。需要指出的一点是，虽然我们也选取了几家欧洲企业进行研究，但是由于种种原因，这套丛书没有包括欧洲的典型企业，这不能不说是一大缺憾。如果将来有可能，我们仍然希望将欧洲企业补充进来，但这只能是后话了。

编者

1996 年 10 月于北京

主要参考书目

·《企业战略》，（美）w．H．纽曼等著，武鸿麟译，贵州人民出版社 1987 年。

·《企业不败的奥秘》，（日）上野明著，唱新、陈重译，企业管理出版社 1987 年。

·《世界知名企业成功秘诀》，杨鼎林、李胜利等编译，中国经济出版社 1990 年。

·《成功之路》，（美）小罗伯特·H．沃特曼、托马斯·J.彼得斯著，余凯成、钱冬生、张湛译，商务印书馆 1985 年。

·《IBM 公司的人事管理》，（日）龟冈大郎著，王国文、王兼硕译）国际文化出版公司 1987 年。

·《寻求优势），（美）托马斯·J.彼得斯、小罗伯特·H·沃特曼著，管维立译，中国财政经济出版社 1985 年。

·《追求卓越的激情》，（美）托马斯·J.彼得斯、南茵·奥斯汀著，徐渊译，上海翻译出版社 1989 年。

·《IBM 道路》，（美）巴克·罗杰斯著，刘文德、涨翠译，中国展望出版社 1987 年。

·《IBM 的挑战》，（日）北正蒲著，毕庶本、李振明编译，电子工业出版社 1987 年。

·《超级企业家》，（美）格林·里夫金、乔治·哈拉尔著，永红、徐匡、马晓玲等译，中国经济出版社 1992 年。

·《追求卓越的管理》，（美）戴维·布雷德福、艾伦·科恩著，（台湾）尉膳咬译，中国友谊出版社 1985 年。

·《经济学与公共目标》，（美）加尔布雷思著，陈彪如译，商务印书馆 1980 年。

·《企业成功要诀——赢得信任》，（美）詹姆斯·格雷著，夏华忠译，中国经济出版社 1990 年。

·《美国优秀企业家成功之路》，（美）诺尔·M．泰奇、玛丽·安·戴瓦娜著，解景林、王建华译，黑龙江人民出版社 1989 年。

·《卓越的热潮》，（美）彼得斯·奥斯汀著，陈菌英、黄美妹译，中国工人出版社 1992 年。

·《新竞争者》，（美）丹尼尔·米尔斯著，周成乾译，上海译文出版社 1992 年。

·《走向成功的经营》，何玉良主编，人民中国出版社 1993 年。

·《美国企业家精神》，袁路明、谢方著。北京经济学院出版社 1988 年。

·《用人之道》，（美）玛丽·凯·阿什著，陈如为、赵之援译，新华出版社 1986 年。

·《1994 年电子世界大事记》，载于《电子世界》1995 年第 2、3 期。

·所有关于 IBM1988 年后至今的新产品、经营业绩资料，部分来自《IDG 中美合资计算机世界》报 1988 年元月第 1 期至 1995 年 5 月第 4 期；部分来自《经济参考报》1994 年 5 月至 1996 年 10 月。

序

IBM（国际商用机器公司，International Business Machines Corporation 的缩写），是一个拥有 40 多万职工的巨型跨国公司，1994 年其销售额达到 690 亿美元，利润额约为 23 亿美元。1995 年纯利润达到 60.20 亿美元左右。它是世界上经营最好、管理最成功的企业之一。在计算机这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，IBM 始终处于领导地位，被世界称为蓝色巨人。其销售量居世界之首，占有世界计算机市场近 70%的份额。近 200 多年来，IBM 一直保持着无与伦比的发展速度。在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中，IBM 一直名列前茅。曾在 1984 年名列第一。IBM 成功的秘诀何在？是什么因素使这种发展速度成为可能？又是什么力量推动这个公司的发展？等等。这些问题，任何人都不能不抱有极大的兴趣。

IBM 在商业界和社会上有巨大的影响。IBM 在做什么以及如何做，直接影响着数以万计的人，尤其是决策者和管理者。

我写本书的目的就在于真实地介绍 IBM 成功之路，揭示 IBM 的领导艺术、科技开发、市场营销与管理的奥秘。诚然，IBM 在经营、技术以及人员构成方面并没有什么精明、取巧之处，但它如何经营，为什么要这样经营，这对 IBM 的成功所起的作用远远超过了事物本身。正因为如此，我认为，我国所有的企业和商人都可以从 IBM 那里学到到很多有价值的东西，学到那些象征 IBM 伟大之处的特征和品质。自近几年我国国营大中型企业陷入困境以来。名目繁多的关于经营管理的书籍相继问世。与此同时，诸如我国大中型企业的生产率为何正在日趋下降？质量、服务问题为何积重难返？我国企业经营方面究竟错在哪里？美日欧竞争对手何以取得成功？等等，这些问题已成为中央、各部委、地方政府、学术研究机构调研的中心。各种有关经营管理的书刊、论文，将我国大中型企业存在的问题暴露无遗，并据各自的分析论证指出了摆脱困境的出路。《计算机帝国—IBM》则试图以另一种形式，即以成功来说明失败，为我国各类企业提供一面镜子。无论是从所有制上划分的全民所有制、集体所有制、私营经济、、体经济、各种联合企业及三资企业，还是从经营规模上划分的大、中、小型企业，都能从 IBM 的成功之路中得到有益的启迪。换言之，任何企业和个人，只要掌握了 IBM 的经营方式并具备 IBM 精神，必定会取得成功，这里应特别指出的是，IBM 是一巨型跨国公司，IBM 的经验对股份制企业更具有指导意义。

要了解 IBM 的成功经验及其坚定不移的信念，就要了解它从创业到称帝的整个过程中的市场营销体系和经营哲学，了解二公司与职工、公司与用户之间所保持的独特关系，了解为什 IBM 会具有强大的鼓动力，以及遍及世界的严密有效的市场营销组织，它是如何进行组织和管理的，了解为什么这个公司能年复一年地保持优势。本书用了较大篇幅叙述了 IBM 在计算机这一成长产业中始终保持其霸主地位的过程。

此外，本书还阐述了以用户为动力的组织是什么意思；IBM 是怎样将其市场营销和以营销为中心的观念渗透到其工作的各个方面的；又是如何密切地关注用户以保证他们对公司的服务高度满意；以及 IBM 对成功永不满足的追求这一特殊品质。

本书揭示的实质和灵魂就是：在 IBM 紧闭着的大门后面，它是怎样思考和经营的？它要对什么做出决策？哪些问题是最重要的以及如何安排优先事项？为什

么它敢于在新产品开发方面下惊世赌注？为什么它要建立技术专家领导集团经营体制？为什么大多数职工要直接从学校中招募而他们又从不离开公司？为什么 IBM 的 40 多万职工从未举行过罢工？为什么 IBM 浩浩荡荡的销售队伍无往而不胜？为什么 IBM 要不厌其烦地宣传仪容规范和重新分配的政策？等等。总之，通过本书，你会很好地了解到这个最成功的企业的生产经营和市场营销情况。

观察别人走过的道路，也是一面检验自我的镜子。如果本书会促使众多企业提高生产力水平和经济效益，或仅在产品质量和服务水平方面能赶上 IBM，那将是对我近两年来酷夏寒冬，四处奔波，寻译资料，夜半三更伏案思考、持笔之辛劳的最大回报。

张彩丽
1996 年 9 月 3 日
于兰州大学

计算机帝国——IBM

第一篇　从创业到称帝

第一章　创建计算机产业

一、从制表机器公司到 IBM

IBM（International Business Ma Chines Corporation）的中译全称是美国国际商用机器公司。它的前身是 1911 年由查尔斯·R·弗林特兴办的计算一制表一记录公司。这是一家由 1896 年成立的制表机器公司、1891 年成立的立计尺公司和 1889 年成立的国际时间记录公司合并而成的。该公司当时主要生产肉店盘秤、磨咖啡机、切肉机、时钟和各种简单的穿孔卡片制表机。

1914 年，计算制表一记录公司以年薪 2.5 万美元聘用托马斯·沃森管理企业。从此后，沃森以他独特的经营方式为计算一制表记录公司立下了汗马功劳，并于 1924 年当上公司的经理。此时，这家公司已在美国商用机器方面处于独立的地位。

IBM 发展很快，1931 年获得了向世界销售法林芬利翻译机的专卖权；1933 年收买了电动打字机公司：1954 年。公司研制的 1740 型和 750 型大型计算机进入市场，并开始进付数据处理业务。同年，它的销售额在美国最大公司中排第 61 位。进入 70 年代，IBM 已成为世界计算机产业第一巨头了。

那么，几位资历浅的小人物为什么竟然能在几十年内有条不紊地指挥着 40 万名职工，涉足 130 多个国家，创造这惊人的业绩呢？本篇各章将简要介绍 IBM 是如何一步步从创业、占领国内国际市场，如何在世界上被称为计算机帝国的。

二、七年掌握了统治权

（一）计算机理论源于欧洲

在 1950 年，世界上还没有计算机产业。但 16 年后的 1966 年，资本主义国家数字计算机的产值已达 40 亿美元，总安装台数为 5 万台，价值约为 200 亿美元，计算机已成为生气勃勃的产业了。IBM/360 系列机推出于 1953 年，两年后，IBM 的产品已席卷世界市场，之后又仅用了 7 年时间就在世界中场上确立了统治地位。换言之，其它诸多企业如能预卜计算机市场的前途，早谋良策，计算机市场也许会出现群雄割据的局面，但他们失之于徘徊不定或行动迟缓，使 IBM 巩固并健全了体制。IBM 的成功就在于它本身富有的组织性和敏捷性。

但是，这并不意味着欧洲的一些先进工业国，日本或美国的其它企业缺乏创造能力和技术力量。早在 1936 年和 1937 年，英、德、法 3 国的科学研究人员就建立了计算机学说的一般理论，世界上最早的计算机 Zuse—3 号是德国的康德拉。祖思试制成功的，从计算机的企业化来说，美国的斯佩林·兰德公司和安塔沃多公司、英国的佛兰特公司和英吉利电气公司都先于 IBM，它们在 1952 年就开始把计算机作为一种产业进行企业化生产，而 IBM 的企业化生产开始于 1953 年。

康德位·祖思研制成功了世界上最早的电子计算机。在第二次世界大战

中，该机曾用于飞机设计。后来他创办了祖思公司。颇有技术专家风度的祖思在战时虽有用武之地，但在战后经营中却陷入了困境，当他重操旧业时已是 50 年代初叶了。祖思只潜心于计算机在科学技术方面的应用，对于普通企业这一市场却不屑一顾，在有卓越技术，终于难成大器。到了 60 年代初期，祖思公司仅有 1000 名职工，1964 年该公司被瑞士的布朗·霍维利公司收买。数月后，霍维利公司的大股东——德国西门子公司将其编入该公司的控制用计算机部门。

（二）UNIVAC 机处于垄断地位

1951—1953 年，世界计算机市场上一直是美国兰德公司的 UNIVAC 机处于垄断地位。1951 年该公司的第一台商用计算机 UNIVAC/1 问世。IBM 进入计算机领域是在 1953 年。这一年，工程研究联合公司也向计算机方面发展。工程研究联合公司是战时设计海军计算机装置的技术人员创建的，后来创建控制数据公司的威廉·诺里斯·克雷依等人，都是工程研究联合公司的成员。在 1953 年已运转的大型计算机设备当中，大部分是工程研究联合公司装配的。相形之下，IBM 则黯然失色。但是，工程研究联合公司于 1955 年被兰德公司所收买。由于合并后的协调政策欠佳，到 1957 年工程研究联合公司的主要科学家纷纷离去，创建了控制数据公司。兰德公司 50 年代中期与斯佩林·夏依罗斯柯布公司合并，改名为斯佩林·兰德公司，该公司利用工程研究联合公司的技术，推出了标准计算机 U/1103。这样，从 1951 年推出 UNIVAC/1 型机时起，3 年当中 UNIVAC/I 系列机在市场上实际处于垄断地位。然而在 1953 年到 1960 年期间，其市场占有率却下 降到 20%以下。

（三）法国引以自豪的布尔公司的消失

当 IBM 将要挤入计算机产业界的时候，法国的布尔机器公司已拥有处理事务用的 Gamma/3 型机了，在 1960 年以前共生产了 1000 多台。布尔机器公司有着长期经营穿孔卡片系列计算机的经验，并同 IBM 一样，拥有第一流的销售网。该公司在技术方面的潜力也很大，1958 年推出了当时世界上最先进的大型计算机 Gamma/60 型。但是，该机未能成功地销售出去，其原因并不是由于技术上的缺陷，而是由于过于先进的产品在当时难以掌握，反倒使潜在的用户望而却步。与此同时，轻便而能快速打印的 1BM/140 型机却以破竹之势在欧洲打开销路。布尔机器公司为了与 IBM 相抗衡，从美国无线电公司引进了技术，生产出 Gamma/30 型机（即 RCA/301 机的国产化），才吸引住了用户。但由于开发 Gamma/60 耗资过大，再加上事业扩展过急，准备资金和组织体制跟不上，致使布尔机器公司于 1963 年处于破产边缘。终于在 1964 年卖身于美国通用电器公司（是当年一闻名事件）。这件事说明，布尔机器公司尽管技术领先，但毕竟是一个家族公司。不能适时地作出正确决断，其组织也不可能适应推销计算机这样的新产品，虽然依靠过去的名声和传统勉强地继续增加订货，不断地扩大出租机器，但在急需资金的时刻，法国财界却置之不理，反而允许美国的通用电器公司直接投资。布尔机器公司曾一度占领 45%的法国计算机市场。失去布尔公司对法国来说是令人痛惜的。

其后不久，法国国内所剩无几的中小型计算机厂家于 1964 年联合，成立了国际信息公司 CII。

（四）英国国产计算机

英国制表机器公司（BTM 公司）以经营穿孔卡片系列计算机而久负盛名，其产品在英国有很高的市场占有率。穿孔卡片系列本属 IBM 生产，但经英国制表机器公司进行技术改造，取得专利后，成为不同于 IBM 的自成体系的产品。

50 年代末期，英国国产计算机的市场占有率接近 100%，然而到了 60 年代前期却下降到 47%。在英国厂家中，60 年代前期占首位的是国际计算机公司，该公司在 50 年代后期推出了 1300 系列机。为了对抗 IBM，该公司于 1965 年与佛兰特公司的计算机部门合并，并以其加拿大分公司——佛兰特·巴加德公司的 FP/6000 型计算机作为技术基础·推出了 ICL/1900 型系列机。

（五）IBM 成功的原因

IBM 之所以能仅用 7 年时间便在计算机产业方面掌握统治权。其成功经验无疑是立足于数十年苦心经营的穿孔卡片系统，但更重要的则是其经营者善于捕捉时机，才思敏捷，根据国际经济合作发展组织所作的结论，IBM 的成功在于：密切注意市场动向。对市场需求了如指掌；具有刺激、开拓市场的能力，以便于本公司提供服务和推销产品；具有灵活的应变能力和强大的组织体制。

开发新产品、广泛的用户教育规划、有效的维修服务、大规模的软件库等综合使用，才能实现市场的开拓，仅仅靠单纯的营销活动来推销大批量生产的高度复杂的电子数据处理系统。其作用并不大。电子数据系统的推销工作，只有靠周密而细致的市场调查和产品及价格政策、出厂政策、方便用户、宣传广告等活动。综合地刺激市场，才能达到预期的推销目标。在全世界范围内开展这样复杂的企业活动，假如组织和人员不得力，人力、物力使用不当，那就要耗费庞大的资源和成本。

IBM 于 1977 年以 31 万人进行高效率的经营活动，占据了 60%以上的世界市场，可见其组织管理工作的严密性和效率。1966 年美国电话电报公司的销售额为 332 亿美元，约为 IBM 销售额 163 亿美元的 1 倍。为了维持这样高的销售额，美国电报电话公司需要 92.7 万人。而 IBM 则为 29.2 万人，也就是说，IBM 平均每人创造 55800 美元，而占据美国电话市场达 85%的美国电盾电报公司，平均每人创造 35800 美元。

三、经验十改革取得优势地位

（一）靠自己的人、财、物发展壮大

为了达到具备竞争能力这一目的，其捷径之一就是收买那些既有特殊技术，又有强大市场的现代企业。而 IBM 因受司法部反垄断局的元休止的质询，因而取消了收买其它企业的计划。它完全是依靠公司内部的资源发展起来的。

1952 年，美国共有 12 个公司具有生产计算机的技术，这些公司的各类产品总销售额约为 100 亿美元，IBM 公司当时销售额为 3.34 亿美元，名列第 7 位。占据首位的是美国电话电报公司，销售额为 40 亿美元，其次是通

用电器公司——26.5 亿美元、美国无线公司——6.9 亿美元、斯佩林·兰德公司——6.3 亿美元、班泰克斯公司——5.1 亿美元、法鲁柯公司——3.7 亿美元：IBM 以下的是国民现金收入记录公司——2.3 亿美元、霍尼韦公司——1.7 亿美元、宝来公司——1.5 亿美元、安塔沃多公司——57000 万美元、门罗公司——3000 万美元，而这 12 家公司的电子数据处理产品销售额总计也不过是 5000 万美元。也就是说，必要的电子数据处理技术和技术情报主要掌握在政府和教育机关。这就意味着对所有的企业来说，市场机会是均等的，12 家公司竞争的外部环境是一样的。

美国电话电报公司于 1954 年首次研制出晶体管化的数字计算机，实现了计算机企业化的愿望，但随后即遇到了司法部的阻碍。由于 1956 年 1 月份联邦政府作出同意司法部干预的判决，美国电话电报公司全面发展计算机的规划受挫。另外，在 50 年代初期，美国空军招标研制半自动地面防空系统，该系统规模相当庞大，美国电报电话公司和美国无线电公司没有揭标，结果 IBM 中标。半自动地面防空系统在工程设计、制造技术和服务技术等方面，都给 IBM 带来了预想不到的巨大力量。而 IBM 在实力并不太强大的条件下能以如此大的自信心和令军方完全信服的技术力量中标，最重要的是该公司对其内部人财物资源的最有效的利用和万无一失的严谨态度。

（二）预见与改革带来的决定性胜利

1952 年 2 月，IBM 内部从事研制电子数据处理系统的有关人员只有 85 人，那时就连 IBM 最高决策者、身处第一线的专家们也都认为，公司最初生产的两种计算机若能销售 5 台就能满足市场上的需求。因此，除了沃森二世以外的一些经营家们都反对向电子数据处理系统转产。沃森二世反复劝导他们，并力主推进由穿孔卡片系统转向电子数据处理系统。

转入计算机产业后，IBM 曾请求比自己规模大并作为电子技术的摇篮而名扬四海的美国无线电公司提供电子技术援助，并谦虚地向该公司请教有关管理改革方面的问题，交换条件是 IBM 向美国无线电公司提供商用机的技术，但遭到对方的拒绝。不仅如此，当沃森二世从父亲手中接过公司的实权，实施公司组织机构大改革，为在技术上的进取而设法与赫赫有名的工程技术经营专家们接触、深交进而聘请他们进公司任职的一段较长时期，也不无挫折坎坷。例如，被沃森二世费尽周折聘来原布兹·艾伦公司高级经营顾问邦斯，在他完全获悉了 IBM 的秘密、管理上存在的问题后，又被美国无线电公司挖走了，担任了 IBM 的竞争对手美国无线电公司的经理，这使沃森二世十分伤心。尽管美国无线电公司以这样的手段后来又全面打入了商业市场，但在同 IBM 的角逐中却节节败阵，终于在 1971 年全线溃退。而 IBM 在这一时期实施了威廉斯堡会议决定，进行组织大改革，这次改革对公司的发展起了重要的作用。

在有名的“威廉斯堡”会议上，IBM 公司邀集了 110 名重要人物，会时 3 个月，连续讨论了转向分权化的组织改革方案。自此，IBM 进行了多次组织改革，仿佛一夜之间组织骤然大变。与此相适应，公司职员的职务变动也极频繁。不过，即使他们的职位几经变动，也要力求胜任新工作。适应新形势。因此，IBM 形成了应变自如的组织体制。

IBM 当时觉察到美国政府将要实行的新政策会引起办公的自动化，于是沃森二世决定改进霍勒利斯统计会计机，为此不惜投入大量的研制费用，在

经济不景气时期发疯似地扩大生产。结果，当美国政府实行新政策，随着事务工作量的急增而需要机器处理时，只有 IBM 能够提供充足的具有高效能的机器因此，IBM 取得了巨大的成功。

在沃森一世掌权初期。公司正处于资金不足状态。为克服这些困难，他提出了确保高销售额增长率和高利润率的目标，并致力于利润的再投资和扩大再生产。所有这些目标在全公司的努力下后来都实现了。沃林二世上任后又当机立断。实行了大刀阔斧的改革，他把根据独裁者意志决定的体制，改为分权化的组织体制；废除了蓝领劳动者和白领劳动者的差别，并于 1959 年实行月工资制，从保险公司借贷了巨额的研究开发资金，制订了经常维持高水平的研究开发方针。

（三）从古朴时代转向科学经营的时代

沃森一世时代，公司设有被誉为“工人之家”的郊外俱乐部，在这里的劳资联欢会上，经理和职员们融洽地欢聚在田园诗般的庄园里，高唱 IBM 赞歌，或欣赏由作曲家谱写的 IBM 交响曲，一边津津有味地品尝着烤牛排，一边亲密无间地交谈着……这是沃森一世的那种古老传统的浪漫主义时代。沃森二世接过了公司的经营实权后，逐步由这一时代过渡到技术专家领导集团的时代。虽然现在仍有名为“工人之家”的郊外俱乐部，但实际上已成了包括高尔夫球场在内的设施完备的供用户与公司首脑研究生意的场所。沃森二世建立了科学的行之有效的经营体制。无论怎样讲，在他担任公司董事长职务的 1956—1972 年期间，可以说是颇有个性的经营时代。

沃森二世在自己的周围集结了一批颇有才华的人物，特别是年轻有为的人才，他大胆地提拔海军研究部门的首席科学家埃玛尼尔·E.皮臭雷博士担任董事，负责研究开发工作；1977 年 2 月年届退休而辞去副董事长职务的吉尔怀特·E.乔治，是沃森二世任命的科学小组的总监督人，他作为一名干将，竭尽全力地为公司工作。

（四）开路先锋的优势

进入计算机产业界的 IBM，于 1954 年推出了最初的商业化机器 IBM/701 型计算机，大约装配了 18 台。接着于 1955 年推出了 IBM/702 型机，出厂约 13 台。1954 年推销了 1000 多台世界上最早实现批量生产的计算机 IBM/650。直到 5 年以后推出 IBM/1401 型机为止，IBM/650 机一直是畅销产品，先后共出厂 1500 台。在大型计算机方面，IBM 于 1955 年和 1956 年分别推出 IBM/705 和 IBM/704 型机，被美国及世界不少国家的政府机关所采用。

时至 50 年代末，计算机步人晶体管化的时代。1959 年，IBM 不仅推出了产量高达 1 万台的 IBM/1401 型机，而且还发表了超大型机 IBM/7070 和 7090 型机；在小型机方面，又推出了 IBM/1620 型机，不断增加构成系统的各种成套外围设备以及主机的专卖权。晶体管式计算机出现以后，系统程序的编制越来越复杂，加之采用“软件”这种令人迷惑不解的、看不到的应用技术，用户几乎很难知道它的成本是多少。到了这个时期，已成为格里巴巨人的 IBM 的牌价，就成了计算机产业界的定价标准了。

有资料表明，最早实现商业化的 IBM/701 型机，公司估计并不一定有相当多的用户，考虑到其后更新换代时的成本，认为不应定价过高，租金定为 1.5 万美元，仅相当于该机实际价值的 1/2；对原来估计只能销售 6 台的

IBM/702 型机，定价也相当低，仅为 3 万美元。可是，IBM/702 型机的实际定货是 60 台，是原估计销售量的 10 倍。为此，IBM 立即决定停产 702 机。将该机略加改进，以 IBM/704 型机出售，定价为 4.5 万美元，并以售前售后最优服务的绝招保住了原来的大部分主顾。这一事实说明，由于 IBM 是计算机产业的开路先锋，它当年对计算机系统的定价是相当随意和狡猾的，确定价格的优势地位为公司带来了超额利润。

第二章　披荆斩棘，世界称雄

一、赌注公司命运的 IBM/360 战略

1961 年，美国《幸福》杂志刊载了这样一则消息：“ IBM 一向令人敬畏的最高级副经理温塞待·T.利亚森终于作出决定，一直争论不休的 IBM/360 计划开始执行。‘ 要干！不管怎么样，一定要执行这个计划。 ’利亚森说 ”。

（一）耗资 50 亿美元——民间企业，史无前例

IBM/360 计划的规模是空前的，在此项目发表前后的 4 年间，研制费、生产费、贷款利息和推销费总计开支高达 50 亿美元。这项计划如果失败，IBM 就会有破产的危机。第二次世界大战中，美国为原子弹开发计划（曼哈顿计划）投资 20 亿美元。IBM/360 计划竟远远超出原子弹开发计划的规模，甚至与当时美国的宇航计划一年的投资总额相比也不相上下。并且 IBM/360 系列中包含了一些在当时看来是破天荒的设计思想。反映这些新设计思想的课题有：

①必须使原来彼此独立的一些产品具有兼容性，并把它们纳入一个系列之中。

②必须超出原有产品的应用范围，使新产品真正具有通用性。

③对于构成系列的每个机型，都应具有输入/输出设备标准接口，使之能互相连接。

1961 年 8—10 月间，IBM 各事业部的负责人往来频繁，不时地进行争辩，但始终未能统一意见。在这种情况下，公司副总经理利亚森出面召集各主要方面的代表 20 人，组成了包括系统、程序设计、调查、工程技术。开发等各个领域的委员会（即 SPREAD 委员会）开展工作，于同年 12 月中旬，提出了 80 页的报告，建议完成上述课题。由于此项计划耗资巨大，乃民间企业史无前例者，风险极大。在 IBM 内部，权威人士对此表示反对。如普通产品事业部部长约翰·w.汉斯特拉和托马斯·J.沃森一世的弟弟阿瑟·K.沃森，就激烈反对 IBM/360 的构想。此项计划决策者利亚森是通过对各方方案进行性能比较试验后说服反对者，从而作出上马决定的。

（二）诚实合作，提前告捷

利亚森与沃森二世携手合作，作为火车头，强行牵引着充满纠纷的 SPREAD 计划前进。1964 年 4 月 7 日，IBM/360 系列计算机提前推出了。

IBM/360 系列机给 IBM 招来一场长达 13 年的反垄断法诉讼的冲击，直至 1982 年司法部撤回了对 IBM 的诉讼，此案才得以了结。但 13 年的来自政府和社会的冲击，并未丝毫动摇 IBM 的信念，没有危及 IBM 的事业。

IBM/360 系列机推出后获得了巨大成功，使 IBM 在世界计算机市场上确立了不可动摇的地位。可以说，IBM/360 系列机具有如下划时代的意义：

①首创世界上任何制造厂家都未曾设想过的单一生产线概念。

②开始采用半导体集成电路。虽然过去由于技术方面的原因，采取了混合集成电路，IBM 公司还是从 IBM/1401 时代的标准模块电路转向采用固体逻辑集成电路。美国无线电公司针对 IBM 的弱点，在 1964 年 11 月发表了完全采用半导体集成电路的 SPECRA/70 系列机。随后，其他一些生产厂家也发

表了采用半导体集成电路或镀线存储器作为储器的系列机。这样，IBM 在以后推出的 IBM360/85 和 25 等机型中也不得不采用半导体集成电路。

③使硬件具有兼容性的目标基本上已经实现。当然，决不能说在硬件方面已具备完全的兼容性，而可以说，从销售战略方面考虑，是有意不使低档机器具有兼容性。但是，使软件具有兼容性的目标却未达到。尽管如此，IBM/360 系列机的操作系统仍然是前人未敢涉足的大规模尝试。

通过这个系列，确立了所谓的系列控制程序，并且机型的操作系统具备自动模拟功能已成为制造厂家出售机器的一个优势条件。IBM 的这一成功是构成第三次科技浪潮的重要内容之一。

（三）IBM/360 的经验与不足

IBM/360 系列机成功后，为适应新的形势，公司总结了一些全新的经验：第一，在世界范围内，包括德国、法国、英国、加拿大和日本等国的 IBM 分公司在内，统一组织、分工生产特定的机种，既要充分发挥各国技术的潜在能力，又要按统一的方式实施生产。

第二，集成电路全部由本公司自己生产。第二代计算机产生以前，IBM 设计的电路大部分依赖得克萨斯仪器公司生产。沃森二世认为，电子电路是计算机的心脏部分，它的研制成果也就是电路的技术秘密，不能向其它公司泄漏，而应当由 IBM 自己进行生产。于是，他在 1960 年下达了要求研究本公司自行生产电路器件的命令，并于 1962 年经董事会议批准，拨款 1 亿多美元，设立器件事业部和建设器件工厂的投资方案。

IBM 生产集成电路的企业，因 IBM/360 系列机的成功，充分保证了生产量。甚至有时因 IBM/360 系列机销售过多，不足的一部分电脑芯片还得从外面购买。这样，IBM 又变成了世界上第一流的集成电路制造公司，不仅生产中、大规模集成电路，而且致力于超大规模集成电路的企业化生产。此后，集成电路工艺取得很大进步，并实现了自动化，单位时间的生产率有了惊人的提高。

第三，集中人力缩短开发、研制、生产的时间，赢得优势。若根据第二代计算机当时投入的人力来估计，IBM/360 系列机操作系统的开发需要 200 人工作 25 年才能完成。实际上，IBM 投入的编程人员、打字员、操作员、书记，秘书、管理员、支援小组人员等，在高峰期超过 1000 人，从 1963 年到 1966 年共用了 4 年时间，完成了 IBM/360 系统程序。编辑程序十分难，IBM/360 操作系统的开发费用超出了当初预算的好几倍，而且历经了千辛万苦才完成。

软件开发与硬件开发不同，软件设计象运动员登山一样，有若干条路线可走，有一定独创性。另外，IBM 的一般编程人员都较年轻，充满了自尊心和自信心，他们整天考虑的全是自己的编程方法。但是在设计相互间有关联的系统程序需要相互配合时，这种自信心反而会招灾惹祸。在操作系统中，需要全体编程人员在设计思想上完全统一，要抑制个体的创造欲望，对于偏离方针的任意改动必须慎重，并且，大家应当经常交流设计进展情况和开发现状。这就象某本书中曾说过的，《旧约》中所记载的没有完成的通天塔的失败，并不是因为当时的土木工程技术不高明，而是因为神与神之间相互交流思想的语言太混乱。绘制程序框图和程序设计，恰似作外科手术一样，操刀者必须是主治医师，其次才是为使手术做得完美所必需的各方面助手。

IBM1000 多名程序设计人员按照 10 人左右的规模编成许多小队，各队均以优秀的编程人员为首，其下配有程序设计助手。

软件的开发相当复杂，若把软件的开发状况文献化，做到在必要时无论是谁都能阅读，那是最费劲的一项工作。但通过计算机而实现的、大大节省劳力的文献编辑系统已被设计出来，文件极为细全，若把硬考贝堆积起来，比美国纽约时报的办公大楼还要高数倍。将这些文献逐次拍成微型胶片，就可以用投影仪进行检索。

第四，开发了模拟实验 IBM/360 操作系统的模拟程序，这就提高了第二代计算机的使用效果。

总之，IBM/360 操作系统的经验，就在于民间企业进行了特大规模的软件开发工作，从而使 IBM 的销售量能够长期保持下去。

这里值得特别说明的是，IBM/360 并非完美无缺，此系列尚有不少美中不足之处，其操作系统存在的弱点表现在下列功能不健全：①分时处理用会话功能；②数据库/数据通信功能：③计测功能。其次，IBM/360 系列还有联机通信功能不强的弱点（这些弱点 IBM 自己也供认不讳）。

1964 年，美国无线电公司、霍尼韦尔公司、尤尼瓦克公司、宝来公司、国民现金收入记录机公司等各自一些富有竞争性的系列机竞相涌入市场，为了与这些对手抗衡，也为了弥补 IBM/360 系列机的上述弱点，IBM 于 1970 年 6 月底推出了 IBM/370 系列机的 155 型和 165 型机。

（四）IBM/360 成功后备种管理体制的确立

IBM/360 系列机推出后，在 6 年内装备台数高达几万台。在这种情况下，为了坚持在世界范围的开发、制造、销售的思想。并准备向 IBM/370 系列过渡，必须改革各项管理制度，改革有关产品开发、市场销售、产品发表、价格制定和利润计划政策。

这时期仅就管理制度上 IBM 就实行了不少改革措施，其中最重要的是：①1960 年制定了灰皮书编写程序；②1968 年把选择价格设定、利润率、收入最佳方案的思想落实到管理人员；③1968 年在百慕大召开了经营首脑会议，就推进 8 项重要计划项目的问题作出了决议。

灰皮书模拟了 12 年来各年收入和利润情况的报告，即当计划开发产品时，按”产品全部出租”、“产品全部出售”、“产品出租和出售相结合”三种情况设定种种价格，然后同成本相比、计算其价格能带来多少收入和利润，同时附有即将开发、发表的新产品的特点和概要。

1960 年将此模拟程序输入 IBM/7010 计算机，输入后用 22.5 分钟即算出结果。

百慕大会议的 8 项重要计划是：①研究在世界范围内的资金分配的算法；②加强从事特殊产品和工程设计的销售部门的作用；③评价对 IBM 世界贸易公司的产品决策，由经营评价委员会进行；④确定包括价格制定部门和预测部门在内的顾主装配部门的权限；⑤提议设置小型系统部门（这个部门后改为通用系统事业部门）；⑥评价现有领导班子的规模及作用，以及当时拟议的领导班子的规模及作用；⑦确立研究所的管理体制。

对于新的形势，IBM 能极快适应的原因也就在此，即它能够孜孜不倦地为建设灵活的组织而呕心沥血。

二、推出 IBM/370 系列机

（一）推出 IBM/370 系列机的诱因

上节曾讲到，IBM/360 计划的风险极大。是赌注公司命运的一大战略。沃森二世在推出 IBM/360 系列机之前就曾流露：“这样的赌注不能再搞了！”在推出 IBM/370 系列机之前，他也提出过这样的疑问：“1970 年，美国经济正处于严峻的调整时期，在这种时候发表，生意会好吗？”

但是，正是在 1970 年 2 月份，公司推出了 IBM/370 系列机中的 155 型和 165 型，原因之一，就在于竞争厂家针对 360 系列机的弱点进行市场排挤，激烈的竞争迫使 IBM 下定决心推出了 370 系列机。

从 IBM 对每季度产品竞争能力的评价报告中可以看出、IBM 经常将其它公司的产品与自己的产品进行比较，以实事求是地评价自己。例如，1969 年 9 月份的评价报告中将本公司产品与其它公司产品比较之后，得出了这样的结论：在 22 种产品当中，评定比其他公司优越的仅有 4 种，有 10 种被评为有缺陷的产品。

继推出 IBM370/155 型和 165 型机后，IBM 于同年 9 月份又推出了装有双极型存储器的 IBM370/145 型机。真正装配有使成本显著下降的金属氧化物半导体场效应管存储器的 IBM370 158、168 和 125 型机，是在 1972 年 8 月到 10 月才出厂的，与此同时，再定位软件也发表了，这样才终于实现了真正的 IBM/370 系列机。

（二）IBM/370 系列机的优势

IBM/370 系列机的总处理能力是 IBM/360 的 l.3～2.0 倍，中央处理机的处理能力也相应提高，因而很顺利地打入了世界市场。世界上称 IBM/370 系列机为第 3.5 代计算机。

IBM 人自己认为，370 系列机的优势就在于浮动定位（虚拟存储）、多重处理以及可连接传感器用于控制系统。370 系列机划时代的功能总的来说就在于半导体存储器、虚拟存储系统、多重处理、可靠性、可用性、可维修性、直接存取存储设备。过去只有在有限的几台高档机器上才能够实现的那些功能，在 IBM/370 系列机中却作为标准的功能全面地实现了。

IBM/370 系列机最终顺利地完成了为 360 系列机升级换代的使命。到 1976 年底为止，该系列机在世界上安装总量达 20181 台。

（三）实行软件价格分离

1968 年 2 月，正是 IBM/360 系列机出厂的高峰时期，也是公司为了向 370 系列转变默默地进行体制整顿的时期。那时，在纽约州的 IBM 的管理本部，由顿·塔依克先生举办了一届“价格制定与利润”的讲座，后来又在全公司内普及。这个讲座的中心思想概括起来是：要想获得最大收入，就要要把价格定得最低，但这样又易于使利润率降低。改善利润的最有效的手段，就在于钝化产品价格的弹性，这可以由产品分化（产品变异）来实现，这是一条经济法则。利润是对技术革新的报酬：分化是根据革新来完成的，而技术革新是要从产品那里增加利润。从那时起。IBM 便依照这一宗旨不断加强产品增殖。但不久，即在 IBM/360 时代的后期，IBM 由此而遇到了许多麻烦问题。其中最主要的是所谓 IBM 的“致命弱点”——反垄断法问题。

1967 年，司法部通告 IBM 接受内部调查；1968 年年底，IBM 遭到控制数据公司的控告；1969 年 1 月又被司法部告发：此后，又有来自外围设备制造厂家和租赁公司等方面的控告。到 1978 年为止来自各方面的控告总计 20 起以上。IBM 在诉讼对策事务上耗费了巨大的费用和精力。

在司法部的告发理由中，有一项是："IBM 为了确立比其它企业占优势的地位，对执行新规定百般刁难，不是将软件、系统工程设计服务或培训服务等各自分别计价销售，而是将这些服务一揽子包括在内的租金制度"。在这种情况下，IBM 不得不作出某些姿态，尽管自称这与司法部的告发完全无关。

于是，在 1969 年 6 月，IBM 宣布，除保证硬件工作的基础软件，即操作系统之外，将其他的软件从租金中分离出来，另行计价，征收使用费。同时将硬件的租费降低 3%，过去免费的系统工程设计和培训，这时也开始收费。软件与硬件分别计价的政策队 1970 年 2 月开始生效。IBM 把这种分离状态（软件价格分离）称之为"新世界"。

（四）从个性经营转向技术专家领导集团经营

随着 IBM/360 系列机销售额突飞猛进地增长，IBM 的组织机构比第二代计算机时期扩大并复杂化了。为了坚定地贯彻市场政策和产品政策，公司内部必须实行改革和调整，培训工作也必须跟得上。为使举足轻重的 IBM 世界贸易公司遵循本公司的政策行事，调整 IBM 世界贸易公司的组织也势在必讨。1968～1970 年 IBM 主要从以下几方面着手进行改革调整：

①修改和确认 IBM 的事业范围。

②修改和确认关于 IBM 本公司参谋部门对制定计划所起的作用。

③制定和贯彻主要职能部门所必需的职责条例。

④百慕大的经营首脑会议和八项决议。

⑤确立所谓竞争统计市场情报的收集制度。

⑥召开了全国管理人员会议。

⑦最高经营董事会议研究讨论了人才开发问题，确认和指定了最重要的战略问题。

IBM 在调整组织和贯彻政策的过程中，培养了支持技术专家领导体制的专家管理企业集团，特别是 1969 年和 1970 年，这是 IBM 从个性经营时代走向技术专家领导集团经营时代的转折关头。这首先表现在年轻而头脑冷静的弗兰克·T.凯里于 69 年 9 月就任公司经营评价委员会委员。这样，该委员会就由沃森二世、沃森二世的弟弟阿瑟·K.沃森、温塞特·T.利亚森以及凯里 4 人组成。但是，阿瑟·K.沃森于翌年 3 月辞去经营委员会委员的职务，就任美国驻法国大使。由其他 3 位经营评价委员会委员所形成的"三驾马车"持续了 5 个月之久。到 1970 年 8 月份，年轻的约翰·R.奥贝尔和 J.P.卡希尔小姐两人上任。所谓个性派人物当然是指沃森二世和温塞特·T.利亚森。这年秋天，沃森二世心脏病突然发作住进了医院，康复后于 1971 年 5 月辞去了经营委员会委员的职务，将 IBM 董事长职位让给了温塞特·T.利亚森。

"要干！不管怎样，一定要执行这个计划！"这就是利亚森的性格。他是一位精力充沛的能干的董事长。

1972 年 9 月，他制定了公司领导成员的退体制度，他在 1973 年 1 月 1 日年满 60 岁时，宣布将董事长职务让给弗兰克·T.凯里总经理。这样，1973

年，由弗兰克·T.凯里任董事长、约翰·R.奥贝尔任总经理的新须导班子诞生了，IBM 从此跨入了一个新的时化技术专家领导集团经营的时代。

三、通用电气公司从威震市场到突然撤退

（一）通用电气公司的优势和问题

据《幸福》杂志报道，1968 年，通用电气公司在美国 500 家最优企业中排第四位，当年总销售额超过 IBM 约 84 亿美元，拥有职工 40 万人；公司本身使用的计算机竟达 3000 多台。可以说通用电气公司是民间最大的计算机用户，该公司以其丰富的应用经验为武器，有可能在 70 年代对 IBM 发起大规模的进攻战。

1969 年 6 月，被誉为产品开发计划之天才的理查德·M.布洛克在弗罗里达州的好莱坞德布罗马特饭店召集了 60 位首脑人物着手制定 APL 计划，即先进产品系列计划，此计划又称香格里拉（秘密轰炸基地的名称）计划。他们用了 3 个月的时间，制定了争取 IBM 用户的产品开发计划。

当时最令人注目和深思的还有，1970 年 5 月 20 月，通用电气公司和霍尼韦尔两公司突然宣布，将它们各自的通用计算机部门分出来，并在秋季设立联合公司，这使世界计算机产业为之一震。当时，人们认为这是为了与即将推出的 IBM/370 系列机相抗衡，才出现这种大规模的合并。但随着时间的推移，逐渐暴露出通用电气公司并无战意。在 1970 年 10 月开张营业的新联合公司，即霍尼韦尔信息系统公司中，通用电气公司未派一名职工，通用电气公司持有的公司的股票后来也下降到 11.7%；到 1977 年 2 月，甚至同意将这 11.7%的股票卖给霍尼韦尔公司；在 1974 年，通用电气公司又把控制用计算机部门卖给霍尼韦尔公司。通用电气公司后撤的这个事实象电闪雷鸣一样冲击着全世界的计算机产业。

接踵而来的是，在 1971 年 9 月所发生的美国无线电公司从计算机领域的撤退；西门子同国际信息公司联合，菲利普加入西门子一国际信息公司之后，又联合了尤尼德塔公司；日本的 6 家公司合为 3 个集团；控制数据公司同国民现金收入记录公司的联合。这些大型企业的的联合，充分说明民间最大计算机用户通用电气公司的后撤所产生的冲击性影响。1975 年 12 月，通用电气公事的董事长雷兹纳尔德·H.约翰斯出席了纽约州南部地区联邦地区法院的审判（司法部/IBM 反垄断法审判），他把该公司对 IBM 进攻的“秘密计划”和通用电气公司决定后撤的记录，全部暴露于光天化日之下。它使人们认识到，计算机事业并不是人们所说的那样，只要是大企业就能取得成功，如果没有真正理解并推广推动计算机事业前进的最高经营管理者作后盾，那将一事无成。

当年，通用电气公司曾经收买使法国引以自豪的布尔机器公司和意大利的奥利维蒂公司的计算机部门，并在本世纪 70 年代确保 8%的市场占有率。通用电气公司曾把争坐第二把交倚作为目标，然而最后失败了。

IBM 对通用电气公司的评价概括如下：①严重的问题使利润增长缓慢，周转资金减少。

1963 年通用电气公司曾采用“散步线袭击”的方式，在以后的 3 年中又陆续生产了缺乏竞争力的 400 系列和 600 系列产品。其纯收入增加甚微。在海外，通用电气公司投资约 1 亿美元收买了一些企业，但也未能使其财政

由“赤字”转为“黑字”。不仅如此。还由于管理不当，使通用电气公司在电子数据处理方面也受到了指责。

1965 年，通用电气公司的普通股票在纽约证券交易所的价格为每股 120 美元，1968 年停留在 80—100 美元之间。其理由很简单，通用电气公司的总销售额比上年增长 8.2%，接近于增长 8%—10%的计划总目标，可是完税前的利润增长率仅为 6.4%。截止 1965 年，通用电气公司完税前的销售额增长率一直保持在 11%的水平上，1968 年则仅仅是 8.3%。要提高销售增长率，就必须追加投资。但据该公司借债对照表来分析，流动资产对负债的倍率，由 1963 年的 2.o 倍下降到 1967 年的 1.6 倍。纯周转资金无法增加。因此，销售额对纯周转资金的倍率，由 19b4 年的 4.5 倍变成 1967 年的 6.3 倍。

②经营组织的灵活性是通用电气公司的长处。当时该公司的积极因素主要有三个方面：其一，由弗雷德·鲍奇就任了新经理；其二，原子能和喷气式发动机这两种新兴产业前程似锦；其三，在电子数据处理领域中竭尽全力从事有发展前途的分时处理服务，并且，如果注意培育的话，最低档级的小型计算机的销售额也可望大增。但如果从计算机产业和多数企业的增长率来看，通用电气公司的经历则是一部困难的历史。

1968 年，通用电气公司的计算机设备在美国的销售额等于零，尽管经营者作出了努力，但士气依然不振。通用电气公司的 115 型机、400 和 600 系列机，是朝固定字长方式发展的异种系列的大杂烩，从其价格/性能比和功能两个方面看，都不如其它几家公司的产品和 IBM/360 等机型。

在世界市场上，尽管通用电气公司的纯销售额增长情况有所改善，但其市场占有率则继续下降。并且，布尔一通用电气公司出现了 1700 万美元的亏损。

通用电气公司在下述环境中依然坚持致力于计算机事业，即：强化老产品的功能、有效利用布尔一通用电气公司和奥利维蒂公司的最低档产品、销售人员的一丝不苟、控制本公司的电子数据处理集团向其他部门发展所需要的投资额。队以下行动看，IBM 认为通用电气公司不会抛弃计算机事业：①以前的投资额超过 4 亿美元；②在世界市场上海外分公司给通用电气公司以重要的地位；③欢迎象原在 IBM 任重要职务的汉斯特拉、原在霍尼韦尔公司任要职的布洛克这样的外来人才。并且大幅度地调整了执行董事；①在分时处理计算机领域取得了成功。

如果仅限于继续强化现有的系列产品，那只能使自己逐步衰败。为此，通用电气公司致力于研制并发表与 IBM/360 系列相抗衡的机种，把采用新技术的硬件与现存的 GE/600 系列的软件结合起来，以较少投资尽快达到畅销。可是 IBM 推出 370 系列机之后，即使通用电气公司能拿出与 360 系列相抗衡的硬件。IBM 也不会为之震惊。

另外，在 1968 年 1 月通用电气公司实行了 50 年代以来的全公司范围内的机构改革，把数据处理部门从初期的产业产品小组独立出来。在此以前，该小组只不过是一个室而已。这样就给了信息机构以应有的地位，不过，董事会却几乎全部由公司外董事组成，信息机构的最高负责人依然是由宇宙火箭部门的总负责人兼任，随同电子计算机一起成长起来的公司内部人才却很少有提拔重用的机会。

（二）没有扬长补短是通用电气公司撤退的根源

1969 年 10 月，通用电气公司总经理弗雷德·鲍奇任命约翰斯等 3 位副总经理组成“投机事业特别班子”，责令他们认真地研究原子能、喷气式发动机和电子计算机这三项冒险事业。

最初“投机事业特别班子”以继续搞计算机为前提进行研究。那时，他们对原子能和喷气式发动机的研究已经持续了 3—5 年，这些产品与通用电气公司的核心产品——机电产品又有密切关系，通用电气公司那时的利润也确有增加。与此相反，在计算机方面那个时期还看不到什么大的希望，因此，这个特别班子向公司提出了从计算机领域撤退的建议，撤退的另一个原因是，在原子能和喷气式发动机方面，通用电气公司当时与用户已缔结了 8—10 年的长期合同，可谓结下了不解之缘，到了想停止也不能停止的地步。第三个原因是：1970 年美国出现了严重的经济萧条，由于长期罢工的冲击，通用电气公司的负责人有些胆怯了。

时至 1969 年末，通用电气公司对国内的电子数据处理事业已投资 3.12 亿美元，向海外投资 1.58 亿美元。但在国内方面，1957—1979 年末出现了 1.627 亿美元的财政赤字。若先进产品开发计划（香格里拉计划）一旦付诸实施，1969—1981 年 13 年间其销售额虽然可望达到 82 亿美元，完税前的利润将是 23.4 亿美元，不过，只有在 1974 年以后才能开始增加利润。在此之前将会出现 5.38 亿美元的财政赤字。因此，到 1974 年为止，所需现金将达到 6.85 亿美元，通用电气公司必须为此筹措 5 亿美元。

这只是 APL 计划（即先进产品开发计划）顺利进展的情况，但争夺 IBM 的用户的斗争是极其冒险的，是随着 IBM 的态度而动摇的。当时，IBM 的推销办公室有 210 个，通用电气公司只有 38 个，不足 IBM 公司的 1/5。并且，通用电气公司的推销员和系统分析人员也少得可怜，根本不能成为 IBM 的对手。

1975 年末，约翰斯出庭作证时说：APL 计划充满着许多风险，其中包括 IBM 和其它厂家有可能进行三级跳，生产出比 APL 系列更优质的产品。为了实现计划，通用电气公司推销办公室必须在一家内增加推销 60%—70%的产品，推销员必须付出比 IBM 推销员多一倍的劳动。另外，IBM 的产品成本一般是占收人的 20%左右，而通用电气公司的产品至少要占收入的 47%。

在这种技术力量差距较大的条件下，通用电气公司只能从计算机领域撤退了。

通用电气公司的撤退是巧妙的。在外界纷纷流传 IBM 即将发表 370 系列机，计算机产业界开始出现合并的浪潮时，通用电气公司和霍尼韦尔公司于 5 月 20 日同时宣布两公司的计算机部门合并，建立联合公司。联合公司资产约为 31 亿美元，其产品在世界市场上有 9.9%的占有率，跃居第二位。

四、第二大竞争强手——美国无线电公司的撤退

美国无线电公司董事长罗伯特·萨诺夫于 1970 年 9 月在一次记者招待会上夸口说：“本公司的奋斗目标是年收入达到 10 亿美元。在美国计算机市场上，决心争坐仅次于 IBM 的第二把交椅”。当时他还斩钉截铁地说：“要把美国无线电公司搞成计算机跨国公司”。可见其当时的实力和跃跃欲试的宏伟计划了。

然而，仅时过一年，于 1971 年 9 月 17 日，这个公司突然宣布从计算机领域撤退了。

（一）美国无线电公司的计算机发展史

美国无线电公司创立于 1919 年。当时它是作为通用电气和西屋公司的子公司而设立的，其任务是推销这两家公司所生产的通信机器。1932 年，美国联邦政府作出判决：作为通用电气公司和西屋公司这样大型企业的联合工厂而存在的美国无线电公司，是违犯反垄断法的。因此，这两家公司不得不从美国无线电公司抽回了自己的资本。

戴维 ·萨诺夫当时是该公司的董事长,此后便开始了萨诺夫时代。戴维 ·萨诺夫的目标是将美国无线电公司办成一个“ 电子通信领域中的通用原动公司 ”。他研究并发展了无线电发射和接收、电视发射和接收设备等，并开辟了使用这些设备的无线电广播和电视广播事业。这就是今天美国的全国广播公司。戴维 · 萨诺夫还亲自参与兴办电信事业，传播电子技术，使电子产品成为广大群众日常必备的产品。随着这些事业的发展。他又兴办了录音唱片事业。

戴维 ·萨诺夫是一位卓越的经营家。非常重视研究开发工作他设立的“ 普林斯顿研究中心 ”，其规模在世界上是屈指可数的，他还设立了其他一些研究所，投入了巨额的研究开发费。例如，对彩色电视机的开发在本世纪 50 年代后半期就投资 2 亿美元。在戴维的领导下创造出的电子技术专利多不胜数。对于集电子技术之大成的计算机开发事业，戴维自然地也不会无动于衷。

1956 年，沃森二世从沃森一世手中接过了 IBM 的实权，那时正值美国无线电公司研制为军工厂使用的 BIZMAC 机。该机也许是世界上最大的军用库存管理用计算机。1953 年，IBM 刚刚进入商用计算机市场，理所当然，沃森二世对比自己规模大、电子技术雄厚的美国无线电公司的动向感到不安，前已述及，沃森二世曾提出希望美国无线电公司向 IBM 提供电子技术，作为交换条件，IBM 向美国无线电公司提供事务处理机技术，但被婉言拒绝。在沃森二世看到 BIZMAC 计划之后，认为美国无线电公司将正式打入商用计算机市场，因而忐忑不安。沃森二世拜访了戴维 · 萨诺夫，谦逊地询问了戴维的打算，当时戴维的回答是：不打算进入计算机市场。然而，在 1958 年 12 月，美国无线电公司推出了它最初的计算机——全晶体管式计算机 RCA/501，并进入商用计算机市场。

这令沃森二世非常气愤，因为纽约生命保险公司和旅客生命保险公司对美国无线电公司研制的军用 BIZMAC 机颇感兴趣,并订购了这种机器。RCA/501 型机发表之后，邦斯总经理说：“ 今年 5 月问世的新产品共有 6 种，其中第 5 种便是 RCA/501 型机。在 RCA/501 型机之前问世的 4 种产品是：立体声用的盒式磁带、立体声电唱机、电视机、移动无线电广播所使用的带状无线电设备 ”。前已述及，邦斯这位著名的顾问，经理，曾经是 IBM 机构大改革的智囊团成员，他出席了美国无线电公司最初的商用计算机发表仪式，而且是他建议把电视机等产品一同发表。当时，戴维 · 萨诺夫董事长热情洋溢，无比自豪。

时至 1960 年，美国无线电公司又推出了 RCA/301 中型和 RCA/601 大型计算机。在以后的 1—2 年间，它又与日立制作所、法国的布尔机器公司。德国的西门子公司、英国的国际计算机及制表机公司签订了技术援助协议，输出技术情报，1963 年又推出了实时处理计算机 RAC/3301。1964 年 4 月，

IBM 刚刚推出了采用混合集成电路的 IBM/360 型系列机，美国无线电公司就在同年 12 月推出了更为先进的完全采用半导体集成电路的 SPECTA/70 系列机，这也是具有完整系列机概念的产品。尤其是 SPECTA70/45 型机，这一点就连 IBM 公司也不得不承认。

总之，具有第一流技术的美国无线电公司在这一时期所推出的计算机，在某些方面不但超过了 IBM 和其他的竞争公司的产品，而且还对本公司的机器赋予了一些新的概念。因之，到了 1969 年，无线电公司就决心要在通用计算机市场占第二位，l 月份从 IBM 聘请了丹纳肯。

爱德温·丹纳肯 1951 年以名列第三的成绩毕业于内布拉斯加州大学，毕业后进入 IBM，一直从事营业活动。

1964 年，他晋升为 IBM 英格兰的地区经理，后又提升为 IBM 属下的办公服务公司的最新事业——分时处理事业的总指挥。1964 年 1 月份他被美国无线电公司选中时的直接联系人物是马柯利斯特。马柯利斯特也来自 IBM，在该公司一直任职到 1954 年。他是旧时代那种典型的正统人物，是电子数据处理时代罕见的恬淡寡欲的董事。他于 1961 年进入美国无线电公司，并成为该公司计算机事业的核心人物。1965 年，他积极建议任用了 SPECTA 的系列制造和维修专家布拉德邦，自己退居二线。丹纳肯就是在这样一位领导下工作的雄心勃勃的年轻推销员。

然而，丹纳肯进了美国无线电公司后，随着他的荣升和独裁统治的形成，公司却迅速地衰落了。

（二）美国无线电公司突然撤退的原因——后继无人

当初，美国无线电公司从 IBM 物色销售高手丹纳肯并委以要职，就是由于公司的产品种类、生产量和性能在迅速提高，而市场占有率依然保持原状。

美国无线电公司在 1964 年和 1965 年的营业报告中，曾扬言本公司的计算机事业的财政收入应为“黑字”。然而在 1965 年以后，却再次转为“赤字”，而且累计赤字不断增加。前两年的“黑字”有赖于 1965 年 10 月以前出厂的 620 台 RCA/301 型机和 47 台 RCA/3301 型机所得的利润，而与 IBM 展开全面竞争的 SPECTA 系列机却未能达到预期效果。

美国无线电公司在 1965 年末制订的五年计划中。计划职工人数从 4431 人增加到 7360 人，全年收入要比 1966 年的 9000 万美元增长 2.5 倍多，到 1970 年达到 2.5 亿美元，并在 1968 年以后要吸收新的投资，使企业财政收入转为“黑字”。但是，事实上并非如此，到 1970 年前后，美国无线电公司的市场占有率依然停留在 3%，更重要的还有，其产品生产成本费与 IBM 相比要高出 2 倍。例如，到了 1970 年美国无线电公司的制造成本还占收入的 67.1%（制造费为 59.0%，工程设计费为 5.7%，程序设计费为 2.4%）。而同期 IBM 公布的 IBM370/135 型中央处理机的直接制造成本仅占收入的 21.4%（完税前利润为 35%），其中包括现场工程设计的劳动成本、器件、系统开发部门的开发费、程序设计费等等。

高成本和停滞的市场占有率的根源又在于公司内部人事的安排和管理。用邦斯的话来说：“美国无线电公司并不是被 IBM 击败的，而是在内证中自杀的”。这种慢性自杀起源于戴维；萨诺夫向儿子罗伯特的交班。

直到 1964 年，美国无线电公司的最高决策事实上就是由创业者戴维和他的多年好友——著名的发明家埃尔玛·w.思格斯特罗姆博士（任经理）彼

此密切配合填重决定的。在 1965 年，美国无线电公司的收入比上年增加 14%，高达 20.94 亿美元，税后纯利润增加了 22.9%，首次突破 1 亿美元大关，达 1.324 亿美元，该公司的销售额纯利润率，在 1957—1963 年间一直停留在 2%或 3%，1964 年上升为 4.5%，1965 年又达到 4.9%。计算机事业的财政收支在这两年间连续为“黑字”，在这种情况下，戴维考虑让自己的儿子罗伯特上台也是人之常情。这一年，罗伯特就任了美国无线电公司的经理。

罗伯特不象他的父亲戴维那样始终具有推进技术开发政策的信念。戴维因开发彩色电视机而获得成功，在计算机方面也是成功的。罗伯特也打算使计算机象彩色电视机那样成为力本公司增加收益的事业。

然而，市场营销力量薄弱的美国无线电公司，其彩色电视机的销售市场遭到强有力的竞争对手莫特洛拉公司和塞尼斯公司的削弱。到 1977 年，美国无线电公司的市场占有率降到 20%，市场也已经达到饱和。另一方面，罗伯特听了来自该公司创业元老们的非议和要追究使收益减少的责任的呼声，这使罗伯特感到背后的压力，从而选择了比较容易实行的联合企业的道路。于是，罗伯特在几年当中就先后收买了与电子设备毫无关系的出租汽车公司和地毯厂等。因此，时至 1978 年，居出租汽车公司之首的赫芝公司、不动产公司的克秀曼·维克费尔德公司、兰大姆出版社、住宅和办公室家俱厂。冷冻食品厂的宴会食品公司等。都仍然是美国无线电公司的子公司。

但后来事实证明，在罗伯特的领导下，除了赫芝和其他一两家公司之外，所收买的这些企业，不但对扩大美国无线电公司的收益没有起到促进作用，反而成了枷锁。被收买来的柯纳特工业公司的经理塞雷顿在收买中敲竹杠，得到美国无线电公司的股票 50 万股——为罗伯特所持有的股票的 15 倍。于是，他以最大股东的身份加入了美国无线电公司董事会。塞雷顿是反对搞计算机产业的急先锋，在美国无线电公司认计算机产业撤退的问题上，他是主张撤退的关键人物。

罗伯特是个反复无常的独裁者。在社交活动中。他极讲排场。挥霍无度。

1974 年，他曾先后两次离婚，之后。他与首都歌剧院的女高音歌唱演员安娜·仑费小姐结婚。自此，他就让美国无线电公司下属的广播公司，即全国广播公司播放首都剧场的节目，这种公私不分的行为，引起了总经理对他的反感。

1968 年是美国无线电公司在计算机产业上经营业绩最差的一年。为力挽败局，后继无人的美国无线电公司因急于求贤，录用并重用了为所欲为的外部人员，而象丹纳肯这样在销售方面有 突出长处的人员，对计算机产业的基本知识，也象该公司其他最高经营首脑一样理解浮浅，缺乏魄力。

1968 年 8 月，丹纳肯介绍一位他在 IBM 时的老朋友约瑟夫·W。鲁尼加入美国无线电公司，并担任了自己原来的职务——销售部长，他自己荣升为计算机事业部总负责人。布拉德邦被推举为监管除计算机之外的三个小型事业部的团体董事，马柯利斯暂时担任负责市场工作的副经理。

在布拉德邦任职期间，计算机的销售额提高了 3 倍，后来又解决了生产和维修问题并努力压缩财政赤字。但在 1971 年 12 月。他因个人原因而辞职。这位因培育出 SPECTA 系列机而驰名的美国无线电公司的董事的辞职，使产业界对该公司的评价大为减色。

这样，在罗伯特的支持下，开始了丹纳肯的独裁统治。他首先将推销员

从 1969 年 1 月的 190 人增加到 1970 年 1 月的 340 人，1971 年 1 月又增加到 560 人，到 9 月份猛增到 600 人，其中多数人都是从 IBM 拉过来的。

在销售方面有成功经验的丹纳肯在技术方面一窍不通，但他却专横地罢免了美国无线电公司中土生上长的负责工程设计的领导人，而换上了来自 IBM 的人。这样，那些热爱美国无线电公司并引以自豪的原美国无线电公司的人们，对丹纳肯深感不满。职员艾伦·邦斯后来说：“美国无线电公司并不是被 IBM 公司击败的，而是在内江中自杀的。”又说：“由于众多的原 IBM 职员的流入，使美国无线电公司不得不象化妆那样进行粉饰。隐藏内情。这样，就使正宗的美国无线电公司的经营者与后来的 IBM 的经营者之间，存在着纠葛。曾有许多老资格的技术管理人员认为。应该解除来自 IBM 的职员。”

可以说，美国无线电公司败于 IBM 是由于丹纳肯采用了销售优先政策，扼杀了美国无线电公司的技术力量的结果。也就是说 IBM 以压倒一切的销售服务优势占领了市场，而销售优先被不恰当地搬用于美国无线电公司却使之失去了原有的技术优势。1970 年 9 月，美国无线电公司开始执行“变换程序保证制度”。这项措施的目的是要把用户引导到 RCA 新系列机上来，以便和 IBM/360 系列机相抗衡，为此还免收从 IBM360 系列机的 30、40、50 型机向 RCA 系列机转换的成本费。此时，正值 IBM 发表 IBM370 系列的 155 和 165 型机之后的第 3 个月。丹纳肯说：“这是计算机历史上最重要的经营战略之一”。但过了 1 个月，只签订了 4 份合同，就以惨败而告终。

正如 IBM 所评价的那样：“美国无线电公司的新系列，实际上是改进了 SPECTA70 系列的 45、40、60 和 61 型机的存储器后，改名为 RCA 系列的 2、3、6 和 7 型机，重新设定价格，重新发表机型罢了”。这个新系列只不过是 SPECTA 系列机的改头换面而已。

可是丹纳肯却自己认为：系列机提高了存储器的速度和容量，设定了便宜的价格，再加上“变换程序保证制度”，与尚未发表的 IBM370 系列机的 145、135、125 型机相竞争。然而，IBM 仅仅在一周之后就发表了 IBM370/145 型机，其存储器的容量为 512 千字节，大大超过了美国无线电公司的预测，并且价值低廉。

丹纳肯计划在 1971 年来个大跃进。因为 1970 年 SPECTA 系列机依然畅销，丹纳肯拼命地推销，销售额达到 2.59 亿美元，比上年增长 10%，把财政赤字压缩到上年的一半，即 800 万美元。在这样的成绩面前，他非常得意。

可是就在这时，却暴露了规划的失误。事业部销售财务负责人里德开始怀疑事业部规划中的 8000 万美元的收入是估算错误。

为此，公司派来了监查人员，指出了在收入方面存在着 1000 万美元的计算错误，3000 万美元的判断错误，被称作 BP II （事业规划）的这项规划的解释工作，拖到 1971 年 4 月才进行。在 BP I 规划中，计划销售额为 3.23 亿美元。但在 BPII 划中却将这一数字修改为 2.61 亿美元，财政赤字也修改为 3700 万美元，戴维·萨诺夫对 BPI 和 BPII 规划之间的落差如此之大，大动肝火。在此情况下，本公司的财务负责人雷兹（执行副经理）被迫退职。雷兹曾在 4 月份提出报告说：今后为了事业继续下去，最少需要 7.5 亿美元的投资。

罗伯特认识到事态发展到这种地步不好收拾，因此不得不故作姿态，把自己兼任的经理职务让给康拉德。

1971 年 8 月就任经理的康拉德，是一位众所周知的吹毛求疵式的人物。

他撤换了事业部的财务负责人，并在进一步的调整过程中发现，1971 年计划中的亏损额高达 8000 万美元，并得知丹纳肯在截止 1976 年的 5 年间，申请了 5 亿多美元的投资。

这样一来，洛克菲勒广场的董事班子便倾向于搞掉丹纳肯，决定迅速地从计算机产业撤退。1971 年 9 月 17 日，美国无线电公司完成了撤退手续，并发表了公告。

在 IBM 反垄断法审判的证词中，美国无线电公司有这样一段话：“提供给首脑部门的数据存在着 1 亿美元的计算错误。若当时发现此项错误，董事会的意见就会改变”。这证明，美国无线电公司在从计算机产业撤退的前夕非常混乱。这和 IBM 程序化的管理形成强烈的反差。

五、计算机产业改组高潮

1970 年通用电气公司撤退，1971 年美国无线电公司撤退，使当时世界的计算机产业掀起了改组的浪潮，同时又有几个经营计算机的大公司从这个行业撤退。

（一）世界各国计算机产业改组风

首先，美国的两个主要厂家——控制数据公司和现金收入记录公司于 1971 年：月宣布：“设立外围设备联合生产公司。除分别向自己的母公司交纳产品之外，对今后所开发的计算机要统一体系结构，分担生产任务”。由这两家公司折半投资所建立起来的外围设备联合生产公司，充分显示了集中生产式经营的优越性。随后，英国的国际计算机公司又参加投资，其合作关系已发展成国际性的了。到 1975 年，控制数据公司又同霍尼韦尔公司联合，设立了旋转式磁记录设备的生产专业公司。控制数据公司和国民现金收入记录公司还联合建立了远景系统试验室，彼此交换了人员，并且在开发具有统一体系结构的下一代计算机方面作出了努力。然而，一进入 1977 年，就流传消息说，它们没有达到最终目的，两个公司悄悄地取消了共同研究的活动。

在欧洲，西德的西门子公司和法国的国际信息公司于 1972 年 2 月进行联合，以此为轴心，1973 年 7 月菲利普公司又加入了进来。这样就成立了由三家公司联合组成的尤尼德塔公司。在成立的时候，三家公司联名发布了特大新闻广告，并扬言要把尤尼德塔公司建成年销售额达 6.25 亿美元、职工达 3.5 万人、研究所 14 个、配备计算机 2 万台以上的计算机厂家。的确，尤尼德塔公司在欧洲取得了出色的销售成绩，似乎在顺风满帆中航行。然而，蜜月时期并未持续多久，1975 年 5 月，由于发生了国际信息公司与美国的霍尼韦尔公司“接近”一事，尤尼德塔公司面临崩溃的厄命。同年 9 月，菲利普公司声明退出尤尼德塔公司，12 月，这三家公司的联合契约被解除。

