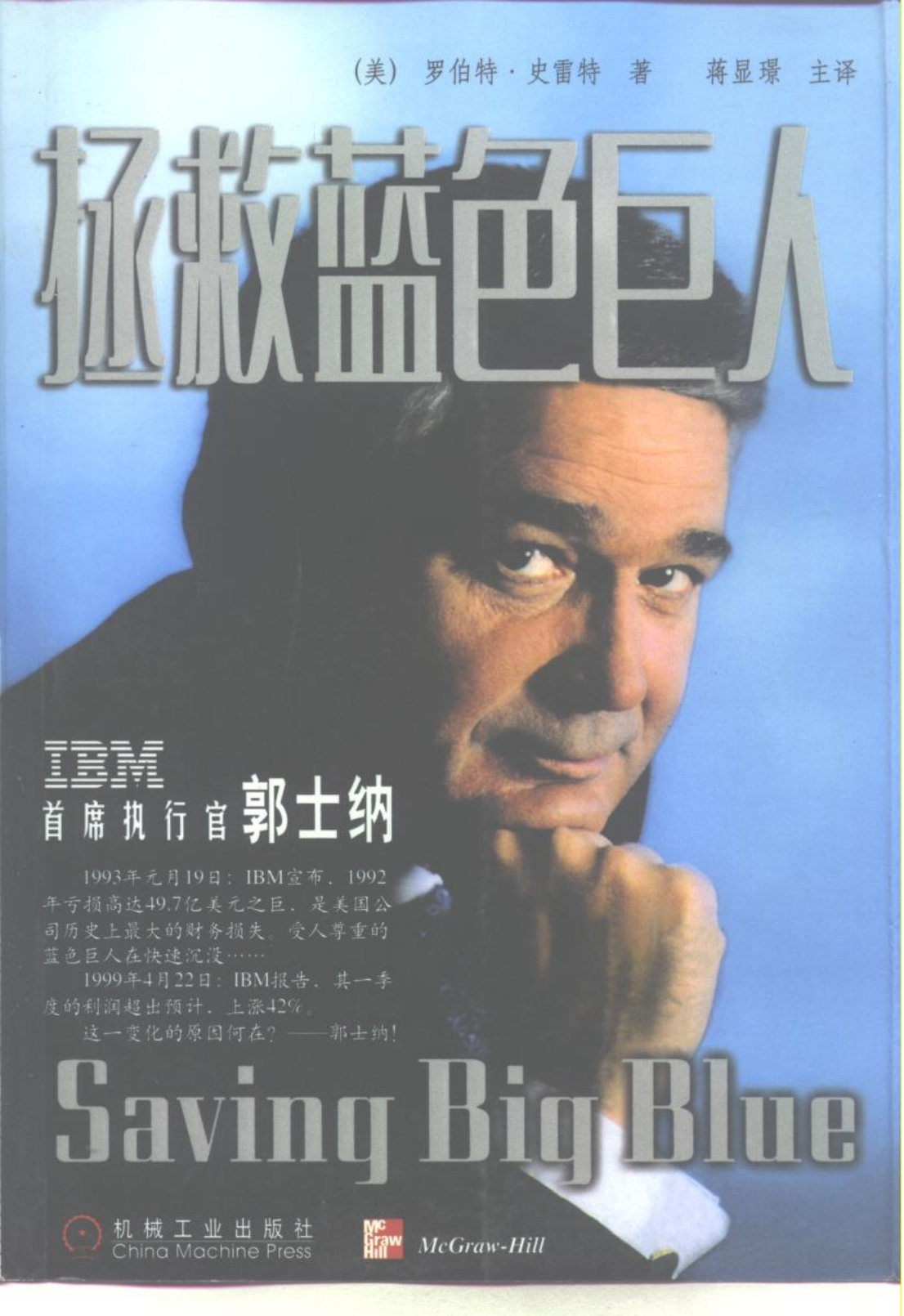


(美) 罗伯特·史雷特 著 蒋显璟 主译

拯救蓝色巨人

A close-up portrait of Louis Gerstner, the former CEO of IBM, looking thoughtfully at the camera with his hand resting on his chin.

