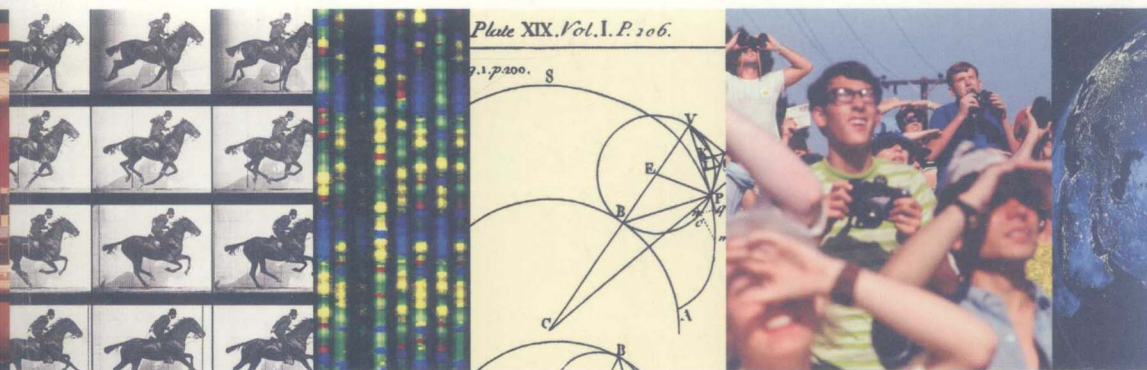


MAKING THE WORLD
WORK BETTER

让世界更美好

塑造了一个世纪和一家公司的理念



THE IDEAS THAT SHAPED A CENTURY AND A COMPANY

[美] 凯文·梅尼 史蒂夫·哈姆 杰弗里·奥布赖恩 / 著
彭明盛 / 序



中信出版社·CHINACITICPRESS

让世界
更美好

让世界 更美好

塑造了
一个世纪和一家公司的
理念

[美] 凯文·梅尼 史蒂夫·哈姆 杰弗里·奥布赖恩/著

中信出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

让世界更美好 / (美) 梅尼, 等著; IBM 翻译组译. —北京: 中信出版社, 2011.10
书名原文: Making the World Work Better
ISBN 978-7-5086-2180-7

I. 让… II. ①梅… ②I… III. IBM 公司—工业企业管理—经验 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第193588号

MAKING THE WORLD WORK BETTER: THE IDEAS THAT SHAPED A CENTURY AND A
COMPANY, 1E, 9780132755108 by MANEY, KEVIN; HAMM, STEVE; O'BRIEN, JEFFREY

Published by Pearson Education, Inc., publishing as IBM Press, Copyright © 2011 by International Business
Machines Corporation.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means,
electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system,
without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA
CITIC PRESS Copyright © 2011

本书仅限中国大陆地区发行销售

让世界更美好——塑造了一个世纪和一家公司的理念

RANG SHIJIE GENG MEIHAO

著 者: [美] 凯文·梅尼 史蒂夫·哈姆 杰弗里·奥布赖恩

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21.25 字 数: 273千字

版 次: 2011年10月第1版 印 次: 2011年11月第2次印刷

京权图字: 01-2011-6114

书 号: ISBN 978-7-5086-2180-7 / F · 2466

定 价: 99.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

目录

序 关于变革与进步	6
开拓引领信息科技	14
感知	20
存储	36
处理	52
逻辑	68
连接	88
架构	102
重塑现代企业	134
精心培育企业文化	142
利用知识创造经济价值	168
走向全球	198
企业如何与社会交融	222
让世界更美好	244
看	258
理	268
悟	278
信	297
行	310
致谢	328
文注	329
图片来源	339
作者简介	340

关于变革 与进步 彭明盛

IBM公司董事长、总裁和首席执行官

要

评价一个组织的历史影响，有一个简单的方法，那就是回答这样一个问题：世界如何因为它的存在而变得不同？

本书英文版于2011年6月16日出版，对IBM（国际商业机器公司）来说，这一日子有着特别的含义。这是我们庆祝公司成立一百周年的日子。对今天的IBM人来说，经历了公司历史上的这一重大时刻意味着重温公司传奇般的过去并了解它对公司发展的影响。

我们相信，我们从历史中所学到的东西有着更广泛的意义。不论你是希望了解科学技术的发展轨迹、创办并经营一家成功的企业，还是推动世界的进步，你都应该可以从IBM的发展历史中学到很多东西。这些经验的意义远远超越一家公司自身的范畴，我们自己也希望能更好地了解这些，因此我们决定创作一件不同于传统纪念性出版物的作品。

