

IBM 公司的企业管理

IBM 公司（INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION），中文译名为国际商用机器公司，其公司总部地址在美国纽约州的 Old Orchard Road, Armonk。在全球拥有 307,401 名员工。它是世界上最大的计算机、办公设备制造公司。在电脑行业中位居世界第一，人们也经常把 IBM 看作是电脑的标志，它生产的产品如磁盘驱动器、软件、外设和半导体处于世界领先地位。1999 年的营业收入是 875.48 亿美元，利润 77.12 亿美元。位居 2000《财富》全球企业 500 强的第 16 位。

一、IBM 公司的企业文化

IBM 公司做为 IT 行业的佼佼者，其企业文化也一直被视为业界的楷模，它的企业文化可从下面几个方面进行考察：

第一、公司价值观

IBM 公司经营的宗旨是尊重人、信任人，为用户提供最优服务及追求卓越的工作。这一经营宗旨就是 IBM 的价值观，它指导 IBM 公司的经营活动。尊重人是尊重职工和顾客的权利和尊严，并帮助他们自我尊重；信任是信任职工的自觉性和创造力；追求卓越就是尽力以最优的方式达成结果，但并不是要求完美、无缺。卓越不仅指突出的工作成就，而且最大限度地培养追求杰出工作的理想和信念，激发出为企业尽忠竭力的巨大热忱、IBM 公司的价值观曾经具体化为三原则，即“为职工利益、为顾客利益、为股东利益。”后又发展成为三信条，即“尊重个人、竭诚服务、一流主义。”

第二，权变的组织形式

IBM 公司能顺应时代的发展，不失时机地改变经营战略和不断地改变组织机构。如 50 年代中期由集权转变为分权，废除蓝领劳动者与白领劳动者的区别，实行工资制，使 IBM 公司从古老质朴的时代转变为技术专家领导的科学经营时代；随着 80 年代信息革命的不断深入发展，公司于 1982 年实重大改组，将所有的销售部门归并到信息系统联合部，尽量了解顾客、用户的多种特殊要求，让技术专家直接参与市场营销。IBM 拥有一批乐观、正直、开明，具备了进取精神、实干能力和必胜信念的管理者。他们能跟人交流、沟通，能尊重人、理解人，能使员工发挥想象力与创造力，制造出亲密、友善、互助、信任的组织气氛。

第三，以销售为中心

IBM 公司强调公司经营的各个环节都要直接或间接地参与销售。从总裁到各制造厂的工人，都要接受严格的训练，确保他们与用户保持一种直接或间接的联系，想销售之所想，从而创造一个以销售为中心，以用户为动力的工作环境。IBM 公司倡导“服务至上”的原则，要求全体员工对用户提出的问题必须在 24 小时内给予落实或答复。

第四，提高绩效与培养人才

IBM 高度重视人力资源，善于运用激励手段。公司的报酬决策有三个要点：

- 1、重视职工需要安全感和职业保障的心理需求；

- 2、报酬必须有很强的刺激性和鼓励性；
- 3、对特别值得嘉奖的职工一定要锦上添花。

公司建立了一个自下而上了解职工工作情况，并结合职工工作性质、职位、工作经验等合理作出正确评价的系统。这个系统用于衡量职工的工作绩效，然后据此给予适当报酬。公司不但注重物质鼓励、还注重精神鼓励手段，如对那些在部门中刷新纪录的市场营销代表给予“鹰奖”、“百分之百俱乐部成员”资格等奖励。

IBM 公司注重物质加精神相结合的报酬方式和激励手段，与美国文化中注重物质性、重视人性需要、重视人的价值的特点完全相适应。IBM 从不会因钱而失去一位好职工，每一位付出了劳动的员工都不会因为得不到适当的物质将赏而感到失望。

IBM 还建立了完善的教育制度。公司的教育渗透到各个阶层，从经理到职工，每人每年必须接受 40 小时的正规培训。同时公司还准备了种类繁多的必读刊物、直接关系到员工家中以代学习，不仅如用户来参加多种多样的讲演和交流活动，引导公司走向有益于社会的道路。

