

各位股东，

去年这个时候，我曾经说过，对于 IBM，2000 年是满怀希望的一年，同时也是充满诸多不确定因素的一年。我之所以那样说，是考虑到在我们这个行业 — 或更广泛地说，是商业领域 — 当时所发生的一些事情，也是因为 IBM 比起信息技术行业的任何其他公司来，更容易为客户对“千年虫问题”的担忧所影响。

结果表明，总的来说，过去的一年是不平凡的一年。您也许还记得，刚进入 2000 年的时候，因为千年虫问题的困扰，我们的客户需求面临着严重的滑坡。踏入新世纪，我们许多最大的客户都冻结了大宗技术采购，直到 2000 年年中才有所改观。

此后的需求则一直扶摇直上，其气势是我从未见过的。去年夏季仅 30 天的时间内，我们某些产品的订单便达到以往的三倍。公司的生产速度已满足不了完成订单的需要，更糟糕的是，我们缺乏一些关键部件。非常感谢成千上万意志坚强的 IBM 员工，正是他们不分昼夜的辛勤劳动，才使得在去年最后一个季度，我们的供需关系达到一个较好的平衡，且最终高奏凯歌。但是我想，在此已没有必要再向各位详述，由于未能满足客户需求，特别是由于曾经遭遇的短缺所带来的挫折感。我坚决不会再让这种局面出现。

尽管在 2000 年曾经历低潮、彷徨和高潮，从总的说来，IBM 是度过了稳定发展的一年。这已经是连续第六年我们报告创记录的营业收入 — 884 亿美元。我们的利润达到 81 亿美元，增长率达 16%，在除权普通股的每股收益方面，创造了另一项记录。即便是在投入大量资金 — 包括 56 亿美元的研发经费、56 亿美元的资本支出、以及 5 亿多美元用以强化业务主线的战略并购 — 以后，我们仍有足够的现金给股东分红，并买回市值 67 亿美元的普通股。

最令人不快的是，自我加入公司以来，我们的年度股票价格第一次出现下跌，从 108 美元下降到 85 美元，降幅达 21%。当然，在所有信息技术股票全部下跌或称为纳斯达克崩盘的情况下，IBM 的遭遇比起大多数公司来还是好得多的。同时也应看到，在过去 8 年内，IBM 的股票价格已增长将近 800%。但即便是这样，我们还是应该能够做得更好。

2001 年又如何？最近的趋势是否会继续？无论美国经济是否真的会出现疲软，IBM 还是会保持相当良好的竞争态势；当然，我们都不希望出现这样的低迷时期。但如果确实发生这种情况，潮汐的回落也不会让所有的船只都搁浅。首先，外包和托管等服务对于我们的客户来说是可以节省开支的解

决方案。从这个层面上考虑，服务是一种反经济周期的业务。在严峻的经济环境下，客户会投资一些切实可靠、能短期盈利的项目，而不会采取冒险的投机性的投资模式。因此，对于 IBM 来说，这可能正是提高自身市场地位的黄金机遇。

网络公司 (Dot-Com) 崩盘：这意味着什么

一年以前，事情看来并不是这样的。那时候，Internet 新兴企业似乎要全面取得主导地位，传统企业若不赶快搭上“e 化”的列车，好像就会被潮流淹没。

到现在我们知道了，并没有出现这种情况。这次崩溃出现时，那些“博学家”和“风向标”专业户又跳了出来，虽然他们一年前曾声称网络公司 (dot-com) 将统治世界，现在他们却又说，“这种电子商务模式大部分是在圈钱，我们已经受够了！”

因为从很多方面来说，5 年前是 IBM 培育了“e”时代的概念，所以我希望在这里提一下我的观点。

网络公司的崩溃并不表示电子商务已经失败。这只是通向电子商务的一条过于狭窄的通道的失败。对于我们一直听到的关于“新经济”的所有断言，我们认为，大多数网络公司的问题都在于，它们的业务模型 — 通过较低的价格来赢得客户 — 是不理想的，这根本不是什么新的东西，更谈不上丝毫革命性。

