

世界著名企业丛书

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

主 编 谷源洋 戎殿新

副主编 王春法 安 远

# 计算机帝国

# IBM

张彩丽

兰州大学出版社  
北京大学出版社

清华大学出版社  
中国出版集团  
中国出版集团  
中国出版集团  
中国出版集团  
中国出版集团

# 计算机帝国

# IBM

IBM

IBM

清华大学出版社  
中国出版集团

计算机帝国——

I B M

张彩丽

兰州大学出版社  
北京大学出版社

计算机帝国——IBM

张彩丽

兰州大学出版社 出版发行  
北京大学出版社

兰州市天水路 308 号 电话:8617156 邮编:730000

兰州大学出版社激光照排中心排版  
平凉地区印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.75

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷  
字数:267 千字 印数:1—8000 册

ISBN7—311-01088-8/F·128 定价:12.50 元

## 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題。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 and 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

## 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、个体经济、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，了解公司与职工、公司与用户之间所保持的独特关系，了解为什么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，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 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暑寒冬，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

# 目录

---

|        |     |
|--------|-----|
| 序..... | (1) |
|--------|-----|

## 第一篇 从创业到称帝

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| 第一章 创建计算机产业.....            | (1)  |
| 一 从制表机器公司到 IBM .....        | (1)  |
| 二 七年掌握了统治权.....             | (2)  |
| 三 经验+改革取得优势地位.....          | (6)  |
| 第二章 披荆斩棘, 世界称雄 .....        | (11) |
| 一 赌注公司命运的 IBM/360 战略.....   | (11) |
| 二 推出 IBM/370 系列机.....       | (16) |
| 三 通用电气公司从威震市场到突然撤退 .....    | (20) |
| 四 第二大竞争强手——美国无线电公司的撤退 ..... | (25) |
| 五 计算机产业改组高潮 .....           | (33) |
| 第三章 跨国公司——IBM 世界称帝 .....    | (41) |
| 一 IBM 的规模 .....             | (41) |
| 二 IBM 海外事业发展史 .....         | (42) |
| 三 坚持对海外分公司 100% 的控股 .....   | (46) |
| 四 IBM 的世界市场战略和跨国公司标准 .....  | (46) |
| 五 IBM 跨国公司的优势地位 .....       | (48) |
| 第四章 令人惊叹的企业力量 .....         | (53) |
| 一 显著增长的利润和剩余资金 .....        | (53) |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 二 80—90 年代的霸主地位更加巩固 ..... | (58) |
|---------------------------|------|

## 第二篇 技术专家领导制度

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 第一章 IBM 的“专家组合决定”论 .....            | (65)  |
| 一 加尔布雷思的“专家组合”决定理论 .....            | (65)  |
| 二 职工教育和完善情报系统是实现“专家组合”的手段<br>.....  | (68)  |
| 第二章 IBM 在美国宇宙航空、国防事业中的伟绩 .....      | (71)  |
| 一 水星计划、双子星座计划和阿波罗计划中的<br>重要角色 ..... | (71)  |
| 二 IBM 对半自动地面防空系统的贡献 .....           | (73)  |
| 三 第一台流水线计算机 .....                   | (76)  |
| 四 在航天飞机计划中再次飞跃 .....                | (79)  |
| 五 年逾 10 亿美元的巨额开发和科研费 .....          | (80)  |
| 第三章 IBM 的开发研究机构 .....               | (82)  |
| 一 开发费的 93% 用于市场产品开发 .....           | (82)  |
| 二 IBM “科学研究中心”沟通世界各研究领域 .....       | (83)  |
| 三 控制试验室 .....                       | (84)  |
| 四 80 年代实施反兼容政策的科技措施 .....           | (84)  |
| 五 吃百家饭成长起来的 IBM/PC .....            | (87)  |
| 第四章 90 年代初的暗淡业绩和郭士纳的重振雄风 .....      | (90)  |
| 一 90 年代初 IBM 被挤出 PC 市场前三强 .....     | (90)  |
| 二 新秀郭士纳的经营战略 .....                  | (94)  |
| 三 1993 年郭士纳任总裁以来推出的部分新产品 .....      | (101) |
| 第五章 IBM 的经营家 .....                  | (107) |
| 一 爱惜人才的沃森一世 .....                   | (107) |
| 二 后来居上的成功者沃森二世 .....                | (113) |

|   |                             |       |
|---|-----------------------------|-------|
| 三 | 推进海外事业的元勋——阿瑟·K. 沃森 .....   | (123) |
| 四 | 精力充沛的温塞特·T. 利亚森 .....       | (125) |
| 五 | 周密慎重、不徇私情的吉尔怀特·E. 乔治 .....  | (127) |
| 六 | 工作上尽善尽美的弗兰克·T. 凯里 .....     | (128) |
| 七 | 潇洒的理论家——奥贝尔 .....           | (128) |
| 八 | 经理中的第一个外国人——加克·G. 墨索尔 ..... | (129) |

