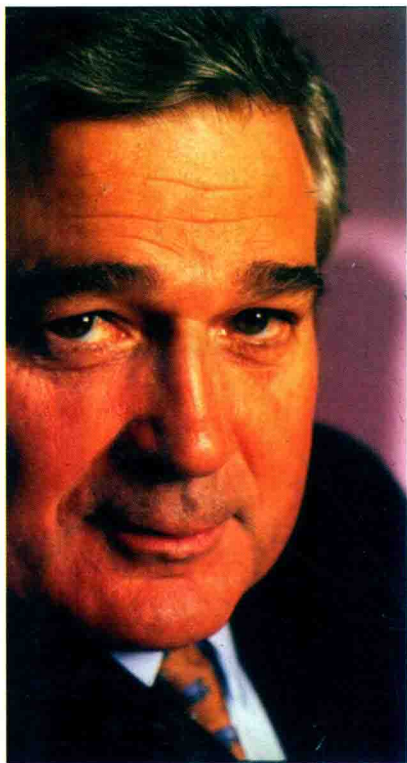


谁说大象不能 跳舞？

[美] 郭士纳 (Louis V. Gerstner) 著

张秀琴 音正权 译



Who Says Elephants
Can't Dance?

(纪念版)



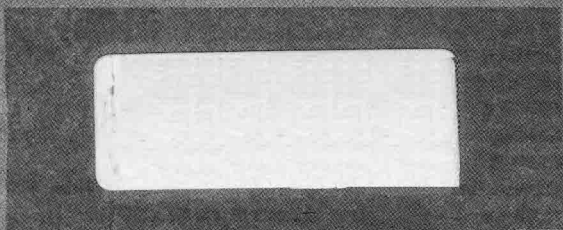
中信出版集团 · CHINACITICPRESS

谁说大象不能跳舞? Who Says Elephants Can't Dance?

[美] 郭士纳 (Louis V. Gerstner) 著

张秀琴 音正权 译

(纪念版)



图书在版编目 (CIP) 数据

谁说大象不能跳舞? : 纪念版 / (美) 郭士纳著; 张秀琴, 音正权译. —5 版. —北京: 中信出版社, 2015.11 (2015.11 重印)

书名原文: Who Says Elephants Can't Dance?

ISBN 978-7-5086-5548-2

I. ① 谁… II. ① 郭… ② 张… ③ 音… III. ① IBM 公司-工业企业管理-经验 IV. ① F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 236280 号

Who Says Elephants Can't Dance? by Louis V. Gerstner

Copyright © 2002 by Louis V. Gerstner

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback copyright © 2010 by China CITIC Press

Published by arrangement with Janklow & Nesbit Associates through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

谁说大象不能跳舞?

著 者: [美] 郭士纳

译 者: 张秀琴 音正权

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京盛源印刷有限公司

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 11.25

字数: 269 千字

版次: 2015 年 11 月第 5 版

印次: 2015 年 11 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2010-3492

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书号: ISBN 978-7-5086-5548-2/F·3485

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给成千上万的 **IBM** 人
他们从来没有抛弃过他们的公司、他们的
同人以及他们自己
他们是 **IBM** 再创辉煌的真正英雄

WHO SAYS ELEPHANTS
CAN'T DANCE?



编者的话
WHO SAYS ELEPHANTS
CAN'T DANCE?



杰克·韦尔奇、郭士纳的名字在职业经理人，甚至是许多并非企业高管的普通读者当中颇具知名度和影响力。作为出版者，我们引以为豪的就是将他们的自传和对管理最为权威的论著《赢》最早引进到中国，并将《谁说大象不能跳舞？》引进出版。

然而，阅读是思想的开始，而不是终点。这些年中国企业的发展和企业家群体的成长超过这个国家以往任何时代，如果说对韦尔奇的单纯膜拜仍然在继续，则不失为一种思想上的停滞。幸好它没有发生。由此，我们想到了重新整理已经出版的杰克·韦尔奇和郭士纳的作品，将“中信十年人物经典”作为一个系列出版，以期为更多人的思考提供参考和镜鉴。换句话说，是想在企业家成长的路上捧上自己的一把新土。

在这个世界上任何角落，企业家都不是“无土栽培”的。他们的成长和发展需要社会环境、商业环境等众多外围条件。在我们看来，他们中的一些人如果生于战乱，也颇有成为将才的可能。而他们之所以成为企业家，首先是他们的性格、知识、能力等个人因素足以令其成为一个优秀的人，其次就是中国经济飞速发展提供的机遇与挑战的催化——所谓“时也，势也”。