二．IBM 公司的工资管理

“蓝色巨人”IBM 从 1910 年建立以来，虽有过波折，但直到今天依然是 IT 界的翘楚。多年以来，它的各项管理在公司发展中不断完善，形成了许多值得我们参考的特色，以下简要介绍它在工资管理方面的经验。

一、工资要与职务的重要性、工作的难度相称

IBM 根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性将职务价值分为五个系列，在五个系列中分别规定了工资最高额与最低额。假设把这五个系列叫做 A 系列、B 系列、C 系列、D 系列与 E 系列。A 系列是属于最单纯部类的工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，其职务价值也愈高。A 系列的最高额并不是 B 系列的最低额。A 系列的最高额相当于 B 系列的中间偏上，而又比 C 系列的最低额稍高。

做简单工作领取 A 系列工资的人，如果只对本职工作感兴趣，那么 he 可以从 A 系列最低额慢慢上升，但只限于到 A 系列的最高额。

领取 A 系列工资的许多职工，当他们的工资超过 B 系列最低额的水准时，就提出“请让我做再难一点的工作吧！”，向 B 系列挑战，因为 B 系列最高额比 A 系列最高额高得多。

各部门的管理人员一边对照工资限度，一边建议职工“以后你该搞搞难度稍大的工作，是否会好一些？”从而引导职工渐渐向价值高的工作挑战。

二、工资要充分反映每年人的成绩

职工个人成绩大小是由考核评价而确定的。通常由直属上级负责对职工工作情况评定，上一级领导进行总的调整。每个职工都有进行年度总结和与他的上级面对面讨论这个总结的权利。上级在评定时往往与做类似工作或工作内容相同的其他职工相比较，根据其成绩是否突出而定。评价大体上分十到二十个项目进行，这些项目从客观上都是可以取得一致的。例如“在简单的指示下，理解是否快，处理是否得当。”

对营业部门或技术部门进行评价是比较简单的，但对凭感觉评价的部门如秘书、宣传、人事及总务等部门怎么办呢？

IBM 公司设法把感觉换算成数字，以宣传为例，他们把考核期内在报刊杂志上刊载的关于 IBM 的报导加以搜集整理，把有利报导与不利报导进行比较，以便作为衡量一定时期宣传工作的尺度。

评价工作全部结束，就在每个部门甚至全公司进行平衡，分成几个等级。例如，A等级的职工是大幅度定期晋升者，B等是既无功也无过者，C等是需要努力的，D等则是生病或因其它原因达不标准的。

从历史看，65—75%的IBM公司职工每年都能超额完成任务，只有5—10%的人不能完成定额。那些没有完成任务的人中只有少数人真正遇到麻烦，大多数人都能在下一年完成任务，并且干得不错。

三、工资要等于或高于一流企业

IBM公司认为，所谓一流公司，就应付给职工一流公司的工资。这样才算一流公司，职工也会以身为一流公司的职工而自豪，从而转化为热爱公司的精神和对工作充满热情。

为确保比其他公司拥有更多的优秀人才，IBM在确定工资标准时，首先就某些项目对其他企业进行调查，确切掌握同行业其他公司的标准，并注意在同行业中经常保持领先地位。

定期调查选择对象时主要考虑以下几点：

- 1.应当是工资标准、卫生福利都优越的一流企业；
- 2.要与IBM从事相同工作的人员的待遇进行比较，就应当选择具有技术、制造、营业、服务部门的企业；
- 3.应是有发展前途的企业。

为了与各公司交换这些秘密的资料，根据君子协定，绝对不能公开各公司的名字。

当然，IBM所说的“必须高于其他公司的工资”，归根结底是要“取得高于其他公司的工作成绩”。在提薪时，根据当年营业额、利润等计算出定期提薪额，由人事部门提出“每个人的平均值”。因此，要提高提薪额，就必须相应地提高工作成绩。

