

CHINA PROSPECT PUBLISHING HOUSE
展望文库

IBM 道路

—国际商用机器公司成功秘诀

〔美〕巴克·罗杰斯著 刘文德 张翠译 刘力校



—公司信念：尊重、服务、追求卓越
领导风格

创造一个完全以销售为中心的环境

建立一个超级的市场营销组织

面向未来的市场营销

International Business Machines Corporation, IBM

有意于解决问题的销售

对用户负责

服务、服务、服务，更完善的服务

衡量与报酬

创业精神

怎样在实业开拓新的领域

I B M 道 路

——国际商用机器公司成功秘诀

巴克·罗杰斯 著
刘文德 张 翠 译
刘 力 校

中国居业出版社

一九八七年·北京

IBM 道路

——国际商用机器公司成功秘诀

巴克·罗杰斯 著

刘文德 张翠 译 刘力 校

中国对外翻译出版

(北京西城区太平桥大街4号)

顺义振华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米1/32

印张6.75

字数140千字

1987年8月北京第1版

1988年7月

第2次印刷

印数4051—14500册

ISBN7-5050-0073-X/F·31

定价: 1.95

《展望文库》编委会

名誉主编：费孝通 钱伟长

主 编：阮 波 冯之浚

副主编：阎达寅 张念椿

编 委：王万菊 王林蛙 冯 凭 冯之浚 冯正虎

冯郑州 冯连惠 刘 吉 阮 波 李 蓬

何庆华 林 超 张又庚 张念椿 张 溥

杨牧之 陈越光 赵含坤 贾宗谊 聂 平

阎达寅 顾作华 魏龙泉

展望文库

《展望文库》顾问

(以姓氏笔画为序)

顾 问:

于光远 马 宾 王子野 冯之浚 边春光 伍 杰
江泽民 许力以 孙维本 余也鲁 李铁映 严文井
何 康 汪道涵 郑拓彬 费孝通 钱伟长 徐铸成
唐 克 高扬文 陶大镛 梅 益 董大林 曾宪林
魏玉明

展望文库

• 编者献辞 •

《展望文库》，这套大型丛书面世了。

她将以新颖的选题，追求真理的气质，探索人类未来的道路，记述一代新人对祖国的热爱……希望能推出一本本闪光夺目的新书。她，凝聚着我们的希望和心血。

20世纪的80年代，展现着自然科学与社会科学飞跃出新面貌，第四次产业革命的浪潮汹涌而来，一个崭新的信息时代的出现，引起了当今世界人们的瞩目。在迎接这场世界技术革命和信息时代的挑战中，中国展望出版社不失时机地邀请学术界、科技界、经济界的知名人士来探讨编选出版这套大型丛书，实在是非常适时的。

经过半年多的反复推敲、选读、评议，终于将选题方向明确了下来。初步定为四大类：

（一）经济学类：拟组编世界性经济问题论著，如预测学与未来学方面的名著；宏观经济技术的战略研究论著；当代国际经济、人口、资源等问题以及改革方面的论著；系统工程及管理科学方面的论著。

（二）社会学类：有关领导科学方面的论著；精神文明建设方面的论著；意识形态、上层建筑改革方面的论著；社会信息化和社会心理学方面的论著。

（三）人文科学类：从全民族宏观出发，振

• 编者献辞 •

兴中华民族优秀文化，激发人民的爱国热情，唤起海外炎黄子孙热爱祖国。与此同时引进世界优秀文化，传播新思想，引导观念改革方面的名著。

（四）科学技术类：国际新技术方面重点精选出版：超导研究、微电子革命、计算机新技术、生物工程、光和激光技术、光纤通讯、新能源技术、新材料技术、生态平衡、海洋开发动向等重大著作。

《文库》力求以新颖的思想、重大的题材、严肃的学风、活泼的文采来吸引读者以使广大读者开阔视野，得到新知识，去探索中国的改革、开放、搞活和中国特色的社会主义道路……

《文库》的构想得到了学术界前辈们的赞赏与支持，也得到了中青年知识界的关注与期待。

我们竭诚希望编者、作者、读者携起手来共同来办好《展望文库》，使她成为时代的召唤！

阮 波 冯之浚

译者前言

近十年来，为迎接日本和西欧各国的挑战，美国企业界和管理界一方面认真探索日本成功的奥秘，一方面研究美国优秀公司的经验，试图找出一套适合美国企业的管理艺术。美国管理学界越来越认识到，企业的兴衰存亡，绝不仅仅依赖于先进的科学技术和管理制度，管理工具和手段，而是在很大程度上取决于企业文化，取决于企业的价值观念。一切管理方法和手段，只有在优秀的企业价值观念的指导下才能发挥作用。《IBM道路》一书正是美国企业界和管理界推出的一部力作。