IBM 一直认为，电子商务不是只变革公司的一部分，例如直接通过网络开展行销。我们说的是真正的动作、真正的工作 — 以及最终的结果 — 涉及整个企业的从客户到完整的供应链的变革和整合。事情的发展正是如此，— 并且对于某些人来说，是当头浇了一盆凉水。对于 IBM 来说，重新肯定我们几年前正确设定的战略方向是一个坚定不移的而最终必然是令人振奋的历程。

所以，如果要从网络公司的崩溃吸取经验教训，那么可能就是：电子商务没有捷径。如果 2000 年最终被视作一道分水岭（我是这样认为的），这将是因为它在全世界各大公司领悟到电子商务真正可能性的一年。我认为，各种各样的意见已逐渐融合成一点：电子商务仅仅是 ... 商务，真正的商务。而真正的商务则意味着严肃的工作。

如今的游戏规则

去年您听得很多的一个词是 "buzz"。它可能是我们行业中一些比较新潮的人创造出来的，籍此来鼓舞他们的支持者。遗憾的是，对于他们来说，我们的行业并不处在一个非常 **buzz-y** 的时期。事实上，这是一个非常令人心烦的时期，然而对于未来，却又是非常重要的时期。

客户告诉我们，争夺的焦点已转移到计算技术基础设施的领域。当然，说 **PC** 时代已经结束，已不再是 **IBM** 一家之言，说个人接入设备（以及其他许多嵌入智能装置的设备，如家电和汽车）的爆炸性需求，也同样如此。如今我们的大多数竞争者都在说企业级服务器、存储设备和软件是关键，并且说这些东西应该是可靠、稳定、可扩展且永不宕机的。但我不太确定是否我们都同意什么是“基础设施”的真实内涵。

每个企业都将看到，他们的计算技术基础设施不能只围绕任何一种产品 — 甚至任何特定类型的技术，不管是数据库、服务器还是存储设备 — 来设计或制造。没有一项能够单独影响整个基础设施。一方面，任何一种产品必须能与另一种产品协同工作；另一方面，为了在现实世界中 — 任何公司，该公司的客户、供应商及贸易伙伴的现有系统是一锅大杂烩 — 能正常发挥作用，他们不得不通盘考虑基础设施的各个方面。

关键的一点在于，没有一家公司的系统可以是孤立的。它们是新兴的 **全球性基础设施** 的一部分，这种全球性的基础设施之所以成为可能，是因为有了 **Internet**，这是没有任何一家企业所能 — 或希望 — 独自拥有的。它为每个企业、政府、学校、医院和社区所 **共享** 拥有。在这个意义上，计算技术基础设施正迅速成为一种基础设施，同其他各种理所当然被视为世界上的基础设施 — 电话系统、高速公路和电力网一样。

这种状况已经存在很长时间了。主要的障碍是我们的行业一直缺少一套标准。很简单，没有一套标准，计算系统就无法协同工作。如果您的计算机无法与世界上其他的计算机协同工作，那么您在通过网络进行商品买卖、股票交易、旅行订票、医疗保健以及投票等方面便会受到很大的制约。同样，您的公司也是如此，在与贸易伙伴、供应商、客户以及与您本人协同工作时，也必然会受到很大的制约。

当然，**Internet** 已通过引入通用的网络互联标准而开始改变这种局面。现在，**Linux** 操作系统 — 作为“开放源代码”运动的一部分 — 广受采用的程度让人惊异不已，它将标准放到了最为重要的位置（这也就是 **IBM** 对 **Linux** 寄予厚望的原因之所在）。标准如今已成为我们行业的现实。而且，在这一方面，是没有回头路可走的。

这对于需要计算技术的客户和用户来说是非常理想的。但对于许多技术公司来说，则意味着一场地震。战争的胜负不再是因为某家公司控制了计算技术。持续的成功需要开放式平台，依赖封闭式专有技术的公司将日益干涸。事实上，当今处于有利地位的任何公司，若不作重大的战略调整，便不会再看到现在这样的增长率。