三、IBM的薪酬管理

薪酬是企业管理的一个有效硬件，直接影响到员工的工作情绪，但是每一个公司都不轻易使用这个精确制导的武器，因为使用不好会造成负面影响，这是企业制定激励机制的共识。

许多企业拿薪金作为管理员工的利器，在有些企业里有一种负向的薪水管理方式，就是扣薪水，通过经济制裁来达到管理员工的方式在工厂里还普遍存在。比如迟到、旷工、自己负责的岗位出现责任事故等等，一般都会让员工填表挨罚。西方企业的管理模式通过外企大量引入中国之后，出现了一种新的薪资管理规则——激励文化，对员工基本上没有惩罚的方式，全是激励，工作干得好，在薪金上就有体现，否则就没有体现，这样就出现了一种阐述惩罚的新话语：如果你没有涨工资或晋升，就是被惩罚。

这种激励文化是建立在高素质员工的基础上的，员工的自我认同感很强，高淘汰率使大部分人都积极要求进步，如果自己的工作一直没有得到激励，就意味着自己存在的价值受到忽视，许多员工会在这种情况下主动调整自己，或者更加努力工作，或者辞职另谋发展。

如何让员工相信企业的激励机制是合理的，并完全遵从这种机制的裁决，是企业激励机制成功的标志。IBM的薪金管理非常独特和有效，能够通过薪金管理达到奖励进步，督促平庸的作为，IBM将这种管理已经发展成为了高效绩文化。

每年年初IBM的员工特别关心自己的工资卡，自己去年干得如何，通过工资涨幅可以体现得有零有整。IBM的薪金构成很复杂，但里面不会有学历工资和工龄工资，IBM员工的薪金跟员工的岗位、职务、工作表现和工作业绩有直接关系，工作时间长短和学

历高低与薪金没有必然关系。在 IBM，你的学历是一块很好的敲门砖，但决不会是你获得更好待遇的凭证。

在 IBM，每一个员工工资的涨幅，会有一个关键的参考指标，这就是个人业务承诺计划——PBC。只要你是 IBM 的员工，就会有个人业务承诺计划，制定承诺计划是一个互动的过程，你和你的直属经理坐下来共同商讨这个计划怎么做切合实际，几经修改，你其实和老板立下了一个一年期的军令状。到了年终，直属经理会在你的军令状上打分，直属经理当然也有个人业务承诺计划，上头的经理会给他打分，大家谁也不特殊，都按这个规则走。IBM 的每一个经理掌握了一定范围的打分权力，他可以分配他领导的那个 Team（组）的工资增长额度，他有权力将额度如何分给这些人，具体到每一个人给多少。IBM 在奖励优秀员工时，是在履行自己所称的高效绩文化。

1996 年初 IBM 推出个人业绩评估计划（PBC）。具体来说，PBC 从三个方面来考察员工工作的情况。第一是 Win，致胜，胜利是第一位的，首先你必需完成你在 PBC 里面制定的计划，无论过程多艰辛，到达目的地最重要。企业在实现目标时无法玩概念，必须见结果，股市会非常客观反映企业的经营情况，懂事会对总裁也不会心太软。第二是 Executive，执行。执行是一个过程量，它反映了员工的素质，执行能力需要无止境的修炼。PBC 不光是决定你的工资，还影响到你的晋升，当然同时也影响了你的收入。所以执行是非常重要的一个过程监控量。最后是 Team，团队精神。在 IBM 埋头做事不行，必须合作。在 IBM 采访时有一个强烈的感觉：IBM 是非常成熟的矩阵结构管理模式，一件事会牵涉到很多部门，有时候会从全球的同事那里获得帮助，所以 Team 意识应该成为第一意识，工作中随时准备与人合作一把。一言概之：必须确实了解自己部门的运作目标，掌握工作重点，发挥最佳团队精神，并彻底执行。

