

■ 教学与实战最佳参考书

张善轩 编著

企业诊断与改善丛书

主编 郭克莎

QIYEZHENDUAN

YU GAISHAN

CONGSHU

国外著名企业

GUOWAI ZHUMINGQIYE YINGXIAO ANLIPINGXI

营销案例评析

荟萃国外著名企业营销经典
评析解剖成败得失是非曲直

广东经济出版社

■ 教学与实战最佳参考书

张善轩 编著

企业诊断与改善丛书

主编 郭克莎

QIYEZHENDUAN

YU GAISHAN

CONGSHU

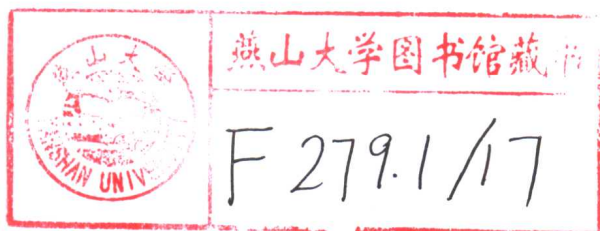
国外著名企业

GUOWAI ZHUMINGQIYE YINGXIAO ANLIPINGXI

营销案例评析

荟萃国外著名企业营销经典

评析解剖成败得失是非曲直



95

07/13/15/17

05
01
10



0377991

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国外著名企业营销案例评析/张善轩编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.4

(企业诊断与改善丛书/郭克莎主编)

ISBN 7-80677-169-7

I. 国… II. 张… III. 企业管理-市场营销学-案例-分析-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 019267 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	20.75 2 插页
字数	343 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-169-7 / F·668
定价	全套 (1—4) 156.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

中国企业，你应当如何作为

策划心语

站在 21 世纪的时空下，面对新经济、全球化以及 WTO，观市场竞争之风起云涌、波诡云谲，中国的企业，你应当如何作为？

最近市场上流行一本书名为《大败局》的图书，记载了 20 世纪 80 年代以来在中国最具有影响力的 10 家企业兴衰史。这些企业都历经过辉煌，但是他们都一个个衰落了，许多企业已走向逆境而难以自拔。当再回望这些企业走过的轨迹时，我们发现，对营销、管理的误解与失误几乎是他们走向不归路的一致症结。

“前事不忘，后事之师”，同一屋檐下的中国企业，像海尔、联想、春兰、娃哈哈、三九、方正、小天鹅、格兰仕、步步高，等等，他们用了短短 20 年的时间，走完了西方发达国家 100 多年的发展道路。他们是中国企业的骄傲，他们的经验值得总结、借鉴。他们的管理理念、制度范式、营销模式是中国企业开辟国内市场，征战国外市场的最好教材。

“他山之石，可以攻玉”。在知识共享、世界日益连成一体的今天，作为市场经济仍处于初级阶段的中国企业完全可以汲取世界著名企业的管理精华、营销经验，“以夷制夷”，后来居上。惟其如此，21 世纪才会是一个有几个、几十个乃至上百个中国企业拥有世界著名品牌的世纪，才是一个中国全面走向世界，与世界同行，在世界舞台上竞风流的世纪。

如是，此乃为我们策划《企业诊断与改善丛书》的最大期待及最大欣慰。

毛世屏

2000 年 3 月 28 日

前言

用纵观历史、横看世界的视觉来认识中国社会经济的发展历程和前景，我们可以说，2001年是中国历史发展道路上具有标志性和里程碑意义的一年。因为这一年发生了令中国人精神振奋的、举世瞩目的三件大事：北京申奥成功、男足首次冲出亚洲和中国正式加入WTO。这三件大事具有一个共同的内涵就是今后中国的改革开放事业将要迈上一个新的台阶：“中国要走向世界，与世界同行，在世界舞台上竞风流”。在一定程度上，我们可以说，2001年之前，中国的改革开放事业的重点是“请进来”，即制定各种优惠政策鼓励境外企业来中国投资、境外团体来中国交流和境外个人来中国观光；2001年之后，中国的改革开放事业将是在继续“请进来”的基础上，重点转向鼓励“走出去”，即让中国的企业了解、学习和运用国际规则和惯例到世界市场上去发展壮大、让中国的团体和个人到其他国家去学习和交流科技、文化和体育等等。正是在中国将大规模、大踏步走向世界的这一背景下，我们编著了《国外著名企业营销案例评析》，希望该书能够为中国企业走向世界、创造世界名牌提供有关营销战略、营销策略和营销变革方面的启迪。

