

親愛的投資夥伴：

去年此時，我曾預言2000年將會是IBM充滿希望、也是充滿不確定性的一年。因為客戶對「Y2K 問題」的警覺，連帶影響他們對於資訊系統的投資；IBM身為全球最大的資訊科技公司，所受到的衝擊可想而知。

出乎意料的是，去年是相當獨特的一年。如果您還記得，IBM在去年初面臨客戶需求因Y2K的問題大幅減少的情況，許多大客戶紛紛凍結採購高價的科技產品，這樣的狀況直到年中才稍有好轉。

接下來，情勢則出現前所未見的大逆轉，客戶需求急速增加。去年夏季曾有部份產品出現一個月內訂單激增三倍的記錄。驟增的龐大訂單令人措手不及，雪上加霜的是，部份關鍵零組件出現缺貨的現象。幸賴所有IBM同仁們夙夜匪懈的努力，才使去年最後一季的供需趨於平衡，得以亮麗的業績作收。但是，無法滿足客戶需求的挫折非筆墨得以形容，我已下定決心絕不讓這樣的事件在IBM重演。

總結而言，儘管2000年的經濟發展情勢起伏震盪，IBM仍表現得相當穩健。我們的營收連續第六年創下新高，達到884億美元；獲利率則提高了16%，增加到81億美元，稀釋後每股盈餘再創新高。經過大幅投資，包括在研發方面的56億美元、在資本支出的56億美元，以及為強化企業營運範圍所作的策略性併購5億美元，我們仍有充裕的現金提高股東的股息，並買回67億美元的IBM股票。

差強人意的是，自我加入IBM以來，IBM的股價首次較前一年下跌，由108美元降至85美元，跌幅達21%。不過，這是資訊科技類股在那斯達克(NASDAQ)崩盤後，全面慘跌的結果，然而IBM的股價與其他公司相較，表現仍數可圈可點。事實上在過去八年裡，IBM 的股價上漲將近8倍。儘管如此，希望我們仍能精益求精。

2001年的發展情況將會如何？近來的趨勢有可能延續嗎？雖然不論美國經濟是否有走軟的現象，IBM在市場上都具有相當不錯的競爭力。但我們仍衷心希望經濟衰退的情況不會發生。然而，即使景氣真的變差，也不至於全面影響所有行業。以委外服務(Outsourcing)和主機代管(Hosting)為例，對客戶而言不啻為節省成本的好方法。由此看來，資訊服務業與經濟成長的週期是相反的。在日益緊縮的經濟環境中，客戶將會投資於可提供實質、明確且在短期內獲益可期的專案，而非投機性的探試方案。我認為，這正是IBM提升市場地位的大好機會。

Dot-Com崩盤：網路經濟泡沫化所代表的意義

猶記一年前網際網路的新興企業似乎接管了一切，傳統企業最好趕緊跳上「e化」的列車，否則就會敗陣。然而不過一年光景，現況與之前已全然不同。

如今看來，上述的結果完全沒有發生。網路泡沫崩盤讓自命為權威人士及見風轉舵者一一現形，一年前，那些宣稱dot-com公司將接管全世界的人，現在也只能說，「電子商業只是一時的熱潮，真是夠了！」

從許多方面來看，IBM是在五年前率先提出電子商業概念的公司，在此我想與各位分享我的對以上現象的觀點。

Dot-com公司的瓦解，並不代表電子商業的失敗；這些新興網路公司失敗的原因在於他們輕忽電子商業的本質，窄化其全貌。就我們所聽到種種關於「新經濟」的說法看來，大多數dot-com公司的問題，在於它們仍循舊有的商業模式亦即透過低價爭取客戶，並未見新意，更遑論企業轉型了。

IBM向來主張電子商業涉及的不只是企業部分流程的轉型，例如在網路上進行直接銷售。我們認為，電子商業的規劃、建置，以及最後的報酬，牽涉到**企業整體**的轉型與整合，從客戶端的服務到供應鏈的整合皆然。而事情的演變也證明我們所言不差。也許某些人覺得被潑了一盆冷水，對IBM而言，我們非常欣慰在多年前即設定正確的策略方向。