IBM 的薪资政策精神是通过有竞争力的策略，吸引和激励业绩表现优秀的员工继续在岗位上保持高水平。个人收入会因为工作表现和相对贡献，所在业务单位的业绩表现以及公司的整体薪资竞争力而进行确定。1996 年调整后的新制度以全新的职务评估系统取代原来的职务系统，所有职务将按照技能、贡献和领导能力、对业务的影响力及负责范围等三个客观条件，分为十个职等类别。部门经理会根据三大原则，决定薪资调整幅度。这三大原则是：一、员工过去 3 年“个人业务承诺计划”（PBC）成绩的记录；二、员工是否拥有重要技能，并能应用在工作上；三、员工对部门的贡献和影响力。员工对薪资制度有任何问题，可以询问自己的直属经理，进行面对面沟通，或向人力资源部查询。一线经理提出薪资调整计划，必须得到上一级经理认可。

四．IBM 的销售培训

IBM 决不会让一个没有经过培训或没经过全面培训的人员到销售第一线。人员录用后要进行一年的培训。其中 75% 的时间在各地分公司进行现场实习，25% 的时间在公司的教育中心接受课堂教育。

销售培训包括以下几个阶段：

1. 第一期课程：IBM 公司的经营方针与销售政策、市场营销实践、计算机概念、IBM 公司的产品介绍。
2. 第二期课程，以理论联系实际的方法，学习如何销售。

这种销售培训的特色是：

1. 时间长、压力大：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午夜。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。

2.模拟销售角色。方法是，让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，介绍与演习技能，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。

3.阿姆斯特案例练习是 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。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，从普遍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定货的模拟用户会议。

六．IBM 的一般培训

小沃森负责管理 IBM 之后，公司的经营规模迅速扩大，随之产生了许多问题。而在人力资源管理方面所面临的问题是，许多相对来说缺乏经验的 IBM 员工正在被提升到管理岗位。在提拔人才时，一个分部经理只需把一个推销人员叫到办公室，对他说：“现在正式提升你为助理经理。要管好你的手下，说话不要带脏字，要穿白衬衫黑西装。”

由推销人员走上助理经理的过程实太过于简单了。小沃森决心改变这一现状。他知道，对这些年轻的管理人员来说，最重要的不是学习其工作的专业或技术知识，而是学习对待其下属的适当方式。如果工人和管理人员的关系不密切，互不合作、互不信任的话，IBM 公司迟早将会成为一个战场。

IBM 是最早拥有自己的销售培训学校和技术培训学校的企业。刚开始的时候，学校的培训方法是不完善的，连一本关于怎样把 IBM 人训练成优秀管理人员的教材都没有。培训班把哈佛大学商学院讲课的实例原封不动地搬了过来。小沃森对此颇为不满。他对负责培训的下属说：“如果我们公司真想独一无二，我们就必须教些独一无二的东西。我希望你用 IBM 的管理方式对他们进行培训，让他们学会交往、做好销售和服务工作、看望生病的员工妻子并给予帮助、对员工家属进行慰问等。”

小沃森的这些要求，的确是任何一种教材中都没有谈到的问题。这是 IBM 多年以来逐渐形成的惯例。IBM 的新经理们不仅要懂技术，还必须知道这些惯例。培训负责人接受了小沃森的建议，改变了培训方法，用 IBM 特有的管理经验来培训 IBM 的高级管理人员，取得了很好的效果。最后，小沃森明文规定：如果不进管理学校，就不能在 IBM 从事管理工作。培训课程一般为 2~6 个星期。小沃森确保他自己或其他高级经理去看望每一批接受培训者，因为让他们看到他们在为谁工作是至关重要的。

七．IBM 非同一般的激励

IBM 公司是世界上最大的计算机制造公司，它的成功在很大程度上应该归功于员工的创新性。该公司为了激励科技人员的创新欲望，促进创新成功的进程，在公司内部采取了一系列的别出心裁的激励创新人员的制度。

该制度规定：对有创新成功经历者，不仅授予“IBM 会员资格”，而且对获有这种资格的人，还给予提供一年的时间和必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。

这是一种非同一般的激励制度，它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬，一种强有力的促进剂，也是一种最经济的创新投资手段，它使创新者获取了实物形式的自主权，有了这些时间与奖金支持，该员工就能自由地选择怎样行动，而不必等待公司批准。