有人将世界著名企业走向世界的历程概括为：产品输出→资本输出→技术输出→品牌输出。也就是说，在当今全球化、信息化、知识化的时代，著名企业在国际市场上的发展处于品牌竞争的时代。从理论上讲，“著名企业”≠“著名品牌”，但是从实践和本书所选企业来看，多数“著名企业”的名字与其所拥有的“著名品牌”的名字又是合二为一的。因此，本书书名也可以叫做《国外著名品牌营销案例评析》。

本书的主要内容包括五个部分，即由5章构成：第一章“IT类企业”，包括成功再造营销的蓝色巨人IBM、“芯”永奔腾的半导体老大英特尔、创造直销神话的戴尔、品牌个性化的摩托罗拉、让顾客满意的施乐、渠道管理领先的惠普和制胜于网络时代的思科；第二章“汽车和家电类企业”，包括三角星徽耀车坛的奔驰、车到山前必有路的丰田、高贵品牌高档车的宝马、追求高品质的西门子、在网络时代力图

前言

保持电子业务领域 No.1 的索尼、以服务社会为宗旨的松下；第三章“日化和医药类企业”，包括多品牌管理大师宝洁、走过弯弯直销路的安利（中国）、重塑时代形象的杜邦、美国制药业新星辉瑞和市场细分到位的资生堂；第四章“饮食和商业类企业”，包括红遍全球的可口可乐、在挑战中壮大的百事可乐、“味道好极了”的雀巢、世界快餐业的巨无霸麦当劳、坚持“天天平价”的沃尔玛、寿终正寝的百年老店沃尔沃斯、关系营销完美体现的马狮百货；第五章“胶卷和衣着类企业”，包括串起美好生活每一刻的柯达、与柯达较劲儿，使自己成功的富士、给青少年一个梦想的耐克、“贴”近女性市场的 Lee 公司、宝刀锋芒不减的吉列、精通品牌传播之道的精工。

从上述内容简介中，我们可以看出，本书所筛选的 30 多个著名企业具有如下特点：（1）大部分企业居于世界五百强之列；（2）皆处于竞争较为激烈的行业；（3）企业历史长短不一：长的愈百年，短者不足二十年。这 30 多家企业的成功营销之道可以概括为：“实干、会说、敢争、善变”。“实干”就是企业要扎扎实实做好产品质量和品种、脚踏实地做好营销网络和实实在在做好售前、售中和售后的服务工作。如奔驰、宝马、宝洁等；“会说”要求企业运用广告、公关和公益活动，处理好与媒体、公众和政府的关系，积极塑造和维护企业形象和信誉。如可口可乐、耐克等；“敢争”是指某个行业中后创建的企业要有雄心壮志，敢于与市场领导者在国内外市场上进行市场争夺。如百事可乐、富士等；“善变”表明企业外部环境是不断演进和变化的，尤其科技和市场需求的变化会对企业发展产生重大冲击甚至威胁到企业的生存，因此企业必须关注环境变化，适时调整战略。如面对电子网络时代的挑战而进行营销再造的 IBM 和产品调整的索尼。

“他山之石，可以攻玉。”作为处于市场经济发展初级阶段的中国企业完全可以发挥“后发优势”，向百事可乐、富士等公司学习“敢争”；向戴尔、思科等公司学习善于抓住信息技术革命的机遇；更重要的是向