我们不是简单地记载公司的一长串成就，而是找到了多年以来一直在报道我们行业的3位记者。事实上，他们都曾采访过我。他们拥有丰富的科技、商业和历史知识，并且每一位都对IBM的历史经验有独到见解。另外，他们都是一流的记者。我们请

他们深入介绍有关世界的变化方式的3个方面，并探讨IBM在这种变化中所扮演的角色。

他们的研究成果深深吸引了我，尤其是他们所揭示的基本理念。当然，我们公司素以老托马斯·沃森（Thomas Watson Sr.）的基本理念——就是那些指导着IBM人行为的准则——而闻名于世。而且在近几年，我们还合全员之力，重新审视和定义了我们的核心价值观。有趣的是，在本书创作过程中所进行的研究揭示了另一套“新”的思想。这些思想虽然此前从未被正式提及，但从IBM诞生一直到现在，这些始终渗透在IBM之中。

其中之一与计算和信息科学的本质有关。凯文·梅尼（Kevin Maney）探讨了这一科技分支的历史以及它所催生的产业。他的工作让我们意识到，这个行业的丰富性和细致程度远远超过了当今大多数人的认识。如果你对于IT行业的认识来自媒体，你可能认为IT的故事就分为两个阶段——硬件和软件。或者说，可以将其整个划分为前互联网时代和后互联网时代。凯文的长镜头澄清了更多维的计算历史、IBM在塑造该行业过程中的作用以及其基本组件在当今的发展和重组方式。

但凯文没有就此止步。正如他所认为的，计算的核心要素反映了人脑的关键特质，计算的进化展示人的思维如何改变工具，而工具又如何反过来改变人的思维。这种更深入的认识表明，科学真理不是非此即彼的，而科学发现也不能简单地以先后论之。在 21 世纪之初的今天，我们发现自己站在科学思想和技术实践的拐点上，此时此刻，全球的领导者和普通民众都必须深入研究和思考，才能在信息主导的未来世界中驾驭潮流。

同样，史蒂夫·哈姆（Steve Hamm）在审视 IBM 如何发展成一家新型商业机构时，也不只是记载了一个公司的成绩、错误和不断重塑的过程。史蒂夫就一些老生常谈的话题提出了耐人寻味的新观点。以信息经济的出现为例。我们都知道，从原子到比特的转变是经济价值的来源，但这还有更深的意义。由于信息无边界，因此不可避免地导致全球经济一体化，并且促进商业和社会的日益趋同。我们了解到，全球化所涉及的远不仅仅是地理问题，同时也远远不只是在全球各地开办业务那样简单。最后，这一部分强调指出，一个持久的组织文化并不是简单的成事在天，而是组织中所有人的努力成

就，此种努力远远不只是着装规定和团队建设练习那么表面。

无论是老托马斯·沃森父子的时代，他们没有我们今天这么精致复杂的语言来描述诸如企业之类的复杂系统，他们也没有近半个世纪以来才发展出来的那些科技和商业的工具，但他们确实拥有一种信念，创建一种与众不同的企业的信念——或者说是关于企业应该做成什么样子的直觉冲动。正是在这些冲动的驱使之下，IBM在整个20世纪对于塑造现代企业进行了不懈的探索。史蒂夫在文章中令人信服地指出，IBM仍在演变，而这种演变继续帮助包括企业、政府、教育机构在内的所有组织能够以新的思维回答一些最根本的问题，比如：如何创造价值？如何吸引、培养和留住人才？如何组织和管理自身？在社会中扮演什么角色？如何能与众不同？

最后，杰弗里·奥布赖恩（Jeff O'Brien）的研究通过令人信服的实例告诉我们，如何才能在一个日益复杂和相互联系的世界中跨越困难，推动世界的进步。当你以十年的跨度来审视IBM和其他人所从事的工作时（这些工作正在不断加速），便会看到

特定的行为模式和思维模式。无论技术多么强大，单靠技术本身无法实现系统性的变革。不论这一技术有多么强大。事实证明，要审慎地变革世界，需要更广博、更具长远眼光的方法，并且掌握某些基本的思维步骤。

