

## IBM 公司

机器公司(International Business Machines Corporation , IBM)是一家拥有 40 万中层干部, 520 亿美元资产的大型企业, 其年销售额达到 500 多亿美元, 利润为 70 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里, 其销量居世界之首, 多年来, 在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。IBM 是美国也是世界最大的电子计算机制造商。创建于 1911 年。目前, 在世界 132 个国家和地区设有子公司和营业点, 拥有 39 个生产厂、3 个基础研究部、22 个产品研究所的 13 个科学中心。它的主要产品反映着当代尖端技术发展的水平 1970 年至 1984 年, 销售预增了 5.1 倍, 平均每年增长 13%以上。净利润增加了 5.5 倍, 平均每年增长 34.7%。被誉为典型的超优企业。

70 年代末以来, 科学技术发展突发猛进, 特别是在微电子技术领域, 产品更新周期日益缩短。平均不到三四年。电子计算机市场竞争处于炙热化程度, 国内外许多资本、技术雄厚的企业纷纷染指这一虽有较高风险但很有发展前途的领域。IBM 作为一个专门制造和销售电子计算机的跨国公司, 一时面临着对手如林的局势。企业领导体制, 从来就没有固定不变的和适用于一切企业的最佳模式, 总是要根据环境的变化和自身的发展进行不断地调整、改革和创新。即使是世界最优秀的企业也不例外, IBM 的领导体制改革在很大程度上揭示了在新技术革命条件下竞争环境对企业领导体制的要求。

当时对 IBM 威胁最大的要数美国阿姆达尔公司。该公司推出了 H/200 插接兼容机, 只要更换一下插头, 就可以与当时世界最先进的第三代电子计算机 IBM/1400 互换, 由于 H/200 的运算速度比 IMB/1400 快两倍, 价格便宜 5%, 从而直接威胁着 IBM 市场地位。IBM 因不能立即拿出新产品对抗, 只好凭借雄厚资金以降价战略实施反击, 其结果使资金不足的阿姆达尔公司陷于困境。但是, 阿姆达尔公司很快又找到了出路, 它与出资金充足的日本计算机制造商富士通联合起来, 并推出新产口 470v/7 同 IBM 抗衡。与此同时, 日立、三菱、日本电气等制造电子计算机的厂商也联合起来, 积极开发新产品, 涌入国际市场, 向 IBM 发起新挑战, 致使 IBM 有失去市场主导权的危险。要扭转这一被动局面, 只有尽快开发出新一代产品。

为此, IBM 不得不考虑如何建立一套有利于开发创新新的领域体制, 激发公司的活力, 以适应激变的竞争环境, 争取全局的主动权。IBM 是一个以制造和销售大型电子计算机为主的公司, 小型计算机和微电脑市场则被日本厂商和国内其它厂商所控制。这一新领域的突起

构成了对 IBM 新的危机。1980 年，在计算机市场上，虽然在销售额上 IBM 还占优势，但是在实物战上日本厂商和国内其它厂商的小型计算机占了上风。因此，IBM 的利润损失至少在 5 亿美元以上。IBM 决心进入小型机和微电脑领域，进行全面战略反攻，矛头直指日本富士通，力图拿下小型机和微电脑市场的王位。IBM 领导体制改革，正是为了实施其战略反攻的要求。1982 年，IBM 董事长卡里曾明确提出：要以对日战略为中心进行组织改革，集中全力对付日本富士通和日立制作所等对手。他认为：“只要能够对付来自日本的挑战，那就可能战胜世界上任何国家的挑战。然而，这一时期，美国电话电报公司（AT&T）进行了分解改组，开始进入计算机领域，欧洲经济共同体的计算机制造业也迅速发展起来，在西欧市场上采取统一政策与 IBM 相对抗。

面对着国内外新增的劲敌，特别是同时受到来自日本、欧洲共同体和美国国内三方面挑战的压力，IBM 不得不从整体上进一步调整原先的战略。在 1983 年，提出 80 年代的新战略，主要包括 4 个方面的重要目标：（1）在情报产业的所有领域都能实现同行业的增长率。（2）在所有领域都有证明 IBM 的产品在技术的价值和质量方面的卓越性，并发挥领导作用。（3）在生产、销售、服务和管理的业务活动上，实现最高的效率。（4）确保企业成长所需要的高利润，以便在世界情报处理产业中建立起牢固的地位。要实现这一新的战略目标，必须按照专业化、效率化、科学化、民主化和智能结构合理化的要求，调整和改革领导体制。1983 年，卡里主动辞去董事长的职务，到董事会经营委员会当议长，推荐奥佩尔总裁任董事长，艾克斯任总裁。于是，按照即定战略要求，IBM 开始了历史上从未有过的大规模领导体制改革，着手建立 80 年代的“现代经营体制”。

