

从组织变革的视角分析 IBM 公司

IBM (International Business Machines Corporation), 国际商业机器公司, 或万国商业机器公司的简称。总公司在纽约州阿蒙克市, 1911 年创立于美国, 是全球最大的信息技术和业务解决方案公司, 目前拥有全球雇员 30 多万人, 业务遍及 160 多个国家和地区。

1. IBM 组织变革动因

自 70 年代末以来, 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。美国国内外许多资本、技术雄厚的企业纷纷染指这一领域, IBM 一时面临着对手如林的局势。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他厂商所控制。这一领域的突起使 IBM 面临新的危机。1980 年, 在计算机市场上, 虽然在销售额上 IBM 还占优势, 但是在实物上日本厂商和国内其他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。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。

另一方面, IBM 原有的组织结构不适应剧烈的竞争环境和激发创新。具体体现在新的扩张战略需要缩短个人电脑的研发周期以快速进入市场, 但是, 在旧的组织结构下, 所有的产品研发都是在总部集中统一进行, 没有灵活性。同时, 高度集权的管理, 使得 IBM 既定的对日战略的实施效率低下。因此, 要扭转这一被动局面, IBM 不得不考虑如何建立一套有利于开发创新的新的组织体系, 以激发公司活力, 适应剧烈的竞争环境, 争取全局的主动权。

2. IBM 组织变革过程

在 1983 年, IBM 提出了 80 年代的新战略, 主要包括四个方面的重要目标:

第一, 在信息产业的所有领域都能实现同行业的增长率。

第二, 在所有领域都能证明 IBM 的产品在技术价值和质量方面的卓越性, 并发挥领导作用。

第三, 在生产、销售、服务和管理的业务活动上, 实现最高的效率。

此后, 按照既定战略要求, IBM 开始了历史上从未有过的组织结构的改革, 着手建立 80 年代的“现代经营体制”。

IBM 的组织结构改革过程, 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。IBM 的大规模组织结构调整和领导体制改革, 主要是在 1983-1984 年完成的, 改革前后的组织机构如图所示。

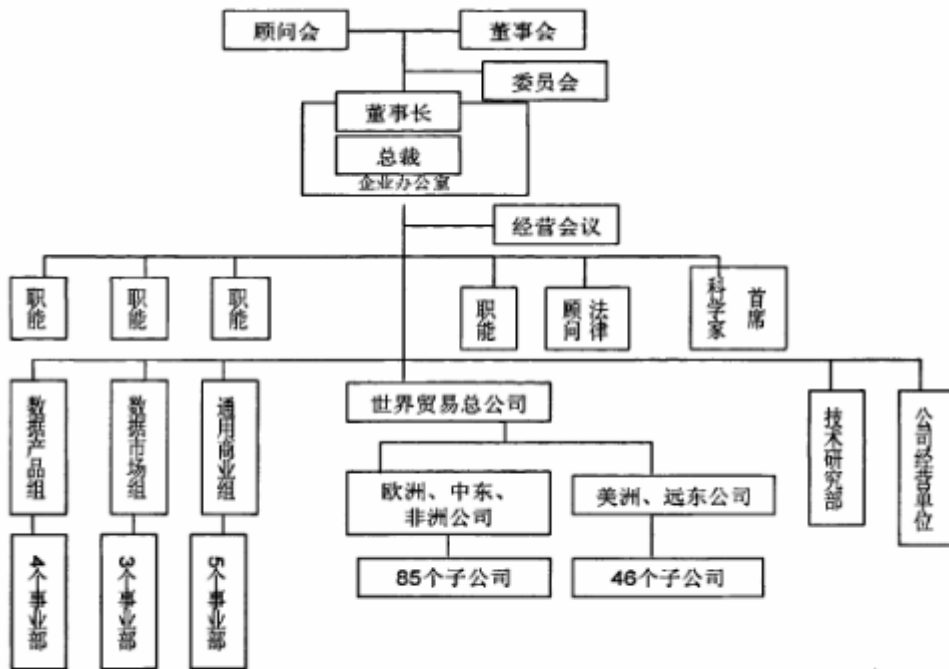


图 3-1 IBM 改革前的组织机构示意图

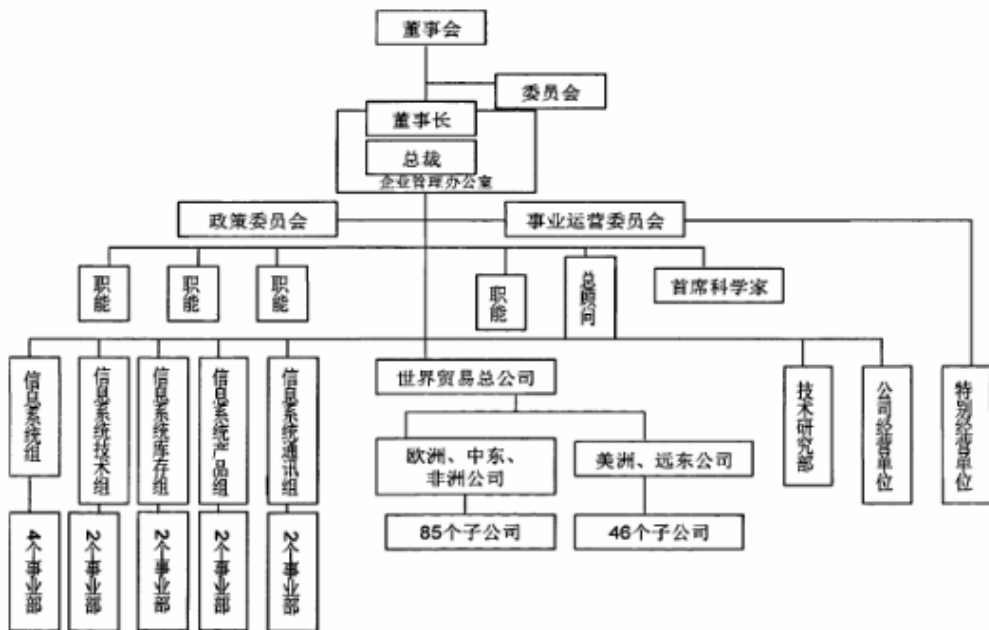


图 3-2 IBM 改革后的组织机构示意图

3. IBM80 年代组织结构变革的成效和不足

IBM 大规模的组织结构调整和领导体制改革在短时间取得了明显的效果，1984 年公司获得 65.8 亿美元的税后净收益，销售利润率高达 14%，达到公司历史最好水平。这样大规模的组织结构变革是有必要的，因为它顺应了市场环境的变化和 IBM 战略目标的调整。但是，80 年代后期以来，计算机行业面临着环境急剧变化的挑战，顾客需要已经从大型计算机转化为小型机乃至更小的多用途的个人计算机。在这种新的形势下，IBM 仍将“筹码”压

在服务上。每年投入几亿美元资金用于教育和培训，如果顾客购买的 IBM 设备出现了问题，他们相信公司的销售和服务人员有能力解决。可以这么说，当市场不断要求创新并对创新给予很高的报酬时，IBM 的文化仍集中在服务上。因此，80 年代末，IBM 在 PC 市场的份额约占 25%，与 20 年前的 50% 形成了鲜明的对比。1991 年，IBM 遭受了 80 年以来的第一次亏损：令人震惊的 28 亿美元。

因此，这个案例也告诉了我们，仅仅有组织结构的变革，而管理观念、思想没有随着环境的变化而变化，企业的经营也是不会成功的。