前言

具有百年历史的可口可乐、奔驰、宝洁等公司学习开发产品、科学营销和认真管理的战略、方法和品质。惟有如此，21 世纪才会是一个有几个、几十个乃至上百个中国企业拥有世界著名品牌的世纪。

目前，许多营销案例参考书的内容结构是按照营销理论的市场研究、市场定位、产品、价格、渠道、促销等方面分类编写的。这种结构的好处是便于人们用案例来学习和掌握营销的基本理论，不足之处在于无法使读者对某个企业的营销策略和营销实践有一个较为系统的认识。本书编写的一个主要特点就突破传统的营销案例编写方法，每一个案例包括“公司背景”、“案例回放”和“案例评析”三个部分，从而使读者对一个企业的营销背景、营销策略和营销活动有一个较为系统的了解和把握。对于一个营销案例的了解、学习和思考的主动权在读者自己，所以“案例评析”仅起抛砖引玉之作用。在编写本书过程中，我们参阅、借鉴和引用了大量的文献资料，在此，我们向被引用文献的作者表示衷心谢意，并在每个案例之后列出了所引用的文献及其作者姓名。由于时间、资料 and 我们的经历所限，本书必定存在许多值得改进之处，恳请读者指教。

张善轩

2002 年 1 月于北京

目
录

前 言	(1)
--------------	-----

第一章 IT类企业

1-1 IBM公司:蓝色巨人营销再造	(3)
1-2 英特尔公司:半导体老大奔腾的“芯”	(17)
1-3 戴尔公司:直销神话	(30)
1-4 摩托罗拉公司:品牌个性化的营销之路	(46)
1-5 施乐公司:让顾客满意	(60)
1-6 惠普公司:渠道管理策略	(68)
1-7 思科系统公司:制胜于网络时代	(74)

第二章 汽车和家电类企业

2-1 奔驰公司:三角星徽耀车坛	(81)
2-2 丰田公司:有路必有丰田车	(91)
2-3 宝马公司:品牌全球化 营销地方化	(102)
2-4 西门子公司:追求高品质	(117)
2-5 索尼公司:网络时代的营销变革	(130)
2-6 松下公司:服务社会的价值观	(140)

第三章 日化 and 医药类企业

3-1 宝洁公司:多品牌管理大师	(151)
3-2 安利公司:弯弯的直销路	(164)

目 录

3-3	杜邦公司：重塑形象	(178)
3-4	辉瑞公司：美国制药业新星	(187)
3-5	资生堂公司：体贴不同岁月的脸	(194)

第四章 饮食和商业类企业

4-1	可口可乐公司：百年品牌 红遍全球	(205)
4-2	百事可乐公司：在挑战中壮大	(219)
4-3	雀巢公司：雀巢食品 味道好极了	(227)
4-4	麦当劳快餐连锁店：全世界快餐业的巨无霸	(239)
4-5	沃尔玛连锁店：天天平价 始终如一	(249)
4-6	沃尔沃斯连锁店：“百货王国”缘何关门	(259)
4-7	马狮百货集团公司：完美的关系营销	(264)

第五章 胶卷和衣着类企业

5-1	柯达公司：百年品牌 串起每一刻	(275)
5-2	富士公司：与柯达较劲儿使自己成功	(284)
5-3	耐克公司：给青少年一个梦想	(292)
5-4	Lee 公司：“贴”近女性目标市场	(304)
5-5	吉列公司：宝刀何以锋芒不减	(309)
5-6	精工公司：品牌传播之道	(320)

第一章

I T 类 企 业

- ☐ IBM 公司：蓝色巨人营销再造
- ☐ 英特尔公司：半导体老大奔腾的“芯”
- ☐ 戴尔公司：直销神话
- ☐ 摩托罗拉公司：品牌个性化的营销之路
- ☐ 施乐公司：让顾客满意
- ☐ 惠普公司：渠道管理策略
- ☐ 思科系统公司：制胜于网络时代

