

LOUIS V. GERSTNER On IBM

铁骑救主

路易斯·郭士纳谈 IBM

谭地洲 / 编著



在 IBM，我自认为做得最出色的事，就是
创建了 IBM 的领导团队。

——郭士纳

 上海远东出版社

铁 骑 救 主

路易斯·郭士纳谈 IBM

谭地洲 / 编著

 上海远东出版社

铁骑救主 路易斯·郭士纳谈 IBM

编 著 / 谭地洲

责任编辑 / 李巧媚

装帧设计 / 张志全

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / **新华书店** 上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司

印 刷 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

装 订 / 昆山市亭林印刷有限责任公司

版 次 / 2005 年 5 月第 1 版

印 次 / 2005 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 148 千字

印 张 / 7.75

印 数 / 1—5 100

图字: 09 - 2005 - 031 号

ISBN 7 - 80706 - 060 - 3

F · 213 定价: 18.00 元

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

前 言

商海弄潮，英雄辈出。

在 20 世纪末期的那个年代，沃伦·巴菲特、杰克·韦尔奇、艾伦·格林斯潘、彼得·杜拉克等人的名字耳熟能详。1993 年以后，媒体开始聚焦在另一个人的身上，并以崇敬和惊羡的目光把他送进了经管大师“名人堂”。这个人就是 IBM 前 CEO 路易斯·郭士纳。

美国《时代》周刊这样评价郭士纳——

“IBM 公司董事长兼首席执行官，被称为电子商务巨子。人们一直认为，郭士纳使 IBM 公司摆脱了 80 亿美元财政困境并使其有了 60 亿美元。其实郭士纳的绝技是把原本死板的 IBM 公司变成了一个巨大的、在电子商务各方面处于优势并且提供计算机服务的公司。自从郭士纳掌权该公司以来，公司的股票上涨了 1200%。”

郭士纳的成功，与蓝色巨人 IBM 的命运息息相关。是他，受命于危难之秋，以决胜千里的大家风度拯救了垂亡之中的



IBM。时年 79 岁“高龄”的 IBM，已近“风烛残年”，全然没有了昔日蓝色巨人的威风凛凛。1991 到 1993 年，IBM 连续 3 年亏损，当年的亏损额高达 80 亿美元。IBM 董事会渴望找到一位出色的大企业家来重振 IBM 的雄风。这被当时的媒体戏称为“美国最艰巨的工作之一”。几乎所有美国的顶尖 CEO 都不愿意接受这个职位。比如时任通用电气 CEO 的杰克·韦尔奇就拒绝来挽救 IBM，而太阳微系统公司首席执行官斯科特·麦克尼利甚至公开叫嚷说：“最好别叫我去。”

1993 年 4 月 1 日，是个极不寻常的愚人节。就在这一天，郭士纳接手 IBM 公司，担任董事长兼 CEO。而在当时的大多数人看来，这真的是一个“玩笑”。舆论普遍对郭士纳能够挽救 IBM 缺乏信心。有人甚至猜测说，IBM 之所以选择他，表明董事会对未来不会再有任何伟大的远景，蓝色巨人将在郭士纳的怀中衰竭而死。

事实上，IBM 之所以选择郭士纳，并非权宜之计，而是看中了他深厚的背景——

郭士纳是哈佛商学院工商管理硕士，毕业后进入著名的麦肯锡管理咨询公司，并成为炙手可热的一号人物，他以善于迅速吸收大量信息、立即归纳企业问题而著称，使他在短短 5 年内便成为公司的合伙人。而他的商海生涯为其烙下了职业总裁的痕迹。在来 IBM 之前，他曾成功地任纳贝斯科公司的总裁及董事长、美国运通公司总裁。

但是，这些资历并不能令人们的担忧释怀。一个极其重要

的原因是：郭士纳不懂计算机技术，也不了解这个行业。与当时微软的比尔·盖茨、英特尔的安迪·格鲁夫等“技术型企业领袖”相比，郭士纳是个不折不扣的外行。IBM 将自己的生死大权交给一个“门外汉”，看起来的确令人不可思议。

