



全球IT巨头的核心业务转型、客户导向变革与IT服务解决方案的本土化诠释

IBM

变革攻略

全方位解析 · 最深入研究

IBM STRATEGIES

黎晓珍/著

南方日报出版社



行业巨头 · 第二辑
DIANJI HANGYE JUTOU

全球IT巨头的核心业务转型、客户导向变革与IT服务解决方案的本土化诠释

IBM 变革攻略

黎晓珍/著

IBM STRATEGIES

南方日报出版社



行业巨头·第二辑
DIANJI HANGYE JUTOU

图书在版编目 (CIP) 数据

IBM 变革攻略 / 黎晓珍著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-390-1

I. I... II. 黎... III. 电子计算机工业—工业企业管理—研究—美国
IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 000195 号

IBM 变革攻略

黎晓珍 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 250 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言

一个新兴行业开始时都会有数百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会由少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳公司，全球零售业巨头沃尔玛、家乐福，等等。

美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后发现，在绝大多数行业，总会有几个最强大而且最有效率的标杆企业，它们控制着70%~90%的市场份额。

对这些可以称得上行业先锋的标杆企业进行长期观察和专门研究，并不仅仅是因为它们作为单个企业在商业上取得的巨大成功，而是要站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨这些行业巨头在特定行业中如何一步步从小到大，如何在特定领域内进行创新，如何获得比竞争对手更大的优势，等等。

至今日，IBM 仍然是最成功、最伟大的跨国企业之一。人们加诸它身上不可数计的殊荣，这不仅仅因为它曾改变了人们的工作和思维方式，曾是美国 IT 业界的领军人，更因为它也曾陷入极其危险的境地，而值得大书特书的是，它在外行人士郭士纳的带领下，采取了一系列非常人所能想象的变革措施，成功地实现了转型，最终在将倾的瞬间得以挽救。这一经验不仅在 IBM 发展史上意义重大，即便是在世界企业发展史上，也属非常精彩的一笔！

IBM 之所以能成功克服危机，将其传奇不断延续下去，归结起来，原因陈列如下：

1. 重新定位

从“硬件供应商”定位转变为 IT 服务行业的霸主，IBM 经历了艰难的抉择。幸运的是，这一抉择不仅成功地挽救了 IBM，还使其再次成为当前最具增长力的企业之一。现在，服务在 IBM 整体营业额中的比重占到了 40%，是公司收入的第二大来源；IBM 还是世界上最大的信息技术服务公司，其全球业务部已拥有 13 万多名开发和顾问人员，每年创造 400 亿美元的经营收入。

2. 组织改造

在此之前，IBM 臃肿的层级结构曾令它步履蹒跚，处处捉襟见肘，而随着公司领导进行的锐意改革，今天的 IBM 在组织改造上获得了立竿见影的效果：它发展出“网状组织”，同时进行层级缩减、组织扁平化；它形成了“活着的”立体网络——多维矩阵，弥补了对企业进行单一划分所带来的不足。另外，IBM 着手改组最高决策层和总管理层，形成了一个集中与分权相统一的管理体制，从而能从容应对适应激变的市场环境。

3. 业务重组

IBM 在业务组合方面就做得相当成功。为配合公司战略目标的调整，IBM 通过兼并、分立、剥离等各种手段，对整个公司的业务进行了重新组合。这样，IBM 在最短的时间里迅速介入自己之前所陌生的领域，并且跻身于行业的领先地位；它还采取开放合作的方式，丢掉了多余的包袱，一心一意地进行技术研发。在这一基础上，IBM 进一步整合，加快了向服务转型的步伐。至今，IBM 从一家单纯的“硬件供应商”一跃而成为一家全面的信息技术服务公司。

4. 产品变革

IBM 的战略重心从主要生产硬件产品逐渐向软件和服务转移。例如它开始由单一的硬件生产转移到硬件、软件和服务相结合的综合产品；由硬件

业务为主逐渐向计算机咨询业务扩张；把产品的开发转移到电子商务上来；为企业客户提供强大的电子商务基础设施以及个性化解决方案；从 20 世纪 90 年代末开始，公司重点不再放在对传统 IT 功能的有限支持上，而是着力解决一系列业务问题，其服务体系扩展到全球领域，为全球范围内各个国家的客户提供服务。