IBM

首席执行官 郭士纳

1993年元月19日：IBM宣布，1992年亏损高达49.7亿美元之巨，是美国公司历史上最大的财务损失。受人尊重的蓝色巨人在快速沉没……

1999年4月22日：IBM报告，其一季度的利润超出预计，上涨42%。

这一变化的原因何在？——郭士纳！

Saving Big Blue



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

拯救蓝色巨人

(美) 罗伯特·史雷特 著 蒋显璟 主译



机械工业出版社
China Machine Press

E601/24

Robert Slater: Saving Big Blue: Leadership lessons and turnaround tactics of IBM's Lou Gerstner

Copyright © 1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. For sale in Mainland China.

本书中文简体字版由McGraw-Hill公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-1999-3554

图书在版编目(CIP)数据

拯救蓝色巨人/(美)史雷特(Slate, R.)著;蒋显璟译.-北京:机械工业出版社,2000.1

书名原文: Saving Big Blue: Leadership Lessons and Turnaround Tactics of IBM's Lou Gerstner

ISBN 7-111-07789-X

I. 拯... II. ①史... ②蒋... III. 国际商用机器公司-工业企业管理-概况 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第56954号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:崔彦丽 版式设计:曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年1月第1版第1次印刷

850 mm × 1168 mm 1/32 · 14.125印张

定 价: 28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

当今世界，商场就是战场。在新兴的信息技术(IT)产业里，风云瞬息万变，更是惊涛骇浪迭起。没有永恒的赢家，也没有不变的霸主。IBM就是个典型的例子。在50~70年代里，它在电脑业里独领风骚，领导潮流。可是由于IBM陶醉于其成功中，倨傲自大、固步自封，拘泥于陈规陋习，看不到市场的新趋势，所以坐失良机，让本来无足轻重的一批小“克隆”电脑公司夺走了自己的市场份额，反而落到亏损惨重、即将分崩离析的地步。正如彼得·杜拉克(Peter Drucker)所云：“把明天的机遇屠杀在昨天的祭坛上(slaughtering tomorrow's opportunity on the alter of yesterday)。”(参见其论文《五大商务罪孽》。)1993年，郭士纳被重金聘来解救濒危的IBM。在短短的6年中，他不仅扭转了公司的巨额亏损，而且使它走上了重新增长的复兴之路。一个非电脑业的技术行家是怎样创造了这个奇迹的呢？罗伯特·史雷特所著的《拯救蓝色巨人》详尽地记述了郭士纳力挽狂澜、拨正IBM这艘巨轮航向的过程。



在美国商界，郭士纳素有扭亏增盈好手的美誉。但这次，IBM这个病人却似乎病入膏肓，无可救药了。郭士纳真能让它起死回生吗？华尔街分析家们都不对郭士纳寄予厚望，以为他只是被聘来收拾残局的清算家。郭士纳在上任之初并不许诺太多，也不提出令人憧憬的宏伟蓝图，只是脚踏实地地调查研究，找出症结所在。经过一番策划，他做出了几个重大决策：其一是不实施把公司解体的政策，因为他知道IBM的实力正在于其宏大的规模和广泛的产品门类。其二是做了一次性的大裁员，而不是零打碎敲地解雇冗员。这是对IBM公司历来奉为圭臬的终身雇佣政策的大改革。“铁饭碗”使人情怠、不思进取。其三是改革了公司僵化的企业文化，具体表现就是废除了老沃森定下的着装规定和过时的行为准则。其四是把经营重点从硬件生产转移到服务业务上来。从硬性推销产品转移到与客户密切沟通，切实地为客户提出业务问题解决方案。想客户之所想，急客户之所急。这就是所谓的“打服务牌”。其五是实行了几个成功的并购，从而充实了IBM比较薄弱的软件开发与营销的能力。采取了这些步骤后，IBM的业务有了极大的好转，其股票价格也回

