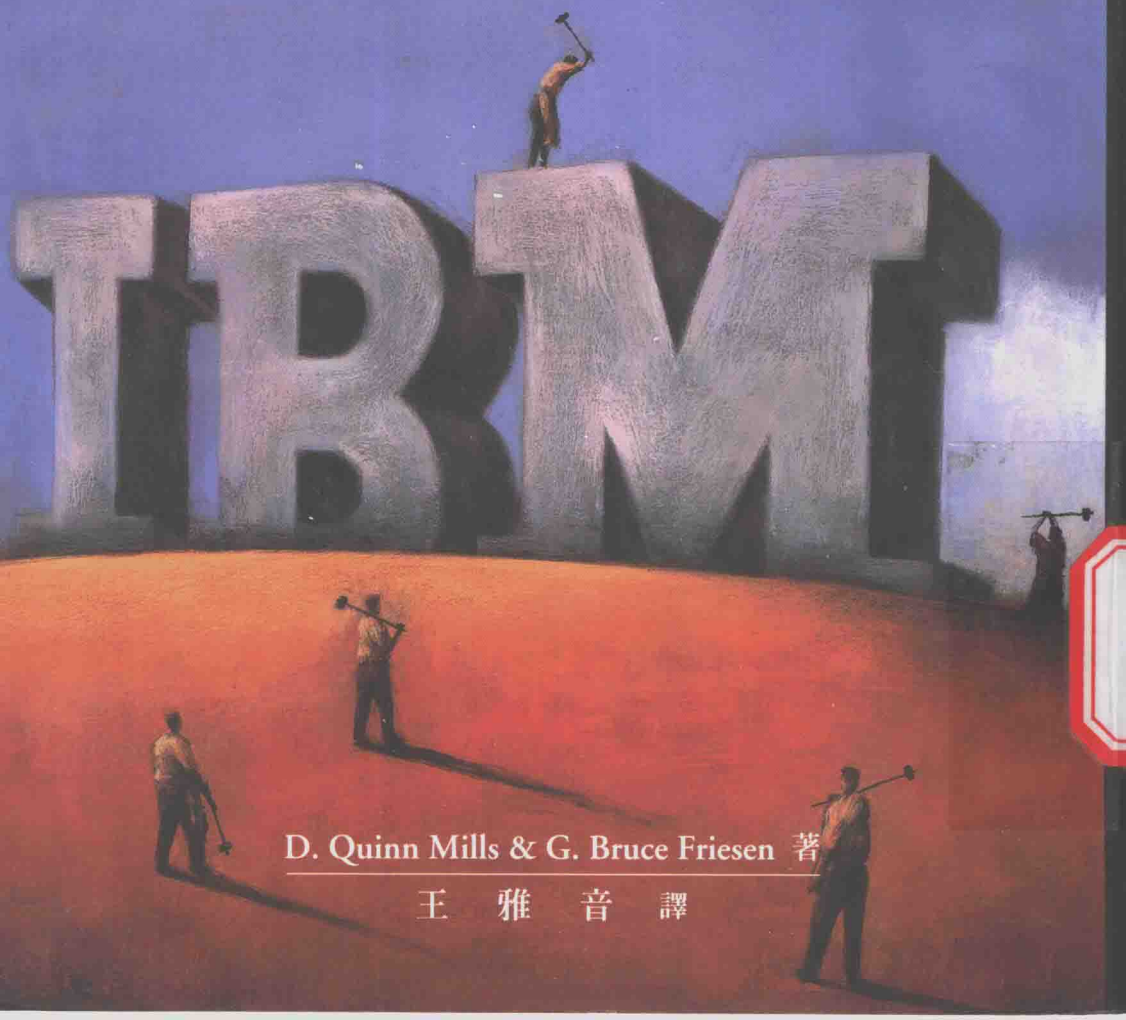


實戰智慧叢書

Broken Promises

浴火重生 IBM

IBM 的過去、現在與未來剖析



D. Quinn Mills & G. Bruce Friesen 著

王雅音 譯

第1輯
□李仁芳策劃／高登第主編□

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

Broken Promises

Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College
Chinese translation Copyright © 1996 by Yuan-Liou Publishing Company
Published by arrangement with Harvard Business School Press
Copyright licensed by Cribb-Wang-Chen, Inc./ Bardon-Chinese Media Agency
All rights reserved

實戰智慧叢書①

浴火重生 IBM——IBM 的過去、現在與未來剖析

原書——Broken Promises

作者——D. Quinn Mills & G. Bruce Friesen

譯者——王雅音

主編——高登第

責任編輯——王淑雯

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥/0189456-1

電話/ (02) 2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈四樓 505 室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣 73 元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師·董安丹律師

排版——普辰電腦排版有限公司

1998 年 5 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版台業字第 1295 號

售價新台幣 220 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有·翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-3469-6（英文版 ISBN 0-87584-654-8）

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

E-mail:ylib@yuanliou.ylib.com.tw

實戰智慧叢書 ⑳

浴火重生 IBM

—— IBM 的過去、現在與未來剖析

王雅音 / 譯

Broken Promises

by *D. Quinn Mills & G. Bruce Friesen*

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

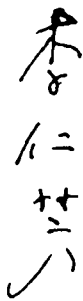
可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話



企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車(GM)、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「知識密集產業」即將成爲「海洋台灣」勃興「智價型跨國企業」(Knowledge-Based Multinational Corporations)的關鍵槓桿因素。「智價經濟」趨勢正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的名勢將出現斬新次序。

關鍵議題不在「西進」或「南進」？前瞻未來，產業台灣的核心議題，應是本土產業創新能耐，能否在本土持續「上進」！

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-11 E L E V E N 統一超商縱橫台灣》等書。

