

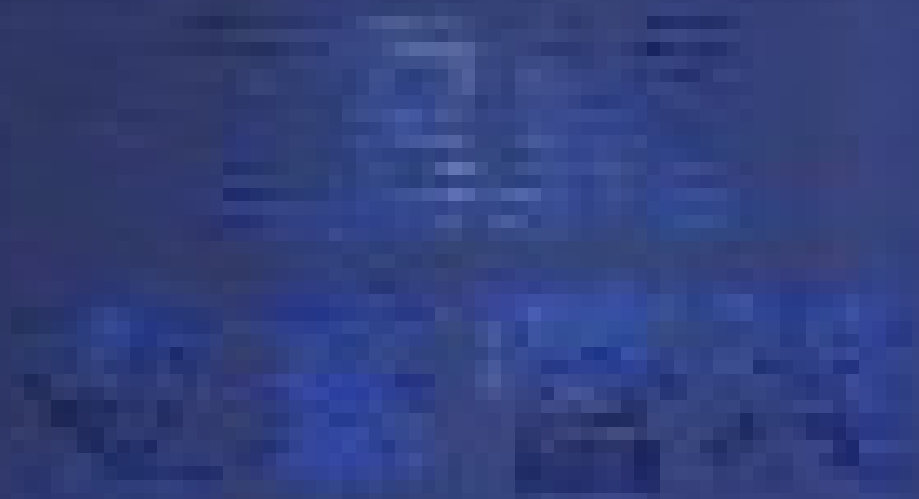
变革管理

——基业长青的伟大学问——

【美】杰克·沃特曼 著

TRANSFORM OF
MANAGEMENT

哈尔滨出版社



THE GREAT WALL OF CHINA

THE GREAT WALL OF CHINA

THE GREAT WALL OF CHINA

THE GREAT WALL OF CHINA

变革管理

基业长青的伟大学问

【美】杰克·沃特曼 著

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

IBM 变革管理/(美)沃特曼著;康毅仁译.一哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.1

ISBN 7-80699-072-0

I.I... II.①沃...②康... III.电子计算机工业-工业企业管理-经验-美国
IV.F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 110334 号

This book's copyright is owned by Ha Erbin Publishing House, now published in China and registered in CIP(2003,110334).

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

All rights reserved.

责任编辑:王笑东
封面设计:左右工作室
版式设计:祝雪峰

IBM 变革管理

【美】杰克·沃特曼 著
康毅仁 译

哈尔滨出版社
哈尔滨市南岗区贵新街 170 号
邮政编码:150006 电话:0451—6225161
E-mail:hrbcbs@yeah.net
全国新华书店经销
北京密云红光印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 14.5 字数 280 千字
2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷
ISBN 7-80699-072-0/F·9
定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451—6225162
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

超越平凡的管理模式

创造卓越的公司理念

管理大师以第三只眼睛透视



本书是杰克·沃特曼教授的得意之作，在书中他透彻地阐述了IBM的经营之道，对IBM的发展和壮大作了客观而具体的分析。书中还详细叙述了IBM公司一系列成功的重大变革，这些变革彻底地改变IBM公司在缺乏严峻竞争的时代所建立起来的管理结构与企业文化，以及激励机制，从而指导IBM健康、快速地发展。本书对任何一个渴望基业长青的企业均有十分有效的指导意义。

责任编辑：王笑东

投稿邮箱 E-mail:cultur@sohu.com

本书被下列知名企业作为指定教材

微软公司

思科公司

爱普生

惠普公司

壳牌公司

福特汽车

大众汽车

通用电气

埃克森美孚

戴尔电脑

摩根银行

西门子

松下电器

.....

