

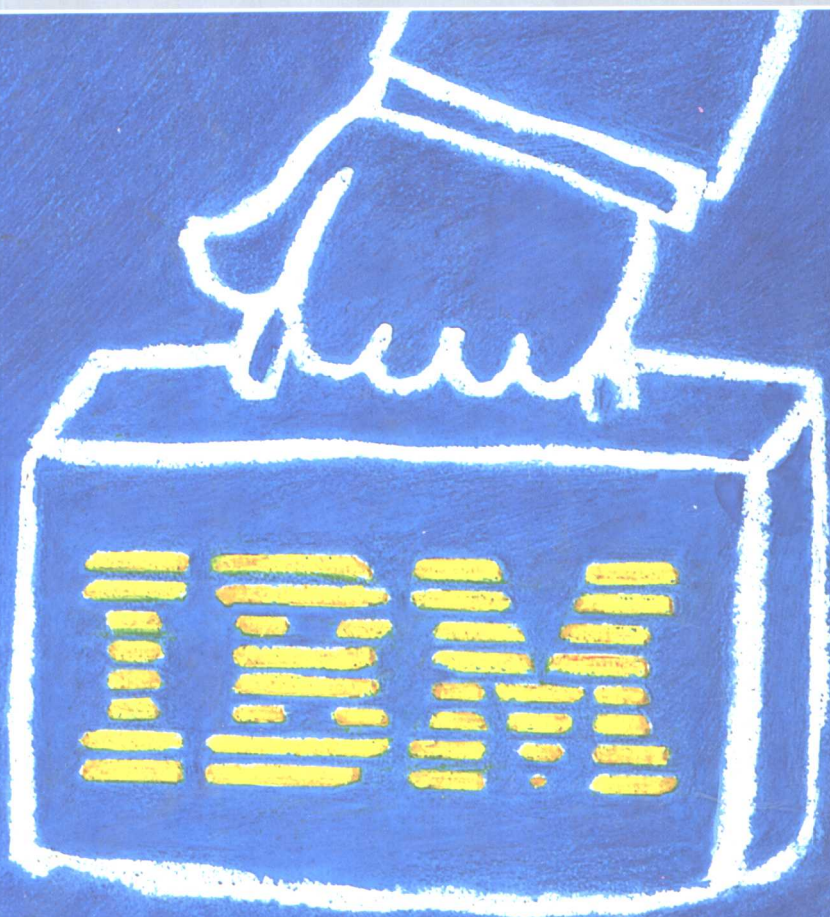
天下叢書

行銷巨人IBM

The IBM Way

by Buck Rodgers

陶瑞清 譯

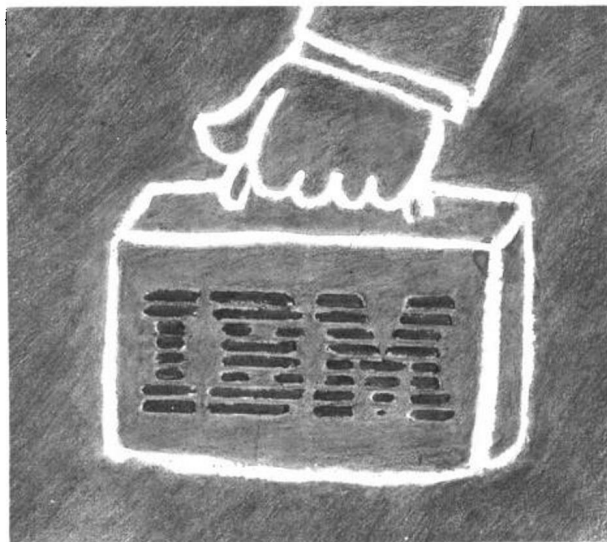


511
D21
741

羅傑斯 著 陶瑞清 譯

行銷巨人—IBM

天下叢書 ④6



HS 1992.11.15

1992.11.15

天下叢書46

行銷巨人IBM

原 著 / 羅傑斯

譯 者 / 陶瑞清

編 輯 / 黃美妹

執行編輯 / 楊豫馨

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市10428松江路87號四樓

電 話 / (02)551-8627

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎光實業有限公司

版權所有 / 不准翻印

出版日期 / 1986年5月31日第一版

1986年7月25日第四次印行

平裝定價 / 160元

The IBM Way

by Buck Rodgers

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1986 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

