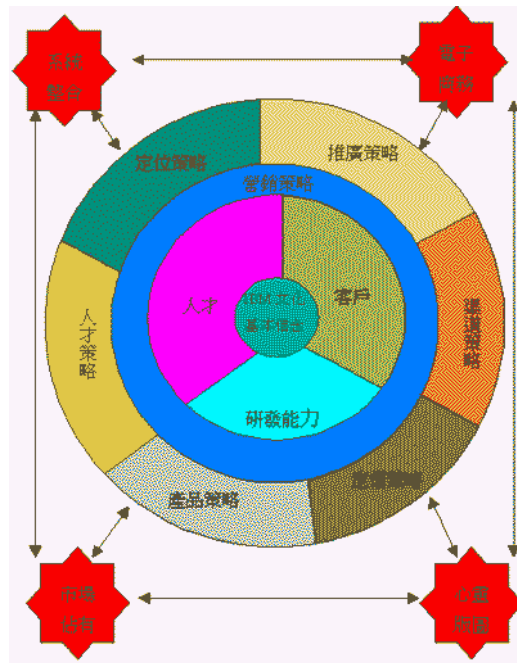


IBM 的营销策略纲要

一、IBM 的营销策略架构轮形图

谈到一个企业营销的策略，我们常常会立即自各种 P 的角度，立即切入，然后直述其在策略上的各种作法，最后再予评论其作法正确与否。当然我们也不能说这种分析方式有何思考上的错误，但是若真要严谨地去剖析一个企业，或说是大企业，甚至说一个典型全球性质企业的行销策略，若单单只在外表看该企业的一些表象与作法，则很可能无法窥其堂奥。

笔者曾在 IBM 台湾公司工作达 22 年，历经许多营销与管理相关职位，并负责参与营销策略、政策的制订以及执行，可谓身历其境，特就短文，根据下绘之轮形图，以 IBM 的文化与基本信念为中心，予以分析直言，以享读者。



此轮形图为本篇文字之缩影，轮中心的部分为 IBM 立基之所在，包括其历久弥新的企业文化与代表其核心精神的基本信念。IBM 根据此基本信念衍生出今日之核心优势，即人才，研发能力与广大客户群。本文根据核心优势配合 SWOT 的分析，参考市场信息，再针对正成长中的电子商务新环境，发现 IBM 运用原本就相当坚强的系统整合能力，来达到扩增市场占有率与心灵版图的强烈企图心，而演绎出营销策略。其中又以定位策略为营销策略之房角石。当大轮向目标转动的时候，整个市场都感受到震动。

二、IBM 公司的近代史

在正式就轮形图说明 IBM 公司的营销策略之前，让我们先了解一下 IBM 公司的近代史。IBM 公司成立至今已超过半个世纪，可分三个时代叙述之。第一个时代是创办人华森父子主持下的 IBM，致力于促进美国政府与公私营机构的自动化。在 1950 年到 1960 年之间，小

华森开始研发计算机，并投身生产，一时之间，独领风骚，其它公司努力在后追赶，这段时间可以说是产品导向的时代。1960年代 IBM 推出 360 系统，在功能上属于均衡形态的计算机，即主机运算能力不算顶快，但是输入输出的设备却能与主机搭配良好且均衡运作，因之其主机虽不一定是市场上与对手相较下最快的每秒百万运转(Million Instructions Per Second)的计算机系统，但是整体系统的处理时间，或 Total Process Time 常为各家之冠，其原因即输出与输入的设备与主机速度配合一致，因之总体产生的速度与结果冠于对手的计算机，在营销策略上采用直接人员销售与领导者定价策略。在 1970 年代，IBM 推出 370 系统，是将 360 系统在功能上作极大之改良并成为整合性系统。此段时间的推广与价格策略仍属于领导者定价，IBM 说了就算，营运收入主要来自大型客户。在 1970 年代前，IBM 的系统推销或用租赁，或用销售方式，赚足大量资金与利润，而且软件与软件服务亦采用租赁方式，与软硬件套装策略(packaging strategy)，顾客必须全盘接受 IBM 的硬件与服务合约，才能获得 IBM 系统与软件。IBM 由于先入市场，顾客最多，早已家喻户晓，因此公司不重采取什么广告策略，而且使用计算机系统的顾客都是直接自 IBM 获得服务，因此 IBM 不需通路助销，乃是采用人员直接拜访最高主管的销售方式而大举获得生意。

