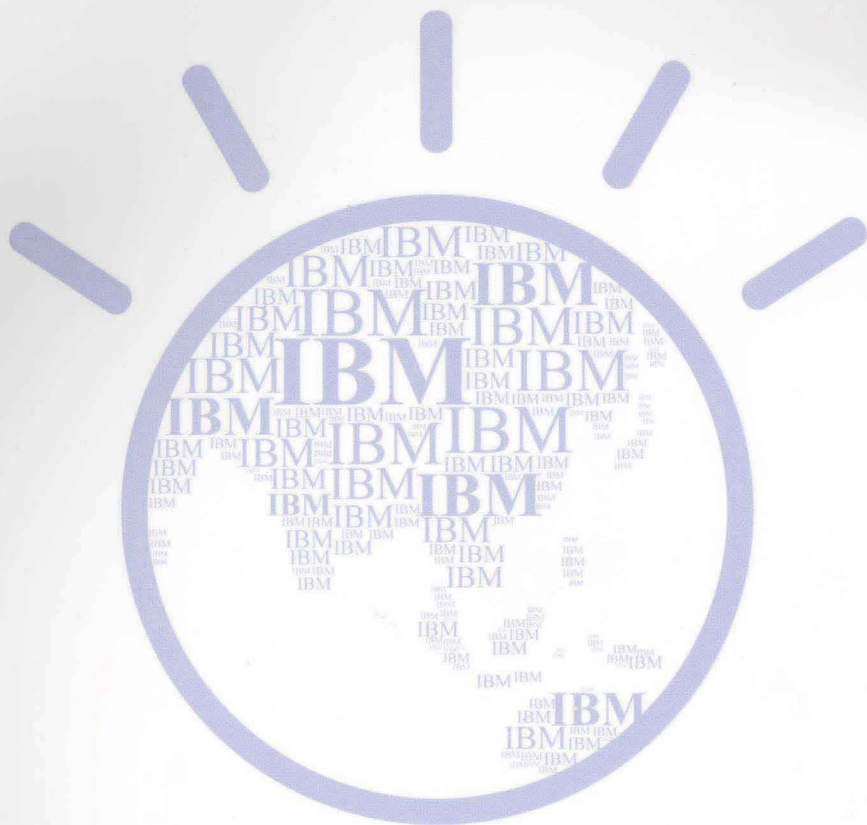


彭剑锋 蔡菁 著

历时5年研究数十家世界级企业  
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋  
主编



# IBM

## 变革之舞

IBM的企业精神是人类有史以来无人堪与匹敌的……没有任何企业会像IBM公司这样给世界产业和人类生活方式带来和将要带来如此巨大的影响。

——美国《时代周刊》



# IBM

## 变革之舞

彭剑锋 主编

彭剑锋 蔡菁 著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

---

IBM: 变革之舞 / 彭剑锋, 蔡菁著. —北京: 机械工业出版社, 2013.9

(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43790-1

I. I… II. ①彭… ②蔡… 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 (2013) 第 201553 号

---

### 版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书通过解读 IBM 的变革心, 回答了为什么 IBM 能够在其百年的发展历程中次次成功转型并居于领先; 通过感悟 IBM 的软实力, 领会到为什么 IBM 的“蓝色智念”如此深入人心, 为什么 IBM 会给人以活泼、新潮但不乏踏实、稳重的感觉, 为什么 IBMers 会让众人仰慕, 以及为什么 IBM 的网上大学受人追捧; 通过体验硬功夫, 了解为什么 IBM 能够成为“蓝色科技实力派”, 为什么 IBM 的产品触角能够深入各个领域, 以及为什么 IBM 财务能够有效协同其战略; 通过回顾 IBM 跌宕起伏的百年历程, 重温其所经历的辉煌与暗淡、转型与成功以及中国化的蜕变。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 赵艳君 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·30.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43790-1

定 价: 59.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

**主 编：**彭剑锋

**副 主 编：**周 禹 白 洁 崔海鹏

**学术指导：**包 政 杨 杜 施 炜 吴春波 文跃然  
张建国 张 维

**编 委：**曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 郭 伟  
郭 星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥  
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周  
饶 征 单 敏 申杲华 宋杼宸 孙 波  
谭长春 陶 旭 王 涛 王祥伍 王智敏  
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱 飞

## | 总序 | Preface |

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体制，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

北京华夏基石企业管理咨询集团董事长



## | 目录 | Contents |

### 总 序

#### | 绪 论 / 蓝色巨人的变革心、软实力与硬功夫

---

### 第一篇 变革心

#### | 第一章 / IBM 转型“四部曲”

---

- 35 第一节 从“打孔机”到“计算机”
- 39 第二节 从“兼容之失”到“平台重构”
- 40 第三节 从“硬件”到“服务”
- 48 第四节 从“单线条技术”升级到“系统整合”

