



IBM

追求卓越

—— 美国IBM公司

郭跃进 编著

世界著名企业管理精华丛书

710

世界著名企业管理精华丛书

追求卓越

——美国 IBM 公司

中国工业经济研究与开发促进会
东北财经大学工商管理硕士 (MBA) 教育中心

组织编写

郭跃进 编著

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

追求卓越：美国 IBM 公司/郭跃进编著.
—沈阳：辽宁人民出版社，1997. 1

(世界著名企业管理精华丛书/吴家骏等主编)

ISBN 7-205-03685-2

I. 追… II. 郭… III. 美国 IBM 公司-企业管理-经验 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 16478 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本：787×960 1/32 字数：150,000 印张： $9\frac{3}{4}$ 插页：4

印数：1—8,000

1997 年 1 月第 1 版

1997 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑：宋扬华 魏若燕 责任校对：孙东岩
封面设计：刘冰宇 版式设计：王珏菲

每套定价：110.00 元 (共 8 册)

出版说明

我们有个想法，一直想了很长时间。

我们想，世界上一些著名企业之所以成功，从战略开发到具体的管理方法，都会在实践中积累一些宝贵的经验，如果把这些经验介绍给中国的读者，对我们国家当前在经济改革中强调的两个根本转变，对我们迫切需要提高的企业管理水平，一定会起到积极的促进作用。

目前，介绍世界上一些著名企业或企业家的书，在中国的图书市场上已不鲜见，但这并没有动摇我们的想法。因为：

第一，这些书多比较长，内容广泛，对有闲的人来说，读一读倒是不妨，对我们有些视时间如生命的读者，特别是日夜不停地奔波在第一线的经济工作者和企业工作者来说，无疑是一个不小的负担。

第二，这些书都零散地在中国图书市场上流通，搜集起来也不大方便；还有些直到现在也没有介绍到中国来。

2 出版说明

我们出版这套丛书的指导思想有三条。

一是，力求简洁精练；

二是，力争取材新鲜；

三是，兼顾东方西方。

在简洁精练方面，尽量砍掉枝叶，取其精华。一本书限定在十几万字，把那些使企业获得成功的紧要之处，撷取过来，献给读者。

在力争取材新鲜方面，作者做了大量工作。有的材料是通过那些企业驻中国办事处取得的；有的是直接从国外那些企业的总部索取的；还有的是从那些企业驻香港的机构得来的。在这里，让我们对那些给丛书以大力支持的企业和有关机构表示深深的谢意。

在兼顾东方西方方面，我们在世界著名企业的选定上，在第一套丛书里确定了美国、日本、韩国、英荷等八家企业。

在以后丛书的出版工作中，我们还要将范围扩大，但必须合乎两个条件：一是世界著名企业；二是其经营思想和运行机制管理经验确有值得借鉴的地方。

读者对丛书的编辑出版工作有什么意见，希望能反映给我们，我们在盼望着。

辽宁人民出版社

1996年8月

前 言

党的十一届三中全会以来，经过17年的积极探索和艰苦努力，我国改革开放和现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就。今年我国又进入了第九个五年计划时期，在今后的15年里，我们的任务是全面实现我国现代化建设的第二步战略目标，并向第三步战略目标迈出重大步伐，为下一个世纪中叶基本实现现代化奠定坚实基础。这是跨世纪的任务，实现这个任务的关键在于实行两个具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。实现这两个转变，才能促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。

实现两个根本性的转变，需要解决的问题很多，宏观政策的调整固然重要，微观基础条件的创造和改善也是不可忽视的。企业是市场经济运行的主体，也是经济增长的主体，经济

体制和经济增长方式能否得到转变，同企业的状况密切相关。综观世界上经济发达国家发展的历程，特别是二战后日本和德国的高速发展以及一些后发国家和地区的迅速崛起，我们可以清楚地看到，他们所显示的强大的经济实力和竞争力以及整个国家和地区经济的迅速发展，都是由一批世界知名的、规模巨大的、跨国经营的大公司支撑着的。这些大公司的兴衰，直接关系到这些国家经济的起伏。我国要在下世纪实现第二步和第三步战略目标，也必须创建一批这样的大公司，这是我国企业改革的必由之路，也是实现现代化战略目标的基石。

我国经济体制改革，一直把增强企业活力作为企业改革的中心环节，增强企业活力在当前世界经济一体化的大趋势面前，最重要的就是要增强企业在国内外市场上的竞争力。17年来，围绕增强国有企业活力的改革，取得了一定进展，少数优势企业成功地进入了市场，并在激烈的竞争中站稳了脚跟。但是，企业改革在一些重点、难点问题上还没有取得实质性突破，多数国有企业仍然是机制不活、效益不高、包袱沉重，甚至有许多企业亏损严重，在困境中难以自拔。如何改变这种状况？这是举国上下，尤其是企业界人士一直关心的。要根本改变这种状况，需要系统的、长期的努力，一方