另一方面，西德的德律风根通用电气公司与尼克多夫公司于 1971 年合并成立的德律风根计算机公司，也因财政赤字而求助于西门子公司，并在 1974 年 7 月被西门子公司收买。

在日本，1971 年末到 1972 年初这段时期，通产省强烈地感到了危机，因而进行了强有力的说服工作，以此为转机，日本重新组成了富士通一日立、日电一东芝、冲电一三菱这样三个集团，它 们开发出超过 IBM/370 系列性

能的 3 个新系列机，在销售市场上进行着激烈的争夺。在 1975 年，为了与 IBM 的 FS 系列机计划相抗衡，以超大规模集成电路开发项目为杠杆，又进一步由三个集团改组成富士通一日立、日电一东芝一三菱两个集团。

1975 年，美国塞洛克斯和津加公司分别从计算机产业撤退。这是两个巨型企业，我们简要介绍一下其撤退的情况。

（二）塞洛克斯公司的突然撤退

塞洛克斯公司自 1963 年以来，每年都要在计算机开发方面投资 1500—2000 万美元，虽然其 SIGMA 系列机在技术性能方面先进，但也很难维持财政上的“黑字”，并且当时的市场占有率已降至不到 1%。

XDS 系统是科学数据公司与塞洛克斯公司结合的产物。借此，塞洛克斯公司完成了向计算机方面的渗透，科学数据系统公司在财务和经营方面也得到了加强。塞洛克斯公司推出的 SIGMA 系列的 8 型和 9 型机，虽然在某些方面已接近 IBM370/155 型机，但这些机型是以低档机种为中心的，还不具备通用的多道程序设计能力，所以销售量已达到饱和。

为扭转经营状况并扩大事业，塞洛克斯公司制定了 换代一品计划，以期打入小型事务处理机市场。其计划是：①研制 XEROX540/550/560/590 系列机；②研制事务处理应用领域中被称作办公室计算机的小型计算机系列。

XEROX/500 系列机计划没有完全实现一一仅推出了 550、560、530 种机型，其中 530 型机只销售了 148 台，550 和 560 型机总共销售了 40 台。并且，这种采用磁芯存储器的系列机的成本若与 IBM370/155 型机相比，IBM 的生产成本不超过 13%，而塞洛克斯公司的成本却高达 31%。至于推销费、现场工程设计费、开发费，不论哪一种费用，塞洛克斯公司都高于 IBM 许多。

IBM 在完税前的利润率高达 38%，而塞洛克斯公司仅为 11%。如果在软件方面出了问题，则大笔款项就将化为乌有。

塞洛克斯公司的小型计算机系列是用小型大的名字“■”命名的。实际上，“■”并没有推出，“■”本应该于 1976 年开始投放市场，“■”一旦出笼，从 1976—1979 年每年就得增加 1000 万美元的财政亦字，而且，到 1980 年，塞洛克斯公司除每年的投资外，还得再准备 8000 万美元的资金，否则，它的计算机事业就不能继续维持下去。

在塞洛克斯公司特殊任务班子负责人奥尼尔 1974 年 10 月提出的建议撤退报告中有这样一段话：“由于计算机的普及，小型计算机和分布式处理的影响等原因，市场结构将发生变化，因此·塞洛克斯公司的主机产业在今后只能期望增长 10—12% 。即使推出‘■’，由于向小型机领域发展的企业增多，竞争必然会日趋激化。在这种形势下，必须认识到在以后的 5 年间，塞洛克斯公司还要有 2 亿美元以上的财政赤字，而且即使到本世纪 80 年代中期。也未必能获得利润。将本公司的计算机事业继续下去就是挺而走险”。这份实事求是的分析报告，导致厂塞洛克斯公司于第二年 7 月份发表了从计算机产业撤退的声明。

（三）津加公司的撤退

津加公司是世界上最大的缝纫机生产企业，它已有 135 的历史。

唐纳德·P.柯奇于 1948 年进入津加公司，1958 年晋升为经理。他统治津加公司长达 18 年之久。柯奇极为珍视缝纫机事业，并为此而竭尽全力。

他将古老而破败的津加公司建成一个从事多种经营的公司，并使其获得新生。他强烈自信，从不迫随任何人。

柯奇毕业于哥伦比亚大学法律系。他进入津加公司之前，一直在曼哈顿开业，经办法律事务所。他是一位勤奋好学、聪敏过人。不轻易听取别人意见的有实力的经营家。他家中有很多藏书， 外出归来，提包里总是装满书籍。他对通宵工作习以为常。在工作之余，他以阅读历史、生物及科学书籍为乐趣。《幸福》杂志曾报道，柯奇的经营哲学是：“ 我的信条是企业只需要一个领导，不需要委员会 ”。据说，他极其佩服第二次世界大战中英勇无比的巴顿将军，并常常模仿巴顿，也拿着“ 鞭子 ”指挥他的下属们。

1958 年，当柯奇晋升为经理的时候，津加公司的缝纫机市场被日本的一些企业夺走了，世界上曾经流行的“ 三台缝纫机中就有两台是津加提供的 ”说法已成为历史。津加公司缝纫机的市场占有率，在国内降到 30％，在国外降到 35％。为此，柯奇在国外开设工厂，利用廉价的劳动力，将产品削价一半销售美国，并在中产阶级中寻找市场。

过去，人们把缝纫机仅仅看成是“ 家庭主妇的工具 ”，柯奇把这种概念变成为“ 缝纫机是利用闲暇的高雅之物 ”，作为一种对策，他取得了成功。这样，津加公司在美国国内保住了 40%的市场占有率，在国外，也成为市场占有率最高的厂家，并且在世界上拥有 25000 个零售店。这位善于鞭策自己的经营家，酷爱近乎危险的体育运动，喜爱骑马和狩猎，在工作方面，自然也不会仅仅满足于缝纫机这一项事业。在他就任经理后的第一年，就发表了长达 15 页的多种经营指导方针。

首先，他对一些增长速度快的与计算机有关的事业动了心，于 1963 年收买了以生产输入/输出打字机而闻名的普林顿公司，代价是普林顿公司获得 1.8 亿美元的津加公司的增资股票。1968 年津加公司又通过发行本公司增资股票的方式，以 4.5 亿美元的高价收买了通用精密设备公司。该公司是一家生产洗衣机。汽车用空调机、军用计算机、慢性导航系统的企业。后来，柯奇又陆续收买了办公室和家庭用具生产厂、意大利的冰箱厂、西德的通信设备销售厂等。

然而，当普林顿公司被收买的时候其产品实际已陈旧老化，若要把普林顿公司培育成第一流的电子事务机器厂。就得花费难以预料的时间和资金。在即将被收买的时候，普林顿公司生产的计算器在金融界确实受到好评，柯奇在某种程度上就是被该公司此期和以前的名声所迷惑而收买了它，但普林顿公司生产的这种计算器是电机式的，随着电子设备的飞速发展，它已变得陈旧过时了。

于是，柯奇不惜血本地使普林顿公司实现电子化，着手研制 SYSTEM/10 型小型计算机系统，以追赶当时计算机产业界的先进产品。可是，SYSTEM/10 型机的销售工作比较复杂。它需要在开拓应用时组织工程设计工作，这也要花费时间和资金。况且，当时在小型计算机市场上，已有宝来公司、尤尼瓦克公司。国民现金收入记录公司等这些强有力的竞争对手。在 60 年代后期 IBM 又以 SYSTEM/3 系列机挑起了竞争，从而使软件研制费和推销费大大增加，这使柯奇在资金上越来越陷于困难局面。

给津加公司造成最大财政负担的是 POS 机（柜台售货终端设备）。此机同时具备三种功能.即金融记账、交易存储和远程咨询。因此，它的价格也很高，美国的百货商店是世界上首先应用计算机的企业之一，许多店铺。售

货场也装备了 PoS 机，但却一个个地单独配置。设置又不尽统一。这样就难以发挥 POS 机的特有效能，并且投资也很大。津加公司着手研究 POS 机是在 1964 年。那时还没有成批生产 POS 机的厂家。在此后的 5 年多的时间里。津加公司不畏艰辛终于赶在其他厂家之前于 1970 向市场推出了 POS 机。

1975 年其市场占有率达到 50%以上。成为世界上同第一位的 POS 机生产厂家，出厂数量达 6 万台，订货量多达十几万台。但是，由于津加公司既要维持多品种生产。又要开发 SYIEM/10 型机，这就需要增加系统开发费和工程设计费，因此津加公司的通用事业部自 1970 年销售 POS 机以来。财政赤字高达 6000 万美元。

到 1974 年，津加公司出现了高达 1000 万美元的财政赤字，为维持 POS 事业，必须贷款 1.5 亿美元，所以不能期望很快消除财政赤字。津加公司在 1975 年亏损 4.519 亿美元。

祸不卑行，在 1975 年内柯奇接连两次患重病。第一次是在 1975 年 4 月，作了肠道切除 10 英寸的手术，他休息了两个半月，未经医生同意又上班了；第二次是在 8 月份，他的脊椎骨感到疼痛，这时，他似乎有了某种预感，命令从公司物色一位新秀作为自己的助手担任经理，不过，他丝毫没打算辞去会长和董事长的职务。经过诊断，他又作了大手术。

象军人一样威严的柯奇先生病倒后，代理董事长摩顿便聘请了塞洛克斯公司的第三号实力人物约瑟夫·B.费利温（执行副经理）出任董事长。费利温上任后大刀阔斧地进行了整顿，把美国国内 POS 机的顾主基地卖给了汤普森·拉莫·伍德尔里奇公司，把海外顾主卖给了英国国际计算机公司。津加公司从小型计算机和柜台售货终端设备市场上撤退了。

以上我们是把通用电气、美国无线电。塞洛克斯和津加公司从计算机产业的撤退作为重点叙述的，这些公司有许多共性：都是闻名全球的巨型企业或跨国公司；有优秀的技术力量：都曾经致力于计算机产业，并不断成长壮大。但是，为了牟取利润，在技术密集和资本密集的企业的激烈竞争中都一败涂地。

就美国无线电和津加两公司而言，公司财务方面的权威人士对计算机产业不是很感兴趣的。在撤退之后，象康拉德董事长和约瑟夫·B.费利温董事长这样一些理财人物。坐上了第一把交椅，使利润相继回升，这也是它们的共同特点。总的来说，这 4 家公司的撤退，说明了计算机产业不是只靠企业大、有威信就能搞下去的.只有象 IBM 那样，当资本、技术、市场购买力。企业经营管理技术、销售服务等同时发挥作用。才能获得成功，这些撤退的公司都将自己撤退的原因一定程度地归为 IBM 垄断力量和不合理竞争，从而对 IBM 进行了起诉。关于这个问题，本书不作叙述，但最明了的道理是：IBM 由几十年前几个资历浅的小人物经营的有限公司发展到如今这样在世界计算机产业界名列第一的跨国公司，靠的是经营者的信念。领导风格。开拓精神、超一流的经营管理和服务。这些问题将在本书以后各章专门述评。

第三章　跨国公司——IBM 世界称帝

一、IBM 的规模

走在跨国公司最前列的。在各分公司中实现了最先进管理的 IBM，到底是如何经营的？究竟有多大的规模呢?

1977 年，IBM 在美国国内的下属机构就有 13 个事业部和一个分公司；关于海外事业，在 IBM 世界贸易公司的下面，把巨大的世界市场划分为两个区域，一个是欧洲/中东/非洲，另一个是南北美洲（加拿大和中南美洲大陆）/远东。统辖这两个区域的机构分别为：IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公司（简称埃玛），IBNI 世界贸易美洲/远东公司（简称阿非），由它们管理 128 个国家中的分公司或分店。这些分公司的管理公司，都设在美国纽约市附近。分布在世界各地的分公司或分店，除 IBM 德意志分公司和 IBM 哥伦比亚分公司是 90%出资外，其余都为 100%出资。

IBM 在国内外共设置了 27 个研究所。其中有 3 个是专门研究学科项目和尖端项目的基础研究所，有 24 个承担产品开发和应用开发的研究所。3 个基础研究所分别设立在纽约州的克特温高地、加利福利亚州的圣河塞、瑞士的苏黎士，研究环境极好。

从 70 年代开始，IBM 世界贸易公司的纯利润超过了 IBM 美国国内事业的纯利润，1975 年以后，其海外事业销售额也略微超过国内，这样，IBM 世界贸易公司所占的比重就有所增加。正因为 IBM 期望它的国外市场增长率超过国内市场，所以越来越加强海外经营活动。那么，IBM 世界贸易公司取得成功的秘密究竟在哪里呢？

二、IBM 海外事业发展史

（一）沃森一世时期的海外事业

沃森一世由于受到资本家富林特的信赖。于 1914 年就任 IBM 的前身——计算一制表一记录公司的总负责人，1915 年晋升为公司经理。在计算一制表一记录公司中，有霍勒利斯会计统计系统的发明者海曼·霍勒利斯留下的资产。早在 1890 年，霍勒利斯就开始了海外销售业务，从地理上看，其海外事业已经涉及相当广阔的地域。

1.IBM 英国分公司的建立

霍勒利斯在 1890 年完成了向美国联邦国情调查局提供的统计记录系统之后，又在同年向德国申请了专利并开始他的海外销售活动。1907 年，霍勒利斯把统计机的生产权和销售权授予英国制表机器公司，销售地域除了加拿大以外遍及整个大英帝国，英国机器制表公司在霍勒利斯发明的机器上增加了便于计算英镑的功能，提高了计算速度，又把这些改进部分申请了专利。从那以后，计算——制表——记录公司和英国制表机器公司的关系一直不好。终于在 1949 年 IBM 世界贸易公司成立时.两家公司完全中断了关系。英国制表机器公司后来改名为国际计算机及制表机公司，1968 年又改名为国际计算机公司，而 IBM 英国分公司。则建于 1951 年。

2.IBM 德意志分公司和法兰西分公司的建立

1910 年，霍勒利斯把他的专利使用权授予了德国人威利·海顿格投资

的德霍马格公司。该公司也千方百计地改进这种机器，并取得了专利。第一次世界大战期间，德霍马格公司应向计算一制表一记录公司支付的专利使用费，到 1922 年累计达 10 万美元、又因战后的通货膨胀，使这笔欠款竟达 100 兆马克，这是用当地货币不能支付的一笔巨款。作为解决这一间题的措施，IBM 公司收买了德霍马格公司，并且允许威利·海顿格持有 10% 的股票。在 1949 年 IBM 世界贸易公司成立时.德霍马格公司改名为 IBM 德意志国际机械加工局，后又改名为 IBM 德意志分公司。

1919 年，计算—制表—记录公司曾在法国设立一个分公司，1935 年将这个分公司改名为法国霍勒利协会，1940 年又改名为联合电子计算机公司，1948 年改名为 IBM 法兰西分公司。

3.向跨国公司迈进

到 1924 年，整个欧洲已广泛采用 IBM 的会计统计机。也就在这一年该公司改名为 IBM，并开始在美国的思迪科待、华盛顿、德依顿以及加拿大、法国和德国建立工厂，踏踏实实地着手于整顿国内外的增产体制。

沃森一世委派的世界市场推销员奥特·布拉伊特马伊亚·曾在霍勒利斯事务所工作，去过菲律宾，澳大利亚、新西兰·也来过中国。他在推销方面功绩显著，因而被提升为副经理。

1924 年，布拉伊特马伊亚负责 IBM 在德国的事务，使 IBM 在德回的津德尔风根工厂和在法国巴黎的工厂于 1925 年提前竣工。

IBM 的海外收入不断上升，1939 年达 1200 万美元，相当于全公司销售总额 4100 万美元的 29%。第二次世界大战中，因为主要市场处于纳粹统治之下，IBM 的海外收入急剧下降。但是沃森一世怀有“以世界贸易促进世界和平”的强列信念，在各国设立的一些分公司，在第二次世界大战后纷纷复苏。

在 1929—1933 年的严重经济危机中，沃森不但没有整编减员，反而扩大再生产，这种被当时人们视为发狂举动的结果是，1935 年美国联邦社会保障厅大规模订货时，仅 IBM 一家能够应承，为此曾震惊世界。沃森要求在海外开设的工厂按专业分工生产，这在当今虽是跨国公司经营的普遍方式，然而在当时看来是异想天开的想法，但他坚持付诸实施。沃森让分布在欧洲一些主要国家的分公司专门生产特定的部件或设备，使其相互依赖，彼此合作。这种想法在当时被认为是毫无道理的，然而沃森一世却认为，产品按生产专业分工，既可提高生产率，又可提高技术。结果，他取得了惊人的业绩。在 50 年代，IBM 在计算机方面确立统治地位之后，海外事业的发展更加迅猛，人们当然不会忘记沃森一世。

（二）阿瑟·K.沃森（狄克）管理下的 IBM 世界贸易公司

阿瑟·K.沃森又名狄克，是沃森一世最小的儿子。1956 年 82 岁的沃森一世去世。在去世的前几年，他虽仍掌握着公司重大事务的决定权，但同时又重视使他的儿子们学到管理企业的本事，他的儿子们和他一样都是出色的经营者。

狄克精通多国语言，其中包括法语、西班牙语，后来又学了葡萄牙语和德语。老沃森将海外事业交给了狄克。狄克是 1949 年设立 IBM 世界贸易公司时，担任该公司的副经理，并在 1954 年就任经理。

狄克的性格爽朗、好动。他冲破了老沃森对海外事业所规定的限制。他

手下的加拿大人卡克·布伦特、意大利人加斯特尔德等都是一些经验丰富的人。狄克和他们密切配合，对重大事情做出决定，这种气氛在 IBM 世界贸易公司下属的分公司中，也作为一种工作作风表现出来。将分公司的日常经营工作委托给所在国的经营者，他们忠心耿耿地工作，充分施展才能，使 IBM 世界贸易公司在创建后的 10 年间获得了飞速发展，销售额由 5100 美元增加到 3 亿美元，提高了 6 倍。

沃森一世的长子汤姆主管国内事业，他和弟弟狄克都是基层锻炼出来的高级经营者。

1963 年，他任命狄克为 IBM 整个管理班子的负责人，第二年又晋升狄克为 IBM 本（总）公司的高级副经理，这样狄克一年中有一半时间都在海外奔波。

1966 年，汤姆又任命狄克为 IBM 副董事长。

在 IBM 世界贸易公司中，素以顽强和有能力而著称的吉尔怀特·E.乔治，聘用了一批年轻的专家。他根据 IBM 公司的方针，把诸如预算、组织等各方面的业务工作都搞得很正规。为了增强组织的灵活性，实行了每隔一段时间职工相互交换工作的制度。

从本世纪 60 年代后半期开始，狄克越来越关心 IBM 以外的重大事件。尼克松执政期间的 1970 年 3 月，他应聘出任美国驻法国大使。1973 年，狄克辞去了大使职务，又返回 IBM，成了 IBM 本公司董事会的成员。

1974 年 7 月 18 日夜间，他在家里从楼梯上跌下来，因碰伤头盖骨而离开人世。汤姆根据利亚森所制定的年满 60 岁退休的制度，在 1974 年 1 月从联合办公室最高经营者的宝座上离开，结束了他的经营家生涯。

此后，IBM 由董事长凯里和总经理奥贝尔为首的所谓技术专家领导集团来领导经营。在这之前，凯里作为领导评价委员会委员，奥贝尔作为经营委员会委员，积蓄了一定力量。统治 IBM 世界贸易公司时间最长的吉尔怀特·E.乔治董事长兼 IBM 本公司副董事长也因年满 60 岁而退休，把最高职务交给法国人墨索尔纠。这意味着 IBM 世界贸易公司又开始了一个新的时代。

三、坚持对海外分公司 100%的控股

在 1971 年 7 月 15 日举行的经营评价委员会上，面对 IBM 海外分公司所在国民族主义的压力，委员们讨论了 IBM 世界贸易公司在海外分公司的“所有方式”问题，在当时的会议记录中有样的记载：在不得不做出让步的时候，只能同意联合推销，在生产方面则要坚持保留 100%的股票。IBM 认为，对 IBM 世界贸易公司在海外的分公司必须 100%的控股，原因是：

（1）为了对各个方面做出统一的、正确的决策，其中最重要的是有效利用产品资源、分配科研任务并支付其经费、制定产品价格、支付利息。

（2）为了落实各方面基本政策的管理，其中最重要的是工资、职员的业务和职业道德。

（3）为了最小限度地筹措必要的资金。并根据实际情况支付关税、与利润相应的税金，以得到最理想的企业之间设定价格的结构。

为了操纵企业的经营主导权，IBM 采取了坚持 100%出资额这个最牢靠的做法。

四、IBM 的世界市场战略和跨国公司标准

（一）IBM 的跨国经营战略

IBM 在全世界的经营战略，概括起来是：

1.从经营之需要出发，培养人才，提高技术，分配物资和资金；

2.在各国建立 100%投资的分公司；

3.分公司的经营班子和从业人员，几乎 100%地雇用当地人；

4.设置在各国的工厂应专业分工，生产计算机的特定主机和外围设备，以便提高总的利润；

5.分公司的日常业务可全权委托当地的经营者办理，凡属重要决定，一定要由 IBM 本公司来掌握，以维持 IBM 作为出类拔萃的企业在全球范围内不断发展。

IBM 的目标是：完税前的销售额利润率要达到 25—30%的超高水平；要维持 10—15%左右的销售增长率。带有根本性的重大决策主要包括：利润规划、产品开发与发表以及市场政策等。为坚持贯彻这些政策，就得保持金字塔形的管理结构，还要运用“胡萝卜加大棒”的手段，即实行高薪和奖励制度、比其他厂家优越的劳动环境以及持之以恒的职工教育。

IBM 对海外事业的大本营——IBM 世界贸易公司实行了改组，将它一分为二，即 IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公司和 IBM 世界贸易美洲/远东公司，从而使其发挥了更大的效力。三个管理公司都设在税收较低的特拉华州，但办公大楼却在自然环境优美的纽约市郊。

（二）IBM 的跨国公司标准

关于跨国公司的标准，IBM 世界贸易公司董事长墨索尔纠是这样表述的：

1.跨国公司是在经济发展处在不同阶段的许多国家中办事业的企业，只在两三个国家中开展事业的企业，不能认为是跨国公司。

2.跨国公司必须在国外设有分公司，这些分公司在研究开发、制造、销售和服务能力方面应与真正的工业企业水平相当。仅仅有一个销售机构的企业，不能设过多的经理职务。

3.外国分公司中的经营管理人员，应当任用该公司所在国的人，因为他们比任何外籍人都更了解当地情况。

4.在跨国公司的本公司中，不同国籍的人应该占多数，这样就不会造成某一国籍的人占优势。

5.股票的所有关系应该是多国籍的，股票必须为不同国籍的人所持有。

五、IBM 跨国公司的优势地位

（一）进一步加强对世界备国 IBM 分公司的控制

在 IBM 本公司的经营委员会成员中，并没有 IBM 世界贸易公司的领导成员，尽管 IBM 世界贸易公司、IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公可以及 IBM 世界贸易美洲/远东公司确实具有多国籍的特色，但这些公司的高级职员都只是以外国人的身份挂名而已；其余的董事席位全被美国人占据了。也就是说，在阿穆克那里，外国人并不具备与美国人平等的地位。

IBM 公司的管理机构是双重的。在 IBM 世界贸易美洲/远东公司、IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公司和各国分公司的业务活动区域内，每个主要地区都设有办公室。在欧洲大陆上的这类地区办公室，都由 IBM 欧洲公司管辖，同样，在美洲和亚洲大陆的地区办公室，分别由 IBM 拉丁美洲公司和 IBM 世界贸易亚洲公司管辖。

IBM 欧洲公司的本部设在巴黎，IBM 拉丁美洲公司和 IBM 亚洲公司的本部都设在美国的特拉华州。洋 IBM 本公司的股票，虽然是在纽约、芝加哥、旧金山、蒙特利尔、多伦多。巴塞尔、法兰克福、日内瓦、伦敦、巴黎、维也纳，苏黎世。东京等地的各个证券交易所进行交易，但 1972 年 IBM 本公司的股票有 94%为美国人所占有。除了 IBM 德意志分公司和 IBM 哥伦比亚分公司为 90%出资外，其余分公司全部由 IBM 本公司 100%出资。

1977 年 2 月，IBM 公司宣布，为了公开买回自己公司高达 550 万股的股票，本公司准备了 15.4 亿美元，这开创了美国证券界有史以来公开购买自家公司股票的先例。此项措施进一步强化了 IBM 对世界各地的分公司的控制。

（二）充分发挥跨国公司的优势

设置在纽约的 IBM 世界贸易公司、阿穆克的 IBM 本公司以及 IBM 世界贸易公司下属的各个分公司之间，都通过通信线路联结起来，本公司对世界上各个分公司的情况了如指掌。

IBM 执行过为期 7 年的计划。计划一旦破批准，IBM 世界贸易公司的分公司总监督（地区总经理〕就必须为完成计划指标而进行周密布署。IBM 世界贸易公司每个月都要通过通信线路向上级报送计划与执行情况，每月月初汇报上一个月的计划完成情况。

为了做好准备，IBM 世界贸易公司实际上每周都要对计划与实施情况进行监测。阿穆克希望尽早地知道现金流通情况，及时地控制全公司的总收入与总支出之间的差额，以便把剩余资金投放到短期资本市场上去。在美国国内，甚至要以大为单位未掌握计划与实施情况，而且经常搞一夜间的现金放贷。

由于 IBM 在各国实行特定产品的专业化生产，所以在当地调配部件的比率极高。在 70 年代末，当地相互交易的企业约有 33000 家，确实对各国经济的发展做出了贡献。IBM 在美国国内设有 16 家工厂，在国外设有 26 家工厂，在世界 129 个国家进行经营活动。与竞争厂家相比，IBM 具有如下优势：

第一，在制造方面，由于采用专业化生产。使产品成本得以降低；就地生产就地销售还可以逃避关税，这就可使生产成本再度低廉。

IBM 的生产成本，虽然由于产品不同而有所差异，但估计只占市场销售价格的 12—20%左右。

第二，可以通过合理安排各分公司之间的出口和进口，以求获得最大限度的利润，对已经制成的产品（虽然多少包含一些进口国不能生产的关键部件，而大多数则可看作是成品）.如果是由法人所得税和出口税较高的国家，以低廉价格向低关税国家出口时，则出口国家的 IBM 分公司就压缩销售额和降低完税前的利润。另外，如果从法人所得税低的国家向夫税率低的国家出口时，就可以提高销售价格给当地的 IBM 分公司。这样一来、整个 IBM 的完税后的利润就可以大大增加。因为 1BM 有高达 80%左右的市场占有率，有

充分的资金来控制市场价格。所以利润的积累越来越多。

第三，IBM 授予 IBM 世界贸易公司生产专利权的交换条件是，抽取平均 3.68%的技术情报使用费。也就是说要征收专利税。而证券投资或短期贷款所获得的利息，以 1976 年为例，合计为 4.94 亿美元。

第四，通过恰当地使用世界各地的 IBM 分公司的剩余资金而调动了职工的积极性。IBM 公司邀请 100%完成任务的或超额完成任务的推销员带着夫人到世界上最令人神往的地方去进行为期一周的旅游。这项闻名的活动被称为“百分之百的俱乐部活动”。任命专职董事负责（任命期为一年）搞这项活动。参加这种表彰活动的推销员人数超过 1000 人并不罕见。公司为他们包租第一流的旅馆，让他们交流经验，发表感想，看戏，观光游览。公司要求必须使此项活动产生最好的效果。1974 年，在欧洲的 IBM 人员曾举行过两次此项活动，一次是在西印度群岛，花费超过了 75 万关元。

综上所述，我们可以大致了解到 IBM 这个跨国公司的情况。分布在如此广阔地域的 1BM 分公司，能够出色地贯彻本公司的方针，其秘密究竟何在？

我们认为，IBM 这个跨国公司成功的奥秘就在于：①建立起了技术专家领导体制；②领导身体力行，以价值准则为动力，形成了一种令人感到自豪的 1BM 作风，并把这个作风传播到世界各个分公司；③形成了培养一流优秀职工的人事管理制度；④以最佳服务占领市场；⑤形成了一套 1BM 特有的平凡而又超级的市场营销术。

沃森二世掌管 IBM 公司时，要求公司职工开放而又有活力。但他也仍在实践着沃森一世时代的一些古老而美好的传统，如百分之百俱乐部活动、门户开放政策、“思索”口号等等。并追求现代的科学性。因此，若借用加尔布雷斯的说法。那就是”伟大的领导者已经不存在，而存在的只是伟大的委员会了”。

经营评价委员会和经营委员会的成员们精力充沛地工作就说明了这一点。经营评价委员会要对全公司重要的战略问题和经营委员会不能解决的审议事项进行审议。经营委员会要时全公司日常业务中的一些重要问题作出决策。两个委员会经常整日整日地进行审议，有时甚至通宵达旦地工作。

沃森一世、沃森二世、阿瑟·K. 沃森所遗留下来的 IBM 帝国组织机构，犹如天主教一样，是教区式的、金字塔式的遍布世界各地，其至高元上的“罗马教皇宫殿”就是美国人统治的阿穆克。天主教有修道会，有的通过办教育对传教做出贡献，有的通过义务服务或医疗对传教做出贡献……总之，按各自的目的开展活动，形成一个自治体。然而，普遍的信仰者不论是在教区，还是在修道会，都向教皇大殿齐声宣誓尽忠，一旦被命令到何处去赴任，即使是天涯海角，也要去从事传教活动。

IBM 的分公司就相当于教区，引以为荣的象征是第一流的技术和超时代的企业。公司鼓励和支配职员的办法是“胡萝卜加大棒”。所谓的胡萝卜就是高报酬，高达一万英镑的元息贷款制度，突然发给成绩优秀者 500—5000 美元的奖金，以及超时代的公司大楼和工厂等等。“大棒”就是严格的业务考核，不间断的再训练，甚至毫不留情地向家中发送多种必读杂志、报纸和行动指南，以及对于失败的处罚和严格控制对外言论内容、不许在公司内喝酒、厂区禁止吸烟、必须遵守的礼仪道德等等。

第四章　令人惊叹的企业力量

一、显著增长的利润和剩余资金

（一）二十六年的历程

时至 1977 年，IBM 的企业力量已强大到足以使与它竞争的公司一筹莫展的地步。

从总销售额看，1952 年为 3.3 亿美元，到了 19 刀年，增长了 3 倍，达到 10 亿美元。这就是说，早在真空管计算机时代，ImM 就已成为 10 亿美元的大企业；到 1962 年又增长 2.6 倍，达到 25.8 亿美元。此后 1BM 的增长并不减慢，5 年后的 1967 年，又增长了 2.1 倍，达到 53．5 亿美元；再过 5 年，到 1972 年又增长 1.8 倍，达到 95.3 亿美元。实现了每 5 年成倍增长的高速发展。对一般企业来说，这种增长将随着分母的增大而变慢，而 IBM 在 1972 年以后的增长，却仍然持续直线上升，1977 年的销售额相当于 1972 年的 1.9 倍，达到 181 亿美元。显然，1BM/360 系列机的销售，对于 1BM 销售额的增长产生了革命性的推动作用。接着，1BM/370 系列机又一次推动销售额的增长。

在 1952—1977 年的 26 年中，ImM 年销售额的年增长率低于 10%的，只有 1969 年和 1970 年。1969 年是由于 ImM.360 系列机推出之后.在世界上出现了观望而不买的现象造成的。1970 年是由于“阿波罗”计划的成功和越南战争的失败，以削减国防及以宇宙预算为转机，使美国经济转入不景气造成的，同来，IBM 销售额年增长率回升，一般超过 10%，高时可达 20%左右，甚至接近 30%。

（二）第二代计算机推出后，海外事业迅速发展

1949 年 12 月 31 日，沃森一世在纽约创建了 IBM 世界贸易公司，以作为 IBM 海外事业的大本营。在 1950—1957 年的 7 年间。由于基本上是以穿孔卡片设备为主，欧洲和日本部忙于战后复兴，所以 IBM 海外事业的比重还较小。1959 年西欧经济共同体成立，1960 年日本又开始实施国民收人倍增计划.迎来了世界经济贸易的扩大。这时，IBM 推出了世界上最早大批量生产的机种 IBM/1401，最高产量达 1 万台之多。以此为转机。1959 年以后 1BM 海外事业的比重与日俱增。特别是在 1969 年和 1970 年，IBM 国内事业的增长率比上年分别减少 3.8%和 2.8%，但其海外事业创造了分别增加收入 24.4%和 l7.7%的记录。

1959 年以后，按每 5 年计算，IBM 海外事业的销售额增长倍数始终高于国内事业。1971 年海外事业销售额占全公司总销售额的 40%以上；1975 年时，海外事业的销售额已略超出本公司的国内销售额。

（三）年年有新产品面世，利润率高出其他产业一倍左右

在美国联邦司法部/IBM 反垄断法审判中，围绕着 IBM 的垄断力进行争议的焦点之一就是市场占有率。所谓市场占有率，是指某公司的销售额在同行业总销售额中所占的百分比。

由于 IBM 坚持计算机产业年年有新的产品面世，所以它的市场占有率是逐年下降的，即使是在反垄断法诉讼所指控的时期，也是从 55%下降到 32

%，但起诉的司法部方面则坚持认为，IBM 的市场占有率通常是 70%，甚至高于 70%。但是，有的人，比如生产外围设备的各独立厂家的联合组织——计算机和通信机工业协会前会长马克葛克就认为，如果根据利润来看计算机产业，恐怕 IBM 的市场占有率会在 90%或 95%以上，在这种情况下，其他的生产厂家即使耗费大量资金研制下一代产品。也不能健全地发展起来。因而主张对 IBM 实施广泛的分割。斯佩林·兰德公司董事长李雅于 1976 年在国家计算机会议上发表策略性演说，称计算机工业属于资本密集型产业，每获取一美元收入，就需要有一美元资产。因此，政府对资本利润的课税条件，应对大众更有利，以便于筹集资本。

有资料表明，1962—1977 年 IBM 国内。海外事业完税后的纯利润逐年相比，没有出现过一次负增长的年份，就是从 1959—1977 年 19 年的全公司及国内销售额纯利润率来看，也没有任何一年低于 10%的。另外，从 1961—1977 年的 17 年间，其海外的利润率几乎超过了国内本公司的利润率，尤其是 1969 年以后己实际达到 l5—17%，在其他产业中，大企业一般只能维持百分之几最多也不过 7—8%，而 IBM 却能维持这样高的利润率当然令人惊叹。就绝对利润量来说，自 1970 年之后，IBM 的海外事业几乎始终超过国内事业。

IBM 从 1963 年起，完税前的利润额不断上升，尤其是 1967、1968 和 1971 年以后，上升幅度很大。扣除法人所得税后的纯利润额也是这样高幅度上升。其支付股息之后留下的盈利结余额，几乎和销售额上升幅度一样，也是大梯度增长。

时至 1967 年年底，IBM 年复一年的利润盈余和剩余资金之和已高达 120.15 亿美元。这与随着企业巨大化及海外事业的扩大，长期贷款和流动贷款总负债达 46.35 亿美元相比，还是相当高的。1977 年底，IBM 的他人资本构成比例仅仅为 3.5%，这为其他的大企业所望尘莫及。

IBM 将剩余资金投放到有价证券方面去，到 1976 年为止，持有巨额有价证券 59.5 亿美元。有价证券投资利息及海外分公司、世界各国生产厂家等方面获得的专利使用费的收入，合计竟达 4．945 亿美元。这个数字，几乎相当于被人称为“小国 IBM”的数字设备公司在 1976 年总销售额的 60%。这就是说，IBM 即使什么也不干，照样可坐收巨额之利。

70 年代中期，IBM 已发展成为世界计算机行业的巨头，它的年收入几乎是它最强的 10 个硬件竞争对于年收入总和的 2 倍。1975 年，美国《幸福》杂志所排序的美国 500 家公司的名次，IBM 的销售额居第 7 位，而资产额却居第 4 位，纯利润居第 2 位（爱克森石油公司为第 1 位），而自有资本额居第 3 位，从业职工人数居第 5 位。《幸福》杂志的民意测验专家在美国最大的产业中进行调查，调查者要求被调查者根据每个产业中企业的情况，对企业按其对下面 8 个主要方面问题的态度评定信誉：

1.质量管理；

2.产品与服务质量；

3.企业创新；

4.长期投资；

5.财务状况：

6.吸引和保持人才的能力；

7.对社会和环境的责任感；

8.企业资金利用。

调查中发现，受到好评的企业形象或信誉一般都与企业的财务状况有关。根据《幸福》杂志的调查，信誉好的企业其财务状况也好，信誉差的企业其财务状况也不佳。IBM、GE（通用电气公司）、Mercr（莫克公司）和 AT＆T（美国电报电话公司）4 家企业名列榜首。《幸福》杂志标列的大企业对上面的 8 个问题的态度及其在公众中享有的信誉排列如下：

·质量管理

1.IBM

2.Hewlett—Packard（体利特——帕卡德公司）

3.J&J（约翰逊和约翰逊公司）

·产品和服务质量

1.Boeing（波音公司）

2.Caterpillar Tractor（卡特皮拉拖拉机公司）

3.Newktt—Packard

·企业创新

1. Citicorp（花旗公司）

2.Merrill Lynch（梅里尔林奇公司）

3.Hewlett—Packard

·长期投资

1.IBM

2.Hewlett-Packard

3.J&J

·财务状况

1.IBM

2.American Home Products（美国家用产品公司）

3.J&J

·吸引、开发和保持人才的能力

1.Hewlett—Packard

2.IBM

3.Merck（默克公司）

·对社会和环境的责任感

1.Eastman Kodak（柯达公司）

2.IBM

3.J&J

·企业财产利用

1.J&J

2.IBM

3.Abboii Laboratories（阿博特实验室）

二、80—90 年代的霸主地位更加巩固

1981 年，IBM 计算机销售额达 236.92 亿美元，占公司总销售额的 81%以上。在世界上最大的 17 家计算机公司中，IBM 处于绝对优势地位，其中世界第二大计算机生产厂家——数字设备公司的计算机销售额仅为 35.86 亿美元，二者相差悬殊。

12 年之后的 1993 年，IBM 的营业额达到 1760 亿美元（相当于美国国民生产总值的 2%），1994 年，销售额达 690 亿美元，1994 年下半年与 1BM 结盟的公司已达 13 个（其中有日本的东芝公司，该公司已决定采用 IBM 的微处理器）。

另外，据 IDC 报道，IBM1994 年 LAN 服务器的销售额比 1993 年增长 27%。由于网络规模和远程连接需求的不断增长，用户对服务器产品的性能、存储器、内存、网络管理和远程系统管理等特征提出了更高的要求。

1994 年中 IBM、Compaq 和 HP3 家公司抢占了 LAN 服务器市场超过 60%的份额。IBM 等公司的成功在于其集成系统管理软件、出色的扩展能力和系统可能性。

1993 年 3 月初，IBM 决定在北京设立研究试验室，这是又一件震动世界计算机产业的大事。该试验室初期投资 300 万美元，拥有 10 余名研究人员，定于 1995 年中期投入运行。在此以前，IBM 只在瑞士、以色列和日本设立过类似的试验室。

IBM 的发言人讲，在北京设立试验室的目的是要将国际水平的计算机技术引入中国。

IBM 新试验室的研究领域有计算机科学、制造业、数学、系统技术、物理学、存储与通讯技术。研究的课题将包括中国的网络服务、中文输入输出以及中文处理等。新试验室将视课题的不同与中国的高校开展合作。目前，IBM 正与清华大学、北京大学、上海交通大学和复旦大学等高等院校进行合作。IBM 与中国的这一关系的扩展对强化其在亚洲乃至世界的地位是有重要的意义。

附：

IBM 世界贸易公司分布名单

·南北美洲与远东的分公司（44 个国家和地区）

阿富汗民主共和国
阿根廷共和国
澳大利亚联邦
巴哈马联邦
孟加拉人民共和国
巴巴多斯
波利维亚共和国
巴西联邦共和国
文莱苏丹国
缅甸
加拿大
智利共和国
哥伦比亚共和国
哥斯达黎加共和国
多米尼加共和国
厄瓜多尔共和国
萨尔瓦多共和国危地马拉共和国

圭亚那合作共和国
海地共和国
洪都拉斯共和国
印度共和国
印度尼西亚共和国
牙买加
日本
韩国
马来西亚
墨西哥合众国
新西兰
尼加拉瓜共和国
巴拿马共和国
巴布亚新几内亚
巴拉圭共和国
秘鲁共和国
菲律宾共和国
西萨摩亚
新加坡共和国
斯里兰卡民主共和国
苏里南共和国
中国台湾省
泰国
特立尼达和多巴哥共和国
乌拉圭东岸共和国
委内瑞拉共和国・欧洲、中东、非洲的分公司（74 个国家和地区）
阿尔及利亚民主人民共和国
安道尔公国
安哥拉人民共和国
阿拉伯埃及共和国
奥地利共和国
巴林
比利时
保加利亚
喀麦隆联合共和国
中非共和国
乍得共和国
刚果人民共和国
塞浦路斯共和国
捷克
斯洛伐克
丹麦
德国（在原西德和东德都有分公司）
埃塞俄比亚

苏兰共和国
法国
加蓬共和国
加纳共和国
希腊共和国
几内亚人民共和国
匈牙利
冰岛共和国
伊朗伊斯兰共和国伊拉克
爱尔兰
以色列
意大利共和国
象牙海岸共和国
约旦王国
肯尼亚共和国
科威特
黎巴嫩共和国
利比里亚共和国
阿拉伯利比亚
列支敦士登公国
卢森堡大公国
马达加斯加民主共和国
马里共和国
马耳他共和国
毛里塔尼亚伊斯兰共和国
毛里求斯
摩纳哥公国
莫桑比克人民共和国
荷兰王国
阿曼苏丹国
巴基斯坦伊斯兰共和国
波兰
葡萄牙共和国
卡塔尔国
罗马尼亚
沙特阿拉伯王国塞内加尔共和国
塞拉利昂共和国
南非
西班牙
苏丹民主共和国
瑞典王国
瑞士联邦
阿拉伯叙利亚共和国
坦桑尼亚联合共和国

多哥共和国
突尼斯共和国
土耳其共和国
阿拉伯联合酋长国
英国
上沃尔特共和国
俄罗斯
南斯拉夫
扎伊尔共和国
赞比亚共和国

第二篇　技术专家领导制度

第一章　IBM 的“专家组合决定”论

一、加尔布雷思的“专家组合”决定理论

计算机作为一种特殊的科技性、社会性、国际性很强的商品，自它问世以来一直是在全球的技术竞争。经济竞争和战略竞争中发展的。这种竞争的实力基础是各国、各公司的技术能力、经济状况、管理水平和战略策略。IBM 的发展历程证明这四项因素中技术水平和经济状况是基础中的支柱。

IBM 历届经营班子的成员们一直都处于精神饱满，却又小心翼翼地，有时甚至不分昼夜地研究问题。毫无疑问，IBM 也有预测不准或估计失误一类的错误，而且也是摸着石头过河，在不断总结经验中前进，这方面它和一般科研生产企业并无两样。然而，在强手如林的高科技产业，为什么 IBM 能象一只展翅搏击的不死鸟，几十年来一直称雄于世界呢？

其奥秘之一在于它建立了“技术专家领导体制”。

“技术专家领导体制”理论与政策主张的先导是美国著名经济学家加尔布雷思（我们称其为西方制度学派代表人物之一）。他指出：“各个公司规模的大小不同，其规模越大，个人在其中所起的作用就越小，组织的权威就越大。就那些成立已久的极其巨大的公司来说——我把它们称作成熟的公司——组织的权力是绝对的”。以往，在那些规模较小的公司里，权力是掌握在股东手中的，而现在权力则从股东手中转移到了新的“技术结构阶层”即“专家组合”手中，因为权力属于最重要的生产要素占有者。随着经济的发展、技术的进步，专门知识已成为最重要的生产要素，所以权力也就转移到了掌握专门知识的人手中。在当今社会，经理、科学家、工程师、会计师、律师等是掌握专门知识的人，故权力也就掌握到了“专家组合”手中。对于重要的行动来说，作出决定需要集中若干人或许多人的知识和经验。“一般情况是，随着公司规模的扩大，需要作出的决定，为数既越来越多，性质也越来越复杂。结果是，专家组合对作出决定时所需要的知识越来越富于垄断性，其权力也越来越大”。

加尔布雷思认为，愈是技术密集和资本密集型的产业，就愈需要具有高度知识和训练有素的领导班子，而且也需要更多的流动资金。他又说：“科学技术——科学知识以及系统知识的研究和应用——是构成现代经济发展的核心。它与产品和服务两方面都密切相关，而且也与产品制造和提供服务的过程有密切的关系。组织是与技术的进步同步前进的，仅仅靠一个人的知识，是不可能有产生科学技术余地的。为此可以说，有几位或众多的专家——组织——集体的知识是必不可少的，这是起码的条件。但是，要发展科学技术，还必须有资本，也就是要有工厂、机器设备、装配线、动力、控制设备、计算机以及其它技术成果。而且这些设施的管理方面，也要有专家及专门组织。生产工程和产品的技术性越强，则从投产到出产品的周期就越长，这是毫无例外的。物质资料在生产中停留的时间越长，投入的周转资金相应地也越大。因此，在不见成效的时候，就应迅速地采取措施，以避免使当初的决定失败和耗费更多的资本”。

众所周知，加尔布雷思是 60—70 年代美国著名的社会活动家（他与约

瑟夫·肯尼迪及其弟弟约翰·肯尼迪——1961 年当选为美国总统，是校友，朋友，曾是同事），历任美国物价管理局副局长、《幸福》杂志编辑、美国战略轰炸调查团团长、美国国务院经济安全政策室主任、美国驻印度大使，1972 年被选为美国经济学协会会长（从 1949 年起，他一直任哈佛大学教授，现已退休）。加尔布雷思是 IBM 的客座教授（IBM 的高级管理人员也常去哈佛大学讲课，IBM 一直在派送学员、职工进哈佛大学等名牌院校进修）。由此可见 IBM 高级经营者对加尔布雷思理论的接受程度（同时 IBM 的实践也促进了加尔布雷思“技术专家领导体制”理论的发展）。

计算机是技术最密集的产品。

IBM 公司具备实行技术专家领导体制的一切条件。早在电子数据处理时代的初期，由于美国联邦国情调查局采用了尤尼瓦克公司的商业化一号机（UNIVAC/1 机），IBM 的产品一度遭受冷落，而 1956 年刚从父亲手中接过董事长实权的托马斯。沃森二世则认为，计算机应是与过去那种穿孔卡片系统不同的科学产品，他坚信只有进行技术开发才能创造新的需求，于是他很快地实施了改革。首先他断然决定，为了实行分权制，在组织方面实行重大改革，并在研制新产品方面投入了大量资金。当时他从布尔顿舍尔保险公司借了巨额贷款。使仅有 5.6 亿美元销售额的 IBM 接受了 1 亿美元（相当于销售额的 17.9%）作为研究开发资金的贷款，这实在是一种冒险。过去沃森一世也曾从摩根·加兰特那里借款而获得成功。可以说，举债研制新产品是沃森父子两代人的先见之明。而且，沃森二世从布尔顿舍尔保险公司成功地取得了为期 100 年的异乎寻常的超长期贷款。这一举措，确成为 IBM 成功的原动力。

1962 年双方通过谈判把这项贷款返还期改为从 1963 年起 25 年不清，从 1968 年起，分年还，利息从 3.7%降到 3.5%。而 3.7%这样的利率，在当时并不是一种低息，然而 100 年这一长期贷款合同，却给后来借款创造了十分有利的条件。正如加尔布雷思所说，自那以后，IBM 始终如一，至少将其销售额的 5—7%以上作为研究开发的投资。1976 年和 1977 年的投资额分别高达 10.12 亿美元和 11.42 亿美元。IBM 把如此丰厚的资金，用在世界各地的 27 个研究所里，展开了大规模研究工作，而且 93%是用在市场产品的方向性研究方面。如果说，IBM 的业绩令世人惊叹，那么，IBM 在研究开发方面投资人、财、物的魄力更令世人钦佩。

二、职工教育和完善情报系统是实现“专家组合”的手段

怎样才能建立“技术专家领导体制”呢？IBM 实现这一目标的具体手段是始终如一、扎扎实实地抓职工教育和健全情报系统。关于 IBM 的教育制度和情报系统将在本书以后章节详细介绍。这里仅以其对“技术专家体制”的作用作以简介。

IBM 的教育原则是：只要在 IBM 工作，就得终生不息地自学，并定期地接受再教育。为此，IBM 不借花费重金。公司为职工自学而提供的训练教本在形式上或内容上都是与情报系统相联系的。即必须从几十种公司内部报纸，面向董事或经理的出版物、技术书刊以及英文版的报告等读物中，有选择地阅读与自己有关的资料。这些教育资料，有的甚至直接送到职工家里。况且，IBM 的文件编辑技术、情报整理、检索技术和效率，其水平之高恐怕

是世界上任何组织也望尘莫及的。依据一定方针由公司发出的文件也多得令人吃惊。

在长达 13 年之久的美联邦司法部针对 IBM 的反垄断法审判中，IBM 向法庭提交文件的数量常常压倒原告，而 IBM 内准备的文件甚至多达几亿页，堪称天文数字。为了证明是否存在垄断意图，必须要有充分的证据。用户电话电报公司虽然在第一审胜诉，但在最终判决中反而败诉了。

1977 年，卡里柯姆普公司也因证据不足被司法部驳回上诉。

一次，有位推销员在飞机上遇到曾在 IBM 从事管理和人事工作长达 10 年之久的某大学校长，这位推销员希望他谈谈进修的方法及人才培养方面的内容，他却答非所问他说：“我的工作就是同我所管的技术骨干和管理人员面谈，询问他们搞好工作需要什么情报，并对他们所想要的情报，想方设法去获取它。”

IBM 坚信，为了改善智力劳动的产品，就要给工作提供必要的情报，为此也舍得花钱去获得情报。如果说 IBM 的情报不是独一无二的话，接近 IBM 水平的情报技术部门，恐怕也只有五角大楼——美国国防部了。

在转向电子数据处理初期的 IBM 曾恳求美国无线电公司提供电子器件技术，交换条件是 IBM 向美国无线电公司提供商业机器技术，但被美国无线电公司谢绝了。无可奈何，IBM 只得自力更生研究电子器件技术。然而，把 IBM 拒之门外的美国无线电公司却在 70 年代初期败于 IBM。命运就是这样无情地嘲弄了美国无线电公司。

成功地建立起技术专家领导体制并操纵着庞大资金的 IBM，在本世纪 80 年代又开拓了新的企业情报系统市场，这种新的企业情报系统是以大规模集成电路和超大规模集成电路技术与通信技术相结合为轴心的。

总之，IBM 公司毕竟不会是单纯的计算机软件的提供者，而是作为包括传真、文字处理等办公室自动化的综合性情报处理系统产业的旗手出现的。1994 年 IBM 的销售额已达到 690 亿美元，1994 年下半年与 IBM 结盟的跨国公司已达 13 个，日本东芝公司也已决定采用 IBM 生产的微处理器。

第二章　IBM 在美国宇宙航空、国防事业中的伟绩

一、水星计划、双子星座计划和阿波罗计划中的重要角色

IBM 的联邦系统事业部在 1969 年中，对人类历史上最伟大的事业之一——美国宇航员登上月球作出了巨大贡献。联邦系统事业部的工作人员为飞往土星的火箭研制组装了测试用的计算机；同年，IBM 还积极参加了阿波罗计划的地面作业；IBM 的工作人员为安装在肯尼迪角的计算机编制了综合程序，并承担了计算机的维修和操作任务。这些计算机对测试和试验发射运输工具是不可缺少的。

IBM 其所以掌握了宇航计算机技术，是因为当时对开发“半自动地面防空系统”，甚至连美国电话电报公司以及无线电公司这样一些强大的公司都不敢投标而放弃，而 IBM 却投了标，并专心致力于此项技术开发的结果。

这次大胆投标给 IBM 带来了机会，这就是美国政府为此项研制支出了巨额预算。美国政府对此项研制的原则是：不允许失败，必须将损失限制在最小范围内。

在国防宇宙系统，要求不断地采用最尖端的技术。发射宇宙飞船和研制现代化武器，集中了技术的精华，其机构是以电子设备为核心的，而电子计算机则是支配这些设备的中枢神经。宇宙开发。军事和电子计算机的关系是不可分割的。这种密切关系可以从美国航空和航大局约翰逊宇宙中心的克里斯特夫·C.克拉夫特博士的讲话中充分表现出来。他说：“美国航空和航天局成立不久，宇航计划就依赖于电子计算机工业。如果没有计算机，宇航计划将不会存在；同样，如果没有宇航计划，那么，也不会有足以推动电子计算机工业前进的各项技术力量”。

在这一时期，IBM 在水星计划和双子星座计划中扮演了重要角色，在把宇航员格林、卡培特、卡拉送人卫星轨道的水星计划中，地面上的电子计算机迅速而准确地确定了推进器分离条件和宇宙飞船的密封舱轨道，并且还计算出返回航线。仅这一项工程所编制的程序的长度就达 32000～65000 条语句。可是，在把人送到月球并使之返回地球的 1966～1969 年的阿波罗计划中。电子计算机计算了宇宙飞船返回地球的轨道，比较了飞船下降的三种解决方案，再加上记录和分析遥测到宇宙飞船的数据信息，以及将这些数据与多达几千位数的发射前预测值进行比较，其程序的长度竟达 125 万条语句。这样，电子计算机的计算速度也必须要比原先的计算机的计算速度快 7 倍。IBM 继成功地研制出半自动防空系统之后，又在水星、双子星座、阿波罗等计划中扮演了自动控制和跟踪支援的重要角色。

在阿波罗计划之前的双子星计划中，为实现密封舱的宇宙空间对接，地面电子计算机的操作系统的规模长达 40 万条指令，所承担的计算机任务达到 400 亿次计算。不仅如此。IBM 还承担了宇宙飞船和火箭用计算机的研制和生产工作。

二、IBM 对半自动地面防空系统的贡献

目前世界上所有正在运转的联机随机存取商用计算机系统，事实上几年

前就在很大程度上采用了宇宙传感和校验所使用过的技术。在世界上，IBM 首先把半自动地面防空系统中所掌握的联机实时处理技术应用于最大的座席预约系统中，使它在美国航空公司开花结果。

IBM 为美国国防系统提供了大量合格产品。自 50 年代后半期至 60 年代前半期的 10 年间，美国政府为半自动地面防空系统投入了约 100 亿美元的巨款，其中，大部分资金投入到兵器系统。而被称为 Q/7 的计算机及其程序是由 IBM 研制的（Q/7 计算机的 1 号机是以 IBM/701 型机为基础的）。IBM 从 Q/7 计算机上至少得到 7.6 亿美元的收入。

然而，IBM 在计算机地面防空系统方面取得的业绩是由一场不惜血本的赌博换来的，这个过程却鲜为人知。

1952 年，美国空军准备发展一种以电子算机为基础的美国大陆地面防空系统，此系统简称 SAGE。根据 SAGE 计划，美国大陆被分为 24 个雷达监测地区，每个区设置一个指挥中心和中央战斗中心，分别安装电子计算机及有关的输入输出装置，形成一个庞大的计算机网络。

sAGE 的设想产生于 1945～1951 年。当时麻省理工学院林肯实验室应空军的请求，为其设计一个计算机地面防空系统，在这个系统中第一次使用了磁芯存储器。他们准备最终制成真正的计算机地面防空系统。1952 年，空军委托林肯试验室在一大批电子计算机公司中挑选一个来完成这项任务。麻省理工学院感到，要制造实际的 SAGh 计算机系统，必须根据其样机进行反复的实验和设计，再加上制造。安装、保养等工序，必须使用前所未有的工艺技术，而这只有大公司才能承担。经过调查研究，他们挑选了美国无线电公司、雷斯昂公司、西尔瓦尼亚公司、雷明顿·兰德公司和 IBM。1952 年 10 月，他们在和每个公司进行了详细的商讨之后，最后选中了 IBM。

SAGE 计划给 IBM 提出了一个难以想象的挑战，其风险之大，连应用学科小组负责人赫德都为之胆寒。他说：“这个计划的很多想法只是在试验室里试验过，而离真正完成还差得太远。这个计划太大了，我们为此要雇用大批的专业人员，但能否雇到是没有保证的；我们要建一座全新的工厂，但合同如果半途作废怎么办、我们还要抽走一部分正在研制 IBM/701、650 和 702 系列机的工程技术人员，但他们只是能勉强完成任务。这样一来，一切都会遇到意想不到的困难，甚至招致财政上的损失，毁坏 IBM 的声誉。”

经过一番仔细的分析和比较，IBM 的主要负责人认为。完成 SAGE 计划，能为 IBM 带来许多好处：①能直接促进 IBM 当前的和计划中的计算机产品的推销；②能使 IBM 获得超越其它竞争者的技术和经营优势；③将使 IBM 减少将来用于开发自己的计算机产品的费用。所以，IBM 人决定试一试。

1953 年 4 月，空军与 IBM 签订了最初的合同，让 IBM 与林肯试验室合作，制定 SAGE 系统的详细设计方案。在此后几个月中，IBM 的工程师们几乎每天乘飞机来往于纽约、波基普西和波士顿附近的林肯试验室之间。1953 年 9 月，空军请 IBM 为 SAGE 系统设计。安装、保养两台计算机样机。上述任务完成之后，空军和麻省理工学院确信，IBM“能够大量生产可靠的高质量的计算机”。

1954 年 2 月，IBM 与空军签订了制造 SAGE 计划中的计算机系统的合同。根据合同，IBM 有三项主要任务：①负责设计和制造 SAGE 计划中计算机系统；②负责安装和保养遍布美国的 SAGL 计算机系统，保证其 24 小时正常运行；③负责训练空军有关操作和使用 SGAE 计算机系统。紧接着，IBM 在牙

买加的金斯敦和纽约购置了 200 英亩土地，开始建造新厂房；调来了制造 IBM/701、712 机的一部分工程师，负责 SAGE 系统的设计和制造；雇来了 7000～8000 名新的专业人员参加工作；开设了长达 6 个月的安装、保养技术培训课程。在技术培训中，首先培训公司中最有经验的一些客户工程师，然后让他们负责培训新雇员和从公司各部门调来的工作人员。

经过 9 年日以继夜的奋战，SAGE 计算机系统终于于 1963 年全部完成。这是一项庞大的工程，在全国 24 个指挥中心里都各安装了两台 IBM 制造的 AN/FSQ—7 计算机和有关输出输入装置。每台计算机能够同时控制 100 多个显示控制台和 12 个远程工作站，加上 25 个电传打字电报机，进行数据处理和数据输出输入。3 个中央战斗中心分别安装了两台 IBM 制造的 AN/FSQ 一 8 计算机及有关的输出输入装置，它们的任务是综合各指挥中心提供的数据以进行总的监督和控制。

SAGE 工程代表了 IBM50 年代中期在计算机技术上的巨大优势，在这项任务完成过程中它取得了几大技术突破：①SAGE 计算机系统是第一次使用磁芯存储器的计算机系统，磁芯存储器是继威廉管和磁鼓存储器之后的一项技术更新，虽然最早发展和利用它的是林肯实验室的专家们，但首次将其用于一种规格统一、高速耐用、价格低廉的计算机产品，从而使之商业化的，是 IBM。②发明了半自动的磁芯试验装置和制造磁芯存储器的一些设备。在计算机领域，从 SAGE 开始，以后制造的每一部机器都使用了磁芯存储器，直到 70 年代半导体存储器出现为止。③IBM 在技术上的又一突破是它的可靠性。由于地面防空任务的重要性，SAGE 系统必须连续运行、极端可靠。为确保这一点，IBM 采取了许多措施。在这个系统中，任何有可能失灵而导致整个系统停转的部分都设置了两套，其中一套是备用的。在每一个指挥中心和中央战斗中心都安装了两台计算机，就是这个道理，其中一台是工作机另一台是备用机。在进行空中监视数据处理时，备用机时刻处于准备状态，包括连续不断地接收和存储工作机传送给它的空中形势变化数据，一旦工作机发生故障，它在几秒钟内就可以投入工作，也不用再生数据。在 SAGE 以后完成的实时计算机系统中，经常使用复数设备，以防止系统失灵。④SAGE 系统的另一项技术突破在于它是第一套大型的地区性联网的实时计算机系统。它为今后发展起来的用于飞机、旅馆预订系统或交易事务处理系统的实时控制技术打下了很好的基础。

早在 1954 年 IBM 刚与空军签订 SAGE 合同时，有不少实业家和经济学家就认为，IBM 将被公认为是计算机领域中无可争辩的领袖，如果有一个竞争者正在完成这个合同，那么它也许能有足够的条件与 IBM 竞争，赢得第二个这种地位。

IBM 通过参与 SAGE 计划，获得了技术和生产上的重大发展以及财政方面的报偿，同时获得了几千名工程师、程序设计员、维修保养员，大大增加了公司的的技术、人才储备，这些人为 IBM 以后的发展起了很大的作用。

三、第一台流水线计算机

1954 年，美国原子能委员会的劳伦斯·利弗莫尔实验室在电子计算机公司中招标，为其制造一种高性能的快速计算机，只有雷明顿·兰德公司和 IBM 应招。在谈判中，雷朝顿·兰德公司提出了一个早于 IBM 交货的日期，

虽然它后来延误了 27 个月才交出这台名为 LARC 的机器，但利弗莫尔实验室最初还是选中了它。

1955 年，原子能委员会的洛斯·阿拉马斯实验室也提出制造这样一种计算机的计划，IBM 再次要求承接工程。1956 年 11 月，对方接受了 IBM 的请求。

IBM 将这台计算机定名为 sTRETCH，这个在英文中意为“发展”的词反映了 IBM 为自己设立的目标——使用当时最尖端的技术，造出速度最快、用途最广的机器，从而提高制造计算机的工艺水平。具体目标则为：用计算机进行设计，制造一种比 IBM 当时最好的计算机 IBM/740 机快 100 倍的晶体管计算机，其性能将优于迄今为止的通用计算机。这个目标很高，要实现它必须付出相当大的代价。在技术上，由真空管向晶体管转变，标志着第一代计算机向第二代计算机的发展，技术上有许多复杂的问题需要突破；在费用上，用刚刚出现的晶体管技术发展计算机，耗资很大；而且，要求原来搞真空管的工程技术人员完成思想上、技术上的转变也要费一番力气。因此，计算机界公认，这种转变将非常困难。但 IBM 很早就认识到，完成这种转变非常必要，因为真空管机已发展到极限，客户要求提供更快、更精密的机器。晶体管机速度快、体积小、造价低、可靠性强，正符合这样的要求。IBM 屡次希望承担原子能委员会实验室的工程，就是为实现这一目标而进行的努力。

合同签订后，情况比原来预想的还要坏，IBM 必须承担更大风险。合同规定，制造 STRETCH，阿拉马斯实验室只出资 350 万美元，制造第一台机器还要另外花费 450 万美元。面对这样的财政预算，IBM 老一辈经理人员最初提出了反对意见，但是公司计算机生产总监赫德主张接受阿拉马斯的合同。因为，他确信 IBM 能够卖出 20～30 台 sTRETCH，从而最大限度地获利；而且阿拉马斯的姐妹试验室弗利莫尔与兰德公司签定合同时也是出资 350 万美元。在与阿拉马斯的谈判中，IBM 企图让对方加价，但没有成功。经过再三讨论，IBM 最高决策部门认为尽管风险很大，但还是要下决心干。

在 sTRETCH 的设计制造过程中，出现了许多意想不到的困难。例如，这次使用的半导体元器件是 IBM 计算机从未使用过的，工程技术人员对其性能不熟悉；这次的系统设计也与 IBM 过去的计算机完全不同，需要设计人员运用比较全面的知识。经过反复的试验和对设计方案的多次重大修改，IBM 终于在 1961 年 4 月制成了第一台 STRETCH 计算机。随着这台机器的间世，四面八方的议论也接踵而至。有的批评它没有达到预期的目标，有的怀疑它是否比 IBM/740 型机快 100 倍，有的认为它造价太高，难以继续制造。事实上，这台机器的费用的确比原来预想的高得多。一份资料估计，它花费了 2540 万美元，另一分资料则认为它花费了 4070 万美元。据 sTRETCH 工程负责人说，费用超出这么多，主要是由于反复进行试验和多次修改设计方案造成的。对于一项更新换代的产品来说，这是再所难勉的。不久，小托马斯·沃森在一次计算机会议上公开说明 STRETCH 没有达到其全部性能指标，而且费用较高，并宣布由于它没有达到专业目标，价格将被削减近一半，而且 IBM 除完成原有订货外，不再接受新的 STRETCH 订货。最后，IBM 总共制造和安装了 8 台 STRETCH 计算机。随着时间的流逝，人们对 IBM/STRETCH 机的批评逐渐销声匿迹了，而 IBM 内外却日益认识到它带来了大大超过其财政支出的无形收益。这就是：它是第一台流水线计算机；它采用了交换器和多道程序技术，使中央处理机与输入输出设备并行工作；还采用多个存储器交叉工作的形

式，提高了主存速度；它的运算速度比 IBM/740 机快 50～60 倍；它的磁盘和磁盘机以及外部设备都是当时水平最高的。它虽然没有达到预期目标，但在许多方面是当时最先进的，终究还是突破了那一时期的计算机工艺水平。IBM 通过制造这台机器，在开发新的元器件和运用新工艺、新技 术组装新一代大型计算机等方面获得了有益的经验，特别是 IBM 开创的、后来逐渐推广的标准模块系统部件技术，大大简化了计算机的装备程序，提高了计算机制造的标准化和灵活性，方便了计算机的设计、生产、组装和检修。这台机器为 IBM 第二代大型晶体管计算机系统——IBM/7000 系列机奠定了规格标准，其元器件储备直接用于这个系列；它在机型结构上是 IBM/360 机系列机的前身。

从计算机地面防空系统到制造成 STRETCH，IBM 在这一时期几乎同时进行了两次大胆的赌博，这在计算机界是极为少见的。IBM 为此付出了血的代价，但也赢得了难以估量的收益。世界上开拓与创新的事业，由于伴随着极大的不确定性，总是带来风险和收益。只有敢于承担风险，善于把握不确定性的人，才能成就前所未有的事业，IBM 正是这样的勇士。

四、在航天飞机计划中再次飞跃

步人 70 年代后，IBM 还和美国航空航天公司签订了一些重要合同。这一时期，阿波罗计划已经结束，宇宙飞船计划也取得了成功，美国正在酝酿航天飞机计划。这项计划与宇宙计划相比，有着划时代的重要意义，也就是说，过去的宇宙计划是运载工具和人进入宇宙空间或天体，并使之返回地面，所收集的信息和观察的对象只是宇宙空间及天体本身。可是在航天飞机计划中，不仅要从宇宙空间观察天体，而且还要对地球进行观察，要承担各式各样的研究课题。

克拉夫特博士指出：“航天飞机计划中的运载工具必须完全依赖于计算机。我坚信，在宇宙飞行方面将会发生一场革命。纵观航天飞机计划的前景，可以期待通过技术上的努力，研制出功能更强的计算机系统，其数据处理速度比宇宙飞船计划中用的快 2～3 倍。科学家们希望把宇宙作为探测地球资源的基地，对地球进行观察；利用宇宙进行天文学研究的科学家们，必须进行比目前水平更高级的信息分析工作，需要处理的信息量，远比我们目前想象的大得多。实际上，据我们所闻，它需要的计算机系统的数据处理能力，估计要达到每秒 50 兆位至 150 兆位。如果有了这样的数据处理能力，那么处理宇宙飞船中的全部数据，有几个小数也就足够了。”卫星商务系统所需要的开发费，IBM 投资 1/3。当时曾预计卫星商务系统于 1981 年开始服务，并计划利用 3910 型三级火箭或航天飞机来发射汤姆萨特卫星。