1 - 1 IBM 公司：蓝色巨人营销再造

公司背景

“蓝色巨人”的辉煌

IBM（美国国际商用机器有限公司）是一家研究和制造计算机的公司。由于 IBM 公司习惯以蓝色作为其商标的主色，所以，这个电脑霸主被称为“蓝色巨人”。根据美国《幸福》杂志 1997 年评选的美国 500 家大公司名单，IBM 是全美第六大公司；按行业区分，IBM 是计算机行业中第一大公司；按地理位置区分，IBM 是纽约州第一大公司。1996 年 IBM 总收入 759.47 亿美元，获利 54.29 亿美元，资产 811.32 亿美元，市价 743.325 亿美元。IBM 从事的科研领域和生产的產品包括芯片、计算机硬件、软件等计算机产业的各个方面，公司内设有服务器部、全球销售和服务部、个人计算机部、软件部、技术部等业务部门。IBM 共有 7 个从事研究开发的研究中心，其中在美国国内有 3 个（一个在纽约州的菲西吉尔，第二个在佛蒙特州的柏灵顿市，第三个在加州硅谷），在美国之外有 4 个：日本 1 个，瑞士 1 个，以色列 1 个和中国北京 1 个。在纽约的 Watson 研究中心是其中最大的一个，有 1700 多人在这里工作，其中华人约有 200 人。这里由华人领导的“深蓝”研制小组创制的电脑于 1997 年 5 月战胜世界棋王卡斯帕罗夫，引起了世界轰动。

IBM 于 1995 年在北京市新技术产业开发区建立了北京研究中心。这是 IBM 在发展中国家建立的惟一一个研究中心。该中心 90% 的研究人员是中国人。研究领域包括中文语音识别、网络方法和技术、中文数字化图书馆、热门影像等。

IBM 公司成立至今已超过半个世纪，可分三个时代：

第一个时代：20 世纪 50 年代至 70 年代是产品导向的时代。

第一个时代是由创办人华森父子主持下的 IBM，致力于促进美国政府与公私营机构的自动化。在 1950 年到 1960 年之间，小华森开始研发计算机，并投身生产，一时之间，独领风骚，其他公司努力在后追赶。60 年代 IBM 推出 360 系统，在功能上属于均衡形态的计算机，即主机运算能力不算最快，但是输入输出的设备却能与主机搭配良好且均衡运作，因之其主机虽不一定是市场上与对手相较下最快的每秒百万运转（Million

Instructions Per Second) 的计算机系统,但是整体系统的处理时间(Total Process Time)常为各家之冠,其原因即输出与输入的设备与主机速度配合一致,因之总体产生的速度与结果冠于对手的计算机,在营销策略上采用直接人员销售与领导者定价策略。70年代,IBM推出370系统,是将360系统在功能上作极大之改良并成为整合性系统。此段时间的推广与价格策略仍属于领导者定价,IBM说了就算,营运收入主要来自大型客户。在70年代前,IBM的系统推销或用租赁,或用销售方式,赚足大量资金与利润,而且软件与软件服务亦采用租赁方式,与软硬件套装策略(packaging strategy),顾客必须全盘接受IBM的软硬件与服务合约,才能获得IBM系统与服务。IBM由于先入市场,顾客最多,早已家喻户晓,因此公司不用采取什么广告策略。由于使用计算机系统的顾客都是直接自IBM获得服务,因此IBM不需通路助销,而是采用人员直接拜访最高主管的销售方式而大举获得生意。

