

口袋本
图文书

图 解 世 界 商 业 经 典 系 列

大象的 舞

闫秋芹 © 编著

中国铁道出版社

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列

K837.125.58

54

常州大学图书馆
藏书章

大象的

闫秋芹◎编著

舞

中国铁道出版社

图书在版编目(CIP)数据

大象的舞蹈/闫秋琴编著. —北京:中国铁道出版社,
2010.1

(图解世界商业经典系列)

ISBN 978-7-113-10741-3

I. 大… II. 闫… III. 国际商用机器公司—工业企业管理—经验 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 211808 号

书 名: 图解世界商业经典系列
大象的舞蹈

作 者: 闫秋芹 编著

责任编辑: 王淑艳

电话: 010-51873156

编辑助理: 陈 胚

封面设计: 大象工作室

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 化学工业出版社印刷厂

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 4.5 字数: 86 千

书 号: ISBN 978-7-113-10741-3/F·632

定 价: 15.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

打击盗版举报电话: 010-63549504

序

狄更斯在《双城记》的开篇说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，当今的时代是一个正经历着前所未有的变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、有为之士锐意创新的时代。

市场上每年都有数以万计的商业图书出版问世。可是，当我们掩卷之后，只有那些真正称得上经典的商业著作才能够对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里汲取最经典商业思想呢？如何才能使那些卷帙浩繁的“大部头”在最短的时间内被最有效地利用呢？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，我们倾力为大家献上这套“图解世界商业经典”的系列图书。我们认为，本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览对人类产生了重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一些借鉴和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够实现！

三眼国际图书策划出版中心主编 刘超

三眼国际创意文化传播机构联席总裁兼首席创意官 张勇

前言

当今时代，企业家总是集中了世人最多的目光，那些在关键时刻力挽狂澜，让一个大型机构起死回生的企业家们，更是备受世人景仰。他们就像操纵着一根魔法棒，轻轻一挥，企业焕然一新。

他们是怎么做到的？是什么样的才智和能力，让他们能对一个大型企业指挥若定？很多人都渴望拥有一套速成的管理秘诀，来成就事业的辉煌。但现实是，大家只有在不断的学习和摸索中，整合那些高效能企业家们的优点为自己所用。这是一个长期的过程，但是成功的企业家们，都经受过时间的洗练。如果我们也想要像他们一样获得成功，也要做同样的事情。

IBM 前任董事长郭士纳是我非常喜欢的一位企业家，他在 IBM 任职的 9 年间，公司股价上涨了 1 200%。郭士纳被称为“扭亏为盈的魔术师”，在加入 IBM 以前，他曾就职于麦肯锡公司、运通公司、RJR 纳贝斯克公司等，从 IBM 卸任之后，他又加盟到凯雷集团。

郭士纳到底有什么魔力，让这些世界知名的商业巨头纷纷向他抛下橄榄枝？《大象的舞蹈》这本书将以图解的方式、简洁的语言，向大家解读郭士纳的商业思想和管理理念，让你从他

的传奇商业经历中领会其绝妙的管理思想。

思科公司 CEO 约翰·钱伯斯曾这样评价郭士纳：“和郭士纳在一起，你的所见即所得。”我们也希望这本图文并茂的图解书能给你带来这种感觉。

目 录

CONTENTS

序 前言

第 1 章 拨云见日

临危受命	2
主动出击	4
和客户打成一片	6
财务大整改	8
在人力资源上做出改变	10
机构再造与重振品牌	12
工资待遇要有吸引力	14
马拉松就要开始	16

第 2 章 智慧与发展

1993 年之前的 IBM	20
模式转变	22
对服务的改制	24
把软件业务做成第一	26

出售及不断开拓新技术	28
撤出应用软件市场	30
化解危机	32
晋升的新途径	34
为员工提供一个明确的职业发展之路	36
和 IBM 同步发展	38

第3章 管理一个大企业

做熟悉的行业	42
并购要和现有战略结合	44
让战略无懈可击	46
事无巨细	48
不适者生存	50
制定战略并执行	52
培养领导魅力	54
要大还要强	56
对战略决策的反思	60