面需要我们从我国的实际出发，围绕企业制度创新，推进各项配套改革，综合治理和解决国有企业面临的深层次的矛盾和问题；另一方面也需要我们放眼世界，研究和借鉴各国成功企业的经验，以期促进我国企业机制的转变和经营管理水平的提高。

优胜劣汰是市场经济条件下企业生存和发展的普遍规律。在任何一个市场经济国家，每天都有许许多多的企业在国际和国内市场激烈的竞争中垮了下去，同时又有许许多多的企业在新生。就是在世界上一时曾经排名在500位、100位、50位，前10位之内的大企业，也经常发生变化，有时被挤出了世界前10位、前50位之列，有的甚至彻底沉沦、倒闭或被兼并。当然，经过市场的筛选，当今世界已经出现了一大批规模巨大、竞争力强、知名度高的优秀企业，它们中间有的历史悠久、常盛不衰；有的几经起伏终于站稳了脚跟；也有的是在世界新技术革命浪潮中涌现的后起之秀。这些企业能够在市场竞争中生存、发展和壮大，必然有各自的优势或者说在某些方面必有独到之处。剖析这些企业在组织结构、运行机制、企业精神、经营之道以及管理方法等方面的特色，研究借鉴它们的经验，对于搞好我国国有企业无疑是有好处的。正是出于这种考虑，我们组织编写

了这套《世界著名企业管理精华》丛书，向我国读者介绍世界著名企业各具特色的管理精华，以利于读者结合自身的实际学习这些经验。这套丛书是由中国工业经济研究与开发促进会和东北财经大学工商管理硕士（MBA）教育中心共同组织编写的，我们希望这套丛书的出版，对我国企业的改革、企业经济的发展以及企业管理教育都能够有所帮助。

在编写这套丛书的过程中，我们得到了有关企业的大力支持，有的公司的总部及其设在北京的办事处，向作者提供了大量的第一手资料，与此同时，每本书的作者还注意搜集了国内外已有的研究和介绍本企业的著作，为此我们向有关的企业以及有关著作的作者致以衷心的感谢。

编 者

1996年7月

目 录

出版说明

前言

一、成长奇迹	1
(一)名列前茅的企业规模	1
(二)卓尔不凡的经营业绩	12
(三)重振雄风的发展态势	18
二、以人为本	23
(一)尊重人的管理准则	23
(二)关心人	36
(三)追求卓越	43
(四)全心全意依靠人	47
三、用户至上	57
(一)“倒金字塔”的观念	57
(二)附加值销售	63
(三)一切为了用户的售后服务体系 ...	68
(四)与用户建立伙伴关系	72

四、以销售为中心	79
(一)人人销售	79
(二)令人羡慕的销售人员的地位	84
(三)重视销售人员队伍建设	91
(四)灵活多样的销售方式	96
五、IBM 的精英	109
(一)IBM 的开创者托马斯·约 翰·沃森	109
(二)IBM 的卓越领导人汤姆· 沃森	115
(三)跨国经营的功臣:迪克·沃森 ..	121
(四)攻坚能手:温塞特·T·利 亚森	122
六、讲求实效的培训制度	125
(一)全面全程培训的指导思想	125
(二)注重培养“IBM 人”	129
(三)结合 IBM 的需要培养人才	132
(四)多样化的培训方式	137
七、紧抓住计算机产业	143
(一)抓住机遇,及时进行战略转换 ..	143
(二)知彼知己,竞争取胜	155

(三)紧紧抓住计算机产业	169
八、建立全方位的关系网	189
(一)政府:IBM 重要的公关对象	189
(二)注意社区服务,塑造企业形象	199
(三)公平竞争	203
九、统分适度的母子关系	213
(一)IBM 跨国发展	213
(二)统分结合的管理调控	222
(三)竞争与合作:90 年代的战略	235
十、不断改革	239
(一)沃森一世对 CTR 的改革	239
(二)汤姆·沃森对 IBM 传统 管理的改革	245
(三)90 年代的重大改革	256
十一、IBM 的前景展望	279
(一)计算机产业的发展趋势	279
(二)IBM 的优势与劣势	286
(三)结论	295



(一) 名列前茅的企业规模

1. 当代世界最大企业之一

1995年8月,全球经济界最权威的刊物之一,美国的《幸福》杂志(Fortune)对1994年度全球企业按销售额进行了排序,列出了最大500家企业。与以往的企业排序不同,《幸福》这次没有再按制造业和服务业分类,而是进行综合排序。在这包揽无遗的最大500家企业排行榜上,居第二十一位的是美国的赫赫有名的国际商用机器公司(简称IBM)。1994年,该公司的销售额高达640.5亿美元,列世界第21位;利润总额为30.21亿美元,列世界第12位;1994年底拥有固定资产总额为810.91亿美元;职工人数

24 万余人。真可谓名副其实的世界最大企业之一。(详见表 1—1)