第二个时代:1980年至1993年可称为营销策略过渡的时期

在产品上80年代全球首度推出4300系统的中型主机,并在随后数年推出3030与3090系统,甚至AS400与RS6000,在硬件上可以说是达到了产品的高峰。这段时间开始时,IBM中大型系统的产品(软硬件)仍为公司的主要收入来源,但到1990年左右,公司加强整体解决方案的服务策略,服务方面的收入渐成为公司主要的营收来源之一。IBM虽然在80年代推出PC个人用计算机,但因未把握住好的时机,而且不谙通路策略,一直未能有较佳起色。但自80年代之后公司开始注意广告策略,并且将“做一个优良的公司法人”(Be a good corporate citizen)的理念形象与产品广告技巧地在媒体上运作并颇为成功,这种策略加上IBM在全球各地市场皆占有半数左右的市场份额,其中尤以政府与中大型公私营机构为主的强大气势,不仅有助于业务推展,更因此在社区中造成甚佳的形象。但由于IBM全球数十万员工组成的阶层式组织体积庞大,以及因长期的成功与自满,加上90年代全球经济开始不景气,企业为增加竞争力而裁员,计算机市场从卖方市场逐渐转为买方市场。同时硬件价格因市场成熟与科技进步而下降,网络科技又日益成熟,竞争对手又推出新的产品,于是山雨欲来风满楼。这股潮流连IBM亦难纓其锋……

IBM无视市场的变化而犯下了几个战略性的错误,一是轻视比尔·盖茨的软件操作系统,认为只有硬件才是生财之道;二是对个人计算机嗤之以鼻,认为微机的利润不可与大型主机(IBM公司传统强项)同日而语;三是对操作灵活、具有互动功能的客户机/服务器运算模式不屑一顾,坚持主机后台与终端的传统运算模式。这几点已为事实证明是错误的。

第三个时代:1993年之后的企业改革与营销再造的时代。

这段时期可说是由于1990年开始,IBM公司由于对市场反应迟钝,加上最大的致命伤在于科技发展迅速,硬件进步神速,价格下降,一个拥有处理图形与复杂指令的工

作站,价格只有大型系统的 1/100,但功能相近,加上在个人计算机市场中的 IBM 无法提出创新的市场营销策略,而使 Dell、Compaq、HP 等厂商后来居上,在经济不景气下,顾客逐渐远离。另外,微软(Microsoft)又渐渐独霸了个人计算机的系统与软件市场,公司业绩陡降,各事业单位压力加大,IBM 内部裁员的同时,人才也就开始流失。其实在 1991 年开始,IBM 警觉到市场逐渐失去之时,并无法让自己这只大象立即转身,或改变方向。可想而知的是 IBM 组织庞大,层层节制,员工个个身怀绝技,事业单位山头林立,看法亦不一致。虽然当时的董事长艾克士在 1990 年开始,大举裁员,数年间有数万人之多,但 IBM 似乎沉沉难起,董事会遂在 1992 年底开始对外物色可以接掌 IBM 企业的首席执行官。最后在猎头公司提出的十大候选人中,选择了当时是纳比斯柯企业的首席执行官郭士纳担纲。

郭士纳虽然非计算机行业中人,但却一直是 IBM 的客户,并深知 IBM 的弱点何在,由于他多年与 IBM 的服务人员打交道,对 IBM 公司的营销与服务策略颇有微词。郭氏上任是 1993 年 3 月的最后一个星期五,在纽约的希尔顿饭店正式对外宣布。7 年以来,郭氏表现可圈可点,公司的股价一度高达 170 美元的股价。1993 年 5 月约为 48 美元,但自 1995 年又开始回升,1994 年 5 月为 58.5 美元,1995 年 5 月为 95 美元,1996 年 5 月 109 美元,1997 年 5 月 173.5 美元,1997 年之后股价都维持在相当的水平。

案例回放

1990 年代 IBM 的营销再造

1991 至 1994 年,IBM 公司连续三年利润和营收出现负增长,市场份额和企业形象下降,为求生存,IBM 公司引进了具有创新性的企业再造工程。围绕市场营销战略和策略的重整,采取了组织结构改造、目标市场重新定位、改进市场营销方式、引入客户关系管理流程等一系列措施,终于从 1994 年底起重新增长并盈利,1995~1997 年连续三年营业额及利润均创历史新高。