※ 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

I B M——成功的行銷故事

畢德士

「I B M建立在一些簡單的信念與原則上，例如深思熟慮、彬彬有禮，以及誠實無欺等等，」在I B M擔任最高行銷主管達十年之久的羅傑斯（Buck Rodgers），在本書內首次揭開全球最傑出公司的行銷秘密。他所提出的道理十分淺顯明白，但在我看來，這些道理正是I B M成功的秘訣，可惜它的競爭對手卻被蒙在鼓裏。

每一位經理都該記住：「必須創造完全以銷售為導向的環境」。羅傑斯失望地指出，許多公司都把顧客和員工視為當然，完全不放在心上，但是I B M的作法卻非如此——「企業的英雄」是行銷人員，「我們必須承認，銷售人員是商業的開始。」而且每一位I B M員工，都必須參與銷售。各行銷部門的工作說明書，甚至包括會計和人事處在內，都指出顧客關係和顧客導向，是考核工作表現的標準之一；工程師、財

務人員和各級主管，也必須參與業務，實際與顧客接觸。

然而，銷售導向只不過是個開端，最重要的是與顧客保持良好的關係。「多數公司都善於發掘新客戶，卻疏略與舊客戶繼續維持良好關係。」羅傑斯藉此說明 I B M 令人讚佩的服務方法。

以上是簡明而發人深省的主題。此外，羅傑斯也提出了許多實際的細節來證實這些信念，例如：工作說明書、客戶研討會、設定銷售配額、獎勵計劃、酬勞方式、員工訓練、徵求人才、及傾聽顧客等等，最微小的細節都不放過。人人都是「I B M 顧客團隊」中的一員。

常常有人指責我平常所談的都是一些顯而易見的道理，羅傑斯恐怕也難逃此項罪名，不過我想他也會和我同樣感到高興。不論是在超級市場、鋼鐵公司、或汽車經銷處，「卓越」都是應用常識、及以禮對待員工、顧客的結果，而這正是羅傑斯想表達的訊息。

道理的確很簡單，但為什麼很少有人遵循這些常識去做、並持續不懈呢？坦白說，我也不明白，或許由於我們習於處理複雜的事物，反而看不見根本之道。

很顯然地，一場革命正在醞釀。各個公司及經理人都在反覆思索業務成功之道，他們最迫切需要的，就是個典範，而 I B M 正是最佳人選。I B M 的故事由在職三十

四年（1950-1984）的I B M老兵羅傑斯娓娓道來，更是不作第二人想。他領導I B M的業績，從二億五千萬美元成長到五百億美金，由他來講述I B M的行銷之道，實在是我們的福氣。一切道理都很簡單，我們只須洗耳恭聽，並切實實行即可。

（畢德士為「追求卓越」一書的作者）

作者序

羅傑斯

過去幾年來，我一直想著手寫一本書——並不是打算寫自傳，而是想寫一本有關IBM整個組織，及以行銷為主題的書。偶爾，我的家人及IBM內外的朋友，也會催我趕快動手。

我愈常和顧客、各大學、及各產業機構接觸，就愈覺得IBM的故事非常特殊，而且其他公司必能從IBM組織和員工每日的活動中，得到不少裨益。此外，行銷的藝術也愈來愈受重視，大大小小的企業都瞭解顧客至上、及追求卓越的道理。但雖然我寫書的動機很強，卻恐怕自己力有未逮，何況也勻不出時間。直到我決定自IBM提早退休時（IBM規定員工應於六十歲退休），才有足夠的時間、精力，真正著手進行。