八．IBM 矩阵式的组织结构

IBM、HP 等著名的外国企业都采用矩阵式的组织结构。其中，IBM 的矩阵组织是一个很特别的环境。IBM 是一个巨大的公司，很自然地要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 IBM 也不例外。而采取矩阵组织形式之后，IBM 公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。IBM 既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分；等等，所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体。对于这个矩阵中的某一位员工而言，他可能是 IBM 大中华区的一员，同时也是 IBM 公司 AS/400 产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门里。

IBM 公司这种矩阵式组织结构带来的好处是什么呢？非常明显的一点就是，矩阵组织能够弥补对企业进行单一划分带来的不足，把各种企业划分的好处充分发挥出来。显然，如果不对企业进行地域上的细分，比如说只有大中华而没有华南、华东、香港、台湾，就无法针对各地区市场的特点把工作深入下去。而如果只进行地域上的划分，对某一种产品比如 AS/400 而言，就不会有一个人能够非常了解这个产品在各地表现出来的特点，因为每个地区都会只看重该地区整盘的生意。再比如按照行业划分，就会专门有人来研究各个行业客户对 IBM 产品的需求，从而更加有效地把握住各种产品的重点市场。

如果没有这样的矩阵结构，要想在某个特定市场推广产品，就会变得非常困难。比

如说在中国市场推广 AS/400 这个产品，由于矩阵式组织结构的存在，公司内有华南、华东等各大区的队伍，有金融、电信、中小企业等行业队伍，有市场推广、技术支持等各职能部门的队伍，以及专门的 AS/400 产品的队伍，大家相互协调、配合，就很容易打开局面。

任何事情都有它的“两面性”。矩阵组织在增强企业产品或项目推广能力、市场渗透能力的同时，也存在它固有的弊端。显然，在矩阵组织当中，每个人都有不止一个老板，上上下下需要更多的沟通协调，所以，IBM 的经理开会的时间，沟通的时间，肯定比许多小企业要长，也可能使得决策的过程放慢。其实，这也不成为问题，因为大多数情况下还是好的，IBM 的经理们都知道一个好的决定应该是怎样的。另外，每一位员工都由不同的老板来评估他的业绩，不再是哪一个人说了算，评估的结果也会更加全面，每个人都会更加用心去做工作，而不是花心思去讨好老板。同时运用不同的标准划分企业部门，就会形成矩阵式组织。显然，在这样的组织结构内部，考核员工业绩的办法也无法简单。在特定客户看来，IBM 公司只有“惟一客户出口”，所有种类的产品都是一个销售员销售的；产品部门、行业部门花大气力进行产品、客户推广，但是，对于每一笔交易而言，往往又是由其所在区域的 IBM 员工最后完成；等等。问题是，最后的业绩怎么计算？产品部门算多少贡献，区域、行业部门又分别算多少呢？IBM 的解决策略是，设定三层销售——产品、行业和区域，同时也采取三层评估，比如说经过各方共同努力，华南区卖给某银行 10 套 AS/400，那么这个销售额给华南区、AS/400 产品部门以及金融行业部门都记上一笔。当然，无论从哪一个层面来看，其总和都是一致的。比如从大中华区的立场来看，下面各分区业绩的总和，大中华区全部行业销售总额，或者大中华区全部产品(服务)销售总额，三个数字是一样的，都可以说明他的业绩。

在外界看来，IBM 这架巨大的战车是稳步前进的，变化非常缓慢，这其实是一种误会。对于基层的员工，对于比较高层的经理，这两头的变化相对比较小，比较稳定。比如说一名普通员工进入 IBM，做 AS/400 的销售，差不多四五年时间都不会变化，然后，可能有机会升任一线经理。再比如亚太区的总经理，也可能好多年不变，因为熟悉这么大区域的业务，建立起很好的客户关系，也不太容易。所以，外界就觉得 IBM 变动缓慢。但是，在 IBM 矩阵内部的变化还是很快的。中间层的经理人员差不多一两年就要变化工作，或者变化老板，变化下属，这样就促使整个组织不断地创新，不断地向前发展。矩阵组织结构是有机的，既能够保证稳定地发展，又能保证组织内部的变化和创新。所以，IBM 公司常常流传着一句话：换了谁也无所谓。