IBM 在 1996 年初提出战略发展方向“网络运算模式”,并在 1997 年底进一步将其发展为“电子商务”,是在对外部环境发展变化和内部优势劣势的充分研究分析之后所作出的决策。现在已经没有人否认,信息产业是当今世界最重要的产业,其成长速度比任何其他重要的工业都要高,并将在 20 世纪末超过汽车工业和钢铁工业而成为全球最大的行业。据国际数据集团(IDG)预测,至 2000 年,信息产业的全球业务量将达到 4000 亿至 12000 亿美元;网络运算市场将发展到总额为 2500 亿美元,即信息产业巨大市场的 60% 增长由网络运算需求驱动,而这些由网络运算带来的营业额中,2/3 是由解决方案和服务获得的。

显然,信息技术公司在网络运算市场是大有可为的。以网络运算战略方针为导向,IBM公司在市场营销战略与策略(包括4P,即Place—销售渠道,Product—产品,Price—价格,Promotion—促销)上作了全面调整和重新定位。随着网络化的普及,IBM公司不失时机地进一步提出“电子商务”的战略口号,成为信息化新阶段的引领者。以下介绍若干方面。

一、组织结构:以市场为导向进行改造

(一) 改造组织结构

为适应战略的重整,IBM在市场营销以及相关部门的组织结构上也进行了相应的改造。将过去的金字塔式变为矩阵式结构,改变了从自我出发以产品导向的构思,取而代之的是以研发(研究与发展的简称,下同)为依托,以行业解决方案为主导,以产品技术为支撑,突出IBM人力、产品、技术全面丰富的特长,将原有的部门重新组合为三支专业队伍,这三个部门以项目导向而集结,有机地、动态地协同工作。

IBM在各地与国家采取矩阵式管理组织为架构。除地区有主管人员负责产品业务外,在国家之上的区域主管单位中,则设有针对各行业与各类区隔产品解决方案的高阶主管人员,提供支持给地区团队,而行业与产品主管亦负责该行业或产品(区域内各国总和的)的市场占有率,营收与利润指针。

(二) 强化市场规划与情报系统

IBM在全球总部、区域总部或各国的业务支持单位,都设有庞大的市场规划与情报系统单位。总部提供全球市场的趋势分析;在各大区域(例如,海外的亚太区、欧洲、美洲等大区)的市场的情报单位,提供各式各样的产品市场分析,给大区域与区域中的各国业务人员使用,并作为完成短、中、长期各类规划的基础。

IBM的市场区隔研究人员,能将市场中各种产品与服务分成数十个区隔与次区隔市场,然后再分析其中各区隔中的IBM市场占有率、对手占有率,以使IBM知道自己每年市场地位的消长,各种分析调查也供主事者拟出实际可用的年度与中长期营销策略,这是IBM的对手往往无法体会的,更别说迅速提出破解之法,常常只能疑惑地问自己,为何IBM在市场区隔上的针对性如此之准确。

当然照说,既然市场分析如此准确,如再加上研发,联盟策略,甚至大批受过专业训练的业务团队,则岂不在每个区隔独霸?这当然需要其他要件的配合与在准确的时间点上作复杂的决定。IBM在年度成长压力下,往往无法及时做对的事与决定,是相当可惜的。但近几年来响应市场需求的速度,改进不少。整体而言,IBM的市场分析人员配合IBM本身的核心能力,对准市场潜力趋势,在最能获得市场占有率之地,合纵连横,

以求占得最大的市场。这种策略在营销理论上是深信：当其他条件不变时，市场占有率的领先者，将主导一切并获得最佳的利润回收。

二、市场角色：重新定位为电子商务的领导者

IBM 一向将自己定位在整体方案的提供者 (Total Solution Provider)，今日更将自己定位在电子商务的领导者 (E-business Leader)。最近在市场上的心灵版图 (Mind Share) 调查已经证实此事。凡有意在电子商务市场发展的友商不妨朝合作的方式与 IBM 接轨。

