

實戰智慧
語言
191

李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
發掘經營智慧

誰殺了 IBM?

藍色巨人的世紀挑戰

羅伯·海勒◎著

呂錦珍·張碧鳳◎譯

限量發行·售完為止

特惠價

199元

87/6/03-02

春大地書局

\$199

The Fate of IBM

by Robert Heller

The Fate of IBM

© Copyright 1994. Heller Arts Ltd.

Chinese language edition arranged with A.P. Watt, Ltd., Inc.
through Big Apple Tuttle-Mori Agency.

Copyright © 1996 by Yuan-Liou Publishing Company, Ltd.
All rights reserved.

實戰智慧叢書[®]

誰殺了IBM

—藍色巨人的世紀挑戰

原 書／The Fate of IBM

作 者／Robert Heller

譯 者／呂 錦 珍／張 碧 鳳

策 劃／李 仁 芳 博士

主 編／高 登 第

責任編輯／劉 慧 麗／楊 素 真／曾 靜 宜

發 行 人／王 榮 文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02) 365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

☐ 1996 年 3 月 1 日 初版一刷

☐ 1997 年 3 月 1 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 320 元 (缺頁或破損的書請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in

ISBN 957-32-3116 6 (英文版 ISBN 0 7515-1071 8)

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁林

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的

羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—E LEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

前言 誰殺了IBM？

這本書在講一個偵探故事，要找出到底是誰幹了這檔事。一九九二年二月，年老的IBM死了。這具全世界最龐大的賺錢機器，居然出現了二十八億美元的鉅額虧損。一向屹立不搖的利潤消失無蹤，所向無敵的名聲也付諸流水，連企業的組織架構都可能成為昨日黃花。幾星期之前，管理階層決心進行徹底的改革，準備肢解這個最偉大的組織架構。

新興市場不斷冒出

一年以後，一九九三年三月，「醫生」正式宣布IBM死亡。董事長約翰·艾克斯(John F. Akers)丟了工作，也是第一個因此職位不保的IBM總裁。路易·葛斯特納(Louis V. Gerstner)

接任董事長，他從菸草食品業那比斯科公司 (RJR Nabisco)，到金融服務業美國運通 (American Express) 公司，再到IBM。這成爲一項創舉——他是第一位領導IBM的外來人士。而另一項打破傳統的破天荒之舉是，一群空降部隊又加入這位新老闆。所有原來神聖不可侵犯的聖牛現在都可以遭人任意宰割了。

結果呢？「一團混亂，」一位資深高階主管在那一年五月如此說道。很重要的一點是，葛斯特納不是來自影響力深遠的總公司，他是德國人。石油業和汽車業的其他巨人都難以抗拒誘惑，紛紛向海外擴展勢力。但是無人能及IBM的市場佔有率規模，它在每一個市場都囊括高達五分之四的營業額。從德盧斯 (Duluth) 到法蘭克福 (Frankfurt)，日本到舊蘇聯帝國，澳洲到挪威，IBM是「電子資料處理」(electronic data processing) 的同義字，不過，這種散發出智慧火花的電腦科技正在改變全世界，冠以如此缺乏想像力的名詞，的確有一點死板。

而IBM就像巨人一樣，橫跨全世界，可望在電腦工業中享有永無止境的成長。這種永無盡頭的擴張幾乎是順理成章的。的確，當這具「夢想中的機器」逐漸遍及全世界，市場飽和點也開始逼近眼前時，電腦市場就出現生命週期循環。但是，當一些市場漸漸衰老時，另一些新市場總是不停地誕生。IBM的問題在於，這些新牛市場的出現，使得IBM既有的優越性受到挑戰。

大而無當的經理人報酬

不過，如果電腦市場是主兇，還需要共犯。這些共犯就是IBM內部的經理人。他們不是沒看到外界環境的變化，就是反應不當。然而，IBM一直是「美國最受讚揚的公司」，年復一年，同業推崇IBM為業界領袖，因為IBM的管理品質，以及IBM種種優異的特性。不是同業受到蒙蔽，就是IBM的管理的確是最卓越的。果真如此，IBM的死亡對美國資本主義影響深遠。因為如果連最現代化工業中經營最佳的企業，甚至連日本人都敬畏的競爭對手——IBM都會失敗，那麼更遜一籌的企業戰士會落得什麼下場呢？通用汽車（General Motors）公司又會有什麼結局呢？

