

IBM 新世纪两大主题

——电子商务与风险投资

在新世纪中，面对滚滚而来的电子商务浪潮，IBM 在中国会有何动作呢？IBM 大中华地区董事长及首席执行官周先生表示，IBM 在中国 2000 年的主要任务是：

一、进一步加强 IBM 在电子商务领域的领导地位。IBM 将从深度运算和普及运算两方面不断开发适应新一代电子商务的解决方案和产品，帮助中国广大用户成功进入电子商务时代。

二、进一步发展与本地业务伙伴的关系。IBM 将与本地合作伙伴密切合作，一起建立解决方案的领先地位。

三、培养一支 IT 业最专业的队伍。IBM 将通过各种培训和其他手段，不断培养本地员工，成为最优秀的技术人员和管理人员，实现 IBM 本地化的承诺。

四、不断扩大与中国政府、大学和本地 IT 业界的合作关系。IBM 将继续执行与中国教育部的大学合作项目，为培养本地电子商务专门人才做出贡献。

除了继续贯彻 IBM 提出已久的电子商务战略外，周表示，IBM 还将在国内设立总值为 5 亿美元的风险投资基金，帮助有前景的中小企业发展。

周还透露，在无线通信领域，IBM 也将在近期与一些电信设备制造商进行合作，为用户提供可移动的无线电子商务解决方案。

IBM 于 1979 年进入中国，几年中，IBM 向中国 30 所大学提供了价值超过 1 亿美元的各种捐赠。为把最先进的技术引入中国市场，IBM 早在 1995 年就在中国成立了 IBM 研究中心，这也是 IBM 全球八大研究开发基地之一。为促进中国 IT 业的发展，IBM 已在中国成立了八个合资企业和两个独资企业，从事 PC、磁头高科技产品等的生产和软件开发，以及计算机租赁业务等。IBM 逐年增加在中国的采购金额并设法扩大出口。1999 年 IBM 在中国的采购金额和出口额超过 13 亿美元。

IBM：扭亏能手郭士纳

IBM（国际商用机器公司）是众所周知的计算机领域龙头老大。20世纪80年代中期以前，它的一举一动都对整个产业的走向产生重大影响。1985年IBM通用大中型机独占世界市场的70%，大型机的毛利率高达85%、中小型机毛利率也高达50%。那时，人们唯IBM马首是瞻。

然而好景不长，20世纪80年代后期开始的小机器化动向使大型机失去往日的风光，而它培育起来IBM PC兼容机厂家反而成为它的竞争对手，在促使IBM PC壮大的过程中，它成了为人作嫁衣裳者，真正的实惠落在微软和英特尔身上。

从1990年至1993年它连续三年亏损；1993年一年的亏损额高达80亿美元，累计亏损额达168亿美元，创美国企业史第二高亏损记录。IBM股票狂跌至每股40美元，个人机份额被挤出前三名，大型机更是空前萧条。人们把IBM视为行将消灭的恐龙。这一蓝色巨人内部更是人心惶惶、愁云惨雾，大有人命危浅、朝不虑夕的味道。

就在这生死存亡的紧急关头，郭士纳（Gerstner）受命于危难之秋，担负起扭亏为盈、重塑蓝色巨人的重任。1993年4月郭士纳担任IBM总裁后，很快便抑制住IBM下滑的趋势，接着便大刀阔斧进行改革使IBM扭亏为盈，不到5年便使IBM以崭新面貌再一次成为业界举足轻重的公司。IBM脱胎换骨式的新生，被誉为企业史上的奇迹，而创造这一奇迹的正是这位扭亏能手郭士纳。

郭士纳1962年获哈佛大学工商管理硕士学位，加盟IBM之前，同计算机产业搭不上边。当时他是从美国最大的食品企业美国食品烟草集团总裁任上来到IBM的。IBM董事会用高薪把他聘来，主要是看中了他超凡的魄力、独到的领导才能与个人魅力，或许还看上这个“外行”没有条条框框、容易冲破习惯势力。