现在，有人断言，基于标准的计算技术会使信息技术商品化。同时也肯定会有许多人问：价值何在？利润何在？谁来制定议程？哪些对客户来说是最为重要的？

对于这些问题，我们也一直在扪心自问。我认为，现在我们能清晰地看到，未来的竞争优势将主要依赖于三件事：技术革新、帮助客户集成技术与业务的能力、以及轻松获取与管理信息技术的能力。

但这些能力都要花很长的时间来培养，而且其门槛之高令人望而却步，因为这些不是简单地花钱就可以买到的东西。让我们回过头来看看 IBM 已经干的和正在干的，您就会看到一家公司是如何在这三个基础领域强化自身地位的。

1. 技术创新。请不要犯任何观念性错误。众多计算技术标准是在强化而不是在削弱技术革新的价值与竞争优势。而且，这需要真正的科学技术，不仅需要软件开发人员，同样需要量子物理学家；不仅需要存储设备专家，同样还需要计算生物学家；不仅需要移动数据的人，还需要移动原子的人，——一次只移动一个。而我们 IBM 正拥有这一切。

这种发明创造的能力正是 IBM 常备不懈、出奇制胜的法宝。仅仅在过去 8 年内，我们的研究人员发明创造的范围及其影响也是值得大书特书的，他们在专利方面创下了一个又一个的记录。我们正处于 IBM 研究的黄金时代。同样重要的是，我们将这些技术革新推向市场的速度是何等之快！从硅锗合金到铜芯片，从绝缘体硅到 WebSphere，从自我管理服务器到微型硬盘——IBM 的技术开发成果业已成为价值数十亿美元的巨大财富的象征。

技术创新的重要性是不言而喻的。如果电子商务的第一个阶段是供应阶段——看似无穷无尽的网站、新兴企业、新的业务模型和资本——则电子商务的第二个阶段将是需求阶段。不要多久，我们将看到，Internet 流量将翻一千倍，这是源于，客户机和嵌入式网络设备呈爆炸性态势增长——其数量将达到几万亿。这将是企业需要捕获、管理、存储、访问、分析和使用的海量信息。不管我们目前的计算技术基础设施如何行之有效，都无法满足这种需要，不管有多少充满智慧的年轻人进入计算机科学领域，也都是不够的。

我们需要全新的科技发明，其大多数是要创造 *自我管理型* 的电子商务基础设施。请诸位猜猜，哪家公司能在这种市场中创建并获取最大的份额？

2. 业务创新。新的技术是关键因素。但我可以告诉诸位，在我是一个客户时，从来没有因为任何技术因素而转向 IBM；我是这样认为的。相反，我转向 IBM 是因为他们帮助我将引人注目的技术应用于我的业务。我非常推崇 IBM 的 *实用智能*、IBM 帮助我查找并解决问题的能力。

在电子商务进入严肃商业领域的转型过程中，这种能力会更为重要。客户需要作出的所有决策 — 技术决策、产品决策和流程决策 — 它们均来自一些非常基本的战略性的决策。所以，客户最需要的是一个对他们的业务有着丰富经验和深刻了解的合作伙伴。在这里，“业务”指的是广义的业务，同时也特指与“电子商务”有关的业务。

当然，除非客户能快速实施且能够买得起，否则一套“解决方案”就不能称为真正的解决方案。如果您不能开展应用并建立适当的基础设施，企业转型也不会有任何实际的意义。IBM 的主要竞争优势之一是，我们帮助客户（和我们自身）建立和集成电子商务系统及电子商务基础设施方面的实际经验。

3. 控制技术的成本和复杂性。现在，还有一个问题是企业如何获取并管理信息技术。这些都不是微不足道的小事情，特别是当您了解到支持真正电子商务所需的庞大、复杂的计算技术基础设施时。

当然，还有传统的采购问题。此外还有外包 — 通过“IBM 全球服务部” (IBM Global Services) 这样的业务伙伴，可以充分利用客户现有的 IT 系统和人力。IBM 业已成为战略外包领域的世界领先者，2000 年签订了 50 多宗交易，单笔价值均超过 1 亿美元。不过现在，对于如何帮助客户，我们有了更宏伟的构思。