事實是：一九九一年，通用汽車的虧損是IBM的兩倍。任何有眼睛的人都看得出，美國大企業正身陷危機之中。大家慢慢張開眼睛了，甚至連受盲目之害最深的企業董事會也都張開了他們的眼睛。奇怪的是，通用汽車董事會一直對羅傑·史密斯（Roger B. Smith）災禍不斷的長期統治異常容忍，卻對親手挑選的不適任繼承人羅伯·史坦波（Robert C. Stempel）下手開刀。

董事會先除去史坦波的權力，公開羞辱他，很快地史坦波又被迫辭職，在IBM看來，

這是一個明顯的先例。艾克斯薪水遭到削減，他的工作表現受到痛責，他突然變成衆矢之的。很多企業的董事會開始質疑總裁的能力，和總裁龐大的驚人報酬（當然，這也是他們的董事會給的）。幾十年以來，這是頭一遭。

他們浮濫的「報酬」和他們對公司應有的貢獻不成比例，不過，就算他們有任何不尋常的貢獻，也不值如此的「報酬」。這些風光一時的企業漸漸沒落，和這樣的「報酬」方式無關係。就像病毒入侵以後再併發細菌感染，這樣的薪水醜聞嚴重腐蝕掉病人的健康。但是不當的報酬不過是一種有害的症狀，卻不是根本的病因。

所以，到底是誰殺了這隻藍色的知更鳥？因為IBM的病況並非獨一無二，其他一些企業巨人如美國運通公司也在類似情況下失去總裁。所以，現在要追捕的是一個連續殺手。但是在這裡，「謀殺」必須要經過小心定義。死掉的是老IBM，是那個商業奇才，是那個想像中仁慈和善的公司，它的內部世界裡充滿了終身雇用的員工，而IBM對這個內部世界控制之有效，絕不下於對外在市場的控制。但是另一個IBM仍然存在。這個IBM擁有無可匹敵的客戶資料庫、數不清的專利權、能力高強的實驗室、設備良好的工廠、齊全的產品線、優秀的品牌以及大規模的銷售火力。不過，如果想要利用這些資產，再創佳績，則必須要創造一個全新的IBM。唯一的議題是，究竟要創造什麼樣的IBM？

小型競爭者繞道攻擊

這項調查希望能找出凶手。但是卻無法證明IBM這隻火鳳凰是否能從灰燼中浴火重生，再度以全新的方式奪回領導品牌的名聲及成就。因為橫於IBM和美國一般大企業眼前的任務十分重大，已是不爭的事實。一般來說，美國資本主義中，表現最優異的企業所面臨的國外競爭最少，尤其是來自日本的競爭，譬如：食品飲料業、服務業和藥廠等。大多數這類的市場在國內競爭都相當激烈，但是，這些競爭者都採用相同的遊戲規則，而且，光是他們的規模就形成了一道保護障礙。在IBM如日中天時，面對的競爭對手都相當無能，而且大多都是美國國內的大企業。這些競爭者都愚蠢地正面攻擊這支實力遠遠超過它們的軍隊。參戰的任何一方若想要贏得這一場正面攻擊的苦戰，它必須擁有三倍於競爭對手的優勢。因為IBM當時具備了這樣的優越性，而攻擊者卻沒有，競爭對手的失敗顯然無可避免。

國外競爭對手也犯了類似的錯誤。而且，樂觀人士認為，日本人一方面缺乏技術，一方面又受到語言限制，已經負傷退出這場比賽——可能是永遠無法再上場了。但是，小型競爭對手迫於現實需要，完成了大型競爭對手做不到的事：他們繞到側翼去。IBM在電腦周邊設備市場中，飽受左右夾擊，變成了巨人格列佛(Gulliver)：小人國的小人爬滿了格列佛龐大

的身軀，把他綁在地上，在他身上戳滿了針尖大小的傷痕，使他失血過多。

當日本人克服自己的劣勢，重新加入戰場時，IBM已經飽受來自市場邊緣的攻擊，而元氣大傷。IBM遙遙領先的優勢漸失，現在，正面攻擊它正是千載難逢的機會。但是，這一切都不是在一夜之間發生的，而且，每一件事都有徵兆可尋。IBM的創造者一向擅長暗中封殺競爭對手。幾十年以來，IBM一直野心勃勃，大步前進。怎麼這次面對這一連串結局相同的威脅，就無法應付呢？

這還是回到同一個問題：到底誰幹的？這個答案不但直指美國最偉大工業的未來（這個工業仍然領導電子革命），更直指全體美國企業的命運。IBM面對的挑戰是全國性的挑戰，但是，因為它在海外的勢力更為廣大，所以，IBM面對的挑戰其實就是整個西方世界面對的挑戰。