本書主要的目的是想傳達 I B M 的信念與價值觀，因為這些原則已深深地影響了我的生活，而這也是首次有人說明 I B M 行銷的細節。當然，也許有人會擔心我在目前這個競爭激烈的市場上會洩漏了 I B M 的秘密，但實際上我在各種公開會議上解說 I B M 的策略，早已不下數百次，真正的差別只在實行與否而已。

我希望當面向每一位 I B M 員工道謝，也希望將本書獻給所有的 I B M 員工，感謝他們卓越的技術和寶貴的友誼。

譯序

陶瑞清

翻一翻近年來暢銷的企業管理叢書，幾乎很少發現不拿IBM來做例子的。在每年財星雜誌的各種意見調查中，IBM都名列前茅。三年前轟動一時的暢銷書「追求卓越」，也把IBM列入高科技傑出企業的名單，認為是美國企業重振雄風所應該仿效的典範。

本書作者勃克·羅傑斯，在IBM從基層幹起，歷任要職，在服務三十四年後，提早從行銷副總裁的職位退休。他曾經和IBM創始人華特生父子共事，也歷經了過去三十餘年來，IBM重要的成長蛻變和重大的決策過程。IBM就好像勃克的第二個家，書中多以第一人稱的口氣，生動地敘述IBM成功的兩大支柱：行銷與管理。

解決問題和服務顧客

用戶購買產品的目的，是解決問題，所以IBM強調深入瞭解客戶的問題，然後結合專家以及業務單位的力量，提出最恰當的解決方案。公司的硬體設備、軟體程式和維修服務，都是在客戶接受IBM解決問題的建議案之後，才銷售出去的。所以，滿足客戶的需要就是IBM贏得銷售的秘訣。

正如作者所言，和缺乏「服務客戶」觀念的組織打交道，一定很痛苦。我們許多人都曾經有過這種經驗。不論企業銷售的是有形的產品或是服務，每一位員工都必須要為公司的「產品」貢獻心力，例如寄給客戶的帳單，或是回覆客戶詢問的電話。而企業中的每個人，也都需要他們服務的「客戶」，可能是公司的客戶，也可能是自己的同事。這就是IBM「人人銷售」(Everybody thinks selling)的觀念。

在IBM，不但人人都按照自己的專長來促銷公司的產品，而且也都按照個人的職責來服務客戶。此外，IBM還在本身的組織上大做變革，從以產品為中心的編組方式，改為以客戶服務為中心的組織，讓客戶得到更好的服務。

尊重人性的管理

我們常聽到「中興以人才爲本」，國家如此，企業又何嘗例外。IBM從華特生創立之初，就強調企業的三大信念，而其中第一條，就是尊重個人，IBM的管理就是基於這個信念。

從新人的培訓開始，管理階層就運用課堂教學、角色扮演以及實例的方式，灌輸IBM的企業文化，使他們成爲事事追求卓越的員工。

爲了增進員工之間的溝通，IBM特意把經理和員工比例維持在一比十二左右，分處和分公司的規模也儘量維持得比較小。除此之外還運用「門戶開放政策」(Open Door Policy)，主管約談(Executive Interview)，員工意見調查(Employee Survey)和建議箱等等的方式，來加強溝通。員工之間溝通無礙，上下能夠同心，那麼團隊才能合作無間，發揮整體的力量。

在鼓勵員工冒險創新方面，作者在書中舉出了許多IBM的實例，也有精彩的敘述。譬如IBM個人電腦的推出，就是IBM鼓勵員工「內部創業」最成功的例子。我們瞭解，報償制度對企業的成功有重大的影響。IBM的系統有三個重點：(1) 提供安全感。(2) 具有強烈的激勵效果。(3) 用各種獎賞使員工驚喜。IBM報償系統的

成果，直接地表現在它服務客戶的能力上，也使得所有業務人員爲服務客戶而竭盡心力。這是一個精彩又有興趣的話題，值得大家一讀。

隨著原著文字的起伏，你會感覺到作者彷彿就站在面前，爲你解說 I B M 銷售和管理上的特色。譯者從一開始，就以忠實傳達原書的風貌自勉，希望與各位共享這一本好書。

THINK

(台聯IBM提供)