站在出版者的角度，令我们欣慰的不仅仅是柳传志、王石、马云

这些企业家中的佼佼者在阅读我们的出版物，更重要的是，在中国数以十万计的中小企业的创业者、管理者，甚至是那些身处规模庞大企业各个岗位的普通员工，也在阅读我们的管理图书。我们相信如此庞大的智力资源才是中国企业，乃至中国经济最强劲的引擎。

如今再看韦尔奇、郭士纳的种种论述，一如当年，无法从中找到对现实局面简单直接的解决方案。但是沿着其中的许多思路去思考，仍然有助于很多人解决自己工作中的问题、面对管理上的困境。从蹒跚学步，到摸着石头过河，中国企业和他们的领导者正在从小学生，逐步向行业旗手的新征程开拔。如果说，我们出版杰克·韦尔奇等人的作品是在坚持什么的话，那就是坚持着一份期盼，期盼中国企业的领导者，也能从中国经济奇迹中脱颖而出，成为世界级的商业领袖。而他们之中，也将有人登上企业管理者的最高峰，一如当年的韦尔奇、郭士纳，令世界瞩目。

在如此恢宏的历史中，我们要做的不过是，为您提供知识，以应对变化的世界。

编者

2015年10月

序
WHO SAYS ELEPHANTS
CAN'T DANCE?



我从来没有想过要写一本书，因为我不是一个写书的人。直到现在，我也没有时间伏案反思我 35 年的从商生涯，更没有耐心长时间地坐在那里写一本书。在我的整个职业生涯中，我都不敢贸然告诉别人该如何管理他们的企业。

坦率地说，我不敢确信别人是否对我的思想感兴趣。我阅读过别人的许多著作，但多数并非关于商业方面的。每天在办公室里待 12 个小时，回家后谁还会想去阅读别人的办公记录呢？

我总以为，你不可能仅仅坐在办公室里，就可以成功地管理好自己的企业。这就是我在 IBM 公司（国际商业机器公司）担任 CEO（首席执行官）的 9 年间坚持四处走访的原因所在：此间，我的飞行里程达到了 100 万英里，并会见了无数 IBM 的客户、商业伙伴以及员工。过去的两年里，就在人们开始猜测我是否退休在即的时候，我还在想，正是在这些会见中，一个外出走访的 CEO 才能够获得关于公司、世界以及未来的许多宏伟蓝图的认识。然而，有多少次——无论是在大型会议还是在小型聚会中，甚至是在与 CEO 们和国家领导人的私人会晤中，我都惊奇地发现，人们总是在问我：“你是如何令 IBM 起死回生的？”“你刚到那里的时候，IBM 是个什么样子？”“IBM 的问题出在哪里？”“你做了什

么特别的事使 IBM 东山再起了？”“你在这一过程中学到了些什么？”

许多人都说，他们想知道这些问题的答案，因为他们自己的公司、组织或者政府机构也面临着一些与 IBM 在 20 世纪 90 年代初期濒临倒闭时类似的问题。国外的商务人士也面临着一个任务，就是如何把传统企业转变为与世界经济接轨的、务实而灵活的现代企业，所以他们似乎对于这些问题特别感兴趣。

就在我宣布自己有引退的意愿以后，我在《今日美国》(*USA Today*) 上看到了一篇有趣的文章。该文指出：人们期待郭士纳能够做一些比写书或者打高尔夫球更有意义的事。这是一个好主意，但是自从宣布打算引退以来，我已经收到了数千封来信和电子邮件，其中大部分都表示希望我能够告诉他们，我在 IBM 有什么样的经验和教训。我还应邀在一个电视广告中与高尔夫球名将杰克·尼克劳斯 (Jack Nicklaus) 以及加里·普莱耶 (Gary Player) 一起亮相。对于我来说，目前满足所有这些“公众要求”最容易的方式就是，远离高尔夫球并着手写一本书。

下面我就要告诉你有关我重振 IBM 的故事了。

当然，如果没有 IBM 同事们的帮助，就没有 IBM 的起死回生和今日的辉煌，也就没有呈现在大家面前的这本书。从许多方面来说，这不仅是一本关于我的书，同时也是一本关于他们的书，他们都是重振 IBM 的英雄。这些英雄当中有许多都是公司的领导者，其中最重要的要算是丹尼·韦尔什和彭明盛^①了，他们是我们服务公司的缔造者；还有软件集团的创始人约翰·汤普森；把混乱的信息整合起来并形成了世界上最有力品牌的阿比·考恩斯坦姆；帮助我把高科技语言转译成管理用语的尼克·多诺弗里奥；把生产力水平、纪律、深入的调查分析理念贯穿到公司之中（在我来 IBM 之前，这些工作似乎并没有得到足够的重视）的 3 位伟大的高级财务主管杰里·约克、里克·托曼和约翰·乔伊斯；在