第4章 IBM 的特色文化

公司文化就是游戏本身	64
信仰的影响	66

目 录

CONTENTS

为公司转型创造条件	68
客户才是最重要的	70
“不文化”的延伸	72
别样的因素	74
建立新的原则	76
实施才是关键	78
保持自我更新	80

第5章 和 IBM 人的互动

领导班子要振作	84
一起领导 IBM	86
形成管理矩阵	88
发挥委员会的作用	90
员工参与战略制定和实施	92
回顾过去,承诺未来	94
向员工致谢	96
让员工了解将要发生的事	98

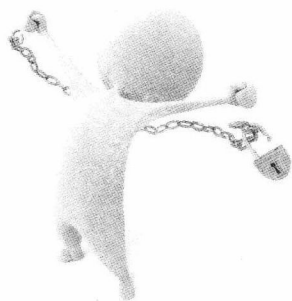
第6章 电子商务

新时代的到来	102
付诸行动	104

老公司的新走法	106
顺势而动	108
艰辛的先行者	110
未来世界的发展趋势	112
关键问题不是技术	114
领导者的挑战	116

第7章 意犹未尽的结束

真正独特的行业	120
进行体制变革	122
说得好和做得好	124
分析家也有好坏之分	126
存在于社会的 IBM	128
一生属于你	130
附录1 郭士纳简介	132
附录2 郭士纳的管理哲学	134



拨云见日

第 1 章



临危受命

任何一个有责任感的人，都会以自己从事的职业为荣，并努力在其岗位上做出一定的成就。然而这次，情况有点反常，IBM 是一家成立将近 80 年的大型跨国企业，拥有数十万名员工，它在商业界曾经享有无比显赫的地位，它的董事长兼 CEO 即将退休，急需新的 CEO 继任，而它的搜猎委员会却难以物色到合适的人选。很多有点名气的管理者们这一次都避之不及，因为这是一家亏损高达 160 亿美元，面临被拆分的风险的企业！这就是 1993 年的 IBM。

❁ IBM 前景堪忧

即使是最自信的人，也有看不到个人潜力的时候，他们将极限之外的事情称为奇迹，却不知道，奇迹也有发生的可能。1992 年，IBM 被媒体描述为“一只脚已经迈进了坟墓”，所有的专家和媒体，都认为它已无可救药，就算能撑下去，也不可能再引领电脑行业，何况它撑下去的可能最多只有 20%，它的失败似乎已经注定，看起来，它已经无法适应风云变幻的世界市场。

嗅觉敏锐的郭士纳当然清楚 IBM 的现状，他是猎头公司看好的 CEO 之一。一开始，他毫不迟疑地回绝了这个苦差事，但之后，他决定接受这个挑战，因为那个职位“令人羡慕，让人害怕，同时也吸引人”。

郭士纳迎难而上

对于做任何一件事情来说，危险和机遇都是并存的。一件难事做坏了，也许会被人嘲笑“自不量力”，但若做好了，那种刺激、兴奋、成就感，则更是耐人寻味的。郭士纳选择了迎难而上。他在赴任之前对 IBM 做了一个系统的了解，知道形势严峻，但他没有给自己准备后路。IBM 糟糕的电脑主机收入、迅速下滑的利润、让人担忧的现金状况、臃肿的机构、悲观的前景……纷纷摆到郭士纳面前——他做好了战斗的准备。



临危受命



主动出击

一个管理者，不管他本人实际上多么杰出，在他接触一家新的公司时，都需要和这个公司进行磨合，这样才能把力气用对地方，实现公司效益的提升。郭士纳初到 IBM 时并不那么受欢迎，但他知道：必须主动出击，带领 IBM 打下漂亮的一役。

快刀斩乱麻

对于管理者来说，清晰的思路最为重要。在企业状况一团糟的时候，最好的解决办法就是抓住关键点，制定战略并督促战略的执行。只有发动每个人的力量，公司才可能运转良好。

郭士纳在会晤 IBM 领导班子时，号召大家共同承担起发展 IBM 的重大责任，发动他们消除公司陋习，并指出在今后的工作中要力求降低成本。他对公司结构和战略问题进行了论述，认为员工需要的是方向感和动力，而领导者没有太多时间找问题，只能尽快地解决问题并采取行动。在郭士纳的理念中，无论是谁，过去的功过都没有必要再去追究，大家要做的就是，在新的起跑线上证明自己。