### 第三篇 领导身体力行，以价值准则为动力

|     |                        |       |
|-----|------------------------|-------|
| 第一章 | 立身之道 .....             | (133) |
| 一   | 三条金科玉律 .....           | (133) |
| 二   | 唯一的圣典 .....            | (141) |
| 三   | 领导风格 .....             | (143) |
| 第二章 | 不徇私情的组织机构 .....        | (160) |
| 一   | 不徇私情，不搞共同负责 .....      | (160) |
| 二   | 无比严格的干部教育制度 .....      | (162) |
| 三   | 现代佳规 .....             | (167) |
| 第四章 | 进行指导意在体现价值观 .....      | (173) |
| 一   | IBM 的引导者让人刻骨铭心 .....   | (173) |
| 二   | IBM 指导的特点 .....        | (174) |
| 三   | 自己先照照镜子 .....          | (181) |
| 四   | 办正道之事——信任和真诚 .....     | (182) |
| 五   | 领导充任“故事员” .....        | (183) |
| 六   | IBM 职工手册的核心——价值观 ..... | (184) |

### 第四篇 培养优秀职工的人事管理

|     |                    |       |
|-----|--------------------|-------|
| 第一章 | 独到的经营方式和人事原则 ..... | (191) |
|-----|--------------------|-------|

|                             |                                      |              |
|-----------------------------|--------------------------------------|--------------|
| 一                           | 改变历史的租赁方式·····                       | (191)        |
| 二                           | 大危机期间也不减员的保障就业制度·····                | (195)        |
| 三                           | 慷慨的养老金制度·····                        | (197)        |
| 四                           | 人事调动=决心共生死·····                      | (198)        |
| 五                           | 计算机档案里储存有每个职工的数千项人事信息·····           | (200)        |
| 六                           | 80年代发行了大量职工手册·····                   | (201)        |
| <b>第二章 职工行为规范·····</b>      |                                      | <b>(202)</b> |
| 一                           | 职工必须成为模范市民·····                      | (202)        |
| 二                           | 吸烟准则·····                            | (203)        |
| 三                           | 第一流的情报系统和保密制度·····                   | (205)        |
| 四                           | 工作礼节和礼仪·····                         | (211)        |
| <b>第三章 实力主义的提薪晋升原则·····</b> |                                      | <b>(216)</b> |
| 一                           | 不论资排辈·····                           | (217)        |
| 二                           | 量化绝招——感觉换算成数字·····                   | (218)        |
| 三                           | 决策意识与职务、薪金成正比·····                   | (219)        |
| 四                           | 对提薪不满者的再审议·····                      | (223)        |
| 五                           | 最优公司与最高工资·····                       | (225)        |
| 六                           | 福利卫生设施、家属健康检查制度是人的价值的<br>重要组成部分····· | (226)        |
| 七                           | 为智慧设奖·····                           | (230)        |
| <b>第四章 职工教育促进企业发展·····</b>  |                                      | <b>(236)</b> |
| 一                           | 退休后的继续教育是IBM事业宣传和促进的<br>独特方式·····    | (236)        |
| 二                           | 在往返的火车途中坚持上课·····                    | (237)        |
| 三                           | 层次进修、部门进修、国际进修，点滴不漏·····             | (238)        |
| 四                           | 职工注重理论是进修教育的结果·····                  | (240)        |
| 五                           | 种类繁多的必读物·····                        | (241)        |

|                |       |
|----------------|-------|
| 六 独特的思想交流····· | (242) |
|----------------|-------|

## 第五篇 靠最佳服务占领市场

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第一章 服务是营销计划的一部分····· | (248) |
| 一 服务至上·····          | (248) |
| 二 服务建立于产品之中·····     | (251) |
| 第二章 服务从一点一滴做起·····   | (254) |
| 一 无懈可击的服务策略·····     | (254) |
| 二 滴水穿石·····          | (257) |

## 第六篇 超级市场营销术

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 第一章 营销的外部条件·····             | (266) |
| 一 人人考虑销售是 IBM 最根本的指导思想 ····· | (267) |
| 二 定期会见用户——“我们做得怎么样？” ·····   | (268) |
| 三 客户参加规划，高级经理直接涉足客户·····     | (271) |
| 四 面向未来的销售规划·····             | (274) |
| 五 广告渗入·····                  | (278) |
| 六 产品的论证系统·····               | (282) |
| 七 面对市场的应变能力·····             | (283) |
| 八 新的销售特色·····                | (286) |
| 第二章 营销方针·····                | (288) |
| 一 寻求人才，爱惜人才·····             | (288) |
| 二 不惜巨资的高质高效培训·····           | (290) |
| 三 独具特色的教员队伍·····             | (292) |
| 四 对销售学员的祝愿和铁律·····           | (294) |
| 五 在职培训——学无止境·····            | (296) |

|                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| <b>第三章 营销管理</b> .....                | (299) |
| 一 视销售人员为企业的源泉.....                   | (299) |
| 二 创造更多的销售机会.....                     | (301) |
| 三 深入实际的管理.....                       | (303) |
| 四 极为重要的调查.....                       | (305) |
| 五 经理不会疏忽任何一个人.....                   | (306) |
| 六 “野鸭子”是公司的宝贵财富.....                 | (309) |
| <b>第四章 浩浩荡荡、吹吹打打的 IBM 销售队伍</b> ..... | (313) |
| 一 第一印象.....                          | (313) |
| 二 优秀企业意味着做好“小事情” .....               | (315) |
| 三 从一线人情到真正的伙伴.....                   | (320) |
| <b>主要参考书目</b> .....                  | (326) |



## 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 Machines 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—制表—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—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—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, 并开始进行数据处理业