目 录

绪 论 伟大的变革之路

IBM 的企业精神是有史以来无人堪与匹敌的,没有任何一家企业会像 IBM 公司这样给世界产业和人类生活方式带来和即将带来如此巨大的影响。它的成功取决于关键时刻敢于锐意创新、变革。

——《时代周刊》

- 一、变革的力量/3
- 二、变革领导体制/14
- 三、重塑企业理念/19
- 四、技术变革/22

第一章 卓越的变革者

企业成功的秘诀,取决于领导者对市场敏锐的洞察力、独到的战略见解以及对企业文化的变革。因为,变革从来都不会是一帆风顺的,即便是从落后向先进的变革也不例外。

——汤姆·彼得斯

- 一、托马斯·沃森父子/29
- 二、唐·埃斯特奇/41
- 三、路易斯·郭士纳/44
- 四、山姆·帕尔米萨诺/54

第二章 逐鹿管理时代

对于 IBM 来说,管理者的经验不需要被视为“天条”一般的经典;对于管理者来说,管理不是铁做的,不是雷打不动的“天条”,而是水做的,足够谙察人性和因循适时;管理者不是紧固那些“螺丝”的“螺丝刀”,而是这架庞大机器的“润滑剂”。

——杰姆·柯林斯

一、管理无天条/67

二、架构管理/70

第三章 文化是金

有文化的企业未必都能成功,但没有文化的企业注定不会成功。任何一家想成功的企业,都必须充分认识到企业文化的必要性和其不可估量的巨大作用。在市场竞争中,只有依靠文化来带动生产力,才能提高企业的市场竞争力。

——卡莉·费奥莉娜

一、行为准则/87

二、以人为本/93

第四章 超级物流

竞争就像一场运动战,输赢取决于对未来市场趋势的预测和对不断变化的消费者需求的迅速反应。成功的竞争者能快速地出入某个市场,有时甚至整个行业,这一过程更像一场互动式电动游戏,而不是一局棋。在这种环境中,策略的中心不再是产品和市场结构,而是公司行为的动态化。

——杰克·韦尔奇

- 一、全球供应链管理/115
- 二、降低采购成本/121
- 三、物流大整合/125

第五章 市场之舞

在网络经济时代,“以大为美”的观念早已经被人们所摒弃,“大鱼吃小鱼”被“快鱼吃慢鱼”的商业原则所取代,IBM 力保与集中优势相关的业务,而对该放弃的绝不留恋。

——钱伯斯

- 一、舞出精彩/131
- 二、整合 IBM/135
- 三、市场营销策略/143
- 四、直销突破/156

第六章 客户第一

IBM 把服务视同商品一样重要。要做专业服务,绝对不能只了解自家产品,惟有以公正的立场,替客户着想,才能赢得客户的尊敬。

——路易斯·郭士纳

- 一、IBM 就是服务/161
- 二、服务造就 IBM 霸主地位/168
- 三、呼叫中心重塑蓝色巨人/173
- 四、以客户为中心/177

第七章 全球视野

IBM 从来都是思想全球化,作业本土化。所有好的主意,IBM 都想着将它推广到全球,但它会时刻注意着去适应当地的文化、人情风俗。IBM 的成功主要得益于其步步为营、不断扩张的国际成长战略。

——山姆·帕尔米萨诺

- 一、战略扩张/185
- 二、并购/191
- 三、逐鹿电子商务/202

第八章 软硬通吃

总有一天,从管理和客户的关系到协调与销售商的合作等各种类型的工作,都将由因特网提供的服务来处理,而不再使用传统的应用程序软件、电话、传真。那些为因特网服务提供基础架构的企业,将成为高科技行业中当之无愧的霸主。

——比尔·盖茨

- 一、谁与争锋/211
- 二、蓝色巨人到中间件巨人/219
- 三、收购瑞理/221
- 四、突出软件品牌/224

译后记

IBM

绪 论

伟大的变革之路

IBM 的企业精神是有史以来无人堪与匹敌的，没有一家企业会像 IBM 公司这样给世界产业和人类生活方式带来和即将带来如此巨大的影响。它的成功取决于关键时刻敢于锐意创新、变革。

——《时代周刊》

一、变革的力量

IDG 资深电脑专栏作家科尔曼曾经写道:谈电脑,不能不谈 IBM。日本电脑专家山本武藏则更明确地断言:电脑的历史,就是 IBM 的历史。IBM 公司一直都是世界上最大的电脑软硬件公司,可以说,它的历史代表着整个前半部电脑史,是现代电脑工业发展的缩影和化身;它的成功取决于关键时刻敢于锐意创新;同时,它的失误也往往给电脑业界最深刻的反思。