^① Sam Palmisano, 2002 年 3 月接替郭士纳任 IBM CEO, 他的中文名字是“彭明盛”。—编者注

许多重大决策上给予我智力支持和咨询帮助的，我多年的同事拉里·里奇尔迪；最后，还有使 IBM 真正拥有了健全的人力资源部门，并在公司文化转型中发挥核心作用的人力资源部负责人汤姆·布沙尔。

实际上，在 IBM 的转变过程中，成千上万的 IBM 人也都为此做出了巨大的贡献，他们接听电话、勇于承担重任，并在我们承担重振公司这个让人筋疲力尽（时而令人恐惧，时而令人振奋）的任务过程中，表现出他们的宽容和理解。为了他们，我决定写这本书。

我是在没有合著者和代笔者的情况下写这本书的（所以，我敢打赌这是我的最后一本书了，我没有想到写一本书有这么难）。我会为书中所出现的任何误导读者的错误负全部责任。而且书中所陈述的都是我个人的观点，并不一定都代表 IBM 公司以及 IBM 其他员工的想法。

我的确从 IBM 的一些老员工那里得到了许多帮助，他们是乔恩·伊瓦塔、马克·哈里斯以及麦克·温。米歇尔·安德尔则熟练而耐心地、一次又一次地帮助我整理稿件。我衷心感谢他们，还有每一位帮助过我的人。

引言
WHO SAYS ELEPHANTS
CAN'T DANCE?



本书不是我的自传。除了我的孩子，我并不奢望任何人阅读这本书（而且，对于他们是否愿意阅读本书，我也完全没有把握）。然而，为了给我的观点提供一些相关的背景，我决定简要陈述以下这些历史背景。

1942年3月1日，我出生于美国纽约米尼奥拉市。

我父亲从一个送奶车司机做起，最终成为 F&M Schaeffer Brewing 公司的调度员。我母亲做过秘书、房地产销售人员，并最终成为一所社区大学的教学管理人员。我还有一个哥哥和两个弟弟。直到 1959 年我上大学之前，我们一家人都住在米尼奥拉的同一家房子里。

我成长于一个信仰天主教的中产阶级家庭，家教严格，但又充满温暖。所以无论我在事业上取得什么样的成就，都是与我父母的影响分不开的。父亲是一个不爱说话的人，他非常爱学习且注重内省——这种内省是不需要更大范围听众的赞许和肯定的。母亲勤劳善良，对所有的孩子一视同仁，要求极其严格。是她，督促我们追求卓越、追求成就，并最终走向成功。

在我的家庭中，教育是首要的问题。父母每 4 年就要抵押一次房产以支付孩子们的学费。我入的是公立小学，毕业后就去了米尼奥拉的天主教中学——Chaminade 中学。1959 年中学毕业，我申请到了达特茅斯

学院一份丰厚的奖学金，自此开始了自我奋斗的人生历程。对于我的家庭来说，达特茅斯学院提供的那份奖学金是一份巨大的恩惠，没有它，我可能根本没有办法踏进大学的校门。

4年后，我获得了工程学学士学位，毕业后又到哈佛大学商学院继续学习了两年（那时候，你可以从本科院校一毕业就直接到商学院读书，这种做法后来被大多数商学院取消了）。

23岁的时候，我从哈佛毕业就直接进入商界。

1965年6月，我加盟纽约麦肯锡咨询公司。我的第一个任务就是为标准石油公司（Socony，美孚的前身）做一项高级管理人员的报酬研究。我永远不会忘记开展该项研究的第一天，当时我对高级管理人员的报酬问题一无所知，对石油行业也知之甚少。不过幸好我是公司里的新人，公司一般不会委我以重任。但是，麦肯锡公司却是一家要求员工迅速成长的公司：几天之内，公司就委派我去和一位比我大好几十岁的高级经理面谈。

随后的9年里，我一步一步成长为麦肯锡公司的高级职员。我负责管理公司的财务，同时也担任公司高级管理委员会委员。我是负责3个主要客户的合伙人，而这3个客户中有两个是金融服务公司。