自从 80 年代初跻身于世界最大企业之列以来,IBM 在最大企业行列中的排位一直比较稳定,只是近几年因内部结构调整,经营有较大波动,排位才有些变化。就是这样一个企业,在本世纪初托马斯·沃森出任经理时还只是一个默默无闻的小企业。与其他大企业不同的是,IBM 是自 50 年代前期进入了计算机产业之后才蓬勃发展起来的,是世界最大 25 家企业中唯一的一家以生产电子计算机为主的高科技企业。在以石油、汽车、电力、基础设施等历史较长产业中的企业占主导地位的大企业行列中,IBM 能代表计算机产业占得一席之地,可见其经营成就之不凡了。(见表 1—1)

表 1—1 1994 年世界最大 25 家企业

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产额 (亿美元)	职工人数 (万人)
1	MITSUBISHI (三菱商社)	1758.37	2.19	1092.56	3.60
2	MTSUI (三井 商社)	1714.91	2.64	824.62	8.0
3	ITOCHU (伊藤 忠商社)	1678.25	0.82	740.63	0.73
4	SUMITOMO (住友商社)	1624.76	0.732	589.74	2.20

续表

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产额 (亿美元)	职工人数 (万人)
5	GENERAL MOTORS (通用汽车)	1549.51	49.00	1985.99	69.28
6	MARUBENI (丸红商社)	1501.87	1.04	788.03	0.99
7	F·M (福特汽车)	1284.39	53.08	2193.54	33.78
8	EXXON (埃克森石油)	1014.59	51.00	878.62	8.60
9	NISSHO IWAI (岩井)	1008.76	0.53	564.13	1.70
10	RDISG (壳牌石油)	948.81	62.36	1083.00	10.60
11	TM (丰田汽车)	881.59	11.85	980.37	11.05
12	WAL-MART STORES	834.12	26.81	328.19	60.00
13	HITACHI (日立)	764.31	11.47	1052.58	33.16
14	NLJ (日本生命 保险)	753.50	26.82	4223.51	9.01
15	AT&T (美国电 报电话)	750.94	46.76	792.62	30.45
16	NTT (日本电报 电话)	708.43	7.68	1467.77	19.47
17	MEI (三菱电 气)	699.47	9.11	944.41	26.54
18	TOMEN (东绵 商社)	699.01	0.10	270.14	0.32
19	GE (美国通用 电气)	646.87	47.26	1944.84	22.10
20	DAIMLER — BENZ (戴姆— 奔驰)	641.69	6.50	603.65	33.06
21	IBM (国际商用 机器)	640.52	30.21	810.91	24.30

续表

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产额 (亿美元)	职工人数 (万人)
22	MOBIL(莫比尔石油)	596.21	10.79	415.42	5.85
23	NM(尼桑汽车)	587.32	-16.72	828.20	14.56
24	NI(CH) IMEN (日绵实业)	562.03	0.40	246.35	0.26
25	KANEMATSU (金松商社)	558.56	-1.53	194.31	0.84

资料来源:《FORTUNE》1995年8月号。

2. 制造业中的骄子

如果对表1—1的企业排序作一下调整,将制造业单独排列出来,我们会看到,IBM在世界制造业中的地位是相当靠前的。(见表1—2)

表1—2 1994年制造业世界最大20家企业

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产 (亿美元)	职工 (万人)
1	通用汽车(美)	1549.51	49.01	1986.09	69.28
2	福特汽车(美)	1284.39	53.08	2193.54	33.78
3	埃克森石油(美)	1014.59	51.00	878.62	8.60
4	皇家壳牌(英—荷)	948.81	62.35	1083.00	10.60
5	丰田汽车(日)	881.58	11.84	980.37	11.05

续表

序号	企业名称	销售收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产 (亿美元)	职工 (万人)
6	日立电气(日)	764.31	11.47	1052.37	33.16
7	三菱电气(日)	699.46	9.11	944.40	26.54
8	通用电气(美)	646.87	47.26	1944.84	22.10
9	戴姆—奔驰(德)	641.68	6.49	603.65	33.06
10	IBM(美)	640.52	30.21	810.91	24.30
11	莫比尔石油(美)	596.21	10.79	154.42	5.85
12	尼桑汽车(日)	587.32	-16.71	828.20	14.56
13	菲利浦—莫里斯 (美)	537.36	47.25	526.49	16.50
14	克莱斯勒汽车 (美)	522.24	37.13	495.39	12.10
15	西门子电气(德)	510.55	10.67	505.79	38.20
16	英国石油(英)	507.37	24.16	486.99	6.00
17	沃尔夫岗汽车 (德)	493.50	0.92	523.29	24.23
18	东芝电气(日)	482.28	4.50	629.04	19.00
19	尤里夫(英—芬 兰)	454.51	23.89	284.39	30.40
20	伊利(意)	453.88	-10.85	1166.25	29.27

从世界最大 20 家制造业企业的分布来看，绝大多数是汽车制造、电气机器设备制造、石油开采冶炼加工等行业的企业，只有 IBM 一家是电子计算机生产企业。虽然汽车制造、石油开采、电气设备制造今天还不是夕阳产业，但就其发展前景而言，是与计算机产业不可同日而语的。随着第三次产业革命的展开，全球信