#### | 第二章 / IBM 领舞者：变革型领导

---

- 56 第一节 三环领导力模型
- 61 第二节 权变的领导力法则
- 63 第三节 创业家、领跑者与驭象师
- 105 第四节 高管的“终身激励”

## 第二篇 软实力

### |第三章 / “蓝色智念”：撬动企业转型的理念杠杆

---

- 126 第一节 从“沃森哲学”到“蓝色酷人”
- 140 第二节 永远领先一步：从理念创新到实践突破

### |第四章 / IBM 的品牌建设：“写实”、“虚幻”与“整合”

---

- 164 第一节 从“写实”到“虚幻”的品牌内涵演进
- 180 第二节 与品牌整合协同的市场扩张策略

### |第五章 / 打造蓝色精英：IBMers 开发与管理

---

- 184 第一节 IBM 用人六要素
- 188 第二节 人才导入的“蓝色之路”计划
- 191 第三节 全方位“蓝化”培训与员工发展 EDC 系统
- 213 第四节 以 PBC 为中心的绩效管理体系
- 217 第五节 IBM 的全面薪酬体系

### |第六章 / IBM 的知识管理：四维一体、激活创新

---

- 227 第一节 IBM 知识管理升级四阶段
- 230 第二节 IBM 四维整合的知识管理系统
- 234 第三节 以知识平台驱动创新

## 第三篇 硬功夫

### |第七章 / 蓝色科技实力派：IBM 研发

---

- 242 第一节 IBM 研发四大战略

- 258 第二节 首善应用：基于 IPD 的研发管理模式
- 273 第三节 覆盖五大功能的“中间件”开发
- 290 第四节 服务导向架构
- 297 第五节 云计算：IBM“蓝云计划”

## |第八章 / 软硬兼容：IBM 的营销链与业务群

---

- 302 第一节 IBM 营销五模块体系
- 308 第二节 利润驱动器——IBM 全球服务部
- 318 第三节 “软硬兼施，服务有道”的产品家族
- 322 第四节 软件明星：Lotus 系统
- 338 第五节 硬构架之前的软方案：IBM 全球企业咨询服务

## |第九章 / 稳健中的战略协同：IBM 财务分析与资本运作

---

- 347 第一节 从财务数据看 IBM 的转型是否不充分
- 352 第二节 财务指标、业务和区域分析
- 363 第三节 归核化整合：IBM 的战略并购

## 第四篇 历程回顾看转型

## |第十章 / “蓝色巨人”的百年之路

---

- 383 第一节 从“打孔机”到“IBM”（1896～1924年）
- 386 第二节 崛起的蓝色巨人（1925～1959年）
- 394 第三节 “Stretch”的失败与“System/360”的翻身战  
（1960～1980年）
- 401 第四节 PC 竞争中的浮沉（1981～1992年）
- 407 第五节 系统整合中蓝色巨人的回归（1993～2002年）
- 413 第六节 蓝色“酷”人在路上……（2003年至今）

## 第十一章 / “IBM 中国” 向 “中国 IBM” 的蜕变

---

- 415 第一节 IBM 步入中国的历史
- 419 第二节 IBM 中国化策略
- 424 第三节 IBM 与联想的“姻缘”
  
- 439 附录 A IBM 的公司治理
- 449 附录 B IBM 大事记
- 466 附录 C IBM 商标演变史
- 471 附录 D 参考文献

# 蓝色巨人的变革心、软实力与硬功夫

IBM，从制造磅秤、制表机到硬盘内存，再到大型计算机，从提供硬件到软件再到服务，这在 IT 历史上是绝无仅有的。IBM 是为数不多的拥有百年历史的跨国计算机技术和 IT 服务公司之一，总部坐落于美国纽约市阿蒙克，它的历史可以追溯到 19 世纪。

IBM 在 2012 年的收入达到 1 045.07 亿美元，净收益为 166.04 亿美元，每股收益达到最高纪录 15.25 美元，分别比 2011 年的 1 069.16 亿美元、158.55 亿美元、13.44 美元约下降了 2.26%、增加了 4.72%、提高了 13.46%。从图 0-1 和图 0-2 中可以领略到 IBM 的收入和净收益变化趋势：虽有波折，但总体保持增长态势。截至 2012 年年底，IBM 的业务遍及 170 多个国家和地区，全球员工有 434 246 人。

从各大知名杂志在近年公布的排行榜单中，可以看出 IBM 在全球经济中的地位：在《福布斯》杂志评选的“美国 10 大最具创新企业”的榜单中，IBM 雄踞榜首；2012 年，IBM 获得 6 478 项美国专利，在美国专利排行榜中居于首位，这是 IBM 连续第 20 年成为获得美国专利最多的公司；在《财富》杂志 2013 年披露的全球