◆ 1. IBM 的诞生

在 IBM 网站里,他们自认为 IBM 公司的历史应该从 CTR 公司创立那天算起,但也可以追溯到霍列瑞斯制表机公司。众所周知,统计学家霍列瑞斯(H. Hollerith)发明了第一台自动制表机,并在 1890 年的人口普查中获得了巨大成功,被誉为“数据处理之父”。1896 年,他创办了制表机公司,但很快因资金周转不灵而陷入困境。

1911 年 6 月 15 日,华尔街颇具冒险精神的金融投资家弗林特(C. Flint)斥资收购了制表机公司和其他两家企业——国际计时公司和计算尺公司,拼凑成一个名叫 CTR 的公司,C 代表计算,T 代表制表,R 代表记时。然而,弗林特本人并非经营企业的行家,CTR 被他经营得一塌糊涂,濒临倒闭。于是,弗林特想到要“捕获”一个新的经理帮他渡过难关。

1914 年,四处网罗人才的弗林特把刚被现金出纳机公司(NCR)解雇的主管经理托马斯·沃森(Thomas Watson)招聘到公司主持业务。出生于贫寒农民家庭的托马斯·沃森,思维敏捷、精明强干。他从 17 岁开始就挨家挨户帮人推销缝纫机等产品,30 多岁时才被 NCR 老板帕特森网罗旗下,慢慢升到该公司第二把手的位置。帕特森是美国商业史上公认的“现代销售之父”,沃森在他身边一干就是 18 年,掌握了经营销售的全套策略。

托马斯·沃森走马上任时,他用“思考”(THINK)的口号激励员工,培养企业团队精神,头4年便使公司收入达到200万美元,业务扩展到欧洲、南美和亚洲。沃森打心眼里讨厌CTR这个“大杂烩”式的名字,几经周折,终于在1924年,把公司更名为一个很宏伟的字号——国际商用机器公司,英文缩写为IBM。

◆ 2. 高速扩张

第二次世界大战爆发不仅使IBM度过了“大萧条”时代的不景气,而且让IBM得以快速扩张。战争期间,托马斯·沃森与国防部签订合同,大量制造机枪、瞄准器、发动机等军火,公司所属工厂的2/3全部投入军需品生产,生产量扩大了3倍。1945年,公司员工达2万人,销售额猛增至1.4亿。同时,战争也使IBM第一次进入到计算机领域。

1944年,托马斯·沃森出资100万美元并派出4名工程师协助海军军械局霍德华·艾肯(H.Aiken)博士在哈佛大学研制成功著名的Mark I计算机。Mark I属于电磁式计算机,又称“自动序列受控计算机”,该机器由3000多个继电器构成,长约15米,高约2.4米,重达31.5吨,运算速度为每秒钟做1次加法。然而,这台机器刚出世不久便成为“昨日黄花”,用电子管组装的ENIAC和UNIVAC等第一代电脑产品相继问世,使IBM面临着丧失传统制表机业务的重大危机。

托马斯·沃森下令迅速研制IBM自己的“最好、最新、最大的超级计算机”。1947年,在同样花了100万美元后,IBM推出“选择顺序控制计算机”(SSEC)。然而,这台机器纯粹是传统与创新的“大杂烩”,12500只电子管和21400只继电器极不协调地组装在一起,全长足有35米。它虽然标志着IBM从制表机行业迈向计算机领域,但业界却称它是“巨大的科技恐龙”,它甚至不能储存程序。

70多岁高龄的托马斯·沃森不愿正视IBM掉队的事实,反而故作镇静地把IBM制表机标榜为“穷人的计算机”;而IBM工程师几乎没有一人懂得电子技术,连总设计师也弄不懂如何安装电子管。即便如此,托马斯·沃森仍然认为:IBM在计算机这种新鲜玩艺儿上走到这一步已经可以了。他甚至断言说:“世界市场对计算机的需求量大约只有5部。”