第二个时代即 1980-1993 年可称为营销策略过渡的时期，在产品上 1980 年代全球首度推出 4300 系统的中型主机，并在随后数年推出 3030 与 3090 系统，甚至 AS400 与 RS6000，在硬件上可以说是达到了产品的高峰。这段时间开始时，IBM 中大型系统的产品（软硬件）仍为公司的主要收入来源，但到 1990 年左右，公司加强整体解决方案的服务策略，服务方面的收入渐成为公司主要的营收来源之一。IBM 虽然在 1980 年代推出 PC 个人用计算机，但因未把握住好的时机，而且不谙通路策略，一直未能有较佳起色。但自 1980 年代之后公司开始注意广告策略，并且将「作一优良的公司法人」(Be a good corporate citizen)的理念形象与产品广告技巧地在媒体上运作并颇为成功，这种策略加上 IBM 在全球各地市场皆占有半数左右的市场，其中尤以政府与中大型公私营机构为主的强大气势，不仅有助于业务推展更因此在社区中造成甚佳的形象。但由于 IBM 全球数十万员工组成的阶层式组织体积庞大，以及因长年的成功与自满，加上九十年代全球经济开始不景气，企业为增加竞争力而裁员，计算机市场从卖方市场逐渐转为买方市场。同时硬件价格因市场成熟与科技进步而下降，网络科技又日益成熟，竞争对手又推出新的产品，于是山雨欲来风满楼。这股潮流连 IBM 亦难撻其锋.....。

第三时期即 1993 年之后，这段时期可说是由于 1990 年开始，IBM 公司由于对市场反应迟顿，加上最大的致命伤在于科技发展迅速，硬件进步神速，价格下降，一个拥有处理图型与复杂指令的工作站，价格只有大型系统的 1/100，但功能相近，加上在个人计算机市场中的 IBM 无法提出创新的市场营销策略，而使 Dell、Compaq、HP 等厂商来居上，在经济不景气下，顾客逐渐远离。另外，微软(Microsoft) 又渐渐独霸了个人计算机的系统与软件市场，公司业绩陡降，各事业单位压力加大，IBM 内部裁员的同时，人才也就开始流失。其实在 1991 年开始，IBM 警觉到市场逐渐失去之时，并无法让自己这只大象立即转身，或改变方向。可想而知的是 IBM 组织庞大，层层节制，员工个个身怀绝技，事业单位山头林立，看法亦不一致。虽然当时的董事长艾克士在 1990 年开始，大举裁员，数年间有数万人之多，但 IBM 似乎沉沉难起，董事会遂在 1992 年底开始对外物色可以接掌 IBM 企业的首席执行官。最后在猎头公司提出的 10 大候选人中，选择了当时是纳比斯柯企业的首席执行官葛斯特纳担纲。

葛斯特纳虽然非计算机行业中人，但却一直是 IBM 的客户，并深知 IBM 的弱点何在，由于他多年与 IBM 的服务人员打交道，对 IBM 公司的营销与服务策略颇有微词。葛氏上任

是 1993 年 3 月的最后一个星期五，在纽约的希尔顿饭店正式对外宣布。7 年以来，葛氏表现可圈可点，公司的股价一度高达 170 元的股价。1993 年 5 月约为 48 美元，但自 1995 年开始又开始回升，1994 年 5 月为 58.5 元，1995 年 5 月为 95 元，1996 年 5 月 109 元，1997 年 5 月 173.5 元，1997 年之后股价都维持在相当的水平。

三、IBM 公司的文化

IBM 公司是一个追求伟大与卓越的公司。虽然不是十全十美，甚至有点不讲人情，但是整体而言，由于其深厚的企业文化传播，使在 IBM 公司的人都有一种涌自深处的荣誉感。这个荣誉感也是推动 IBM 这列高速火车朝向企业目标前进的动力。IBM 的文化植基于 IBM 的经营理念，要述如下：

批注：第 1、4 点，组织内部秩序，第 2、6 点，组织外部秩序，第 3、5、7 组织利益诉求。

(1)尊重个人 (Respect for the individual)

主要精神在于根据员工的性向、能力，安排员工接受工作上所需的各种训练，以在其职位与责任上发挥所长。作者在 IBM 公司工作的 22 年间，起码参加过 100 个以上的训练。以绩优制度 (merit System) 激励员工在工作上的表现，并维持上下阶层的双向沟通。在 1991 年之前此信念代表的意义为终身雇用。但 1991 年之后由于公司营业不佳，不再有终身雇用的保障，但尊重个人的精神仍在。