郭士纳刚到IBM时，不少人认为IBM是因为船大难掉头，不能适应市场快速变化，主张把IBM分割成若干小公司联合组成松散的集团。郭士纳经过90天的调研，力排众议作出最关键的决定：保持IBM作为一个整体，发挥其团队优势。但是他要对这一庞然大物进行脱胎换骨式的改造，温和的改良也许是企业免遭重大风险的途径，但也可能使企业仍受积弊的束缚，难以迈出前进的巨大步伐。郭士纳决定对IBM进行彻底改革，显示出大企业家的宏大气魄。

郭士纳认为IBM的失败，表面上看是产品不适应市场，但实质上是IBM长期形成的封闭、傲慢的工作作风和人浮于事的臃肿机构，因此导致了官僚主义和销售失败。销售失败是由于过时的工作程序和各部门间的权力之争使得不能满足顾客的要求，因此他改革了销售体

制。IBM 曾首创“销售和服务是营销功能中不可分离的两部分”的思想，但因此也形成庞大销售队伍，1990 年销售队伍最多时达 15 万人。1994 年 5 月郭士纳对销售机构进行全面改组，不仅使人员精简到 7 万人，而且使推销采用新方法，即推销员要充当经验丰富的顾问角色。同时使推销的手续费中 60%同每笔交易的利润率挂钩，这样，不仅节约了推销费用，还提高了推销效益。

郭士纳面临的最艰难任务便是大量裁员。IBM 创始人沃森出身贫寒，深知下层员工养家糊口之难，定下了一条规矩，即不轻易解雇人员，宁可咬紧牙关也要和全体员工共存亡。郭士纳看到在竞争激烈的今天，如仍遵循祖训，只有大家一起死亡。他力排众议不计毁誉，终于使 IBM 摆脱臃肿机构之累，能够轻装上阵。

郭士纳最主要的改革，是使 IBM 完成历史性的战略调整。历史上，IBM 是个以硬件为主的公司。虽然公司拥有第一流软件系统，但只是利用软件去推销硬件。郭士纳看到了网络世纪的来临，认为软件从属于硬件部门的状态再也不能继续下去了，他要把 IBM 所有的软件研制部门都变成围绕网络计算这一中心目标进行业务活动的部门。他使软件和服务部门扮演更为重要的角色，同硬件部门一起成为 IBM 的三大支柱。他的经营战略核心是使 IBM 成为一家专为客户解决问题的企业。

在计算机界内，郭士纳于 1995 年首先提出计算机在经历了集中计算、分散计算之后，现在正进入网络世纪的看法。面对网络世界，IBM 已经没有时间从头开发新型的网络群组软件系统，于是他采用移花接木的方法，用 35 亿美元巨资，于 1996 年强行收购莲花 (Lotus) 公司。当时莲花公司占有 34%企业网络市场，而微软只占有 12%。但莲花苦于缺乏资本难以继续发展。强强联合的结果，使 IBM 迈出走向网络世纪的坚实一步。郭士纳还支持 Java 语言以及网络计算所需要的各种技术，所以他赢得“网络大师”的美名。

IBM 这一摇摇欲坠的大厦，外行郭士纳接手后三个月便对它进行动作，一年后便开始扭亏。1996 年底 IBM 年收入达 759 亿美元、纯利润达 54 亿美元，股票从三年前的每股 40 美元上升至 175 美元，涨幅达 4.4 倍。1997 年 IBM 年收入继续上升到 785 亿美元。同时他使 IBM 从硬件系统的生产厂家转变为一家集硬件系统、软件系统、客户服务为一体的全方位网络计算时代的计算机产品公司。在以往 10 年中，全美能够力挽狂澜、扭转乾坤的大型企业主管的典范，显然非郭士纳莫属。

一个外行在短短时间内便使 30 多万人的跨国公司走出困境，而且以崭新面貌重新成为计算机领域最强大的公司，其成功的扭亏经验难道不值得我们借鉴吗？