IV



升到历史上的最高点。郭士纳没有辜负IBM董事会对他的厚望。但是，郭士纳不满足于已经取得的成就，他从不提“远景规划”转移到提出“网络业务远景”，即把公司的发展重心转移到网络硬件、软件和服务上来。他预言道：“我们正观看着某种伟大事物的兴起。它决不仅仅是一种新的计算模式或人类交际的新渠道。信息技术，尤其是联网技术，代表着人类拥有过的最强大的变革工具。它是经济增长真正的新引擎；是重新界定政府、机构和各种企业间关系性质的一种新媒介；也是重新界定它们现在为之服务、将来也可能为之服务的人们之间关系的新媒介。”未来真正能成功的公司，将是那些能娴熟利用知识、迅速把信息转化为商机的公司。

本书还栩栩如生地描述了郭士纳的个人经历与奇特个性：他父母对他从小就严格要求，在学校门门功课都必须得优；他从麦肯锡公司开始就一路成功的商务生涯；他那大刀阔斧、锐意改革的作风，甚至连自己的兄弟也不能幸免于裁员；他对员工的苛刻要求，不注重表面文章而看重实效；他不愿被媒体采访的怪癖；他那争强好胜的心理……读完本书后，读者会对郭士纳有更深刻的



印象，他会作为一个有血有肉、有七情六欲的人浮现在读者眼前。

在翻译本书的过程中，译者从中既获益匪浅，也碰到不少语言难点和新的商务及信息业术语。但困而知学，勤查勤问，总算完成了这项任务。在此感谢周兴亚先生和其他几位专家学者就一些商务概念及语言难点给译者慷慨答疑。我在繁忙的教学工作之余翻译了以下章节：第1~6章、第13~22章、第28~29章及后记。黄云涛翻译了第9~10章和第25~27章，王小丽翻译了第11~12章、郭丽颖翻译了第7~8章和第23~24章，最后由我统一审校。周小妹女士阅读了全书的初稿并提出了一些改动意见。吴其仁先生和许妩缙女士负责全书的电脑录入工作。在此一并向他们表示感谢。限于译者水平，错谬之处或许难免，敬希读者不吝赐教。如果读者能从本书得到一些启示，那就是译者最大的欣慰了。

蒋显璟

1999年12月20日



目 录

译者序

“深蓝”与卡斯帕罗夫先生下棋：将军！ (1)

第一部分 向死亡的急剧下坠与救星 (17)

第1章 别认为成功是理所当然的 (19)

第2章 骄傲使人失败 (43)

第3章 局外人更知道内情 (58)

第4章 我喜欢击败竞争对手 (71)

第二部分 让陷入困境的公司起死回生 (83)

第5章 开始区别轻重缓急 (85)

第6章 结束缓慢的折磨 (99)

第7章 行动方案初显成效 (115)

第三部分 塑造新的企业文化 (125)

第8章 不要清算：解体并非易事 (127)

第9章 身体力行，竭力宣讲企业文化，否则
将一事无成 (140)

第10章 必要时彻底扫荡旧企业文化，但要
雷厉风行 (154)

第11章 别担心宏伟蓝图 (172)

第12章 实施业务计划至上 (184)

第四部分	克服公司的自满情绪	(195)
第13章	别浪费时间了，言归正传吧！	(197)
第14章	胸怀壮志，不甘中游	(206)
第15章	沟通，自信，展示领导才能	(217)
第16章	准备战斗——推行进攻性并购战略	(230)
第17章	郭士纳何许人也：你揣摩不到我的心思！	(244)
第五部分	客户才是重要的，蠢材！	(255)
第18章	别再倨傲自大，别再疏远客户	(257)
第19章	听取客户的意见——他们最知道自己需要	(271)
第20章	选择客户真正想买的产品	(290)
第六部分	公司未来立足于增长	(303)
第21章	我们需要团队合作，但必须有创业精神	(305)
第22章	转换扭亏战术：终止削减成本，寻求增加收入	(317)
第23章	不领先，必被淘汰	(330)
第七部分	寻求新市场与新机遇	(343)
第24章	收取服务费是利可图的	(345)