自序

IBM正亟思捲土重來。雖然許多觀察家對於IBM是否能夠恢復往日的霸業仍有所懷疑，但是它的復甦卻似已指日可待。

IBM的過去原本就充滿了興衰循環。儘管成就不凡，但在面對新科技和急遽變動之時，IBM卻常步履蹣跚。也因此，在重大的科技轉型期，IBM常必須要撤換原有的領導階層，重新延攬願意面對改變，並毅然揚棄過去的新領導人。

歷史果然再度重演。目前新的董事長和高階領導小組正帶領公司朝最新的電算方向——網路發展，同時IBM也推出了新的網路產品和服務。正如IBM的最高執行長路·葛斯特納(Lou Gerstner)所說的：「我們已完全轉型，以迎合電腦網路系統市場。」

更深一層來看，葛斯特納不僅為IBM帶來了新的方向，更帶領它回歸根本。過去的數十年當中，IBM一直以提供大公司所需要的所有資訊產品和服務為主要策略。但在一九八〇年代，IBM偏離了這個「單一性」(singleness)的策略，使客戶氣惱和困惑不已。而目前，從IBM最高財務主管理查·湯曼(G. Richard Thoman)談及為顧客提供科技整合的宏觀策略，亦即將焦點放在提供全面性服務的做法看來，IBM已再度回歸到「單一性」的策略之上。說IBM的復甦指日可待以及它事實上是回歸傳統，並非有意貶低目前經理人的成就。

葛斯特納接手時，IBM不僅官僚主義的熾焰高漲，而且成本虛浮，員工士氣更是一蹶不振。葛斯特納首先著手降低成本和裁撤冗員，使公司利潤回升，但成長仍然停滯不前。又過了一段時間，公司才重新步上成長的軌跡。一九九五年，IBM的營業額高達七百二十億美元，比一九九四年上升了一二%，同時幾乎所有的部門都有成長。利潤也大幅上升了四二%，每股盈餘則上升了四四%，就連新的主機型電腦也有相當的利潤。IBM顯然已開始絕地反攻了。

但是IBM尚未完全脫離險境：主機型電腦的銷售成長和已開發國家的經濟成長息息相關，但是這些國家的經濟成長卻有遲滯的現象。個人和迷你電腦的業績成長也相當緩慢；新的服務部門利潤率也較以往的硬體事業部門為低。此外，公司也必須重建在一九九〇年代初

期嚴重下降的客戶及員工信心。

IBM陷入困境的原因足以讓企業主管引以為戒，同時也可提供研讀企業管理的學子相當的啓示。

爲了完成這本書，我們廣泛地訪談了IBM的經理人和員工，閱讀了相當多公司內部的資料，並在IBM紐約總部做實地考察。我們要特別感謝約翰·艾克斯(John Akers)、華頓·柏狄克(Walton E. Burdick)、涅德·勞登巴克(Ned C. Lautenbach)、喬治·康拉德(George Conrades)、傑克·瑞利(Jack Riley)，以及其他慷慨和我們分享有關IBM點點滴滴的員工們。但如果這本書有任何疏失，我們應該要負全部的責任。

我們提出了一個很大的問題——IBM究竟出了什麼問題？由於IBM是一個重要產業中的巨人，我們的討論實在難以面面俱到。我們對IBM的看法仍只是片面的，未能探討所有重要的課題。但我們希望至少在我們專注的範圍內，即IBM最近的企業危機及解決之道，能將我們的觀點表達得透徹而清楚。

這本書是衆多探討IBM專書中的一本。我們儘可能陳述並支持我們的觀點，也希望讀者們能從中受惠。

《浴火重生IBM》目錄

□ 《實戰智慧叢書》出版緣起

□ 策劃者的話

□ 自序

第一篇 IBM的興衰歷程／003

1 飽受威脅的IBM／005

危機浮現／尋求解決方案／抗拒改變／歷史重演／問題出在哪裡／衰退主因：違背兩項承諾／IBM的整體策略／策略規劃嚴重錯誤／投資者介入公司營運／科技的重要性／一線曙光／如何反敗為勝？

2 危機和復甦的循環／035

從計算器到電腦／從獨立式主機到系統360／
格列佛在小人國：迷你電腦／個人電腦的成與敗

3 成功的陷阱／063

抗拒官僚體制／官僚體制和創新的循環／瞭解興衰的
進程／客戶至上／IBM歷史小測驗

第二篇 IBM的整體策略／083

4 單一的形象／085

以出租為營運重心／單一性策略／分權是否較佳？／
綜合性方案重獲青睞

5 忠誠制度／095

員工關係的建立／重視員工參與／福利與薪資管理／
完全雇用慣例／IBM的社會契約／社會契約內涵的
轉變／經理人的特殊處境／代罪羔羊

第三篇 危機四伏／119

6 遭逢阻礙／121

數字會說話／決策失當／社會契約失效／組織日益官

僚化／經濟大環境的衝擊

7 癱瘓的巨人／145

行銷掛帥／問題出在哪裡？／瓦解的系統／氣憤的客戶

第四篇 誰該負責？／163

8 管理階層的責任／165

責任歸屬劃分不易／管理型態／爭議評斷制度／管理委員會／IBM的共識管理／八〇年代的成功與自滿／未來系統失敗的影響／過度集權的管理模式／大

趨勢／「目標」錯誤

9 華爾街的犧牲者／191

華爾街的改變／爲什麼華爾街這麼重要／IBM股價的變動趨勢／另一種解釋／改組與分權／客戶的反應／錯誤的方向／華爾街摧毀了IBM

第五篇 扭轉乾坤／215

10 改造IBM的企業文化／217

釋出人事權／薪資制度大翻修／修正訓練方向／革新企業文化／成敗未卜