所以，如果我們可以從dot-com公司的崩盤汲取教訓，那就是：邁向電子商業並無捷徑。如果我們把2000年視為分水嶺，去年是讓全世界上所有企業認清電子商業本質的關鍵年。我相信現在大家都已有一致的認同，電子商業其實就是商業，貨真價實的商業，而這樣的商業運作是非可兒戲的。

現今的競賽

去年大家一再耳聞"buzz"這個字眼。它是我們產業中自認較「酷」的成員企圖創造，好讓他們的支持者感覺興奮的一個字眼。可惜去年我們的產業並未如他們所預期的發燒。但是這段時間固然有點沈悶，對它對未來的發展其實意義非凡。

我們從客戶端得知，戰場已經轉移到企業運算的基礎架構(computing infrastructure)。毋庸置疑的，IBM不再是唯一宣稱PC獨霸的時代已成過去，或指出個人存取裝置（以及具備內嵌式智慧的更多種工具，例如家電與汽車）將會崛起的公司。目前，我們多數的競爭對手都在說企業伺服器、儲存設備和軟體是建置企業運算基礎架構的關鍵，而且它們必須經過千錘百煉、具備強大功能、擴充高同時永不當機。但我並不確定，是否所有競爭者對於「基礎架構」的定義都和IBM相同。

企業已經逐漸發現，他們無法只根據單一產品、或甚至任何**特定種類**的科技來設計或建置運算基礎架構，不論是資料庫、伺服器或是儲存設備皆然。首先，沒有任何一項產品或技術能主宰整個基礎建設，所有的環節都必須互相協調作業。再者，為了能夠在實體的

商業世界中運作，基礎架構的建置必須同時將公司內部及其客戶、供應商、交易夥伴的各種現行系統納入規劃考量。

其中的重點在於，沒有一家公司的系統可以獨立運作。由於網際網路的興起，單一公司系統已成為目前正在成形的全球化基礎架構中間的一環。這樣的基礎架構係集合所有企業、政府、學校、醫院和社群的力量共同創造、提供使用而成，沒有任何單一機構可以（或試圖）獨自擁有。可想而知，它將很快的變成和我們在世界視為理所當然的其他各類基礎建設，例如：電話系統、高速公路、電源供應體系等一樣普及。

這一路走來，路途相當漫長，主要的障礙在於資訊產業缺乏統一的標準。簡而言之，運算系統若缺乏標準，將無法互相作業。如果您的電腦無法與其他的電腦互動，您在網路上進行買賣、交易股票、預訂假期、接受醫療和投票等行為都會受到限制。同樣地，貴公司與其交易夥伴、供應商和客戶、甚至與您個人的互動合作，也將受限。

網際網路之所以能夠改變世界是因為網路連線標準的制定。而現在，大家紛紛採用Linux作業系統，以及參與它所屬更廣泛的「開放原始碼」行動，代表「標準」的重要性已被推上檯面（這就是IBM致力於推動Linux的原因）。今天，標準已經成為資訊科技產業中必須正視的事實，我們無法再走回頭路。

這對所有使用電腦運算的客戶和個人而言，是一個好消息。但對部分科技公司而言，卻是一大震撼。未來，決定競賽勝負的要素將不再取決於某家公司所獨佔的運算技術。致勝的關鍵在於平台的開放性。科技公司如果一再仰賴封閉、獨佔的技術鞏固客戶基礎，終將自食惡果。事實上，目前無往不利的部份企業，如果無法在策略上作大幅的調整，將來可能無法持續現今的成長率。

現在，有些人主張運算技術趨於標準化後將促進資訊科技走向商品化。想當然爾，有許多人會問道：資訊科技商品化的價值何在？科技廠商將如何獲利？誰會來制定遊戲規則？對客戶而言最重要的又是什麼呢？

我們也一直在問自己這些問題。我認為，我們現在可以很清楚地看到，資訊科技廠商未來的競爭優勢將取決於三件事情：創新科技、協助客戶整合商業流程與科技的能力、以及讓資訊科技更易於取得及管理的能力。