創辦人華特生 (Thomas Watson Sr.) 的處事方針「THINK」已成為IBM文化中求新求變的精神。

目錄

I B M——成功的行銷故事
作者序

譯序

引言

第一章 企業與信念

第二章 領導有方

第三章 建立銷售導向的環境

第四章 建立超強的銷售組織

第五章 未來導向的行銷

第六章 以銷售解答為重

第七章 迅速回應顧客

第八章 服務至上

第九章 績效評估與報酬

第十章 創新的精神

結語

附錄

一、I B M的制度能否移植？
二、I B M「商業行為準則」摘要



IBM (International Business Machines 國際商業機器股份有限公司) 在經營、技術和管理上，雖然有它獨特的一套，但並沒有什麼特別的旁門左道。IBM的成功，在於對信念與原則的實踐。任何公司不論規模大小，都能模仿IBM成功的因素，都能從IBM學到一些有價值的東西。

自從美國對本身生產力的減退有了自覺，並體認到改善品質的重要性之後，已有衆多的新書討論這方面的問題，學術界也開始檢討美國的缺失和日本的長處，把種種問題搬上外科手術檯，加以徹底地剖析。有些人刻意發掘致富掌權的秘訣，希望能成為企業界的第一人；也有人著重在管理理論、和成為能幹經理人的捷徑。

在數量日增的工商管理叢書中，有少數是其中的哈雷彗星——例如「追求卓越」

(In Search of Excellence)——淋漓盡致地切入問題的核心。它避開浮誇虛飾，也不用令人生畏的專有名詞，而以深入淺出的方式，探討企業成功的原因，也反映出可能導致失敗的根源。

成長原因值得探討

那麼你或許會問，我為什麼寫這樣一本有關IBM的書？至少有一個原因：因為這家擁有年營業額五百億美金，僱用四十萬員工，而成為世界上獲利率最高的公司，準備在八〇年代結束前成長一倍。到底是什麼力量促成IBM驚人的成長，是很值得我們深入探討的，因為IBM的所作所為，對我們企業界與整個社會，都有重大的影響，至少有數百萬人，會直接受到這種影響力。

如果想對IBM的成功和它的樂觀展望有所瞭解，就必須掌握三個重點：行銷系統、銷售哲學，以及它和員工與客戶之間特別的關係。

除此之外，本書還會解釋企業「以客為尊」的意義；IBM如何將市場導向的觀念運用於每一項作業；除了追求客戶的滿意之外，IBM如何更進一步地表示它對客戶的關懷；還有IBM不斷追求完美的態度，對它本身文化的影響。

這是第一本由IBM主管寫IBM的書。迅速地回顧一下我在IBM的生涯，各

位讀者就可以瞭解我參與IBM，尤其是各項銷售活動的經歷。

就如同IBM絕大部分的高階主管一樣，我是從學員（trainee）幹起，逐步陞遷上來的。我銷售過的產品範圍很廣，小自電動打字機，大到運用程式的各式電腦系統；我曾負責過當時最大型電腦系統的安裝；擔任公司執行副總裁行政助理，業務包含公司的工程、製造、行銷和財務；做過分處經理（Branch Manager）；曾負責主管IBM在銀行金融業和證券業的所有業務；掌管一百多個分處的美東區銷售經理；曾任美西區總經理；資訊處理部（Data Processing Division）總裁，負責全美銷售業務；最後我成為替公司擬定全球銷售策略的行銷副總裁，這也是我過去十年的工作。目前我還擔任五家公司的董事，和四家大學的顧問。每年我都向八所大學發表演說。這些IBM以外的活動，更增加我個人經驗的深度和廣度。

我以行銷人員自許，也算是一個推銷員。別人稱我為「推銷員中的推銷員」，我很喜歡這個稱呼。因為不論在過去、現在或未來，行銷和IBM的成功有密不可分的關係。

兩個正確決定

雖然我曾經參與行銷工作達三十四年，也負責這方面的業務達十年之久，但本書