最受人尊敬企业排行榜中，IBM 排名第 6 位；在《财富》公布的 2012 年 500 强企业排行榜单中，IBM 排名第 57 位；在美国品牌管理与顾问公司 Interbrand 2012 年发布的榜单中，IBM 以 755 亿美元的品牌价值排在第 3 位；在《福布斯》2012 年全球品牌价值排行榜中，IBM 的品牌价值是 1 160 亿美元，位居第 2 位；在 2010 年《商业周刊》评选的“50 家最具创新力的公司”中，IBM 排名第 4 位；在《巴伦周刊》评选的 2012 年“世界最值得尊重的公司”中，IBM 排名第 2 位。

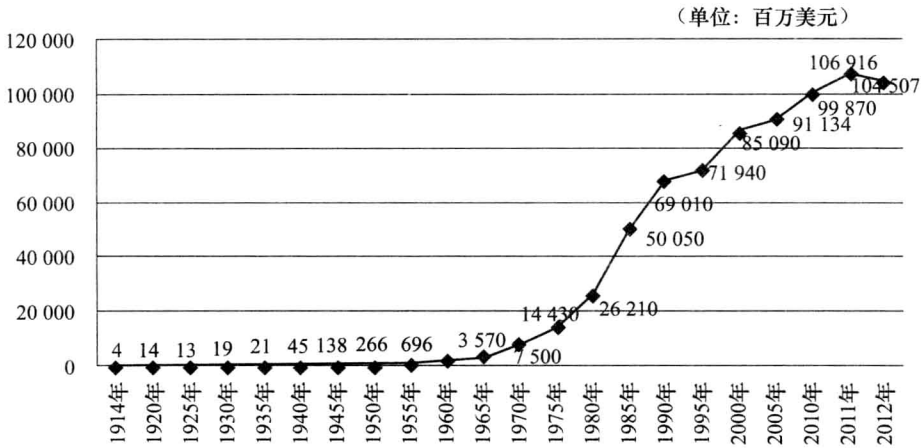


图 0-1 IBM 的收入增长曲线

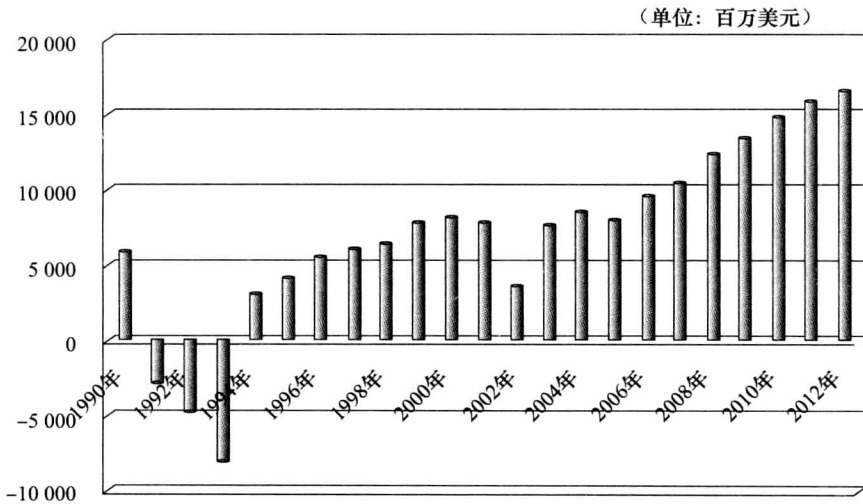


图 0-2 1990 ~ 2012 年 IBM 净收益变化图

美国《时代周刊》称：“IBM的企业精神是人类有史以来无人堪与匹敌的……没有任何企业会像IBM公司这样给世界产业和人类生活方式带来和将要带来如此巨大的影响。”就连比尔·盖茨也不得不承认：“IBM才是计算机行业的真正霸主，毕竟是它一手栽培了我。”

## 发展历程概览

### 1. 从“打孔机”到“IBM”（1896 ~ 1924年）

19世纪90年代的美国移民浪潮给人口普查局的数据统计提出了挑战，赫尔曼·霍尔瑞斯（Herman Hollerith）在人口普查局举办的比赛中因其发明的制表机而获胜。此后，他于1896年创办了制表机公司。后来，霍尔瑞斯由于身体原因，便把制表机公司卖给了著名的金融家查尔斯R.弗林特（Charles R. Flint）。

弗林特在1911年策划了制表机公司、国际时间记录公司和美国计算秤公司的合并，三个公司合并后的公司名字是计算-制表-记录公司（Computing-Tabulating-Recording, CTR）。