5. 服务范式

有一种说法，IBM 的模式是：产品+服务=1+3=4，即 1 块钱的产品加上服务可以卖到 4 块钱。IBM 在 1995 年就把服务部门独立出来，早早掌握了未来 IT 获利的方向，所以 IBM 注定就是当今世界最大的赢家。IBM 的优势在于：高端咨询、基于战略联盟基础上的全面解决方案、运作服务等，全都是建立在一个基础之上的，那就是 IBM 强大的技术研发能力。

6. 客户关系管理

IBM 在客户管理方面之所以能够取得成功，关键在于它以高效的客户管理（CRM）系统流程管理作为实施客户关系管理的重要支柱。如今，IBM 形成了一个由 12 个子流程组成的、在全世界范围内运作的、以客户价值为中心的全球网状结构的主体流程。IBM 还擅长于利用客户数据库的各种原始数据，计算每位顾客的盈利率，然后去抢夺竞争者的最佳顾客，保护好自己的最佳顾客，培养自己极具潜力的顾客，驱逐自己最差的顾客。

7. 文化转型

强调高绩效文化是 IBM 文化在新时期的一个突出的变化。IBM 的“高绩效文化”体现在个人年度考核系统的三个方面：一个叫 win，即必胜的决心；第二个是 execution，即又快又好的执行能力；第三个是 team，即团队精神。在这个前提下，IBM 原来的三个基本信仰“尊重个人”“服务顾客”“追求优异的工作表现”发生了质的转变，它们被去掉已经不合时宜的内容，而精髓部分则得到了发扬光大。

本书以简洁、生动的笔调，详细地剖析了 IBM 如何在 20 世纪末那场非



常危机中重新崛起、做大做强的惊心动魄的经过，重点展示了 IBM 公司在战略转型、产品变革、独特营销策略、服务范式、客户关系管理、人员管理、文化变迁及全球扩张等诸多方面独具特色的成功经验。为了让读者更真实地贴近、了解 IBM 的运营管理，本书还大量采用了我们专为培训而设计的大量的幻灯片，结合 IBM 在不同方面的转型措施，生动地讲述了其迅速反败为胜、重新获取巨大辉煌的详细经过。

写作过程中，刘方园、付方利、杨龙森、任永雷、高文树、郭春微、黄立晖、李俊夏、廖莉、刘菲、白英、程浩、丁丁、冯斌、高新新、赖冰宜、马今驰、王义平、魏祖颖、张艳钧、郑平君、朱海龄、蓝时筠、李申波、李莹、孙晓猛、陶伟仲、王丽霞、湛付民、张令霞等参与本书资料收集和担任企业采访工作，本书最终得以顺利成书，离不开他们的辛勤付出；南方日报出版社的周山丹编辑，以她的敬业和专业精神，使得本书得以成功出版，在此一并深表感谢！

最后，要感谢众多读者朋友对此套“点击行业巨头”丛书一如既往的关注与厚爱，我们将不懈追求、精益求精，奉献出更多更好的研究成果。

目 录

第一章 “蓝色巨人”的不倒传奇

关键词点击

巨型跨国企业 七个发展阶段 大型计算机 危机 大力变革 重新崛起
微电子技术 体制僵化 路易斯·郭士纳 保持整体性 调整产品 精兵简政 重
视顾客 实施并购 文化复兴 大打服务牌 战略规划 技术集成商 扭亏为盈

1.1 诞生及发展 2

1.2 曲折及崛起 5

1.3 伟大的人物 10

案例 1: 微软帝国的崛起 20

案例 2: 戴尔凭什么能赢 23

案例 3: 英特尔的发展历程 27

第二章 IBM 的战略转型

关键词点击

战略转型 重新定位 随需应变 服务业务 咨询行业 网状组织 层级
缩减 组织扁平化 多维矩阵 产品线 业务单元 战略领导体制 事业部门
管理授权 “门户开放”政策 业务重组 战略目标调整 大规模兼并 OEM
代工模式

2.1 重新定位 34

2.2 组织改造 36

2.3 业务重组 40

案例: 苹果的战略转变 45



第三章 IBM 的卓越理念

关键词点击

服务供应商 全球服务系统 (IGS) 总服务架构 销售服务培训 客户至上 顾客关系经理 电话服务中心 成就客户 追求卓越 魔鬼训练营 全面质量系统 金绶带奖 银湖计划 技术创新