五、年逾 10 亿美元的巨额开发和科研费

IBM 的研究开发工作，从宇宙开发部门。国防部或美国政府那里受到了间接的甚至是直接的推动。美国政府是 IBM 计算机的最大用户（1976 年底，美国政府安装的计算机总数多达 9648 台，其中 IBM 产品占 33%）”美国政府在 50 年代支出的直接与计算机有关的开发费为 2.5 亿美元，并且在整个 60 年代对部件开发又支出了 2.5 亿美元。前者大多用于向 IBM 订购半自动

地面防空系统及其它军事项目中的产品。后者中有一部分是作为 IBM 的部件研制费支出的。虽然 1973 年联邦系统事业部的销售额高达 3 亿美元，但 IBM 从美国政府得到的收入并不只这些，还有其它事业部得到的或出租商用计算机得到的收入。IBM 将从宇宙开发部门、国防部或美国政府那里得到的开发研制费全部用于科研，IBM 本身也将其销售额的 6—7%投资到它在世界上的 27 个研究所。这就是说，该公司动员了世界性的才智，开展着广泛的研究开发工作。

1976 年，IBM 的研究开发费总额突破了 10 亿美元，达到 10.12 亿美元。这已超过了中等国家的国防预算支出，甚至与一些经济大国中的大企业的销售额不相上下。因之，与 IBM 相竞争的美国其它生产厂每年也不得不拨出巨额资金用作研究开发费。

IBM 如何将这 10 亿多美元的巨款用于研究开发呢？简言之，就是投入大量的科技人才和充足的资金，同时展开几百个开发项目的研究。“几百个”这一数字包括了替代方案在内，因为一个设计项目，往往需要考虑两三种不同的替代方案。对于大型的研究开发项目，其它公司恐怕只能重点地搞一个，而 IBM 则可以同时搞几个（象 60 年代的半自动地面防空系统和 STRETCH 计划）。再以 1969 年的开发科研支出为例，当年，IBM 经营评价委员会否决了为“远景计算机系统”追加 3000 万美元的研究开发费的提案，但在围绕这个问题进行审议的同时，又收到了 3900 万美元的并行处理机的开发报告。那时，超大型机 IBM370/195 的开发工作正上在进行，IBM 又已开始设想“未来系统”的开发工作。

有一个事例足以说明 IBM 科研开发资金的充裕。当年，计算机产业界都知道 IBM 在分时处理方面技术力量比较薄弱，原因之一是麻省理工学院在 1966 年采用通用电气公司的大型计算机 645 型机替换掉了 IBM/7094 型机。为此，IBM 立即作出了反应，决定紧急开发尚未列入计划的 IBM360/67 型机。IBM 轻易地分配出 6000 万美元的巨资为开发资金，集中了“半自动地面防空系统”项目结束后分散在 IBM 内的职员；还招回了退职而在别处工作的工程技术人员。

第三章　IBM 的研究开发机构

一、开发费的 93%用于市场产品开发

开发是处在人们通常所说的设想→开发→商品化→生产→市场推销这→过程的最初阶段，所以它是构成企业活动的起始点。IBM 的开发活动是借助于计算机和各种通迅手段在世界范围内进行实时处理；它的生产活动是以大陆为单位（例如欧洲）进行的；至于销售工作，考虑到各国的特点，是以国家为单位进行的。这是 IBM 的例行作法。

在第一篇已经提到 IBM 在美国国内设有 18 个研究所，其中有两个基础研究所；在海外的一些工业水平比较高的国家中设有 9 个研究所，其中一个是基础研究所。1973 年，在这些研究所里工作的职工总计有 2 万名，其中 1.5 万人从事市场产品的研究开发工作。他们使用了全部开发费的 93%。从研究开发的全局来看，IBM 在开发方面投入了巨大的力量，但也并未因此而忽视基础研究工作，在三个基础研究所里苔革着包括获得诺贝尔奖金的第一流科学家，仅在 1973 年就使用了 5300 万美元的科研费。

IBM 坚持完税前利润率要达到 130%左右，完税后利润要达到 15%左右，积累的资金用来公开收购自己公司的股票。研究开发费起着吸收剩余资金的作用。1973 年的研究开发费（7.25 亿美元）有 50%投入开发、工程设计以及硬件方面，有 30%投入到程序开发和程序设计系统方面。

IBM 统管研究开发的部门有系统开发事业部、研究事业部和远景系统开发事业部。1965 年，沃森二世从海军中选拔了首席科学家埃玛尔尼埃·R.皮奥雷，提升他为负责研究开发的总指挥。皮奥雷上任后成立了研究事业部，并且把基础研究所置于他的管辖之下。系统开发事业部所承担的开发任务，主要是 IBM 的主体硬件系统及其操作系统；远景系统事业开发部从事那些更接近用户需求的开发活动，1972 年这项活动的预算额为 Z270 万美元。此外，比较引人注目的机构还有全公司技术委员会，它从横的方面客观地对技术开发的进展情况进行监督检查。

二、IBM“科学研究中心”沟通世界各研究领域

IBM 另一条重要的研究开发渠道就是，联合外界人才共同研究现在和未来产品开发问题，这是一个由 20～30 人组成的被称为“科学研究中心”的小团体。它利用 IBM 海外分公司外事部的宣传费开展研究活动。有人曾将这个小团体称为小小智囊团。这个智囊团与当地的国立大学等教育机关或政府部门合作，共同开展一些研究工作。

“科学研究中心”的活动起始于 1962 年 IBM 在法国所创建的一个小组。据说，这个小组自成立到 1973 年共写出 1000 多篇有关语言学和非线性程序设计方面的论文。西德的海德堡科学研究中心从事癌症研究，意大利的比萨科学研究中心从事计量经济学和水力学的研究，日本的东京科学研究中心从事造船的研究。凡此种种，IBM 有沟通世界各方面渠道的科学研究中心约 300 个，他们承担着各种课题的研究工作，从各个方面探索着开拓未来市场的可能性。

三、控制试验室

IBM 为了防止世界各地的工厂在生产过程中随意地加进某些自以为适用的技术，成立了叫做控制实验室的监督管理机构。从此，一旦研制出了新产品并且确定了规格，那么，即使产品某一部分发生了问题，也得通过控制试验室进行调整，如果没有得到许可，就不准擅自变更产品的规格。采用控制试验室进行监督管理的方法，在大规模的批量生产中发挥了统一质量管理的优越性，但也存在着官僚化和统得过死的缺点，这点给 IBM 带来了不少损失。例如，阿姆达尔博士一心想研制出性能更先进的计算机，但由于控制实验监督管理的限制，他的想法不能在 IBM 实现，只得辞去在该公司的职务，随后创立了阿姆达尔公司。

四、80 年代实施反兼容政策的科技措施

自 70 年代以来，由于受 IBM 系列机的冲击，世界上其它一些著名的计算机公司不得不相应地开发出自己的系列机与其抗衡。尽管那些新系列机都不如 IBM/360 和 370 系列机影响深远，但与 IBM 公司争夺市场的竞争一直十分激烈。美国的其它一些计算机厂商采取了“绝对与 IBM 系列机相兼容”的策略，制造多种“接插件兼容主机”系列产品，其性能高于 IBM 系列机的同类产品，但价格更便宜，这对 IBM 来说不能不算是严重的挑战。尤其是 1970 年从 IBM 出走的吉恩·阿姆达尔带头，组织世界上一些著名的有竞争力的计算机公司（诸如宝来、控制数据、数字设备、国民现金收入记录、霍尼韦尔、富士通和日立公司等），全力以赴地对抗 IBM/370 系列，还成立了阿姆达尔公司，1976 年推出了可与 IBM/370 系列机相抗衡的 470V16 型计算机。该机全部使用大规模集成电路，运算速度比 IBM370/168 型机快 2.5 倍，价格低 10%。还有不少公司的机器，性能也超过 IBM/370 系列机对应机种，例如，日本富士通公司的 M 系列，特别是其中的 M/190 型机具有比 IBM/370 系列更好的性能，被誉为“第 319 代”计算机。

对于来自四面八方的挑战，IBM 事先并非没有准备。1977 年 3 月，IBM 推出了从 IBM/370 到新系列机的“桥接机”，即 IBM/303X 系列机，这是一种很有竞争力的大型通用机系列。其中 IBM/3033 型处理机的功能比 IBM370/168 型机高 60%～80%，价格便宜 1/3；与此同时，对公司原有的大型机（包括 IBM/370 系列机的高档机）普遍实行削价，从而提高了产品的竞争能力。

尽管如此，一些接插件兼容厂商的接插件兼容系统产品仍然不断涌现。例如，爱泰尔公司的 AS/3、AS/4、AS/5 和 AS/6 型机，阿姆达尔公司的 470V/6—II、470V/5 和 470V/7 型机，与 IBM 的产品进行激烈的竞争。爱泰尔公司的 AS/6 型机与 IBM/3032 型机相比较，前者体积小，速度快，售价比后者便宜 10 万美元，这样的产品虽然为数不多，但却比较活跃。面对性能/价格比十分优越的接插件兼容厂商的产品 IBM 在 1979 年 1 月，发表了著名的富有竞争力的“E 系列机”，即 IBM/4300 系列机，但售价只占 138 型机的 1/4 左右。IBM/4341 型机的功能是 IBM370/148 型机的 1.5 倍，售价只占 148 型机的 55%；与大型机 IBM/303X 系列机中 3031 型机相比，IBM/4341 型机功能是 3031 型机的 70%，售价不到 3031 的 1/3。因此，廉价的 E 系列机成了

IBM 对抗接插件兼容厂商的强有力的武器。E 系列机的发表，使整个计算机产业界受到了很大的冲击。爱泰尔公司就是在这次冲击中垮台的，阿姆达尔公司的收入也一落千丈。这样，就迫使与 IBM 相竞争的各个厂家不得不重整阵容。

在 70 年代末到 80 年代初的几年中，接插件兼容系列机发展相当迅速。据统计，到 1980 年接插件兼容系列产品的销售情况是：国民现金系统公司售出 500～600 台；阿姆达尔公司售出 400～500 台；马格森公司售出 150～200 台。1981 年，接插件兼容系列机总收人为 20 亿美元，年收入增长率为 20%。

另一方面，日本的系列机在 70 年代中期也迅速崛起。日本提高了兼容技术，并研制成功接插件兼容机与 IBM 的产品相竞争。

在 IBM 推出 IBM/4300 系列机后仅一个月，日本东芝/日电公司就推出了新系列 AcCOS/2500，其性能/价格比提高了 30%～40%。1980 年 9 月 IBM 推出 IBM/4341—2 型机，富士通公司于同年 10 月份推出了 M/170F 型机与之对抗。

针对上述情况，IBM 被迫加速发表新的系列机种以压倒对方。1980 年 10 月 IBM 推出了著名的“H 系列”的第一个机型，即 IBM/308X 系列中的 3081 型机。随后，1981 年 12 推出了 IBM/3081K；1982 年 3 月推出了 IBM/3083E、J 和 B 型机，同年 10 月推出了最大的处理机 IBM/3084。IBM 于 1978 年曾推出过小型 IBM/8100 系列中的 8140C 双处理机系列，在 1981 年 8 月宣布研制成功“个人计算机”IBM/PC。IBM 这样迅速而接连不断地推出新系列机种，并在发展新产品的过程中实行反兼容政策，致使竞争对手陷于困境。为阻止某些接插件兼容计算机厂家仿制它的机器，IBM 采取了以下措施：①发展微代码技术，并且经常变化微代码，使接插件兼容计算机生产厂家很难跟上这种变化。②不断地改变计算机体系结构，加速产品的更新换代，使接插件兼容计算机生产厂家来不及仿制。③固化软件，不让接插件兼容计算机生产厂家在软件上占便宜。④不断地调整价格，迫使接插件兼容计算机生产厂家降低收入。

上述措施，不仅保住了 IBM 在大型计算机和中型计算机市场中的霸主地位，而且由于 IBM/8100 系列、S/36 和 S/38 系列的问世，在小型机市场上也雄据一方。IBM 还果断地向新开垦的处女地——微型计算机领域进军，取得了优异的成绩。进入 80 年代以后，IBM 的微型机增长非常迅速，1985 年，IBM 各种产品占销售总额的比例情况是：大型机为 36%，小型机为 21%，小型事务计算机为 13%，办公文字计算机为 10%，个人计算机为 20%。

1983 年 10 月，IBM 组建了输入系统事业部，任命原负责个人计算机 IBM/PC 计划的埃斯特里奇为该事业部的负责人。这是一个针对低档产品市场各个方面需求，向专用的个人工作台方向发展的长期性战略。这一战略实施几年后，IBM 在微型机市场上也处于领先地位了。

五、吃百家饭成长起来的 IBM/PC

为什么 IBM 又能很快成为微型计算机市场的巨头呢？这需从 IBM/PC 机讲起。

70 年代中期以前，IBM 只生产大型和中型计算机，在世界上 IBM 几乎成

了大型计算机的代名词。直到今天，它还控制着将近 70%的大型机市场，只是到了 1975 年 IBM 才生产出了属于第三代计算机的 sYsTEM/32 和 SERIES/1 等小型机系列。在此基础上，以后又研制出了更先进的第四代小型机 SYSTEM/38 和 36 系列、中小型机 IBM/8100 系列以及 IBM/4300 系列。从此，改善了 IBM 在小型计算机市场上的竞争状况。然而在 1981 年之前，IBM 在微型计算机方面却一直无所建树。

而在这一时期，微型计算机在许多小公司迅速发展起来了。特别引人注目的是苹果公司，1981 年以前，该公司就一直是微型计算机市场上的霸主。至于 IBM 的传统市场到 1980 年都没有多大。这时，IBM 的销售人员却在老顾主们的桌子上，看到摆有苹果公司和无线电棚房公司的微型机，于是，IBM 的高级首脑们在 1980 年 7 月作出决策，决心进入微型机领域，一定要在一年内研制出一种象样的个人计算机。

1978 年 8 月，IBM 组建了一个 12 人的密秘研制小组，开始研制个人计算机。小组负责人是埃斯特里奇，成员有工程师、程序设计人员和销售专家，在佛罗里达州搏长拉顿附近的一座不显眼的大楼里办公。经过整整两年的努力，于 1981 年 8 月 12 日上午，IBM 在纽约市向世界宣布，它的新产品——个人计算机研制成功，推出了被视为微型机产业的巨人——IBM/PC。这台个人计算机的诞生，是该公司计算机史上的一次重大突破。从那以后，IBM 在微型计算机的开发方面投入了巨大的人力和财力。先后推出了 IBM/PC 系统。PC/XT 系统、3270/PC 系统、IBM/9000 系列、PCJY（少年）和 IBMPC/AT 等，在微型机市场上展开了猛烈的进攻，并取得了成功。

IBM/PC 具有横扫世界微型计算机市场的势力，是 IBM 在此型机的研制开发方面一反常态的“技术大开放”政策的结果。

IBM 历来的保密措施是极严格的。多年来，它一直独揽研制、生产，销售大权，创办的分公司或其它企业绝对保持百分之百的投资，以排除外人的干预。对于新机器的技术资料，实行严格的封锁政策，甚至公司内部的一般职工也无法知道机器的全部技术细节。可是，在微型机的开发方面，IBM 却一反常态，实行了“技术大开放”的政策，让 IBM/PC“吃百家饭”，由一大群小公司把微型“巨人”IBM/PC 抚养成长起来。其具体政策是：第一，将软、硬件技术规范完全公开。在推出 IBM/PC 以后，IBM 于 1981 年 10 月改变了以往那种研制。生产和销售独揽的政策，把 IBM 的软件和硬件技术规范完全公开，允许零售商销售该产品，并且提供服务，这项政策取得了巨大的成功。鉴于 IBM 在全世界的威信、IBM/PC 的先进功能以及各项技术细节又不保密。许多公司都为 IBM/PC 承担了研制附属的扩充硬件和应用软件的工作。在短短的一年时间里，研制出了 300 多种扩充硬件和 750 多个软件包，其中包括 8 种不同的操作系统。这样一来，由于功能全，价格低廉，又有许多实用而完善的应用软件，许多用户都乐于购买 IBM/PC，它很快就成了个人计算机市场上的佼佼者。1981 年，该机的销售量还不到 1 万台，而 1982 年就出售了 20 万台，1983 年增加到 60 万台，这已与当时在微型计算机市场上居霸主地位的苹果公司并驾齐驱了。

第二，增强 IBM/PC 的通信和联网能力。近 10 多年来，计算机的发展已远远超出单机的范围，要求计算机拥有通信和联网的功能。IBM 在加强 IBM/PC 机的通信能力和联网功能方面，倾注了不少心血。例如，为 IBM/PC 配备了一系列的通信软件。其中最令人注目的是仿真程序，它使 IBM/PC 拥有与主

机进行通信的能力，这是其它公司的微型机所望尘莫及的。

美国管理科学公司于 1983 年 11 月推出了 3 种直接与 IBM 大型机及 IBM/PC 的接口产品。这不但使 IBM/PC 和各种 IBM 大型机可以共享联机数据库和文件，也可以彼此共享各自的文字处理文件，IBM 大型机所产生的彩色图表可以在 IBM/PC 的图形显示器上显示，或印在特殊的绘图仪上。

在 IBM 为 IBM/PC 机配备了 SNA3279 仿真程序的远程作业输入支持软件 SNA3770RJE 之后，使 IBM/PC 机如虎添翼，它可以作为一个 3270 始端同主机系统进行通信联络。

第四章　90 年代初的暗淡业绩和郭士纳的重振雄风

一、90 年代初 IBM 被挤出 PC 市场前三强

前面曾提到，诸如控制试验室等监督管理方法在大规模生产中发挥了统一质量管理的优越性，但也存在着官僚化和统得过死的缺点。到了 90 年代初，随着公司规模的发展。这些缺点给 IBM 带来的损失也越来越大，致使 IBM 在 9D 年代初被挤出 PC 市场的前三强。

自 1990 年 IBM 达到其收入和净利润的顶峰以来，该公司一直在走下坡路，处境艰难，1990 年～1993 年连年亏损。观察家们认为，当时最大的问题是 IBM 能否快步向前，以利用诸如软件和服务等这些快速增长的领域，并将业务重心从大型机市场转移，同时确保公司各个机构之间的总体凝聚力。

IBM 的执行宫至少从 1987 年以来，就一直在谈论减少对硬件销售额的依赖性，这已证明是一个难以回避的奋斗目标。

1991 年 IBM 来自软件和服务的销售额占营业额的 36%，而前一年为 30%。大型计算机、储存设备和软件的销售额占总销售额的一半、利润的 1/3。更为严峻的是，在可以预见的将来，大型机的增长幅度预计只有一位数。这迫使 IBM 陷入风险更大、利润更低的经营中；包括喜忧掺杂的 PC 机市场。

简而言之，IBM 尤如热锅上的蚂蚁，公司官员已表现出恐慌，同时也尽力采取措施，支持三个已分离出来的机构—IBMPC 公司、Adstar 存储器公司和 Pendnt 系统打印机分部快速发展。

Anex 研究公司总裁、分析家 Bob Djurdjevje 说：“ IBM 必须围绕用户进行重组，获得针对特殊市场的解决方案，诸如用于航天工业的大型机器。”Gartner 集团的分析家 Jiin Cassell 说：“ 如果 IBM 继续在昂贵的路线上追逐，而忽视在普通需求上的投资，两者的差异在缩小，因而用户购买量就会减少。”

我们知道，90 年代初整个欧美经济衰退，1992 年初，人们都期望着工业能走出衰退，看到曙光。在与衰退作斗争中，措施最多的要数 IBM。大约在 1991 年，IBM 实施了它的第一个大的改组计划，其中包括解雇 4 万名雇员；给予各个部门更大的自主权，以对付萧条的市场。在 1992 年底，IBM 宣布 1993 年将再裁员 2.5 万人，并拿出 60 亿美元作为裁员的费用，另外还从开发费中挪出 10 亿美元应付裁员工作。开发资金的减少使 IBM 开发顾客所需要的技术更为困难。正如许多分析家所指出的，开发费用的减少可能造成产品推迟生产，使用户转而寻找其它供应商。

但当时 IBM 告诉人们，它已使一切处于控制之中。它举出欧洲销售的不景气、硬件价格的下降以及，“ 全世界范围的经济衰退 ” 作为它的暗淡业绩的理由。

IBM 宣称，为了回到有能力获利的状态，它将对它所服务的市场反应更加机敏，但要做到这一点，就必须倾听意见，而这正是 IBM 所欠缺的。

当世界对廉价 PC 机呼声甚高时，IBM 生产了高档 PC/2 机；当世界要求规模缩小化时，IBM 却提供大型机；当要求开发系统时，IBM 给予的却是 AS/400（即使他们曾特别要求用 RS/6000）。

但用户们还是购置了 IBM 的机器，因为许多人感到这样做是最安全的—IBM 的信誉是最好的。可在 1993 年初 IBM 的股票却一落千丈。

IBM 曾经是技术领先者，别人都选择它推出的产品生产兼容机。而 90 年代初，IBM 计划跟随这一领域中别的厂家，把新的重点放在诸如服务、软件、连网、多媒体及客户机/服务机一类正在发展的技术中。但是如果 IBM 想要摆脱困境，必须比简单地执行其重建计划要做更多的工作。摆脱混乱的唯一出路是以合理的价格，在恰当的时间，提供具有合适性能的对路产品。

据美国市场调查研究公司 Dataquest 的统计，1994 年 COM-paq 占领了 10%的 PC 机市场，取代 IBM 成为 PC 机市场的新霸主。名不见经传的 PackardBe11 电子公司竟然战胜了曾经创立 PC 工业的蓝色巨人 IBM，这着实让世人大吃一惊。

IBM 并非技术不如人，IBM 掌握着代表 CPU 发展方向的 Rlsc 体系结构和 APPI、Motorold 联手推出的 Powerpc 芯片，让 Inter 公司感到了前所未有的压力；在软件方面 IBM 的 Os/2 又足以和 Windows 抗衡。不要说 Packardk 比就是 Compaq 也不敢说自己和 IBM 的技术在同一个等级上。那么 IBM 究竟输在哪里呢？

在 PC 技术尚未成熟的时代，IBM 靠着领先的技术，饱尝没有对手的“寂莫”。但当蓝色巨人一梦醒来，却发现原本属于自己的“天下”已被原来不知名的小兄弟瓜分得七零八落了。这其中的原因恐怕就是：在当今 PC 技术已趋向成熟的条件下，PC 技术上的优势再也不能简单地成为市场优势的缘故，Compaq 正是凭着科学的管理和成功的市场营销战胜了 IBM。

IBM 在 PC 领域上的失利，缘于它臃肿的体制和管理，而非技术的落后。这一点连 IBM 自己也很清楚。为改变这一状况，从 1993 年 7 月起，IBM 计划用 12—16 个月的时间裁员，重新焕发出不活力。此举果真取得了成效，IBM 终于在 1994 年挡住了连续 3 年亏损 150 亿美元的颓势，首次实现了收支平衡。

但 IBM 的竞争对手断然不会等到 IBM 调整到最佳状态再来和它一决高低，他们靠着严格的管理和敏锐的市场洞察力，迅速地在市场上找到了自己的位置。正如评论家们所言，Packard Bell 的胜利纯粹依靠其在用户市场上的不懈努力，Packard Bell 的成功是那一时期的一个奇迹，但这也是他们长期注重市场策划的结果。当他们看到家用电脑市场的广阔前景时，公司果断采取了直接面向家庭的销售方式——在零售店中推行联合销售，一举取得了成功。

Compaq 是凭着削价战胜 IBM 的。1992 年 6 月，Compaq 推出了比以前便宜 1/3 的新 PC 机，挑起价格战。在这以后 Compaq 采取“为制造而设计”的工艺来减少每个产品的零件数量，每年削价 20～30%，迫使二 BM 亦步亦趋，PC 机产量和利润逐年下降。

从以上分析中我们可以清楚地看到，当今 PC 业的竞争已不再主要是技术的竞争，而代之以管理和市场营销的竞争。此种竞争结局的变化，是不是给原本就“技”不如人的我国 PC 业带来了新的希望和机遇呢？Compaq“技”不如 IBM，但可以战胜 IBM，为什么我们就不可以战胜 CoTnpaq 呢？当我们努力学习国外先进技术的时候，我们是不是也应该学学他们科学的管理和市场营销呢？其实我们在管理和营销方面的差距，可能要比技术上的差距大得多。

同是降价竞争，Compaq 比起国内同行来说显得高明得多。Compaq 尽管价格下调了 20～30%，但在自己的广告宣传上依然突出自己的名牌形象，

大讲 Compaq“功能齐全、效率超群”，“物有所值、品质卓越”，很少提及自己的降价行为，这正好契合了人们的心理：同样的价格，要买为什么不买世界名牌。而我们国内的公司在降价的时候却唯恐用户不知道自己的产品价格便宜，大做“486 的价格，586 的享受”、“最高档次的 PC 微机，最廉价的 pcipentium 系统”的广告，给人以便宜没好货的概念，实为弄巧成拙。

我想，如果我们象学习国外先进技术那样重视学习国外的管理经验和市场营销，我们也可以利用管理和营销上的优势通过 OEM 去赚取国外利润。

二、新秀郭士纳的经营战略

（一）吸引外来人才，选择业务强项

1993 年初，郭士纳开始领导 IBM，这是 IBM 复兴的重要原因，在郭士纳的领导下，IBM 降低成本，恢复稳定并重新获得适当的利润，成绩斐然。

新秀郭士纳在适应了公司环境之后，很快就拿出 89 亿美元巨资改组公司。郭士纳精减人员，将每年的管理费用减少 80 亿美元。

他从公司以外挑选一些经营人员，把他们吸收到一向排外的 1BM 领导集团内。郭士纳选择了将 IBM 的所有业务，从桌上型个人计算机到大型计算机，都合并在一起的做法。他认为，规模可以成为一种财富。事实上，IBM110 亿美元的软件销售额是微软公司的两倍还多。1993 年，IBM 获得的美国专利比其他任何一个机构都要多。郭士纳要求将这些技术以比过去快得多的速度走出实验室，投入批量生产。

同过去的繁荣时期一样，势头旺盛的大型计算机销售正推动着 IBM 的发展浪潮。新的大型计算机能够畅销的一大原因是价格显著下降。IBM 于 1992 年 9 月首次推出用于新大型计算机内部组装的价格便宜的微处理器，在并行配置，利用数 10 或数百借个这种微处理器可以使计算机达到任何规模，可以运行多年以前编写的软件。

IBM 同时也在调整个人计算机业务，这一部分的收入占其总收入的 1/6。过去，IBM 的机器常常是生产难度大，上市迟，价格贵。

1994 年负责个人计算机业务的首席副总裁 G，理查德·托曼彻底改变了该公司的个人计算机经营，他削减了价格，废除了原先的组织机构，合并了经营部门。

在用于低档桌上型计算机和服务器的软件方面，IBM 一直在争夺市场份额，该公司的 OS/2 软件仍在进行市场竞争，最终收回了投在 OS/2 软件开发上的 10 亿美元。

IBM 作为微芯片销售商的成就要出色得多。它于 1992 年进入市场时销售额为 2 亿美元。

1994 年，随着芯片需求量的猛增，1BM 这方面的销售额超过了 20 亿美元。1994 年年底，IBM 生产的芯片有一半流向其它生产商。IBM 的另一项业务强项是经营额达 170 亿美元的全球服务部。

IBM 认为它可以利用其在大型、复杂计算机系统方面的专长为其它企业开展服务。例如，它已经为麦道公司进行网络、服务器和桌上型计算机方面提供服务。

两三年来，随着郭士纳的战略措施的明显奏效，IBM 再度表现出叱咤风云的强大实力，使它的竞争对手胆战心惊。

（二）成绩卓著，PC 机重振雄风

IBM 于 1992 年 9 月动了大手术，以 PC 机部为基础组成的 PC 机子公司（PCC），不到半年便取得明显效果，PC 机销售额回升，市场占有率下跌的趋势得到扭转，从而使因经营不善而难以自拔的 IBM 开始复苏。

PCC 从 IBM 分出后不到 4 个月，销售额便比上年同期增加了近 50%，这一记录使同行大力惊讶。PCC 成立前，IBM 的销售额一直在下降。

1992 年 10 月底 APPILE 的高级副总裁德伊阿里便说："今年 APPLE 将夺取 PC 机首位宝座。"但 IBM 终于卷土重来，使 APPLE 夺冠之梦破灭。

IBM 夺回市场的有力武器是低价格 PC。一宣布成立 PCC 之后，IBM 便立即大量出售价格在 1000 美元左右的新型号计算机，加入了降价大战。

在 PC 机专卖店"ValuePoint"等畅销机种，持续成为不容易买到的抢手货。

1991 年底 IBM 进行了前所未有的大改组，但仍未能改善经营状况，产业界对那次大改组的效果产生不少疑问。

IBM 现任董事长艾克斯在分析家会上，便以 PCC 为例说明大改组成效，称赞 PCC 重振 PC 机声威的成绩。

PCC 的从业人员为 5000 人，而 IBM 全体职工为 40 多万人，故它只占 IBM 的 0.8%。IBM 一直采取以营业队伍为主，开发、制造部门作为它的两翼的体制。而 PCC 则采取与其不同的体制。把开发、制造、销售都结合在一起的所谓"联销一体化"体制，成立子公司的目的，当然是为了提高价格上的竞争力。拖着搞大型机时的庞大组织，当然无法在价格上同新兴的厂家竞争。消费者当然希望价格越低越好，IBM 尽量满足消费者对功能和价格这两方面的要求。原先 IBM 不愿进行薄利多销，艾克斯当年就曾说过"IBM 不生产日用品"，中止了"Pcjunior"的生产，而现在 IBM 在价格战略上开始作急剧转变。

过去由于 PC 机获利丰厚，美国出现了约 500 个 PC 机生产厂家，正是这些厂家的低价格策略把 IBM 搞得焦头烂额。现在 IBM 也进行薄利多销，又致使那些厂家如热锅上的蚂蚁。

（三）开拓网络市场的战略措施

现在，计算机已普遍连网使用，所以才有"网络就是计算机"或"计算机就是网络"这样的提法。为了占领日益扩大的网络市场，郭士纳经营的 IBM 最近采取了一些重大的措施。

这就是：IBM 将建立全球规模的声音。数据通信网络，它将把已有的同 IBM 有关的网络连接在一起，可以在任何时候向任何地方提供通信和信息方面的服务。为了实现这一目标，它已开发作为技术核心的"ATM 交换机"，改善制造体制，使公司向与网络事业有关的方面倾斜。

IBM 认为它原先从事的计算机制造和销售事业今后再难像以前那样辉煌，因此将把网络服务事业作为事业的支柱。

具体说来，这一网络服务事业将以 IBM 系统及其子公司 1SSC 同 Sheerslow Bflck 合资的 VAN 公司、Advantes 同 Sheerslow Back 合资的个人机通信公司 Prodigy 为核心，联合世界各国有关信息网络的公司、附加价值的信息服务公司等共同完成，将在 94 个国家 700 个城市设立据点，面向

23000 家企业提供信息网络服务。到 2000 年时，估计年销售额将达到 20 亿至 30 亿美元。

目前，以 AT＆T 为首的长途电信公司正同计算机厂家、软件厂家及其他企业组成集团，也要提供全球规模的信息网络服务。但它们还没有建立起能够支持这种服务的现在就能运行的。把硬件、软件、系统管理。网络管理都结合在一起的体系。

和它们不一样，IBM 从 1974 年的 SNA 开始，便陆续进行针对各种企业的全面的多媒体分散信息系统的开发，建立“开放蓝图”和 ATM 产品体系，用户可以继承现有的系统。只要花适当的费用，便可转移到新的环境。

IBM 认为，用户最需要的是多元化，希望能用多厂家的产品，有多平台，能用多协议。这里，所有用户都期望有相互运用性。因此如何管理复合环境便非常重要，此外，能充分利用宽通信频带优点的技术，以及保证使用 TCP/LP、CSI。X．25 等不同协议的网络并能进行相互对话，也是很重要的，其他重要的方面还有：使 用户使用方便，使网络具有扩充性等。IBM 在 1994 年便推出了能提供以上环境的框架系统，它便是 Open Bleprini（开放蓝图）。

在这个框架的上部，为用户能顺利地处理其应用程序和容易进行开发的环境，IBM 提供了 Workflow Manager 这样的开发工具以及事务处理监督程序、电子邮政之类的应用服务。此外，还提供向文档和数据库访问的服务。

在处理应用程序中非常重要的因素是，使提供各种各样应用服务成为可能的通信协议。

IBM 提供了遵循各种标准的协议，用户不需要知道运行的是哪一种协议。

IBM 的顾客中，有对信息化投资最肯花钱的银行，所以 Open Blueprint 要做到：第一，使顾客在转移到分散计算时，现有的投资受到保护，也就是使现有的系统向新的分散系统过渡；第二，提供保证网络扩充性的系统管理；第三，向顾客提供往 ATM（非同步传输方式）环境转移的软件和硬件产品。

IBM 依靠其过去 20 年从事网络事业的经验，不仅能提供符合用户需求的产品，还能提供运用网络的经验。

为了更详细介绍 IBM 的计划，首先需介绍 OLTP（在线事务处理），这方面有两类软件产品：CICS（客户信息控制系统）、MQ（信报查询）Series。

CICS 已有 25 年的历史，好几万用户都在用它。现在系列化的新 CICS，不仅可以在大型机的 MVS 上，而且可在 OS/2、OS/400、AIX/6000 以及像 HP 这样厂家的 OS 上运行。然而，最重要的还在于，今天的 CICS 已在普遍使用，特别是能够处理银行数量庞大的 ATM（自动柜员机）发来的访问。例如在利默哈勒尔冬季奥运会上，CICS 进行了包括 5 万人使用的电子邮件以及大量的 OLTD，给人以深刻的印象。

MQ Series 是种新产品，用以进行非同步的事务处理。以上两种产品在 IBM 推行的开放的客户机/服务器环境中，占有非常重 要的位置。

其次，要介绍 Anynet 这一协议产品系列。Anynet 也是主要在 MVS、CS/2、AIX/6000 上运行，但是也可在许多平台上运行的产品，用户既可在 SNA 网络的应用程序上通过访问面在 TCP/IP 上进行处理，也可以相反地在 TCP/IP 上进行访问而在 SNA 网络上运行处理。

Anynet 独立于现有的网络协议，有可能追加新的应用类型，允许跨越多个网络向应用扩充，还能进行多协议的网络统一并使其变得简单。当然，

要实现这一切，系统管理功能是必不可少的。

IBM 的基本系统管理功能是 Net View，它现在正在成为事实上的标准。作为系统管理应用的战略，IBM 正针对 MVS、 VSE、 VM、OS/400、AlX、CS/2、SUN、NP、DO5、NT、NOVELL、DEC 等的操作系统，提供系统组成、更动、求助、安全、一般管理、数据存储、后备、恢复等从头到尾的一条龙服务。

IBM 正致力于使客产能以宽频带网络服务下的地道 ATM 为核心，在能够透明地处理多媒体信息的环境下保护现有投资，而且使其容易向新的系统过渡。

然而，分散计算环境是非常复杂的复合环境，今后将越来越复杂。由于数据的数字化，使用声音、视像、图像将越来越多，能够处理这样有多种多样应用的环境，将要求有更强大的计算能力和使用非常高速的网络。因此为了使企业能在这样环境下有效地解决产业战略问题，IBM 推出了名为 Nways 系列的产品。

这是规模可伸缩的层次性的产品，能把旧的网络和新的网络统一起来，为用户今后开发应用程序提供更健全的基础。这些适用于 ATM 产品的技术，无论在 LAN、校园网络，还是在 WAN 环境下，都可以使用。

这些同 ATM 有关的产品有：IBM2220NwaS 宽频带交换机（可以连接远端的内部网络和 PBX 等的 ATM 交换机）；IBMN 一 ways 宽频带交换机控制程序，用以进行硬件控制，实现 BBNS（宽频带网络服务）；IBM ALX Nways 宽频带交换机管理程序等。这些产品被认为是 IBM 从 20 年前推出 SNA 以来，在网络服务方面最重要的产品。

（四）发动网络产品闪击战

1993 年 3 月中旬，IBM 推出了一大批网络产品，其中包括集线器、交换机、集中器以及用于移动计算的无线网件。IBM 发动这场网络产品闪击战的目的，是为了能够做视同挤，形成势不可挡的气势。它向市场引人了新型的异步传输模式（ATM）交换集线器，增强型令牌环交换机和远程服务器。

IBM 发言人说、他们给用户铺平了一条平坦和方便、平稳地过渡到 ATM 的道路，不管用户现在拥有什么类型的网络，这些产品都给用户提供了一个通往 ATM 的选择。IBM 向用户提供了 8271Etherstreamer 交换机的新版本，它有 8 个全双 I 的 Ethernet 端口和一条 155MbPS 的 ATM 上行链路。

据介绍，IBM 推出了一些 ATM 和 Ethernet 款式的 8260 智能集线器以及 Ethernet 和 Tokenring 款式的小型 8250 集线器。除此之外，IBM 还揭开了其 Windows 上的智能集线器管理器的面纱，它将与上面提到的集线器协同工作，售价不到 2000 美元。 IBM 还按计划推出了 8272 令牌环交换机的 ATM 上行链路模式和一个新的管理应用软件。IBM 详细地介绍了其 8220 集线器系列的增强模式，并且预演了将于今年晚些时候推出的历 155MbPS 网络产品。

IBM 改进了多端口远程访问服务器 8235Dial—1n Acces to LAN，在其中加入了一个嵌入式 V34 调制解调器，其工作速度为 28·8KbPS，比现在使用的调制调解器速度快一倍，用于该服务器的高速串口卡也同时推出。在无线网络方面，IBM 推出了一块 PCMCIA—卡，它可以使移动的工作人员借助于 Cehuidr Digital Packet Data、Ardis 和 Mobitex 广域无线网来访问网络资源。除此之外，1BM 还将推出其现有的无线局域网的初级版本一 Wireiess

LAN Entey，这一软件包可以使 Ethtrnet 网连接多达 30 个最终用户。

三、1993 年初郭士纳任总裁以来推出的部分新产品

1993 年初郭士纳任总裁后，1BM 的新产品如雨后春笋般地推出。1993 年 2 月 23 日，IBM 工作站和系统分部《HP 公司以及 SUN 微系统计算机公司宣布推出一项联合推进光纤通道作为目前在技术和商业应用中使用的工作站和外设的互连标准计划。

1993 年 3 月 17 日，1BM～Sybase 合作使 System/0 在 RS/6000 上实现最佳化。同日，1BM 在香港建立独立的 PC 机构。1BM 中国/香港分公司宣布建立一个独立的个人计算机部门，完全自主地决定价格、分销和为本地选择货源，建立新的 PC 机构有多种原因，一方面能更快地从市场选择 PC 货源；另一方面也想降低成本，以使产品更具竞争性。

1993 年 5 月初，IBM 推出了 18 种新的或经过改进的大型机，并实行新价格。新推出的 ES/9000 型大型机系列中包括一个 982 型最高级 8 处理器计算机，计算速度将提高至少 28%，并且，1BM 对内存降价 40%～50%，甚至对现有 ES/ 9000 大型机减价 20%，达到每兆字节 1000～1200 美元，这将使用户能承受新的 982 型的的大容量内存。982 型至少要 1G 字节主存，比原先 900 型最高档还高一倍。用户和分析家对其价格及新产品表示满意。这次的新产品宣布使 1BM 在 1993 年第一、第二季度的收入有所改善。

1993 年 6 月下旬，IBM 首次推出面向 OS/2 的 32 位多媒体演示软件包，开发商对这个产品很满意，因为这些软件将提高生产率，“ 使用一种通用语言会节约数月的开发时间，并且节约人力。 ”

1993 年 7 月初，IBM PC 公司推出廉价型 THinkpad 及节能型 PS/2，即亚笔记本机 THinkpad500、单显型 THinkpad350 和彩显型 THinkPad35oC 兼有高级 THinkpad 型号的许多优点，但外型更小、价格更低。

6 月下旬后的 3—6 个月内，IBM 为β用户提供了具有 OSFDCP 技术的 OS/2 LAN 服务器网络操作系统，至此 IBM 向着要在其主要操作系统中普遍采用 DCE（技术）的目标迈进了一步。

8 月中旬 1BM 宣布了一系列旨在帮助用户管理局域网以及在多种协议网络上运行现有程序的软件产品。另外，自下半年开始，IBM 为开展 ATM 研究而呕心沥血，将大量资源投入到 ATM（异步转换模式）高速网络的研究，并（计划）于 1994 年提供了一系列 ATM 硬件和服务。这几年，IBM 平均每年投入 ATM 的研究经费达 1 亿美元。

9 月中旬，IBM 推出高性能 PS/2 服务器系列。

9 月中下旬，IBM 推出一种 Antivirus 软件包的增强版本，可防止病毒侵入 DOS、OS/2 和微软的 Window 环境。

9 月中下旬，为了增强 AS/400 阵容，IBM 推出了系列硬件及网络产品。

IBM 宣布了近 100 种 AS/400 新产品，这标志着 IBM 正努力更新其小型机系统的形象，从分级多用户系统转向服务机系统。这批新产品，使 As/400 吸引住了用户。

9 月 21 日，IBM 推出了世界首批基于 Powerpc 计算机（这也是对低档 RlSC 工作 RS/6000 系列的最新补充），并且基于“ 多处理器 ”系统扩展了该系列的高档机。

10 月初，IBM 软件生产公司开发了一种新的针对转销商的基于 CD—ROM 的技术，向电子软件分销时代跨出了第一步。

11 月 2 日，IBM 推出面向通用市场的首台并行处理机，而正式宣布进入大型机未来的竞争。虽然该机的初始功能是有限的，但它作为 IBM 新一代大型机的基础，该机称为高度并行询问系统（HPQS），可使用户从现行大型机去载其 DB_2 数据库，因此可把节省的正常大型机的“马力”用于其它方面。

11 月中旬，1BMPC 公司推出重新设计的 Thinkpad750。其特点是重量轻，电池寿命长，还有支持多媒体，扩展的通信选择，容易升级等，因此大受欢迎。

11 月下旬，IBM 宣布了它增强其 LAN 服务器网络操作系统计划：打算在今后 6 个月内陆续把多媒体性能和 OFSDCE 服务集成到该系统中去。这个计划在 6 个月后园满实现。

1994 年在信息与通信技术方面，IBM 宣布：台式机的 ATM 网络技术业已成熟；调整了 ATM 战略，为用户转移到基于 ATM 的企业网络提供方便，新的低档前端处理器和新的路电器产品可以为用户提供更廉价、灵活的网络能力。在微电子与计算机方面，到 1994 年下半年，与 IBM 结盟的公司已达 13 个，东芝公司已决定采用 IBM 的微处理器；1994 年 10 月推出采用 Poweypc 芯片的个人机和人性化 PC 机（即可通过声音、笔、触摸及姿态来沟通界面的 Powerpc 系统，从而舍弃了键盘）；IBM 本公司推出 OS/2 操作系统最新版本 OS/2warpi。在信息存储方面，IBM 制成多层光盘，可存几部电影、12 小时音乐，或 100 万页信息，10 层光盘容量提高 10 倍，达 6.5 吉位，提取信息仅需 10 秒；IBM、富士通和飞利浦公司等 24 家信息、通信、电子公司于 1994 年夏达成协议，下一代 3.5 英寸磁光盘存储容量为 600 兆位，比现在 128 兆位和 230 兆位大为提高。在基础研究方面，IBM 制成世界上最灵敏的量热仪器，其灵敏度比现有仪器高 1000 倍，它可测出十万分之一摄 氏度的温度变化；制成汞氧化物超导薄膜。其临界温度为 124K（—149℃），每平方厘米截面可流过的临界电流在 10K 时为 30 万安倍，在 77K 时为 5 万安偌。

1995 年 1 月，IBM 宣布与日本松下电器公司联手。共同开发家用多媒体终端。该多媒体终端具有通信功能，可播放录像和音乐，可进行游戏软件的接收和更新，还可用于居家购物。该多媒体终端是基于 Powerpc 微处理器的 64 位机，其价格远远低于个人计算机。

1995 年 2 月，IBM 和 Motovoia 宣布推出增强型 Powevpc603e 芯片，并在 PC 产品系列中增加 602 型芯片。3.3 伏工作电压的 603e 型芯片将原 603 型芯片的时钟频率由 $75MH_2$,提高到 $100MH_2$,并将高速缓存由 16K 增加到 32K。

2 月份同时出台的还有促销低档 As/400 机。尽管在全球装机量已达 30 多万部的 AS/400 已取得了明显的市场优势，IBM 仍然不掉以轻心，为此推出了一系列低档型号机，力图取代传统的 PC 局域网和文件服务器。此期 IBM 推出 5 种新型号的机器、未经证实的消息说还有另外 7 种。已推出的新型机包括”To_1 和 To_2 工作站控制机，Lo_1 和 Lo_2 局域网控制机以及一种服务器。与此同时，IBM 计划大幅度降低 AS/400 应用软件的销售价格，平均降低幅度为 40%。对于 IBM 来说，进一步吸引用户，提高机器销售量是首要目标。

1995 年 2 月 24 日，IBM 推出了包含 Windows 代码的 OS/2Warp。IBM 官员宣布，在正式发表的最新版本 OS/2Warp 操作系统中包含有 Windows 代码，

从而使 OS/2 用户能够获得增强型 Warp 操作系统,并能够获得集成了 Windows 的应用软件支持功能。IBM 同时发表了 12 种不同语言且带有 WIN—OS_2 功能的最新版本 OS/2warp 操作系统软件，该公司宣布，原先不带有 Windows 代码的 OS/2warp 将于 3 月份拿到日本市场发表。同时还计划在某个时候拿到中国市场发表。IBM 于 1994 年 10 月发表第一版 OS/2warp 操作系统，当时的市场目标指向 OS/2for Window。的用户及那些已经在 PC 机中运行 DOS 或 windows 的用户，因而在该操作系统内部并未含有 Windows。此次发表的最新版本 os/2warp,可以使用户充分享受 Windows 特性和功能所带来的益处，同时这一版软件已将运行时的内存要求由 8M 降到 4M，可以使 OS/2、Windows3.1 及 DOS 应用程序在同一平台上运行。

1995 年 3 月，IBM 发表了精简但功能丰富的 DOS7 操作系统，预计将受到低档 PC 和 DOS 应用程序的用户们的欢迎。此次发表的 PCDOS7 是 1BM 对完全独自拥有的 DOS 操作系统的第二次全面升级,它使用了更为流行的 MS—DOS 相同的代码，进一步提高了效能，使用它的用户能够节省 5K—60K 存储空间，新增加的功能包括 Stackev4.0 压缩软件和 PCMCIA 软件、NOVE11、LOtus 等 DOS 应用软件开发商已经和即将发表与 DOS7 兼容的应用软件。

3 月份还公布，该公司 1994 年创一项一年当中获专利最多的记录：共获得 1298 项美国专利，比第二名美国佳能公司所获专利多出 199 项。紧随其后的是日本的日立、三菱电视和东芝公司。IBM 是第二次获此殊荣，前一次是 1993 年，为 1087 项。

4 月 20 日，IBM 在凯宾斯基饭店举行了盛大的新闻发布会，正式推出 OS/2warp 中文版。

IBM 技术人员介绍，在推广及开发 OS/2warp 中文版操作系统的工作上，IBM 将和中国软件开发商及业务伙伴合作，立足长远，加大投资，将中国发展成为 IBm 的一个重要的市场。

4 月 21 日，IBM 宣布 OS/2warp 正式发表。为了推进 OS/2，mM 先后派多名高级主管深入到全球 1000 家大型独立软件开发商中，洽谈开发 OS/232 位应用程序，实际上现在每周都有新的 OS/2 应用软件面世（包括革字节和双字节）。

IBM 向独立软件开发商提供的均是单一的应用编程接口（API）产品。公司年内还将推出 connect 等新产品，不断把更多的功能加到 warp 上。

1995 年一季度 1BM 销售稳定增长 18%，季度收入由去年的 133 亿美元升至 157 亿美元，利润也由 3.65 亿美元跃升到 12.8 亿美元。

第五章　IBM 的经营家

一、爱惜人才的沃森一世

1874 年，IBM 的创办人老托马斯·J .沃森生于美国纽约州北部一个农民之家，他是这家苏格兰移民后裔的长子。他在这个平凡而愉快的家庭中长大，从父母身上继承了 19 世纪美国农村普通一代人的许多重要品质——认真做好每一项工作，尊重人，正直坦率，乐观忠诚。这些品质影响了他的一生。少年时代的沃森一世性情十分暴躁，是一个大器晚成型的人。他不太喜欢学习，到师范学校当了一名代课教员。但由于忍受不了学校的环境，不久便辞职了。在父亲的劝说下，他到一所乡下的商业专科学校学习了一年的商业学和会计学，谋到了一个记帐的工作。这项工作也未使他感兴趣，不久又放弃了。从此之后，便开始了推销员的生活，当时他年仅 17 岁。

从此他就从事了推销钢琴和缝纫机的工作，驾着一辆马车横跨纽约州北部地区，与农民进行易货贸易。他平易近人，极讲信誉，赢得了远近顾客们的赞扬。4 年的推销活动，奔波艰辛的生活使他变得沉稳、认真、好动脑筋了。

1895 年，他担任了国民收银机公司的推销员。这个公司的总裁约翰·H。帕特森是一位杰出的企业家，也是现代销售术的鼻祖。他培育了包括大发明家查尔斯·凯特林·帕卡德公司的多年首脑阿尔万·麦考利，德莱高电灯公司和弗杰地公司的前总裁以及后来通用汽车公司的销售副总裁 R.H.格兰特等在内的美国企业界的著名人物。帕特森的个人品质和工作方法对老沃森产生了巨大而深刻的影响。后来，老沃森担任了这家公司的销售经理。1914 年，他与帕特森发生了一连串的冲突，被革除了职务后，便于同年加入了一家由 3 家小公司联合组成的计算一制表一记录公司，在那里担任了经理。这个公司就是 IBM 的前身。

计算一制表一记录公司仅有 1200 名雇员，生产肉店盘秤、切肉机、磨咖啡机。各种简单的穿孔卡片制表机。这个公司管理不善，经济桔据，企业作风不良，年长职工倚老卖老，欺压新秀，尤其是新来者，而老职工之间又彼此吵闹不休，老沃森没有把这个机构搞得天翻地覆，对于那些爱管闲事的人一个也没有解雇，而是想法调解他们的矛盾，调动他们的积极性，同时制定了正确的人事和福利政策，采取了一系列行之有效的管理措施，使局面有了很大改观。10 年后，公司的年营业额增长到 100a 万美元。这时，老沃森决定将公司更名为国际商用机器公司，即：Interndtiondlhssine8sM8Cmnes。简称 IBM。

30 年代，IBM 进入打字机行业，生产打字机、穿孔卡片产品和商业会计机器，制造了第一台电子打字机。公司的年营业额增长到 1.7 亿美元，成为一家大公司。

老沃森十分重视销售和服务部门的工作质量，在这方面颇具开拓精神。他也是企业界最早在公司建立提供销售佣金、贷款、分配额的优待措施者。老沃森在大学里招募销售学员送进 IBM 自办的销售学校培训达 18 个月，这在当时又是一大创举。40 年代大衰退期间，一天，老沃森和一个主要竞争对手在艺术廊相遇。当时 108 的 IBM 经营并不特别好，只是勉强维持着过去的收益水平。对手对他说：“ 汤姆，听说你仍在招聘推销员而不管经济衰退，

我看这种作法不算是稳健作风吧？”老沃森说：“对啊，比尔，你知道，象我这样年纪的人常常是会做傻事的。有些人喜欢玩扑克，有些人喜欢赛马，而我的嗜好则是雇推销员”。这种乐观的态度可能实际上只是具有远见的推测，但果然带来利益。第二年，公司的业务开始复苏，随后在战争中和战后期间开始繁荣，IBM 由于雇用了胜任的推销员而深受其益。

1942 年；战时生产局的一名官员在复活节前的星期五下午找到老沃森，订购了 150 台机器，并要求公司下个星期一把这些机器送到华盛顿。老沃森说可以按时交货。在星期六早晨，他便吩咐职员打电话给全国的 IBM 办事处，指令要把 150 台机器在周未发运往华盛顿，并吩咐他们在每辆运货车开赴华盛顿时都打电报给这位官员，把货车的启程时间和到达时间都告诉他。公司的客户工程师也奉召而来，在乔治镇建立了一个小型工厂来负责接收和安装这些设备，在那个周未，IBM 不少人彻夜未眠。这件事为 IBM 赢得了良好的信誉。

二次大战和战后一段时间里，IBM 在穿孔卡片产品业务方面有了迅速的发展。1944 年，IBM 和哈佛大学的霍德华·艾肯博士合作，研制了第一台电子计算机，名为 MAKK/I，这台计算机在哈佛大学展出，每秒钟可以进行三次运算。接着，IBM 在市场推出了第一台电子操作的穿孔卡片计算机，它的电子计算速度比机械输卡快 9 倍。

1948 年，IBM 第一台部分电子部分电机的数字计算机问世，这台机器安装在纽约总部里，直接向参观者进行实际操作表演。到此为止，沃森一世艰辛经营的 IBM 终于从一个处境困难的小公司一跃成为居本行业领导地位的大企业。老沃森抓紧时机规划了在全国各地设立办事处，在好几个州建立分厂的具体方案，并一一付诸实施。从 1914～1946 年，IBM 的职工由 1200 名 增长到 1.7 万名，总收入由 400 万美元增加到 1.15 亿美元。IBM 初露锋芒。真正使它的命运发生转折的是迅速成长起来的电子技术和计算机工业技术，IBM 凭借这些技术在经济舞台上进行充满风险的博击。

二战期间，美国有两批电子工程方面的高手，分别聚集在宾夕法尼亚大学穆尔电子工程学院和海军华盛顿通迅辅助中心。这期间，宾夕法尼亚大学穆尔电子工程学院与美国军械部签订了一项合同，为他们制造一台用于计算弹道曲线的电子计算机，过去这项工作是由大量数学公式经过乏味冗长的人工计算完成的。制造电子计算机的任务由 J·普佩·埃克特和约翰·w.莫茨里博士领导一批专家担任。1946 年，这台名为 ENIAC 的世界第一台电子计算机制造成功了，它重 30 吨，使用 18000 个真空管，占地面积 165m^2。它设有上千个排好的转换器，在程序变化时，这些转换器都必须用于转接，它在每秒钟内能做当时是史无前例的 300 次乘法。计算机造好后，许多人都前去参观，其中有 IBM 后来的总裁小沃森。但没有人预见到它的无限前景，所有人都认为它的市场是极为有限的，原因是它的结构太复杂了。人们称其为世界上最复杂的仪器，以至有人怀疑它一次是否能运转 5 分钟以上。实际上，它的主要研制者之一埃克特博士说，它一天只能使用一次就得停下来。然而，它毕竟揭开了将对社会发生深远影响的一项发明的序幕。

二战期间，美国海军将一批不同行业的专家聚集在华盛顿，成立了华盛顿通讯辅助活动中心。其中包括密码专家、棋手、桥牌高手、数学家、生理学家和工程师。他们中间有司令官霍华德·思格斯特龙（和平年代他是耶鲁大学的数学家、威斯汀豪斯公司的工程师），还有 1957 年创建了控制数据

公司的司令官比尔·诺里斯，海军计算机试验室的主任拉尔夫·尼德尔。他们在通迅和计算机技术方面做了大量工作。大战快结束时，政府担心这部分人散掉，就指示他们寻找私人资本建立一个公司，与政府签订合同研究和发展电子计算机。于是，1946 年，他们成立了工程研究公司，并开始在明尼苏达的圣·保罗招聘工作人员，接着，海军给他们指派了代号为“项目 B”的任务，设计和建造存有程序的通用型计算机，该机命名为 Atias，后来改为 1101。这台机器于 1950 年问世。

在第一台计算机制成的当年，埃克特和莫茨里就离开宾夕法尼亚大学，成立了埃克特一莫茨里计算机公司。

1949 年，公司按合同为加利福利亚州的诺思洛普公司制造了一台称之为 BINAC 的计算机。BINAC 被认为是第一台把编程指令内存的计算机。这一年，埃克特—莫茨里计算机公司并入一个较老的商用计算机公司——雷明顿·兰德公司。从 1950 年起，他们开始制造世界上第一台通用计算机—UNIVACI，这台机器当年问世。它重 1.6 万磅（约 7300 公斤），使用 5000 个真空管，可同时读、写和进行数据处理。1951 年 3 月，这个仅具雏形的产业越过了又一个里程碑，UNIVACI 被送往它的第一个商业用户美国统计局，用于 1950 年全美人口普查的数据统计。1952 年，它为哥伦比亚广播公司预测了这一年总统大结果，轰动一时。投票结束 1 小时内，UNlvACI 预计艾森豪威尔以 438：93 票战胜斯蒂文森，实际的结果是 442：89 票。

在制造 1101 机的同时，工程研究公司就设计了它的后续产品 1102 和 1103，1102 很快推出，1103 在 1953 年问世。1103 的性能明显地优于 1101。当时，这个公司拥有全美最多的计算机专业人员—340 名工程师。据统计，到 1952 年底，它制造的电子计算机的价值，超过当时全美国的 80%以上。

1952 年，工程研究公司也被并入兰德公司。这样，包括埃克特—莫茨里公司在内，兰德公司雇用了全美经验最丰富的计算机工程师，加上这两个公司的物力、财力，使其获得了优越的战略地位，堪称计算机产业中最初的领袖，在 1951 年，兰德公司在技术上比 IBM 至少领先 5 年。

IBM 在计算机领域的败阵，使公司上下深受震动，但要拿出相应的行动也并非易事，老沃森和工程、销售方面的高级职员反对进一步进行电子计算机方面的尝试，大多数工作人员对发展这项技术也持怀疑态度，争论集中在两个焦点上，一个是人力和资金，IBM 当时的主要技术人员都是搞穿孔卡片产品的，计算机方面的专业人员很少，要发展这项技术，就必须培训和雇用大批人才，这意味意着需要花费大量资金；而且，要制造计算机，就必须全部更新过去用于制造穿孔卡片产品的设备，又要花一大笔钱，IBM 不可能拿出这样多的资金，只有转移研究和制造当时非常赢利的穿孔卡片产品的资金。这样做是否值得？就引出了第二个问题，即电子计算机研究究竟能否有需求？老沃森说，IBM 那台陈列在纽约总部的大计算机，“能够解决世界上所有重要的科学计算问题，但是没有人肯出资买这样一台机器。”他的话代表了公司中大多数人的观点。他们认为，计算机一秒种能做成千上万次运算，结构复杂，价格惊人，顾客们不可能有足够的话让计算机干，因而也不可能花高价买计算机。是搞发展前途莫测的计算机，还是继续经营收益可观的穿孔卡片机？是从容行事，求稳保安，甘居第二？还是痛下决心，勇冒风险，搏击取胜？命运的抉择迫在眼前。IBM 选择了后者，老沃森的英明果断的方向选舍与用人之道是 IBM 致胜最要紧的一环。122

二、后来居上的成功者沃森二世

（一）沃森二世的突出长处——敏锐而沉静

托马斯·约翰·沃森又名汤姆，1914 年生于俄亥俄州的代尔顿，他是沃森一世和加尔特夫人所生的长子。在青年时代，汤姆就读于布朗大学，他酷似他的父亲，也是一个大器晚成的人。在学生时代，他不大喜欢学习，成绩不很理想，是个经常去夜总会玩混的花花公子。沃森一世经常为他和他的弟弟的出路操心，总希望他和他的弟弟都能进入 IBM 工作。

1937 年，汤姆大学毕业后进入了 IBM，从一名普通的职工开始逐渐锻炼成长。他决心要作出一点成绩来。他曾创造了有史以来的提前完成任务的记录，不久，他又进入了百分之百俱乐部。那时，正值第二次世界大战爆发，沃森二世作为私人飞机的驾驶员已有 1000 小时的飞行经验，他自愿参加了陆军飞行队，在战场与美国之间往返空运高级军官。他多次出生入死，化险为夷，因故功卓著而被晋升为中校，并荣获飞行员机翼纪念章和空军纪念章。战时在莫斯科逗留期间，目睹了苏军与市民们撤离莫斯科的情景，他触景生情，联想起征服者拿破仑最后败退时被追赶的那段历史，强烈地感受到苏联人民的伟大。时至 1959 年 IBM 的计算机在莫斯科展出之际，专程来到莫斯科的沃森二世住在当年曾经住过的高尔基大街的对面——能眺望红场全景的国际旅社。他在原先住过的房间里，与同来莫斯科的 IBM 职员开怀畅饮，沉浸在对往事的回忆之中。

复员之后，沃森二世一改前非，继承了父亲的严谨作风，迈 向自己大显身手的时代。1952 年，38 岁的沃森二世就任 IBM 公司经理。

如果说阿瑟（老沃森的二儿子）继承了父亲那种开朗好动的性格，那么，汤姆则继承了父亲的另一面，即沉静的性格。他沉着而冷静地推进他的事业。虽然他性情暴躁，但从不溢于言表。

沃森二世这位优秀的飞行员、航海员和技能高超的滑雪运动员，在经营方面也充分表现了他的敏锐，他在技术人员成堆的 IBM 中建立了能够充分发挥效能的组织机构。他有意与阿瑟一比高低，当阿瑟领导的 IBM 世界贸易公司对本公司的方针构成威胁时，沃森二世巧妙地把干练的吉尔怀特·E.乔治和一些年老的职员派往 IBM 世界贸易公司工作，以逐步把世界贸易公司的政策纳入阿穆克的轨道。他的这种策略取得了成功。

沃森二世和他的弟弟阿瑟一样，也有 6 个孩子。但仅有一个儿子在 IBM 英国分公司中提任系统分析员，以后也离开了该公司，在波士顿开设了一个法律事务所。阿瑟的孩子们也都不在 IBM 里工作。因此可以说，决策者已经不是沃森家族，而是一批技术专家。

1970 年 11 月，沃森二世因心脏病住进医院，康复后，于 1971 年把董事长职务让给了温塞特·利亚森，同年 1 月退休，离开了掌握经营实权的联合经营办公室，只担任执行委员会（成员为 7 人）的主席，时年刚满 56 周岁。

在沃森二世掌握经营实权后，他的周围聚集了许多年轻有为的人才，从而在公司内彻底贯彻了有组织、有经营计划的处理事务的办法。沃森一世所遗留下来的东西，几乎全部被沃森二世废除了，有的甚至被彻底破坏了。譬如，散发给职工的上千册 IBM 赞歌的乐谱，以后就未见踪影，甚至从公司内

的记录中也被删掉。这样破坏老传统的举措也为 IBM 由个性经营进而逐步过渡到技术专家领导集团的时代打下了基础。

（二）现代技术的传教士

今日的西方各发达国家，尤其是美国。甚至在象中国这样的许多发展中国家，电子计算机已相当普及。小型计算机进入千家万户寻常百性家，办公室自动化更是迅速普及，计算机正渗透到商业和科学活动的每一个方面。

但是，这在 40 年前是不可思议的。当世界上第一台电子计算机刚刚问世时，有人曾预言计算机将永远是科学家试验室里的实验品。就是在美国，这种观念也统治了一个相当时期。

40 年代以来，由于电子计算机体积庞大，结构复杂，价格昂贵，除了少数几所大学、军队和政府机构能使用它之外，一般人对其不甚了解，望而生畏。50 年代初，一些大公司开始使用计算机，但远未普及。美国通用汽车公司安装了一台，但该公司的人们除了具备一点从报纸上学来的计算机知识外，完全不懂得计算机。公司只好聘请了一位专业人员来讲课，为他们介绍了电子计算机的基本性能，譬如它如何解决工程和科研问题，怎样处理公司内部不同产业部门的问题等知识，但听众们兴味索然，这位专业人员说："他们对电子计算机毫无兴趣，他们怀疑它的能力。在某种程度上，我想他们或许认为计算机是科学上的奇特事物，或许认为是一时的时髦物"。当时多数有能力使用计算机的人都要提出一个共同的问题：是否"有必要"使用计算机？因为那时，大家都不相信今天这个人所共知的事实——计算机可以完成科学计算和商业数据处理等方面的很多工作。人们说："计算机是一种新设备，用它解决问题固然有其优越性，但我们没有它不也足以胜任自己的工作吗？"人们还怀疑计算机是否运行可靠，是否能使用较长的时间。此外，合格的程序编制人员和计算机操作人员普遍缺乏，计算机的价格相当于那时最贵的商用机器的几倍，这也是人们不愿使用计算机的重要原因。兰德公司的约翰·莫茨里在 1954 年表示了他对人们普遍缺乏计算机知识的担忧："我认为，电子计算机市场之所以有限，主要是因为人们缺乏这方面的教育和知识。这种现象不仅存在于一般人当中，而且存在于许多有可能生产计算机的公司中。到处都缺乏受过训练的计算机工作人员，这种现象太令人苦恼了"。

一位在 50 年代初第一次使用计算机的商人说："对于大多数人来说，第一次使用计算机无异于一次冒险。他们为此要支付一大笔资金，不光用于机器本身，而且要用于程序更换和雇请操作人员。于是，伴随第一台计算机而来的，是大量的不安和焦虑，大量的恐惧和神经质，以致商人们都惧怕这个陌生的新野兽"。

由于人们普遍对计算机不了解，加上计算机正处于早期开发阶段，因而很难确定计算机的生产价值和商业可行性；计算机产业被认为是值得怀疑的，无利可图的风险产业。所以，虽然当时许多大公司具有发展和制造计算机的有利条件，有的甚至已研究过计算机，但它们都在犹豫观望，不愿在这方面真正投入力量。IBM 是首先冒着高度风险，在计算机领域投入了大量人力、物力和财力的公司。沃森二世说："我们计算机工业的一小批专家置身于对计算机一无所知的巨大人群中，犹如浩翰沙漠中的一小片绿洲，于是我们都把自己看成传教士。"

IBM 创立计算机产业，一开始就认识到，要打开计算机市场，除了在技

术上下功夫外，还必须针对这个市场的特点，努力消除客户们心理上、知识上的障碍。为此；必须采取一系列不同子其它产品销售的措施（关于推销售术和为顾客提供全世界最佳的服务的内容和措施，我们将在第四和第六部分专门途述）。

沃森二世说：“有些人会说，我们的经验是独特的，IBM 的成功只是由于它拥有一个特别的市场，它在这个市场中具有悠久的历史，建立了深厚的根基。这就是说，即使是一家领导不力的公司也会获得我们所达到的成就，显然，我们是决不同意的。不错，我们的成就颇不寻常，在适当的市场，适当的时间，生产适当的产品，这对我们有了很大帮助；然而，我并不认为这是一项决定性因素。我把我们的成功归功于 IBM 整套信念的力量。……我们相信一个机构只有敢于负担看来不可能完成的任务，才有可能脱颖而出。决定去做其它人认为不能做的事，这种人才是发明家、革新者以及把世界推动向前的伟人。”

（三）事业上的经营天赋

虽说沃森二世大器晚成，但他在营销方面似乎又有天赋。在他 12 岁的时候，便在 IBM 的销售会议上发表意见，显示出过人的才识。1937 年，他从布朗大学毕业，担任了 IBM 曼哈顿商业区的推销员，很快就以出色的业绩崭露头角。

在 IBM 内部关于发展计算机的争论进行过程中，朝鲜战争爆发了。老沃森写信给杜鲁门总统，表示了 IBM 要为战争服务的决心。同时，小沃森委派自己的特别助理詹姆斯·伯肯斯托克和公司应用科学小组负责人卡思伯特·赫德访问了政府和国防部的各机构。他们在那里一连呆了几天。敲着每一间房门问人家需要什么形式的帮助。这次访问使他们得出了一个重要结论：政府机构解决问题需要大量的数据处理和计算，而这些问题用通用计算机能够很好地解决，IBM 发展计算机会有收益。他们把这个观点拿到公司科研会议上讨论，得到了沃森二世的支持，但还是招来了大多数人的反对。