在麦肯锡公司我所学到的最重要的事情就是，如何对一家公司的基础有一个具体的理解。麦肯锡公司就是专门为自己的客户深入分析其市场定位、竞争态势以及战略方向的。

刚过而立之年，我就清楚地意识到，我并不甘心把顾问工作当作自己的职业。尽管我喜欢智力挑战、快节奏，以及与高级管理人士接触，但我还是发现自己越来越不喜欢扮演一个顾问的角色。记得我曾对自己说：“我再也不想走进一个房间，然后将一份报告呈交给会议桌对面的人，我真正想成为的是会议桌对面的那个人——那个能做决策和采取行动的人。”

与麦肯锡公司其他许多成功的合伙人一样，我在做顾问期间也曾收到过客户的邀约，邀请我加盟他们的公司。但是多年来，这些邀约都没

有能够打动我，并足以令我下决心离开麦肯锡公司。然而，1977年，我终于接受了美国运通公司的邀请。那时，运通公司是我最大的客户，而且加盟时我担任的是该公司的旅游服务集团负责人的职务（实际上，就是负责美国运通卡、旅行支票以及旅行办公业务）。我在美国运通公司一待就是11年，那也是一段非常有趣，而且我个人也感到很满意的时光。10年间，我们的团队使旅游服务业务的收入复利增速提升为17%；运通卡的发行量也从800万张增加到3100万张；我们还围绕着公司卡、销货以及信用卡加工业，开拓了各种新业务。

在美国运通公司，我学到了许多东西。一开始我曾失望地发现，公开的意见交流（从某种意义上说，那是在麦肯锡公司所学到的，在不采用等级制度的情况下，一种完全自由的解决问题的方式）在一个大型的、以等级制度为基础的机构中并不起作用。我还清楚地记得，上任的第一个月中我在这件事情上所处的尴尬境地：那时，我邀请了一些我认为专业水平很高的人前来就决策问题进行讨论，而没有顾及他们都是等级比我低2-3个级别的员工。因此，我的团队对我的这一行为几乎是表示半反抗态度了！于是，我开始试图建立一种这样的机构，即在这个机构中既允许等级制度的存在，同时又允许机构中各个级别的人聚集在一起，共同探讨解决问题的办法。

在这里，我还培养了一种信息技术战略价值观。想想美国运通卡所显示出来的信息技术含量吧！尽管在20世纪70年代之前我们并没有意识到这一点，但它实际上就是一个大宗的电子商务。数百万在全世界旅游的人都携带着运通公司这张银白色的塑料卡片，在世界各地进行购物和享受服务。每个月他们都会收到一张账单，账单上列明他们的这些交易，所有的交易都可以转换为以某种货币形式结账。如果没有数千名，那至少也有数百名彼此并不相识或许再也不会见面的人，在世界各地同时进行交易，所有这些交易大多都是通过大规模的全球数据处理中心进行电子商务处理的。多年来，我在该项业务中努力奋斗的就是它的技术含量。

同样是在美国运通公司，我第一次领教了“老 IBM”的厉害。我绝不会忘记，在那一天事业部经理给我打电话说，他最近在公司的一个大数据处理中心安装了一台阿姆达尔（Amdahl）电脑——该数据处理中心一直都是全部使用 IBM 产品的。这位经理说，IBM 的产品代表那天早晨来到我们公司并告诉他，由于我们公司的数据处理中心购买了阿姆达尔电脑，所以 IBM 将取消对我们数据处理中心的所有支持性服务。听完之后，我简直惊呆了。鉴于美国运通公司当时还是 IBM 最大的客户，所以我无论如何也想不到 IBM 会如此对待自己的客户。我立即给 IBM 当时的 CEO 打电话，询问他是否知道并同意该公司的这一做法。我没有联系到这位 CEO，而是和他的一位行政助理通了话，这位行政助理说他会记下我的话并转给 CEO。IBM 到底还是头脑冷静（或者说是聪明）的人多，所以那场风波总算过去了，但我却永远不会忘记。

1989 年 4 月 1 日，我离开了美国运通公司，结束了《商业周刊》（*Business Week*）所谓的在运通公司的“漂亮的 10 年竞赛”，来到了 RJR 纳贝斯克（RJR Nabisco）公司。这是一家大型袋装食品公司，是前不久在原纳贝斯克公司和 R·J·雷诺兹（R. J. Reynolds）烟草公司合并的基础上组建的。当猎头公司找到我时，该公司已经名列“美国 90 家最受尊敬的公司”之一。该公司当时刚刚经历了美国现代商业史上最疯狂的一次风险投资：众多的投资公司为该公司的非公开杠杆收购（LBO）展开了一场极其激烈的竞标，最终中标的是联合风险投资公司（Kohlberg Kravis & Roberts Co.，简称 KKR）。然后，KKR 就找到了我，让我到这家目前处于非公开和负债累累状况中的公司担任 CEO。