3.1 IBM 就是服务 52

3.2 客户至上 54

3.3 追求卓越 58

3.4 创新为要 62

案例 1: 惠普经营理念的核心 65

案例 2: 嘉信理财的“个性化服务”理念 67

第四章 IBM 的产品变革

关键词点击

产品革新 战略重心 硬件边缘化 大软件策略 系统基础架构软件 OS/2 系统 软件技术专利 资源共享平台 战略转移 中间件解决方案 ISV 电子商务战略 按需应变服务 网络 PC 交响乐计划

4.1 硬件边缘化 71

4.2 大软件策略 73

4.3 电子商务战略 76

4.4 全球服务体系 81

链接: IBM 的几大研究成果 83

案例: 三星电子产品策略转变 83

第五章 IBM 的独特营销策略

关键词点击

竞争情报 核心能力 区域市场 品牌营销 品牌检验 品牌写真 品牌沟通 整合营销传播 公共关系活动 全员营销 “80/20”原则 关系营销 网球赛 双向沟通 政府关系 互动渠道平台 知识中心 混合渠道营销

5.1 营销信息系统 87

5.2 品牌营销 89

5.3 全员营销 93

5.4 关系营销 94

5.5 混合渠道营销 96

案例：几大世界品牌的营销特色 99

第六章 IBM 的服务范式

服务公司 产品+服务=1+3=4 商业咨询专家 整体方案 Web 服务模式 绑定操作 连接业务功能 服务体系构架 (SOA) 呼叫中心 回叫按钮 远程服务系统

6.1 产品+服务=1+3=4 104

6.2 Web 服务体系 106

6.3 呼叫中心 109

6.4 远程服务 111

案例 1：LG 电子的上门服务 112

案例 2：戴尔的 DellPlus 服务方案 114

第七章 IBM 的客户关系管理

关键知识点

一体化模型 CRM 系统 ETL 技术 目标数据模型 网上自助服务解决方案 客户分析解决方案 客户响应中心 客户信息管理 客户价值管理 (CVM) 客户解决方案 市场机会管理 客户满意度 供应商管理 业务伙伴管理

7.1 CRM 系统一体化 117

7.2 客户信息管理 122

7.3 客户价值管理 124

7.4 客户解决方案 125

案例：戴尔的客户策略 127

第八章 IBM 的人员管理

关键知识点

以人为本 持久伙伴关系 团体精神 集中培训 一对一教学 网上大学 模拟销售角色 阿姆斯特朗案例练习 远程培训模式 双向沟通 圆桌会议 门户开放 员工意见调查 放权 薪金管理 绩效工资制

8.1 严格招聘 134

8.2 员工培训 136

8.3 无障碍沟通 141

8.4 放心授权 145

8.5 丰厚回报 147

链接：IBM 的工作准则 149

案例 1：微软的人力资源管理 156

案例 2：西门子的员工沟通渠道 158

第九章 IBM 的文化变迁

关键词

行为准则 三个基本信仰 尊重个人 情感联系 高品质服务 追求卓越
高绩效文化 新基本价值体系 战略性远景规划 核心价值观 制胜 执行能力
团队精神 全面薪酬项目 及时调整 崇拜式理念 优越感思想

9.1 三个基本信仰 164

9.2 高绩效文化 169

9.3 崇拜式文化 176

链接：IBM 座右铭 179

案例 1：微软的个性文化 183

案例 2：戴尔的文化体系 185

第十章 IBM 的全球扩张

关键词

全球化经营 全球性品牌 品牌塑造 推广活动 IBM 日 品牌革命 新
广告运动 品牌管家 四海一家解决方案 并购莲花 外包服务公司 信息服
务提供商 e 代名医 品牌本土化 经营本土化 人才本土化 营销本土化
生产本土化

10.1 品牌扩张 191

10.2 全球并购 196

10.3 电子商务全球化 199

10.4 全球化 VS 本土化 200

案例：英特尔迅驰品牌的推广 206

第十一章 IBM 登陆中国市场

关键词点击

中国市场 IBM 中国研究中心 全方位优势 IBM 大中华地区 中国采购中心 (CPC) 本土化策略 电子商务中国化 “困难——解困”模式广告 品牌认同度 “三赢”关系 企业流程解决方案 开放式企业协作解决方案 IBM 工程技术服务 “蓝翼”计划