最后，36 岁的小沃森终于下了决心，批准研究和制造一种高性能的具有商业可行性的计算机，这就是 IBM/701 机。公司的一位工程负责人麦克道尔多年以后说道：“当时我们很多人不同意发展计算机，认为这样做是愚蠢的；我们在穿孔卡片设备领域是优胜的，这就足够了。因此我要强调，做出这样的决定不单需要坚强的勇气，而且需要极大的胆略和气魄。”

发展 IBM/701 机的决心一下，小沃森马上挑了一名最优秀的工作人员负责这项任务，让他对推出一种 IBM 大型计算机负全面责任，从设计研制至销售和维修服务包到底。另外又雇了 30 个电器和电子工程师，建立了一个新的应用科学小组。这批人 80%是直接从大学里雇来的年轻有为的人，他们过去没有搞过穿孔卡片设备，脑子里没有旧框框。这个组仍由卡思伯特·赫德担任负责人。原来的那批老工程师已没有勇气转入这个新组。因为他们怕自己会使年轻人失望。

IBM/701 机最初的设计方案标明，租用这种机器每台月租金 8000 美元。方案公布后 IBM 从有关的机构和公司接到 30 封表示愿意祖用的订单。但是，在全部设计工程完成以后，IBM 感到，尽管这台机器的性能将比最初设计的要好，但实际制造费用也会比最初预计的要高得多，于是，将每台机器的月租提高到 1.5 万美元。这一来，30 个订货单一下子撤回了 24 个！虽然仅剩

下 6 个订单，但 IBM 却决定生产 19 台机器。1953 年春天，第一个用户安装了 IBM/701 机。此后 IBM 每月完成一台机器，这种制造速度在当时是独一无二的。

根据沃森二世的设想，701 机比较适用于科学计算而不是商业数据处理。但是，随着使用者的迅速增加，701 机不但被用于科学计算，而且被用于商业数据处理，使用效用之佳是人们未曾预料的，它被用于地震局的统计分析、财政局的数据汇编、石油公司的采掘报告和保险公司的投保登记，还被用于政府机关的工资计算和 1956 年的总统大选预测。据统计，IBM/701 机在使用中的 50%用于商业数据处理。这个数字预示了电子计算机在商业可行性方面潜力。在最初的 6 家订单完成后，IBM 不但卖出了余下的 13 台机器，而且又制造了若干台 701 机以满足各方面的需要。

上篇已讲过，在 1952 年第一台 701 机交货之前，应用科学小组就开始促成又一个新项目—IBM/650 机，他们想使这种机器体积较小，用途较广，价格中等，月租 3000～4000 美元，销量大大高于 701 机。赫德说：“ 701 机是从 6 个订单起步的，这次我们要让各个不同部门的顾客都能用 650 机解决自己的问题。 ”

制造 IBM/650 型机的建议又在公司内部引起了激烈的争论,甚至比对 701 机的争论还要激烈。这时，IBM 上下那种渴望援助朝鲜战争的热情已经过去（尽管这种热情当时并无助于 701 机的制造），而计算机的大规模商业可行性还有待于证实。计算和销售部门的负责人继续陈述这样的理由：“ 除科学家外，永远没有人愿买一台月租 1 千美元以上的计算机。 ”工程部门的人们则为发展更有效的穿孔卡片机而争论。在长达一星期的工程会议上，大家争论不休，有一天甚至连续吵了 20 个小时，最后还是毫无结果。

1953 年春天，小沃森力排众议，批准了发展 IBM/650 型机的计划。公司计划和销售部门对此作了悲观的预测：“ 650 机不可能每月值 1 千美元，因为一台也卖不出去。 ”应用科学小组对此作了乐观的预测：“ 650 机每月要值 8500 美元，将会卖出 200 台。 ”IBM 为政府服务的机构——华盛顿办公室预测能卖出 250 台。根据 250 台的安装计划，IBM 最后决定，存储 1000 个字的 650/型月租 3250 美元，存储 2000 个字的 6502 型月租 3750 美元。

IBM 于 1953 年宣布了 IBM/650 机的计划。650 机有两种形式的转动磁鼓主存储器，容量分别为 1 万和 2 万十进制数。它性能可靠，规格严整，易于安装和操作，价格相对低廉。在最初的订货完成以后，IBM 又采用了几项改进措施，包括增进了字母容量、打印机、磁带机、随机存取磁盘机和 SOAP 汇编程序，大大增加了 650 机的使用内容。结果，650 机取得了很大的成功，共销售了 1800 台，超过当时其它厂家的任何一种计算机的生产和销售数量，成为第一台大规模生产的通用型计算机，因而获得了计算机的“ T 型车 ”的美称。许多用户安装了 2 至 3 台 650 机，将它们分别用于科学计算机和商业数据处理。

1953 年 9 月 IBM/650 型机交货前，IBM 又宣布了 IBM/701 机的后续产品 IBM/702 机的制造计划，拟定于 1955 年上半年交货，共安装了 14 台。

如前所述，IBM/702 机采用了与 IBM/701 机相同的电路、存储器和输出输入装置，但字符方面的组织形式不同，它把软硬件联系了起来，并能用英文字符和十进制数来操作机器，给使用者增加了便利，而且有助于扩大使用范围。

在 IBM/702 型机交货前的 1954 年，IBM 又宣布了 IBM/704 和 705 型机的计划，它们分别是 IBM/701 和 702 机的改进型。当时 IBM/701 已全部安装完毕。IBM/704 机的计算速度比 IBM/701 机快 2～3 倍，比 1950 年兰德公司生产的 UMVACI 快 20 倍。IBM/705 机的计算速度比 IBM/702 机快 2～3 倍。

在这一时期，IBM 还应美国空军的要求，为其设计、制造一个大型计算机地面防空系统。小沃森计划利用这项工程的直接收益，为 704、705 机安装当时最先进的磁芯存储器。在宣布 704 的通告中，IBM 称它是“第一台具有商业可行性的大型磁芯存储器计算机。”当时，也有其它计算机制造厂商能够生产磁芯存储器，但它们的产品比 IBM 的小得多，前者的容量为几万比特，而 IBM/704 磁芯存储器的容量为 100 万比特。耶鲁大学计算机教授艾伦·珀利斯把 IBM/704 机描绘成一个创造性的杰作：“IBM/704 机很好地集中了各种新技术——磁芯技术、真空管技术和硬件技术，并且是首次将磁芯技术运用于商业性计算机，它是当时科学计算用的速度最快的机器，是一个创造性的杰作。它似乎很适合当时极大部分用户的使用需求和使用模式，一出来就成为那个时期美国最受欢迎的数据处理机。它将美国工业的几个重要部门——航空、石油、化学、工业部门几乎同时引入计算机应用世界。从而给这个领域带来一个巨大的冲击。”

随着小沃森亲手主持的 IBM/701 和 705 系列机的成功，IBM 内部关于是否要进行入计算机领域的争论终于结束了。

（四）技术专家日益受到重用。

1956 年，老沃森去世，小沃森继任公司总裁。为了较好地完成从穿孔卡片产品制造企业到电子计算机制造企业的转变，小沃森经过几个月的酝酿协商，于同年进行了公司组织结构的改革，将过去中央集权式的组织结构改为权力分散的事业部制组织结构。公司分为 8 个业务部门，这些部门具有相当大的独立自主性，在这些部门之上是负责审查各部门长期计划和重大决定的公司管理委员会，其成员是董事会主席、总裁以及 6 名其它高级行政人员。一组专业人员负责向管理委员会以及各个部门提供咨询和建议，他们包括设计、制造、通信、人事、财务、法律及市场事务等方面的专家。小沃森还重新挑选了一些得力人员担任计划、销售、制造、工程设计等部门的经理，其中原应用科学小组负责人卡思伯特·赫德被任命为公司计算机总监。这次改革，使技术专家日益受到重用，从而逐步地过渡到技术专家领导集团的时代，其目的是便于管理和做出决策，以紧跟技术迅速更新的时代。这一举措是沃森二世掌握经营权时代取得成功的一个根本性的战略。

从沃森一世时代的中央集权领导体制转变为技术专家领导体制，中间还经过了一段过渡时期。这一时期就是指老沃森去世后沃森二世、阿瑟·K.沃森（狄克）、温塞特·利亚森担任 IBM 本公司董事长、IBM 世界贸易公司董事的一段较长时期。这一时期 IBM 还渗透了个性的经营方式。这三个人共同坐镇联合办公室期间，个性气氛仍然充斥整个公司。

在向电子数据处理系统过渡的时代。IBM 的内容实际上有三股势务汇合在一起，逐渐向完善的技术专家领导集团的时代过渡。所谓的三股势力，一是参加过第二次世界大战而后复员归来的一大批富有个性的年轻职员；二是更为年轻的毕业于名牌大学的经营计划研究工作者和以麻省理工学院为主的理工科新毕业生；三是急剧增长着的海外事业的势力，即 IBM 世界贸易公司。

这一时期技术专家在 IBM 的地位和作用日益重要。

在沃森一世时代，IBM 没有预算管理制度，如果谁有了新的设想，就提交到沃森一世掌管的联合办公室，他若同意你的方案，就会立即打开抽屉给你拨出开发经费。沃森二世时代与此相反，整个公司内实行了预算管理制度，并按照收益计划严格地监督各个部门。

60 年代后期，研究计量经济学的经济学家、运筹字家辈出，这些人才相继进入了 IBM 经营评价委员会和经营委员会，凯里董事长和约翰·R．奥贝尔经理就是其中的出类拔萃者。另一方面，其中有代表性的是：360 和 370 系列机的技术权威邦布·艾文斯；IBM 第一代计算机的设计者罗奇博士；在设计 360 系列机之后成名，并发表了与 370 系列机兼容的 Amdl470/V 系列机的吉恩·阿姆达尔博士。

（五）技术专家决定的 FS 系列机计划

进入 70 年代，由一些年轻的技术专家计划和决定的 FS 系列机计划开始付诸实施。1971 年，弗兰克·T.凯里已经就任了经理，在 1973 年升任董事长。同时，约翰·R；奥贝尔就任了经理。就在这个期间。研究决定在 1976 年第四季度发表 FS 系列机，IBM 由此进入了技术专家经营的时代。沃森一世留下的那个独裁的联合办公室，到了沃森二世时期，变成了三人掌权的“三驾马车”（汤姆、乔治、凯里三人）。后来，乔治年满 60 岁退休，联合办公室由凯里与奥贝尔两人掌管。在沃森二世时代，这个联合办公室有着至高无上的权力，他们同时兼任经营评价委员会委员。1977 年以前，IBM 有 64 名董事和高级职员，他们的工资和报酬总计为 10110966 美元。其中 7 位最高领导人领取该总工资额的 21.6%，凯里董事长的份额占全体的 6．6%，即 669845 美元，奥贝尔经理的份额占 4.8%，即 489250 美元。

虽然 IBM 的经营实权集中在联合办公室，但是，后来的两位最高经营首脑赖以发迹的基础，则是习惯于协作的技术专家领导集团，从这种意义上不妨可以认为，IBM 是从个性经营时代进入了集体经营时代。那种具有神赐权力的杰出的独裁经营家的时代，也许早已一去不复返了！让我们沿着这个时代的变迁，透视一下 IBM 的另外几个主要经营家的特点。

三、推进海外事业的元勋一阿瑟·K．沃森

阿瑟·K．沃森又名狄克，生于 1919 年。他是沃森一世的小儿子。他在耶鲁大学学习期间，中途辍学，志愿参加了美国陆军，后被普升为炮兵少校。他所在的军队驻轧在菲律宾。复员后他本想留在菲律宾的 IBM 办事处工作，但因遭到父亲的反对，不得不返回大学学习。1947 年，他攻读国际关系学，毕业后便加入 IBM。阿瑟同他的哥哥一样，也是一位体育爱好者，优秀的滑雪运动员和飞行员。

阿瑟比其兄高明的地方，就在于他精通外语。他掌握了法语、西班牙语、葡萄牙语、德语，在任美国驻法国大使期间，他又学会了俄语。他穿着讲究，性格开朗，善于旅游和社交。这些特点对于 IBM 世界贸易公司来说是一位最理想的人才。很早以前，沃森一世就注意到这兄弟二人的不同特点，量材使用，各得其所。IBM 由沃森二兄弟管理经营后，公司的国外事业同时得到发展。这虽然与当时的个性经营时代和日益扩大的世界贸易有关，但另一个原

因就是老沃森敏锐地觉察到汤姆和狄克兄弟二人的性格截然不同，预先做了妥善安排，让汤姆从事国内事业的经营，而让狄克从事海外事业的经营。

不论是汤姆还是狄克，都跟父亲一样，有着天生的火暴脾气。但是汤姆学会了一套抑制火暴脾气的办法，遇事能够认真思考，而后做出决定。弟弟狄克却是一个性格爽朗心直口快的人，能够毫不隐讳地把自己的想法都讲出来。正因为如此，狄克的某些方面使公司职工感到敬畏、但却又受到职工们的喜爱。汤姆则总是使人感到有点拘束。汤姆和狄克两人都在基层受过锻炼，他们都是老沃森按严格的经营者达标标准一步步考验定职的。

狄克一遇到不顺心的事总要大发雷霆，但他从不摆架子，能与 IBM 世界贸易公司中外国的经营家彼此愉快地相处，同下级也容易共事。1949 年底建立 1BM 世界贸易公司时，他出任该公司的副经理。1954 年刚满 35 岁的狄克，已经成为该公司的经理了。

1963 年汤姆晋升为 IBM 本公司的董事长，狄克就任了 IBM 世界贸易公司的董事长，1959 年，狄克出任 IBM 本公司的副经理；1964 年，升为该公司的高级副经理；1966 年就任该公司新增设的副董事长。

在海外事业方面，狄克的功绩是卓著的。但是，自 60 年代以后，IBM 世界贸易公司中的要职被吉尔怀特·E．乔治率领的来自 IBM 本公司的几十位年轻的专家所取代，实际上狄克已被架空。

因此在 60 年代后期，狄克逐渐转向关心美国政界的活动。1970 年，他接受尼克松政府的邀请，出任美国驻法国的大使。1973 年，辞去大使职务又回到 IBM，就任 IBM 的董事，在执行委员会工作。

狄克曾拒绝将设在联合国本部附近的 IBM 世界贸易公司的本部迁到阿穆克的意见；他主张把 IBM 世界贸易公司研制出的计算机“小淘气”商品化；他曾将 IBM 日本分公司中的一些浮夸的管理人员送进反省处；他允许职工们发泄不满，人事管理中的制度化的检举程序就是他的提议……。这一些，都充分说明狄克是个自信而果断的人。

就象我们日常中所见的那样，狄克的这种性格往往导致事与愿违。尽管他自己很注意，但还是不断地碰壁。60 年代初，有一次在视察 IBM 英国分公司时，由于对该公司的销售作法不满意，于是，他一反公司的贯例，竟把全体职工集合起来辱骂一遍，骂他们是一批蠢货。事后，一名职工写信给阿穆克本部。不久，狄克乘飞机又回到这个公司向全体职工赔礼道歉。

1974 年 7 月 18 日，他不慎失足从楼梯上跌下，摔伤头骨，后随即去世。

四、精力充沛的温塞特·T．利亚森

温塞特.T.利亚森于 1912 年出生于波士顿一个平民家庭，毕业于哈佛大学，1935 年进入 IBM，长年活动于经商领域。他那颀长身材和堂堂男子汉风貌中隐藏着一种生机勃勃的气质。到 1937 年，他已成为一名老练的推销员。1942 年，他晋升为 IBM 华盛顿营业所的所长，长期研究经营理论。 1954 年，沃森二世提拔利亚森任公司副经理。1956 年，他又被任命为统管普通产品事业部和数据系统事业部的 IBM 最高级副经理，还兼任集团执行董事。由于 IBM/360 系列机的成功，利亚森于 1966 年被提升为 IBM 总经理，主管全公司工作。

利亚森在 IBM 就职期间，表现出了犹如高山万年积雪永不融化般的、无

以伦比的、不屈不挠的精神，给人以沃森二世所不能比拟的压倒一切的印象。他处理事务态度坚决，有时近乎粗暴。

利亚森虽是经商出身，但他具有预见技术开发转向销售能否发挥优势的洞察能力，当一些工程技术人员在技术论证会上动辄显耀自己的技术知识，或者为使自己的主张得到采纳，故意卖弄一些晦涩难懂的技术术语的时候，利亚森会像机枪扫射一样地提出一系列质问，以致大多数技术问题都能迎刃而解，消除假象而暴露事物的本质。

前面所说的过渡时期的个性派人物，其代表人物当然是指沃森二世和温塞特·T.利亚森两人。利亚森这位能干、相貌出众、生气勃勃的沃森的最优合作者，被称为 IBM 的火车头式的人物。他的工作方法有时虽然显得简单粗暴，但确实是他强有力地推动着 IBM 前进。

“要干！不管怎样，一定要执行这个计划！”他一声号令，赌注 50 亿美元的 IBM/360 系列机的开发计划便付诸实施了。这件事使他名声大振。

利亚森的争强好胜的性格也使他经常碰壁。1973 年，他在一次讲演会上宣称：“要分割 IBM 是绝对不行的”。为此，他受到纽约南部地区联邦地方法院的埃德尔斯顿审判官的弹劾。此后，IBM 与司法部都禁止利亚森在公开场合言及正在执行中的反垄断法审判问题。

曾有这样一段小插曲。沃森上世喜爱快艇，经常参加从纽波特至巴米丹的快艇比赛。他驾驶着美丽的“波罗王号”快艇，饱尝水中飞奔的乐趣。有一次，利亚森也决定参加比赛。他调研了比赛的历史，雇了一名最熟练的快艇驾驶员。汤姆在董事会的席间、开玩笑地对利亚森说：“温，如果你的‘雷雨鸟号’快艇战胜‘波罗王号’，那么你可以认为你在 IBM 里是不可战胜的”。结果，利亚森真的取得了胜利。

1970 年 11 月，汤姆因心脏病发作住进医院，利亚森就任了董事长。在 1972 年 9 月，他制定了公司领导成员的退体制度。他在 1973 年 1 月 1 日年满 60 岁时，自己带头辞去了董事长职务，退出了联合办公室。这时的利亚森留下了这样几句话：“辞职后，只任董事职务。我在 IBM 中已经愉快的工作了 37 年，今后，我将打打高尔夫球，练练快艇的驾驶技术，出去旅游，享受一下合家团圆的天伦之乐，渡过轻松愉快的晚年生活”。

利亚森这位 IBM 的精力充沛、能干的董事长退休后不久，美国政府便邀请他担任联合国海洋法会议的美国代表兼巡回大使和美国总统特别助理。卡特政府成立后，他又回到 IBM 董事会，任执行委员会委员。

五、周密慎重、不徇私情

—的吉尔怀特·E.乔治吉尔怀特·E.乔治也是一位出色的经营家。加果说温塞特·T.利亚森是一位锋芒毕露的人物，那么，吉尔怀特·E·乔洽就是城府很深的官僚型人物。

1973 年 3 月，乔治在任 IBM 世界贸易公司董事长时曾说：“我们的经商就是把外国通货转换成为美元。”这就一语道破了他的经营理论，也暗示出他在 IBM 的经历，乔治乃是沃森二世派遣到 IBM 世界贸易公司的一位监察官，他忠实地使世界贸易公司服从于阿穆克本公司。

从 60 年代到 1972 年，乔治一直担任经营委员会的主席。他处理问题慎重而周密，办事果断，不徇私情。有人认为，他是一位“可怕的难于对付的

人物”，也有人认为，他是一位“愉快顽强的男子汉”。对其评价众说不一。

1959 年，他但任了数据处理事业的部长。他也曾经进过“反省处”，但没过多久就回来担任了副经理。以后又成为小组执行董事。1963 年，他担任了 IBM 世界贸易公司的经理。1970 年，狄克出任法国大使，他接任了董事长职务，1977 年 2 月退休，在退休前的几年中，他曾兼任 IBM 本公司的副董事长，同弗兰克·T.凯里、约翰·R.奥贝尔三人负责联合办公室的工作。

六、工作上尽善尽美的弗兰克·T.凯里

弗兰克·T.凯里性格文静，从不发脾气。他经常把经济学家、预测专家、经济计划研究工作者的报告融会贯通并加以推论，往往使温塞特·T.利亚森董事长不知不觉地接受他的观点。正因为如此，他的发言很严谨，特别是在公共场所，更是考虑周全，无懈可击，不论交给他什么工作，他都能做得尽善尽美。但是，接触过他的人都说他“没有一点幽默感”。

1948 年进入 IBM 的弗兰克·T.凯里，在加利福利亚大学的洛杉矶分校被授予物理学学士，在斯坦福大学被授于经营管理学硕士。 1959 年他成为地区经理,随之接替了经营成绩差的办公服务公司的经理职务。1961 年任 IBM 本公司干部部副部长，1962 年担任数据处理事业部副部长，1964 年被提升为事业部部长。1966 年任数据处理总负责人，1969 年任 IBM 本公司高级副经理兼经营评价委员会委员，1971 年升任 IBM 本公司首席副经理，随即又担任了经理。1973 年 1 月，成为董事长兼任首席执行董事，并兼任经理职务。1974 年，他任命约翰·R.奥贝尔为 IBM 本公司经理。

七、潇洒的理论家——奥贝尔

约翰·R.奥贝尔是个非常聪明、理论水平很高。头脑冷静的年轻人。他总是把自己的想法慢条斯理地讲出来，使对方产生好感。他和凯里一样曾在利亚森的干部部门工作，并且担任过干部部门的负责人。虽然他在后来担任了经理，但仍平易近人，从不摆架子，在公司内受到人们的好评。

在芝加哥大学，奥贝尔取得了经营学硕士学位，他于 1949 年进入 IBM，成为穿孔卡片系统的推销员；1964 年任数据处理事业部的代理部长；1965 年，任 IBM 本公司的副经理；1968 年，任主管财务/计划的副经理；1969 年，任高级副经理；1972 年，任数据处理组的执行董事。1974 年 2 月，刚刚 49 岁的奥贝尔就任 IBM 本公司经理，除了 38 岁就担任经理的沃森二世外，在 IBM 本公司任经理的 50 岁以下的人们当中，他是第一位。

八、经理中的第一个外国人——加克·G. 墨索尔纠

加克·G.墨索尔纠是法国人，他是一位倔强的、善于处理繁重事务的经营家。1977 年 2 月，成绩卓著的吉尔怀特·E.乔治退休后，墨索尔纠继任 IBM 世界贸易公司的董事长。尽管存在着阿穆克的干预，但他仍然是一位名副其实的 IBM 世界贸易公司的最高负责人。

墨索尔纠在巴黎的埃科尔中心攻读工程学硕士学位之后，直接进入了

IBM。此后，他以不知疲倦的工作精神和敏锐的分析能力崭露头角。1967 年，45 岁的墨索尔纠就任 IBM 世界贸易公司经理兼 IBM 本公司副经理。他是担任 IBM 世界贸易公司经理的第一个外国人。

墨索尔纠在进入 IBM 不久，获得了法国政府的奖学金，在纽约的 IBM 本公司中学习了一年，学习结束后又返回法国。当时分配给他的任务是开发第一代计算机的科学计算用软件。但是他认为推销员工作才是他施展本领的岗位。他在当了推销员之后，十分活跃，不久被提拔为负责 IBM 欧洲分公司本部的市场计划兼调查的经理，周游欧洲十几个国家。髓后，担任了 IBM 欧洲分公司总负责人助理。

1962 年，任 IBM 世界贸易公司副经理。此后，就任了 IBM 欧洲分公司的经理。

墨索尔纠能说一口流利的英语，也能说德语和西班牙语。他还是一位演讲家，参加过关于跨国公司、技术差距和教育等方面的辩论。70 年代末期，他在 IBM 本公司中的地位仅次于凯里、奥贝尔、乔治·B。巴伊尔、罗伯特·w.休布纳，而居第 5 位。

第三篇　领导身体力行，以价值准则为动力

若有人问：“什么是 IBM 经营乏道的精华？”我会这样建议：“弄清楚你们的价值观念和体系，弄清楚你们公司的主张是什么，你们公司做的哪些事情最让职工们感到骄傲和自豪？想想，再过 10—20 年，当你回首往事的时候，你们会对今天做的哪些事情最为满意？”

本篇介绍 IBM 经营战略的又一重要特点——领导身体力行，以价值准则为动力。IBM 的惊人之处在于领导非常清楚明确地表现出对价值准则的重视，坚持不懈地深入基层；言传身教，创造了令人奋发向上的环境。

在当代，尤其到了 90 年代，大部分企业家都不情愿，甚至害怕明确论及从业的价值观问题，以盈利为目的的经营团体不愿严肃认真地对待价值观问题，他们觉得这个问题既模糊又抽象，它不象组织机构、公司政策和工作程序以及战略或预算那样看得见摸得着。一般公司大抵如此。一般公司也确实因此而根基不稳。

IBM 与此大不相同。小托马斯·沃森的《一个公司和它的信念》一书就是一本关于价值观的书，其开卷便写道：“如果一个公司衰落或失败了，大家可能会探究原因何在。技术、用户口味变化、时尚变化等等，这些都可能是原因，没有人会否认这些因素的重要作用。但是我相信，一个公司的成败主要取决于公司能不能充分发挥蕴藏在职工当中的极大的干劲和能力，公司是否作出了努力使广大职工团结在一个共同的事业和目标之下，这种共同的目标和方向感在一代人向另一代人过渡的时候，能否经受住内外条件的巨大变化而坚持下来，发扬光大？一个伟大的组织能够长久存在下来，最重要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。这正是本书的主题。我坚信，任何组织若想生存下来并取得成功，它就必须建立起一系列牢固的信念，这是一切经营政策和行动的前提。其次，必须始终如一地支持这些信念，相信它们是正确的，最后，一个组织或企业在自己的生命途中，必须随时准备改变自身，以应付环境变化的挑战，但它的信念却不应当改变，换言之，一个组织与其它组织相比较取得何等成就，主要取决于它的基本哲学、精神和内在动力，这些比技术水平、经济资源、组织结构、革新和选择时机等重要得多。这里提到的各项因素对于成功自然也是十分必要的，但我相信，一个组织的成员是否笃信它的基本信条或指导思想，是否信心十足地贯彻这些原则，对于成功所起的作用要大得多，”

第一章　立身之道

一、三条金科玉律

在 IBM 紧闭着的大门后面，它是怎样思考和经营的？它要对什么做出决策？哪些问题是重要的以及如何排列优先事项？为什么绝大多数职工要从学校中招募，而他们又从不离开公司？为什么 IBM 的数十万职工从未举行过罢工？公司为什么要不厌其烦地真传仪容和重新分配的政策？等等。要了解 IBM，就必须了解它的企业精神、感情和行为准则。

或许，某些人难以想象出 IBM 这样规模巨大的公司也有“人类感情”，然而，事情正是这样，正是这种人类感情对 IBM 取得令人惊讶的成功起着极为重要的作用。

早在 1914 年老沃森创立 IBM 时，就确立了这样的宗旨：①必须尊重每一个人；②必须为用户提供尽可能好的服务；③必须追求最优秀、最出色的成绩。

1956 年，当小沃森出任 IBM 的第二任总裁时，又重申了老沃森的宗旨。这宗旨被世界上称为 IBM 的三条金科玉律。

（一）奠重每个人，应该把人，而不是金钱，视为企业的宝贵财富

个人必须受到尊重，没有一个人会反对这一点，至少，没有人会不承认它。

从反面进行批评会改变人的行为，但令人不快。正面鼓励也会使人的行为发生变化，但通常是往人们所希望的方向变。

在许多人看来，管理概念的核心是上下级关系，即把经理看成“上级”、“老板”，与此相伴的是行政命令、指挥方式：发布命令和执行命令。在所有这一切的背后起作用的是惩罚和威胁，这是一种隐含权力。但是，一再从反面强化秩序常常是愚蠢的策略，不会有好效果。不少人受到惩罚后未必不再想干同样的事了，他只是学会了如何逃避惩罚，许多雇主虐待雇员，以过分粗暴的行为伤害他们的尊严。通常，在主管人和经理做某些不尊重人的行为的同时，职工也在寻求其他方法来对付他们，这类问题，困扰着许多管理者，在当年也曾同样困扰着老沃森。尽管老沃森无法解决世界上所有这类问题，但他可以解决自己公司中的这类问题。他设法让人们对他们自己和他们所从事的工作产生好感，同时让公司全体管理者都知道，由主管人造成的不愉快和不自在是无法用金钱来弥补的。

老托马斯·沃森竭尽全力地为他的市场营销代表建立自尊和自信。多年前，当他还是一名推销员时，就深受过不受尊重的痛苦。当时，推销行业是不受尊重的职业，尤其是流动推销员，被看作是所谓“叫卖的小贩”。老沃森说：“我希望 IBM 的推销员受人敬佩。我想让他们的妻子和孩子们为自己的丈夫和父亲所从事的职业感到自豪。我不想让他们的母亲在别人问起他们的儿子在做什么工作时深感不安。”这种早期对人际关系的强调不是出于单纯的利他主义动机，正如小沃森所说：“如果我们尊重我们的职工，并帮助他们自我尊重，那么，公司就一定会因此而兴旺发达。”

老沃森和小沃森懂得，尊重每个人，应该把人，而不是金钱视为公司最宝贵的财富。在 IBM 公司里，“尊重每个人”这一基本信念和前提无所不在。

他们认为，必须做好各方面的安排，使每个人在公司中的地位受到重视，福利得到保障，使他们感到，他们首先是为自己工作。当取得成果的时候，公司回报他们的将是感谢、晋升和金钱。公司不仅仅是根据其职员的工龄来支付报酬，而是根据他们带来的收益，或根据他们为使公司能一直获得较高成果而发挥的作用来支付报酬的。同样，职员为改进产品的销售而提出的一切建议都将得到奖赏。当然，金钱并不总是唯一的奖赏，所有那些可以促使职员自爱的东西都不应被忽视。比如晋升、旅游、参加企业的一个俱乐部等，都是 IBM 奖赏卓越者的方式。但对人的尊重也应与竞争一起表现出来，这就要求，不许诋毁同行的竞争者，不要总想去利用别人的缺点，而是要销售自己的王牌产品。这些都是 IBM 使自己的产品获得成功的关键。

在 IBM 成立初期，这个发展中的公司就强调，每个人都应有自己的个性。因此，就职于 IBM 的人，没有人会感到自己只是公司的一个工具。IBM 力图创造一个小型公司环境：分支机构保持精干，使整个公司成功地维持了经理人员与职工问 1：12 的比例；所有经理都懂得人们对工作满意的价值和不断调动积极性的必要；超群的贡献会得到表彰、鼓励和报酬。在具体的酬劳方式方面，IBM 并没有对职工实行加薪和提高生活待遇的惯例。当然，一个有能力的新任市场营销代表的收入可以远远超过在公司中工作多年的一般职工的收入。每个人的收入取决于他们所创造的价值，而不取决于他的资历。那些工作极为出色的人，其收入也会随之提高。

IBM 公司自 1911 年创建以来，一直实行充分就业制度，在拥有 40 万职工的今天和仅有人的时代相比，这种制度没有丝毫改变。IBM 的职工们宁愿为从事一项富有意义的工作而常常更换工作岗位。在近 60 年中.还从未有过正式职工因公司遇到困难而被临时解雇。象所有企业一样，IBM 也曾陷入困境，但公司的精心计划和承担义务使充分就业得以保障。为保障这种充分就业的制度而采取的最为有效的方式就是重新培训。这种培训对职工的工作调整和重新分配是十分必要的。例如，在经济萧条的 1969—1972 年间，有 12000 多人从开工不足的工厂、实验室和公司总部来到那些工作需要的地方。为适应销售、用户工程、现场管理利程序设计等工作的需要，公司对其中 5000 多人进行了再培训。培训之后，绝大多数人都得到比从前更合适、更优越的工作。

在 1974～1975 年世界性的经济危机期间，美国经济再度衰落，社会总需求急剧下降。就在 1975 年，IBM 安排大约 3800 人去新的岗位以平衡充分就业的压力。尽管这项工作耗资巨大，但极为重要。然而，这一切并不意味着 IBM 仁慈宽厚，不解雇任何人。通常，在就业初期，人们会因业绩不佳而被解雇。假如 IBM 必须养活那些不好好工作的人，也就不可能支付如此大量的费用来鼓励那些成绩卓越的工作者。

公司总是安排那些业务能力强的人去从事艰巨而富有意义的工作。这些人能从自己在公司组织机构图的位置上，得到职业生活中那种最接近于“人生意义”的东西。当他们从内心热爱自己的工作，并且意识到公司时时在关心他们时，他们就会为公司的发展竭尽全力。

IBM 公司坚持从内部选拔人才的原则，在近 40 多年内，公司仅仅从外面招聘过 3 名经理——他们全部是从事高技术领域工作的。公司内的职工如果努力工作，并因此而得到提升，这就使他们赢得了施展才能的机会。如若从外面请人来从事某项重要工作。对那些有雄心得到这份工作的人就是一个

沉重的打击，使其灰心丧气，士气低落。有人说仅仅从内部提拔会导致所谓的近亲繁殖，但 IBM 的决策层认为，从外界请人所带来的负作用，远远超过近亲繁殖所产生的不良后果。

当你步人 IBM 总部——纽约阿克穆办公楼，立即会发现这个公司在许多方面与众不同：在任何办公室和办公桌上都设有职务标记，没有仅供经理人员使用的卫生间、停车场和餐厅。所有这些无不让人体会到一种民主气氛。在这里，人人都受到同样的尊重。IBM 的机会均等政策和切实可行的工作方式远远超过了政府规定的准则。实际上，公司中少数民族人数占职工总数的百分比等于或超过了美国人口总数中少数民族所占的百分比。近 10 年来，IBM 每年向社会、文化和教育事业的发展所提供的捐资达 1.45—1.60 亿美元。

IBM 尊重个人的形象已远远超出了公司的范围。公司的行为规范规定：IBM 的人员不应该贬低任何竞争对手，销售必须依靠良好的产品和服务，要靠强大的销售网络，而不要靠披露别人的某柴弱点；不要炫耀公司的规模、成就以及在行业中所处的地位。也不要炫耀公司在新产品研究和开发上投入的巨额费用和为用户工作的为数众多的系统工程师。应该多宣传一些 IBM 的产品和服务质量，宣传公司人员对用户的责任感。代表应对用户多讲 IBM 为向用户提供尽善尽美的服务而建立的教育设施、师资力量和仪器设备。

“如果你尊重个人，你就会考虑到公司内外所有的人。而这种信念必须依靠相应的活动来不断增强”——这是沃森家族世传的信念。

老沃森和小沃森都善于为人师表。任职期间，他们都经常给培训学校讲课，他们对每个学员从学业、生活及家庭的情况掌握得十分清楚。若发现哪个学员在发呆或显得苦恼时，他们能一语道破其所虑事由——或家庭的、或生活的、学习上的困境，能当即为学员解决问题或使他解除苦恼。

一位 IBM 销售学校的学员讲到：“那年我作为一名新职员正在纽约的波基普西的销售学校接受最后的培训，尽管我当时感到很幸福，为能有机会进入 IBM 而高兴。但与此同时，我也不得不考虑一下自己的私事。当时我的妻子正在怀孕，且即将分娩。虽然我们曾商定必须完成这个培训，但无论如何我难免分心。我想和妻子在一起，可我又不敢请假，特别是我并不知道婴儿究竟何时出生，当时小沃森正在讲课，下课后，他留在教室里和学生闲谈。当他向我走来时，我正在考虑可否向他请几天假。”

“日子过得好吗？”“发生了什么事？”我不得不实言相告。但是，当他打断我的谈话时，我简直一句话也说不出来了。他说“你在这里呆着干什么？你应该立即上飞机返回俄亥俄州，回家和你的妻子在一起。”

在这之后短短的时间里，这位 IBM 的总裁亲自为一名普通的学员做出了妥善的安排，他当天下午就登上了飞机。

对每个人的尊重并非 IBM 的陈词滥调，而是它成立以来始终坚守的基本信念，其有效性有赖于公司每一个管理者的协力推广和每一个职工的实践。IBM 持久、反复地强调将此作为公司日常业务的准则。领导人的每根血管里都渗透了关心人的精神。不仅关心大事，也关心小事。但他们所关心的小事不同于一般，他们注重怎样使自己成为一个好教员、导师，怎样更成功地建立和形成价值观念，作出好榜样，使人们生活得更富有意义。为始终如一地坚持这一价值准则，对他们来说，没有什么机会是大小而不值得利用的；没有什么讲坛是大无足轻重而不值得占领的；没有什么听众是太低级而不值得打动的。

（二）为客户提供他所需要的最佳服务

在和客户签订货单之后能够为客户所做的一切，与为了获得定货所做的一切是同样重要的。因为，一旦订货确定下来之后，真 正的销售就开始了。实际上，企业家在销售一种产品时，也就出售了他获得成功的秘诀。IBM 对它的用户说，用户购买了产品只是销售工作的一小部分，因为，它已对一整套灵活而有效的售后服务计划作出了安排，为了使售后服务尽可能少地遇到困难，就必须很好地确定某种产品的设计方案。因此，服务的质量将取决于领工资者的培训及熟练程度。

老托马斯·沃森说到他如何想让 IBM 提供世界上最出色的服务时，他也希望其他每一个公司也都这样做，而不仅是自己的公司。为了做到这一点，他要求 IBM 要成为一个以用户为中心的公司，即公司经营的各个环节都要集中在满足用户要求这一点上。同样，每个职工的工作就是努力为用户、为可能的顾主和买主提供尽可能好的服务。

然而，在我国，当我们得到一次良好的服务时会感到惊讶。人们不敢奢望良好的服务，消费者总是满足于远比他们应该得到的少得多的服务水平。在服务竞争激烈的美国市场上，服务水准比我们高许多，但是，又都远远落后于 IBM。当用户最初看到 IBM 的服务标准时常常会感到吃惊。

为了让用户体会到他们是何等重要，IBM 努力做到在 24 小时内对接到的用户的任何一种问题给以解决，至少要做出答复。当用户打来电话要求服务时，这种答复常常在一小时内就完成了。近几年来，IBM 在积极地引入更高效率的设备为用户提供更好的服务。IBM 的专家在利用免费电话提供服务和解答软件问题方面是十分有效的，另外，收费低的运输协议和邮寄服务协议也为用户提供了更大范围的选择余地。同时，IBM 还建立了这样的原则：所有更新换代的产品，必须具备优良的质量，能与市场上的任何产品相匹敌。总之，IBM 在尽一切力量为用户提供优质的产品和服务。

服务和质量依赖于组织的培训和教育能力。在这方面 IBM 确信，在世界上所有的公司中，它已做出了最大的财力保证。IBM 的培训规划在商业界是无与伦比的。公司在课堂上花费的时间已超过了任何一所大学。每年，每个经理都要参加 40 小时的培训课程，各部门的工作人员也是如此。的出色服务为公司带来了更多的用户。总之，“压倒一切的服务”是 IBM 的宗旨之一，是 IBM 成功的“魔法”。

（三）追求卓越的工作——设法使盈亏差额达到最佳水平

沃森的第三条宗旨是追求卓越——所有的工作都要以最优秀的方式、最佳的效果来完成，保证产品和服务的完美无缺。当然，沃森也知道真正做到这一点是不可能的。然而，降低目标就有损于事业。在向这个完美目标努力的过程中，公司建立了一些衡量用户对产品和服务满意的检查系统，用来对市场进行抽样检验，以保证服务质量。这一宗旨的精神体现在本书的各章节中，体现在许多追求服务、忠诚和质量的堂吉河德式的事例里。

卓越的实现，始于补充新成员的计划。

IBM 相信，从最优秀的学校中选择最优秀的学生可以完全适应公司的密集训练计划，而这种培训又可以最大强度地激发人们做出最优秀的工作。置身于这一活动的出色的年轻人已大大超过了旁观的人数。

“要赢得优势，就必须进行优秀的培训，培育出力求成功的强烈欲望。”

在 IBM 里，高度竞争的气氛创造出这一培育优化的环境。在 IBM 里，没有人会从事单一的工作。由于激烈的竞争和不断强调的教育，因此，没有机会使人固步自封。同时，对最佳成就的追求也建立了严格的秩序。人们开始认识到任何东西都是可以得到的，任何事物都是可以办到的。这种环境可以激发人的热情。在 IBM 的每一空间里，都充满了这种气氛。

二、唯一的圣典

原则，是一个组织的唯一的圣典。毫无疑问，每个公司必须坚持原则。无论企业的性质和规模怎样，都要有一定的基本信念作为它的行为准则。随着时间的推移，组织的机体虽然需要经常，不断地进行改组和调整，但公司的信念则始终不变，作为 IBM 成功基础的三项基本原则尊重人、为用户提供最优的服务、追求卓越的工作、在 85 年的执行过程中没有丝毫的偏差。

小沃森说：“对于任何一个力求生存并要取得成功的组织来说，都必须健全作为政策和行动基础的原则。然而，更重要的是执行这些原则。”85 年过去了，一切都发生了变化，环境的变化、人员的变化、产品的变化（由最初生产闹钟和宰猪刀到如今生产计算机、电脑）、公司名称的变化等，IBM 生活在一个变化的世界中。在激烈的市场竞争中，一个公司能否生存，取决于它的应变能力。50 年代，IBM 的支柱产品是每台占据空间达十几平方米，价格高达 150 万美元的 750 型计算机，现在则批量生产可放置在写字台上的标价 3000 美元的个人计算机，其功能较 750 型更全。在这高技术的时代，这种变化更加频繁和迅速，公司若不能适应这种变化的需要，那必将走向毁灭。IBM 准确及时地顺应环境的需要进行着变革，唯一没变的是公司的信念。

事实上，每个力图成功的企业都必须建立一整套原则，作为职工的行动指南，最好在其创建初期就着手于这项工作。然而，十分遗憾，近十几年来，我国企业界有这一认识的人很少。千千万方的。“企业家”们都在为生存而奔忙，以至没有时间和精力来拟订一项用来指导企业走向未来的原则，有的人一听说价值准则和企业宗旨，就说：“很时髦！不过这是一种奢侈品，我们的经营首先还是得赚钱！”

不错，经营管理企业首先是为了赚钱，但这不是唯一的目的。国外的优秀公司不仅有可观的经济效益，而且它们的价值观念和经营宗旨把经济效益、为顾客服务和使自己的职工生活得有意义等几种观念结合成了一个整体。各国各个时期的调查资料表明，那些以财务指标为唯一目标的公司，经营成绩并不理想，反而不如那些有丰富的价值观念和永不褪色的宗旨的公司，而且差距甚大。

令人吃惊的是，当今国内的管理理论对于企业价值观念的形成，特别是对于企业宗旨或公司宗旨几乎完全没有提到，学术界只有少数人含混简单地提到过价值观念和企业文化，并且还都把这看成是未来主义的——是社会主义初级阶段所有经营者所能具备的。这实在令人遗憾。

IBM 的经营宗旨从形成之日起就被载入了卷宗，存入了档案，被大张旗鼓地宣传。不仅公司的 40 多万职工，公司的所有客户，而且世界一百多个国家都知道 IBM 的这一特点。

在企业还处在幼年时期，它的主人常常以私人接触的形式与企业的关键

人物保持联系，给他们灌输企业信念。如果他没有事先和自己的职工讨论他的处事哲学的话，他就一定会以身作则，用事实来加以说明，公司一旦成长壮大，他就必须使各阶层管理机构理解并在实践过程中坚定不移地贯彻已经建立起来的原则。在大多情况下，如果你研究过经过时间考验的出色的中外成功的大公司，你就会发现在其表面现象的背后有非常清晰的经营哲学。企业的成功远远不是金钱所能衡量的。正如 IBM 前总经理奥.威廉斯说过的："我们寻找的不是巨大而是伟大。因为巨大是暂时的，而伟大是永恒的。"

一个组织必须不断他把它的信念灌输给它的成员，在 IBM 培训课程的开始阶段，就把公司的原则和公司的历史传授给每个新职工。然而，谈论信念和价值观念是一回事，而把它们和组织有机地结合在一起又是另一回事，行动、战术、战略、执行、检查、测量、确认和承担义务等等都是重要的，但绝不能只停留在口头上。IBM 的管理阶层强调注重"琐碎小事"，强调做事要有良好的开端，保持良好的人际关系，同时，把领导机构从固守家业的习惯势力中拯救出来，纳入以市场为动力的轨道。

IBM 市场营销学员在第一周的培训中，首先了解和掌握从办公室业务到现场工作的各种行为规范。他们了解到 IBM 的精神就是尊重每一个人。在这里，他们学到了应该怎样对待用户，也听到了用户对那些乐于助人的市场营销代表、系统工程师和服务代表的赞扬。

在 IBM，人人都在追求卓越。随之而来的，言论变成了现实，体现 IBM 信念的模范事迹，常常印在公司的各种刊物上，有关出色服务的各种报告也时常出现在课堂中、分公司会议和用户代表大会上。这一切都使得 IBM 充满活力，蒸蒸日上。

由老托马斯·沃森提出的尊重、服务、追求卓越这三条宗旨，在 90 年代末的今天，对 IBM 来说和 1914 年时同样重要。沃森父子绝不是为了说起来动听才提出这三项宗旨，相反，这三项宗旨始终作为他们父子的立身之道。几十年来的成功实践证明，沃森父子在顺应时代变化方面有巨大的灵活性，然而，在涉及公司价值观的原则问题时，他们毫不妥协，他们培训出来的各层领导人员也是如此。

三、领导风格

建立和形成一个企业，首要的目标是确定其价值准则，即明确企业的性质、目标、工作方式以及社会作用，这些自然是企业领导人的职责。公司的领导人首先必须提倡和坚持公司的价值准则。

对于所有 IBM 领导层的人来说，沃森父子是他们的榜样。每一个领导人员都是把公司价值观念体现在自己的领导风格中的典型，这些人的成功（后来离开 IBM 的每一个管理者，都成了美国企业界的成功者），也就意味着沃森所创立的公司信念的成功。

在那些认人唯亲、用奴才不用人才的领导下面工作的人，会受到压抑，不能发挥自己已有和潜在的作用。退一步讲，一个无胆识的领导，也会使工作于自己周围的人感到某种压抑，一个在困难面前惊慌失措的领导的周围总是充满了紧张、敌对和互不信任的气氛。一个真正的领导要有能力通过他的言论和行动，鼓励人们争取更大的成功，给他们充分的机会去自由发展。

（一）IBM 领导风格的特点

IBM 管理工作者的领导风格的特点，帮助他们取得了举世瞩目的成就，这些特点是：①喜欢人远远胜过对计算机、利润的喜欢程度。领导人都乐于找人谈话，喜欢听别人讲话。②自我感觉好——他们都对自身价值和目的有良好的理解，对公司的价值观和哲学观很满意。③从责任的挑战所获得的鼓励远比金钱上获得的鼓励大得多。④乐于解决问题，并且坚信任何不加掩饰和清楚表达的问题都是可以解决的，没有困难会使 IBM 人无从下手。⑤“在成功的辩论中，并非必须在每个观点上都获得全胜。”

（二）IBM 队伍中没有“墙头草”

领导风格与职权和责任密不可分，必须授予领导者以职责和独立解决问题的权力，同时要求他对结果负责。

在一般企业运行中，不少领导者往往一开始就陷入困境。这一般都是授权者造成的。因为授权者总是凭经验办事，授权仅仅流于形式，不能做到真正放权；或者是由于他对决策有自己的某种考虑；或者是害怕自己的权力受到削弱，无论什么原因，他连一件小事也不肯放过，不久，他的新经理便被束缚得无法施展才能。他检查每项工作，批评每项决策，新经理仅仅有很少的机会，甚至根本没有机会发表自己的意见或施展自己的才能。授权人不给他的新经理任何帮助，却一味要求他对工作的结果负责，可怜的新经理由于得不到授权者的鼓励，他停止了创造性的工作，把决策权又交给了他的授权者。可以说，他仅仅是一名执行者，就象他未被提升前所做的工作一样。在这样的上司手下工作的人知道，自己根本没有权力。他大有不满的情绪，他要为成为一个优胜者而工作，虽然，他的提升可能会使他的工资有所增加，但这远不能弥补他在自尊心方面受到的损害。

而也有许多公司与此相反。老板赋予某人以职责、权力和独立进行工作，然而，却从不让他对自己工作的后果负责。这个领导根本不顾及自己的职责，玩忽职守，使企业蒙受损失，这种领导即不想承担任何责任，也不想分担他人的忧愁，此类情况在我国比比皆是，每时每刻都在发生着。

IBM 的领导人在决策过程中，一定是反复申明自己的观点，在做出决策之前，尽一切办法来说服其他人，使之同意自己的意见。然而一旦作出决策，尽管有些人还未接受这种观点，但他也会象执行自己的决策那样热情地投入其中。当然。这样做很困难。尤其是在这个决策不得人心时。但是。对一个坚强的领导者来说。这点是必不可少的。IBM 的每个领导人都具备这样的素质。

在一些大企业里，常常有这种情况：领导集团中的某一成员的意见被否决了 ，集团选择了与之持相反意见的人的主张，并且这种被选择上了的主张在群众中异议不少。遇到这种情况，这个领导成员便在群众中说三道四：“我比你们还讨厌这项决定。我曾竭力反对，但无济干事。现在，我和你们一样没办法。”他抱怨这个决定，并把自己从管理层的范围中开脱出来。他是在告诉群众： 我并非他们当中的一个 ，而是你们中的一个，由于他的两面派行为，引起了公司大多数职工对决策的不满情绪，使工作受到损害。更为严重的是他损害了自己作为管理者和领导者的形象。他自认为加强了自己在这个队伍中的地位，事实上，他完全错了！他把决策的过程说成是一场激烈的对抗，同时又清楚地告诉人们，他是这场对抗中的一个失败者。这种作

法损害了他在职工中的威信。当一个身居领导岗位的人把自己从决策者的范围中开脱出来的时候，人们就开始怀疑他的管理能力了。人们对他的态度的改变是如此的微妙，以至无法察觉。一旦把自己放到这个边缘时，肯定用不了多久，他的权威就不复存在。

在 IBM.这些所谓的领导是不会存在的，IBM 不容忍这种不负责任的指挥者，也不需要唯唯诺诺的执行者，公司队伍中，无论是管理层或是工人，没有那些“墙头草”们的位置。

虽然 IBM 的管理者在执行已决定了的决议时象执行自己的决议一样，但并不意味着他们盲从。他们每个人都有自己的限度，如果他所执行的事情与自己的基本价值观相违背的话，他必须以各种形式进行申诉，直至得到满意的解决为至，但决不能企图在暗中捣乱。

（三）从不食言。保持正直

在这个大型公司中，各阶层都有自己的优先事项，公司的目标对管理层的优先事项影响最大。那么，在 IBM 中，那些要实现的目标怎样影响包括工程、制造、市场营销等各部门的所有人员的优先事项呢？

IBM 的优先事项好象一组套装的盒子，一个套一个，从大的开始，标有公司的优先事项，最小的在最里面，每个盒子上都标有相应的优光事项，每个领导都非常熟悉自己的盒子。他会排列优先事项，知道如问迅速解决它们，同时，不让那些鸡毛蒜皮的小事侵占自己的时间，影响效益。

现代管理方式，有极大的选择余地和众多的选择内容，人们必须在他所希望的事情中选择出他真正需要的东西，很多经理总是永不满足地要求给他更多的人、财、物，然而。希望和需求之间总是矛盾的。过分的要求会导致浪费。一个完全按自己的愿望行事的经理可能会制订一个膨胀的用人规划。或为一些不必要的项目作出超额的预算。重要的是你必须能够区分出什么是人们想要的，什么是人们必需的。排列优先事项是一种持续的考虑。你是要发挥自己的长处？还是要改进自己的缺点？你是要加强人员培训以便从中选拔人才？还是准备高薪从外面选贤择能，为了价格你愿意降低多少质量、优秀的领导总是按照优先事项来考虑问题，他们对各种方案进行比较和选择。并十分注意各个决策间的相互影响。

尽管 IBM 规模庞大，结构复杂。但其领导人决不是官僚主义者。他们努力使事情简单化，使日常文书工作减至最小.把自己要深入研究的事项限制在具体的数量内。在每个领导人的优先事项表中，都列有几个现期要深入研究的事项，如果当时问题超过了规定数量，就依轻重为序削减。然而，这并不意味着他们对优先事项外的问题就绝不涉及。而只是尽量把自己绝大部分时间和精力用于最重要的事情中。

当人们把往意力集中到一点时，往往会忽视周围的事情。IBM 的职工们总希望从领导人那里得到更多问题的答案。为不使他们失望，领导人常常这样回答：“我不知道，但我会找到答案告诉你们。”因为 IBM 的领导层人员从不食言，这种方式是很受欢迎的，一般不会有就同一问题问两次的人，这种方式比即刻回答的做法好得多。

如果要做一名成功的领导者，就必须正直，从来不做无法实现的许诺。一旦对某人某项任务做出决定。就必须忠实于它，IBM 的经理们善于把这种信念贯穿于每一细小环节之中：及时回电话、答复来函、在规定的时间完成

工作，致力于一次把事情做好。

60 年代中期，IBM 生产中遇到了一些困难。无法保持每次都能按期交货，而这又是销售方面的关键。当然，他们也可以象不少公司那样：提出一个使用户满意的交货日期，而当失望的用户找上门来时，又编出各种借口进行解释。

IBM 从来没有这样做过，因为这样做会增加他们销售上的困难。他们是以极大的努力与用户坦诚相处，从不使用户对 IBM 的交货能力产生误解。这样做是他们天真吗？不，他们是决心要用事实来证明自己是可以信赖的。

IBM 有许多优秀的领导者——靠自己的言论和行动来激发人们做出优秀工作的人，其中有艾森特·利亚森、佛兰克，卡尔和 L.H.拉·莫特。利亚森继小沃森成为 IBM 的总裁，他坚定而富有主见，且为人善良。

卡尔是利亚森的继任者，是个卓越的战略家，他鼓励创造性的思维。他性格文静，从不发脾气。他善于把经济学家、预测学家、经济计划研究工作者的报告融会贯通，并加以推论，往往使董事长不知不觉地接受他的观点。正因为如此，他的发言很严谨，特别是在公共场合，更是考虑周全、无懈可击。不论交给他什么工作，他都能做得尽善尽美。

拉·莫特是小沃森时代的执行副总经理，是个伟大的鼓动家，他证明了一个心情愉快的人能够最快地完成工作。

这些人都是卓越的实干家，工作出色超群，他们尊重自己的职务，对于自己的任务和目标具有强烈的使命感，然而他们又并不是没有个性甚至不允许别人有个性，而是说，他们不轻视职务，不轻视自己的工作和听希望实现的目标。他们从不强迫他人进入自己为其设计的模式，而是鼓励人们创造性地完成工作。

（四）激发士气，鼓励获胜

任何一个领导者的行为不论是积极的或是消极的，都体现了他的风格和特点，同时，这些行为也影响与他共事的人们。不幸的是，很多身居领导岗位的人都扮演了糟糕的角色，他们只能削弱斗志，而不能激发士气。当然，乐观主义必须是现实的，不现实的乐观主义可能就象不现实地夸大一样有害。例如。在 IBM，人们付出了大量心血，为销售代表建立了一套可行的销售定额，通常，这个定额要经销售预测决定，应该是实际的预测结果。很多公司宣布的销售定额比真正期望要达到的数额高出 30%、40% 、50%。客气他说，这是管理不当，严格他说，这是一种骗人的把戏，到头来却是自己拆了自己的台。

IBM 从来不让销售代表们处于这样的境地：一方面感到公司在欺骗他们，而一旦走进用户的办公室，他们又不得不表现出“IBM 式”的满腔热情。可以肯定，当一个人受到不公正待遇时。他不能表现出发自内心的热情。现实性和乐观主义的结合才是振兴销售事业的关键。IBM 公司负责市场销售的领导。总是在他的下属面前展现出获胜的信心，并通过他们传到顾客。为了获胜，IBM 付出了很高代价。这可以从其报酬和奖励原则看出。

IBM 的报酬政策力争做到以下几点：

1.必须给职工一种安全感。IBM 希望它们的职工在工作时全力以赴，不为其一家老小的衣、食、住、行所困扰。如果他们能合理消费的话，他们的基本工资足以支付这些开支。

公司给职工的报酬还可以从额外提供旅游费用或其他方面的费用得到充实，其慷慨程度是其他任何公司都无法比拟的。当一个人以基本工资、社会保险、有薪假期、退休计划和其他利益的形式接受自己的收入时，公司就可以以一种既不是简单命令，又不是自由放任的方式来“管理”职工。因此，当工资和福利成为一种保证时，对雇主和雇员来说都是有得有失公司失去金钱，得到“管理”，职工得到金钱，但要接受“管理”。

2.在给职工提供安全感的同时，报酬必须起到刺激和鼓动作用。有些人得到基本工资、补贴和福利就心满意足了，这样的人 IBM 不想雇佣。IBM 要雇佣的是想要在固定薪金和福利之外得到更多东西的人。一有适当的机会，他们就跃跃欲试。公司不仅鼓励出色者，而且在职工们获得成功。为公司带来高额收入时给予奖励。因此，一个有效的奖励系统对于公司的整个策略的成功是非常重要的。

3.在薪金和奖励之外，IBM 愿意为特别值得嘉奖的职工锦上添花。这些奖励一般不是预定的，而是出人意外地颁发给受奖者的。这些鼓励可以是现金，也可以是奖品或免费旅游。这些奖励一般授予公司中表现最出色、或取得特殊成就的职工。

每年，IBM 都要进行一些奖励活动，使每个人工作得更努力、更主动。

在新的一年开始时，每个地区经理都要确定一个新的任务和一些要达到的目标。他将任务分配给他下属的分公司经理，每个分公司经理又把任务分配给由他领导的市场营销经理，由市场营销经理进行任务的最后落实，决定每个市场营销代表的工作定额。每个代表具体任务的确定，依据许多因素，诸如销售地区的规模、用户的类型、个人能力、可以使用的系统种类、他们对服务的要求、在项目中的参与程度、影响市场或营销的条件、产品的供应状况，等等。面对如此复杂的情况，是不能简单地向任何人分配任务的。在每一个层次上，影响因素的内容，甚至是因素的数目，都会引起争论。这是一个通过自下而上了解情况而再自上而下制定的计划。其关键的原则是对每个人，不论其级别如何，都以同样的标准来衡量其工作业绩。每个人都与两项定额指标打交道：产品数量和安装数量，后者才真正增加年度收入。这是决定几万名销售人员在年终结算时能够得到多少超出工资以外的收入的基本因素。

当发现某人、某地区的工作量确实定得过高或过低时，公司就及时进行调整。有时，这种调整会使代表们高兴，但另一些时候，事情发生得很突然，可能会使代表们失望。IBM 的管理是讲究实际的，在这种情况下，管理人员决不是象一般企业的领导那样，简单地说：“对不起，我们已经定好了定额，你就凑合着干吧。”IBM 的定额，除非在经济危机、大萧条时期，或是突然爆发了战争，否则必须符合实际。他们绝对防止因一个代表的主要客户破产就把他的工作成绩一笔抹煞，或是一个代表仅仅由于一个主要用户在年终搬人他的销售地区而变成富翁，为应付非常情况，公司将每个人的年度销售计划都建立在一个由各级经理掌握的安全线上。尽管有时改变定额是必要的，但决不会轻易地频繁地这样做，公司希望自己的职工相信和遵守他们接到的销售计划，而不想让他们认为在年初被分配下来的数字只不过是个起点，在以后的 12 个月中会上下变化。IBM 要求严格，但执行时是公正的。

（五）开门办公，寻求督询，公开表扬，私下批评

IBM 的管理人员不仅向职工们进行工作指导。还积极要求人们对领导的工作提供咨询。他们不认为向比自己级别低的人请教是一种无能的表现。公司的几个高层领导都曾在自己的着作之中谈到，曾发现不少远比自己聪明的人——他们具有处理那些使人为难又十分复杂的问题的能力；还发现，最好的建议往往出自持有完全不同见解的人。这些以事业的成功著称于世的企业领导们，在需要帮助时都会诚心诚意地寻求咨询。他们从不装出一付无所不知的全能经理的样子。

当你在一个组织结构良好的单位中工作时，可能会在向你的上级或下级寻求咨询方面受到限制。绝大数人认为向其直接上司和同等地位的人寻求咨询是很自然的事，然而，对于越级向上请求咨询会怎样呢？向比你低二、三级的人请求咨询又会怎样呢？这些做法在你的公司中是否会被看成战术错误呢？

IBM 的管理者们，只要有必要，可以向任何一个肯帮助自己的人寻求咨询，不论是建议还是信息。IBM 在这方面的气氛相当令人满意，看不出有任何礼仪上的原因使准在需要帮助时顾虑重重。管理层人员清楚存本部门中谁有专长，并能充分利用这些专长。他们欢迎任何一个到自己办公室的人，而不管其地位如何。他们不象那些无能的人，怕在自己周围聚满优秀参谋而使自己的比较价格降低，害怕在新生力量面前暴露自己的缺点而使自己处于难堪境地。他们都是善于发现别人长处、善于取人之长补己之短的人，他们能在世界上被誉为一流经理的重要原因之一就在于此。

这些优秀的管理者在选用手下人才方面基本上都是成功的。但是，就是他们所选用的最好的人才也难免从不犯错误，即使他们自己也会犯错误。在这方面，IBM 经理们的管理方针是：公开表扬出色者，私下批评出问题的人。

当领导把职权授予某人，而他未能达到领导者的预期目的时，某些经理就感到棘手了，特别是对和自己关系密切的人要当面提出批评几乎做不到，这种平庸的领导方式使他无法把工作做好。而另一种经理与此相反，喜欢在同事面前“暴君”般地斥责下级。IBM 的各层经理都能克制自己，对于任何人，都不会由于其失误或拙劣的判断而当众羞辱他，也决不会在工作有失误的人面前软弱无力。IBM 拥有大量的优秀参谋和解决问题游刃有余的随和型管理者，他们始终坚持公开表扬和私下批评的原则。一般的部门经理都不将自己下属中某人不能正常完成工作的事张扬于外，发生问题后，总是私下找当事人单独谈，从不高声恐吓当事人，而是告诉他什么是对的。这些经理们总是抱着双方都能达到的同样目的的态度进行私人谈话，并注意以极小的感情创伤纠正对方的错误。

另一方面，如果某人把工作做得异乎寻常的好，在某些方面超出了公司的预料，经理们就设法让尽可能多的人知道此事。不论何时，只要可能，他们会用各种机会表扬那些出色的工作者，诸如分公司办公会议、销售宴会和用户讨论会议以及总公司新闻专刊和其他公共出版物。这种表扬是十分真诚的，职工们人人都喜欢这种方式并为之感到振奋。

IBM 为其销售人员中 80%最优秀者庆功时颇有气派，一连几天所有人员部参加“百分之百俱乐部”的欢庆盛会。但是，为 3%最佳销售人员（即“金圈人物”）安排的场面却又是另一番景象：活动的地点选在异国，如百慕大或马略尔卡，活动的每个细节都认真落实。参加此项活动的人要接受一系列苛刻的要求，诸如，35 毫米幻灯片的安排形式，试讲的时间安排以及提前

几天准时抵达等等，要么你就别想做演讲。曾获“埃米奖”的制片人参加了1984 年的“金圈人物”庆功会，他说，他每日的“演出”达到“百老汇标准”。在会上演讲的一般都是最近有异常建树的人。有一年的特邀讲演者是在北冰洋发现一艘古代沉船的人（此人的照片曾刊登在《全国地理杂志》封面上。）另一位特邀讲演者则是当年带领一支探险队首次按“错误路线”（即经由南北两极）绕地球一圈的人。

庆功活动的细小事项给人留下深刻的印象。“金圈人物”中大约有 10 人自参加工作以来先后 20 次出席了“百分之百俱乐部”欢庆会。在各项活动中，见缝插针地安排放映有关“金圈人物”及其家庭的记实片断，每次 5 分钟左右。介绍他们的家庭、个人爱好（如参加尽量延缓张伞的跳伞）以及其他活动。这些电影片断是不惜功本精心摄制的，达到了“专业制作”的水平。

庆功活动的独道之处实在难以——列述，如精美的姓名标签、介绍前一天下午娱乐活动（12 小时剪辑完成）的短电影片等，演出的节目是一流水平的，所有的与会者（甚至连讲演者）都感到。

他们似乎融人了这一令人难忘的活动。

公司的最高层管理人员自始至终参加庆功活动，还主持了出席者众多、场面很大的正式宴会，亲自奖赏有功之士。

在此需特别说明的是，“金圈人物”庆功会场面大、有气派，并不是因为 IBM 资金雄厚、财力有余而时兴的奢侈之举。早在 1915 年，老沃森先生就以“能容纳各类销售人员”而闻名。IBM 有此支付能力的前几十年，他们已经开始举行盛大庆功活动了。

再提一提真诚问题。

在本书的这一部分里，我们间接或直接地一次又一次论及真诚这个问题。在表彰和庆功方面体现出真诚之意是这一问题中最重要的一点，IBM 的经理们和职工欢聚庆贺是发自内心的。现在也许会出现的情况是，那些稳健持重的朋友可能会以惊奇的目光看待这一部分的内容。从一定意义上讲，这是我的本意。在这个问题上是来不得半点虚假的。人们内心都有精良的标准“计量器”，他们经过风雨，见过世面。如果你不相信或不乐意这种作法，哪怕你显露出一点点勉强的情绪，他们会立即识破你的面目。而另一方面，我们相信，你会渐渐懂得，真心诚意地开展庆功活动具有何等的威力。至少，你可以计那些愿意接受这种作法的人现在就开始做起来，看看究竟会出现什么样的局面。你可能又惊又喜。我们还想重申，关心下属和为他们庆功等作法不是可有可无的陪衬。IBM 操办庆功会的最高领导部为人热心、充满激情、积极肯干，都真心实意地关心人。他们举行庆功活动，因为他们真正地赞赏其手下人员取得的成绩。他们的眼神和真诚的问候都十分明白地显示了这种信念。

这里再谈点小事，这是 IBM 的祖辈流传下来的。在 IBM 任职 25 年的一位老职工给一位客人看他的名片——这样的名片这位客人确实是第一次见到。名片上只有一个镶金边的精美蓝色盾牌图案，印着烫金的凹凸字。这个图案是仿照他那枚 25 年工作纪念章复制的，写有“IBM。忠心耿耿 25 年。”等字样。这能算什么大事？不能。这只是 IBM 采用的一种“小招术”，以表达其“对你 25 年工作的谢忱。”而且公司经理人员希望你能与每一个有交往的人共享之。

（六）对客户的批评——闻过则喜

一位曾在 IBM 公司任过 10 年部门经理的先生，对美国企业界人士们讲了许多实例。有一次，联合碳化物公司从 IBM 购买的一台机器发生了严重故障，小沃森先生准备在事故发生后的第二天（星期一）上午 8 点给联合碳化物公司总经理打电话，谈谈有关情况。这位先生回忆说，他与 22 位同事半夜里乘坐大轿车，翻越西弗吉尼亚的重重山岭，前往事故现场。他们在滂沱大雨中沿着曲折的山路行驶了 3 个小时，为的是及时赶到目的地，在沃森先生亲自打电话之前修复机器。他们在凌晨 4 点钟赶到时，沃森的行政助理已经在那里恭候多时了，真令人惊奇。他是从哪里冒出来的？怎么去的？难道他有腾云驾雾之功？但是他先行抵达了。这就是 IBM 的作风。

上述实例使我们打开了思路，进而考虑到，以对待批评意见的态度而论，公司可分为两类：第一类最具有代表性，视批评意见尤如患病，有了病总是要治愈的，但是要把病中的痛苦很快就甩在脑后。以 IBM 为代表的第二类公司则认为，有人提批评意见是难能可贵的大好机会，IBM 输入系统主机生产部门（制造个人计算机）的经理唐·埃斯特里奇说：“一位顾客亲自打电话来，哇，那可是个好机会！我们可以借此良机做他的工作，使他永远成为我们的朋友。”他接着又说：“那些不给我们打电话的顾客才使我们感到忧虑。”