(2)最佳的顾客服务 (Service to the customers)

公司鼓励在公司能力所及的情形下，员工竭尽所能提供给顾客最佳的服务，IBM 深知顾客才是 IBM 的衣食父母，只有顾客持续满意于 IBM 的产品与服务才会忠诚。因此 IBM 不断教育员工必须知道谁是你的顾客，你在公司内部又是谁的顾客，并且必须了解顾客现在与将来都需要什么，并竭力提供维护服务，教导顾客使用本公司产品与服务，并要善待顾客。

(3)追求卓越 (Excellence must be a way of life)

整个公司团队和个人都在许可能立下被要求追求更佳的性能。在 IBM，明知你在努力的情形下，可能作到 100 万元的生意，但在订业绩目标时，往往自我挑战的是 120 万元，这是希望激发出你的潜力好更有成就。近年来，公司鼓励员工自订绩效目标，但在整体追求卓越文化的带动之下，无不奋力而为。此外在产品发展上，注重品质与领先。

(4)经理人必须有效地领导 (Managers must lead effectively)

经理人是公司的骨干，必须以身作则，领导团队成员，心胸宽大，发挥热诚，常与同仁相聚，了解员工情形，竭力达到绩效，了解上下左右前后与整体需求，并问对的问题。在顾全大局下挑战怀疑之处。总之，在管人 (People Management) 与管事 (Business Management) 上都要展现领导力并追求卓越。

(5)竭力贡献股东 (Obligations to the stockholders)

股东是资金的来源，员工应清楚对股东的责任，必须在善用资金资产上，增加股东回收，使股东长期获益，力行知恩图报。

(6)公平对待供货商 (Fair deal for the supplier)

即根据品质与价格选择供货商，以善意实现合约条款与承诺，以与供货商建立公平与双胜关系，达到长期有利双方。

(7)作一个优良的公司法人 (IBM should be a good corporate citizen)

即 IBM 既立身于社会国家与全球环境之中，理应对身处之环境有所回馈与贡献，例如对公益事业，IBM 捐助，向不后人。这一切是植基于 IBM 对外深信公众需求与本公司利益必须一致，在法律下 IBM 努力且公平的与对手竞争，竭力创造一个健康的生活与工作环境。对内则对员工提供公平机会，不因种族，肤色，宗教，国籍，年龄，性别，而歧视员工

四、针对 IBM 公司所做的一般性质 SWOT 分析

以下分析系根据作者在营销策略方面的理论基础，与在 IBM 工作多年的经验，综合 IBM 内部力量，以及近五年来外部环境的变化，所作之简要分析研究。而 IBM 的总公司与事业单位订定营销策略所参考的某种构面，原则上亦应是建立在这样类似的基本架构上的。当然尚需配合使用其它各种内研与委托的分析与图表，以推出更细的策略与战略。

五、IBM 的市场规划与情报系统

IBM 在全球总部，区域总部或各国的业务支持单位，都设有庞大的市场规划与情报系统单位，总部提供全球市场的趋势分析，在各大区域（例如海外的亚太区、欧洲、美洲等大区）的市场的的情报单位，提供各式各样的产品市场分析，给大区域与区域中的各国业务人员使用，并作为完成短，中，长期各类规划的基础。

外部环境分析 (O,T) 内部力量分析 (S,W)	机会 (Opportunity)	威胁 (Threat)
	(1) PC 普遍进入家庭 (2) 网际网络逐渐勃兴并主导市场需求 (3) 客户更需整体解决方案	(1) 各种网络相关产品区隔公司兴起 (2) 微软占有 PC 系统 S/W 市场 (3) 硬件价格下降
优势 (1) 经深度培训过的专业人才 (2) 广大的客户群 (3) 优势的研发能力	优势机会策略 (S.O.)	优势威胁策略 (S.T.)
	(1) 成立全球服务事业部门, 着手提供整体解决方案 - 系统整合 (2) 创新并持续推出符合网络需求的新产品	(1) 增加策略联盟与并购有潜力的公司, 以增加网络与整合的能力 (2) 投入研发数据库系统与 NT 的中件 (middleware) 以及配合 Linux 的研发投入
劣势 (1) 组织庞大, 不易指挥 (2) 对低阶或 PC 相关产品的营销策略比较不内行 (3) 思想上, 仍有人难脱中大型硬软件才是最重要营收来源的窠臼	劣势机会策略 (W.O.)	劣势威胁策略 (W.T.)
	(1) 将人员往有潜力的市场区隔调整并配备所需人力 (2) 将人员按整合模型、混合编组、与区隔编组来开拓市场 (3) 逐渐导向以网络为基础的整体解决方案的公司	(1) 裁员数万不适任员工, 并将组织改为矩阵式 (2) 强调 W.E.T. 的思想教育与绩效管理 (3) 积极与低阶产品的大型渠道建立关系
分析后之整体结论: 定位为在电子商务时代, 借着提供整体解决方案与系统整合, 而成为电子商务时代的市场领导者		