如何起死回生

彼得·杜拉克（Peter Drucker）早就看到大型企業的衰落。他在一九九二年初曾經說過：「美國《財星》（*Fortune*）五百大企業的時代過去了」，根據這份雜誌的報導，這句話的意思是，大企業必須「慢慢地、很痛苦地轉型成爲一種新的動物」。究竟多慢？多痛苦？多新呢？

當我們談到的是五兆美元的經濟時，這些答案就顯得很重要了。《財星》五百大企業的總

營業額高達兩兆兩千億美元，比東西德合併後的德國國內生產毛額還多，而且，這五百家企業雇用了一千兩百萬名員工。不過，比起八〇年代初期，《財星》五百大企業雇用的員工少了四百萬人，這正是衰退的指標之一——而IBM正躬逢其盛。對財星五百大來說，上百萬的員工，以及數十億美元的營收來自海外。因為大部分緊縮成本行動都發生在美國，使得這些數字看起來更糟。「如果我們發揮好奇心來發掘，」《財星》雜誌寫道，「九〇年代的開端恰巧趕上美國工業的一組新規則——檢討過去的錯誤和浪費、進行根本的改變、準備跳進競爭激烈的時代。」

你可以辯稱，九〇年代初期IBM、《財星》五百大和美國經濟的緊縮行動，是為下一波復甦做好準備，等到景氣恢復，一定會帶來獲利驚人的榮景。但是，這可能是一種幻象，就像一九七九到一九八〇年間，英國柴契爾（Thatcher）政權時代的經濟衰退之後，英國企業的獲利曾經短暫回升，最後卻是空歡喜一場。

從後來發生的一些事件證明，像美國《財星》五百大一樣，藉著關閉工廠、精簡人力等措施，以推行柴契爾夫人式的「精瘦」政策，並不是化失敗為成功的根本變革。畢竟，美國工業的「那一組新規則」在八〇年代就已經廣為衆人所知。如果提早採取必要行動，這些管理階層（就是以前「犯下錯誤又浪費」的那批人）還有機會率領一次真正企業革命嗎？其實，不

論是個人還是整體經濟，猛揭舊瘡疤都是於事無補的，除非這項調查能帶來行動。

要了解爲什麼老IBM壽終正寢，你必須深入回顧過去，發掘動機，並找出主要角色的行動。當艾克斯政權接近痛苦的尾聲時，一般的看法還是相當讚許他的策略。他們認爲，IBM的方向沒錯；把IBM巨人肢解成火力集中的小單位是一個新方法，這個方法結合了IBM龐大規模所產生的力量，以及小單位的靈活迅速。

反敗爲勝的總裁葛斯特納上任後不久，就曾表示他可能會拒絕這個大家接受的看法，現在的議題不只是他是否會拒絕這個看法，而是這些企業巨人能否徹底改頭換面；人類是否能像銳氣盡挫的IBM管理階層一樣，可以建立起一個新社會。死於一九九二年二月的是一個舊社會，也是歷史上最成功的社會之一，而且可以確定的是，它將被其他東西取代。想尋找新IBM，就必須先爲死去的舊IBM負起責任。

《誰殺了IBM》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□前言：誰殺了IBM

001

第一篇 約翰·艾克斯／三

第一章

永無止境的成長：百分之百的錯誤／五

艾克斯的起與落／自以為是／尋求改革妙方／拆解組織

第二章

托辣斯官員遲來的一笑／一七

反敗為勝／康大重創IBM／取消搭配交易／庭外和解／濫用獨佔特權／自我絕對腐化

第三章 復甦就在眼前……／三

治標不治本／十一律／「成長極限」難自拔／削價、折扣、裁員誤診／「心理定見」求自保／全面改革，顧客為尊／離心離德／皮鞭加身／誰願意付出代價

第二篇 追求IBM卓越／五二

第四章 IBM認真古戰／五三

歐寶世代／反目標而行／不懂品質管理／壟斷無罪／聽而不聞／層層上報／一人划船，八人掌舵／自滿招禍

第五章 波卡雷頓的PC小子／五七

西洋棋計劃／急迫創造卓越／比爾·蓋茲大發利市／IBM奇蹟／PC風暴／削價競爭／溝通障礙成優勢

第六章 湯姆·彼得的頌讚／六五

高估IBM／主動出擊創佳績／總公司決策落後／錯