IBM 对顾客打电话提意见采取“闻过则喜”的态度。有一位负责零售业务的经理点出了这种态度背后的道理：“你每听到一条批评意见，就要想到，还有 50 个人犹豫不决，未提出意见。至于 每条批评意见代表了多少未提出意见的人，我们共听到过 10、2550 和 150 等四种说法，我们认为，具体人数可能因行业而异，无论是 10 名还是 2000 名顾客在打电话提意见之前犹豫不决，那无关紧要，重要的显然是批评意见。我们感到惊讶的是我们这个世界实在太小了。凡是与我们交谈过的实业界人士也都表示有同样的感觉。我们一位汽车经销商朋友乔·吉拉德说过，每个被激怒的顾客有 250 位朋友，他会向其中 100 位诉说他在你公司里的倒霉遭遇。而这 100 位朋友中，又有 50 人会将此事转述给他们的朋友听”。数控设备公司主管服务工作的经理说；“世界上不存在什么‘小顾客’，最不起眼的顾客，尤其是被激怒的顾客，几乎可以说，无巧不成书，偏偏就住在某公司董事长的隔壁，而你 15 年来千方百计要向其推销产品而未能如愿的正是这家公司。”

（七）宽严相济，张弛结合

宽严相济，张弛结合，这是 IBM 领导风格的又一特点。此风格散见于本书各章节的有关内容之中。

IBM 既有坚定的中心方向，又有最大限度的个人自由，二者同时并存，兼而有之。一方面控制很严，另一方面又允许坚持，从最下级的普通职工起，都享有自由权，富于创新精神。IBM 能够这样做纯粹是因为他们有自己的“信仰”——价值准则体系。可是，大多数以营利为目的公司的经理却象害怕瘟疫一样不愿接触这一主题。

要紧中有松，松中有紧吗？谈到这个话题，谈到价值体系、企业文化及其他类似问题时，大多数企业家都没精打彩，而 IBM 的经理不是这样，他们理直气壮地大谈价值现。因为价值观、价值准则代表了他们所有的一切，是他们赖以为生的基石。他们细致入微地在公司里按照这些价值准则行事。他

们相信自己的顾客；他们主张下放自主权，使职工有施展才干的余地；他们相信开门办公的政策；他们坚信质量的力量。可他们又都是严格执行纪律的人，他们对于违背公司价值准则的人铁面无私，务必清除干净，但他们愿意给犯错误的人以改过自新的机会。宽和严说的正是这种纪律的控制。宽和严的核心是当今人们常讲的企业文化的内容。而所谓文化乃是最“软”的东西，谁会去相信以谈论文化为业的那些人类学家和社会学家呢？企业家们首先肯定是不会相信的。可是文化又是最“硬”的东西，准要是敢触犯“IBM 就意味着服务”这条崇高的信念，谁就会丢了饭碗，尽管这家公司有着就业保障制度。

IBM 的宽容，松弛——“软”，表现在许多方面，诸如灵活的组织结构（分化出新的分部、临时性的打破习惯上的手段、定期的改组）、志愿参加革新活动的成员、热心的革新闯将、班组、分公司、赋以最大的自主权和最大限度的个人自治、不断进行大量试验、正面教育和鼓励、注重积极方面的信息反馈和强有力的社交联系网等。所有这些特点都强调正面，强调以一种略带一点混乱（松弛）的方式试着把事情干好的乐趣。

但与此同时，IBM 又有其极严格的一面，即以企业文化为动力、方向和控制手段，有自己共有的价值准则，而且十分严格。他们偏爱行动的倾向，包括试验本身，要求极为频繁和迅速的信息交流和沟通，要求文件简明扼要和注重实际、力戒空谈。如果有三个数字对一个人是性命攸关的，他们多半会反复核对，以确保无误，同样，IBM 只有三条准则、规范、纪律是真正占支配地位的，人们多半会认真对待，严格遵循。

IBM 采取的最严厉的自我约束方式是面向外部环境，面向顾客。的确，任何公司，如果实实在在地从顾客的需要和愿望出发。公司的经营方向就可以得到严格的控制。同事问的评议或评比也是表现 IBM 严格一面的特点之一。虽然不是通过无数的报表、指标、数字进行直接控制，但它的控制作用却有效得多，严格得多。正如人们所说的，捉弄你的领导很容易，瞒过同事的眼睛却不大可能。这看起来似乎是矛盾的，实际上却是完全统一的。

质量与成本、效果与效率也是如此。看起来它们相互矛盾，此长彼消，可是 IBM 的事情却不是这样，质量高了废品就少，成本也就低。重视质量意味着对每一位顾客、每一件产品极其认真负责，因此利于革新和提高生产率，而且实际上影响到企业经营的各个方面，从长远看，只有重视质量、服务和革新，把经营情况向职工公开，要求大家出主意想办法，提高工作兴趣和热情，并且面向外部，面向市场，按照顾客的具体要求安排生产和经营，为顾客解决问题，才能真正降低成本和提高效率。首要的是扩大销售收入，一旦销路打开了，成本控制目标和革新成果目标就可以同时达到了。

在 IBM，完成上级指示的任务与自主权也是一致的。自主权是纪律性的产物。这里所谓的纪律性指的是为数不多的几条大家公认的价值准则，它们指明了方向、方针和方法，使人们产生信心，因为大家都非常清楚什么是重要的、算数的。

是面向外部还是面向内部的矛盾，对于 IBM 也很容易解决。他们是既面向外部又面向内部。从外部看，他们真诚地渴望为顾客提供高质量的产品、服务，不断革新，以满足顾客的需要。从内部看，他们依靠广大第一线职工保证产品质量，而不是把一切都交给质量检验部门；服务质量标准主要靠自觉。公司的兴旺发达靠的是内部竞争、信息交流畅通、大家庭感情、不拘礼

仪、组织结构的流动性和灵活性以及在公司内调配人力、物力资源而不引起摩擦和争斗。所有这些构成了面向内部最关键的方面：面向人。

IBM 培养人才方面的技巧似乎也会让人感到是矛盾的：作为普通人，即需要安全又需要出众。其实这在 IBM 是一个似是而非 的矛盾。公司不仅发给职工工资，向职工交代了工作任务，又给了他们一种觉得自己很重要、很了不起的感觉，使他们觉得生活很充实，使他们具有某种使命感，每一个人都成了开拓者、试验者和带头者。公司给他们提供了指导性的信念，并且使他们产生一种兴奋的感觉，一种自己已跻身于最优秀者之列的感觉，职工们感到自己是某种最美好、最优秀的事物的一部分，自己和公司的价值、品位是社会普遍承认和赞赏的。在这种情形下，广大职工就能够最大限度地发挥聪明才智和干劲。一般的普通职工都渴望在为用户服务和生产优质产品中做出贡献，出谋献计，发明革新。

还有一个既矛盾又不矛盾的问题，那就是短期与长期间的得失权衡问题。IBM 的领导们善于预测，善于在制定计划之前对所有的因素进行分析，善于把长期战略计划和近期作战计划融合在一起。但是，他们的确不是真正的“长期战略家”， IBM 的五年计划不是比别人的更好，它的正式计划往往很不具体，它压根就没有公司一级的计划人员。可是，它却有自己的价值标准体系，这些准则是真正长期有效、永葆青春的。在贯彻这些准则的时候，他们非常注重最普通、最实际、最基本的细节。每一天、每一小时、每一分钟都是他们实践这些价值准则的大好时机，这是 IBM 贯穿于一切的中心主题。

第二章　不徇私情的组织机构

IBM 的决策者善于预测。为了进行科学预测就要及时采取相应措施，如组建新的部门、进行人事调动等。

一、不徇私情，不搞共同负责

一般地，如果由于负责人的能力和感情因素而改变事务程序，有时就会带来麻烦。而且在以尊重人为方针的 IBM 中，如果新任干部是过分苛求的人物，那么部下就不得不忧郁地打发日子。针对这种情况，公司制定了使用部下的指南。根据这一规定，对部下即使有“这个小子”之类的反感也不得直接流露出来，还要避免由于同上级之间的感情上的对立而产生的不良评价。尽管由于人事调动、调换上级、或者自己调往新部门，也不会发生不必要的不安。

各部门都有许多家具、备件和办公专用机械。IBM 的所有这些办公用固定资产统统由专人负责管理，按规定进行折旧，若干年后，其帐面上价值为零时才能处理。对于属于本部门的全部财产，甚至一支铅笔都负有管理责任。因此不会出现象一般公司那样由于负责人实力的关系来决定房间美观或简陋（不少单位实力强的经理、部长一就任，就将办公室的家具换上新的，而实力弱的负责人则办不到）的情况。IBM 只是规定可以利用部门的智慧和才能，提出更合理的办法、改变办公室的面貌。IBM 在工作中采取一系列措施，尽可能在组织机构方面不给徇私情者留有空子，同时在任何情况下都对那些有干劲、有战斗意志的职工，毫不犹豫地给于报酬，其结果是使 IBM 各个部门的机能都得以最大限度的发挥。

对于靠工资生活的人来说，失败的恐惧远远大于成功时的喜悦。在许多工作人员的心目中，都有“大家一齐闯红灯就不害怕”的心理。但在 IBM 则不同，IBM 不搞共同负责——无论是什么报告或计划，盖印章的地方只有三处，一般只盖有起草人、负责人员、主管人员的章。假如起草人是负责人员，只要主管人员和一名董事在后面盖章就成了。有时这三个章不全也可以，这也是 IBM 的独特之处。如果这个报告或计划意外得到好评，提高了 IBM 的声誉，在指导经营中起到巨大作用，就要对这个职工进行评价，考虑给他提薪。如果职员在执行计划中出规超出预算或得不到预想的结果，就要同上级商量，征得上级的指示后再付诸实施，否则其后果全由自己负责。

如果公司遇到什么大事或大型计划，特别是令主管人员担心的大事时，就要向主管部长或主管董事提出报告书。IBM 所谓的授权，就包括这种意义，这自然而然地提高了职工们的干劲。

但在部下前来请示时，作为上一级不一定盖章，但规定只要接受请求，上级就必须提出促使成功的建议，除非部下仍感到担心，或在部下权限内难以实行时，上级才盖章。

创新有时也会失败。如果是不经上级批准独断专行而失败的，就由当事人负责。在 IBM，一度失败似乎是允许的，这是根据公司“肯定干比不干好”的方针而定的。同时，IBM 不搞共同负责制，如果某项计划失败了，问题出在哪一个环节上，那一级负责决策的人就负责任。

在社会上我们经常听到一些经营者发泄不满：“现在的干部没有几个好

东西，多数在其位不谋其政。有几个干部懂得用人又会用人！”这大概是当今经营者的一大烦恼。

一般职工考虑最多的是在工作环境中能不受约束而使自己感到愉快。处于上级地位的人也容易觉察到部下这种心情，而且越来越多的上级不想得罪部下，充当“老好人”。因此，有的干部就尽量回避对部下发严厉的指令。当部下稍有不满的表情，就采用“这是董事的命令，请你务必执行”这种巧妙的办法，表示尽管自己反对，但这是董事的命令，我是不得已而为之。

另一方面，因为部下也有讨领导欢心的想法，所以尽可能不谈使上级不感兴趣、不高兴的问题。于是，向上级汇报的尽是“进行顺利”、“会有办法的”一类的好听话。上级一听，高高兴兴：“我们科（处）成绩不错”。但最后才听到部下说：“其实是……。”“为什么不早说呢？要是在当时，还会有办法。”

上下级谈话融洽是好的，但是一旦对上级产生加合或惧怕情况，那就糟了——不仅迟早会产生隔阂，而且会误大事。在这样的公司里，当业务上取得某些进展，工资还能顺利支付时，职工们也许会说：“这是一个令人心情舒畅的公司”，但是一旦发生危机，在不知不觉间，这个公司就涣散下去了。

希望这类公司的员工们参考本书“IBM 没有‘墙头草’”一节。

二、无比严格的干部教育制度

《IBM 的人事管理手册》一开头就论述了“专职人员干部和管理人员的基本任务”，不仅明确指出“干部应该怎么办”，而且还规定了有关人事管理和组织管理的责任，指出人事管理的本质是“尊重个人”。而在组织管理的责任方面，强调指出要把包括计划、组织化、调整、调动积极性以及经营控制的管理活动作为责任的基本原则。这样，使 IBM 的干部能够为提高本公司的整体利益做出贡献，也自然地遵循着 IBM 的方针开展工作。

在此，我们选摘了《IBM 人事管理手册》中关于干部和管理人员的基本责任中的一部分内容。读了这些项目之后，你会突出感觉到的一点是，IBM 非常重视上下级之间的交流。①——⑤各项几乎都强调负责人必须留出充分的时间与部下进行交流，而且在人事管理的责任方面，还规定了 5 项有关与雇员关系的项目；在组织管理的责任方面，专门设立了 14 项有关交流的独立项目，再一次强调了交流。

若是一般的经营者，会认为这都是些简单的问题，不必反复强调，也许一开始就不列出这些内容。然而，实际上在 IBM 数以千计的手册中，这种为促进交流的项目和文章处处可见，这似乎也是 IBM 的一个特点。

《IBM 公司人事管理手册》摘录

● 人事管理的责任

(1)人员配置

①配置有才能的人才。

②对每个职工，根据其工作成绩及将来可能具有的必要技能，提出今后在公司内的几种发展前途。

③根据必要，对职工进行适当的调配。

(2)培养

1.为职工履行职务，适当地安排必要的教育训练。

2.要支持鼓励职工增长知识与技能，提高信心。同时，并要引导职工对未来的事业充分理解。

3.适当培养自己与部下的接班人。

(3)调动职工积极性

1.制订有效的部门目标与明确的业务目标。

2.确认职工进修业务与评定标准。

3.进行适当的指导和监督

4.最大限度地发挥职工的知识与技能。

5.按业务标准，定期对职工的成绩进行评定。

6.推荐晋升善于发挥能力的、有上进心的职工承担更重要的工作。

7.为职工能持续追求最佳效果创造条件。

8.对取得成绩者给予适当的报酬，以贯彻正确的管理。

9.对主动承担工作并发挥了独创性而获优异成绩者，加以表扬，同时给予相应的待遇（提薪、晋升）。

10.选择典型实例向职工推荐。

11.对工作优异、做出贡献者予以表扬。

(4)授权

* 充分授予职工以执行职务所必要的决策权。

(5)与雇员的关系

1.为了解职工需要什么和关心什么，有效地确立并坚持两种交流。

2.确切掌握职工的工作积极性及将来的发展，并向上级汇报。

3.确切地掌握职工私人信息。

4.发现公司的方针、制度、惯例等和实际情况相违背时，要提出改革方案。

(6)安全与健康

1.通过对操作方法和机械设备的定期检查，掌握并排除危及安全与健康的因素。

2.对操作方法进行实习与说明。

(7)公司财产的安全与保密

1.对自己管辖的一切公司财产负有保证安全与管理的责任。

2.教育职工懂得人人都有确保公司财产安全的义务。

3.熟悉有关公司财产安全及保密的规定与各种手续，如有影响公司财产的事件发生，要及时采取适当措施。

(8)机会均等

1.在所有部门的业务活动中，不分人种、信仰、肤色、年龄、性别、有无结婚、出身国籍或身体是否残疾，一律实行“机会均等”，采取积极的行动。

2.为残疾人提供雇佣机会与工作环境。

(9)社会责任

1.充分理解 IBM 对与社会的责任。

2.在履行经济责任制的同时，要坚持不懈地关心社会责任。

(10)自我开发

要关心自我能力的开发与训练（特别是发挥人才作用的训练），并安排充分时间。

(11)计划

1.制订长期、短期的业务目标，提出可望取得最高成果的实施方案。

2.编制并提出能够正确反映收入与支出的预算方案。

3.经常适当搜集影响产品、服务与技术的新信急，并为谋求 IBM 的利益，有效地利用这些信息。

4.在确定计划时，要根据经验提出改进方案。

(12)组织

1.要经常保持能够随机应变的组织形式。

2.要熟悉并遵守方针、指令与手续。

3.在必要的情况下，对现行指导方针提出改革方案。

(13)实施

1.为达到短期与长期目标，有成效地指挥日常业务。

2.为组织全体人员取得最大成果，调整各项业务工作。

3.为使职工能对公司、负责人以及公司的方针全面信任而积极工作，保持经营管理的统一性。

(14)交流

1.不论第一线生产部门还是管理部门，都要通过与有关人员的积极协作，养成并保持一种富有创造性的配合默契精神，以促进共同目标的实现。

2.有关重大事项、履行职务所采取的措施以及某些决策，要经常向上级报告。

(15)控制

1.核实执行情况是否符合制订的计划。

2.按被通过的预算限度，履行自己的职责。

由此可见，IBM 各级领导责任的核心就是要调动职工的积极性和创造性。尊重个人的目的也在于通过尊重职工个人和尊重个人的权利与尊严来调动职工的干劲。管理干部的专职在于挑选、教育适合 IBM 的人才，掌握从提升到晋级、提薪、调动、退职等一切人事工作。

处于管理地位的人对公司的重大事项负有直接责任，不容逃避。管理人员不只限于领导部下，还要经常受部下的监督，部下可以利用向上陈述的制度反映对上级的不满，这是 IBM 的一种坚定不移的开门办公方针。

因此，管理人员必须设想哪些工作是部下认为有价值的，就应该常把如何有效地发挥职工的知识、技术放在心上。在 IBM，对有关决定部下的行动、成绩与待遇等问题，有严格的规定。比如在营业部门、部长不评定全营业部的人员，他只评定自己手下的处长，处长评定科长，科长则以一般职工为对象。也就是说，在 IBM 中，一般管理者只对自己直接有关系的部下负责，并对其进行指导或评定。同时，也只有直接通过工作关系了解部下的能力、性格等，才能给部下分配能发挥其特长的工作。上下级间直接的处事和对话使公司的每一个小单位都目标明确。正因为如此，在 IBM 的上下级间很少发生评价不公和工作分配不适等问题。

当直属部下达到目标取得成果时，管理者就对其工作进行评定，给予适当的报酬和相应的待遇。公司一再强调，对部下的成绩给予表彰，是调动部下积极性的最好方法。并且规定，不能用类似“你的工作差劲！”这类方式和部下谈话。因为，凡是能被 IBM 录用的人，都有好的一面，作为干部首先应该对这一点给予肯定。

弘扬优秀、扩大成功领域，也是干部和管理人员的责任。也许是由于这个原因、IBM 规定上下级打招呼互用尊称，无论是职工对经理、部长等，还是经理、部长对职工，都称对方为“ ×× 先生 ”。即使对部下想发怒，也不得流露出“ ××先生这样可不行！ ”而应该说：“ ××先生一定会把这项工作调整好的。 ”

三、现代佳规

（一）公司内严禁饮酒，共餐均摊费用

吸烟、饮酒是个人的嗜好，所以不能用公司命令的形式加以禁止。因此在一般公司内部规定里，难以明确规定有关禁止饮酒、吸烟之类的条目。

然而，酒有时会断送一个人的前途，也有不少因为饮酒而遭到失败或引起争吵的。被认为有教养的名士，在饮酒后简直象是变了一个人，口吐狂言，肆意胡闹。这种例子也绝非少见。有的会谈好不容易有了眉目，可惜一沾上酒就谈崩了；有的不怀好意者借领导醉酒之机，而让其开出超过规定甚至是违法的文字或口头支票等等。在很有前途的优秀干部和职工中，不也有因过度饮酒而失去锦绣前途甚至丧命的人吗？

对于企业家来说，没有比败于过度饮酒的人更为愚蠢的了。这是任何一个公司的经营者都十分清楚的事，但在实际生活中却很少把限制饮酒问题作为公司的方针明确地提出来。

IBM 并不回避这类问题，而是从面认对待。因为，仅仅从饮酒使别人讨厌这点来盾，就违背了以尊重个人为宗旨的公司方针。

《IBM 人事管理手册》中的一般人事管理项目，明确规定了“ 有关饮酒方针 ”的标准，对饮酒作了严格的限制。

手册中规定不允许职工在公司内饮酒，特别是 IBM 总部和日本等各分公司，不仅不允许在公司内饮酒，而且严格禁止醉醺醺地进公司。假如某公司白天举行招待会，餐桌上有许多佳肴美酒，大家自然而然举杯欢饮。但 IBM 的职工绝不向酒杯伸手。要是喝完酒就回家，那则另当别论。如果有事必须回办公室处理则绝对不允许饮酒。即使公司主办的聚会，也只限于在联欢会一类的聚会上才供应酒精度数很低的饮料。而表彰会后的招待会、家庭宴会等和业务会议则明确加以区别。联欢会也有不提供酒的例个情况，比如在有孩子出席的情况下也不供应酒。所以，可以说在 IBM 内嗅不到一点酒气。

也可能就是这个缘故，有的报道误认为 IBM 的职工、干部绝对不饮酒，既不去饭馆，也不去酒店，实际上并非如此极端。

在“ 关于饮酒的规定 ”里，还有一项引人注目的地方，即规定：“ 为了联欢，由个人负担经费并在公司外饮酒，则不适应本规定。 ”甚至还明文规定，在公司外由个人负担费用的饮酒是自由的。显然，禁酒并不强加于人。

法兰西、意大利（这是两个不喝葡萄酒就不进餐的民族）、日本等国常见的请客和被请的交往方式，在这些国家的 IBM 分公司却很少见。

在 IBM 公司，无论和谁一起出去用餐改酒.都是“ 均摊费用 ”，如果天真地认为“ 和部长出去吃饭，那点钱他是会代我付的 ”话，那就要上当。在柜台上，上级如数付款，可是几天后你就会收到要求付款的清单，即使是总裁也是如此。在这个公司里只要没有特殊理由，在个人交往中请客和被请是不可想象的。这是因为，他们始终认为：“ 不是因请人吃饭才给我高工资，

高工资是我的劳动所得。”

但如果有人邀你“今晚出去喝一杯”，那就不必有“是否带上酒钱”这种多余的担心，可以轻松地应邀赴会，这样，大家反倒喝得更融洽。归根到底，IBM 严格规定的是：决不允许饮酒给业务工作带来障碍，给公司带来不好的影响。

（二）禁止互惠交易

对于政治家、官僚的贪污行为谁都会投以鄙视的目光。但这种事要是大量发生在职业干部和流通领域工作者的身上，公司就很难下手制止，甚至有人将此不当一回事。

许多顾主也错误地认为，作为订货者从贸易商那里得到回扣，受到款待是理所当然的。特别是在我国，要办什么事情就用“吃一顿吧”来作为礼节。如果忘记了元旦、国庆节、中秋节、春节送礼，甚至认为失礼了。因此，决定分担某项工作时，为使负责人满意，给其送札或设宴款待是不当一回事的。

现今的中国，被称为“融通的万能者”的人，不少是请客和送礼方面的能手。并不是真正的外交家。正因为这样，企业就会购进不大合格的商品，或发现质量不过关，甚至是假冒伪劣品，公司受损，可干部却不认真检查，因为没肖严格的制度约束。

作为世界上最大的优秀企业——IBM，这方面的管理非常严格，这也可以说是 IBM 的一大特征。

世界各国的 IBM 分公司都根据该国的国情制定了手册、指针一类的小册子并发给职工。无论是哪国的 IBM 分公司制定的手册里面都记载着“尊重个人”、“向顾客提供最优服务”、“追求卓越”等内容，同时也着重强调“关于和贸易商进行交易的方针。”

总之，因为它是世界上最大的企业，为办事业需采购的物资和引进的服务项目是巨量的。购进这些物品和引进的服务项目的最终责任虽然属于专门的采购部门，但简单的物品则由各部门自行购买。也就是说，IBM 各部门几乎都具有购买物品和引进服务项目的机能。另外，各部门负责人可将日常用品和备用品折旧出售，然后再购人新的，因之可以说，IBM 所有部门都和外商有关系。作为贸易商来说，都希望和 IBM 做生意。

IBM 有效地利用公司资金，要求全体职工理解有效利用资金的基本方针，特别是在采购时，一定要谨慎行事。

IBM 要采购某种物资时，当然要购买最好的，担任采购的职工必须考虑“同样的价格，也许在别处能买到更好的商品”、必须防止徇私情购人劣质商品，不具备这种思想素质的人就没有资格做采购人员。

同时，IBM 对选择贸易商也做了明确规定、需要高度专门知识的采购工作，要由具有专业知识的职工担任，除了这个条件外，还必须有采购部门的主管人员参加谈判。这样做的目的不仅是为了防止贸易上的纠纷，同时也是为了圆满地确定贸易条件、签订合同、发行货单、管理交货日期、同贸易商保持适当的关系。这样做，就可以消除徇私情的弊病。徇私情购进劣质商品，或引进劣质服务项目，会给公司带来巨大损失，自然也会降低 IBM 对顾客的服务质量。而且，在大量采购时，公司规定必须进行三方估价，不能只由主管人员及其上司决定，即使在这样的情况下，贸易量的管理在 IBM 还是个问题。例如，由于订货量大，对方企业往往必须全力以赴生产。换言之，对方

公司把全部产品出售给 IBM 公司，那么 IBM 一旦中止订货，对方就会倒闭。在订货时必须充分注意，防止因为 IBM 中止订货而使对方公司走投无路。如果发生了这种情况、那个公司恐怕就会变成 IBM 的附属公司。如果到了“一切全拜托了”的地步，这个公司就将失掉技术水平和降低成本的主动，其结果还会引起对方公司的憎恨。也有相反的情况，IBM 只从一个公司购买极为重要的商品，如果对方发生了什么情况而停止供货，IBM 就要受到沉重打击，从而就会违背 1BM 在任何情况下都向顾客提供优质服务的基本方针。因此，IBM 规定：“应该避免只从一个特定的公司购买商品或引进服务项目。”“禁止互惠贸易”是规定强调的又一重点。

互惠交易是当今商场乃至世界市场极为常见的交易方式。然而，IBM 严格禁止采用这种交易方式。IBM 规定的所谓“禁止互惠贸易，”是说禁止把推销本公司的商品作为交易条件，而应以产品质量作为进行交易的主要条件。

因为以推销本公司的商品为交换条件时，常常会发生各种纠纷。如果某一企业购买了质量粗糙无法使用的商品，常常很难进行“退货”交涉。如果冒冒失失地退了货，就会遭到报复，对方买去的商品也被退回或中断今后的贸易。一想到这些复杂的问题就只好作罢：“没办法，就认了吧。”

20 多年前，一家大证券公司为了得到信托投资，对一家一流企业的董事说：“本公司想在股票市场上大量购买贵公司的股票，并将其纳入本公司的信托投资里，因此希望贵公司也能买我公司的信托投资股票。”

对于对方公司来说，由于购买证券公司的信托投资股票，就可以要求证券公司在股票市场上大量收购他们的股票，这样不仅能大大提高股票价格，获得股东欢心，还由于股票价格上涨会提高股票的信誉。这样，那个一流企业的董事就表示愿意购买信托投资公司相应价值额的股票。“互惠交易”成功了。可是数且之后，股市行情恶化，股价暴跌，各证券公司争先抛售手中的股票；然而那家证券公司眼看着股价狂跌却不能抛售手中的股票，结果使自己赤字累累，陷入了困境。

这就是 IBM 禁止互惠交易的理由，为此，IBM 管理手册规定：“这样不仅不可能根据商品质量、价格、交货期等客观因素决定是否进行贸易，而且还会影响将来采购部门自主判断，给公司带来不利。”同时，“我们买贵公司的产品，请把价格降低些！”的交易也是不允许的。“廉价买进的不是更好吗……”一类的道理在 IBM 是不适用的。

第三章　进行指导意在体现价值观

“名符其实的领导，就是探索方向和道路的人，他们既要唤起人们渴求出类拔萃的愿望，又要树立起出类拔萃的榜样，正是这种追求把大家汇聚到同一事业中来。与此同时，他们还必须始终如一地长期坚持和恪守自己的核心的价值准则。IBM 的领导者是一群发现和培育开拓者的人，是生动形象地展示公司目标和前进方向的人，是创立技能方法、班组团体和扩散无坚不摧之热情的人。他们是宣传鼓动家、教练指导、深入实际者。如前所述，他们的做法是鼓励支持、激励振奋、言传身教、听取意见、推动促进。不折不扣的言行—致使他们建立了信誉。他们嘴上说人是最宝贵的财富，他们卖际上也是这样对待人的，而且始终如此。

一、IBM 的指导者让人刻骨铭心

IBM 的领导者们取得成功的奥妙在于：“每天向职工表明，他想领着本企业（或部门）向何处去，如何去。”要达到这一步，先得在目标方面有相同的理解，而这种理解只有通过一贯的“世俗”行动才能真实具体。真正起作用的是以惊人的毅力保持始终如一。

出色的业绩靠的是各级人员：他们密切注视周围的环境，阐述坚信不疑的核心价值观念，并且耐心地开发员工的种种技能，从而使他们有能力为其组织不断地做出贡献。总之，IBM 高级和基层经理们不是那种脱离实际的分析型经理，而是热情而有献身精神的教练。

所谓“指导”，其实就是面对面地进行指挥和引导的人，把具有不同背景、才能、经验和兴趣的人汇集在一起，鼓励他们挑起更重的担子，不断地做出新成绩。IBM 的指导并不涉及拟订完整的行动计划，指导其实就是关于真正器重人的问题——真正关心人，真正使用他们。进行指导主要是“提供便利。”进行指导并不是放松要求，冲淡兴趣，也不是减轻强度，而是消除沮丧情绪，摆脱过度控制的作法及由此而造成的种种复杂问题。指导者总是不辞劳苦地开展工作，使整个团体摆脱不必要的限制和束缚，即使这些限制是指导者施加的，也要摆脱掉。

要在清晰程度。听取意见、划定界限、形成价值观念这些领域发展个人的技能并非易事，这类技能往往不是天生就有的，而必须下功夫才能获得。但功夫不负苦心人，一旦成功，那真是受益无穷！回想一下你自己的经历，可以从小学想起，几乎我们所有的人都能举出几个（但仅仅是几个）出色的教练员——老师、体育队或其他活动队的队长、顶头上司等等，他们都对我们的成长过程有过无法估量的作用，几乎可以说，他们好象在你身上施了魔法一样，从你内心引出了你自己想都想不到的美好品质特点。

凡是在 IBM 就职的人，尤其是终生就业者和后来成为其他优秀公司的领导人，一谈起自己的体会和经历都会转到上述话题上一—对 IBM 公司的指导人刻骨铭心。

二、IBM 指导的特点

为了全面了解 IBM 领导阶层的形象和成功的奥妙，我这里摘 录了美国

著名企业管理学家罗伯特·汤善德在《幸福》杂志上刊登的一篇文章，该文以 IBM、丹纳公司、三角洲航空公司等为代表，比较了美国最成功的一千家公司领导者和不成功公司的领导者（作者称其为非领导者的比较）。

领 导 者	非 领 导 者
为人排难解忧	管的是一个烂摊子。
一个根据各人专长进行指导的人；门户开放；解决问题；提出忠告；善于宣传鼓动。	不见人影一一对自己手下人发号施令一—期待命令—一执行。
想方设法让下属多出成果，使他们更关心公司的目标；考虑怎样来奖励他们。	考虑个人得益、个人地位以及自己在外界的形象。
与各个工作岗位上的人员关系融洽	与人相处感到不自在。
没有专用的停车场、私人盥洗间、餐厅和电梯。	一应俱全。
深入实际抓工作。	不这样做。
早上班，迟下班。	上班姗姗来迟，下班却往往按时守刻。
平易近人。	对体力劳动者爱理不理。
善于听取意见。	夸夸其谈。
解释公司的准则简单明了。	夸耀自己有驾驭一切复杂事物的能力。
谁想见他，随时接待。	下级很难见到他。
公平	对上公平，对其他人则加以利用。
果断。	靠委员会、顾问解决问题。
谦虚	傲慢。
坚强——敢于面对棘手的问题。	知难而退，滑如泥鳅。
坚持不懈。	只有当自己的利益受到威胁时才一争到底。
使事情变得简单明了（使之看起来容易下手）。	使事情变得复杂（使之看起来难以着手去做）。
能容忍别人公开表示的不同意见。	不能容忍别人公开表示的不同意见。
知道属下的名字。	不知道属下的名字。
有坚定的信念。	在需要做出决定时犹豫不决。
必要时连杂活也干。	对杂活不屑一顾。
相信的是人。	只相信纸上写的数字和文字。
把重要工作全部交给属下去做。	一切最后的决定都由自己作出。
很少花时间同外界的董事打交道，也很少参加外界活动。	长时间与外界的董事泡在一起，与他们拉拉扯扯。
宁愿自己默默无闻，但求公司名扬	与此相反。

四海。	
常常主动承担责任。	寻找替罪羊。
把荣誉让给别人。	荣誉归己；抱怨缺少能人。
经常如实提供信息反馈	信息单向流入其办公室——只进不出。
知道什么时候如何解雇人员。	回避不愉快的差使。
裁减冗员	喜欢增添人员，把机构搞得更为复杂。
哪里有麻烦，就到哪里帮忙。	在紧急关头打断人们的工作，把他们召到自己的办公室里开会。
把增长视为精益求精的副产品。	把增长视为首要目标。
尊重所有的人。	认为“蓝领工人”和“粉领秘书”都是些懒惰、无能而又忘恩负义的家伙。
熟悉业务，熟悉那些业务骨干。	从不与业务骨干见面。
遇到压力时照样诚实坦率。	信口胡编，闪烁其辞。
找出束缚人们手脚的条条框框，予以废除。	喜欢有更多的控制手段。
宁可与人当面交谈，而不愿意看备忘录。	喜欢看备忘录和冗长的报告。
对属下始终一贯，言行有信。	令人难以捉摸；只说自以为别人爱听的话。
承认自己所犯的错误；别人若能承认错误，则安慰备至。	从不犯错误；责怪别人；动辄开展调查，以便找出“元凶”。
没有整本的政策条文。	有整本的政策条文。
开诚布公	行事诡秘。
制订计划时，很少有文书工作要做。	制定计划时要做大量的文书工作。
在公司内物色提拔对象。	总是到公司外面去寻找提拔对象。
信守诺言。	不守信用。
办公室朴实无华。	办公室陈设豪华。
认为公司里至少有两个人可以出色地担当主管总经理之职。	头等重要的事情是，决不允许雇佣任何一个稍有主管经理气质的人。
全神贯注于公司的价值观念和目标，可谓一片痴心。	只关心自己。
公司第一	自己第一
把犯错误视为学习的机会。	把犯错误视为可予以惩罚的罪过。

有效的指导，表现为培养出优胜者、在动乱中保持信念（例如 IBM 在长达 13 年的“反垄断法诉讼”的冲击期和在美国经济周期性的危机和萧条期）、激起人们斗志，在黑暗中找出一线光明（使之越发明亮）、发扬光大 99％的人都具有的长处。

我们可以从美国不少研究介绍 IBM 之道的刊物中看出其有关指导的种种特点。他们认为，IBM 的指导具有下列主要特点：

· 激励职工全力以赴。
· 树立一个良好的榜样。
· 从不泄露职工要求保密的知心语。
· 把各种指示和办事程序的原委解释清楚。
· 对事物持客观态度。
· 让职工自己作出决定。
· 关心职工，过问他们的工作、生活情况。
· 不肯让职工半途而废。
· 亲自出面指导，特别是在职工学习新东西的时候。
· 能将心比心，体谅别人。
· 要求严格，处事公正。
· 坚持“出成果”的大方向。
· 要职工自己去解决大多数问题或摆脱困境，但又给予支持。
· 让职工知道自己的现状和处境。
· 同他谈话不感到拘束。
· 不断敦促职工致力于前方的目标。
· 工作动头不亚于任何人，比别人更努力。
· 虚体若谷。
· 为他培养出来的经理人员感到骄傲。
· 从来不说：“我就是这么对你说的。”
· 既往不咎。
· 至少让人有第二次尝试的机会。
· 从不炫耀自己的权力。
· 坦率诚实。
· 从不隐瞒坏消息。
· 在讨论过程中，全神贯注听职工发言，不会心不在焉。
· 私下处理不同意见。
· 打消职工的顾虑。
· 说“我们”，而不说“我”。
· 让大家感到艰苦的工作值得去做。
· 能让人知道他在生气，但又不至于大发脾气。
· 有胆识。
· 坚持主张并坚持开展培训工作。
· 能在危难之中起到稳定人心的作用。
· 精通业务。
· 制定可以达到的目标。
· 阐明公司的经营哲学和价值观念。
· 有洞察力——不需要别人把一切都和盘托出。

·有强烈的紧迫感。
·使 IBM 的成员都能保持各自的个性。
·思考能力和工作能力起出人们的期望。
·职工需要他的时候，有求必应。
·喜欢抽时间和职工在一起。

凡此种种，都是老生常谈。一般公司钠领导者也都想全部做到这些事，可绝大多数领导者往往因各自工作中技术性方面的事务而分散了注意力，他们没有抽出时间、分出精力专做上述事情。甚至有些经理觉得，在这些事情上花费时间好象不是在干工作。世界上没有哪一位领导者能始终做到所有这一切，他们能做到的充其量是认识到上述一切都是“理该如此。”IBM 的领导之所以能卓有成效，就是因为他们把全部时间花在人才培养上，把始终如一地关心职工、并在关键时刻采取行动的信条付诸实施。

三、自己先照照镜子

你的行动可能与你公开宣称的价值观相抵触。怎样才能减少这种情况的出现呢？

IBM 管理者的经验是：第一步（可反复使用）就是以诚实的态度和批评的眼光评估一下你支配时间的方式，指导不是靠嘴上说，而是要实际做。你的表现如何，必定可以从你所在团体的表现中反映出来：（事实证明：最细微的往往是重要的），你是否坐在办公室里大谈质量，而下工厂时把大部分时间用于检查库存情况：查看一下你的日程安排，究竟你重视什么。无论你喜欢与否，这是最实在的，也是唯一的衡量尺度。这是因为，你珍视的任何价值观念，无论掩饰得如何巧妙，甚至你自己也未能识破，都必然助长与之相应的行动，因为你的下属观察、学习和研究上级领导全都是首屈一指的行家。如果你口头上说革新重要，而实际上却容不得革新过程中必定出现的细小失误，那么，你真正的优先事项就象写在横幅上的标语一样明显：如果你提倡对人要信任，但是又对购物权限作了种种羞辱人的规定，如，限制购买若干价格以上的办公用品，8.98 元一盒的镊丝钉可以买，而 9.00 元一盒的就不行。那未、你的卞属人员即刻就会领悟是怎么回事。

抽出时间审视一下，你的辛勤劳动在树立公司的主要价值观念和表达你的信念方面发挥了多大作用，检查一下你失误的种种原因，即你怎么会不知不觉地步人某个难堪的境地，这将帮助你预料到指导过程中哪个环节可能会出现问题。

你是否是位“在行的”指导者？是否实践着基本的价值观？是否首尾一致检验自己的这些重要方面仅仅“先照照镜子”还不够，应在岁月的流逝中经常的“照照镜子”。

进行指导最有利的机会就是让职工了解你是怎么从事本职工作的，告诉他们你所做的工作是怎样使你又朝目标前进了一步。有一个后来在经营上遇到了较大挫折的公司的经理，他每天留出一点时间进行“指导”，他总爱谈质量的重要性，说的话全都正确。可是讲完之后他就遇到麻烦了。他的“指导”一结束，他就去继续做他的实际“政务工作”。因此，如果该装运产品了，而且时间又相当紧迫。那他就会硬催，即使产品残次损伤都不管，照样装运出厂。就他而言，“指导”与“做他的工作”完全是两回事。这让人不

久就能明白，他真正重视的是什么。他嘴上说的是崇高的事业，可是他自己所从事的事业却完全是另外一回事。他无法理解为什么谈质量问题谈得那么多，可产品质量水平却还是不怎么好。他役有意识到，大家注意的是他在本职工作中如何处理质量问题，而不是他在“指导”时讲的那些话。

、对你的科室来说，你代表的是你的法定优先事项。你在履行本职时所作出的普通而频繁的选择，对下属来说是起着示范作用。你的下属对于你的行为一点也不会疏漏的。不论你喜欢与否，你随时随地都在进行指导。不管你是否在场，你为大家树立了仿效的榜样。你是怎么说就怎么做的吗？在这里再照照镜子！

四、办正道之事——信任和真诚

向其他人展现价值观念意味着更重视真诚，而不是技巧。即便有人不是很确切地知道如何办某事，只要他们完全清楚他们上级和公司的经历，就能够靠自己（而且你也能够靠他们）在日常活动中把握住方向。由自己的顶头上司给予的信任和真诚是不可能靠程序手册、培训班或者劳动节演讲等手段来传授的，而只能借助榜样的力量。如果下班后领导者在职工中聊天仍然象精心起草的演讲一样体现对人的尊重，那未，学习领导人信任和真诚的问题就解决了。卓有成效的价值观念体现者在任何时候都会不惜一切代价维护公司的真诚形象。如果你已经阐述了共同的价值观念，行动始终如一，并且进行了培训指导，那么，你就不必频频干预“解决”问题，如果你言而有信，你的下属也会信守诺言的。

IBM 的领导者深信：哪里有真诚和信任，哪里就有积极主动的合作。最出色的指导者往往是双管齐下，一方面对职工进行个别指导，另一方面使职工形成一种能力，相信每个职工都能在自己的工作中作出应有的贡献。这其中所展现的就是，人们应该如何致力于协同努力，如何在发展中建立信任。如果人人都朝着一个方向前进，那未，职工就完全有理由相互信任，公司也就完全有把握预料大家会开展革新活动和进行创造。

五、领导充任“故事员”

对一家公司真正关心什么披露得最充分的，莫过于该公司流传的事例和传奇式的故事。

IBM 的领导者利用事例在日常事务中做说服工作，表达意图，指导行动，要告诉职工有关他们真正想了解的“在单位行事方式”，或者说明在特定条件下该做的正道之事，简直没有比“讲故事”更好的形式了。讲述的事例可以使公司的经营哲学有可信性和影响力，会以闪电般的速度展现公司在价值观念问题上表里不一的任何做法。换言之。你的做法是好是坏，究竟是始终如一还是矛盾百出，只要听一听你公司流传的故事便可知晓。

故事能起连接作用。故事有助于人们把现行的决定和事例归人一个总构架内，一望而知；故事还以其别致方式点缀公司的经营哲学。交流各种事例或故事而留下的共同记忆.能给人以一种传统的、有延续性的感觉，同时还会激起员工普遍的兴趣，这是其他手段望尘莫及的。听一听 IBM 的故事，你就能断定该公司的真正优先事项是什么，它们的代表人物又是谁。IBM 流传

的故事都是类似于菲尼斯女服务代表在大雨倾盆、路断车阻情况下抛车滑旱冰给用户送急需零件的故事，纽约市停电时 IBM 工作人员冒着高温登攀 100 多层的高楼为用户维修设备的故事等。故事往往以其丰富多采的手法勾画出企业组织最珍视的东西，卓有成效的价值观念体现者借助故事来传播成功的经验和失误的教训，让其他人从中汲取教益。他们还借助故事激发热情，促进参与。

六、IBM 职工手册的核心——价值观

在这一篇的最后部分，我将 1BM 给每个职工的手册摘录一些片断，以资读者从中体味那字里行间的价值观念。

1BM《企业指导手册》摘录

我们公司有令人羡慕的名声，人们通常认为我们是力量、成功和道德的化身。这三种素质是互相关联的。我们坚持贯彻道德规范，已经对我们公司的职业作风和市场营销方面的成功起了非常直接的作用。几年当中，我们一再强调，希望每个职工的行为符合高标准的道德规范。IBM 现在是，而且今后也将是这样。

※　※　※

首先，有一条你必须遵守的法规，这条法则是最基本的。那就是：你必须按道德办事。

※　※　※

不要欺骗任何与你打交道的人。如果你认为其他人可能对你产生误解，要立刻纠正那些已发现的误解。诚实是最基本的道德准则，而值得人们信任是建立良好、持久关系的基础。

※　※　※

一种前所未有的现象是，当今人们要求企业解释它的行为，说明它做出决策的理由和明确地宣布它的行为是符合道德规范的……在这种时代，向每一个人——职工及其家庭、用户和竞争对手、朋友和批评者询问和测试一下 IBM 是否在各方面都严守道德规范是必要的。如果这本手册中有一个唯一的、压倒一切的宗旨的话，那就是）IBM 希望每个职工在任何情况下，都要按照最高的商业行为准则工作。而最根本的一点，就是在作每一个经营决策时，就象在个人社交活动时一样，负你应负的责任。

※　※　※

我们依靠你做正确的事情，对你和对公司都是正确的事情。毫不夸张他说：IBM 的名誉在你的手中。

※　※　※

公平竞争，字典上解释得非常简单：另一方为得到公众的承认，为锦标、为利益而开展竞争。

合乎道德，即遵守道德或道德规范，并以此为标准区分正确和错误的行为，这些简单的定义叙述了 IBM 对在市场营销上代表公司活动的人的要求，它要求他们参与竞争……朝气蓬勃，精力充沛，不屈不挠地竞争。但是，它也坚持要求他们道德地、诚实地和公平地竞争，要遵守基本的道德规范。很清楚，有时个别职工仅仅面向企业，对这些人，IBM 也提供详细的指导。但是，直接与用户打交道的 IBM 职工，必须首先接受指导，认识到在工作中道

德的规范和在家中是一样的。在商业上没有特别的、约束力较小的道德标准，也没有“软”一些的“市场道德”。

※　※　※

从一开始，IBM 就依靠一个超越一切的特点来销售其产品：卓越，向客户提供最好的产品和服务，靠我们产品和服务的优势销售产品一而不靠贬低对手或他们的产品及服务是 IBM 公司一贯的宗旨。简单他说，是销售 IBM 的产品。贬低他人，下仅意味着欺骗，也是错误的营销方向或非常不公平的表现。如果有意损毁或毫不道德地把它与特殊的销售情况联系起来，一项完美的产品也会被贬得一钱不值。这些行为包括对竞争对手的能力表示怀疑或作不公正的比较等等。微妙的暗示和影射也是错误的。例如，向用户或客户打听有关你的竞争对手的维修保养服务的事情。如果你的目标是要将用户的注意力集中到一个已知的问题上。不要这样做。

※　※　※

谈一个实际问题，如果对手已经同用户就一笔生意达成了肯定的协议，我们不会在对手的产品安装完毕之前去兜害 IBM 公司的同类产品或服务，然而，这是一种很复杂的情况。例如经常很难确定是否已确实存在一个肯定的协议。意向书、免费试用、有条件的协议和倾向通常并不是肯定的订货，无条件的合同才是。一般他说，如果不存在肯定的订货，IBM 的市场营销代表可以进行推销。当一种情况不明确或有疑问时，从你的商业实践和产律知识中寻找答案。

※　※　※

应该慎重地使用其他公司的有关信息。这些信息通常包括个人信息。这些公司及个人对他们的信誉和机密都非常关心，在档案里不要保存与经营无关的坏消息，而应当保留经过慎重处理的信息。

※　※　※

不要自夸。IBM 不会企图利用它的规模或成功，以及它在本行业中的优势去夺得生意。这意味着不对用户夸口说公司在研究和产品开发方面花了多少钱，或者说全公司有多少系统工程师为用户服务。谈论 IBM 的产品和服务的质量是可以的。例如：谈论某一地区培训中心具有为用户提供培训所需要的人员和设备，可义务对用户承担资源和培训人才。这并不是自我吹嘘，它与用户的特定需要密切相关。

※　※　※

贸易商把职工的行为、态度、言谈话语，不是作为个人的行为看待，而是作为 IBM 职工的行为看待。须懂得作为社会人的常识和礼仪，不可忘记作为 IBM 代表的自豪感和责任感，要以平等的态度同贸易商进行接触。

※　※　※

在进行采购交易时，要尊重贸易商的正当利益。采购人员要时常站在对方的立场上，注意公平对待，同时又要保护 IBM 的正当利益和坚持贸易条件，这都是理所当然的。为了进行兼顾双方的公正交涉，首先就需要大量的客观数据和经过正确分析的事实依据。

※　※　※

发生次品和不满情绪时要避免和贸易商直接对话，一定要和采购部门联系。采购部门弄清楚贸易商和 IBM 的是非之后，采取适当措施加以处理。

※　※　※

要公正和有礼貌地接待每一个与你打交道的人。不论你是在为 IBM 进行卖买或任何其它业务活动时，这条原则都是千真万确的。……你必须公平地对待所有的供应商。不论你是在采购部门、分公司办公室或公司的其他部门，也不论你是在购买数以百万计的产品或是进行一项简单的小修理工作，在竞争的供应商间作抉择时，不带偏见地衡量所有事实，不管你对企业交易决策是否有直接影响，不要做这种事，就是使人感到：用户或供应商“在 IBM 里有个朋友，”这个朋友为他们的利益发挥特殊的影响。

寻求相互报答是与 IBM 的政策相违背的，在某些情吮下甚至是违法的。不允许只在同意使用 IBM 的产品或接受其服务的条件下才与商品供应商或服务提供者（例如银行）做生意。不能因为 IBM 从某个用户的组织中购买了商品品，就合诉他说：也应该购买我们的商品。这并不意味着 IBM 不能由我们的用户提供产品，而是意味着 IBM 选取供应商的决策必须与供应商使用 IBM 的产品或服务的决策相互独立。

※　　※　　※

在新产品正式公布之穆不能泄露，不讨论、不销售这种产品，这是 IBM 的一贯作法。对 IBM 来说，透露任何关于未公布的新产品的事情一一不论是设备、程序或服务一一都会被对手认为是对客户和用户的欺诈。另外，在公布之前就透露消息会波及其他用户，并影响 IBM 已生产的产品的销售，或是危害 IBM 的版权及专利权。同时仍在产品开发过程中由’于技术上的困难而导致新产品的撤销或延期也是非常可能的。

不透露原则还意味著 IBM 的代表不会企图用宣告正在研究某种新产品的做法来推迟用户订购我们竞争对手的设备的决定。在国家利益需要的情况下，或是用户与 IBM 一起工作开发新产品的程序和服务时’，对不透露原则有些例外。在这些情况下，有一些必须严格遵守的谨慎步骤。

第四篇　培养优秀职工的人事管理

尊重人、信任人是 IBM 公司的第一宗旨。IBM 认为要在任何一方面取得成绩，不是靠某些天才人物的高明手段，而是靠人人都致力于卓越。只有尊重和信任职工，帮助职工树立起自尊和自信，充分发挥他们的聪明和才智，让他们竭尽全力地为公司服务。才能保证公司不断取得成功。IBM 认为，责任和权力是密不可分的孪生兄弟，既要做到授权的完全彻底，又要做到责权相应，同时，强调上下级之间必须保持平等、密切的关系，提倡精神鼓励和物质奖励相结合的方法，以最大限度地调动职工的积极性，靠人去提高劳动生产率。

1995 年、IBM 公司税后利润为 60.20 亿美元，比一般的中小国家国民收入还要高。IBM 是美国经济界中最有名气的企业，同时，在世界 130 多个国家中处于推动经济发展的地位。IBM 作为社会信息的主角，在国际商业界中十分引人瞩目。那么，在竞争非常激烈的世界市场中，只有这一个公司能以如此惊人之势持续发展，重视人、信任人是其成功伪第人条秘诀，美国众多研究 IBM 飞跃发展奥秘的专家都认为，其秘诀在于“该公司特有的传统方针”。本篇就从该公司传统方针中的独特经营体制——租赁制说起。因为，租赁制的创立和实施的巨大成功中渗透着公司尊重人、信任人和追求卓越的宗旨。

第一章　独到的经营方式和人事原则

一、改变历史的租赁方式

（一）沃森一世创立租赁制

1892 年晚春，一个青年赶着一辆马车，奔驰在纽约州伯英德特·帕斯特附近的农村。这辆被人们称之为“风琴”的马车车身被涂成黄色，前面的车板上立着一把高大的座椅，车中堆放着待出售的钢琴、风琴、缝纫机一类的货物。这个赶车的青年就是 IBM 的奠基人沃森一世，那时他还是一名推销员。

托马斯·沃森当时受雇于劳森公司，月薪 10 美元，这在当时是很不错的。他的生意很好，有 2/2 的利润。但农民并不是经常有现金，有些农户购买钢琴或缝纫机一类商品，现金不足时用牛、小马、燕麦、谷物等来支付，沃森将交易所得的实物弄到市镇上去出售，换取现金，他的诚实博得了信誉。

沃森这样经商了两年。他认为，这样做不但自己做成了生意，买主也高兴，后来他回忆这段历史时说：“一笔好的生意。应当使买卖双方都受益。”那时铭刻在这位青年人心中的，不只是这种公理式的印象，真正使他高兴的是，他发现了“在世界上，有许多人很想买东西，但金钱不足。如果卖主最初只收部分货款，以后再设法回收那一部分欠款，那么，生意的规模就会越做越大。”这种经验和发现启示了沃森，使他在穿孔卡片系统的企业化和普及过程中采用了租赁制度。

沃森自 1892 年开始从事推销工作，度过了 4 年的推销员生活。他曾先后在出售缝纫机的乌拉·乌拉科克公司、巴布罗建筑资金金融企业协会（负责募集投资股票）、私营食品店、国民现金收入记录机公司等单位供职。沃森在这。年的动荡生活中看到，把酒馆作为主要的交易洽谈场所，推销员要开销大笔的酒钱。因此，他发誓要把毕生的工作与饮酒截然分开——这就是我们前面曾讲到的 1BM 对饮酒作了专门规定的渊源。沃森一世从“做好生意”这一信念变成为 IBM 向用户提供服务的观念，即穿孔卡片系统或计算机租赁制度，不只是为了出租机器。而是为了充分发挥机器的功能，向用户提供服务。那时期，制造电子计算机的公司并非 IBM 一家，还有通用电气公司、豪内威尔公司以及其他强大的企业都投身于此。由于那时的计算机价格昂贵，并非任何公司都能轻易购进。因此，各个电子计算机厂商都把政府部门、军队和大企业作为购买这种高价机械的对象。只有 IBM 一家由于从“任何公司都能使用”这一意义出发，专门开展了以民间企业为中心的推销活动，因为在当初机械产品不易销出去，于是想出了独特的方式，即租赁制。这样，不能购人高价计算机的用户也能引进。使用计算机。IBM 规定，用户如果采用租用方式，就不需要支付设备维修费、固定资产税以及机器保险费，租用的优点，可列示如下：

（1）它是增加资本的一种方式，能起到债券和股票的作用，对于企业成长，是一种颇有效的方法。（2）购买物品）必须立即支付大量资金，但租用每月只需支付租金总额的几十分之一即可，因此，它有利于流动资金的周转。（3）人们如果租用设备。则可以避免设备日趋陈旧所产生的经济损失、在必要时，可换成新的设备。美国早在南北战争后租赁制度就开始萌芽了，但作为产业而繁荣起来，则是在第二次世界大战之后。计算机产业的发

展始于 1946 年，在此之前经历了 30 多年的穿孔卡片系统的时代，那一时期，穿孔卡片系统的提供者只有 IBM 和尤尼瓦克两家公司。如果穿孔卡片系统只能租用，那势必出现同一机器长期滞留在用户那里，形成机器在用户那里定居的现象。

IBM 和尤尼瓦克公司虽然都热心于技术革新，但是在穿孔卡片系统时代革新是相当缓慢的，它与计算机时代无法比拟。在 IBM1972 年宣布采用定期合同制以前，该公司的计算机出租就以制度形式规定了不能解除合同的约束期限为一年，超过此期限，用户如果提出退货，可以在 3 个月后退还机器。在 70 年代末期，IBM 的出租机器，每月征收租金为机器售价的 1/45 到 1/60，需 3 年零 9 个月至 5 年才能收回成本。IBM 的主要用户是美国联邦政府、地方政府或大型企业，这些用户使用机器，往往不是一台两台，而是大批量的，其中包括大型计算机。用户如果要直接购买机器，则要花巨额资金，因此，用户几乎都采用租用方法。

（二）租赁制使 IBM 迅速成长

虽然要等 3 年零 9 个月至 5 年之后才能收回机器的成本，然而一旦机器折旧费提满以后，用户再继续使用机器，IBM 获得的租金收入几乎完全变成利润。

IBM 的成长和壮大，是这种租赁制发挥作用的一个典型例子。可以说，只有租赁制才是 IBM 发育成长的力量源泉。

对用户来说，穿孔卡片系统已经相当复杂，可是，计算机比穿孔卡片系统复杂得多，因而对计算机的操作使用，就成为更困难的事情。在 1956 年以后，尽管用户可以购买计算机了，但他们还是租用计算机，因为这样可以从 IBM 得到各种各样的服务一比较放心。IBM“用户至上”、“一切为了用户”的传统使用户愿和 IBM 永结伙伴。一部分用户认为，与其换成新机器，还不如使用已用惯了的旧机器，因为新机器需要一段熟悉掌握的过程。还有些用户并不想很快地实现机械化。所以，即使是被退还的旧机器，IBM 将其更新后，再出租给第二个用户，这样一来，因为租赁制本身就使机器带有定居的性质；所以租赁制成为 IBM 成长和增强竞争力量的源泉。对此，只要看一下 IBM 内部备忘录中记载的 TC.佩布斯的一段话就十分清楚了，他说，“可以预测出老产品在更新前有多少年的‘寿命’，在推出新产品时，就签定大型的租借合同，使之成为长朗的、稳定的、有价值的收入来源。这将会给生产厂带来切实的利益”。

1935 年底，IBM 在美国国内的穿孔卡片系统的状况是：制表机为 4303 台，分类机为 4106 台，穿孔机为 8412 台；市场占有率分别是：85.7%，86.1%，81.6%。在进入计算机时代 10 年之后的 1963 年，IBM 还保留约 20 亿美元的穿孔卡片系统，其年收入约达 5 亿美元。1963.年，IBM 在美国国内完税前的纯利润约达 5.89 亿美元，其中穿孔卡片系统的出租利润约占 1/2。IBM 总裁助理罗莎·秀瓦尔姆在 1969 年推测，那时在美国国内仍然有 4.5 万台穿孔卡片系统在运转，其中 IBM 出租的有 3 万台，占 67%，收人约为 5 亿美元。IBM 确实由此发了一笔横财。另据美国调查公司（国际数据协会）的调查，截止到 1977 年 6 月 1 日，IBM 向全世界市场出售和设置的计算机为 7.3268 万台。祖借公司所租借出去的机器，其中相当大的一部分恐怕是从 IBM 租来的。在 IBM370 系列机在市场占优势之前，其出租资产直线增长。

可以说，这种租赁方式的发现、改变了 IBM 的历史。

二、大危机期间也不减员的保障就业制度

1940 年。IBM 的年销售总额仅为 3500 万美元、自开发电子计算机以及租赁方式走上轨道以采，1950 年公司的销售总额则达 17000 万美元，1961 年为 16900Q 万美元，到了 1982 年已高达 344 亿美元，1994 年达 690 多亿美元。

但是，IBM 并不是没遇见过危机。1929～1933 年世界性的经济危机震撼了资本主义世界，美国的工业生产力下降了 46.2%，各主要资本主义国家失业人数最高达 4500 万人之多，美国、德国、英国等各国公司都大量解雇职工、以减轻工资负担。J 删公司大量商品滞销。库存积压，管理人员惊慌地提出“如何处理库存商品”，公司也曾设想以裁减人员的形式来减轻公司的负担，而沃森一世对此事只字不提，毫无减缩打算。

当时，美国政府为了进行人口普查，向 IBM 提出购买大量计算机，并要求按期交货。“我们想大量购进计算机，能够按期交货吗？”沃森冷静地回答：“竭尽全力，努力生产，一定不误限期。”政府当时并不清楚 IBM 库内积压了大量计算机，因为 IBM 没有停产，工人没胄流落街头，所以也没有讨价还价。这样，IBM 在经济危机严重时期惜助政府订货而摆脱了危机，也许有人会说沃森一世是个走红运的人，但这毕竟还是靠他的才能一鼓作气地使公司从困境中复苏的。同时，公司在经济危机中没有辞退一个人。为后期的发展保存了大量精干的人才。毫无疑问。这批精华也为公司做出了贡献。IBM 重视人的传统、在这时已在公司内深深地扎下了根。

在世界各地，绝大多数公司不仅仅在经济危机期间。就是在商业不景气、收益降低情况下也大量解雇职工以减少资本支出，这几乎是每个公司摆脱不景气的方法之一。IBM 从创立以来。即使在经济危机、萧条时期都从未没有实施过临时解雇职工的办法，而且，也决不因为不实行临时解雇，就给不能工作的职工施加压力或使其不痛快，迫使其离职。

在 IBM 中，绝对没有一个我们所说的那种“靠边站”的职工。IBM 采取调整工作的方式发挥每个人的现有能力。

在多数公司里，人一衰老就被认为不能工作了，而职工本人也会认为担不起重担了。IBM 安排老职工去干不太需体力的事务性工作、职工福利卫生及修缮工作等。只要老职工在这种力所能及的工作中努力干。工资照样晋升。

在 IBM 的就业保障方式中，这种指导思想是贯彻始终的。因此，在 IBM 里，职工在年过 60 岁退休之前，都可以同其他人同样劳动，并享受同样待遇。如果有职工向上级提交申请：“我们体力已经不济了。”经过协商，就可以调转他到能发挥其最大能力的岗位上去，这就是 IBM 的公平原则。

当全体职工认识到这种指导思想时，也就自然产生合理的经营方式，培育出优秀人才，并使干部的人事管理更趋完善。

“培养优秀人才”是 IBM 至高无上的使命。许多经营者都为建立培养人才的组织体系竭尽全力。特别是对于重视“人”，通过尊重人而获得发展的 IBM 来说，人才开发就是人才管理。从这个意义上讲，也可以认为 IBM 的人才开发体系是使公司发展并取得好的业绩的支柱。

IBM 人才开发体系的目的是通过个人成长，谋求公司的发展。即 IBM 的

未来寄希望于职工的成功，因而它支撑并促进每个职工通过公司得到成长。”为此，公司采用沏底教育、自我启发以及利中公司外教育等方法，来提高职工的素质，职工可以和上级咒分交换意见，找到一个能最大限度发挥自己能力的部门。因为，任何有才能的人，因对工作不满而机械地劳动。对公司、对本人都没有好处。

由于 IBM 采用保障就业制度，职工只要没有重大的事故和让公司十分为难的行为，就可工作到退休。但是，公司绝不允许有那种白吃饭、无所事事的人存在。

但这也并不是说 IBM 的人都元自由支配的时间。对那些想抽空搞一些个人专业研究的人来说，IBM 又是一个自由的环境。比如，以美国 IBM 总公司获诺贝尔奖的江崎玲于奈博士为首的几百名博士，其中大多数人都被允许自由地埋头于自己的专业研究。包括这些特殊人物在内，所有的人都要对照人才开发体系，在适合自己特点的岗位上做能最大限度发挥自己能力的工作。

假如因招工人员的某种错误而招进一个“什么也不会”的人（这种现象极少但不是绝对没有），IBM 也决没有发生过因此而辞退了那个人的现象。“什么也不会”是相对的，也许他不会使用计算机，不会编制程序，不会销售计算机，但 IBM 的工作并不限于这些，上级可以让那个人试做各种工作，让他接受彻底的教育。最后总会找到他“干得了”的工作，于是就会产生“大干一场”的愿望，从此就要一步一步地让他向更难的工作挑战。

工作是有的。对不善于交谈，又不喜欢文字的人，还有推手推车的工作可做。如能努力干好这种工作，他就可以成为公司台用的职工。

三、慷慨的养老金制度

IBM 制定的养老金制度，几乎全部承担了团体生命保险费、医疗费、退休职工后半生的再教育费，并建立了舒适的疗养设施等，以种种名目把大量金钱使用在职工身上。20 年前每年花在这方面的费用就达 22—23 亿美元。对 IBM 经营之道深有研究的雷克斯·马利克曾讲：“IBM 之所以能够前进并永藻青春，是由于人才的流动和组织机构的不断改组，它给人们新鲜的感觉。然而，决不允许任何人在公司内建立自己的独立王国，不断进行的人事变动也防止了这一步。在圈子以内，有充分的自由，而自己周围的圈子就是 IBM”。这样的气氛，这样的无后顾之忧的养老福利制度是 IBM 经营成功的结果，更是 IBM 一步步走向新的成功以致在全球同行业中稳居首位的重要因素之一。

在第二次世界大战期间，美国政府和 IBM 签订的合同，条件十分苛刻，不允许 IBM 从中获取高额利润。第二次世界大战期间，沃森一世决定发动全公司的职工来支援战争，提供的货按产值计算达 2 亿美元，但沃森一世把利润限定在 1.5%，并把所获得的利润全部用于 IBM 参战职工幸存者的福利、救济基金。此类举措，极大地提高了 IBM 在世界上的声誉。

四、人事调动＝决心共生死

不少人总把效率、利润与苛刻联想在一起，以这种思维逻辑看待 IBM，有人就想象出了“IBM 这几个字代表了‘我被调走了’”。他们把 IBM 这类高效率、高利润的公司想象为完全不近人情的组织，元视职工权利和感情，

是个没有“野鸭”的公司，所有的职工都唱着一个调子。

据记载，过去 IBM 的确有很多人事调动，这种情况持续了一段时间。第二次世界大战之后，美国有近一半的人把家安在车轮上，他们乘着大篷车在城市问艰难地移动。

IBM 也加入了这场混乱的移动，但这种重新安置几乎总是与职工地位的提升和待遇的改善相联系的。不好的是，在机会来临时，那些管理概念模糊的人很可能予以驳回，此外，职工的前途也并非总象许诺的那样光辉灿烂。

与此同时，人们的观念也在发生变化，社会开始用批评的眼光看待举家迁移的做法。IBM 也是如此，它开始考虑重新安置职工及其家庭。IBM 明智、愉快地通过修改其重新安置政策来顺应时代的变化。此外，由于个人重新安置是一项耗资巨大的活动，既加大了公司的成本，也常常会使用户受到损害，所以在 50 年代末期 IBM 开始修改这项政策。今天，已没有一个 IBM 的职工能被他的经理随意调动。每个职位至少要考虑三个候选人，没有顶头上司和部门总经理的批准，任何一个职工都不得在分配工作两年内重新调动，当经理们传达上述决定时，职工们非常高兴。人们表示实在不适应频繁杂乱的调动。当然，IBM 的职工仍然会被重新安置，但这并非经常的事，同时，职工们也不必害怕会丢掉饭碗或者损害他们的事业。

关于人事调动的政策修改已几十年了，为严格落实这一政策，IBM 花费了很多精力和时间。从这里我们也可以悟出一个道理。这就是：由于你坚持所树立的形象和习惯的工作方式为时已久，所以，你必须对做什么和怎样做这类问题进行大量的思考。

在 IBM，当某一部门缺员时，绝对不会简单地从某一科调一个适当的人来。在 IBM 不会有人认为“人数够了就行了”。一定要为找到能够使用这方面设备且有经验、能为此工作不遗余力的人。即使找到了这样的人，也不会简单部署就算了事，还要核实“调出的人是否有不同意见”，详细了解该人确有与即将要调人抖或班的全体人员共生死的决心后，才将其调人新的科或班。

每个人都必须有自己的专长，但许多企业则忽视了这一点。在工作调动、人事变动时，经营者与干部强调说是为了让人“了解部门的实际情况”，“更多地学习公司的业务”。当然，也常常出现人手不足的情况，于是就从人员富余的部门调人，完全忽视职工的意志和能力而随意进行调动。

1BM 不会在没有弄清本人意愿无视他的能力与技术的情况下，将职工从这个部门调往另一部门但是，这并不意味着在 IBM 没有人事调动，人事调动是很多的，——每月的 1 号必定会有若干人事调动。特别是在 1 月份和 7 月份为最多，在 1 月份，IBM 各国分公司内部一般都有上千人的大调动，这种调动则另有意义。