11.1 扎根中国 210

11.2 中国本土化 212

11.3 未来中国策略 217

附录：IBM 在华大事记 225

案例：微软的中国策略 226

第十二章 IBM 的未来征程

最大 IT 服务提供商 自治化计算 软件棋 行业中间件解决方案 服务棋 蓝色快车 个性化服务 增值服务 EXA 技术产品 “Think”战略 追求快速成长 引领客户转型 完善自身建设

12.1 寻求新的增长点 231

12.2 精心布局 233

12.3 积极创新 238

附录 1：IBM 大事记 241

附录 2：IBM 首席执行官致全体员工的信 246

附录 3：IBM 大中华区董事长周伟焜公开出售 PC 内情全文 248

第一章

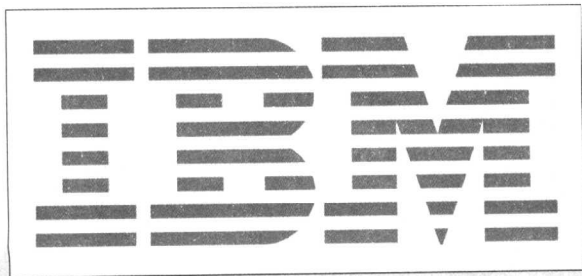
“蓝色巨人”的不倒传奇

一个没有 IBM 的世界？听起来荒诞不经——就像一个没有电视、汽车或棒球的世界。IBM 曾是美国最伟大、最强盛的企业之一，现在，它仍然是一个令对手不敢漠视的企业，仍然在业界发挥着举足轻重的作用。华尔街把 IBM 股票称作“热门牢靠股票”，这并非毫无根据。几十年来，IBM 一直是最成功的公司之一。

从本质上来说，这家公司是制造电脑的，但把 IBM 仅仅叫做电脑生产商，却是忽略了该企业广泛的、包罗万象的性质。这是一家改变了美国企业面貌的企业，它也改变了美国人的工作和思维方式。

IBM 在业界又被称为“蓝色巨人”，这个昵称源于它那耐用的大型电脑的颜色。这个名称不仅暗示着 IBM 巨大的规模，而且暗示着 IBM 的伟大；它不仅指产品，而且指最佳产品；不仅意味着生存，而且意味着兴旺。

IBM 发展至今已经将近一个世纪，其间经历了大大小小的危机，其中 20 世纪 80 年代末至 90 年代初的那次最严重，几令 IBM 在世界上消失。但 IBM 毕竟是 IBM，它在最短的时间内以令人难以置信的速度恢复元气，并重新活跃在世界大型计算机产业及其相关产业和市场上，再一次主宰着国际信息时代的步伐。这一成功转型不仅在 IBM 发展史上意义重大，即便是在



■ IBM 在业界又被称为“蓝色巨人”，这个昵称源于它那耐用的大型电脑的颜色。



世界企业发展史上也属非常精彩的一笔!

作为典型的跨国公司, IBM 的经营机构遍布全球, 经营触角伸及各地, 各国的计算机公司曾经无不唯它马首是瞻, 甚至俯首称臣。在美国, IBM 也被看作是美国工业中凭技术实力、技术进步而立足的技术性“近垄断”的象征, 同时也是战后激烈的全球技术、工业竞争和产业国际化浪潮中有效抵御、抗衡外国经济侵略和竞争的垄断堡垒。它以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品始终居于信息产业的前列。

IBM 所拥有的巨大财富和令人惊叹的企业力量, 是计算机帝国的一部辉煌夺目的历史。究竟是什么力量使它如日中天呢?

1.1 诞生及发展

说起计算机, 人们自然会联想起“IBM”这三个响亮的字母, 想起它遍布全球的身影, 以及它那蓝色巨人般的浩瀚形象。俗话说, 罗马不是一天建成的。IBM 的成就也是历经了近百年的风风雨雨, 一步一个脚印踏踏实实走出来的。看着今日的 IBM, 谁又能想象这样一个巨型的跨国企业是怎样由一个名不见经传的小公司发展而来呢?