纵观过去一个世纪的发展，杰弗里发现了一个简洁、直观并且强大的进步的模式。今天，在新技术的推动下，这个模式也在不断更新，我们可以对自然和社会方方面面的大量新数据进行“看”、“理”、“悟”，从而为推动世界进步打通了路径。然而，这些故事表明，“行”——以可持续的方式改造我们星球上的复杂系统——在最根本上依赖于信念，而不是数据。我们的学习取决于是否事先对自己的学习能力有信心——就像老托马斯·沃森经常说的“思考”。

贯穿全书的主角是一家集体的企业，这家企业以思想的力量为基础——思想的经济力量、激励和构建力量以及变革力量。这些都是推动进步的思想。我在这里所说的“进步”，是指建立这样一个世界：它不仅更加繁荣、更具可持续性、更为公平，而且还能够不断改造自己，即，它是一个不断学习的世界。一个最优秀的IBM人应当将这种对进步的追求

反映在其一切行为之中。

现在，我们可以用科学的眼光来探讨和回顾这种思想，我们也可以放在管理理论的框架内来审视这种思想。但事实上，与此最相关的学科似乎是历史——因此，便有了这本书和这几位作者。

就我个人而言，我要说，这种方法令我这样的老文科生颇感鼓舞。在公司 38 年的职业生涯中，我不止一次开玩笑地说过，我要为我缺乏理工科背景表示道歉。事实上，周围那些杰出的工程师、科学家、工商管理硕士和思想者可能会让你感到胆怯，并且上，毫无疑问，本书各个章节令人称奇的故事丝毫不能帮助你克服这种感觉。相反，它们只会让你觉得，你必须始终保持一种深刻的谦卑感。我不禁对我此时此刻能在这个机构担任这个职务感到惊讶。我真的很幸运。

不过，我仍然乐于看到历史镜头所揭示的与我们公司、公司发展所处的世界环境以及公司影响的轨迹有关的东西。毫无疑问，站在历史的高度，我们可以用 IBM 人在先前无法做到的方式审视 IBM——在公司成立 100 周年之际，这样做似乎是恰当的。

世界因为IBM的存在如何变得不同？本书给出了一份精彩的答卷，同时也提出了一些意味深长的新问题。

全体IBM人和我本人都为此时此刻能成为这个历程中的一员而感到自豪。先驱者创立了这家公司，并留下了让我们备感自豪的传统。我们将不遗余力地服务好前人留给我们的这一大企业。历史沿革的轨迹交汇并指引着我们走向一个非同寻常的未来，为此我们对前方的根本性变革而由然兴奋。

对于IBM的客户以及我们身处其中的社会来说，这一历史轨迹的汇合所预示的，就是智慧的地球。而对于IBM人来说，历史所指向的，则是一个新的未来，一个将要由一代新人——明天的IBM人来构建的未来。你们正是这本书的读者。谨将此书献给你们。

• • •



IBM

开拓引领信 息科技

凯文·梅尼

DATA CENTRE

1955年3月28日,《时代周刊》的封面采用了一幅IBM总裁小托马斯·沃森(Thomas Watson, Jr)的画像,其后是一台卡通机器人,旁边的标题为:“Clink. Clank. Think. (叮当叮当,思考畅想)”。在那个年代,除了极少数专家,几乎没有人亲眼见过电脑,接触者就更是寥寥。《时代周刊》的这篇报道对运行在Monsanto(孟山都公司)办公大楼内的一台机器惊叹不已,这台机器正是由IBM公司制造的。

“对IBM而言,它是702型电子数据处理机,”报道称,“而对于Monsanto和肃然起敬的参观者而言,它仅仅是一个‘巨型大脑’。”

对于电脑,我们总会不由自主地产生类似上面这样的想法。无论是在1911年、1955年还是2011年,我们都将坚硬、僵硬、电子驱动的电脑与柔软、灵活、生物驱动的人脑这二者的功能等同起来。电脑终归是工具,而非人脑,就像锤子并非人手一样。然而这种比喻容易让人产生一种设想:随着电脑技术的进步,我们能将更多原本由人脑负责的工作交由电脑完成,使它们与我们共同努力,来改善世界并管理其日益加剧的复杂性。IBM自成立以来,很长一段时间都以这种方式来考虑计算能力。正如《时代周刊》在1955年的某篇文章中所提到的:

IBM的新大脑是公司著名口号“思考(THINK)”在逻辑上的延伸。在巨型电脑时代,IBM总裁小托马斯·沃森将该口号应用于机器,而其父亲,IBM董事会