IBM 的市场区隔研究人员, 能将市场中各种产品与服务分成数十个区隔与次区隔市场, 然后再分析其中各区隔中的 IBM 市场占有率、对手占有率, 以使 IBM 认知自己每年市场地位的消长, 各种分析调查也供主事者拟出实际可用的年度, 与中长期营销策略, 这是 IBM 的对手往往无法体会的, 更别说迅速提出破解之法, 常常只能疑惑的问自己, 为何 IBM 在市场区隔上的针对性如此之准确。

当然照讲, 既然市场分析如此准确, 如再加上研发, 联盟策略, 甚至大批受过专业训练的的业务团队, 则岂不在每个区隔独霸? 这当然需要其它要件的配合与在准确的时间点上作复杂的决定。IBM 在年度成长压力下, 往往无法及时做对的事与决定, 是相当可惜的。但近几年来响应市场需求的速度, 改进不少。整体而言, IBM 的市场分析人员配合 IBM 本身的核心能力, 对准市场潜力趋势, 在最能获得市场占有率之地, 合纵连横, 以求占得最大的市场。这种策略在营销的理论上市深信一件市即当其它条件不变, 市场占有率的领先者, 将主导一切并获得最佳的利润回收。

六、根据 SWOT 分析结果与自 6P 角度, 剖析今日的 IBM 营销策略

(一) 定位策略 (Positioning Strategy)

IBM 一向将自己定位在整体方案的提供者 (Total Solution Provider), 今日更将自己定位在电子商务的领导者 (E-business Leader)。最近在市场上的心灵版图 (Mind Share)调查已经证实此事。凡有意在电子商务市场发展的友商不妨朝合作的方式与 IBM 接轨

(二)产品策略(Product Strategy)

IBM 的产品策略, 主要是配合电子商务定位策略, 朝下列几个方向前进。

(1)全球服务单位提供顾客整体解决方案

这个单位负责提供整体解决方案给顾客, 也就是说 IBM 提供的产品不仅是软件, 硬件, 还有各式各样的服务, 在作法上不仅提供本公司的产品与服务, 也与友商合作, 采用外包策略, 以达到顾客的满意。这是 IBM 目前赚钱的事业单位之一

(2)个人计算机硬盘机与计算机芯片

这是透过 OEM 的原厂委任制造方式, 将产品销售给其它公司, 其它公司再以其自己的品牌销售, 这种的业务超过预期。

(3)中大型硬件产品线

包括 RS/6000、AS/400、System/390 等。

(4)个人计算机系统

包括一般用途的个人计算机系统、消费性软件、工作站、服务器、商用桌上型计算机。至今日截稿为止, PC 事业部门已经卷土重来, 开始有利润进帐

(5)软件—包括中大型的系统与应用程序的持续研发与投入, 在个人计算机的领域上虽然第一名的地位已被微软先登, 但 IBM 仍将加强投入研发在 NT 上使用的中件产品 (middleware)且将继续投资在 OS/2 系统上。IBM 并希望因为软件的加强使该公司在家庭用计算机与桌上型计算机的区隔上, 都独占鳌头。

(6)网络产品与服务

即 IBM 看见未来人类社会将为网际网络所管理, 并与电子商务建立不可分割的关系, 而且现在绝大部份的计算机应用作业终将与电讯全面结合, 透过网际网络或互联网运作。

整体而言, IBM 的产品策略为挟其在业界无人能及的研发能力, 面对网际网络的到来, 将自己定位在电子商务 e-business 领域的领导者。并持续在信息服务与软件的产品范畴中不断推出新产品, 而且在适当时机, 并购其它公司以增加产品能力, 补满产品线, 以进一步奠定这两个领域的龙头地位。以下为一些已经落实的营销策略实例