IBM 的前身是 1911 年查尔斯·弗林特 (C. Flint) 兴办的计算—制表—记录公司。它是由 1891 年成立的计算公司、1886 年成立的制表机器公司和 1889 年成立的国际时间记录公司合并而成的。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。这位出身贫寒的白手起家者凭借敏锐的商务卓见把 IBM 建成了一家高效公司。继托马斯·沃森之

■ IBM 的前身是 1911 年查尔斯·弗林特 (C. Flint) 兴办的计算—制表—记录公司。



1911年, 查尔斯·弗林特 (C. Flint) 成立了计算-制表-记录公司

后，IBM 又涌现了一批才能卓绝的领导人，将 IBM 推向了一个又一个发展的巅峰。

当然，任何一家成功企业的发展都不可能是一帆风顺的。在每一阶段由于不同领导人的不同经营理念，企业的发展必然会呈现不同的状态。IBM 从 1914 年发展至今，大致可分为以下七个阶段：

第一阶段：1914 年到 1924 年的 10 年，是 IBM 的飞跃成长时期。沃森重建计算—制表—记录公司，并更名为 International Business Machines Corporation，即国际商用机器公司，英文缩写为 IBM，并使其成为进一步成长的起点。

第二阶段：1925 年到 1945 年的 20 年，是 IBM 的艰苦奋斗时期。1931 年，IBM 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，这是 IBM 夺得美国事务机器业领导地位的时期。

第三阶段：1946 年到 1968 年的 22 年，是 IBM 成为名牌企业中的名牌而声名大噪的时期。这是第二次世界大战结束后 IBM 致力于技术革新的结果。1954 年，IBM 研制的 1740 型和 1750 型大型计算机进入市场，并开始进行数据处理业务。同年，公司的销售额在美国最大公司中排名第 61 位。不过，对 IBM 而言，这个时期也是其尽全力搭上战后经济成长列车，充满戏剧性起伏的时期，更是其力求技术革新、重视经营策略的时期。1963 年 8 月号的《财富》杂志指出，IBM 在美国的电器业排名第三，电器业包括电器机械业、电子工业、事务机器业以及计测器业，若仅就事务机器业而言，则 IBM 排名全美第一，而排名第二的斯贝利·兰地公司与它差距甚大。一家企业能在短短的 50 年内就能获得如此可观的发展，确实令人惊讶。



沃森重建计算—制表—记录公司，并更名为
International Business Machines Corporation，
即国际商用机器公司，英文缩写为 IBM

■ 沃森重建计算—制表—记录公司，并更名为 International Business Machines Corporation，即国际商用机器公司，英文缩写为 IBM，并使其成为进一步成长的起点。



第四阶段：1969 年到 1981 年的 12 年，是 IBM “顽强地贯彻自我主张”时期，一方面与反托拉斯法缠斗不休，另一方面采用成长策略的隐藏。在此阶段最值得注意的是：IBM 受诉讼牵制之余，仍于 1970 年中期推进大规模投资计划。IBM 将此时期策略的重点目标置于成长性、卓越产品、效率性、获利性，并为完成这些目标全力以赴、毫不懈怠。

第五阶段：1982 年到 1985 年的 3 年，是 IBM 发展个人电脑达到巅峰时期。个人电脑在这一时期的兴起把 IBM 的收入和盈利推到了历史顶峰，从而使 IBM 成为有史以来获利最高的公司。

第六阶段：1986 年到 1992 年的 6 年，是 IBM 走下坡路的衰落时期。由于 IBM 内部的守旧意识、官僚心态以及其他种种原因，使 IBM 丧失了将个人电脑或其他事业发展扩大的机会，而其核心大型机事业的利润也在大幅度下降。IBM 股票市值从原来超过德国股票交易所所有上市公司的股票价值总和跌落到仅是美国最大的十家公司之一，其资产总值也减少了 200 亿美元。至 20 世纪 90 年代初期，IBM 陷入了前所未有的危机之中。

第七阶段：1993 年迄今的时期，是 IBM 大力变革、重新崛起的时期。这一时期，IBM 致力于最高经营阶层的改革，传统的企业文化开始被新的理念取代，并开始朝着高度资讯化社会实行其崭新的世界性经营策略。IBM 正以新的活力体现其锐不可当的发展势头。

IBM 发展的过程，可以说是一种超凡脱俗的成长历程，更是一部与种种危机搏斗的历史。它的发展史能够代表整个电脑史的前半部，同时也是现代电脑工业发展的缩影和化身。IBM 的成功取决于关键时刻敢于锐意创新，同时，它的失误亦给电脑业界带来了最为深刻的反思。

■ IBM 发展的过程，可以说是一种超凡脱俗的成长历程，更是一部与种种危机搏斗的历史。它的发展史能够代表整个电脑史的前半部，同时也是现代电脑工业发展的缩影和化身。