将基础设施从公司数据中心移植到网络如何？不必拥有它，只要作为一项服务根据需要、根据使用状况进行租用就行。这就是我们所说的“电子 外包服务”，它将极大地增强各个公司获得强大计算能力、专门知识及革新技术的能力。IBM 业已成为世界上最大的托管服务公司之一，其营业额在 2000 年翻了一番。我们正迅速与各个电信合作伙伴相互配合，共同建立新的 IBM 电子商务全球托管中心。

最后，IBM 的业务范围中常常被人所忽视的是，我们具有我们的客户和业务伙伴非常推崇的一种能力，这种能力使得电子商务兼备现实可行性及

财务可管理性。“IBM 全球租赁” (IBM Global Financing) 是世界上最大的 IT 租赁业务提供商 — 这个业务规模高达 40 亿美元的部门管理着价值 400 亿美元的资产。

揭开面纱

当您审视这些行业的趋势、审视我们的战略以及 IBM 内部正在发生的变化时，您会有理由相信，我们不仅在 2000 年已取得良好的业绩，而且可望 2001 年会做得更好。

正如我在这里报告的那样，不仅市场已经为 IBM 做好准备，IBM 也为市场做好了准备。经过艰苦卓绝、有条不紊的大量工作，我们的战略计划正在转变为现实，现在已进入收获阶段。在帮助客户建立计算技术基础设施时，我们在所有主要方面，都有着非常明显的优势 — 无论是中间件、企业级服务器、组件技术，还是企业存储系统。在每一个这样的领域，我们都获得了巨大的成功。

- 在软件方面，重要性正持续地从操作系统转向中间件，而正是中间件连接了所有类型的服务器、应用程序和所有类型的客户端设备。几年前，IBM 开始建立一个致力于中间件的软件企业。当时，它并不引人注目。我们只是悄悄地投入了数十亿美元的资金，来建立一套开放式产品，可以同各种业界领先的平台协同工作。结果怎么样？爆炸式地增长。2000 年，我们的 DB2 数据库营业收入占 UNIX 平台和 Windows NT 平台中数据库总营业额的 70% 以上。MQ Series 软件占 60% 以上。我们的电子交易中间件 WebSphere 每年增长三倍。行业分析家估计，中间件市场如今价值已达 770 亿美元 — 以每年 14% 的速度增长。
- 在服务器方面，经过数年的投资和研发，我们已从内到外改造了我们的产品，将我们所提供的产品与共同的技术、共同的芯片结构及 Linux 中的共同的开发平台相结合，并使之与诸多领先应用程序实现互操作性 — 然后将它们作为 IBM eServer 系列推向市场。客户对此反映相当迅速、热情。
- 几年前决定退出企业应用软件业务之后，我们已建立了强大的合作伙伴关系。在 2000 年，我们同 50 家领先的独立软件公司建立了战略联盟，而這些公司中的大多数曾与我们的某些主要竞争对手一道进入市场。

- 在组件技术方面，我们不仅通过自身，而且还通过其他高科技公司的产品将我们的创新技术推向市场。同时，我们还做了一个非常重大的转变，从日益商品化的通用 DRAM 芯片，转向服务器专用高端微处理器、普及计算设备专用芯片以及网络设备专用芯片。我们曾花费较多的时间来建立自己的技术组合，但现在我们已经拥有了它，而对它的需求更是白热化。单是普及计算设备芯片市场一项，去年我们的营业额就增加了 80%。网络基础设施芯片的营业额则增加了 137%。
- 还有，通过被称作 Shark 的产品，我们为企业存储系统业务重新注入了活力；重新改造了 PC 事业部的结构，并在下半年扭亏为盈；推动了 Linux 在 IBM 内外的增长；为新兴的市场（如生命科学）打好了新的基础。
- 最后一点是服务，从许多角度来说，这是我们的一张王牌。我们提供咨询、实施服务、外包服务以及现在的电子外包服务，随时瞄准托管和服务供应商的机遇。经过数年的努力，我们已成为世界上最具实力的服务型企业。事实上，IBM 现在是最大的业务与技术咨询公司。我们拥有 50,000 名咨询专家，在 2000 年他们创造了 100 多亿美元的营业额。我们已创建了一个“企业创新中心”网络，向客户提供包括从前端的网站设计到后端的繁重任务在内的一切服务。同样重要的是，我们还建立了强大的行业专家队伍，包括成千上万经验丰富的行业专家 — 他们中有很多人以前便是各自领域的专家，从生产制造到消费品，从医疗保健到政府部门，应有尽有。