因为CTR公司的产品多样化对公司管理提出了巨大挑战，所以弗林特便寻找外援，最后找到了国家现金出纳机公司的前任执行官托马斯J.沃森（Thomas J. Watson）。沃森于1914年成为CTR公司的总经理，实施了一系列行之有效的商业策略，随后于1924年将CTR公司更名为“IBM”。

### 2. 崛起的蓝色巨人（1925 ~ 1959年）

第二次世界大战给IBM带来迅速扩张的机遇。战争期间，IBM首次尝试制造计算机，并且研制出了自动顺序控制计算机（简称ASCC）和选择顺序控制计算机（简称SSEC）。虽然这两个计算机并不是真正意义上的计算机，但是，为计算机的后续发展奠定了基础。此外，为了促进国际扩张，IBM于1949年成立了世界贸易公司，其职能是管理IBM的国外运作。

沃森特别重视公司核心文化的建设，他推出了公司的旗舰报纸，IBM的所有商业报道都统一在这个报纸上发布。代表公司文化的第一期《思考》(Think)杂志在1935年出版了。

老沃森于1956年6月19日逝世，小托马斯·沃森成为IBM的新一代领导人。小沃森举行了威廉斯堡会议，形成公司的组织结构和管理架构；把众所周知但不成文的IBM哲学正式编纂成公司的条文和政策。此外，小沃森找到了IBM未来的发展方向——计算机，并带领IBM研发出IBM701大型机，又称“国防计算机”。

### 3. “Stretch”的失败与“System/360”的翻身战（1960 ~ 1980年）

20世纪50年代末，美国原子能委员会需要一种高速计算机，当时洛斯阿拉莫斯国家实验室选中了IBM，由IBM制造符合要求的计算机。但是，IBM最后制造出来的计算机——Stretch并没有达到要求。出人意料的是，当时一家规模很小的控制数据公司研制的CDC6600巨型机不仅完全达到要求，而且研发成本非常低。这令IBM陷入了困境，发展出现停滞。

为了走出困境，小沃森做出了被当时的媒体称为“50亿豪赌”的著名决定，即倾其公司所有研发大型计算机System/360™家族。事实证明这个决定是正确的，System/360在推出之后的两年内就成为市场中的主导大型计算机。IBM从此又兴盛起来了，并在相关技术领域推出了很多研发和创新。

### 4. PC竞争中的浮沉（1981 ~ 1992年）

20世纪70年代是小型机崛起的年代，IBM为了保护其大型机业务，并没有快速进行小型机的研发。随着小型机市场的日趋成熟，IBM意识到开发小型机的重要性，于是有了“国际象棋”这个秘密代号，即IBM个人电脑的研制项目。这个小组由唐·埃斯特奇带领的13个人组成，在1年内研发出IBM的个人电脑，但是其中的微处理器和操作系统并不是IBM自己研制的。



IBM 的个人电脑给整个微型电脑市场带来了巨大变化，同时公司的规模也扩大了很多。

然而，正是 IBM 没有控制住个人电脑最关键的两个部分——微处理器和操作系统，使得大量的兼容机厂商夺走了市场份额。为了防止竞争对手仿造，IBM 推出了与原来 ISA 总线不兼容的“微通道结构”总线技术，这使得 IBM 新研制的 PC 更是陷入困境，并没有在市场上确立起属于 IBM 的新标准。

PC 的一放一收既给 IBM 带来了好处也给它带来了巨大的内伤，并且这个内伤几乎是致命的，持续了近 10 年……

## 5. 系统整合中蓝色巨人的回归（1993 ~ 2002 年）

为了挽救“生命垂危”的巨人，IBM 的寻人委员会找到了郭士纳。1993 年的愚人节，郭士纳接任 IBM 的首席执行官，这是 IBM 首次寻找“外部人”担任其领导，或许是 IBM 寻求变革的预示吧。

郭士纳首先稳定了公司、重组业务和缩减劳动力，然后复兴品牌，最为重要的是抓住了“电子商务”这一机遇，顺利地把 IBM 从硬件制造商转型为服务提供商，进而成为系统整合服务中的巨人，再一次成为业界的领袖。

## 6. 蓝色“酷”人在路上……（2003 年至今）

为了能够更好地专注于其核心业务，2004 年，IBM 将其 PC 事业部卖给中国联想，这一举措对两家公司而言都有得有失，种种说法在当时层出不穷，是好了坏还需要时间的验证。

如今的 IBM 明显地涉足各个行业各个领域，亲自实践着全球整合企业的魅力，并且层出不穷的新概念和新技术在业界被应用，如电子商务、按需应变、云计算、智慧地球等。IBM 在 IT 领域里呈现出很炫、很酷的一面，活泼、新潮但不乏踏实、稳重，成功地从“蓝色巨人”变为蓝色“酷”人。蓝色“酷”人继续在系统整合服务的道路上翩翩起舞（见图 0-3）。