众所周知，国际商用机器公司 (International Business Machines Corporation, IBM) 是一个拥有40万职工，520亿美元资产的大型企业，其年销售额达到500多亿美元，利润为70多亿美元。它是世界上经营最好，管理最成功的公司之一。在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，IBM公司始终处于领导地位，被人们称为计算机巨人。其销量居世界之首。近十年来，IBM的年产值翻了一番。多年来，在《幸福》杂志评选出的美国前500家公司中一直名列榜首。

《IBM道路》的作者巴克·罗杰斯(Puck Rodgers)是IBM公司的副总裁，是一位卓越的企业家和市场战略家，是美国企业界的风云人物，在社会上颇有影响。在巴克·罗杰斯

就职于IBM公司34年的生涯里，公司的销售额从2.5亿美元增长到500亿美元。他参与了公司所有的重大决策，对公司的内幕和外界环境了如指掌，他深知使IBM公司获得空前成功的一切奥秘。因此，使本书内容丰富充实，具体详尽，深刻地揭示了IBM的成功经验。

《IBM道路》详细论述了IBM公司的经营宗旨：尊重人，信任人，为用户提供最优的服务以及追求卓越的工作。同时，还论述了IBM如何进行人才培训，如何建立一个完善的市场组织，如何创造一个近乎完美的销售环境等多方面的问题。

尊重人，信任人是IBM的第一宗旨。它认为，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亲生兄弟。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。

用户至上，一切为了用户是IBM的第二条宗旨。IBM努力创造一个人人为了销售，人人为了用户的良好环境。公司要求从第一线的销售人员和维修人员，到公司的各种工作人员（如秘书、接待员、财务人员）都要时时把顾客利益，把为用户服务放在第一位。IBM坚持要急用户之所急，要为用户排忧解难。

IBM的第三条宗旨就是追求卓越的工作。一切产品的生产、销售和服务工作务求尽善美，目标是完美无缺。虽然这实际上无法办到，但公司绝不放松要求。IBM认为，一旦降

低标准，必然导致质量的下降。

《IBM道路》一书由美国著名的哈珀——罗 (Harper & Row) 出版公司于1986年3月出版 (该公司曾出版了《日本的管理艺术》，《成功之路》等著作)。这本书在美国刚一问世，立刻在企业界和整个社会引起了强烈反响。各界人士，尤其是企业界人士纷纷购买，以求一睹IBM的经营秘诀。堪称世界经济技术窗口的日本。仅仅一个多月之后，日文版的《IBM道路》一书就出现在东京著名的丸善、纪国屋等书店中。日本最有影响的杂志《经济新闻》对此书给予了高度评价。

目前，我国正处在一个锐意改革，努力创新的时代。横向经济联合方兴未艾，股份公司破土而出，新型的社会主义企业集团也正在酝酿形成之中。因此，研究国外的管理技术，吸收和借鉴他们的成功经验，对于提高我国的管理水平，特别是对大企业，大公司的经营与管理无疑具有积极的促进作用。同时，这本书对于提高我国各企业的厂长、经理的管理素质，吸收国外先进的管理经验也是一本不可多得的教材。

中国展望出版社编辑部同志对本书的编辑、总审和出版做了大量工作，付出了很大的心血。轻工业部黄通同志对本书又进行了仔细审校。另外，石油部管道局刘文乐同志在本书的翻译过程中也做了大量工作，并提出了许多很好的意见，在此，一并向他们表示深切的谢意。

由于译者水平有限，译文不当之处，望读者批评指正。

译 者

一九八七年元月

前 言

“国际商用机器公司(IBM公司)始终坚持一些基本的信念和原则,如善于思考,讲究礼貌和诚实正直。”巴克·罗杰斯(Buck Rodgers)这个有10年任职经历的IBM公司的最高市场营销经理,第一次以简明易懂的方式揭示出这个世界上最成功的公司进行市场营销活动的内幕。他所揭示的奥秘都是些显而易见的常理。然而,正是这些鲜明的,在他们的竞争对手看来毫无秘密可言的做法,解释了IBM公司所取得的惊人业绩。

