

YU DA XIANG
YI QI TIAO WU

与大象一起跳舞

郭士纳对 IBM 的复兴策略

荣获 2001 年《商业周刊》全球最佳经理人榜首

迟双明 \ 编译

中国盲文出版社

与大象一起跳舞

——郭士纳对 IBM 的复兴策略

迟双明 编译

中国盲文出版社

图书在版编目(CIP)数据

与大象一起跳舞:郭士纳对 IBM 的复兴策略/迟双明
编译. —北京:中国盲文出版社,2003.7

ISBN 7-5002-1884-2

I. 与… II. 迟… III. 电子计算机工业-工业企业
管理-经验-美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 056120 号

与大象一起跳舞:郭士纳对 IBM 的复兴策略

编 译 者:迟双明

出版发行:中国盲文出版社

社 址:北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码:100072

电 话:(010)83895214 83896965

印 刷:北京顺义康华福利印刷厂

经 销:新华书店

开 本:880×1230 1/32

字 数:200 千字

印 张:10

印 数:3000 册

版 次:2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5002-1884-2/F·38

定 价:20.00 元

此书盲文版同时出版
盲文读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

引 言

世界上恐怕还没有哪家小企业不愿成长为大企业的，但并不是所有的企业都能由小发展到大。

曾经有这样一家公司，它由弱小发展到强大，并且雄踞行业霸主地位好几十年。然而，颇具讽刺意味的是，它却在同行业最为蓬勃发展的时期迅速沦落，在同行和媒体的嘲弄中垂死挣扎。大，一度竟成为了它的耻辱。它就是素有“蓝色巨人”之称的 IBM 公司。

更具传奇色彩的是，此时出现了一位白衣骑士般的人物。他令行将就木的蓝色巨人在葬礼上复活了。他不仅让 IBM 恢复了昔日的尊荣，还在整个 IT 业最为衰败低迷的时期，创下了股东本收益增长 47% 的奇迹。他就是一向有“扭亏为盈好手”之称的路·郭士纳。

当初，原 IBM 公司 CEO 约翰·埃克斯被迫辞职之后，IBM 公司曾组成了一个狩猎委员会，以搜寻可以扭转公司颓势的人物，狩猎委员会曾试图将红绣球抛向包括比尔·盖茨、杰克·韦尔奇在内的美国商界领袖。然而这些精英们都知道，IBM 转败为胜的概率实在太小，很可能因此而毁了自己的一世英名，纷纷婉拒了狩猎委员会的盛情邀请。此时，甚至诸多二流的职业经理人也表示对 IBM 毫无兴趣。

在狩猎委员会的再三请求下，郭士纳挑战困难的激情

被点燃了,他接手了风雨飘摇中的 IBM。以性子火爆著称的郭士纳,在入主 IBM 之后的几年中,对旧 IBM 采用休克疗法,进行了脱胎换骨般的再造手术,主要体现在:

- 保持了 IBM 的完整性。
- 重塑了企业文化。
- 成功实现了公司转型,创造了新的盈利空间。
- 使 IBM 走向了开放、兼容、合作之路。

新 IBM 犹如充满力量和智慧的大象,虽然庞大、雍容,却不失机智和敏捷。正如郭士纳所说的那样:这不是大象能否战胜蚂蚁的问题,这是大象能否跳舞的问题。如果大象能够跳舞,那么蚂蚁就必须离开舞台。

IBM 的传奇历史与郭士纳的神奇经营管理术,对我们每一个希望成功的人都具有珍贵的启示价值。思科公司 CEO 约翰·钱伯斯曾说过:“与郭士纳在一起,你的所见即所得。”郭士纳对 IBM 的复兴策略,定会使您有所获益。

编译者

2003 年 6 月

目 录

引言

第一部分 谁来拯救 IBM

为了寻找能够扭转 IBM 颓势的人,吉姆·伯克和他的
 狩猎委员会在美国展开了一场相当公开的 CEO 狩猎行动。
 诸如 GE 公司的杰克·韦尔奇,Allied Signal 公司的拉里·博
 斯迪,摩托罗拉公司的乔治·费舍尔以及微软公司的比尔·
 盖茨等人,都在他们的狩猎名单之内。