(a) 在桌上型产品与 PC 相关产品方面, IBM 在 1980 年代有与微软合作的失败与痛苦经验, 但在 1995 年却并购莲花软件成功而增强了 IBM 桌上型计算机产品能力, 并有助于其

进入网络市场。IBM 在产品策略上推翻以前「纯蓝」策略，改为可以加载对手产品，例如微软的窗口软件。

(b) 在网络产品方面，曾推出较简单但易于为网络连结使用的网络 PC。这反应出 IBM 公司在市场上的敏感度，为了配合网络市场需求，持续推出进阶式处理器，可依顾客的业务量逐步将处理能力提升与扩大，并研发出安全性相当高的电子交易技术，供银行与其它金融服务业使用。另外在网络市场积极抓住电子商务机会。IBM 投入比对手更多的力量，支持爪哇(Java)软件。在自己的网络服务器中亦安装 NT 并研发中件(middleware)，以及 LINUX 系统。与法国电信、升阳等公司推展互联网的电子商务解决方案。与法国电信、升阳等公司推展互联网的电子商务解决方案。最近更发展网络声控浏览软件

(c) 大中型计算机，仍持续维持市场占有率的领先，而且在广大的政府与产业客户之间，以外包方式，扮演整体解决方案与系统整合者的角色。

(d) 系统软件，在 PC 上承认微软的领先地位，但是对于 OS2 仍然持续研发。

(e) 应用软件，或外包，或联盟，在各行各业推出最佳的解决方案。

(三)价格策略(Pricing Strategy)

IBM 价格策略自唯我独尊的不二价策略，已逐渐改变为配合市场需求的市场订价。当然，IBM 在价格策略上采取产品区隔策略作为价格策略的基础。亦即，在透过渠道销售的低价或个人用计算机硬件价格的定位上，一般系根据与渠道互动后决定。在全球服务单位提供的整合式服务的价格，或是中大型顾客需要的整体解决方案价格，都需要复杂的成本计算，但由于与大型客户机会较为长期导向，因此，IBM 在提供解决方案或参与标案竞标时，会以灵活的价格策略，先行夺取桥头堡的方式拿到生意，然后再一步步达到长期的利润回收，这是 IBM 传统价格策略的变体。IBM 总部的营销单位，已经将产品价格的弹性，授权由事业部门决定以在电子商务的时代抢站市场占有率。

(四)渠道策略(Place Strategy)

说起来，由于 IBM 为自大型计算机起家，在公司内部曾经长久以来皆为由销售中大型系统部门挂帅的情形，固然逐渐为「整体解决方案」与「系统整合方案」的单位所取代，但是对向家庭客户、个人客户、桌上型客户销售的共享渠道管理并非最内行者，因此在几年前曾将拥有七千家商店的无线电室 (Radio Shack) 拱手让给康佰克公司。但是今日为对准电子商务的定位策略，深知后勤作业(Logistics)的重要性，因此已经做好上下游的整合工作，市场占有率亦大有起色。顺便提起近年来在美国的计算机行业的各型渠道有：

(1)大型渠道，例如无线电室 (Radio Shack) 电路城，尚买，计算机美国

(2)为陈设并销售家用计算机渠道的一般大型低价购物商场，例如 Walmart。

(3)为各种产品杂陈的大型百货公司的电器部门，例如 Sears。

IBM 今日之渠道策略，乃在电子商务时代，极力争取有利 IBM 的营销通路，以打开通网市场之门。并且努力在渠道市场打形象，建立起 IBM 是一家提供高品质产品与服务的公司，

而另一面在价格策略上，配合 IBM 产品与服务的“价值” 订定合理价格配合“价值”来与对手竞争，可谓来势汹汹

(五)推广策略 (Promotion Strategy)

有关产品的推广策略，自新总裁葛氏在 1993 年上台以来，首重改善在人们眼中对 IBM 多年来的品牌与公司整体印象。IBM 先对顾客针对 IBM 的整体形象作调查，并分析研究报告，结果发现顾客们对 IBM 的印象，在四个项目上的负面反应较高，即