九. IBM 公司成功的关键因素

伟大的预见成就伟大的企业

IBM 光辉的成长历程源于创始人沃森的超凡预见能力。沃森毅然走下国家收款机公司就任 CTR 总裁，是因为他清楚看到霍氏机器在计算机发明与应用过程中的特殊地位。

1914 年的美国发生了巨大的变化，人类的科技水平有了大幅度提高。商业活动也处于大发展时期，他认识到，高度依赖计算机的时代即将来临。沃森对自己的预见充满信心，并努力地实践。事实证明了沃森的预见的无比正确。IBM 正是在打孔卡片机的基础上开发一系列新产品，为美国和全人类的进步作出了巨大贡献。

一个好汉三个帮

背靠美国金融界 IBM 与华尔街的关系可以追溯到 1914 年。当时沃森刚任公司总裁，

面临的是一败涂地的经营局面：公司成立时发行的 1000 万美元股票只有 300 万美元的价值；以年 400 万美元的经营规模却背负着 600 万美元的长期负债。公司已到了生死存亡的决定性时期，最大的困难是能否筹集到一定数额的资金以维持公司的正常运转。以公司当时的状况，没有哪一家银行愿意冒这个险借款。但当沃森走进摩根·可兰迪信托银行时却顺利地获得了申请的贷款。摩根说：“此一融资不是给您的公司，而是给您那诚实的人格。”到 60 年代，在摩根·可兰迪麾下同时有两家电子公司：一家是 IBM，另一家是通用电子公司（GE），两家公司竞争十分激烈。后来，GE 在竞争中败北，IBM 便成了摩根在电子产业唯一的宠儿，得其百般爱护。

背靠美国政府 在哥伦比亚大学校长艾森豪威尔竞选美国总统过程中，IBM 主动提供竞选资金及其他方面与洛克菲勒家族共同行动。艾森豪威尔竞选成功，IBM 是大功臣之一。IBM 老板与历届政府基本上都保持密切关系。正是与政府的联姻使得 IBM 获得无可比拟的实力。

消费者利益至上 IBM 早在 20 世纪初的卖方市场条件下就明确提出并认真贯彻了消费者利益至上这一经营准则。1914 年，沃森调任 IBM 的前身 CTR 总裁后就推行企业必须全心全意为消费者服务这一观念。当时 CTR 的所有的董事都同时是公司的股东，他们历来都强调股东利益优先。因此，实际上是公司股东们自我操作来保持较高的股利，毫不顾及公司的长远利益和消费者的利益。他在极端孤立的情况下，国排众议，在董事会上坚持必须把消费者利益摆在第一位。于此，公司特别强调，每一项开发成果，无论是小型开发项目还是大型开发项目，都必须先交使用者使用并听取评估意见后，才允许实用化。

“当地人主义”的巨大成功

跨国公司在拓展海外事业的过程中，特别需要注意的一个问题就是如何获得当地政府和人民的支持，而能否获得支持是事业能否成功的关键。在法国，IBM 坚持“当地人主义”的策略因而获得了巨大成功，美国通用电子公司则不注意尊重当地人民的民族情绪因而全面失败。IBM 公司在法国采取“当地人主义”的策略主要有：一尽量雇用当地人员，可能的话，将经营权都交给当地人；二是注意尊重法国人的民族性和传统观念；三是实施利益均沾；四是分出一部份股份给当地人；五是亲近社会上层人物，支持并协助当地政府的各项政策。IBM 的口号是：为世界经济发展作贡献，致力于世界和平。这口号在整个西欧都赢得了好感。

超凡的研究开发工作

电脑，有时代主角之称，各电脑公司无不以未来作赌注，致力于研究开发工作，为此，研究开发工作成为企业竞争的焦点。IBM 公司始终把研究开发作为公司的首要任务，并将并数的利润用于研究开发，并设立追求所有可能性的基础部门。