上述的每一種能力都需要長時間的培養，門檻之高更是令人怯步。即使用錢也買不到。IBM在過去和目前所做的一切努力，就是為了要強化在這三大領域中的地位。

1. 科技創新

避免犯錯。採用標準化的運算技術的世界只會日漸增加--而非減低--創新的價值及其帶來的競爭優勢。這過程需要真材實料的科學研究經驗，其中不僅包括軟體開發人員，也

包括量子物理學家；不僅包括儲存設備專家，也包括生物運算學家；不僅包括彙整資訊的專家，也包括研究原子的專家。靠著一步一腳印，我們才能擁有現今這一切。

這種創新的能力，正是IBM的看家本領。IBM已經連續八年在專利發明上一再打破紀錄，我們的研究人員在科技創新的領域影響卓著。此時此刻，正值IBM研發領域的「黃金時期」。同樣重要的是，我們能夠在很短的時間內將創新研究成果轉化成市場需要的技術。從矽鍺(silicon germanium)到銅晶片(copper chips)，從絕緣體上的矽(silicon-on-insulator)到WebSphere，從具有自行管理能力的伺服器(self-managing servers)到微型硬碟(microdrive)—IBM的科技事業已經為IBM創造達數百億億美元的營收。

創新科技的重要性是不容置喙的。如果我們把電子商業的第一個時期是看成「供應」時期——新網站、新事業、新的商業模式與資本溢注前撲後繼，那麼電子商業的第二個時期就會是「需求」的時期。不用多久，我們將會看到網際網路流量有千倍以上的成長，甚至於因為用戶與內嵌式網路裝置的暴增，網際網路流量成長將攀升到數兆倍以上。屆時，這些在網路上流動的大量資料將使企業面臨擷取、管理、儲存、存取、分析和使用的問題。不論我們目前的運算基礎架構變得多有效率，不論有多少青年才俊投入電腦科學研究，都不足以解決上述問題。我們需要的是全新層次的科學與科技探索，其中主要目標在建立能自我管理(self-managing)的電子商務基礎架構。您認為誰能夠主宰這個市場呢？

2. 商業創新

的確，新科技是不可或缺的。不過請容我說明，當我還是IBM的客戶時，我從未因為IBM的某一項技術找上他們，IBM擁有新科技是天經地義的事。然而，我會找IBM，是因為他們能幫我將了不起的技術應用到我的企業上。我重視的是IBM應用智慧了解問題並協助解決問題的能力。

隨著電子商業進入重要的企業轉型領域，這種應用智慧的能力將更形重要。客戶的一切決策，包括科技決策、產品決策和程序決策，將源出於更基本、更策略性抉擇。因此，客戶最需要的是，有經驗而且能深刻了解其企業的資訊科技夥伴，這位夥伴不僅要對產業有概念，對電子商業也要駕輕就熟。

當然，除非您的客戶能夠負擔並且劍及履及執行這種解決方案(solution)，否則「解決方案」就不是真正的解決之道。如果您無法執行應用程式並且建置資訊基礎架構，企業轉型帶來的意義不大。IBM的關鍵競爭優勢之一，在於我們擁有幫客戶及IBM自身建置和整合電子商業系統及基礎架構的實戰經驗。

3. 管理科技的成本與複雜度

接下來的問題是，企業應該如何取得和管理資訊科技。特別是當您了解支援電子商業所需要運算基礎架建設有多龐大與複雜時，您就會明白這問題不可等閒視之。

當然，傳統IT採購方式依然存在，而委外服務也是解決方法之一。委外服務是指借重IBM全球服務事業部(IBM Global Services)之類的資訊服務夥伴，接管客戶原本現存的I資訊系統與人員。在策略性委外服務(strategic outsourcing)的領域裡，IBM已經是世界級的領導者，我們在2000年簽署了逾50件金額各超過1億美元的合約。但是，我們現在有更宏大的構想能夠協助客戶的發展。