- 第 1 章 病危的蓝色巨人 (2)
- (18) 第 1 节 IBM 的诞生 (3)
- (20) 第 2 节 鼎盛时期 (7)
- (60) 第 3 节 昨日黄花 (15)
- (01) 第 4 节 回天乏术 (20)
- 第 2 章 扭亏为盈的魔术师 (33)
- (03) 第 1 节 狩猎 (34)
- (25) 第 2 节 充满激情的行动者 (41)
- (40) 第 3 节 不可能完成的任务 (53)
- (04) 第 4 节 不迎合华尔街的分析家 (57)

第二部分 皇帝的新政：整合 IBM

IBM 拥有独特的机遇——我们所拥有的独特的竞争优势，就是为我们的顾客整合所有电脑产品零件的能力。然而，在我们还没有能够为我们的顾客整合这些电脑零件之前，我们首先必须整合 IBM！

| | |
|-------------------------|---------|
| 第 3 章 重整 IBM 品牌 | (64) |
| 第 1 节 艰难的抉择 | (65) |
| 第 2 节 “我是一个建设者” | (68) |
| 第 3 节 分立未必就是好的 | (76) |
| 第 4 节 四海一家的营销策略 | (80) |
| 第 4 章 精兵简政 | (86) |
| 第 1 节 长痛不如短痛 | (87) |
| 第 2 节 权力的下放与集中 | (95) |
| 第 3 节 力戒官僚主义 | (103) |
| 第 4 节 建立更为务实的薪酬体系 | (110) |
| 第 5 章 重塑企业文化 | (119) |
| 第 1 节 IBM 的传统文化 | (120) |
| 第 2 节 停止内部争斗，一致对外 | (128) |
| 第 3 节 涤荡旧文化，注入新文化 | (134) |
| 第 4 节 整合的意义 | (149) |

第三部分 经营思想的转变

没有人再像 40 年前那样认为 S/360 主机业务模式是优秀和正确的了。而且,到了 20 世纪 80 年代后期,该系统已经成为彻底过时的了,它已经不能适应客户、技术以及竞争对手的变化了。

| | |
|----------------------------|-------|
| 第 6 章 热烈拥抱客户 | (160) |
| 第 1 节 站在客户的立场想问题 | (161) |
| 第 2 节 向客户投怀送抱 | (169) |
| 第 3 节 大客户战略 | (174) |
| 第 7 章 市场导向型技术创新 | (181) |
| 第 1 节 IBM 的科研 | (182) |
| 第 2 节 收缩科研战线 | (185) |
| 第 3 节 退出部分领域 | (189) |
| 第 8 章 有效分配资源 突出核心竞争力 | (194) |
| 第 1 节 认清自己的基本业务 | (195) |
| 第 2 节 找到焦点,优化资源配置 | (199) |
| 第 3 节 有效地执行战略,确保竞争优势 | (206) |

第四部分 一场豪赌：IBM 公司的转型

顾客将逐渐看重那些能够提供整体解决方案——即能将各种供应商所提供的电脑零部件进行整合的技术方案，以及能将技术整合到一个企业流程中的公司。信息产业将成为以服务为主导的产业，而不是以技术为主导的产业。

| | |
|------------------------------|-------|
| 第 9 章 不放弃大型主机 | (216) |
| (00) 第 1 节 大型主机的身世 | (217) |
| (01) 第 2 节 削减大型主机成本 | (222) |
| 第 3 节 “恐龙回来啦！” | (225) |
| (18) 第 4 节 “深蓝”大战卡斯帕罗夫 | (230) |
| (58) | |
| 第 10 章 用服务赢利 | (236) |
| (81) 第 1 节 新的赢利核心 | (237) |
| 第 2 节 建立服务主导型模式 | (243) |
| (10) 第 3 节 别卖产品，卖解决方案 | (247) |
| (21) | |
| 第 11 章 开拓软件业务 | (254) |
| (02) 第 1 节 重点发展“中间件” | (255) |
| 第 2 节 强行并购“莲花” | (260) |
| 第 3 节 专挑“软”的捏 | (270) |
| 第 12 章 建立网络王国 | (275) |
| 第 1 节 还原网络的本质 | (276) |

| | |
|----------------------------------|-------|
| 第 2 节 提出电子商务概念····· | (283) |
| 第 3 节 预言后 PC 时代····· | (285) |
| 第 4 节 IBM 应致力于网络技术的“傻瓜化”····· | (290) |
| 结语:功成身退 ····· | (295) |
| 附录 1 IBM 公司大事年表····· | (302) |
| 附录 2 十年业绩走势图(1992 年~2001 年)····· | (306) |