五、计算机档案里储存有每个职工的

数千项人事信息在 IBM，把全体职工的人事信息全部储存在计算机里，把一年一度的董事见面会或在日常谈话等场合中听得到的关于部下的信息，随时输入计算机。职工人公司后的病历、公认的许可证种类、学历、年龄以及各年度的工作成绩等按规定等级分别入档。

人档的记载相当详细。例如外语水平一栏。对世界川个国家的语言“能

说到什么程度”分 5 个等级，对达到一定程度会话能力的人，还要将其实践年数以及对高难度用语的理解力或表现力等做详细的存储。同时，对于有无特殊技术、感兴趣的问题是什么等等，都可以存在计算机里。每个职工存储有数千项人事信息，在许多公司里，就连到国外出差的问题。有时也要按论功行赏的办法来考虑。但功过不是以实际业绩为准，而是以领导的主客评价为准；就连决定营业所主任时也采用同样的方法，“那个人缺乏营业经验，但他却能遵照上级意图办事，易于实行统一领导。经验不足干一段就有了嘛”。营业方面的许多恶果都由此招致。

关于这个问题，IBM 的作法是“要派一人去某国出差，该人具备的条件是 1、2、3、4、5、6。”这样决定，并直接向计算机进行提问，只要一按键，数名适当的人选就显示出来，与这些人选进行各种对话后，就会确定最适当的人选。

六、80 年代发行了大量职工手册

百人之群不可能全是秀才。IBM 也不例外，也是平凡人的集合体。然而，IBM 却具有发挥这些平凡人才能的能力。

IBM 为了开发职工的能力，让他们贯彻和确认 IBM 方针，发行了为数甚多的手册。

也许有人会说：“那种指南手册我们公司也有……”。然而就 IBM 来说，这些手册可是来之不易的。如果说 IBM 观念是 IBM 的宪法，那么，IBM 的许多手册则是法律，换言之，如果说确保 IBM 方针，贯彻执行的总论是《IBM 观念》，那么分论就有《人事管理手册》、《职工培养指南与规定》、《人事权限移交标准》、《物资调配手续规定》等等，数不胜数。而且，公司考虑到这些指南中难懂之处，甚至编写了《公司内部用语辞典》。

IBM 要求职工对一系列手册必须理解和牢记。

总之，从各部门的领导到部下，其职权范围、经济权限、对职工评定时的注意事项、各个岗位上的负责人的决策范围等等，凡是职工可能遇到以及与职工有关系的一切问题，全部编印成规定与指南，从职工饮酒和吸烟，到有关驾驶汽车的规定等，竟达几千种。

IBM 的职工们为了查阅某种手册，甚至不得不首先翻阅手册索引才行。这些手册是由 80 年来公司制订的规定和指南汇编而成的。同时，公司针对每一时期具体情况的变化对手册进行修改，因此，至今仍是公司“话的业务教科书”。

第二章　职工行为规范

一、职工必须成为模范市民

在“IBM 观念”中，还叙述了作为 IBM 的任务和对股东承担的责任，与同行业进行公正交易和公平竞争的基本方针。强调了 IBM 职工必须成为模范市民。这也是 IBM 的独特之处。

（一）对股东承担的责任

IBM 规定，对提供事业资金的股东，负有如下责任：①管理股东委托的资产。②对投资的资金给予有吸引力的红利。③继续提高利润，探索发展的机会。

（二）公平交易

IBM 规定，对供货单位和提供服务的单位。务望公平而又公正地接待。为此，应做到下列各点：①选定供销单位，必须时其产品或服务的质量、信誉及价格等，经过考虑之后，加以决定，②在洽谈合同中，要考虑到供销单位与本公司双方的正当利益，诚实地履行合同。③避免使供销单位对本公司过分依赖。

（三）对社会的贡献

IBM 的职工要作为模范市民在社区、国家、世界上发挥作用，即，认识到谋求公共利益也是谋求公司及个人的利益。他们确信自由竞争的体制，对短期以及长期的公共利益都是最有好处的，因此，认为应遵循光明正大精神，遵守法律，尊重竞争对手，展开有活力的竞争。

“在有 IBM 设施的地区里，要大力支持创造适于居民工作生活的环境，以此尽力提高社会的素质，我们认为这是企业的义务。在我们业余活动的一切领域中，不分人种、肤色、信仰、国籍、年龄或性别，为实现‘机会均等’采取积极付动。同时，向具有工作能力的身残者提供就业机会也是我们的方针。我们在为实现美好的世界而努力的企业中，希望能始终站在最前列。”

IBM 职工手册中的这段话，句句都体现了该公司的价值观念。

二、吸烟准则

努力解决职工的吸烟问题并把它列入公司的规定，在全世界恐怕只有 IBM 一家。

吸烟有引起火灾的危险，存在污染空气间题。由于事业性质的关系，世界上所有的计算机生产厂家都很重视空气污染，对这个问题都很敏感。正因为这样，IBM 加倍努力建立净化空气体制。

况且，空气污染影响人的身体健康。在许多人平均寿命延长的同时，成人病、老年病随之增多，其中占人口死亡率首位的癌症尤其令人恐怖和不安。肺癌在发达国家的发病率剧增，许多学者认为这是吸烟引起的不良后果。至于因肺癌死亡的人中吸烟者占压倒多数，这是事实。联合国规定了“戒烟日”，亲友间发出诚切的劝导：“戒烟吧！吸烟不利于身体健康”。随着这种认识

的日益加深，极其厌恶抽烟的人不断增多。常常以公正、平等作为人事管理基本方针的 IBM，也不能回避这个问题。

两个人坐在一起谈话，吸烟者从嘴里、鼻孔里喷出烟雾，而对面不吸烟的人在对方每次喷雾时都要背过脸去，明显表示出不高兴的样子。在一起工作，一方高兴，另一方难受。这是 IBM 的公平原则所不允许的。

下面是 IBM 自办刊物中一篇宣传烟毒猛于虎的文章的片段：“吸烟有百害而无一利，一支燃烧的卷烟，就是一个微型化工厂，从组成卷烟的原料生成大批新的化合物，现代科学证实，烟气中有 4000 余种成分，其中对人体健康危害最大的有致癌物质、尼古丁和一氧化碳、是名符其实的罪魁祸首。

“通过流行病学调查发现，吸烟不仅可以引起肺癌，而且可以引起喉癌、口腔癌和食道癌，可以导致胃癌、膀胱癌、子宫癌和肾癌。国际上享有盛誉的流行病学家、英国皮托博士指出。20 世纪最重要的可预防的心血管病危险因素是吸烟引起的，到本世纪末，全世界因吸烟致病早亡的人数达 1.5 亿之多，这个数字是第一次世界大战和第二次世界大战死亡人数总和的 3 倍。从眼前来说。吸烟污染空气。破坏环境，清新纯净的空气，是人类生存的一大保障；污浊的空气和环境，则是人类的灾难。这个世界是由你、我、他组成的，人活在这个世界上，决不仅仅为了自己。还要为了别人，你可以不要清新的空气，但这空气是大家的，你破坏了它也就危害了别人，危害了社会。何况让你周围的人被动吸烟，也是对别人健康的剥夺。”

IBM 虽是世界性企业，但也不能强迫职工禁烟，公司可以制定出“公司内部禁止饮酒”的规定，但是关于禁烟就不能这样做。

于是就产生了 IBM“有关吸烟的准则”——吸烟者与不吸烟者不同坐或同住的规定。

例如，因进修需要在外住宿的时候，负责人必须考虑到不要把吸烟者和不吸烟者安排在同一房间。这种作法可能在我国一些公司也开始采用。但是在区分吸烟者与不吸烟者的问题上，最伤脑筋的是日常办公室内怎样对待。干部和职工中，总是有些人吸烟，有些人不吸烟，这些人在同一办公室工作，把吸烟者与不吸烟者分开几乎是不可能的。但 IBM 对此采取了措施，对不吸烟的人，特别是对烟敏感的人，可在不妨碍业务工作的前提下考虑重新摆放桌子，尽可能安排他坐在烟害少的地方，特别是由于空调的关系，烟的流动很厉害，各部门可在烟流不到的地方安置不吸烟人的座位。出于这种考虑，公司规定在会议室、研究室等职工集中的地方，负责人首先要观察有无吸烟者再决定座位，如果长时间开会就要注意会问休息，以便让吸烟者到室外吸烟。

在 IBM，人们一到会议室，吸烟者自动地坐在有烟灰缸的地方，同不吸烟者分开坐，这已约定俗成。另外，公司还一再要求。“管理干部必须向职工宣传贯彻有关吸烟的准则，同时还要经常检查遵守的情况。”

“吸烟准则，”乍一看似乎是小事，而实质上，让吸烟者和厌烟者共享烟味是不公平的。IBM 的吸烟准则实质上也是利用一切可能的机会，向职工们贯彻“IBM 尊重每一个人”的观念，让人们把尊重每一个人的方针看作是 IBM 的“宪法”加以遵守。

三、第一流的情报系统和保密制度

在 IBM 人事管理方面，值得特别着重叙述的就是它的情报系统和保密制度。

（一）从事情报的编外人员十倍于在编人员

IBM 在英国、荷兰、日本、韩国、马来西亚等国家和地区的分公司的情报科领导着十倍于在编情报人员的情报队伍。这些情报人员的任务是，收集和分析外界新闻以及不断变化的周围情况，将获得的情报向总公司报告，《朝日新闻》曾以“新情报战”为题报道，驻日美国大使馆每天上午 10 点钟要把各主要晨刊的重要新闻译成英文，打印后放在每人的办公桌上。IBM 情报人员所发送的情报，内容相当广泛，有关计算机的情报自不待言，政治。经济、企业及其他方面的情报，凡是认为对 IBM 来说是重要的，都要进行精读、筛选、提炼。情报的来源不限于文字记载的东西，公司人员与外界人员接触时所获得的外界重要人物的讲话涉及到与 IBM 有关的内容，也都要立即译成英文，发送给本部。

IBM 的情报收集和研究范围，几乎遍及与计算机有关的各种出版物及研究领域，英文的定期刊物不屑说，各种语言的定期刊物都视 IBM 公司为最大的用户。有人甚至认为，如果 IBM 取消了对这些刊物的订阅，那么，一些专业出版社就会受到沉重的打击。参加各种学会、工业研究会和协会以及订阅相关杂志的数量，恐怕 IBM 是首屈一指的，其实际数量达 2000 余种。

IBM 规定，对于新闻界的活动，诸如某种报纸和杂志对 IBM 的报道等，都要诸一进行追踪，并分类编目，形成文件。凡为 IBM 当过记者的，都要一人不漏地登记造册。现在，IBM 在美国和世界各主要国家的分公司所编辑的新闻文件，已全部实现了计算机自动检索。这就是说，对流入 IBM 的情报的提取已实现了自动化。

（二）严格的报导管理体制

IBM 对本公司流出的情报，制定了同样极其严格的管理制度。IBM 出版若干种技术杂志向公司外发行，但杂志的内容要经过情报部门的审查，即使是在全国计算机会议等场合发表的论文或讲话材料，也要经过筛选把关。从维护 IBM 的利益出发，凡属不正当的措词或不符合保密规定的情报，将被阻止或劝其修改。正因为如此，IBM 对外发表的那些技术性论文，不是说明与此篇论文有关的技术已经达到实用化的阶段，就是为了显示 IBM 技术的高超，至于将来的技术动向，则严加保密。另外，IBM 最害怕把有关该公司正在于什么的内部情报向外泄露。因此，IBM 对内部情报进行了严格审查和管理，制定了会见新闻记者守则。

（三）会见新闻记者守则

IBM 制定了职工接触新闻记者必须严格遵守的守则。所以，在世界任何地方，凡是 IBM 的职工，对新闻记者的回答是千篇一律的。也就是说，他们的基本态度都是只谈自己的私事或职权内的事，不是相当有把握的事情，决不向外人多说一句，甚至索性一言不发。况且，言及他人在公司里的活动是荒谬的，守则规定当记者提出的问题比较尖锐时。应根据以下 9 条原则处理：

（1）用坚决的态度加以否定（或我不知道，请问别人）。

（2）尽快加以否定。

（3）禁止闲谈。

（4）“无可奉告”一词要慎重使用（倒不如说“公司规章不准谈论此事”为好）。

（5）警惕哗众取宠的措词。

（6）警惕采访者用婉转的引诱性的语言提出问题，如“我听说如此这般，可是……，”不要中了采访者所设置的圈套。

（7）禁止评论竞争对手。

（8）谈话严禁涉及他人的问题（正确的回答是“此问题问他本人吧”）。

（9）不要对记者说请给公司里的某某打电话（要换一种口气说：“也许会有某某人请您打电话”）。

就这样，IBM 不仅对记者，就是对慕名而来的一些视察团和参观人员，大都落落大方地以礼相待，然而接待是按照效率极高的时间表进行的，几乎连一分钟的时间都不多给。IBM 的经营者与新闻记者之间全然没有好宣扬自己的那种名流企业与记者间的亲密感。一些计算机用户之间也常常私下议论说：“IBM 的推销员无论在什么地方，总是身穿笔挺的黑色西服，白衬衫，系着朴素淡雅的领带，彬彬有礼他说着同一口径的话，他们没有其他厂家的推销员那样风趣。”这是 IBM 政策熏陶的结果。

（四）《顾客问答集》

美国的一位著名社会学家幽默地讽刺道：“IBM 创造了人的复制品。”这是因为，IBM 的职工，特别是在第一线上接待用户和顾客的推销员，对其进行的教育，规定的行动准则是十分具体的。IBM 在 1977 年的经营报导中写道：“本公司自 1969 年以来，向世界各地的 IBM 职员发送了《业务行动指南》一书。此书阐明了 IBM 经营方面的伦理原则和业务原则。1971 年 5 月 IBM 废除了过去几十年来所坚持的一成不变的、为期一年、提前 3 个月提出预告便可解除合同的标准租赁合同制，并发表了固定期限租赁合同制。该制度发表后不久，用户电报公司和许多租赁公司以及司法部提出了反垄断法诉讼，IBM 陷入了反垄断法诉讼的冲击中。但是诉讼的重围终于自散，这与 IBM 在发表‘定期租赁合同制’之前就为推销员编写了《定期租赁合同》参考书，甚至准备了《顾客回答集》有很大关系”。

下面是《顾客回答集》中的部分内容：

问：IBM 为什么决定实行定期租赁合同制？这样做是否因为外国设备厂家挤掉了 IBM 的生意？

答：我们相信大多数顾客愿意付廉价的租金，将租赁的外国设备连续使用一年或两年。在竞争很激烈的市场上，我们提供这种新的租赁方案，将会给商业界带来良好的开端。我们将继续执行以前的租赁，直接出售以及随时将租赁改变为购买的租赁合同制度。这样做，顾客可以根据实际需要，有更广泛的选择余地。

问：为什么租赁制合同仅限于磁带、外存储器及打印机，而对中央处理机、内存储器、终端和软件产品不适用呢？

答：各种产品均有其自己的市场特征，我们在正确的经营政策指导下，决定对特定的设备提供定期租赁合同（拒绝回答对将来计划的任何推测性提高）。

问：这是否为了推销仓库中积压的物资而放出的一个广告气球？

答：（推测性的问题，拒绝回答。）

问：这对于 IBM 来说，是否触犯了反垄断法？你们这样做，是否想迫使租赁公司、接插件兼容生产厂家等压低产品价格呢？

答：我们是根据竞争性市场的必要条件而做出这项决定的。关于这一点，根本不存在什么法律上的问题。不言而喻，我们也毫无例外地置身于企业间的激烈竞争之中。对于其他众多的数据处理设备和服务项卧；我们仍然提供定期的合同。

由此可见，IBM 对情报外流而实施的防范措施是天衣元缝的。

（五）市场信息系统

IBM 认为公司掌握的信息是资产，对曝光异常担心，但是在经营评价委员会和经营委员会的议事录中，经常出现“曝光”这一莫名其妙的 IBM 所特有的隐语。意指该公司“正处于某种危机之中”的事态。例如，正值接插件兼容机器制造产业兴起。出现了 IBM 理应增加的一部分收入将被吞噬的事态时，BIM 把这类事态叫做纯销售收入减少的曝光。此类危及 IBM 收入、利益以及使公司获得进一步发展的机会更使公司担心。身处第一线的推销员是探知情况的尖兵，是 IBM 的神经细胞。

推销员们所收集来的情报点滴不漏地被编辑并输入计算机中，发送给设置在 IBM 总公司数据处理业务部的“经营情报系统”，这个系统就是被称之为竞争统计的情报系统。该系统接收处存储从全国各事业部和各分公司设置的 1000 多台终端发来的数据，这些数据是每天从第一线得到的第一手资料。

竞争统计是市场调查系统的重要组成部分，其任务是通过和竞争对手的比较，提出相应的对策，它将所汇集的情报，提供给总公司的商品分析部、各事业部管理部门、系统开发事业本部和工厂等单位使用。它还可以对情报进行分析研究，然后再反馈给第一线的推销员。

情报处理的物理过程是随着时代的发展不断进步的，当然，也包括终端等设备的增多。IBM 最早的竞争统计情报系统可以说是从 1930 年开始建立的，以后不断地加以改进而逐渐完善起来。关于什么是“竞争统计情报系统”，IBM 在 1968 年制定了一套供公司内部教育用的幻灯片，以便让推销员彻底明白“竞争统计情报”的意义。这部幻灯片就竞争统计情报系统的数据如何引起 IBM 经营首脑的注意，分析部门如何使用这些数据，并以直接存取储设备的销售为例进行了讲解，以促使推销员大胆地报告订货的竞争情况，以及怎样导致计算机硬件系统结构上所发生的变化。

分析部门根据收集到的情报统计分析出本公司的用户是否发生变化，公司的纯收入是否增加，从而修订销售战略。另一方面，把分析结果反馈给推销员，以促进推销工作。

四、工作礼节和礼仪

寻常的礼貌，是阻挡竞争者的最终屏障。这里值得一提的是，IBM 为了检查职工是否遵守必要的礼节，在各个基层部门中，任命 1—2 名“礼节委员”。各礼节委员任期一年。

因为身边有礼节委员的监督，因此职工就不会发生不慎行动。为完善工作礼节，礼节委员会向职工们分发了一种名曰《工作礼节自我检查》的手册，

主要内容如下：

※“你是否真正掌握并执行了工作礼节？”

也许会有人认为，事到如今还讲什么礼节，然而，一不注意礼节，就会无意地使他人感到不慎。

下述内容是全体职工必须了解并确实执行自我检查的起码礼节的问话。请根据这些问话对照自己的礼节程度进行检查，以此作为提高礼节的起点。

(1)[问候]

（人与人的关系是从相互打招呼开始的。）

1.在工作岗位上，是否认真地执行了早晚上下班时的问候？

2.在公司年所有相遇的人是否都问候？

3.有人先问候，是否认真地回礼？

(2)[态度]

（站在对方立场上看看）

1.有人说职工的态度做馒无理，想想你是否有这种情况？

2.骄傲自满的态度，轻视对方的态度，特别是伤害对方，想想你是否有这种情况？

3.对前辈或年长者是否尊敬？

4.是否若无其事地把脚放在桌子上，或坐在桌子上？5.是否交叉着臂膀和上级说话？

6.与人交谈，或在会上发言时，是否把手插在衣服口袋里？

7.日常在公司外，是否也注意言行的适度？

(3) [用词用语]

（通过说话可以判断人品）

1.是否牢牢掌握了敬语（即尊敬语、自谦语、郑重语）基础？

2.“部长在公司吗”这种说法对吗？

3.有人说话粗野，想想你是否有这种情况？

4.“好友之间也要讲礼节，”是否因为是同事说话就随便？

(4)[接应与接待]

（来访客人，就是全公司职工的客人）

1.你有客人来访是否预先与传达室联系？

2.是否到传达室或电梯口迎接客人？

3.懂得基本的迎客礼节吗？

4.在带领客人时，是否走在客人的斜前方？

5.是否用右手递名片，双手接名片？

6.向客人介绍自己的上司时，使用了尊称没有？

7.在接待室或会议室里，是否知道应请客人坐哪个椅子？

8.在客人面前，是否抱着胳膊、跷着脚坐在椅子上？

9.来客人问话时，是否仍坐在椅子上回答？

10.与客人相遇时，是否让路并致意？

11.在走廊里是否抢先超过客人？

12.看到客人徘徊，是否打招呼并做向导？

(5)[电梯]

（本公司大楼的电梯）（电梯之内就是公司作风的缩影）

1.本公司大楼的电梯口和电梯之中不是公共场所，而是客人与职工相接

触的重要工作场所。你是否总有这种意识？

2.上下电梯，是否请客人先行？

3.乘电梯时是否堵塞了入口？

4.上电梯时，是否与先乘的客人微微示意打招呼？

5.在电梯里，与同事谈工作或私事没有？

6.是否拿着咖啡、吃着雪糕或用牙签剔牙上电梯？

(6)[电话]

（电话是公司的窗口）

打电话时：

1.是否首先报自己的名字？

2.是否事先整理好了要点，努力在 3 分钟内打完？

3.让别人代挂电话时，是否在对方接电话前，本人去讲话？

接电话时：

1.从公司外的人看，不论是谁接电话，都是公司的人，都是代表公司答话。你接电话时是否经常有这种意识？

2.电话铃响二次前是否接了电话，倘若响过二次后才接电话，称是否说了“让你久等了？”

3.是否首先报了自己的姓名？

4.在同事不在时来了电话，你是否迅速地代接了电话？

5.还有，如果同事不在，你是否将不在的原因做了具体说明，并询问了对方姓名和有什么事情？

6.是否由于会议等内部原因而拒绝接公司之外来的紧急电话？

7.对公司之外来的电话是否踢皮球？

其他：

1.是打电话的人先放下电话，还是接电话的人先放下电话？

2.说完话，是否单方面啪地放下了电话？

3.由于看不见对方，是否说话态度随随便便？

关于札仪方面，

IBM 向职工分发了规定细致人微的《营业员的礼仪与注意事项》作指南。这本指南由仪表、寒暄、交换名片、接待应酬、电话、语言运用、交通工具、宴会应酬、私人拜访、人事调动与喜庆、吊唁、住宿研修、注意绿化等项目组成，同时，各个项目又分别就“基本”与“应用”加以叙述，同时又附有实践要领。具体规定如下：

仪表

基本　营业员的仪表必须以不使对方感到不快为第一。固然不需过份修饰，但必须经常注意衣装清洁利落。

注意事项：

①头发、脸、口、齿、鼻、耳、手、指甲。

②衬衫、领带、上衣、裤子、袜子、鞋。

③手帕、手表。钱包、钢笔、名片夹、梳子、记事本、月票夹、工作证。

应用　必须根据对方的业务、公司风格、习惯等来注意自己的仪表。例如，在拜访纤维、时装、鞋子、提包、钟表、打火机、钢笔、化妆品、车辆及轮胎等行业时，就应事先检查好所带物品的牌号。

为了方便起见，可另行准备好电算器、打火机、指示器、复写纸、万能

表、计量器、伞、玻璃带、零钱等。

在寒暄项目中，根据 IBM 各国分公司所在国的民族传统礼仪又提出了具体要求。例如 IBM 日本分公司提出了：

①在走廊与客人相遇，打招呼时要低头 15 度，目视 3 公尺处地面。

②早晚的寒暄，低头 30 度，目视 2 公尺处地面。

③致谢与道歉时，低头 45 度，目视 1 公尺处地面。

也许会有人认为，IBM 的职工太紧张了。其实并非如此，IBM 的职工感觉在公司内远比在其他地方更为自由，更为轻松愉快。工作有工作的规则，如果大家都遵守这些规则，实际上就能愉快地进行工作。打高尔夫球是把球击向几百公尺外的小穴中的一种体育活动，它有很细致的规则要求。如果打高尔夫球没有细致的规则要求，怎么能称得上是一项有趣味的体育活动呢？IBM 的手册也正如高尔夫球的规则一样，这些规则在公司内部使事务程序标准化方面发挥了重要作用。

第三章　实力主义的提薪晋升原则

IBM 把职工的工资和晋升问题作为人事管理的根本工作。公司反复强调“上级必须对职工的能力、成绩以及长处作出评价”，而这种评价的直接方式就是提薪和晋升。

实力主义的提薪和晋升原则是 IBM 尊重人和承认每个人的个性的具体体现，IBM 明文确立了有关工资的基本方针，同时还规定务求达到公平合理，为此。具体现定了以下三个基本方针：①工资要与职务的重要性、工作的难度相称；②工资要充分反映每个人的成绩；③工资与一流企业相比，要等于或高于其它企业。力求使这三个条件有机地联系起来，赋于 IBM 的工资体系以个性，可以说这是 IBM 的一大特征。

其中关于职务的相对价值问题。这点在该公司的工资管理体系中是通过运用职务分析和职务评价的方法加以明确的。在我国企业中，通行的原则是。只要 8 个小时都在干活，就被认为干得不错，主要以计时来评价工作。忽视质量的倾向导致了效益的普遍低下。那种 8 个小时“磨洋工”、质量低的职工却被认为“认真”、“坚守岗位”.这必然引起那些“多快好省”、能力强者的不满。这种能力差的人若还得到“认真奖”，或者被提升重甲·从而收入比能力强的人还高，这就更压抑人们的积极性了。

在 IBM，上级必须对工资和晋级提出评价，并要在晋级中反映出来。本章着重叙述 IBM 对职工提薪、晋级的成功经验。

一、不论资排辈

我国职工工资单中的第二项是工龄工资，参加工作早的人，不论其工作熟练程度如何，只要进厂工作时间长，就可以拿到相对高的工资、这也是中国不少家长安排其子女 17-18 周岁（甚至 1516 周岁）高中未毕业就进厂工作的主要原因。

IBM 认为，以工龄作为提薪主要依据的制度会使“承担困难工作的职工丧失干劲，会使公司陷于停滞不前”，因而持批判和否定态度。

尽管批判这种论资排辈制度，但由于 IBM 实际上存在每年定期晋级制度，所以即使完全消极的职工，也能晋级。也许由于这个原因，有人仅仅看到了这一面，就宣传“IBM 在工资晋升方面是社会主义企业制度——铁饭碗”。这里我们且不论及什么样的分配原则。只是需明确指出，如果认为 IBM 这种作法有道理，就会想到 IBM 的保障就业制度。在 1BM 工作的职工，一般都可以干到 60 岁，每年再加上定期晋级的那部分收入，结果就成了论资排辈的工资体系。然而，实际上 IBM 还研究制定了使职工不满足于定期晋级的办法。关于这一问题，我们将在一般职务的定期晋级项目中叙述。

“工资要充分反映个人的业绩”。对业绩如何评估，当然。对工作情况评估者归根到底还只限于直属上级，由于再上一级领导对每个人工作的细节不了解，往往会掺杂个人印象。为防止这种情况的发生 IBM 规定，对工作情况进行评估的，除了直接布置工作的上级之外，别人是不合适的。当然，这并不否定任何评估工作也必须象其它工作一样在上级领导下进行。

IBM 明确规定，在评定时应与做类似工作或工作内容相同的其它职工相比较，根据其成绩是否突出而定。然而，对每个职工的成绩评价，不是件容易的事，如果没有评定方法方面的详细规定，而凭上司当时的个人感情评价，

就会使好不容易进行了的评价变得极不公平。因此，IBM 规定对职工进行的评价，必须完全彻底地堵塞询私情或凭感情评价的漏洞。

二、量化绝招——一感觉换算成数字

IBM 的职工，不管是谁，都认为“对有优异成绩的职工给予相应的工资是理所当然的”。但是，越重视评价，难题也就越多，主要是对多半凭感觉评价的部门应如何办的问题，也就是对秘书、宣传、人事及总务部门工作的职工怎么评价？

对在营业或服务部门工作的职工进行评价是比较简单的，只要他取得了突出的营业成绩，或创造出成果，不管是谁都可以得到最高的评价。但要评价秘书、总务就难办了。如果消极认为“这些部门只能凭感觉评价，所以没有办法”，那么，这些部门在 IBM 中也许就成了受压抑的部门。

于是，IBM 有时也设法把感觉换算成数字。以宣传部门为例，他们曾试图把某一时期在报纸、杂志上刊载的关于 IBM 的报道加以搜集整理。这些报道，并不限于只对公司有利的报道，其中也有不利的报道，对这些报道全部进行分类，把有利的报道和不利的报道进行比较，以便作为衡量一定时期宣传工作好坏的尺度。当然，还不能认为这些数字本身就为 IBM 带来了利益，就把这些数字作为金额评价的对象。然而，为了进行评价，试作些这样的努力也是必要的。

三、决策意识与职务、薪金成正比

我国经济体制改革中的第一步，就是解决在工资方面存在的“干与不干一个样，干多于少一个样”等严重压抑职工积极性的分配上的弊端。我国改革初期实行的经济责任制在一定程度上解决了企业内部经营机制上的问题。我们在此介绍的 IBM 在这方面的管理方式，对我国企业内部经营机制的完善将有启示。

如前所述，IBM 没有论资排辈的规程，同学历同年进公司者由于敬业精神和贡献大小不同，而月薪就不相同。有一位在情报室工作的妇女，他的工作是每天从大量的报纸杂志中选择重要的消息进行剪报工作。她的工作是天天如此，工作对象——报刊杂志；劳动资料——剪刀和浆糊，一年、二年，没完没了地重复着同一种工作，她终于感到厌烦了，她想：我不是为干这种刷浆糊的工作才进 IBM 来的。一天，这位妇女决定向她的上级提出自己的想法：“我想做更有价值的工作。可能的活，请把我调到宣传部门去吧！”上司说道：“如果你认为不适宜于做这个工作，也没有办法，但是在此以前，请好好想一想，怎么样使这个工作变得更有价值？”

于是，这位女职工决定认真考虑一下，如何改变单纯只是用剪刀和浆糊进行剪报工作。是的，只要肯动脑筋，办法是会有的。这位女职工改变单纯只是将同样的剪报一张一张贴完了事的做法，想出了按不同内容，在不同底色的纸上粘贴的方法，这样就能迅速地查出所需的资料。

这确实大大提高了查找资料的效率。只要看一下底纸的颜色，就会知道“这是关于金融方面的报道”，“这是关于向中国进出口的外国企业的有关报道”，“这是有关 IBM 重要工作的报道”等等，一目了然。这位妇女很快

向上级提出了自己的设想，申请采用。

“很有意义，立即实行”。她的设想被采用了，公司还给她发一笔奖金。当然，她这样的表现对公司以后给她的提薪也大为有利。这在 IBM 是不言而喻的。

对能干的人立即给予奖励，就是 IBM 的最大特征，也是尊重个人的表现，同时，IBM 也宣传外国企业少有的终身雇佣制度。这在公司的内部叫“保障就业”，当然，这在数量众多的欧美企业中是极少见的。

IBM 的工资水平在同行业中是属于最高的（这点属我们下一个问题的内容）。

“根据岗位分析、职务评价而确定职位以及根据工资调查考虑与职务相适应的工资标准，这正确地反映了工资体系的构成”。工资管理体系中的这段话显现出了 IBM 工资管理与众不同的特点。

IBM 根据各个部门的不同情况，将职务价值分为五个系列。这是根据工作的难度、重要性等而划分的，在五个系列中分别规定了最高额与最低额。

假定这五个系列为 A 系列、B 系列、C 系列、D 系列和 E 系列。A 系列是属于最简单的工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，其职务价值也愈高。虽然如此，A 系列的最高额，并不是 B 系列的最低额，可以说 A 系列的最高额相当于 B 系列的中间偏上，而又比 C 系列的最低额稍高。因此，做简单工作，领取 A 系列工资的人，如果老老实实地做本职工作，而且对本职工作感兴趣，那么，他的工资也可以从 A 系列的最低额徐徐上升，但只限于 A 系列的最高额。

如果把这种系列套用到报社的编辑部，那么，管管资料，接接电话，其工资大概属于 A 系列。如在这一工作外再没有什么追求，也许在他的一生，只能拿到 A 系列的最高限额。到了老年时，搞搞校对，或做资料室的一般记者也就到顶了。

但是，要能外出采访，从事分管警察局、各官厅、财界等采访工作的记者工作，其工资则属于 B 系列。其中，如果兼任部下辅导、指导来访工作和制订简单计划的工作者，其工资则属于 C 系列。在新闻记者中，也有人终生就是一个记者，这种人到头来，很可能到退休时也只拿 C 系列的工资。

这样，根据职务价值，在某一级范围内按其劳动量进行评价，职务价值越高，要求其决策意识越强。

领取 A 系列工资的许多职工，当他们的工资越过 B 系列最低额的水准时，就提出“请让我做更难一点的工作”，向 B 系列挑战，这是由于 B 系列的最高额比 A 系列的最高额高得多。同理，当拿日系列工资的人其工资超过 C 系列最低额水准时，则可以提出“进一步向更困难工作挑战”。但是，如果其工资达到了 A 系列最高额的人，过后才提出“想转到 B 系列去，做些难度大的工作”，那对本人来说，是十分艰巨的，这是因为 A 系列的最高额比 B 系列的中等额工资还要高得多。如果从 A 系列突然转到 B 系列.做 B 系列中领取中上等额工资的工作是否干得了还是一个疑问。

向职务价值高的工作挑战，还是从高系列的最低线附近开始为宜，这样较容易，风险性也小。不过，各个系列的工资最高额和最低额，始终是作为管理资料使用，不向职工公开发表工资限度的内容。各部门的管理人员一边对照工资限度，一边建议职工：“以后你该搞搞难度较大的工作，是否会好一些呢？”从而引起职工渐渐向价值高的工作挑战。

在 IBM，不怎么做工，仅仅靠认真出勤的人是不能拿到最高工资的。尽管人们说“到底是 IBM 的职工资高”。虽说因为有就业保障制度，只要不犯错误就不会被解雇，但 IBM 决不会让那些毫无干劲，丝毫没有挑战精神的职工也作为超一流企业的职工而为所欲为。上述的服务价值的五个系列，就是为了防止在就业保障制度下使那些没干劲的职工又拿高工资又发迹的恶劣现象发生。同时，公司还就构成工资管理体系的职务分析、职务记述、职务评价、个人定级（根据职工的工作内容、能力等，一般给予适当的职位，即上述的职务价值）、工资调查、工资体系等，按其内容不同分别制定了明确的制度。管理人员对有效地实行这种制度负有义务，这点也是 IBM 不可忽视的一个特征。

在提薪时，根据当年营业额、利润等计算出定期提薪额。由人事部门提出“每人的平均值”。因此，要提高提薪额，就必须相应地提高工作成绩。

只有取得高于其他公司的工作成绩，才可能有高于其它公司的提薪额。

IBM 所说的“必须高于其它公司的工资”，归根结底是要“取得高于其它公司的工作成绩”。那么，当提薪平均值一确定，是不是所有职工都能按平均值提薪呢？不是。

IBM 认为，能干的人和不能干的人拿相同的提薪额是布公平的，因此，IBM 理所当然地要根据评价来确定每个人的提薪额。这种评价所占的比重，仅限于总提薪额的 1/3，把职工分为有干劲的和没干劲的人，工作快和慢的人，有能力和没能力的人加以评价。因此，如果提薪总额人均为 1.5 万美元，其中至少有 1.o 万美元用于工龄工资,剩下的 0.5 万美元要依据评价而变动。

乍一看，此法并不稀奇，与其它公司所采用的提薪方法相同，然而，这实为 IBM 的独特方法。比如，在 1.5 万美元中，评价较差的人可能提 1.o 万美元。这与其它公司差异不大，而评价较好的职工。在其他公司可能拿到提薪的上限——l.5 万美元，但在 IBM 却有提薪 2.0 万美元的职工。

他们的作法是，把作为评价对象的 0.5 万美元集中起来作为提薪总额，再按能力加以分配。假定有同年龄职工 10 名，提薪总额就是 5 万美元，对这 5 万美元的分配方式是：工作出色者 1.0 万美元，第二位 0.8 万美元，第三位 0.7 万美元，第四位 0.6 万美元，而第五位是 0.5 万美元。因而大幅度提薪者是 2.0 万美元，第二位 1.8 万美元，第三位 1.7 万美元，第四位 1.6 万美元，至于评价是零的人，勉强拿到 1.0 万美元，从计算上看，这也是有道理的。

各国的 IBM 分公司都有根据能力给予职工公平工资的这一指导思想。因此，对那些抱着满足于工资高，又能确实享受定期提薪的想法，或抱着大树下面好乘凉的想法而进入 IBM 的人来说，IBM 又决不是个舒服的公司。这是决策意识、职务价值和薪金成正比的提薪原则的自然结果。缺乏工作热情和干劲的职工，开始时与和自己同等资历者的工资几乎相同，但是一年后定期提薪时就会差 7 千美元左右，五六年后，随着年数的增加，这个差额越来越大，10 年后相差达 7—8 万美元。心里能舒服吗？要想心里舒服、平衡，就必须鼓足干劲争上游。

四、对提薪不满者的再审议

贫困时代，烦脑的根源往往很简单，但在物质丰富的时代，烦恼的原因

却比较复杂，根子也很深。

比如，人人都提一级工资——从事劳动复杂程度高的工作的人不满：部分人晋级——未得到提升的人心里不平衡；自以为本职工作是最苦的，而公司将其归于一般。这就增加了许多仅仅依靠公司人事管理规定和职工教育尚解决不了的问题。一些情况严重的问题只凭一、二句话去安慰及和上级开诚布公地谈谈，是解决不了问题的。

在 IBM 的定期提薪体系中，值得大书特书的也许是“对提薪提出再审议的要求”这一点。

尽管公司是以公正为第一原则对职工进行评价的，但是，是否使职工都满意，往往仍是个疑问。从一般职工角度看，有时也会流露出不满：“我为工作已竭尽全力，想不到评价得这般坏。”由于管理者的立场与一般职工不同，有时对评价的内容也会有影响。一般职工尽管是从“为公司”考虑而干的，但从管理者的角度看，也许想要求他做更多的工作，从而意见分歧。对这种意见分歧与不满，若长期置之不理，积累起来，往往很快就会使职工的干劲丧失殆尽。这样，人事管理也将陷人困境。因此 IBM 允许对提薪不满者提出评价再审议的要求，再审议要求的要领，在人事管理手册的“一般职工的定期提薪”项目中，做了如下叙述：

提薪再审议的申请

1.提薪再审议的申请，以提薪再审议申请书（在工资管理部门保管）的形式提出。

2.再审议申请书须由本人填写两份并提交给所属上级，所属上级要对申请的内容进行充分研究，力求解决。如无法解决。要填写所属上级的意见。

3.两份申请书中的一份由所属上级保管。一份通过生产部门由部门领导统一提交给工资管理负责人。

4.所提出的申请书，必须在提薪发布后 10 日年送到工资管理负责人手中，超过上述时间后，一般不再进行提薪再审议。

5.提薪再审议由定纵审定委员会研究，其结果由人事部门通过生产部门，用书面通知本人。

这样，就完全消除了一些人对工资的不满，因而在 IBM 广大职工中没有关于提薪问题的闲言碎语。

五、最优公司与最高工资

IBM 工资管理体系的最大特点，归根到底，就是工资基本方针中所说的“工资与一流企业相比，要等于或高于其它企业”这一点。

“我在世界上超一流企业里工作”，这一点就是 IBM 工作人员社会地位的象征。只要佩戴一流企业的徽章，该公司的职工就对任何事情都有信心，满面春风地去完成工作。超一流企业具有使自己的职工发挥出数倍于二流企业职工干劲的能力。相比之下，二流、三流企业职工的能力往往被埋没。

在干部选配方面，通行俯二种方式是，一些二流企业去向一流企业物色聘请人才，这样做有搞成功了的.但极少有一流企业的干部把二流企业搞到了超一流企业的水个。这不仅在欧美。就是在我国也是普遍情况。原囱何在？从外部看，一流企业的职工非常威风，看起来很有实力。这其中一流企业的

徽章促使他发挥了非凡的能力。因此，如果下决心要搞一件工作，就应从二流、三流公司把人调进一流企业，并分配工作给他，这样一来，那个人就会象变了一个人似地热心工作，一般人在二流企业里多是作为普通人而了此一生，但一流企业能使普通人变成“能人”，IBM 就是这样。

如果是一流的公司，而工资偏低又使人如何理解呢？

这必然使人失望，视此“一流’”为虚名。所谓一流公司，就应付给职工一流公司的工资，这样才名符其实，也才会使职工以身为一流公司的职工而自豪，从而爱自己的公司，满腔热忱地对待工作。由于注意到了这一点，IBM 在工资的基本方针中作了明文规定：“一流工资才是本公司的条件”。

IBM 在确定工资标准时，首先就某些项目进行调查。确切掌握同行其它公司的标准，从而使本公司的工资标准在同行业中经常保持领先的地位。

然而，竟然有不少一流企业把工资减低到比其它公司还要低的水平，名曰“各有各的情况”，其中有不少经营者认为，尽可能压低工资是合理化和健全体制的表现。特别是在以重视资历为名，以论资排辈为基础的公司里，这种情况尤为严重。当然，以减少工资来降低成本，是有一定道理的。然而，最为重视发挥职工积极性和千方百计提高职工挑战意识的 IBM 还是要尽可能提高工资。同时，为确保比其它公司拥有更多的优秀人才，高工资仍有必要。“因为我们是 IBM 的职工，所以我们的工资是最高的。”这样，职工们就会满怀热情地进行工作。IBM 的一般职工年收入在 60000 美元以上的也并不稀奇。结果最高工资就成了 IBM 事业发展的动力。

六、福利卫生设施、家属健康检查制度是人的价值的重要组成部分

关于福利卫生制度，IBM 首先强调“公平对待一切职工，人人都有资格”。这点同样体现了 IBM 精神（当然，这个福利卫生制度，难于满足每个职工的特定需要）。IBM 把这种福利卫生制度解释为“不只是为了减轻职工眼前负担或为了一时舒服，而是对职工依照自己的意见和责任设计未来生活的基础给予广泛的援助”。

和工资方面一样，IBM 在福利卫生方面也规定，要保持与其他一流企业同一或更高水平，这也是职工们引以自豪的。

以“按能力支付工资……”为大前提的 IBM，当然不能因家庭添丁进口，按人给予若干补贴而增加工资。

然而，IBM 对自己职工家属的关心胜过任何公司。IBM 有健康检查制度，不限家属人数多少，每年都可以去指定医院接受一次健康检查。倘苦检查结果需要住院，那么，住院费的一部分，或住进其它较合适的诊所所需要的部分或全部费用由公司负担。IBM 清楚地认识到，职工能够安心地致力于公司工作，有其家属的功劳。

IBM 没有住房制度，IBM 主张“请职工自己找最舒服，而且便于上班的住房”。鉴于让职工自己找住房“，规定“公司负担搬迁费用”。职工对此极为满意。

如果有公司住宅，乍一看好象公司十分关心职工的生活，但是这样做的结果，实际上公司对离开公司后的职工的活动也要加以关注。公司住房连成片，其中也住着上级与前辈，从而公司内的上下级间的关系，也要带到业余时间里去。这样做的结果，表面看似乎是关心职工，实际上对职工是一种无

形束缚。

下面是 IBM 的福利卫生制度和福利卫生制度体系，从中我们可以看出 IBM 虽没有日本式的家属津贴和中国式的单位住房制度，但不难看出 IBM 对职工的福利卫生倾注了大量的财力和物力。

福利卫生制度

1. 休息日，体假
2.健康管理
3.家属健康检查计划
4.孕妇产前产后保健计划
5.乳幼儿健康检查计划
6.体育娱乐设施
7.IBM 俱乐部
8.各系统的文娱活动
9.住房资金借贷储蓄计划
10.医疗养老金住宅贷款制度
11.住宅洽谈制度
12.婚丧慰问
13.家庭服务制度
14.应急援助贷款计划
15.集体人寿保险
16.特别丧葬费、慰问金
17.差旅事故保险
18.孤儿育婴养育费制度
19.住房费用补贴
20.交通费
21.退休金制度（符合规定的退休养老金制度）
22.退休人员集体人寿保险
23.健康保险工会
24. 社会保险 { 医疗养老金保险 / 安全保险 / 就业保险 }
25.志愿者教育制度
26.教育补助计划
27.函授教育制度
28.研究生院旁听制度
29.国外留学制度
30.奖学金制度
31.职工股东会

此外，公司还有另外一些制度，都是公平对待一切职工，普遍都能受惠的制度。IBM 实行福利卫生制度的目的就在于“尽可能减轻 IBM 职工日常精神上的负担，广泛援助，使之包括家属在内的全体职工愉快、健康地生活”。公司还进一步提出“在公司现在与将来财政允许的情况下，要根据综合规化，

为确保职工的生活安定、健康管理、职工个人福利等提供机会，使职工享受到最好的福利。总之，凡是为重视每一个人而应在人事方针上能有所反映的方面，IBM 都尽可能地将其规范起来并都努力做到。”

七、为智慧设奖

各公司的经理在新进公司的职工面前都这样殷切地叮咛：“发挥智慧吧！公司需要的是大家的智慧。不肯贡献智慧的人，没办法，只好流大汗了。”

但多数公司对职工所发挥的智慧，还只停留在口头评价上，只是说“那个职工头脑好”、“头脑相当清楚”等等，而对其智慧价值尚无实际评估。在我国绝大多数企业里，总有一种视“建议和智慧”为“务虚”的观念，往往认为以有形劳动、流汗付力获得的成果才是有价值的，而对于开动脑筋取得的成果，在一些人眼里还被视为“小聪明玩艺”。对智慧成果的评价在我国远未普及，许多单位的内部到处设有建议箱或意见箱，同时，也有不少公司通过公司小报或经理通知的形式号召职工经常向组织提建议，然而，公司对这些建议大部分是给予“口头表扬”了事，给点钱敷衍还算是“有政策”的了。在某些单位，对一项好的建议，不是作为建议者的功绩，而是作为上司的功绩，作为上级发迹的资本被利用。

关于这个问题。

IBM 公司确立了明确的发明创造制度，不仅适用于全体职工，也适用于已退休的人员。同时，规定管理人员、从事与发明业务有关联的工作人员以及在提出发明内容时被认为发明是属于本职责任范围内的人，不得接受奖金，甚至连对这些职工和退休人员所提出的发明，管理人员应如何处理，必须起到哪些作用等问题，也都以文件的形式发到各管理人员手中。下面是 IBM《企业指导手册》中关于奖金规定中的部分内容：

△专职人员的作用

1.对职工的启蒙

重视职工有创造性的建议，尽量多多采用，同时要公正地给予奖赏，以鼓励其经常提出建设性的建议。

同时，通过发明创造。了解职工想什么，希望什么，期待获得何种改善，更进一步对建议给与适当的帮助和指导，这是专职人员的重要作用之一。

同时，这也关系到促进公司内的交流。

建立发明创造制度的目的在于激发职工主人翁的意识，而所属上级则负有从各个角度动员更多的职工当好主人翁的责任。

2．发明创造的调查

由能够确定某一发明创造内容是否可行的专职人员（调查员）.作为其职务的一部分进行发明创造的调查。

调查员要慎重地审查发明创造内容（现状的说明，解决的方法），决定可否实施，并写出调查报告。

在写调查报告时，为了避免提出者委托进行不必要的再调查，要注意以下几点：

①迅速、周密的调查。

②有说服力的、充满热情的调查报告。

③与发明创造制度的规定核对。

调查结果，决定发明创造的内容进行实施时，作为被采用的发明创造要按规定的方法，计算出推荐奖金的金额，填入调查报告书中，并送还给发明创造的负责人。

这样做的目的，不仅是为了提高调查年容的质量，也是为了使直接上级能够了解调查员的努力情况，并给予评价。从而根据调查员的贡献，通过对调查员的成绩进行适当的评价或表彰等措施，给予必要的报酬。

世界上每个国家的多数公司都有发明创造制度，但很少规定对某种建议应付多少奖金，而 IBM 在这方面也非常彻底。公司将采用某项建议所获得的利益换算成金额。一般规定最高奖金可支付 16000 美元。

这项规定，如果从 IBM 对凡是为发展公司做出努力和取得成果的人，一定公平地给予报酬这种方针来看，也就毫不奇怪了。而且，在规定中设有“奖金与表彰”项目，明确规定了应发给多少奖金，为进一步提高职工的热情发挥着作用。

尽管明确了“只要提出好的建议就付给报酬”，但是，如果制度不完善，半途而废，或者只发给一张奖状就算完事。这也就将特别设置的发明创造制度变成了空洞的口号。IBM 在方面的规定是十分具体的。下面是 IBM 人事管理手册中关于发明创造制度的部分内容：

△奖金与表彰

发明创造被采纳时，提案者从下列各部门受到表彰。

1.节约额明显的发明创造，从实施之日至一年期间的估计节约额中，取其 25%作为奖金支付。

对一年间核算的纯节约额不满 15 美元的发明创造，统一付给 36 美元奖金。

对国内的发明创造支付奖金的幅度是 36 美元至 16000 美元。对国外的发明创造，按采用该发明创造的国家的发明创造制度规定付给奖金。

2.对产品的质量、信用和程度（为用户服务）、现场安全、卫生或保密改善等方面的节约额，无法计算的发明创造，依据奖金评定计分表进行评价，按其所得分数付给相应的奖金。所得分数不足标准分数时，也付给 36 美元奖金。

国内这项发明创造的奖金幅度是 36 美元至 16000 美元，但是对特别优秀的发明，有时可支付高于最高额的奖金。

3.共同的提案，奖金均分。

4.对第一期间估算的纯节约额为 700 美元（奖金额为 180 美元）以上的发明创造，实施一年后，判明其实际节约额在此以上时，付给追加奖金，并同时付给第二年期间估算的纯节约额的 10%奖金。

5.在发奖金时，如提案者已经退休，奖金照发。

IBM 深知，只有让大家不断地提出建议，并使其中的许多人实际拿到了奖金，才会使这个制度得以贯彻。 IBM 各国分公司一年收到的建议达数千项，其中有 1/3 受到了各种表彰，领取了奖金。

这种发明创造，主要来自生产现场，也有来自流通领域。运输部门、仓储部门的。IBM 认为，通过这种活动，大大节约了经费，同时也实现了职工们参加经营的愿望。如果某职工的建议增加了公司的收益，那必然使他在精神上振奋：”我参加了公司的经营”。

在建议中，类似“把记事簿制作方法稍加改变”或“使搬运物品的方法

更简单”等等，是可以简单地计算出效益的。记事簿的成本降低，就会相应地给公司带来利润。又如，物品搬运费便宜了，就会计算出节约经费的部分。然而，难以记算的情况也不少。

改变室内布置，可使办公室内的气氛明朗起来，而且还能使室内腾出一点空地作为书库。这可就方便了办公人员寻找资料等，省去了经常为简单的一份资料而跑资料室的时间，从而提高了工作效率，这个建议当然也就成了奖赏的对象。如象过去那样，每个工作人员每天跑两次资料室，每次用 20 分种，每人每天要浪费 40 分钟，那么每天有 3 个人去资料室，就要浪费两小时，以一小时创造价值 6 美元计算，一个月就是 180 美元。其结果是，职工一年就有相当于 6480 美元的时间用于从事其他工作。

IBM 就将节约时间带来的增殖收入的 25%作为奖金付给提案者。

另外，因有效地利用房间，从而腾出了大面积的空间，这时要将这块空间以每平方米以一级地租租用一年需多少钱来推算建议的价值。总之，这一点对肯思考的职工和善于发挥智慧的职工来说是非常有利的。这当然与定期晋级时的评价是有联系的。

在 IBM 总公司大楼各处室，到处都会看到一种为智囊人物准备的《发明创造调查表》。这种表格一式 5 份，其中不仅有发明创造的内容，还有“有什么用处”、“可以节约多少钱”、“奖金多少”等都要一一填写。表格里的次序是：

①发明创造的情况。

②现状说明和问题（为什么需要改革）。

③本提案的解决方法（具体写明并附必要的略图）

④效果（尽可能写出金额）

根据这个提案计算出能节约多少，将其效益换算成金额，这种独特的作法，在其它企业是没有的。

填写《面向国外的发明创造原稿用纸》内容，与国内用的基本相同，不同点在于，为便于翻译，附有要求填写清楚的“注释”。

《发明创造调查表》是专为决定是否采用而制定的。采用时，在审核栏内要填写因有什么效果而采用。不采用时不仅要填写审核栏，还要在“补充说明”栏内，明确写出为什么不采用。这种极为正规的制表与一般实行的建议箱、意见箱是根本不同的。

同时，这种发明创造在 IBM 各国分公司都是通行的。例如， IBM 法国分公司一职工去英国旅行，在那里要给 IBM 英国分公司提出某种建议，因那里也有类似发明创造申报用的《面向国外的发明创造用表》，所以，在那里写好内容提出就可以了。与国内一样，如果其发明创造经研究被采用。他也会得到奖金。

这样，每个职工都精力充沛地发挥着智慧，积极提出建议，自然而然在每个职工的头脑中树立起了成本意识。这种成本意识的发展，起到了放大效应，同时，又能起到开发人才的作用，进一步提高了 IBM 职工的热情。

第四章　职工教育促进企业发展

IBM 是信息产业界有代表性的企业，有些人称它为“教育产业，因为每一个职工自进入公司到离开公司都要经常反复接受教育。其教育方法也不同于一般公司那种马马虎虎的教育。他们是彻底地将公司的方针灌输到人们的心里。以期培育完美的 IBM 人”。

一、退休后的继续教育是 IBM 事业宣传和促进的独特方式

公司认为，通过时职工的反复教育。不仅可以提高职工的能力，也可以提高职工作为一般市民的修养。如果 IBM 的职工被评价为优秀市民，这也就是对公司的高度评价，其结果也与公司事业的发展相联系。因而，在 IBM，对临近退休的职工。也要进行教育进修。不过在这种情况下进行的教育主要是一般修养方面的教育，而不是人事管理或加强营业方面的教育。确切地说，是为了提高作为 IBM 职工或曾在 IBM 工作过的人所必须具备的教养和知识而举办的学习会。

一般公司都认为，对辞了职的人甚至临近退休的人进行修养教育和训练是多余的事，是枉费钱财。而 IBM 则希望得到“该人不愧曾是 IBM 的人，各方面都很干练”的评价。IBM 的退休人员确实在不断增加，这些从出 IBM 退休的人分别去各地安度晚年，在其步人人生第二阶段的时候，不知不觉间就会宣传对 IBM 的信赖和表现出其所具有的智能。也就是说，公司通过这项措施，把长期无偿宣传 IBM 的据点撒在全国各地，IBM 就是能看得这么远。

IBM 常常邀请权威人士参加学习会，出席这种会的，除快要退休的职工外。还有各部门的管理人员，有时甚至董事、经理等也出席。IBM 日本分公司前董事会顾问稻垣旱苗先生退休后十几年一直在接受教育。

IBM 的教育特征在于，不仅是现职人员，甚至连已经离开公司的人也作为对象。职工刚进公司时，首先必须接受新职工人厂教育。新职工教育的内容，涉及 IBM 各工种的大致情况，为期大约 3 个月。职工进人工厂后，从一年到三年之间，要接受一种称之为入厂教育的再教育，五年后，要接受骨干职工教育。这样虽然经过了充分训练，但是在这个时期，还要随时参加各种讨论会、学习会、讲演会等。所以，在 IBM，如果认为在入厂教育后就“不会再有进修了”那就大错特错了。同时，IBM 把这些职工们接受进修的教育记录，全部存储在电子计算机中，使人事部门能一目了然。

二、在往返的火车中坚持上课

1990 年，IBM 德国分公司平均每个工作人员受教育 13 天，公司为从事这项活动花了 2.7 亿马克。在公司里，“活到老，学到老”的箴言变成了现实，他们认为，只有学到老，才能在变化莫测的世界中以“一变应万变”，才能工作到老，永葆青春。在这方面对我们有启示的作法是，在往返的火车上中坚持上课。

IBM 德国分公司规定的进修是在斯图加特进行的，时间较长。为此公司每周一和周五从联邦铁路局包租一列火车作为专车，就是在列车运行时，人们也照常听课。去时，工作人员必须上完语言课；回来时，他们要听公司内

部一周来发生的情况介绍。

公司还利用电视录像讲授自学课程，并可同时利用电视教学系统进行学习。

IBM 电视大学通过联邦邮电局光纤宽频带网，将教学节目播送到全联邦地区的 5 个接收站，学员可以直接通过电视屏幕参加学习。这种电视进修的好处是明显的，既可避免长途 跋涉，又节省费用。

近年来，IBM 公司还大量设立电子计算机家庭工作岗位，主要用来监视电子计算机网络和编制程序。这种方法对避免工作人员坐车上下班往返产生了积极效果。公司协议保证在家工作的工作人员获得一切额外的养老金和公司支付的款项。

IBM 德国分公司认为职工在家工作是办公室工作的一种补充，而不是考虑要它来代替办公室的工作。

三、层次进修、部门进修、国际进修，点滴不漏

对于外部环境变化的迅速应变能力固然是 IBM 日益强盛的原因之一，而学习、报告制度以及不间断地对职工进行教育，也是促使 IBM 不断发展的重要原因。

在 IBM，包括董事们在内，任何人都要接受再教育。为了适应新的形势，必须不断地进修。1922 年，沃森一世为了推销当时的新产品会计机，将两名精干的推销员派往法国，后因业绩平平而归。与此相反，沃森一世把法国的两名干练的推销员请到美国，经过训练，再派往法国，结果效果显著，他们完成的销售额大增。从此后，在宣布新产品的同时，IBM 世界贸易公司就照此方法培训推销员，并相继在 IBM 世界贸易公司内建起了教育设施。

IBM 在长岛的沙兹·波因特设有教育设施，包括 IBM 世界贸易公司各国总负责人在内的所有高级董事，都必须在此接受培训。公司在纽约和日内瓦还设有专为技术人员开办的高等学院。IBM 世界贸易公司在世界许多地区设置有教育培训中心，负责培训企业中层管理人员。

兰德公司的英茨里博士在总结其失败的教训时说：“兰德拥有能够做出令人推崇的计划和财力物力的能力，但它在一切投资上都那样谨慎小心。我们为了节省一个美元而做出了种种努力，却损失了上百个美元。”又说：IBM 力求将其所有部门的雇员都送到他们的培训学校去学习。我们在 1951 年超过 IBM 的那种优势就是这样丧失的——我们并没有输在硬件上，而是输在教育上。

进修教育计划一经决定，人事部门就编制出尚未接受进修的人员一览表，送给各部门负责人传阅。负责人过目后即可了解本部门中哪些人还没有接受那种进修，从而调配工作，安排其进修。在这种进修中，对骨干以上职工的教育，教育内容侧重于人事管理，特别是对快做管理工作的人，重点进行“人事管理”教育。对进入公司 8～9 年以上的职工，则进行“候补管理者教育”，由管理者向人事部门推荐。人事部门认可后，这些人就要接受进修。而且，在他们成为管理者的时候，或已经做了几年管理者之后，还要再一次接受进修。这样计算起来，一般的 IBM 各国分公司，一年的教育总批数就达数百批；IBM 日本分公司平均一年有 1.4 万名职工接受进修。为接受进修，1BM 每个职工要牺牲 7～20 天的工作量。

除此之外，1BM 还派遣大批人员出国进修。仅 1BM 日本分公司，每年就有约 6000 人出国进修。估计世界各国的 1BM 分公司也会有许多职工被派往国外进修。有时，IBM 公司还按部门召集世界各国的负责人进行富有国际色彩的教育进修。换言之，IBM 也开展国际规模的教育，各国 IBM 分公司的负责人可以互相学习如“墨西哥的工作做得出色”，“德国的人事管理有不少可学之处”等。

IBM 的职工教育是以公司全体职员为对象的，诸如新人公司的职工教育、干部进修和一般修养，这些工作都由教育进修部门负责。在营业、技术开发及生产各部门所举办的以职工、顾客和经济人士为对象的常年进修、学习会，则由各部门所属的负责进修的人负责办理。在 IBM 各部门中，教育部门被视为有名气的部门。公司为进修所花费的费用，甚至超过一个中型企业的全年销售总额。

过去，IBM 投以巨额资金作为研究费用，美国经济界曾说“IBM 象流水一样使用研究费，”IBM 的这种传统，对于教育进修仍然有效。

在 IBM 日本分公司，除上述教育之外，还设有自学英语教育等。职工几乎每天工作前一个小时都要进行以英语对话为主的教育，这有利于解决去国外进修的困难和提高处理英文函件的效率。另外，公司还开展作为一般修养的会计、计算机等方面的学习，甚至还有日本历史的学习会等。

公司对于那些不能参加学习的职工设置了函授教育。这种完全彻底的做法，说明 IBM 非常重视职工教育及其作用。

四、职工注重理论是进修教育的结果

在各项经营活动中，职工们如果严格遵守工作礼节。车间里充满轻松的气氛，那么礼节委员会的上级当然会对此给予积极的评价。

由此可见，IBM 的进修教育与单纯的职工教育是不同的。

眉外人常误认为进修教育就是 IBM 的工作，实际上 IBM 是通过进修教育使职工素质得到提高，从而发展其产业。

IBM 是一个强调不论干什么都要有理论根据的公司，没有理论根据的教育是不可想象的，必须有能说服对方的理论体系。因此，IBM 的职工成为好讲理论的人也就不奇怪了。有位企业家讲道：企业分两种类型。一类是在考虑制作新产品时，要同时考虑产品的需求量会有多大，据此制订出生产多少、销售多少的蓝图，进行信息分析、确定战略，而开始行动。

IBM 属于这种类型。另一种是以灵感和性情为中心的情绪要素来经营的企业，比如，一个制作膏药的公司生产了一种在布片上涂辣椒的新型膏药，因为很畅销，就决定不购买辣椒。而自己种植，当仔细一想，发现生产辣椒所用的劳动力，不如生产高丽参更赚钱，于是，整个公司就改为专门生产、贩卖高丽参的公司。这是完全有可能的。但在 IBM 则很难这样去做，因为他们在改变一项工作之前必须从理论上说服对方。

然而，这并不是为了理论而理论，而是为了使对方能够接受而据之以理，这正是 IBM 的特征。这也可以说是进修教育的成果。

五、种类繁多的必读物

IRM 的职工，除了经常进修学习之外，公司还为他们准备了种类繁多的必读刊物，直接送到他们家里。在美国，主要有《思索》杂志和 14 种 IBM 新闻报纸以及地方单位出版的 20 种刊物。在 IBM 世界贸易公司，以各种语言出版的刊物约有 30 种，还有多种由地方单位出版的刊物。

《企业管理简报》的新闻稿，要发送给 IBM 及其世界贸易公司本部的所有经理和各国分公司的总负责人。各国分公司的总负责还必须阅读自己的《企业管理简报》。除此以外，公司分别用德语、意大利语、法语、葡萄牙语为 IBM 世界贸易公司职员按季出版企业管理杂志。在 70 年代初，阻 M 专为公司里能讲英语的 450 名职员出版了一种新闻杂志《展望》。

新进公司的职工；同样也要阅读来自世界各地的情报资料。据悉、曾有一些人通过了 IBM 日本分公司的招生考试，他们兴致勃勃地去上班。然而，等待并迎接他们的却是严格的训练课程和多不胜数的情报资料。桌子散乱地堆积着大堆的工作指导手册和报告之类的文件，要求他们必须在一周之内阅读完。新职工们暗中议论道：“这实在是令人啼笑皆非。”

有一位进入公司已两年的职工，每天下班回家后，别人在娱乐而自己却依然继续和文件展开“格斗”，晚上经常读到 12 点以后。一次，他的母亲边给他倒啤酒，边露出诧异的神色问道：“孩子，进入公司已经这么长时间了，为什么还如此用功学习呢？”他装作若无其事的样子回答：“没有办法，马上就读完了。”然而，他心里明白，这种夜读是 IBM 每个就职者的经久差事。

此外，公司还随机地把职工编成特别任务小组，并要求他们在短期内提交调查报告，其期限一般分为一到两个月，最多不能超过三个月。这种做法起源于沃森二世的“野鸭子”政策。

所谓“野鸭丰”政策，甚用来比喻要保持野鸭子那种觅食能力。这是 IBM 在给职工以优厚待遇的同时，希望他们不畏艰辛、不断前进的一种教育方法。

六、独特的思想交流

使 IBM 人事管理进一步提高的有效方法，是 IBM 的独特的思想交流制度。因为，上、下级之间和同事之间的感情得以沟通之后，即使要参照各种名目繁多的手册，按照规定做工作也决不会感到喘不过气来。

不了解内情的人听了“IBM 人事管理”、“人事管理发展了公司”、“完全彻底的职工教育”等说法之后，也许会误认为这个公司“死板”、“压抑”。其实 IBM 里充满了朝气和活力。

当然，无论人事管理如何出色，无论尊重人的方针贯彻得多么彻底，在人类社会中不可能存在完美元缺的事物。IBM 发展顺利，业绩惊世，同时也隐藏着矛盾和问题。重要的是，IBM 有一整套严格独特的消除不满的思想交流制度。

（一）IBM 规定 10 日内向投书者做出答复

IBM 印制有统一的检举格式纸，检举格式纸上列有检举内容、检举投书者姓名、所属单位、住址。如果希望和有关管理者见面，也要清楚地填写上，装人规定的信封里（公司的检举特制信封，上面还印有亲启的字样），可以在公司外的信箱投寄。邮票张贴处已印有邮局承认的编号字样，邮费由收信

人付。

公司职工可以这样的检举程序把意见、疑问、问题、不满和希望秘密地向公司提出来。发出的检举信寄到检举协调人之手，协调人员把检举人的姓名、住址剪下来，在严加保管的同时，仅把正文部分转抄在其它专用纸上，根据内容委托最合适的部门处理。处理按照以下规定的程序进行。

首先，答复时应特别注意：①按照提出者的意见、问题进行答复；②回答全部问题；③避免含糊不清、拐弯抹角，要明确、直接了当地答复；⑤对涉及机密不能回答的事项要有说明。

其次，答复必须是在收到检举后 10 日内送交投书者。

第三，在满足了投书者的要求之后，检举协调人和有关人员必须保守机密。

下面是 IBM 公司关于建立检举程序的目的的说明：

建立检举程序的目的

检举程序是管理者和职工之间相互交流思想的重要手段之一。

职工对公司的方针、政策、经营管理等有意见、疑问及不满时可以利用这个程序进行思想交流。但是必须注意到职工和管理者之间相互交流思想的基础在于日常的对话。

检举程序的目的如下：

1.提供自下而上的思想交流手段。

2.提供以匿名方式陈述疑问、意见、不满助手段。

3.搞清问题。

4.对职工关心的问题，给管理者提供说明、解释，采取改善对策的机会。

5.通过恩想交流，维持公司同职工之间的良好关系。

这个制度也适用于临时雇佣人员。

（摘自 IBM 公司人事管理手册）

如果不能为检举者保守秘密，不仅会失去检举程序存在的意义，也会有损于职工对公司的信任，所以决不可轻率地对待检举。特别是唯一了解检举人姓名、住扯的负责协调的人，一定要守口如瓶，绝对不讲对方的姓名。严禁接受委托对检举内容进行调查的管理者探索、推测投书者的姓名。

（二）秘密进行检举

如果某个部门的管理人员突然接到调查某一问题的命令，往往容易产生好奇心，而且越是机密性强的工作就越要猜测，“是谁检举的呢？”

IBM 的措施规定，严禁将这类检举文件放在有关管理者以外的人能接触到的地方，严禁轻率处理。有些单位这方面的工作人员为了慎重，企图将文件复制或抄写下来以备万一，这在 IBM 是绝对不允许的。在这个问题上，IBM 的每个管理者都十分谨慎，从没有人犯过这方面的错误。而且，给投书者的答复一旦从邮局寄出，协调人有义务立即把检举人的姓名、住址等全部烧掉。如此确保检举秘密的程序，使职工们可以放心地向公司提出自己的不满：要求及其它意见。

更值得一提的是，检举程序不仅仅局限于一个国家的 IBM 公司内部，例如美国 IBM 总公司或某州分公司的人来到欧洲某国 IBM 分公司，在欧期间如果对某个职工或干部的行为感到极不信任时，可以从美国向欧洲该国 IBM 分