然而，真正不可思议的是郭士纳随后创造的一系列奇迹——

这位原计算机界的外行在接管 IBM 后，做出一系列将蓝色巨人从悬崖边上拉回的重大决策。他通过自己的行动和强硬的言论力量扭转了 IBM“遗老遗少”们的作风和思维方式；直切 IBM 市场运作的积习：官僚模式、市场冲击力锐减、研发周期缓慢、企业运作成本昂贵、大锅饭等等；面对企业内部和外部的批评指责，郭士纳坚持采用休克疗法，大幅削减成本，并成功地说服董事会进行结构重组；同时，他还积极废除各项陈旧僵化的制度，诸如在员工服饰方面的规定以及不必要的各类会议；他还采用股票期权和金钱奖励相结合的办法来激励下属……

结果令人惊讶：此前从未涉足过 IT 业的郭士纳，仅用两年的时间就摘去了 IBM 亏损的帽子，而且在随后的十年间，成功地将 IBM 从制造商改造为一家以电子商务和服务为主的技术集成商。

2002 年，郭士纳从 IBM 功成身退。这时，IBM 已经从废墟上再度崛起，重现昔日辉煌。IBM 因此当之无愧地入选了“财富 500 强”的前十名，在技术产业界仅次于微软。就此，郭士纳成为神话——至少已经是 IT 业最大的传奇之一。



图书在版编目(CIP)数据

铁骑救主：路易斯·郭士纳谈 IBM/谭地洲著. —上海：上海远东出版社, 2005

ISBN 7-80706-060-3

I. 铁... II. 谭... III. 传记文学—中国—当代
IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037010 号



录

谁来拯救 IBM

谁来拯救 IBM

1. 病危的“蓝色巨人” 3

IBM 的成败,事关我们国家竞争力和我们的经济健康发展。因此,我所接受的,不仅仅是 IBM 的 CEO 这个职务,而是在承担一个重大的责任。

——郭士纳

● 辉煌历史 / 5

● 固步自封 / 8



● 灾难深重 / 11

2. 寻找“妙手神医”..... 15

我读过报纸杂志、华尔街及硅谷计算机预言家和专家们在那个时期对 IBM 所作的评论。所有这些评论都加重了我对该公司的怀疑,而且,我相信,其他许多候选人大概也和我的想法差不多。

——郭士纳

● 烫手山芋 / 16

● 锁定目标 / 19

● 最后决定 / 22

3. 郭士纳的“英雄本色”..... 28

于我而言,那段日子是充满艰辛的。我乐于整合商业,而不是肢解它们。同时,我也从所做的每件事中获得学习的机会。

——郭士纳

● 学校教育 / 28

● 工作磨练 / 31

● 进退之间 / 35

PART 2 为 IBM“止血”

1. 在关注中上任..... 41

IBM 有一个地方不同于任何公司,甚至不同于任何大公司——它是一本显现基本原则的世界性教科书,它的一举一动都会吸引全世界的注意。我的确是在接受一个十分具有挑战性的职位,并且是在一个世人瞩目的状态下接手这个令人敬畏的职位的。

——郭士纳

● 任前宣言 / 42

● 招兵买马 / 46

● 直面困难 / 50

2. 发现症结所在..... 54

无论我走到哪里,听到的都是相同的业界信息,那就是:我们的计算机主机的销售量急剧下滑;我们的计算机主机的价格比竞争对手高得多;在日趋壮大的客户机服务器市



场细分中缺少份额；IBM 形象日渐损坏。

——郭士纳

● 实地考察 / 56

● 客户会议 / 60

● 急救措施 / 63

3. 四个关键性决策..... 69

在 IBM 最初的几个月中，我真正所面临的特殊挑战，就是消除那些会置 IBM 于死地的机械式反应，同时关注日常的执行工作，在寻求建立 IBM 在行业中的独特地位的成长战略的同时，确保公司安定平稳地运作。

——郭士纳

● 产业模式 / 71

● 经济结构 / 74

● 商业模式 / 76

● 筹集资金 / 79

Part 1 重建 IBM 公司形象

1. 纠正一切偏差..... 85

我们拥有为顾客整合所有的计算机产品零部件的能力,这是 IBM 独特的竞争优势。然而,在我们为顾客整合这些计算机零部件之前,我必须首先整合 IBM!