第一部分

谁来拯救 IBM

为了寻找能够扭转 IBM 颓势的人, 吉姆·伯克和他的狩猎委员会在美国展开了一场相当公开的 CEO 狩猎行动。诸如 GE 公司的杰克·韦尔奇, Allied Signal 公司的拉里·博斯迪, 摩托罗拉公司的乔治·费舍尔以及微软公司的比尔·盖茨等人, 都在他们的狩猎名单之内。

第 1 章

病危的蓝色巨人

IBM,这家曾在计算领域引领潮流和曾经发明众多业内最重要的技术的公司,却在一天早晨从床上爬起来的时候,发现自己的重要性被人见人爱的台式计算机所取代了。那些曾经为跨国公司、大学以及世界各国政府制造电脑系统的人,现在则跟随在那些语言程序和电脑游戏供应商头目的背后。局势是尴尬和令人灰心的。然而,无论目前的情形看上去会有多么的糟糕,同后来比起来则不算什么了。

——路·郭士纳

第1节 IBM的诞生

在我阐述新 IBM 是如何建立起来之前，我想，对 IBM 是如何成长为一家巨型公司（在 20 世纪 90 年代早期之前）以及又是什么因素导致它以惊人的速度衰落（至少是我的观点）等问题，有一个大概的叙述，是很有必要的。

——路·郭士纳

几十年来，人们习以为常地认为 IBM 是地球上最成功的公司。没有别的公司在商界中具有如此独霸一方的地位，管理得如此好，能像它一样开风气之先。

这家公司是一位来自纽约农村名叫托马斯·沃森的少年创建的。沃森的第一份工作是在纽约偏僻的地方用货车到农场家庭销售钢琴、风琴和缝纫机。尽管他的许多顾客很贫穷，但是他作为推销人员，游历得越多，他越能明白如何才能成为一个好的经营者，这使他有了更大的抱负。沃森还一度为建筑公司销售假股票，当然，那是在他不明真相的情况下。在 1900 年左右，他开始在俄亥俄州代顿市为国家现金出纳机公司（National Cash Register Company，

NCR) 工作, 该公司老板约翰·帕特逊 (John Patterson) 后来被推崇为现代销售之父, 沃森从帕特逊身上学到了不少有用的东西。不久, 沃森成为该公司的最佳推销员, 这是他所取得的第一个人生突破。在 1912 年, 他和公司老板约翰·帕特逊以及 NCR 公司的其他 27 名人员一起被指控违反了反托拉斯法 (还包括犯有破坏竞争对手机器的罪行), 他被判有罪, 监禁一年。但是他上诉后赢得了重新审判的权利。但法庭没有重审, 因为当洪水袭击代顿市时, 包括沃森在内的 NCR 管理层在抗洪抢险中表现英勇。没人想再起诉这个案子, 沃森也没有坐牢。

1914 年冬天, 当时已担任现金出纳机公司的第二把手的托马斯·沃森, 被刚复自用的帕特逊挤出了公司。沃森满心创伤地离开了他整整奋斗了 18 年的现金出纳机公司, 走时他只得到了 5000 美元和一辆汽车, 年届不惑的沃森拖家带口地来到纽约, 寻找新的创业机会。

由于托马斯·沃森在现金出纳机公司任职期间的突出成绩和良好声望, 许多公司都知道正在求职的沃森不是一个初出茅庐的毛头小伙儿, 而是一个羽翼已丰、深谙经营之道的管理干将。沃森比谁都更清楚自己的价值和才能。如果此时他手头有钱, 他一定会创办一家自己的公司, 决不会受雇于他人, 为别的老板创造财富。为了能找到一份自己满意的工作, 他在纽约城里四处奔走, 挑肥拣瘦地选择着工作。在妻子心急如焚的期盼中, 他却先后拒绝了美国电气船舶公司和富明顿公司及道哥汽车公司等的邀请。