公司的检举协调人提出检举。

上述程序是执行公正的人事政策绝对必要的.通过这种程序，会解决许多职工得不到解决的问题。购进的产品常常感到不好用,为此而伤脑筋的 B 向科长申诉不满说：“ 那家产品不能使用。 ”但科长不采纳 B 的意见，反而叱责说：“ 你动动脑子，想想办法是完全可以用的。实际上我们过去都使用这种产品。 ”B 出于无奈只好去找副处长诉说，可他毫不在乎，只是说：“ 请和科长好好谈一谈吧。 ”或者，这位副处长也是象科长那一类人！科长、副处长、处长、副部长、甚至有时连部长、董事长也曾多次接收礼品、接受邀请、受到款待。这情形必然使职工、尤其是年轻职工的不满情绪愈发加剧。

在这种情况下，IBM 采取检举的办法来解决此类问题，可以说这正是根据 IBM 独特的逻辑思想所创立的程序。

IBM 本公司及各分公司的各层楼里。都备有检举用的格式纸和信封，有不满情绪和烦恼的职工，只要在这种格式纸上填入必要的项目寄出即可。这种检举程序的特征是以保守秘密为原则，所以保守秘密是最为公司所注意的。

许多企业为解决职工不满意的问题，都设置了“ 投寄箱 ”、“ 意见箱 ”等，有人在投寄时万一被同事或上级发现，人们会想：“ 那家伙有什么不满 ”，从此遭到众人的白眼，上级给“ 穿小鞋 ”更是常事。另外，即使特地投了信，如果是匿名信，其内容的真实性就会受到怀疑；反之，要是明确写出发信人的姓名，就有可能成为公司内被打击得抬不起头的人。因为，在某些公司，尤其是习惯于搞“ 一言堂 ”的企业往往还会组织一个以被告人的后台为组长的荒唐的“ 调查组 ”，将实事“ 调查 ”成“ 查无实据 ”，将黑白颠倒，是非混淆——署名反映问题者可就倒霉了。所以，一般人不轻易写信，虽有不满，也甘愿“ 万事忍为高 ”。

然则，在 IBM 则不必有这些担心。IBM 将意见反映归“ 机密 ”类，从不曾泻露过。下面是 IBM 关于问题的调查与处理的规定：

（三）问题的调查与处理

1.接受问题的主管专职人员，如不能亲自调查，就要选择合适的负责专职人员代替。该专职人员不得是利用敞开大门措施提问题职工的直接上级或同一部门的专职人员。而且，该专职人员必须与问题无关。

2．24 小时以年要用书面或口头形式，把收到了意见书一事通知提出问题的职工。

并且要尽快提出极为明确的解决方法，处理国内“ 敞开大门 ”意见，须在 15 个工作日内提出。

3．担任调查的专职人员，在会见有关专职人员之前，首先要与提出问题的职工联系，必须把自己担任本问题的调查以及要直接会见对方面谈问题等事项通知对方。

担任调查的专职人员必须站在提出问题的职工的立场上进行调查。在第一次面谈时要充分调查了解其所提出的问题，同时还要向提出问题的职工传达以下几点：

①对于调查的有关问题，担任调查的专职人员不偏袒任何一方，应采取公正的态度。

②尚未听取有关专职人员的意见。

③调查时实质性问题不能匿名进行，但是要最大限度地注意保守机密。

④问题往往涉及提出问题者本人和顶头上司两方面，所以要听取双方的意见。

⑤调查中必要时最好征求医生、人事部门、法律部门等有关部门的意见。

⑥为了搞清有关重要问题，在极个别的情况下也要双方会面。

⑦在调查过程中还鲁检查，在其它部门是否也广泛存在和所提出问题相类似的问题，或者是否是由于公司的制度和政策不当而产生的问题。所以，从这个意义上讲有时主管人事部门的负责人也要参加调查和解决。如果担任调查的专职人员和接受“敞开大门”的专职人员是两个人的话，就要在双方调查结论加以审议之后，再答复利用“敞开大门”的形式提意见的职工。

⑧调查结束时，担任调查的专职人员，要向职工说明调查的经过和通过调查搞清的问题以及得出的结论。

⑨如果专职人员（直接领导等）的意见通过“敞开大门”调查被否定，就要把调查结果通知提出问题的职工，同时，也应通知当事专职人员以及其他有关专职人员。

（引自 IBM 人事管理手册中“敞开大门的措施”）

第五篇　靠最佳服务占领市场

第一章　服力是营销计划的一部分

一、服务至上

IBM 成为举世闻名的美自公司，其产品能在世界计算机市场上占到 80%，在同行业中首屈一指，其成功的秘诀就是：靠最佳服务占领市场。这个公司成功的“魔法”，就是服务，压倒一切的服务，尤其是售后服务。

IBM 公司认为，推销活动真正的开始是在产品开发时期，服务建立于产品之中。

IBM 公司倡导了销售与服务是市场营销职能不可分割的两部分这一概念。

80 多年前，汤姆·沃森就宣布，服务是销售的支柱。

现代的销售人员研究游说艺术本领，选修谈判课程，过分地热忠于动听的词汇和取悦于人的方法，而不去注意质量和服务。还有不少人雇佣心理学家去发现用户的心理弱点，然后再雇佣语言学家用大量兜售产品的信件缠住用户。而 IBM 在 1914 年就意识 到，建立牢固的销售基础的最可靠的方法就是为用户提供最好的服务。

每个人都需要服务，但大多数人往往又不想为别人服务，个别人还认为提供服务是低人一等，是在变成低三下四的仆人。但是，可以肯定他说，IBM 的几千名服务人员中没有任何人持这种观念。

IBM 人说：不愿意为别人服务，那么你是否愿意企业在经济危机、海外竞争和没完没了的为争取用户而不断生产新产品的浪潮中苦苦挣扎呢？IBM 人深深体会到了服务的重要性和服务的价值，特别是售后服务的效应。一般经营者认为，投入服务的费用是无法收回的，是纯消耗。而在 IBM 人看来，如何计算为用户服务的费用是无关紧要的，重要的是，从长远看，服务是一项未来的投资。某些企业，一旦钱和货易手就不再和用户有任何联系，向用户卖出一件产品后，很少或没有机会再有重复交易的企业，完全是以销售为动力的，售出了，联系也就中止了。还有许多企业，本身就属必须依靠重复交易才能生存的产业，可是表现得也是如此，一旦得到了用户就象把他们忘掉了一样。

IBM 不会忘记它的老用户的重要性，不会忘记向老用户提供最好服务的许诺，这是 IBM 的宗旨之一，公司中每个人每天都要重申这一宗旨。

关于向用户提供服务的问题，IBM 可以写一本书。

IBM 为服务所付出的时间。精力，花费的人力和资金是大量的，也都是无偿的，但它又是值得的。当 IBM 告诉用户从自己的公司购买的产品仅仅是全部内容中的一点儿时，是说话算数的。市场营销代表可能只销售了一台机器或一套设备，但是他交付用户的是公司的关心和一个极有才干、极负责任的参谋机构。这个机构包括管理人员、技术专家、系统工程师、服务代表和公司的各个职能机构的经理人员。它所提供的服务远远超过了对所售产品的维修和保养。

IBM 与用户分享他们从市场调查、广告甚至会计帐目中得到的信息。他们邀请用户参加 IBM 主办的专业讨论会和座谈会，提供一个使用户不仅能了

解 IBM，也能相互了解的环境。

IBM 决不把用户购买量的大小作为是否提供服务的因素。每个用户都可以得到上面所讲的热忱服务。二十几年前，IBM 决心要成为世界上最成功的公司时就知道，要实现这个目标，公司就必须拥有一个活跃、灵活、敏感的服务规划去维持老用户，联系新用户，并使人们愿意与 IBM 做生意。一个好的服务规划不一定.永远令人满意，必须随着外界环境的变化而不断修改和提高。当 IBM 把要成为世界上所有行业中的最佳服务机构这一信念向每个职工宣布时，公司里热情高涨。新招募的职工从最基础的培训项目开始，就要树立 IBM 的形象，这种精神将体现在职工的整个生涯中。公司要求每个职工都要为同一信念作出贡献——提供无可比拟的、具有绝对优势的服务，并达到用户满意的最高水平。

当 IBM 销售代表和用户钱货易手时，通常都这么说：“如果你把我的意见和产品应用到你的生产中去，我们决不会使你失望。为你的公司服务是我们首先考虑的事。”销售代表这么讲完全不必担心“因为 IBM 是不会使用户失望的。IBM 不愿失去用户，它试图提供日复一日的优质服务使用户根本不想与其它任何公司做生意。但是，偶尔也会有失误，当这种事情发生时，它会刺伤 IBM 人的自豪感。这时，他们决不指责用户，而是想知道错在哪里。当发现错误时，他们会采取积极的行动以防止此类事件再次发生。

IBM 有关心用户的天赋本领。许多顾客讲，”我们从 IBM 买到计算机、电脑离去的时候就有一种在最美好的餐厅享用美馔佳肴之后步出大门的感觉。”“当我们把计算机、电脑送去或打电话告知要求修理或提供服务时，IBM 尽一切努力为我们争取到最好的东西，能看出，产品出了毛病，他们比我们更痛心。”

一位前 IBM 高级经理戈登·史密斯回忆道：“有一次我出席销售经理会议，、老沃森先生也在场，前排桌子上放着 8—10 叠“文件，分别标名为‘生产中的问题’、‘设计中的问题’，等等。讨论了好长一阵子后，沃森先生，一个身材高大的汉子，慢慢地走到桌子面前，伸手用力一扫，让那些文件飞得满房间到处都是，然后说：‘这里没有什么这类问题那类问题，所有的问题只是一个问题：我们有些人没有充分地注意和关心我们的顾客’。他脚跟一转出了房间，留下我们 20 多个人面面相觑，不知是不是还能保住自己的职位。”

立身之本一服务，在小托马斯·沃森的《一个公司和它的信念》一书中随处可见：“几年之前我们的广告上用粗体字写着‘IBM 意味着服务’。我至今觉得这是我们最好的一条广告，它清楚他说明了我们代表什么。我希望向顾客提供世界上最好的服务。我们的计算机不是‘可供租用的’而是‘为顾客服务的’，这意味着设备本身和由公司职员提供的连续不断的咨询顾问服务。”

IBM 的服务至上的信念植根于每位职工心中，公司有些高级经理的助手成年不停地只做一件事：保证在 24 小时之内回答每一条顾客的意见。亚特兰大某公司的一位经理回忆起 IBM 的售后服务时说：“我记得上次我们的计算机出了毛病时的情形，几小时之内救兵纷纷从天而降。IBM 给我们派来了 8 位专家，至少有 4 位从欧洲飞来，一位来自加拿大，另一位来自拉丁美洲。他们碰巧正在那个地方。”

二、服务建立于产品之中

IBM 并不是事后方才考虑服务，而是将服务作为市场营销计划的一个重要组成部分，贯穿于产品开发的整个过程中，任何新产品决不在服务工作未考虑好和尚未通过检验之前介绍给用户。

在 IBM，服务人员活跃在新产品开发的第一线，他们设计维修技术，讨论解决各类问题的办法，如：为该产品服务要进行哪些培训？在设备内部能建立什么样的诊断手段？什么是适当的供应交货系统？产品的哪个部分需要备件？需多大数量？初始计划中，一个联合方案将工程、制造、市场营销和服务形成一体。为使产品能够不断地向前发展，要求上述四个职能中每一个都要保证它有技术、资源等方面的能力完成自身范围内的任务。在制造业领域，对一个工程师来说，如果他不必为维修考虑，则产品的设计要容易得多。产品成本也会更低些。但从产销的全过程耗费来看并非如此。一些公司仓促地设计新产品，不作任向维修考虑就急忙将其推上市场，随之很快就会发现产品的服务费用很大，整个项目都受影响，甚至该公司的其它产品（即便是真的不存在问题）的信誉也受到影响。而 IBM 的工程师们最懂得产品的设计必须实用和经济。他们考虑到，如果要使某件产品易于维修、它的性能指标就不能设计得过高或过低。随着产品的发展。公司必须能够预见可能发生的服务问题。重要的服务问题必须在产品投放中场之前解决好，诸如，是否已具备服务所需的技术并且随时可以投入使用？是否有一些服务代表需要重新培训或雇佣一些别的人员？该产品需要的某种技能的人员是否不足？如果不足，是否需要为产品设计一些辅助功能以减少特殊服务的需要？

IBM 生产的每种产品，包括打印机、复印机、终端设备以及小型和大型计算机，都建立了一套服务规程。服务代表定期访问用户并检查设备，有时这种访问是进行特殊的保养，或者是由于某个部件曾有过出故障的历史，而服务代表是想防患于未然：有时这种访问则是为了做常规检查，服务代表并不是寻找故障。而只是做些试验以确定它确实没有任何问题。

在 IBM 的产品被使用过程中出现问题时，服务代表们都尽量设法不打断用户的工作，尽量避免停机或至少将停机时间减至最少。如果发现问题出在硬件上，就换上新的，从而最大限度地减少设备停转时间。

在服务人员和生产技术人员的携手合作方面，IBM 同样是作得最好的。当年，IBM 在肯塔基州的列克星顿制造一种新的打印机时，几百名服务代表在生产线上工作；这对于他们获得产品是如何制造的这类第一手资料是十分重要的。然后，他们被派往现场去服务。由于他们对设备十分了解，又能预见到可能出现的维修方面的问题，因此他们力争在产品中加入附加功能，他们的这种做法，大大减少了这类打印机的维修时间。

通常，为使某种产品易于使用，要将它送到 IBM 试验中心试验。在那里，由外行人员阅读产品说明书，学习操作规程并使用这些新机器，与此同时，工程师与劳动管理部门的人员观察这些人。他们学到的东西就是产品的市场效果。有时，服务人员要求公司推出某种特殊产品时必须要有一定的基础，在向全国投放之前先在大约 8 个主要城市试验后研究一个产品的服务要求。

可以说，近 20 年来，IBM 每推出一种新产品时都要建立相应的服务体系。

第二章　服务从一点一滴做起

一、无懈可击的服务策略

IBM 的服务体系，象一副没有缝的盔甲，无懈可击。美国企业界、新闻界、商界与 IBM 有过关系的人以及曾在 IBM 任过职的人，谈到 IBM 的服务时，他们一致以为，IBM 的服务和可靠性是别人无法相比的。在整个世界上，使人印象最深的是用户都深信 IBM 确实重视服务，关心用户。

为了保证服务质量，IBM 每个月检查一次内部和外部的顾客的满意程度。这些考核的结果，对于职工奖励，尤其是对高级经理的报酬有重大影响。

IBM 每 90 天进行一次职工态度调查，对顾客服务的好坏，在公司付给雇员的工资里会有清楚的反映。

公司各部门的负责人坚持经常按时访问顾客。高级财务负责人要求全体下属都这样做："如果不认识不了解顾客，我们怎么能制定出正确的应收款处理政策呢？"

IBM 为强化接近顾客的信念进行了大量的培训工作。最基本的销售培训为 15 个月，在这 15 个月中，70%的时间用在各销售部门，30%的时间用在类似于大学的学习班。此后，还有高级训练课程，例如；每年有 1000 多人在"总经理班"受训，执教的是 8 位哈佛大学教授和 6 名本公司的工程师，目的是让受训者了解客户公司总经理的思维方式。另外 1000 多名推销员上财务经理班、该班是由 IBM 与哈佛大学联合举办的，他们要学习客户公司财务经理们如何看问题。平均下来每人每年要接受 15 天的正式训练。

IBM 不留情面地强调服务。联系各个用户的销售代表，对已安装的设备要承担全部责任。如果你是一位刚上任的销售代表，在第一次与你负责联系的用户见面时，对方就通知你最近刚开始使用的 IBM 产的某些设备他们不再需要了，请你收回。即使你的前任充当联系这个客户的销售代表已长达 10 年之久，即使他之所以离去正是因为这件麻烦事，可倒霉的还是你。"你的基本工资和奖金将会被全部停发，直到你的前任当初由于做成这笔生意而获得的佣金在你身上被完全扣除为止，显然，这种制度反映了 IBM 对售后服务多么负责，多么重视同顾客保持长久的关系。

"联合评议损失"制度同样反映了不留情面的严格规定。

IBM 的地区代表和部门代表每月聚会一次，共同讨论和研究丧失顾客的问题。此外，总经理、董事长和全体高级经理们每天都收到一份关于失掉客户的情况报告。凡在 IBM 任过职的人，对于自己后来就职的公司没有这种严格的制度往往感到吃惊。一位在 IBM 竞争对手公司里已经做到执行副总裁的前雇员说，"这简直令人难以置信，董事长手里连一张公司前百名主要顾客的名单都没有。"

美国花旗银行的黛娜·内梅萝芙对关于"通过服务接近顾客"作了大量分析，其主要结论为世界一流企业所公认为最符合实际；内梅萝芙发现，有效的服务型经营取决于三个主要条件：（1）高级经理广泛、积极的参与；（2）明显的以人为核心的倾向；（3）强有力的考核奖惩系统。其涵意在于：高级经理必须在服务方面作出个人的榜样，同时要建立和强化公司的经营哲学，使服务成为这种哲学的最崇高目标。经理人员的作风和特点对强化这种服务哲学作用很大。内梅萝芙发现，高级经理把服务问题看成是"实时"问

题，是值得他们个人立即处理的紧急问题。而且他们还常常越过领导体制的层次直接干预有关服务问题的决策。1BM 的高级经理都认为，从长期看，服务与销售收入直接有关。事实上，IBM 就是把服务渗透到了公司经营的各个方面。

独特的服务气魄也是 IBM 服务策略的重要方面。

IBM 的服务代表是一种负有很大责任和拥有很高荣誉的职务，在 IBM 公司晨里，“服务人员”与大家心目中那些衣着皱巴巴、持着工具箱、满手油污的形象毫不相干。IBM 的服务代表的穿着，与市场营销代表和行政人员同样时髦，他们是同样重要的业务人员。

IBM 就是想让它的用户有这样一种概念：他正在与一个非常有教养的服务人员打交道。

IBM 的服务人员视用户为至高无上。代表们深知，IBM 的设备对于一个用户的工作是生命攸关的。如果它停止运行，整个工作可能会被迫停工。此情况在使用催化剂的生产过程中尤为明显。如，石油化工公司，它的汽油和原油的输入量依靠程序控制系统的指令进行控制，若一台计算机出了故障，工厂便陷入停顿，这种情况对于那些使用大量机器人的制造厂家或用计算机控制投资的商业部门，都是可能发生的实际问题。用户要依靠服务代表保持他们的生产活动一天 24 小时正常进行。因之，IBM 要求服务代表是精通各种机器的多面手；懂得打印机、复印机、文字处理机和小型计算机，或者是一种大型计算机的专家。在任何情况下，服务代表都要在深人用户之前系统地接受培训，服务部门有一条严格的规定，绝不允许任何人对自己还不能熟练运用的产品进行服务，即使这种产品非常接近于一种自己已掌握的产品，也是如此。

在接受机械和技术培训的同时，服务代表要与市场营销代表和系统工程师一起，专门接受 IBM 的基本方针和教育项目的培训。

近十几年来，美国《幸福》杂志每年公布，IBM 是美国最令人羡慕的公司。这是 IBM 每个职工值得自豪和应分享的荣誉。但是，如果说 IBM 的工作中有某一方面受到最高赞誉的话，那就是服务。信念、政策和规划保证了公司的服务愿望。这种服务甚至有时是强制性的，但它确实深入人心。进入了优秀公司的行列，穿上公司的制服，自豪地代表 IBM 并愿意为每一个用户服务，这是他们和公司都引以为自豪和光荣的事情。IBM 几乎在世界上每个国家都设有办事机构，据调查，在世界 100 多个国家里。给人们印象最深的是 IBM 的礼仪和传统价值观。

二、滴水穿石

IBM 决不容忍恶劣态度或松懈的工作，就是在日常行政事务中，也要求百分之百的统一行动，要求准时开会，要求每个参加者准时到会；回电话要准时；对领导人的备忘录准时答复并按要求准时送到等等。凡是做不到这些的人、公司是不会续留其工作的。因为，一个公司的职工不能统一行动，就不可能提供良好的服务。提供良好的服务要求人们从小事做起。要求任何人都认真对待每日每时的工作。滴水穿石，服务人员数十年的不懈努力工作，实实在在的行为，塑造了 IBM 的形象。

（一）传奇小事

一位在菲尼斯工作的女服务代表，驾车前往坦博，为一个用户送一个小零件，顾客要用它恢复一个失灵的数据中心的存储功能。然而，通常应是短暂而愉快钓驱车旅行，这回却如同恶梦一般。飘泼大雨使盐河路变成了横冲直撞的急流，通往目的地的 16 座桥梁只剩两座可以通车，汽车头尾相接，交通阻塞，使一段 25 分钟的路程变成了 4 小时的爬行。这个服务代表决心不能这样失去整整一个下午的时间，她想起在汽车的行李箱中有一付旱冰鞋，于是她蹬上旱冰鞋，一路滑行，去为用户解除困难。

纽约城曾经发生过一次大停电事故，使华尔街的许多银行停业，连纽约证券交易所都关闭了，银行、公司一片混乱。IBM 纽约分部紧急动员，每一个职员都为使用户的损失减少到最小程度而拼命工作。在 25 小时的停电期间，户外气温达华氏 95 度左右，空调、电梯、照明一概没有，IBM 的职工爬上高层建筑——包括有 100 多层的世界中心大楼，带着各种急需部件为用户维修设备。

大约 10 年前的一个星期三，费城信托保险公司的计算机房发生了一场大火。IBM 的基层经理在早晨 5 点就知道了，但直到早上 8 点才被允许进入现场。他发现所有的导线都熔化了，而且许多机器都已经损坏：20 个键盘、10 个磁盘驱动器、1 台激光打印机、20 台磁带驱动器、5 套通讯系统和 18 套键盘输入器。

IBM 的服务小队从最初 24 小时的应急照明开始，连续奋战。到了星期一早晨，信托公司又恢复了运转。由于 IBM 的服务人员在三天假日（这场大火事故正好发生在感恩节的前一天）里全力以赴地工作，信托公司几乎没有受到损失。

1977—1978 年，美国的中西部和东北部曾发生了一场持续时间较长的大暴风雪，期间发生了几百例令人难以置信的 IBM 服务代表为用户服务的故事。然而这样的服务对于为阿拉斯加管线公司工作的 IBM 服务代表来说，是司空见惯的事。这条横穿阿拉斯加的石油管线，每天把 16 亿桶原油输送到 800 英里以外，顺序通过 10 个泵站，各站都是专门为适应北极地区的情况而建造的，各站都设有与安科雷奇的主计算机相连的 IBM 终端。阿拉斯加的 SOYA 计算机在原油流经管线时监测原油人库，解决计算机报表和文字处理部题，并使工人在任何一个泵站都可实现紧急控制。为这条管线服务所遇到的两个最大问题是严酷的气候和泵站位置遥远。对服务代表来说；在华氏 40 度的气温下工作并不少见，他们在汽车里带上好几种冬季用品：雪靴、毯子、风雪大衣、加厚连指手套、化雪为水的行军锅。有时，他们乘小飞机到阿拉斯加荒芜的北极圈内工作。这些频繁的旅行被看作象乘车兜风一样平常。有时，为打开被封冻住了的飞机舱门都成了重要功绩。一个 15 分钟的服务访问经常要花费 16 个小时或更多的时间。

为每年有 3100 艘以上的船只出入的诺福纳维港提供服务也是项极为复杂的工作，此项服务面临诸多艰辛：（1）通过严密的安全线；（2）经受狂暴的海风；（3）经常不得不在船侧开洞，借助吊索和车索将机器放入五层甲板；（4）处理由于清洗核污染喷淋造成的锈蚀（因为在发生核泄漏事故时要在船上喷淋海水，清洗核辐射物）；（5）在难以容身的狭窄空间里作业——在潜水艇上修理计算机（这种修理的难度就如同在一个电话亭里安装打印机一样）。这些情况下的服务，IBM 都百分之百地做到了。IBM 把千百

万件常人看来不可能办到的事都办到了。“如果你不以百分之一百作为目标，你就是在容许错误。只有取乎其上，才能得乎其中。”这是 IBM 基层经理的重要管理哲学。IBM 用了 75 年的时间使得成千上万的职工把服务和为顾客解决问题当作生活的主要内容，这是同行业和相近行业的竞争者真正不可逾越的鸿沟。

（二）远程服务

有时，用户设备出了问题，或需要资料，但又无法立即赶到 IBM 的某个销售中心或公司去求助，针对这类问题，IBM 建立了一套极为有效的远程服务系统。设备出了问题的用户可以向 IBM 的某个服务中心打免费的长途电话，向那里的值班技术人员述说自己的问题。IBM 的技术人员个个训练有素，他会迅速从中心数据库中寻找该型设备在别的地方出现过的类似或完全相同的问题，然后弄清楚以前是如何诊断和处理这类问题的。事实上，所有的 IBM 人都在利用公司每一种设备或系统出现问题的解决方案（直到最近一分钟内的最新解决方案）的世界性计算机网络的数据库。通过电信系统，在彭福齐斯的工程师和服务人员可以清楚地知道在们金山的用户办公室里的机器发生了什么故障，并且可以在 IBM 的办公室中解决它的问题。如果需要修理，便派遣服务人员前往，在工作现场，“还可以进行不停机的诊断以预测和防止设备出现故障。在计算机主机上连接一个终端，技术人员可以用一个数学模型找出即将发生的问题，并加以纠正。

（三）周密计划，高效实施

IBM 公司的服务效率是很高的，公司为此投入了大量设备和工具。例如，可以在一台有故障的机器上插入一个便携式仪器做除温度以外的各种测试，以帮助分析复杂的技术问题，这就大大节省了人力。

还有一个更高效的远程服务系统，即在公司内安装一台计算机与用户的计算机相连接合并装有分析问题的程序。

IBM 的产品所出现的问题，大约有 85%都是在电话中立即得到解决的。当 IBM 的产品出现问题时，必须立即服务。用户离得越近，问题越容易解决。但不管问题是出现在隔壁或者是在地球的另一端，IBM 同样试图在 24 小时内回复或解决所有的问题。

搬迁对于任何单位来说都是紧张的，而当必须重新安置某个机构的大型机算机时尤其如此。当一个用户作出搬迁的决定时就需 IBM 的服务人员为他们中断工作，这远比包装、运送和拆包复杂得多。这项工作要以外科医师在手术室中的专心和紧张感来完成。当麦克唐纳一道格拉斯自动化公司的路易丝系统总部搬人一处 7 层建筑时，有 24 个 IBM 的服务代表分为 8 个小组，昼夜不停地为该公司重新装置计算机系统。

阿科公司的石油和天然气部门的数据处理系统需从得克萨斯的达拉斯搬到大约 20 英里以外的布雷诺，IBM 负责为这家服务的职工提前 18 个月就开始进行周密计划。他们用一套计算机化的管理控制和计划系统，区分和安排了 400Q 件细致的工作，搬迁工作计划精确到每一分钟，包括为每辆卡车所作的计划，如它应该搬运哪些东西，它到了新地点应该做什么等都作了具体安排，为使阿科公司以及它的 1500 个按时间划分的用户在这一时期最大可能地使用这一系统，搬迁工作分散到几个月的周未和节日里进行。象往常一

样，IBM 公司的服务代表为做好一切可能的事情并把对工作的干扰减少至最小而尽心尽力。在这次搬迁中，55 家以上的代理机构继续使用这个中心，共计有 3000 个终端支持他们的联网用户。

IBM 的用产数千家，重新安装设备几乎是每天都发生的事情，但从没有两次搬迁是完全一样的。对这些事情没有什么自动化好讲，每次都要求服务代表分别对待。几十年来，IBM 的服务代表们认真地、创造性地为用户服务着。象联邦调查局、中央情报局、世界银行、美国联邦法院、原子能管理委员会和白宫等组织机构，都提出了一些特殊问题，但是，不管是政府部门或诸如世界博览会、奥林匹克运动会等特殊的短时的定期设立单位还是小企业，只要需要，IBM 的服务人员都以雄厚的实力、灵活的态度和勇于承担责任的精神迎接挑战。正是由于服务队伍工作的万无一失，使得 IBM 的市场营销开展的红红火火。

IBM 的销售人员和服务人员在同一座大楼内工作，这两支队伍之间每日对话，协同工作，彼此理解，相互尊重。密切的关系使得 IBM 的市场营销代表能够毫不犹豫地提供本公司的服务。销售代表们知道自己答应的事情是能够办到的，他们对此是非常感激的。另一方面，服务人员知道，自己的成功与否关系到销售人员能否做成新的生意。各部门工作人员间的关系在许多公司都处理不好，常产生摩擦，但在 IBM 却是如此融洽、友好和和谐。贯穿于整个组织之中的是销售、服务和培训的紧密配合，并尽可能地接近用户。例如，在大多数 IBM 的地区办公室都有一群叫做用途推广小组的专家，他们集中研究产品的新用途，学习各种调整方式，然后帮助市场营销代表向用户推广。他们亲自把这些新用途介绍给一个又一个用户，他们的基本工作就是推广杰出的新用途。如果推广小组能够提供比用户要求的用途更多的话，这就会使用户留下难以忘怀的印象，从而扩大 IBM 的声誉。

IBM 还设有遍布全世界的应用技术推广中心，这个中心经常举办研究班、产品论证会和商业系统规则课程等活动。在这里，IBM 的专家们培训用户正确运用他们的决策数据，使他们能最大限度地利用设备。在这个中心，有部分人员专门把注意力集中在零售的需要上。例如，指导用户学习光学扫描系统，还有部分人员则注意研究办公室自动化系统，指导用户在几天时间内学会如何用计算机处理大量的办公资料。

就这样，在强手如林、竞争激烈的环境中，IBM 获得了在电脑、计算机行业独占鳌头的地位，用举世瞩目的优质服务，得到了顾客的信赖和赞扬。IBM 已成为营利性组织中以最佳服务求生存的典范。

营利性组织的销售从何人手？以什么为基础？一是产品质量，二是服务质量。抓住了产品和服务这两个关键环节，销售就落到了实处。一个企业信誉的好坏，不仅取决于产品质量，而且很大程度上还受到服务质量优劣的影响。其中，售前服务是在商品未出售前进行的一系列铺垫工作，这是促成用户购买行为的前期工作；售中服务是出售商品的关键环节，是一系列促销工作的归结点；售后服务是唯一能与用户进行深入接触和感情沟通的渠道，能够在很大程度上弥补在生产和流通中由于各种原因造成的产品质量问题，IBM 从本公司的具体情况出发，把优质服务作为销售工作的突破口，在产品开发前就考虑到服务和服务网点问题；产品一旦售出，便实行访问客户制度及其预防性维修保养计划。这种以服务为龙头的经营策略，对 IBM 取得高产值、高销售、高利润起到了十分重要的作用。

兰德公司的约翰·莫茨里说："IBM 在为顾客服务方面下了很大功夫，这一点别的公司是比不了的。"IBM 以其优良的服务获得销售型公司的声望，优良的服务也成了 IBM 的别称。

IBM 在为顾客服务上的远见卓识，使它在计算机市场上取得了重大突破。兰德公司的一个职工说："IBM 独特的销售方法和它的成功之间的关系如同鸡和蛋的关系。成功的两个关键因素是能够卖出机器和为这个机器服务。大多数公司都是先卖出一台机器，然后再想法为它服务；而 IBM 是先想法为一台机器服务，然后再卖出它。这种方法使 IBM 获得了比其它公司多不知多少倍的顾客和顾客的极大忠诚。

IBM 通过"推销定向"获得长期战略优势，主要靠人人皆知的一些作法：听取意见，深入顾客实际抓管理；"不寻常"的礼貌；无条件地致力于增加普通商品之价值并使之有别于一般；提供优异的服务与质量。简言之，上述做法不是以新技术为动力的，再说，它们也并不涉及"推销"，而是涉及顾客。我十分赞赏的说法是"以顾客定向"、而不是"以市场定向"，这听起来似乎有点学究气，但我并不这么认为。只有爱护顾客，才可能通过周密的市场细分方案，积聚持久的优势。形成优势既不是靠惊人之举，也不是靠技术力量。而是靠坚持不懈地求取普普通通的有利条件。IBM 的方方面面、事无巨细都洋溢着"为顾客"着想的气息。而其它的一些公司，尽管采用了诸多推销术，却并未觉察顾客的气息，并未达到通过不断接近顾客而执著地谋求优势的目的。

对顾客的轻蔑态度是企业组织长久保持优异成绩的最大绊脚石。IBM1984 年退休的副总经理巴克，杰文斯说："其实真不应该，顾客每次得到一点优质的服务，竟认为是破例，为受惠而激动一番。正常的情况应当是与之相反。"我赞同罗杰斯的看法，以寻常的举止和礼貌与对同路人相依为伴的诚心对待顾客实际上是破常规之举。经济学家在理论上可能不会同意这是阻挡竞争者的最终屏障，也不会同意这是持久战略优势的一种重要形式，但肯定赞同 IBM 是无与伦比的实干者和成绩极为卓越的竞争者这一结论。

IBM 在服务方面的成功，对于每一个企业都具有启发意义。企业是经济实体，其促销容不得半点虚假。如果服务不注重内容，只图形式，促销就没有了生命力：若不注重持久，只维持一时，销售就没有好的效果。对每一种产品都订出维修日程表，公司服务代表深入访问客户，为提供售后服务而考虑生产过程，这些细致的工作是 IBM 成功的根本原因。IBM 专门选用表现优异的业务人员担任 3 年主管经理，并且只做一件工作，那就是对任何顾客的抱怨和疑难，务必在 24 小时内解决。这一批人在 3 年中只解决这一个大问题，这种持之以恒的努力有效地防止了客户可能产生的不满。

服务最基本的一条是，以实际行动向客户证明你的诚意。对用户做的事情越实在，越具体。就越能吸引用户。

1BM 深谙此道，就是以服务向客户表示了一切无言的诚意和善意，且把这诚意变成了看得见。摸得着的东西，从而树立了一个 IBM 服务最佳的组织形象。

优质服务是和企业的形象连在一起的，因为服务在企业的生产活动中所占的地位越来越重要。公众往往把一个供货企业所提供的服务、作为评价这个组织的重要标准；某公司提供的服务，往往成为公众对这个公司的第一印象。 IBM 经过多年的努力，享有世界上最讲求以服务为中心的公司这一殊

荣，以一种鲜明的形象出现在公众之前。

IBM 首先具有独特的信念：尊重每一个人，提供最佳服务，追求卓越工作。这些信念贯穿于 IBM 的生产经营活动之方方面面，为树立公司形象奠定了基础。

几乎在全世界每一个国家都设有 IBM 的办事机构，这雄厚的服务力量，一个个精干诚善的服务代表，向全世界的人展示着 IBM 的形象。这是 IBM 美国本公司和全世界 100 多个国家的分公司一直门庭若市的重要原因,也是 IBM 走向成功的秘诀的核心。正象日本几个著名的经济学家总结的那样：”优质服务是 IBM 赢得顾客的法门。”

第六篇　超级市场营销术

第一章　营销的外部条件

什么是销售？应怎样去销售自己的产品？在此类问题上，许多公司的认识是肤浅的，甚至是错误的。他们认为只有那些沿街叫卖的人，随身携带产品样本的人或在陈列室工作的人才是销售人员。他们把营销组织的其余部分排斥在市场营销之外。常有如下情况：当你接通某销售组织的电话还没有来得及打招呼，就听到这样的回答："请稍等一下"，然后，从电话里听到的是一片叽叽喳喳的声音，而你被晾在一边。由于你冒昧打断了接待员或售货员的闲聊而遭到冷眼，甚至他（她）会恶狠狠地教训你："等一会儿，你没看我在忙着呢，烦人！"也许你到了某销售大厅，向接待人员自我介绍后，他让你等一会儿，等了 20～30 分钟后他把你的事忘掉了，接待厅里十几个工作人员东拉西扯地在聊着一些非业务话题。你等急了，再次说明来意时，他们才又想起来了。但是，如果该公司认为你对它的收支预算少付了一次款的话，他们就会视你为抢劫犯，但当你证实了这是由于该公司财务部门搞错了，他们却只是停止对你的谴责，丝毫不表示歉意。诸如此类的小事经常发生的公司，在销售方面造成的损失是无法衡量的。在销售方面，这类公司也许会不惜巨资作广告，这投资的效用会被前面提到的那些不负责任的接待人员、财务人员、秘书等所破坏。

而当你步人设在纽约的 IBM 公司总部，或到 IBM 公司座落在世界各地的办公室时，你就会产生这样的印象：每个职工，从公司总裁到财务人员、接待员以及那些在制造厂工作的人，都经受过严格的培训，建立了"用户至上"的观念。

一、人人考虑销售是 IBM 最根本的指导思想

进 IBM 公司工作的职工受训的第一课，就是人人树立"我的工作是销售工作的一部分，每个人的工资都来自销售收入，没有销售，就不会有收入，也就不会有公司。公司每个人的工作都与销售有密切关系"的指导思想。因之，公司的每个职工都深知自己与用户有着一种直接或间接的关系，他们意识到无论自己在干什么，都是在为用户负责任，人人都不会忘记自己工资中有一部分是由用户支付的。

世界各地的人都有这种反映："我们遇到的每个 IBM 公司职工，都受过这样的训练——他会把你当作一个用户或一个未来的用户，他就象自己的工作有赖于你的满意一样来对待你。IBM 公司以极大的努力为用户或每一个来参观的人创造一个尽善尽美的、以销售为中心的环境，希望他们能带着美好的印象离去。"

"人人考虑销售"的工作，是从制定每个市场营销岗位具体的工作要求开始的。公司要求，每个人都要能说出其工作与用户的联系，说明怎样努力地适应销售的需要，清楚每个岗位都是整个用户服务系统的一个组成部分。甚至在职工被雇佣之前，第一次会谈时，IBM 就开始把它的以销售为中心的哲理灌输给他。"灌输"一词对某些人，尤其是对那些不是在以销售为动力的公司工作的人们来说，意味着"洗脑"。就是说，谁想在 IBM 和我们一道

工作，就必须记往用户至上，我们要教会你如何对待用户。假如我们对用户和服务的态度与你的观念互不相容，或你不能接受我们的“洗脑”的话，我们是不会雇佣你的。

当你一旦成为 IBM 的成员后，便很快会了解到 IBM 作为一个以用户为中心的组织，确实有很多方面与众不同：不分岗位和部门，对每个职工都进行公司信念的培训。每个人学习的基本点就是：如何使用户满意。

托马斯·沃森讲到：要创造一个以销售为中心的环境、公司并不一定要庞大或富有。在这里，公司的态度起着决定性的作用。无论何种原因，公司为职工制定的严格的工作要求必须体现这样的观念：把销售渗透到每个人的日常工作中。IBM 的市场营销规程不仅规定了每个职工对用户的责任，而且说明了这是对职工完成工作的评价中最重要的因素。公司对职工的工作评价规定了许多要点，例如，”希望你用 15%的时间在现场与我们的市场营销代表一起工作”；“希望你参加 8 人行业会议”；“你要与 10 个用户保持联系”等。

二、定期会见用户——“我们做得怎么样？”

IBM 发明了一种新奇的教育方式，能使公司的关键人物对用户的第一手材料了如指掌，这就是：让工程、制造和财务人员到现场与销售人员一起拜访用户，了解销售现场正在发生着什么变化。

在销售第一线上，设计、制造和财务人员会发出这样的感叹：“这与我想象的完全不同”；“在此我知道销售代表遇到了麻烦，但是我提出的方案却是完全脱离用户实际需要的”：“我并不了解情况，难怪我的解决办法总行不通”；“我认为，我已经解决了用户问题，但在我看过他们的工厂之后，我才知道我该做些什么”。

是的，公司员工们通过现场不仅亲自了解到了用户对他们产品的反映，而且能有机会聆听销售人员对用户的许诺，并理解销售人员对自己的意见。这些部门的人员在现场待一段时间后，对用户提出的问题的态度就全然不同了。一个财务管理人员在谈到由于用户填写票据出现错误而造成混乱时说；“我们在电话里说，他在那边记，所以，我想他一定很不愉快。”一个参谋人员说：“当他见到我时，说的话可真是一针见血：如果他们公司不能及时给我们开帐单，又不能迅速地处理回落的款项，又怎能使我相信你们能安装一个良好的计算机系统呢？”

显然，用户是把一个公司看成一个整体，同时也说明，一个部门常出问题，是会搞糟全局的。

为此，IBM 规定，各级管理人员要定期会见用户，研究部门、开发部门、制造部门、财务部门和教育部门的每一个成员和公司的最高管理者都要这样做。作为 IBM 负责市场营销的副总经理已克·罗杰斯就正式或非正式地会见了遍布世界的几千家用户。当他询问用户自己公司服务情况及存在的问题时，得到的回答往往都是：“巴克、你的人干得好极了。”有时还能从某用户那里得知某服务代表没有能向这个企业提供所需的某些技术数据，或者是用户对他的知识水平不够满意。于是巴克就及时地安排该服务代表去参加新的培训（用户的反映一般都是真实的），以防止严重问题的发生。

纽约市的企业家们都知晓科赫市长的一项“专利”，这就是：每一个在

关键管理岗位上工作的人都应该经常走出去，问问用户：“我们做得怎么样？”他经常提出这个问题，以至你会认为这成了他的专利了。这确是一个很好的问题。然而，这样做的公司实在太少了，特别是在中国，近几年更难寻觅，这是我国企业在市场上特别是世界市场上不能取胜的重要原因之一。

IBM 还定期邀请用户个人或团体来公司参观，举办用户讨论会。参加用户讨论会的人数不限，从 50 到 100 人不等。在这些会议上，生产计划人员、开发工程师及其它主要技术人员有机会聚集一堂，同这些非常重要的客人交换意见。公司还鼓励部门人员和参谋人员参加此类例会。因为在会上，那些特定的用户和各式各样的用户团体——有代表性的银行、保险界人士等围坐在一起，讨论工业上存在的问题，探讨 IBM 的产品应如何满足用户的期望。亲耳聆听用户对公司的积极评价，这对公司的工作是很有促进作用的。

最令人兴奋的用户会议要算是 IBM 组织的总裁讨论班了。在这个班上，来自工业、教育和政府部门的领导人聚集一堂。此团体成员如果是工业界的代表、公司总经理或董事长，其所代表的公司的年销售额至少达 10 亿美元。若是教育界人士，那必是名牌大学的校长。若是政治家。肯定是政府中的要员。这种讨论班旨在集中研究如何通过采用先进的管理技巧和最新的计算机技术来改善用户的管理工作。连续 21 年来，IBM 一直坚持举办这类例会。

有人会说：“IBM 财力雄厚，可以把那些大亨们召集在一起，但是，如何把这种方法应用于我们的中小型企业中呢？”不错，小企业是不能照搬总裁班或工业委员会这类模式的。但它们是可以以较小的规模开展这种活动的。比如，任何一个公司都能举行一次免费午餐或晚宴，以表示对用户的酬谢，由你根据需要与可能安排那些国家或地区的要员代表来参加这种聚会。活动的规模并不是主要的，重要的是要创造一个让你的用户和你的职工聚集在一起交换思想和讨论问题的环境。问题在于，我国的许多企业，特别是国有大中型企业，不愿意邀请过他们的用户来了解他们的经营情况，更谈不上让用户和他们的职工见面对话了。我认为，我 270 国的各类企业，如果都能经常举办这样的活动，就能大大减少因产销不对路、质量不过关等所造成的浪费，整个国民经济状况会比现在好得多。

也有人会说：“比 IBM 规模、规格小、然而是同类型的例会我们举办过，收效甚微，甚至得不偿失。”在我国，近些年来确实有过极大量的此类事实。拨款几万、十几万、甚至几十万元，邀请了各路要员会聚数日，参观、远游，每桌过千元的饮食招待，每人过百或过千元的会议留念赠品……而旨在取得销售效用的付出所得，有时不过是“等价交换”，有时还可能是劳民伤财，结果被列进利用公款大吃大喝之列。但我们又要问一句：这样的事实在本质上与 IBM 精神有相容之处吗？当然，这也涉及我国企业经营的外部环境，涉及产权等重大改革问题，这不是我这本书所论的问题。我要说的是：这些事实不足以说明 IBM 的战术不灵。

三、客户参加规划、高级经理直接涉足客户

一个成功的公司最重要、最基本的经营管理原则乃是接近顾客，同顾客保持密切的接触，从而满足他们今天的需要，并预见他们明天的愿望。可是，我国企业中忽视这个基本前提的太多了，在许多企业眼中，顾客成了专门制造麻烦、非常惹人讨厌的一群，顾客们不近情理，反复无常和无法预计的举

止破坏了公司精心制定的各种战略计划，他们的所作所为搞得公司的计算机系统无所适从，陷入一片混乱。而他们居然还顽固地坚持“花钱买来的产品必须能用”。这类企业，和许多客户的关系只能是一次性交往。

IBM 的情形大不相同。顾客已广泛、深入地渗透到它们的经营里，销售、会计开发、设计，几乎无所不在。IBM 每年都要召开一些客户规划会议，会上，一线工作部门和后勤工作部门两方面人士，利用 3—6 天的时间来讨论一项客户的总体安排计划对于象 IBM 固定的较大客户——城市银行和通用汽车公司，则多达 50 个 IBM 人员参加这类会议。小型用户会议，参加人数也相应少一些。

会议研讨内容为：各用户的具体状况；审议长期、短期战略计划；回顾用户的计算机系统的安装与应用、系统的储备、档案管理等；制订一项行动计划，并向与会者提出各种问题（诸如我们到哪里能找到这种产品的用户，竞争环境如何？成套产品的妇处何在？）。与用户讨论所有这些问题，是计划开发中的关键内容。这样做的结果，既使公司与用户建立了良好的伙伴关系，又使用户清楚地了解了公司明年及以后的发展计划。客户规划会议的好处之一就是促进了用户与“IBM 人”间工作关系的发展，这不仅使市场营销代表和系统工程师与用户发展了密切的工作联系，同时，也使计划人员、工程师、服务人员、管理人员及其它所有人员都与用户保持了密切钠珊联系，同时这些会议又能极大地促进后勤系统对市场营销代表的支持。

其实，我国各种产业的大中小型企业都可采用 IBM 的这种客户规划会议，无论规模如何，只要遵循上述基本原则，最重要的是把你的各种人员聚集在一起，特别是那些与用户的工作有关的人和后勤人员，发展他们与用户的伙伴关系，不管你的企业目前处境多么艰难，只要能做到这一点，它的运行必定愈来愈趋向良好。

IBM 还确立了“高级经理必须深入销售工作”的铁规。

IBM 自创业以来，其高级经理人员不仅花费大量时间与市场营销代表们一起工作，而且直接同一些主要用户保持联系。这些来自市场、制造、开发研究等各部门的经理，每人大约同 3—4 个用户保持工作联系。他们直接或是通过电话同他们的用户进行接触，向他们征求意见，提出建议，递送最新的技术情报，并表示公司对他们的感谢。有时，他们邀请用户花一天的时间来参观工厂、实验室或公司总部在其它时间里，他们带领一帮关键的 IBM 人走访用户，活动目的就是造就一批以销售为中心，对销售异常敏感的经理群，以避免管理机构生活在与世隔绝、脱离现实的世界中。高级经理人员与用户的这种工作关系总是在当地的市场营销代表的协作和帮助下实现的。这样，高级经理人员除了能直接看到用户的日常问题外，还可以体会到营销领域的真实情况，此外，还能找到通过用户和市场营销代表来提高公司办事效率的捷径。

就制定长期计划而言，用户在一定程度上是 IBM 最好的信息来源。为了企业的生存和发展，公司销售代表经常去了解、研究用户存在的问题，从而提供出经得起时间考验的解决方法。分公司以及 IBM 本公司的那种“企业内的企业”，即小企业直接到其用户那里去了解信息是非常重要的。在计划的最初阶段，代表们与用户直接对话，询问他们对设计、价格以及包装方面的意见，拉住用户，让他们一同参加决策过程，这个过程同样会对客户产生影响。同时，在计划的实施过程中还与用户保持联系。有一个用户曾多次参加

了 IBM 进行联合研究的协议，按照协议的规定，IBM 在用户那里安装一台尚未向市场推出的样机，用户帮助 IBM 检验和评价新产品的实际工作性能，用户可以在使新产品更加适应自己的特殊要求上获得好处。

有些时候，IBM 邀请十几个甚至更多的用户来参加一种特别的行业研究讨论会。例如，银行的高级经理们参加银行家研究会。在这种会议上，用户们将讨论 IBM 的实践和政策，同时，也讨论一些他们的需求和存在的问题。

在更大的范围内，IBM 还实行一种被称为行业大会制度，常常有数百名用户被邀请来参加这样的会议。会上，公司展示最新技术和先进的设备，用户们相互交流各自在应用上的经验。

IBM 的用户们能在一起工作，这就表明它正处于最佳的市场营销状况。

IBM 这方面的成功与它的规模是无关的。也就是说，一个小公司也可以采用这种方式以发展自己。小公司付不起研究班或由一些行业的高级经理参加的会议支出，然而，小公司却可让其主要工程师、制造厂的领导和定价格的经理乘飞机去拜访一个或更多的重要用户。可是，在我国的绝大多数公司（包括一些大中型企业），只愿意待在公司里坐等用户，或用新产品、新程序突然袭击用户。由于他们没有花大量时间考虑他们的设计所遗漏的问题，因而常常是些不为人注意的小问题可能给他们带来一场灾难，由于他们的被动、胆怯，他们的产品可能会失去目标。

所以，我想提议我国的这一类企业：请到你的用户那里去，去探寻用户对未来的需求。你不必羞怯或感到不好意思，要同用户直接接触。这样，不论是小公司还是大企业，都可以得到所需要的信息。这不是一项开支很大的活动，同时，通过拜访，也可向用户表示你公司的诚意，加深你们的关系。

四、面向未来的销售规划

目光短浅的人仅仅考虑眼前的问题、方案、目的和销售成果，当然，这一切在战术上都是重要的。然而经营有方的公司总是强调要向前看，他们知道目前的行动固然重要，但这些行动对未来的影响必须预先考虑。

用战略思想考虑问题、研究长期战略是 IBM 上层主管部门在市场营销方面的一大特点。IBM 的管理风格是以这样一种信念为基础的：当你为做好当天的工作竭尽全力的时候，必须清楚地认识到你的所为对未来产生的影响，应在长期目标上下更大的功夫。公司需要的是有思考能力的人——那些能预见到 4～5 年后发生什么事情的人。

IBM 的很多同行企业的市场营销经理，为了保证达到最低目标而轻易做出让步，他们利用每一个机会榨取利润，出售已过时的产品和程序。在短时间内，他们会从低劣的销售过程中得到更多的早期投资所需的积累。就一段时期来说，这种可能会得到较之通常盈利更高的利润，但是，这种急功近利的营销方式的弊端很快就显现出来了，不久，这些目光短浅的市场营销经理就会面临一个受到腐蚀的市场：他的产品、整体计划以及销售方案都过时了，而且，在他的商品的供应中也不会有什么新东西。所以说要想保持投资的最大利润，就应及时调整、改进和推出新产品。

IBM 是保持长远目标与近期目标相互平衡方面的专家。IBM 是靠不断追加投资推出新产品占领市场和增加盈利的。

在提高产品质量和减少故障方面，IBM 从 70 年代开始就进行了百亿美

元的巨额投资。IBM 花费了 3.5 亿美元对位于肯塔基州列克星敦的一家已有 25 年历史的老厂进行设备改造，使它成为全美自动化程度最高的工厂。在该厂实行自动化以前，劳务成本约占总成本的 1/3 左右。到 1986 年，工厂投入全部自动化运转时，这个数字缩减到 25%。工人生产效率提高的背后是公司一贯强调的保障就业规程，在培训这些工人时，公司共花费了 3500 万美元。

这些着眼于未来的大规模投资开始进行时，IBM 的税前收益增长率降低到 13%，于是，公司向企业注人了巨额资金的事实引起了一些震动，有些经济学家评论说，IBM 失去了企业的活力，并且变得自满自足起来。但 IBM 的决策者心里明白：计算机产业的未来是属于 IBM 的。

计算机产业发展到 1987 年，技术上的突飞猛进以及价格的低廉，使得计算机的使用迅速普及，几乎每一所学校、数以万计的家庭和小型企业都可以购置计算机。由于如此众多的人在计算机的键盘前一坐就是几个小时，这些人中又有许多儿童，于是，计算机行业就不得不关心计算机对人类的身心影响。在欧洲一些国家，政府准备把键盘高度和终端显示屏幕的清晰度这类参数列入规范。尽管有关视角显示终端方面的人类工程学标准还没有在美国联邦政府的规范中出现，但 IBM 从那时起就着手做这方面的工作了。

在计算机领域中一个未预料到的外部问题是，有的人总是千方百计地设法劫取别人的机密。过去不合法规的做法现已司空见惯——有些人试图改变自己的存款收据，有些学生为达到被录用的目的而更改成绩，竞争对手盗窃秘密数据等。针对此类问题，IBM 向它的用户提供了能保护他们数据的新型硬件和软件。为确保数据的绝对安全，IBM 近几年还在进行着这方面的研究，并取得了一些进展。

技术开发能力是决定企业未来发展的关键。

IBM 对市场信息极为敏感，对新产品的反映极为迅速。为了对特殊行业的未来需求进行决策，公司拥有大量的参谋人员从事市场动态的研究。这个行业的市场研究机构由过去的市场营销代表、系统工程师和专门成员组成，他们具备从事这一特殊工作所需要的各方面的渊博知识。这个研究机构监视着整个市场所发生的一切变化，同时也对未来做出预测。市场营销人员负责洞察推出新产品的机遇，各个市场营销部门的经理则在广阔的范围内寻找机会，并递送一份被称为“机遇报告”的文件。在文件中，这个经理可能预言零售行业将继续增长，其速度将超过国民生产总值的增长率。他将利用尽可能多的数据来证实他的设想。他的结论可能是这样的：“会有更多的人买东西。美国的不景气还要继续下去，而人口增长将出现高峰。”所以，他可能建议公司在产品生产方面抓住时机大量投资以迎合零售商的需要，以取得公司利润的增长。

典型的报告包括：对时机预测的说明，对竞争环境的分析以及这个经理对他认为将要销售的产品的描述。

IBM 人把这些情况称为“机会的窗口”。报告的产生就意味着 IBM 人将尽快利用这些机会，抢在别人前头。

一个公司对某种特殊机会反应的快慢，取决于它的各个部门反映的快慢。IBM 强调的是主动出击，而不仅仅是对事物的反应。一旦定出向某项新产品进军的时间和速度，每个部门必须立即行动，各环节齐头并进。一旦他们认为市场上出现了新的机会，开发和创造部门的参谋人员就要投入紧张的

工作，为了确保特殊产品的需要，技术参谋被授予充分的权利去选择最佳技术生产该产品。

IBM 在决定为今后的市场需求生产某种新产品后，后续的市场营销研究将确定市场的接受能力。在进行实际投资以前，必须做进一步的研究以证实最初的设想以及产品的可能性。这种研究分为若干阶段：首先是产品设想提出后大约 3—6 个月，在配置设备和部件之前，由工程、制造、市场营销和财务部门的专家对计划进行审议。大约 90 天之后，要对这个设想再次进行审查，这次要仔细研究产品的收益和利润。在所有成本明确之后，在产品投入实际生产之前，要再一次对该产品的现实价格进行考察。最后一步是由部门人员和参谋人员以原始的决定是否仍然正确进行审议。

对这种审议的连续过程，乍看起来似乎没有必要。IBM 几十年的经验却证实，花费这种时间和金钱是值得的。这是抵制低利润和无利润的产品和没有实际市场的产品投人生产的安全步骤。

个人计算机是对 IBM 市场营销的挑战，这种产品不能进入 IBM 传统的高成本市场营销体系，所以迫使公司必须寻找一种低消费的销售方法。在这方面，IBM 人仍然成功了，他们闯出了一种与过去不同的市场营销经营方式。

当 IBM 开设个人计算机生产线时，这个领域已有了很多竞争对手。

IBM 建立了一支强有力的队伍从事这种产品的开发和生产，这就弥补了起步晚的不利。当 IBM 开始推出产品时，计算机在学校和家庭就开始普遍使用了。这就是新的市场、新的挑战。他们抓住了这个市场。为了有效地满足这些为数巨大的潜在顾主的需要，公司做了大胆的决策：由代理商来销售大量的 IBM 的产品。这一时期真正面临的考验是找有才能的代理商，对他们进行 IBM 精神教育和培训，使之具有同本公司销售队伍同样的素质。

IBM 人经过对各个行业分析之后，确信自己能获得成功。此方法的目标就是要使用户看不到在 IBM 代理人那儿购买商品与 IBM 人直接做生意的差异，使这些人能以 IBM 职工同样的态度来对待用户。

一个成功的企业，向用户提供“召之即来”的服务是极为重要的。恰当的服务战略与一个高效的销售战略同样重要。在计算机生产厂家和用户之间，客观上存在这样的问题，即用户要求除在计算机现场进行维修外，还希望能在方便的地点使他的个人计算机得到维修。那么，对边远地区的用户怎么办呢？IBM 针对这些问题的服务战略是：制定一系列教育规划，不仅培训其代理商销售产品，而且向他们传授维修及人事管理（以便在某些边远地区有效地发挥代理商的作用）的具体细则。最后，IBM 开发它的用户广告业务。

五、广告渗入

直至引入个人计算机以前，IBM 从未广泛地开展广告业务以吸引新的主顾，所以它在这方面的经验不多。然而 IBM 的广告确实与众不同，耐人寻味。

世界著名艺术大师查理·卓别林被 IBM 聘为个人计算机的发言人。卓别林的广告艺术逼真、简单、有趣地展现了 IBM 产品的品质。

长期以来，IBM 的广告节目形成了一种自然的风格。这个遍布世界的巨型公司面向普通观众宣布：“计算机是人们向往的东西，它并不可怕”。“我们的产品可使您的生活更轻松；我们拥有完善的教育设施，愿为你解决各种业务上的问题。”“这就是 IBM，我们可以提供各种各样的产品和完善的服

务，所有这些都将为您带来好处。”

1995 年的《计算机世界》第 4 期上刊登着 IBM 这样一则广告：

·有些人认为个人计算机都差不多；可是 IBM 个人计算机却让你用得双倍放心。

·有些人期望计算机能够随时随地获得保养；唯有 1BM 提供全面支援保修服务。

·有些人认为 1BM 个人计算机价钱昂贵；其实，IBM 的价位与 Compaq、AST 及 HP 差不多

·有些人认为个人计算机类别大多；IBM 化繁为简，任你选择。从 1995 年 3 月 17 日起，IBM 在中国发起了题为“四海一家的解决之道”的品牌形象广告宣传攻势。宣传采用电视广告片和彩色平面广告的形式，充分表现在全球范围内的一些不寻常地区，IBM 是如何为客户提供解决方案的。

这是一系列别开生面的广告宣传，它展现了普通人使用尖端技术的出人意料的情形。另外，广告还展示了 IBM 针对全球各界用户和个人的不同需求，不仅仅提供产品，而且还提供有创见性的解决方案。

电视广告十分生动地表现了世界不同地区的不同故事，比如正在使用 Powerpc 计算机的苏格兰牧羊人和两位讨论 IBM 咨询服务的曼谷船夫。这些电视广告轻松、幽默，充分反映了 IBM 的技术已深入人心。

每部广告片都以“四海一家的解决之道”为结束语，揭示出无论何时何地，IBM 都会为用户排忧解难。

这些广告于 1995 年 1 月 1 日率先在美国播出，随后在亚大地区的十几个国家相继播出，一年多来，收到了极好的效果。

由于 IBM 常常出现在报刊、杂志和电视节目中（IBM 是 1984 年奥运会的主要赞助者之一，同时，也是《星鸟》和《圣诞颂歌》的主要资助者），所以广告设计要充分突出公司的友好和值得信赖的形象。它告诉大众 IBM 的产品具有最好的质量；IBM 的人员可以提供最佳的服务；公司富有创新精神和一丝不苟的态度；它以解决用户的问题为己任并且负责到底；它不是一个身份不明、麻木僵化的巨人；它十分关心用户以及一切为它工作的人们；它有幽默感，而最重要的是，它平易近人。

另一方面，有些产品广告主要针对某个特殊市场，或许针对某个特殊设备，推销味更浓，其目的就是要引起顾客的购买欲望。这些着重解决问题的广告通常刊载在有针对性的刊物上，包括《美国银行家》、《石油周刊》、《化学周刊》、《航空周刊》等。一些综合性的广告则出现在跨行业的刊物上，包括：《华尔街》杂志、《纽约时报》、《幸福》杂志、《商业周刊》、《时代周报》和《新闻周刊》。

当 IBM 的销售业务主要是由其身着兰色服装的销售队伍严格地按市场规律进行，而其产品主要是标价为数十万美元中型计算机的时候，其广告几乎总是被用来宣传其销售队伍的。但是，公司并没有作出某种尝试，象推销汽车和办公用具那样来推销 IBM 的产品。直到 80 年代，当先进的技术使计算机价格大大降低，市场范围大幅度扩大时，IBM 开始调整策略，增加了产品的广告预算，并集中于个人计算机的推销。

然而，公司总收入的主要部分始终来源于那些靠市场营销代水 280 表推销的大型计算机系统，而广告对这些系统的销售只能提供很小的帮助。到通过改变传统的销售体制使市场范围得以扩大的时候，公司并未花很大的精力

去开展大量的广告业务，甚至对电传打字机、复印机和工作台等较小的产品也是如此，那时，IBM 还没有适应这种环境，没有利用广告来吸引顾客，为公司赢得更多的利益。现在，这种情况已发生了变化，公司不再局限于销售代表与用户一对一的销售，而是同时利用 IBM 的产品中心、代理商、商品目录和远距离市场营销等多种销售形式来开展营销活动。

广告是一种有效的催化剂，它可以激发潜在用户的好奇心，促使他打电话了解或者去亲自看一看某种产品。它对销售队伍也是一种极大的支持，销售人员只需要对用户很少的几次拜访就可以完成定货。由于一次业务拜访可能花费 300 美元，有效的广告就更受欢迎了。

IBM 并不把广告支出看成是一种消费，而是看作一项提高销售能力的投资。它有助于使销售部门与制造部门的能力均衡发展以推出更多的产品，可以缩短销售周期。

调查表明 IBM 的广告宣传在增加零售业务方面获得了巨大的成功。在对 7 个城市进行的调查中表明，有 46%的被调查者是通过广告和直接邮购成为 IBM 的新用户的。有人在巴尔的摩做了 4 个月的市场试验，用于广告业务的费用增加了 2.5 倍，而商品周转额和销售额超过了 2 倍。所以，在 IBM，广告不再被看作仅仅是帮助销售队伍进行销售的一种简单工具，而是增加定货额的一种市场营销工具。

IBM 尽量使其广告业务多样化。例如，跨国公司从事着全球范围的的广告业务，其广告首先在公司总部制作，然后向全世界播放，并把它翻译成各种有业务联系的国家的语言。IBM 在广告制作上坚持因地制宜、人乡随俗的原则，具有各个国家的特点。例如，在德国和英国的 IBM 分公司在制作各自的产品广告上享有充分的自由，同时也受到座落于巴黎的 IBM 欧洲总部的管辖，以保证 IBM 的职业标准、诚实和工作质量不受歪曲。

按照 IBM 公正原则的要求，广告要突出宣传产品和服务的卓越程度。虽然相互攻击已成为今天竞争的时髦风尚，但 IBM 不赞成这种方法。公司不允许市场营销售代表蔑视竞争对手，对广告部门也同样是这样。IBM 尽量避免与那些广告内容与公平竞争原则相违背的公司做生意。

当然，如果某公司没有随时提供各种产品销售系统，广告也就失去了价值。从长远的观点出发，如果某公司所销售的产品以及所提供的服务质量低劣的话、广告也就没有多大价值。

六、产品的论证系统

对新产品的确定、价格的变化、条款和条件的修正、机构的改组和长远目标的确定等，IBM 鼓励提出各种不同的意见。如果部门人员和参谋人员达不成协议，他们就要仔细研究这些问题，直到达到某种程度的一致。为了避免人们依靠人多势众或权高位重来坚持自己的观点，公司要求对某些认识上的问题要认真地加以证明。令人愉快的是，由于 IBM 信念深入人心，考虑问题目标一致，绝大多数的争论最后都得到了解决。

根据问题本身的重要性，IBM 的论证系统可涉及组织的各个层次，直至邀请不同部门人员参加在公司董事会会议室举行的由公司总经理或董事长主持的会议，辩论这些问题。在会上，作为市场营销的领导人，可以要求开发一种产品，并要求在一定的时间内投放市场以满足客户需要，如果工程方面

的人不同意这种意见，认为新产品是不必要的，而加强现有产品是当务之急。他们各自提出自己不同的看法和依据，在双方相互不能说服对方的情况下，就由高级管理者做出仲裁。

这个论证系统的真正价值之一就是，人们可以持不同的意见，并且不必为了达成协议而妥协，这在 IBM 被称为“持不同意见的权力”。一旦做出决策，就不存在敌意。这种会议并非是胜与败的较量，每个人都在同一个队伍中比赛，部门人员和参谋人员及最高仲裁者对最终决定都负有责任。实践证明，IBM 这样形成的决定执行的结果都是成功的。

七、面对市场的应变能力

有的企业常常满足于自己的成功而沾沾自喜。这种不思进取、躺在已有荣誉之床上睡大觉的公司肯定会面临新的麻烦。

IBM 从创业以来，从未有过这方面的教训。

还是在 50 年代，小沃森就大胆地把公司的经营重点从穿孔卡片系统转入到存储程序系统。无论是从技术上还是从市场营销观点看，这都是经营方向上的剧烈转变，它也许要算 IBM 历史上最值得记载的转变。

第一篇中已谈到，1964 年 IBM 投资 50 亿美元，推出了 IBM/360 系列机，这是一种新的计算机系列，还不能与当时市场上的计算机系统相兼容，风险是很大的。但 IBM 果敢地迈出了这一步。

当时，IBM 准备改换产品时，其他老产品的财务状况良好，收益占 IBM 营业额和利润指标的 1/2 以上。而新的程序需要新的技术。况且，IBM 的用户很可能不接受这个新婴儿，从而转向 IBM 的其他的竞争对手。在大多数人看来，这是一场愚蠢的赌博。某些持怀疑态度的 IBM 人说，这个方案是自己拿自己的公司作赌注，甚至有人气愤地叫喊：“如果它没有坏，就不要动它”。

保住已有的成功产品比较而言是件容易的事。但是，谁又都知道，原地踏步意味着倒退。

对优秀企业危害最大的就是自满，人们在其成就上自我欣赏的时间太久了，必然导致落伍，成功是短暂的，而且绝不会保持永久。要始终保持成功的局面，就必须不断地寻求新的机会。开拓本身就是风险。然而，自满的风险更大。成功的企业是不会等待外界的影响来决定自己的命运，而是始终向前看，它不断地向自己提出：“如果……，那我怎么办”的问题。“如果发生通货膨胀会怎么样？”“如果发生经济衰退会怎么样？”“如果竞争对手突然推出一个受欢迎的新产品又怎么样？”经常考虑到这些问题并设计对策，就不至于经常感到出乎预料。

在计算机工业高速发展和不断更新的时代，IBM 从未有过混乱的经历。它的审时度势、相机决策能力与它的服务声誉一样闻名世界。

沃森父子都始终坚持这样的原则：“我们将改革我们公司的每一件事情。我们将改变有关条款和条件，我们将改革我们公司的组织和产品，我们将修改我们的政策，我们将做一切有利于保持我们的职工创新精神和进取精神的必要的事情；要保证用于人员培训、新产品开发和研究的资金；尽可能向我们的用户提供最好的产品和服务。我们将改变除我们基本信念之外的任何东西。”