第25章	别卖产品，卖解决方案	(357)
第26章	利用电脑空间：下一个商务大挑战	(370)
第27章	这个世界准备好了迎接网络计算机 吗？	(384)
第28章	向两位数的增长奋进	(391)
第八部分	展望未来	(407)
第29章	当你自以为大功告成时，你就身陷 困境了	(409)
后记		(431)
鸣谢		(437)



“深蓝”与卡斯帕罗夫先生
下棋：将军！

拯救蓝色巨人

Saving Big Blue

临界时刻

1997年5月7日，星期三：纽约城艾其塔布尔中心，在曼哈顿城中央喧哗声之上，一座35层高楼里。罗·郭士纳(Lou Gerstner)大步走进深蓝作战室。通常情况下，首席执行官的到来总会令人注目——但此时却无人理睬他。尽管是在公司办公室里，但在郭士纳眼前的景象却好像出自一部惊险科幻小说。这里没有常见的红木办公桌和转椅，却摆着一幅棋盘，好些人在俯瞰战局。其他人则凝神观看横贯房间的一幅大电视屏幕，上面显示出一台超级电脑的编程思想，人们把它昵称为“深蓝”。另一面屏幕显示出加里·卡斯帕罗夫(Gary Kasparov)的形象，他身穿蓝西服和灰裤子，在隔壁房间里的一张棋盘后踱步。

这间作战室平时是电视播放室。房间里安装了很多灯、开关和仪表板，看上去倒像一艘太空船。但是今天房间里却没有人想到太空船，他们都在忙碌地观看着正在发生的历史大事。这好像是一局普通的国际象棋，但事实远非如此：这是人跟机器的最终较量。一台电脑正在跟一个人下棋。这件事本身没有什么了不起，可是加



里·卡斯帕罗夫并非寻常棋手，他是世界一流的国际象棋大师呢。如果“深蓝”赢的话，这将是一台机器在锦标赛中首次击败卫冕的国际象棋世界冠军。

电脑科学家们多年来一直苦思，电脑能否在棋赛中击败人。人能否击败电脑倒被认为是乏味之谈。而且卡斯帕罗夫在两年前确实也击败过一台类似的超级电脑。可是一台电脑要赢的话——啊，那可是太棒了！那将是件历史大事。

全世界都在观战

只耗资200万美元就建造了“深蓝”的IBM科研小组人员神经绷得很紧。他们知道这是“深蓝”的一次大机遇。有一段时间这台超级电脑一直在执行公众认为理所当然的普通的功能：管理航空公司订票系统，模拟核爆炸，研制新药物。直到此刻为止，很少人注意到“深蓝”。但是这次全世界都在观战，如果“深蓝”能击败卡斯帕罗夫，那么世人就会最终相信罗·郭士纳从他接管IBM以来的呼吁：大型机在电脑业中还必须是个关键因素。

因为“深蓝”和卡斯帕罗夫还在运筹棋着，所以房



间里的人都不想跟罗·郭士纳作长谈。尽管他是他们的上司，而且上司想聊天的时候，你是不能扭头不理的。小组成员很不情愿地跟郭士纳打了招呼。他的在场并不使他们畏惧。他们都听说过关于郭士纳令人生畏的脾性的各种恐怖故事，但他们都不怕。他们都有活儿可干，并且很高兴地看到上司不想久留。他来是祝贺他们教会了一台电脑下冠军级的国际象棋，而他们虽然感激他的来访——喏，是有几分感激——可他们都深深地沉浸在棋赛中了，所以猜测不出他来访的真正原因。假如“深蓝”赢了的话，那么郭士纳就想保证自己亲临现场，以庆贺这个历史时刻。因为电脑要赢了的话，这块一吨重的铁就会给IBM脸上增光，这是郭士纳多年梦寐以求的荣誉。