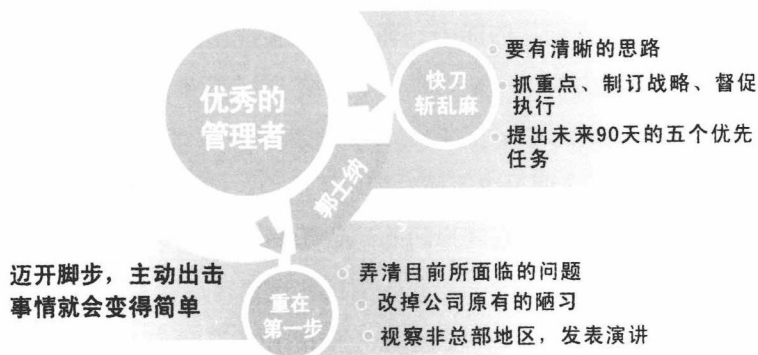
他提出了未来 90 天中的五个优先任务：“冻结流动资金；确保在 1994 年盈利；开发和实施 1993 年到 1994 年的关键客户战略；在第三季度开始以前完成裁员任务；开发中期商业战

略。”同时，他对这些任务进行了分配。郭士纳以一种快刀斩乱麻的方式，在 IBM 走马上任。

只要开始，一切都会变得简单

迈开脚步，再多的荆棘都会让路。郭士纳在进入公司之初，就和每一位高级经理进行了私下会晤，对他们做出评价，“弄清他们所面临的问题，他们对这些问题的解决方法，思维清晰度，执行的程度，以及他们的领导潜能”。随后，他视察了非总部地区，并发表了演讲，对“关注点、速度、顾客、团队合作以及消灭问题”提出要求。

郭士纳明确无误地知道：在接下来的日子，有必要拿出全部精力投入一场旷日持久的战斗。



主动出击



和客户打成一片

公司盈利需要客户买单。对于管理者来说，抓住客户的心，生产适合客户需要的产品是企业最为重要的事。郭士纳上任时，IBM 的客户正大量流失，它面临着这样一个现实：“电脑主机的销售量在急剧下滑，电脑主机的价格比竞争对手高很多，在迅速成长的客户机服务器市场细分中缺少份额，公司形象惊人下降”。但这一次，郭士纳要把那些客户找回来。

解决，而不是回避问题

很多大型企业都面临过 IBM 一样的问题：凭借先前的技术优势榨取了高额利润，在激烈的市场竞争中，他们不愿意通过降价使利润受损，但这是一个恶性循环，它既会造成客户流失，也会使公司失去创新的能力。郭士纳从客户角度出发，为 IBM 制定两项重大决策：一是“将几乎是给 IBM 带来最主要利润的产品价格大幅下调”；二是“让 S/390 从一个双级技术转向 CMOS 技术”。这两项决策都发挥出了效力，CMOS 技术项目取得成功，IBM 增强了在客户间的产品竞争力。

郭士纳在 IBM 的客户会议上对那些重要客户发表即兴演讲，帮助他们重新建立对 IBM 的信心，他指出 IBM 所有方面都将发生改变，而且一直会倾听客户的呼声。

“热烈拥抱计划”

对于管理者来说，只有真正走进客户内心，才能赢得客户信任。郭士纳针对 IBM 逐步失去顾客信任的现实，提出“热烈拥抱计划”，要求 IBM 的高级经理以及他们的直接下属拜访那些重大客户，认真倾听他们的意见并递交相关报告，消除“在别人看来公司总是难以接触”的印象。这次“对外界信任度”的大检阅带来了轰动效应，客户们确切知道了 IBM 今后的变革的确是为客户为导向的，这极大地提高了客户的参与度。IBM 公司在客户中重新获得了美誉。



和客户打成一片