IBM 的领导体制改革过程，大致上分成三个阶段：第一阶段，进行组织改革试点，在公司设立“风险组织”；第二阶段，全面调整与改革总公司的领导组织，形成新的领导体制；第三阶段，调整与改革子公司的领导体制。改革从 1980 年至 1984 年，历时四年。早在 1980 年，IBM 就开始在公司内设立“风险组织”的试验。3 年内，先后建立了 15 个专门从事开发小型新产品的“风险组织”。这种组织有两种形式：一是独立经营单位（IBU），一是战略经营单位（SBU）。它们都是拥有较大自主权的相对独立的单位。独立经营单位，是 IBM 公司在 1979 年在首创，直属总公司专门委员会领导。总公司除了提供必要的资金和审议其发展方向外，不干涉其任何经营活动，故有“企业内企业”之称。它可以设立自己的董事会，自行筹集资金和决定经营策略等，在产销、财务、人事等方面被授予较大的自主权。设立这种组织的目的，在于激发个人的创造性和企业家精神，使大企业在组织上具有活动力，能在小型机和微型机等急剧发展的高技术领域不断开发出有竞争力的新产品和有未来前途的产品。独立经营单位，由于既有小企业的灵活性，又有大公司的实力（奖金、技术、营销系统），故而较之一般独自创办的风险企业有较大的优越性。IBM 将这一组织形式运用于个人电脑开发，

仅用了 11 个月就完成了通常需要 4 年的从研制到生产的全过程。1984 年，IBM 个人电脑销售达 50 亿美元，占公司总销售额的 10%，占美国市场的 21%。战略经营单位，是美国西屋电气公司创建，被 IBM 于 1980 年引入采用。它是一种战略组织措施，其地位等同于事业部或集团。但事业部一般是以产品或地域为中心的组织，而战略经营单位则以经营为中心的组织，是公司内属关键性的经营核算单位。“风险性组织”的试验成功，使 IBM 得到启发，现代大企业必须重视分权管理，同时要加强战略指导。

到 1983 年，IBM 着手于改组最高决策层和总管理层，战略领导体制。①改善最高决策组织。把原来仅由董事长和总裁两人组成的企业办公室与作为协议机构的经营会议合并改组为企业管理办公室，使正式成员由原 6 人增加到 16 人，新增成员有董事会经营委员会会议长、副董事长、常务副总裁、主管科学组织和研究开的副总裁以及地区总公司经理。这一改组是为了吸收更多的人参与最高决策，从而改进决策层智力结构，加强集体决策机制。②建立政策委员会和事业营运委员会。政策委员会由董事长、总裁、副董事长和 2 名常务副总裁 5 个人组成，负责长期战略决策。事业营运委员会由参加政策委员会的一名常务副总裁负责，外加主管公司计划财务的副总裁、分管事业部门的常副总裁及分管地区总公司的常务副总裁和其他副总裁等 10 个组成，负责短期战略决策。政策委员会是企业管理办公室决策的战略指导核心，事业营运委员会是企业管理办公室决策的战略指导核心，事业营运委员会是企业管理办公室决策机构。③调整总管理层。IBM 的行政指挥系统共由 4 级组成：总公司—事业部组织（执行部）和地区性公司—事业部和地区子公司—工厂。其中，总公事、事业部门组织和地区性公司属总管理层。总公司管理层的改组，是通过成立企业管理办公室、政策委员会和事业部营运委员会完成的。而副业部门组和地区性公司的，则是通过大规模改组进行的。IBM 原有的数据市场组、数据产品组和通用商业组等 3 个事业部组，经改组成为信息系统和技术组、信息系统和库存组、信息系统和产品组以及信息系统通讯组 5 个事业部门。改组中，IBM 突出了信息和通讯事业部的重要地位，并按专门化、效率化等原则对下属事业部进行的增减、合并或调整，强调了向个人计算机、中小型计算机通讯系统产品发展的新方向。

IBM 原有 3 个地区性公司：IBM 世界贸易总公司、IBM 世界贸易洲—远东公司和 IBM 世界贸易欧洲—中东—非洲公司，分别由 IBM 贸易总公司统一协调，管理着 130 多个国家和地区的子公司。这些子公司并列接受地区性公司指挥，没有中间领导层次，管理跨度很大。改组中，IBM 根据地区、市场和产品专业化等情况。建立自主经营的事业体，把各国的子公司合理集中起来，以加强指导管理。例如，IBM 世界贸易欧洲—中东—非洲公司的 85 个国家和地区的子公司改组为 5 个事业体，IBM 世界贸易美洲—远东公司的 46 个国家和地区的子公司重组为 3 个事业体：亚洲和太平洋集团（亚太集团）、加拿大 IBM 以及中南美洲 IBM。其中，亚太集团是根据以对日本战略为中心的要求组建的战略事业体。反映了这些 IBM 体制改革的



重要特点。这样，就在最高决策组织和决策执行组织之间，通过政策委员会、企业管理办公室和事业营运会等机构，建立了一个以战略为中心的领导体制新形式。

IBM 在建立新的领导体制和改组原有地区公司的基础上，积极实行管理授权与分析，分层次有秩序地扩大授权范围和推进分析管理。一是给总公司事业营运委员会以较大的自主权，使它能根据市场需要能动地发展风险事业。二是允许某些事业部扩大销售职能，如新建的信息系统组增设了地区销售部。三是对新地区事业体系采取分散化管理原则，使它在开发、生产和销售等方面比原子公司具有更大的经营自主权，以提高竞争能力。四是授予亚太集团的战略事业体的核心主力（日本 IBM），在组织上和经营上的完全自主权，并由总公司派出得力的副总裁直接担任最高领导，发挥亚太集团特别是日本 IBM 在实现公司战略中的尖兵作用。