* * *

当我回首过去五年的经历时，我认为，对于很多人，电子商务 (e-business) 或者意味着“简单” (easy)，或者意味着“逃避” (escape) — 在他们看来，电子商务代表着一种魔力无比的方法，藉此可以逃避一切与传统“商务”相关的东西：所有的规划；所有的流程；所有的关系架构；所有的检查、交互检查及安全防护；乏味的财务工作；像做说明解释和相关公共政策等令人沮丧的事情。神奇的“e”似乎向大家描绘了可超越所有这一切的美好前景，一夜暴富 — 不是马拉松式的，而是百米冲刺式的。

尽管我们中的一些人确实欣赏商务，我们还是很欣赏竞争。在面临长距离赛跑时，我们会兴奋无比。在企业规划、流程创建及管理系统等方面，我

们接受并欣赏注重实效、讲求战术、身体力行的精神。这并不枯燥乏味，相反，就像是从事一切伟大事业一样，它让我们充满无比的激情。

我们现在正在离开的充满幻想的时代可能是无法避免的 — 以它们自己的方式，让人振奋不已。历史长河中的巨大变化通常总是从非常罗曼蒂克的革命开始的。只要人们向着未知的世界进发，他们总要凭借一种可贵的冒险精神。但在他们到达目的地之后，会立即生根发芽，建立永存的伟业。

无可争辩的是，在电子商务短暂、多变的发展过程中，最引人注目的是现在走在行军队伍最前面的那些人。我们现在正进入的时代需要新一代的冒险家。众多经验丰富的专家已加入这场生机勃勃的变革。确实，我们从未感到过这样充满活力。在即将翻开历史篇章中，我们希望能向大家描绘，对于所从事的事业我们满怀无比的激动。

就我个人而言，这一刻我的体验交织着满意、信心与希望。满意的是 IBM 已拿起枪杆 — IBM 已作好充分的准备。信心在于我们总是有能力不断前进、实现承诺、满足客户的需求。希望则是，真正充满改革机遇的未来已经展现在我们每一个人的面前 — 不管是企业、学校、政府，还是整个社会。

当然，还有其他一些事情。但这很有趣。我发现自己过去从未像现在这样喜欢自己的工作。没有一件事情能够与这样的事情相比拟，那就是，同一大群人一起努力工作来实现自己的目标，通过坚韧不拔的努力来证明自己，建立全新的事物，甚至改变整个世界。对于我来说，这是最满意的感觉。

我们最好要紧睁双眼。接下来的几年也将飞逝如梭。

* * *

借此机会，我想要向诸位介绍两个人，对于 IBM 的未来他们十分重要。

- **Sam Palmisano**，9 月份被指定为 IBM 总裁、首席运营官和董事。为 IBM 工作的 27 年中，他取得了辉煌的业绩，其中包括作为我们的服务、PC 及服务器业务的主管。他主要的责任是确保我们的战略决策能很好地执行，我们的各个企业单元能够像一个团队那样协同配合。我们第四季度取得的丰硕成果，部分证明了 **Sam** 的杰出能力。

- **John Thompson**，9 月份被选为副董事长兼董事，负责研究开发、拓展新业务机会、新技术以及规划新的发展方向。当每个人都把重心放在眼前的工作时，**John** 则是把注意力放在更具前瞻性的事务上。

Louis V. Gerstner, Jr.
董事长兼首席执行官