

电子商务师案例:电子商务理念铸就者IBM按需应变的10年

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E7_94_B5_E](https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_244263.htm)

[5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_244263.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_244263.htm) 作为电子商务理念的铸就者和推行者，IBM自身的发展历程即是对电子商务的精髓??按需应变与开拓创新最好的诠释 当今社会，电子商务已在很大程度上变更着人们的思维模式和原有的商业模式。电子商务概念已深入人心，并成为社会和企业发展的的大势所趋。电子商务能发展到今天，使得人们如此受益，IBM在其中起着举足轻重的作用。IBM不遗余力地推行电子商务理念，在帮助企业业务发展的各个阶段节约成本，获得最大利益的同时，也在实现着自己更大的利益。最近几年，IBM全球服务部(IGS)在全球一路高歌猛进，其中在亚太区保持了10%的市场份额，是亚太区唯一拥有两位数市场份额的服务提供商，其市场份额领先于离其最近的服务公司4个百分点。IBM靠着强力行销，替电子商务打开了知名度，也巩固了自身的领导地位。电子商务与IBM正在取得双赢的局面。IBM的电子商务理论 对于理论界众说纷纭的电子商务概念，IBM公司认为，电子商务是指采用数字化电子方式进行商务数据交换和开展商务业务的活动，是在Internet的广阔联系与传统信息技术系统的丰富资源相互结合的背景下应运而生的一种相互关联的动态商务活动。在IBM看来，电子商务出现至今经历了三个阶段：第一个阶段被称为新奇阶段（Cool Phase）。本阶段内，电子商务在互联网的温床中开始孕育，公司开始提供简单网站上的信息访问服务。但多数情况下，网站内容只是将印刷品上的信息复制过来。互联网在商业上的简单使用，

如电子邮件和静态画面等，成为后来电子商务的雏形。第二个阶段被称为机会阶段（Chance Phase）。传统企业开始转向互联网，企业在网上进行商品的宣传及定单的确认，这是一个架构在传统设备上的网络时代。本阶段，互联网成为商业交易的媒介。公司将内部系统与幕后的业务流程有机地结合起来，使得处理各种事务成为可能。信息开始发挥更大的作用。第三个阶段是正规的电子商务时代（Serious-Business Phase）。至此，电子商务不再是一个试验品和简单工具，而成为企业商务的核心。企业已到了实现其长期目标的时候了，那就是要从根本上提高公司效率。传统企业需要一种技术来帮助他们在整个企业范围内整合公司端到端的流程，以及与关键合作伙伴、供应商和客户之间的流程。电子商务的主体需要一种技术来帮助他们对客户需求上的变化、市场机遇以及外来威胁做出快速灵活的反应。IBM电子商务理念的演进过程在经历了不到两年的最初酝酿期后，“电子商务”概念于1995年正式形成，其雏形即是郭士纳的“以网络为中心”。十年里，IBM不断赋予电子商务以新的含义和动力，推动着电子商务前行。上世纪90年代初，IBM顺应互联网的发展趋势，认定了互联网将成为未来发展的必然趋势，网络计算正是未来计算的发展方向，并制定了互联网战略。1994年，IBM前CEO郭士纳对华尔街的一个分析家小组做了一次公开演讲，展示了“IBM未来的网络化战略构想，并强调了IBM要在未来郭士纳所谓的‘以网络为中心的世界’中充当领导者。”在网络经济狂潮席卷全球，众公司蜂拥在新闻、娱乐等网络内容提供之时，IBM以冷静的态度看待互联网于社会的真正意义。高瞻远瞩地引入“电子商务”概念，以“电子

商务”推进商业进步。紧接着，IBM的高级经理在华尔街的一次见面会上首次介绍“电子商务”这个词，几个月后，便推出了一个很容易被记住的电视广告。从那以后，IBM改变了所有的营销方式，电子商务的理念渗透到其中的每一个环节中。郭士纳在向主要客户首次进行有关电子商务的讲演中，向他们描绘了互联网所能带来的革命：“互联网将挑战数个世纪以来一直沿用的传统商业模式，并对个体和组织间的所有重要交易进行转型”，从而“唤醒”了华尔街对网络世界的意识。2000年底，互联网泡沫经济开始破灭，IBM经过谨慎思考认为，“电子商务的本质还是商务，Internet只是一种技术和工具，不能改变商业世界的运作，也不能改变消费者的观念和行爲，赢家将是那些坚持做真正商务的人，那些善于利用互联网提高商务效率、降低成本并从中发现巨大商机的人。”IBM认为在这个阶段，企业的发展需要新思维，只有遵循商务基本法则，用电子商务整合所有商业流程，才能使企业变成一个无懈可击的强大有机体。其中最重要的三大要素就是整合、革新和根基。2002年3月，IBM全球服务部提出了“电子商务，随取即用”的概念，来描述IT服务将可能在未来将像水、电、燃气、电话等公共能源一样，变得更简单、更经济、更适用。同年，在纽约的一次面向客户和合作伙伴的演讲中，IBM新任CEO彭明盛正式把“电子商务随需应变”作为整个公司的发展战略提出来。他指出，“电子商务随需应变”时代的来临，将为IBM和整个行业创造出极其巨大的商业机会。彭明盛认为，在未来的几十年中，企业是否具有成为“随需应变”的企业的能力，是否能够对全球不断变化的环境做出及时响应，将成为决定它在所处行业中