奥佩尔的这些改革与放权措施，在 IBM 历史上是找不到的。通过调整、改组、改革和授权，把分散的子公司适当集中，对集中起来的事业体实行分散管理。IBM 不仅建立起了一个战略领导体制，而且形成了一个集中与分权相统一的管理体制，从而使它有可能用集中决策与分散经营相结合等方式来适应激变的市场环境。为了提高领导体制的适应性，IBM 还进一步改善了其支持系统。（1）健全咨询会议和董事会下的各种委员分，聘请社会名流参加咨询、担任董事、组成有威望的咨询班子、工作班子和监督班子。（2）严格执行业务报告制度，建立评价与指标系统，普及五步决“THINK”，即一切职员都必须经常向直属上司报告工作，上级和下级要通过定期总结，评价立法改进工作，各级在决策处理问题都必须做到看、听、分析、综合和做明确判断等。（3）实行“门户开放”政策，建立“进言”制度。董事长和总裁敞开办公室大门，欢迎职工来访。普设保密意见箱，鼓励下属直言上诉，认为：这种“进言”制度是一种很好的沟通，可以缓和职工不满情绪，有利于防止官僚主义。（4）坚持 IBM 的宗旨，即“尊重”、“服务”、和“追求卓越”。所谓“尊重”，是倡导尊重个人的权利和尊严，激发员工进取精神；所谓“服务”，是强调提供世界上最出色的服务，树立良好的信誉；所谓“追求卓越”，是指所有的工作都要以最优秀的方式完成，其最终目就是要保证产品和服务完美无缺。IBM 的大规模领导体制改革，主要是在 1983 年～1984 年完成的。公司认为：战略可以变，组织可以改，而宗旨永远不能改变。IBM 支持系统的改善，开通了信息渠道，提高了决策效率，从而使领导体制具有较好的适应性。

IBM 公司追求卓越，特别是在人才培养、造就销售人才方面也取得了成功的经验。IBM 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。这种人员的频繁更换

将会使公司的信誉蒙受损失,同时,也会使依靠这种销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来,该公司更换的第一线销售人员低于 3%,所以,从公司的角度看,招工和培训工作是成功的。

IBM 公司的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培训,主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中 75%的时间是在各地分公司中度过的;25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲,这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户,从实际工作中得到体会。此外,还经常让新学员在分公司的会议上,在经验丰富的市场营销代表面前,进行他们的第一次成果演习。有时,有些批评可能十分尖锐,但学生们却因此增强了信心,并赢得同事们的尊敬。该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户,也不会送一名不合格的学员去接受培训,因为这不符合优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括 IBM 公司经营方针的很多内容,如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课程上,该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中,始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。现场实习之后,再进行一段长时间的理论学习,这是一段令人“心力交瘁”的课程:紧张的学习每天从早上 8 点到晚上 6 点,而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。在商业界中,人们必须学会合理安排自己的时间,他们必须明白:“充分努力意味着什么?”“整个通宵是否比只学习到晚上 10 点好?”课程开始之前,像在学校那样,要对学员分班,分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。经过一段时间的学习之后,考试便增加了主观因素,学员们还要进行销售学习,这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时,只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低,商业界就是一个自我表现的世界,销售人员必须做好准备去适应这个世界。有时,学员们的所作所为还保留着某些学生气,他们对培训课程的某些方面感到不满,遇到这类情况,公司就会告诉他们:“去学校上学,你们每年大约要付 15000 美元的学费。所以,应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律,同时,也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下,学员们在艰苦的培训过程中,在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达 14~15 小时的紧张学习压得人喘不过气来,然而,却很少有人抱怨,几乎每个人都能完成学业。

IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中,没有一天不涉及这个问题,并始终强调要保证学习或介绍的客观性,包括为什么要到

某处推销和希望达到的目的。同时,对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和学习。学员们要学习问和听的技巧,以及如何达到目标和寻求定货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话,就必须先看看是否是一个有意义的项目,如果其它因素并不适合这个项目的話,单靠合理价格的建议并不能使你得到定货。该公司采取的模拟销售角色的方法是,学员们在课堂上经常扮演销售角色,教员扮演用户,向学员提出各种问题,以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验,可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。另外,还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量,如联络技巧,介绍与学习技能,与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习,教员们都给出评判。

特别应提出的是 IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习,它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度,甚至决策能力等都清楚地表现出来。由教员扮演阿姆斯特朗案例人员,从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中,学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题,他们必须接触这个组织中几乎所有的人员,从普通接待人员到董事会成员。由于这种学习方法非常逼真,每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以,每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题,提出该公司的解决方案和争取的定货的模拟用户会议。