◆ 3. “蓝色巨人”的崛起

20 世纪 50 年代初,托马斯·沃森的长子托马斯·汤姆·沃森(Thomas T.Watson)开始进行武器制造,在公司发展方向上实施根本性的改革,IBM 开始跨越传统。

汤姆·沃森曾是纨绔子弟,但在第二次世界大战的 5 年里,他参军驾驶轰炸机飞行长达 2 500 小时,官至空军中校。战争使他学会了勇往直前和运筹帷幄,也学会了如何组织和团结部属。

汤姆·沃森首先提拔公司仅有的一位麻省理工学院毕业生沃利·麦克道尔担任研究主管,聘请冯·诺依曼担任公司顾问,招聘到 4 000 余名朝气蓬勃的青年工程师和技师。当时,美国空军正在准备实施半自动地面防空工程(SAGE)计划,汤姆·沃森不失时机地为 IBM 争取到项目,建立自动化工厂,训练了数千名制造和装配工人。在此基础上,IBM 着手研制一种在国防上具有全面用途的电子计算机。

这是 IBM 的首次冒险行为,仅设计和制造样机就需要 300 万美元,整个计划费用是这个数目的三四倍。汤姆·沃森为这台机器取名“国防计算机”,也就是后来改称 IBM701 的大型机。他们放弃了穿孔卡,替代为自己过去不熟悉的电子管逻辑电路、磁芯存储器和磁带处理机,使机器运算速度达到每秒执行 17 000 次指令。

1953 年 4 月 7 日,IBM 公司的历史揭开新的一页:以“原子弹之父”奥本·海默为首的 150 位嘉宾莅临 IBM701 揭幕仪式,称赞这台电脑是“对人类极端智慧的贡献”。此后,IBM 仰仗雄厚的人才实力,开足马力以每年 12 台的速度组织生产,一举扭转了被动局面。

701 大型机的成功,把 IBM 推上了研制电脑的快车道。1954 年,推出适用于会计系统的 IBM702 大型电脑,不仅能高速运算而且能进行字符处理,一下子就销售了 14 台。紧接着适应不同需要的 IBM704、IBM705 型电脑相继面世,销售量达到 250 多台。当其他公司还在大型机领域竞争时,汤姆·沃森又果断地决定开发中型电脑。1954 年,IBM650 中型商业电脑上市,以其优越的性能和便宜的价格再次赢得了用户的青睐,这个型号的机器销售量竟超过 1 000 台。

1956 年,IBM 电脑一举取代 UNIVAC 电脑的地位,在计算机市场上独领风骚。此时,IBM 已经占领了约 70% 的市场,美国本土只留下以雷明顿·兰德公司为首的

7 家公司,新闻传媒戏称美国电脑业是“IBM 和 7 个小矮人”。

1958 年 11 月,汤姆·沃森为大型电脑 IBM709 隆重剪彩。这是当时用于科学计算的性能最优秀的一种电脑,也是 IBM 公司生产的最后一款电子管计算机。

汤姆·沃森迅速将 IBM 的事业扩展到西海岸,下令在加利福尼亚圣何塞附近新建实验室和工厂,委派自己信任的工程师雷诺·约翰逊(R.Johnson)前往主理。中学教师出身的约翰逊是自学成才的发明家,他带领 30 多名青年工程师在不到 3 年的时间内为 IBM 创造了引人注目的技术成果——磁盘存储器。1957 年,约翰逊在新开发的 IBM305 RAMAC(会计和控制随机存取计算机)电脑上,首次配置了这种磁盘装置。大约 50 张 24 英寸的磁盘被装配在一起,构成一台前所未有的超级存储装置——硬盘,容量大约 500 万字节,造价超过 100 万美元,存取数据的速度则比过去常用磁带机快 200 倍。1958 年,在布鲁塞尔世界博览会上,RAMAC 用 10 种语言为参观者回答问题,大出风头。同年,IBM 还推出了世界上第一种高级语言——FORTRAN,西屋电气公司幸运地成为 FORTRAN 的第一个商业用户。该语言是程序师约翰·巴科斯(John Backus)的创造,他带领一个 13 人小组包括有经验的程序员和刚从学校毕业的青年人,在 IBM704 电脑上设计编译器软件,于 1954 年完成。40 多年过去了,FORTRAN 仍是科学计算选用的语言之一。