我希望本书倡导的“创建一个完全以销售为中心的环境”的号召能时常回响在每个美国经理的耳边。罗杰斯谈到许多公司对他们的职工和用户漠不关心时感到沮丧,但谈到IBM公司时,他却是另一种神态和语言:市场营销人员被称为“公司的英雄”,是IBM公司的大人物。公司的准则是:

“事实上,销售人员是企业一切工作的出发点。”此外,在IBM公司,各个部门的各个岗位甚至是人事部门和财会部门,人人参与销售。一切以用户为核心,事事为用户着想成为评定每个人工作成绩的主要内容。工程师、财务人员和经理人员在这点上没有什么差别。

着眼于以销售为中心仅仅是问题的开始,与用户的关系才是巴克主要谈论的对象。他看到:“许多公司对发展他们的新客户比维持他们的老主顾更加重视。”以此出发,罗杰

斯揭示了IBM公司无与伦比的服务工作的全过程。

这些道理虽然简单，但意义深远。巴克在他的著作中详细地介绍了IBM公司的全部经营过程：工作分工，查帐程序，定额制订，计划审定，报酬方案，培训，招工，倾听用户意见……等等。他还详细地介绍了IBM公司的市场营销代表将当地的公司应收帐款小组介绍给他们的用户这样一些小事。所有的人，所有的工作，都以“IBM用户至上”的方针作为行动宗旨。

由于揭示了那些显而易见的常理，我经常遭到指责。一个卓有成就的企业家甚至将我的著作称为“常理的堆砌”。在这方面，巴克·罗杰斯同我是一样的。我敢断定，他和我持有同样的观点。不论是商店还是公司，每当我看到“卓越的表现”时，这种“卓越”总是来源于普通的常理和对职工和用户的应有的尊重。这就是巴克·罗杰斯的观点。

这是非常简单明了的结论。然而，人们感到困惑的是为什么仅有少数公司能坚持这样做。很遗憾，我无法解释这是为什么。可能是由于我们过份纠缠于复杂的事物而失去了对这些基本问题的认识能力。

很多公司和它们的管理者正在从根本上重新思考他们的经营方法。很明显，这是革命的脚步，他们很需要仿效的榜样。在这方面没有能比IBM公司更为出色的公司，也没有能比巴克·罗杰斯34年的管理经验更富有说服力的榜样或见解了。巴克亲眼看着和领导着IBM公司从年销售额为2.5亿美元的公司成长为一个500亿美元的巨人。我们大家都应该感到幸运的是，他为我们揭示了IBM公司市场营销的奥秘。它非常简明易懂，做起来也不难。我唯一的希望是我们能听从巴

克的教导并照他说的去做。

托马斯·彼得斯

• 托马斯·彼得斯 (Thomas J. Peters) ——《寻求优势》的主要作者，美国著名的管理咨询专家。

导 言

正如本书的标题所指出的，这是一本真实地介绍IBM公司成功之路的书，它揭示了IBM公司的市场营销与管理的奥秘。诚然，IBM公司在经营、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，这些对IBM公司的成功所起的作用远远超出了事物本身。正因为如此，我认为所有的公司和商人都可从IBM公司那里学到很多有价值的东西，学到那些象征IBM公司伟大之处的特征和品质。

自从我们认识到我们国家的生产率正在日趋下降以及急需改善质量以来，名目繁多的关于经营管理的书籍相继问世。与此同时，诸如美国公司错在哪里，日本竞争对手何以取得成功等问题也已成为管理学院的考试内容。他们分析和解剖，将我们的公司内幕暴露无遗。有些说明了如何轻而易举地攀登公司发迹的阶梯。另一些则揭示了怎样使你的公司更加富有和强大，争取成为一流的公司。还有一些则集管理理论和速成模式为一体，要求成为更有效率的经理。

然而，就象哈雷慧星常常横越太空一样，也时常有象《寻求优势》(In Search of Excellence)那种能够一语中的的优秀书籍脱颖而出，揭示事物的实质。在那里没有说教和含糊不清的臆语，它们用成功来说明失败，简明而不简单化。