从某种意义上讲，IBM 的历史，就是一部改革创新史。只要必要，IBM

将毫不犹豫地进行重要改革。50 年代从穿孔卡片系统到存储程序的产品改革曾轰动了全世界。另一项大胆的市场销售转变是分离组件销售，同时，允许用户任意选择。

IBM 是在一个紧张的时刻开始改变包装方式的，当时，一些新崛起的竞争对手和日本人正在打入市场，并且需要花费两年的时间来打开局面。在平静的时刻作出这种改变将更容易些。然而，这不是 IBM 进行重大决策的风格。从用户的观点看，当时的变革是急需的，IBM 就抓住了这个大好时机，这次营销方式的改革大大促进了公司的发 1981 年，IBM 对它的市场营销结构做了一次详细检查。有 3 个部门在销售 IBM 的产品。第一个部门负责电传打字机、复印机和文字处理设备；第二个部门只负责销售中、小型计算机；第三个部门则销售大型计算机系统。不同部门的市场营销代表常常访问同一用户。当用户示意感到混乱和麻烦时，IBM 立即开始考虑变更。后来，公司将 3 个销售部门合并为 2 个。全国性的客户部向 IBM 最大的两千名用户销售全部产品，而全国性的市场营销部向更广泛的用户，即从小营业所到来与全国性的客户部打交道的广泛用户推销全部产品。

在决策层率领广大 IBM 人义元反顾地进行改革的同时，也有些人对此怀有疑虑，认为，在大好的形势下做出变革无异于自挖墙脚，是一个错误的决策。然而，决策者们知道这种变革会使 IBM 为他们的用户提供更好的服务和更好地利用自己拥有的资源，使 IBM 始终处于领先地位。与此同时，公司注意大规模地对自己的销售人员实行再教育，培养销售人员满足用户需要的匹配技能。并且，公司以难以置信的效率在现场解决了为适应新的需要而出现的问题。这是一次痛苦的改革，同时，也冒了很大风险。然而，在这次改革中 IBM 赢得了成功，公司销售额和净利润都达到了历史的最好水平。

为满足市场需要进行改革的另一个例子是 1986 年 1 月，IBM 进行了合并，按地理位置把全国钠营销部门划分为两个市场营销部门，即中北地区市场营销部和西南地区市场营销部。现在，每个地区向管辖区域的各种规模的公司销售全部产品。IBM 从不害怕改进它的市场销售组织，每次改革都被证明是正确的。

八、新的销售特色

IBM 最令人振奋而又艰巨的改革之一是开发出一个具有根强适应性的销售网络。

历史上，他们的产品总是由市场营销代表和系统工程师直接销售的。个人计算机和其它价格低廉的产品的引人，使 IBM 采用了一些新的、与原来的销售及安装方式不同的方式，一个广泛的销售系统能够以具有竞争性的价格吸引比以前更多的用户。IBM 不仅是低成本的生产者，而且是低成本的销售者。

他们考虑了整个行业所发生的一切，并注意观察与本行业经营有关的其它行业，详尽分析之后寻找共同的市场营销。这一研究工作包括分析自己的函件、销售电话以及其它市场营销程序，他们访问了许多计算机行业以外的公司，并与他们讨论了利用代理商的问题。

为加快进行广泛销售网络的建设和利用，IBM 建立了一个双重的市场营销战略。一是在 1983 年，公司成立了全国性的销售部，通过变革后的销售

渠道来销售高数额、低成本的产品。在美国大约 100 个 IBM 的产品中心之外，迅速增加的零售商店和独立的代理商也在销售 IBM 的产品。除此之外，有数以百计的公司购买 IBM 的产品作部件，通常是软件或附加的硬件，将其配装在自己的产品上，增加它们自身产品的应用价值，然后，再把自己的产品销售给用户。1984 年度，大约有 10000 个代理商向世界范围销售不同的 IBM 产品。二是通过产品目录和直接邮购，IBM 也对数以千计的潜在用户产生影响。利用公司的免费电话接受用户订货，IBM 每天要处理大约 10000 个电话，免费电话引起的销售服务每天赢得数百万美元的收入。

这次改革的结果产生了巨大的影响。1984 年，这个非传统的销售渠道使 IBM 的销售额迅速增长。

人们的消费需求每时每刻都在发生变化，企业不可能也没有必要对未来市场做出量上的准确预测，这是显而易见的。然而，企业如何对待这些变化和未来则并不那么清楚。如果你的企业十分警觉、敏感，向各个方向伸出探索的触角，并随时分析周围的信号，那么，变化将是你的一个伙伴。当然，如果变化出其不意地向你袭来，它就成了你的敌人。你必须控制一切变化，否则变化就会控制你。对胆小的人来说，变化是可怕的，他们认为一切事情都会变得越来越糟。对充满信心的人来说，变化将使一切变得美好。而对那些乐于接受挑战，并能脚踏实地迎接挑战的特殊人物来说，变化令人激动而振奋。这就是人的差别。

IBM 是最爱护这些敢于迎接挑战的人，并能及时给这些人才提供帮助。那些在变化了的环境中落伍的企业，在这方面大都属于与 IBM 截然相反者。

第二章　营销方针

使 IBM 取得辉煌成就的营销方针引起了世界各种营销组织的学习和广泛采用。IBM 营销方针的经典就在于：公司每年在教育、培训及内部交流方面的投资增长率应高于整个公司收入的增长率。曾在国家资金注册管理局供职的老沃森，最初曾作过市场营销代表，后来，担任了销售经理。他懂得，销售人员的成功与公司是否是一个完全以销售为中心的大系统相辅相成的，销售人员不仅需要经过培训和具有产品方面的知识，而且需要精神上的鼓励和组织所赋予的巨大支持。

一、寻求人才，爱惜人才

由于每个人的天赋不同，从而才有了“某人具有那方面的特点”的普遍说法。特别是在社交、销售方面，世人对这点更是认同的。

IBM 是通过选拔寻求人才的。公司一般从遍布美国的大约 350 所院校，主要是 100 所优秀院校中招收职工，负责招工的经理与哈佛。伊利诺斯、宾州大学、得克萨斯大学、普度大学和加州大学洛杉矶分校等著名大学等 32 所重点院校直接保持联系，学生的学习成绩、活动能力、体育状况、领导能力和协调能力都是考察的重要因素。在新招收的人员中，有 1/2 的人具有硬科学方面的技术学位，如数学、工程技术和物理学；大约 2/5 的人具有商学学位，其余的则为艺术和纯科学专业的毕业生。其中，女性占 2/5。近 10 年来，被 IBM 公司录取的学生平均成绩为百分制的 74 分，但 IBM 公司将面试作为选拔人才过程中最重要的阶段，在面试中表现突出的 C 级学生也可能被录取。另外，公司还特别注意那些报名之前就详细了解了 IBM 情况、已考虑了他为什么要到这个公司工作以及如何适应这个公司的要求的人，那些态度坚定，并不断询问公司宗旨、细则（请工作人员解释）、工资待遇、提升条件、培训课程等方面问题者尤为受欢迎。那些提出了一些可以反映自己有兴趣同公司建立长期、持久伙伴关系的年轻人会被优先录用。

据统计，近 10 年来每年申请进 IBM 任职的约在 120—150 万人，可见其规模之大。公司设有专门机构以适应招收工作的需要。招工机构负责制定招收方针、传授技术、保持与各院校行政人员间的联系以及协调各业务部门的招工工作。

IBM 的绝大多数市场营销人员是从学校直接录取的，少数人靠登门自荐，某些具有特殊专长的人则根据公司的招工广告慕名而来。本公司职工推荐也是广揽人才的一条重要渠道。与一般公司不同，IBM 鼓励职工推荐自己朋友和亲属，并把这看成是可靠的。然而，全部招收工人和各种形式的升级都以个人成绩为准，无“照顾”、“优先”等特权。由于 IBM 以其优秀的价值观念作为经营方针，被录入公司的年轻人必须接受这一价值观，这就象要记者真实地描述公司的状况固然重要，但被采访者真实地叙述自己的想法和认识则更为重要一样，必须给报告者自我表白的机会。

进人 80 年代未 90 年代初，IBM 就更注意从社会上、特别是商业界招收科班出身、已工作数年且表现出色的年轻人。更有趣的是，他们当中的许多人原本就学于 IBM 高级经理、总裁、副总裁经常访问、任兼职教授的院校。水

二、不惜巨资的高质高效培训

不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。这种人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失，同时，也会使依靠这些销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。

在 IBM 销售第一线工作的人，无一不是经过全面培训的。公司培训资金充足、计划严密、结构合理。凡拿到了结业证的学员都具有了足够的技能，会满怀信心地、成功地同用户打交道。近 10 多年来，IBM 更换的第一线销售人员低于 3%，所以应该说，IBM 的培训和招工工作是成功的。

公司教学大纲规定：销售人员和系统工程师要接受 12 个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中学员 75%的时间是在各地分公司中度过的；25%的时间是在公司的培训中心学习。分公司负责培训工作的经理将检查 IBM 学员的教学大纲，这个大纲包括从教学时数、方式、价值观念、信念原则到整个生产过程的基本知识等各方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到锻炼。此外，培训部门还经常让新学员在分公司的会议上，在许多经验丰富的市场营销代表面前进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学员们却因此增加了信心并赢得了同事们的尊敬。分公司的经理极为关注学员们是否完成了市场营销培训的全部课程。IBM 从来不会派一名不合格的代表会见用户，也不会送一名合格的学员再去接受培训。

销售培训的第一期课程包括 IBM 经营方针的各项内容，如销售政策、市场营销实践及计算机概念和 IBM 产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。IBM 安排学员在课堂上了解公司的有关后勤系统以及如何应用这个系统，研究竞争和发展一般业务的技能。

理论联系实际，是 IBM 的学员逐渐成为一名合格的销售代表或系统工程师的过程中始终贯彻的学习方法。为期 9 个月的分公司实习可以使学员们检验自己在课堂上学到知识的实际效果。现场实习后，又进行一月的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程——紧张的学习从早晨 8 点到晚上 6 点，而附加的课外作业常常要使学生们熬到午夜。课程安排得如此紧张，以致没有人能够完成全部内容。在商业界，人们必须学会合理安排自己的时间，必须明白，充分努力意味着什么。

课程开始之前，要对学员以客观因素——考试表现出的知识分数为据进行分班。经过一段时间的学习后，考试中的主观因素便增加了，学员们要进行销售演习。尽管有人会因表现不佳得到一个可怜的分数而有失脸面，但这种活动确实具有很高的价值。因为一个用户判断一个销售人员能力的高低，不能靠他知道什么，只能从他如何表达自己的知识来鉴别。商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。

但在课堂上，有些学生还带有书生气，对培训课程某些方面的不满现象也时有发生。有时有个别学员提出：“我们认为教员没有决定一切的权力，我们应该有更多的发言权。”每当遇到这类事情时，总裁就告诉学生：“去学校上学，你们每年大约要付 1.5 万美元的学费。现在，我们为你们付了这笔钱。所以，应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律，同时，也是你们学习经营的第一件事。”

销售学校的学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达 14—15 小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。

IBM 的高层领导地位是非常令人向往的。在培训过程中，每个人都竭力争取最优异的成绩。学员们之所以如此认真地对待这一教育过程，其原因之一就是公司要对他们学习过程的每一个环节进行评价。在市场营销培训结束时，优秀学员将受到奖励，并被认命为一个班组的负责人。多年来，世界各地的情况证明，当年学业优异的 IBM 销售培训学校学员，无论是仍在本公司任职的，还是后来调到别的公司的，如今都是相当出色的高级管理人才。

三、独具特色的教员队伍

在职工培训工作方面，IBM 选用的老师都是被公认的“英雄”或“众人的榜样”，都是销售方面的一流人才，这些教员不仅精通销售技术，而且有深刻的洞察力以及对市场营销无与伦比的敏锐感觉。在销售第一线，这些教员为自己出色的成就深感自豪；在讲台上，同样会有自豪的表现。这种将一流人才从销售一线撤下来的做法可能会使销售工作蒙受一些损失，然而，经过了良好培训的销售队伍，很快就会补上这种损失。在担任一个班级的教学任务之前，教员要经过严格的训练。公司还规定，教员的教学时间一般不超过 18—24 个月，以保证教员们总能从那些来自第一线的销售人员中得到大量最新资料和经验。这种安排也是市场销售人员晋升的好机会——75%的教员回去后都被提拔为第一线的经理。

教员和学员的比例为 1：10。此外，公司还邀请现场的营销代表和系统工程师代表作为每个班的客座教员。和这样的老师在一起，学员们可直接听到来自现场的最新消息，如仅仅发生在几天前的一次成功或失败的重要定货过程，同时，在某种意义上，客 座教员也是为一项新任务进行试演。

IBM 销售学校的学制很长。初始阶段，校方告诫学生们“要做好自己的工作，不要插手别人的工作”，几年后又着重教导学生们要学会协同工作。如此反复训练他们的分工合作，就象他们在同一个项目中工作一样，每个人必须完成各自的任务，努力工作，协同解决问题。由 IBM 派往参与开发大型国家项目的工作人员，总是以一个整体进行工作的。所以，学员们必须将自己炼就成一名具有企业家精神、富有创造性队伍的一员。

在对学员第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及“模拟销售角色”这一问题。培训始终强调要保证学员演习或介绍的客观性，这包括你为什么到某处推销，希望达到什么目的等。同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和演习，问和听的技巧，以及如何达到目标和定货等等。假如用户认为产品价钱太高的话，你必须先看看这笔生意是否是一个有意义的项目。因为，如果其它因素并不适合这个项目的要求的话，单靠合理价格的建议并不能使你得到定货合同。

为不断精练和提高在销售学校所传授的销售方法，教员在课堂上经常扮演用户，向学员提出各种问题以检验他们解决问题的能力，这种课堂近乎一种测验，可以对每个学员的优缺点两方面进行评判。另外，还在一些关键的学科领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧、介绍与演习技能、与额户交流能力及一般的企业经营知识等。对学员们扮演的每一个销售角色和介绍

产品的演习，教员们都要给出公正的评判。

阿姆斯特朗案例练习，是 IBM 为销售培训所发展的最有代表性、最复杂的技巧之一。它是集中考虑一种假设的，由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的，复杂的国际问业务联系。通过这种练习，可以对工程师。财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使每个人的特点、工作态度、甚至决策能力等都清楚地表现出来。由教员扮演的阿姆斯特朗案例人员，创造了一个非常逼真的环境。在这个组织中，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对突如其来的问题和挑战，他们必须接触从普通接待人员到董事会成员的几乎所有成员。这种学习方式非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服，所以，每一个参加者都能象 IBM 所期望的那样认真对待这次学习机会。这个练习的高潮是一次向用户介绍发现的问题、提出 IBM 解决方案和争取定货的模拟用户会议。

谁也想象不到，IBM 会把用户请上讲台。

每期在校培训的学员，都会在课堂上亲耳聆听到用户们关于影响企业经营的具体问题的分析。这就为学员们创造了一个真实的环境，使他们了解到，销售人员占用用户的时间就是耗费人家的金钱，而商人们多是选择他愿意会见的人。对于那种不能很快引起用户兴趣或对他们无所帮助的推销介绍，用户会迅速告辞。从一个将来他们可能要与之打交道的人那里听到这些，会给学员们留下深刻的印象。需要指出的是，任何公司的用户通常都很愿意参加这种活动，所以，IBM 的这一营销队伍培训方针同样具有普遍意义。

四、对销售学员的祝愿和铁律

下面是 IBM 副总裁巴克．罗杰斯在纽约的一个培训班结业会上的致词：

> 很荣幸，你们参加了这个较高的培训班，你们即将走上销售第一线，那是一个为整个行业所羡慕的岗位。你们已经懂得怎样利用自己的知识和应用公司的后勤系统为用户提供更有价值的服务。所有这些都会使你们感到更加坚强、自信。事实理应如此，因为你们懂得你们工作的意义。当然，真正的考验还在你们走出校门独立承担工作的时候。那时，你们将走访那些未来的主顾，有些用户对 IBM 的名字和信誉还毫无所知，或者，他们非常关心 IBM 在产品研究和开发方面的投资状况。他们有许许多多复杂的问题有待你们去解决，他们渴望从你们那里得到答案、信，包和新的思想。为了帮助他们，你们必须竭尽全力，并应用你们在这次培训中学到的全部知识。这就是你们所面临的挑战。美好而富有吸引力的销售环境与你们所掌握的知识的结合，使你们每一个人都能够创造出迟然不同、丰富多彩的世界。

公司各个部门的总经理要会见每一个完成了艰苦的销售培训课程被分派来该部门任职的学员。本公司负责市场营销的总经理要直接会见培训学校每个毕业生。每年他约要会见 500—1000 名这样的“IBM 人”。

在 50 年代，IBM 对市场营销代表有一项铁的纪律：每周呈报一次每日每时的工作安排详细计划。这大大加速了营销代表们的工作节奏，据代表们反映：“紧张得连做梦的自由都没有了”。

步人 60 年代，IBM 的销售代表已誉满全球，对于这些人员指手划脚地告诉他们如何努力工作以取得成功已完全不必要了，于是公司决定取消汇报

制度。IBM 对销售一线的工作人员们说：“我们非常尊重你们，并且相信你们会为出色地得到一天的报酬而出色地完成一天的工作。”果然，当查阅每个有关用户的帐户计划时，发现每人每时每周每月的工作都安排得相当饱和。

从那时起，公司就是通过整个销售队伍的季度检查来建立明确的记录的。公司规定每个市场营销组织都要以一种统一的方法收集来自营销队伍的信息，必须知道基层组织的人员是怎样支配其在现场的时间的。

IBM 的现场通讯网络把每一件产品销售和服务所花费的时间等信息报告给公司。从这个通讯网络中，也可以得到产品的成本效益比率，可以帮助制定产品的合理价格以及预算它可带来的实际利润。

IBM 还可以发现后勤机构是否正在起着对生产应起的促进作用，或者，是否要对某种特殊产品投入更多的人才。通过这些报告，公司可以发现为销售某种产品是否需要比原计划更多的教育和培训。

五、在职培训——学无止境

老托马斯·沃森认为，高级管理部门应该把 40—50%的时间用在教育和鼓励职工方面。在实践中，经过小托马斯·沃森的忠实继承，这一信念坚持至今。在纽约市恩迪科特 IBM 教育中心人口处的石碑上，刻着“学无止境”这一沃森家族的座右铭。

市场营销与医生等其它行业一样，停止学习就意味着退步。一个代表无论经过怎样的培训，也决不能停止学习。IBM 的营销代表们多年来个个都象临床主治医师一样，忠实地记录所发生的一切，因为这对于象 IBM 这样复杂的企业极为重要。仅仅了解本公司及信息处理行业的新技术进展，对于市场营销代表和系统工程师来说是远远不够的，他们必须对所负责的领域的事态了如指掌，如银行、保险、运输及所有有关的业务。IBM 那些有经验的市场营销代表每年要花费 15 天的时间进行学习，比如，参加特别工业学校和有关协会的教学活动等。同时，公司教育中心经常把大量资料分发到现场，让第一线的人员学习。平均每周将 10 种不同的产品列入新的学习计划，市场营销人员必须不断地消化这些信息。综合计算，他们在岗期间大致还要花 15%的时间用于学习。

公司始终认为，如果培训对销售人员是重要的话，那么，对于管理人员，培训同样重要。公司就是从受训人员中选择管理人员的。不管一个人的资历如何，都必须通过 IBM 的基本培训后才能提升。个别人员可能在 5 年内就可作为经理候选人，但平均来说，需 7—10 年的时间，据介绍，1994 年，IBM 分布于世界各地的近 44000 名经理和 1600 名部门经理都是这样晋升的。特别是第一线的经理，在他走上新岗位的第一年内，要接受 80 小时的课堂培训。在他任新职的 30 天内，他必须在 IBM 位于纽约阿尔蒙克的公司总部管理开发中心接受为期一周的培训。内容包括：公司发展史、公司信念、政策、习惯做法以及对职工的激励、赞扬、劝告等基本管理技巧。同时强调，要保持经理与职工问的直接联系；在不断变化的环境中随时掌握最新情况；灵活性是十分重要的，一个优秀的经理必须能够在尊重总公司基本信念和原则的同时，随时适应外部条件的变化。据统计，44000 名经理每人每年至少要在课堂里度过 40 个小时。在经理们行将离开管理开发中心上岗任新职时，各

个培训都给他们准备好了具有丰富使用价值的材料。

IBM 还设有中层干部管理学校，学习的内容集中在有效的交往、人员管理以及经营思想和战略计划等方面的特殊技巧——这是针对管理经理的需要而安排的。此外，也有为有经验的中层经理和高级经理而设立的学校，主要学习一些诸如国内外社会、经济、政策等影响公司经营的课程。

几十年来，IBM 从未有一个经理是靠偶然的因素被提拔起来的。公司一惯的做法是积极、热情地发掘人才，发现最优秀的人才就安排他们担任更高级的职务。IBM 的“部门经理资源计划”，就是旨在寻求和培养那些具有担任最高级职务潜力的人员。

公司还设有一种为选拔有希望的青年人担任公司高层行政领导的助理的专门培训班。某些人担任董事长办公室助理，某些人担任总经理办公室助理。这些助理们元一不是通过了专门培训的。

为了开阔眼界，未来的经理要参加 IBM 以外的一些教育课程：经理进修课程、哈佛高级管理课程、伦敦经济学院以及麻省理工学院和斯但福大学的斯隆管理学院的有关课程，时间从一周到一年不等。优秀人员可参加高级经理课程的学习。大约有 40 所著名大学讲授这些课程，例如：哈佛大学、哥伦比亚大学、弗吉尼亚大学、乔治大学和印地安那大学等。

IBM 高层的经理人员可以参加有联邦政府机构组织的由布鲁金斯学院举办的经理研究班。公司的 200 名高层部门经理还要参加一个为期两周的跨国公司经理培训课程。这一课程包括从南美到中东所发生的事情、从贸易逆差到联邦预算等，内容十分广泛。象亨利。基辛格及前卡特政府的三位部长威廉·T．科尔曼等和美国前驻联合国大使斯克兰顿，都参加了这种讨论活动。

IBM 近几年还经常安排人事等行政部门和教育中心的经理在奥斯本学院学习人文科学，如宗教学、天文学以及南美文化。因为这些知识可以帮助人们以新的观念看待他们的价值体系，促人忘我地工作，催人奋进。

据美国《幸福》杂志披露，IBM1994 年投入的教育和培训经费为 9 亿美元。

公司的未来依赖于职工的素质。IBM 为培训职工的巨额投资是他们强烈的永不满足地奋进的象征。

第三章　营销管理

在拥有 40 多万职工，1996 年销售额估计超过 700 亿美元，业务几乎遍布于世界各个国家的 IBM，真正的英雄是销售代表。是他们发现了用户的想法和需要，才推动了产品开发和效用革新等各项工作。由于市场营销代表的努力，IBM 的工程设计人员才设计生产出了用户需要的产品。销售人员就象一种催化剂，为公司带来了生机，使 IBM 成为一个以销售为动力的公司。

一、视销售人员为企业的源泉

IBM 十分器重有创造性的销售人员，一发现这类人才，便把他们安置到极其重要的位置。从最高管理层到每个职工都知道：销售人员是大人物。在 IBM 常常邀请一个由高级销售人员组成的小组到公司总部与最高管理者进行非正式的会晤，参加以私人名义举办的午餐或晚餐，并同董事长进行一次朋友问的谈话。这类会晤对于建立销售人员的高大形象和重要地位有着巨大的影响。如果董事长和其它高级经理认为销售人员的努力可以使公司由小变大，就可以形成这样一个强有力的口号：公司的价值来源于销售！这在 IBM 是很自然的事情，而其它公司则根本认识不到这一点。

有许多公司把自己的销售队伍看成是一群需支付经费的累赘，这些公司不仅削弱销售人员队伍，而且不现实地提高其销售定额，只要可能，就尽量减少他们的销售开支和工资收入，其结果只能是导致销售队伍的不平和愤慨，使他们变得不负责任和消极怠工。这种公司不是以销售为中心的公司。销售人员在没有销售工具和市场信息的情况下，会处于极其艰难的境地，而用户则成了这种公司的牺牲品。随着时间的流逝，这些公司就会自行毁灭。

IBM 为销售人员制定的定额标准，几乎让所有的人都达到了。这并不是因为 IBM 雇佣、筛选和训练的销售人员完美无缺，每个人都是超级明星，也不是因为该公司为此项工作投入了大量的资金。实事上答案惊人的简单：只要不多的资金、智慧和极大的关注就可以了。

在 IBM，表扬和重视是基础。前面曾讲到，IBM 安排一些部门经理、教育中心负责人去学人文科学等，这部分人的社会学和心理学知识不亚于该学科的专家。他们根据人在对待自己方面的普遍心理规律制定出自己公司的待人原则——用成功促使更大的成功。

心理学家认为，一般人在对待自己方面，具有一种极度的。狂热的非理性，人们都喜欢把自己想象成优胜者。而这一点对于如何进行组织工作具有压倒一切的意义。可是，多数人不这样看问题，不少企业的管理人员对表现不好的人严加斥责（大部分只是言词上严厉，做起来并不那么严格，但严词责备也已足够把他们吓坏了，已足以冲消他们的成功勇气了）。他们号召大家勇于冒风险，却又对其任何微小的过错抓住不放；他们希望革新，却致力于扼杀革新迷的精神。IBM 的经验是，把组织系统设计得能够使大多数人都感到自己是优胜者。

IBM 的职工同任何其它数量足够大的人口集合一样，是按正态曲线分布的，区别在于他们的系统强调优胜而不是强调失败。

IBM 的职工大都能完成要求的标准和定额，因为这些标准和定额（往往是销售队员自己定的）让人能够达到。

当 IBM 努力保证 70—80%的销售人员可以达到定额的时候，另一家公司（它的一部分产品系列与 IBM 竞争）所制定的销售定额，却使得正常年景下只有 40%的销售人员能够完成。如此一来，至少 60%的销售人员觉得自己是失败者。他们由于怨恨而可能做出不理智的、无法预料的事。人一旦被贴上失败者的标签，他就将会象失败者一样行事。

IBM 的管理系统不仅能造就出许多优胜者，而且一旦人们获得某种胜利时，便大肆张扬和庆祝。他们特别善于应用精神鼓励原则，使公司充满喜庆气氛，对于那些在销售领域中作出巨大成就的人给予特别的鼓励。

IBM 的某些销售人员不仅在公司，而且在整个工业界获得了极高的声誉。

二、创造更多的销售机会

在 IBM，从最高层领导到普通职工，人人考虑销售，齐心协力地工作，以便为销售代表创造出更多、更有效的销售机会。每个人都对自己提出这样的问题：“怎样才能尽快地得到定货单？”“如何保证尽快地交货？”“如何改善为用户服务的工作？”“怎样才能提高产品质量？”公司每个人基本上都沿着这些线索思考问题，销售代表也从各方面得到了公司为用户服务所提供的支持。

公司一贯十分注意为销售代表减少某些不必要的繁琐工作，尽一切可能实现文书工作机械化。每个 IBM 的销售人员都有一台高效能的终端机，以便在几秒钟内就可查出用户帐目和为提供良好服务所需的一切信息。

IBM 有这样一项规定：要求每个职工出于对用户的负责，踊跃地为改善工作方式提建议。每个部门的职工都应向本部门经理提出改善工作的建议。每个职工都应邀就下述问题做出回答：“假如我是本部门经理……。”同时，经理将答复每一个建议，并且要为最好的建议颁发奖金或招待晚餐，以资鼓励。这项活动获得了巨大的成功。从市场营销代表、服务人员、系统工程师、程序设计员、秘书、分公司职工和总部人员那里，会得到成千上万的建议。多年来，IBM 收到的建议都集中在对人的关心上，要求公司把关心人的作法不仅在过去、现在，而且在未来作为公司的宗旨。这些建议一般都包括了所有使该部门成功的设想，包括与用户的关系、辅助管理、吸收新成员、人才开发、教育、政策和市场营销等等。各部门逐一考虑这些想法，并将其交给公司与之有关的部门。这方面的工作能做得如此成功，就是因为人们懂得公司会认真对待自己的建议。

那些不成功的公司的实践证明，官僚主义对于建立一个能对用户的要求迅速地作出反应的销售组织是极为有害的，规章、原则和工作规程绝不是用来压抑人的，但如果不经常加以检查，人们就会被它压得喘不过气来。30 多年前，IBM 就编了一套有关工作规程的指导性文件，称为分公司办公手册。随便抽出一册，很快就会找到：如何处理定货单，怎样呈送报告，怎样申请供货以及如何升公司旗等等。这些资料对管理人员来说是重要的，但在这套有增无减的巨大文件中，新增加的每一页东西部会使现场工作人员感到头痛。于是，抱怨不断增多。

公司最高领导在检查工作中发现了这个问题后，很快废除了这些办公手册。而废除后的第一个反应却是：“没有手册，我们将如何经营？”怎样才

能知道该做些什么？无章可循，事情将变得一团糟！

主管此项工作的副总裁回答：“要靠常识，要本着对用户有利的精神，尤其是要使 IBM 的工作人员工作起来更加容易。重新制定一套手册，使我们的工作更加灵活，脚步更加轻松。”随后，副总裁巴克·罗杰斯亲自参加制订新工作手册的工作。修改后的手册只有原来的 1/4 厚，大量不必要的文书工作被取消了。

方便的现代化手段有时也会带来“现代病”。比如，资料收集、存排的准确往往使人淹没在资料中，为了体会分公司经理们在这方面的烦恼，巴克·罗杰斯叫收发室把每一份公司收到的资料送给自己，一周内，巴克的桌子也被大量的资料堆满了，再也没有其他物品的容身之地了。

分公司大肆泛滥的资料来自各个部门：产品经理抱怨有关产品在某地无法销售，要求分公司经理为他们拟一份新计划；教育中心为充实教学内容发来的求援；财务经理想借用少量人员以便在一周时间内缓和任务压力。与此同时，分公司经理还有一大堆要向上级递交的报告。为完成这些报告，有时他们不得不欺骗他们的下属以给自己留一点时间。还有一股资料的洪流，即提职资料、生产情报、任务指示韦、价格变动表、程序变更安排等等。你只要说出名称，他们就可以摆出来。为减少此类情况，使人们在销售、安装和服务上得到充分的自由，总公司制定了情报管理规则，不仅削减了那些不必要的资料，还减少了与分公司经理直接联系的人次。

IBM 的最高层管理者们把坚持不懈地为改善用户的服务，为销售代表和分公司的经理创造更多的销售机会而奋斗作为自己的宗旨，从而对一般大企业的通病不断进行革除，因之，IBM 在世界上是被公认为具有“小企业精神”的大跨国公司。

三、深入实际的管理

IBM 的高级管理人员不是那种随着职务的升迁而把自己同企业的最重要环节——销售工作分离开来的官僚阶层。他们懂得，如果自己掌握了第一手情况，就会在市场营销管理方面得心应手。

因之，无论他们工作多么忙，都不忘记去拜访用户，都不忘记和市场营销代表打成一片。高级管理人员忠心地感谢销售代表们所做的工作，愿意和他们谈论有关 IBM 的战略，听取他们对公司产品和服务的意见。这些活动，证明了上层领导和第一线工作的人员具有同样的知识。市场营销代表需要以行动为中心的管理，上层领导每年至少用 25%的时间在现场或业务会议上与用户见面，并亲自答复一定数量用户的要求。

但是，总公司又从不卷人部门经理们的具体工作之中去。因为，每个部门经理都想独立地进行工作。这并不意味着要在各部门周围神秘地筑起一道妨碍工作的栅栏。事实上，如果没有上层领导的指导和帮助，下层部门就不能正常地、很好地工作。由于 IBM 经常对部门人员和参谋人员中的关键人物进行相互调换，所以他们十分清楚各自岗位上的职责。同时，IBM 强调各部门的灵活性，不管他们所承担的工作怎样，都必须促进日常销售工作的完成。公司总经理直接涉足销售和市场营销工作，这个以销售为中心的公司总部就象以销售为中心的仓库和信用部门一样重要，它具有巨大的优势。这是 IBM 总部人员是受到销售部门及市场营销部门的人们爱戴的原因之一。然而，如

果你离开销售部门及自己用户一段时间，就会很容易丧失你的销售热情。那些由从未销售过产品的人，由根本没有销售热情的人所领导的公司会是一种什么样子呢？这些人又会怎样看待和理解销售人员和用户呢？为了使组织保持强烈的销售愿望，IBM 的职工经常在部门人员和参谋人员的岗位问轮换。通常，在大多数公司中，参谋都是为那些在公司职务竞争中的失败者保留体面而设的，从部门人员转到参谋人员通常被看作降级使用，然而，IBM 不是这样，设参谋人员，是上层领导深入实际的一种管理方式。

四、极为重要的调查

尽管 IBM 已尽了最大的努力来了解、聆听、观察和理解销售队伍的想法和心情，但公司仍旧担心某些重要的情况会被遗漏。公司每年都要搞一次年度调查，要求全部现场工作人员以元记名的形式回答一些问题。诸如：销售是否受到了工作的挑战？在工作中你有何压力？你是否认为 IBM 仍旧尊重个人？你的工资是否与你所承担的责任相称？将我们的薪金与其它公司相比，你有何感想？你对自己的事业规划是否满意？你怎样看待公司总部的管理？他们对你是否负责？在你所完成的工作中，他们是否提供了足够的帮助？你认为你的经理怎么样？你的上一级经理呢？

从分公司管理处到公司总部的各级管理机构都会认真地考虑职工对这些问题的回答。如果存在问题，就采取相应的措施加以解决。有一次，一个市场营销代表反映某个部门的管理水平大幅度下降。情况证实之后，公司要求这个部门的总经理在 90 天内改变面貌，否则，他将被撤换。结果他未按期完成任务，被撤换了。

公司对销售代表所提的正反两方面的问题归纳后便召开分公司办公会议，将归纳出来的问题发给每个与会者，并听取管理部门正反两方面的意见，一般反映出来的绝大多数问题，都属于因管理人员不能以理解的态度或不能通过有效的途径听取来自各方面的意见所致。实行一种公开、诚实的调查，关键在于人们的自愿参加和管理机构的迅速答复相结合。

IBM 实施的季度调查是，每隔 90 天，每个销售代表和系统工程师都要回答一系列与用户满意程度有关的问题，比如，代表们是否认为公司的工作状况良好等。随后，由公司和某个独立机构对 IBM 的用户进行调查。独立机构的调查活动，是由总公司赞助的，但为了保证调查的准确和客观，用户并不知道。同时，总公司也向用户提出同样的问题，以了解 IBM 的职工对客户的服务效果。这些调查有助于揭示公司工作中的积极和消极倾向，以便采取对策。

五、经理不会疏忽任何一个人

任何刚到 IBM 工作的职工，都会发现自己处在一种小企业的气氛中。为什么呢？从一方面讲，这是事实，因为公司从未让它的分公司变得过于庞大，而且，不管职能如何，一个经理只能管大约 10—12 人，从不超过这个数界。这种方法能使经理不会疏忽任何一个人。一个初露头角的开创者很快就会被发现受到鼓励，经理不仅培养这种类型的人才，而且还对这种培养的成功做出估价，所以，这里是一个令人振奋、具有开创精神和献身精神的工作环境。

我国那些在疑虑、紧张、挫折和疲劳中消极和蒙受损失的企业，都应认真地向 IBM 学习。当然，IBM 也有过挫折，但是，它有压倒一切的、生气勃勃的乐观主义精神：如果你是强者，任何事情都是可能做到的；而如果你愿意选择彻底的献身精神，你就会是强者。正是这种“强者精神”使 IBM 成为强者的集合体。

IBM 的销售代表在事实上是甘忖时间、甘冒风险的。他们中间至少有一半人的收入是佣金——给销售人员的高额报酬，公司以这种方式吸引了那种雄心勃勃、有创业精神的代表，但同时公司也要求这些人能提供用户有权要求得到的服务。从某个职工被选为销售代表的第一天开始，整个培训项目都鼓励他树立创造、革新和兢兢业业的精神。

IBM 尽一切可能排除他们前进道路上由于官僚主义造成的障碍。

50 年代，公司废除了要求每人上班时按动记时钟制度。但直至 60 年代，公司还要求每位代表提交每周的工作计划。当这个要求也被取消时，职工们着实庆祝了一番。从这时起，经理们只需告诉自己的工作人员：由于我信任你能胜任工作才雇佣你的，没有人监视你，但是如果你一事无成，我就要严格追究问题到底在哪里，我要检查你的所作所为。当你于得很好时，可能很少见到经理，而当你没把工作做好时，经理会围着你转，试图发现原因何在。

人才需要有用武之地。他们要发出自己的声音，如果卡得太死，他们的成长就会受到阻碍。但是，一个根植于怀疑和不信任之上的业务体系肯定会破坏他们工作的自觉性。对于那些发现自己正在为自我表现进行一场失望的战斗的优秀人才，经理就建议其另谋生路。热情。开朗、有创造能力的人在沉闷的、主观能动性受到官僚机构压制的环境中会被埋没的。

为在销售和市场营销部门中激发创业精神，IBM 的管理机构甘担风险。公司要求销售人员树立起区域所有权的概念，尽快地给予他们尽可能多一些的、他们能掌握的权力和责任。这意味着，一旦委任，就不要去影响他们的决策。公司内部的创业者，如同独立的经营者，需要自由地进行探索。他们可能会犯错误，但也能学会怎样纠正错误。如果他成功了，对公司的利益是不可估量的，这样的人会加入到创造性的洪流之中。

从某种意义上讲，每个 IBM 的职工都是公司组织机构网络上的一个岗位人员。随着代表们经验的增加，他们会独自行动。与此同时，他们享受着得到公司大力支持和服务的好处。实际检验之一，是看他们如何创造性地利用可能利用的任何事情。从这点考虑，公司内的创业者与独立经营者之间有一条明显的界限。代表们成功的关键是协调能力和安排具有各种不同专业经验的人才的能力。他的工作非常象一个具有丰富经验的总经理，他必须在使用这些资源时作出明智的选择，并且将其与顾客的需要协调起来。他要为正确处理问题选择合适的专家。他能做到什么程度，取决于他的智谋水平。为了使这种精神渗透到整个公司，每个人必须具有同样的目标，所有的人必须共同工作。但与此同时，他们必须有非常强烈的个人参加欲与作贡献的愿望。各就各位，各负其责，独立执行，但每个人又都依靠他人去争取最佳结果。

代表们越接近用户，就离官僚机构越远。在 IBM 的市场营销模式中，每个代表在接管一个销售区时，就会得到一组客户，这可能只是一个他准备去进行推销的潜在用户名单。这是他的领地，他能得到什么，完全取决于他如何经营。代表们要为 IBM 经营业务，而市场营销经理、分公司经理、地区经理等也是如此。

与一道工作的人相处和谐是一件愉快的事，但是如果相处得不好，或是意见分歧而又不能相互交流，工作就会蒙受损失。此外，对别人的理解程度和共同工作的成果如何，会直接影响他们的收入。为使工作正常进行，并保证不断得到佣金，IBM 的各机构都十分注意自下而上地取得信息和自上而下地制定计划，人们都协同配合工作，向同一目标奋力前进。

“IBM 人”，不论其职位高低，绝大多数都是有雄心壮志的。他们的格言是：“得到提升就继续前进。”上层领导对职工说：“你要么得到提升，要么另找出路。”公司对那些努力工作和追求杰出成就的人及时予以提升，所以，在 IBM 是没有“大材小用”的群愤和怨气的。

晋级，通常意味着薪金的立即增加和有更多的挣钱机会。这对雄心勃勃的人来说是非常重要的。但是，市场营销人员处于一种特殊的环境中，他们不需要靠升级去增加收人。很多 IBM 的代表比市场营销经理能挣更多的钱，有 10—15%的人比他们的上级挣得还多。职业销售队伍对市场营销的成功是极其重要的，IBM 充分意识到这一点，并尽一切可能把这种意识转变成为代表们的行动。销售代表们的高收入能为人理解，无人嫉妒，且他们还受到公司中各级成员乃至董事长的尊重。

IBM 的高级管理人员都是从销售人员提升的。

每一个销售人员都想得到他人和上级的承认，因此，要在销售人员的生涯中建立一种上进心。一个从学徒开始的市场营销代表，可以成为用户代表、咨询代表、高级市场营销代表或顾问。每一个头衔都标志着销售人员的成长、专业水平和在公司里地位的提高。在头衔的意义之外，销售人员的每一次成功都能得到一些的实际奖赏。IBM 人认为，一个成功的销售生涯，本身就是一个了不起的成就。

六、“野鸭子”是公司的宝贵财富

有创造性的人不是随处可觅的，成功的创业者是天才。这些人如果得到发现、培养和锻炼，他们就可以胜任任何工作。然而许多领导者愿用奴才，而容不下这样的人才，更谈不上去发现他们了。许多领导不能正确理解这些人（其实绝大多数是以其私利的实现和自己职务存在的安全性为出发点，而怕这些人对自己的位子构成威胁，从而不容或不用他们），借口这些人难以驾驭，在他们周围设置栅栏。但是，创业者的品格会在任何一个给予他们的机会中显露出来，天才被从受压制的公司挤走后，到了另一被重用的同行业公司，便对原来的公司构成了威胁，那么这位领导的位子就真的难保了。

IBM 在发现天才后，就大胆地使用他们，开阔他们的眼界。管理部门的主要职责就在于发现在公司中什么职务能使这些天才活跃起来。一个有工程计划能力的人会被分配到产品计划部门；一个在财务部门工作而能协调关系的人可能会被调到人事部门。

IBM 基本的指导思想是，把人才和需要结合起来，在任何可能的时候都进行交流，并使公司中有创造力的人确实被安排到有创造性的岗位上。

在实际生活中，有许多公司的创业者单独工作时干得很好，但让其与众人一起工作，可以提供观察他们的管理才能和组织才能的机会。

IBM 的管理部门注意到这些人时，就经常安排他们到能够非正式地观察和评价他们的地方去工作。在巴克，罗杰斯担任市场营销副总经理期间，就

经常请 5—10 个代表到现场做 2—3 天的分配工作，以观察他们对机密的市场情报的反应与将情报注入销售计划、市场营销实践和产品开发工作中的能力。从这群人中间，很容易发现适合担任管理职务的人才。

公司经常将有很强管理潜力的市场营销人员委任长达 1—3 年的关键参谋职务，让他们在部门人员和参谋人员之间交替工作，这就给了他们表现才能的最好机会，他们可以在各不相同的环境下发挥其创造力和管理技能。这些人后来基本上都走上了公司的管理岗位，其创业者的精神凝聚起愈来愈强大的 IBM。

IBM 发展到今天的规模，就是因为汤姆·沃森把创业者精神传给了追随他的几万人。在 80 年代，公司开始进行了几项改革，以激发和检查不同类型的分公司的创业者。

IBM 建立了一批独立自主的经营机构，这些机构不是 IBM 的一个部门，它们不需要和公司中任何其它部门互相影响，除人才和资金外也不需要依赖它们的资源。它们和 IBM 其它部门差别巨大的一个重要原因是，它们不受公司战略计划和审查程序的约束。它们没有 5 年计划，也没有强制性的不可协商的政策，它们有鼓励自由发挥的管理方式，有自主权，可以作出超出公司许可范围的决策。简言之，这些机构在遵守 IBM 的道德和质量原则的前提下，排除了一切组织障碍。

这些独立经营单位的管理人才，来自 IBM 的各个部门，并受中心执委会的领导。公司对他们的要求是开发新产品，建立适当的市场，其目的是进入需要特别加以注意的领域并得以发展，希望在经过一段时间的发展之后新业务能和公司的重要业务结合起来。

现在，这类独立经营单位在 IBM 有 16 个，其中有研究机器人的单位，有仪器公司、测绘设备生产厂、制造业生产单位、信息服务部等。康涅狄格州密尔弗德的 IBM 信息服务部，主要经营计算机软件的开发，他们大胆地从外部获取了新程序。如果把密尔弗德的信息服务部作为一个独立的公司，它会进入美国《幸福》杂志所评的世界企业 500 家之列。

IBM 有个全球皆知的“超级成功的故事”，即 IBM 个人计算机制造的成功。

1980 年，公司建立了一个小单位，它有 10 个工程师，在菲利浦·艾斯垂德的领导下开始了新的探索。1984 年，创业小组已发展成为一个拥有 50 亿美元资产的部门，它在佛罗里达州的搏卡瑞顿和德克萨斯州的奥斯汀雇佣了 1 万人，这就是 IBM 个人计算机业务的开创过程。

这个成功的“企业内的企业”是这样开始的：在第一次会议上，总公司领导告诉这 11 个人：“我们要开发一种 IBM 个人计算机，在这方面，我们已经落后了，因此，你们要抓紧时间行动，为完成任务，你们可以为所欲为。如果你们认为应该采取从外面购人元件的方法，就给你们充分的自由，谈判中任何对你们有用的条款和条件，甚至连价格和销售方案也由你们自行决定。”这个办法生效了，不到两年后，就有了 IBM 个人计算机，这是对这一行业的重要贡献。

现在，那 11 个人全都在公司最重要的管理和技术部门担任领导工作。在当年，这 11 个人就已经是经验丰富和取得了卓越成绩的 IBM 高级职工了。他们是公司真正的创业者，是那种挑战性的机会来到时就能牢牢抓住并取得成功的人。

这个真实的故事说明，尽管 IBM 是个拥有比某些国家政府规模还要大的管理机构的大公司，它也能够发展和培养这样的创业者，这样的成就和销售、利润。规模和经营类型都无关，但是和精神、关怀以及尽量理解同事所作的努力以及以实力、潜力为据的提拔用人原则有关。

1BM 公司还有一条为人注目的用人法则——重视、重用第一流的异议者。公司的各层领导最不能容忍的就是那种唯唯诺诺的人。而那些坚持要按自己的方式办事，只要看不惯就挺身而出的人是受到器重的。他们视后一种人中最差的也比唯唯诺诺的家伙有用。后一种人是真诚的事业家，他们善于发现问题，比如能看出程序及计划中的缺点。他们并不拆台，只是坚持自己的解决方案，他们善于为公司的工作思考，提出一些经过认真分析而确认正确的批评意见，也提出值得重视的解决问题的方法。

IBM 将异议者的批评视为对公司的关心。

公司总裁多次讲到：每个公司都需要有第一流的异议者。象公司的创业者一样，他们勇于承担风险，愿意挺身而向现状挑战，他们固执的性格和气质，使公司富有勃勃生机和活力，这是 IBM 保持创新精神的关键。汤姆·沃森称这样的人为公司中的“野鸭子”。这些“野鸭子”是公司的宝贵财富，他们的前途，不是被提拔为管理人员，就是得到晋级拿高薪。

第四章　浩浩荡荡、吹吹打打的 IBM 销售队伍

一、第一印象

当人们听到 IBM 这个名称时，各种不同形象便在他们的脑子里油然而生，尤其是对那些尚未真正了解 IBM 的人们更是如此。我曾听到一位讲《公共关系案例》课程的教师讲到：“IBM 要求职工在冬天穿一身深色制服，在夏天则要穿白色的衬衫，系一条典雅的领带，浩浩荡荡，气魄十足”。

事实上，IBM 并没有明文规定职工应该怎样穿着，但同样真实的是，一个没有形成书面的衣着规范的确象刻在钢板上一样有效。

我们都知道，制服常常要设计得有助于穿着者尽可能高效率地完成工作。外科医生要穿手术服工作，牙科医生则穿自大挂，警察身着警服，而运动员则穿能使他自由活动并得到最佳保护的运动服，使他与在场的观众有明显的区别。我们不妨想象一下，如果你出席一个音乐会，发现乐队成员穿着各式各样的服装，你就会感到莫名其妙。同样，你是否与一位衣着离奇的人

打过网球？你不感到精力分散吗？这就是 IBM 不成文的服装规范的论据之一。服装不应给人选成错觉。不论是女士还是先生，只要是代表 IBM 时工作的，都要身着公司制服。这是因为 IBM 十分珍惜自己的形象，同时，也希望通过公司第一线的人员来突出公司的形象。当 IBM 人参加体育活动、出席便宴或是观看晚场电影时，一般都不穿公司制服。

IBM 所听到的最普遍的批评就是：“如果你采用了一项衣着规范，你也就限制了人们的自我表达，限制了人们的个性与创造性。”

然而，事实上，没有任何公司比 IBM 在发展职工的创造性方面所费的时间和资金更多了；没有任何调查结果可以使 IBM 相信它的职工衣着方式会带来某种消极影响。令人信服的倒是 IBM 的衣着方式对公司和职工都起着积极作用，IBM 的职工一直自豪地宣扬自己公司服装的效用。

每一个拜访用户或潜在用户的职工，包括前去为用户修理打字机或计算机的服务人员，都身着制服。多数公司都发给修理人员紧身服或其它样式的工作服。老沃森观察了许许多多其它公司的维修人员，他们不能受到和身着公司制服的销售人员同样的尊敬，依沃森看来，这很不好。他想让那些富有才干的技术人员为人们所尊敬，同时，也希望他们自尊。出于这个原因，全部 IBM 的维修人员和安装人员总是和市场营销代表穿同样的服装，这对他们在现场受到怎样的接待有很大的影响，他们自己也有这样的感觉。

老沃森认识到人们衣着方式影响他的形象，同时，他的形象又影响到他所受到的待遇。对这一情况，60 多年后（即 80 年代初）世界著名社会学家约翰·T. 莫勒写了《走向成功的服装》（Dress for Success）一书。老沃森的信念在这本最畅销的书中多次得到证实。有的人不理睬身着运动前克的接待人员，对一个身着笔挺服装的人却十分热情和友好；经理的秘书不肯为一个衣着时髦，但发式过于新奇华丽的人安排同经理会面，却毫不犹豫地为一个有整齐的传统发式的人安排了这种会面。这类事情层出不穷。

步人后工业化社会，也许是由于人们对现代多姿多彩甚至千奇百怪的服装的腻味，无论在什么地方，人们一提起“IBM 人”，浮现于脑际的便是身着整齐合体、颜色规格划一的制服，温文尔雅，诚切认真上门服务的形象，可见服装给人的第一印象的效应了。

70 年代初，在 IBM 中几乎找不到留着胡须的职员。70 年代后期至今，在公司的研究所和技术术部门中，留胡须的人处处可见，甚至有人穿着花衬衫登堂人室。据说，这是受到沃森二世以及现任总裁郭士纳的影响。沃森二世退休前和郭士纳有时在电视里露面，就把整洁的黄色衬衫的纽扣解开。但是，身处第一线接待顾客的销售部门，职员依然是不允许穿花衬衫和留胡须的。所以至今人们对“IBM 人”的第一印象依然如故——整齐合体的深色制服，典雅的衬衫和领带，浩浩荡荡，气魄十足，真诚感人。

二、优秀企业意味着做好“小事情”

IBM 公司的规模和它所雇佣的人员数目并没有影响它做好每一件小事情。

如果你走进一家 IBM 的产品中心去购买一台个人计算机，遇到的必定是销售人员对你彬彬有礼，不厌其烦地满足你的要求。满意的感觉使你不会去注意这是一家大企业还是一个小业主。

由于 IBM 的规模巨大，要在公司建立一一对应的关系是非常困难的，但是他们做到了。能做到这一点是因为他们认为用户是第一位的。如果有几十万职工、几万名管理人员和数百个遍布世界各地办事处的 IBM 能做到这一点，那么任何公司也应该做到这一点。然而，我们无法计算有多少企业怎样由于一点点的个人的小过失，如忘记回电话、约会迟到、没有说谢谢、对一个账目掉以轻心等等，而失去客户，从而在市场营销中逐渐失去地位。这些小事情，正是一个失败的企业与一个非常成功的企业的主要差别。

试想，如果你不能及时地给人回电话或回信，最后失约又没有正当理由，或是在约会中迟到而把客人冷落在一边，你的行为说明了什么呢？你是让人家感觉：这个用户对公司并不是很重要的。如果我是用户，我就绝不会与你做生意了。如果我不能确信你会回我的电话，怎么能相信你会按时付货呢？谁都知道，人们对于那些没有时间或忘记了回信、回电话的人和公司的能力是怀疑的。

IBM 的各层管理人员和工作人员，在每天繁忙的工作中，总能找到给用户回信或回电话的时间。如果他正在旅行，或者因某些原因不能履约的话，办公室一定会告知这个用户的。如果发现他将在一次约会中迟到，那怕只有 3—5 分钟，他都会事先通知用户。

IBM 的人珍惜用户的时间如同珍惜自己的时间一样，几乎不曾对任何人失信过。

无论何时，只要营销代表要访问一个用户或用户来拜访他，他都要写信感谢用户为自己所花费的时间，并回顾一下他和用户所讨论的问题。如果代表到用户那里去吃午餐或用户来代表处就餐，销售代表同样要给用户写封感谢信，绝不会对任何人、任何小事掉以轻心，必须让用户知道他们在 IBM 人心目中的位置。

每失掉一个用户，你的销售基础就削弱一点；保持与用户联系的时间越长，你在市场营销投资上的权利就越大。然而，许多公司在与新用户进行最初的交易时就走错了步子。如，开户时的错误导致付款的错误；信用部门的混乱又会推迟订货，从而可能使用户感到难堪；运输部门把卑据弄错，等等。所有这些错误，都是加一点小心就可以避免的，但不少公司的用户就是这样

失去的。

从用户的观点看，没有比不断地与供应商的会计部门争吵更使人厌烦的了。试图清理一大堆由一、两条不清楚的帐目引起的混乱要花费很多时间。

IBM 也犯锗蜘其中有一些是可以避免的。但公司努力去排除这些错误。这就是说，IBM 不仅是简单地等待错误出现后再去弥补，而且它也研究那些有可能发生小错误的领域，并把它们消灭在萌芽状态。

在财务关系上，IBM 的市场营销代表总是把新用户直接介绍给收款者本人，使公司内部人员和他们服务的用户直接联系和接触。有时内部人员还走出办公室，到用户中去。这是因为。对于那些与别人在钱的问题上打交道的人来说，发展个人关系是非常重要的。通过人员的直接接触，用户对帐目的了解会比从信用部门和冷冰冰的数字上得到得多。有时，要钱的时候有很多困难，由于有私人关系则更具有人情味，这样往往能把事情处理得好一些。有些公司认为在向用户要钱时个人关系越少越好，不少单位采用不见面的讨债信的方式。有些人冷酷、粗鲁、思想简单，经常冒犯用户，显得傲慢元礼，这就失去了与用户加强关系的良好时机。IBM 从来不会由于一次帐目混乱或是由于追着人家还帐而失去一个用户。

IBM 还会抓住很多机会对用户表示发自内心的赞美，对用户的自负心理时时加以抚慰。

80 年代中期，西海岸的一个代表团邀请 IBM 一个最高层管理人员去参加一个充满竞争的工作。当时，IBM 正在试图说服一个大型航空公司的管理部门同意自己在一个竞争对手的系统中做某些改进。IBM 约有 20 个人与他们一起工作，决策者明显地表示希望 IBM 总裁或副总裁级别的人参加这项工作。

IBM 委派了副总裁巴克·罗杰斯去了。巴克说：“瞧，如果我们一起解决问题，我会每个月拜访你一次，我们可以坐在一起研究我们应该如何行动，以满足特定的安装期限要求，包括调试程序、培训人员、系统交付使用的日期，以及所有我们能努力的方面。”IBM 赢得了这笔生意。可以说，副总裁巴克每月一次会见的许诺对这笔生意的成功起了重要的、甚至是关键的作用。

如果你想赢得用户，就必须拿出你的全部力量，你必须对用户的需要，那怕是非生产的需要，都应非常敏感，为公司，也九你自己与用户建立非常融洽的关系。当然，一个销售管理者，特别是一个大公司的最高层人员，不可能对每个用户都作这样的允诺，人要把自己的时间用在最需要的地方。一个想成功的公司起码应和自己的主要用户建立这样的关系。

IBM 的代表们总是在访问着许多用户。访问结束后他们总是写一封信，感谢用户花费的时间和作出的合作，并扼要地总结一下他们之间所讨论的问题和做出的计划，然后根据情况再找个合适的时机打个电话，看看用户对结果是否满意和满意的程度。

IBM 在为用户解决问题时从未考虑过生意的大小。有时，公司会收到只注着“IBM 市场营销经理收”字样的信，这类信中所反映的问题，都元一例外地得到了解决。有一次一个老人给 IBM 写了一封信，信中反映，他买了 IBM 的工型打印机，订了 3 个黑色打印带，而送货时却搞错了颜色，他几次试图澄清这个问题，但始终没有满意的答复。公司负责人立刻写了回信，对公司给这位老人造成的不便表示了歉意，并向他保证将迅速、准确地发出他的订

货，几天后，公司负责人打了个电话以落实他是否已收到了打印带。小问题是大问题的先兆。IBM 总是作广泛细致的调查研究以弄清楚为什么会出差错，一经发现问题，就马上解决。

对待每个小用户的小问题的态度，实际上是向用户们表明：IBM 规模大。但绝不让自己的小用户感到冷淡或与大用户有什么不同。IBM 只重视同用户做生意而不计较其大小。正因为这样，在 IBM 非常巨大的年销售额中，单个小用户的集合奠定了公司的基础，在他们的支持下公司才得以发展和繁荣。在制定任何政策或市场营销决议时，IBM 对小用户和大用户是平等对待的，总是非常敏感地注意小用户的反映，看看是否怠慢了他们。

要想让用户认识一个公司，并不需使出多大的聪明才智和多大的宣传费用，通常只要通过一些小事情就可以做到这一点，这是爱护企业的一个重要方面。现在，在美国关于优秀企业有一种提法，这就是："优秀企业意味着做好小事情"。

IBM 有一批工作忙起来忘记休息。顾不上回家的人。当为用户需要付出时间时，他们从不在乎份内还是额外，有时，为一个新用户进行特殊照顾性服务，连续工作 48 小时，从不对多费时间感到不满，这些人懂得，这是一种必定会得到回报的投资。当然，公司不能指望任何人能连续不断地超负荷工作，但少数几次额外的努力和小小的牺牲对销售代表自己和用户都是非常重要的。毫无疑问，IBM 赢得这样的信誉，靠的不是神乎其神的广告宣传，而是靠它愿意作出额外的努力和必要的牺牲去帮助用户的真诚行动。

从 IBM 与客户之间的交流我们发现，这个公司对用户的销售服务存在着某种"着迷"的现象。这一点可以从它过度地重视可靠性和服务看出来。面向顾客并不意味着 IBM 在技术进步和成本控制方面下功夫或无能为力。但世界上计算机行业的大多数专家认为，IBM 一直是有问题的——软件问题，甚至有时候是质量问题，然而他们都说，IBM 的服务和可靠性，特别是对别的公司不在乎的小问题、小事情的解决是别人无法相比的。

有一件有趣的小事。艾夫·列维这位新闻出版界的高级官员看到哈琅一罗公司在纽约总部的所有商用计算机几乎都是 IBM 的产品（其实世界上有许多公司、国家政策机构所用的商用计算机也都是 IBM 的）。他问该公司的审计员比尔·贝克：怎么回事？是他们的计算机便宜还是质量超群？为什么要用 IBM 的？它们不便宜。比尔·贝克很清楚这一点，而且他也不能肯定它们就是质量最好的计算机。但是贝克知道：IBM 的服务机构是世界上最好的。

IBM 人完全可以依赖，并且己多次地为他们的用户做过杰出的贡献。他告诉艾夫："有一次本公司在宾夕法尼亚州斯克兰顿的重要计算机因故停机了，原因是一个非常不值钱的小部件出了故障。这个部件出问题是很少见的，而且附近也没有这种备件。然而，IBM 很快从科罗拉多州找出了一个，并派出一架专机去取来备件，使计算机在故障后 24 小时内重新运转起来。我们能够计算出 IBM 为我们所做的努力，其花费超出了部件价格的许多倍。这是几年前的事了。但您一问起为什么要用 IBM 产品时，它是出现在我脑海里的第一件事情。"确实，推动 IBM 公司前进的主要力量更多地来自与用户的直接接触，而不是技术进步或降低成本的要求。虽然很难说 IBM 的技术发展落后于时代，但大多数观察家都认为它在几十年里并不是一直处于技术上的最领先地位，它的主要长处是高度重视服务，服务是世界上最好的。

重视销售服务和可靠性、做好每一件事情的战略，是以赢得顾客的好感

和忠诚，以及长期维持和增加销售收人为目标的。市场上的赢家都特别注意从扩大销售、增加收入这一方面着手去取得优势，这与面向顾客的倾向刚好相互促进、相辅相成。

三、从一线人情到真正的伙伴

中国人有句谚语：“人情留一线，日后好见面”。孤注一掷常常招致失败。倒是美国的 IBM 人在销售策略方面准确地把握住了这句话的精神。

在 IBM，为避免孤注一掷的行为，它做了一切可能的事情以保持用户。在竞争中失去了一次初始订货是令人扫兴的，但如果你失去了一个早已赢得的用户，那才应感到真正地难以接受！由于怠慢用户而发生这种情形在 IBM 是不能容忍的。

IBM 在市场营销方案中建立了一整套与用户保持联系的方法，很少遇到失去用户这类意外。在 IBM 从未出现过用户质问销售人员：“出问题的时候你到哪儿去了？你是专家，你应该在这儿发现问题，为什么在我们邀请了你的竞争对手后你又来了？”而这类质问在我国生产与销售企业中是屡见不鲜的。

IBM 的经验表明，与一个满意的用户最有效的接触是在销售空隙阶段，即使你还不知道什么时候会有一笔生意，也应如此。但许多销售组织却相反，认为凡不立即再需要他们产品的用户，就不在联系之列。一旦你把东西卖给了他们，立即走开，为什么要找麻烦呢，在没有必要时给客户打电话花费太大。这样的组织是近视眼，他们看到的仅仅是当天的报告。

IBM 倡导职工们找各种理由，那怕是一些带有想人非非的理由去访问满意的用户。他们可以检查系统，看看有没有小问题；也可以给用户送上一篇不容易看到的商业杂志上的有趣文章或透露一些行业会议上的信息等，随便什么理由都行。用户习惯经常见到这个代表，而不是仅仅在他想兜售什么时才见到他；用户会想：“这个人确实把我的利益放在心上，平易近人，如果我遇到什么问题，首先要去找他。”当公司或销售代表与用户建立起这样一种关系后，他们就再也不会为保持用户而采取孤注一掷、背水一战的行为了。

如果你偶尔失去一家用户，怎么办呢？

事实上，IBM 的市场营销组织是由几万名有自己思想和意愿的个人组成的，这些人有着不同的业务技能。公司尽管做了出色的招募和培训工作，但他们不会是完美无缺的。不论失去用户的理由是什么，IBM 都不会掉以轻心，它希望用户重新归来。一旦公司知道某个用户已与公司的某个竞争对手签定了确定的合同，IBM 会退让，直到这个竞争对手在这个专业用途上安装好他的设备。并没有法律上的根据要求这样做，但 IBM 认为这是商业界中一种道德规范，在这段时间 IBM 人绝对不会去做“策反”工作，使它成为自己的客户。这是以 IBM 绝不伤害竞争对手的政策作后盾的。然而，这并不意味着 IBM 将减弱它争取用户归来的愿望和努力。

IBM 恢复与用户关系的第一步，是找出什么地方做错了：可能是用户和 IBM 服务组织之间产生了误解，也可能是用户的办事人员和销售代表的个人冲突，还可能是用户方面的政治因素———个新的权威人士想使人感到他的存在，或者可能是竞争对手做了大量的工作，使用户相信他们可以提供最优秀的产品。一旦明白了失利的原因。就寻求解决问题的办法。那可能是一个

新的办法——一个重新设计的程序，或者是设备上的改进和人员方面的更换。

IBM 的职工是耐心和固执的，他们从不认为用户理所当然应该是自己的，也不认为用户就应该是竞争对手的。有时，他们需要一年或更多的时间才能把失去的用户争取回来，但 IBM 人重新获得失去的生意的平均水平是相当高的。

失去一个用户对销售总额会立即产生影响。在第一次交易中，公司为争取这个用户付出了大量的投资，这项投资是按重复交易计算的，并使现有用户名单及交易量与投资平衡。投资递增的变向是令人振奋的，但用户名单递减的变向则是非常可怕的。当你失去一个用户时，将面临雪崩般的风险：一个不满意的用户向 10 个用户诉说，使他们对公司也产生不良印象。从你这里赢得用户的竞争对手也会向所有愿意听的用户宣传它的胜利以巩固扩大它的成果。这将有损于公司的形象，并可能破坏现场销售代表的情绪。司的伙伴关系就象友谊、婚姻和法律关系一样，他们努力为达到这种关系而承担更大的义务，要求比通常的买卖关系具有更大的责任心，销售一方绝不能做任何自私自利、目光短浅或可能危害长期伙伴关系的事情。这是经商的本份，它使卖买双方结成伙伴，而不再是试图从对方身上榨油的对手。IBM 的“伙伴关系”的突出形象就是它同国内用户的关系。以通用汽车公司为例，由一个部门经理带领一组 IBM 人全天为这家公司工作,在这家公司的总部里有 IBM 的办公室，在他们的各个部门中都有 IBM 的人员。对市场营销代表来说，向这类用户做日常的报导是家常便饭，通常要用去他们 90%的时间。通用汽车公司的职工经常把 IBM 派驻该公司的参谋人员当成自己公司的人。

如今的商界，为数甚多的企业都采取最省事、最迅速的订货手段：对客户投其所好，暗给回扣被当做一块销售敲门砖。这往往只能是一“锤子”买卖。如果 IBM 的伙伴关系能为你接受并施行，那么你的商业经营必定会好起来。

在一次销售竞争中，IBM 的一个用户想要一种比他们实际需要的设备小些、便宜些的装置。如果按用户想要的卖给他，IBM 人会感到没有尽到责任。但如果没有做准备工作，没有花几天时间在他们的工作地点研究他们的业务，访问他们的领班、工程师和操作人员，是不会得出他们想要的设备不符合他们的需要这个结论的。当 IBM 人试图增加或减少当事人的订单时，是因为他们知道自己是对的。这是个道德问题，在你坚持立场的时候，甚至可能会失去这笔生意。当然，这类坚持立场并不会在每次销售过程中都出现，如果一个用户想要 10 台打印机而销售人员认为他需要 12 台，那他则不会放弃这笔订货。这样做不会有什么危害，当用户发现销售人员是对的时候，他会增加订货的。但 IBM 人在销售用户需要改装和编制程序的复杂设备时是会坚持立场的，因为用户的一个错误会给他将来的工作造成混乱和耗费过大投资。

IBM 人在这种情况下坚持己见的方式在他们和许多用户的长期合作中起到了至关重要的作用。

近十几年的计算机业务中，有时用户发展他的系统要比用户自己和计算机专业人员预计的快得多。这个产业的未来很难预测。因此，IBM 做了一种尝试，记录了每次安装特殊产品时做出决策的依据。当销售成交一、二年后，用户怒气冲冲地前来责问：“为什么发生这种事？”这时，保存下来的资料

是很有用处的。当然，公司的设想是建立在用户的预测之上的。只要这些预测的记录存在，IBM 就可证明当时的决定是对的。这样做的目的不是推卸责任，而是要使用户明白 IBM 对他们是负责的。

道德水平和专业水平是影响并决定生产者和用户间关系的重要因素。尽管人们认为无法制定道德法规，但在涉及 IBM 职工与用户的关系问题时，IBM 总是试图这样做：要求自己的职工在他们提供服务的各种市场业务上成为专家，保证对任何用户的询问和问题都做出可信的、合理的和公正的回答。尽管派往现场的小组都是有关专业领域内经过高水平训练的，IBM 仍然向咨询公司、高等院校去寻求支援，例如，每年都邀请一组哈佛大学的管理学硕士来公司研究一个典型的问题。这样做的目的是要保持 IBM 对用户需要作出的解释稳定可靠。从许多在营销上有杰出成就的教授和企业家那里寻求咨询，是 IBM 的一个重要营销战略。

IBM 人就这样用智慧、殷勤和正直的方式对用户的要求作出回答，从而在全世界形成一个伙伴网。这些事情并非只有天才才能做到，只要具有这种精神，任何企业都能做到。