还在汤姆·沃森正式担任董事长的时候,他就满腔热情地策划 IBM 电脑向以晶体管为元件的方向转变,并向各地工厂和实验室发出指令说:“从 1956 年 10 月 1 日起我们将不再设计使用电子管的机器,所有的计算机和打卡机都要实现晶体管化。”3 年后,IBM 公司推出 IBM7090 型全晶体管大型机,运算速度高达每秒 229 000 次,成为第二代电脑的标志产品。美洲航空公司为它的订票系统购买了两台主机,远程连接 65 座城市。

这是 IBM 公司的黄金季节。它登上了《财富》杂志五百家大企业排行榜的榜首;它创造出年销售额数十亿美元的天文数字,在美国运转的 64 部电脑中,有 44 部是 IBM 生产;它的企业标志和商品标志“IBM”三个大写字母,每个字都由 8 根蓝条拼成;它的销售人员,一律着深蓝色的西装,以代表公司形象。人们开始把 IBM 公司称做“蓝色巨人”(Big Blue)。

◆ 4.360 时代

20 世纪 50 年代末,核能研究、导弹设计和飞机制造等技术的发展对计算机提出了更高的要求。美国原子能委员会提出需要一种高速计算机的要求,其速度要比当时最好的电脑高两个数量级。洛斯阿拉莫斯核武器实验室选中了 IBM。

汤姆·沃森董事长把设计任务交给天才的工程师史蒂芬·唐威尔主持,为这型电脑取名 Stretch (意为扩展新技术的机器)。Stretch 实际上是一种巨型机,汤姆·沃森保证:Stretch 的速度一定会比 IBM 现有的机器快 100 倍。

IBM 的设计师为此绞尽脑汁,元件的速度不够,就在电脑内部结构上打主意。他们创造了一系列新方法,如先行控制、交叉存取、同时操作、自动纠错,等等,使 Stretch 可以同时几条流水线上并行工作,大大提高了机器的效率。然而,1961 年,当第一台 Stretch 巨型机运抵洛斯阿拉莫斯时,它没能达到设计要求,速度只有原设想每秒 100 万次的 60%,IBM 只得把 Stretch 的价格从 1350 万美元降至 800 万美元,刚够收回成本。Stretch 共生产了 5 台,又造成 2000 多万美元亏损。

几乎同一时期,一家规模很小的控制数据(CDC)公司却出人意料地宣布研制成功 CDC6600 巨型机。在西蒙·克雷博士的主持下,CDC6600 的研制费只用了 700 万美元,功能却比 IBM 的 Stretch 电脑强大 3 倍,运算速度达每秒 300 万次。

IBM 公司上下一片震惊,汤姆·沃森在备忘录里激动地写道:“我们是一个资金、人员十分雄厚的大企业,我实在难以理解,IBM 为什么不能在超级电脑中领先一步?要知道,控制数据公司的研制班子总共才 34 人还包括一位看门人。”这份后来被加上《看门人备忘录》标题的资料,一语道破了 IBM 的沮丧心境。蓝色巨人初次涉足巨型机便遭受重挫,不久就退出了这一角逐。

1963 年,IBM 的发展一度呈现相对停滞,股票下降 33%,增长率也只有百分之几,是二战以来的最低点。当时,汤姆·沃森已接近 50 岁,驾驶 IBM 这艘巨大的航船,使命感沉重地压在他的心头。经过连续几个星期焦虑的思考,他抓住集成电路闪亮登场的良机,立即上马新的研制项目。在他的心目中,利尔森是执行该计划的最佳人选。

公司首席副总裁文森特·利尔森(Vincent Learson),哈佛大学毕业,1935 年