成败的关键。从与客户在电子商务项目中的合作情况看，IBM公司认为“按需应变”型公司必须具备实时响应、灵活可变、聚焦核心和坚固可靠四个特点。2002年、2003年，IBM开始全面推进“电子商务，按需应变”，旨在促成客户和IBM自身通过不断的转型，顺应市场和强化自身在市场竞争中的核心竞争力。面对全球经济的复苏和发展机遇，IBM又规划出了电子商务的新阶段——“电子商务，按需应变”时代。

创新成就卓越 自2002年以来每年一度的IBM论坛将“创新”与“卓越”两个概念重新定义。IBM公司CEO彭明盛就指出：“创新是一种社会的——而不是技术的——现象，它源于发明与洞察力的交叉点”，从而赋予了创新以广泛的社会意义。

对于卓越，周伟认为，IBM的卓越观是自1914年开始创始人沃森就定下的基本理念之一，追求卓越是IBM过去近100年中，每一个员工做事情的态度。“卓越是一条路，你要永远在路上走，永远不能停下来，因为一停下来就开始变成平淡了。”过去的10年里，IBM不断地以新理念、新思想推动电子商务按需应变向纵深发展，鼓舞着电子商务的应用者们。而作为按需应变的倡导者和推动者，IBM自身在电子商务按需应变转型进程中的先进理念和宝贵经验也一直颇受关注。

在20世纪60年代和90年代，为应对巨大的市场竞争和客户需求，IBM历史上分别经历了两次重大的转型，这两次转变令IBM将自己的竞争对手远远抛在后面。上个世纪60年代，IBM在老沃森的领导下取得了令世人瞩目的成就。与同类产业相比，无论是技术、市场、经营、经验、资金，IBM都成为可望不可及的神话。与此同时，整个世界进入了技术革命风起云涌的时期。技术革命导致了传统企业向现代企业的

全面转型，科学技术成为第一生产力。技术较量成为竞争胜负的决定性因素。小沃森对IBM的发展产生了危机感，他认为IBM处于一个可怕的停滞阶段。虽然公司在扩大，但速度已经放慢，小沃森敏锐地看到了问题出在技术开发上，看准了要开发IBM360系列这样的单一而富有挑战性的生产线。IBM360在软件开发上耗资5亿美元，这在当时是IBM有史以来最大的开支，IBM的财政空前窘迫，小沃森被迫售出3.7亿美元的股票以解燃眉之急。情况终于出现了转机，IBM开始摆脱了生产的困境。1966年底，装配了8000台IBM360，公司的年收入超过40亿美元，税前纯利达10亿美元。由于IBM360的成功，IBM确立了在计算机领域技术领先的绝对地位。进入90年代，欧美经济大萧条，加之IBM公司内部机构臃肿，官僚作风严重，1991年，公司破天荒出现了29亿美元的亏损。危机之时被委以重任的郭士纳对IBM公司的业务及战略进行了大调整，根据网络时代需求，明确提出：“IBM公司的一切经营将围绕着网络计算进行！”郭士纳经营理念的战略核心是：IBM公司，就本质而言，应该成为一家专为客户解决问题的企业（Customer Solution Business）。根据网络世界的发展进程，尽管电脑硬件系统将会依然起着一定的作用，但是，电脑软件系统以及客户服务体系将会扮演日益重要的角色。郭士纳及其同僚们的功绩在于：迅速扭转了公司的亏损局面，重新恢复了以客户为中心的方针，确定了以JAVA系统为基础的软件系统战略，使IBM公司从电脑硬件系统的生产厂家转化成一家集硬件系统、软件系统、客户服务为一体的全方位的网络计算产品公司；并以万维网为关键领域，使客户在多种选择的情况下，将原有的系统得到更新换代。也

正是这些妙着，使得郭士纳赢得了“网络大师”的美誉。到目前为止，IBM公司业已成为全世界最大的软件王国。软件系统产品年销售额已经高达130亿美元。如此两次孤注一掷和大规模地调整，使得IBM在近一个世纪的漫长时间里，都以走在时代最前端的商业创新和永不停顿的技术创新而成为备受尊重的企业和管理典范。这种永不停顿的危机感和大胆的创新求变意识使得IBM勇立时代潮头。电子商务铸就IBM辉煌从电子商务概念产生之日起，IBM就向商界人士一次又一次推出前所未有的集机智与诙谐为一体的商业广告。广告帮助人们逐步建立起这样的观念：在电子商务领域，IBM无所不能，无坚不摧。在全世界范围内普及推广电子商务概念无疑是IBM的明智之举。自这一概念创建之日起，IBM就在电子商务领域牢牢地站住脚跟。Gartner分析师McGuire说，他们的研究表明，IBM的客户普遍已经把电子商务和IBM的名字紧紧结合在一起了。而IBM完成的这种转变，部分是通过与专注于电子商务的软件企业达成联盟，部分是在企业整合方面，通过提供其WebSphere电子商务软件平台，不但使企业轻松地完成从网页制作到电子交易网站建设、维护的全过程，也保证了电子商务系统的正常运行，使企业能通过这款灵活的基础设施工具配置自己的电子商务系统。有资料显示，IBM的电子商务收入目前已高达200亿美元，在该公司的总销售额中约占25%。已有2000个供应商和公司与IBM建立电子商务关系。IBM的成功就在于它不再只是计算机销售商??它代表的是电子商务解决方案。IBM的成功带来电子商务高速发展，电子商务的遍地开花也造就了IBM辉煌。十年来，专注于电子商务，使IBM获得极高声誉；十年来，在电子商务

领域的不断创新，引领IBM迈向卓越。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com