- (1)目中无人。
- (2)官僚习气。
- (3)缺乏弹性又僵化。
- (4)服务差。

因此在 1994 年初开始，IBM 第一个行动即动用 4-5 亿美元，在 144 个国家作形象广告，信息的主题即是「IBM 已经卷土重来」。IBM 找到奥美广告公司提供服务，奥美意识到在这 PC 时代，消费大众是决定 IBM 成败的主要关键所在，因此，针对消费大众来改善对 IBM 的印象，将有助于树立 IBM 已经改头换面的口碑。奥美最后以极高明的电视广告创意，从令人意想不到的匈牙利布拉格的修女们以难懂的匈牙利话提到赶快去用 IBM 系统上网，另外再用另外一支广告播出一位在巴黎塞纳河畔散步的平常人对另一人提到硬盘快爆满了，要找人帮忙，而另一人建议他找 IBM，这种小人物造型的电视广告大大提升了人们对 IBM 平易近人的印象。

另外的一件事是，IBM 虽在 1996 年亚特兰大奥运中，扮演唯一供货商且提供信息服务时，表现优异。但因曾出过小小的皮漏而为记者们公诸报端，因此，为扳回 IBM 十全十美的印象，乃在 1997 年推出最厉害的 IBM 计算机下棋高手，一部名叫深蓝 (Deep Blue) 的计算机，在全球十亿人的面前，击败世界冠军的卡斯帕葛斯纳夫 (Garry Kasparov)，这不但为 IBM 湔雪了前曾在 1989 年 IBM 深思 (Deep Thought) 失败之耻，更让举世再度认知 IBM 是真正的科技巨人。

IBM 各种推广策略，原则上是以从中心到圆周的方式推广开来。重大的推广策略由总部定夺，当然，如的确有区域或当地国家因地制宜的需要，亦可由各国修订，一般而言，凡是牵一发动全身的广告策略，皆由总部的公关单位定夺，达到以肩使臂，以臂使手，以手使指的一贯推广策略。目的为重塑 IBM 成为不仅是在科技上居领导地位，身居电子商务时代，在整体形象上也是以客为尊，身段柔软，以及能为顾客提供解决方案且解决问题的公司。

(六)人才策略 (People Strategy)

- (1)人员训练

IBM 最自傲的莫过于人才众多。在营销一面言之，人员销售是 IBM 公司的重要优势，IBM 的业务与技术人员的养成教育可以长达 20 年，养成教育代表的是实行学习型组织的实际，自入门教育，不断的常时教育，使专业人员积累学习与工作经验，并将 IBM 信念内在化(Internalized)而成为身体力行的管理或信息相关领域的专家。

早期 IBM 的人员销售团队成三角队形的搭配方式，也就是团队成员以业务代表、系统工程师以及维修工程师组成，坚强无比，无坚不摧，并且合作愉快。以笔者本人为例，进入 IBM 业务单位是自业务代表做起，历经系统工程部经理，业务部经理等多个职位但最令我值得回忆的时间就是当业务代表的时间。亦即在经过初阶训练(Entry Level Training)后再经过多种业务训练，应用作业训练，领导训练，沟通训练，管理训练等，成为正式的业务代表。今日由于 IBM 网络系统的设置对成员所提供的各种训练已可在网络上学习这也是 IBM 这种全球性质公司的优势。

由于经过种种的训练，IBM 的营销团队在拜访顾客时信心十足。又由于尽力对顾客提供最佳的服务，常年以来赢得顾客的尊重，有的顾客还成了莫逆之交。思及往事，仍觉甚有意义。近年来由于环境变迁，科技进步，顾客需求也渐改为以网际网络为中心，IBM 因应客需，将自己定位为电子商务与系统整合的领导者，已为各界公认。今日之 IBM 业务团队在拜访客户之时，于三角队形之外，另加入其它专才配合，甚至多为来自其它伙伴公司之专业人员，这样的合作与竞争的弹性策略，使 IBM 在市场上更有竞争力。在业务部门之外，举凡人力资源，后勤采购，财物人员等，亦无不各具专门技能。而且由于 IBM 成员平均在 IBM 工作时间平均约有 15 年，使得 IBM 成为货真价实极具竞争力的的深盘组织。

由于 IBM 的人才优势，只需在市场上针对各行业别的客户整体需求，提供系统整合方案，以及降低姿态，不以唯我独尊的心态对待顾客，必将更能与顾客需求配合，终能在营业利润与市场占有率上向更高的目标迈进。