IBM 公司的主要传统客户是大企业，这一点没有改变。据统计，“幸福”杂志评比的全球 500 家大企业中有 400 多家是 IBM 的客户。要为规模如此大并要求如此高的客户服务，没有深厚的行业经验，高深的专业知识和雄厚的财力是不可能做到的。因此，IBM 公司保持合理规模，以便响应客户需求，调动全球资源为大项目客户服务。

三、产品策略：发挥公司传统优势，产品以网络运算战略重新定位

IBM 的产品策略，主要是配合电子商务定位策略，朝下列几个方向前进。

(一) 全球服务单位提供顾客整体解决方案

这个单位负责提供整体解决方案给顾客，也就是说 IBM 提供的产品不仅是软件、硬件，还有各式各样的服务，在做法上不仅提供本公司的产品与服务，也与友商合作，采用外包策略，以达到顾客的满意。这是 IBM 目前赚钱的事业单位之一。

(二) 将大型机定位为大型服务器

本来许多人认为大型机将要退出历史，但考虑到网络联通后信息量的流通剧增，仅仅靠中小型的服务器难以胜任，IBM 公司将大型机定位为大型服务器，再获商机。

(三) 个人计算机硬盘机与计算机芯片

这是透过 OEM 的原厂委任制造方式，将产品销售给其他公司，其他公司再以其自己的品牌销售，这种的业务超过预期。

(四) 中大型硬件产品线

包括 RS/6000、AS/400、System/390 等。

（五）个人计算机系统

包括一般用途的个人计算机系统、消费性软件、工作站、服务器、商用桌上型计算机。PC 事业部门已经卷土重来，开始有利润进账。

（六）软件

包括中大型的系统与应用程序的持续研发与投入，在个人计算机的领域上虽然第一名的地位已被微软先登，但 IBM 仍将加强投入研发在 NT 上使用的中件产品（middle ware），且将继续投资在 OS/2 系统上。IBM 希望因为软件的加强使该公司在家庭用计算机与桌上型计算机的区隔上，独占鳌头。

（七）网络产品与服务

IBM 看见未来人类社会将为网际网络所管理，并与电子商务建立不可分割的关系，而且现在绝大部分的计算机应用作业终将与电讯全面结合，透过网际网络或互联网运作。

（八）原有的软件和其他硬件系统全部定位为网络服务器并全面开放

过去 IBM 一统天下，系统不开放，不与其他系统兼容，自己的软件系统只能在自己的硬件系统上运行。现在呈全面开放，如 IBM 全资拥有的群件 Lotus（Lotus 系 IBM 公司的子公司，亦系一种用于协同工作进行办公自动化的软件（通称群件）的品牌）和网络管理软件 Tivoli（Tivoli 系 IBM 公司的子公司，亦系一种用于网络管理的软件的品牌），没有将它们完全纳入 IBM 自有系统，而是给予充分独立开发和销售的自由空间，使之可运行于多种不同硬件平台，受到用户认可，销量大增，在各自领域均居领先地位。

整体而言，IBM 的产品策略为挟其在业界无人能及的研发能力，面对网际网络的到来，将自己定位在电子商务 E-business 领域的领导者。并持续在信息服务与软件的产品范畴中不断推出新产品，而且在适当时机，并购其他公司以增加产品能力，补满产品线，以进一步奠定这两个领域的龙头地位。以下为一些已经落实的产品策略实例：

- 在桌上型产品与 PC 相关产品方面，IBM 在 1980 年代有与微软合作的失败与痛苦经验，但在 1995 年却并购莲花软件成功而增强了 IBM 桌上型计算机产品能力，并有助于其进入网络市场。IBM 在产品策略上推翻以前“纯蓝”策略，改为可以加载对手产品，例如微软的窗口软件。

- 在网络产品方面，曾推出较简单但易于为网络联结使用的网络 PC。这反映出 IBM 公司在市场上的敏感度，为了配合网络市场需求，持续推出进阶式处理器，可依顾客的业务量逐步将处理能力提升与扩大，并研发出安全性相当高的电子交易技术，供银