为“深蓝”喝彩

但是没有得胜的保证。IBM要从这次比赛中获益，“深蓝”就必须发挥出其他电脑所没有的高效功能，这并非易事。加里·卡斯帕罗夫是在世的最伟大的象棋大师，有很多人甚至说他是有史以来最伟大的大师。他一秒种能运筹两步——对一个人来说，这速度令人惊叹。但是与



电脑相比却是乌龟的步伐。“深蓝”能多迅速地筹划棋路？一秒钟200万步——其速度之快足以使卡斯帕罗夫的大脑灰质无地自容。这种神速运算并不自然地意味着“深蓝”能在一局棋赛中击败卡斯帕罗夫；而只意味着这台机器的“思考”速度快得多。人们一直认为，一台电脑要在一局棋赛中击败人，它就需要那种最具人性的素质：直觉。有史以来被制造的电脑从未有过这种素质。

尽管优势悬殊很大，但罗·郭士纳却在不知不觉中为“深蓝”喝彩，就像一个父亲在为参加少年棒球联合会球赛的儿子喝彩一样。但是有一个重要的区别：这个儿子可能要创造历史。结局如何，事关重大，所以IBM的头领开始感到压力了。他如此希望向每个人表明，他在IBM迄今所做的一切都是稳妥、严肃和有长远考虑的。隔壁房间里的超级电脑似乎是他最好的赌注，能让别人信服，他不仅使IBM扭亏为盈，而且事实上他开始了一个进程，会使IBM成为美国最受尊重的一个商务实体。

自郭士纳接管IBM以来，仅仅过了4年多一点时间。当他在1993年4月上任时，听起来似乎令人震惊，这家公司好像行将就木了。它每年亏损几十亿美元，而且看不



到复苏的希望。几乎没人指望他创造奇迹——公司元气大伤，复苏无望了。但是在过去4年里，郭士纳证明攻击他的人想错了，他创造了一个又一个奇迹：精简了臃肿的官僚体系，找到各种办法来削减成本，使公司的开支符合预算。他比人们预想的要快得多地使公司扭亏为盈，证明他名不虚传，确实是美国商界里使公司起死回生的最伟大的行家之一。

他观看着眼前那纷乱的景象，比任何人都知道得更清楚，现在IBM令人肃然起敬了。他知道华尔街的经济分析家仍然视他为轻量级的选手，是个能提高IBM最低收益的人，但是他不能让公司增长，恢复过去的荣耀。因此他想给外界某种实证，表明IBM确实卷土重来了。这就是为什么今天在这间小小的房间里正在发生的事情对他如此重要的原因。在这个媒体迷恋于华盛顿雷德蒙区的软件大王的时代，在华尔街经济分析家们沉醉于因特网新公司的醉人空气中时，在如此多的电脑公司都比IBM增长快捷得多时，“深蓝”的胜利会令世人刮目相看，注意到IBM的复苏，并向罗·郭士纳表示他应得的敬意。

卡斯帕罗夫和“深蓝”已经在总共六局比赛的第四



局中厮杀很久了。到目前为止，电脑与人还势均力敌：双方都赢了一局，和了两局。最后两场比赛将在周六和周日举行。

罗·郭士纳到来时，棋局转为对IBM的选手不利。卡斯帕罗夫刚舍弃一个卒子来发起攻势。气氛十分紧张。在随后的两小时里，两名棋手一共走了56步。双方都没有占一点上风。这局棋以和告终。“深蓝”研制小组深为担忧。

为研制小组鼓气

为了打破沉闷的气氛，郭士纳给小组成员做了一次鼓动士气的讲话。“你们干的事了不起啊！”他热情洋溢地说，心里想着IBM从这次壮观的比赛中所收获的正面宣传效应。郭士纳当然喜欢正在发生的事啦。媒体正在吹捧他和他的公司(在其他场合，当报纸文章对他不那么有利时，郭士纳就会反击媒体)。

在本周早些时候，仅仅一天内就有2 200万人次访问卡斯帕罗夫-“深蓝”网站。这场比赛也使得IBM全体30万员工团结一致。他们不再仅仅是工人，还是坚定的棋