这些公司在美国乃至全世界都称得上大名鼎鼎，但种种原因，条件总不能让他称心，他不是那种因现实生活中暂时出现困难就轻易放弃原则的人。正如他自己所说的，“哪怕在自己最艰难的日子里，也要寻找一份称心如意的职业。”直到有一天他碰到了富林特。

富林特是当时华尔街最有实力的金融家，绰号“信托大王”。他1911年创建计算制表记录公司（Computing Tabulating Recording Company, CTR），到1914年由于经营不善濒临倒闭。富林特正在寻找一位有才能的新经理挽救危局或者至少减轻一点股东们的损失。他召见了托马斯·沃森。

沃森当时对计算制表记录公司的处境十分了解，他花了几个星期的时间专门分析研究了公司的经营状况。凭他在现金出纳机公司积累的经验和对市场敏锐的判断力，他认定该公司的产品意图很好，如果经营得好，前程将十分远大，特别是公司生产的制图机、制表机与现代办公有直接关系。他意识到随着工业、商业乃至政务的迅速发展，作为办公自动化工具的这些机器，代替繁重而伤神的手工操作，将是发展的必然趋势。这些产品会有极大的发展前景，并有可能走进千家万户。

在沃森与富林特谈了一些计算制表记录公司的基本情况后，富林特非常欣赏沃森，暗下决心聘用这个难得的人才。看得出，沃森决意把自己的整个生命乃至家庭压在这个公司上。他吸取以往的工作经验和教训，把条件提得非常高，他说：“我需要一份绅士的薪水才能养活全家，并

且我需要获得股东分红之后盈余利润的一定百分比。”富林特心领神会地说道：“我明白，你想得到你应该得到的报酬。”

“获得股东分红之后盈余利润的一定百分比”，这就意味着拥有经营者的收入，而不仅仅是固定的薪金收入，它是会随着他为公司创造价值的增大，按一定比例增加。这个收益额是个增长变量。有趣的是，如此条件拿到计算制表记录公司董事会讨论时，全体董事竟然一致通过。因为在他们看来，这个新任经理要能把公司所欠债务 400 万美元还清，就已经是功莫大焉的事了。公司不可能有什么剩余利润让他去分。托马斯·沃森如愿以偿地跨进了计算制表记录公司，开始了他迈向成功的第一步。

计算制表记录公司新任经理托马斯·沃森一进入公司，便实施了他的各种经营策略。当时，他所有的经营之道差不多都来自他在现金出纳机公司的工作积累。正如现金出纳机公司老板帕特逊所说的：“现金出纳机公司把沃森铸造成一个能够独当一面的经理，在这里他知道了做生意的窍门。”面对着计算制表记录公司的烂摊子，沃森采取了一系列步骤。

第一步是千方百计贷到 5 万美元，并用其中的一半以上用于技术改进。第二步是树立公司的信念。他的管理宗旨是：必须尊重每一个人。这一切成为以后 IBM 企业精神的核心。第三步是租赁制经营。实际上，服务的观念完整地贯彻在租赁制中，而租赁制又充分体现了服务的观念。

计算制表记录公司很快在沃森的全面管理下，起死回生了。总销售额从当年不足400万美元，第二年后迅速增加到1500万美元，差不多是原来的四倍。沃森也很快被提升为公司的总经理。到1924年，沃森在计算制表记录公司一口气干了整整10年，该公司已在美国商用机器方面独占鳌头了，他本人也已经成了该公司的老板。一天，他郑重宣布：该公司的服务对象是全世界，公司的产品是为全世界客户服务，公司正式改名为——国际商用机器公司，简称IBM。IBM诞生了，它一开始就以一种独霸市场的姿态和大展宏图的气势，奋力跻身于大型企业之林。

第2节 鼎盛时期

由沃森而起的家长式管理，既是公司的一笔财富，也是对公司的一个挑战（在他去世后的很长一段时间都是这样）。然而，这也使得IBM在经济大萧条后，成为迫切需要工作安全和公平待遇的劳动者所向往的地方。

——路·郭士纳

由于20世纪30年代的大萧条，沃森推销制表机和考