之后的 4 年，我又投入全新的挑战之中。尽管从美国运通公司开始，我就已经清楚地掌握了一家消费品公司的运营规则，但是我在 RJR 纳贝斯克公司的大部分时间却都是用在了对非常复杂而且负担过重的资产负债表的管理上。20 世纪 80 年代杠杆收购的肥皂泡，在 RJR 纳贝斯克公司购并成立后不久就破灭了，并给这次购并活动带来了潮水般的麻烦。事后看来，KKR 的确是在 RJR 纳贝斯克公司身上花了太多的钱，同时对

于 RJR 纳贝斯克公司来说，以后的 4 年就变成了为平衡资产负债表再筹集资金的过程，而且还要努力保持公司各事业部之间的某种平衡。为此，我们不得不在起初的 12 个月中卖掉了价值 110 亿美元的资产，每年还要支付利率高达 21% 的债务。当然，我们有很多贷款人和债权人委员会，还砍掉了最高管理层的过度开支（例如，当我来 RJR 纳贝斯克公司的时候，该公司旗下已经拥有 32 名职业运动员，他们都是由公司支付其薪水的“RJR 纳贝斯克队”的队员）。

对我来说，那是一段艰难的时光。我喜欢建构商业，而不是肢解它们，同时我们也可以从所做的每件事中获得学习的机会。从 RJR 纳贝斯克公司的工作实践中，我学到的一条重要经验就是：现金在一家公司中具有十分重要的意义——“自由现金流量”是衡量一家公司是否健康发展以及公司绩效高低的一个最重要的指标。

我也从 RJR 纳贝斯克公司的工作实践中进一步培养了管理者和所有者之间的良好关系。在麦肯锡公司的时候，我就已经对这种关系有所体验，因为麦肯锡公司就是一家合伙人共有的私营公司，管理者有必要与股东利益保持一致——不是通过诸如股票期权这样的无风险工具，而是通过把管理者自己的钱投放到公司之中，使自己与所有者之间的利益保持一致。这种方法也成为我以后带到 IBM 公司的一个重要管理哲学。

截至 1992 年，一切都清楚地显示出，RJR 纳贝斯克公司本身运营得很好，但是杠杆收购却并没有给公司的所有者们带来预期的经济回报，KKR 也正准备退出，于是我也萌生了退出该公司的想法。本书下面将开始讲述我的故事。

目 录
WHO SAYS ELEPHANTS
CAN'T DANCE?
▲

序 / XI

引言 / XV

第一部分
掌舵领航

第一章 IBM 情缘 / 003

第二章 走马上任 / 012

第三章 呛了几口水 / 022

第四章 到现场走走 / 033

第五章 “热烈拥抱” 计划 / 041

第六章 财务止血 / 047

第七章 打造领导班子 / 063

第八章 打造一家全球企业 / 073

第九章 重振品牌 / 078

第十章 重新制定公司的工资待遇政策 / 083

第十一章 重返海滩 / 093

第二部分 战备决策

- 第十二章 IBM 简史 / 103
- 第十三章 下大赌注 / 110
- 第十四章 服务——整合的关键 / 116
- 第十五章 开拓世界上最大的软件业务 / 123
- 第十六章 敞开公司的仓库 / 133
- 第十七章 层层分解与资产重组 / 139
- 第十八章 电子商务脱颖而出 / 151
- 第十九章 战略决策反思 / 162

第三部分 IBM 文化

- 第二十章 论公司文化 / 167
- 第二十一章 颠倒过来的世界 / 175
- 第二十二章 原则性领导 / 186

第四部分 教训篇

- 第二十三章 关键的关键——熟悉并热爱自己的事业 / 205
- 第二十四章 战略决策的实施——明天要有明天的战略决策 / 214
- 第二十五章 个人领导魅力 / 220
- 第二十六章 大象就是能跳舞 / 227

第五部分

经验谈

第二十七章 行 业 / 239

第二十八章 体 制 / 243

第二十九章 旁观者清 / 248

第三十章 IBM 与社会 / 256

第三十一章 一路走好, IBM / 262

附 录

附录 1 与员工沟通的事例 / 269

附录 2 电子商务的前景 / 318

附录 3 IBM 改革的财务状况 / 332