您認為將客戶運算所需基礎架構從企業資料中心(corporate data center)轉移至網路上的建議如何？如此一來，客戶將不必親自負擔建置的成本，而透過服務的方式，依需求或使用量進行租用即可，這就是我們所謂的「電子委外服務(e-sourcing)」。電子委外服務能讓客戶很容易擴充公司的電腦運算能力、取得專業技術和創新科技。現在，IBM已經是全球數一數二的委外服務公司，2000年在此方面的營收也成倍數成長，目前我們更加速與電信業夥伴的合作，以建立全球性的IBM電子商業營運中心。

另外值得一提的是，IBM經營範疇中經常被忽略的IBM租賃事業部(IBM Global Financing)。IBM所提供的租賃服務向來為客戶和事業夥伴稱道，因為透過租賃的方式能更容易取得建置電子商業所需的資金，也相對節省許多建置的時間成本。IBM租賃事業部(IBM Global Financing)是全球最大的資訊科技租賃業務提供者，事業體本身雖然只價值40億美元卻管理超過400億美元的資產。

戰力分析

當您觀察過產業趨勢、我們的策略、以及IBM內部情況後，就會知道我們公司不僅在2000年表現突出，在2001年更是榮景可期。

如我前述，對IBM而言，不僅市場一片大好，我們自己也已蓄勢待發。先前許多紮實且嚴謹的準備工作為的是將我們的策略方案落實，並為將來開花結果做準備。在協助客戶建置運算基礎架構所需關鍵產品方面，諸如中介軟體、企業伺服器、關鍵零組件和企業儲存設備等，IBM更佔盡優勢。我們在上述產品的個別市場都有重大斬獲。

- 在軟體方面，商機繼續從作業系統延伸到中介軟體，中介軟體可將各種伺服器和應用程式連結到各種客戶端的裝置。幾年前，IBM著手建立以中介軟體為主的軟體事業。一開始這個計劃看來並不誘人，但我們仍悄悄地投資數十億美元建立一套可與各種業界領先平台相容的開放產品，結果呢？軟體事業出現爆炸性的成長。以2000年而言，我們在UNIX和Windows NT平台上的DB2資料庫營收增加百分之七十以上。MQ Series訊息處理軟體的營收增加百分之六十以上。而我們的電子商業中介軟體WebSphere營收是前一年的三倍。據業界分析師估計，現今已達770億美元的中介軟體市場，未來每年將可望成長百分之十四以上。

- 在伺服器方面，經過多年的投資與研發，IBM對自己的產品進行大幅度的改造，整合全產品線的技術、晶片架構，全面支援Linux開發平台，並加入數十種主要應用程式，我們以全新伺服器整合品牌—IBM eServer系列進軍市場，旋即獲得客戶熱烈的迴響。
- 在策略聯盟方面，幾年前我們在決定退出企業應用軟體業務後，已經建立了強大的事業夥伴體系。在2000年，我們成功地與50多家獨立軟體公司建立策略聯盟，而這些軟體公司以往大都是我們競爭者的合作對象。
- 在關鍵零組件技術方面，我們不僅將技術內建在自己在市面上的產品，也將他們成功的推廣到其他高科技公司的產品。同時，我們在晶片開發上作了重大的轉變，不再投注日漸規格化、一般用途的DRAM晶片，轉而研發用於伺服器的高階微處理器、適用於普及運算裝置及網路設備的晶片。我們花了很多的心血建立起我們的技術組合(technology portfolio)，但也因此我們才能擁有目前市場的需求最熱門的技術。去年單是普及運算裝置晶片的市場，我們的營收就增加了80%，網路基礎架建設晶片的營收更激增137%。
- 諸如此類的例子不勝枚舉。”Shark”的推出，讓我們企業儲存設備事業重獲新生；PC部門經過重整後，去年下半年也開始獲利；我們對內對外都積極擁抱Linux；同時在生物科技等新興市場攻城略池。
- 最後，「資訊服務事業」從許多方面來看都是我們的王牌。我們瞄準主機代管與網路服務供應商的需求，提供諮詢、置建、委外服務乃至於最新的「電子委外服務(e-sourcing)」等多項服務項目。經過多年的努力，我們已擁有全球最具實力的資訊服務事業。事實上，IBM現今也是全球最大的企業與科技諮詢顧問。我們擁有5萬名顧問，在2000年創造了超過100億美元的營收；我們成立了「商業創新中心」(Business Innovation Center)的支援體系，提供客戶從前端網站(Web)設計到後台升級所需的一切服務。另外，我們為了能夠提供客戶最好的服務，成立了一支由數千名擁有豐富產業經驗專家組成的顧問團隊，他們當中有很多人以前就是該相關領域的專業人員，包括製造業、消費者產品、醫療及政府部門等各行各業。