——郭士纳

- 改变陋习 / 87
- 戳穿谎言 / 90
- 改变计划 / 93

2. 再造组织机构..... 98

今天如果你问我,在 IBM 任职期间,我自认为做得最出色的事是什么。那么我会说,这就是我创建了 IBM 的领导团队。即当我退位的时候,我的接班人是一个 IBM 的老将,不仅如此,我们主要业务单位的所有负责人,也必须是 IBM 的老将。

——郭士纳



- 权力结构 / 101
- 领导班子 / 105
- 新董事会 / 108

3. 维护品牌形象 111

如果 IBM 的品牌搞砸了,那么我们的
一切努力——从精兵简政、重塑品牌,到制定战
略和提高员工士气等一切努力,就都等于
零——尽管我们在其他事情上也很努力。

——郭士纳

- 阿比上任 / 112
- 唯一代理 / 116
- 广泛影响 / 118

4. 改革薪酬制度 122

少了一些家长式福利,却为每一个员工
提供了更大的机会,使他们参与到我们的成
功奖金回报计划中来。绩效基础上的加薪计
划应建立于以下三方面得以实现的基础上:
浮动工资计划、认购公司股票计划、期权
计划。

——郭士纳

- 改革目标 / 123
- 股票期权 / 125
- 其他改革 / 128



构建战略决策

1. 客户是第一位的 135

我们正在做许多我们称之为“客户响应”的事情,公司的最后一件大事也与客户息息相关——花更多心思在客户身上、缩短产品生产周期、加快产品交付速度以及提高服务质量。

——郭士纳

- 找回客户 / 136
- 留住客户 / 140
- 客户所需 / 144

2. 让服务产业化 148

我们应该发展我们的服务业,在我们的



业务中,服务业是一个颇具希望的领域,它势必成为 IBM 的一个巨大的年度创收引擎。

——郭士纳

● 不谋而合 / 150

● 服务机构 / 153

3. 技术改变一切 158

IBM 拥有一个世界上成果最多也最重要的科学研究实验室;IBM 所拥有的诺贝尔奖比大多数国家所拥有的还要多;IBM 也拥有世界上所有的在科学领域占据重要地位的奖项;而且一直都是众多信息技术产业的源头和发展根基。

——郭士纳

● 软件业务 / 160

● 购并 Lotus / 163

● 出售技术 / 167

4. 互联网的革命 171

互联网在一个程度上被定义成了一种魔棒。当你使用正确的方式挥动它,就能让所有

的事物发生彻底改变——从基本的经济理论到客户的生活方式；同时它将衍生出一个新的阶层——植根于网络的竞争对手，他们可能摧毁现有的所有品牌和整个行业于朝夕之间。

——郭士纳

- 网络世界 / 172
- 蓝图构想 / 175
- 电子商务 / 179

PART 5 树立企业新文化

1. IBM的传统文化 187

几乎所有成功的组织机构都能够建立这样的文化氛围，即该组织文化能起到这样的作用——它能够使有利于组织更加强大的那些因素得到强化，使组织文化完全不受环境变化的影响。

——郭士纳

- 精益求精 / 189



- 尊重客户 / 193

- 尊重个人 / 197

2. 构建 IBM 的新文化 201

在 IBM 任职不久,我就已经认识到,公司的企业文化不论是在过去还是现在都有其突出的优势——并且是任何企业都不想失去的独特优势。如果我们能做到将 IBM 的公司文化去陋存精,那么我们就会在竞争中所向披靡。

——郭士纳

- 八大原则 / 203

- 远景规划 / 206

- 重在实施 / 211

PART 6 巨人归来与英雄离去

- 郭士纳的管理智能 / 218

- 郭士纳的转型策略 / 223

- 郭士纳的领导哲学 / 227