(2)前程发展

既然 IBM 的最大资源即人才，只要有潜力的成员，公司除皆给予工作相关的培训外更给予前程发展机会。笔者除历经各种养成教育，各阶主管人员的训练，并曾奉派前往美国东岸 IBM 总部的政府事业单位，与美国当地的负责人员了解美国国会采购与系统整合的业务。另外，亦在 1981 年代表国家出席「主席座谈」(Chairman forum)会议，了解公司的运作体系与方向。除此外，每年在亚太总部举行的会议与训练，亦让本人了解公司的策略方向与执行方式。

因此，IBM 有如武侠小说中的少林派，其中蕴藏多年的武学，难计其数的徒众，散设在民间的许多武馆，以及受过帮助的人群等，种种都是奠定其武林霸主的根基。自 1993 年以来的组织重整与再造，更强化了公司形象的再造，在市场中终将令对手难纓其锋。因此，千万不要认为 IBM 已经走下坡，自目前的股票市场状况，IBM 似乎又恢复到 1980 年代的情形，可见其在市场上代表着极高的价值。

(3)矩阵式组织

以组织而言，IBM 在各地区与国家采取矩阵式管理组织为架构。除地区有主管人员负责产品业务外，在国家之上的区域主管单位中，则设有针对各行业与各类区隔产品解决方案

的高阶主管人员，提供支持给地区团队，而行业与产品主管亦负责该行业或产品（区域内各国总和的）的市场占有率，营收与利润指针。

(4) 绩效管理

在人员的绩效管理上，IBM 取消以往绩效四级考核的评等方式，而改采新的三等(1,2,3)评等方式，并实行钟形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数的员工都能得到 2 的评等。(当然这对绩效优异的单位会认为不公，因为单位主管会认为得 2 评等的人要多一些。而在一般员工心目中对绩效差的单位，也拿到同样比例的 2 的评等亦觉不公。) IBM 的新绩效管理制度叫个人业务承诺 (Personal Business Commitments – PBCs)，即除了由经理人作年终绩效考评外，员工亦可自己另寻找 6 位同事，以匿名方式透过电子窗体考评，称为「360 度反馈」表现评等为第 3 等时，代表本人未达成业务承诺(PBCs)，你必须更努力工作，以达更佳的业绩。如果得到特别差的评等 3，你可能被处以 6 个月的留公司查看。评等 2 代表你达成目标，是个好战士，得到 1 的人称为「水上飞」(Water Walkers)，代表你是高成就者，超越自己的目标，也没做错什么事。

员工的绩效计划，则建立在员工自己按下列三个领域设定的年度目标上：

(1) 必胜 (Win)，这里表达的是成员要抓住任何可成功的机会，以坚强的意志来励志，并且竭力完成。市场占有率是最要紧的绩效评等考量。

(2) 执行 (Execute)，这里强调三个字，即行动、行动、行动，不要光是坐而言，必须起而行。

(3) 团队 (Team)，即各不同单位间，不许有冲突，绝不在顾客面前让顾客产生疑惑。

IBM 工作多年，深能体会这种对一般 IBM 成员绩效考核的重要性，对被赋予管人的责任的管理人员，则根据员工意见调查(Employee Opinion Survey)，高阶主管面谈(Executive Interview)，门户开放政策(Open Door Policy)的反馈，另加一个评等构面，并且占有整体评等一半的比重。

七、结语

IBM 公司的营销策略内外兼修，甚为完备。对手们如欲与 IBM 争天下，应当剑走轻灵，攻其罩门，即 IBM 未有兴趣的利基市场，而非以正面大军作战方式肉搏，根据 IBM 的比赛规则作战，甚至拉长战线对抗。IBM 现阶段的地位，有点像汉朝贾谊在过秦论上写的“秦孝公据殽函之固，拥幽州之地，君臣固守，以窥周室，有席卷天下，包举宇内，囊括四海之意，并吞八荒之心，当是时也，商君佐之，内立法度，务耕织，修守战之具，外连横而斗诸侯，于是秦人拱手而取西河之外。”

至于谁是 IBM 的秦孝公？谁是商鞅？亦不必多做臆测，只说 IBM 雄心大略，内部能人甚多，营销策略掌握亦甚清楚，如果真是君臣固守，则信息相关产业也好，网际网络产业也好，这些市场天下的大部份仍将持续为其所有。除非，像贾谊在过秦论最后一段所描述的，假设

IBM 对内仁义不施，而造成内外环境上攻守之势的改变，则不在本人推测之内了。