* * *

回顧過去五年，我想對許多人而言，e-business中的「e」代表著「容易」(easy)或是「逃避」(escape)。電子商業彷彿有一種魔力，人們可以透過這種魔力來規避傳統上與「商業」相關的一切，例如所有的計畫、程序、關係建立、檢查、交叉檢查、防護措施；或者類似會計這類沉悶的工作，以及遵守並維護重大公共政策的責任。這神奇的「e」字，似乎能夠提供在短期之內跳過一切繁瑣事務、讓人一夜致富的希望—過程好比用短距離快跑取代馬拉松比賽一樣。

不過，我們之中仍有人衷心喜歡商業。我們喜歡競爭，它所帶來的快感有如參加長途賽跑前腎上腺素開始分泌的感覺。我們對實事求是、具戰略性且立即可行的計畫、程序建立與管理系統工作等有所期待。這些事情一點都不令人沈悶，反而讓人覺得在成就一些重要且影響深遠的計畫。

我們正遠離這個具有高度啟發意義的年代。幻想的發生或屬必然，而幻想確實也在某種程度上激勵所有人心。歷史上所出現的大變動往往始於浪漫性的革命，每當人類要邁向未知的將來時，他們都是憑藉著一股冒險的精神，勇往直前。不過一旦當他們到達目的地，他們就會落地生根，開始建立能夠永續的基業。

或許，在電子商業尚稱短暫而又多采多姿的旅程中，最令人佩服的是現今領先在隊伍前面的人們。在老將們積極投入之際，我們即將邁進的年代，需要有勇於冒險的新血輪加入。的確，我們從未感到如此振奮過。在IBM財報接下來的篇幅中，我們希望能與大家分享我們對正在成就的事業所感受到的興奮之情。

就我個人而言，我抱持著混合了滿足、自信與期待的心情，經歷這個時刻。我相當滿足於IBM堅守立場的態度，以及止於至善的能力。我有十足的自信IBM將實現我們的承諾，並滿足客戶需求。同時，我也期待實際蛻變中的未來正迎接我們—包括企業、學校、政府及整體社會。

此外，樂趣也非常重要。我發現自己從來沒有像現在這麼享受這份工作。能和一群卓越的人一起竭盡全力奮鬥以達成目標、證明自己有成功的機會、建立全新的事業、甚至改變世界，這種成就感是任何事都無可比擬的。對我來說，它帶給我前所未有的滿足感。

且讓我們目不轉睛的觀察每一刻。接下來的幾年將有如白駒過隙，消逝於瞬間。

* * *

在此我要向大家介紹兩位對 IBM 的未來非常重要的人物：

- Sam Palmisano在今年九月被提名擔任IBM總裁、總營運長和董事等職務。他在IBM的27年間紀錄輝煌，在資訊服務部門、PC以及伺服器部門均擔任過主管，表現可圈可點。他的主要職務是確保我們的執行狀況良好，所有的業務單位群策群力。在IBM第四季業績報告當中，有一部分就是Sam專長的具體實證。
- John Thompson 是在今年九月份當選的副董事長兼董事，專門負責研究、新商機、新科技和新方向的業務。當每個人都把重心放在眼前的工作時，John則是將焦點放在更具前瞻性的事務上。

Louis V. Gerstner, Jr.

董事長兼總執行長