为什么要写一本关于IBM公司的书呢？理由只有一个，那就是因为IBM公司是一个年销售额为500亿美元的美国公司，它拥有40万职工，是世界上经济效益最高的企业，年收入在10年内增加一倍。那么，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等等，是极为重要的。因为，IBM公司在做什么以及如何做，在商业界和社会上有巨大的影响。IBM公司的活动直接影响着数以百万计的人。

要了解IBM公司的成功经验及其坚定不移的信念，就要了解它的市场营销体系和经营哲学，了解公司与职工、公司与用户之间所保持的独特关系。在这些方面，我是可以帮助诸位的。我了解IBM公司的内部状况和外界环境。在过去12年乃至更长的时间里，我多次被邀请去作有关经营思想的演说。从我退休开始，我不仅增加了这种演说的次数，而且还为世界许多著名公司提供咨询。他们渴望了解IBM公司是怎样成功的。正象他们为IBM公司的惊人成长所吸引一样，他们对这个公司在填补业务上的漏洞，不断变化和调整方面所表现出的非凡能力也抱有极大的兴趣。我之所以引人注目，就是因为我清楚这样的事实：为什么IBM公司会具有最大的鼓动力以及遍布世界的高度有效的市场营销组织。甚至是最成功的企业也想了解这个有高度成就的公司是怎样管理和组织的。他们渴望知道如何年复一年地保持优势。

此外，本书还将阐述以用户为动力的组织是什么意思，IBM公司是怎样将其市场营销和以销售为中心的观念渗透到它工作的各个方面的；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公司对成功永不满足的追求这一特殊品质。

这是第一本由IBM公司的行政人员编写的有关IBM公司的书。我在IBM公司的经历的简短介绍，能使你了解我与这个公司，尤其是我与这个公司的市场营销和销售方面的深厚渊源。

象几乎所有在IBM公司中负有管理上或行政上责任的人一样，我开始作为一名学员进入公司，并一步一步地上升。我曾作为市场营销代表，从事过由电传打字机到程序存储系统等有关产品的销售；我也曾做过一项大型计算机系统安装的特别代表；做过一个对整个设计、制造、市场营销和财务等方面负有全面责任的执行副总经理的行政助理；担任过分公司经理；主管IBM公司银行、财务及破产业务的领导；也做过管理数百个分支机构的东部地区销售经理；西部地区的经理；负责全部IBM计算机产品在美国市场营销的数据处理部门总经理。最后，我成为公司主要的市场营销战略家、负责世界范围业务的市场营销副总经理，这是我过去10年所从事的工作。现在，我是5个跨国公司的董事，4所大学的顾问，每年为8所大学举行讲座。这些活动不仅增加了了解IBM公司以外的世界的机会，而且也开扩了个人眼界。

我是一个市场营销人员，一名推销员，并被誉为“推销员的推销员”。我视此为最高荣誉。市场营销和销售紧密地关系着IBM公司的过去和现在，也与未来的成功息息相关。

虽然我从事IBM公司的市场营销长达34年之久，负责这项业务的历史亦已有10年，但我并不准备写一本关于管理理论的书。《IBM道路》既不是一本叙述IBM公司历史的书，也不是一本充满奇闻轶事的书。尽管我还不是一个令人满意的职工和为人敬佩的完人，我也从不愿意写一本满足流言蜚

语收集者胃口的书，这不是我的风格。

在我的一生中曾做过两个绝对正确的决策：第一是我与海伦的结合，第二是1950年就职于IBM公司。在此期间，我有很多机会出任包括许多计算机公司在内的各种各样公司的总裁。尽管这些机会很有诱惑力，但我却始终为IBM公司的工作所吸引，始终作为一个地地道道的“IBM人”。

《IBM道路》一书揭示了IBM公司的实质和灵魂：在紧闭着的大门后面，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公司的数十万职工从未举行过罢工；哪类人可以成为我们的蓝领队伍的成员；为什么要不厌其烦地宣传仪容规范和重新分配的政策。总之，通过本书，你会很好地了解到有关IBM公司的销售和市场营销情况。我将谈到一切有关IBM公司的事情。

如果这本书会使其它公司提高生产水平和经济效益的话，则双方都会由此而受益。假若竞争者们改善了他们的经营并缩小了差距的话，IBM公司将置身于这个环境之中，并在竞争中得到乐趣。